

تئوریهای مدیریت پیشرفته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

سال تحصیلی ۱۳۹۴-۹۵

خلاصه فصلهای: تعریف سامان - اثربخشی سازمانی - تعارض سازمانی - فرهنگ سازمانی - تغییر سازمانی - تئوریهای مدیریت -

برنامه ریزی - هدایت و رهبری - هماهنگی - کنترل

نوع شناسی سازمانها

ارکان سازمان - ساختار اجتماعی - اهداف - تکنولوژی - افراد - محیط - نوع شناسی سازمانها
سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی
سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی
سازمان به عنوان یک سیستم باز

تعریف سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی

سازمان ها، گروه هایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل یافته و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می دهند .

تعریف سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی

سازمان ها گروه هایی هستند که بقای سازمان هدف مشترک آن بوده و آن ها با فعالیت های دسته جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیر رسمی ساختار یافته اند.

تعریف سازمان به عنوان یک سیستم باز

سازمان ها عبارت از سیستم هایی از فعالیت های وابسته به هم می باشند که ائتلافات متغیر افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط هایی که در آن ها عمل می کنند (بسته به میزان تبادل با محیط و سهم محیط در به وجود آوردن آنها) احاطه می شوند.

مفروضات نگرش کلاسیک

۱ - سازمان رسمی، شامل :

نظامی از فعالیتهای هماهنگ شده گروهی از افراد برای اجرای آنها همکاری برای تأمین هدف قدرت و رهبری

۲- اصول عام و ثابت، شامل :

اصل هماهنگی برای تحقق هدف مشترک

اصل سلسله مراتب شامل تقسیم کار و طبقه بندی وظایف و توزیع عمودی اختیار که در نمودار سازمانی نمود می یابد

اصل تخصص و محدود کردن وظایف مشخص برای هر فرد

اصل صف و ستاد و تقسیم وظایف سازمان به فعالیتهای اصلی و پشتیبانی

اصل حیطة نظارت و محدود نمودن آن برای هماهنگی بیشتر و تفویض اختیار کمتر

اصل اختیار و مسئولیت

۳- انسان اقتصادی: انگیزه کارکنان برای کار فقط مادی است .

۴- تأکید بر کارایی: هدف سازمان افزایش بازدهی و سود است .

اثر بخشی سازمانی

۱- تعریف اثر بخشی: مجموعه فرایندها و فعالیت هایی که موجب می شود تا یک سازمان به اهداف بلندمدت و کوتاه مدت

خود دست یافته و ذینفعان استراتژیک خود را شناسایی نموده و خواسته های آنان را برآورده ساخته و موجب بقای سازمان

شود اثر بخشی تعریف می شود.

۲- معیارها و مقیاسهای اثر بخشی یا عوالم اثر بخشی سازمان را نام برده و تعریف کنید؟

۱- اثر بخشی کلی: یعنی مقایسه عملکرد سازمان یا اسناد و عملکردهای گذشته و یا استفاده از قضاوتهای اشخاص مطلع و

بصیر و آگاه برای اندازه گیری عملکرد سازمان

۲- بهره وری: یعنی مقدار یا حجم محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان که در سه سطح فردی- گروهی و سازمانی

اندازه گیری میشود.

۳- کارایی: یعنی نسبت بین عملکرد سازمان و هزینه های متحمل شده سازمان

کارایی = میزان عملکرد سازمان / میزان هزینه های سازمان

۴- سود: یعنی درآمد حاصل از فروش منهای کل هزینه و تعهدات ایجاد شده سازمان

۵- کیفیت: منظور کیفیت محصولات یا خدماتی است که توسط سازمان ارائه می شود.

۶- حوادث: یعنی میزان سوانح و اتفاقاتی که حین کار بوجود می آید و موجب اتلاف وقت می شود.

۷- رشد: یعنی مقایسه وضعیت فعلی سازمان با وضعیت گذشته سازمان از نظر میزان فروش- دارایی ها - کل نیروی کار-

ظرفیت سازمان و سود و سهم بازار و نیز میزان ابداعات و نوآوری های سازمان

۸- میزان غیبت در کار: یعنی غیبت های غیرموجه کارکنان که موجب کاهش تولید یا اتلاف وقت و هزینه ای اضافی می گردد.

۹- جابجایی در کار (ترک خدمت) یعنی میزان خاتمه خدمت های داوطلبانه کارکنان سازمان

۱۰- رضایت مندی شغلی: یعنی میزان رضایت و خرسندی که یک فرد از بابت شغل خود احساس میکند «یعنی رضایت فردی حاصل از مشاغل»

۱۱- انگیزش: یعنی میزان آمادگی فرد یا تمایل شخص برای تحقق اهداف شغلی.

۱۲- روحیه: یعنی تلاش مضاعف یک فرد در انجام وظیفه و همسویی اهداف فرد با اهداف سازمان و ایجاد تعهد و احساس تعلق و وابستگی به سازمان

۱۳- کنترل: یعنی میزان و توزیع کنترل در سطوح یک سازمان برای نفوذ در رفتار اعضاء سازمان و جهت دادن رفتار آنان.

۱۴- انسجام / تعارض: انسجام یعنی کارکنان با هم خوب کار کنند و با هم دوست باشند و ارتباط همه جانبه و ایز هم داشته باشند تا تلاشهای کاری آنان هماهنگ باشد. تعارض یعنی برخوردهای لفظی-فیزیکی و هماهنگی ضعیف و نیز ارتباطات غیر اثربخش.

۱۵- انعطاف پذیری / انطباق: یعنی سازمان و اعضای آن در برابر تغییرات محیطی سازمان انعطاف پذیر بوده و خود را با تغییرات منطبق سازند.

۱۶- برنامه ریزی و هدف گذاری: یعنی سازمان به طور اصولی و منطقی برنامه های مناسبی را برای خود تعیین می کند و درجهت رسیدن به اهداف خود تلاش کند. یعنی سازمان ابتدا اهداف کلی خود را تعیین و سپس برنامه های اصولی و منطقی را برای رسیدن به هدف تعیین نماید.

۱۷- اجماع در هدف: یعنی همه اعضاء سازمان هدف واحدی را برای سازمان خود تصور میکنند و برای دستیابی به آن اهداف تعهد می نمایند.

۱۸- نهادینه کردن اهداف سازمانی: یعنی باور اینکه اهداف سازمانی درست ، صحیح و دقیق تعیین شده و همه آن را میپذیرند.

۱۹- سازگاری نقش و هنجار: یعنی میزان توافق اعضای سازمان در خصوص نگرش های مساعد سرپرستی- انتظارات

نقش- روحیه و الزامات سازمانی

۲۰- مهارت‌های ارتباطی مدیریتی: یعنی مهارتهایی که مدیران سازمان در ارتباط با سرپرستان زیردستان و همکاران خود

دارند نظیر حمایت های مختلف از آنان- تسهیل تعاملات مفید و سازنده و همچنین ایجاد اشتیاق و روحیه بالا برای

تحقق اهداف سازمانی.

۲۱- مهارت‌های انجام وظیفه مدیریتی: یعنی مهارت‌های کلی مدیران در سازمان نظیر برنامه ریزی سازماندهی -کنترل-

رهبری که از وظایف کلی مدیریت در هر سازمان است نه مهارت‌های ارتباطی و تعاملی مدیر با اعضای سازمان

۲۲- مدیریت اطلاعات و ارتباطات: یعنی کارایی؛ دقت و مهارت مدیر در تجزیه و تحلیل اطلاعات هم درون سازمانی و

برون سازمانی برای اثربخشی سازمان

۲۳- آمادگی: یعنی توانایی و قدرت سازمان برای رویارویی و موفقیت در انجام وظایف جدیدی که از سازمان خواسته می

شود.

۲۴- بهره برداری از محیط: یعنی میزان موفقیت سازمان در تعامل با محیط خود تا بتواند منابع با ارزش و کمیاب

موردنیاز خود را بدست آورد.

۲۵- ارزیابی به وسیله پدیده های خارجی: یعنی ارزیابی و قضاوت سازمانهای خارج از محیط سازمان نسبت به سازمان

نظیر عرضه کنندگان مواد اولیه -مشتریان - سهام داران - موسسات اجرایی و قانون گذار و افراد جامعه .

۲۶- ثبات: یعنی حفظ و نگهداری ساختار سازمانی- بخشهای مختلف کارکردی سازمان و منابع و مواد اولیه مورد نیاز

سازمان در زمانهای حساس

۲۷- ارزش منابع انسانی: یعنی ارزش و اهمیت اعضاء کلی سازمان شامل نیروی انسانی- حسابداری- حسابهای

ترازنامهایی

۲۸- مشارکت و نفوذ مشترک: یعنی افراد و اعضاء سازمان تا چه حد بر تصمیم گیریهایی که بر سرنوشت آنها و

سازمانشان موثر است مشارکت داشته باشند.

۲۹- تاکید بر آموزش و توسعه: یعنی سازمان چقدر بر آموزش و ارتقاء دانش شغلی نیروی انسانی خود و همچنین بهبود و بازسازی و توسعه نیروی کار خود توجه دارد.

۳۰- تاکید بر موفقیت: یعنی میزان تاکید سازمان برای تحقق اهداف جدید عهده خود و میزان تاکید سازمان بر نیاز فردی برای رسیدن به موفقیت

نگرشهای اثربخشی سازمانی

- رویکرد نیل به هدف- رویکرد سیستمی- رویکرد ذینفعان استراتژیک - رویکرد ارزش رقابتی

رویکرد نیل به هدف: پیش فرض رویکرد نیل به هدف این است که سازمان پدیده عقلایی بوده و در پی تحقق هدف خود می باشند پس سازمان باید هدف داشته باشد وهدف باید نهایی باشد. مشخص بوده و بخوبی درک شوند. قابل کنترل واداره باشند. بر روی هدف باید اجماع وتوافق عمومی باشد و قابلاندازه گیری باشد. با این پیش فرضها رویکرد نیل به هدف بیان می کند که اثربخشی سازمان باید برحسب میزان تحقق اهداف آن سنجیده شود نه وسایل و امکانات (فرایندها) بکار گرفته شده برای دستیابی به اهداف. مثل حداکثر نمودن سود در سازمان - یا وادار کردن دشمن به تسلیم - یا برنده شدن در یک سابقه فوتبال یا بهبود بیماری و برگشت سلامت جسمانی همه رویکرد نیل به هدف را نشان می دهند.

نمونه عملی رویکرد نیل به هدف «مدیریت بر مبنای هدف» می باشد.

مشکلات رویکرد نیل به هدف: مشکلات این رویکرد بیشتر به مفروضات آن در مورد هدف مربوط می شود. سئوالات متعدد وی در مورد اهداف اینکه اهداف مربوط به چه کسانی است کوتاه مدت است یا بلند مدت چه کسانی در تعیین اهداف نقش دارند و ...

مزایای رویکرد نیل به هدف : بزرگترین مزیت این رویکرد این است که هر سازمانی دارای هدف می باشد و برای تحقق اهدافی ایجاد شدهاند رأس مسائل و معایب مربوط به هدفگذاری برطرف شود رویکرد خوبی است.

رویکرد سیستمی: پیش فرض رویکرد سیستمی این است که سازمانها متشکل از قست های فرعی مرتبط به هم می باشند اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند اثر عملکرد ضعیف آن بر کل سیستم موثر است اثر بخشی مستلزم آگاهی و تعامل بیشتر سازمان با محیط اطراف خود است . بقای سازمان مستلزم ذخیره مداوم مواد و منابع مورد نیاز است . مشاغل بلاتصدی باید پر شود و خطوط تولید جدید جایگزین خطوط منسوخ شده گردد. با این پیش فرض ها رویکرد سیستمی بیان می دارد که سازمان باید براساس توانایی اش در جذب و پردازش داده ها و حفظ و ثبات و تعادل سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد.

در رویکرد سیستمی اهداف نهایی مورد غفلت با واقع نمی شوند بلکه اهداف نهایی در یک مجموعه ای از معیارهای پیچیده به عنوان یک جزء سیستم مورد توجه قرار می گیرد. بنابراین رویکرد سیستمی به نتایج معین شده بیش از وسایل و امکانات نیل به آنها تأکید نمی کند.

نمونه علمی رویکرد سیستمی ممیزی مدیریت یا حسابرسی مدیریت **Management audit** می باشد. دو عیب یا نقص عمده در رویکرد سیستمی وجود دارد یکی موضوع سنجش اهداف است و دیگری اینکه آیا وسایل و امکانات نیل به هدف مهم هستند یا خیر؟ یعنی تأکید بیشتر رویکرد سیستمی بر وسایل و امکانات نیل به هدف یکی از مشکلات اساسی این رویکرد است .

مزایای رویکرد: مدیرانی که این رویکرد را بکار می برند کمتر تمایل به پیگیری نتایج که حصول آنها زمان کمی صرف می کنند دارند. رویکرد سیستمی آگاهی مدیران را در خصوص وابستگی متقابل فعالیت های سازمان افزایش می دهد کاربردی بودن رویکرد در زمانی که اهداف مهم نیستند.

رویکرد ذینفعان استراتژیک:

پیش فرض این رویکرد این است سازمانها خیلی متفاوت تر از پدیده های عقلایی و هدف گرا هستند. سازمانها یک «عرصه سیاسی» است که صاحبان منافع برای تسلط بر منابع سازمان با هم رقابت می کنند. پس سازمانی اثربخش است که بتواند به طور موفقیت آمیزی خواسته های این ذینفعان کلیدی را که بقای سازمان در دست آنهاست را برآورده

سازد. نهایتاً اینکه سازمان و مدیران آن باید مجموعه اهدافی را دنبال کند که این مجموعه اهداف انتخابی خواست های همه ذینفعان استراتژیک که منابع مورد نیاز برای بقای سازمان را کنترل می کنند در بردارد.

بنابراین از دیدگاه رویکرد ذینفعان استراتژیک سازمانی اثربخش هست که خواسته های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آنهاست برآورد کند.

هم رویکرد سیستمی و هم رویکرد ذینفعان استراتژیک وابستگی دی متقابل سازمان را مدنظر قرار دادهاند ولی نظر به ذینفعان استراتژیک بر همه سازمان تاکید ندارد این دیدگاه خواسته های کسانی را که در محیط سازمان قرار داشته و می تواند بقاء سازمان را تهدید کند ارضاء نماید.

مشکلات رویکرد ذینفعان استراتژیک

با توجه به تغییر مداوم عوامل محیطی سازمان تعیین ذینفع استراتژیک کار مشکلی است زیرا ذینفعی که امرند استراتژیک محسوب می شود ممکن است در آیندهای نزدیک دیگر استراتژیک نباشد.

تشخیص اینکه کدام یک از ذینفعان سازمان نسبت به دیگری ارجعیت و برتری دارد کار سادهای نیست.

مزایای رویکرد ذینفعان استراتژیک: اگر برای یک سازمان بقا مهم باشد پس مدیران سازمان در نادیده گرفتن اینکه چه کسانی برای بقای سازمان مهم اند آگاهانه عمل نمی کنند.

رویکرد ارزشهای رقابتی:

پیش فرض رویکرد و ارزشهای رقابتی این است که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بهترین معیار وجود ندارد نه هدف واحدی وجود دارد که افراد روی آن توافق کنند و نه هدف مرجع بر سایر اهداف که بر آن اجماع کلی وجود داشته باشد و مفهوم اثر بخشی مفهومی ذهنی است و اهداف انتخابی یک ارزیاب براساس ارزشهای شخصی او، ترجحات او و منافع او می باشد.

براساس رویکرد ارزشهای رقابتی برای تعیین اثربخشی سازمانی باید تمامی معیارهای اساسی و متغیرهای کلیدی در حیطه اثربخشی شناسایی شده و سپس تعیین شود که چگونه این متغیرها به هم مرتبط می باشد.

رویکرد ارزشهای رقابتی تأکید دارد به اینکه معیارها و متغیرهایی که در ارزیابی اثربخشی مورد تأکید شماست متکی به است که شما چه کسی هستید و چه منافعی را مدنظر دارید. بنابراین سهامداران اتحادیه‌ها- عرضه کنندگان مواد اولیه- مدیریت، متخصصین داخلی بازاریابی - بخش تولید و بخش تأمین نیروی انسانی هر کدام یک سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند ولی ارزیابی‌های آنها از اثربخشی سازمان کاملاً متفاوت است.

مدلهای چهارگانه ارزشهای اثربخشی:

- ۱- مدل روابط انسانی: اثربخشی را در قالب یک نیروی کار منسجم و نیروی کار ماهر بعنوان نتایج نهایی تعریف می کند.
- ۲- مدل سیستم های باز: این مدل اثر بخشی را برحسب انعطاف پذیری به عنوان وسایل و امکانات و توانایی جذب منابع بعنوان نتایج نهایی تعریف می کند.
- ۳- مدل هدف عقلایی: این مدل اثربخشی را وجود طرح ها و اهداف ویژه بعنوان وسایل و امکانات و کارایی و بهره وری بالا بعنوان نتایج نهایی تعریف می کند.
- ۴- مدل فرایند داخلی: این مدل اثربخشی را بهانتشار مناسب و کافی اطلاعات بعنوان وسایل و امکانات و ثبات و نظم را بعنوان نتایج نهایی تعریف می کند.

مدیریت تعارض سازمانی

تعریف تعارض

تعارض فرایندی است که براساس آن شخص الف عملاً از طریق ایجاد یک سلسله موانع، تلاش می کند تا مانع رسیدن شخص ب به اهدافش شود.

نظریه سنتی تعارض یا رویکرد سنتی تعارض:

نظریه سنتی فرض می کند همه تعارض را بد هستند پس هر نوع تعارضی اثر ابدی منفی روی سازمان می گذارد. نظریه سنتی تعارض را مترادف تندی و خشونت، تخریب و غیرمنطقی بودن فرض می کند. براساس این رویکرد یکی از وظایف اصلی مدیریت این است که سعی کند اطمینان حاصل نماید که تعارض بروز نمیکند و اگر هم بروز کند سریعاً حل شود.

نظریه تعامل گرایان تعارض:

براساس نظریه تعامل گرایان سازمان عاری از تعارض احتمالاً سازمانی ایستا، بی تحرک و غیر حساس نسبت به تغییرات محیطی است. تعارض اگر منجر به جستجو و دستیابی به روشهای بهتر انجام کار شود و راضی بودن به وضع موجود را به هم بزند مفید و سازنده است براساس نظریه تعامل گرایان برای ایجاد هر نوع تغییری یک محرک نیاز است و تعارض همان محرک ایجاد تغییر است. البته به نظر تعامل گرایان همه تعارضات سازنده و مفید نیست و تعارضاتی وجود دارند که بر سازمان اثر منفی می گذارند. درچنین مواردی مدیریت باید وارد عمل شده در سطح وسیعی و درصدد کاهش تعارض برآید.

مدیرانی که می خواهند سازمان آنها بقاء داشته باشند و احتمال تداوم حیات خود را افزایش دهند میزانی مطلوب از تعارض در سازمان آنها ضروری است و حتی در صورت نبود تعارض باید به تحریک تعارض پردازند. هرچند مدیران امروز اکثراً طرفدار سنتی تعارض هستند و بنابراین دیدگاه تعامل گرایان بی شک بجای اینکه توصیفی باشد تجویزی است.

منابع ساختاری تعارض

۱- **وابستگی متقابل وظیفه** : وابستگی متقابل وظیفه یعنی دو یا چند واحد سازمانی برای انجام وظایف تکراری بر سر دریافت اطلاعات ، موافقت بر سر کارها و دیگر فعالیت ها با هم دیگر وابسته اند در چنین حالتی وابستگی متقابل بین واحدها باید روابط بین واحدها را افزایش دهد و این رابطه متقابل خودبخود به صورت اجبار عامل بالقوهایی برای ایجاد تعارض بین افراد واحدها می شود.

۲- **وابستگی یک جانبه**: وابستگی یک جانبه بین واحدهای سازمان زمانی ایجاد می شود که توازن قدرت تغییر کند در این حالت واحد حاکم انگیز کمتری برای ارتباط و هماهنگی با واحد زیر دست دارد و در این حالت تعارض خیلی بیشتر می شود که وقتی یک واحد کار ناقصی را برای واحد بعدی می فرستد و واحد بعدی نمی تواند هیچ نوع تلافی انجام دهد تعارض ایجاد می شود.

۳- **تفکیک افقی بیش از حد واحدها**: اگر واحدهای درون سازمان زیاد از هم تفکیک شوند وظایفی که هر کدام باید انجام دهند و خرده محیط هایی که هر کدام از آنها با آن در ارتباط اند بسیار متفاوت تر خواهد شد و این امر به تفاوت های داخل معنی داری بین واحدها می گردد که خود باعث ایجاد تعارض بین واحدها می گردد زیرا مدارک نشان داده که تفکیک افقی زیاد منجر به اهداف ، گرایش های سازمانی و فلسفه های مدیریت متفاوت بین واحدها می شود.

۴- **رسمیت کم**: وقتی که قوانین و مقررات کمترین ابهام را داشته باشند و روابط بین واحدها با استفاده از روشهای استاندارد شده باشد و نقشها کاملاً واضح و تعریف شده باشد بنابراین افراد کاملاً می دانند که واحدها و مدیران چه انتظاری از آنها دارند و خودبخود تعارض از بین می رود (رسی سازی زیاد) اما اگر رسمیت کم باشد قوانین و مقررات ابهام داشته باشند روشهای قابل و رابطه بین واحدها استاندارد شده نباشد ، نقشها ابهام داشته باشند. تعارض قطعاً بروز خواهد داد.

۵- وابستگی به منابع مشترک کمیاب : موقعی که دو یا چند واحد متکی به یک نوع منبع مشترک کمیاب مثل فضای فیزیکی- تجهیزات وجود عملیاتی- تخصیص بودجه یا خدمات ستادی متمرکز نظیر ماشین نویسی باشند بنابراین تعارض بالقوه افزایش خواهد یافت.

۶- تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم پرداخت دستمزد : چنانچه سیستم های ارزشیابی و پرداختهای مدیریت بر عملکرد جداگانه واحدها تاکید داشته باشد و بر مبنای عملکرد واحدها طرح ریزی شود به عملکرد ترکیبی واحدها لذا منجر به ایجاد تعارض متن واحدها می شود مثل ارزشیابی و سیستم پرداخت پاداش به واحدهای تولید و فروش در یک کارخانه که هر کدام از واحدها معیارهای خاص خود دارند بنابراین این اختلاف براساس عملکرد موجب تعارض می شود یا تعارضات بین واحدهای صف و واحدهای ستادی از تفاوت در سیستم پاداش و معیار ارزشیابی.

۷- تصمیم گیری مشارکتی: فرایند تصمیم گیری مشارکتی فرصتهای زیادی را برای آشکارشدن ناسازگاریها و مخالفتها ایجاد می کند و زمینه های مناسب بروز تضاد را آماده می نماید. وقتی افراد شرکت کننده در تصمیم گیری مشارکتی تحت تاثیر نظریات و تصمیمات متخذه یک فرد خاص قرار گیرد تعارضات تشدید می شود.

۸- عدم تجانس اعضاء : در بسیاری از موارد وقتی اعضاء و کارکنان سازمان عدم تجانس زیادی از نظر زبان- شخصیت - سن - پیشینه - ارزشها- تحصیلات و الگوهای اجتماعی داشته باشند احتمال برقراری روابط تقابلی شخصی بین آنها کمتر بوده و وجود تعارض قطعی تر بنظر می رسد.

۹- عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد: وقتی به افراد مقام یا پستی داده شود که متناسب با شأن و شخصیت او نبوده یا در سلسله مراتب پست های سازمانی تغییرات زیادی حاصل شود تعارض تحریک می شود.

۱۰- نارضایتی از نقش: نارضایتی شخص از نقش شبیه به عدم تناسب مقام با منزلت و شأن فرد است و این نارضایتی از نقش باعث ایجاد تعارض می شود وقتی شخصی ادراک و احساس او از خود این باشد که لایق دریافت پست یا رتبه بالاتری می باشد ولی این مقام به او داده نمی شود شخص حق خود را ضایع شده می بیند و بنابراین تعارض و تضاد ایجاد می شود.

۱۱- **تحریف ارتباطات:** مشکلات مربوط به ارتباطات منبع تعارض است. مثل ارتباطات عمودی در سازمان که از بالا به پایین سیر می کند ممکن است دچار ابهام شده یا تحریف گردد. هرچند این تحریف ها در سطح افقی نیز اتفاق می افتد و این مشکل ارتباطات کلامی و عدم اطلاع واحدی از مشاغل یکدیگر باعث ایجاد تعارض می شود.

فنون ساختاری رفع تعارض

۱- **اهداف فراگیر:** تعریف و ایجاد یک هدف فراگیر مشترک که مورد پذیرش دو یا چند واحد سازمان قرار می گیرد و به تنهایی از طریق منابع و اعضاء یک واحد نمی تواند تحقق یابد و کاملاً تعریف شود که بدون مشارکت و مساعدت همه واحدهای سازمان این اهداف مشترک فراگیر غیرقابل حصول است می تواند تعارض بین واحدها را کاهش دهد.

۲- **کاهش وابستگی دو طرفه بین واحدها:** زمانی که وابستگی دو طرفه و یک طرفه بین واحدها موجب تعارض می شود کاهش این وابستگی ها تا حد ممکن می تواند به کاهش تعارض نیانجامد. یکی از راههای کاهش وابستگی بین واحدها ایجاد پست های هماهنگ کننده واحدها می باشد زمانی که بین دو واحد اختلاف و تعارض رخ می دهد ایجاد یک پست که از امور هر دو واحد اطلاع داشته باشد و بتواند با آنها صحبت کند تا هماهنگی ایجاد شود می تواند مفید باشد.

۳- **توسعه منابع و امکانات:** زمانی که دستیابی به منابع و امکانات و تجهیزات نادر و کمیاب مشترک بین واحدها موجب ایجاد تعارض می شود یکی از راههای کاهش تضاد توسعه منابع و امکانات و تجهیزات کمیاب است که باعث دستیابی به این منابع بوده و تضاد را کاهش می دهد.

۴- **حل مسئله به صورت دو طرفه:** حل مسئله به صورت دو طرفه بعنوان معتبرترین روش برای حل تعارضات بین گروهها توصیف نشده است این فن طرفین متعارض را ملزم می سازد که برای بحث پیرامون موضوع مورد تعارض رودرروی هم قرار گرفته و اختلافات را حل کنند. در این فن هدف باید حل مسئله باشد نه صرفاً تبدیل تفاوتها در نقطه نظرات.

۵- سیستم های استیناف : ایجاد یک مجاری رسمی برای بررسی شکایات و حل تعارضات می تواند باعث کاهش تعارض شود. در این شیوه اگر یکی از کارکنان یا یک گروه سازمان براین باور باشد که حقوق آنها به وسیله دیگری یا اقدامات مافوق به خطر افتاده می تواند شکایت کند و سیستم استیناف حق دارد به طور رسمی به این مسئله بپردازد و حقوق منابع شده را جبران نماید. سیستم رسیدگی به شکایات ممکن است به وسیله یک رئیسی- یک مدیر اجرایی بالاتر یا یک شخص ثالث انجام گیرد.

۶- اختیار رسمی: اختیار رسمی و قانونی که مقام مافوق در یک سازمان دارد می تواند در حل تعارض موثر باشد و استفاده از آن بعنوان یک فن جداگانه حل تعارض مدنظر قرار دارد. وقتی اختلافی بین دو پرستار صورت می گیرد و نمی توانند تعارض موجود را بین خود حل کنند سرپرستار آنان بعنوان یک مقام رسمی که دارای اختیار قانونی می باشد می تواند در حل تعارض موثر باشد.

۷- افزایش روابط متقابل: در صورت مساوی بودن سایر شرایط تعامل بیشتر افراد می تواند موجب شود که آنها نقاط مشترک و پیوندهای مشترکی بیابند که می تواند همکاری بین آنها را تسهیل کنند. یقیناً افراد با ارزشهای متضاد اگر مجبور به تعامل شوند تعارض ایجاد می شود اما تعامل مداوم تعارض را کاهش می دهد. مدیران نباید باعث ایجاد تعامل اجباری بین افراد شوند اما باید تعاملات بین افراد را جهت دهی کنند که این کار می تواند از طریق مبادله اعضاء بین واحدها صورت گیرد.

۸- معیارها و سیستم های متناسب پاداش جامع سازمان: اگر جدایی ها و ایجاد سیستم های غیر متعادل پرداخت پاداش و سیستم نامناسب ارزشیابی کارکنان باعث ایجاد تعارض می شود مدیریت می تواند معیارهای مناسبی برای عملکرد را مدنظر قرار دهد که براساس آن واحدها براساس میزان همکاری هایشان مورد ارزشیابی قرار گیرند و پرداخت براین اساس صورت گیرد تا تعارض میان اعضاء و واحدها کاهش یابد که نهادی کردن طرح پاداش یا مشارکت در سود یک سازمان فراگیر باعث می شود که افراد فکر کنند که سازمان و مدیریت اثربخشی کل سازمان را مدنظر دارند نه اثربخشی یک واحد خاص را و این باعث کاهش تعارض است.

۹- ادغام واحدهای متعارض: یکی از مهمترین راههای حل تعارض این است که واحدهای متعارض مرزهای خود را گسترش دهند و منبع محرک تعارض را جذب کنند. این فن ادغام سازمانهای متعارض باعث می شود که دائماً سازمانها رودرروی هم قرار گرفته و نهایتاً درهم ادغام شوند و تعارض برطرف گردد.

فنون ایجاد تعارض سازنده:

زمانی که تعارض در یک سازمان خیلی کم است مدیران برای ایجاد تعارض سازنده (کارکردی) باید تضاد ایجاد کنند.

ارتباطات:

مدیران می توانند پیام ها و مجاری ارتباطی سازمان را تحریف و دستکاری نمایند و با ایجاد ابهام در پیام ها و دادن حالت تهدیدی به آنها باعث ایجاد تضاد و تعارض در سازمان شوند. اطلاعاتی از قبیل اینکه کارخانه تعطیل خواهد شد، یا یک واحد سازمانی خاص منحل و حذف خواهد شد باعث ایجاد شدت تعارض می شوند و بنابراین این پیام های تحریف شده و با ابهام باعث می شود که افراد اظهارنظر بیشتری نموده و؟ و بی تحرکی را کاهش می دهد یا با ارزیابی مجدد رویه های جاری را تشویق و ایده های جدید را ترغیب نمایند.

عدم تجانس:

یکی از راههای ایجاد تحرک در واحدهایی که رکود و بی تحرکی حاکم است افزودن افرادی است که دارای پیشینه، تجربه و ارزشهای خیلی متفاوت تر از اعضاء فعلی آن واحد است. این عدم تجانس می تواند ساختگی یا واقعی باشد و شخص اضافه شده که دارای عدم تجانس است با نظرات و ایده های افراد و اعضاء فعلی سازمان مخالفت می کند و آنها را زیر سؤال می برد. در هر حال ورود این افراد باعث بهم خوردن وضعیت موجود گروه شده و باعث ایجاد تعارض مثبت می شود.

رقابت:

مدیریت می تواند با ایجاد موفقیت ها و موقعیت های رقابتی بین واحدها تعارض را تحریک کند البته جاهایی که بردو باخت مطرح است می توان انتظار تعارض شدیدتری داشت. خیلی از شرکت ها رقابت پیوسته در فروش را بین کارکنان فروش زیاد می کند تا این رقابت منجر به اثر بخش تر شدن نیروهای فروش کشور یکی از بهترین راهها برای ایجاد تعارض سازنده تغییر دادن ساختار سازمان از طریق افزایش تفکیک افقی است.

مدیریت تغییر سازمانی

منظور از تغییر همه نوع تغییر نیست بلکه منظور تغییرات برنامه ریزی شده مثل تغییر در افراد مشابه تغییر در ساختار سازمان می باشد.

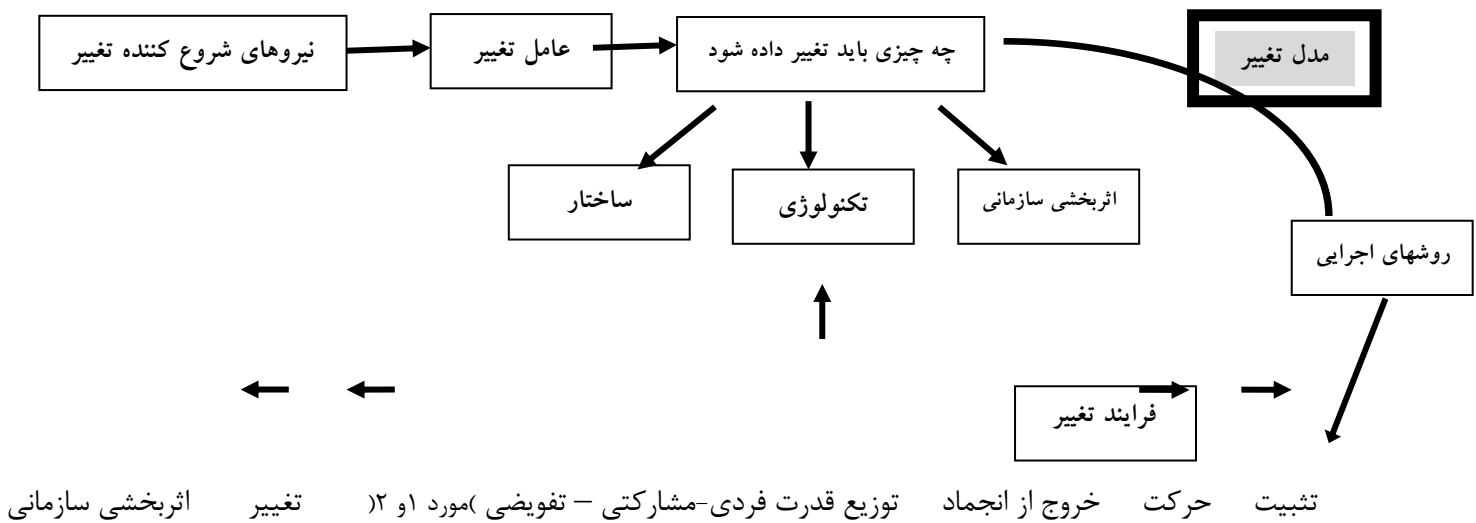
هدف تغییر برنامه ریزی شده بقاء و تداوم فعالیت سازمان است، مادامیکه سازمان با تغییر مواجهه اند دائماً خود را با محیط خارج تعدیل می نمایند محصولات خود را جدید می کنند، متناسب با مقررات و خط مشی های مالیاتی خود را تبدیل می کنند و برحسب منابع مهم عرضه مواد اولیه نایاب و نیروی کار جامعه محصولات خود را به روز می نمایند. مدیریت تغییر یعنی چه؟ چون سازمانها سیستم های باز هستند و به محیط خود وابسته اند و چون محیط دائماً در حال تغییر و تحول است لذا سازمانها باید سازوکارهای داخلی خود را برای تسهیل در تغییرات برنامه ریزی شده توسعه دهند. تلاش در جهت انجام تغییرات برنامه ریزی شده مدیریت تغییر معنی می شود.

تغییر در سطح فردی: هدف مدیران اثرگذاری بر رفتار افراد است.

استراتژی های مدیران برای تغییر در سطح فردی: آموزش - جامعه پذیری - انجام مشاوره

تغییر در سطح گروهی: هدف مدیران اثرگذاری و تغییرات اساسی در رفتار گروه است.

استراتژی های مدیران برای تغییر در رفتار گروهی: آموزش حساسیت - بررسی بازخور و مشاوره فرایندن



عوامل تعیین کننده تغییر در سازمانها

۱- تغییر در اهداف: زمانی که اهداف یا رسالت یک سازمان تغییر می کند ساختار سازمان نیز مجدداً طراحی خواهد شد مثلاً اگر یک سازمان در پی این است که به جای اینکه مبدع و خلاق باشد، دنباله رو سایر سازمانها باشد طبیعتاً ساختار آن ماشینی تر خواهد شد.

۲- خرید تجهیزات جدید: اگر سازمانی قبلاً در انجام امور و فعالیت های خود از نیروی انسانی استفاده می کرد چنانچه تصمیم بگیرد از تجهیزات جدید در فعالیت هایش استفاده کند باید ساختار خود را تغییر دهد و با استفاده از تجهیزات جدید به جای نیروی انسانی می تواند با تعداد سرپرستان کمتری و نیروی کار کمتری همان میزان محصول را تولید کند.

۳- کمیابی نیروی کار: زمانی که یک مهارت مهم و نیروی کار مهم مورد نیاز سازمان کمیاب می شود تغییر ساختار به طور مکرر اتفاق می افتد و پیچیدگی و رسمیت و تمرکز افزایش می یابند. مثلاً کمبود متخصصان و مشاوران مالیاتی یا تحلیل گران سیستم باعث افزایش قدرت آنها در تصمیم گیری به کاهش نظارت بر آنها و کاهش قوانین و مقررات اعمال شده در قبال آنها گردیده است.

۴- استقرار یک سیستم پیشرفته پردازش اطلاعات: زمانی یک سازمان تصمیم به استقرار یک سیستم پیشرفته پردازش اطلاعات می گیرد بعد تمرکز ساختار سازمانی آن تغییر داده می شود اختیار غیر متمرکز و کنترل بیشتر می شود.

۵- مقررات دولتی: یکی از محرکهای آشکار برای تغییر ساختار سازمان تغییراتی است که در قوانین و مقررات دولتی صورت می گیرد. این تغییرات می تواند کاهش یا افزایش در مقررات باشد که باعث تغییر ساختار سازمانی می شود.

۶- اقتصاد: تغییرات عمده در اقتصاد در سیستم های مالی و اقتصادی جامعه می تواند تغییر ساختاری سازمان را موجب شود مثل تغییرات قابل توجه در نرخ بهره از جمله تغییراتی است که باعث تغییر ساختار سازمانها می شود.

۷- اتحادیه گرایی: زمانی که کارکنان یک سازمان به عضویت اتحادیه ها در می‌آیند، اصلاحات ساختاری را ضرورت می‌سازد. اگر سازمانی کارخانجات و اداراتش در سراسر کشور پراکنده باشد اتحادیه گرایی می‌تواند باعث تمرکز فعالیت های روابط کاری شود.

۸- افزایش فشار گروههای حمایت از مصرف کننده: وقتی گروههای حامی مصرف کنندگان شکل می‌گیرند و قدرتشان افزایش می‌یابد خیلی از سازمانها که با چنین گروههایی مواجه می‌شوند برای واکنش مناسب به آنها ساختار خود را تغییر می‌دهند.

۹- ادغام یا تملک: زمانی که یک سازمانی در سازمان دیگر ادغام می‌شود یا یک سازمان سازمان دیگری را می‌خرد در تملک خود در آورد برای سازماندهی مجدد واحدهای در سازمان باید حتماً تغییراتی را در سازمان ایجاد نماید. بخشهای مشابه را حذف کند و پست های جدید دیگری باید ایجاد شود و این امور نیازمند تغییرات گسترده در سازمان است.

۱۰- تغییرات سریع در قیمت یا در دسترس بودن مواد اولیه: زمانی که در قیمت و خرید مواد اولیه در یک سازمان ثبات کافی وجود ندارد و قیمت مواد اولیه دائماً تغییر می‌کنند در ورود مواد اولیه به داخل سازمان بی ثباتی ایجاد می‌شود و این باعث می‌شود که مدیران سازمان در نحوه خرید و احیاناً در ساختار خرید سازمان تغییراتی را ایجاد نمایند.

۱۱- اقدامات رقبا: اقداماتی که رقبای سازمان در خارج از سازمان انجام می‌دهند باعث می‌شوند که مدیران سازمان برای مقابله با اقدامات رقبا با تغییرات ساختاری عکس العمل نشان دهند.

۱۲- کاهش روحیه کارکنان: زمانی که کارکنان دارای انگیزه لازم برای انجام کارها نباشند مدیریت سازمان می‌تواند با انجام تکنیک های مشخصی نظیر افزایش یا کاهش رسمیت سازمان و تفکیک افقی - منعطف ساختن شبستر سازمان - غنی سازی شغلی - گردش شغلی و طراحی مجدد شغل است به ایجاد تغییرات بزند تا روحیه کارکنان را بالا ببرد.

۱۳- افزایش ترک خدمت: زمانی که میزان ترک خدمت از حد مطلوب و رضایت بخش بالاتر می‌رود، و سازمان

زمانی که می‌بیند نیروهای لایق و کاردان او ترک خدمت می‌کنند. برای نگهداری آنان تغییرات را آغاز می‌کند و با

روشهای مختلف نظیر طراحی مجدد شغل- سیستم پاداش مناسب دست به اصلاحات اساسی برای کاهش ترک خدمت می زند.

۱۴- **خصوصیت ناگهانی داخلی یا خارجی:** مدیریت سازمان در صورت بحران و بروز خصوصیت های داخلی یا از سوی نیروهای خارجی سازمان سعی می کند از طریق ایجاد تمرکز در ساختار و نیز ساده نمودن ساختارهای پیچیده است به تغییرات اساسی بزند.

۱۵- **کمبود نیروهای بالقوه برای پست های مدیریت اجرایی در درون سازمان زمانی** که مدیران سازمان پی ببرند که ساختار فعلی سازمان نیروهای بالقوه کافی برای تصی پست های اجرایی فراهم نمی کند ممکن است تغییراتی ساختاری را ایجاد نماید. مثلاً میتوانند برای مقابله با کمبود نیروهای بالقوه ساختار خود را مجدداً طراحی نموده یا درون سازمان خود شرکتهای کوچکتر را ه اندازی نمایند.

۱۶- **کاهش شدید در سود:** موقعی که میزان سود شرکت به شدت کاهش یابد ایجاد تغییرات در بخشهای مختلف الزامی است در این شرایط ممکن است نه تنها کارکنان جابجا شوند در برخی موارد افراد دیگری جایگزین آنها نیز می شود و در بخشهایی که عملکرد ضعیفی دارند تغییر است ساختاری اساسی ایجاد میشود.

آغاز کنندگان تغییر سازمانی

عاملان تغییر افرادی صاحب قدرت هستند که خواستار ایجاد فشار به صاحبان قدرت سازمان هستند و یا اینکه می خواهند خود جانشین آنها شوند.

۱ - مدیران ارشد اجرایی

۲ - مدیران واحدهای اصلی درون سازمانی

۳ - متخصصین داخلی ستادهای سازمان

۴ - کارکنان رده پایین قدرتمند سازمان

۵ - مشاوران خارج سازمان از جمله عاملان تغییر سازمانی محسوب می شوند.

استراتژیهای برنامه های ایجاد تغییر:

۴ نوع استراتژی تغییر عبارتند:

- ۱- استراتژی های ایجاد تغییر در افراد
- ۲- استراتژی های ایجاد تغییر در ساختار
- ۳- استراتژی های تغییر در فناوری
- ۴- استراتژی های تغییر در فرایند سازمان

تغییر در ساختار: تغییراتی است که توزیع اختیار- تخصیص پاداشها- تغییر در زنجیره فرمان میزان رسمیت ،

افزایش یا کاهش پست ها، دو اثر و بخشها را تحت تاثیر قرار میدهد.

فناوری : تغییر در فناوری شامل تغییرات در تجهیزات مورد استفاده کارکنان، وابستگی های متقابل کاری فیما بین

کارکنان و تغییرات فنی - اجتماعی می باشد.

فرایندهای سازمانی: شامل تغییر در فرایند تصمیم گیری و الگوهای ارتباطی سازمان می باشد.

فرایند تغییر سازمانی:

۱- خروج از انجماد در حالت فعلی

۲- حرکت به حالتی جدید

۳- تثبیت مجدد حالت ایجاد شده جدید

مرحله اول خروج از انجماد:

برای خروج از انجماد که خروج از وضع موجود و حالت تعادل است سه روش وجود دارد یا می توان نیروهای

وادارنده که رفتار را از حالت موجود خارج می کنند افزایش داد یا می توان نیروهای بازدارنده که حرکت از تعادل

موجود را کند می کنند کاهش داد یا ترکیبی از این دو روش را بکار گرفت.

سازماندهی مجدد از جمله مواردی است که انتظار می رود کارکنان برای مقاومت در برابر آن با هم متحد شوند که

در این مواقع مدیران می توانند با ایجاد سیستم های پاداش و تشویقی برای کارکنان - واگذاری منازل سازمانی با

اجاره کم به کارکنان – مشاوره انفرادی با کارکنان- برنامه های آموزشی مجدد برای کارکنان و راههای دیگر مرحله خروج از انجماد را با موفقیت انجام دهد.

مرحله دوم : حرکت به حالتی جدید:

به محض اینکه خروج از انجماد تحقق پیدا کرد، مرحله تغییر و حالت جدید ایجاد می شود، در این حالت است که عاملان تغییر یک یا چند استراتژی جدید را به اجرا می گذارند، در واقع خیلی از تلاشهایی که برای مرحله خروج از انجماد صورت می گیرد ممکن است خودبخود امر تغییر را محقق نماید.

مرحله سوم: چنانچه مرحله خروج از انجماد و ایجاد و اجرای استراتژیهای جدید با موفقیت به انجام برسد باید

تدابیری اندیشیده شود که این تغییر ایجاد شده به حالت تثبیت درآید و در طی زمان ابقاء شود. چون اگر این مرحله دقیقاً صورت بگیرد ممکن است کارکنان سعی کنند به حالت اولیه بگردند و تغییر برای مدت کوتاهی دوام آورد. هدف تثبیت مجدد تثبیت کردن حالت جدید به وسیله تعادل نیروهای وا دارند و بازدارنده است. برای تثبیت مجدد باید به طور اصولی نیروهای دائمی جایگزین نیروهای موقتی شوند که می تواند فرموله نمودن نیروهای بازدارنده و وادارنده معنی دهد. مثل تبدیل نمودن دائمی حقوق مدیران سطح بالا یا برداشتن ساعت ضبط زمان به طور دائمی برای ایجاد جو اعتماد و اطمینان در کارکنان.

تاکتیک های غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر

۱- آموزش و ارتباطات: از طریق ارتباط با کارکنان، برای آشنا نمودن آنان با دلایل تغییر و کمک به آنها برای

درک دلایل منطقی تغییر می توان مقاومت آنها را در برابر تغییر کاهش داد. این امر از طریق مشاوره با آنها-

بحث های رودرو با تک تک کارکنان -دادن اطلاعات مکتوب به آنها - ایجاد جلسات گروهی یا ارائه گزارشات میسر می باشد.

۲- مشارکت: برای غلبه بر مقاومت کارکنان در امر تغییر یکی از راهها آن است که زمانی که برای برنامه ای تغییر

اقدام به تصمیم گیری می کنیم کارکنان را در این تصمیم گیری مشارکت دهیم. اگر افراد سازمان و کارکنان

تخصصی و توانایی لازم را در تصمیم‌گیری داشته باشند و در تصمیم‌سازی مشارکت کنند آنان نسبت به تغییر متعهد شده و مقاومت خود را در برابر آن کمتر می‌کنند.

۳- تسهیل و حمایت: مدیران و عاملان تغییر سازمان برای کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌توانند یک سلسله اقدامات حمایتی ارائه دهند مثلاً زمانی که ترس کارکنان در مقابل تغییر زیاد است می‌توان با مشاوره درمانی کارکنان، آموزش روشهای جدید، پرداخت روزهایی ایام غیبت می‌تواند باعث تعدیل و تطبیق کارکنان با امر تغییر شود.

۴- مذاکره: یکی دیگر از راههای غلبه بر مقاومت بالقوه در مقابل تغییر که توسط مدیران و عاملان تغییر بکار برده می‌شود مبادله برخی اطلاعات و مسائل ارزشی برای کاهش یافتن مقاومت در برابر تغییر است. مثلاً اگر مقاومت توسط افراد قدرتمند محدود صورت می‌گیرد می‌توان در مذاکره با آنان و عمده پاداش را مطرح و میزان مقاومت را کاهش داد.

۵- تدابیر زیرکانه و خریدن افراد: بکارگیری و استفاده از تدابیر زیرکانه برای کاهش مقاومت در برابر تغییر یکی از تلاشها و کوششهای مدیریت است ایجاد شایعات دروغ برای وادار کردن کارکنان به پذیرش تغییر و یا به دروغ تهدید کردن مدیریت به تعطیل کردن کارخانه از روشهای زیرکانه است یا در برخی موارد خریدن افراد قدرتمند که دیگران را به مقاومت در برابر تغییر وادار می‌کنند یا رهبران گروههای مقاوم در برابر تغییر از راههای دیگر مقابله با کارکنان در برابر تغییر است.

۶- زور: بکارگیری از زور یکی دیگر از راههای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر است یعنی بکار بردن تهدیدات یا زود به طور مستقیم در برابر مقاومت کنندگان مثلاً اگر کارکنان کاهش پرداخت را قبول نکنند و در برابر آن مقاومت کنند و مدیریت به زور و تهدید متوسل شده و کارخانه را تعطیل کنند از روش زور استفاده نموده است.

فرهنگ سازمانی

تعریف فرهنگ سازمانی : الگوهایی از باورها ، سمبل ها، شعائر و آداب و رسوم که بعنوان ارزشهای غالب در سازمان از آنها حمایت می شود و خط مشی های سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می کند و در کل بین اعضای سازمان مشترک بوده و چگونگی رفتار اعضاء سازمان را معین می کند فرهنگ سازمانی نامیده می شود. ابعاد ساختاری و رفتاری دهگانه:

ویژگیهای کلیدی متمایز کننده فرهنگ ها

- ۱- نوآوری فردی: یعنی میزان مسئولیت، آزادی و استقلال که افراد درون یک فرهنگ دارا می باشند.
- ۲- تحمل مخاطره: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره را می پذیرد.
- ۳- جهت دهی: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می کند.
- ۴- یکپارچگی و وحدت: یعنی واحدهای درونی سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه یکسان و هماهنگ عمل کنند.
- ۵- روابط مدیریت: مدیران تا چه حد با زیردستان ارتباط برقرار کرده یا از آنها حمایت می کنند.
- ۶- کنترل: سازمان تا چه حد برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان به قوانین و مقررات رسمی و سرپرستی مستقیم متوسل می شوند.
- ۷- هویت: تا چه حدی اعضاء سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت میکنند.
- ۸- یعنی تا چه حدی پرداخت (حقوق و پاداش) براساس معیار عملکرد و کارکنان صورت می گیرد.
- ۹- تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق میشوند که عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند.
- ۱۰- الگوهای ارتباطات: تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می شود.

این ویژگیهای دهگانه هم ابعاد ساختاری و هم ابعاد رفتاری را دربردارند.

تعریف فرهنگ غالب و خرده فرهنگ ها:

فرهنگ غالب بر ارزشهای بنیادی مشترک بین اعضاء سازمان تاکید می نماید. فرهنگ غالب در واقع فرهنگ اصلی سازمان است دیدگاهی کلان از فرهنگ که شخصیت مجزا به یک سازمان می دهد.

خرده فرهنگ ها: فرهنگ های فرعی که در یک سازمان بزرگ ایجاد می شوند و مسائل، وضعیت ها و تجاربی را که اعضاء با آنها مواجهه شده اند را منعکس می سازد خرده فرهنگ نام دارد.

خرده فرهنگ های سطح افقی: مثل مجموعه ادراکات مشترکی که یک دسته ویژه از متخصصان بخش نظیر حسابداری یا کارکنان خرید دارند.

خرده فرهنگ های عمومی: مثل نوعی فرهنگ منحصر به فردی که بخش تولیدی از یک شرکت بزرگ دارند.

فرهنگ قوی: از طریق ارزشهای بنیادی سازمان که به وسیله افراد قویاً رعایت می شود و دارای اولویت های روشن است و به طور وسیعی بین اعضاء سازمان مشترک می باشد شناخته می شوند، در یک فرهنگ قوی تعداد زیادی از اعضاء سازمان ارزشهای آن را پذیرفته، نحوه اولویت بندی آنرا قبول کرده و قویاً به آنها پایبند هستند مثل سازمانهای مذهبی - گروههای فرقه ای و برخی شرکتهای ژاپنی .

فرهنگ ضعیف: سازمانهایی که تازه شکل گرفته و جهان هستند و اعضاء آن سازمان برای ایجاد معانی و مفاهیم مشترک تجارب کافی مشترک ندارد دارای فرهنگ ضعیف می باشند.

فرهنگ چگونه اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد؟

سازمانهای اثربخش فرهنگ های قوی به همراه ارزشهای بنیادی مشترک دارند و سازمانهایی که سازگاری و تناسب بیشتری با محتوای واقعی فرهنگ سازمان دارند اثربخش ترند یک فرهنگ قوی نوآور در مقابل فرهنگ ضعیف واقعی که با یک محیط پویا مواجهه می شود بخوبی با آن سازگاری پیدا می کند اما یک فرهنگ قوی که نوآوری و ابداع کمتری دارند و بیشتر بر اعضاء آن کنترل شدید حاکم می شود با یک محیط پوی اسازگاری و انطباق پیدا نمیکند. و ممکن است در یک فرهنگ ضعیف این موضوع انطباق و سازگاری سازمان با فرهنگ بنیادین بسیار کمتر باشد.

چگونه فرهنگ سازمان بوجود می آید؟

منبع غایی و نهایی فرهنگ هر سازمان در واقع موسسین و بنیانگذاران سازمان هستند که آداب و رسوم، سنت های متداول سازمان، روشهای عمومی انجام امور سازمانی را مشخص و در اعضاء سازمان القاء می کنند. موسسین و بنیانگذاران سازمان تبیین کننده رسالت هایی هستند که سازمان می باید عهده دار آن باشند آنها مشخص می کنند که اولویت ها و رسالت های سازمان چیست و چه باید باشد، و موسسین سازمان این دیدگاهها و بینش های خود را به اعضاء سازمان خود القاء می نمایند. در واقع فرهنگ سازمان نتیجه تعامل تعصبات و پیش فرضهای موسسین سازمان و آنچه که اعضاء سازمان در برخورد اولیه با موسسین یاد گرفته اند و در طی زمان تجربه کرده اند می باشند.

عوامل (نیروهای) مهم حفظ و صیانت از فرهنگ سازمان

۱- شیوه انتخاب کارکنان سازمان (گزینش)

۲- اعمال و کردار مدیریت عالی

۳- نحوه جامعه پذیری سازمان

۱- گزینش یا شیوه انتخاب کارکنان سازمان:

هدف نهایی از انتخاب، شناسایی و بکارگیری افرادی است که توانایی و مهارت لازم برای انجام مشاغل درون سازمان را داشته باشند و در فرایند انتخاب قضاوت افراد تصمیم گیرنده و عاملان انتخاب مسلماً نقش دارند. انتخاب کنندگان افرادی را انتخاب می کنند که ارزشهای بنیادی مشترکی با سازمان دارند و افرادی که با ارزشهای سازمان تضاد داشته باشند خود بخود حذف می شوند بنابراین فرایند انتخاب مثل یک خیابان دو طرفه است که هم کارفرما و هم کارکنان سعی می کنند ارزشها و پیوندهایی را که به نظر آنها نامناسب است را کنار بگذارند پس انتخاب کنندگان با کنار گذاشتن افرادی که به ارزش اصلی سازمان بی اعتنا هستند یا باعث از هم گسیختگی فرهنگ سازمان می شوند در حفظ و صیانت فرهنگ سازمان نقش بزرگی ایفاء می کنند.

۲- کردار و اعمال مدیریت عالی:

رفتار و کردار مدیران عالی سازمان تأثیر عمده ای بر حفظ فرهنگ سازمان دارد کارکنان رفتار و کردار مدیران عالی سازمان را مشاهده می کنند و در می یابند که چه رفتاری باعث تضاد و دوگانگی با فرهنگ سازمان می شود و می تواند موجبات حذف آنها را فراهم آورد بنابراین سعی می کنند که با موضع سازمان مخالفت نکنند. در واقع رفتار و کردار مدیران به نظر اخراج کارکنانی که با موضع و فرهنگ سازمان مخالفت می کنند، لباس مناسب شرکت چگونه باید باشد، چه رفتار و اعمالی موجب پاداش یا تنبیه می شود در طی زمان به صورت هنجار درمی آید. و در حفظ و صیانت فرهنگ سازمان موثر واقع می شوند.

۳- نحوه جامعه پذیری سازمان

جامعه پذیری سازمان در واقع همان وفق پذیری اعضاء سازمان با ارزشها و فرهنگ سازمان است. افرادی که وارد سازمان می شوند بعنوان کارمند جدیدالاستخدام ، مدیران سازمان و مسئولین آنها برای آنها برنامه های آموزشی و راهنما تدارک می بینند تا آنها با فرهنگ سازمان آشنا شوند و در واقع سازمان از طریق سیر خدمتی افراد در سازمان دست به انجام جامعه پذیری می زنند و سعی می کنند به روشهای مختلف افراد جدید را با فرهنگ و ارزشهای اساسی سازمان وفق دهند تا موجبات حفظ و صیانت فرهنگ سازمان را فراهم آورند.

کارکنان چگونه فرهنگ را یاد می گیرند یا راههای انتقال فرهنگ سازمانی به افراد و اعضای سازمان چیست؟

علاوه بر دوره توجیهی و برنامه های آموزشی عوامل زیر بعنوان عوامل انتقال فرهنگ مطرح اند:

۱- داستانها

۲- شعائر (آداب و رسوم)

۳- نمادهای فیزیکی

۴- زبان

۱- داستانها: داستانهایی که در سازمان نقل شده و بین افراد رد و بدل شده پایه های اساسی گذشته سازمان بوده و مشروعیت اعمال جاری سازمان بوده و مشروعیت اعمال جاری سازمان را موجب میشوند.

داستانهایی در مورد ۱- موسسین سازمان ۲- تصمیمات کلیدی موثر بر سیر آتی سازمان ۳- مدیریت عالی فعلی سازمان.

۲- شعائر: شعائر آداب و رسومی هستند که ارزشهای کلیدی سازمان را بیان و تقویت می کنند و دلالت به این دارند که چه اهدافی مهم هستند. کدام افراد در سازمان مهم هستند و چه کسانی اهمیت چندانی ندارند. شعائر علاوه بر فن رسمی سازی از راههای انتقال فرهنگ نیز محسوب می شوند مثل شناخت و آگاهی از تشریفات، گردشهای دسته جمعی سالانه شرکت.

۳- نمادهای فیزیکی: طرح در سازمان ، مکانهای فیزیکی فضاها و ساختمانها به اسباب و اثاثیه، نحوه نشستن مدیران اجرایی و نحوه لباس پوشیدن مدیران نمادهایی هستند که به کارکنان القاء میکنند چه کسانی مهم هستند. اعمال مطلوب از نظر مدیریت کدام اند، و چه نوع رفتارهایی از نظر مخاطره پذیری ، محافظه کاری، اقتدارگرایی و فرد گرایی و اجتماع گرایی مناسب هستند.

۴- زبان: خیلی از سازمانها و واحدهای درونی آنها از زبان به عنوان وسیله ایی جهت متمایز نمودن اعضاء فرهنگ و خرده فرهنگ های درونی سازمان و نهایتاً وسیله ایی برای انتقال فرهنگ اصلی سازمان به کارکنان استفاده می کنند با یادگیری این زبان، اعضاء بر پذیرش فرهنگ اصلی سازمان صحنه گذاشته و به حفظ و نگهداری آن تلاش می کنند.

تئوری های مدیریت

رهیافتهای عمده در سیر تکامل نظریه های سازمان و مدیریت :

۱- رهیافتهای سنتی: که بر ارائه اصول جهانشمول برای کاربرد در وضعیتهای گوناگون تاکید می نماید.

۲- رهیافتهای منابع انسانی: که بر تأمین نیازهای انسانی، ایجاد گروههای کاری و توجه به عوامل اجتماعی در محیط کار تاکید دارد.

۳- رهیافتهای کمی (علم مدیریت): که بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی برای حل مسائل مدیریتی تاکید دارد.

۴- رهیافتهای سیستمی و اقتضایی: که بر ضرورت اتخاذ دیدگاه سیستمی و تفکر اقتضایی در تحلیل مسائل مدیریتی تاکید دارد.

رهیافتهای سنتی مدیریت

۱- مدیریت علمی (تیلور)

۲- اصول علم اداره یا نظریه فراگرد مدیریت فایول

۳- نظریه بروکرسی (وبر)

مدیریت علمی (تیلور)

تیلور معتقد بود که هدف اصلی مدیریت به حداکثر رساندن سود کارفرمایان و کارمندان است. وی در نظر داشت تا با استفاده از فنون علمی، بهره‌وری افراد در کار را بهبود بخشد.

اصول چهارگانه تیلور:

۱- عملی کردن فعالیت های هر شغل: شامل تدوین قوانین حرکت، استاندارد کردن انجام کارها- ایجاد شرایط کاری مناسب

۲- انتخاب دقیق کارکنان که دارای توانایی های متناسب برای هر شغل باشند.

۳- آموزش دقیق کارکنان انتخاب شده: فراهم کردن انگیزه های مناسب برای جلب همکاری کارکنان به انجام

علمی کار

۴- حمایت از کارکنان: از طریق برنامه ریزی کردن کار کارکنان و آسان کردن راههای انجام کار

درسهای عملی حاصل از مدیریت علمی تیلور: (یا توصیه های مدیریت علمی تیلور):

۱- زحمات کارکنان را بر مبنای کارشان به گونه ای که محرک عملکردشان باشد جبران کنید.

۲- روشهای انجام کار را به صورت دقیق و کارا برای هر شغل مشخص کنید.

۳- کارکنان لایق و توانمند را برای انجام کار به دقت انتخاب کنید.

۴- کارکنان را آموزش دهید تا کارشان را به نحو مطلوب و هوشمندانه انجام دهند.

۵- سرپرستان را آموزش دهید تا بتوانند کارکنان را به بالاترین حد برانگیزانند.

اصول علم اداره یا نظریه فراگرد مدیریت (فایول)

فایول کل سازمان را پیکره واحدی تصور می کرد و فعالیت های سازمان را به ۶ دسته تقسیم کرد:

۱- فعالیت های فنی: تولید و ساخت محصول و ارائه خدمات

۲- فعالیت های بازرگانی: خرید و فروش و مبادله

۳- فعالیت های مالی: تأمین منابع مالی- بهینه سازی مصرف- تنظیم و اجرای بودجه

۴- فعالیت های حسابداری: تعیین وضعیت مالی- ارزیابی صورتهای مالی- تعیین میزان نقدینگی

۵- فعالیت های ایمنی: تأمین امنیت افراد- حفاظت از اموال و اطلاعات در سیستم

۶- فعالیت های مدیریتی: برنامه ریزی- سازماندهی- فرماندهی- هماهنگی- کنترل

اصول چهارده گانه فایول

۱- تقسیم کار: کاهش تنوع مسئولیت ها کارهای هر شخص ، موجب افزایش مهارت و عملکرد او می شود.

۲- اختیار: اختیار حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه می باشد . میزان اختیار و مسولیت

باید متناسب هم باشند.

۳- انضباط: اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند. خواه به صورت مکتوب باشد یا

شفاهی.

- ۴- وحدت فرماندهی: اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص یک مدیر باشد و هر کارمند باید فقط از یک مدیر دستور بگیرد.
- ۵- وحدت مدیریت: برای اجرای هر برنامه واحد باید مدیر واحدی تعیین شود.
- ۶- تبعیت منافع فردی از منافع عمومی و سازمان: منافع گروهها و افراد سازمان نباید جدا و مهم تر از منافع و اهداف کل سازمان باشد مدیر باید با اتخاذ سازو کارهای مناسب بین اهداف فردی و سازمانی هماهنگی ایجاد کند.
- ۷- جبران خدمات کارکنان: در ازای کار انجام شده باید به همه کسانی که برای تحقق اهداف سازمانی کوشیده اند پاداش منصفانه ای پرداخت شود.
- ۸- تمرکز: میزانی از پراکندگی و یا واگذاری تصمیم گیری در سازمان را بیان می کند. سازمانها نیازمند آن هستند که به وسیله یک سیستم مرکزی هدایت شوند.
- ۹- سلسله مراتب: خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور در سازمان را بیان می کند که معمولاً باید از مسئولان بالای سازمان شروع و به کارمندان ختم شود. سلسله مراتب به وحدت مدیریت می انجامد.
- ۱۰- نظم: یعنی انتخاب صحیح افراد و قراردادن افراد در جای مناسب خودشان رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضروری است.
- ۱۱- عدالت: با کارکنان سازمان باید به عدالت و انصاف رفتار شود تا برای کسب اهداف سازمانی تلاش کنند.
- ۱۲- ثبات: برای اینکه کارکنان با محیط سازمان تطبیق یابند و به کار خود تسلط یابند تا به بهره وری کامل برسند نیازمند زمان هستند و باید ثبات داشته باشند.
- ۱۳- ابتکار عمل: مدیر باید کارکنان را تشویق کند تا در کار خود برنامه ریزی داشته باشند تا ابتکار عمل در دست مدیران قرار گیرد.
- ۱۴- وحدت و یگانگی: کارکنان باید احساس وحدت و یگانگی با اهداف سازمان داشته باشند تا سازمان انسجام یابد روحیه کار دسته جمعی و هم سویی منافع فردی با اهداف سازمانی باعث ایجاد وحدت و یگانگی می شود.

نظریه بروکراسی (وبر)

مفهوم بروکراسی از نظر وبر یعنی شکل سازمانی مطلوبی که به طور منطقی طراحی شده باشد، بسیار کارا باشد، از اصول منطق و نظم پیرو می کند و بر مبنای اختیار مشروع بنا شده باشد وبر معتقد بود که سازمانها در حالت بروکراسی بهتر عمل میکنند و از منابع به طور کارآمد استفاده میشود و عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان رعایت می شود.

ویژگیهای خاص بروکراسی وبر

- ۱ - تقسیم کار روشن: مشاغل به خوبی تعریف شده باشند و کارکنان در انجام آن مهارت بسیار داشته باشند.
- ۲ - سلسله مراتب اختیارات روشن: اختیار و مسئولیت برای هر پستی به خوبی تعریف شده باشد و هر مقامی به مقام بالاتر از خود گزارش دهد.
- ۳ - قواعد و رویه های رسمی: رفتارها و تصمیم های سازمانی باید براساس دستورالعمل های مکتوب هدایت شوند و سوابق در پرونده ها ثبت و ضبط گردند.
- ۴ - برخورد غیرشخصی: قواعد و قوانین و رویه ها به طور یکسان و بدون استثناء در مورد همه اعضاء رعایت شود و با هیچ کس برخورد ویژه صورت نگیرد.
- ۵ - مسیر ترقی براساس شایستگی: انتخاب و ارتقای کارکنان باید براساس لیاقت و توانایی و شایستگی های آنها صورت گیرد.

رهیافتهای منابع انسانی مدیریت:

- ۱ - نظریه روابط انسانی
- ۲ - نظریه نیازهای انسانی (مازلو)
- ۳ - نظریه X, Y (مک گرگور)
- ۴ - نظریه شخصیت و سازمان (گریس آرگریس)

نظریه روابط انسانی

مطالعات انجام شده در کارخانه وسترن الکترونیک در شهر هاتورن منجر به نظریه ایی شد که به روابط انسانی معروف گردید. این مطالعات در سه دوره انجام شد مرحله اول مطالعات مربوط به روشنایی بود که دو گروه آزمایش و گروه کنترل از نظر میزان روشنایی و نور محل کار مورد آزمایش قرار گرفتند و نتیجه این شد روشنایی فقط یکی از عوامل موثر بر محیط کار و بالا رفتن راندمان کار می باشد. و رابطه علت و معلولی بین روشنایی و بهره وری کارکنان وجود ندارد.

مرحله دوم آزمایشات انتخاب شش کارگر زن و قراردادن آنها در یک محیط کار جداگانه برای سنجش رابطه میان تغییر شرایط فیزیکی و راندمان کار بود که نتیجه این شد که محیط اجتماعی در افزایش راندمان کار تاثیر داشته است.

مرحله سوم آزمایشات مصاحبه با کارکنان بود برای پی بردن به نگرش کارکنان در مورد محیط کار - سرپرستی - مشاغل که نتیجه حاصل گردیده این بود: نگرشهای کارکنان و ارتباط و مراوده بین آنها از نکات مهم قابل توجه در کار می باشد.

نتیجه کلی حاصل از مطالعات هاتورن

- ۱ - تعداد کاری که کارکنان انجام میدهند با قدرت جسمی وی تعیین نمی شود بلکه به ظرفیت اجتماعی او بسته است.
- ۲ - پاداشهای غیر اقتصادی در ایجاد انگیزش و خوشبختی کارکنان نقش دارند.
- ۳ - سازماندهی براساس تخصص موثرترین شکل تقسیم کار نمی باشد.
- ۴ - رهبری گروههای غیررسمی در تعیین هنجارهای گروهی از اهمیت خاصی برخوردار است.
- ۵ - کارکنان در قبال دستگاه مدیریت و پاداشهای آنها به صورت گروهی واکنش نشان می دهند به صورت

فردی

به طور کلی نتایج و خلاصه مفروضات مکتب نئوکلاسیک عبارتند از:

۱- عنصر انسان: توجه به خصوصیات انسانی به جای تاکید بر عقلایی و ماشینی بودن کارکنان

۲- توجه به سازمان غیررسمی به جای تاکید صرف بر سازمان رسمی

۳- توجه به جنبه های اجتماعی انسان به جای توجه به انسان بعنوان ماشین انجام کار

۴- توجه به انگیزاننده های غیراقتصادی به جای تاکید بر محرکهای عادی و پولی

نظریه نیازهای انسانی: این بحث به نظریه مازلو در مورد نیازهای انسان برمی گردد. مفروضات عمده مکتب

نیازهای انسانی در مورد ماهیت انسان عبارتست از:

۱- اصل منسجم بودن وجود انسان: هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است.

۲- اصل موقتی بودن ارضای نیاز: ارضای نیازهای انسان جنبه موقتی دارد و هرگز یک نیاز انسان به طور دائم

ارضاء نمی شود.

۳- اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان: نیازهای آگاهانه انسان از نیازهای نهایی آنها متنوع تر است.

۴- اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده: یعنی پس از ارضاء هر نیاز انسان موقتاً سعی می کند تا سایر نیازهای

ارضاء نشده خود را برطرف سازد.

۵- اصل توالی: نیازهای انسان از یک قانون سلسله مراتبی پیروی می کند و نیازها از ابتدایی ترین سطح تا

نیازهای سطح بالا درجه بندی شده اند. براساس این اصل هر سطح از نیازهای انسان هنگامی فعال می

شوند که نیازهای سطح پایین تر آن ارضاء شده باشد.

نیازهای مازلو بیان می دارد که در صورتی که مدیران نیازهای مهم و اساسی کارکنان را شناخته و به برطرف

شدن آن کمک نمایند می تواند بهره وری کارکنان را افزایش دهد.

نظریه X, Y:

مفروضات نظریه X:

- ۱ - بیشتر انسانها ذاتاً تنبل و از کار بیزارند.
- ۲ - بیشتر کارکنان از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند تحت هدایت دیگران کار کنند.
- ۳ - برای انگیزش کارکنان باید از مشوق های مادی و اقتصادی استفاده کرد.
- ۴ - قابلیت خلاقیت و ابتکار و نوآوری ندارند.
- ۵ - کارکنان باید تحت کنترل دقیق و مستقیم قرار گیرند.

مفروضات تئوری Y:

- ۱ - به طور طبیعی کار برای کارکنان مانند بازی است.
- ۲ - بیشتر کارکنان مسئولیت پذیرند و تمایل دارند خودشان را هدایت کنند.
- ۳ - برای انگیزش کارکنان باید از مشوق های غیراقتصادی و غیر حاوی بهره برد.
- ۴ - کارکنان ذاتاً خلاق و دارای ابتکار و نوآوری هستند.
- ۵ - کارکنان ذاتاً خود کنترل هستند و می توان کنترل را به خود افراد واگذار کرد.

مک گریکور معتقد بود که مدیران باید به نیازهای اجتماعی و خود شکوفایی کارکنان در محیط کار توجه داشته باشند و نگرش مدیران به انسان باید مطابق مفروضات تئوری Y باشد. در این صورت است که مدیر می تواند هدف های فردی و سازمانی را تلفیق نماید و برای تلفیق هدفهای فردی و سازمانی به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری دهد و خلاقیت و نوآوری را تشویق کرده ، کنترل را به حداقل رسانده و برای ارضای نیازهای عالی کارکنان کوشش می کند.

نظریه شخصیت و سازمان:

کریس آرگریس براساس نظریه شخصیت و سازمان اعتقاد داشت که انسان یک کل منسجم و نظام یافته است و در مطالعات خود نتیجه گرفت که برخی اقدامات و فعالیت های که تحت تاثیر رهیافتهای سنتی مدیریت انجام می شود با

شخصیت افراد بالغ ناسازگارند. مثلاً اصل تخصص گرایی مانع خود شکوفایی کارکنان می شود. اصل سلسله مراتب اختیارات روشن باعث وابسته شدن محض کارکنان به مدیران و انفعالی شدن رفتار آنها می شود یا اصل و هدف مدیریت زمینه عدم موفقیت روانی کارکنان را فراهم می آورد. در کل آرگریس معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان براساس مسئولیت پذیری و قابل اعتماد بودن کارکنان باشد بهره وری آنان بالا می رود به همین دلیل تاکید داشت بر توسعه مسئولیت شغلی افزایش تنوع کاری - استفاده از سبکهای مشارکتی و بهبود روابط انسانی .

نظریه علم مدیریت:

نظریه یا واژه علم مدیریت و تحقیق در عملیات معمولاً به جای یکدیگر قرار گرفته و به کاربردهای علمی فنون ریاضی و کمی و مقداری در حل مسائل مدیریت دلالت دارند. این علم معتقد است که در حل مسائل پیچیده مدیریتی میتوان از روشهای کمی و ریاضی استفاده کرد و به حل آن مسائل کمک نمود.

مراحل و شیوه های استفاده از روشهای علمی و کمی در حل مسائل مدیریت عبارتند از:

۱ - مشاهده منظم رفتار سیستمی

۲ - طراحی یک مدل یا چارچوب کلی بر مبنای مشاهده های منظم

۳ - پیش بینی رفتار سیستم با استنباط از مدل کلی رفتار سیستم

۴ - آزمایش مدل طراحی شده برای ارزیابی سیستم واقعی

تعریف علم مدیریت یا تحقیق در عملیات

تحقیق در عملیات رهیافتی است که کاربرد روشهای علمی را برای حل مسائل که در عملیات سازمان پدیدار می شوند تجویز می کند. از طریق تعریف معادلات ریاضی بیانگر سیستم.

کاربردهای علم مدیریت:

۱ - پیش بینی های ریاضی: برای تعمیم روند گذشته به آینده و استفاده از برنامه ریزی

۲ - مدل سازی موجودی انبار: برای کنترل موجودی انبار و تعیین مقدار و نوع سفارش

۳ - برنامه ریزی خطی: برای شناسایی و تخصیص منابع کمیاب

۴ - نظریه صف: برای برنامه ریزی در تخصیص نیروی انسانی خدماتی برای به حداقل رساندن هزینه ارائه خدمات

به مشتریان

۵ - مدل‌های شبکه: برای تفکیک کارهای بزرگ و طرح‌های پیچیده به اجزای کوچک تر

۶ - شبیه سازی: برای تسهیل مدل سازی مسائل و آزمون راه حل های گوناگون

نظریه سیستمی:

براساس نظریه سیستمی سازمان به عنوان یک کل نظام یافته در نظر گرفته می شود که از تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیمات مدیریت استفاده می شود. نظریه سیستمی با ارائه چارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت خرده سیستم ها - سیستم اصلی را بر سیستم پیچیده محیط بر سازمان کمک می کند.

هر سیستم از داده ها - فراگرد- باز داده ها تشکیل می شود.

سیستم مجموعه ای از اجزاء به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک تلاش می کنند هر سازمان به عنوان یک سیستم باز در نظر گرفته می شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر (تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی) با محیط خود در تعامل است. بر مبنای نگرش سیستمی مشتریان نقش تعیین کننده ای در تداوم حیات سازمان دارند. که نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است و در هنگام مطالعه سازمان آن را به صورت کلی در نظر گرفته و ویژگیهای اجزای آن را تلفیق می کنند.

براساس نگرش سیستمی برای مدیریت یک سازمان باید همه اجزای آن شناسایی شوند و کلیه فراگردها و فعالیت های منظم اجزاء مذکور و چگونگی روابط و تعامل بین آنها مدنظر قرار گیرد.

دیدگاه سیستمی یا رهیافت سیستمی از نظر چتر بارنارد:

بارنارد سازمانها را به منزله مجموعه ایی از خرده سیستم های همکار کننده در نظر می گیرد یعنی سازمان مجموعه پیچیده ایی از خرده سیستم های اجتماعی، شخصی، زیستی و فیزیکی است که در یک ارتباط منظم و خاص، نتایج فعالیت آنها برای دستیابی به حداقل یک هدف معین با هم تلفیق می شود.

از نظر بارنارد تحقق همکاری در سازمان به وجود سه عامل بستگی دارد:

۱- تمایل به خدمت

۲- هدف مشترک

۳- ارتباطات

و اگر این سه عامل وجود نداشته باشند یا مستقل از هم دیگر عمل کنند سازمان مختل می شود از نظر بارنارد ارتباطات عامل نیرو بخش است که شکاف طبیعی میان تمایل فرد به خدمت و هدف مشترک سازمان را پر می کند.

بارنارد سازمان و مدیریت را تشویق می کرد که سازمانها را به منزله کلهایی پیچیده و پویا مطالعه کنند و تاکید شدیدی داشت بر لزوم رعایت اخلاق در مدیریت.

نظریه یادگیری سازمانی:

طبق نظریه یادگیری سازمانی، سازمان مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده می باشد. و همانند ذهن انسانها، سازمان ها نیز برای تطبیق با شرایط محیطی متحول متکی به دریافت بازخوراند. سازمانها مانند برخی حیوانات باهوش تر، و انسانها از تجربه درس می گیرند و درگیر فراگردهای پیچیده ایی مانند شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسئله می باشند /مطابق نظریات صاحب نظران یادگیری سازمانی، عامل یادگیری کل سازمان از جمع یادگیری های انفرادی و اجزای تشکیل دهنده آن بیشتر است.

تعریف سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنچ:

سازمان یادگیرنده سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها، و سایر خرده سیستم ها و باتکیه بر درسها و تجربه هایی که بدست می آورد به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد.

اجزای اصلی سازمان های یادگیرنده از نظر پیترسنج

- ۱- مدل‌های ذهنی: در سازمان‌های یادگیرنده افراد شیوه‌های قدیمی اندیشیدن را کنار می‌گذارند.
- ۲- مهارت شخصی: در سازمان‌های یادگیرنده افراد خودآگاه بوده و با دیگران به طور باز برخورد می‌کنند.
- ۳- تفکر سیستمی: همه اعضای سازمان یاد می‌گیرند که کل سازمان چگونه عمل می‌کند.
- ۴- بصیرت مشترک: همه اعضای سازمان یادگیرنده به شناسایی و تعریف برنامه‌های عملی خود می‌پردازند.
- ۵- یادگیری گروهی: همه اعضای سازمان یادگیرنده برای به اجراء درآوردن برنامه‌های مورد توافق با یکدیگر همکاری می‌کنند.

نظریه مجموعه‌های پیچیده غیرقابل پیش بینی یا نظریه آشوب

این نظریه بر تاثیر «باز خور حاصل از ارزیابی محیط» بر سیستم‌های سازمانی تاکید دارد. طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای «رفتار ظاهراً تصادفی» پدیده‌های مختلف از سیستم‌های هواشناسی گرفته تا سازمانها و بازارهای بورس نوعی نظم وجود دارد. در ورای این تفکر بیان می‌شود که «هر سیستم پیچیده زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می‌کند» تلاش پژوهشگران این نظریه این است که برای سیستم‌های پیچیده غیرقابل پیش بینی «نامنظم» قواعدی را برای پیش بینی رفتار آن سیستم‌ها کشف نمایند.

هر سیستم هنگامی غیرقابل پیش بینی و یا نامنظم است که تعیین جایگاه بعدی آن غیرممکن باشد و هیچ گونه امکان پیش بینی در مورد آن وجود نداشته باشد.

اما طبق نظریه آشوب اگر چنین سیستم‌هایی برای مدت کافی تحت نظر قرار گیرند با بررسی حالات سیستم در لحظات گوناگون زمان درمی‌یابیم که همواره این سیستم‌ها از یک نظم ذاتی پیروی می‌کنند و حتی آشفته‌ترین سیستم‌ها نیز همواره در محدوده‌های مشخصی حرکت می‌کنند و از آن خارج نمی‌شوند. در درون بی‌نظمی و آشوب الگویی از نظم وجود دارد که به طور شگفت‌انگیزی زیباست.

نظریه اقتضایی:

براساس نظریه مدیریت بر مبنای اقتضا؛ عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی سنجیده شود. یعنی براساس این مکتب تجویز یک عمل برای یک وضعیت خاص صحیح نیست بلکه یافتن روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی بر مبنای مفاهیم روشنی است که بین وضعیت های مختلف ایجاد می شود. این مکتب بر اجتناب از اصول گرایي مطلق تاکید دارد. و مدیریت موثر همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می پذیرد. امروزه رویکرد اقتضایی اهمیت خاصی در مدیریت دارد و بر سایر وظایف مدیریتی تسری یافته است. بر مبنای رویکرد اقتضایی ساختاری که برای یک سازمان مفید است ممکن است برای یک سازمان دیگر فاقد مطلوبیت باشد. از آنجا که سازمانها از نظر اندازه، اهداف، فعالیت ها و غیره با هم تفاوت دارند یافتن اصول جهانشمول که در همه شرایط و وضعیت های سازمانی کارساز باشد بعید به نظر می رسد. از این رو در این مکتب همه چیز ختم می شود به همه چیز بستگی دارد به

رهیافت اقتضایی دارای سه ویژگی حائز اهمیت است.

۱- دیدگاه سیستم باز

۲- گرایش به پژوهش و تحقیق عملی

۳- توجه به مجموعه ای از عوامل (تحلیل چند متغیره)

دیدگاه سیستم باز: نظریه پردازان اقتضایی به جای تمرکز صرف بر عملیات داخلی سازمان به شناخت چگونگی تلفیق خرده سیستم های سازمانی و نحوه تعامل آنها با سیستم های اقتصادی سیاسی و اجتماعی را ضروری می دانند. گرایش به پژوهش عملی: نظریه پردازان اقتضایی تلاش می کنند تا یافته های خود را به ابزارها و پلاینده هایی تبدیل کنند که مدیران بتوانند با استفاده از ابزارهای مذکور وضعیت های گوناگون را شناسایی کنند و موثرتر تصمیم گیری نمایند.

رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره: این رهیافت مبتنی بر تحلیل روابط علت و معلولی میان چند متغیر است مثلاً براساس تحلیل دو متغیره برخلاف دیدگاه سنتی که روحیه بالای کارکنان را تنها علت بهره وری می دانست، متغیر های بسیاری مثل شخصیت کارکنان - ماهیت کار - پاداش ها و جایگاه شغل را در بهره وری موثر می داند.

نظریه نقشهای مدیری:

- براساس نظریه نقش های مدیری که توسط منیتزبرگ بیان گردید هر مدیر اجرایی برای انجام وظایف برنامه ریزی سازماندهی- هماهنگی و کنترل نقش های ذیل را ایفاء می کند.

الف) نقش های متقابل شخصی:

رئیس تشریفات: نماینده سازمان برای انجام وظایف اجتماعی

رهبر

رابط: بین سازمان و افراد خارج سازمان

ب) نقش های اطلاعاتی:

گیرنده: اخذ اطلاعات مربوط به واحدهای سازمانی

نشر دهنده: ارائه اطلاعات به کارکنان

سخنگو: انتقال اطلاعات به خارج سازمان

ج) نقشهای تصمیم گیری:

۱- سوداگری

۲- آشوب زدایی

۳- تخصیص دهنده منابع

۴- مذاکره کننده

ویژگیهای هشت گانه سازمانهای کمال یافته:

- ۱ - تعصب به عمل: اجرای امور در مقیاس کوچک-اقدام به آزمایشهای ساده و عملی برای ایجاد دانش - علاقه به ارتباطات غیررسمی و فعال - علاقه مدیران به بازدید ناگهانی از واحدها و اعلام حضور خود در همه زمینه ها
- ۲ - ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری: مقدم داشتن جلب رضایت مشتری و اخذ دیدگاههای آنها در طراحی تولید و بازاریابی
- ۳ - تمایل به استقلال و کارآفرینی: تشویق کارکنان به قبول مخاطره و ریسک در کارها ترغیب به ابتکار خلاقیت و نوآوری و استفاده از ساختارهای منعطف برای تشویق خلاقیت.
- ۴ - افزایش بهره وری با استفاده از افراد: توجه به جنبه های انسانی کارکنان و احترام و حفظ حرمت کارکنان - تشویق کارکنان به انجام کارهای معنی دار و ایجاد روحیه مطلوب و قابل اعتماد به کارکنان
- ۵ - برخورد شفاف و ارزشی: تعیین استراتژی های روشن و شفاف برای سازمان تقویت مجموعه باورها و فرهنگ سازمانی و تاکید بر باورهای مشترک سازمان با استفاده از نقل و داستانها و افسانه ها- در نظر گرفتن رهبران به عنوان اسوه های عمل
- ۶ - تکیه بر مزیت رقابتی خود: پرداختن مدیریت به تجارت و کسب و کاری که کاملاً شناخته شده است و تقویت رشد درونی سازمان به جای ادغام
- ۷ - استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک: عدم تمرکز تا حد ممکن - کوچک کردن ستادها و تقویت نیروهای صف
- ۸ - حفظ توأمان عدم انعطاف پذیری و انعطاف پذیری: اعمال کنترل های راهبردی و نظارت مالی شدید و از طرف دیگر غیرمتمرکز کردن اختیارات و ایجاد استقلال و روحیه نوآوری

مبانی برنامه ریزی

تعریف برنامه ریزی:

برنامه ریزی عبارتست از تعیین هدف و یافتن راه رسیدن به آن اهداف یا تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام پذیرد همچنین برنامه ریزی عبارتست از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راههای نیل به آن وضعیت .

اصل برنامه ریزی:

اصل برنامه ریزی یعنی اینکه برای تحقق هدف ، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید اقدام، برنامه ریزی و به حد کافی از تواناییهای ذهنی استفاده شود.

هدف از برنامه ریزی:

- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها
- ۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
- ۳- تمرکز بر طریق دستیابی به اهداف و مقاصد و احتراز از انحراف از برنامه وسیع
- ۴- مهیا ساختن ابزار کنترل

برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و مقدم بر همه وظایف مدیریت است برنامه ریزی بخش عمده ایی از وظایف مدیریت را بر خود اختصاص داده است. برنامه ریزی اهداف همه فعالیت ها و تلاشهای گروهی را تعیین می کند و نحوه رسیدن به آن اهداف را طرح ریزی می کند. برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است.

انواع برنامه ریزی:

- ۱- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)
- ۲- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)
- ۳- برنامه ریزی تخصصی

۱- **برنامه‌ریزی راهبردی:** برنامه ریزی راهبردی با دور اندیشی نظام یافته انجام می‌گیرد و در پاسخ به سوالهای اساسی و استراتژیک سازمان است. اینکه مأموریتها و هدفهای دوربرد و رسالت کلی سازمان چگونه است در حیطه بررسی برنامه ریزی راهبردی است حتی خط مشی های آینده بسیار دور سازمان نیز در این نوع برنامه ریزی است.

فراگرد و مراحل برنامه ریزی راهبردی را بنویسید؟

- ۱- تعیین مأموریت ها و هدفهای دوربرد و رسالت سازمان
- ۲- تفکیک و تجزیه اهداف بلند مدت سازمان در قالب هدفهای کمی و کیفی کوتاه مدت
- ۳- تدوین و تنظیم خط مشی ها و اتخاذ سیاستهای کلی سازمان
- ۴- طرح ریزی و تنظیم برنامه های عملیاتی و تاکتیکی سازمان

برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

مراحل برنامه ریزی عملیاتی:

- ۱- تدوین برنامه های کوتاه مدت (تنظیم بودجه و زمان بندی)
- ۲- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات
- ۳- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
- ۴- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

برنامه ریزی تخصصی: برنامه ریزی هاییکه با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف سازمان و مدیریت انجام می‌شود، برنامه ریزی تخصصی گویند.

این برنامه ریزی با توجه به ماهیت وظایف مدیریت عبارتند از:

- ۱- برنامه ریزی و کنترل تولید
- ۲- برنامه ریزی نیروی انسانی
- ۳- برنامه ریزی عالی و تنظیم بودجه

برنامه ریزی و کنترل تولید : یعنی برنامه ریزی از طریق تعیین نیازها- تأمین ابزار و تسهیلات و پرورش نیروی

انسانی برای تولید کالا و خدمات

برنامه ریزی نیروی انسانی: یعنی برنامه ریزی برای تعیین تعداد افراد مورد نیاز سازمان برای انتخاب - آموزش -

ترفیع و برنامه ریزی برای بازنشستگی کارکنان سازمان

برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه : یعنی برنامه ریزی برای برآورد هزینه ها - درآمدها و تامین منابع مالی و

نحوه مصرف منابع مالی و بودجه ریزی سازمان

رهیافت های گوناگون برنامه ریزی عبارتند از:

۱ - برنامه ریزی از داخل به خارج یا از خارج به داخل

۲ - برنامه ریزی از بالا به پایین و از پایین به بالا

۳ - برنامه ریزی بر مبنای هدف

۴ - برنامه ریزی بر مبنای استثناء

۵ - برنامه ریزی اضطراری

۶ - برنامه ریزی اقتضایی

برنامه ریزی از داخل به خارج و از خارج به داخلی

برنامه ریزی از داخل به خارج یعنی تمرکز بر امور و کارهایی که در سازمان انجام می شود برای بهتر انجام دادن

کارها و امور این نوع برنامه ریزی تغییرات عمده ایی در سازمان ایجاد نمی کند.

برنامه ریزی از خارج به داخل یعنی بررسی و تحلیل و تمرکز بر محیط خارجی سازمان برای استفاده از فرصتها و

موقعیت ها ، برنامه ریزی از داخل به خارج هدفش یافتن بهترین شیوه های انجام کار است و برنامه ریزی از خارج

به داخل هدفش یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.

برنامه ریزی از بالا به پایین و از پایین به بالا:

در برنامه ریزی از بالا به پایین ابتدا مدیران عالی سازمان هدفهای کلان و کلی را تعریف و تعیین میکنند تا مدیران سطوح دیگر در چارچوب همین هدفهای کلان برنامه های خود را تنظیم کنند. در برنامه ریزی از پایین به بالا برنامه ها در سطوح عملیاتی شکل می گیرند بدون توجه به محدودیت ها و سیاستهای کلان سازمان و از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می گردد.

اینکه کدام نوع مناسبتر است می توان گفت که بستگی به شرایط دارد در برخی موارد برنامه ریزی از پایین به بالا مناسب است مثل برنامه ریزی درسی در سیستم دانشگاهی و در بیشتر موارد برنامه ریزی از بالا به پایین . با توجه به رهیافت برنامه ریزی از بالا به پایین به مدیران توصیه می شود ابتدا مفروضات اساسی خود را و سازمان را مشخص کنند تا دریابند که جایگاه فعلی سازمان کجاست؟- هدف سازمان چیست؟ در آینده چه کارهایی و اهدافی را می خواهد دنبال کند و سپس براساس این مفروضات برنامه های عملیاتی را مشخص و در اختیار سازمان قرار دهند.

برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه:

در این روش برنامه ریزی ابتدا مهمترین مسائل سازمان مشخص می شود سپس با مشارکت کارکنان برای همه واحدها و بخشهای تابعه آنها و متعاقباً برای همه افراد سازمان هدفگذاری انجام می شود. این مدیریت برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می کند و صاحب نظران این روش برنامه ریزی و مدیریت معتقدند که مشارکت مدیران و کارکنان در امر تعریف اهداف سازمانی در قالب اهداف فردی آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد آنان ایجاد می کند.

عوامل برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه:

- ۱- تعیین رسالتها و مأموریت ها: ابتدا اهمیت نیازهای شغلی کارکنان و نوع وظایف آنها میان مدیریت و کارکنان به بحث گذاشته می شود و در مورد مسائل مذکور توافق لازم صورت می گیرد و سپس مدیر اهداف مورد نظر مدیران عالی سازمان را برای کارکنان شرح می دهد و مشخص می کند که برای نیل به این اهداف چه

انتظاراتی از کارکنان دارد. در این مرحله روابط متقابل بین مدیران و کارکنان برقرار می شود و به شناخت از یکدیگر کمک بسیار می نماید.

۲ - تعیین نتایج مورد انتظار: در این مرحله هر یک از کارکنان واحدها اهداف عملیاتی خود را با توجه به وظایف عمده و اهداف واحدهای مورد نظر تنظیم می کنند.

۳ - تعیین شاخصهای ارزیابی عملیات: در این مرحله اهداف عملیاتی هر واحد مشخص و شاخصهای ارزیابی این اهداف نیز تعیین می شود. برای ارزیابی دقیق اهداف، اهداف باید دارای ویژگیهای ذیل باشد. اهداف باید واضح و دقیق باشند- قابل حصول باشند- چالش برانگیز باشند- قابل اندازه گیری باشند- با اهداف کلی سازمان سازگار باشند- زمان تقریبی تحقق آنها مشخص و برآورده شده باشد.

۴ - تعیین هدفهای عملیاتی: در این مرحله جلسه ایی میان مدیر و کارکنان تشکیل می شود تا در مورد اهداف عملیاتی آینده به توافق برسند و اهداف عملیاتی هر یک از کارکنان واحدها مدون شود. مدیر در این مرحله از همسو بودن اهداف عملیاتی با اهداف کل سازمان اطمینان حاصل می کند. اهداف نباید به کارکنان تحمیل شود زیرا کارکنان در قبال اهداف تحمیلی تعهد کمتری دارند.

۵ - تنظیم برنامه های عملیاتی: برای تحقق اهداف عملیاتی تعیین شده باید برنامه ها و طرحهای عملیاتی تهیه شود در این مرحله در مورد معیارهای کنترل نقاط کنترل و نحوه هدایت پیشرفت کار کارکنان توافقی های لازم صورت می گیرد.

۶ - کنترل عملیات: پس از پایان یافتن هر دوره از عملیات باید جلسه ای تشکیل تا در مورد میزان تحقق اهداف و نتایج و تلاشهای افراد ارزیابی بعمل آید در این جلسه و مرحله بیشتر بر تحلیل عملکرد کارکنان تاکید می شود که در این مرحله مشکلات موجود در مسیر تحقق اهداف بررسی و در مورد آن راه حل ارائه می گردد.

معایب مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه:

۱ - وقت گیری بیش از حد

۲ - تاکید بیش از حد بر مستند سازی مکاتبات

- ۳- عدم امکان تبدیل سریع اهداف غیر منطقی
- ۴- عدم امکان ارزیابی میزان موفقیت های واقعی در تحقق اهداف
- ۵- وابسته بودن موفقیت رسیدن به اهداف به حمایت مدیران عالی
- ۶- عدم تعریف اهداف در حد مطلوب
- ۷- فقدان روشهای نظارتی و هدایتی برای تضمین پیشرفت کار در مسیر تحقق اهداف

مزایای برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف

- ۱- توسعه مجاری ارتباطی بین مدیران و کارکنان
- ۲- ایجاد توافق میان مدیر و کارکنان در خصوص محتوای کار و وظایف
- ۳- بهبود شیوه بکارگیری منابع انسانی و بهروری کارکنان
- ۴- پیشرفت کارکنان و ارتقای کیفی مهارت ها و توانایی های آنان
- ۵- بهبود عملکرد کارکنان و تعهد آنان به تحقق اهداف
- ۶- بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد
- ۷- بهره مندی سازمان از خلاقیت و نوآوری کارکنان
- ۸- بهبود فرایند برنامه ریزی کلی سازمان

مدیریت بر مبنای استثناء

براساس تلاش مدیریت بر مبنای استثناء ابتدا اهداف تعیین می شوند و سپس اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخصهای عملیاتی می شود و نحوه انجام کارها به مسئولان واحدها واگذار می شود بنابراین در این روش مسئولان واحدها ابتکار عمل را به دست دارند و مدیران زمانی در کارها دخالت می کنند که انحراف از عملکرد توسط واحدها صورت می گیرد. ابزارهای موجود در این روش برای کنترل جریان امور و نظارت بر واحدها عبارتند از:

بودجه- هزینه های استاندارد شده - حسابداری مدیریت- حسابداری و نظارت بر عملکرد مراکز هزینه کننده و مراکز سرمایه گذاری و مراکز کسب و درآمد

برنامه ریزی اقتضایی:

این نوع برنامه ریزی مبتنی بر اندیشیدن قبل از عمل است در برنامه ریزی اقتضایی که متناسب با محیط برنامه ریزی صورت می گیرد. گزینه های گوناگون قابل اجرا شناسایی می شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی بیش از حد کاهش یابد یکی دیگر از آن گزینه ها قابل اجرا خواهد بود. هرچه تغییرات محیطی بیشتر باشد و هرچه رخدادهای غیرمنتظره در محیط رخ دهد تغییرات برنامه ریزی را ضروری می سازد. به طور کلی در این نوع برنامه ریزی همواره هنگام برنامه ریزی پیش بینی می شود که اگر کارها آنطور که انتظار می رود پیش نرفت چه تغییراتی در برنامه اجرا شود و چه راه حل دیگری جایگزین برنامه قبلی شود تا مدیر با صحنه های حیرت آور روبرو نشود.

رمز موفقیت برنامه ریزی اقتضایی در شناسایی تغییر جهت های احتمالی رد رخدادهای آتی است.

مراحل عمده برنامه ریزی

۱ - شناسایی مقتضیات موجود (فرصت ها و محدودیت ها): در این مرحله که قبل از برنامه ریزی انجام می شود باید از مسائل و مشکلات موجود آگاهی داشته باشیم و فرصت ها و تهدیدات موجود را شناسایی کنیم. وضعیت آینده محیط از حیث اقتصادی - سیاسی - فناوری - فرهنگی بررسی شود و نقاط ضعف و قوت سازمان شناسایی گردد. در این مرحله سوالات زیر مطرح و پاسخ داده می شود چه چیز را می خواهیم بدست آوریم؟ چرا و چگونه باید بدست آوریم - برنامه برای چه هدفی تنظیم می شود؟ آیا باید برای نیل به هدف آتی برنامه موجود حذف شود یا اصلاح گردد؟ اهمیت این اهداف برای سازمان چقدر است؟ یعنی شناخت وضع موجود و آگاهی از وضع مطلوب.

۲ - تعیین اهداف کوتاه مدت: پس از شناسایی فرصت ها و محدودیت های موجود باید اهداف کوتاه مدت کل

سازمان و تک تک واحدها مشخص شود نتایج مورد انتظار و تحقق اهداف مورد نظر معین شود. هدف از

بکارگیری راهبرد ها - استراتژی ها - خط و مشی ها- قوانین و رویه ها- برنامه های زمان بندی و بودجه ریزی در این مرحله تعیین می شود.

۳ - کسب اطلاعات کامل از فعالیت های ضروری: در این مرحله اطلاعات کاملی از فعالیت های داخل و خارج

سازمان برای برنامه ریزی درست باید کسب شود از طریق مطالعه و بررسی، مرور سوابق و کارهای قبلی - مشاهده اعمال سایر سازمانها و تجزیه و تحلیل سازمانهای مشهور.

۴ - طبقه بندی و تحلیل اطلاعات: در این مرحله اطلاعات کسب شده از فعالیت های داخل و خارج سازمان باید

تجزیه و تحلیل شده و داده های مشابه در یک طبقه قرار گرفته و به طور درستی طبقه بندی شد. روابط علی و معلولی بین متغیرها شناسایی شده و داده های مربوط به برنامه ریزی جاری جمع آوری و طبقه بندی گردد.

۵ - ارائه فرضیه هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده: در این مرحله با توجه به پیش بینی وضعیت آینده

فرضیه های لازم و قابل اجرا ارائه می شود مواضع احتمالی فرضیه ها با توجه به تغییرات محیطی شناسایی

شده و کلیه برنامه ریزان در خصوص این فرضیه ها اتفاق نظر می یابند/ ارائه فرضیه های برنامه ریزی باید مبتنی بر پیش بینی وضع آینده باشد.

۶ - جستجوی بدیل ها و برنامه های جایگزین: در این مرحله به جستجوی بدیل ها و راه حل های مختلف پرداخته

می شود. در وحله اول سعی می شود راه حل ها و بدیل هایی که در ابتدایی امر ساده و قابل تشخیص نیستند

بررسی شود زیرا احتمال دارد بدیل هایی که در وحله اول شخص مقابل اجرا بنظر می رسد مطلوب نباشند و

بدیل های نامشخص اهمیت پیدا کنند. در این مرحله آنچه مهم است این است که با استفاده از ابزارهای

مختلف و روشهای مقداری و کمی راه حل های گوناگون بررسی شده و بهترین بدیل انتخاب و مورد تاکید قرارگیرد.

۷ - ارزیابی بدیل های گوناگون: در این مرحله بدیل های مختلف مطرح شده باید مورد بررسی قرار گیرد تا نقاط

قوت و ضعف بدیل ها مشخص شود و معلوم گردد که آیا اجرای بدیل ها با اهداف و استراتژی سازمان مطابقت

دارد. اجرای بدیل ها به سهولت و آسانی صورت می گیرد؟ بدیل ها هزینه زا هستند یا مخاطرات کمتری

دارند. با استفاده از روشهای تحقیق در عملیات و روشهای ریاضی و کمی

۸- انتخاب بدیل مناسب: انتخاب بدیل مناسب مرحله مهمی در برنامه ریزی است در این مرحله بدیل های گوناگون مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و دو یا سه بدیل که مناسب تر از بقیه هستند انتخاب می شود تا اجرا گردد.

۹- تدوین برنامه های فرعی و پشتیبانی: در این مرحله مجموعه ای از بدیل ها برای حمایت از برنامه اصلی جمع آوری و ارائه می شود زیرا همیشه مجموعه ای از برنامه های فرعی و پشتیبانی برای کمک به برنامه اصلی مورد نیاز است. مثلاً زمانی که برنامه اصلی خرید چند دستگاه هواپیما برای یک شرکت هواپیمایی باشد برای اجرای برنامه اصلی برنامه ای فرعی و حمایتی زیادی نظیر برنامه استخدام و آموزش افراد متخصص به خرید لوازم یدکی - ایجاد کارگاه های ویژه تعمیرات و نگهداری مورد نیاز است.

۱۰- تنظیم توالی فعالیت ها و جداول زمان بندی: در این مرحله به طور تفصیلی و مشروح فعالیت هایی که برنامه ریزی شده توالی و اولویت زمانی آنها مشخص می شود تا معین شود چه برنامه ای در کجا، توسط چه کسی و در چه زمانی انجام گیرد.

۱۱- بیان کردن برنامه ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی پس از بررسی و تصویب برنامه ها ، در این مرحله برنامه ها در قالب اعداد و ارقام تعریف می شوند. بودجه هر سازمان بیانگر میزان درآمد و هزینه آن است بنابراین منابع مالی به طور صحیح از طریق تخصیص بودجه به سازمانها و واحدها توزیع می شود. بودجه وسیله بسیار مهمی برای ترکیب هزینه های برنامه های گوناگون و کنترل و سنجش میزان پیشرفت هر یک از واحدهای سازمان است.

۱۲- ارزیابی میزان پیشرفت کار: در این مرحله عملکرد و نتایج حاصله از اجرای برنامه ها با اهداف و نتایج مورد انتظار و مقایسه و ارزیابی می شود تا مشخص شود که برنامه مزبور تا چه حد موفق بوده و با اهداف مورد انتظار مطابقت دارد.

برنامه ریزی موثر و اثربخش چه ویژگی‌هایی دارد؟ برای اینکه یک برنامه ریزی موثر باشد باید موارد ذیل رعایت شود:

- ۱- تقدم زمانی فعالیت ها: برنامه ریزی باید به گونه ای انجام شود که اجزاء آن هم از نظر محتوا و هم از نظر فعالیت های مورد انتظار و پیش بینی و هم از نظر تقدم و تاخر زمانی هماهنگ باشد.
- ۲- هماهنگی و ارتباطات: ارتباطات و هماهنگی های درون سازمانی در مورد برنامه ها باید طوری باشد که همه افراد سازمان درک صحیحی از برنامه و نحوه اجرای آن داشته باشند.
- ۳- تشریک مساعی: هرچه در اجرای برنامه تشریک مساعی و همکاری لازم توسط کلیه کارکنان درگیر با برنامه صورت گیرد میزان موفقیت برنامه بیشتر است و موفقیت برنامه مستلزم همکاری همه افراد سازمان و تشریک مساعی آنان است.
- ۴- آماده سازی شرایط اجرای برنامه: برای اینکه یک برنامه به طور موثری اجرا شود باید مقدمات لازم برای اجرای آن فراهم شود. جو مناسب در سازمان از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین برای اجرای برنامه ها ضروری است که نمودار مطلوبی برای کل سازمان تشکیل شود، فعالیت های گروهی هماهنگ شود. وظایف افراد و واحدها مشخص شود و جو مناسب برای افزایش کار گروهی و تشریک مساعی ایجاد شود.

محاسن برنامه ریزی:

- ۱- تحقق اهداف سازمان در سایه برنامه ریزی است.
- ۲- برنامه ریزی به ایجاد فرصت های مناسب برای تصمیم گیری کمک می کند.
- ۳- اجرای منظم طرح ها برای تحقق اهداف سازمان
- ۴- رشد سریع سازمان از حیث فناوری اطلاعات و تطبیق با محیط
- ۵- تسریع رشد اقتصادی سازمان در سطوح کلان
- ۶- ابزاری برای کنترل فعالیت های سازمان (برنامه ریزی بودجه بندی و مالی)
- ۷- تقویت روحیه کار گروهی و افزایش کارایی سازمان

محدودیت های یا معایب برنامه ریزی:

- ۱- صرف وقت و هزینه زیاد (در صورتی که تضمین کننده صد در صد اهداف نمی باشد)
- ۲- نداشتن توان مالی و فرصت کافی برنامه ریزی در سازمانهای کوچک
- ۳- در کوتاه مدت حرکت در سطوح سازمان کند و مشکل می شود.
- ۴- پیش بینی براساس حدس و گمان و احتمالات است نه اطلاعات قطعی و علمی

دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق:

- ۱- تفویض اختیار وظیفه برنامه ریزی به دیگران توسط مدیریت مالی (طوری که مدیر مالی به طور مستقیم درگیر برنامه ریزی نباشد)
- ۲- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری (مواردی که وقت و زمان لازم برای برنامه ریزی نداشته است)
- ۳- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف
- ۴- کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم و ارشد در امر برنامه ریزی
- ۵- عدم استفاده از برنامه ها به عنوان معیار مهم ارزیابی عملکرد مدیران
- ۶- کوتاهی در امر ایجاد جو مناسب و موافق حامی برنامه ریزی
- ۷- مجزا پنداشتن وظیفه برنامه ریزی با سایر وظایف و فراگیر و مدیریت
- ۸- استفاده از طرح ها و برنامه های پیچیده و انعطاف ناپذیر فاقد نوآوری
- ۹- عدم بازنگری و ارزیابی برنامه های بلندمدت مدیران و روسای بخشها و واحدها توسط مدیریت عالی سازمان
- ۱۰- تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم برنامه ها و بدیل ها بر مبنای احساسات و نظریات شخص فرد.

انواع و سلسله مراتب برنامه ها:

برنامه ها را می توان به دو دسته عمده تقسیم کرد:

- ۱- برنامه های راهبردی : عبارتند از برنامه هایی که برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می شوند. طوری که متضمن اجرای ماموریت های سازمان باشند زیرا ماموریت ها فلسفه وجودی و دلیل حیات سازمان هستند.

۲- برنامه های عملیاتی و تاکتیکی: عبارتند از برنامه هایی که جزئیات نحوه اجرای برنامه های استراتژیک و راهبردی را نشان می دهند و خود دو دسته اند.

برنامه های یک بار مصرف: برای اهداف خاصی و برنامه های خاص و برنامه های خاصی طرح ریزی شده و پس از یک در مصرف و اجرای منسوخ می شوند.

برنامه های دائمی: برنامه هایی که برای اداره کردن وضع موجود و وضعیت های قابل پیش بینی طرح ریزی شده و تداوم می یابند.

انواع برنامه ها از حیث زمانبندی آتی:

۱- ماموریت ها و اهداف بلند مدت: ماموریت ها و اهداف هستند که علل اصلی ایجاد هر سازمان بوده و فلسفه وجودی سازمان ها را تشکیل می دهند و سازمان به خاطر دستیابی به آنها تشکیل می شوند. این ماموریت ها و اهداف باید به طور واضح و روشن بیان شوند، برای مدیران و کارکنان قابل درک باشد، برای مدیران و کارکنان جذاب و جالب باشد و آنها را برانگیزاند. دارای خاصیت هم نیروزایی باشند. و مبتنی بر خلاقیت و نوآوری باشند . بعنوان منشاء تدوین اصول کلی و ضوابط اصلی سازمان باشد.

۲- اهداف کوتاه مدت: اهداف کوتاه مدت هر سازمان بر مبنای ماموریت ها و اهداف بلندمدت سازمان تدوین می شوند سازمانها باید هدفهای کوتاه مدت خود را در قالب بیابند روشن معرفی کنند. طوری که اهداف مزبور ، منزله زیر بنای سایر برنامه ریزی ها مدنظر قرار گیرد.

هدف های کوتاه مدت باید تعیین کننده موارد ذیل باشد:

۱- نتیجه موردانتظار

۲- نحوه انجام کار

۳- محدوده زمانی انجام کار

۴- هزینه و بودجه مورد نیاز برای انجام کار

هدف گذاری عبارتست از تجزیه ماموریت ها و اهداف بلند مدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت . در هدفگذاری کوتاه مدت اهداف مشخصی برای هریک از واحدها و افراد سازمان مشخص می شود که طوری که بتوانند آنها را تحقق بخشند.

نحوه تعیین اهداف کوتاه مدت :

- ۱- جمع آوری اطلاعات لازم در مورد وضعیت موجود و وضعیت مطلوب
 - ۲- بررسی بازده کارهای عادی واحدها یعنی مشخص شود که چه نوع محصولاتی و خدماتی، به چه میزان قابل عرضه باشد.
 - ۳- تعیین معیارهای مورد نیاز برای اندازه گیری بازده کارهای عادی
 - ۴- تعیین اهداف کوتاه مدت بر مبنای اطلاعات بدست آمده
- ۳- راهبردها (استراتژی ها) : راهبرد یعنی برنامه جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می شود. پس راهبرد نوعی برنامه است برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی سازمان. راهبردها تعیین کننده نوع خدماتی است که سازمان به جامعه عرضه می کند و الگوی نحوه پاسخ گویی سازمان به محیط را شکل می دهد و همچنین کارکنان و سایر منابع سازمان را با توجه به چالشهای موجود در محیط، برای نیل به اهداف کل سازمان بسیج می کند. راهبردها ابزار تحقق اهداف تعیین شده برنامه های سطوح بالاتر را فراهم می کند و اهدافی را برای برنامه های سطوح پایین تر معین می کند.
- ۴- خط و مشی ها: خط و مشی ها مشخص کننده محدوده ایی است که تصمیمات آتی در داخل آن اتخاذ می شود خط و مشی یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مدنظر مدیران قرار می گیرد. ضمن آنکه وسیله موثری برای کنترل عملیات بشمار می رود. خط و مشی ها باید واضح و صریح باشند . قابلیت اجرا داشته باشند. قابلیت انعطاف پذیری داشته باشند. جامع و کامل باشند. دارای خاصیت هماهنگی باشند، مکتوب باشند، از قوانین متمایز باشند و مستدل و بر مبنای استدلال باشند، خط و مشی ها به سه دسته تقسیم شده اند. خط و مشی های اساسی خط و مشی های کلی- خط و مشی های خرد. خط و مشی های جزئی و خرد

باید بر مبنای خط و مشی های کلی باشند و خط و مشی های کلی نیز بر مبنای خط و مشی اساسی تعیین شوند.

۵- رویه ها و مقررات : رویه ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند رویه ها در قالب برنامه زمانبندی شده نحوه انجام فعالیت های آتی را مشخص می کنند و رویه ها تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمان اند. معمولاً در سازمانهای بزرگ دفترچه ای به عنوان دفترچه راهنمای عملیات تهیه میشوند که مشتمل بر کلیه رویه های جاری سازمان هستند.

روش: روش ها نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه ها را مشخص می کنند. معمولاً مجموعه اقدامات متوالی برای تعیین قیمت یک کالا و سازمان را رویه گویند اما نحوه انجام عملیات قیمت گذاری کالا را روش گویند. مقررات: بدون در نظر گرفتن تفاوت زمانی انجام امور، مقررات ، اعمال و فعالیت ها را هدایت می کنند. هر رویه مبتنی بر مجموعه ای از مقررات است مقررات باید به طور دقیق در سازمان اجرا شود و قدرت انتخاب و آزادی عمل را از مدیران می گیرد. در حالی که خط و مشی ها به مدیران حق انتخاب می دهند.

۶- برنامه های تاکتیکی : برای انجام امور مربوط به برنامه های عملیاتی در مورد فعالیت های تکراری و غیر تکراری برنامه هایی در قالب برنامه های دائمی و یک بار مصرف تدوین می شوند که به آنها برنامه های تاکتیکی گویند.

فنون برنامه ریزی:

۱- نمودار میله ای یا گانت

۲- نمودار شبکه

۳- فن ارزشیابی و تجدیدنظر در برنامه

۴- روش مسیر بحرانی

۱- در روش برنامه ریزی نمودار میله ای دو محور وجود دارد محور افقی نشان دهنده زمان شروع و پایان هر فعالیت

است و برحسب ساعت- روز-ماه- سال و محور عمودی نشان دهنده مراحل انجام برنامه است . هر میله افقی نیز

نشان دهنده مدت پیش بینی شده برای هر فعالیت مورد نظر است. میله افقی پر رنگ تر می باشد و آن نشان این است که در هر مقطع زمانی نسبت میزان کار انجام شده به میزان کاری که باید طبق برنامه انجام می شد قابل تعیین است.

۲- نمودار شبکه:

در نمودار شبکه ایی برنامه ریزی یک شبکه مشتمل بر مجموعه ای از فعالیت یا رویداد است که برای انجام یک پروژه پیش بینی شده است. خطوط ارتباطی این فعالیت ها، شبکه ای از فعالیت های مرتبط را نشان می دهند که برای تحقق اهداف پروژه انجام می شوند. این خط و علائم ارتباطی در برنامه ریزی شبکه ایی عبارتند از:

- ۱- گره: دایره یا مربعی که نشان دهنده شروع یا خاتمه فعالیت یا رویداد است.

- ۲- خط فعالیت: مجموعه وظایفی که برای انجام یک فعالیت معین شده اند با یک خط نشان داده می شود هر

فعالیت یک نقطه شروع دارد و یک نقطه پایان اگر فعالیت زمان پر باشد به صورت خط پیوسته است ولی اگر

زمانبر و نیاز به انرژی نداشته باشد فعالیت مجازی نامیده شده و با خط چین نشان داده می شود.

- ۳- نشانگر مدت: اعدادی هستند که زیر هر خط فعالیت نوشته می شوند و مدت انجام آن فعالیت برحسب زمان یا واحد زمانی برنامه را نشان می دهند.

- ۴- نشانگر فعالیت: حروف یا نامه هایی هستند که روی خط فعالیت نوشته شده اند.

- ۵- نشانگر گره: هر گره با یک شماره که نشان دهنده آغاز یا پایان یک فعالیت است مشخص می شود.

فن ارزشیابی و بازنگری برنامه:

در فن ارزشیابی برنامه یا روش «پرت» برای به حداقل رساندن تاخیر - هزینه - وقفه و ناهماهنگی در تولید یک کالا یا انجام یک پروژه از روش نمودار شبکه برنامه ریزی انجام می شود. طوری که براساس آن بتوان فعالیت ها را به طور منظم کنترل کرد.

باین روش می توان اطلاعات مورد نیاز مدیران پروژه های در حال اجرا را برای آنها تهیه کرد در این روش هزینه و زمان بسیار مهم است و از اهداف بکارگیری این روش می توان

۱ - محاسبه میزان احتمال خاتمه کار در زمان پیش بینی شده

۲ - تعیین آن دسته از فعالیت های پروژه که مهمتراند و باید به موقع انجام شوند.

۳ - پیش بینی بروز تغییرات احتمالی در روند اجرای برنامه ها.

در این روش برای هر فعالیت چهار برآورد زمانی مورد استفاده قرار می گیرد. برآورد زمانی خوش بینانه- بدبینانه- محتمل تر و برآورد زمانی مورد انتظار.

روش مسیر بحرانی:

روش مسیر بحرانی از بسیاری جهات شبیه به روش یا فن ارزشیابی یا بازنگری برنامه می باشد ولی روش مسیر بحرانی در برنامه ها یا پروژه هایی اجرا می شود که فراگردهای تکراری زیاد در آن وجود دارد و کارها در محدوده زمانی مشخص انجام می شوند.

در واقع زمانی که بتوان زمان دقیقی برای انجام فعالیت ها ارائه داد از روش مسیر بحرانی استفاده می شود ولی در زمانی که نتوان زمان دقیق انجام فعالیت ها را مشخص کرد و در پروژه هایی که فراگردهای تکراری وجود دارد از روش «پرت» استفاده می شود.

روش مسیر بحرانی

در روش مسیر بحرانی برخلاف روش «پرت» برای انجام هر فعالیت فقط یک محدوده زمانی در نظر گرفته می شود. در روش مسیر بحرانی گاهی از دایره ها بعنوان نشان دادن فعالیت و از خطوط برای نشان دادن روابط بین فعالیت ها استفاده می شود.

روشهای پرت و مسیر بحرانی هر دو کاربرد گسترده ایی در برنامه ریزی دارند. در گذشته استفاده از دو روش فوق بسیار زمان بر و هزینه بر بوده و در ساخت پروژه های پیچیده استفاده هایی شده اند مثل کشتی سازی- هواپیماسازی ولی امروزه به دلیل استفاده از نرم افزارهای تحلیل شبکه روشهای برنامه ریزی فوق با سهولت و سادگی بیشتری انجام می شوند.

ابعاد و جنبه های گوناگون برنامه ریزی در سازمانها

- ۱ - موضوع برنامه ریزی: شامل تولید و بازاریابی - تحقیق و پژوهش - توسعه محصولات جدید - امور مالی و سرمایه گذاری - تامین تسهیلات تامین نیروی انسانی
- ۲ - عوامل موثر بر برنامه ریزی: شامل عواملی نظیر اساسنامه ها و مبانی برنامه ریزی سازمان - رسالت و مقصود - اهداف - راهبردها - خط مشی ها - رویه ها قوانین و مقررات و غیره
- ۳ - طول دوره برنامه ریزی: برحسب مواردی مثل: کوتاه مدت - میان مدت - بلند مدت - مستمر و دائمی
- ۴ - سطوح برنامه ریزی در سازمان: شامل برنامه ریزی در سطح کل سازمان - سازمانها و موسسات وابسته به سازمان - بخشهای وظیفه ای - معاونت ها و ادارات طرح و پروژه ها - محصولات
- ۵ - ویژگیهای خاص برنامه : اینکه برنامه ها ساده یا پیچیده باشند - جامع و کلی یا جزئی و خاص باشند - سهل و دشوار یا ساده و روشن باشند - کمی یا کیفی باشند - راهبردی یا عملیاتی باشند - کتبی یا شفاهی باشند و رسمی یا غیررسمی باشند.

خلاقیت و نوآوری :

تعریف خلاقیت: خلاقیت عبارتست از بکارگیری توانایی های ذهنی در هر نوع فعالیتی - محدود به فعالیت خاصی نیست. برای ایجاد یک فکر یا مفهوم

تعریف نوآوری: یعنی بکارگیری نظرها و فکرهای حاصل از خلاقیت

موانع خلاقیت: عبارتست از:

۱ - فقدان اعتماد به نفس

۲ - ترس از انتقاد و شکست

۳ - تمایل به هم‌رنگی با جماعت

۴ - فقدان تمرکز ذهنی

ویژگیهای افراد خلاق و وضعیت آنها:

۱-دانش: افراد خلاق سالهای زیادی برای کسب دانش و تسلط بر موضوع مورد علاقه خود صرف می کنند .

۲-تحصیلات: از ویژگیهای افراد خلاق تحصیلات می باشد. هر چند تحصیلات خلاقیت را افزایش نمی دهد برخی

تحصیلات که بر رعایت موارد منطقی تاکید دارند، گاهی از مواقع خلاقیت نیز محسوب می شود.

۳-هوش: افراد خلاق از ضریب هوشی بالایی برخوردارند و معمولاً دارای ضریب هوشی حدوداً ۱۲۰ می باشند. که کافی

است

۴-توانایی های ذهنی :۱-نسبت به مسائل حساسیت دارند. ۲-در برقراری ارتباط میان چیزهای مختلف انعطاف پذیرند.

۵-شخصیت: افراد خلاق مخاطره پذیرند -بسیار با انگیزه اند- شخصیتی مصرّ دارند- قادر به تحمل مخاطره و تنهایی

اند- اعتماد به نفس بالایی دارند- شوخ طبع و مستقل هستند.

۶-دوران کودکی: از زمان کودکی در زندگی خانوادگی منفعت زیادی داشتند و از نظر امکانات مالی نوسان داشته اند-

(کم و زیاد)

۷-عاداتهای اجتماعی: گوشه گیر و درون گریند و تمایل به تبادل آنها و با دیگران دارند (روابط عمومی بالایی دارند)

راههای تقویت خلاقیت

۱- خلاقیت افراد را می توان از نظر مشاوره-هدایت و آموزش تقویت نمود.

۲- با تعامل گروهی می توان خلاقیت را تقویت نمود زیرا تعامل گروهی فکرها را به فعالیت وا می دارد و آنها را

برمی انگیزاند تعامل گروهی موجب می شود افراد با جستجوی بیشتر و شنیدن نظرات افراد مختلف متفکر

خلاق بپردازند.

۳- ایجاد فضای خلاق

مدیر باید همیشه آماده استقبال از فکرهاى جدید باشد - یعنی طرحهای خلاق را جستجو کند و نگرشی مبتنی بر

استقلال از تغییر ایجاد نماید. مدیر باید برای تقویت خلاقیت سعی کند همه افکار جدید را دریافت نموده و تجزیه و

تحلیل نماید و نسبت به آنها بی تفاوت نباشد. از جملاتی نظیر مرکز علمی نیست» و با این فکر را دو سال پیش

آزمایش کردیم و موفق نشدیم « اجتناب نماید.

۴- اختصاص دادن بخشی از وقت افراد به خلاقیت:

برخی اوقات وقت عمده روزانه افراد صرف مواجهه با مسائل فوری و آنی سازمان شده و فرصت اندکی برای تفکر و

اندیشه خلاق باقی می ماند. سازمانها باید هر روز مدت ذهنی را به اندیشیدن و خلاقیت اختصاص دهند. این امر

باعث می شود افراد بر روی مسائل و ارائه راه حل های مناسب تمرکز نمایند و به خلاقیت بپردازند. برخی سازمانها

برای افرادی که دارای شایستگی لازم خلاقیت هستند «اتاق فکر» ایجاد می کنند تا کسی باعث گسستگی

افکارشان نشود.

۵- استفاده از سیستم دریافت نهادها

برای این امر می توان از طریق ایجاد صداق بنیاد است و کاربرگ ویژه دریافت نظرات و طرحها و اختصاص جوایز

برای طرحهای مفید استفاده می شود. مدیران اگر پیشنهادات افراد خلاق را دریافت نموده و مورد تجزیه و تحلیل

قرار دهند و علت نپذیرفتن طرحها را توجیه نمایند و دلایل منطقی ارائه دهید حتماً به تقویت خلاقیت منجر

خواهند شد.

۶- ایجاد واحد ویژه نوآوری و خلاقیت

استخدام کارکنان برای خلاقیت و نوآوری و اختصاص واحد خاصی نظیر «واحد تحقیقات و توسعه» اجرای این افراد یکی دیگر از راههای تقویت خلاقیت است. در این واحدها افرادی دست خود را هدف یافتن طرحها و فکرهای جدید برای بهبود کیفیت ارائه خدمات، ساخت مجهول و پژوهش و تحقیق محقق میکنند.

هماهنگی:

تعریف هماهنگی و هدف از ایجاد هماهنگی در سازمانها:

تعریف: هماهنگی فراگردی است که طی آن همه بخشهای تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند. هماهنگی به مجموعه ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می یابد که برای مرتبط ساختن اجزاء سازمان با یکدیگر بکار می روند و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل می نمایند.

هدف از ایجاد هماهنگی عبارتست از:

- ۱- بازداشتن: پیش بینی مسائل و مشکلات آتی سازمان و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آن مشکلات
- ۲- اصلاح کردن: تشخیص وضعیت غیرعادی و مشخص نمودن نقایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای اصلاح نواقص
- ۳- تنظیم کردن: شناسایی مختصات و ویژگیهای نظم موجود سازمان و ایجاد هماهنگی برای حفظ آن نظم
- ۴- بهبود دادن: بررسی عملیات و سازوکارهای خرده سیستم های موجود در سازمان و ایجاد هماهنگی برای بهبود آن

چهار منشاء مشترک برای تفکیک خرده سیستم های هر سیستم سازمانی عبارتند از:

- ۱- افق برنامه ریزی و عملکرد مدیران: این افق زمانی از کوتاه مدت تا بلندمدت در نوسال است مثلاً خرده سیستم تولید در مقایسه با خرده سیستم تحقیق و توسعه از افق زمانی کوتاه تری برخوردار است. وجود این تفاوتها می تواند همکاری میان واحدها را مشکل سازد.
- ۲- کارها و وظایف متفاوت: گاهی تفاوت در وظایف و کارها و ارجاع کارهای متفاوت به داورهای مختلف موجب ایجاد تفاوت در ارائه راه حل های مختلف در رسیدن به اهداف می شود. مثلاً میزان تولید به کاهش قیمت تمام شده کالا توجه دارند و مدیران فروش متقاضی افزایش بسته بندی و هزینه های زرق و برق کالا برای فروش هستند که در رسیدن به اهداف مشکل ایجاد می شود.

۳- تفاوت گرایشهای اساسی در روابط متقابل شخصی::

این تفاوت گرایشات روابط میان خرده سیستم ها را تحت تاثیر قرار داده و الگوهای ارتباطی ، تصمیم گیری و تعامل اجتماعی میان واحدها را متفاوت می سازد و ایجاد اختلاف می کند.

۴- تفاوت در ساختار رسمی: وجود قضاوت در ساختار رسمی باعث ایجاد اختلال در کار خرده سیستمها می شود. مثلاً کسی که در محیط های بسته و تحت سلطه سیستم های خشک و مقرراتی کار کند با مشکل مواجه می شود.

ساز و کارهای ایجاد هماهنگی و نحوه بکارگیری از آنها را بیان کنید؟

۱- قواعد و رویه ها: این سازو کار از سازو کارهای عمودی (از بالا به پایین) بر ایجاد هماهنگی تاکید دارد ، فعالیت و روشهای انجام قواعد و رویه ها به وضوح معین می شوند.

۲- سلسله مراتب: این ساز و کار نیز به ایجاد هماهنگی به صورت عمودی تاکید دارد، که مسائل به سرپرستان مشترک افراد ارجاع داده می شود.

۳- برنامه ریزی: سازوکار ایجاد هماهنگی به صورت عمودی تاکید دارد، با هدف گذاری دقیق طوری عمل می شود که همه اجزاء سازمان هم جهت گردند.

۴- تماس مستقیم: (ایجاد هماهنگی به صورت افقی و مورب) به مدیران واحدها اجازه داده می شود که به صورت مستقیم به هماهنگی بپردازند.

۵- نقشهای رابط: (افقی و مورب) در این زمینه عواملی به منزله هماهنگی کننده رسمی برای مرتبط ساختن واحدها تعیین می شوند.

۶- گروههای ضربت: (افقی و مورب) برای ایجاد هماهنگی بین واحدها و هماهنگ ساختن فعالیتها و مسائل کاری یک جدول زمانی معین می شود و نیروی از مزیت اینروههای کار موقعیت ایجاد می شود.

۷- تیم ها: ((افقی و مورب): از تیم های پایدار برای ایجاد هماهنگی و حل مسائل اقتصادی شده و به آنها هماهنگی تفویض اختیار می شوند.

۸- سازمانهای ماتریسی: (افقی ومورب) : برای ایجاد هماهنگی و حل مسائل برنامه ها و پرونده های خاص هماهنگ با استفاده از ساختار ماتریسی استفاده می شود.

اصول ایجاد هماهنگی:

برای ایجاد هماهنگی سه اصل مدنظر قرار می گیرد ۱- اصل وحدت فرماندهی - ۲- اصل خطا فرمان ۳- اصل حیطة نظارت

۱- اصل وحدت فرماندهی: براساس این اصل هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد و فقط به یک مدیر گزارش دهد و مدیران نیز باید بدانند که در برابر چه کسانی مسئول و پاسخگو هستند. و کاملاً باید واضح باشد که چه کسانی تصمیم می گیرند و چه کسانی مجری هستند.

۲- اصل خط فرمان: خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور از مقامات عالی شروع و تا کارکنان سطوح عملیاتی امتداد می یابد. وحدت مدیریت فقط در سایه این است که ارتباطات رسمی توسط خط فرمان برقرار شود.

۳- اصل حیطة نظارت: یعنی تعداد کسانی که باید به یک مدیر گزارش بدهند نباید زیاد بشاد، تحقیقات نشان می دهد افراد تحت نظارت مدیران عالی نباید بیش از ۷ نفر بوده تا مدیران بتوانند آنها را هماهنگ سازند. هرچه حیطة نظارت محدودتر باشد ارتفاع سلسله مراتب سازمانی بیشتر می شود. و هزینه های نظارت مستقیم مدیریت بالاتر می رود. تعداد مدیران بیشتر می شود و فقه العاده های پرداخت مدیریت نیز زیاد می شود.

عوامل تعیین کننده حیطة نظارت:

۱- عوامل شغلی:

اگر مدیر وقت بیشتری را به نظارت و سرپرستی واحدهای تحت امر خود اختصاص دهد می تواند حیطة نظارت گسترده تری داشته باشد.

اهمیت سنی مشاغل کارکنان تحت سرپرستی و میزان نیاز مشاغل کارکنان به مشورت با مدیران مافوق برحیطة نظارت تأثیر دارد.

درجه تشابه وظایف کارکنان تحت امر و میزان استاندارد بودن کار آنها از عوامل موثر بر حیطة نظارت است. هرچه تنوع وظایف شغلی کارکنان کمتر باشد، حیطة نظارت را میتوان افزایش داد. اگر وظایف وابستگی بیشتری به هم داشته باشند و نیاز به نظارت و هماهنگی بیشتری داشته باشد حیطة نظارت محدودتر می شود.

۲- ویژگیهای سنجشی: از ویژگیهای فردی مدیر دو مورد تاثیر بیشتری بر حیطة نظارت وی و چگونگی نگرش- میزان توانایی و لیاقت مدیر.

اگر مدیر متمایل به متمرکز ساختن قدرت در دست خود باشد حیطة نظارت گسترده تری را ترجیح می دهد و اگر نیازهای اجتماعی مدیر شدید باشد علاقه مند به ارتباط بیشتر با همکاران بوده و حیطة نظارت گسترده را ترجیح می دهد. بالا بودن لیاقت و توانایی مدیر نیز باعث گستردگی حیطة نظارت وی می شود.

۳- متغیرهای محیطی: متغیرهای محیطی از عوامل موثر بر حیطة نظارت مدیر می باشند مثلاً فناوری و نوع آن در شمار مهمترین متغیرهای محیطی موثر بر حیطة نظارت می باشد. مثلاً در فراگیرهای تولید انبوه از حیطة نظارت گسترده های استفاده می شود. پراکندگی جغرافیایی نیز از عوامل مهم موثر است هرچه پراکندگی جغرافیایی افزایش یابد حیطة نظارت محدودتر می شود هرچه محیط متلاطم تر باشد، حیطة نظارت محدودتر می شود در حالی که در محیط های آرام حیطة نظارت وسیع تری استفاده می شود.

۴- نوع سازمان ۵- سطح مدیریت نیز از عوامل موثر بر حیطة نظارتند از نتایج کلی حاصل از مطالعات حیطة نظارت.

۱- حد مطلوب حیطة نظارت مدیران عالی با حد مطلوب حیطة نظارت سرپرستان متفاوت است.

۳- حد مطلوب حیطة نظارت مدیران عالی بین پنج الی ۱۰ نفر متغیر است هرچند در صورت لزوم استفاده از حیطة نظارت گسترده تر نیز مجاز است.

۴- حیطة نظارت در سطوح سرپرستی و عملیاتی به نوع فناوری و سایر متغیرهای مربوط به کار بستگی دارد.

انواع وابستگی های هماهنگی به فناوری:

فناوری تاثیر بسیار مهمی بر ساختار سازمانی دارد. طوریکه می توان گفت انواع گوناگون فناوری، انواع متفاوتی از وابستگی های درونی را میان واحدهای تشکیل دهنده هر سازمان ایجاد می کند. هرچه نیاز به هماهنگی بیشتر می شود، نیاز به فناوری برای ایجاد هماهنگی نیز بیشتر می شود. انواع وابستگی ها به فناوری عبارتند از:

۱-وابستگی مجموعه ای: در این حالت واحدهای سازمانی به گونه ای آرایش داده می شوند که در قالب یک مجموعه کلی، برای تحقق اهداف سازمان به طور مشترک سهیم باشند بدون آنکه به طور مستقیم باهم مرتبط گردند. در وابستگی مجموعه ای نیاز به تبادل اطلاعات و منابع میان واحدهای سازمان یا کارکنان واحدهای مختلف در کمترین حراست مثل بانگهای تجاری که واحدهای مستقل پس انداز -سپرده سرمایه گذاری و وام دارند و هریک کار تخصصی خود را انجام می دهند و مدیریت بانک با استفاده از قوانین و استانداردها آنها را هماهنگ می سازد. در این روش منابع بسیار ناچیزی صرف ایجاد هماهنگی می شود.

۲-وابستگی ترتیبی: در این حالت، فعالیت هر واحد به عملکرد واحد قبلی وابسته است در این نوع وابستگی، جریان اطلاعات و کار در میان واحدهای سازمانی یا میان کارکنان هر واحد به گونه ایست که «بازداده» هر واحد برای واحد بعدی حاکم «داده» را دارد به طور مثال در خط تولید خودرو نوعی وابستگی ترتیبی مشاهده می شود در این شیوه یک برنامه زمان بندی دقیق برای تعیین زمان ورود و خروج محصولات هر واحد تهیه می شود. این شیوه نیاز به هماهنگی بیتشری نسبت به وابستگی مجموعه ای دارد.

۳-وابستگی طرفینی: در این نوع وابستگی هر کارمند یا واحد سازمانی به کار با فرددیگر یا واحد سازمانی دیگر تشویق می شود و جریان کار میان افراد و واحدها آنقدر رفت و برگشت می کند تا کار تکمیل شود. در این شیوه باداده یک واحد به مثابه داده ورودی واحد دیگر مورد استفاده قرار می گیرد و در مرحله بعد «باداده واحد دوم» به شبکه «داده ورودی» واحد اول به کار گرفته می شود. به طور مثال در بیمارستان هایی که از چند متخصص نظیر بیهوشی، پرستار جراح و متخصص آزمایشگاه استفاده می کنند می توان نوعی وابستگی طرفینی شاهد می نمود.

سازو کارهای ایجاد هماهنگی

۱- هماهنگی غیررسمی برنامه ریزی شده: در این روش هماهنگی به صورت داوطلبانه غیررسمی و بدون برنامه ریزی تفصیلی انجام میشود، زیرا پیش بینی و برنامه ریزی و ایجاد هماهنگی بین همه فعالیت ها دشوار ایست. هماهنگی غیررسمی بر مبنای شناخت طرفین، سازوکارهای روانی و وجوه مشترک در نگرشهای افراد انجام می شود.

در موارد ذیل می توان از هماهنگی غیررسمی و برنامه ریزی شده استفاده کرد.

هریک از کارکنان بر اهداف عملکرد خود و واحدش واقف باشد.

هریک از کارکنان تصویر روشنی از نیازهای واقعی خود داشته باشند.

هریک از کارکنان خود و عملکرد خود را با سازمان و اهداف سازمانی وفق دهند.

گروههای کاری سازمان خود را به سازمان وابسته بدانند بگونه ای که به کار در واحد خود افتخار کنند.

۲- هماهنگی برنامه ریزی شده و رسمی: اگر استفاده از هماهنگی داوطلبانه مقدور نباشد و یا به دلیل بزرگی و پیچیدگی بیش از حد سازمان کارایی استفاده از هماهنگی غیررسمی در حد مطلوب نباشد از روش برنامه ریزی شده رسمی استفاده می شود.

در این روش از رویه های استاندارد و مقررات مدون اقدام به هماهنگی می گردد.

اگر مدیران بتوانند با استفاده از رویه ها - برنامه ها - خط و مشی های اداری نحوه انجام امور جاری و تکراری را هماهنگ کنند در وقت خود صرفه جویی زیادی کرده اند.

۳- هماهنگی به وسیله افراد: با توجه به تفاوت های موجود میان افراد، طبیعی است که هر یک از افراد در استفاده از خط و مشی های هماهنگی از منافع خود دفاع کنند. به همین دلیل هماهنگ ساختن برداشت های ذهنی افراد کاری دشوار است بنابراین برای حل این مشکل از دو روش استفاده می شود.

اول: استفاده از مسئول مشترک: در برخی موارد برای واحدهایی که در هماهنگی اور خود دارای مشکل اند تحت نظر یک مقام مسئول مشترک بین واحدها قرار می دهند تا به امر هماهنگی بپردازند. مدیر یا مسئول مشترک با

اخذ نظرها و دیدگاههای متنوع واحدهای تحت امر خود سعی می کند تا تمام منابع موجود را بکار گیرد و به امر هماهنگی بپردازد.

دوم : ایجاد واحد هماهنگ کننده: هرگاه هماهنگی در مورد سازمانهای بسیار پیچیده و بسیار بزرگ مطرح باشد که دشواریهای زیادی دارد بهتر است واحد سازمانی جداگانه‌ای برای ایجاد هماهنگی در این سازمانها در نظر گرفته شود.

راهکار دوم پرهزینه تر است.

۴- هماهنگی به وسیله گروهها: برخی مواقع برای ایجاد هماهنگی در واحدهای سازمانی میتوان از طریق تشکیل گروههای کاری دائمی یا موقت و همچنین تشکیل جلسات گروهی نیز استفاده نمود. هر چند ایجاد هماهنگی توسط گروه به دلیل امکان جناح بندی گروهها و اعضای گروه در تعیین اولویت بندی اهداف سازمانی مشکل بنظر میرسد.

هدایت و رهبری

تعریف هدایت: هدایت یعنی تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی، این تلاش به سه طرق صورت میگیرد :

۱- رهبری ۲- انگیزش ۳- برقراری ارتباطات

تعریف رهبری: رهبری یعنی اقدام برای ترغیب دیگران به تلاش مشتاقانه برای نیل به اهداف معین.

رهبری عبارتست از تحت تأثیر قرار دادن دیگران (مردم) برای کسب اهداف مشترک و گروهی.

در کل رهبری یعنی نفوذ برای نیل به هدف معین و مشخص، اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد آن را مدیریت می گویند و رهبر سهم مدیر را دارد.

در رهبری مسئله سلسله مراتب و سازمان مطرح نیست زیرا رهبر کسی است که موفق به اعمال نفوذ می شود حال خواه مدیر عالی سازمان باشد خواه کارگر رده عملیاتی و خواه فردی خارج از سازمان سبک رهبری: نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند.

رهبران چگونه می توانند رفتار دیگران را تحت تأثیر و نفوذ قرار دهند؟

رهبر به واسطه قدرت و رفتار دیگران نفوذ می کند . استفاده از قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است. قدرت با توجه به منابع قدرت به دودسته تقسیم می شود: ۱- قدرت مبتنی بر منصب و مقام مدیر ۲- قدرت مبتنی بر توانایی های شخصی مدیر.

قدرت مبتنی بر منصب و مقام مدیر شامل جنرگی- صلاحیت یا مرجعیت و قدرت اطلاعات می باشد. و قدرت مبتنی بر توانایی های شخصی قدرت پاداشت، قدرت تنبیه و قدرت عرفی یا مشروع می باشد.

رویکردهای عمده در مطالعات رهبری:

۱ - خصوصیات و صفات ویژه رهبری

۲ - رفتار رهبری

۳ - رهبری اقتضایی

صفات و خصوصیات ویژه رهبری:

۱ - هوش: رهبر باید از هوش بالاتری نسبت به پیروان خود برخوردار باشد زیرا رهبری با تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل پیچیده سر و کار دارد بنابراین باید باهوش باشند.

۲ - بیان رسا و با نفوذ: رهبر باید از قدرت بیان بسیار بالا و رسایی برخوردار باشد تا بتواند با این قدرت بیان در دیگران نفوذ کند و آنان را ترغیب به اطاعت نماید.

۳ - بلوغ فکری و قدرت نظر: رهبر باید بلوغ فکری و بلند نظری داشته باشد تا از شکست ها و ناکامیها ناامید نشود و با پیروزی و موفقیت مغرور نشود. صبر و قدرت تحمل زیادی داشته باشد. احساس عداوت و دشمنی با دیگران نکند و آن را در تصمیم سازیها دخالت ندهد.

۴ - انگیزه موفقیت طلبی با رهبر باید از انگیزه درونی زیادی برای نیل به هدف و موفقیت برخوردار باشد. به گونهایی که پس از نیل به یک هدف به اهداف و موفقیت های بالاتری و مهمتری بیایندیشد.

رفتار رهبری: در مجموع دو نوع رفتار رهبری در مطالعات مورد بررسی قرار گرفته است که عبارتند از:

۱ - رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه

۲- رفتار مبتنی بر روابط انسانی انتخاب هریک از روشها و سبک های رفتاری توسط رهبر بستگی چگونگی طرز تفکر و مفروضات وی نسبت به منشأ قدرت رهبری و فطرت انسانها دارد.

اگر رهبر قدرت خود را ناشی از مقام خودش بداند و انسان را ذاتاً موجودی تنبل و غیرقابل اعتماد بداند رفتار آمرانه و وظیفه گرا خواهد داشت. اگر رهبر قدرت خود را ناشی از حمایت پیروانش بداند و انسان را موجودی مسئولیت پذیر و قابل اعتماد تصور کند رفتاری مشارکت جویانه و انسان گرا خواهد داشت.

سیستم چهارگانه رفتار رهبری لیکرت:

سیستم ۱- سبک «مدیریت آمرانه و دستوری» «دیکتاتور مآبانه»

- مدیر به کارکنان اعتماد ندارد.

- هدفگذاری و تصمیم گیری در سطوح بالای سازمان انجام می شود و از طریق سلسله مراتب است.

- کارکنان از طریق تهدید و ارعاب و تنبیه وادار به کار می شوند.

- روشهای تشویق مبتنی بر ارضای نیازهای حیاتی اولیه و نیازهای اعینی است.

- مرادده با فرادستان همراه با ترس و عدم اعتماد است.

- کنترل از سطوح بالا و به صورت متمرکز است.

- سازمان غیررسمی مورد مخالفت شدید قرار می گیرد و وجود آنها نوعی تعارض با سازمان است.

سیستم ۲: «مدیریت دلسوزانه و دیکتاتور خیرخواه»

- مدیر به کارکنان در حد مطلوبی (کم) اعتماد و اطمینان دارد.

- تصمیمات و هدفگذاری ها در قالب چارچوب از پیش تعیین شده در سطوح پایین سازمان اتخاذ می شود.

- کارکنان از طریق تنبیه و ارائه پاداش بالقوه برانگیخته می شوند.

- روشهای تشویق از طریق ارضای نیازهای اجتماعی است.

- مرادده با فرادستان همراه با ترس و احتیاط از جانب کارگران و با ترحم و دلسوزی از طرف مافوق می باشد.

- کنترل تا حدی کم تفویض می شود.

- سازمان غیررسمی وجود دارد ولی در برابر اهداف سازمان رسمی مقاومت چندانی از خود نشان نمی دهد. (در راستای اهداف سازمان رسمی است).

سیستم ۳- «مدیریت مشاوره ایی»

- مدیر به کارکنان به میزان قابل ملاحظه ای اعتماد و اطمینان دارد.
- خط و مشی ها و تصمیمات عمده در سطح بالا اتخاذ می شوند ولی میان مدیران و کارکنان ارتباطات دو طرفه برقرار است. خط مشی ها و اهداف به مدیران میانی و عملیاتی تفویض شده است.
- کارکنان از طریق ارائه پاداش و تنبیه بالقوه و در جریان امور قرار دادن کارکنان برانگیخته می شوند.
- روشهای تشویق از طریق ارضای نیازهای احترام است.
- مراوده با فرادستان و زیردستان نسبتاً خوب و به صورت دو طرفه می باشد.
- کنترل به سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی تفویض می گردد و احساس مسئولیت در همه سطوح سازمان پراکنده است.

- سازمان غیررسمی وجود دارد و معمولاً از مقاصد و اهداف سازمان رسمی حمایت می کنند. یا گاهی مقاومت جزئی در برابر آن می کنند.

سیستم ۴- «مدیریت مشارکتی»:

مدیران به کارکنان اعتماد و اطمینان کامل دارند - ارتباطات در مجاری افقی - عمودی و مورب جریان دارد. تصمیم گیری و هدفگذاری به طور وسیعی در سراسر سازمان توزیع می شود. کنترل کاملاً به تمام سطوح سازمان تفویض می شود و همه مشارکت دارند. سازمانهای رسمی و غیررسمی تقریباً در هم ادغام می شوند. سیستم انگیزش کارکنان از طریق تشویق و تنبیه مورد توافق کارکنان و مدیریت است تعامل خوب و ارتباطات دو طرفه است.

رهبری اقتضایی: توجه صرف به ویژگیهای رهبری و رفتار رهبری برای فراگرد.

رهبری کافی نبوده و توجه به رهبری اقتضایی ضروری است زیرا رهبری تحت تاثیر شرایط خاص و موقعیت

ویژه ایی که رهبر در آن قرارداد شکل می گیرد.

بنابراین موضوع انطباق رفتار رهبر با شرایط مطرح می شود و صاحب نظران رهبری را تابع سه عامل رهبر - پیرو و موقعیت می دانند:

رهبری تابعی است از رهبر - پیروان و عوامل تعیین کننده موقعیت یعنی موفقیت رهبر تابع میزان تناسب رفتار رهبر با توان و تمایل کارکنان و متغیرهای تعیین کننده وضعیت می باشد.

نظریه رهبری اقتضایی فیدلر:

فیدلر برای ارزیابی موفقیت رهبری، رابطه میان سبک رهبری و مطلوبیت وضعیت محیطی را مورد مطالعه و بررسی قرار داد وی در رتبه بندی کارکنان توسط مدیران دو سبک رهبری را مطرح نمود. مدیران رابطه گرا و مدیران کارگرا.

مدیرانی که میان کارگران تمایز و ترجیح کمتری قابل بودند مدیران رابطه گرا و مدیرانی که میان کارگران تمایز و ترجیح بیشتری قابل بوده و عامه کارکنان را با دید موافق تر و مثبت تری در نظر می گرفتند مدیران کارگرا نامید. از نظر فیدلر مطلوبیت وضعیت با سه عامل قابل بررسی است.

۱ - رابطه رهبر و پیرو (قدرت و نفوذ شخصی رهبر): میزان اطمینان و درجه وفاداری کارکنان به رهبر

۲ - ساختار یافتگی کار: یکنواختی و تکراری بودن کار یا تنوع طلبی و مشخص بودن کار

۳ - قدرت منصب و مقام: یعنی میزان موافقت مافوق ها با مدیر و رهبر

اگر یک مدیر دارای قدرت و نفوذ شخصی بوده و حمایت مدیران مافوق را داشته باشد و کار وی نیز حین و تعیین شده باشد از روش یا سبک رهبری آمرانه و دستوری استفاده می کند.

برعکس اگر مدیر دارای قدرت نفوذ شخصی کسی بوده و از حمایت مدیران مافوق بی نصیب باشد و کار وی نیز نامعین و جدید باشد از سبک رهبری آمرانه و دستوری به اجبار استفاده خواهد کرد.

اگر مدیری از قدرت شخصی نسبتاً متوسط برخوردار بوده و از حمایت نسبی مدیران مافوق بهره برده و کارش نیز نسبتاً مشخص و معین باشد از سبک رهبری میانه رو مبتنی بر روابط انسانی استفاده می کند.

نظریه رهبری وضعیتی:

در نظریه رهبری وضعیتی برای هر وضعیت خاص یک سبک ویژه رهبری تجویز می شود. هرسی و بلانچارد میزان بلوغ یا آمادگی کارکنان را یکی از عوامل موثر بر تعیین سبک رهبری در نظر میگیرند. همچنین در این نظریه بر ضرورت انطباق و سازگاری «رفتار کاری» و «رفتار رابطه ای» برای انجام کار تاکید می شود. رفتار کاری: رفتاری است که رهبر ضمن درگیری در بیان وظایف و مسئولیت های هر فرد یا گروه بروز می دهد. رفتار رابطه ای: یعنی اقداماتی که رهبر برای برقرار ارتباطات دو جانبه یا چند جانبه انجام می دهد. براساس نظریه رهبری وضعیتی رهبر باید برحسب میزان آمادگی کارکنان ترکیب مناسبی از دو رفتار کاری و رفتار رابطه ای را به کار گیرد.

سبکهای مختلف رهبری را به اختصار شرح دهید

چهار سبک رهبری براساس نظریه رهبری وضعیتی عبارتند از:

- ۱- **سبک دستوری**: برای وضعیتی که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی تمایل باشند از سبک دستوری استفاده می شود در سبک دستوری باید به کارکنان گفته شود چه کاری را و چگونه انجام دهند.
- ۲- **سبک اقناعی** (استدلالی- تشویقی): برای وضعیتی که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و افراد توان قبول مسئولیت ندارند ولی علاقه مندند و اعتماد به نفس دارند از سبک اقناعی استفاده می شود. در این سبک ضمن صدور دستور برای کارکنان به آنها توضیح داده شود که برای حفظ شوق آنان از ابراز تشویق استفاده می شود.

۳- **سبک حمایتی**: (مشارکتی- تسهیل گندگی)

اگر سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط باشد و از توان کافی برای قبول مسئولیت برخوردار باشند ولی سطح تمایل و اطمینان آنها پایین باشد از سبک حمایتی استفاده می شود. در این سبک رهبر بر ارتباطات دو جانبه و همکاری مبتنی بر اعتماد تاکید مینماید.

۴- سبک تفویضی: در وضعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان و تمایل آنها برای قبول مسئولیت در حد مطلوبی باشد از سبک تفویضی استفاده می شود در این حالت افراد نیاز ناچیزی به حمایت و هدایت دارند.

کنترل

سازمانها برای هدایت فعالیت های خود در سیر نیل به اهداف خود، به برنامه ریزی می پردازند در این مسیر همواره با موانع و محدودیت هایی مواجهه می شوند که سیستم سازمانی را منحرف می سازند. بنابراین همواره باید از یک سازوکار اصلاح کننده یا خرده سیستم کنترل برای حفظ عملکرد سازمان بهره جست. کنترل یکی از وظایف حائز اهمیت مدیران است که ضمن ارتباط با سایر وظایف مدیریت، عامل موثری در تحقق اهداف و برنامه های سازمانی تلقی می شود.

تعریف کنترل:

کنترل فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شوند تا سازمان برای دستیابی به اهداف خود به طور مستمر خود را تصحیح نماید. در فراگرد کنترل برنامه های منظمی به اجرا درمی آیند که طی آن اطلاعاتی کسب می شود و پس از ارزیابی و سنجش انحرافات، طرحهای اصلاحی برای نیل به حداکثر کارایی در تحقق اهداف تنظیم می شوند.

در واقع در فراگرد کنترل به مقایسه بایدها و هست ها می پردازد و فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه می گیرد.

مراحل اصلی فراگرد کنترل:

۱- تعیین معیارها و ضوابط کنترل: منظور از تعیین معیارها و ضوابط کنترل تعریف و تفسیر اهداف سازمان در قالب باز داده های دقیق و قابل سنجش ایست معیارها و استانداردها یا کمی هستند یا کیفی هستند و یا مختلط.

استاندارد کمی: عواملی نظیر درآمد- هزینه-میزان تولید- سرمایه و میزان فروش

استاندارد کیفی: عواملی نظیر کیفیت و مطلوبیت محصولات و خدمات

استانداردهای مختلف: ترکیب از استانداردهای کمی و کیفی می باشند.

۲-مقایسه عملکردها و استانداردها: برای مقایسه عملکردها و نتایج عملیات انجام شده با اهداف و معیارهای تعیین شده از روشهای ذیل استفاده می شود.

۱ - روش نمونه گیری: اگر میزان تولید زیاد باشد طوری که بررسی تک تک محصولات امکان پذیر نباشد تعدادی از کالای به صورت نمونه انتخاب می شوند و عمل مقایسه با استانداردها انجام می شود.

۲ - روش مشاهده و مذاکره غیررسمی: عمل مقایسه عملکردها با اهداف و استانداردها از طریق مشاهده رفتار کارکنان و همچنین مصاحبه و مذاکره با آنان به صورت غیررسمی انجام می شود.

۳ - روش پیش بینی: هرگاه برنامه عملیات مبتنی بر پیش بینی نتایج احتمالی عملکرد آینده باشد از روش پیش بینی برای مقایسه عملکردها با اهداف استفاده می شود.

۴ - روش گزارش گیری: در این روش با استفاده از گزارشهای کتبی و در صورت لزوم اخذ توضیحات شفاهی عملکرد با اهداف سنجیده می شود.

۳-تشخیص میزان انحرافها و بررسی علل بروز آنها: پس از مقایسه عملکردها با استانداردها و اهداف انحرافات احتمالی شناسایی می شود . برای تشخیص انحرافات باید نقاط مهم و راهبردی در مقایسه عملکردها با اهداف مورد توجه قرار گیرد. البته علاوه بر نقاط راهبردی و استراتژیک باید نقاط کم اهمیت و بی اهمیت نیز مورد نظر قرار گیرد.

۴-تنظیم و اجرای برنامه ها و اقدامات اصلاحی:

در این مرحله اگر نتیجه عملیات از استانداردها پایین تر باشد تنظیم و اجرای برنامه اصلاحی ضروری است اقدامات اصلاحی شامل تعویض وسایل و ماشین آلات- تلاش برای عرضه بهتر محصول- افزایش کیفیت کالا و ارائه خدمات مطلوب تر باشد.

تدابیر و وسایل کنترل و نظارت:

۱-کنترل عملیات: منظور از کنترل عملیات این است که عملیات مرتبط با تولید را ر دوره های زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت بررسی مینمایند مثل روشهای استفاده شده در امور تدارکات- بازاریابی- و حسابداری)

۲-بودجه: تنظیم بودجه یعنی ارائه برنامه های سازمان در قالب اعداد و ارقام پولی و مالی.

مدیران با تنظیم بودجه مشخص می نمایند که منابع مالی سازمان باید در چه محدوده ایی از زمان و در چه طرحها و پروژه هایی باید صرف شود و عملیات آتی سازمان مشخص می شود.

و بودجه یک مبنای اندازه گیری برای کنترل و هماهنگ ساختن فعالیت های سازمان است.

۳- گزارشهای بررسی آماری: گاهی اوقات برای کنترل و نظارت عملیات و عملکرد شرکت و تطبیق آن با اهداف از قبل تعیین شد از گزارشهای بررسی آماری استفاده می شود.

۴- گزارشهای عملیاتی ویژه: این گزارشها صرفاً برای بررسی یک برنامه یا یک عملیات ویژه تهیه می شوند و مدیران از این گزارش های ویژه برای کنترل و نظارت استفاده می کنند.

۵- ارزشیابی عملکرد واحدها: در این ارزشیابی ها فراگردهای برنامه ریزی - سازماندهی - رهبری بسیج منابع و کنترل عملیات کل سازمان یا یک واحد از آن بررسی می شود و تحت نظارت قرار می گیرد.

۶- کنترل مستمر: در کنترل مستمر از اولین برنامه اجرای یک برنامه تا آخرین مرحله آن کلیه فعالیت های اجرایی تحت نظر و کنترل قرار می گیرند تا به محضر وقوع انحراف از آن جلوگیری شود.

انواع کنترل:

۱ - کنترل آینده گر: در کنترل آینده نگر بر مبنای پیش بینی عملیات، قبل از اجرای آن، برناه های اصلاحی

تنظیم می گردد. زمانی که دسترسی سریع به اطلاعات دقیق امکان پذیر باشد این نوع کنترل کاربرد دارد .

البته به شرطی که بتوان تغییرات احتمالی در شرایط محیطی قابل پیش بینی باشد.

۲ - کنترل حال نگر: در این نوع کنترل، عملیات در هر مرحله از اجرای برنامه و حین انجام و اجرای برنامه تحت

کنترل قرار می گیرد. و سعی می شود در حین اجرای عملیات عملکرد های انحرافی اصلاح گردد. و از وقوع

خطاهای بیشتر جلوگیری شود.

۳ - کنترل گذشته نگر: در این نوع از کنترل، پس از پایان یافتن عملیات، با بررسی نتایج آن، میزان انحراف از برنامه مشخص می شود. و کنترل انجام می گیرد. البته کنترل گذشته نگر معمولاً برای اقدامات یا برنامه ریزیهای بعدی مورد استفاده قرار می گیرد.

هر سه نوع کنترل برای اداره مطلوب سیستم حائز اهمیت هستند و هیچ کدام را نمی توان جایگزین دو نوع دیگر کرد. بنابراین به طور معمول ترکیبی از کنترلهای حال نگر- گذشته نگر و آینده نگر مورد استفاده قرار می گیرد. کنترل های پیش گیرنده: معمولاً به منظور کاهش خطاها و در نتیجه به حداقل رساندن نیاز به اقدامات اصلاحی به کار گرفته می شود. مانند تدوین قوانین و مقررات تعیین استانداردها، تنظیم رویه های انتخاب- برنامه ریزی برای آموزش بهبود نیروی انسانی

کنترل های اصلاح کننده:

این کنترل، معمولاً برای تغییر رفتارها و عملکردهای نادرست به کار می روند تا کارکنان را با قواعد و استانداردهای تعیین شده سازگار سازند.

ویژگیهای سیستم کنترل موثر:

- ۱- ارائه اطلاعات دقیق و صحیح
- ۲- ارائه اطلاعات به موقع و به هنگام
- ۳- هدفمند بودن و برنامه داشتن سیستم کنترل
- ۴- معقول بودن و مقبولیت سیستم کنترل
- ۵- مقرون به صرفه بودن سیستم کنترل
- ۶- تاکید بر نقاط حساس و راهبردی
- ۷- عینی بودن سیستم کنترل (شاخص های دقیق و قابل اندازه گیری برای کنترل وجود داشته باشد)

۸- انعطاف پذیری سیستم کنترل

۹- قابلیت انطباق با تفاوت‌های فردی

۱۰- خطایابی و اصلاح کنندگی سیستم کنترل

۱۱- تناسب داشتن سیستم کنترل با جایگاه سازمانی

۱۲- قابل تجدیدنظر بودن سیستم کنترل

سیستم کنترل باید بتواند عملکردها را به طور سریع- دقیق و کم هزینه ارزیابی کند و انحرافها را نشان دهد و برای دفع انحرافات به نحو مقتضی و به موقع اقدام نماید.

نکات قابل تأمل در طراحی سیستم کنترل:

- ۱- شتاب تغییرات محیطی: امروزه محیط سازمانها دائماً در حال تغییر است این تغییرات نظیر قوانین و مقررات - اوضاع تجارت داخلی و خارجی - ادغام و تفکیک سازمانها و غیره می تواند بر سیستم کنترل اثر بگذارد.
- ۲- میزان پیچیدگی با افزایش یا کاهش اندازه سازمانها و توسعه سطوح عمودی و افقی و پراکندگی جغرافیایی سازمانها می تواند بر سیستم کنترل اثرگذار باشد.
- ۳- قابلیت سیستم کنترل در آگاه ساختن مدیران از اشتباهها: در طراحی سیستم اثربخش کنترل باید طوری اجرای کنترل انجام شود که مدیران سازمان را از اشتباههای احتمالی در طراحی سیستم کنترل آگاه سازد.
- ۴- ضرورت تفویض اختیار در زمینه کنترل کارکنان : هرچند با تفویض اختیار کنترل به سایرین مسئولیت تفویض کننده در قبال مافوق از بین نمی رود ولی واگذاری کنترل به دیگران فرصت کافی برای انجام سایر وظایف را در اختیار مدیران قرار می دهد.

مشکلات کنترل:

۱ - مقاومت کارکنان: چون کنترل معمولاً به نقاط ضعف کارمندان توجه دارد و کمتر به نقاط قوت کارکنان می پردازد باعث می شود که کارکنان دیدگاه منفی نسبت به سیستم کنترل داشته باشند و معمولاً در مقابل کنترل از خود مقاومت نشان دهند.

۲ - تأخیر در ارائه نتایج کنترل: نتایج حاصل از کنترل باید در زمان مناسب در اختیار مدیران قرار گیرد تا فرصت استفاده از آن برای اصلاح عملکرد سیستم وجود داشته باشد.

۳ - استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیرمنصفانه: باید دقت شود تا معیارهایی که برای سنجش عملکرد کارکنان بکار گرفته می شود از نظر آنان واقعی، واضح و روشن و منصفانه باشد. استفاده از معیارهای غیرمنصفانه باعث بی اعتمادی کارکنان به سیستم کنترل می شود.

نت حاضر (تئوری های مدیریت پیشرفته)

برگرفته از نت استاد:

آقای دکتر شاهرزایی

دانشگاه آزاد تهران مرکزی