

عنوان درس: مبانی سازمان و مدیریت

× منابع و مأخذ :

× مبانی سازمان و مدیریت دکتر علی رضائیان

× مدیریت عمومی دکتر سید مهدی الوانی

× مبانی سازمان و مدیریت طاهره فیضی

× تئوری سازمان و طراحی ساختار – ریچارد ال دفت ترجمه

پارسائیان و اعرابی

مقدمه

✘ اهمیت مطالعه سازمانها در عصر حاضر

✘ ما در عصری زندگی می کنیم که سازمانهای مختلف با اندازه های کوچک و بزرگ پیرامون ما را فرا گرفته اند تقریباً تمام احتیاجات و نیازهای گوناگون ما را سازمانهای خصوصی و دولتی تامین می کنند. به این ترتیب سازمانهای اجتماعی تقریباً در کلیه مراحل زندگی انسان از هنگام تولد تا مرگ تاثیر می گذارند.

✘ امروزه سازمانهای اجتماعی به عنوان یکی از پیچیده ترین نظام های شناخته شده در دانش بشری ارزیابی و طبقه بندی شده است. بنابراین شناخت علمی این پدیده و مدیریت آن دانش مهمی است که بنام تئوری های سازمان و مدیریت مطرح است. برای مدیریت یک سازمان باید بدانیم که اصولاً یک سازمان چگونه عمل می کند و چطور می توان عملکرد آن را بهبود بخشید و کارایی و بازدهی آن را افزایش داد. چگونه می توان از امکانات محدود سازمان حداکثر استفاده را در جهت تحقق هدفها و ماموریت های آن به عمل آورد و امکان بقاء و رشد را در بلند مدت فراهم نمود. چگونه می توان در کارکنان انگیزه و علاقه به کار و تلاش بیشتر را ایجاد کرد. اینها و بسیاری از سئوالات دیگر اهمیت مدیریت در عصر حاضر را نشان می دهد

تعريف مدیریت

مدیریت، فراگرد به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادي و انساني از طریق وظایف برنامه ریزی، سازماندهی هدایت و رهبری و کنترل بر مبناي يك نظام ارزشي پذیرفته شده جهت رسیدن به اهداف تعیین شده است.

✘ مدیریت یک فراگرد (فرایند) است:

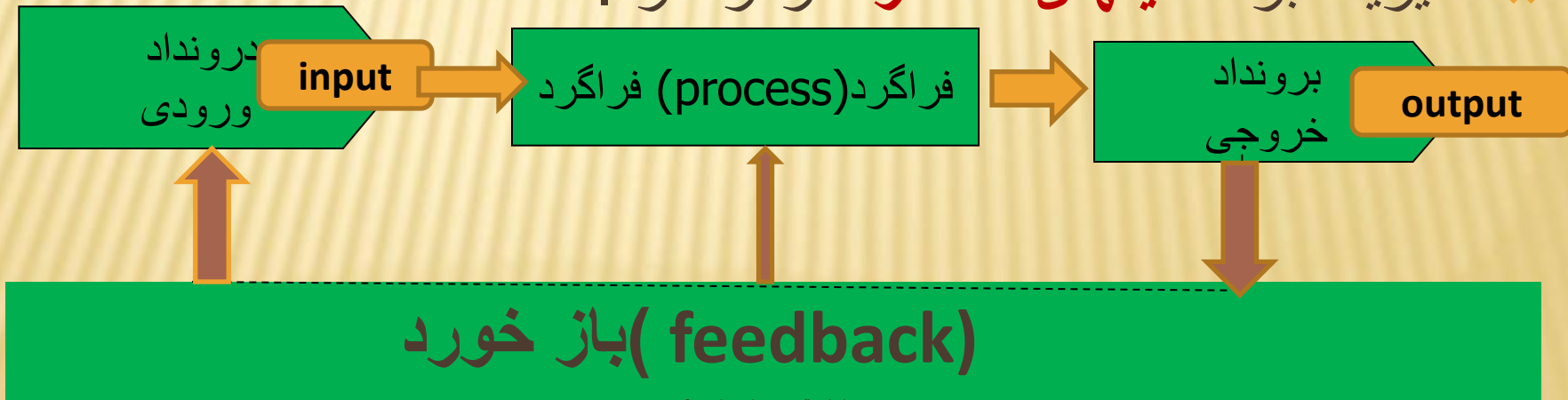
✘ فراگرد (process): تغییر به سوی **هدف** با استفاده از **مکانیسم بازخورد (feedback)**

✘ مدیریت بر **هدایت تشکیلات انسانی** دلالت دارد.

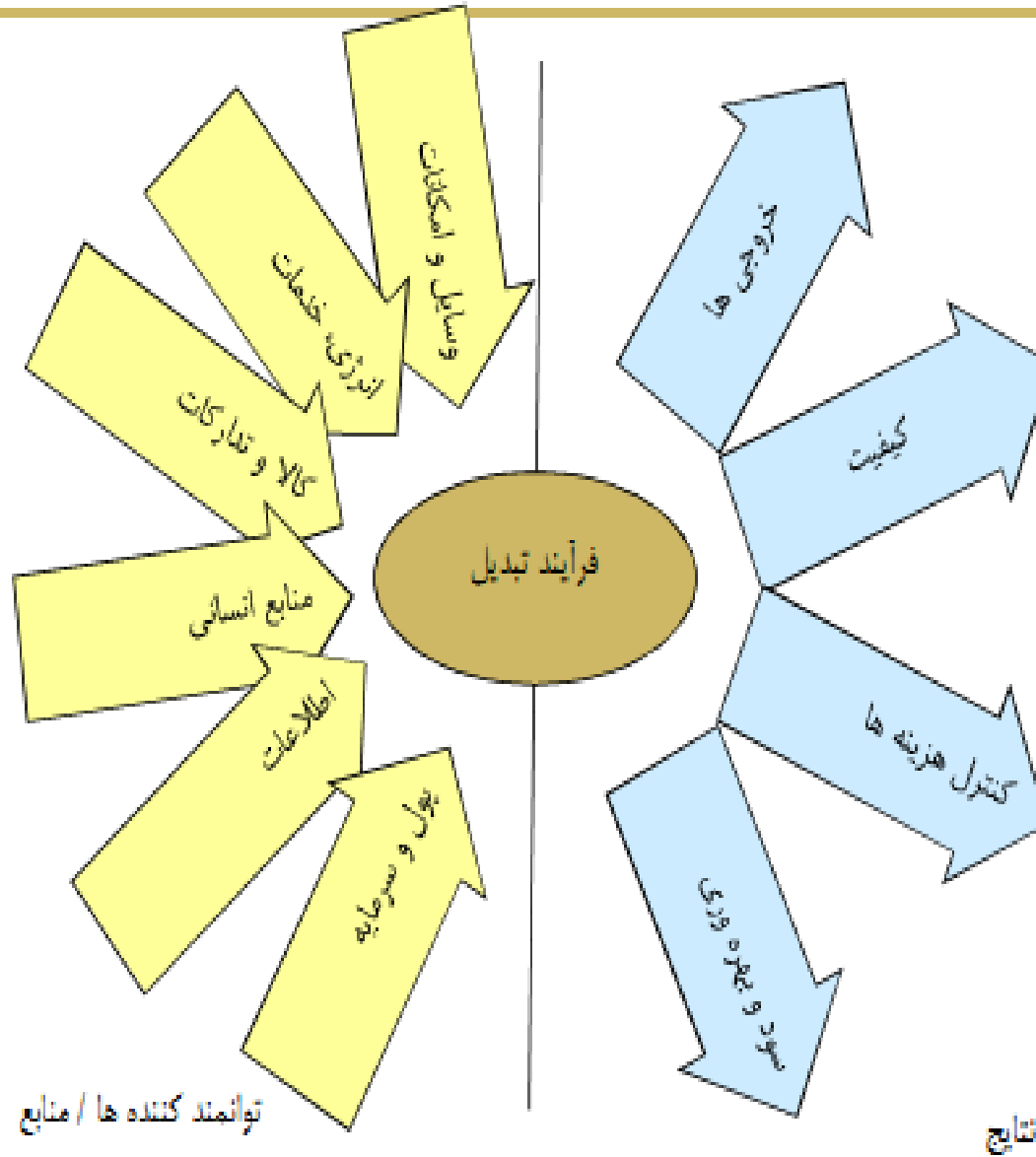
✘ مدیریت موثر مبتنی بر تصمیم گیری مناسب و **دستیابی به نتایج مطلوب** است.

✘ مدیریت کارآ متضمن **تخصیص و مصرف** مدیرانه منابع است.

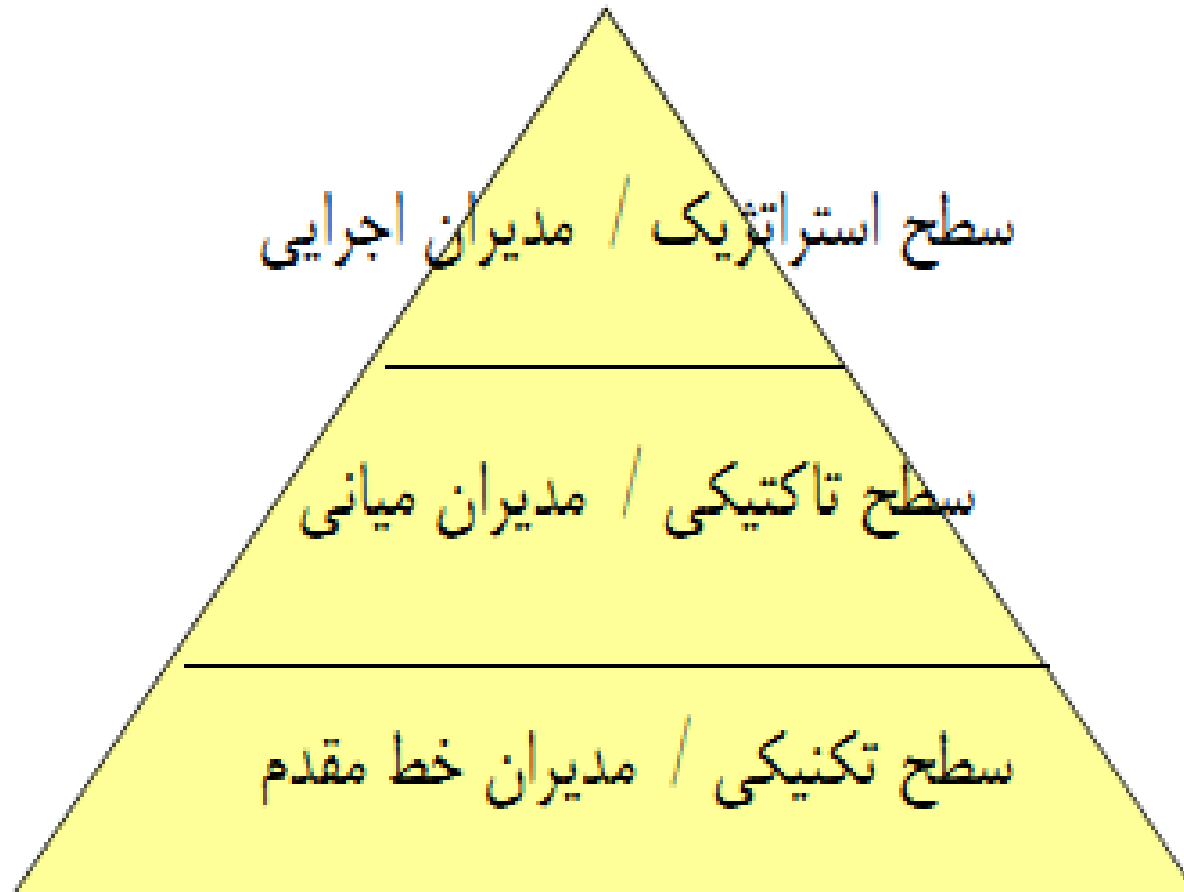
✘ مدیریت بر **فعالیت‌های هدفدار** تمرکز دارد.



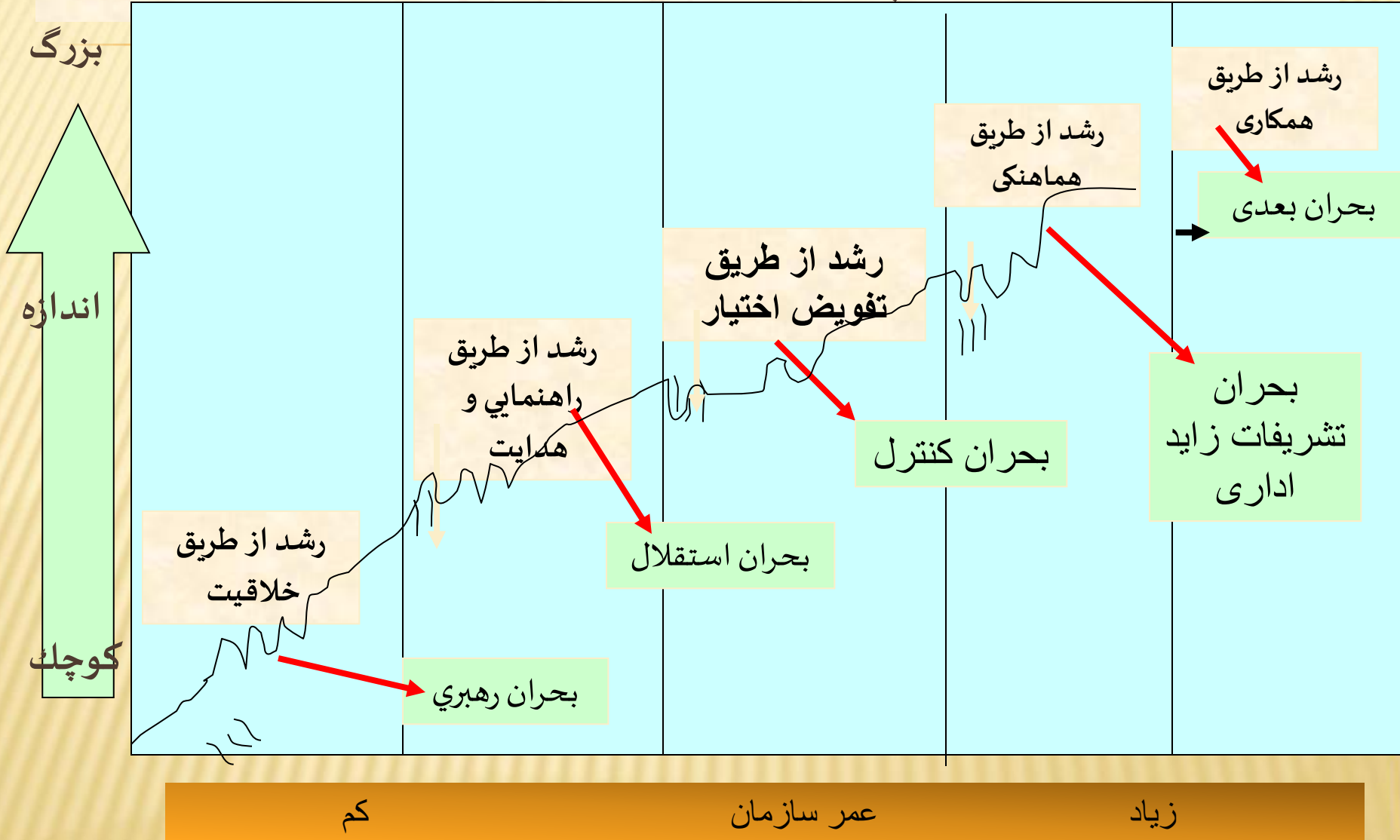
مدیریت یعنی:



سطوح مديريت:



چرخه حیات سازمان



مدیران کارا و اثر بخش

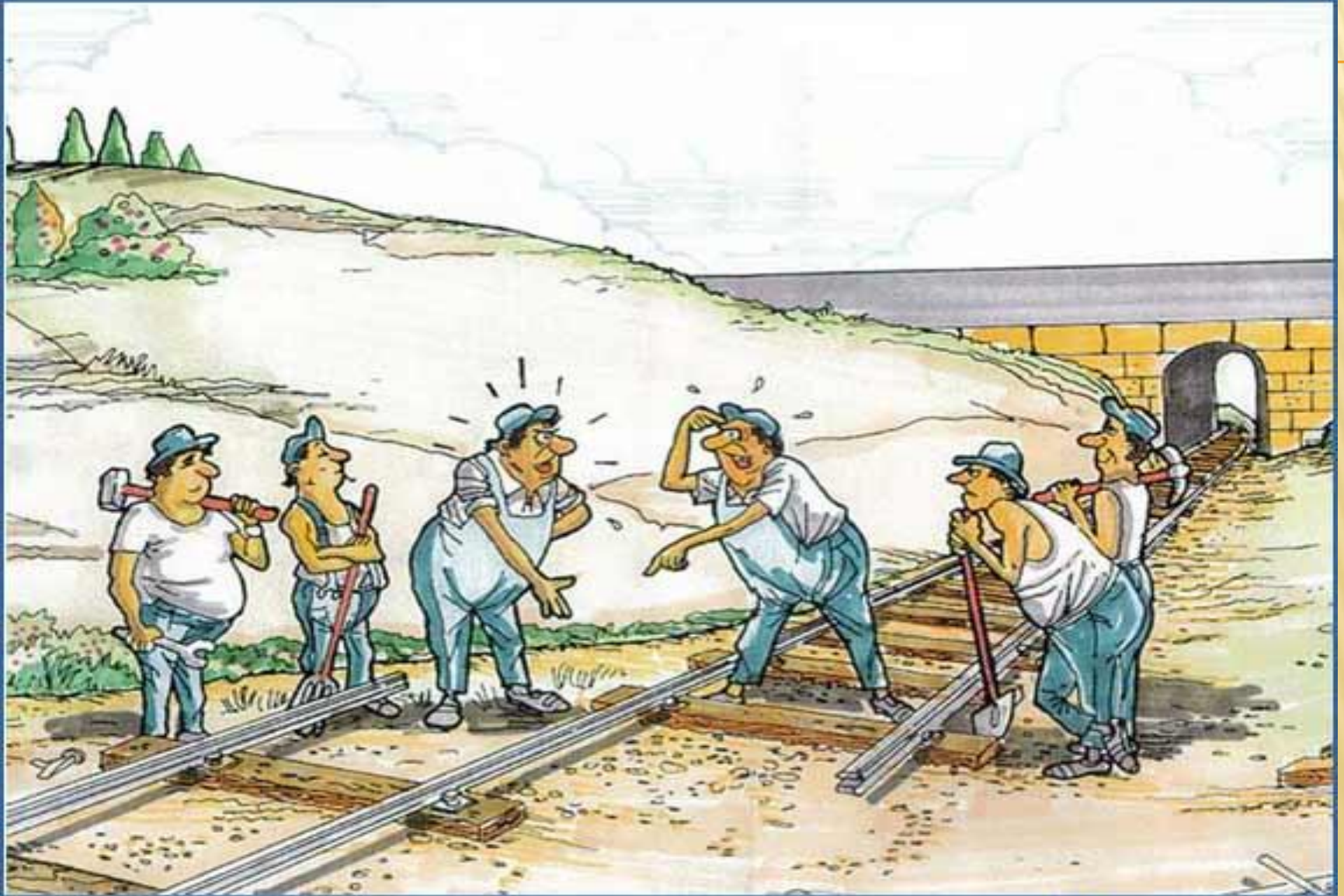
<p><u>اثر بخش و کارآمد:</u></p> <p>تحقق اهداف استفاده بهینه از منابع</p>	<p><u>اثر بخش و ناکارآمد:</u></p> <p>تحقق اهداف قدری اتلاف منابع</p>
<p><u>نا موثر و کارآمد:</u></p> <p>منابع اتلاف نمی گردد اهداف نیز تحقق نمی یابند</p>	<p><u>نا موثر و نا کارآمد:</u></p> <p>اتلاف منابع عدم تحقق اهداف</p>



خوب

کارایی استفاده از منابع

ضعیف





کارائی

انجام درست کارها
(doing right things)

+

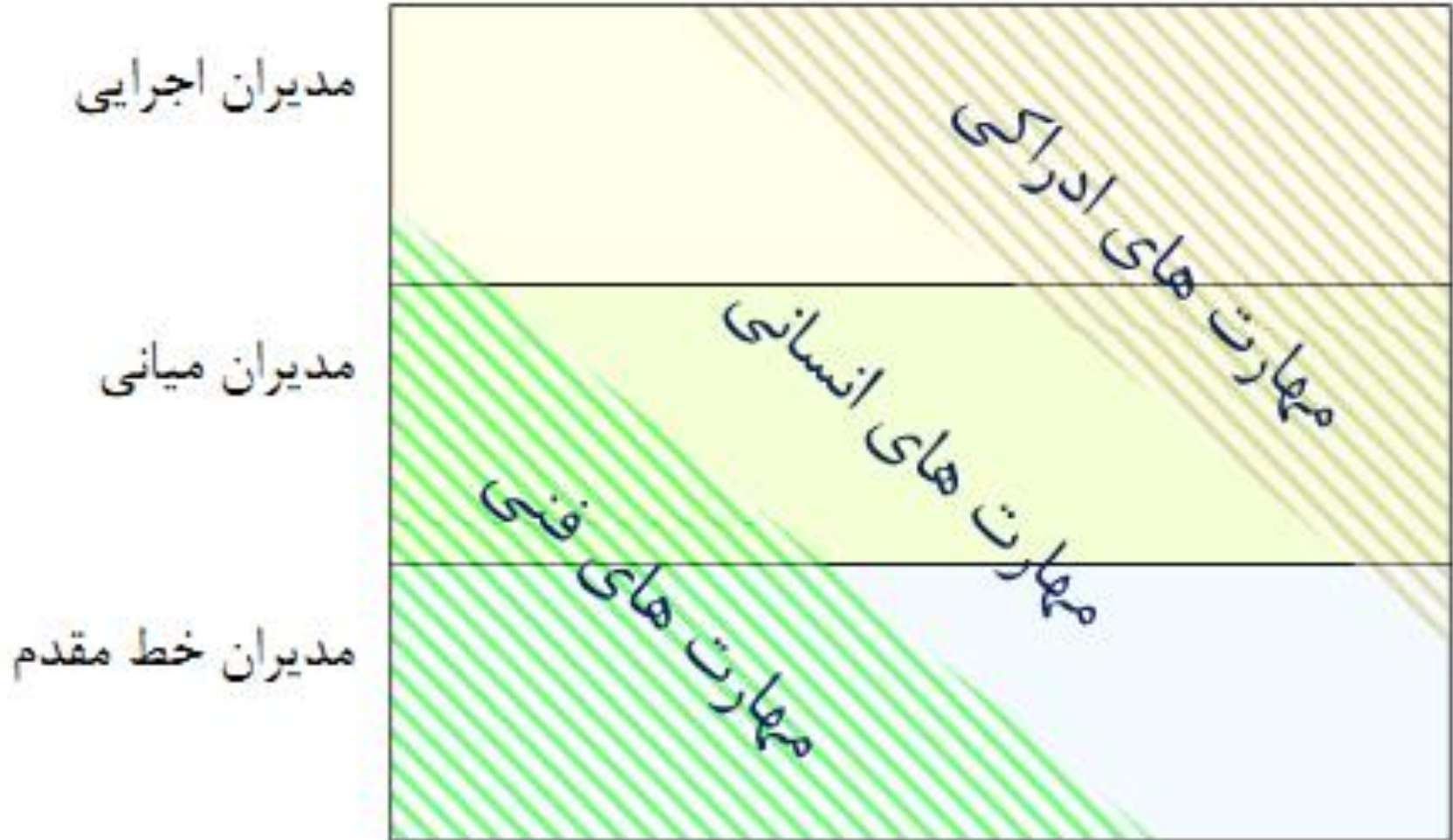


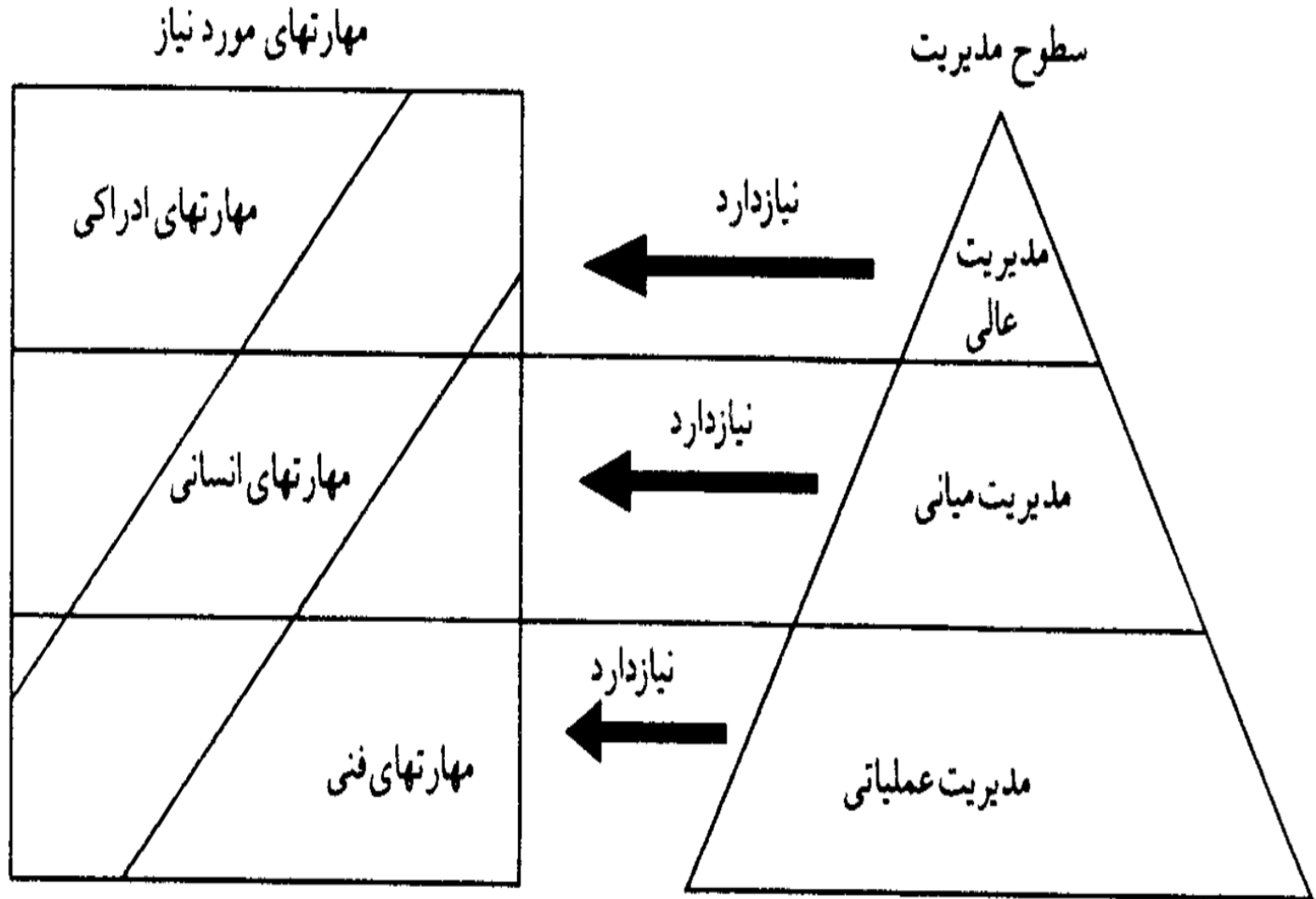
اثر بخشی

انجام درست کارهای درست
(doing things right)

بهره وری

مهارت های مدیریتی:





مهارت‌های ادراکی : یعنی ، توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه ی عناصر و اجزای تشکیل دهنده ی کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد .

مهارت‌های انسانی : یعنی ، داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ی ایجاد همکاری ، تفاهم و انجام کار به وسیله دیگران ، فعالیت مناسب به عنوان عضو گروه ، درک انگیزه های افراد و تاثیر گذاری بر رفتار آنان .

مهارت‌های فنی : یعنی ، دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه ی آن توانایی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است .

✘ منابع قدرت مديران

منابع قدرت ناشى از توان شخصى فرد

منابع قدرت ناشى از منصب و مقام

مهارت : داشتن اطلاعات تخصصى و دانشى
که ديگران ندارند.

صلاحيت : چون ديگران دوست دارند که
خود را با فرد مورد نظر تعيين هويت کنند(به او
افتخار مى کنند) و از او اطاعت مى کنند.

پاداش : اگر آنچه را که مى گويم انجام
دهى به تو پاداش مى دهم

تنبیه : اگر آنچه را که مى گويم انجام
ندهى تو را تنبيه مى کنم

مشروعيت : به دليل آنکه من رئيسم
تو بايد همانطور که من مى گويم کار کنى

تعريف اختيار:

حقي است که به پستي داده مي شود تا فرد بتواند بر مبناي آن قوه تشخيص خود را براي اتخاذ تصميماتي جهت تاثير بر ديگران به کار بندد.

تعريف قدرت:

توانايي اعمال نفوذ بر ديگران، به طوري که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغيير کند.

تفاوت رهبر و مدير

در تفاوت قدرت و اختيار نهفته است قدرت مفهومي بسيار وسيع تر از اختيار دارد كه شامل قدرت شخصى و اعمال نفوذ مى گردد كه شاخصه رهبران است.

اختيار نوعي قدرت است كه در يك مجموعه سازمانى قرار دارد و شاخصه مديران است.

✘ علم و هنر مديريت

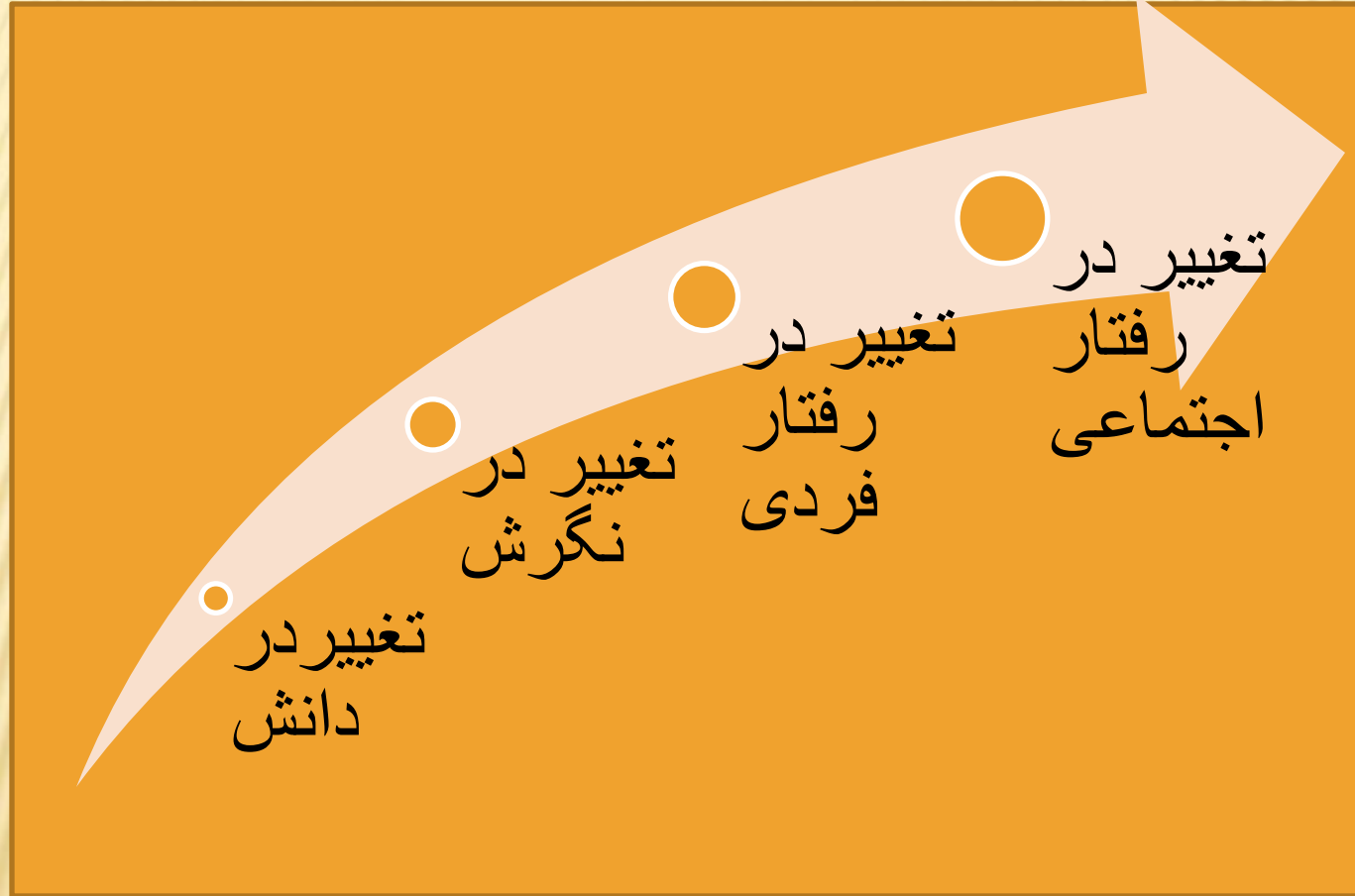
✘ بخشى از دانش مديريت كه **از طريق آموزش** فراگرفته مى شود به آن **علم مديريت** مى گويند.

✘ بخش ديگر از آن كه **ضمن كار و تجربه** بايد آموخته شود **هنر** مديريت مى گويند

✘ علم دانستن است و هنر توانستن

✘ به عبارت ديگر مديريت مانند همه كارهاى ديگر چون پزشكى، مهندسى، حسابدارى هم هنر است هم علم. مديران با آگاهى از تئوريهاى سازمان و مديريت بهتر مى توانند كار كنند، در واقع مديريت يك علم و هنر به شمار ميرود.

فرآیند یادگیری و تغییر رفتار



کم

زمان مورد نیاز برای تغییر

زیاد

- ✘ تعريف سازمان:
- ✘ مجموعه ای از **افراد** که برای تحقق **اهدافی معین** همکاری می کنند.

- ✘ سازمانها چه بزرگ و چه کوچک دارای ویژگی های مشترک ذیل هستند:
- ✘ 1- از **مردم تشکیل** و ترکیب یافته اند
- ✘ 2- برای **دستیابی به اهدافی** بوجود آمده اند.
- ✘ 3- دستیابی به هدف **حاصل همکاری اعضای سازمان** است.

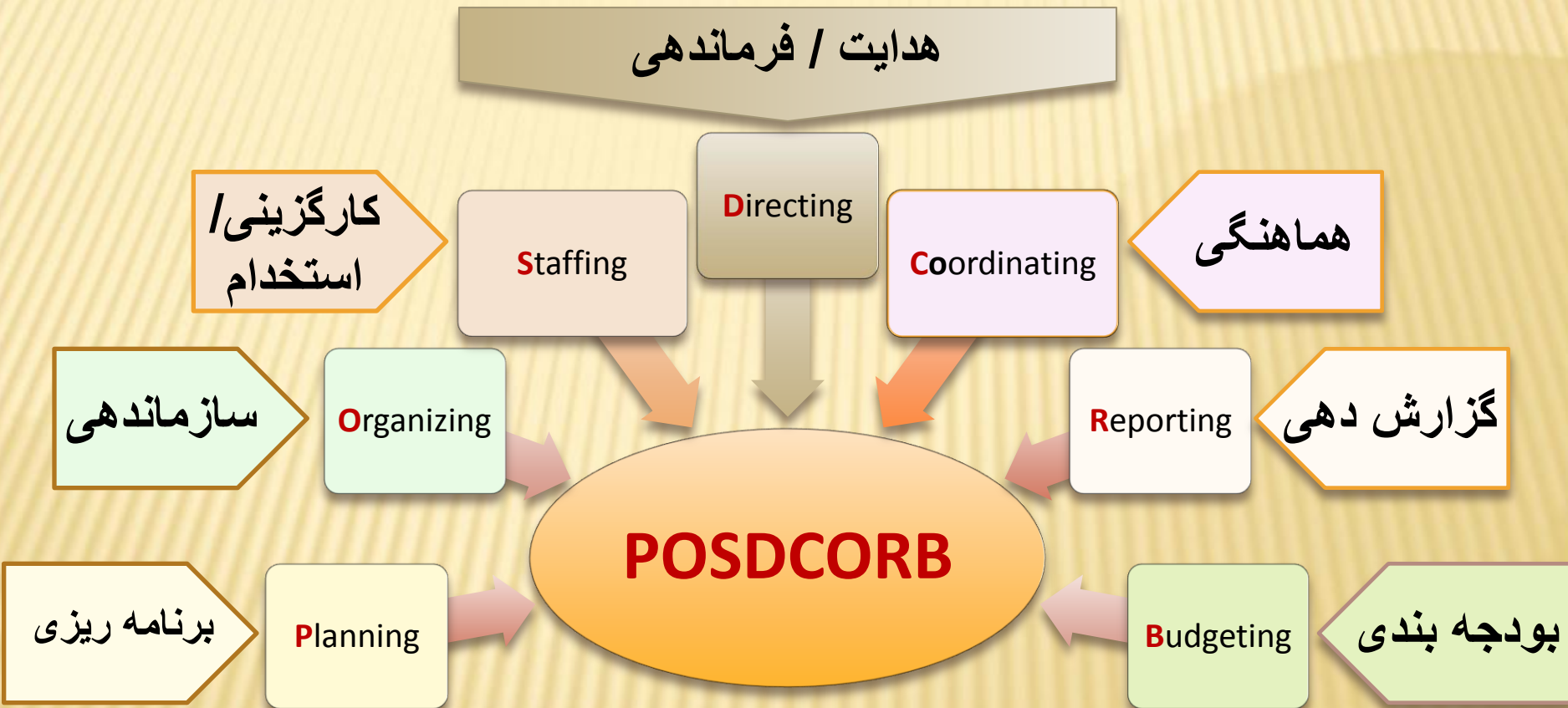
لوئر گيوليک (1892 - 1993)



گيوليک در سال 1937 به همراه اوروک ، کتابى را به نام مقالاتى در باب علم اداره انتشار دادند و اصول سازمان را بنا نهادند .

ايشان اصول متعددى براى تشکيل سازمان ها وضع کردند که بيشتر به مسائل ساختارى اشاره دارد.

وظایف مدیریت از نظر گیولیک



«این کلمات در پاسخ به سوال وظایف مدیر چیست مطرح شده است»

برنامه ریزی :

برنامه ریزی عبارت است از : تعیین هدف و یافتن راه های نیل به آن.

سازماندهی:

سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد

هدایت شامل:

: انگیزش، رهبری و ارتباطات است

کنترل :

: فراگرد مقایسه عملکرد واقعی با معیارها و انجام هر عمل اصلاحی لازم می باشد.
بعبارت دیگر کنترل یعنی مقایسه کارهای برنامه ریزی شده با کارهای انجام شده و در صورت نیاز انجام عمل اصلاحی.

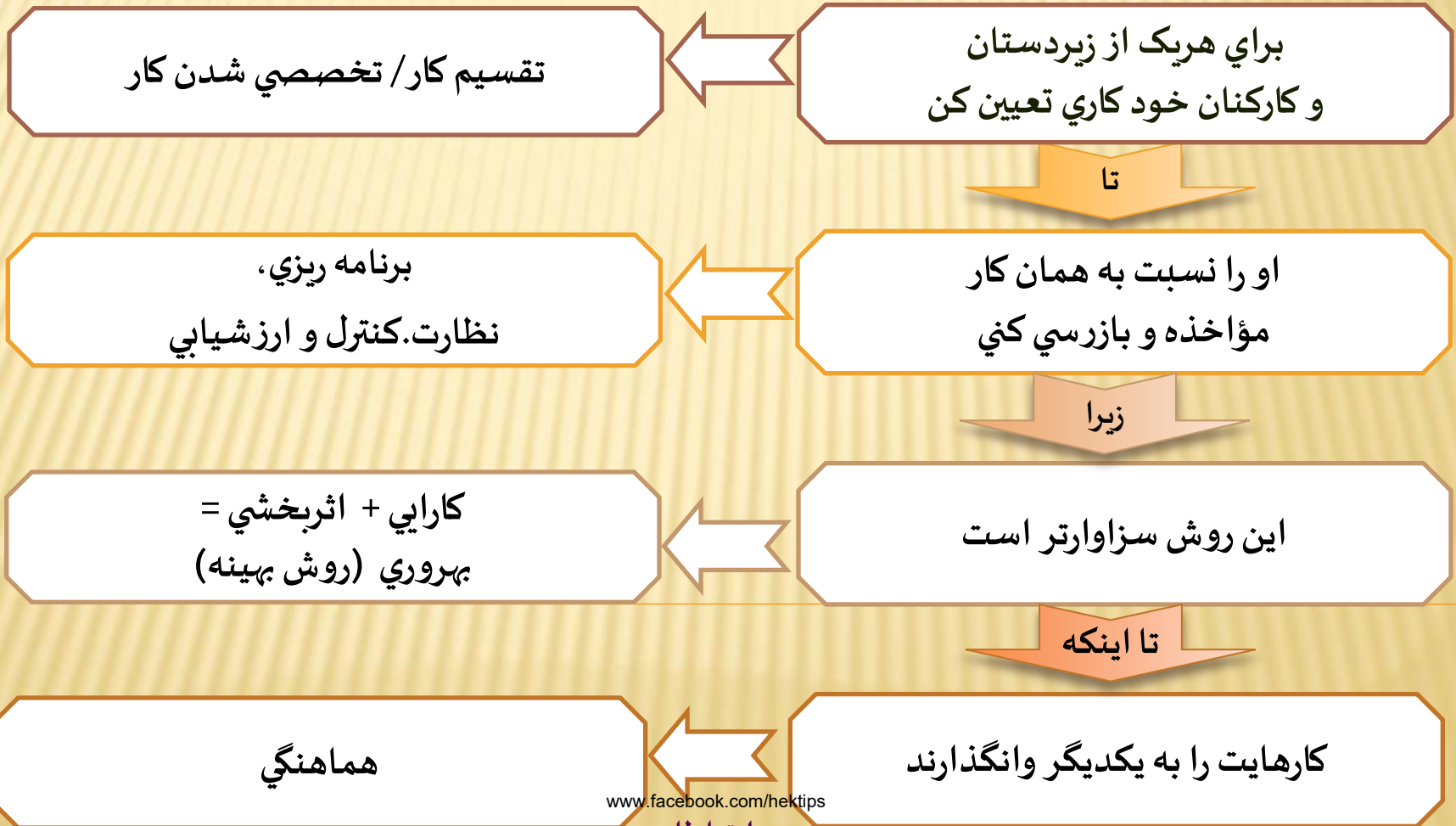
هدف از برقراری نظارت و کنترل اطمینان یابی از عملکرد درست مطابق با برنامه ها است

بخشی از وظایف مدیر از دیدگاه حضرت امیرالمؤمنین علی (ع)

برای هر یک از زیردستان و کارکنان خود کاری تعیین کن تا او را نسبت به همان کار مؤاخذه و بازرسی کنی زیرا این روش سزاوارتر است تا اینکه کارهایت را به یکدیگر وانگذارند

از نامه امام علی (ع) به مالک اشتر

هدایت و رهبری



ارزشهای مدیریت و سازمان

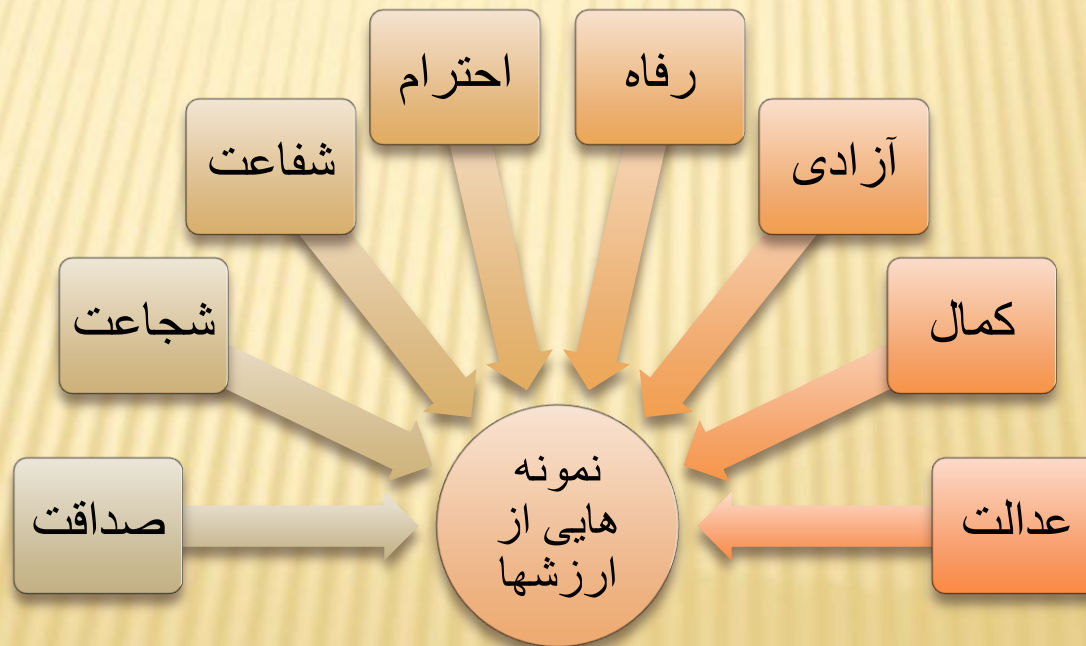
از بين كسانى كه به تپه ماهور براى دعاى

باران مى روند ، فقط آنهابى به كار خود ايمان

دارند كه با خود چتر بر مى دارند .

آنتوان چخوف

ارزشها بیانگر عقاید راسخ نسبت به اعمال ، حالات و رفتارهایی هستند که از لحاظ شخصی یا اجتماعی نسبت به اعمال ، حالات و رفتارهای مخالف ، برتر و ارجح شناخته می شوند .





براساس شدت اهمیت
ارزش ها می توان یک
نظام ارزشی را برای
فرد ، گروه ، سازمان یا
جامعه ترسیم کرد .



- | | |
|-----------------|-----------------------|
| Ambitious | • جاه طلب |
| Broadminded | • بلند نظر |
| Capable | • شایسته و توانا |
| Cheerful | • شاد و بشاش |
| Clean | • پاکیزه |
| Courageous | • شجاع |
| Forgiving | • فداکار و باگذشت |
| Helpful | • مفید ، حاضر به خدمت |
| Honest | • صادق |
| Imaginative | • خیال پرداز |
| Independent | • مستقل |
| Intellectual | • روشنفکر |
| Logical | • منطقی |
| Loving | • عشق ورز |
| Obedient | • مطیع |
| Polite | • مؤدب |
| Responsible | • مسئول |
| Self-controlled | • خود كنترل |



- | | |
|---------------------------|-------------------|
| A comfortable | • زندگى راحت |
| An exciting Life | • زندگى پرشور |
| A sense of accomplishment | • حس انجام كار |
| A world at peace | • صلح |
| A world of beauty | • زیبایی |
| Equality | • برابری |
| Family security | • امنیت خانوادگی |
| Freedom | • آزادی |
| Happiness | • شادمانی |
| Inner harmony | • تعادل درونی |
| Mature love | • عشق كامل |
| National security | • امنیت ملی |
| Pleasure | • لذت و خوشی |
| Salvation | • رستگاری |
| Self-respect | • احترام به خود |
| Social recognition | • شناسایی اجتماعی |
| True friendship | • دوستی واقعی |
| Wisdom | • عقل و حكمت |

ارزشهای ابزاری: وسیله تحقق و ابزار نیل به ارزش های غایی هستند .

ارزشهای غایی: به اهداف غایی مطلوب اشاره دارند که فرد در طول زندگی خود می تواند آن ها را محقق سازد.

كشتي جنگي ماموريت يافته بود براي آموزش نظامي به مدت چند روز در هوايي طوفاني مانور بدهد هواي مه آلود سبب شده بود كه كاركنان كشتي ديد كمى داشته باشند . در نتيجه ناخدا در پل فرماندهي عرشه ايستاده بود تا همه فعاليت ها را زير نظر داشته باشد .

پاسي از شب نگذشته بود كه ديده بان روي پل فرماندهي ، گزارش داد : نوري در سمت راست جلوي كشتي به چشم مي خورد .

• نا خدا فرياد زد : آيا آن نور ثابت است يا به طرف عقب حركت مي كند ؟

• ديده بان جواب داد : ثابت است ، كه به اين مفهوم بود كه در مسيري هستيم كه به هم تصادم خواهيم كرد .

• ناخدا به مامور ارسال علائم گفت : به آن كشتي علامت بده كه رو در روي هم هستيم ، توصيه مي كنم ۲۰ درجه تغيير مسير بدهيد .

• جواب علامت اين بود : شما بايد ۲۰ درجه تغيير مسير بدهيد .

• ناخدا گفت : علامت بده كه من ناخدا هستم و آنها بايد ۲۰ درجه تغيير مسير بدهند .

• پاسخ آمد : بهتر است شما ۲۰ درجه تغيير مسير بدهيد .

• در اين هنگام كه ناخدا به خشم آمده بود ، با فرياد گفت : علامت بده كه از يك كشتي جنگي علامت فرستاده ميشود ۲۰ درجه تغيير مسير بدهيد .

• پاسخ آمد : من فانوس دريائي هستم . (نقل از كتاب هفت عادت مردمان موثر ؛ استفان كاوي)

• آنگاه : كشتي تغيير مسير داد .

ارزش هاي محوري سازمان ، فانوس دريائي اند . تكان نمي خورند ، نبايد و نمي توان آنها را شكست . با كوشش براي شكستن آنها ، خود را مي شكويم . اما مي توانيم آنها را بياموزيم و به كار بنديم .

یکی از دلایل مطالعه **ارزش** ها در

رفتار سازمانی ، **تأثیر** عمیق آنها بر

نگرش هاست .

مدیریت بر مبنای ارزش ها



اندیشه نیک و مستقیم بهترین اندیشه بشر است. حضرت امیر(ع)

داستان مثبت اندیش شدن کوفی عنان

کوفی عنان را که فراموش نکرده اید؟ (دبیر کل سابق سازمان ملل و برنده صلح نوبل).

از او پرسیدند: بهترین خاطره ی شما از دوران تحصیل چه بود؟ جواب داد: روزی معلم علوم ما وارد کلاس شد و برگه ی سفید رنگی رابه **تخته سیاه** چسباند. در وسط آن **لکه ای با جوهر سیاه** نمایان بود. از شاگردان پرسید:

بچه ها در این برگه چه می بینید؟ همه جواب دادند: **یک لکه سیاه آقا**. معلم با چهره ای اندیشمند لحظاتی در مقابل تخته کلاس راه رفت ، سپس با دست خود به اطراف **لکه سیاه** اشاره کرد و گفت: بچه های عزیز چرا این همه سفیدی اطراف **لکه سیاه** را ندیدید؟ کوفی عنان میگوید: از آن روز تلاش کردم اول سفیدی (خوبی ها، نکات مثبت، روشنایی ها و...) را بنگرم.

روزی از روزها پدری از یک خانواده ثروتمند، پسرش را به مناطق روستایی برد تا او دریابد مردم تنگدست چگونه زندگی می‌کنند.

آنان دو روز و دو شب را در مزرعه ی خانواده‌ای بسیار فقیر سر کردند و سپس به سوی شهر بازگشتند.

در نیمه‌های راه پدر از فرزند پرسید: پسرم آیا دیدی مردم فقیر چگونه زندگی می‌کنند؟

-بله پدر، دیدم...

-- بگو ببینم از این سفر چه آموختی؟

- من دیدم که:

• ما در خانه ی خود یک سگ داریم و آنان چهار سگ داشتند.

• ما استخری داریم که تا نیمه‌های باغمان طول دارد و آنان برکه‌ای دارند که پایانی ندارد.

• ما فانوسهای باغمان را از خارج وارد کرده‌ایم، اما فانوسهای آنان ستارگان آسمانند .

• ایوان ما تا حیاط جلوی خانه‌مان ادامه دارد، اما ایوان آنان تا افق گسترده است .

• ما قطعه زمین کوچکی داریم که در آن زندگی می‌کنیم، اما آنها کشتزارهایی دارند که انتهای آنان دیده نمی‌شود .

• ما پیشخدمتهایی داریم که به ما خدمت می‌کنند، اما آنها خود به دیگران خدمت می‌کنند .

• ما غذای مصرفی‌مان را خریداری می‌کنیم، اما آنها غذایشان را خود تولید می‌کنند .

• ما در اطراف ملک خود دیوارهایی داریم تا ما را محافظت کنند، اما آنان دوستانی دارند تا آنها را محافظت کنند .

• آن پسر همچنان سخن می‌گفت و پدر سکوت کرده بود و سخنی برای گفتن نداشت.

• **پسر سپس افزود : متشکرم پدر که نشان دادی ما چقدر فقیر هستیم!**



ارزشهاي سازمانى (VALUES)

- ✘ ارزشهاي سازمانى، اصول اعتقادى و اساسى يك سازمان مى باشند كه موجب نمود افراد در قالب گروه مى شوند.
- ✘ ارزشهاي سازمانى به عنوان اصول راهنماي جاويدان، به هيچ توجهي نياز ندارند و براي افراد درون سازمان ارزش و اهميت ذاتي دارند.
- ✘ يك سازمان به عنوان واكنش در برابر تغييرات محيطي، ارزشهاي خود را تغيير نمى دهد، بلكه در صورت لزوم محيط خود را تغيير مى دهد تا بتواند آنها را حفظ كند.

ارزشهای سازمانی (ادامه)

× ارزشها عبارتند از عقاید و اعتقادات کلیدی **متمایزکننده**، **پرحرارت** و **مستمر** و **بادوام** سازمان. ارزشها، اصول راهنمایی هستند که **هیچگاه تغییر نمیکنند**. ارزشها، علل انجام کاری که انجام می‌دهید و اینکه به چه چیزی پایبند هستید را بیان می‌کنند. ارزشها در واقع عقاید بسیار راسخ و محکم، اولویتها و فرضیاتی هستند که بر نگرش و رفتار شما تأثیر می‌گذارند. آنها از ارزش و اهمیت ذاتی و درونی برای افراد درون سازمان برخوردارند.

× در يك سازمان ارزشها (که غالباً ارزشهای اصلی نیز نامیده می‌شوند) نگرش، رفتار و شخصیت شرکت را مشخص می‌کند.

نمونه‌هایی از ارزشهای سازمانی

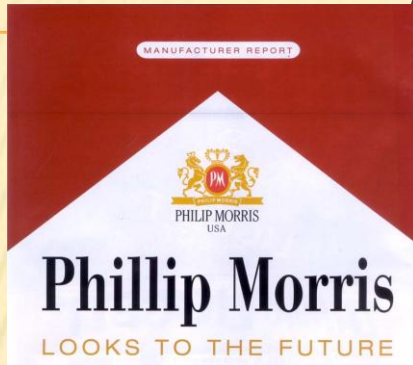
SONY



- ترفیع جایگاه ملی و فرهنگ ژاپنی
 - پیشرو بودن و نه دنباله رو
 - دیگران بودن، غیر ممکن‌ها را ممکن ساختن
- تشویق توانایی‌ها و خلاقیت‌های فردی کارکنان

- ✘ مسوولیت پذیری در قبال جامعه
- ✘ برتری شگرف در تمامی ابعاد شرکت
- ✘ نوآوری علم محور
- ✘ صداقت و امانت
- ✘ کسب سود، از طریق انجام کارهایی که به نفع بشریت می‌باشد

نمونه‌هایی از ارزشهای سازمانی (ادامه)



- حق آزادی انتخاب
- پیروزی - شکست دیگران در مبارزه عادلانه
- تشویق ابتکارات فردی
- شایسته سالاری
- سخت کوشی و بهبود مستمر

- ✗ خوش بین بودن
- ✗ پرورش و ترویج ارزشهای اخلاقی آمریکایی
- ✗ خلاقیت، رویا و تخیل
- ✗ توجه متعصبانه به ثبات و ریزه کاری‌ها (جزئیات)
- ✗ صیانت و کنترل جادوی خلق شده توسط دیزنی

محیط رشد و نمو سازمان

ORGANIZATION ENVIRONMENT محیط سازمان

- ✘ محیط سازمان تمام عواملی است که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذارند.
- ✘ قلمرو سازمان عبارت است از حوزه فعالیت منتخب سازمان.

Task environment محیط کاری

محیط کاری شامل بخشهایی می شود که سازمان بصورت مستقیم با آنها رابطه متقابل دارد و آنها بر توانایی های سازمان (در راه رسیدن به هدفهایش) اثر مستقیم می گذارند.

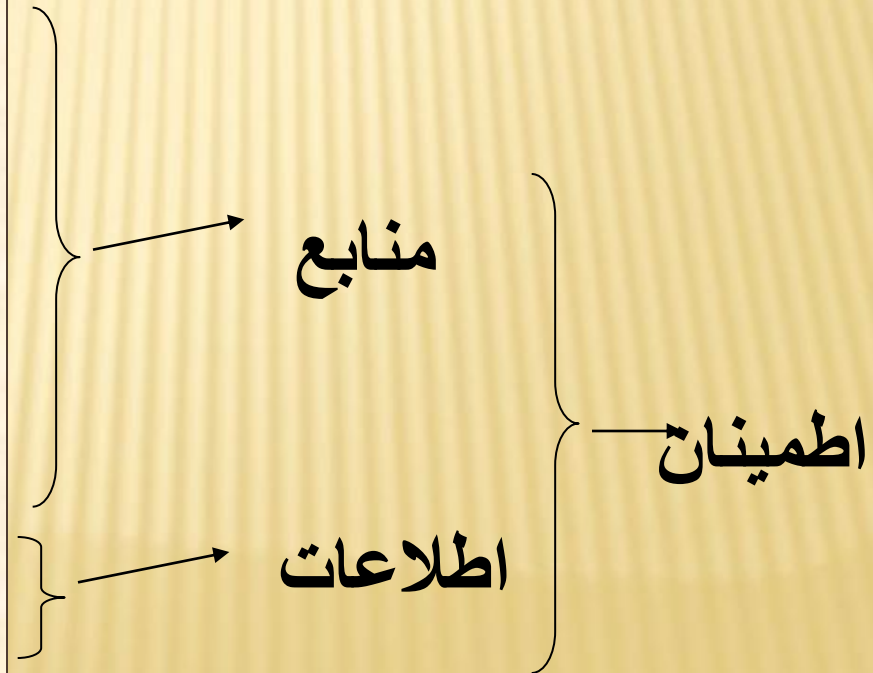
محیط سازمان

1. رقبا؛
2. عرضه کنندگان و تولید کنندگان مواد اولیه؛
3. بازار کار؛
4. بازار اوراق بهادار؛
5. مشتریان و ارباب رجوع؛
6. رکود اقتصادی؛
7. قوانین و مقررات؛
8. و ...

راههاي تاثير عوامل محيطي بر سازمان

1. نیاز سازمان به اطلاعات درباره محیط؛
2. نیاز سازمان به منابع موجود در محیط؛

1. Management
2. Material
3. Machinery
4. Manpower
5. Money
6. Information



محیط نامطمئن

✘ نامطمئن بودن محیط به این معنی است که تصمیم گیرندگان درباره عوامل محیطی اطلاعات کافی ندارند و برای پیش بینی تغییرات خارجی با مشکل روبرو هستند.

Noninfomation = Uncertainty

ساده یا پیچیده بودن محیط

× در يك محیط پیچیده تعداد زيادي عوامل خارجي با هم ارتباط دارند و بر سازمان اثر مي گذارند.

× در يك محیط ساده تنها سه یا چهار عامل خارجي بر سازمان اثر مي گذارند.

پايدار يا ناپايدار بودن محيط

- ✘ اگر يك محيط در يك دوره چند ماهه يا چند ساله در يك وضع باقى بماند، آن را **پايدار** مي نامند.
- ✘ در شرايط **ناپايدار** عوامل محيطي **تغييرات ناگهاني** دارند.

چارچوبي براي ارزيابي محيطي

پايدار

پیچیده + پایدار =
عدم اطمینان اندک-متوسط

1- تعداد زیاد و متفاوت عوامل خارجي
 2- عوامل ثابت اند یا تغییرات اندکي دارند

نمونه: شرکتهای بیمه و دانشگاهها

ساده + پایدار =
عدم اطمینان اندک

1- تعداد کم عوامل خارجي و عوامل مشابه هم
 2- عوامل ثابت اند یا تغییرات اندکي دارند

نمونه: تولید کننده مواد غذايي

تغییرات محیط

پیچیده + ناپایدار =
عدم اطمینان اندک-متوسط

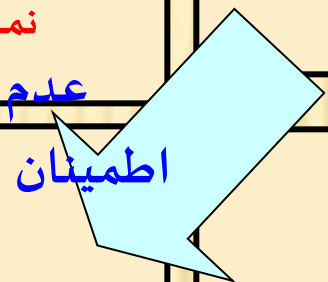
1- تعداد زیاد و متفاوت عوامل خارجي
 2- عوامل بطور مرتب و غیرقابل پیش بینی تغییر می کنند.

نمونه: شرکتهای الکترونيکي

ساده + ناپایدار =
عدم اطمینان متوسط-زیاد

1- تعداد کم عوامل خارجي و عوامل مشابه هم
 2- عوامل بطور مرتب و غیرقابل پیش بینی تغییر می کنند.

نمونه: تولید کننده لوازم آرایشي



چارچوب اقتضای برای محیط نامطمئن و واکنش‌های سازمان

عدم اطمینان اندک (محیط نسبتاً مطمئن)

- 1 ساختار مکانیکی؛ رسمی؛ متمرکز
- 2 تعداد دواير اندك؛
- 3 به وجود افراد هماهنگ کننده نیاز نیست.
- 4 تقلیدی از سازمان‌های رقیب انجام نمی‌شود.

عدم اطمینان اندک متمایل به متوسط

- 1 ساختار مکانیکی؛ رسمی؛ متمرکز
- 2 تعدادی دواير سازمانی و مرزبان وجود دارد.
- 3 تعدادی مدیر باید وظیفه ایجاد هماهنگی بین دواير سازمانی را بر عهده گیرند.
- 4 تقلید از برخی از اقدامات موفقیت آمیز سازمان‌ها

عدم

اطمینان

عدم اطمینان متوسط متمایل به زیاد

- 1 ساختار ارگانیک، گروه کاری؛ مدیریت مشارکتی
- 2 تعداد کمی دواير سازمانی و مرزبانی؛
- 3 تعداد کمی از مدیران مسؤل ایجاد هماهنگی
- 4 تقلید سریع مدیران از کارهای موفقیت آمیز؛
- 5 فعالیت سازمان برنامه ریزی می‌شود.

عدم اطمینان بسیار زیاد

- 1 ساختار ارگانیک، گروه کاری؛ مدیریت مشارکتی
- 2 تعدادی دواير سازمانی با وظایف تفکیک شده؛
- 3 تعدادی از مدیران مسؤل ایجاد هماهنگی؛
- 4 تقلید شدید از موفقیت‌های دیگر سازمان‌ها؛
- 5 برنامه ریزی‌های سنگین و پیش بینی‌های زیاد.

پایدار

تغییرات
محیط

ناپایدار

ساده

پیچیدگی محیطی

پیچیده

ارتباط انواع محیط با سازمان و ساختار نظریه امری و تریست

انواع محیط	ویژگیهای محیطی	واکنش سازمانی	انواع ساختار
محیط تصادفی آرام	محیط ایستا ، تغییرات در محیط به ندرت و در میان چند عامل محیطی بی ارتباط با یکدیگر اتفاق میافتد و روی سازمان اثر ندارد	برنامه ریزی کم، تمرکز بر عملیات روزانه انجام می شود	بسیار مکانیکی
محیط خوشه ای آرام	محیط ایستا ، تغییرات در محیط به ندرت و در دسته ای از عوامل محیطی پیوسته اتفاق می افتد و روی سازمان اثرچندانی ندارد	برنامه ریزی ، رویدادهای سازمانهای دیگر(حرکات و تغییرات آنها) پیش بینی می شود	مکانیکی
محیط واکنشی متشنج	محیط پویا ، تغییرات در محیط غالباً اتفاق می افتد و عوامل محیطی بر سازمان اثر می گذارد و اثر می پذیرد	برنامه ریزی ، نوآوری ، محیط را تفسیر و برای بقای خود تلاش می کند	ارگانیکی
محیط بسیار متشنج	محیط پویا ، تغییرات در محیط غالباً اتفاق می افتد و عوامل محیطی حاکم بوده و بر سازمان اثر می گذارد	برنامه ریزی زیاد ، تلاش در جهت تطبیق با محیط	بسیار ارگانیکی

نظرات سازمان و مدیریت سنتی
سیری در نظریه نظامها و نظریات مدیریت
انقلاباتی در علوم مدیریت و علوم رفتاری

(۱) نظریه‌های کلاسیک

(۲) نظریه‌های نئوکلاسیک

(۳) نگرش کمی مدیریت

(۴) نگرش سیستمی

(۵) نگرش اقتضایی

(۶) جنبش جدید در روابط انسانی (تئوری Z)

(۷) نظریه نقشهای مدیریتی

(۸) نظریه سازمانهای یادگیرنده

(۹) نظریه آشوب (نظم در بی نظمی)

1) نظریه های کلاسیک

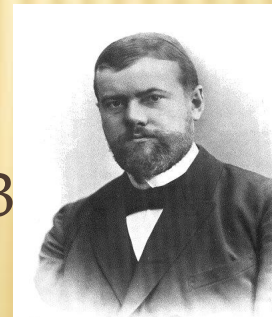
1) مدیریت علمی



2) مدیریت اداری



3) مدیریت بوروکراتیک



مکتب مدیریت علمی

این جنبش در اوایل سال 1900 میلادی با کار «فردریک وینسلو تیلور» در مطالعه زمان و حرکت در «شرکت فولاد میدویل» آغاز شد. تیلور عقیده داشت افراد هیچکدام کارها را در سطح بهینه انجام نمی دهند لذا وی در صدد یافتن «یک بهترین» راه برای انجام کارها بود. بر اساس این نظریه افراد بوسیله پاداشهای اقتصادی برانگیخته می شوند و اگر فرصت مالی بهتری به آنها پیشنهاد شود به آن روی می آورند.

هدف نظریه مدیریت علمی:

تعریف جنبه های مختلف رابطه میان ماشین - کارگر.
برای رسیدن به این هدف بجای تاکید بر روشهای سنتی کار
مجموعه ای از مشاغل کارگری را تحلیل و زمان و
ابزارهای لازم جهت انجام کار را نیز مطالعه کردند.



فردریک تیلور

شعار مدیریت علمی

انتخاب بهترین روش برای انجام دادن هر کار

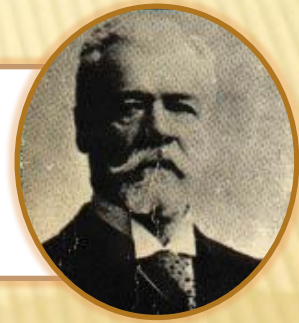
اصول مدیریت علمی:

1) ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء کار (ایجاد روش علمی)

2) گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان (استخدام و آموزش)

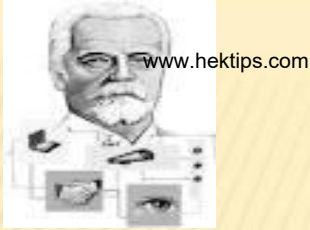
3) همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان

4) تقسیم تقریباً مساوی کار و مسولیت بین مدیران و کارکنان



هنرى فايول (1841-1925)

هنرى فايول يك مهندس معدن فرانسوى بود . كه در اوایل جوانى به سمت مدير عامل يك شركت ورشكسته انتخاب گرديد . وى در سن 77 سالگى هنگامى كه بازنشسته مى شد به عنوان يك عنصر كارآفرين مشهور شد . در بحبوحه ی سالهای جنگ جهانی اول (1916) فايول بطور مستقل از جنبش مديريت علمى آمريكايى ، مكتب مبتنى بر اصول علم اداره (مكتب اصول گرايى در مديريت) را مطرح كرد.



فعالیت های سازمان از نظر فایول

فایول کل سازمان را در قالب پیکره ای واحد تصور می کرد و فعالیت های آن را به شش دسته قابل تقسیم می دانست عام و خاص:



اصول مديريت فايول

فایول معتقد است پنج دسته فعالیت اول مشخص هستند و تنها فعالیت ششم نیاز به تحلیل دارد .

«وی 14 اصل را برای تشریح مدیریت که حاصل تجربه اش بود ، بیان کرد»

1

• کاهش تنوع مسئولیت ها و کارهایی که هرکس در یک محدوده ی معین انجام می دهد ، که موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.

تقسیم کار
Division of Work

2

• حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش و تنبیه را اختیار گویند .

اختیار
Authority

3

• اطاعت و تعهد ناشی از توافق رسمی و یا غیر رسمی مدیر با کارکنان را انضباط گویند.

انضباط
Discipline

اصول مديريت فايول

4

• اختيار دستور دادن به هر كارمند بايد مختص به يك مدير باشد . هر كارمند بايد بداند كه از چه كسى دستور مى گيرد و در برابر چه كسى مسئول است .

وحدت
فرماندهى

Unity of
Command

5

• براى اجراى هر برنامه واحد ، بايد يك مدير مسئول تعيين شود؛ بطورى كه مدير مذکور بتواند با هدايت همه ي فعاليت هاى معطوف به تحقق يك هدف معين ، آنها را با هم هماهنگ سازد .

وحدت
مديريت

Unity of
Direction

6

• تبعيت اهداف و منابع فردى از اهداف و منافع عمومى و ترجيح دادن منافع سازمانى به منافع فردى.

اولويت منافع
عمومى

The General
Interests

7

• پرداخت مزد و پاداش انجام امور به كاركنان به صورت عادلانه و منصفانه صورت پذيرد.

جبران خدمات
كاركنان

Remuneration
of Personnel

اصول مدیریت فایول

8

• تجمع قدرت سازمانی و حدود اختیار در یک نقطه و در سازمان مطرح است که این نقطه رأس سازمان یا سطح مدیریت عالی است .

تمرکز
Centralization

9

• خط فرماندهی یا اختیار ، یا مسیر صدور دستور ، معمولاً از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء ختم می گردد.

سلسله
مراتب
Scalar Chain
or Hierarch

10

• انتخاب صحیح فضا و مکان و جای سازمانی برای منابع و افراد ، به عبارت دیگر قرار دادن هرچیز در جای مناسب خودش.

نظم
Order

11

• ترکیبی از محبت و انصاف و عدم تبعیض نسبت به کارکنان .

عدالت
Equity

اصول مديريت فايول

12

• بايد به كاركنان براي استقرار در شغل خود وقت كافي داده شود . اگر چه ممكن است در مورد مديران اين مدت طولاني شود.

ثبات و امنيت
شغلي

Stability of
Tenure of
Personnel

13

• اگر براي انجام همه ي كارها برنامه ريزي شود و برنامه ها به طور موفقيت آميز به اجرا درآيند ، ابتكار عمل در دست مديران سازمان خواهد بود . مدير بايد حتي المقدور كاركنان را تشويق كند تا فعاليتهايشان را برنامه ريزي كنند.

ابتكار عمل
Initiative

14

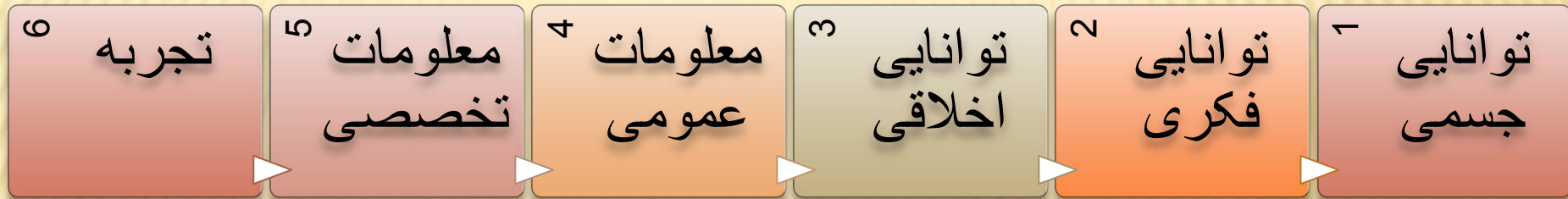
• وحدت و هماهنگي كاركنان بر قدرت و انسجام سازمان مي افزايد . مدير بايد براي تقويت روحيه كاركنان براي كار دسته جمعي ، تلاش كند . روحيه كار دسته جمعي ، با درك اهداف سازمان حاصل مي شود .

احساس
وحدت و
يگانگي

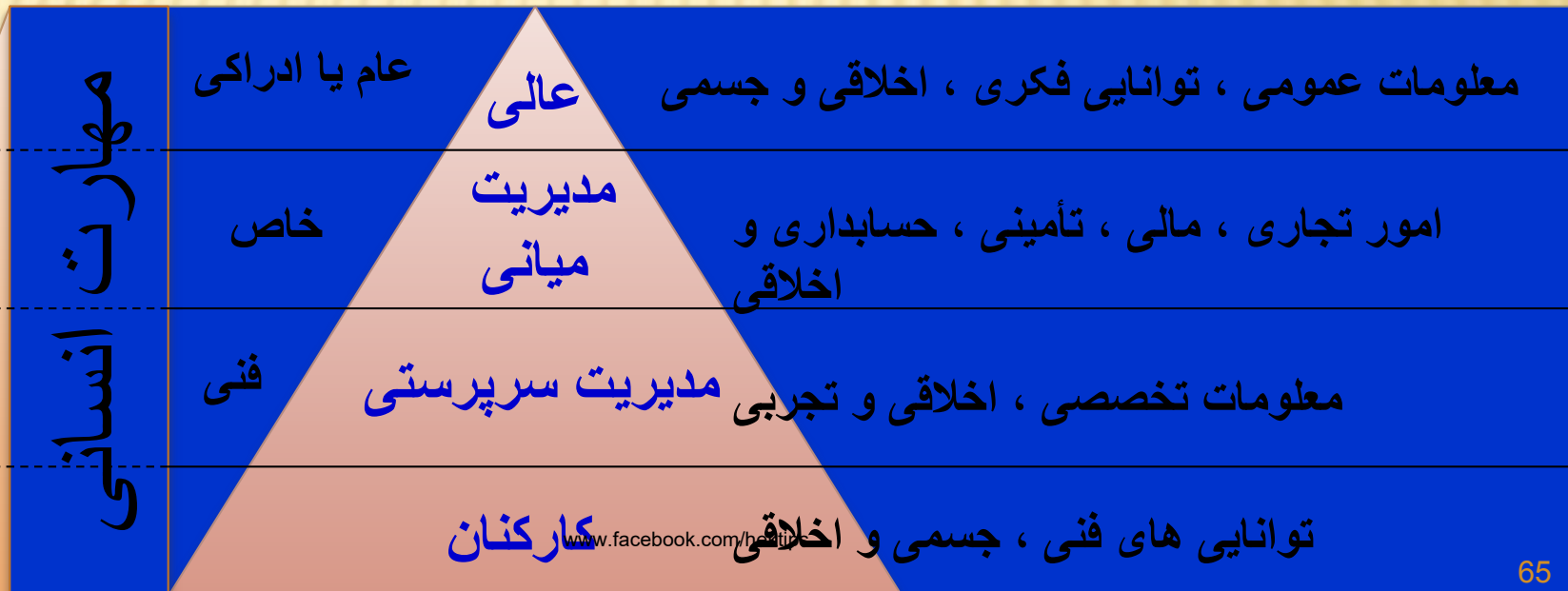
Esprit de
Corps
Morale

توانایی های مدیر

فایول معتقد بود مدیر جهت انجام فعالیت ها و اصول فوق باید دارای توانایی های زیر باشد :



رابطه تواناییها و سطوح مدیریت در سازمان از نظر فایول



مدیریت بوروکراتیک:

ماکس وبر



قوانین و مقررات (جایگزین اعمال سلیقه)

غیر شخصی بودن (معیارهای عینی در ارزیابی)

تقسیم کار (تخصص گرایی و افزایش کارایی)

ساختار سلسله مراتبی (کنترل)

تعهد برای کار مادام العمر (هم سازمان و هم کارکنان)

ساختار اختیار (در سلسله مراتب تعریف میشود و به سه طریق مشروعیت می یابد)

منطقی بودن (همه فعالیتها به طور منطقی به سمت معطوف است)

تعریف اختیار:

حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن با کمک پاداش یا تنبیه.

اختیار به سه طریق مشروعیت پیدا می‌کند:

اختیار سنتی

اختیار شخصیتی

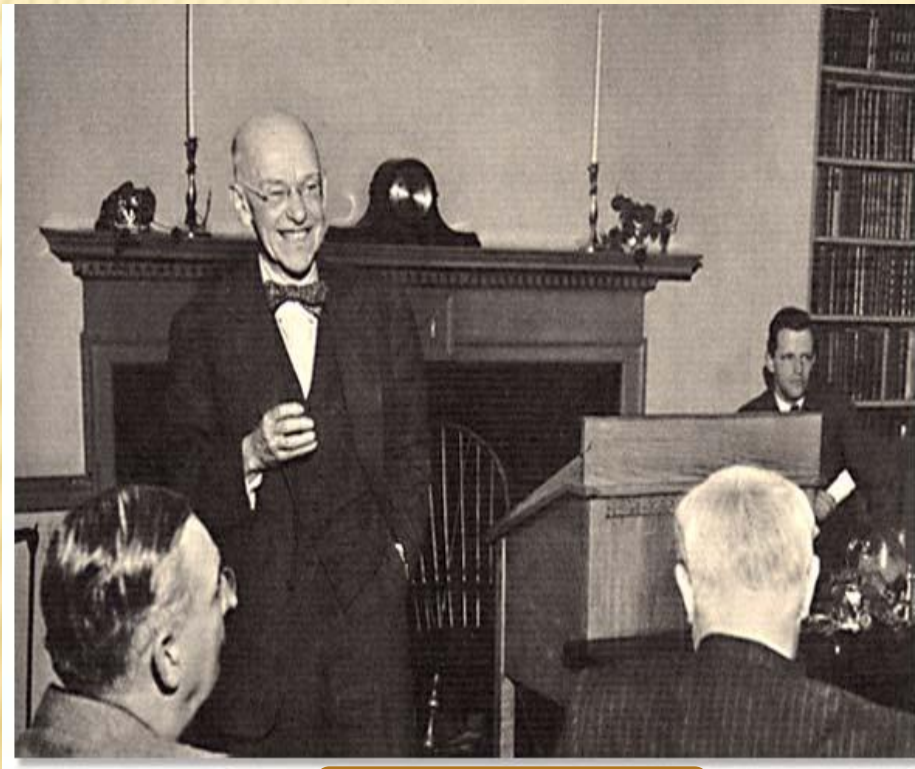
اختیار عقلایی-قانونی

جنبش روابط انسانی

- جنبش روابط انسانی در اواخر دهه 1920 آغاز و تا دهه 1950 به صورتهای مختلف ادامه یافت .

- پیروان این جنبش بر لزوم همکاری با کارکنان و تقویت روحیه آنان در محیط کار تأکید داشتند و اولین نگرش رفتاری به مدیریت را ایجاد نمودند که در فرایند تولید با افراد به عنوان انسان نه ماشین رفتار می شود .

2) نهضت روابط انسانی (نظریه نئوکلاسیک):



التون مايو

مطالعات هاثورن

مطالعات هاتورن

این مطالعات به طور رسمی در سال 1923 و 1924 در کارخانه هاتورن در شرکت وسترن الکتریک امریکا آغاز گردید و نقطه عطف پیشرفت علمی و تاریخی این جنبش محسوب گردید.

مراحل مطالعات هاتورن

1. آزمایش های نور: (آزمایش نور بر روی دو گروه از زنان کارگر انجام گرفت)
2. آزمایش های اتاق رله : (این آزمایش از سال 1927 آغاز و مدت پنج سال طول کشید)
3. آزمایش اتاق سیم پیچی : (این آزمایش سال 1931 شروع و سال 1932 پایان یافت)

نتیجه آزمایشهای نور

چه زمانی که نور کم و چه زمانی که زیاد بود بهره وری افزایش یافت . روشن است که بعضی از متغیر ها در این آزمایش مانند متغیر پیچیده انسانی ثابت و یا تحت کنترل نبودند.

نتیجه آزمایشهای اطاق رله

با آزمایشهای اتاق نور مشابهت داشت و بهره وری حتی زمانی که به مرحله اول بازگشتند افزایش یافت در نتیجه دریافتند متغیرهای مستقل (محل کار ، زمان استراحت و دستمزد و.....) به تنهایی موجب تغییر در متغیر وابسته (بهره وری) نمی شوند.

نتیجه آزمایش اطاق سیم پیچی

نتیجه درست برعکس اطاق رله بود و گروه عملا بازده کار را محدود می کردند.

دلایلی که کارگران بازده را محدود می کردند :

ترس از بیکار شدن
ترس از بالا بردن استاندارد
محافظت از کارگران کند کار

نتیجه گیری از مطالعات هاثورن:

- 1) انسانها اساسا بوسیله نیاز های اجتماعی برانگیخته می شوند.
- 2) انسانها از فشار اجتماعی گروه همکاران بیشتر از تشویق و کنترل متاثر می شوند.
- 3) انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیاز های اجتماعی می پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

در رفتار کارکنان و بهره وری ، عوامل اجتماعی نقش مهمتری از عوامل مادی و اقتصادی ایفاء می کند.

نگرش رفتاری

(لزوم تجهیز مدیران به علم رفتار)

نهضت روابط انساني مبلغ اندیشه های زیر شد :

- 1) حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شود.
- 2) هدفهاي سازمان باید درجهت رفاه کارکنان مورد بازنگری قرار گیرد.
- 3) در مدیریت و تصمیمگیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود
- 4) با تغییر در ساختار سازمان امکان آزادی عمل و ابتکار داده شود.
- 5) اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار بدرستی شناخته شود.

در ادامه نهضت روابط انسانی نظریات انگیزشی ذیل ظهور نمود:

؛ **سلسله مراتب نیازهای مازلو** ؛ **نظریه بلوغ و عدم بلوغ** ؛
نظریه x و y

3) نگرش های کمی مدیریت :

* علم مدیریت

(استفاده از ریاضیات و روشهای کمی در حل مسائل مدیریتی و تصمیم گیری)

* مدیریت عملیاتی

(مدیریت فرایند تبدیل)

* سیستمهای اطلاعاتی

(TPS-MIS-DSS-ES,....)مدیریت

4) نگرش سیستمی:

این نگرش تقریباً از سال 1960 به بعد در مدیریت مرسوم شد طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه ای جامع است.

تعريف سيستم:

مجموعه اي از اجزاست كه با ارتباط و پيوند متقابل يك كل واحد را تشكيل مي دهند و نقش معيني ايفا مي كنند.

کل نگری و جز نگری

پیل اندر خانه ای تاریک بود
عرضه را آورده بودندش هنود

از برای دیدنش مردم بسی
اندر آن ظلمت همی شد هر کسی

دیدنش با چشم چون ممکن نبود
اندر آن تاریکیش کف می بسود

آن یکی را کف به خرطوم او فتاد
گفت همچون ناودانست این نهاد

آن یکی را دست بر گوشش رسید
آن برو چون بادبیزن شد پدید

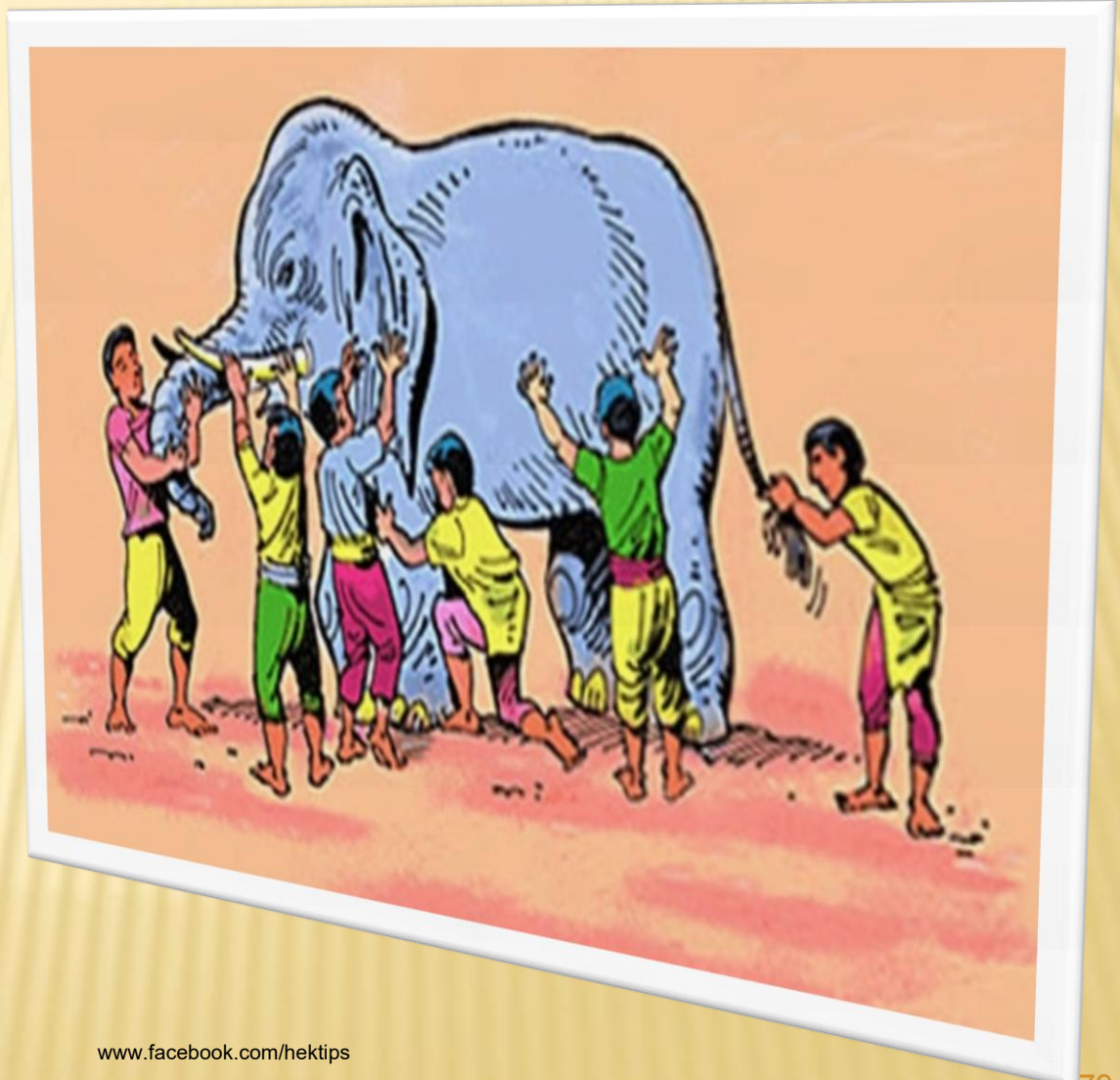
آن یکی را کف چو بر پایش بسود
گفت شکل پیل دیدم چون عمود

آن یکی بر پشت او بنهاد دست
گفت خود این پیل چون تختی بدست

همچنین هر یک به جزوی که رسید
فهم آن می کرد هر جا می شنید

از نظرگه گفتشان شد مختلف
آن یکی دالش لقب داد این الف

در کف هر کس اگر شمعی بدی
اختلاف از گفتشان بیرون شدی



عناصر کلیدی در نگرش سیستمی:

تعریف سیستم

سیستم‌های اصلی و فرعی

سیستم‌های باز و بسته

مرز سیستم

هم افزایی (synergy)

جریان بازخورد

سیستمهاي فرعي:

اجزايي که کل سیستم را مي سازند ، سیستمهاي فرعي نامند .
سیستمهاي باز و بسته:

سیستمي که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد سیستم باز نامیده مي شود .

سیستمي که با محیط اطراف خود کنش متقابل نداشته باشد سیستم بسته نامیده مي شود .

مرز سیستم:

هر سیستمى مرزى دارد که آن را از محیط اطرافش جدا مى کند.

(Feed back) بازخورد:

کلید نظارت سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضرورى است.

هم افزایی: (synergy)

یعنی اینکه هر مجموعه بزرگتر از اجزای تشکیل دهنده آن است.

5) نگرش اقتضايي (نگرش موقعيتي)

اساس نگرش اقتضايي بر اين استوار است كه يك الگوي مدیریت براي همه موقعيتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد.

متغير های اقتضايي :

محیط (اطمینان و عدم اطمینان محیطی)

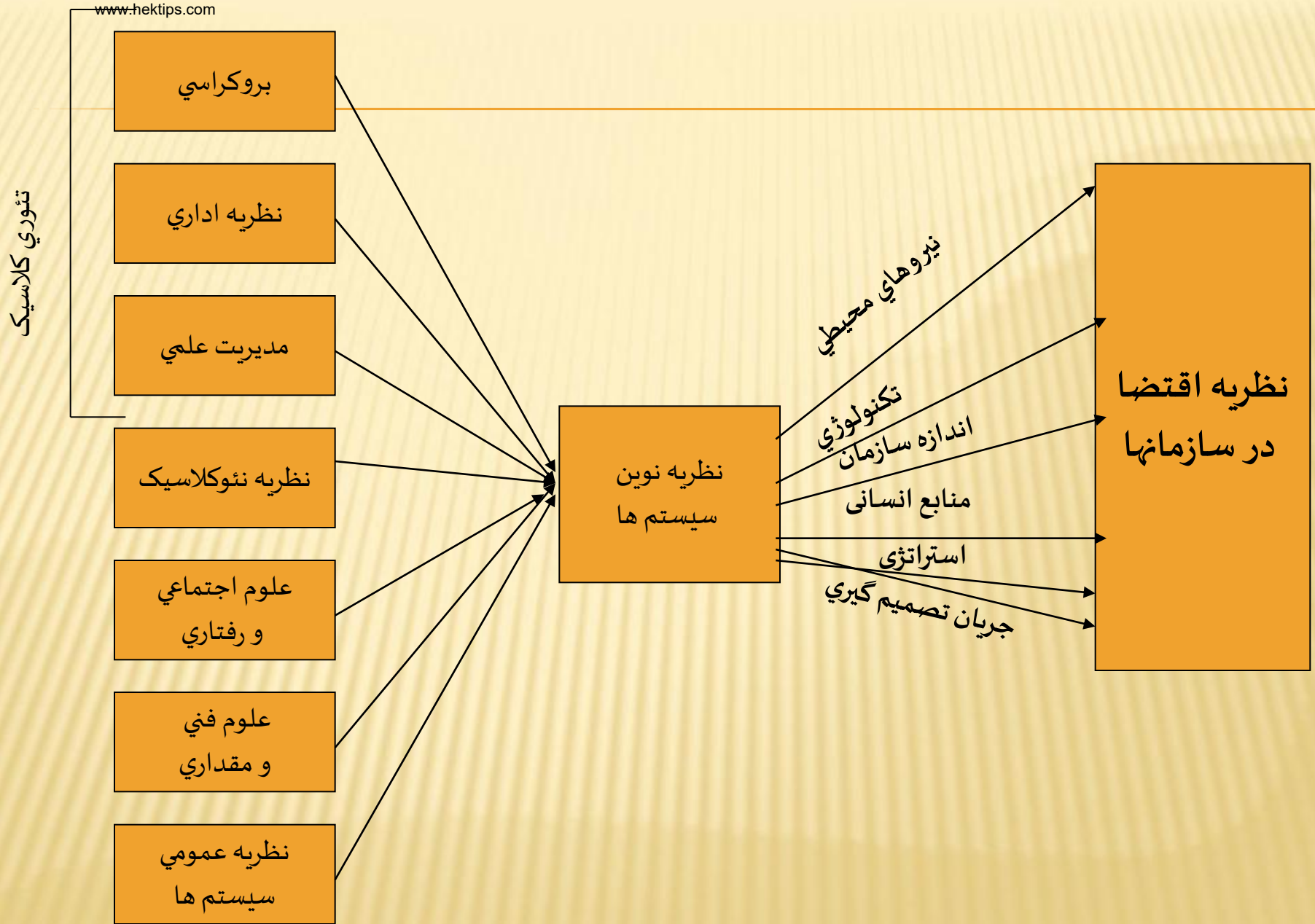
تکنولوژی (تكراری یا غير تكراری بودن مشاغل سازمان)

اندازه سازمان (بزرگی و کوچکی سازمان)

منابع انسانی (میزان بلوغ منابع انسانی و میزان نیاز به خلاقیت و...)

استراتژی (آینده نگر، تدافعی، تحلیلی، منفعل)

دیدگاه ائتلاف حاکم



نظریه نقش های مدیریتی

طبقة	نقش	انواع فعالیتها
نقش های ارتباطی	تشریقاتی رهبری رابط	وظایف تشریقاتی و نمادین آموزش، ایجاد انگیزه و هماهنگی دیگران توسعه روابط با افراد خارج از محیط کار
نقش های اطلاعاتی	ارزیاب توزیع کننده سخن گو	جمع آوری اطلاعات از منابع مختلف انتقال اطلاعات به سایر مدیران انتقال اطلاعات به افراد خارج سازمان
نقش های تصمیم گیری	نوآور آشوب زدایی تخصیص دهنده منابع مذاکره کننده	تغییر اساسی برای اصلاح واحدها و استفاده از فرصت ها ایجاد تغییرات برای حل مسایل غیر قابل پیش بینی تصمیم گیری در این باره که کدام مدیر یا پروژه چه مقدار از کدام منابع دریافت کند. گفتگو با افراد خارج از سازمان برای جلب حمایت آن از اهداف سازمان

نظریه آشوب

(نظم در بی نظمی)

جمله بی قراریت ، از طلب قرار تست

طالب بی قرار شو ، تا که قرار آیدت

مولوی

واژه آشوب چه معنی می دهد ؟

واژه chaos به طور سنتی به عنوان بی نظمی و آشوب و فقدان هر گونه ساختار یا نظم تعریف می شود . تعریف جدید آشوب اشاره بر آن دارد که بی نظمی ممکن است که صرفاً سطح بالایی از پیچیدگی باشد که شاید از فرایندهای قطعی ناشی شود .

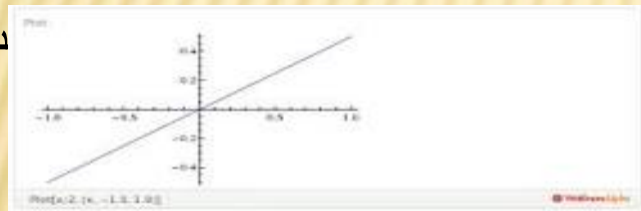
هیلز در 1990 آشوب یا بی نظمی را اینگونه تعریف می کند : بی نظمی و آشوب نوعی نظم در بی نظمی است . بی نظم از آن رو که نتایج آن بی نظمی منظم غیر قابل پیش بینی است و منظم بدان جهت که از نوعی قطعیت برخوردار است .

آدامز آشفتگی را اینگونه تعریف می کند : از آشفتگی زندگی زائیده می شود درحالیکه از نظم عادت به وجود می آید .

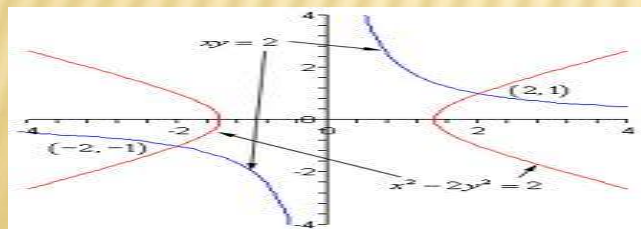
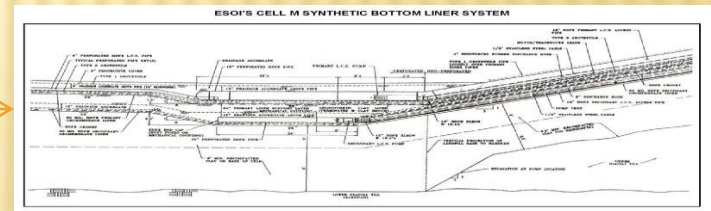
سيستمهاى خطى و غير خطى چگونه اند ؟

در يك رابطه خطى ، يك رابطه علت معين ، يك معلول و فقط يك معلول دارد . اما در يك رابطه غير خطى يك علت معين يا يك اقدام معين ، مى تواند معلول ها يا پيامدهاى متفاوتى داشته باشد . بعد آنكه ، سيستمهاى خطى مجموعه اى از عناصر متشكله خود هستند . ميتوان يك سيستم خطى را به عناصر و اجزاي خود تقسيم كرد و هر کدام از آنها را بررسى نمود سپس به نوعى تبیین کلی از سيستم دست يابيد . ولى در سيستم هاى غير خطى نوعى هم افزايى وجود دارد ، ونمى توان به روش تجزيه اجزا و بررسى مجزاي هر کدام از آن ، به تبیین کل آن

ت .

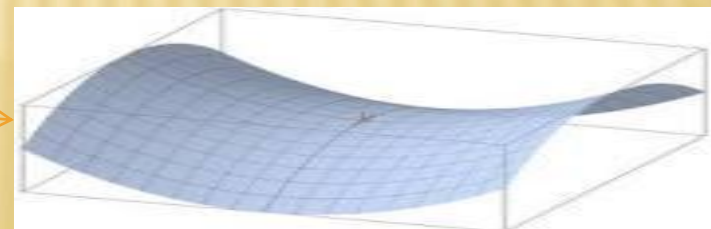


خطى



غير

خطى



تئورى آشوب چيست ؟

❖ تئورى آشوب (يا تئورى سيستم هاى غير خطى) نگرشى جديد است كه كاربردهاى فراوانى را براى هر علمى (از جمله هيدرو ديناميك ، علم اوزان و مقياسها ، بيولوژى ، شيمي ، فيزيك ، نجوم ، پزشكى و . . .) در پى داشته است . و از هر تفكر قطعى و كل گرايى به دور است .

❖ از جهت ساختاردهى نظام سازمانى ، روش قطعيت گراى سنتى باعث شده تا با ساختارهاى مكانيكى و غير قابل انعطاف روبرو باشيم كه نمى تواند خود را با دنياى واقعيات ، كه دنيايى مشحون از بي نظمى تلاطم است تطبيق دهد ؛ در حالى كه با كمك نظريه آشوب به سادگى مى توان انواع مشكل بي نظمى و ساختارى را حل

تئورى آشوب در مديريت

- ❖ يك سازمان موفق معمولاً سازمانى برخوردار از نظام بازخورد غيرخطى پويا است كه مديريت آن براى تغيير در ناحيه آشفتگى دست به اقدام مى زند و با بهره گيرى از خود سازماندهى، به طور خلاق سازگارى پويابى در عرصه هاى كار كردى كند سازمان و خرده سيستم هاى داخلى و تعاملات بيرونى آن برقرار مى
- ❖ در اين سيستم هاى پيچيده مديريت در سازمان با نهادينه كردن فعاليت بيشتري از فرهنگ سامانه هاى آشوب گونه در سازمان، آمادگى سازمان را براى خود سازماندهى، خلاقيت و نوآورى، تعامل با محيط فراهم كنند

فروض مهم تئورى آشوب



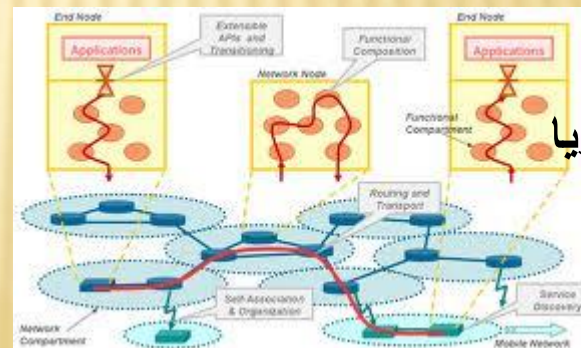
تأثير پروانه اى



خود مانايى



جاذبه هاى غريب



سازگارى پويا

اثر پروانه ای (butterfly effect)

يك تغيير جزئى در شرایط اولیه معادلات پیش بینی کننده جوی؛ منجر به تغییرات بسیار شدید در نتایج حاصل از آنها می گردد. به عبارت دیگر اثر پروانه ای این تئوری به گونه ای است که يك تغییر جزئى در ابتدا منجر به يك دگرگونی بسیار بزرگ در پایان کار خواهد شد، بدین مفهوم که مثلاً؛ اگر پروانه ای در " پکن " پر بزند ممکن است بر اثر این پرزدن ، در نیویورک طوفانی ایجاد شود .



اثر پروانه ای و بازتاب آن در سازمان و مدیریت

و اساسی بر اساس این ویژگی يك تغيير كوچك در شرایط اولیه کار می تواند تغییرات بنیادی در نتیجه کار ایجاد کند. اثر پروانه ای ، توجیهی عقلائی و کامل از رفتارها و تصمیمهای مدیران کار آفرین و خلاق و موفق به دست می دهد که با يك حرکت مناسب و کم انرژی توانسته اند موجبات تحول و دگرگونی های عظیم و توفیق های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند. يك اندیشه خلاق همچون بال زدن يك پروانه می تواند در مسیری آنچنان کارساز و انرژی آفرین باشد که طوفان و تحول برپا کند و از يك اندك بسیار بسازد .

بر اساس خاصیت پروانه ای مدیران بهره ور مدیرانی هستند که این نهاده ها را می شناسند و همچون زره ای که از آن انرژی بسیار حاصل می شود آنرا به موقع و بجا مورد

استفاده قرار می دهند .

تئوری Z- (جنبش جدید در روابط انسانی)

خصوصیات سازمان های نوع J

- 1) استفاده برای همه عمر خدمتی
- 2) تصمیم گیری مشارکتی
- 3) مسولیت گروهی
- 4) ارزشیابی و ترفیع کند
- 5) کنترل تلویحی و غیر رسمی
- 6) روند شغلی غیر تخصصی
- 7) توجه به همه جوانب زندگی شخصی

خصوصیات سازمان های نوع A

- 1) استفاده کوتاه مدت
- 2) تصمیم گیری فردی
- 3) مسولیت فردی
- 4) ارزشیابی و ترفیع سریع
- 5) کنترل صریح و رسمی
- 6) روند شغلی تخصصی
- 7) توجه به نقش فرد در سازمان

خصوصیات سازمان های نوع A ، J و Z

خصوصیات سازمان های نوع Z

- 1) استفاده برای همه عمر
- 2) تصمیم گیری مشارکتی
- 3) مسولیت فردی
- 4) ارزشیابی و ترفیع سریع
- 5) کنترل تلویحی غیر رسمی
- 6) روند شغلی تقریباً تخصصی شده
- 7) توجه همه جانبه به کارکنان



سازمان های یاد گیرنده

تعريف سازمان یاد گیرنده

واژه سازمانهای یادگیرنده به ظرفیت یادگیری سازمان از تجربیات گذشته اش اشاره دارد.

دانش و تخصص کارکنان خود را به روز می کند.

دوره های آموزشی بر گزار کند.

با مراکز آموزش عالی ودانشگاه ها ارتباط دارد.

در نتیجه سبب ارتقاء دانش کارکنان خود برای بررسی و حل مسائل پیش آمده در روند کاری می شود.



تعريف سازمان ياد گيرنده :



سازمان هاى كه در آن افراد به صورت مستمر، ظرفيت هاى خود را براى خلق نتايج مطلوب به كار مى گيرند.



سازمان هاى كه الگوهاى جديد تفكر را پرورش مى دهند.



سازمان هاى كه بيان آرزوها و آرمان هاى جمعى براى افراد آزاد است.



تعريف سازمان ياد گيرنده :



سازمان هاى كه ياد گرفتن، ياد گرفتن با يكديگر را به صورت جمعى، مستمر و بلند مدت تشويق مى كنند .

سازمان يادگيرنده عبارت است از مهارت و توانائى سازمان در ايجاد كسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد براى انعكاس دانش و بينش جديد.

سازمان يادگيرنده سازمانى است كه داراى توانائى ايجاد و كسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طورى تعديل مى كند كه منعكس كننده دانش و ديدگاه هاى جديد باشد.

ويژگى هاى سازمان يادگيرنده :



1. ايجاد دانش جديد وانتقال آن به سايرين.



2. استفاده از منابع خارجى جهت كسب دانش.



3. ادغام وبكارگيرى دانش خارج از سازمان.



4. تركيب دانش با توليد ، عمليات و خدمات.



5. بايد مبتنى بر صلاحيت ، صلابت ، صراحت ، صداقت ، صميميت ، صيانت و صبورى باشد.



تصميم گيري هدفهاي سازمان برنامه ريزي

تصميم گيري:

انتخاب يك راه از ميان راههاي مختلف و در حقيقت بهترين راه براي نيل به اهداف.

فرايند تصميم گيري:

- 1- تعريف مسئله
- 2- ارزيابي راه حلها
- 3- اتخاذ تصميم (انتخاب راه حلها)
- 4- اجراي تصميم
- 5- ارزيابي نتايج

انواع مسئله:

1- خوش ساختار

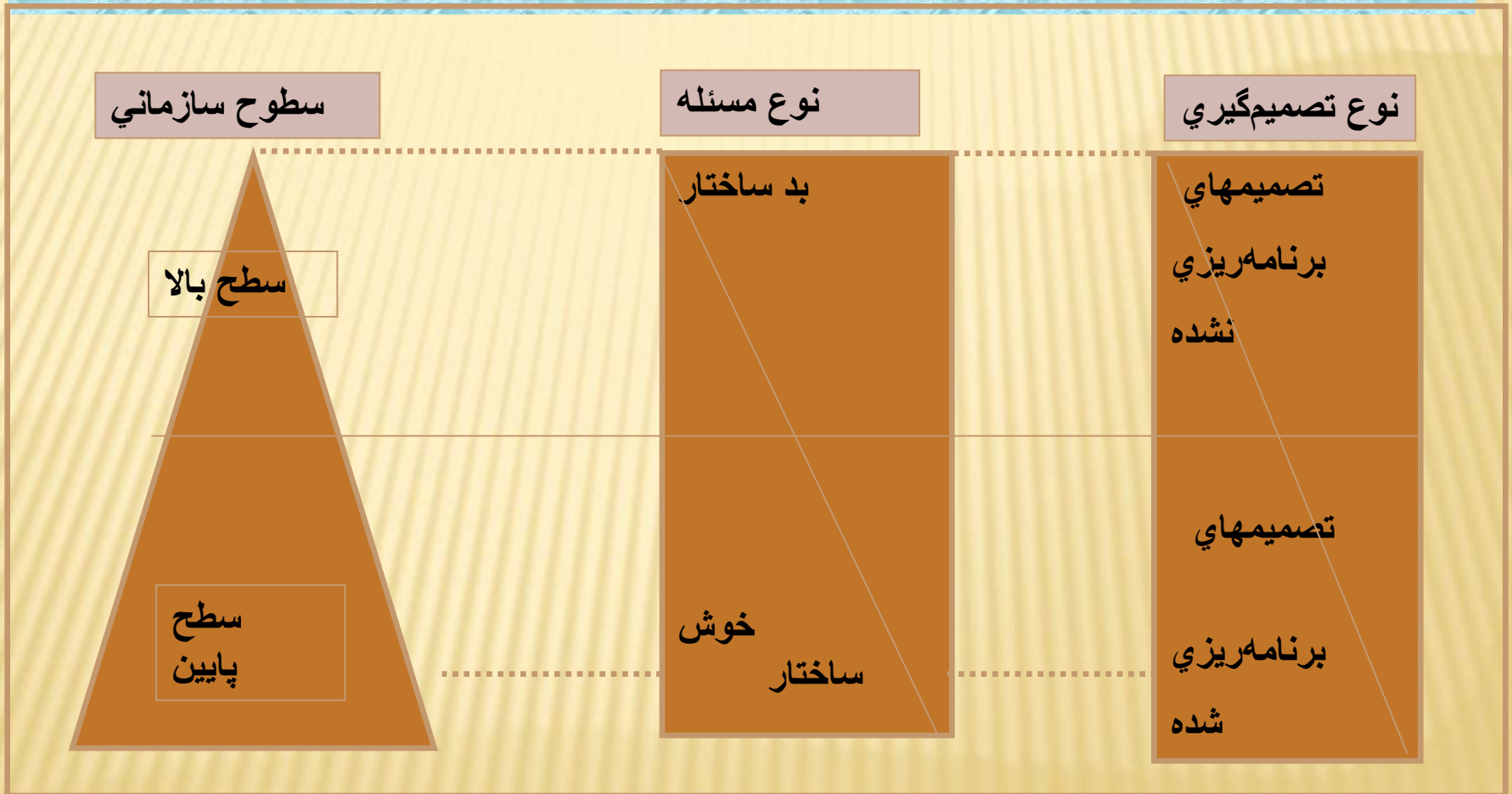
2 - بدساختار

انواع تصمیمات:

1- برنامه ریزی شده

2- برنامه ریزی نشده

رابطه انواع تصميمها و مسائل و سطوح سازمانى



شرایط محیطی تصمیم‌گیری



کامل

سطح اطلاعات

هیچ

مدلهای تصمیم‌گیری:

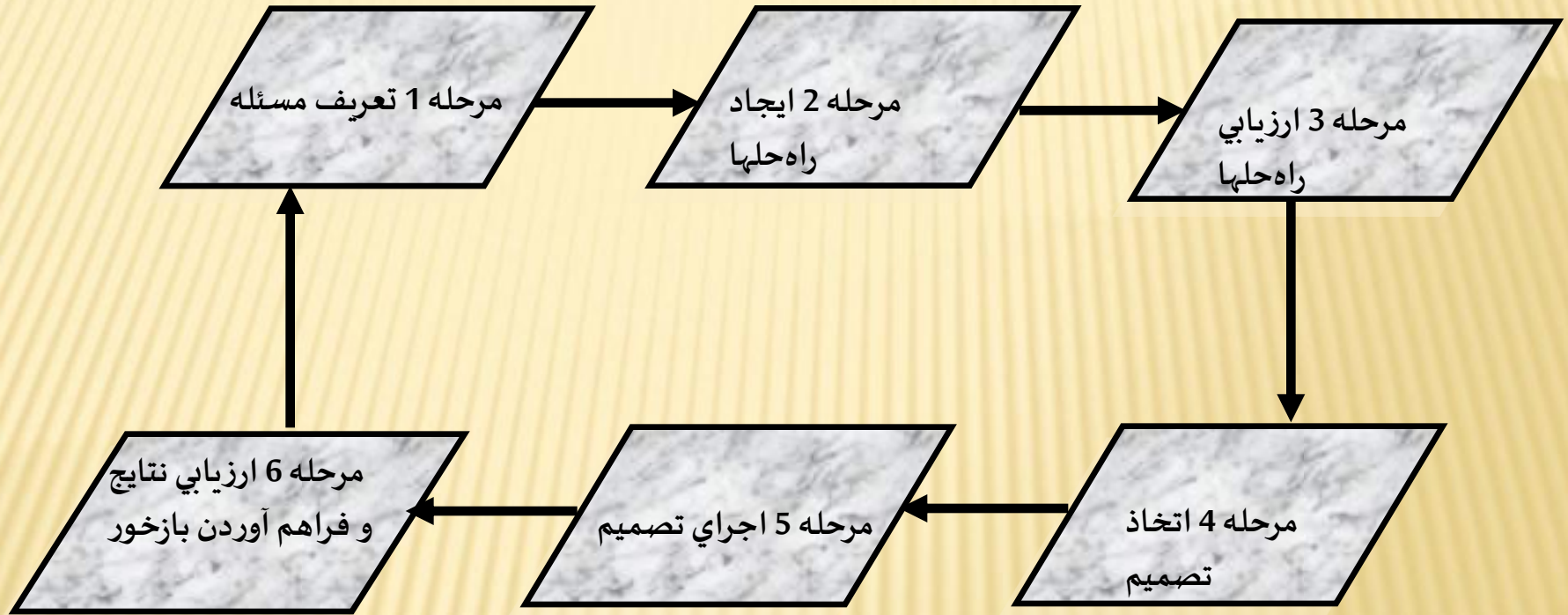
مدل کلاسیک:

مدل کلاسیک بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم‌گیری عقلایی و عینی است و در نتیجه آنان همیشه تصمیم‌هایی را اتخاذ می‌کنند که به نفع سازمان است.

بر اساس مدل کلاسیک مدیران باید هنگام تصمیم‌گیری موارد زیر را رعایت کنند:

- اطلاعات کاملی درباره مسئله داشته باشند.
- اهداف تصمیم‌گیری را به روشنی تعریف کنند.
- کلیه راه‌حلها را برای حل مسئله بشناسند.
- کلیه اطلاعات درباره تمام راه‌حلها را جمع آوری کنند.
- نتایج کلیه راه‌حلها را به طور عقلایی ارزیابی کنند.

فرآیند عقلايي تصميم گيري بر اساس مدل کلاسيک



انواع مدل اداری تصمیم‌گیری:

- 1) عقلانیت محدود
- 2) رضایت‌مندی

عقلانیت محدود:

مدیر به سبب محدودیتهای زمانی و محدودیت ظرفیت فراگیری، حفظ و تحلیل حجم زیادی از اطلاعات، توانایی کافی برای اتخاذ تصمیمهای کاملاً عقلایی ندارد.

رضایت‌مندی:

انتخاب بهترین راه‌حل در شرایط موجود نه بهترین و عالیترین راه‌حل

- 1) صرف وقت بیشتر
- 2) تسلط اقلیت
- 3) فشار برای هماهنگی
- 4) مسئولیت مهم

- 1) فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کامل‌تر
- 2) ایجاد راه‌حلهای بیشتر
- 3) پذیرش بهتر یک راه‌حل
- 4) افزایش مشروعیت

فنون تصمیم‌گیری گروهی:

طوفان مغزی:

روش گروه اسمی:

در این روش اعضای گروهی که در موضوع مورد نظر برای تصمیم‌گیری صاحب نظر و مجرب هستند گرد هم می‌آیند.

از مشهورترین فنون برای ایجاد خلاقیت است زیرا فن نسبتاً ساده‌ای است که فشارهای وارد برای هماهنگی در گروه را کاهش می‌دهد تا ایجاد راه‌حلهای تازه به تاخیر نیفتد.

قوانین طوفان مغزی:

فن دلفی:

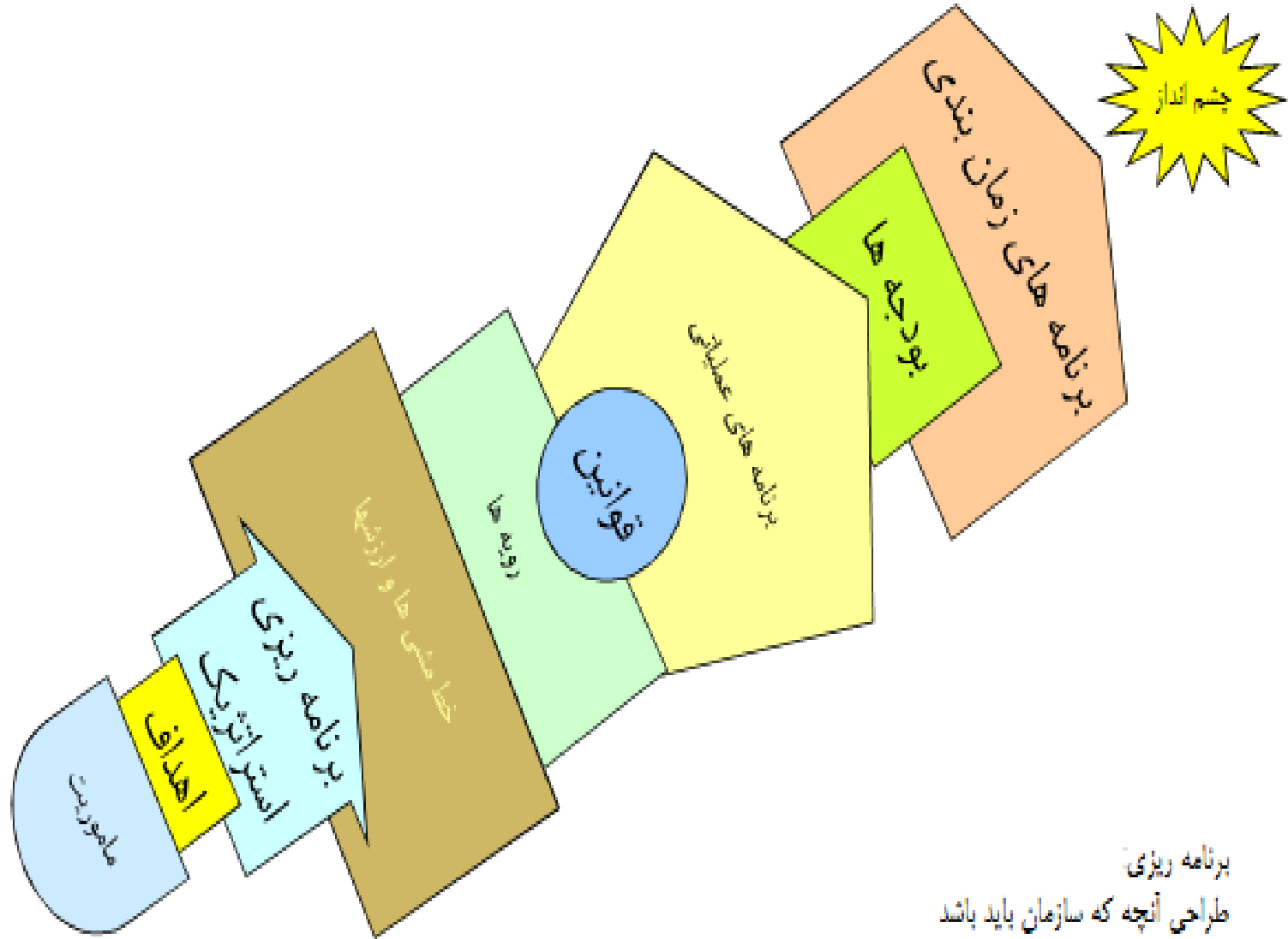
در این روش برای تصمیم‌گیری در یک مورد خاص گروهی از افراد صاحب نظر را انتخاب و نظرات آنان را با پرسشنامه جویا می‌شوند.

هیچ عقیده‌ای مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد. هر چه عقاید بنیادی‌تر (رادی‌کال‌تر) باشند بهتر است. کمیت ارائه عقیده مورد تاکید است.

تعريف برنامه ريزى:

تعيين ماموريت سازمان، مشخص كردن هدفها و پديد آوردن برنامه هاست.

در ميان همه وظايف مديريت برنامه ريزى از اساسى ترين آنهاست كه مانند **پلى زمان حال را به آينده مرتبط مى سازد**. به عبارت ديگر برنامه ريزى ميان جايى كه **هستيم** با جايى كه **پلى مى سازد** و موجب مى شود تا آنچه **رامى خواهيم به آن برويم** كه در غير آن حالت شكل نمى گيرد، پديد آيد. از آنجايى كه همه سازمانها به دنبال آنند كه منابع محدود خود را براى رفع نيازهاى متنوع و رو به افزايش خود صرف کنند. **پوپايى محيط** و وجود تلاطم در آن، و **عدم اطمينان ناشى از تغييرات محيطى بر ضرورت انكار ناپذير برنامه ريزى** مى افزايد.



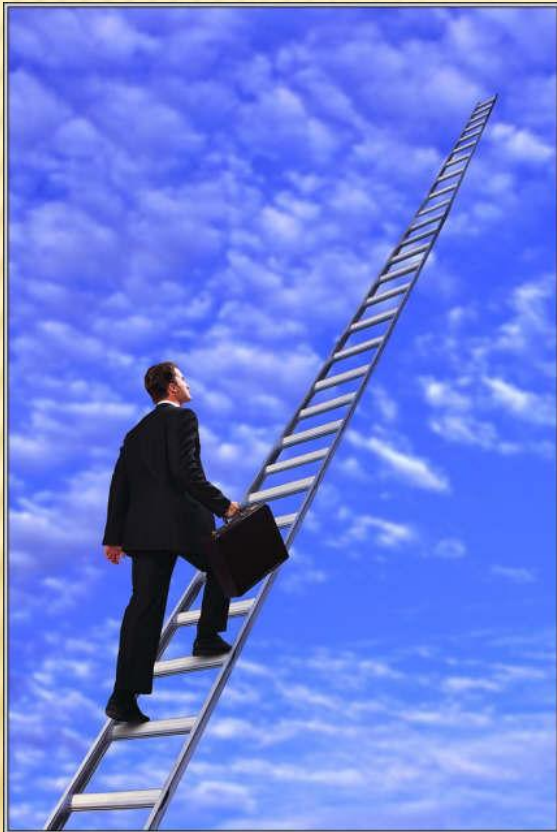
چشم انداز (VISION)

✘ چشم انداز عبارتست از دیدگاهها و نتایجی که مدیران سازمان برای آینده دراز مدت سازمان مد نظر دارند و قصد دارند که به آن برسند.

✘ چشم انداز استراتژیک بیانگر آمال و آرزوهای مدیریت سازمان برای آینده است. چشم انداز یعنی آنچه که می خواهیم باشیم.



چشم‌انداز (ادامه)



✘ بيانيه‌ي چشم‌انداز، اهداف ميان مدت تا بلندمدت (سه تا ده سال) سازمان را تعريف مي‌کند. اين بيانيه بايد **بازارگرا** باشد و اغلب با الفاظ **آرمانی** بيان مي‌شود.

✘ عناصر کلیدی يك چشم‌انداز عبارتند از:

+ هدف بلند پروازانه (چالشي)

+ تعريف جايگاه خاص

+ افق زماني

بیانیه‌های چشم‌انداز ممتاز

بخش بانکداری الکترونیکی ولز فارگو (Wells Fargo) در سال 1997

«داشتن یک میلیون مشتری آنلاین در پایان این دهه»



- هدف بلند پروازانه: تعداد یک میلیون مشتری
- تعریف جایگاه خاص: مشتریان بانکداری آنلاین
- افق زمانی: در پایان این دهه (سال ۲۰۰۰)

بیانیه‌های چشم‌انداز ممتاز

دانشگاه لیدز (Leeds) در سال 2006



UNIVERSITY OF LEEDS

«توانایی ممتاز ما در ادغام پژوهش، کمک هزینه تحصیلی و آموزش در سطح جهانی، تا سال ۲۰۱۵ موقعیت ما را در میان ۵۰ دانشگاه برتر جهان تضمین خواهد کرد»

- هدف بلند پروازانه: قرار گرفتن در میان ۵۰ دانشگاه برتر دنیا
- تعریف جایگاه خاص: ادغام پژوهش، کمک هزینه تحصیلی و آموزش در سطحی جهانی
 - افق زمانی: تا سال ۲۰۱۵

فلسفه وجودي/ مأموریت (MISSION)

- مأموریت یک سازمان نشان دهنده فلسفه و علت وجودی یک سازمان می باشد.
- در بیانیه مأموریت پرسشی که پیش روی سازمان وجود دارد، مطرح می شود یعنی:



“ ما برای چه هستیم؟ ”
Why we Exist?

فلسفه وجودي / مأموریت (ادامه)

✘ بیانیه مأموریت، بیانیه‌ای (معمولاً طی یک تا دو جمله) است که علت وجودی سازمان را تبیین می‌کند.

✘ مأموریت باید مقصود بنیادین از وجود سازمان، به خصوص آنچه که سازمان برای مشتریان و ارباب رجوع خود (و یا در بخش دولتی و غیر انتفاعی، برای شهروندان، استفاده‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان) فراهم می‌آورد را توصیف کند.

✘ بیانیه مأموریت باید مدیران و کارکنان را از هدف کلی که برای دنبال کردن آن گردهم آمده‌اند، آگاه سازد.



بیانیه مأموریت برخی از شرکتها

- × **Merck:** مراقبت و بهبود زندگي انسان
- × **Walt Disney:** خوشحال کردن مردم
- × **3M:** حل مشکلات لاینحل به شیوه‌اي نوآورانه
- × **Wal-Mart:** فراهم آوردن شانس خرید کالاهایی که ثروتمندان می‌خرند، برای مردم عادي
- × **Sony:** فراهم آوردن تجربه لذت از فناوری‌هاي پیشرفته و کاربردی برای عموم مردم
- × **HP:** سهمیم شدن در پیشرفت و رفاه بشر از طریق فني
- × **Lost Arrow Corp:** تبدیل شدن به الگو و ابزاری برای تغییر اجتماعی
- × **Pacific Theaters:** فراهم آوردن مکانی جهت بالندگي و ارتقاء جامعه
- × **Telecare Corp:** کمک به افراد دارای ناتوانی ذهني، جهت درک کامل توانایی‌هاي‌شان
- × **McKinsey & Company:** کمک به سازمان‌ها و دولت‌هاي پیشرو برای موفق‌تر شدن

بیانیه‌های مأموریت ممتاز ، گوگل



بیانیه مأموریت

« سازماندهی اطلاعات دنیا، سودمند کردن و فراهم آوردن
قابلیت دسترسی جهانی به آنها »

فلسفه وجودی

« سودمند کردن و فراهم آوردن قابلیت دسترسی جهانی به
اطلاعات دنیا »

چشم
اندازمان
را محقق
خواهیم
کرد

۱۳۹۶: چشم انداز تکمیل زنجیره تولید از سنگ آهن تا محصولات نهایی و میلیون تن. 2 تثبیت قطب سوم فولاد کشور با دستیابی به ظرفیت

ماموریت:

تولید و عرضه فولاد ساختمانی با کیفیت و منطبق بر استانداردهای ملی و بین المللی به منظور جلب رضایت حداکثری مشتریان، ایجاد ارزش پایدار برای کارکنان، سهامداران و جامعه، تحکیم روابط با شرکا و تامین کنندگان.

ضمن
عمل به
ماموریت
مان،

و جاری
سازی
استراتژی
هایمان،

ارتقاء توان
تولید

تامین بهینه

سرآمدی
فروش

تکمیل و
توسعه
زنجیره تولید

توسعه
پایدار

با تکیه
بر
ارزش
هایمان

مشتریان: تکریم، رضایتمندی، پاسخگویی و صداقت.
سهامداران: تامین منافع و پاسخگویی. شرکا و تامین کنندگان: ارتقاء توانمندی و رابطه برد - برد.
جامعه: تعامل، اعتماد و همکاری.
فرایندهای سازمانی: دانش محوری، کار گروهی و بهبود مستمر.

هدف برنامه ریزی:

افزایش احتمال رسیدن به هدف با تنظیم فعالیتها
مهیا ساختن ابزاری برای کنترل
متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز
از انحراف از مسیر

ماموریت

فراهم آوردن خدمات غذا و جا برای مسافران در سراسر دنیا
به طور سود آور

هدف‌های راهبردی مدیر عامل

- افزایش 15% درآمد خالص سالانه
- 17% سود سالیانه منصفانه
- حفظ موقعیت رهبري بازار از نظر کیفیت جا و غذا
- ایجاد فرصتهای بازرگانی جدید در بازارهای بین المللی رو به گسترش

هدف‌های راهکاری معاون بازاریابی

- افزایش درآمد هر اتاق هتل تا 20%
- اجرای فعالیت تبلیغی داخلی

هدف‌های راهکاری معاونت عملیاتی

- گشایش 150 هتل در همه جهان
- نایل شدن به 99% رضایت مشتری

هدف‌های راهکاری معاونت مالی

- کاهش هزینه‌های وام تا 10%
- حصول میانگین 6% بازده از
- های کوتاه مدت‌گذاری سرمایه

هدف‌های عملیاتی مدیر -

- فروش جشنها
- توسعه فروش
- افزایش هزینه لازم

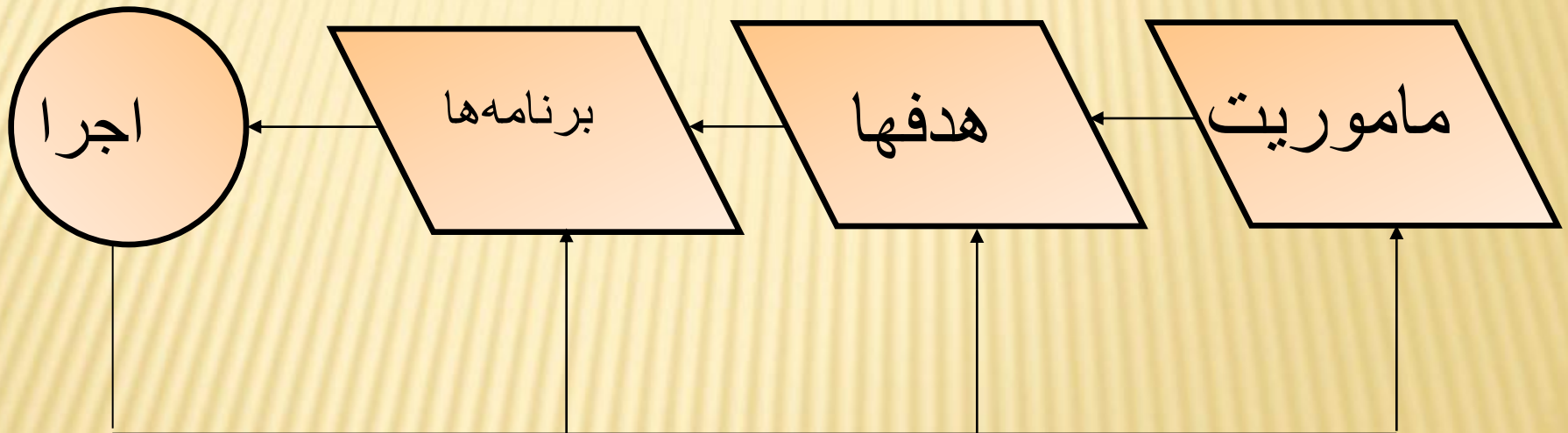
هدف‌های عملیاتی مدیر هتل

- اجرای برنامه آموزش کیفیت خدمات برای همه کارکنان
- کاهش هزینه عملیاتی
- افزایش بهره وری قسمت پذیرش

هدف‌های عملیاتی مدیر -حسابهای دریافتی

- ماشینی کردن گزارش‌های حسابهای دریافتی
- فرستادن فاکتور بانک

فرآیند برنامه ریزی



ابعاد برنامه‌ها:

✘ بعد سطح

برنامه‌های عملیاتی

برنامه‌های راهکاری

برنامه‌های راهبردی

✘ بعد زمان

کوتاه مدت

میان مدت

بلند مدت

✘ بعد قلمرو:

برنامه‌های محدود به بخش

برنامه‌های فراگیر

✘ بعد استمرار

برنامه‌های یکباری

برنامه‌های همیشگی

سطوح هدفها

بیانیه ماموریت

هدفهاي راهبردي

هدفهاي راهکاري

هدفهاي عملياتي

انواع هدف گذاری:

هدف گذاری سنتی

هدف گذاری بر مبنای هدف

عملکرد شرکت
را اصلاح کنیم

هدف مدیریت عالی

((ما می خواهیم
بهبود در منافع
این قسمت حاصل
شود))

هدف مدیریت بخش

(افزایش منافع
بدون توجه به
وسایل)

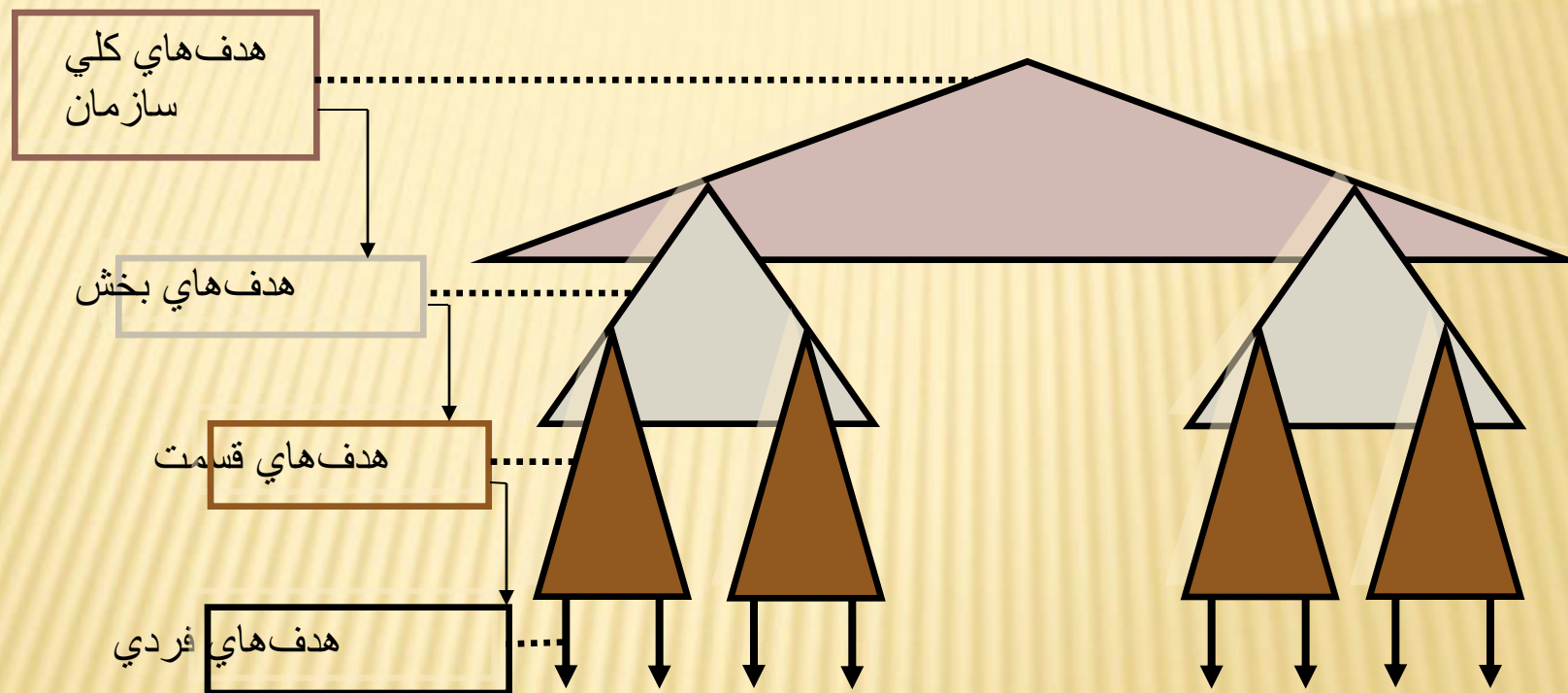
هدف مدیر قسمت

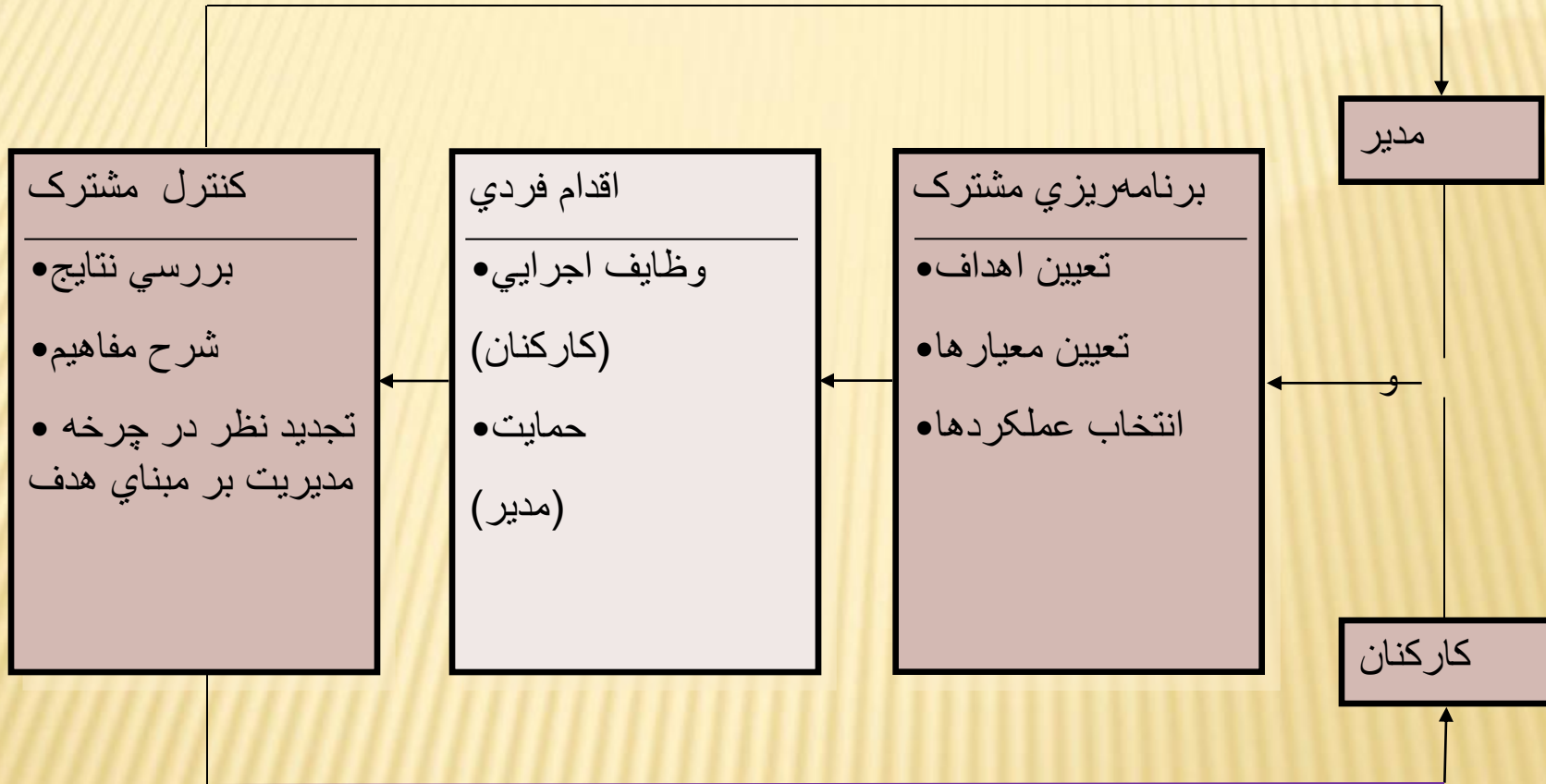
((نگران کیفیت نباشید فقط سریع کار کنید))

هدف فردی
کارکنان

گذار ی سنتی هدف

هدف گذاری در مدیریت بر مبنای هدف





چرخه مدیریت بر مبنای هدف به عنوان نظام یکپارچه برنامهریزی و کنترل

ابزارهاي برنامه ريزي:

✘ پيش بيني

برآورد شرايط يا رویدادهای آینده بر اساس اطلاعات جاری، پژوهش و تجربه گذشته.

پیش بینی اقتصادی

پیش بینی فنی

پیش بینی روند اجتماعی

پیش بینی فروش

✘ جداول زمانی

فرآیندی برای تنظیم فهرستی از جزئیات فعالیت‌هایی که باید برای تحقق هر هدف اجرا شود.

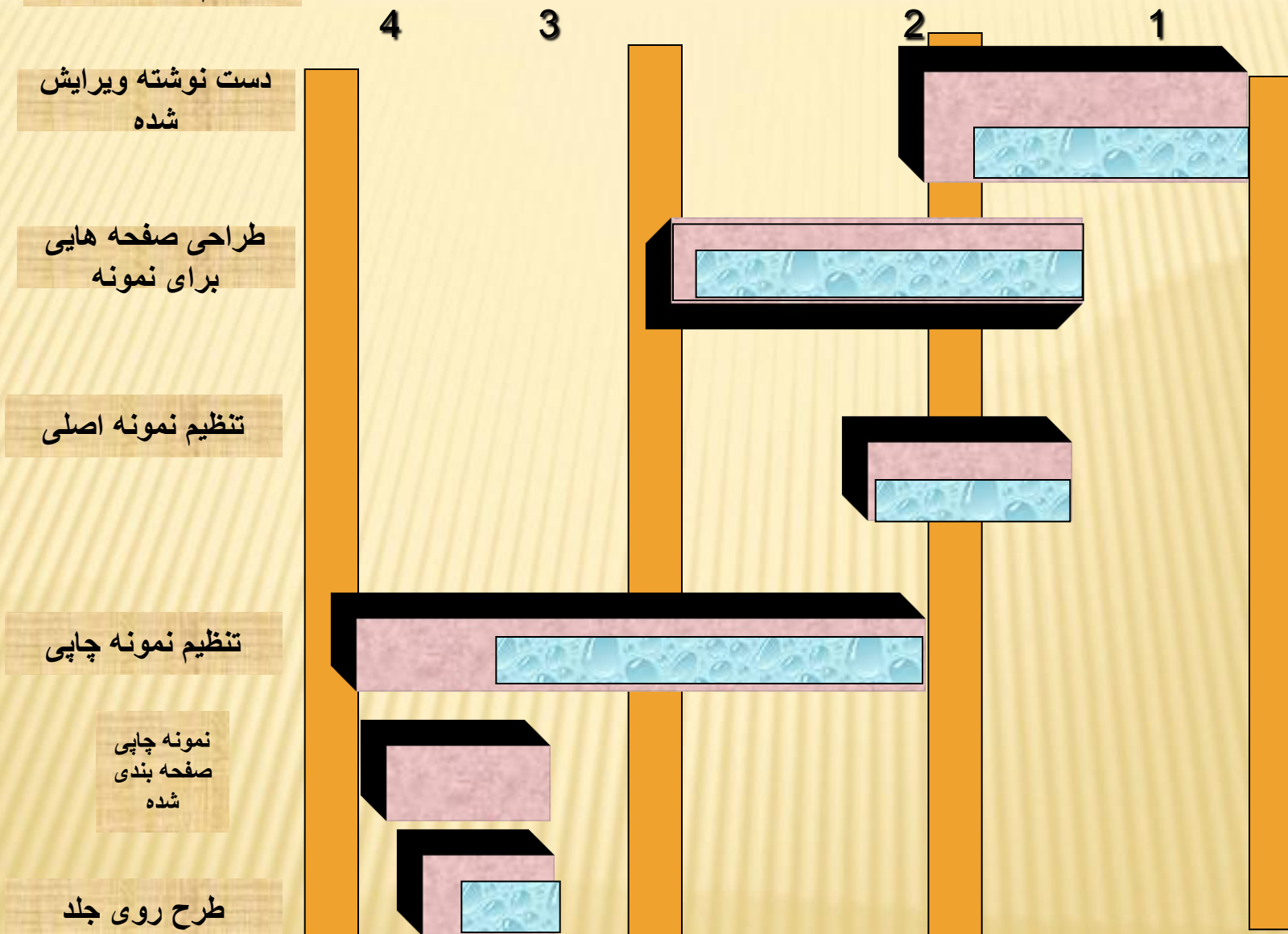
جداول زمانى:

✘ نمودار گانت

این نمودار معمولاً در برنامه‌ریزی پروژه به کار می‌رود و فعالیتهای مختلف، زمان لازم و وضعیت جاری هر فعالیت را در پروژه مورد نظر نشان می‌دهد.

✘ فن بازنگری و ارزیابی برنامه (PERT)

نمودار گردش کاری است که توالی فعالیتهای مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه را نشان می‌دهد.



نمونه اي از يك نمودار گانت برای تولید کتاب

روش ارزیابی و بازنگری برنامه (پرت)

Program Evaluation & Review Technique

بطور خلاصه پرت را می توان یکی از روشهای برنامه ریزی دانست که با آرایش مقداری خود، کلیه عوامل مؤثر را در راه رسیدن به هدف، با توجه به عامل زمان در شبکه ای جهت دار مصور می سازد. از این روی پرت را «برنامه ریزی شبکه ای» می خوانند.

تعاریف کلیدی در شبکه پرت:



✘ رویداد:

نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است.



✘ فعالیت:

اجزای اصلی تشکیل دهنده یک برنامه یا یک پروژه است.



* مسیر بحرانی:

مسیری که از اولین رویداد تا حصول هدف به حداکثر زمان نیاز دارد.

* فعالیت عاریه یا زمان صفر 

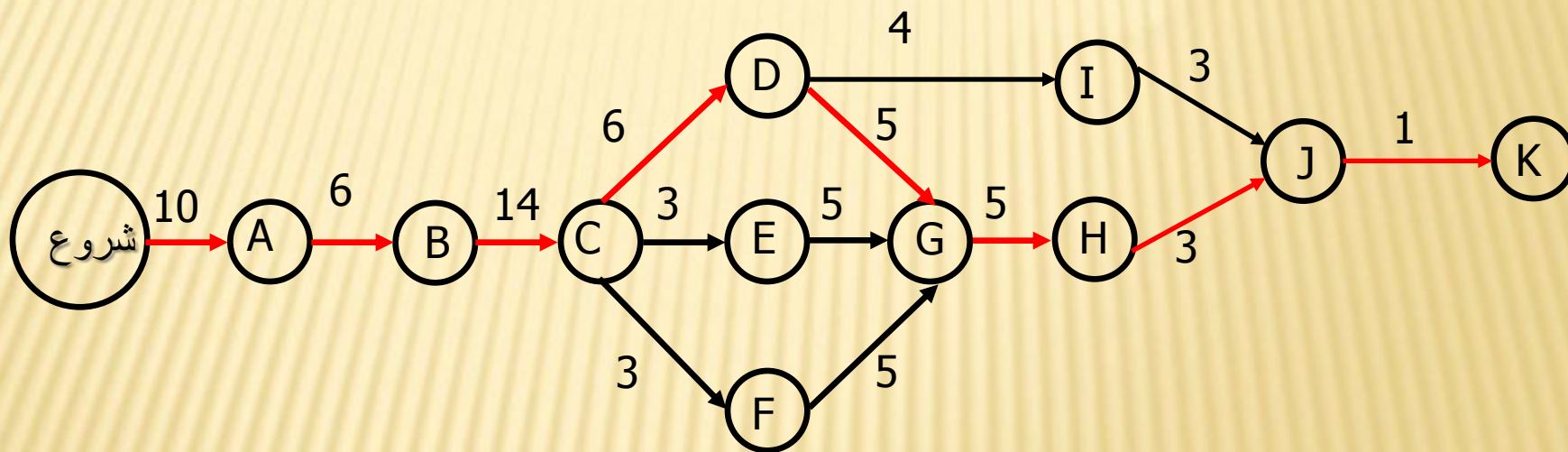
مراحل روش پرت

- 1- تهیه لیست فعالیتها
- 2) مشخص نمودن توالی فعالیتها
- 3) زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند.
- 4) ترسیم شبکه
- 5) تعیین مسیر بحرانی

مراحل فرضى بناى يك ساختمان

رویداد	شرح فعالیت	زمان مورد انتظار (برحسب هفته)	رویداد قبلي
A	تأیید طرح و گرفتن مجوز	10	
B	حفر گاراژ زیرزمینی	6	A
C	برپا کردن اسکلت و دیوار	14	B
D	ساختن کف اتاقها	6	C
E	نصب پنجره ها	3	C
F	ساختن سقف	3	C
G	سیم کشی داخلی	5	D,E,F
H	نصب آسانسور	5	G
I	قرار دادن پوشش کف و قالببندی کردن	4	D
J	قرار دادن درها و طراحی تزئینی داخلی	3	I,H
k	مروري بر گروه مدیریت ساختمان	1	J

تعيين مسير بحراني



سوالاتى كه بايستى براى ترسيم شبكه به آنها پاسخ داد

- 1- چه فعاليتها و رویدادهایی باید قبل از این رویداد انجام شود؟
- 2- چه فعاليتها و رویدادهایی را نمی توان قبل از این رویداد شروع کرد؟
- 3- چه فعاليتها و رویدادهایی را می توان قبل از این رویداد شروع کرد؟

گامهای تحلیل زمانی شبکه پرت

- 1- تخمین زمان هر فعالیت (خوشبینانه، بد بینانه و محتمل)
- 2- تعیین زمان مورد انتظار برای هر فعالیت
- 3- **تعیین کمترین زمان مورد انتظار برای هر رویداد**
- 4- **تعیین بیشترین زمان مجاز برای هر رویداد**
- 5- **تعیین فرجه یا زمان آزاد هر رویداد**
- 6- تعیین مسیر بحرانی
- 7- تعیین احتمال خاتمه پروژه طبق برنامه

تخمین زمان هر فعالیت

برای تعیین زمان هر فعالیت سه زمان برآورد گردیده و سپس با استفاده از فرمولی که بعداً ذکر خواهد شد به یک زمان تبدیل می شوند .

سه زمان برآورد شده در پرت

- الف - برآورد خوش بینانه (زمان حداقل یا کمترین زمان)
- ب- برآورد بد بینانه (زمان حداکثر یا بیشترین زمان)
- ج- برآورد زمان محتمل

الف) برآورد خوشبينانه

در اين مورد آناليسٲ سعى مى كند زمان انجام هر كارى را بدون در نظر گرفتن مشكلات و عوامل نا مساعدى كه ممكن است در آينده پيش آيد تخمين بزند. اين زمان را با T_o يا T_a نشان مى دهند.

ب) برآورد بد بينانه

در اين مورد آناليسٲ مى كوشد عوامل نامساعد و نيز مشكلات و موانع را در پيش بينى خود دخالت دهد و حد اكثر زمانى را كه فكر مى كند براى انجام فعاليت لازم است برآورد نمايد. نشان مى دهند. T_b يا T_p اين زمان را با حرف

ج) برآورد زمان محتمل

در اين مورد آناليسٲ سعى دارد با در نظر گرفتن شرايط عادى و با در نظر داشتن زمانى براى وقايع غير قابل پيش بينى نسبت به برآورد زمان محتمل اقدام نمايد اين برآورد معرف زمان مورد نياز براى انجام فعاليت بطور معمول است نشان داده مى شود. T_m كه با حرف

2- تعيين زمان انتظار براى هر فعاليت

در اين مرحله سه زمان برآوردى بايستى به يك زمان تبديل گردد و نظر به اينكه احتمال وقوع زمان حد اقل و زمان حداكثر تقريباً يكسان و احتمال وقوع زمان محتمل بيشتر از برآورد هاى ديگر است، لذا براى تبديل سه زمان به يك زمان بايستى شانس و اعتبار بيشترى براى زمان محتمل در نظر گرفته شود. لذا از فرمول زير استفاده مى شود.

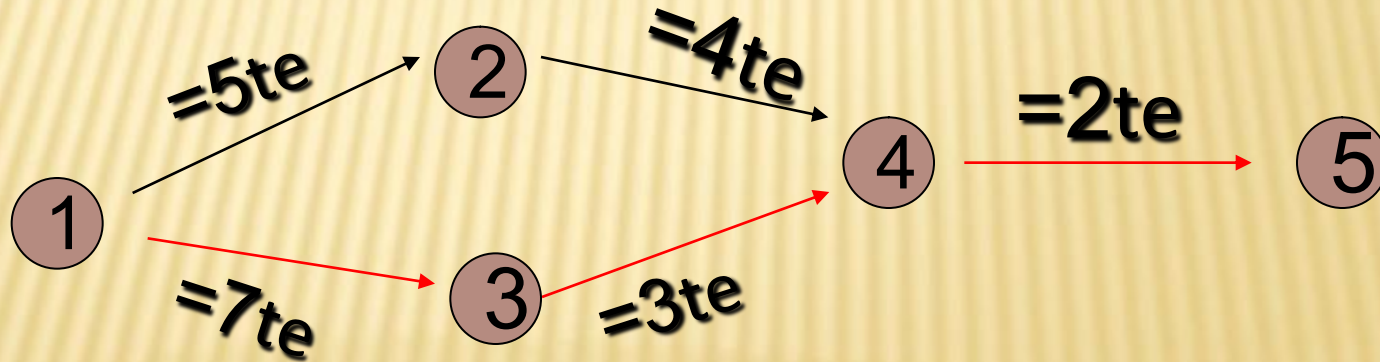
$$Te = \frac{to + 4tm + tp}{6}$$

6

3- محاسبه کمترین زمان رویداد (TE)

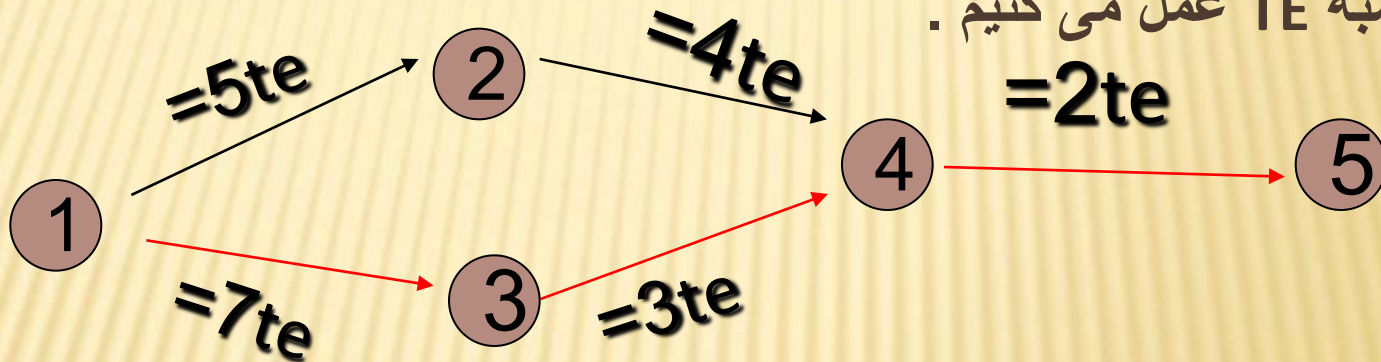
کمترین زمان مورد انتظار برای هر رویداد عبارت است از
**زمان مورد انتظار مسیری که بصرف بیشترین زمان
 احتیاج دارد.**

مثال : در شبکه زیر کمترین زمان مورد انتظار برای رویداد
 پنجم عبارت خواهد بود از مجموع te در مسیر 1-3-4-5



4- تعیین بیشترین زمان مجاز TL

بیشترین زمان مورد انتظار و مجاز برای یک رویداد عبارت است از دیرترین زمانی که یک رویداد باید تکمیل شود تا پروژه طبق برنامه زمانبندی شده پیش برود. TL را از طریق پیدا کردن طولانی ترین مسیر از رویداد پایان شبکه تا رویداد مورد نظر محاسبه می کنیم. بنابراین عکس محاسبه TE عمل می کنیم.



در مثال قبل چنانچه زمان انجام پروژه 12 هفته باشد TL رویداد 4 عبارت خواهد بود از $12 - 2 = 10$

5- تعيين زمان آزاد (S)

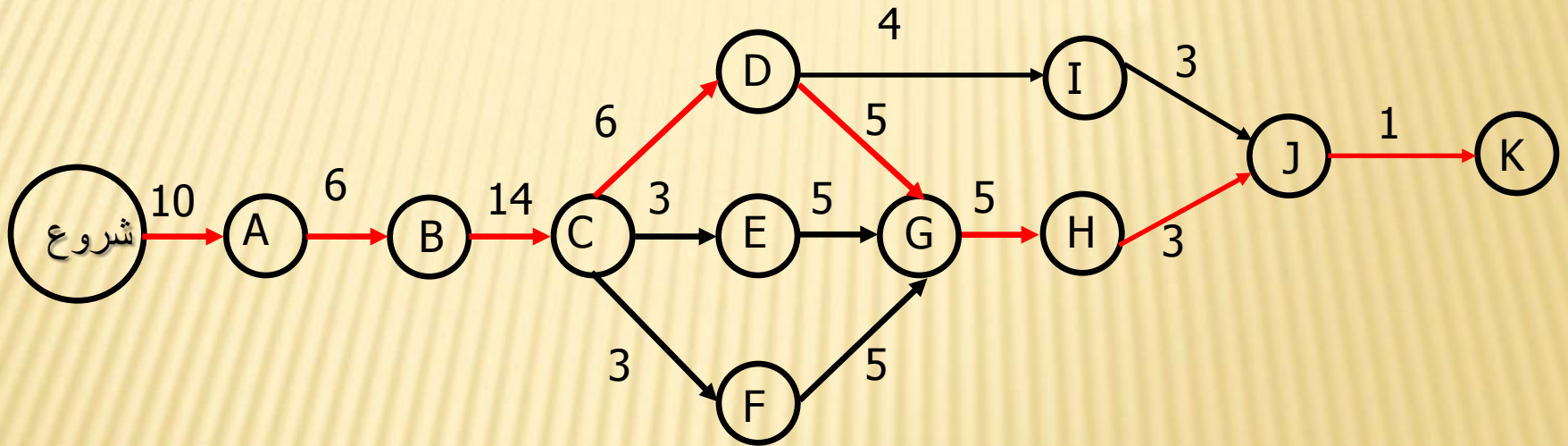
زمان آزاد يا فرجه عبارت است از **تفاضل بين بيشتريين زمان مجاز**؛ **يعنى TL و کمترین زمان مورد انتظار؛ يعنى TE** **برای هر رویداد** و منظور از آن عبارت است از وقت اضافی موجود است که برای رسیدن به هر رویداد در اختيار می باشد . میزان فرجه ممکن است مثبت ، صفر و منفی باشد .

$$S = TL - TE$$

کمترین زمان مورد انتظار **بيشتريين زمان مجاز** زمان آزاد

- اگر بيشتريين زمان مجاز با کمترین زمان مورد انتظار مساوی باشد فرجه صفر خواهد بود . بدین معنی که هيچ وقت آزادی موجود نيست .
- اگر مسيری از نظر زمانی طولانی تر از زمانی باشد که برای اتمام پروژه در نظر گرفته شده است در اين صورت میزان فرجه منفی خواهد بود .

تعيين مسير بحراني



روش مسیر بحرانی (C.P.M)

این روش یکی دیگر از روشهای برنامه ریزی است که مبنای پیش بینی را با برآورد **هزینه** فعالیت‌های مربوط به انجام یک پروژه مرتبط می‌سازد.

تفاوت‌های روش سی پی ام و پرت

در روش سی پی ام **بجای برآورد سه زمان** در مورد هر فعالیت **فقط یک زمان** برآورد می‌شود.

روش پرت صرفاً بر مبنای پیش بینی زمان فعالیت شکل می‌گیرد در حالی که **در روش سی پی ام** علاوه بر فعالیت، نسبت به **هزینه** های انجام هر فعالیت نیز توجه می‌شود.

مراحل روش (C P M)

- 1- تعيين هدف مورد نظر
- 2- تهيه ليست فعاليتها
- 3- تعيين رويداهاى قبل، بعد و همزمان با هر فعاليت
- 4- برآورد زمان انجام هر فعاليت
- 5- برآورد هزينه عادى و طبيعى براى هر فعاليت
- 6- برآورد زمان فشرده براى هر فعاليت
- 7- برآورد هزينه فشرده براى هر فعاليت
- 8- ترسيم شبكه
- 9- تعيين مسير بحرانى

ساخت و تركيب سازمان تمرکز و عدم تمرکز صف و ستاد

تعريف سازماندهی :
فرایند تقسیم کار بین افراد و گروهها و
هماهنگی بین آنها برای نیل به هدف

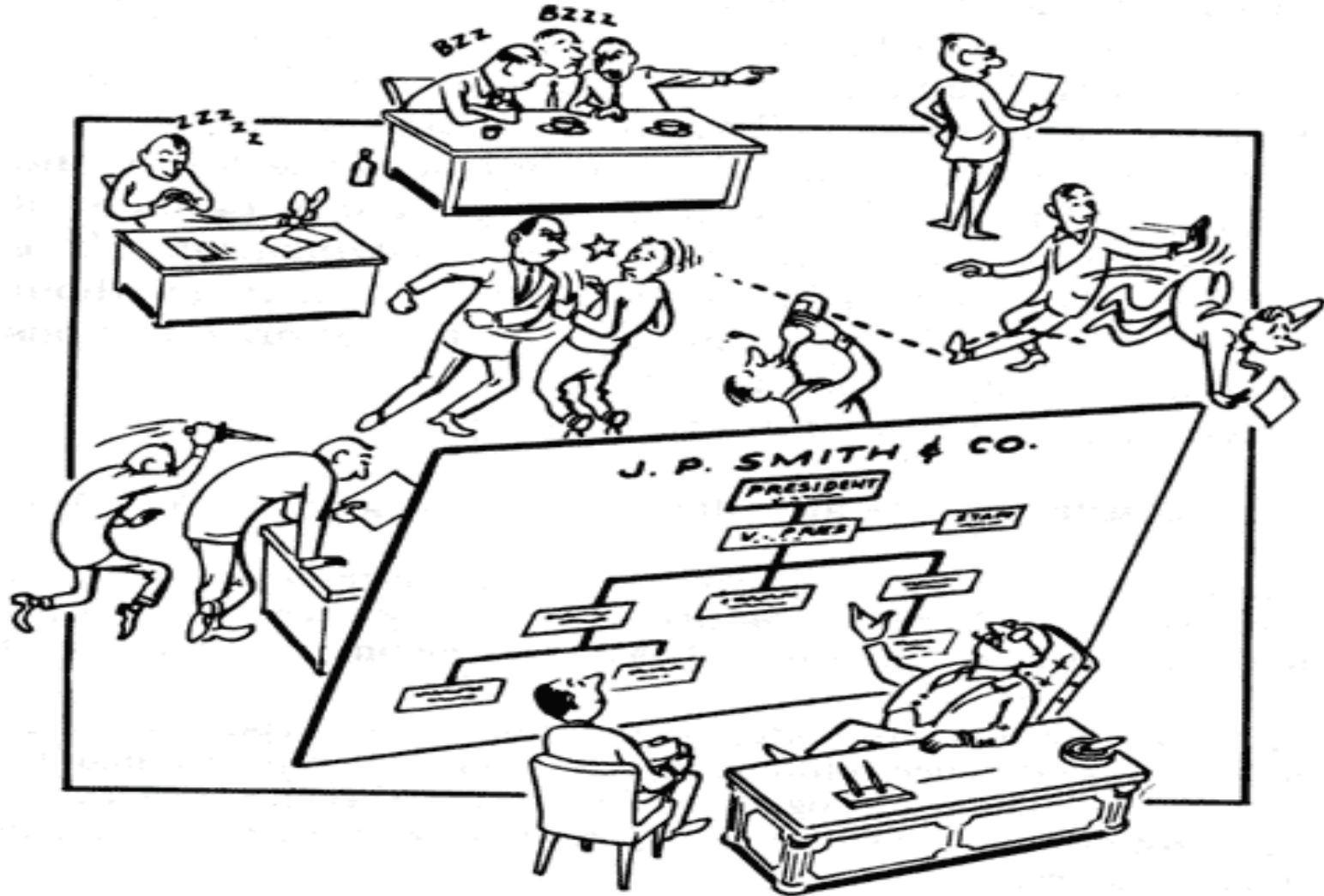
تعريف ساختار سازمانی:

چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیتهای اعضای سازمانی آن را ایجاد می کنند.

ساختار رسمي

انواع ساختار سازمانی

ساختار غیررسمی



Source: Murdick, R. G., J. E. Ross and J. R. Claggett. 1990. *Information Systems for Mod* 3rd ed. New Delhi: Prentice-Hall.

ویژگی های ساختار رسمی:

(1) حالت آرمانی دارند.

(2) دارای ماهیت غیر شخصی می باشد.

(3) روابط سازمانی به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت زیاد برای کارکنان تشریح می شود.

ویژگی های ساختار غیررسمی:

(1) بیانگر حالت واقعی است.

(2) ماهیت سازمان غیررسمی شخصی است.

(3) مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد.

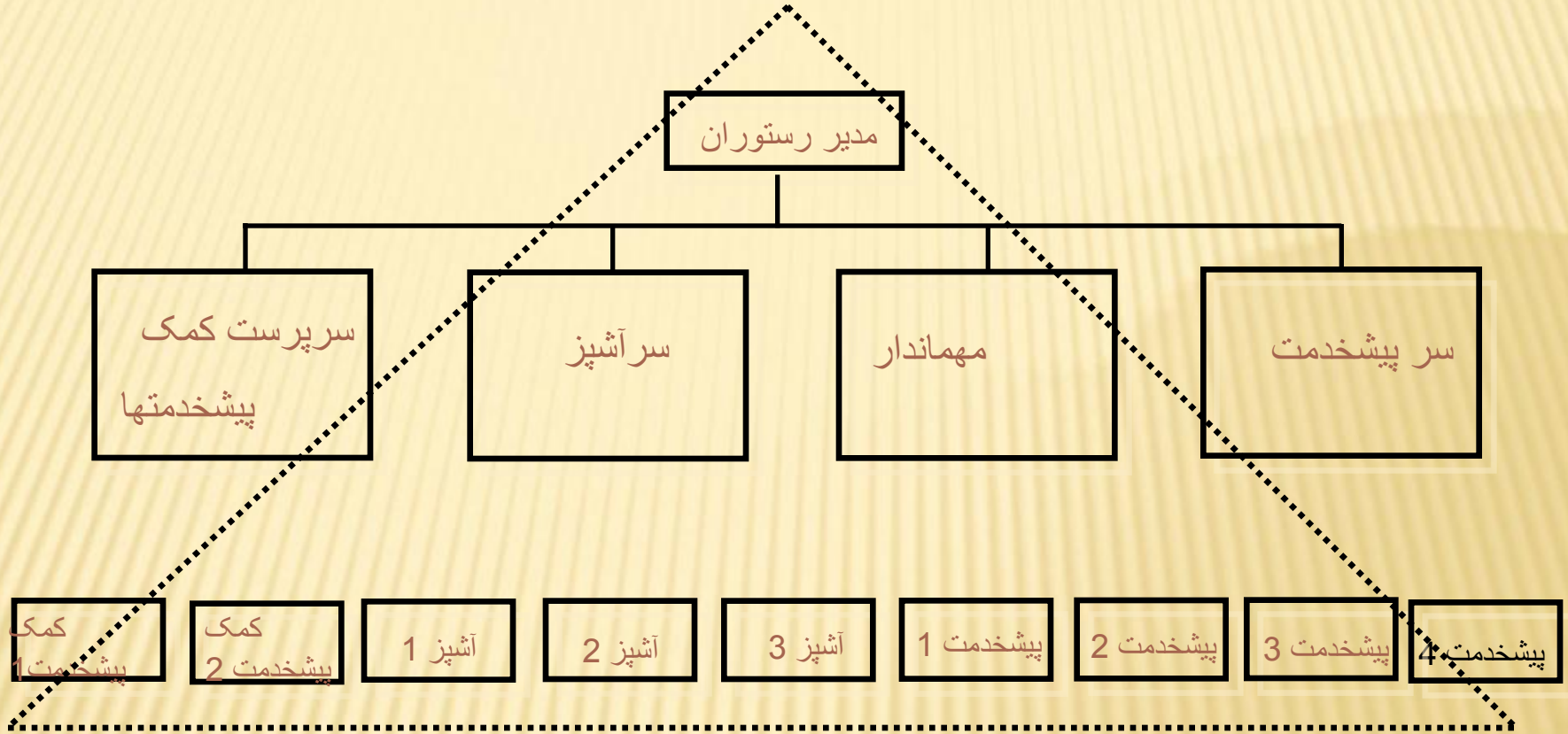
انواع نمودار سازمانی:

(1) نمودارهای هرمی

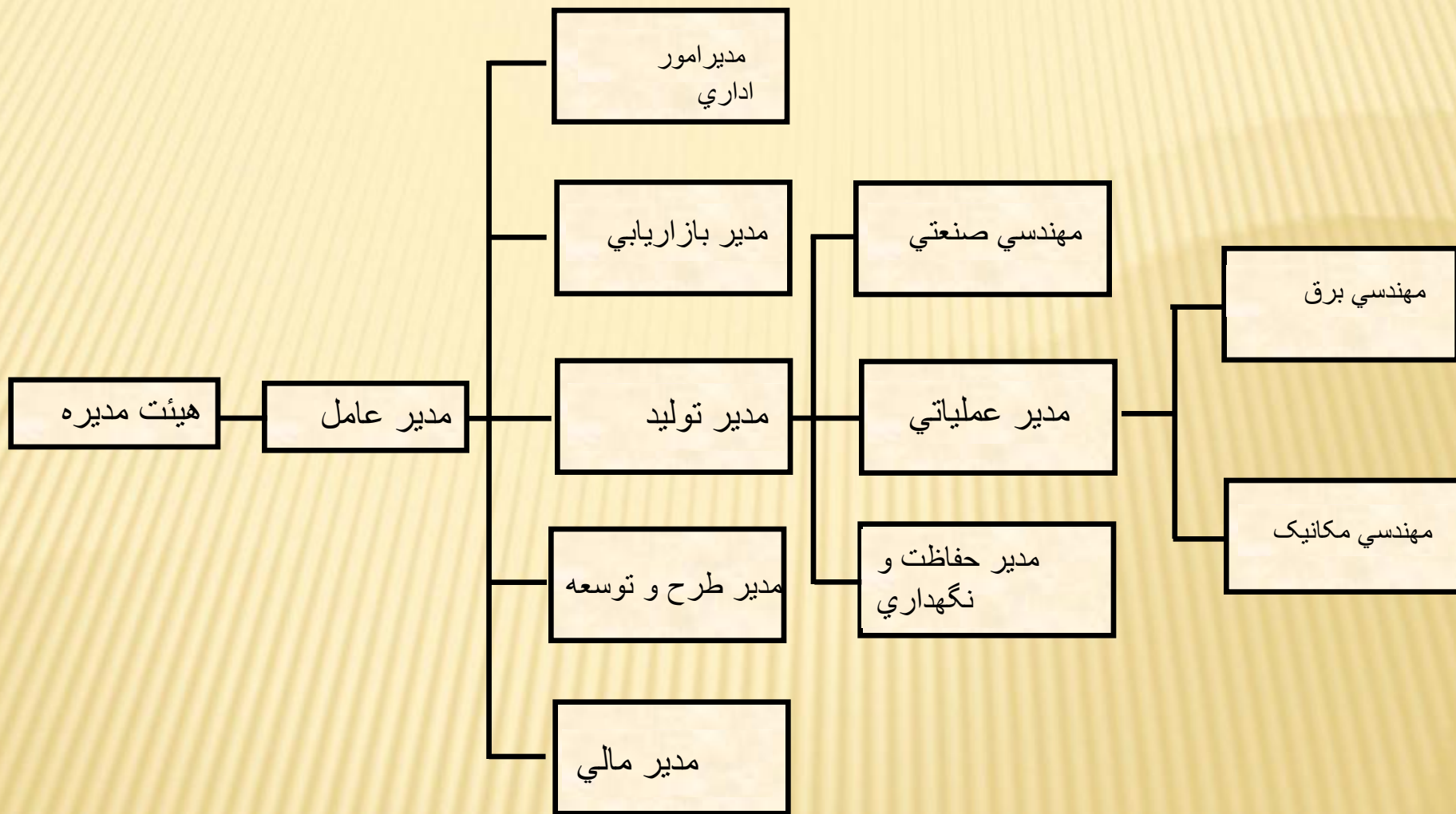
(2) نمودارهای افقی

(3) نمودارهای دایره‌ای

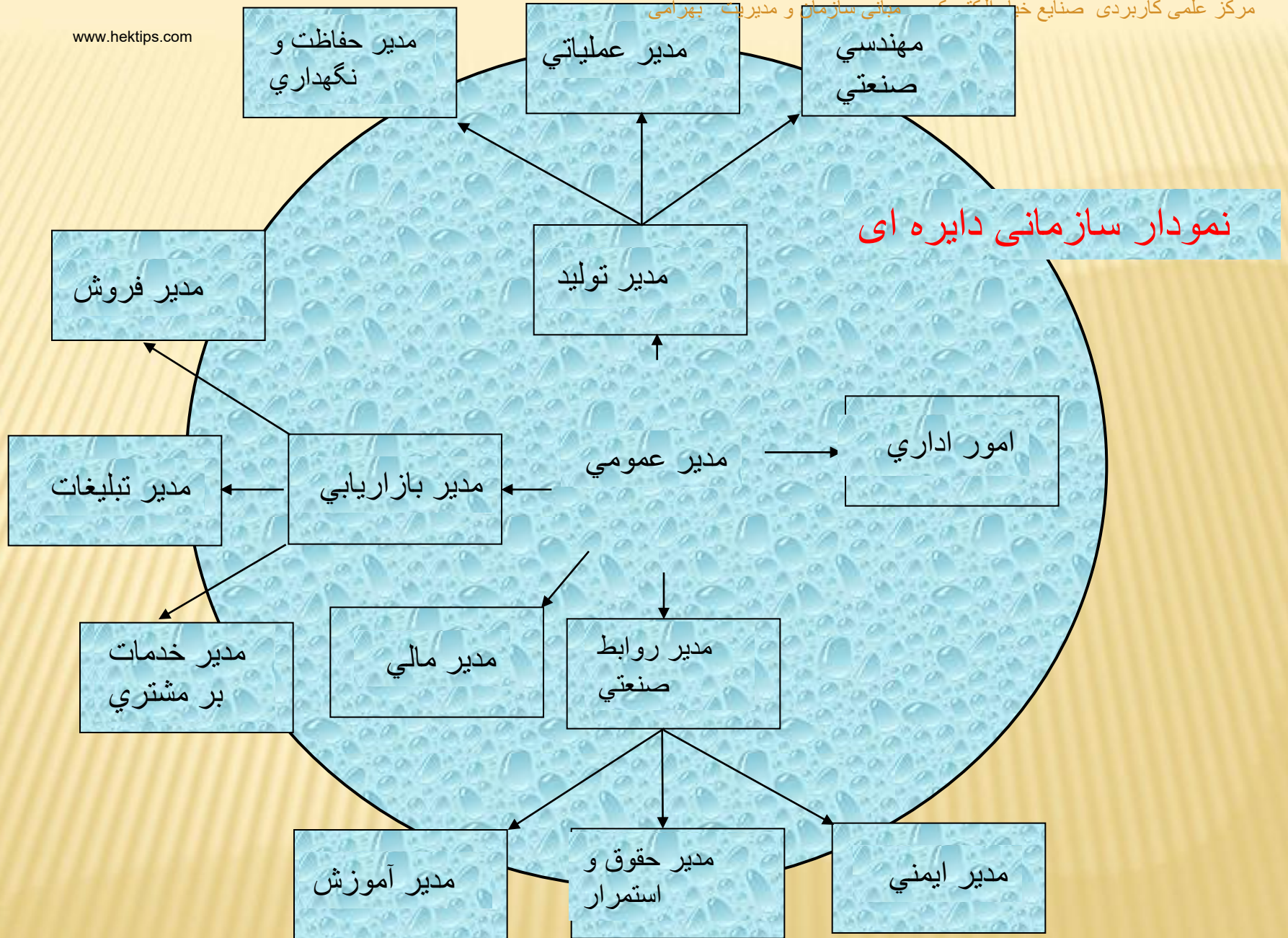
انواع نمودار سازمانى



نمودار هرمى سازمانى يك رستوران كوچك



نمودار سازمانی افقی



نمودار سازمانی دایره ای

کاربرد نمودارها:

- 1) نمودارهاي سازمانى تصوير خلاصه‌اي از ساختار هر سازمان است.
- 2) نمودارها نشان‌دهنده کانون توجه هر سازمان است.
- 3) از نمودارها به عنوان راهنمايى براي کارشکافي، تنظيم شرح و مشخصات مشاغل، ارزيابي مشاغل، تعيين مشخصات مدیریت سازمان و نيازهاي آموزشي استفاده مي‌کنند.
- 4) راهنمايى افراد خارج از سازمان هستند که مي‌خواهند با سازمان ارتباط برقرار کنند.

مراحل سازماندهى

تقسيم كار

واحد سازى (بخش بندى)

تعيين روابط سلسله مراتبى

هماهنگى

1) تقسیم کار:

تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا موجب می‌شود که مدیران بر حوزه‌های ویژه کاری تمرکز یابند. در نتیجه زمینه‌های تخصصی آنان پرورش می‌یابد و کارایی سازمان بالا می‌رود.

تقسیم کار موجب تخصصی شدن کار می‌شود و بر این اساس افراد می‌توانند در شغل خود آزموده و ماهر شوند و چون تقسیم کار مشاغل گوناگونی پدید می‌آورد آنان می‌توانند پستیایی را که با علاقه و استعداد آنها تناسب داشته باشند را انتخاب کنند.

مزایای تقسیم کار:

۱) چون کارکنان وظیفه خاصی را باید اجرا کنند در آن وظیفه **تخصص** می یابند.

۲) کارکنان **زمان با ارزش** را برای حرکت از وظیفه‌ای به سوی وظیفه دیگر از دست نمی دهند.

۳) چون کارکنان فقط برای اجرای یک وظیفه تمرکز می یابند به طور طبیعی تلاش می کنند که **وظایف خود را آسانتر و اثربخش تر** اجرا کنند.

۴) تقسیم کار موقعیتی را ایجاد می کند که در آن **به جای آگاهی از فرآیند کلی تولید** سازمان کارکنان فقط نیاز دارند بدانند که چگونه **فقط وظیفه کاری خویش** را انجام دهند.

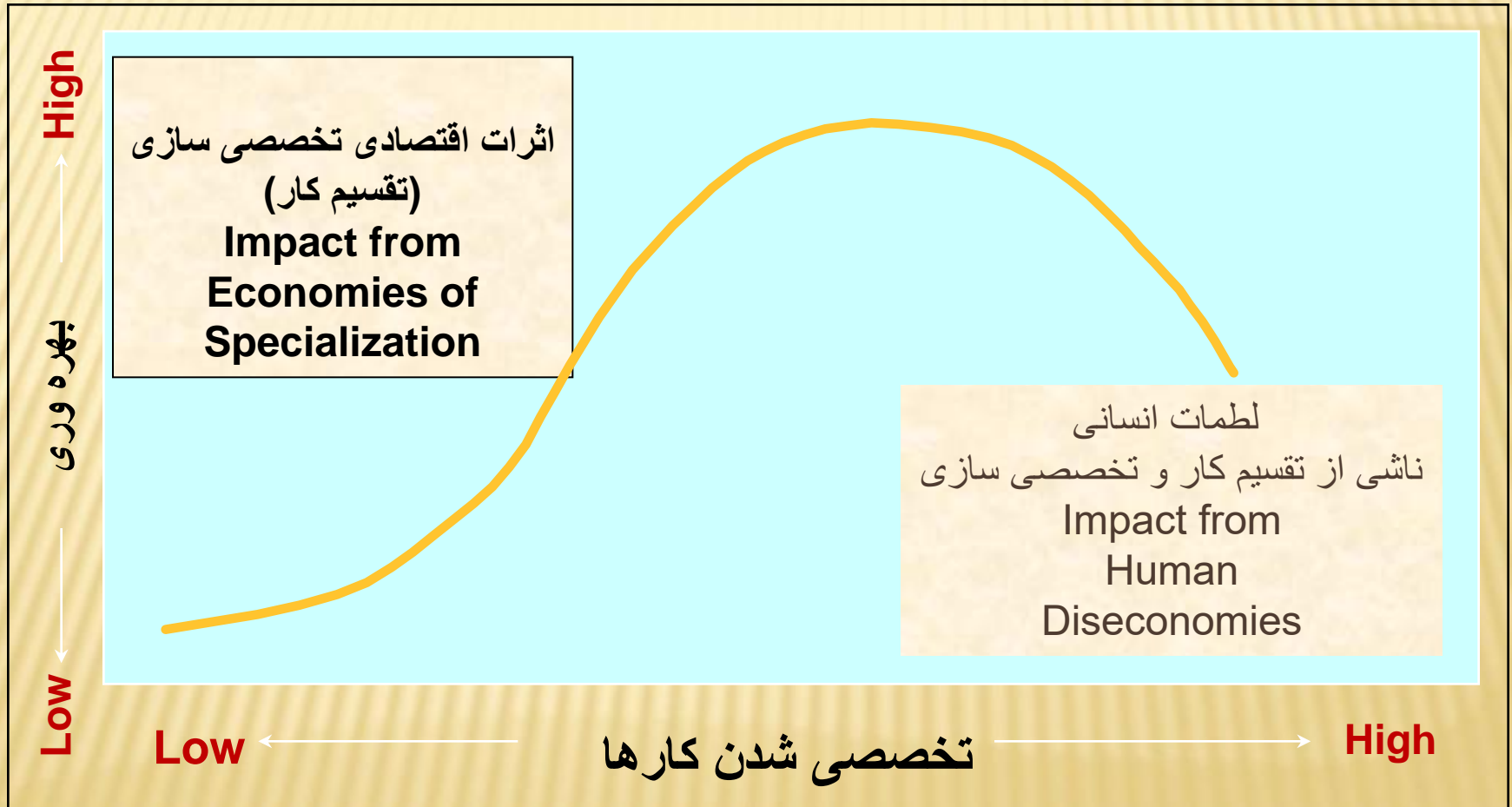
معایب تقسیم کار:

۱) وقتى کار به مراحل کوچک و مجزا تقسیم شود و هر فردى فقط مسول مرحله‌اى از کار باشد، احساس از خودبیگانگى به آسانى پدید مى آید.

۲) کسالت (بى حوصلگى) محصول فرعى وظایف تخصصى است، وظایفى که معمولا تکرار مى شوند و افراد را ارضا نمى کنند.

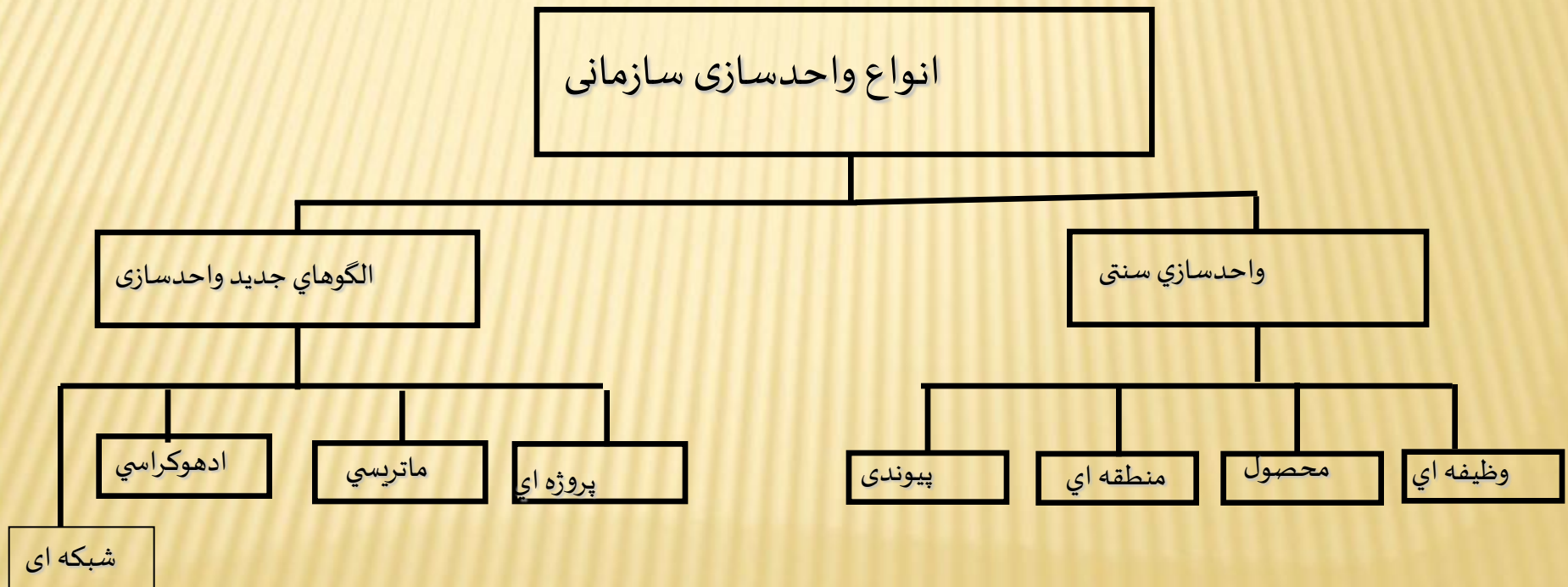
۳) غیبت از کار نیز مى تواند يکى از تاثيرات منفى تخصص شغلى باشد.

رابطه تقسیم کار با بهره وری



2) بخش بندی (واحد سازی):

واحدسازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیتها در گروههای منطقی دسته بندی و هر گروه در بخش و واحد بزرگتری ترکیب می شود تا کل سازمان را شکل دهند.



1. ساختار: وظیفه ای؛

2. محیط: باثبات، عدم اطمینان اندک؛

3. تکنولوژی: عادی و یکنواخت، وابستگی بین سازمانها اندک؛

4. اندازه یا بزرگی: کوچک یا متوسط؛

5. هدفها: درون سازمانی، کیفیت بالای فنی؛

نقاط ضعف

1. نسبت به تغییرات محیط نمی تواند از خود واکنش نشان دهد؛

2. احتمالاً موجب خواهد شد که مقام ارشد مجبور شود همه تصمیمها را بگیرد که بار تصمیم گیری سنگین خواهد شد؛

3. هماهنگی در سطح افقی سازمان (دوایر) ضعیف است؛

4. چندان موجب نوآوری و خلاقیت نخواهد شد؛

5. دیدگاههای اعضای سازمان نسبت به هدفهای سازمان محدود می شود؛

نقاط قوت

1. در درون دایره "صرفه جویی به مقیاس" می شود؛

2. کارکنان می توانند مهارتهای گوناگون و در سطح بالا فرا گیرند؛

3. سازمان می تواند هدفهای تخصصی خود را تأمین کند؛

4. برای سازمانهای کوچک و متوسط بسیار مناسب است؛

5. اگر سازمان یک نوع محصول تولید کند، این ساختار بسیار مناسب است؛

ساختار وینیری؛ عامل

مدیر بازرگانی

مدیر تولید

مدیر مالی و اداری

خرید

تولید

مالی

فروش

بسته بندی

اداری

انبارداری

نت

ایمنیو بهداشت

1. ساختار: محصول؛

2. محیط: عدم اطمینان متوسط تا زیاد؛ در حال تغییر.

3. تکنولوژی: پیچیده؛ دواير سازمانی به هم وابسته اند.

4. اندازه یا بزرگی: بزرگ؛

5. هدفها: رضایت مشتری؛ سازش با محیط؛ اثر بخشی در خارج از سازمان؛

نقاط ضعف

1. دواير مختلف نمی توانند صرفه جویی به مقیاس انجام دهند؛

2. خطوط مختلف تولید نمی توانند هماهنگی چندان زیادی با هم داشته باشند؛

3. در این شرکتها مسأله صلاحیت و شایستگی زیاد یا تخصص فنی منتفی است؛

4. مسأله رعایت استاندارد، انسجام و یکپارچگی، از نظر خطوط تولید، بسیار مشکل است؛

نقاط قوت

1. مناسب محیطی است که سریع تغییر می کند؛

2. دواير سازمانی، در سطح بالایی با یکدیگر هماهنگ است؛

3. تصمیم گیری بصورت غیر متمرکز است؛

4. مناسب شرکتهایی است که بسیار بزرگ هستند و انواع مختلف محصول تولید می نمایند؛

5. ...



طراحی ساختار مبتنی بر:

3- مناطق جغرافیایی

✘ مردم هر منطقه ای از کشور ممکن است نیازها و سلیق خاصی داشته باشند؛ هر واحدی از سازمان که در یک منطقه خاص جغرافیایی قرار می گیرد، می کوشد تا همه نیازهای ذیربط آن ناحیه را تأمین نماید.

ساختار بر اساس مناطق جغرافیایی



1. **ساختار:** پیوندي؛
2. **محیط:** عدم اطمینان متوسط تا زیاد؛ تقاضاي مشتریان مرتب تغییر می کند؛
3. **تکنولوژی:** عادي یا پیشرفته، با مقداري وابستگی بین دواير.
4. **اندازه یا بزرگی:** بزرگ؛
5. **هدفها:** اثربخش بودن سازمان در محیط خارجي، انعطاف پذيري و سازش با محیط و کارآيي دواير سازمانی؛

نقاط ضعف

1. امکان زيادي هست که سازمان با نیروي سربار (کارکنان اداري) روبرو شود؛
2. امکان زيادي هست که بین دواير و واحدهاي توليدي تعارض و تضاد بوجود آيد؛

نقاط قوت

1. سازمان می تواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد، بخشهاي توليد را هماهنگ نماید و کارآيي دواير را بالا ببرد؛
2. سازمان می تواند هدفهاي کل شرکت و بخشها يا واحدهاي توليدي را هماهنگ نماید؛
3. سازمان می تواند بین خطوط توليد و در درون هر يك هماهنگي ایجاد کند؛

مدیر عامل

ساختار پیوندي

معاون تکنولوژی

معاون مالی

مشاوران عالی

معاون منابع انسانی

معاون محصول ج

معاون محصول ب

معاون محصول الف

تولید

تولید

بازار یابی

بازار یابی

عرضه و توزیع

عرضه و توزیع

برنامه ریزی و امور اقتصادی

برنامه ریزی و امور اقتصادی

ساختار پروژه ای

مزایای سازمان بر مبنای پروژه:

- 1) به حداقل رسیدن مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات.
- 2) ایجاد واحدهای نسبتاً مستقل در غالب پروژه.
- 3) ضعف یک واحد کل نظام را تحت تاثیر قرار نمی دهد.
- 4) سنجش و مقایسه واحدهای پروژه‌ای به سهولت امکان پذیر است.
- 5) پروژه‌ها می توانند رقابت سالم و سازنده‌ای با هم داشته باشند.
- 6) واحدهای پروژه‌ای هم می توانند اثر بخش و هم کار آمد باشند.

معایب سازمان بر مبنای پروژه:

- 1) ای از بقیه سازمان ارتباطات را دشوار می سازد. امکان جدا شدن اعضای تیم پروژه
- 2) اعضای تیم ممکن است اهداف کلی سازمان را فراموش کنند و بر پروژه خود تمرکز یابند.

مدیر ارشد سازمان ساختار پروژه ای

پروژه ب

پروژه الف

تولید

تولید

قراردادها

قرار دادها

برنامه ریزی

برنامه ریزی

منابع

منابع

هاي نسبتا ها و برنامه توان در قالب پروژه در سازمانهاي كه هدف و ماموريت آنها را مي مستقل اجرا كرد، اين ساختار سازماني قابل استفاده است.

تحقیقات

تحقیقات

1 **ساختار:** ماتریسی؛

2 **محیط:** عدم اطمینان زیاد؛

3 **تکنولوژی:** پیچیده. واحدها به یکدیگر وابسته؛

4 **اندازه یا بزرگی:** متوسط؛ تنها تا چند خط تولید؛

5 **هدفها:** متضاد، نوآوری در محصول و تخصص فنی؛

نقاط قوت

1 اعضای سازمان باید زیر نظر کسانی که دوباره قدرتهای
متضاد دارند کار کنند، امکان دارد در مسیر تأمین
تقاضاهای ضدونقیض آنان دچار سردرگمی شده و
مستأصل شوند؛

2 کسانی که در چنین سازمانهایی کار می کنند، باید از نظر
ایجاد ارتباط با دیگران از مهارتهای بالایی برخوردار
بوده و آموزشهای زیادی دیده اند.

3 ...

نقاط قوت

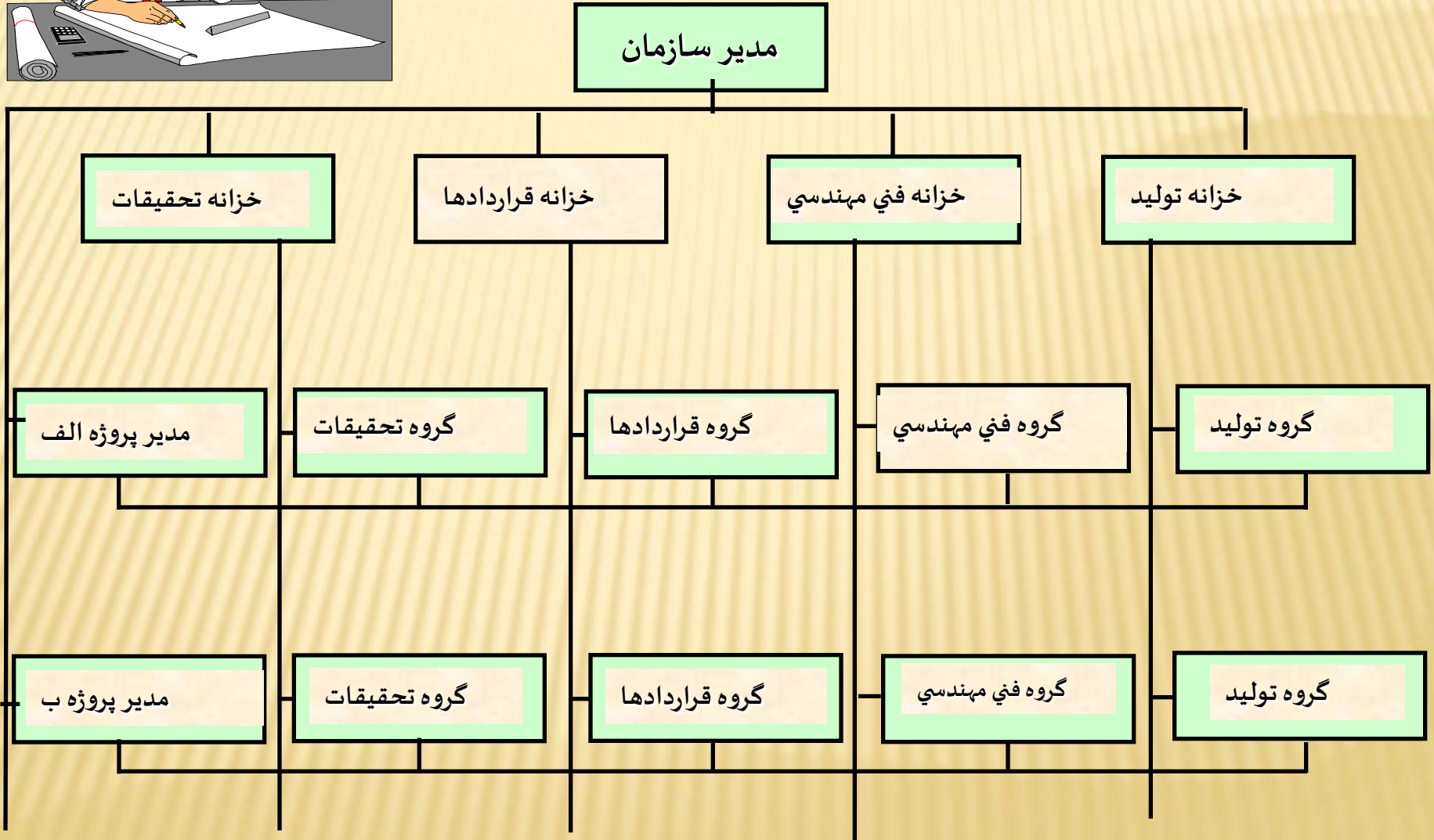
1 سازمان می کوشد بین تقاضای دوگانه (از
محیط) هماهنگی ایجاد کند؛

2 در توزیع نیروی انسانی، سازمان انعطاف پذیر است و
واحدهای سازمانی بصورت مشترک از این منابع
استفاده می کنند؛

3 سازمان برای کارکنان دواير و آنها که در خط تولید
هستند، موقعیتهای و فرصتهای کافی بوجود می آورد تا
آنها بر مهارتهای خود بیفزایند؛

4 برای سازمانهای متوسط، که محصولات گوناگون
تولید و عرضه می کنند، مناسب است؛

ساختارماتريسي يا خزانه اي



5- ساختار ماتریسی (شرایط مورد نیاز):

1. دواير توليد بر سازمان فشار آورند که در منابع کمیاب آن سهمی داشته باشند؛
2. سازمان بوسیله محیط تحت فشار قرار گیرد تا دو یا چند نوع محصول (هدف) ضد و نقیض ارائه کند (از یک طرف توجه به کیفیت و از طرف دیگر، نوآوری و عرضه محصولات جدید)؛
3. محیط سازمان، پیچیده و نامطمئن است؛

- × رهبران ارشد؛
- × رؤسای ماتریس؛
- × کارکنانی که باید گزارش کار خود را به دو رئیس بدهند؛

وجوه تمایز اصلی ساختار ماتریسی با سایر ساختارها

نقض اصل وحدت فرماندهی
عدم وجود سلسله مراتب
عدم تمایز صف و ستاد

× ساختارهاي مجازي

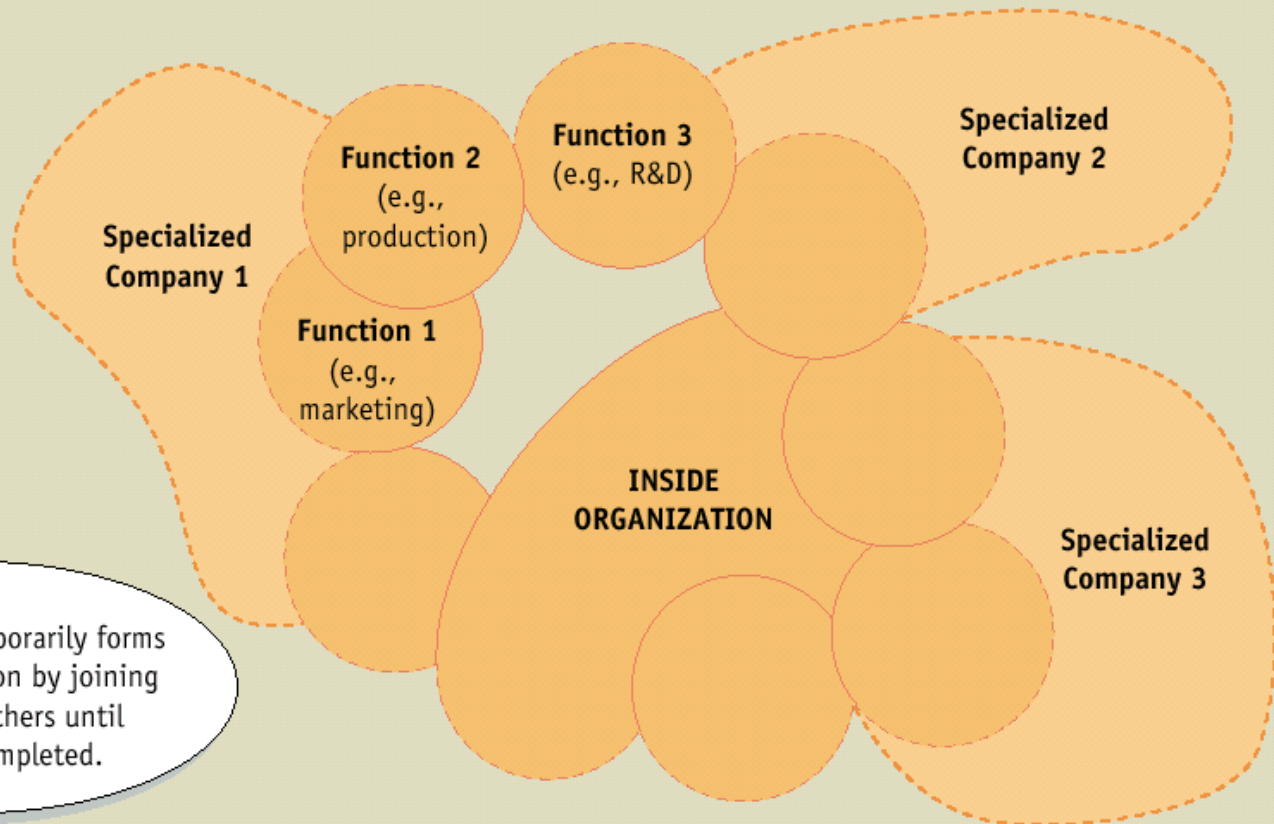
1) NETWORK ORGANIZATION: سازمان شبکه‌اي

BARRIER FREE: سازمانهاي بدون مرز (2)

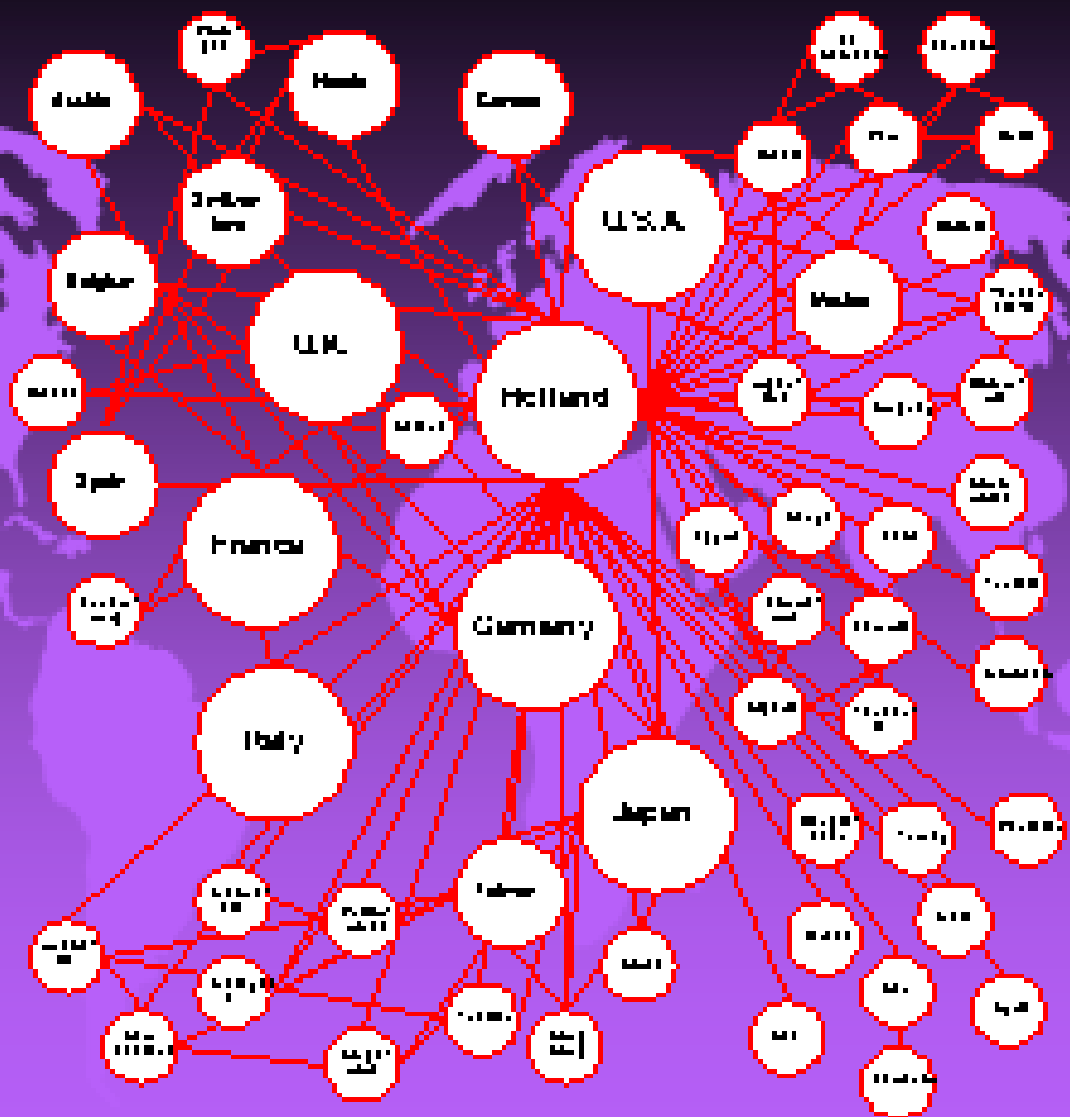
MODULAR ORGANIZATION: سازمان پارندي يا سازمان با واحدهاي مستقل (3)

1 : سازمان شبکه‌اي (Virtual Network Organization)

Virtual Organization

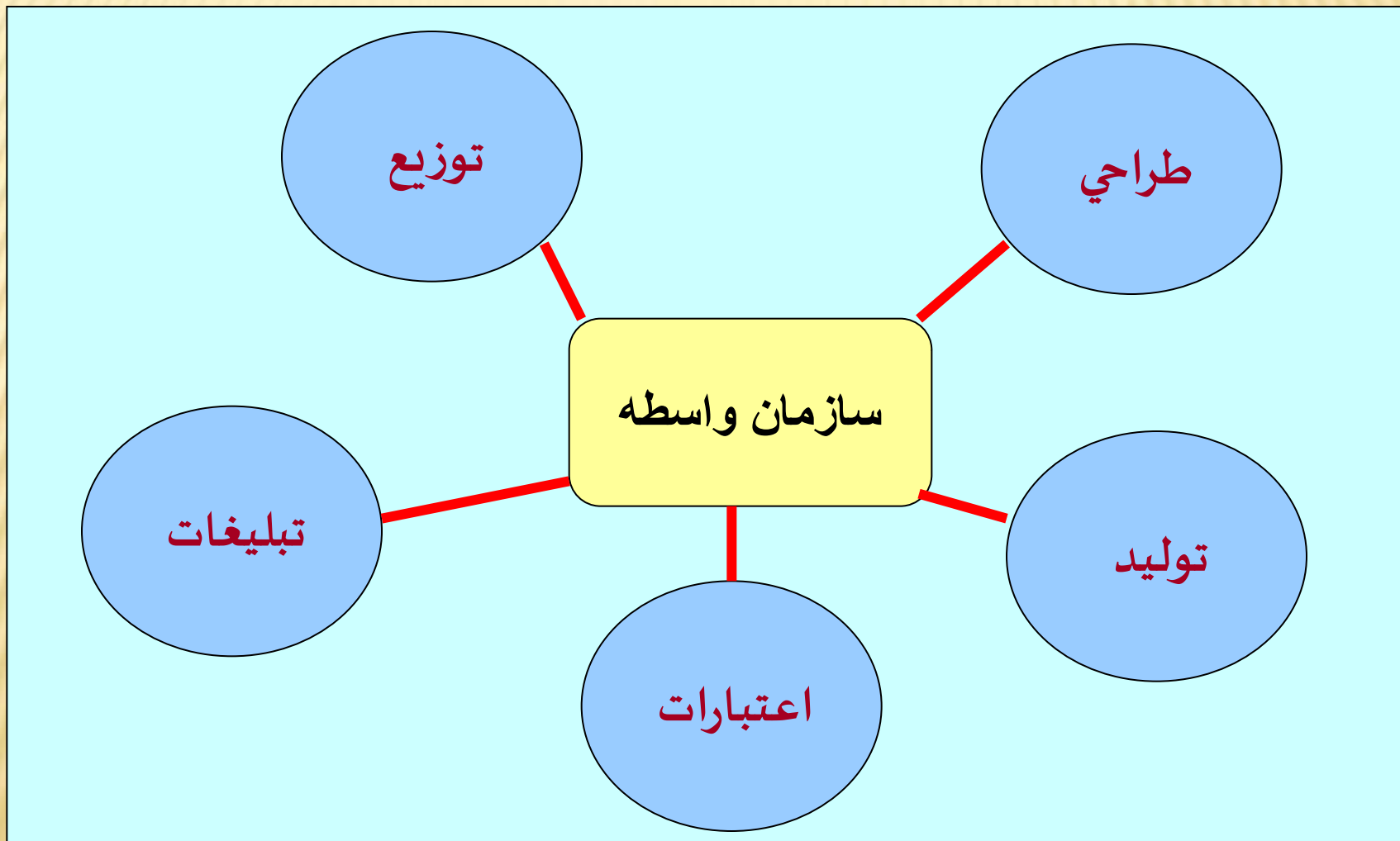


Organization temporarily forms a new organization by joining with several others until project is completed.



Source: Sarantis, Ghoshal & Christopher G. Bartlett, "The evolution of a corporation as an international network," *Academy of Management Perspectives*, 1993, 7(1), 1-10.

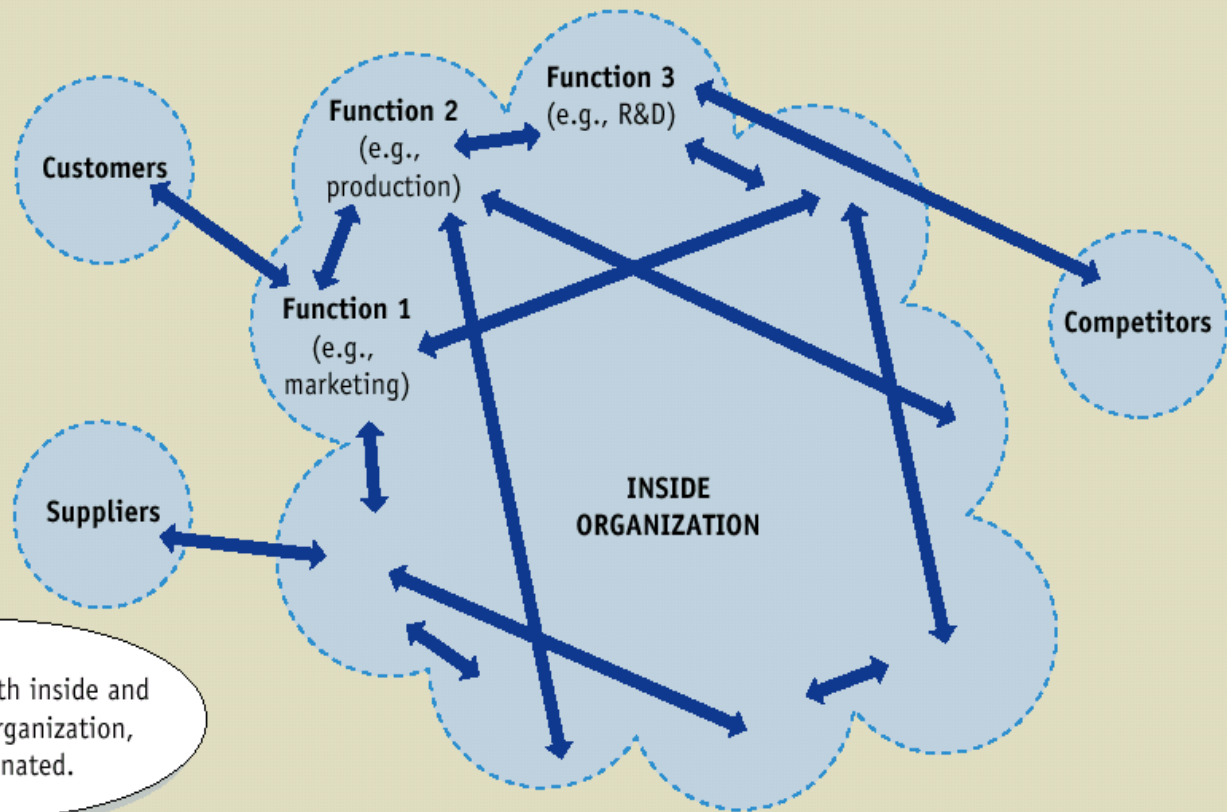
ساختار شبکه پویا



سازمان بدون مرز : (2)

BOUNDARYLESS ORGANIZATION

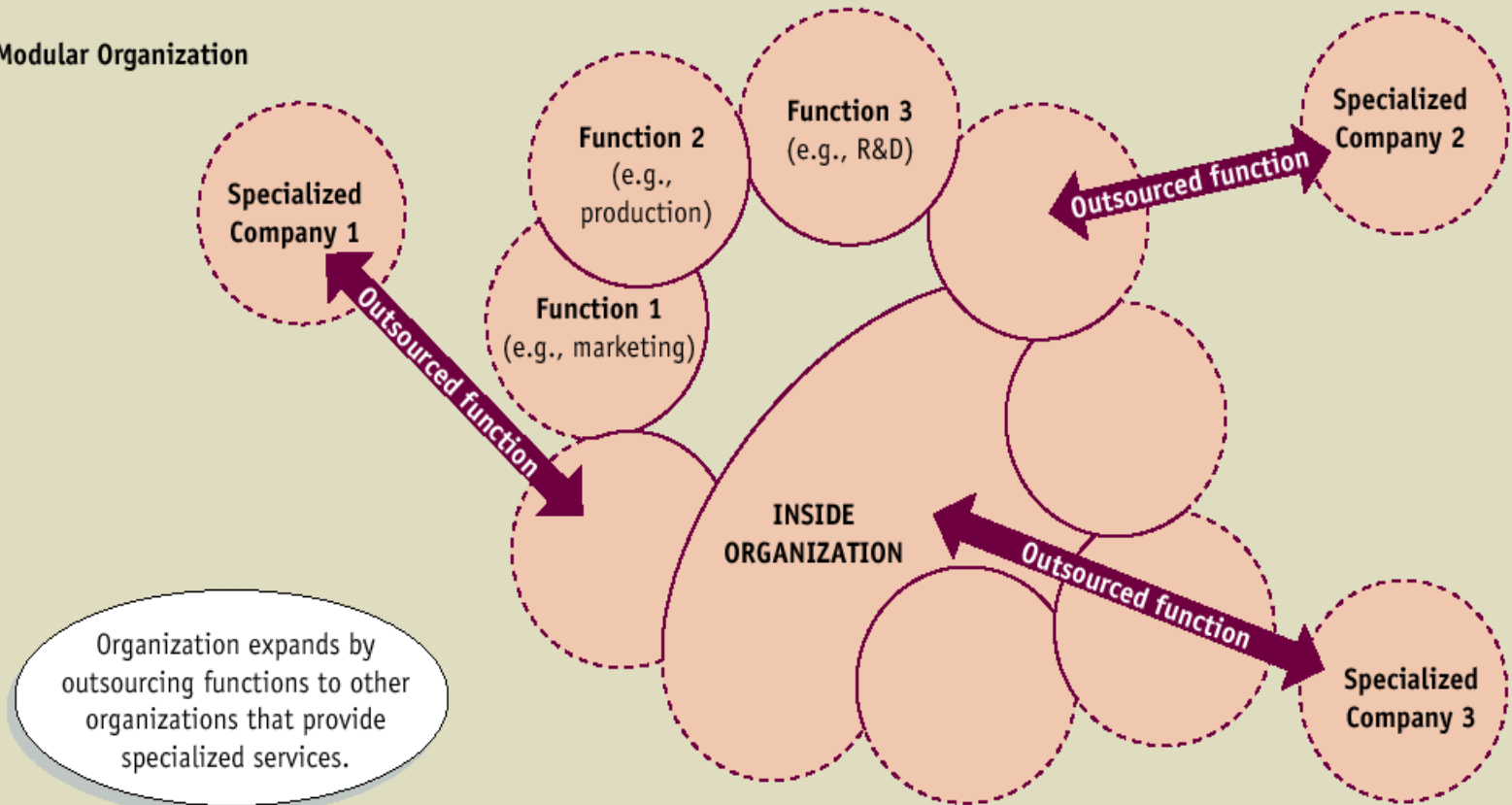
Boundaryless Organization
(Barrier-Free Organization)



سازمان پارندي يا سازمان با واحدهاي مستقل: (3)

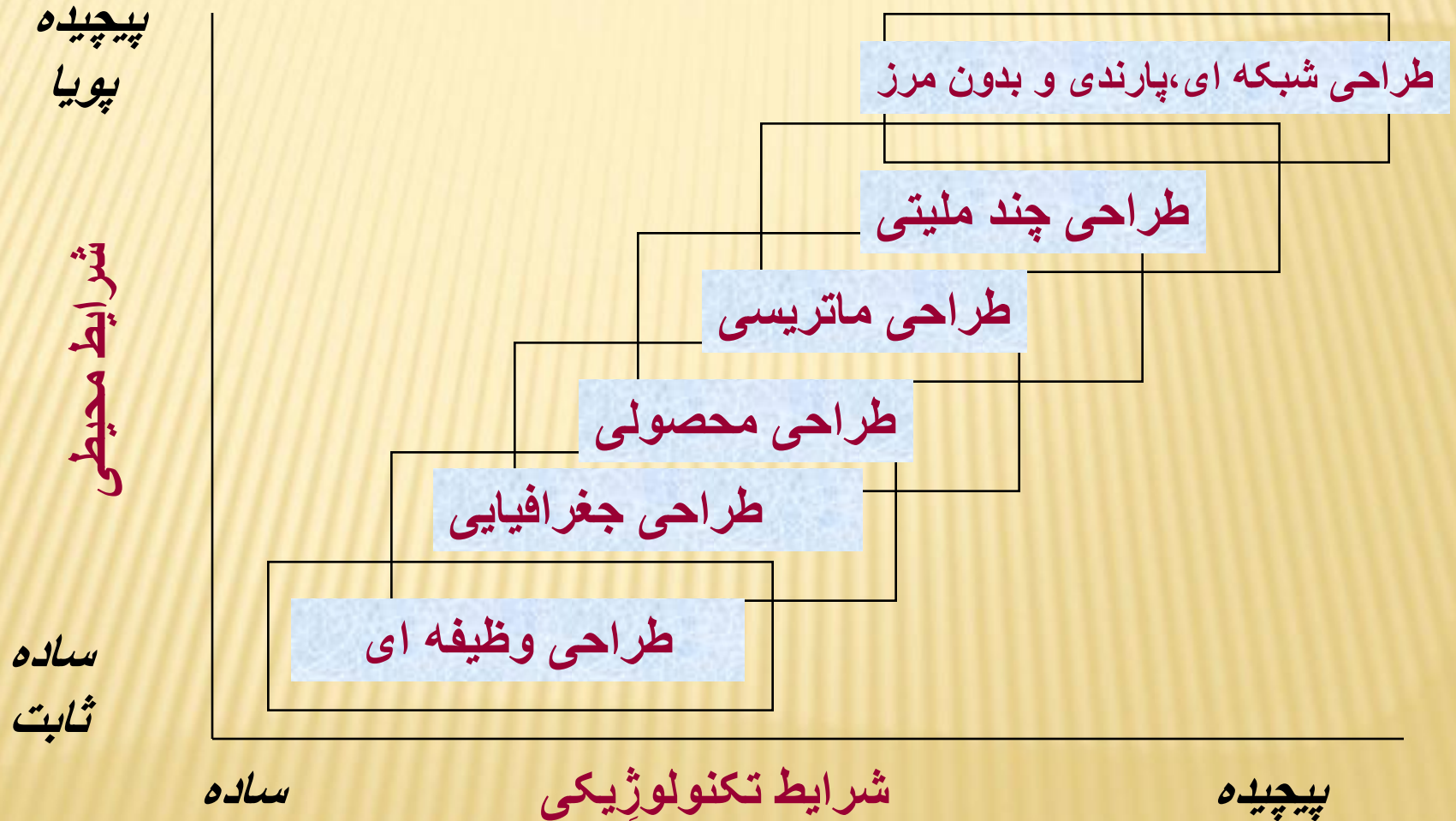
MODULAR ORGANIZATION

Modular Organization




Organization expands by outsourcing functions to other organizations that provide specialized services.

طرحهای سازمانی و متغیرهای محیط و تکنولوژی



تصميم گيري با تاخير يا بدون كيفيت انجام شود؛  

سازمان نهي تواند در برابر تغييرات محيطي از خود واكنش نشان دهد؛  

وجود تعارض بسيار زياد بين افراد و گروهها در سازمان  

ضعف در برنامه ريزی ها  

ارتباطات و هماهنگی ضعیف  

عدم توجه کافی به نیازهای مشتریان  

نقشهاي كليدي در ساختار ماتريسي

× رهبران ارشد؛

× رؤساي ماتريس؛

× کارکناني که باید گزارش کار خود را به دو رئیس بدهند؛

وجوه تمایز اصلی ساختار ماتریسی با سایر ساختارها

نقض اصل وحدت فرماندهی

عدم وجود سلسله مراتب

عدم تمایز صف و ستاد

تداخل وظایف متخصصین با یکدیگر (عدم تبعیت از قوانین و مقررات خاص)

فاقد سلسله مراتب سازمانی

فراوانی واحدها و گروهها در سطح افقی

فاقد واحدهای تخصصی (ستاد پشتیبانی و فنی)

تشریفات کم عدم تمرکز و انعطاف پذیری بالا (بدلیل ماهیت کار)

قدرت هر فرد وابسته به مهارت و تخصص اوست

مزایا:

انعطاف پذیر و آفریننده

ساختاری مناسب برای تشریک مساعی متخصصین

مناسب برای فعالیتهای بدون برنامه و غیر قابل پیش بینی (که از توانائی

یک نفر به تنهایی خارج است)

معایب:

احتمال برخورد و اختلاف تخصصین در برخی موارد

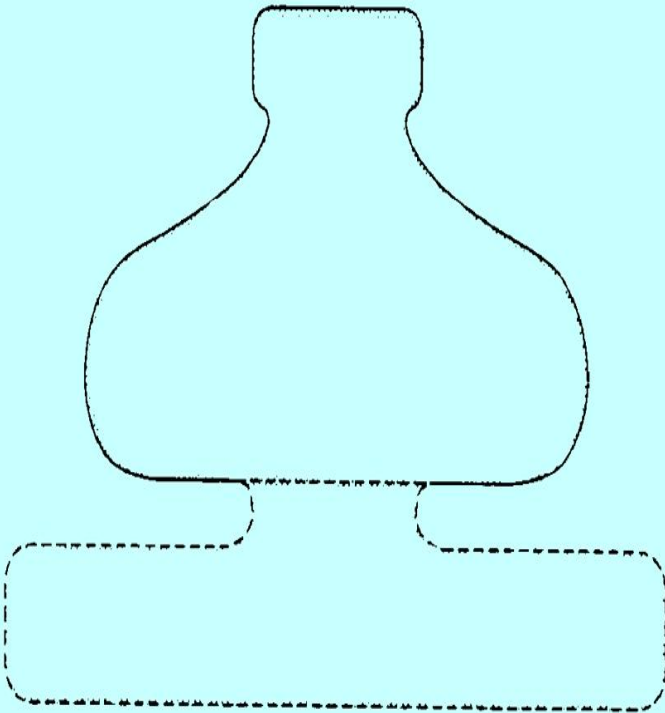
عدم تعریف ارتباط مشخص بین رئیس و مرئوس

اهمیت در مسئولیتهای و اختیار

اضطراب و فشارهای اجتماعی و روانی

موقتی بودن و عدم تعلق اعضا به آن

The Innovative Organization



موارد استفاده:

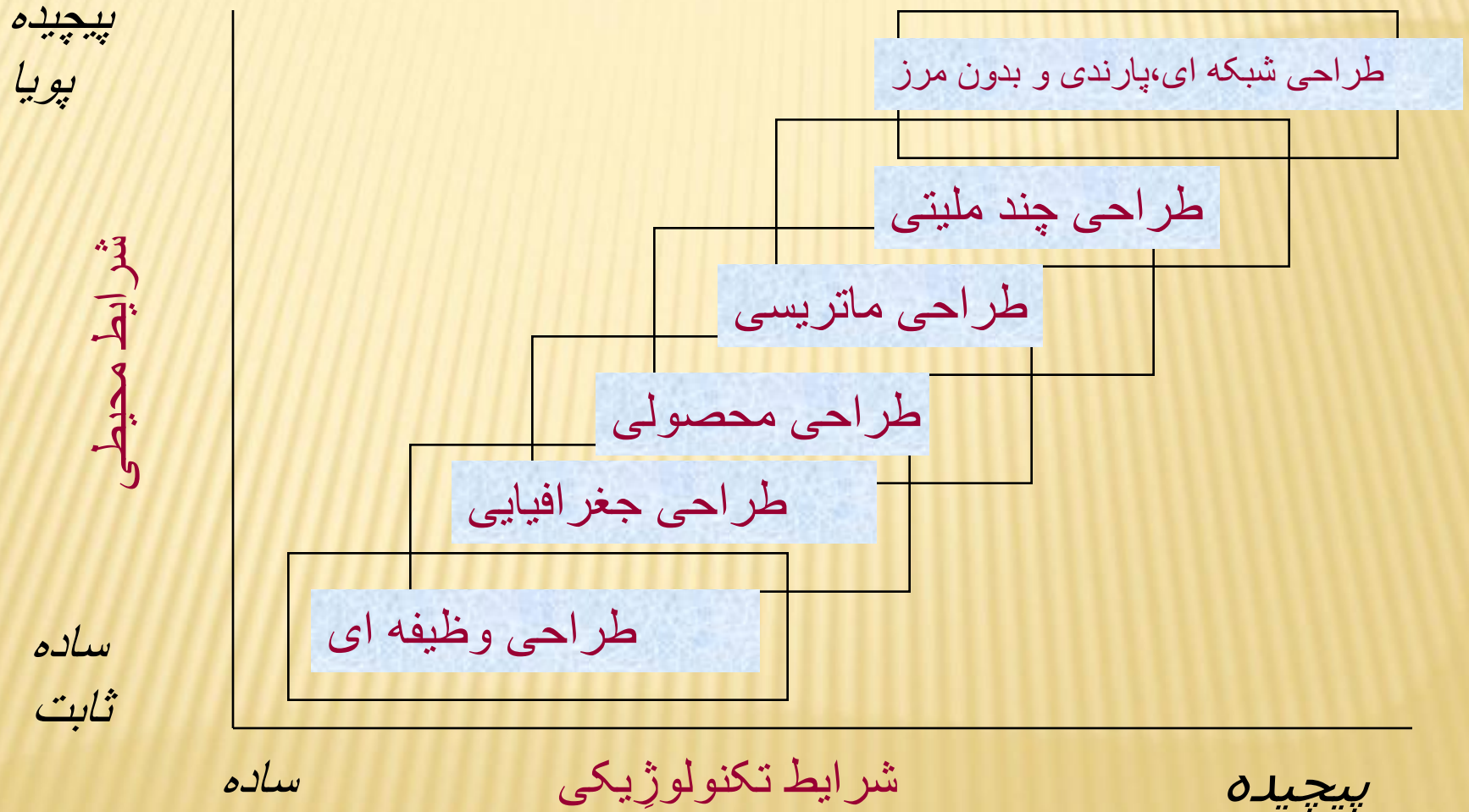
تنوع در محصولات و خدمات

محیط پیچیده و ناپایدار

تکنولوژی غیر تکراری

در زمان شکل گیری سازمان

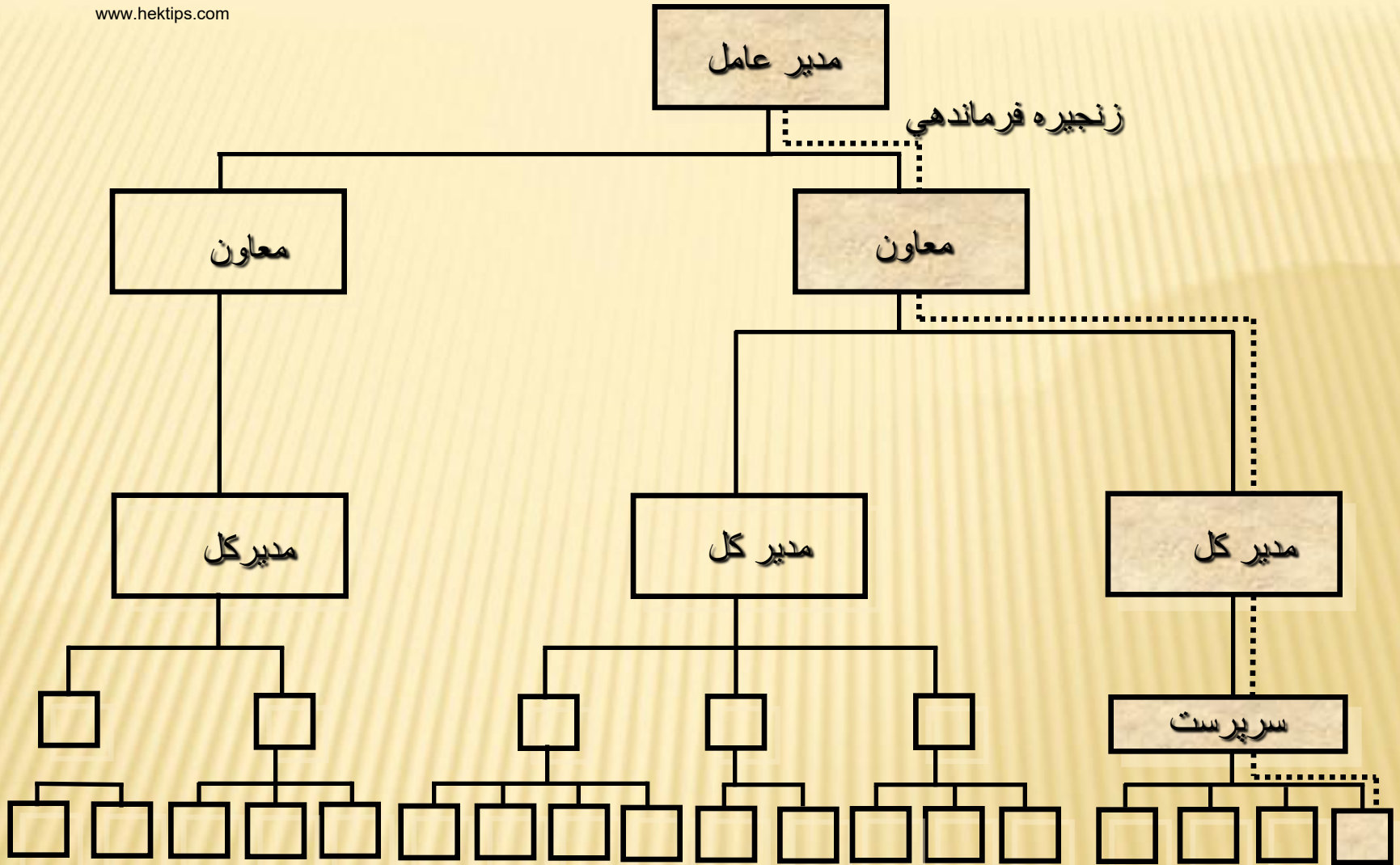
طرحهای سازمانی و متغیر های محیط و تکنولوژی



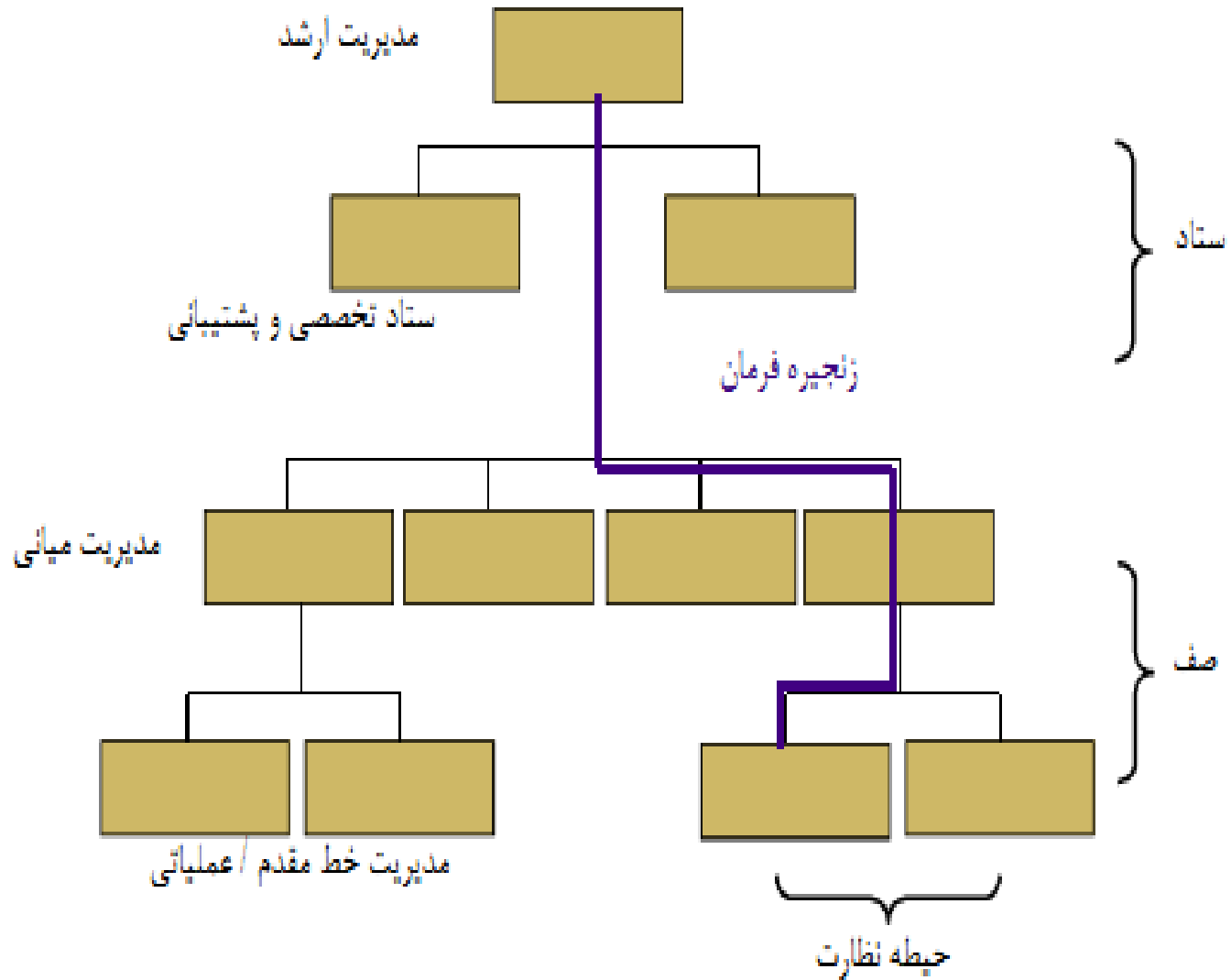
3) تعیین روابط سلسله مراتبی (درجه اختیار و وابستگی واحدها)

زنجیره فرماندهی بر دو اصل استوار است:

- (1) اصل وحدت فرماندهی: هر فردی فقط باید یک رئیس داشته باشد.
- (2) اصل سلسله مراتب: یک زنجیره روشن و بدون انقطاع فرماندهی باید در سازمان افراد را از بالاترین تا پایینترین سطح به هم پیوند دهد.



چارت سازمانی:



حيطه نظارت:

شامل عده افراد و تعداد واحدهاي است كه به طور مستقيم به يك مدير گزارش مي دهند.

حیطه نظارت

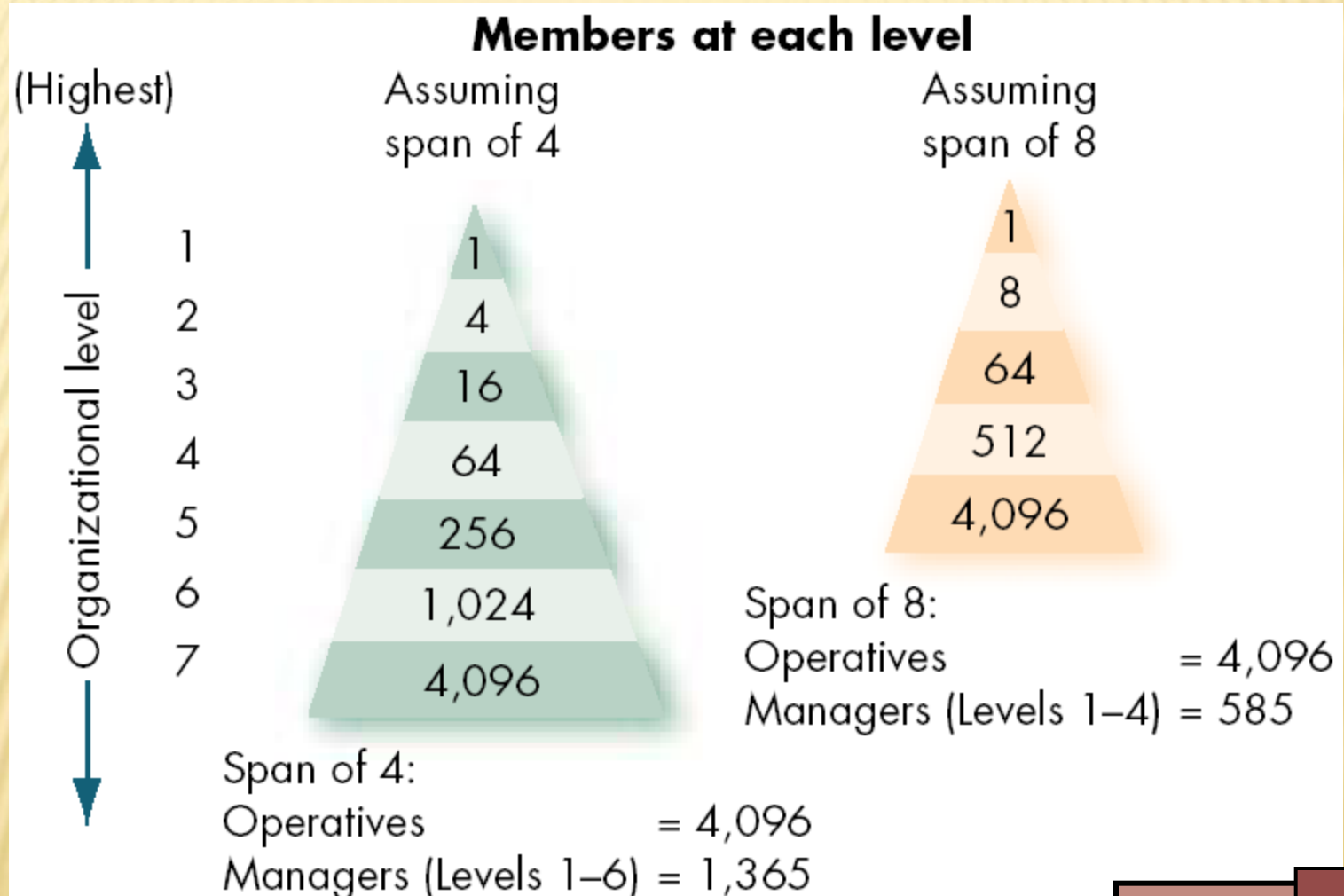
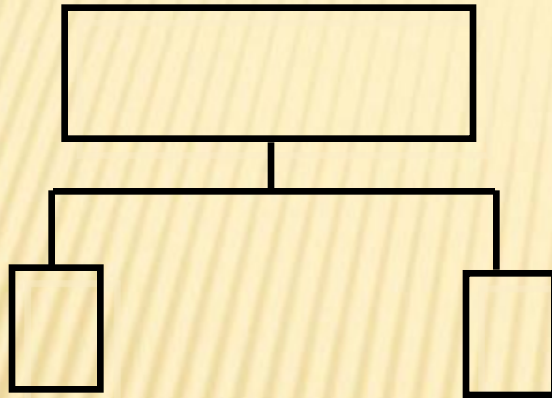


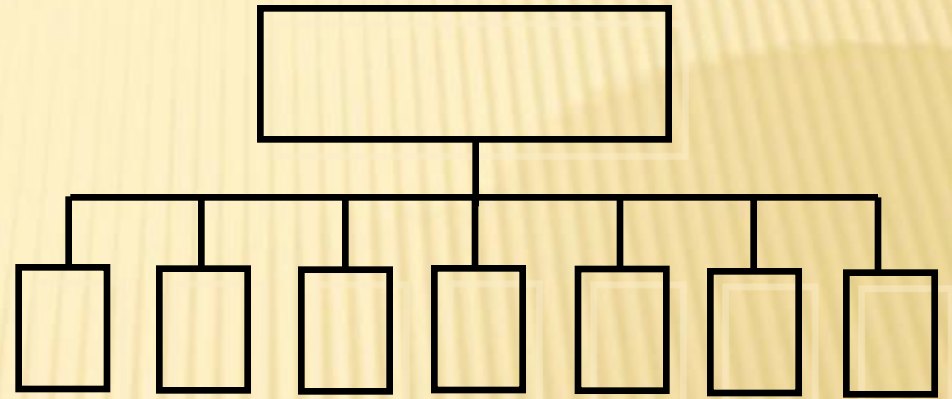
EXHIBIT 15-3

الف عوامل موثر بر میزان حیطة نظارت:

- 1) استاندارد کردن کار.
- 2) سطح مهارت.
- 3) حمایت مدیران.
- 4) محل کار کارکنان.
- 5) پیچیدگی کار
- 6) فعالیت های غیر سرپرستی.
- 7) اولویتهای شخصی



حیطه نظارت محدود



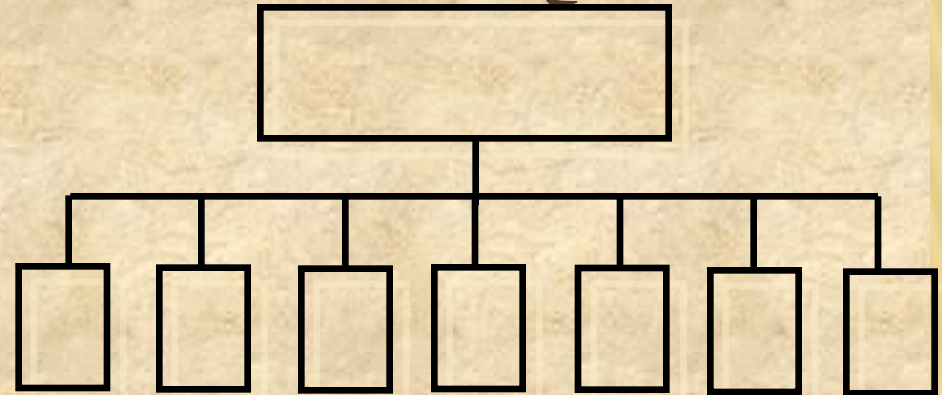
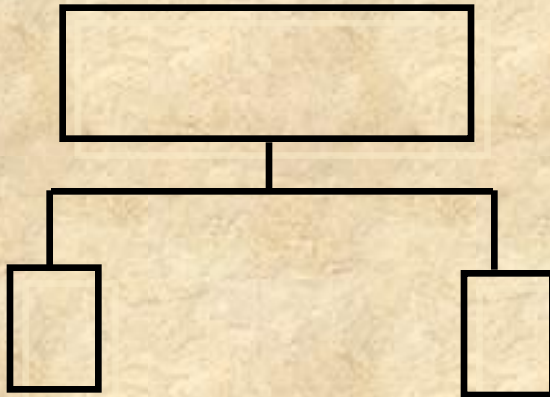
حیطه نظارت وسیع

وجود هر لایه در سازمان يك نشانه بد است ، جهان با شتابي حرکت مي کند که هر عامل مهار کننده سدي در راه مي باشد و حرکت شما را کند مي سازد .

رابطه حيطه نظارت و ساختار سازمانى:

میزان حیطه نظارت سطوح سلسله مراتب سازمانى را تعیین مى کند. هر چه حیطه نظارت محدودتر باشد سازمان بلندتر و هر چه حیطه نظارت وسیع تر باشد سازمان کوتاه تر است.

حیطه نظارت محدود



حیطه نظارت وسیع

تمرکز و عدم تمرکز:

تمرکز:

وقتي تحقق مي يابد كه اختيار در سطوح عالي مدیریت جمع شده و باقي مانده است.

عدم تمرکز:

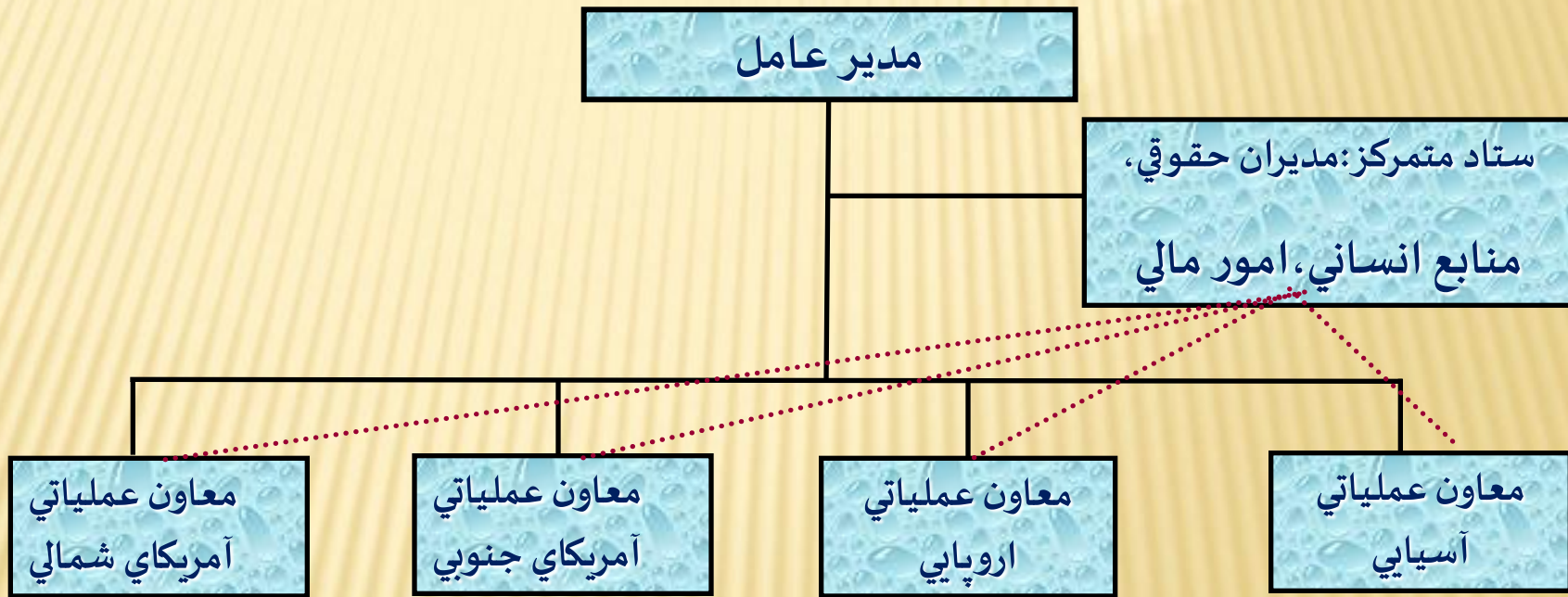
يعني واگذاري اختيار به سطوح پايين تر مدیریت.

عدم تمرکز = تفويض اختيار + نظارت

عوامل موثر در غیرمتمرکز کردن سازمان:

- 1) اندازه فعلي سازمان
- 2) مشتریان سازمان
- 3) تجانس خط تولید سازمان
- 4) عرضه کنندگان کالاهای مورد نیاز سازمان
- 5) اتخاذ تصمیمات سریع
- 6) مطلوب بودن خلاقیت در سازمان

واحد صف: واحدهاي که وظايف آنها به طور مستقيم در تامين هدفهاي سازمان موثر است.
 واحد ستاد: واحدهاي که وظايف آنها به طور غيرمستقيم در تامين هدفهاي سازمان موثر است.



وظايف صف و ستاد در یک سازمان

انواع ستاد :

ستاد عمومى :وظيفه اصلى آنان ،برنامه ريزى ، هماهنگى و طراحى عمليات است. كار آنان جنبه مشورتى داشته و با تأييد بالاترين مقام اجرائى سازمان تصميمات اتخاذ مى کنند.

ستاد شخصى :

در جهت تسهيل و كمك به افراد خاص در سازمان ايجاد مى گردد.(مشاوران رييس سازمان ،منشى مخصوص،....)

ستاد تخصصى :

گروهى از متخصصين رشته اى خاص كه با عده اى از مديران صف كار ميكند كه نتيجه آن افزايش كارائى مى باشد.



صف و ستاد

- می توان همه مدیران را “مدیر منابع انسانی” نامید ، زیرا همه آنها به گونه ای درگیر فعالیت هائی چون یافتن نیروی کار واجد شرایط ، مصاحبه ، گزینش و آموزش آنان می باشند.
- با وجود این در بیشتر سازمان ها دایره های جداگانه برای منابع انسانی وجود دارد که دارای مدیریت خاص خود است.



اختيارات صف وستاد

- **اختيار:** يعنى حق تصميم گيرى ، هدايت ديگران و دستور دادن.
- **مدير صفى:** حق دارد کارهای زیر دستان را هدايت نمايد و مسئوليت تامين هدف هاى اصلى سازمان را بر عهده دارد.
- **مدير ستادى:** حق دارد مديران صفى را در راه تامين اين اهداف يارى دهد و با آنها به مشاوره بنشيند.
- معمولاً مديران منابع انساني در گروه **مديران ستادى** قرار مى گيرند. آنها در زمينه کارمند يابى ، گزينش ، استخدام و تعيين حقوق و مزايای کارکنان توصيه هاى لازم را به مديران صفى ميدهند.



مسئولیت های مدیر صفی

- گماردن افراد مناسب در شغل های مناسب.
- توجه نمودن افراد تازه استخدام در سازمان .
- آموزش دادن افراد در مورد کار هائی که برای آنان تازگی دارد.
- بهبود عملکرد هر شخص.
- تقویت روح همکاری بین افراد و ایجاد رابطه هماهنگ بین آنها.
- تفسیر سیاست ها و رویه های شرکت.
- اعمال کنترل بر هزینه های دستمزد.
- افزایش توانائی های هر شخص.
- حفظ معنویت و تقویت اصول اخلاقی در دواير سازمانى.
- ایجاد شرایط فیزیکی و محیط سالم و امن برای کارکنان.

موارد زیر دلایل اختلاف صف و ستاد می باشد

نبودن حدود مشخص و روشن برای وظایف هر یک از مدیران صف و ستاد
آگاه نبودن مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر

اختیارات زیاد واحدهای صف که باعث می شود آنها در مقابل اندیشه ها و
طرحهایی که از طرف واحدهای ستاد برای تغییر ارائه می شود مقاومت کنند
ارائه نشدن اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد به مدیران صف به
منظور توجیه و متقاعد کردن آنان نسبت به طرحها و پیشنهادات
احراز مسئولیتهای صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیتهای کافی ندارند و نظایر
آنها

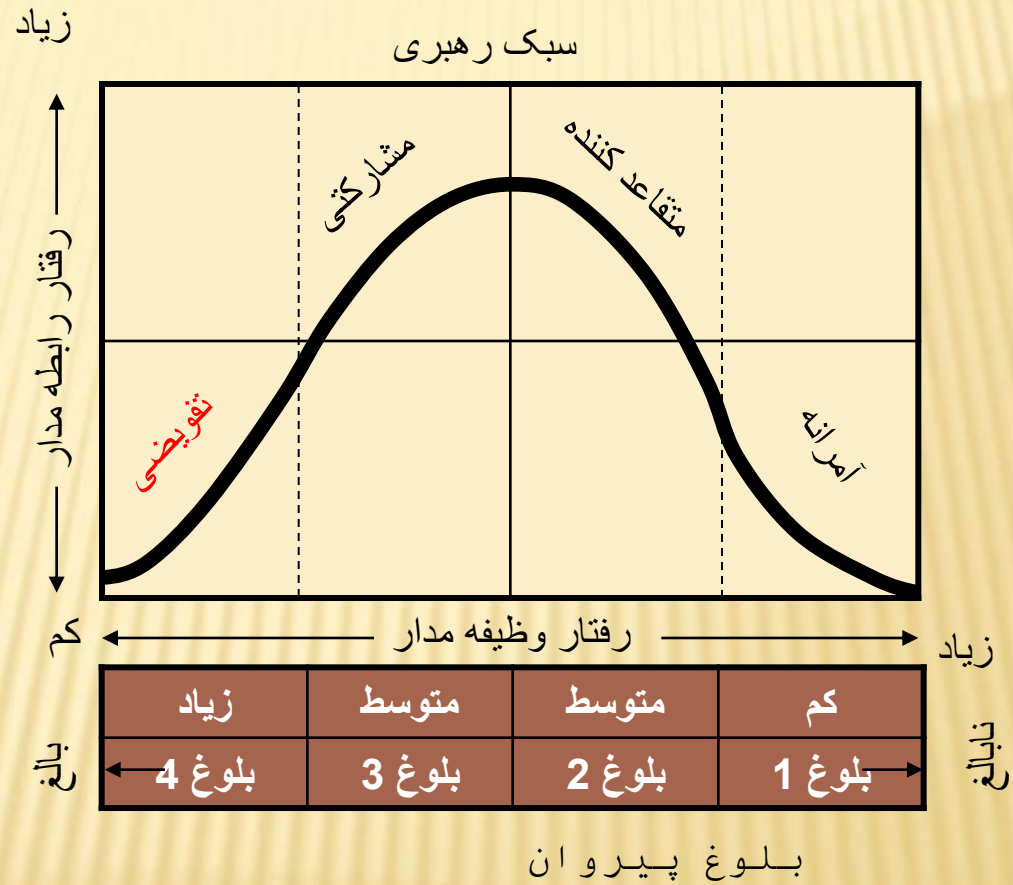
DEFINITION OF DELEGATION

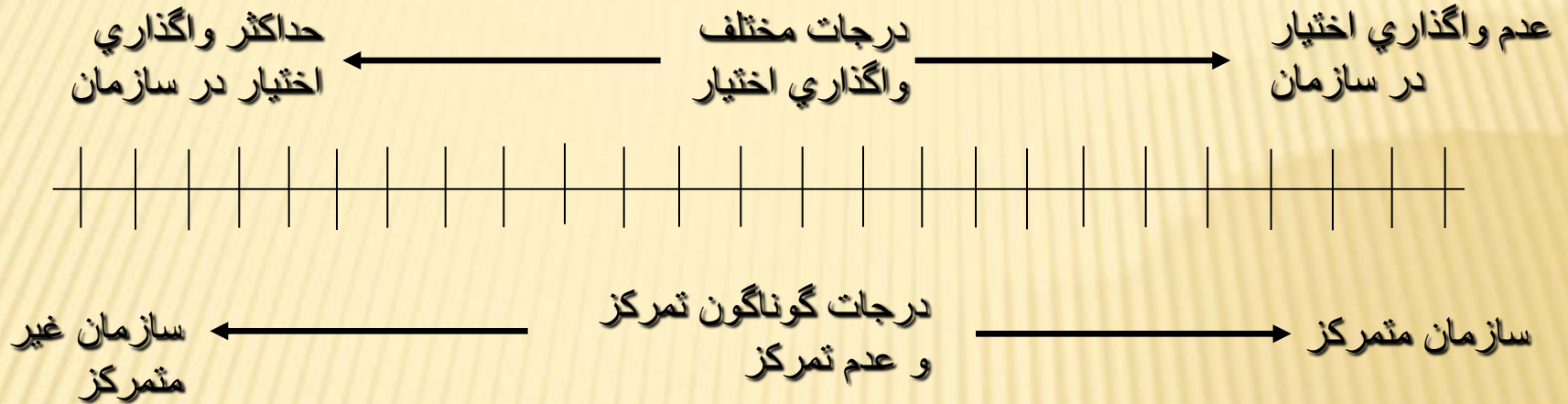
تعریف تفویض اختیار

Assigning **formal authority** and **responsibility** for accomplishing a specific task to **another person**.

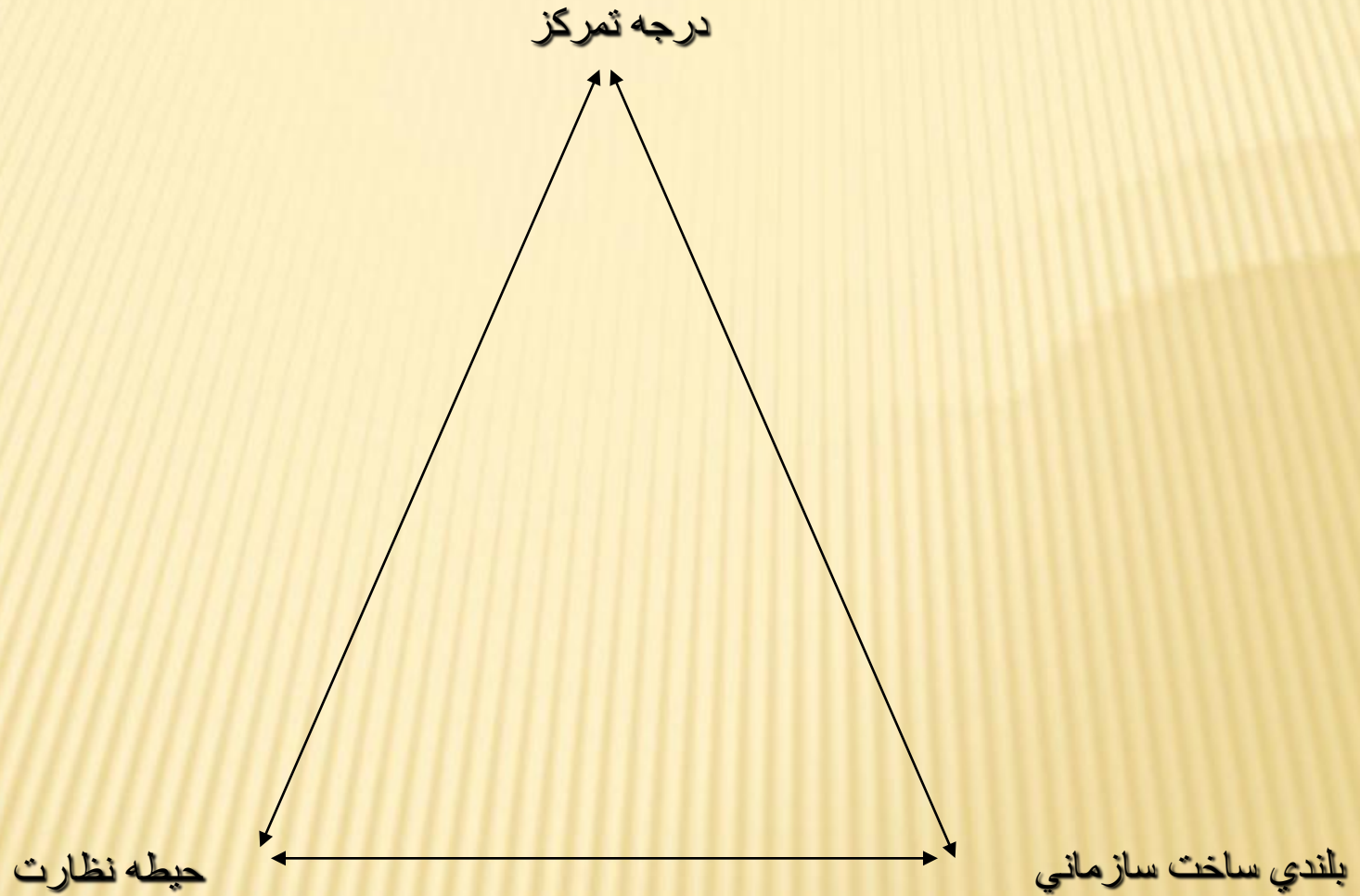
واگذاری اختیار رسمی و مسئولیت انجام یک کار خاص به دیگری







سازمانهاي متمرکز و غير متمرکز بر پيوستار واگذاري اختيار



رابطه بلندي ساخت سازمانی، حیطه نظارت و درجه تمرکز

دلایل ضرورت تفویض اختیار (مزایای عدم تمرکز):

1. افزایش انگیزه کارکنان

2. آموزش مدیران آینده

3) مدیر فرصت بیشتری خواهد داشت تا به مسئولیتهای مهمتر خود در سطح عالی مدیریت بپردازد.

4) به تصمیم گیری سرعت می بخشد.

5) واگذاری اختیار موجب اتخاذ تصمیمهای معتبر می شود.

6) تکامل انفرادی

7) ازدیاد علاقه نسبت به انجام کار

8) جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

اصول واگذاري اختيار:

- 1) واگذاري اختيار نسبت به قسمتي از اختيارات ممكن است نه نسبت به تمام آنها.
- 2) واگذاري اختيار از واگذارنده اختيار سلب مسئوليت نميکند.
- 3) واگذاري اختيار قابل فسخ است.
- 4) واگذاري اختيار بايد با نظارت توام باشد.
- 5) تناسب بين اختيار و مسئوليت بايد حفظ شود.

پیش شرطهاى تفویض اختیار

- مدیر مایل باشد
- ارتباطات آزاد بین مدیر و زیر دست برقرار باشد
- چه کارهایی
- به چه کسانی
- سیستم بازخورد نتایج

گام های تفویض اختیار

- تعیین نتایج مورد انتظار
- واگذاری وظایف به زیر دستان
- تفویض اختیار لازم
- تثبیت مسئولیت

محدودیت‌های تفویض اختیار

- امور پرسنلی
- تنبیه و اخراج کارمندان
- برنامه ریزی استراتژیک
- تعیین خط مشی های سازمانی
- نباید کار را به بیش از یک نفر سپرد

موانع تفويض اختيار

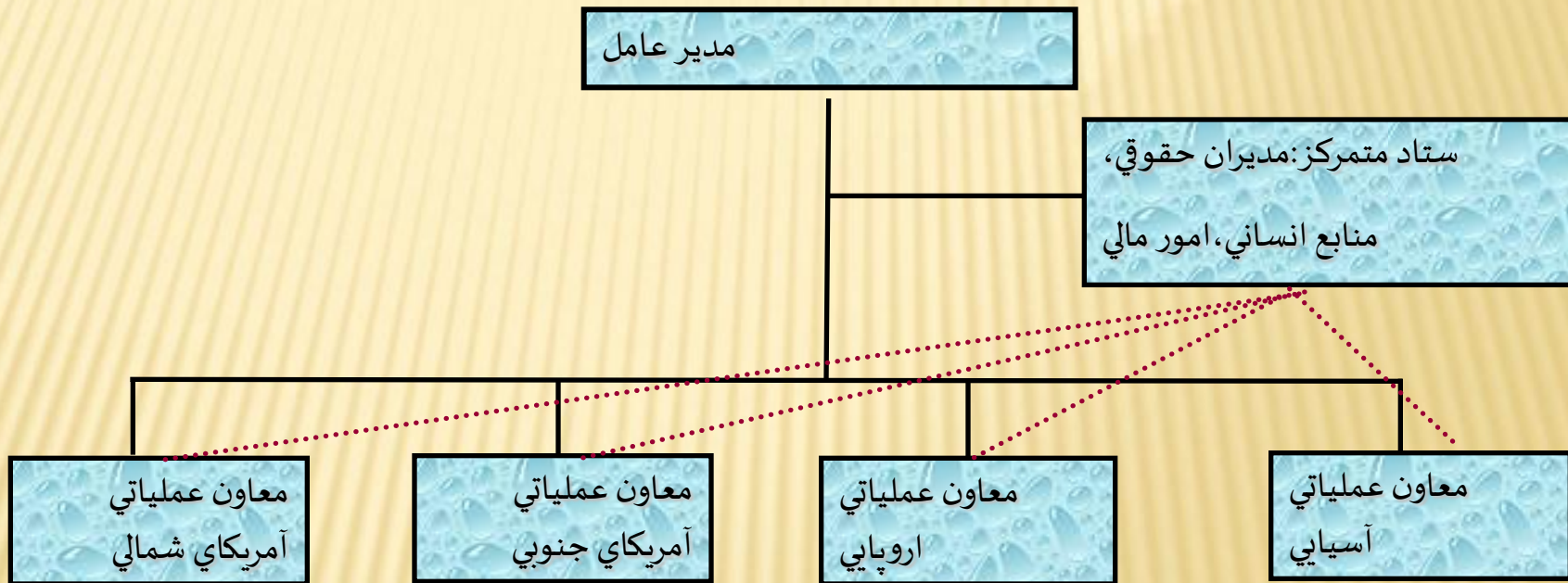
- مقامات تصور کنند که خود بهتر از ديگران مى تواند تصميم گيرى کنند
- در خطر افتادن موقعيت شان
- مخفى نگاه داشتن برخى از مسائل و اطلاعات
- ناآگاهى در مورد وجود چنين قوانينى
- فقدان اعتماد به نفس
- بى علاقه گى زير دستان
- نداشتن انگيزش كافى
- عدم اعتماد به توانايى زيردستان

واحد صف:

واحدهایی که وظایف آنها به طور مستقیم در تامین هدفهای سازمان موثر است.

واحد ستاد:

واحدهایی که وظایف آنها به طور غیرمستقیم در تامین هدفهای سازمان موثر است.



وظایف صف و ستاد در یک سازمان

موارد زیر دلایل اختلاف صف و ستاد می باشد

نبودن حدود مشخص و روشن برای وظایف هر یک از مدیران صف و ستاد آگاه نبودن مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر
 اختیارات زیاد واحدهای صف که باعث می شود آنها در مقابل اندیشه ها و طرحهایی که از طرف واحدهای ستاد برای تغییر ارائه می شود مقاومت کنند
 ارائه نشدن اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد به مدیران صف به منظور توجیه و متقاعد کردن آنان نسبت به طرحها و پیشنهادات
 احراز مسئولیتهای صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیتهای کافی ندارند و نظایر آنها

4) برقراری هماهنگی:

هماهنگی فرآیند تلفیق فعالیتهای واحدهای مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد تحقق هدفهای سازمانی است.

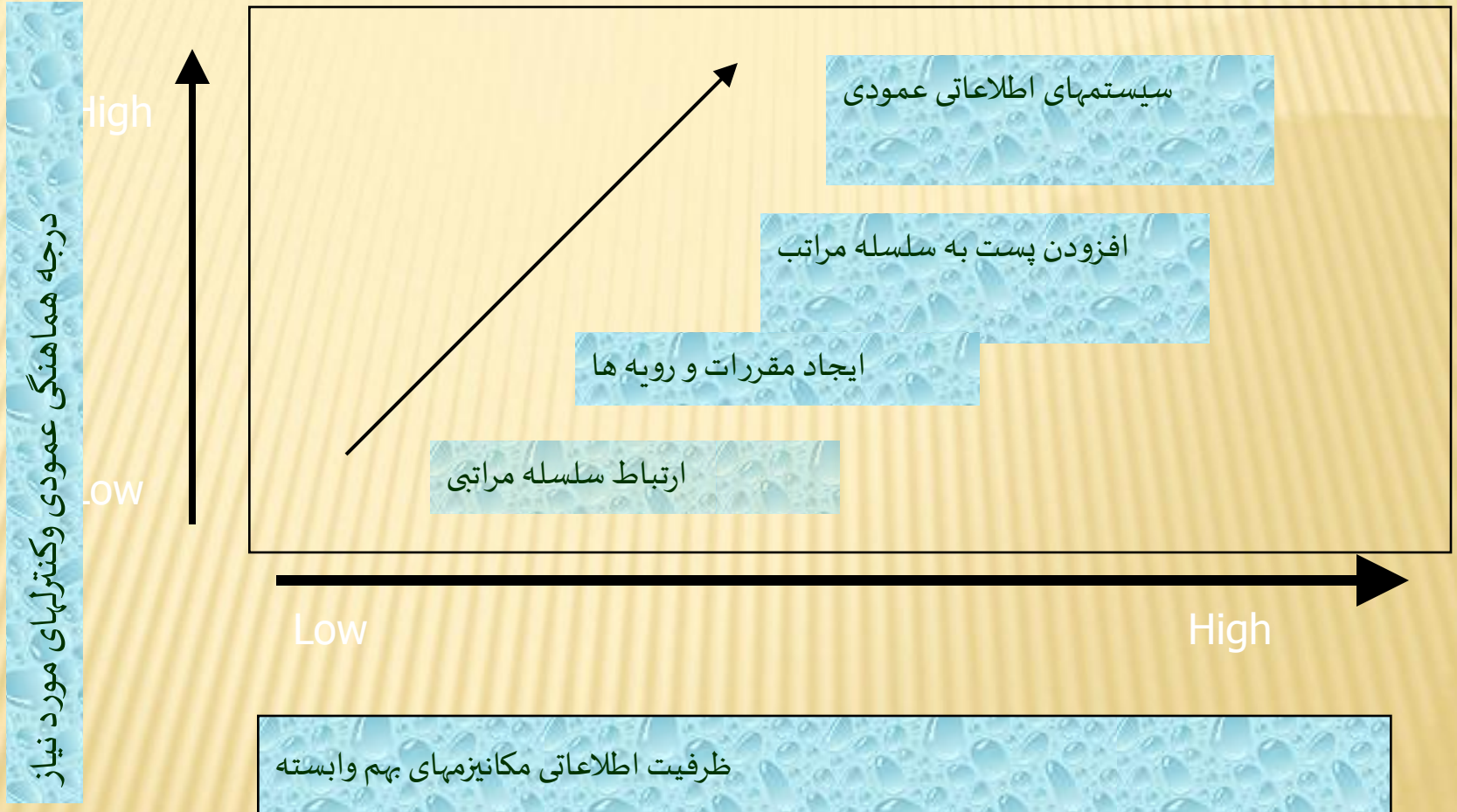
1) هماهنگی عمودی 2) هماهنگی افقی 3) هماهنگی مورب

میزان هماهنگی مورد نیاز:

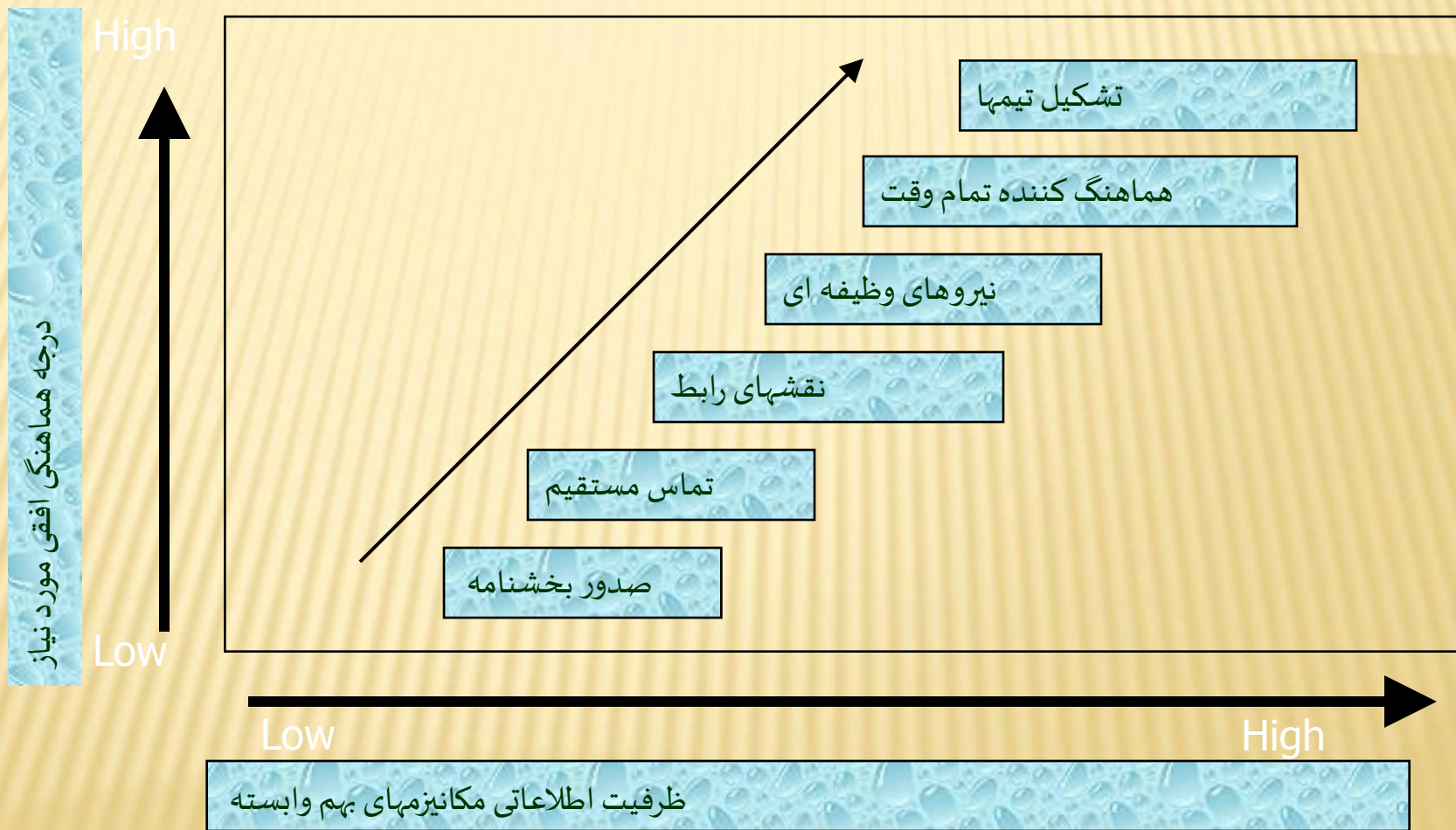
موارد زیر مستلزم هماهنگی زیاد است:

- 1) وقتی کارها یکنواخت و قابل پیش بینی نباشد.
- 2) وقتی در اجرای کارها عوامل محیطی موثر در حال دگرگونی باشد.
- 3) وقتی در اجرای کارها وابستگی های متقابل کارکنان زیاد باشد.
- 4) وقتی سازمانها اهداف اجرائی والائی برای خود تعیین کنند.

هماهنگی از طریق ارتباط عمودی



هماهنگی از طریق ارتباط افقی



هدايت رهبري انگيزش

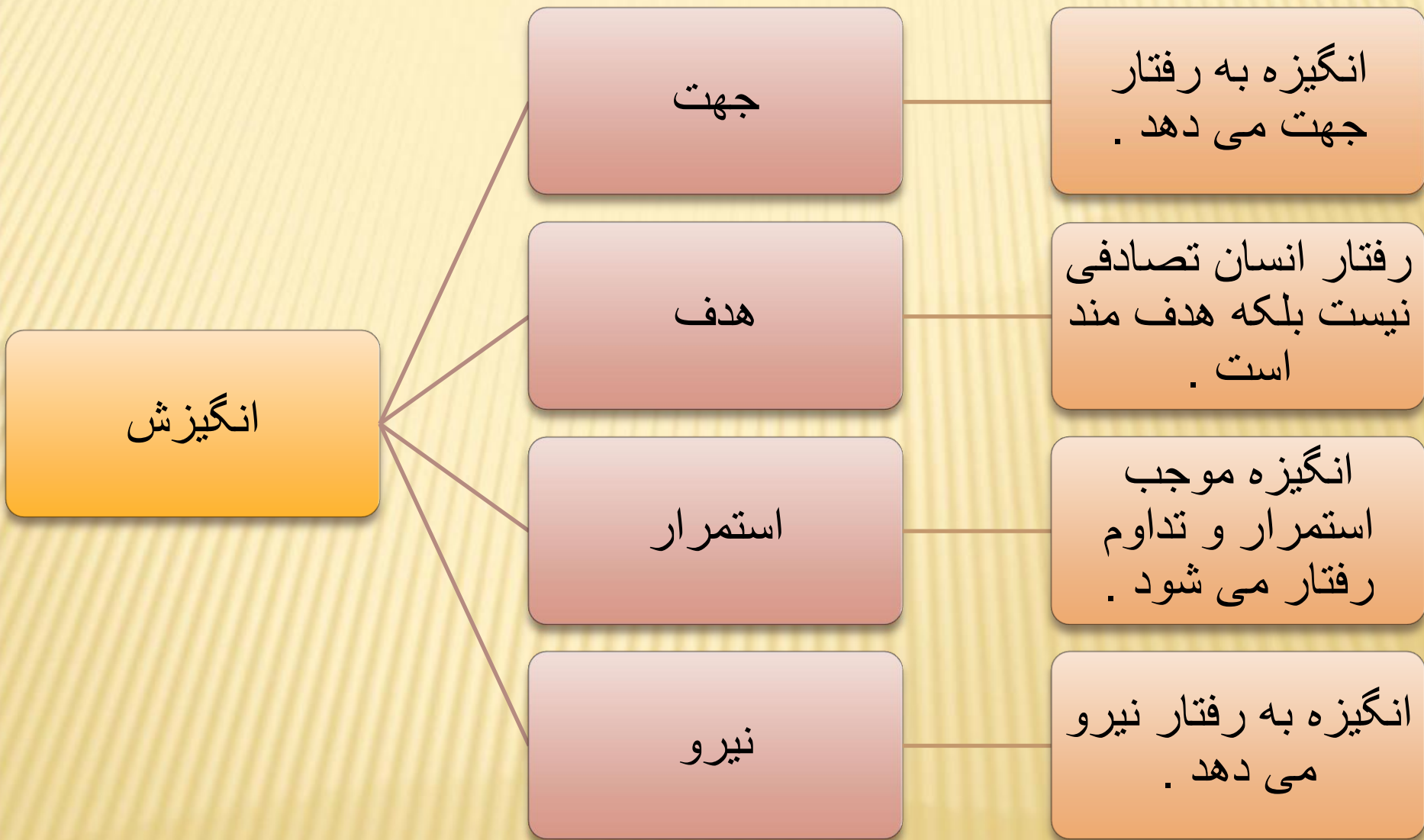
هدايت

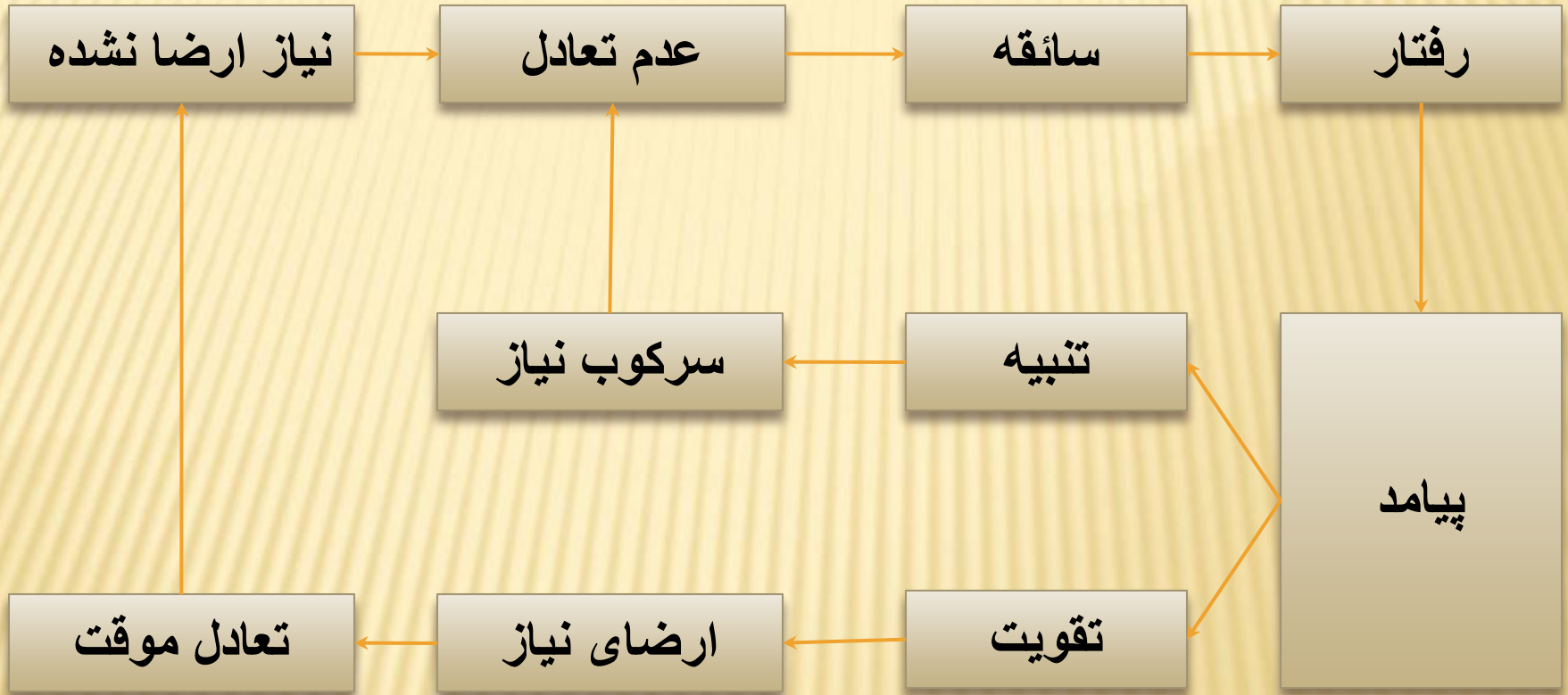
تلاش مديران برآى انگيزش كاركنان جهت نيل به اهداف سازمانى
هدايت شامل : رهبرى ، ارتباطات و انگيزش مى باشد.

رهبرى : فرآيند بر انگيختن همكارى كاركنان جهت نيل به اهداف
سازمانى

تعريف انگيزش:

هر نوع تاثيري است که موجب تقويت، جهت گيري و بروز رفتار انسانها مي شود.





• **۲۰ الی ۳۰ درصد:** با این مقدار ابراز توانایی خود می توانستند شغل خود را حفظی توانند شغل خود را حفظ کنند .

• **۸۰ الی ۹۰ درصد:** اگر کارکنان انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً این مقدار از توانایی خود را ابراز می دارند .

• **مدیر موفق:** ۲۰ الی ۳۰ درصد ظرفیت کارکنان را به کار می گیرد ، بدون استفاده از انگیزش. (تحقق اهداف فردی)

• **مدیر مؤثر:** ۸۰ الی ۹۰ درصد ظرفیت کارکنان را به کار می گیرد ، با استفاده از انگیزش. (مؤثر در اهداف سازمانی)

توانایی بر حسب درصد



سطح تحت تأثیر انگیزش



سلسله مراتب نیازهای مازلو (پدر روانشناسی انسان گرایانه)

انگیزه های وجود (بودن) B

انگیزه های کمبود D



سلسله مراتب نیازهای مازلو (پدر روانشناسی انسان گرایانه)

نیازهای فیزیولوژیکی

- شامل خوراک ، پوشاک ، مسکن و نیازهای جنسی اند که تا آنها برآورده نشوند نیازهای دیگر بروز نخواهند کرد .

نیازهای ایمنی

- فرد به این موضوع می اندیشد که ایا می تواند جان ، مال و کار خود را در آینده حفظ کند و از این طریق نیازهای فیزیولوژیکی را نیز برآورده سازد.

نیازهای اجتماعی و عشق و تعلق

- انسان موجودی اجتماعی است و نیاز دارد که در گروه های متنوع عضویت و به آنها تعلق داشته باشد و از طرف آن ها پذیرفته شود و با آنها رابطه برقرار کند .

نیازهای احترام

- افراد دوست دارند که دیگران برای آن ها احترام و قدر و منزلت قائل باشند که این امر خود موجب احترام به خود در فرد می شود .

نیازهای خودشکوفایی

- نیل به تکامل و شکوفا کردن تمام استعدادهای بالقوه و درونی فرد است . یعنی انسان بتواند آن چیزی بشود که باید باشد .

این نظریه بر اساس چهار فرضیه اساسی بنا شده است

1. نیاز ارضاء شده برانگیزاننده نیست
2. دریک زمان فقط تعدادی از نیازها بر رفتار شخص اثر می گذارند
3. نیازهای سطح پائین تر اول ارضاء می شوند
4. برای ارضاء نیازهای سطح بالاتر راههای بیشتری وجود دارد تا پائین تر

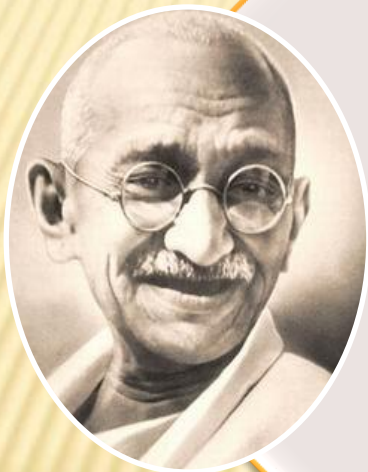
مازلو معتقد به پنج نیاز اساسی بود که بعدها دو نیاز زیبایی شناسی و خود یابی نیز اضافه شده است.

نتیجه گیری: در صورت کمک مدیران به ارضاء نیازهای مهم کارکنان در محیط کار بهره وری کار افزایش می یابد

استثناهایی را می توان یافت که در این قالب نمی گنجند.

ماهاتما گاندی در زمان مبارزه با استعمار انگلیس ، هفته های بسیاری را بدون غذا ماند ولی به خاطر استقلال هند ، رفتار هایش در سطح خودشکوفایی بود ، هر چند که نیاز های فیزیولوژیکی و ایمنی وی برآورده نمی شد .

نتیجه : سطح نیازها در همه فرهنگ ها و در همه مذاهب و افراد یکی نیست . و نظریه مازلو تنها یک الگوی جامع و مانع نیست بلکه الگویی است که برای پیشبینی رفتار انسان ها مفید است .



مازلو در آخرین کتاب خود (1971) ، از دانایی (حکمت) ، زیبایی ، عدالت و آزادی تحت عنوان **ارزشهای بزرگ انسانی** یاد کرده است .



نظريه دو عاملى هرزبرگ



در مدل هرزبرگ ، بر طرف کردن عوامل نارضایتی الزاماً به رضایت شغلی منجر نخواهد شد .

عوامل بهداشتی و نگهدارنده ها

- نبود آنها موجب نارضایتی می شود ولی ، وجودشان انگیزش و رضایت شغلی ایجاد نخواهد کرد . یعنی وجود آنها موجب عدم نارضایتی می شود . مثل : حقوق ، شرایط کاری ، مدیریت و سرپرستی .

عوامل انگیزاننده

- نبودشان موجب عدم رضایت و وجودشان موجب رضایت می شود .
- مثل: احترام ، پیشرفت ، مقام و مسئولیت .

انگیزاننده ها و نگهدارنده ها از دیدگاه هرزبرگ





مك گريگور Y و X

مفروضات درباره طبيعت انسان

- 1- اگر شرایط مطلوب باشد کار مثل بازی طبیعی است
- 2- خود کنترلی افراد را مد نظر دارد
- 3- قابلیت برای خلاقیت در حل مسائل بطور نامحدود بین همه افراد توزیع شده است
- 4- انگیزش در کلیه سطوح سلسه مراتب نیازهای مزلو وجود دارد
- 5- مردم اگر بطور مقتضی انگیزش داشته باشند می توانند در کار خود خلاق و خود رهبر باشند.

- 1- برای اغلب مردم کار ذاتاً نامطلوب است
- 2- اغلب افراد تمایل اندکی به پذیرش مسئولیت دارند و ترجیح می دهند هدایت شوند
- 3- اغلب مردم قابلیت اندکی برای خلاقیت و حل مشکلات سازمانی دارند
- 4- انگیزش فقط در سطوح فیزیولوژیک و ایمنی ایجاد می شود
- 5- اغلب مردم باید تحت کنترل و اجبار قرار گیرند تا هدفهای سازمان را تحقق بخشند.

Y من ها



X من ها



+ نتیجه: یک مدیر بر اساس دیدگاه خود در باره ماهیت انسان رفتار خود را

با زیردستان تنظیم می کند.

Y سبک مدیریتی بر مبنای تئوری



مشارکت ، کنترل کلی ، استفاده از مکانیسمهای انگیزشی و...

X سبک مدیریتی بر مبنای تئوری



تمرکز ، کنترل تفصیلی ، تعیین وظایف و....

• نیازهای حیاتی با ادامه بقای بهزیستی و نیازهای فیزیولوژیکی سروکار دارد.

حیاتی
(زیستی)
Existance

• نیازهای وابستگی بر اهمیت رابطه بین افراد و ارتباطات تأکید می‌کند.

وابستگی
Relatedness

• نیازهای رشد با تمایل درون ذاتی فرد و خود رشدی، سروکار دارد.

رشد
Growth

نظريه انتظار:

ارزش مورد انتظار براي نتيجه رفتاري كه سر مي زند

×

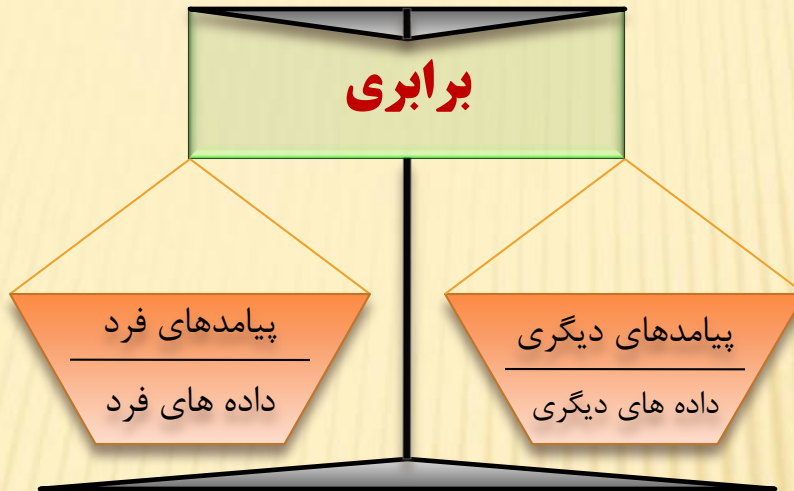
احتمال مورد انتظار براي نتيجه اي كه تحقق خواهد يافت

=

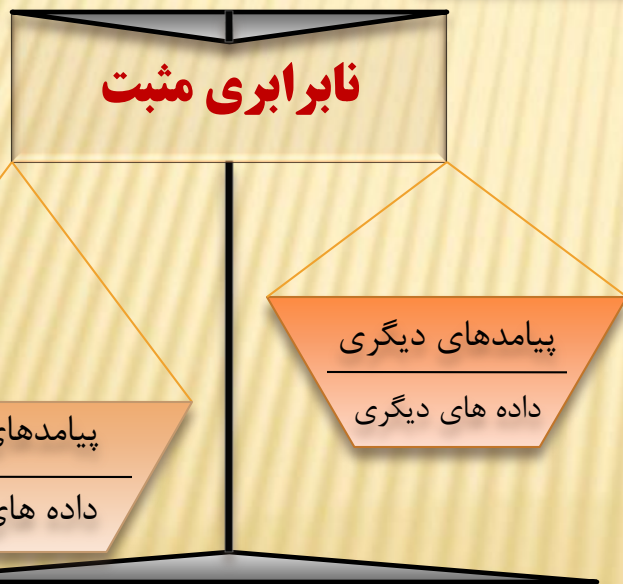
شدت انگيزش



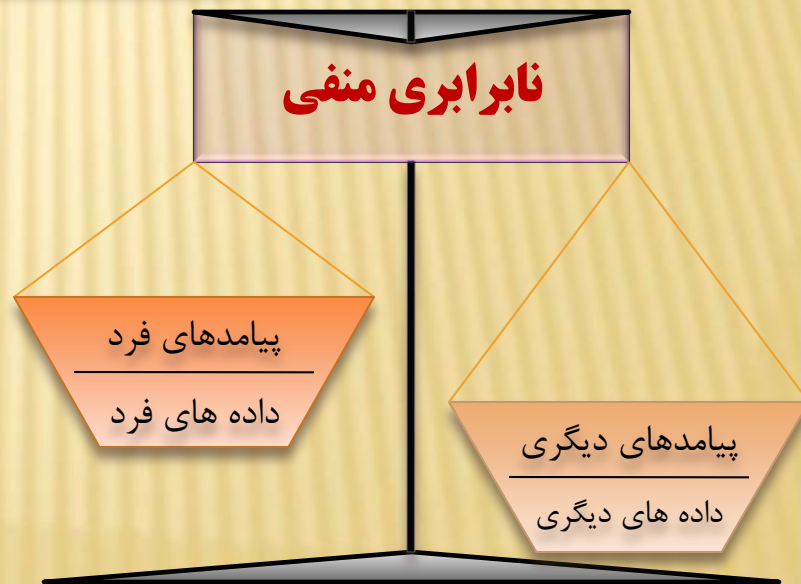
برابری



نا برابری مثبت



نا برابری منفی



مقياس برابري داده هاى فرد در مقابل آن چه بابت شغل و فعاليت دريافت مى كند

كار من به سازمان چه داده است :

زمان ، تلاش ، توانايى ، وفادارى ، تحمل ،
انعطاف پذيرى ، تماميت ، تعهد ، قابليت
اطمينان ، قلب و روح ، فداكارى شخصى و ...

داده ها

آنچه من بابت كارم گرفته ام :

پرداخت ، جايزه ، قدرت پردازش ، مزايای ،
امنيتى ، به رسميت شناختن ، علاقه ، توسعه ،
شهرت ، ستايش ، مسئوليت ، لذت و ...

ستاده ها

كاركنان داده هاى خود به سازمان را در مقابل آنچه بابت كار دريافت مى كنند مقايسه كرده و در صورت احساس برابري و يا
مازاد دريافت نسبت به داده ادامه كار مى دهند و در غير اين صورت نمود هاى رفتارى خاصى بروز مى دهند .

تفاوت مدیریت و رهبری

الف- اعمال نفوذ

ب- قدرت و اختیار

منشاء قدرت رهبران:

الف - قدرت ناشی از پست و مقام (قدرت پاداش، قدرت تنبیه، قدرت قانونی)

ب- قدرت مبتنی بر توانایی شخصی (قدرت صلاحیت، خبرگی، اطلاعات، رابطه)

معنای لغوی رهبری

❖ یعنی رهیابی ، راهگشایی ، راهنمایی انسان ها و پیشگامی به سوی اهداف خاص که در عمل از طریق نفوذ در دیگران و تغییر رفتار آن ها در جهت مورد نظر امکان پذیر است .

معناى رهبرى

❖ رهبرى تأثیر گذاری بر افراد است تا تحقق هدف مشتركى را دنبال کنند .

هارولد كونتز و سيرل اودانل

❖ فراگرد رهبرى تابعى از متغيرهاى رهبر (Leader) ، پيرو (Follower) ، و ساير متغيرهاى وضعيتى (Situational Variables) است .

$$L = F(L, F, S)$$

1. نوآوری ، ایجاد کننده
2. تمرکز روی کارکنان
3. توسعه ، ترغیب
4. آینده نگری در بلند مدت
5. به دنبال چپستی و چرایی
6. بنیادی اندیشیدن
7. چالش در وضع موجود
8. انجام کارهای درست(اثر بخش)
9. تحول سازمانی موفق 70 تا 90 درصد مدیون رهبری (جان کاتر)
10. علائق به سبک ، کارکنان مهارت و ارزش های مشترک
11. نفوذ در دیگران جهت کسب هدف
12. عقاید شخصی و فعال را با اهداف وفق می دهند
13. در فرد یک دیدگاه ذهنی تحریک کننده به وجود می آورند
14. رعایت کامل اصول عاطفی
15. در جستجوی فرصت برای تغییر می باشند
16. بر مبنای عوامل تحریک کننده (انگیزش ، پاداش، و همگرایی) عمل می نمایند.
17. انتقال می دهند

1. اداره ، کپی برداری
2. تمرکز روی سیستم ، ساختار ، استراتژی
3. حفظ وضع موجود ، کنترل
4. حال نگری در کوتاه مدت
5. به دنبال پاسخ چگونه و چه وقت
6. آغاز به کار و اجرا
7. پذیرش وضع موجود
8. انجام درست کارها (کارایی)
9. تحول سازمانی موفق 10 تا 30 درصد مربوط به مدیریت (جان کاتر)
10. علائق به استراتژی ، ساختار و سیستم
11. نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی
12. سعی دارند ویژگی های غیر فعال و غیر شخصی را به سوی اهداف نیل دهند
13. به طور مداوم در صدد ایجاد هماهنگی هستند
14. حداقل سطح عاطفی را رعایت می کنند
15. خود را نگرهبان و تنظیم کننده می دانند
16. بر اساس دیدگاه های مدیریتی عمل می نمایند
17. عمل می کنند

رهبران



مدیران



پنج دسته از پيروان (كلى 1988)

تفكر بحراني

مستقل

پيروان بيگانه

مستقل ، منتقد ، بي هويت .
خودشان را از رهبران دور کرده و از
سازمان جدا مى شوند .

پيروان مؤثر

خود انگيزى مى کنند .
با رهبران سازمان براى خلق ايده هاى
سازمانى و كسب اهداف و استراتژى ها
شريك اند .

راضى به وضع موجود

گوسفند

وابسته و غير منتقد .
هرچه گفته مى شود انجام مى
دهند و همانند بردگان رفتار مى
کنند .

بله قربان گو

افرادى فعال ، وابسته ، تفكر غيربحراني .
به تقويت دیدگاه رهبران مى پردازند .
انتقادهارا طوري مطرح مى کنند كه
برایشان درد سرزا نباشد .
براى سازمان و رهبران خطرناكند .

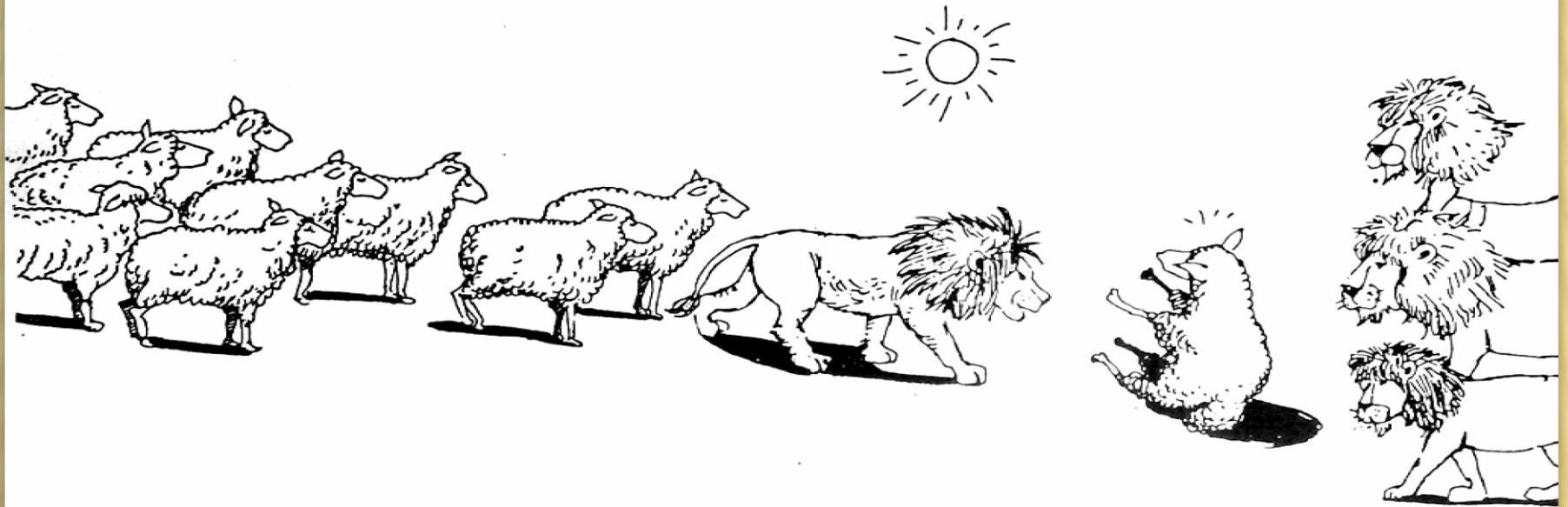
تفكر غير بحراني

وابسته

منفعل

فعال

- لشگر گوسفندان که توسط یک شیر فرماندهى مى‌شود مى‌تواند
لشگر شیران را که توسط گوسفند فرماندهى مى‌شود شکست دهد.



پنج منبع اصلی قدرت رهبر (فرنج و راوین)

فردی

سازمانی

قدرت تخصص

زیر دستان درک کنند رهبر شخصی با دانش ها و تخصص های ویژه در محدوده آنها می باشد .

بر مبنای اعتماد و شواهد واضح از دانش تخصصی بدست می آید .

قدرت مرجعیت

بر مبنای شناسایی زیردستان از رهبر شکل می گیرد . رهبر قدرت نفوذ دارد چرا که به نظر زیر دستان فردی جذاب با ویژگی ها یا محبوبیت خاص می باشد .

قدرت قانونی

بر مبنای ادراک زیر دستان از این موضوع که رهبر به دلیل نقش یا موقعیتی که در سازمان دارد ، دارای قدرت در اجرا می باشد .
مبتنی بر هنجارهای اجتماعی است .

قدرت تنبیه

بر مبنای ترسی است که زیردستان از رهبر دارند .
براین اساس رهبر توانایی تنبیه و یا کنار گذاشتن آنها را ، از جمع کسانی که از او پیروی می کنند ، دارد .

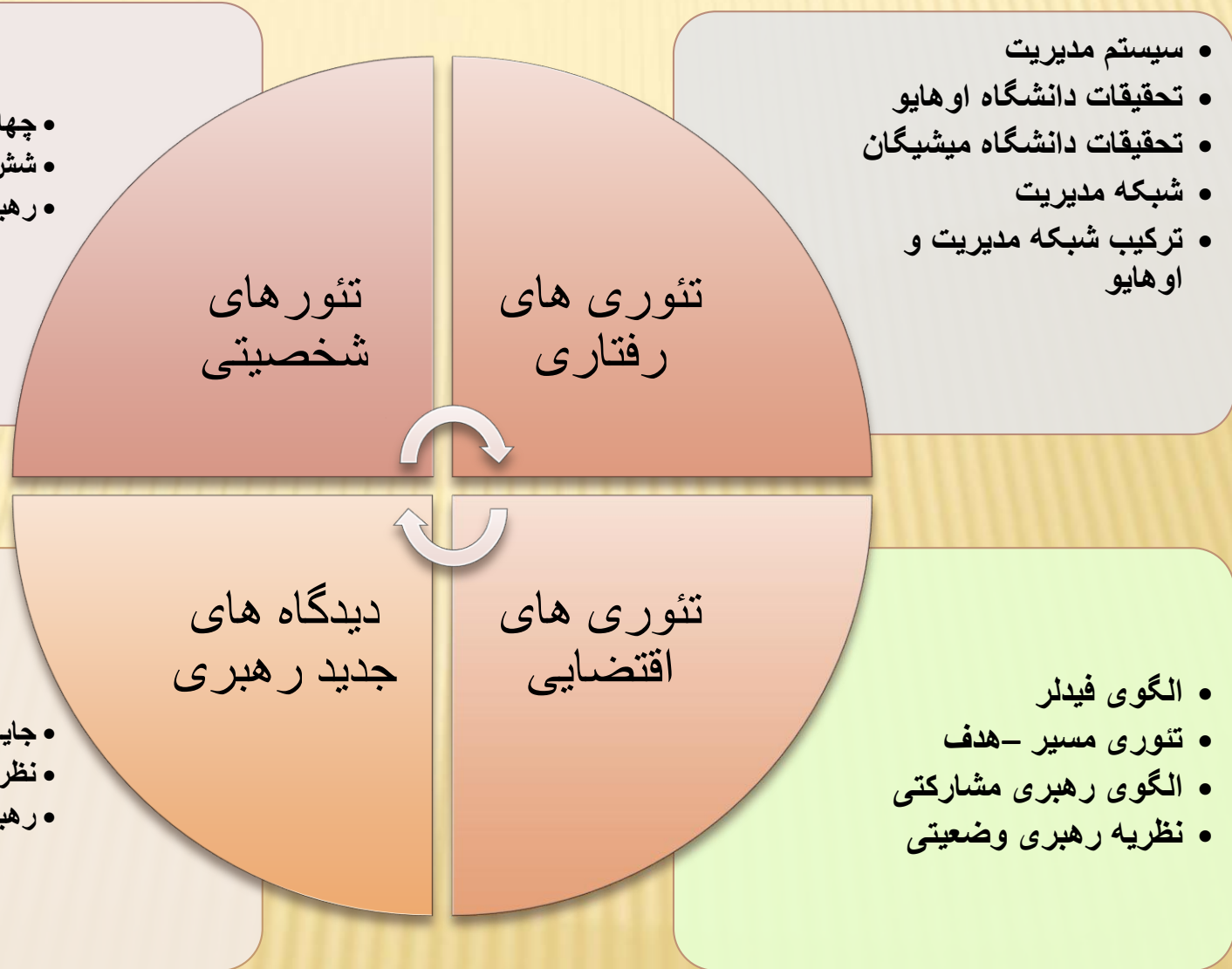
قدرت پاداش

بر مبنای ادراک زیردستان از این موضوع است که رهبر توانایی و منابع لازم را برای بدست آوردن و اعطا پاداش به کسانی که در مسیر او حرکت می کنند را دارد .

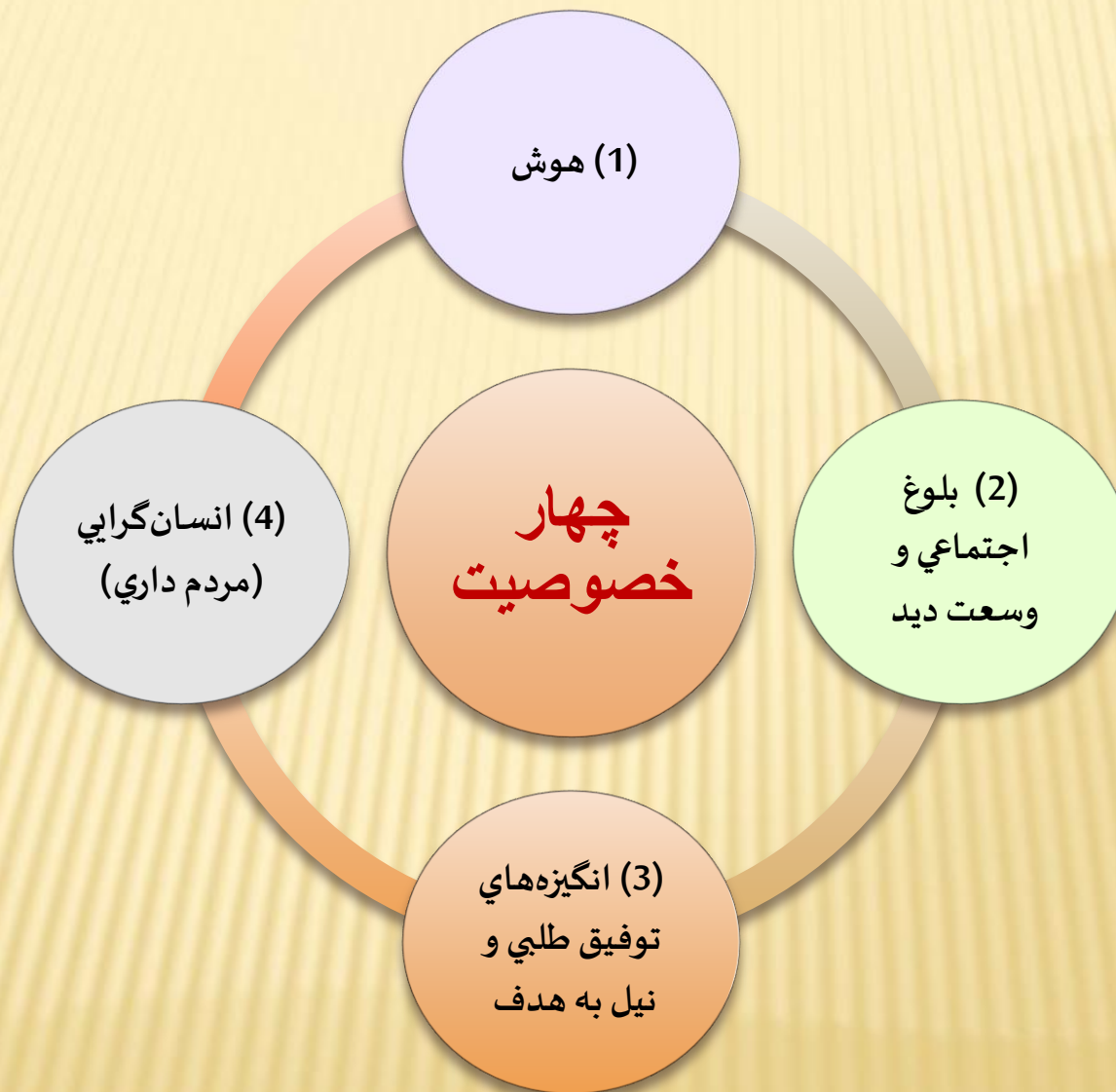
نظریه های

رهبری

دسته بندی نظریه های رهبری



الف) چهار خصوصیت شخصیتی





وارن بنیس
(Warren Benis)

- 1- در هدف قاطعیت دارند و در عزم خود راسخ اند.
- 2- می توانند دیدگاه یا هدف مورد نظر را به پیروان خود تفهیم کنند (سیستم ارتباطی قوی)
- 3- در مسیر خود هیچگاه دچار لغزش نشده و در راه هدف ثابت قدمند.
- 4- از تواناییهای خود آگاهی دارند و در آنها سرمایه گذاریهای کلان می کنند.



**رابرت
هاوس**

- 1- اعتماد به نفس
- 2- تسلط بر خویش
- 3- اعتقاد راسخ به باورها و عقاید شخصی

**کانگر و
کانگو**
(Conger & Kanungo)

- 1- رهبران فره مند هدفهای آرمان گرایانه دارند که می خواهند آنها را تامین کنند.
- 2- نسبت به تامین هدف شخصا متعهد هستند و از روشهای متعارف استفاده نمی کنند.
- 3- قدرت بیان و اعتماد به نفس دارند.
- 4- به عنوان پرچمداران نهضت جدید که موجب تغییرات اساسی می شوند شناخته شده اند.

پيوستار رفتار رهبرى (رابرت تننبام و وارن اشميت)

(Robert Tannenbaum and Warren Schmidt)

وظيفه مدار-رييس مدار
(آمرانه- مستبدانه)

رابطه مدار- مرئوس مدارى
(دموكراتيك- مشاركتى)

حدود اختيار (اقتدار) رهبر

حدود آزادى زير دستان

منشأ اختيار

رهبر
تصميمات را
اتخاذ و
اعلام مى
دارد .

رهبر
تصميمات را
مى قبولاند.

رهبر
نظرات خود
را پيشنهاده و
دعوت به
اظهار نظر
مى كند.

رهبر
تصميم
موقتي كه
قابل تغيير
است
پيشنهاده
ميكند.

رهبر
مشكل را
مطرح ، يا
پيشنهاده را
دريافت و
تصميم را
اتخاذ ميكند.

رهبر
حدود را
تعريف و از
گروه مى
خواهد
تصميم گيرى
كند.

رهبر
اجازه ميدهد
كه زيردستان
در چارچوب
تعيين شده به
تصميم گيرى
و عمل
پيروزانند.

تحقیقات دانشگاه میشیگان

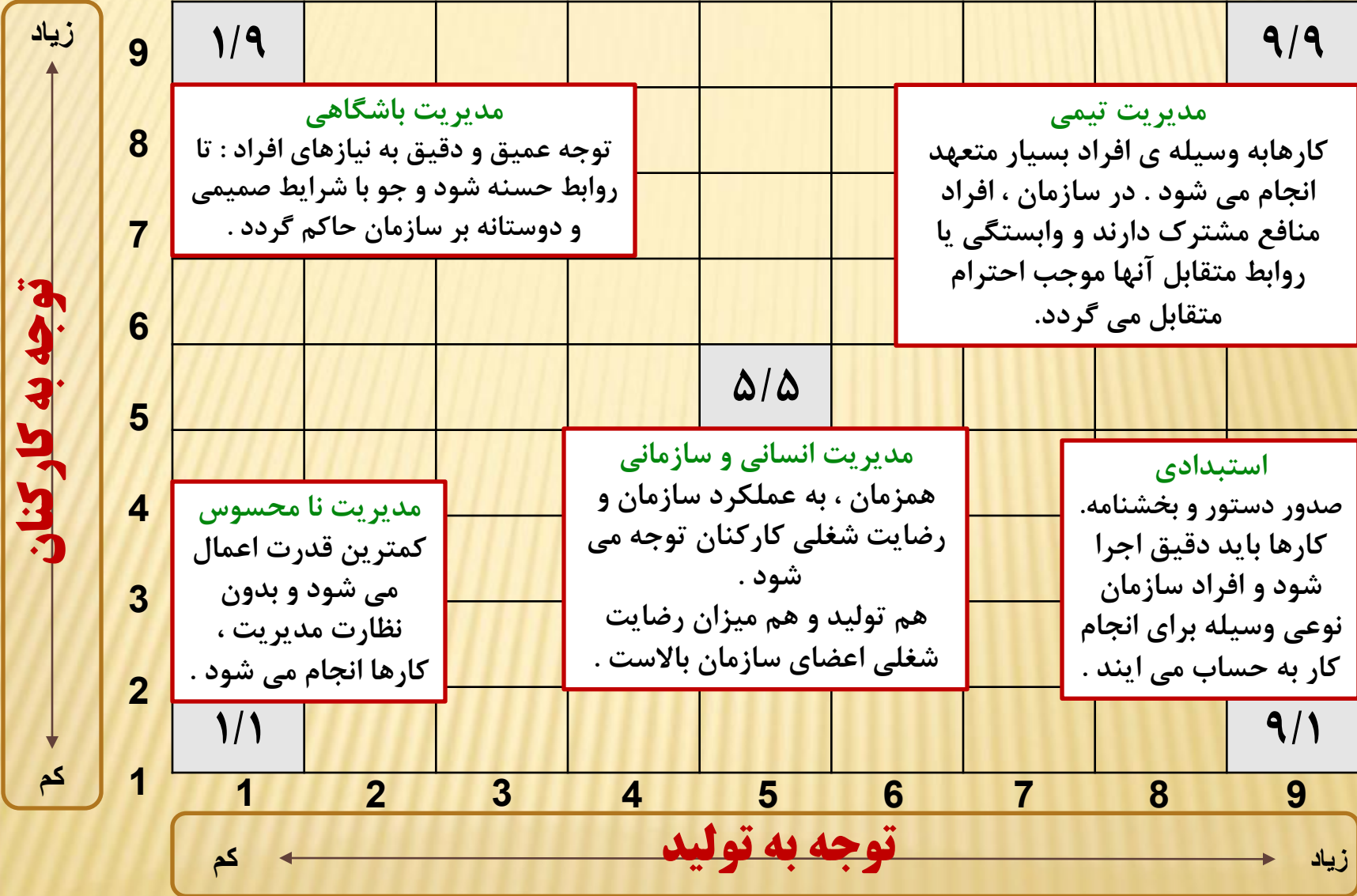
می خواست ویژگیهای رهبری رهبران را تعیین کند ، به گونه ای که بتوان اثربخشی عملکرد را سنجید یا اندازه گیری کرد .

کارمندگرا

- بر روابط بین افراد تأکید دارند
- به نیازهای شخصی زیر دستان توجه دارند .
- می توانند ، میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را بالا ببرند

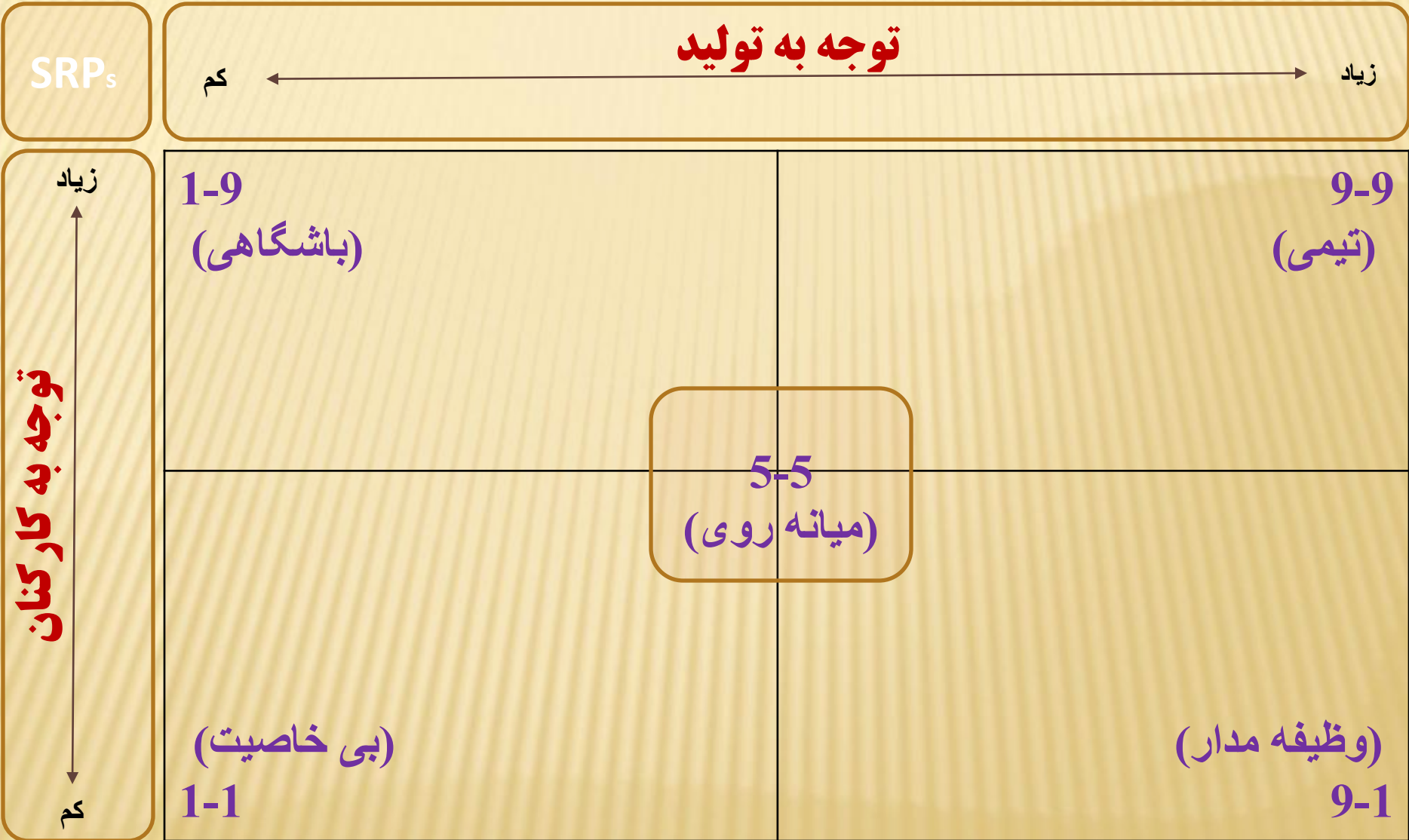
تولیدگرا

- به جنبه های تخصصی و نی کار توجه می نمایند .
- تمام توجه آنان معطوف به کارکنان می شود .
- اعضای گروه به عنوان ابزاری برای تأمین اهدافند .
- میزان بازدهی ، تولید و نیز رضایت شغلی کارگران را کاهش می دهد .



این شبکه نمی تواند نتایج حاصل را نشان دهد و فقط نشان دهنده ی شیوه ی اندیشه ی رهبر می باشد .

ترکیب تئوری رهبری شبکه مدیریت و اوهایو



الگوی فیدلر

❖ فیدلر پرسشنامه ای تهیه کرد و آن را پرسشنامه ی ناخوشایندتری همکار (Least Preferred Co) نامید. در آن فرض بر این بود که سبک یا شیوه رهبری فرد تغییر نمی کند .

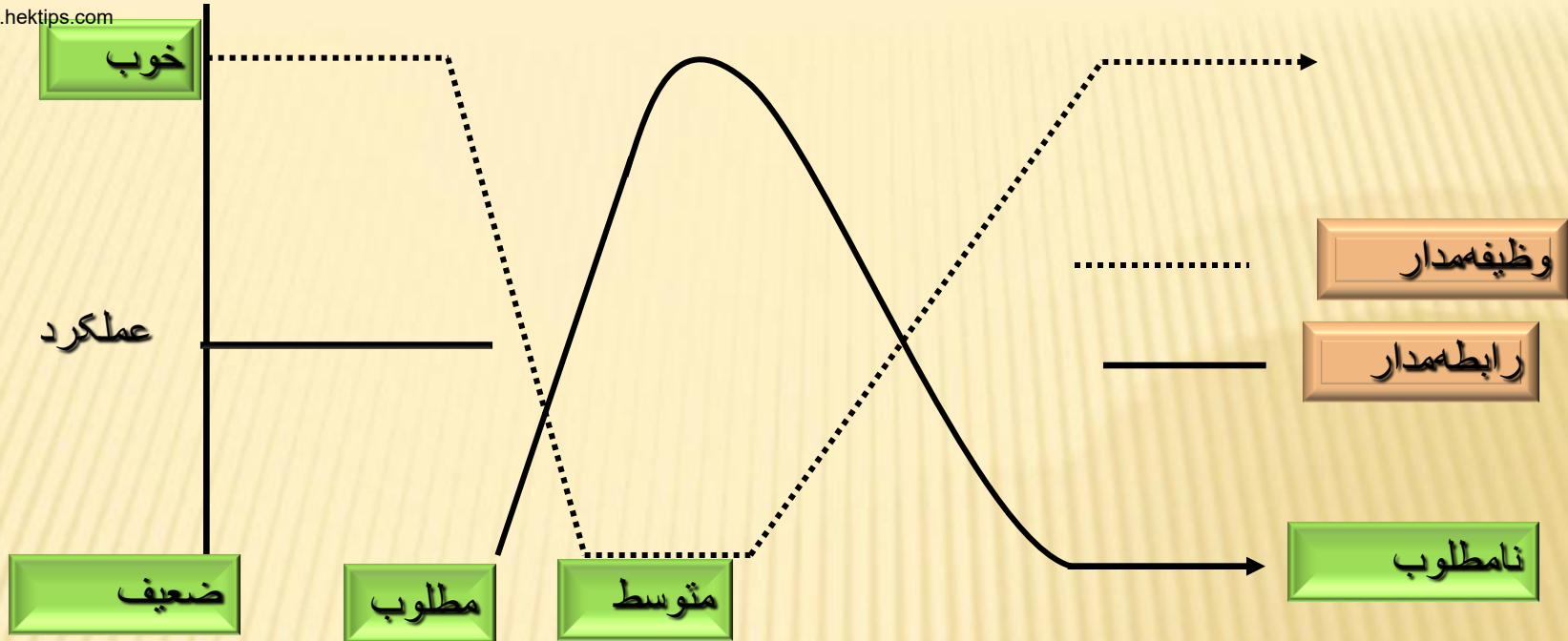
هدف این بود تا مشخص شود که رهبر به انسان توجه می کند یا به تولید و کار .

سه شاخص موقعیتی را معرفی نمود:

رابطه رهبر با اعضا سازمان
میزان اعتماد اطمینان
و احترامی که
زیردستان برای رهبر
خود قائلند.

ساختار نوع کار
حدود یا میزانی که
وظایف یا کارهایی که
باید انجام شود براساس
آن تنظیم شده است.

میزان قدرت رهبر
قدرت یا نفوذی که یک رهبر
می تواند برمتغیرهایی چون
عزل و نصب کارکنان مقررات
انضباطی ارتقا و افزایش
حقوق آنان اعمال کند.



	1	2	3	4	5	6	7	8
روابط رهبر-پیرو	خوب	خوب	خوب	خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف	ضعیف
ساختار وظیفه	زیاد	زیاد	کم	کم	زیاد	زیاد	کم	کم
میزان قدرت مقام	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	زیاد	زیاد	کم

تئوری مسیر - هدف رابرت هوس

عبارت مسیر-هدف بر پایه ی این باور قرار دارد که رهبران اثر بخش راه را نشان می دهند و پیروان خود را یاری می کنند تا به هدف های مورد نظر دست یابند و آنان موانع و مشکلات را از میان بردارند .

تأمین اهداف و سازگار کردن : کارکنان ، گروه ، سازمان

رفتارهای رهبري از دید تئوري مسیر- هدف:

- **رهبرمقرراتي (ارشادي):** برنامه تدوین می کند ,دستورالعملهاي لازم را می دهد و زیردستان را هدایت می کند.
- **رهبر حمايتي:** بازیردستان رابطه اي دوستانه دارد نیازهاي آنها را برطرف می کند.
- **رهبر مشارکتی:** بازیردستان مشورت می کند وپیش از تصمیم گیریها از نظرات و دیدگاههاي آنان آگاه می شود.
- **رهبر هدف گرا(درپی موفقیت):** هدفهاي سخت و غیرقابل دسترس تعیین می کنند و از زیردستان می خواهند تا آنها را به بهترین وجه تامین کنند.

تئورى مسير - هدف رابرت هوس

رفتار رهبر

- ارشادى/دستورى :
- رهبر جدول و برنامه کارها را ارائه می دهد .
- حمايتى : رعايت کردن حال ديگران.
- مشارکتى : مشورت با زيردستان.
- در پى کسب موفقيت : انتخاب هدف هاى چالشگر و انتظار کار کردن زير دستان به بهترين وجه.

عوامل اقتضايى محيط :

- ساختار کار
- سيستم رسمى اختيار
- گروه کارى
- (اين عوامل خارج از کنترل رهبرند)

ادراك هاى زيردستان

- جاذبه
- انتظار
- ابزار گرايى

عوامل اقتضايى زيردستان

- كانون کنترل (درونى و خارجى)
- تجربه
- توانايى
- نيازها

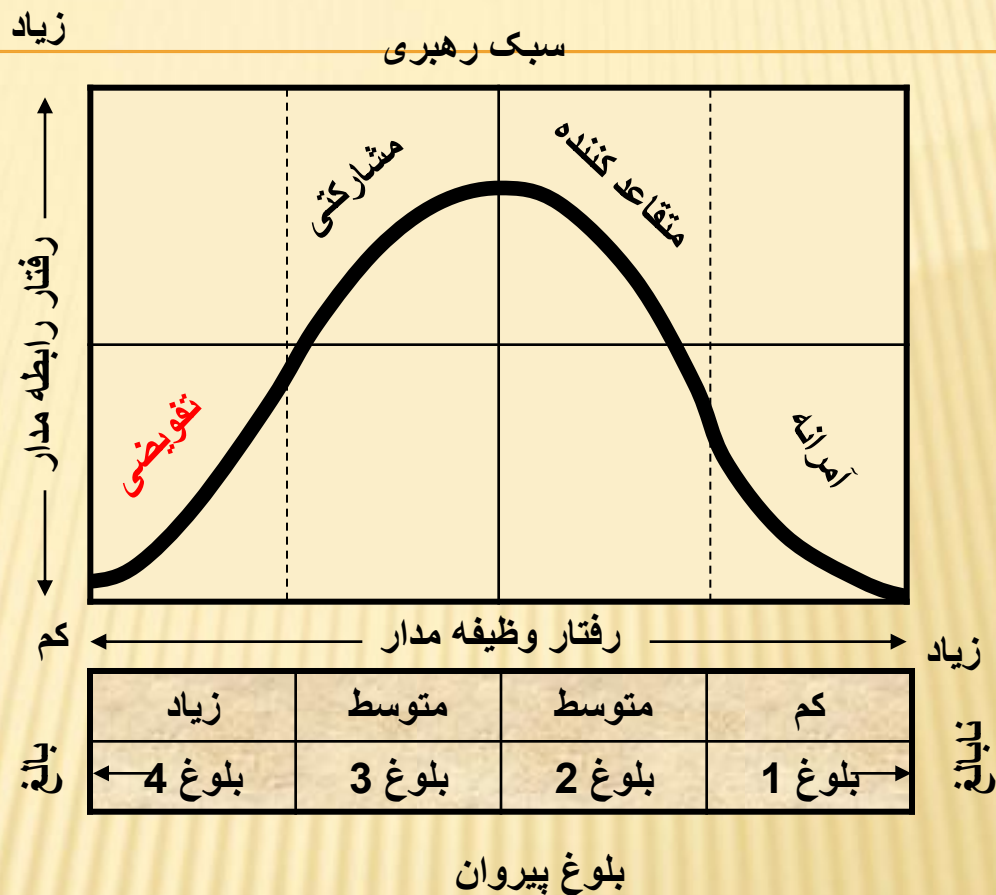
نتايج

- عملکرد
- رضايت شغلى
- کوششها
- انگيزش

نظریه رهبری وضعیتی و هرسی و بلانچارد

SRP _s	رفتار کاری			
	کم			زیاد
زیاد ↑ رفتار رابطه ای ↓ کم	۲. رهبر تصمیم را تشریح کرده و به کارکنان اجازه پرسش جهت رفع ابهام می دهد.	۳. رهبر موضوع را با کارکنان مطرح و اخذ تصمیم و حل مسئله را تسهیل می کند.	۱. رهبر ضمن ارائه دستورالعمل های مشخصی بر عملکرد افراد به طور دقیق نظارت می کند.	۴. رهبر اختیار اجرا و اخذ تصمیم را به کارکنان تفویض می کند.
	۲. رهبر تصمیم را تشریح کرده و به کارکنان اجازه پرسش جهت رفع ابهام می دهد.	مشارکتی - حمایتی سبک رهبری سه	تشویقی سبک رهبری دو	تفویضی سبک رهبری چهار

کم	متوسط			زیاد
آمادگی زیاد	آمادگی بالای متوسط	آمادگی زیر متوسط	آمادگی کم	
توانا، علاقمند و مطمئن	توانا ، ولی بی علاقه و نامطمئن	ناتوان ، ولی علاقه مند و مطمئن	ناتوان ، بی علاقه و نامطمئن	



چهار سبک رهبري هرسى و بلانچارد در نظريه چرخه زندگى:

1) سبک آمرانه

2) سبک متقاعدکننده

3) سبک مشارکتی

4) سبک تفویضی

جايگزين هاى رهبرى (لوتانر)

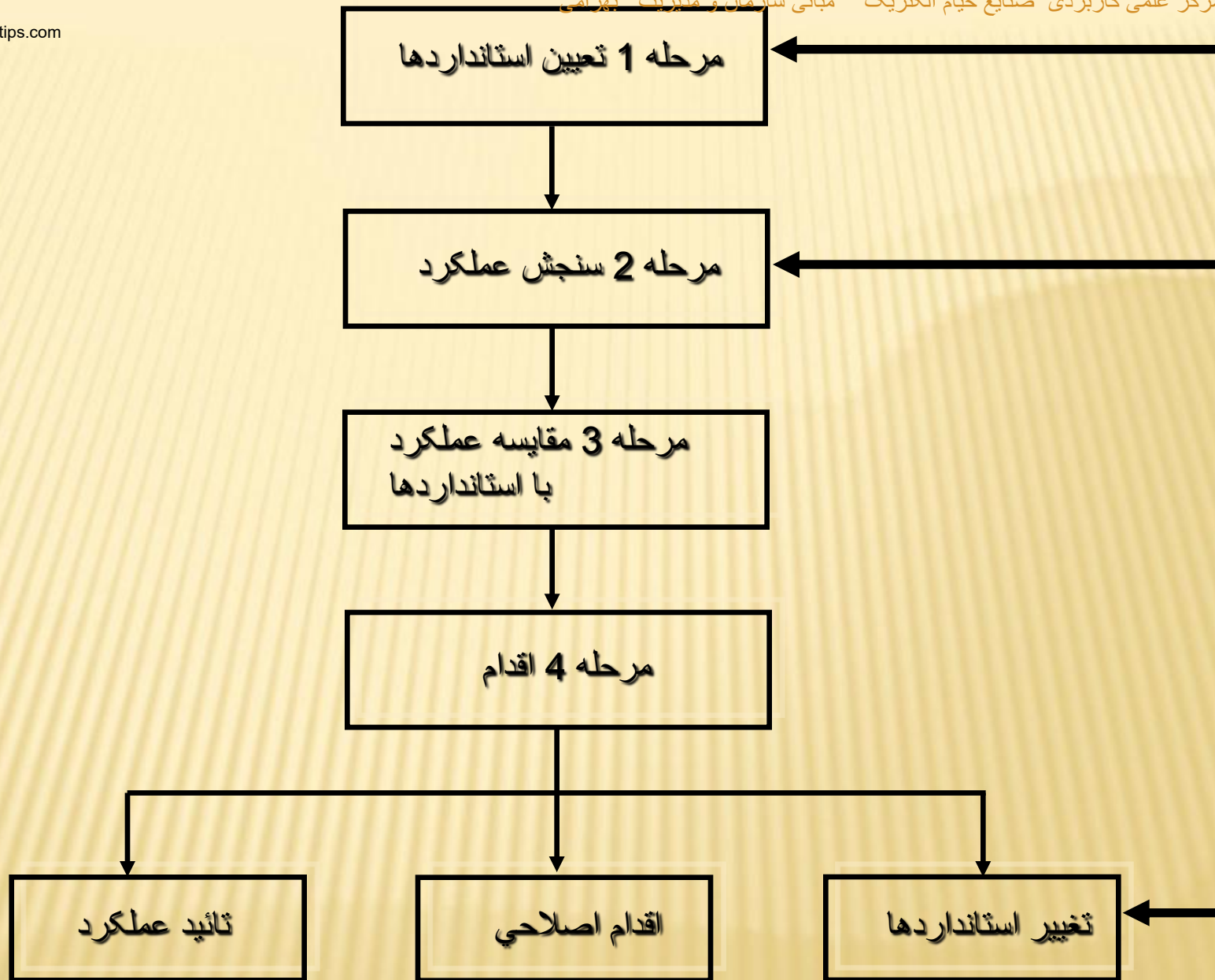
تأثير بر رهبرى	ويژگى ها	قلمرو
<ul style="list-style-type: none"> • جانشين رهبرى ابزارى • جانشين رهبرى ابزارى و حمايتى • خنثى كننده رهبرى ابزارى و حمايتى 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تجربه ، توانايى و آموزش ✓ نگرش حرفه اى ✓ بى تفاوتى در برابر پاداش هاى سازمان 	زيردستان
<ul style="list-style-type: none"> • جانشين رهبرى ابزارى • جانشين رهبرى ابزارى • جانشين رهبرى حمايتى 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وظايف ساختارى و روزمره ✓ بازخورد در رابطه با شغل ✓ شغل فى نفسه ارضا كننده 	وظيفه و شغل
<ul style="list-style-type: none"> • جانشين رهبرى ابزارى و حمايتى • خنثى كننده رهبرى ابزارى و حمايتى • جانشين رهبرى ابزارى • خنثى كننده رهبرى ابزارى • خنثى كننده رهبرى ابزارى و حمايتى 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ گروه هاى كار همبستگى ✓ اندك بودن قدرت منصب رهبرى ✓ روابط رسمى ادارى ✓ عدم انعطاف پذيرى ✓ جدايى فيزيكى رهبر از زير دستان 	ويژگى هاى سازمان

کنترل و نظارت سازمانی

تعريف نظارت مدیریتی:

فرآیندی است برای حصول اطمینان از اینکه فعالیتهای انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده مطابقت دارد.

((مقایسه بین آنچه که هست و آنچه باید باشد))



تعیین استانداردها:

استانداردها معیارهای ویژه‌ای برای سنجش عملکرد آینده سازمان اند. مدیران مسئولیت دارند هدفها و برنامه‌های سازمانی را به استانداردهای قابل سنجش و مناسب تبدیل کنند.

انواع استانداردها:

1) استانداردهای کمی:

کمیت، مقدار، تعداد و زمان مورد نظر را نشان می‌دهد.

2) استانداردهای کیفی:

این استانداردها بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت

آنها را تعیین می‌کند.

سنجش عملکرد:

وقتي استانداردها معين شدند، مديران بر اساس قاعده‌هاي منظم، بايد فرآيندي را براي سنجش عملکرد زيردستان تنظيم کند.

مقایسه عملکرد با استانداردها:

مديران هنگام مقايسه عملکرد با استانداردها، قضاوت خود را به کار مي‌گیرند. آنان بايد علت پايين تر يا بالاتر بودن سطح عملکرد از استاندارد را بدانند.

اقدام کردن:

بعد از اینکه مدیران عملکرد را با استانداردها مقایسه کردند باید اقداماتی را به عمل آورند.

انواع اقدامات برحسب شرایط مورد نیاز:

1) اقدام اصلاحی:

وقتی انجام می شود که مغایرتی بین عملکرد و استاندارد مشاهده شود و بخواهند عملکرد سازمانی را در جهت استانداردها پیش ببرند.

2) تأیید عملکرد:

اگر عملکرد مطابق استاندارد یا بالاتر از آن باشد، مدیران باید موفقیت را تأیید کنند و قبول داشته باشند.

3) تغییر استانداردها:

اگر عملکرد سازمانی همیشه بیشتر یا کمتر از استاندارد باشد مدیران باید تغییر استانداردها را مورد بررسی قرار دهند.

سطوح نظارت:

1) نظارت راهبردی

2) نظارت راهکاری

3) نظارت عملیاتی

نظارت راهبردی:

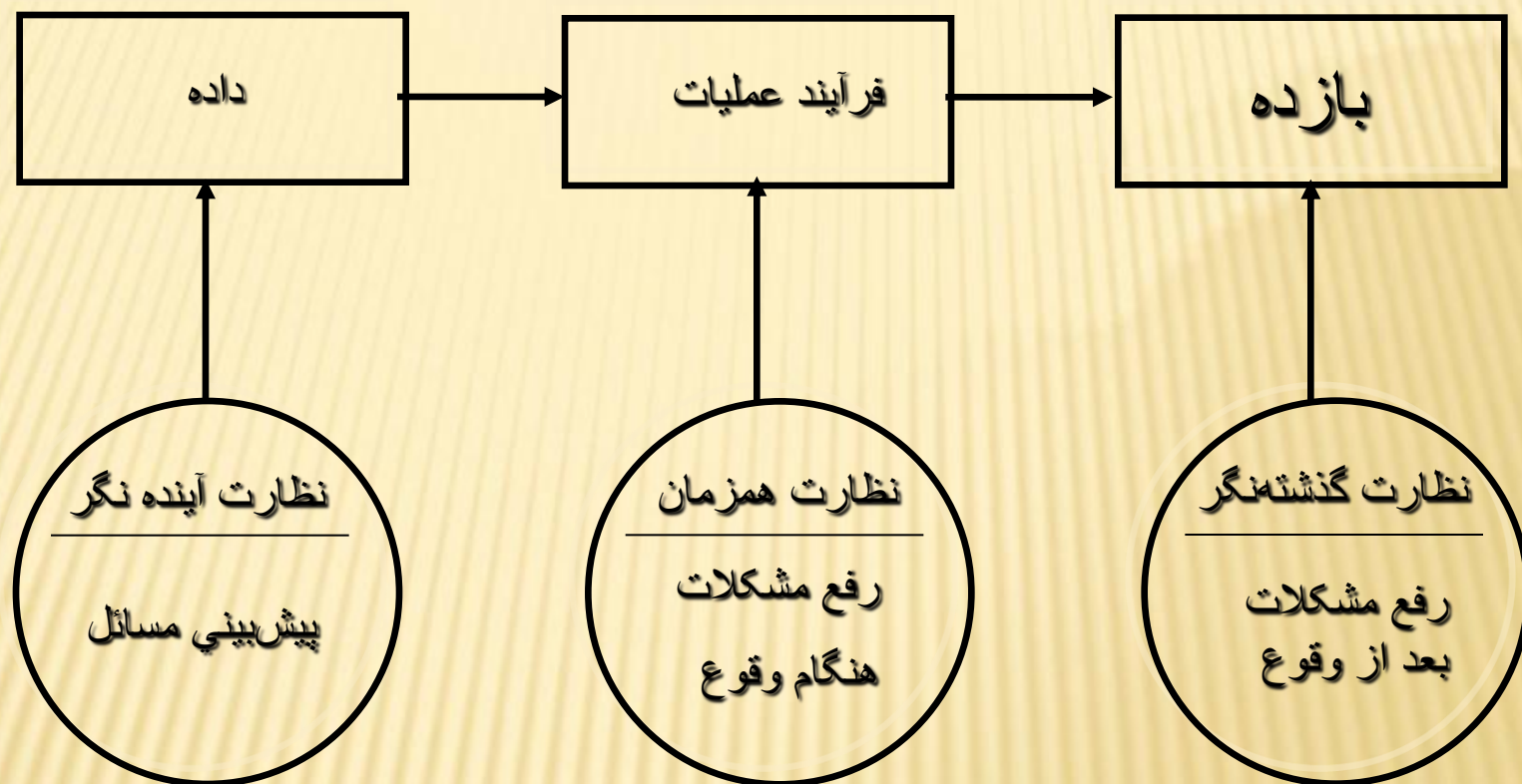
فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های راهبردی بلند مدت سازمان را تضمین می‌کند. این نوع نظارت که مسئولیت آن بر عهده مدیریت عالی است، چارچوبی بلند مدت دارد.

نظارت راهکاری:

فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ها را در سطح واحدها، با توجه به عوامل ویژه داخلی و خارجی که بر چنین برنامه‌هایی تاثیر دارند، تضمین می‌کند. مدیریت مسئول کنترل راهکاری است.

نظارت عملیاتی:

فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های عملیاتی روزانه را با ارزیابی فعالیت‌های داخلی مورد نظر تضمین می‌کند. مدیران خط اول مسئول نظارت عملیاتی اند.



انواع نظارت

نظارت آینده‌نگر:

مطلوب‌ترین نوع نظارت آینده‌نگر است، که مانع بروز مسائل پیش‌بینی شده شود. این نوع نظارت قبل از وقوع هر فعالیت صورت می‌گیرد آینده‌نگر داده می‌شود و بر اساس داده‌ها صورت می‌گیرد. منظور از این نظارت کاهش اشتباهات و به حداقل رساندن اقدامات اصلاحی است.

نظارت همزمان:

همانطور که از نامش پیداست، زمانی اجرا می‌شود که فعالیت در حال انجام شدن است. وقتی نظارت هنگام اجرای کاری اعمال شود، مدیریت می‌تواند مشکلات را قبل از اینکه پرهزینه شود حل کند.

نظارت گذشته‌نگر:

نظارت گذشته‌نگر بعد از هر اقدامی به عمل می‌آید و وابسته به بازخورد است. در این نوع نظارت، بازده سازمان کنترل می‌شود تا اطمینان حاصل شود که مطابق استانداردهای تعیین شده است.

مزیت نظارت گذشته‌نگر:

1) اطلاعات معني‌داري درباره چگونگي تاثير تلاشهاي برنامه‌ريزي در تحقق هدفها براي مديران فراهم مي‌کند.

2) نظارت گذشته‌نگر مي‌تواند موجب انگيزش کارکنان شود، زیرا افراد مایل اند درباره چگونگي عملکرد خود اطلاعاتي به دست آورند و نظارت گذشته‌نگر اين اطلاعات را فراهم مي‌کند.

× شاد و سر بلند سروز باشید