

مدیریت و کارآفرینی

فصل اول

فکرده سیستم ارزشی

- هر جامعه معین فراخور ماهیت عناصر تشکیل دهنده خود از نظام ارزشی خاصی برخوردار است.
- در فرهنگ جوامع سرمایه‌داری نوع سلطه و حاکمیت مفاهیم و باورهای اومانیستی مشاهده می‌شود. نظریه پردازان اومانیست به دلیل عدم آشنایی با مکاتب توحیدی تصویری از انسان در ذهن دارند که هاله‌ای از توهمات بشری آن را فراگرفته است.
- باورهای جوامع سرمایه‌داری در مورد میزان و ماهیت ارزش «پدیده‌ها» تابعی از وضعیت زمان و مکان موجود شده است.
- در جوامع کمونیستی نیز که اصالت را به جامعه می‌دانند فرد را قابل قربانی برای طبقه خاص فرض کردند.

تعریف سازمان

- سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند.
- یک تقسیم کار خوب با در نظر گرفتن زنجیره‌هایی از اهداف هدف‌های عملکردی هر سطح را به مثابه ابزاری برای دستیابی به هدف‌های عملکردی سطح بالاتر (غایت‌ها) به‌کار می‌گیرد.

فراگرد شکل‌گیری و رشد واحدهای سازمانی

- افزایش کارایی مدیر، مستلزم «سازگاری عملکرد داخلی با کارکردها، فن‌آوری‌ها، نیازهای کارکنان و محیط خارجی سازمان است.
- روش مفید برای نیل به کارایی تأکید بر وظایفی است که تحت عنوان اصول مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و سرپرستی و کنترل) شناخته شده‌اند.
- گرینر معتقد است که سازمان‌های در حال رشد پنج مرحله تدریجی تکامل را طی می‌کنند که هر مرحله آن از یک دوره آرامش و یک دوره بحران تشکیل شده است و به یک انتخاب ختم می‌گردد.

مقدمه

- از دیرباز بشر متوجه شده است که برای رسیدن به یک هدف لازم است به بسیج امکانات و رهبری آن‌ها برای تحقق آن هدف اقدام کند.
- شیوه رهبری و مدیریت هر جامعه بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن دارد.
- یکی از پیامدهای مهم درهم ریخته شدن نظام آموزشی غرب، حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت‌های اقتصادی و تولید است. طرفداران این مکتب هر عمل را تا آنجا درست قلمداد می‌کنند که بیشترین خوشی و آسایش را برای فرد یا افراد ایجاد کند. به بیان دیگر ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن.
- طرفداران این مکتب نیت و انگیزه اصلی هر عمل را بی‌بها می‌دانند یعنی قضاوت درباره میزان درستی نتیجه یک عمل را به میزان «سود دهی» آن موکول می‌کند.

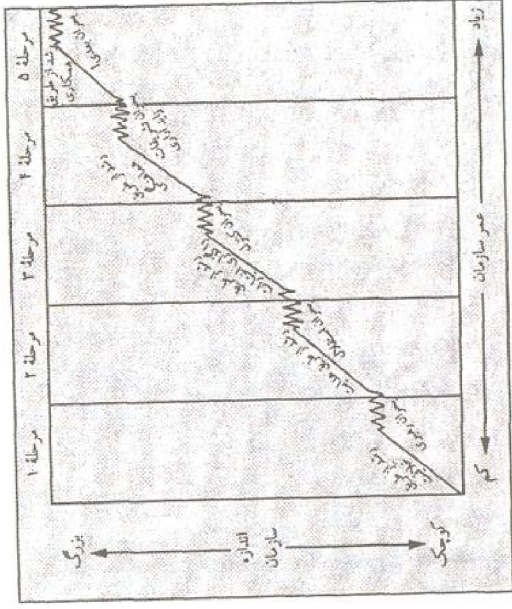
تعریف مدیریت

- مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.
- این تعریف، پنج نکته اساسی ذیل را دربر دارد:
 - ۱- مدیریت یک فراگرد است.
 - ۲- تغییر به سوی هدف با استفاده از ساز و کار بازخورد را فراگرد گویند هر فراگرد دارای هدف، ساختار و نتیجه است.
 - ۳- مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.
 - ۴- مدیریت مؤثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است.
 - ۵- مدیریت کارآ متضمن، تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.



۲

۱



پنج مرحله رشد سازمانها نوپا

نکته: به طور کلی مدیر برای فائق شدن بر بحران‌ها یا اجتناب از آنها باید با رعایت اصول مدیریت به اقتضای زمان و موقعیت از سبک مبتنی بر هدایت به هماهنگی سپس از سبک مبتنی بر هماهنگی به همکاری و پس از آن از سبک مبتنی بر همکاری به واگذاری اختیارات برسد.

مدیریت به منزله علم، هنر و حرفه

• آن بخش از مدیریت را که با آموزش فراگرفته می‌شود «علم مدیریت» و بخشی از آن را که از طریق کسب تجربه و اندوخته‌ها و به کارگیری آن‌ها در شرایط گوناگون حاصل می‌شود هنر مدیریت می‌دانند.

• هر حرفه باید دارای ویژگی‌های ذیل می‌باشد:

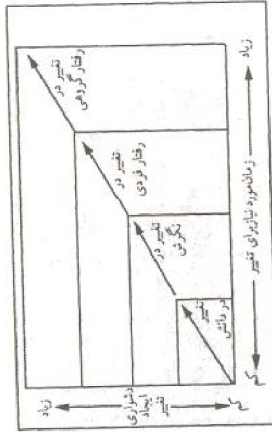
- ۱- مشتمل بر مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و دانش‌های نظری باشد.
- ۲- مستلزم رعایت ضوابط اخلاق حرفه‌ای باشد.
- ۳- از تشکیلاتی با قدرت تنبیه یا اخراج «افراد فاقد توانایی حرفه‌ای و صلاحیت اخلاقی» برخوردار باشد.

۳۲

- ۴- برنامه‌های آموزشی ویژه یا ضمن خدمت برای افراد شاغل در آن حرفه قابل ارائه باشد.
- با توجه به این که مدیریت از دو ویژگی اول و چهارم برخوردار است ولی نمی‌تواند ویژگی‌های دوم و سوم است، نمی‌توان آن را در شمار «مشاغل حرفه‌ای» قرار داد.

آزمایش مدیریت

- دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد. اول، از طریق آموزش و دوم ضمن انجام کار. البته می‌توان ترکیبی از این دو روش را نیز به کار برد.
- روان‌شناسان یادگیری را متضمن ایجاد تغییر در رفتار می‌دانند. یعنی فرد باید بتواند کاری بیش از آنچه که قبلاً می‌توانست انجام دهد.
- برای تغییر در رفتار انسان چهار سطح در نظر گرفته می‌شود:
 - ۱- تغییر در دانش وی
 - ۲- تغییر در نگرش وی
 - ۳- تغییر در رفتار فردی
 - ۴- تغییر در رفتار گروهی (گروهی که فرد در آن عضویت دارد)



مقایسه سطوح مختلف تغییر از حیث میزان دشواری و زمان مورد نیاز

• در واقع دانشجویان می‌توانند مدیریت را با تلفیق نظریه و عمل و مشاهده اسوه‌های مدیریت بیاموزند.

۳۳

سطوح مدیریت

- سه سطح ذیل را برای طبقه‌بندی مدیریت در نظر می‌گیرند:

۱- سطح عملیاتی (سرپرستی)

۲- سطح میانی

۳- سطح عالی

سطح عملیاتی

- مدیران عملیاتی هرچند برنامه‌های عملیاتی تفصیلی و کوتاه مدت واحد خود را تنظیم می‌کنند ولی در مجموع وقت کمی را صرف برنامه‌ریزی، گزارش نویسی و مطالعه می‌کنند.
- مدیران سطوح عملیاتی بیشتر وقت خود را با کارکنان، مقداری از آن را همکاران و زسان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آتی می‌شود.

سطح میانی

- مدیران میانی مانند حلقه واسطه‌ای میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی عمل می‌کنند.
- بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده‌سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تنظیم برنامه و طرح‌های عملی بر مبنای تصمیم‌های مدیریت عالی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های سرپرستان و هدایت آن‌ها برای نیل به اهداف سازمانی است.
- مدیران میانی، تنظیم برنامه‌های میان مدت را بر عهده دارند و برنامه‌های جامع و بلند مدت را برای اظهار نظر مدیران عالی تهیه می‌کنند.
- سطوح میانی مدیریت به تدریج با استفاده از فن‌آوری اطلاعات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای ادغام یا حذف می‌شوند.

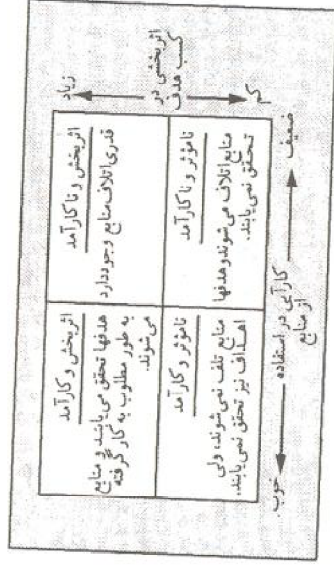
سطح عالی

- مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای عمده سازمان را ارزیابی می‌کنند درباره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می‌کنند.

۶

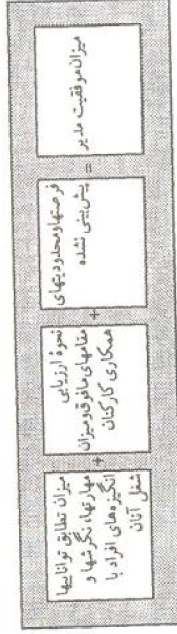
اهمیت مدیریت

- مورخین و جامعه‌شناسان، نهادهی را نیافته‌اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد.
- به اعتقاد پیتر دراکر، عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان، مدیریت آن است.
- هارولد کورتز، مدیریت را مهمترین زمینه فعالیتی انسان می‌داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و همه نهادهای اجتماعی این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن به اهداف معین خود دست یابند.
- «مدیران اثر بخش» منابع انسانی را به طریقی که هم به عملکرد عالی و هم سطح مطلوب رضایت خاطر کارکنان منجر گردد به کار می‌گیرند. توجه و علاقه توأم به عملکرد و رضایت خاطر موضوع اصلی مدیریت در محیط‌های کاری است.
- می‌توان دو شاخص اثربخشی و کارایی را برای ارزیابی عملکرد به کاربرد. برای ارزیابی کار یا میزان کسب هدف، از شاخص اثربخشی عملکرد استفاده می‌شود.
- کارایی عملکرد، شاخصی است که هزینه منابع صرف شده در فراکرد کسب هدف را ارزیابی می‌کند.
- در واقع موفقیت واقعی مدیر در گرو اثربخشی فعالیت وی برای کسب هدف و کارایی عملکرد است.



۵

نکته ۴: شکل زیر شمایی کلی از عوامل تعیین کننده موفقیت مدیر ارائه می دهد.



مدیریت سازمان های کوچک

- صاحب نظران سازمان ها و واحدهای اقتصادی کوچک را نیروی محرکه نوآوری در اقتصاد می دانند.
- معیارهای متعددی برای متمایز ساختن سازمان های کوچک از سازمان های بزرگ به کار می روند. برخی از این معیارها عبارتند از تعداد کارکنان (کمتر از صد نفر)، میزان فروش سالانه، مبلغ عمده سهام مالک و جمع دارایی های سازمان.
- سلامت اقتصادی هر کشوری به میزان مطلوبیت مدیریت سازمان ها و واحدهای اقتصادی کوچک در آن بستگی دارد.
- در مورد کسب و کارهای کوچک دو افسانه وجود دارد: (۱) افسانه ورشکستگی (۲) افسانه مشاغل کم درآمد، که صحت ندارند.

کارآفرینی

- کارشناسان، کارآفرینی را فراگرد شکار فرصتها به وسیله افراد (به طور انفرادی یا در سازمان ها) بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آن ها می دانند.
- کارآفرینان به هنگام تصور فرصت های جدید محدودیتهای منابع جاری را نادیده می گیرند.
- کارآفرینان سازمان های بزرگ را کارآفرینان سازمانی می نامند. کارآفرین سازمانی کسی است که در داخل یک سازمان محصولات، فعالیت ها و فن آوری های جدید را کشف می کند و به بهره برداری می رساند.

۷

مدیریت موفق و مؤثر

- مدیریت موفق و مؤثر مدیریتی است که به کسب هدف های سازمانی یا چیزی بیش از آن می انجامد.
 - مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه، توییح، کسر حقوق و غیره فراهم سازد مدیر موفق نامیده می شود.
 - مدیر مؤثر به کسی می گویند که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی های افراد را به کار گیرد.
- نکته:** برای مدیریت موفق و مؤثر بهره مندی از توانایی های ذاتی و اکتسابی معینی ضرورت دارد.
- از آن جا که مدیریت و رهبری مترادف با نفوذ است و یکی از مسیبرهای اعمال نفوذ استفاده از قدرت است. مدیر باید از انواع منابع قدرت بهره مند باشد تا بتواند همکاری دیگران را جلب کند.
- نکته ۱:** منابع قدرت به دو دسته عمده تقسیم می شود: منابعی که از منصب و مقام مدیر ناشی می شود و منابعی که از توان شخصی مدیر نشأت می گیرد.

منابع قدرت

منابع قدرت ناشی از توان شخصی فرد: (مبتنی بر ظرفی که مدیر می تواند به دیگران پیشهاند بدهد)	منابع قدرت ناشی از منصب و مقام: (مبتنی بر چیزهایی که مدیر می تواند به دیگران پیشهاند بدهد)
۱. مهارت: چون فرد منبع دانش و اطلاعات تخصصی تلقی می شود از او اطاعت می شود ۲. صلاحیت: چون دیگران دوست دارند که خود را با فرد مورد نظر تعیین هویت کنند (به او اقتضای کنند) (از او اطاعت می کنند).	۱. پاداش: اگر آنچه را که می گویم انجام دهدی به تو پاداش می دهم! ۲. سرکوب یا تنبیه: اگر آنچه را که می گویم انجام ندهی تو را تنبیه می کنم! ۳. مشروطیت: به دلیل آنکه من رئیس شما باید همان طوری که می گویم کار کنی.

۷

روش‌های سطوح پایین‌تر از گذشته در گستره بیشتری مورد استفاده بوده‌اند در حالی که روش‌های سطوح بالاتر از وقت بیشتری برخوردارند.

- نکات کلی فصل**
- مدیران صفی به طور مستقیم با اموری نظیر تولید، فروش کالا و ارائه خدمات سر و کار دارند در حالی که مدیران ستادی با استفاده از مهارت‌های ویژه خود با ارائه مشورت به مدیران صفی، از تلاش‌های آنان حمایت می‌کنند.
 - مدیران وظیفه‌ای فقط در یک بخش از سازمان مانند بازاریابی یا مالی کار می‌کنند، در حالی که مدیران کل عهده‌دار وظایفی چند بُعدی و چند گانه‌اند.
 - فراگرد مدیریت با وظایف پنج‌گانه برنامه‌ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و سرپرستی و کنترل شکل می‌گیرد.
 - مدیران اثربخش، شبکه‌هایی از روابط متقابل شخصی را برای تسهیل در انجام وظایف خود ایجاد کرده، آن را حفظ می‌کنند و از انواع مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی استفاده می‌کنند.

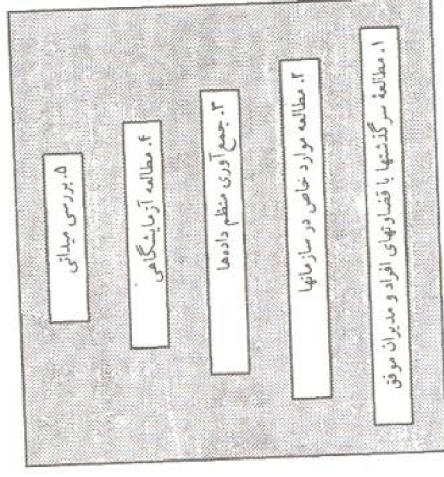
• مدیران موفق با کسب تجربه مستمر از فعالیت‌های روزانه خود شایستگی‌های ویژه‌ای را در خود ایجاد می‌کنند و فراگرد یادگیری خود را استمرار می‌بخشند.

انواع (مقیاس‌های کارآفرینی
(1) رهیافت محتوایی (صفات مشخصه):

- هدف از به‌کارگیری رهیافت محتوایی متمایز ساختن کارآفرینان از غیر کارآفرینان و تعیین قلمرو مطالعه و ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی کارآفرینان است.
- بر اساس این رهیافت، مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی که برای کارآفرینان ضرورت دارند عبارتند از «نیاز به توفیق طلبی»، «تمایل به قبول مخاطره»، «برخورداری از مرکز کنترل درونی»، «داشتن روحیه خلاق» و «تصمل ابهام».
- (۲) رهیافت فراگردی (رفتاری)
- هدف از به‌کارگیری رهیافت فراگردی، متمرکز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان و تبیین ماهیت کارآفرینی است. در قلمرو مطالعه این رهیافت بررسی همه عوامل اثرگذار در تأسیس یک شرکت جدید، مانند محیط، فرد، فراگرد و سازمان مد نظر قرار می‌گیرد.

روش‌های تمقیق در مدیریت

در شکل زیر روش‌های معمول تحقیق درباره مدیریت مؤثر طبقه‌بندی شده‌اند.



4

10

فصل دوم: نظریه‌ها سازمان و مدیریت

مقدمه

• برای شناخت ماهیت فراگردها و مفاهیم مدیریت امروز، بررسی ریشه‌های تاریخی آن مفید خواهد بود. برخی از پژوهشگران، سابقه مدیریت را به آغاز پیدایش انسان نسبت می‌دهند و بر این باورند که هنر مدیریت با شکل‌گیری نهاد خانواده مطرح شده است. ولی تحول عمده در مدیریت در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست.

• در قرن هفدهم میلادی با تسری روش تولید انبوه آدام اسمیت (بنی بر تقسیم کار و تخصص‌گرایی در کارخانه سنجاق‌سازی) تحول عظیمی در بخش صنایع به وقوع پیوست.

هیافت‌های عمده در سیر تکوین نظریه‌های سازمان و مدیریت

(۱) **هیافت‌های سنتی:** که ارائه اصول جهان‌شمول برای کاربرد در وضعیت‌های گوناگون تأکید دارند.

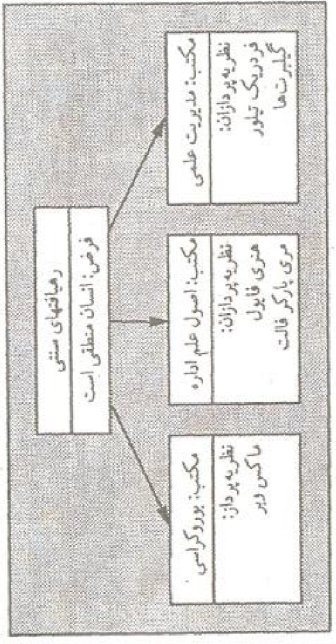
(۲) **هیافت‌های منابع انسانی:** که بر تأمین نیازهای انسانی، ایجاد گروه کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تأکید دارند.

(۳) **هیافت‌های کنش (علم مدیریت):** که بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی برای حل مسائل مدیریتی تأکید دارند.

(۴) **هیافت‌های سیستمی و اقتضایی:** که بر ضرورت اتخاذ دیدگاه سیستمی و تکثر اقتضایی در تحلیل مسائل مدیریتی تأکید دارند و تمهیدات جاری نسبت به کیفیت و عملکرد عالی را مورد توجه قرار می‌دهند.

هیافت‌های سنتی به مدیریت

• در مجموعه رهیافت‌های سنتی به مدیریت سه شاخه اصلی مطرح می‌شوند که عبارتند از: (۱) مدیریت علمی (۲) اصول علم اداره یا نظریه فراگرد مدیریت (۳) نظریه بوروکراسی



توجه به طور کلی رهیافت‌های سنتی بر این فرض استوارند که افراد با انگیزه‌های مادی به کار می‌پردازند و فرصت‌های فراهم شده برای خود را به طور منطقی بررسی می‌کنند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی به هر اقدامی دست می‌زنند.

۱-۱) مدیریت علمی

• در دهه ۱۸۸۰ میلادی جورج فردریک تیلور مطالعات خود را در زمینه زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی به مثابه راهی برای تعریف و بهینه‌سازی «واحدهای مستقل نیروی کار تخصصی» آغاز کرد.

• تیلور پدر مدیریت علمی در سال ۱۹۱۱ میلادی کتاب اصول مدیریت علمی را منتشر ساخت و وی در این کتاب متذکر می‌گردد که «بهتر آن است که هدف اصلی مدیریت به حداکثر رساندن کامیابی کارفرما و کارمند باشد»

• تیلور چهار اصل نایل را به عنوان «اصول مدیریت علمی» پیشنهاد کرد:

۱- علمی کردن فعالیت‌های هر شغل، شامل تدوین قوانین حرکت، استاندارد کردن انجام کارها و ایجاد شرایط کاری مناسب.

۲- انتخاب دقیق کارکنان دارای توانایی‌های مناسب برای هر شغل.

۳- آموزش دقیق کارکنان انتخابی و فراهم کردن انگیزه‌های مناسب برای جلب همکاری آنان به انجام علمی کار.

۴- حمایت از کارکنان از طریق برنامه‌ریزی کردن کار آن‌ها و هموار کردن راه انجام کار.

- ۵- وحدت مدیریت: برای اجرای هر برنامه واحد باید یک مدیر مسئول تعیین شود.
- ۶- تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی: مدیر موظف است با استفاده از الگوهای مطلوب میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.
- ۷- جبران خدمات کارکنان
- ۸- تمرکز: معمولاً درجه‌ای از تمرکز مطلوب است که به بهترین وجه توانایی‌های کارکنان را بکار گیرد.
- ۹- سلسله مراتب: خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور معمولاً از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء می‌گردد.
- ۱۰- نظم: رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد.
- ۱۱- عدالت
- ۱۲- ثبات: کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود به زمان نیاز دارند. در واقع آنها پس از تسلط بر کار، به بهره‌دهی کامل می‌رسند حال اگر قبل از بهره‌دهی کامل جابجا شوند، هم هزینه‌هایی که سازمان برای آموزش آنها پرداخته است به هدر می‌رود و هم روحیه آنها تضعیف می‌گردد.
- ۱۳- ابتکار عمل: اگر برای انجام همه کارها برنامه‌ریزی شود و برنامه‌ها به طور موفقیت‌آمیز به اجرا درآیند ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهد بود.
- ۱۴- احساس وحدت و یگانگی: وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می‌افزاید. مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته جمعی تلاش کند.
- مطالعات فایول توسط برخی از صاحب‌نظران نظیر ارویک و کیو لیک که وظایف مدیریت را مشتمل بر برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی می‌دانستند پیگیری شد.
- صاحب‌نظر دیگری که به مکتب «اصول‌گرایی در مدیریت» کمک کرد مری پارکر فالته بود.
- در نوشته‌های فالته در مورد سازمان‌ها جلوه‌هایی از اهتمام به شناخت گروها و تعهد عمیق وی به همکاری انسانی در سازمان مشاهده می‌شود.
- فالته وظیفه مدیران را کمک به افراد در سازمان به منظور همکاری در جهت کسب تلفیقی از منافع می‌دانست.

کنه: تلور بر ضرورت علمی کردن فعالیت‌های هر شغل و تدوین قوانین حرکت برای انجام آن تأکید داشت. حرکت‌سنجی بر تجزیه فعالیت‌های یک شغل یا کار و کاهش حرکت‌های جسمانی آن تا حد حرکت‌های ضروری و اساسی دلالت دارد.

• فرانک ویلیام گیلبورت به منزله پیشگامان مطالعه حرکت‌سنجی در یکی از بررسی‌های مشهور خود توانستند تعداد حرکاتی را که کارگران ساختمان هنگام بنایی انجام می‌دادند، کاهش دهند و بهره‌وری آنان را سه برابر کنند. کار گیلبورت‌ها به منزله مبنایی برای پیشرفت‌های بعدی در زمینه ساده‌سازی کار، استاندارد کردن کارها و تدوین برنامه‌های پاداش کارانه در نظر قرار گرفت.

۱۲-۱) اصول علم اداره (نظریه، فزاکرد مدیریت)

ریاضت سنتی دوم به مدیریت مبتنی بر تلاش برای شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیران موفق بود.

• هنری فایول مکتب مبتنی بر «اصول علم اداره» یا مکتب اصول‌گرایی در مدیریت را مطرح کرد. فایول کل سازمان را در قالب بیکراهی واحد تصور می‌کرد و فعالیت‌های آن را به شش دسته قابل تقسیم می‌دانست «فنی و تولیدی»، «بازرگانی و مبادله»، «مالی و بپهنه‌سازی مصرف»، «ایمنی و حفاظت از اموال و افراد»، «حسابداری و تعیین وضعیت مالی» و «وظایف مدیریتی» وی وظایف مدیریتی را مشتمل بر برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل می‌دانست.

• ۱۴ اصل مدیریت فایول عبارتند از:

۱- تقسیم کار: کاهش تنوع مسئولیت‌ها و کارهایی که هر کس در یک محدوده معین انجام می‌دهد موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.

۲- اختیار: حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را اختیار می‌گویند. مسئولیت بر الزام به پاسخگویی در برابر نتایج دلالت دارد. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد.

۳- انضباط: اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند. برقراری انضباط به طور عمده به توان رهبری مدیر بستگی دارد.

۴- وحدت فرماندهی: اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد. هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است.

۱-۳- نظریه بوروکراسی

• توجه ماکس وبر به این مسئله اساسی‌تر معطوف بود که چگونه می‌توان ساختار سازمان‌ها را به طور مناسبی طراحی کرد.
 • وی بر این باور بود که افراد به دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبارشان اقتدار می‌یابند نه به دلیل توانایی‌ها و شایستگی‌هایشان. به همین دلیل او مدعی بود که سازمان‌ها با همه ظرفیت و توان خود کار نمی‌کنند بنابراین باید شکل جدیدی از سازمان را طراحی کرد که به حل این مسئله کمک کند.

• در عمق تفکر وبر، مفهوم بوروکراسی قرار دارد. یعنی شکل سازمانی مطلوبی که به طور منطقی طراحی گردد بسیار کارآ باشد. از اصول منطق و نظم پیروی کند و بر مبنای اختیار مشروع بنا نهاده شود.
 • از جمله ویژگی‌های خاص بوروکراسی وبر می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

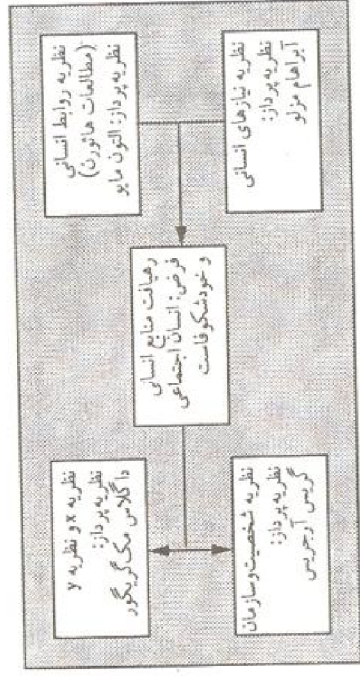
- ۱- تقسیم کار روشن
- ۲- سلسله مراتب اختیارات روشن
- ۳- قواعد و رویه‌های رسمی
- ۴- برخورد غیر شخصی
- ۵- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی

• وبر بر این باور بود که سازمان اداری کاملاً بوروکراتیک. از دید صرفاً فنی سازمانی است که توان رسیدن به بالاترین سطح کارایی را دارد و از نظر دقت، ثبات، رعایت انضباط و قابلیت اعتماد بر هر نوع دیگری از سازمان برتری دارد. در واقع بوروکراسی قابلیت پیش‌بینی رفتار افراد و سازمان را افزایش می‌دهد و هم از حیث کارایی زیاد و هم از حیث قلمرو عملیات بر انواع دیگر سازمان برتری دارد و به طور رسمی برای انجام هرگونه کار اداری قابل استفاده است.

۱۳

• هیافت‌های منابع انسانی به مدیریت

در سال ۱۹۲۰ میلادی، مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ در غرب بررسی نقش «توجه به عامل انسانی در محیط کار» در سیر تکوین نظریه‌های مدیریت مطرح شد.
 رهیافت منابع انسانی بر این باور است که انسانها اجتماعی و خودشکوفایند. فرد در محیط کار در جستجوی ارضاء روابط اجتماعی است. به فشار گروهی پاسخ می‌دهد و متروصد خود شکوفایی است.



۱-۲- نظریه (روابط انسانی) (مطالعات هاثورن):

- مجموعه مطالعاتی که شرکت وسترن الکتریک در شهر هاثورن انجام داد. سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر گردید.
- مطالعات هاثورن در ابتدا با دیدگاهی نظیر دیدگاه مدیریت علمی آغاز شد. بدین معنی که تلاش می‌شد با بهبود روش‌ها و ابزارهای انجام کار، کارایی بیشتری در کار به‌دست آید. در این مطالعات اثر روشنایی بر کارایی بررسی شد. این مطالعات به سه مرحله کلی قابل تقسیم هستند.

مرحله اول: آزمایشات روشنایی

• در یکی از این مطالعات دو گروه آزمایش و کنترل در نظر گرفته شد و در فواصل زمانی متوالی میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش کاهش داده می‌شد. در حالی که میزان نور مورد استفاده گروه کنترل ثابت می‌ماند. نتیجه جالب توجه این بود که عملکرد هر دو گروه

۱۴

- طبق یافته‌های مطالعات هاتردن نتایج ذیل به دست آمد:
- کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند و عوامل شخصی و اجتماعی نیز آثار حائز اهمیتی بر انگیزش آنان دارند.
- نگرش‌های فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده‌ای بر رفتار کارکنان دارند.
- سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره‌وری آنان اهمیت دارد.
- درباره شخصیت گروه‌های غیر رسمی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارکنان ناچیزی وجود دارد.
- جنبش روابط انسانی به پایه‌گذاری مبانی رشته رفتار سازمانی برای مطالعه رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان منجر شد.
- ۲-۲) نظریه نیازهای انسانی مازلو
- این نظریه مبتنی بر پنج فرض عمده درباره ماهیت انسان است.
- ۱- اصل سلسله بودن موجد انسان: هر انسان یک کل منسجم و نظام‌یافته است.
- ۲- اصل موقتی بودن ارضاء: نیازها، هرگز یک نیاز انسان بطور دائمی ارضاء نمی‌شود.
- ۳- اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان: نیازهای آگاهانه انسان‌ها متنوع‌تر از نیازهای نهانی آنان است.
- ۴- اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده: هرگاه یک نیاز تا حدی ارضاء شود تا مدتی محرک رفتار وی نخواهد بود.
- ۵- اصل توالی: نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتاً قابل پیش‌بینی مطرح می‌شوند و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می‌یابند.
- به این ترتیب هر سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می‌شود که نیاز سطح پایین‌تر از آن ارضاء شده باشد.
- نکته: البته دو اصل کمبود و توالی فقط در مورد نیازهای سطح پایین صدق می‌کنند یعنی با ارضاء نیازهای سطح بالا تمایل به ارضاء بیشتر آن‌ها شدت می‌یابد.
- به نظر مزلو نیاز بر کمبودی جسمانی یا روانی دلالت دارد که فرد را مجبور می‌کند که برای رفع آن تلاش کند.

به طور پیرسسته افزایش می‌یافت. تا این که میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش آقدر کم شد که کارکنان از این که به سختی می‌توانند بینند شکایت کردند. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که برخی «عوامل نامرئی روان‌شناختی» به گونه‌ای در آزمایش آنان مداخله کرده است.

مرحله دوم: آزمایشات اتاق نصب و اتصال تجهیزات کلمه‌های الکتریکی

- گروهی تحت هدایت التون مایو استاد دانشگاه هاروارد، مطالعات دیگری را برای تعیین تأثیر خستگی کارکنان بر راندمان کار آنها، آغاز کردند.
- هدف اصلی این مطالعه، یافتن بهترین ترکیب میان فواصل کاری و دفعات استراحت بود.
- در این مرحله نیز همانند مطالعات روشنائی، صرف‌نظر از چگونگی تغییر در شرایط کار، بهره‌وری کارکنان در طول دوره آزمایش افزایش یافت. به این ترتیب این بار نیز پژوهشگران نتوانستند رابطه مستقیمی میان تغییر در شرایط محیط فیزیکی و راندمان کارکنان بیابند.
- مایو و همکارانش به این نتیجه رسیدند که «محیط اجتماعی» جدید کار در اتاق نصب و اتصال دستگاه تقویت کننده الکتریکی عامل افزایش بهره‌وری کارکنان است. عوامل مهمی که در این آزمایش مدنظر قرار گرفته، عبارتند از:
 - ۱- جو گروه
 - ۲- سرپرستی مشارکتی
 - ۳- شکل‌گیری گروه
 - ۴- روحیه

مرحله سوم: آزمایش اتاق سیم‌پیچی کلمه‌های تبدیل کننده کلمه

- این مرحله آزمایش با این پیش شکل گرفت که افراد یک بخش یا واحد سازمانی منگک از یکدیگر نیستند بلکه بخشی از یک گروه را تشکیل می‌دهند که روابط تعریف شده‌ای با یکدیگر، سرپرستان و کارشان دارند.
- نخستین یافته‌ها حاکی از آن بود که این افراد یک گروه اجتماعی پیچیده را تشکیل داده‌اند.
- پژوهشگران دریافته‌اند که گروه نفوذ زیادی بر اعضای خود دارد و می‌تواند بهره‌وری آنان در محیط کار را تحت تأثیر مثبت یا منفی خود قرار دهد.

روشن باید وجود داشته باشد و مدیران سطح بالاتر افراد سطوح پایین‌تر را هدایت و کنترل کنند. آرچریس معتقد بود که احتمال دارد این روال به وابسته شدن افراد به مسئولان خود و انفعالی شدن رفتار آنان بینجامد تا حدی که ممکن است کارکنان احساس کنند کمترین کنترلی بر محیط کاری خود ندارند.

- آرچریس بر ضرورت توسعه مسئولیت‌های شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبک‌های مشارکتی و بهبود روابط انسانی تأکید می‌کرد. طبق نظر آرچریس بروز مسائلی نظیر غیبت، ترک خدمت و از خودبیگانگی در میان کارکنان، نشانه وجود ناسازگاری میان شخصیت کارکنان بالغ بر اقدام‌ها و فعالیت‌های مدیریتی سازمان است.

۳۳) (هیافت‌های کمی به مدیریت

- رهیافت کمی برای بهبود تصمیم‌گیری و حل مسائل مدیریتی از روش‌های ریاضی کمک می‌گیرد. اساس رهیافت کمی به مدیریت بر این فرض استوار است که استفاده از روش‌های ریاضی به بهبود تصمیم‌گیری و حل مسائل مدیریتی کمک می‌کند.

۳۳-۱) علم مدیریت

- واژه‌های علم مدیریت و تحقیق در عملیات اغلب به جای یکدیگر به‌کار می‌روند و بر کاربردهای علمی فنون ریاضی در حل مسائل مدیریتی دلالت دارند.
- تحقیق در عملیات رهیافتی است که کاربرد روش‌های علمی را برای حل مسائلی که در عملیات سازمان پدیدار می‌شوند تجویز می‌کند، به این ترتیب که از طریق تعریف معادلات ریاضی پیانگر سیستم، زمینه حل مشکلات را فراهم می‌آورد.

• علم مدیریت کاربردهای متنوعی دارد برخی از کاربردهای متداول آن عبارتند از:

- ۱- پیش‌بینی‌های ریاضی
- ۲- مدل‌سازی موجودی انبار
- ۳- برنامه‌ریزی خطی
- ۴- نظریه صف یا تئوری صف
- ۵- مدل‌های شبکه
- ۶- شبیه‌سازی

۲۰

- به نظریه مزایا، ضمن هماهنگی با مکتب روابط انسانی متضمن این نکته است که در صورت کمک مدیران به ارضای نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره‌دوری افراد افزایش می‌یابد.

۳۳-۲) نظریه X و نظریه Y

- داگلاس مک گریگور در کتاب معروف خود تحت عنوان بُعد انسانی سازمان این نظریه را ترویج کرد که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. وی بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه Y قرار دهند به همین دلیل، آن گروه از مدیران که مفروضاتی مبتنی بر نظریه X دارند را به تغییر مبنای نگرش فرامی‌خواند.

- اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه X باشند با کارکنان خود نیز با همان نگرش رفتار خواهد کرد، از این رو چنین مدیری از ساز و کارهای کنترل تفصیلی بهره می‌گیرد و برای ایجاد انگیزه در کارکنان صرفاً از محرک‌های مادی استفاده می‌کند. در حالی که اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه Y باشد می‌تواند هدف‌های فردی و سازمانی را تلفیق کند. چنین مدیری برای تلفیق هدف‌های مذکور به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می‌دهد. خلاصت و نوآوری را تشویق می‌کند کنترل را به حداقل می‌رساند و برای جذاب‌تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی‌تر کارکنان می‌کوشد. تحت چنین شرایطی، کارکنان نیز تعهدی بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت.

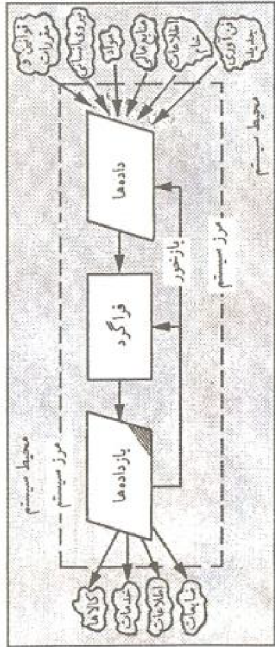
۳۴) نظریه ششمیت و سازمان «کریس آپریس»

- آرچریس در کتاب خود تحت عنوان «شخصیت و سازمان» ضمن مقایسه فعالیت‌های مدیریتی در سازمان‌های سلسله مراتبی و سنتی با نیازها و توانایی‌های افراد بالغ چنین نتیجه‌گیری می‌کند که برخی از اقدام‌ها و فعالیت‌هایی که به ویژه تحت تأثیر رهیافت‌های سنتی مدیریت انجام می‌پذیرند با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند.

- برای مثال: به نظر آرچریس اصل تخصص‌گرایی مدیریت علمی ممکن است مانع خوشکوفایی افراد در محیط کار شود. هم‌چنین ممکن است رعایت اصل وحدت مدیریت فایول زمینه عدم موفقیت روانی افراد را فراهم آورد و یا به عنوان مثالی دیگر به نظریه وبر در مورد بوروکراسی اشاره می‌کند و می‌گوید براساس نظریه وبر سلسله مراتب اختیارات

۱۹

• سیستم مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می‌کنند. معمولاً سیستم‌های بزرگ از تعدادی خریده سیستم یا اجزای کوچکتر تشکیل می‌شوند. بنابراین هر سازمان به منزله یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود که از تعدادی خریده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر «تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی» با محیط خود در تعامل است.



نکته: نظریه پردازان مکاتب مدیریت علمی، اصول‌گرایان و روابط انسانی هنگام مطالعه سازمان اجزای آن را در نظر می‌گرفتند و بر این باور بودند که «کل سازمان برابر است با مجموع اجزای آن» به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزای آن تشریح می‌کردند؛ در حالی که نظریه‌پردازان سیستمی بر این باورند که کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است و هنگام مطالعه سازمان آن را به صورت کلی در نظر می‌گیرند و ویژگی‌های اجزای آن را تلفیق می‌کنند. در واقع در مکاتب قبلی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه مدار استفاده می‌کردند. در حالی که نظریه‌پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می‌گیرند به نظر یکی از کارشناسان مدیریت سیستم‌ها تفکر تحلیلی بر «اندیشیدن از خارج به داخل» دلالت دارد در حالی که تفکر ترکیبی مبتنی بر «اندیشیدن از داخل به خارج» است.

نفس‌تین دیدگاه سیستمی

چستر بارنارد، در کتاب معروفش «وظایف مدیر عالی اجرایی» سازمان‌ها را به منزله مجموعه‌ای از خریده سیستم‌های همکاری کننده در نظر می‌گیرد یعنی سازمان مجموعه پیچیده‌ای از خریده سیستم‌های اجتماعی، شخصی، زیستی و فیزیکی است که در یک ارتباط منظم و خاص نتایج فعالیت آنها برای دستیابی به حداقل یک هدف معین با هم تلفیق می‌شود.

۲۲

• روش‌ها و فنونی که تحت عنوان رهیافت کمی به مدیریت مطرح می‌شوند از ویژگی‌های ذیل برخوردارند:

- ۱- تمرکز بر تصمیم‌گیری
- ۲- استفاده از شاخص‌های اقتصادی تصمیم‌گیری
- ۳- استفاده از مدل‌های ریاضی
- ۴- استفاده از رایانه

نکته: رهیافت منابع انسانی نقش مؤثرتری بر عمل مدیریت داشته است دلایل احتمالی موفقیت بیشتر رهیافت منابع انسانی در مقایسه با رهیافت کمی به مدیریت عبارتند از:

- عدم آشنایی بسیاری از مدیران با ابزارها و روش‌های کمی
- گستردگی و آشکار بودن مسائل رفتاری در مجموعه مسائل مدیریتی
- تمایل و توان مدیران و دانشجویان مدیریت در حل مسائل رفتاری نظیر ایجاد انگیزه در کارکنان و حل تضادهای آنان.

۴- رهیافت‌های سیستمی و اقتصادی به مدیریت.

- در رهیافت‌های جدید به مدیریت ضمن احترام به دستاوردهای مکاتب سنتی، منابع انسانی و کمی بر این نکته تأکید می‌شود که هیچ مدل یا نظریه‌ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیت‌ها و تحت شرایط متفاوت به کار برد.
- مبانی اصلی رهیافت‌های جدید به مدیریت بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتصادی شکل می‌گیرند. نظریه‌پردازان اقتصادی بر این باورند که انسان‌ها موجوداتی پیچیده و تحول‌پذیرند و نیازهای متعدد، متنوع و متغیری دارند. از این رو توصیه می‌کنند که مدیران و سازمان‌ها باید متناسب با تفاوت‌های فردی کارکنانشان مجموعه متنوعی از راهبردهای مدیریتی و فرصت‌های شغلی را برای آنها فراهم آورند.

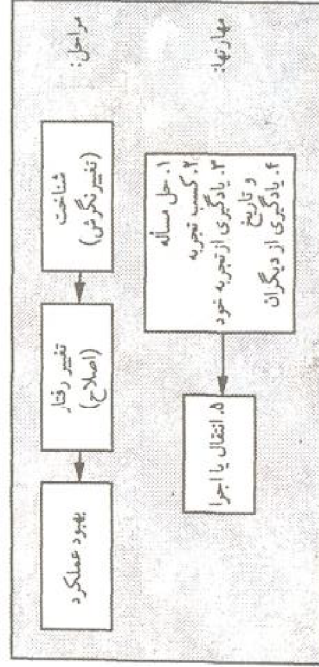
۴-۱) نظریه سیستمی

• نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت. بر مبنای این نظریه از تحلیل داده‌ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌شود. به طور کلی تحلیل هر پدیده در نظریه سیستمی باتوجه به عناصر اصلی آن (داده‌ها، فراگرد، باز داده‌ها) انجام می‌پذیرد.

۲۱

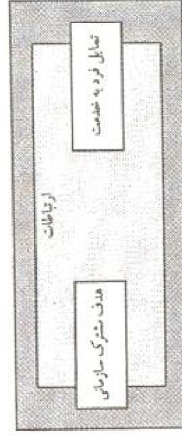
- به نظر کاروین «سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرت‌های جدید مهارت دارد»
- کاروین بر این باور است که یادگیری سازمانی درست مثل یادگیری انسانی سه مرحله دارد.

- ۱) شناخت (یادگیری مفاهیم جدید)
- ۲) رفتار (توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های جدید)
- ۳) عملکرد (انجام کار به طور واقعی)
- طبق نظر کاروین، سازمان برای استفاده از فکرهاي جديد در بهبود عملکرد سازمانی و تبدیل آن‌ها به برنامه‌های عملی به پنج مهارت نیاز دارد:
 - ۱) حل مسئله
 - ۲) کسب تجربه
 - ۳) یادگیری از تجربه خود و تاریخ
 - ۴) یادگیری از دیگران
 - ۵) انتقال یا اجرا.



۲۴

- بارنارد بر این باور است که تحقق همکاری در سازمان به وجود سه عامل تمایل به خدمت، هدف مشترک و ارتباطات بستگی دارد. این ارتباطات عاملی نیروبخش است که شکاف طبیعی میان تمایل فرد به خدمت و هدف مشترک سازمان را پر می‌کند.



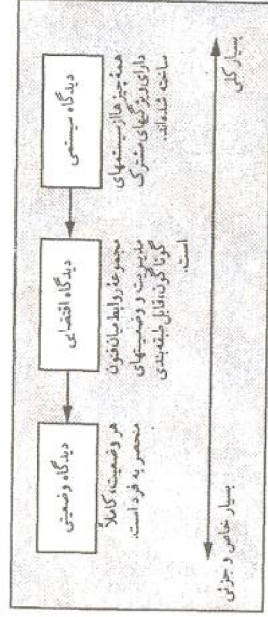
مهارت‌های جدید، یادگیری سازمانی و نظریه آشوب

۱) یادگیری سازمانی

- نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک «سیستم باز صاحب اندیشه و زنده» در نظر می‌گیرد یا تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق به شرایط محیطی متحول ملکی به دریافت بازخوردها.
- در بسیاری از سازمان‌ها برخی از حالات یادگیری سازمانی به طور منظم ایجاد شوند نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از فعالیت‌های بهبود و توسعه منابع انسانی، فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی و یکاگیری و تسلط بر فن‌آوری‌های جدید در سازمان. حاصل یادگیری سازمان بیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است.
- نکته: کتاب معروف پیترسنج تحت عنوان اصل پنجم موجب شهرت و توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد. سازمان یادگیرنده از نظر پیترسنج سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به‌دست می‌آورد به‌طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهد و آن را بهبود می‌بخشد به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:
 - ۱- مدل‌های ذهنی
 - ۲- مهارت شخصی
 - ۳- تفکر سیستمی
 - ۴- بصیرت مشترک
 - ۵- یادگیری گروهی

۲۳

• برخی از دانشمندان مدیریت به دلیل این که نظریه اقتضایی به طور عملی میان «رهیافت سیستمی» و رهیافت صرفاً وضعیتی نوعی تقارب و مصالحه به وجود آورده است محبوب آن شده‌اند.



تکته ۱: رهیافت اقتضایی دارای سه ویژگی - اثر اهمیت است:

- ۱) دیدگاه سیستم باز
- ۲) گرایش به پژوهش و تحقیق عملی
- ۳) توجه به مجموعه‌ای از عوامل (رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره)

تکته ۲: تفکر اقتضایی را می‌توان نتیجه نوعی تسری عملی رهیافت سیستمی فرض کرد. اگر تفکر سیستمی به مثابه یک عامل وحدت بخش در مسیر تفکر مدیریت در نظر گرفته شود می‌توان رهیافت اقتضایی را نوعی هدایت عملی برای نیل به این وحدت به حساب آورد.

نقش‌های متفاوت مدیریت از دیدگاه دیلتز برک

الف) نقش‌های متقابل ششمی

- ۱- رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات) به منزله نماینده سازمان
- ۲- رهبر
- ۳- رابط (به ویژه در مواجهه با افراد خارج از سازمان)

ب) نقش‌های اطلاعاتی

- ۱- گیرنده (اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی)
- ۲- نشر دهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان)
- ۳- سخنگو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان)

۲۲ **نظریه «مجموعه‌های پیچیده غیر قابل پیش‌بینی» یا نظریه آشوب**

- نظریه آشوب نیز همانند نظریه یادگیری سازمانی بر تأثیر «بازخور حاصل از ارزیابی محیط» بر سیستم‌های سازمانی تأکید می‌کند.
- طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان آنگوه‌های «رتار ظاهراً تصادفی»، پدیده‌های مختلف نوعی نظم وجود دارد.
- تلاش چالش برانگیز پژوهشگران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش‌بینی رفتار «سیستم‌های پیچیده به ظاهر غیر قابل پیش‌بینی» کشف کنند. هنگامی یک سیستم را غیر قابل پیش‌بینی (نامنظم) می‌نامند که تعیین جایگاه بعدی آن غیر ممکن باشد و هیچ‌گونه امکان پیش‌بینی در مورد آن وجود نداشته باشد.
- طبق نظریه آشوب اگر ما چنین سیستمی را برای مدت کافی تحت نظارت قرار دهیم با بررسی حالات سیستم در لحظات گوناگون زمان متوجه می‌شویم که سیستم مذکور همواره نظم ذاتی خودش را به نمایش می‌گذارد. حتی غیر قابل پیش‌بینی‌ترین (آشفته‌ترین) سیستم‌ها نیز همواره در محدوده مرزهای معینی حرکت می‌کنند و هرگز از آن خارج نمی‌شوند.

۲۳-۲۴) نظریه اقتضایی

- رهیافت اقتضایی که گاهی رهیافت وضعیتی نیز نامیده می‌شود. بر اجتناب از اصول‌گرایی مطلق تأکید دارد در واقع ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. از این رو تأکید می‌شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می‌پذیرد.

- شعور متعارف نیز ضرورت استفاده از رهیافت اقتضایی در رفتار مدیریت را تأیید می‌کند از آن‌جا که سازمان‌ها از حیث اندازه، هدف‌ها، نوع فعالیت‌ها و مانند آن با هم تفاوت دارند یافتن اصول جهان‌شمولی که در همه شرایط و وضعیت‌های سازمانی گوناگون کارساز باشند عجیب به نظر می‌رسد. به همین دلیل می‌توان گفت که «همه چیز بستگی دارد به ...» پژوهش‌گران مدیریت تلاش می‌کنند در پاسخ به این پرسش «متغیرها» یا «چیزها» را شناسایی کنند.

۱) در نقش تولیدی مدیر باید نتایج برابر با رقیب یا بهتر از آن کسب کند. مدیر در نقش تولیدی در چهارچوب خرده سیستم «فن آوری - اقتصادی» فعالیت می‌کند.

۲) مدیر در نقش اجرایی خود برنامه زمان‌بندی شده‌ای تهیه می‌کند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل و برقراری انضباط می‌پردازد. مدیر در نقش اجرایی در چهارچوب خرده سیستم «اداری - ساختاری» فعالیت می‌کند.

۳) مدیرانی که در محیط‌های پویا فعالیت می‌کنند باید بتوانند نقش‌های تولیدی و اجرایی با بهره‌گیری از قدرت تشخیص و نوآوری برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگی‌های نظام اجرایی موجود اقدام کنند. در نقش مدیر ابیاعی باید فردی مبدع و مبتکر باشد. مدیر در نقش ابیاعی در چهارچوب خرده سیستم «اطلاعاتی - تصمیم‌گیری» فعالیت می‌کند.

۴) مدیر در نقش ترکیبی، راهبردها و استراتژی‌های فردی را به راهبرد گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به اهداف گروهی و ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی مبدل می‌کند.

• مدیر در نقش ترکیبی در چهارچوب خرده سیستم «انسانی - اجتماعی» فعالیت می‌کند.

نکته: نقش ترکیبی، نقشی است که همه مدیران ناگزیر از ابیاعی آن هستند. یعنی اگر یک مدیر توان ابیاعی نقش‌های تولیدی، اجرایی و ابیاعی را نداشته باشد می‌توان از دیگران کمک بگیرد. ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده‌دار شود. اگر این نقش توسط مدیر ایفا نگردد وی به فردی «سوداگر»، «بحران آفرین» بیش از حد مقرراتی، پرکار و تکرر تبدیل خواهد شد.

ویژگی‌های کمال مدیریت

• در سال ۱۹۸۲ میلادی دو مشاور حرفه‌ای مدیریت به نام توماس پیترز و رابرت واترمن کتابی با عنوان در جستجوی کمال نوشتند که به شدت مورد استقبال قرار گرفت.

• رهیافت آنان نسبت به مدیریت غیر متداول بوده است. به عنوان مثال:

۱- آنان به نظریه‌پردازی و عمل به شیوه متداول در زمینه مدیریت حمله کردند. زیرا این شیوه را بیش از حد محافظه‌کارانه، منطقی، تحلیلی، غیر احساسی، غیر منطقی، منفی و مجذوب سازمان‌های بزرگ فرض می‌کردند.

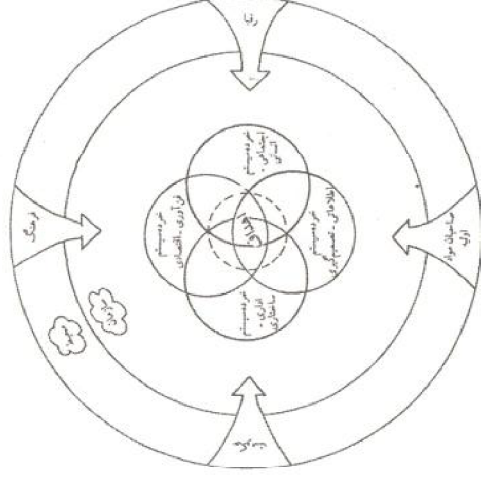
۱) نقش‌های تصمیم‌گیری

- ۱- سوداگری (کار آفرینی)
- ۲- آشوب زدایی
- ۳- تخصیص نهاده منابع
- ۴- مذاکره کننده

نکته: نقش‌های متقابل شخصی، در نتیجه اختیارات رسمی و همراه با منصب و مقام مدیر پدیدار می‌شوند و بر تعامل مدیر با افراد داخل و خارج سازمان دلالت دارند و زمینه‌ساز ابیاعی نقش‌های اطلاعاتی محسوب می‌شوند به این ترتیب به دلیل افزایش امکان دسترسی مدیر به اطلاعات موردنیاز در سازمان، زمینه ابیاعی نقش‌های تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند تا مدیر بتواند برای حل مسائل و یا استفاده از فرصتها به نحو مطلوبتری تصمیم بگیرد.

نقش‌های مدیریت از دیدگاه آدیرس

• آدیرس برای اداره مؤثر هر سازمان اهتمام مدیر به ابیاعی نقش‌های چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابیاعی و ترکیب کنندگی را لازم می‌داند. هر یک از این نقش‌ها با یکی از خرده سیستم‌های «سیستم اجتماعی» ارتباط دارد.



ویژگی‌های مشترکانه سازمان‌های کمال یافته از دیدگاه پیترز و واترمن در جدول زیر ارائه شده است:

شماره	ویژگی	شاخصهای اصلی
۱	تعمیب به عمل	اجرا در مقیاس کوچک؛ اقدام به آزمایشهای ساده و عملی برای ایجاد دانش؛ علاقه و تعهد مدیران به استفاده به استقلاله از ارتباطات غیر رسمی و فعال؛ علاقه مدیران به بازبید ناگهانی از واحدها و اعلام حضور خود و تمایل آنها به درگیری در همه زمینه‌های کاری.
۲	ایجاد ارتباط نزدیک یا مشتری	اولی دانستن جلب رضایت مشتری بر همه کارهای دیگر؛ و اخذ نظرها و پیشنهادهاى مشتریان در مورد کل مراحل و اعلام حضور خود و تمایل آنها به درگیری در همه زمینه‌های کاری.
۳	تمایل به استقلال و کارآفرینی	تشویق کارکنان به قبول مخاطره؛ در نظر گرفتن شکست و عدم موفقیت به منزله کسب تجربه؛ ترغیب مینگران و نوآوران به اجرا و نظارت بر پروژه‌های خود؛ استفاده از ساختارهای منطف و تشکیل گروه‌های کوچک رقیب برای تسهیل و امکان‌پذیر ساختن استفاده از نوآوران در اجرای پروژه‌های خاص.
۴	افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد	برخورد محترمانه با افراد و حفظ حرمت آنان؛ القای اشتیاق / اعتماد و احساس خویشی به آنان؛ تشویق کارکنان به انجام کارهای معنی‌دار؛ استفاده از واحدهای کاری کوچک و ایجاد جو انسانی در آنها.
۵	برخورد شفاف و ارزشی	انتشار و تعقیب رسالت شرکت با ذکر علل روشن و واضح؛ بیان کردن و آشکار ساختن ارزشهای شخصی به جای مخفی نگاهداشتن آنها؛ تقویت مجموعه باورها و فرهنگ سازمانی؛ از طریق نقل مکرر داستانها و افسانه‌ها و تأکید بر باورهای مشترک در سازمان؛ در نظر گرفتن رهبران به منزله الگویی نقشهای مثبت و آسوه انشاهای اهل عمل (نه افرادی حرف و بی عمل).
۶	تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود	پرداختن مدیریت به کسب و کار و تجارتهای که خوب آن را می‌شناسند؛ تأکید بر اهتمام به رشد درونی به جای ادغام با دیگر شرکتها.
۷	استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک	غیر متمرکز ساختن اختیارات تا حد امکان؛ کوچک نگاه داشتن دفتر مرکزی؛ هدایت استفاده‌ها به صحنه عمل.
۸	حفظ توازن انعطاف‌پذیری و عدم انعطاف	اعمال کنترلهای راهبردی و نظارت مالی شدید در ضمن غیر متمرکز ساختن اختیارات و ایجاد استقلال و تعهد فرصتهای خلاقیت و نوآوری (به طور متعادل).

۳۰

۲۹

- ۲- آن‌ها از رازگان علمی متداول مدیریت (مانند برنامه‌ریزی مدیریت بر مبنای هدف و کنترل) استفاده نکردند و اصطلاحاتی نظیر مدیریت از طریق بازبید واحدها را به کار می‌بردند.
- ۳- آن‌ها نکته‌های مهم را با نقل داستان‌ها و ضرب‌المثل‌های کوتاه بیان می‌کردند.
- همه این‌ها در مجموع چالشی ایجاد کرد تا نگرش جدید و تازه‌ای به مدیریت مطرح شود.

فرانوکرای در نظریه سازمان

- فرانوکرای در تقابل با نوکرای شکل گرفته است. از نوکرایان به دلیل ارزش بی چون و چرای که برای «عقلانیت» قائلند و کوششی که برای ارائه نظریه‌هایی جامع و فراگیر بر مبنای اصول و روش‌های علمی مبدول داشته‌اند انتقاد می‌شود.
- فرانوکرایان تعریف و تجسم یک آینده مطلوب برای همگان را (با توجه به تنوع علایق و خواسته‌های انسان‌ها) غیر ممکن می‌دانند. فرانوکرایان تنوع را به منزله ارزشی مهم در نظر می‌گیرند و بر این باورند که به طور کلی دانش نیز به صورت پراکنده به دست می‌آید و در قالب تکه‌ها و جزه‌های بسیار متفاوت تولید می‌شود بنابراین جمع کردن همه دستاوردهای علمی و دانش‌های پراکنده در یک دیدگاه جامع و منترد امکان‌پذیر و معقول به نظر نمی‌رسد. پیشرفت علم شریایی را ایجاد می‌کند که تحت آن شرایط به مرور از ارزش و سودمندی خود علم به منزله ابزاری برای پیش‌بینی و کنترل کاسته می‌شود. در حالی که ارزش عمده علم از نظر نوکرایان همان نقش آن در افزایش قابلیت پیش‌بینی و کنترل رویدادها بوده است.
- فرانوکرایان انتقادگرا به تکنیک و پیچیده ساختن «فراگرد اعمال قدرت» بسیار علاقه‌مندند و بر اجتناب از تمرکز قدرت در یک نقطه تأکید دارند.
- پیشنهاد فرانوکرایان برای «جبران عدم تعامل در توزیع قدرت» آن است که به کسانی که تاکنون ساکت بوده و در اداره امور سازمان نقشی نداشته‌اند (مانند زنان، اقلیت‌های نژادی و فرهنگ، و جوان‌ترین و مسن‌ترین کارکنان) امکان اظهار نظر داده شود، یعنی مشارکت بیشتر اعضای سازمان (که قبلاً در حاشیه قرار داشتند) جلب شود.

۳۱

تفاوت دیدگاه‌های نظری در مورد سازمان (از میث معرفت‌شناسی)

- معرفت‌شناسی به بررسی چگونگی «کسب یا ایجاد دانش» می‌پردازد در علوم اجتماعی میان دیدگاه‌های عینیت‌گرایی (اثبات‌گرایی و تجربه‌گرایی) و ذهنیت‌گرایی (آرمان‌گرایی) از لحاظ معرفت‌شناسی تمایز قائل می‌شوند.

دیدگاه	موضوع اصلی مورد بررسی	روش مطالعه	نتیجه مطالعات
۱ کلاسیک	- تأثیر سازمان بر جامعه؛ - مدیریت کارآ و مؤثر - سازمان	- مشاهده و تحلیل - رخدادهای گذشته؛ - تحلیل تجربیات - شخصی	- ارائه مدل‌های نظری برای - طبقه‌بندی سازمانها؛ - ارائه دستورالعمل‌های - تجویزی برای اقدام
۲ نوکرای	- ارزیابی انواع طرح‌های - سازمانی با استفاده از - شاخصهای عینی	- استفاده از - شاخصهای توصیفی؛ - تحلیل همبستگی با - استفاده از شاخصهای - استنادی	- مقایسه سیستمها و سیستمهای - مدیریتی؛ - کشف روابط آماری چند - متغیره میان عوامل سازمانی.
۳ تفسیری / نماین	- ارزیابی سازمان با - استمداد از ادراکات ذهنی	- مشاهده همراه با - مشارکت در فعالیتها؛ - مصاحبه برای - شناسایی - خردی فرهنگها و اقوام	- تدوین متون داستانی - و - توصیف (مانند مطالعات - موردی)؛ - شناسایی خردی فرهنگها و - قومیتها
۴ فرانوکرای	- نظریه‌ها و نظریه‌پردازان - سازمان؛ - نظریه‌پردازی درباره - سازمان	- تکلیک ساختار مفاهیم - و پدیده‌ها؛ - نقد نظریه‌پردازی در - مورد سازمان	- ابراز احساسات و برداشتهای - شخصی؛ - بیان علل نظریه‌پردازی - و مقاصد نظریه‌پردازان از آن.

در شکل فوق تفاوت‌های جنبه‌های گوناگون هر نظریه از حیث «میث یا موضوع اصلی مورد توجه»، «روش‌های تحقیق» و «نتیجه مورد نظر» مطرح شده‌اند.

• دیدگاه نوکرای در جستجوی توصیفاتی برای شناسایی اشکال و طرح‌های گوناگون سازمان‌ها بوده به بررسی نتایجی که هر شکل سازمانی به بار می‌آورد، از لحاظ نحوه عملکرد، میزان سودآوری و بازه آن می‌پرداخت سازمان در این دیدگاه به مثابه «یک شمس» مادی با ابعاد قابل سنجش» در نظر گرفته می‌شد.

۳۲

... سببهای مدیر به منزله سیمای سازمان به مثابه ...	استعاره	دیدگاه
... مهندسی که ماشینی ... سازمان را طراحی می‌کند، می‌سازد و به کار می‌گیرد.	... ماشینی که بوسیله مدیریت، به منظور کسب هدفهای از پیش تعریف شده طراحی و ساخته می‌شود.	ماشین	۱ کلاسیک
... عضو یا وابسته‌ای به یک سیستم انتخابی‌پذیر که متقابلاً در تعامل با سیستم منگور است.	... موجود زنده‌ای که وظایفی ضروری را برای بقای خود انجام می‌دهد (بوژه از حیث مقاله با تعهبات و خصوصتها)	موجود زنده	۲ توکرا
... هنرمندی که پوست دارد شاد سازمان باشد.	... الگویی از معانی که از طریق ارزشها، سنتها، و آداب رسوم مشترک ایجاد و حفظ می‌شوند.	فرهنگ	۳ تفسیری / نمادین
... یک نظریه‌پرداز و هنرمند	... یک پرده نقاشی که با ایجاد و ترکیب نگاهها و بخشهای دانش و شناخت سعی در بستنایی به دیدگاهها و دانسته‌های جدید بر مبنای موجودیت گذشته دارد (مانند پرده نقاشی که با اختلاط و ترکیب رنگهای موجود تصویر جدیدی را نمایان می‌سازد).	پرده نقاشی	۴ فراتوکرا

مدیریت بر مبنای ارزشهای اسلامی

• این واقعیت روان‌شناختی که «آدمی آن‌چه را می‌خواهد می‌بیند یا می‌شنود» علاوه بر تأیید این موضوع که نیازهای آدمی بر ادراکات او اثر می‌گذارد می‌باشد، نمایانگر این نکته است که مفروضات آدمی نیز بر ادراکات او اثر می‌گذارد. بنابراین اگر ادراکات انسان‌ها با مفروضاتشان سازگار باشند آن‌ها مشکلات کمتری خواهند داشت در غیر این صورت با مسائل و مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد که به طور معمول در عواطف و رفتارهایشان تجلی می‌کنند.

مفروضات ← ادراکات ← عواطف و رفتارها

۲۲۴

• دیدگاه تفسیری / نمادین سازمان را به مثابه مفهوم و موضوعی که باید معانی آن شناخته و درک شود در نظر می‌گیرد این دیدگاه مدعی است که همه معارف انسانی از طریق فراگردهای اجتماعی و فرهنگی شکل می‌گیرند از این رو تعیین دوساحتیهای نظریه «عینی» نهی» و «معرفت‌شناسی - هستی‌شناسی» قراردادی و اصولاً ناپایدار است. زیرا این دوساحتی‌های صرفاً در اثر تعامل مجموعه‌ای از فراگردهای اجتماعی و فرهنگی که در یک محدوده خاصی از زمان و مکان جریان دارند حاصل می‌شوند. این دیدگاه همچنین مدعی است که منشا همه تمایزها و تعارضهای موجود تفاوت در درک معنای و بیان است. در این دیدگاه زنان به مثابه ابزاری برای تعریف مجدد پرسش‌ها و مسائل موجود درباره چگونگی ایجاد دانش (معرفت‌شناسی) و چپستی پدیده‌ها (هستی‌شناسی) در نظر گرفته می‌شود.

• در دیدگاه فراتوکرایان به جای سازمان نقد نظریه سازمان و نظریه‌پردازان درباره سازمان مد نظر قرار می‌گیرد در این دیدگاه ابتدا به «محقق و مدبری که سعی در شناخت سازمان دارد» توجه می‌شود و پس از آن خود سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد فراتوکرایان بر این باورند که «سیمای سازمان» با تلاش‌هایی که به منظور شناخت آن صورت می‌پذیرند ساخته می‌شود.

استعاره‌های نظریه سازمان

- یکی از این روش‌های ارزشمند که به تشخیص و شناخت جوهره یک پدیده معین کمک می‌کند به کارگیری «استعاره» است.
- با شناخت هر استعاره‌ای که برای سازمان اخذ می‌شود می‌توان چیزی درباره خود سازمان نیز آموخت.
- مورگان در کتاب خود تحت عنوان سیمای سازمان بر نقش حائز اهمیت استعاره‌ها در کمک به «تحلیل و شناخت نظریه سازمان» تأکید می‌کند برای مثال او مشابهت‌هایی را میان سازمان و ماشینی، موجود زنده، مغز، فرهنگ، سیستم سیاسی، و زندان روح‌شناسی کرده است سایر استعاره‌هایی که میان نظریه‌پردازان سازمانی مقبولیت یافته‌اند عبارتند از صحنه، متن، گلتگو، و هنر.

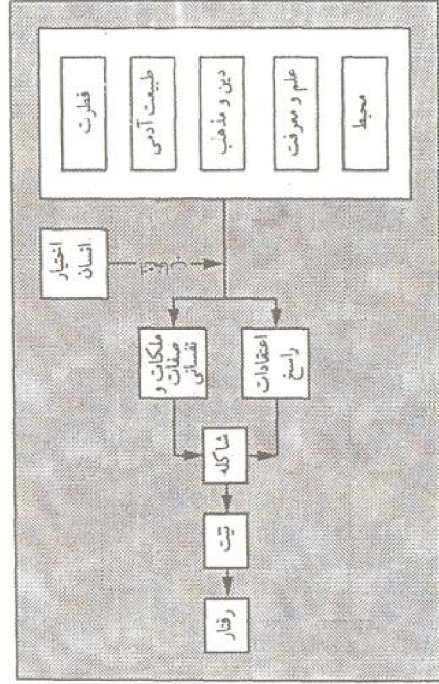
۲۲۳

اجتماعی شکل می‌گیرد یعنی وجود ویژگی‌هایی ناشی از فطرت انسانی به منزله ویژگی‌های از پیش تعیین شده انکار می‌شود.

عملگاری و عمل بر مبنای نیت (دیدگاه اسلام)

- در نگرش اسلامی به عمل و نیت، نکات ذیل قابل تأمل است:
- (۱) در اسلام نتایج اعمال حائز اهمیت‌اند ولی هر عمل هم از حیث نتایج دنیوی و هم از حیث نتایج اخروی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
- (۲) اعمال خیر و نیک هم از حیث ابزاری بودن و وسیله بودن و هم از حیث ذات عمل ارزش‌گذاری می‌شود و انسان‌ها به انجام هر عمل خیر اگرچه کم باشد ترغیب می‌شوند.
- (۳) ارزش هر عمل به نیت آن بستگی دارد.
- (۴) عمل هر فرد ناشی از نیت اوست و نیت افراد نیز از شاکله آن‌ها سرچشمه می‌گیرد که ملکات نفسانی و اعتقادات راسخ آن‌ها را شکل می‌دهد در واقع شاکله همان شخصیت ساخته شده به وسیله خود فرد است.

(۵) در ارزشیابی عمل علاوه بر حسن انجام عمل سه جنبه اساسی در نظر قرار می‌گیرد که عبارتند از ایمان و تقوای فرد، نیت صادقانه، مطابقت عمل با قرآن و سنت پیامبر، و امانت معصوم (ع)



۳۴

- کیفیت مفروضات تحت تأثیر ماهیت موارد ذیل قرار دارد:
- (۱) سرشت انسان‌ها
- (۲) رابطه آن‌ها با طبیعت
- (۳) نگرش انسان‌ها به زمان
- (۴) تمایل انسان‌ها به عمل‌گرایی
- (۵) روابط میان افراد
- (۶) نگرش نسبت به فضا

فلسفه اصالت عمل

• از آن‌جا که فلسفه «اصالت عمل» بیشترین تأثیر را بر تحولات دانش مدیریت معاصر داشته است نخست به اجمال آن را بررسی می‌کنیم و سپس به تبیین عمل مطلوب از دیدگاه اسلام و اثر آن بر فراگردهای مدیریت می‌پردازیم.

• برخی از نکات مورد تأکید در فلسفه اصالت عمل عبارتند از:

- (۱) در نگرش فلسفی سعی می‌شود تا دو جریان فلسفی فردگرایی و تجربه‌گرایی تلفیق گردند البته فلسفه اصالت عمل به تجربه‌گرایی متقابل‌تر است و در نقش میانجی‌گرایانه خود عمدتاً متأثر از نظریه تکامل داروین است و بر مبنای «روش‌های آماری نوین» استدلال می‌کند ولی به الزامات معقول وجوه دیگر تجربه انسانی نظیر اخلاقی و عمل اجتماعی، هنر و شعر نیز به طور جدی پایبند است.

(۲) در این نگرش فلسفی به امور همیشه از دیدگاه عامل نگرسته می‌شود یعنی این تلقی وجود دارد که شناخت فاعل با عمل پیوستگی دارد و باید به نحوی با عمل و فعالیت مرتبط باشد.

(۳) در این نگرش فلسفی به نتایج پیامدهای عملی اهمیت داده می‌شود از این دیدگاه ملاک «معنی‌دار بودن یا بی‌معنی بودن» مفاهیم و اندیشه‌ها و عقاید و نیز ملاک «صدق و کذب» قضایا «عملی بودن» آن‌هاست.

(۴) این نگرش فلسفی به انسان‌گرایی تمایل دارد و موقعیت انسان را در ساخت حقیقت و جهان خارج مورد تأکید قرار می‌دهد و وی را حاکم بر سرنویشت خود فرض می‌کند. در نگرش مذکور این باور وجود دارد که خود هر انسان در طی فراگرد تجربه و فعالیت

۳۵

نوآوری

• فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن‌ها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری گویند که به دو صورت انجام می‌شود:

۱) نوآوری در فراگرد که موجب بهینه شدن راه‌های انجام کار می‌گردد.

۲) نوآوری در محصول که به تولید محصولات یا ارائه خدمات جدید و بهبود یافته منجر می‌شود.

• مدیریت نوآوری در فراگرد و محصول شامل «ابعاد حمایتی» یا عمل کشف و «کاربرده» یا عمل استفاده می‌شود.

فراگرد نوآوری محصول

• مراحل چهارگانه نوآوری در محصول عبارتند از:

۱) ایجاد فکر جدید (حول اکتشافات اساسی، بسط شناختها و ادراکات موجود یا خلاقیت ناگهانی حاصل از نبوغ افراد یا ارتباط با دیگران)

۲) آزمایش‌های اولیه (از طریق مباحثه، مراجعه به مشتریان، ملاقات با کارشناسان فنی یا نمونه‌سازی)

۳) تعیین امکان‌پذیری (مقایسه هزینه و منفعت و بررسی کارایی محصول جدید)

۴) کاربرد نهایی (تبلیغ محصول جدید)

ویژگی‌های سازمان‌های نوآور

• سازمان نوآور از استمرار خلاقیت و کارآفرینی حمایت می‌کند و مدیرانش نقش فعالی در هدایت فراگرد نوآوری بر عهده دارند.

در شکل واکنش‌های مدیران کارآفرین با مدیران حامی وضع موجود مقایسه شده‌اند.

خلاصه:

ملاقات

• هربرت فوکس معتقد است که فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسئله را به طور مفید و بدیع حل کند. اریک فروم نیز معتقد است خلاقیت، توانایی آگاه شدن و پاسخ دادن است.

• به طور کلی خلاقیت عبارت است از بکارگیری توانایی‌های ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.

اهمیت ملاقات

• تلاوم حیات سازمان‌ها به قدرت بازسازی آن‌ها بستگی دارد. این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز، اصلاح و بهبود روش‌های تحقق این اهداف انجام می‌شود. سازمان در مسیر تطبیق خود با تغییرات، ناگزیر از تقویت فراگردهای نوآوری و خلاقیت است.

• موفقیت نهایی سازمان به میزان توانایی برنامه‌ریزان در ایجاد نوآوری و به‌کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد.

موانع ملاقات

• موانع اصلی خلاقیت عبارتند از:

۱- فقدان اعتماد به نفس

۲- ترس از انتقاد و شکست

۳- تمایل به هم‌رنگی با جماعت

۴- فقدان تمرکز ذهنی

افزایش توان خلاقیت و نوآوری در گرو رفع این موانع است.

۳) تفکر استقرایی
استقرا مبتنی بر فراگردی ترکیبی است زیرا در جریان آن اجزا سرهم می‌شوند تا تصویری از کل به دست آید.

۴) تفکر قیاسی
این شیوه درست عکس تفکر استقرایی است. به این ترتیب که با تعمیم نتیجه‌گیری‌های کلی به مصابیح خاص نتیجه‌ای ویژه به‌دست می‌آید. یعنی از تجزیه یک کار برای رسیدن به اجزاء استدلال می‌شود.

۵) تفکر قفله‌ای و تحلیل (برای حل مسئله)
در این شیوه افراد از طریق جستجو و کسب اطلاعات واقعی درباره هر وضعیت، اقدام به تعریف و تعیین مساله می‌کنند و پس از تجزیه و تحلیل و ارزیابی منطقی واقعیت‌ها، روابط معنی‌دار میان آن‌ها را کشف می‌کنند و سرانجام درباره مسئله تصمیم می‌گیرند.

تفاوت خلاقیت و نوآوری

• خلاقیت یعنی توانایی و قدرت ارائه نظرها و فکرهای جدید که نو در حالی که نوآوری به‌کارگیری نظرهای حاصل از خلاقیت است.
• گاهی منظور از نوآوری کاربرد یک فن قدیمی در حل یک مسئله جدید است به گونه‌ای که قبلاً به آن صورت از آن استفاده نشده باشد.

فراگرد خلاقیت

• فراگرد خلاقیت مشتمل بر ۶ مرحله ذیل است:
۱) ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرح‌های جدید
باید زمینه تقویت نگرش مثبت به آزادی فکر و ارائه طرح‌های جدید فراهم آید تا منشأ این افکار به دلیل تنبلی ذهنی، موانع فرهنگی و قضاوت‌های ناپخته از بین نرود.
نکته: برخی از مولف فرهنگی خلاقیت عبارتند از: میزان دانش افراد در مراحل پیشین، گروه و جمع دوستان و نهادهایی که بر الگوهای رفتاری فرد نفوذ دارند.
۲) افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله
اهتمام به شناخت و تشخیص مسائل و موانع بهبود طراحی برنامه‌ها از بارزترین علائم حساسیت افراد خلاق نسبت به مسائل است.

تقویت قدرت خلاقیت

• قدرت خلاقیت افراد را می‌توان از طریق مشاوره، هدایت و آموزش تقویت کرد.
• به طور کلی تعامل گروهی فکرها را به فعالیت وامی‌دارد و افراد گروه یکدیگر را برمی‌انگیزند.
• افراد خلاق از ویژگی‌های ذیل برخوردار هستند:
۱) به جنبه‌های خاصی از مسائل توجه می‌کنند و فکرهای بکری ارائه می‌کنند.
۲) دیدگاه‌ها و تجربیات منابع گردانگون را به هم ربط می‌دهند و ارزیابی می‌کنند.
۳) از سلاست فکر مطلوبی برخوردارند و برای حل هر مسئله چند راهکار بدیل ارائه می‌کنند.
۴) استقلال فکری دارند و خود را به رسم و عادت محدود نمی‌کنند.
۵) فی‌البداهه می‌توانند از نیروهای حسی، ذهنی و بیشنی مدد بگیرند.
۶) فراگردهای فکری و عملی را به نحوی بسیار منعطف به کار می‌گیرند.

شیوه‌های تفکر

• تفکر به شیوه‌های متعددی انجام می‌شود: خلاق، سببی یا علی، استقرایی، قیاسی و قضاوتی و تحلیلی.

۱) تفکر ملاق:

نوعی از تفکر است که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می‌شود، به تجسم می‌پردازد و به منظور تنظیم نتیجه تفکر، مبادرت به جرح و تعدیل آن می‌کند. فراگرد خلاقیت مبتنی بر شناسایی، کشف و بکارگیری واقعیت‌هاست و از طریق حذف یا ترکیب واقعیت‌های موجود به مطرح شدن فکرهای جدید کمک می‌کند.

۲) تفکر سببی یا علی:

در این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آن‌ها وقایع آتی پیش‌بینی می‌شوند و علل وقوع ارزیابی می‌گردند.

ویژگی بارز تفکر سببی را اندیشیدن به طور معکوس می‌دانند. به این ترتیب که ذیل به وضعیت مطلب آتی، در قالب فعالیت‌های فعلی و امتداد تسلسل علی آن‌ها تا فعالیت‌ها و حوادث آینده برنامه‌ریزی می‌شود و نتایج مطلوب استخراج می‌گردد.

۵- تهیه فهرست ویژگی‌ها: ابتدا ویژگی‌های مختلف اشیاء فهرست می‌شوند سپس بین آن‌ها ارتباط برقرار می‌شود.

۶- تغییر شکل موجود: آغاز شکل‌گیری یک فکر ممکن است تحت تأثیر تغییر در شکل و وضع موجود باشد که از راه‌های گوناگونی چون تجدید ترتیب، جایگزینی، افزودن یا کاستن یا تغییر جهت دادن تحقق می‌یابد.

۷- تحلیل شبکه: در این روش بین دو شیء یا دو فکر به صورت اجباری روابطی در نظر می‌گیریم.

۸- هم‌اندیشی مستقیم (طوفان مغزی): تأکید این روش بر آن است که اندیشه‌ها به صورت کنترل نشده و سازمان نیافته مطرح شوند. در این روش که توسط آلکس آیزنر ابداع شد، تأکید بر کمیت فکرهاست و هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد.

۹- هم‌اندیشی غیر مستقیم (فن کورودون): در این روش ابتدا افرادی که با مسئله آشنا باشند انتخاب می‌شوند تا دربارهٔ مسئله کلی بحث کنند و رهبر گروه فقط می‌داند ماهیت ویژه مسئله چیست، فن کورودون مستلزم صرف زمان زیادی است.

۱۰- هم‌اندیشی رقابتی مستقیم: در این روش تعامل آزاد، گروه به زیر گروه‌های کوچکتر ۵ یا ۶ نفری تقسیم می‌شود و هر کدام موظف می‌شود یافته‌های خود را به سایر گروه‌ها ارائه کند.

۱۱- قرار دادن خود به جای دیگران: خلاقانه تصور می‌کنیم اگر با اهداف، مشکلات و امکانات دیگران مواجه باشیم چه می‌کنیم.

۱۲- استفاده از رویدادهای پیش‌بینی نشده: برای یافتن فکری جدید رویدادهای غیر عادی را به منزلهٔ سرنخ در نظر می‌گیریم.

۱۳- برداشتن از گزارشات و نامه‌ها: با این روش ما، اطلاعات و طرح‌های جدید در مورد بهبود فراگرد تولید، کسب هدف و روابط سازمانی حاصل می‌شود.

۱۴- تحلیل داده‌ها و باز داده‌ها: در این روش تحلیل‌گر کار خود را با بررسی باز داده‌ها و نتایج شروع می‌کند سپس داده‌ها را فهرست کرده، راه‌هایی که احتمالاً در تبدیل داده‌ها به باز داده‌های مطلوب قابل استفاده‌اند بررسی می‌کند این روش نمونه‌ای از کاربرد تکرش سیستمی برای افزایش خلاقیت است.



۳) مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام لازم فکرها و طرح‌های جدید مبتنی بر دانش، اندیشه‌ها و تجربیات افرادند. این منابع از طریق مطالعه، مشاهده، مصاحبه یا اشخاص آگاه، مسافرت و رسانه‌های گروهی توسعه می‌یابند.

۳) ایجاد سلاست فکر

سلاست فکر بر توان گردآوری فکرها و طرح‌های متنوع و متعدد در مورد مسئله دلالت دارد. ارزش این کار در این است که با افزایش میزان فکرها موجود، احتمال یافتن راه‌حل عملی افزایش می‌یابد.

۵) استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله

در حالتی که پس از کار مداوم بر روی یک طرح، آدمی احساس عجز کند، بهترین کار پرهیز از اعمال فشار و اجتناب از تشدید فعالیت ذهنی است و بهتر است ذهن خودآگاه خرد را از مسئله فارغ کنیم تا ذهن ناخودآگاه به یافتن راه حل تازه بپردازد. این مدت زمان از فراگرد یادگیری را خواب بر روی مسئله می‌نامند.

۶) درخشش ناگهانی یک فکر

افراد خلاق نمی‌توانند به طور اجباری به خلاقیت بپردازند ولی داشتن زمینه، موقعیت‌شناسی، هوشیاری و استقبال از طرح‌های ابتکاری کمک می‌کند تا مرحلهٔ خلاقیت آغاز شود.

پیشنهادات عملی برای افزایش سلاست فکر

عادت‌ها موجب محدود شدن سلاست فکر می‌شوند. در مقابل چند مورد از شیوه‌های ویژهٔ افزایش سلاست فکر عبارتند از:

۱- یادداشت برداری: بهترین روش برای حفظ افکار و اندیشه‌های نو، ثبت کردن آن‌ها در هنگام پروژشان است.

۲- انتخاب زمان و مکان مناسب: ذهن آدمی در برخی ساعات بهتر می‌تواند به فعالیت‌های خلاقانه بپردازد.

۳- تقویت حس کنجکاو و توان پرسش کردن: در پاسخ به سؤالات «چرا» و «چگونه» چیزهایی به ذهن می‌رسد که در تقویت فراگرد خلاقیت مؤثر است.

۴- استفاده از روابط میان افکار، توجه به شباهات و روابط موجود میان رخدادها به ظهور مفاهیم جدید کمک می‌شود.

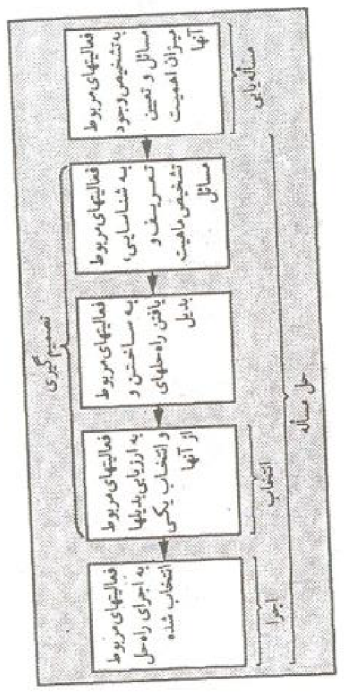


- اهمیت عددهای که برای تقویت خلاقیت به کار می‌روند عبارتند از:
 - ۱- ایجاد فضای خلاق و نگرش مبتنی بر استقلال از تغییر
 - ۲- اختصاص بخشی از وقت افراد به خلاقیت
 - ۳- استفاده از سیستم دریافت پیشنهادهای
 - ۴- ایجاد واحد ویژه نوآوری و خلاقیت (گاهی در واحد تحقیق و توسعه)

فصل چهارم: تصمیم‌گیری

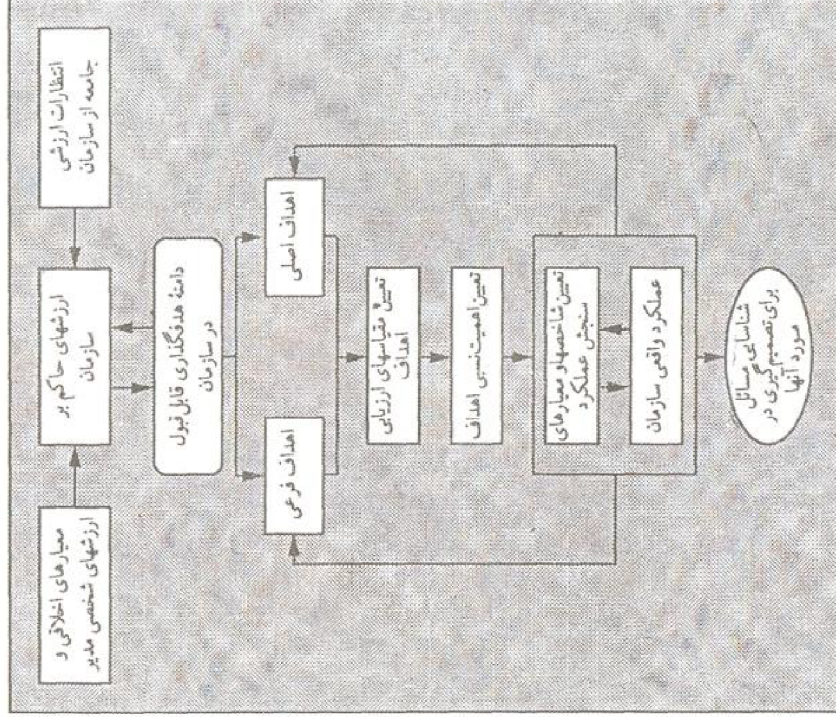
مقدمه

- تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف دانست، زیرا تصمیم‌گیری جزء اصلی مدیریت است. به همین دلیل شناخت فراگرد اتخاذ تصمیم اهمیت بسیار دارد.
- جرج هوپر معتقد است که مراحل مسئله‌یابی تصمیم‌گیری، انتخاب، و حل مسئله با هم تفاوت دارند.



مسئله‌یابی

- فراگرد شناسایی مسائل و تعریف و اولویت‌بندی آن‌ها را مسئله‌یابی می‌نامند شکل زیر مراحل فراگرد مسئله‌یابی در سازمان‌ها را نشان می‌دهد.



۴۷

فراگرد مسئله‌یابی

- برای آگاهی از وجود مسئله در سازمان، مجموعه‌ای از روش‌ها به صورت رسمی و غیر رسمی به کار می‌روند.

۱) مسئله‌یابی رسمی

- ۱- رویه مستقیم: در رویه مستقیم مدیر خودش از طریق اتفاقات ذیل، به وجود مسئله پی می‌برد:
 - الف) تغییر روندهای قبلی
 - ب) انحراف از برنامه تنظیم شده
 - ج) پیشی گرفتن رقبا
- ۲- رویه‌های غیر مستقیم
 - رویه‌های غیر مستقیم مسئله‌یابی عبارتند از:
 - ۱- مسئله‌یابی از طریق کارکنان: کارکنان به دو دلیل مسائل آتی را به مدیر گزارش می‌کنند:
 - الف) مدیران را مسئول و صلاحیت‌دار می‌دانند. کارکنان سازمان مدیر مستقیم خود را برای اطلاع از وجود مسئله از هر کس دیگری صلاحیت‌دارتر می‌دانند از این رو بر مبنای تجربه‌های گذشته خود از طرح مسئله برای مدیر مسائل یا نیازها را تشخیص داده و به مدیر ارائه می‌کنند.
 - ب) گزارش کردن آن را وظیفه خود می‌دانند: کارکنان برای مصونیت خود از سرزنش‌های آتی، مسائل و نیازهای آینده سازمان را شناسایی می‌کنند و به منزله یک وظیفه به مدیر گزارش می‌کنند.

۲) مسئله‌یابی غیر رسمی

- طبق نتایج یکی از بررسی‌ها مشخص شد که هشتاد درصد از مدیران قبل از دریافت اطلاعات از مجاری رسمی، از وجود مسئله آگاه بوده‌اند. این گروه از مدیران اظهار می‌کردند:
 - ۱- مسئله‌یابی از طریق مافوق‌ها: مدیران عالی موظف‌اند که سایر مدیران را نیز از وجود مسائل یا نیازهای آتی آگاه کنند.
 - ۲- مسئله‌یابی از طریق همکاران: مدیران عالی موظف‌اند که سایر مدیران را نیز از وجود مسائل یا نیازهای آتی آگاه کنند.
 - ۳- مسئله‌یابی از طریق ارباب رجوع یا مشتری

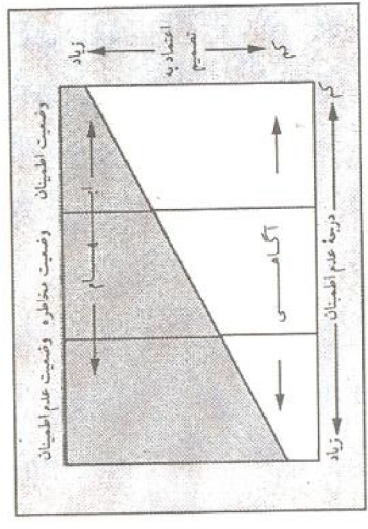
۴۸

• هر گاه با مجموعه‌ای از مسائل تکراری سر و کار داشته باشیم که عوامل تشکیل دهنده آن‌ها قابل تحلیل، پیش‌بینی و تعریف باشند، فراگرد اتخاذ تصمیم درباره آن‌ها، قابل برنامه‌ریزی است.

تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده

- منظور از تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده تصمیم‌هایی است که در مورد مسائل غیر معمول و منحصر به فرد اتخاذ می‌شوند. هرگاه با توجه به اهمیت یک تصمیم ضرورت داشته باشد که با آن به طور ویژه برخورد گردد باید از تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده برای حل آن استفاده شود.
- برای مدیریت در سطوح بالاتر، قدرت اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده اهمیت زیادی دارد. زیرا در این سطوح مطرح می‌شوند که حل آن‌ها مستلزم اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده است.

موقعیت‌های تصمیم‌گیری



- ۱- موقعیت اطمینان: در وضعیت اطمینان می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که در آینده چه رخ می‌دهد در این موقعیت اطلاعات موجود دقیق، صحیح، کافی و قابل اعتماد هستند.
- ۲- موقعیت مخاطره: در وضعیت مخاطره میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن، معین است. یعنی اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی، کمتر است ولی امکان تصمیم‌گیری براساس نتایج محتمل وجود دارد.

که اطلاعات مورد نظر از طریق ارتباطات غیر رسمی دریافت کرده و با بهره‌گیری از بینش شخصی آن‌ها را تکمیل کرده‌اند.

- فراگرد مسئله‌یابی غیر رسمی از بینش شخصی افراد ناشی می‌شود و مجاری ارتباطی غیر رسمی را به‌کار می‌گیرد.

فراگرد حل مسئله و تصمیم‌گیری

- به فعالیت‌های گسترده‌ای که به منظور یافتن و اجرای راه‌حل برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب انجام می‌شوند فراگرد حل مسئله می‌گویند.
- تصمیم‌گیری فراگردی است که از طریق آن، راه‌حل مسئله معینی انتخاب می‌گردد فراگرد انتخاب مشتمل بر مجموعه فعالیت‌هایی است که به گزینش یک راه‌کار از مجموع راه‌کارهای بدیل، منجر می‌شود. بنابراین فراگرد انتخاب کردن جزئی از فراگرد تصمیم‌گیری است.

انواع مسئله و تصمیم

- تصمیمی که بر مبنای نود درصد اطلاعات و ده درصد قضاوت شهودی اتخاذ می‌شود یک تصمیم خوب به‌شمار می‌آید. جریان اطلاعات همانند جریان خون، نقش اساسی در حفظ حیات و سلامت یک واحد سازمانی دارد. هر وضعیت خاص، نیازمند بکارگیری روشی ویژه برای اتخاذ تصمیم است. به یاد خواهیم داشت که تمایز ساختن وضعیت‌هایی که می‌توان در آن‌ها از تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده استفاده کرد از وضعیت‌هایی که در آن‌ها استفاده از تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده ضرورت دارد بسیار حائز اهمیت است.

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده

- تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قوانین، یا رویه‌های موجود اخذ می‌گردند.
- هرچه تصمیم‌ها نامنظم‌تر، جدیدتر و از حیث نتایج، حائز اهمیت بیشتری باشند، پیچیده‌تر باشند و تعهدات بیشتری را ایجاد کنند. اتخاذ آن‌ها به صورت برنامه‌ریزی شده دشوارتر است.

• بحران عبارت است از بیش آمدن حادثه‌های ناگهانی نظیر آتش سوزی، ورشکستگی و سایر مواردی که به تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد. مسئله عبارت است از ابهام ناشی از انباشته‌گی حوادث متعدد که جریانی از داده‌های اطلاعاتی را به همراه دارد. فرصت عبارت است از موقعیتی که امکان فراتر رفتن از اهداف تعیین شده را میسر می‌سازد.

لگت: مدیران وقت خود را بیشتر به حل مسئله اختصاص می‌دهند. در حالی که یافتن مسائل و کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن‌ها اهمیت خاصی دارد. پیتر دراکر معتقد است که کشف فرصت‌ها رمز اصلی موفقیت مدیران و سازمان‌ها است زیرا با بهره‌گیری از فرصت‌ها نتایج سودمندی حاصل می‌شود در حالی که با حل مسئله فقط وضعیت به حال عادی برمی‌گردد.

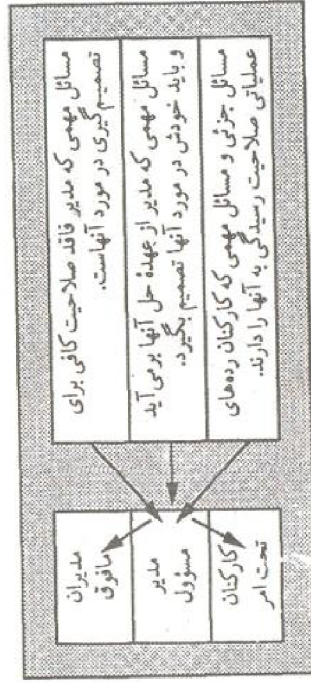
مکولتی آمد تصمیم برای حل مسئله

• مدیر باید بتواند مسائل را اولویت‌بندی کند و برخی از آن‌ها را به کارکنان خود ارجاع دهد. مدیر باید هنگام مواجهه با مسئله به موارد ذیل توجه کند:

۱- میزان سهولت و آسانی مسئله: مدیران مؤثر برای اجتناب از غرق شدن در مسائل جزئی از شیوه‌های متداول تصمیم‌گیری رسمی برای حل مسئله استفاده می‌کنند.

۲- احتمال حل شدن مسئله به مرور زمان: معمولاً مسائلی که از اولویت کمتری برخوردارند خود به خود حل می‌شوند ضمن آن که می‌توان آن‌ها را به دیگران ارجاع داد. البته هرگاه این گونه مسائل حاد شوند باید آن‌ها را به سطوح بالاتر انتقال دهند.

۳- تعیین مرجع تصمیم‌گیری: هنگام برخورد با مسائل مهم مدیران باید مرجع صلاحیت‌دار برای اتخاذ تصمیم در مورد آن‌ها را تعیین کنند.



۳- موفقیت عدم اطمینان: در وضعیت عدم اطمینان میزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن مشخص نیست. یعنی اطلاعات ما در مورد موضوع بسیار ناچیز است.

مرجع حل مسائل مدیریتی گوناگون

• مدیر مؤثر نباید به حل هر مسئله‌ای که از طرف کارکنان، مافوق‌ها، یا همکارانش ارجاع داده می‌شود مبادرت کند بلکه باید وقت و انرژی خود را برای حل مسائلی نگه دارد که واقماً توان او را طلب کند. بنابراین مدیران هنگام مواجهه با مسائل جزئی یا باید سریع در مورد آن‌ها تصمیم‌گیری کنند یا باید آن‌ها را به کارکنان خود ارجاع دهند. همچنین گاهی لازم است که تصمیمی را با توجه به سطح صلاحیت مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در مورد آن به مقام‌های بالاتر ارجاع بدهد.

مسائلیت مدیر نسبت به مسئله یا موقعیت

• نوع مسائل و موقعیت‌هایی که مدیران برای کار کردن بر روی آن‌ها انتخاب می‌کنند، تحت تأثیر ارزش‌ها و زمینه‌های قبلی آنان است. برای مثال اگر مدیر متشابه به ارزش‌های کارکردی مادی باشد معمولاً مایل است دوباره مسائل عملی (نظیر بازاریابی تولید و سود) تصمیم بگیرد، اگر متشابه به مباحث علمی باشد ممکن است علاقه‌مند به افزایش بازدهی سازمان در بلند مدت باشد اگر از گرایش سیاسی خاصی برخوردار باشد. ممکن است مایل به رقابت با سایر سازمان‌ها یا متشابه به پیشرفت شخصی خود باشد به علاوه زمینه تخصصی و میزان مهارت مدیر بر میزان حساسیت او در مورد محدودیت‌ها و فرصت‌ها اثر می‌گذارد.

ضرورت موقعیت شناسی

• هنگام مواجهه با یک وضعیت، نمی‌توان مطمئن بود که وضعیت مذکور یک محدودیت محسوب می‌شود یا یک موقعیت.

• برخی از مدیران بر این باورند که «در دل هر مسئله فرصتی نیز نهفته است، آن‌ها مسئله را چیزی می‌دانند که توان سازمان را در مسیر نیل به اهداف به خطر بیندازد، در حالی که فرصت از نظر آنان چیزی است که امکان دستیابی به اهداف را افزایش می‌دهد و زمینه‌ی جابجایی از اهداف و افزایش توان سازمان را فراهم می‌کند.

مرحله اول: شناسایی وضعیت

• یک طرح پژوهشی جامع برای شناسایی وضعیت باید مشتمل بر موارد ذیل باشد:
تعریف مسئله، تعیین اهداف و شاخص‌های تصمیم، تشخیص علل یا جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات

۱- تعریف مسئله

• تعریف دقیق مسئله، یکی از مهم‌ترین مراحل حل مشکل است. تعریف و شناخت دقیق مسئله را در کسب اهداف سازمانی و مراحل فراگرد تصمیم‌گیری و حل مسئله یاری می‌دهد.

۲- تعیین اهداف تصمیم

در این مرحله بر این امر تأمل می‌شود که پس از حل مسئله پیدا شدن چه تغییری در وضعیت موجود مطلوب است؟

• مدیر باید اقدامات بایسته را از اقدامات شایسته متمایز سازد به طوری که امکان ارائه راه‌حل‌های بدیل متعددی بر مبنای اولویت‌ها فراهم گردد.

۳- تشخیص علل یا جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات

• مدیر باید شناخت دقیقی از مسئله، بدست آورد به طوری که بتواند فرضیه‌هایی درباره علل آن تبیین کند.

• برخلاف آثار و عواقب ایجاد مسئله، علل به وجود آمدن آن به ندرت آشکار می‌گردند از این رو مدیران باید هوشیارانه مترصد کشف آن‌ها باشند.

مرحله دوم: راهل یابی

• معمولاً اشتیاق به پذیرش و کاربرد اولین «راهل عملی» مدیر را از انتخاب بهترین راهل «بدیل» بازی‌دارد. به هر حال وجود چند بدیل مطلوب، موجب مقاومت در برابر این وسوسه، برای حل سریع و بدون تأمل مسئله، می‌گردد و احتمال اتخاذ تصمیم‌های مؤثرتر را افزایش می‌دهد. نکته قابل توجه آن که، وسوسه ارزیابی راهل‌های بدیل، در هنگام تنظیم و پی‌ریزی آن‌ها، یعنی زمانی که هنوز خام و نارس است، معمولاً مدیر را از ابیاع بدیل‌های پایدار و با ثبات بازی‌دارد.

هنگام تعیین مرجع تصمیم‌گیرنده باید به این نکته توجه کرد که هرچه مرجع تصمیم‌گیری به منشأ پیدایش مسئله نزدیک‌تر باشد، بهتر می‌توان از عهده حل آن برآید بنابراین باید سعی کرد که تا حد ممکن مسائل کمتری به رده‌های بالاتر ارجاع شوند و حتی‌المقدور مسائل بیشتری به کارکنان رده‌های عملیاتی واگذار گردد.

روش‌های میان‌بر مل مسئله

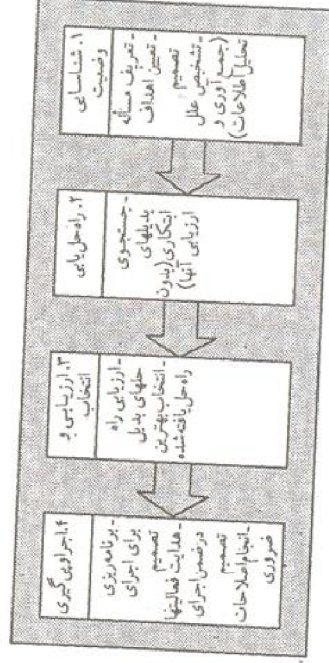
(۱) برخی از مدیران معتقدند که باید از روش‌های قدیمی برای حل مسئله استفاده کنند، یعنی روش‌هایی که در وضعیت‌های مشابه گذشته به کار گرفته شده‌اند.

(۲) برخی از مدیران با استفاده از اختیارات خود، ولی براساس توصیه‌های کارشناسان تصمیم می‌گیرند.

(۳) برخی از مدیران از آن‌چه در فلسفه «روش آزاد از تجربه» نامیده می‌شود استفاده می‌کنند با این فرض که صحیح‌ترین پاسخ برای حل مسئله یا منطقی‌ترین جواب هر مسئله واضح‌ترین راهل آن است.

فراگرد منطقی مل مسئله

• فراگرد تصمیم‌گیری منطقی همانند فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک مشتمل بر مراحل «تشخیص و تعریف مسئله»، «جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در مورد مسئله»، «یافتن و ساختن راهل‌های بدیل»، «ارزیابی و انتخاب بهترین راهل» و «اجرای راهل انتخاب شده» است.



مدیران و موانع حل مسئله

• موارد ذیل موجب ایجاد موانع در مسیر اتخاذ تصمیم‌های مهم می‌گردند.

اجتناب آرام، تغییر آرام، اجتناب دفاعی، ترس (هراس)

۱- اجتناب آرام؛

• این سؤال برای مدیر مطرح است که آیا اگر اقدامی انجام ندهم یا وضعیت وخیمی مواجه می‌شوم؟ اگر پاسخ وی به این سؤال منفی باشد، تصمیم می‌گیرد که اقدامی انجام ندهد.

۲- تغییر آرام

• اگر مدیر به این نتیجه برسد که اگر اقدامی انجام ندهد یا عواقب وخیمی مواجه خواهد شد، تصمیم به اقدام می‌گیرد، در این صورت به جای تحلیل کامل وضعیت اولین دلیل دسترس را که به ظاهر کم‌خطر است انتخاب می‌کند و از پیمایش بیشتر اجتناب می‌ورزد.

۳- اجتناب دفاعی

• اگر مدیر با مسئله‌ای جدید مواجه شود و قادر به یافتن راه‌حل خوبی برای آن، با توجه به تجربه گذشته خود نباشد و درصدد یافتن راهی برای فرار از مسئله برآید ممکن است بررسی عواقب را به تعویق اندازد، یا تلاش کند تا آن را از سر خود باز کند یا اجازه دهد تا فرد دیگری در مورد آن تصمیم بگیرد یا به‌سادگی مخاطره‌ها را نادیده بگیرد و واضح‌ترین راه‌حل را انتخاب کند.

۴- ترس (هراس)

اگر مدیر احساس کند که علاوه بر خود مسئله زمان نیز وی را در تنگنا قرار داده است، ممکن است با تنبلی روحی شدیدی مواجه شود و به عوارضی نظیر بی‌خوابی، زودرنجی و رنجش ناشی از کابوس و اضطراب شدید دچار گردد. به همین دلیل با برخوردی نامناسب وضعیت را وخیم‌تر می‌سازند.

• مدیرانی که چنین شیوه‌هایی را اتخاذ می‌کنند معمولاً مترصد آنند که روش‌های ساده‌ای را برای اخذ تصمیم به‌کار ببرند، البته گاهی نیز از شیوه اصلاح تدریجی استفاده می‌شود. در شیوه اصلاح تدریجی از تبدیل‌هایی که فقط متضمن تغییر جزئی و اندکی در خط‌مشی‌های جاریند استفاده می‌شود.

مرحله سوم: ارزیابی و انتخاب

• میزان اثربخشی بدیل‌ها را می‌توان با استفاده از دو معیار ارزیابی کرد:

۱- اجرای راه‌حل بدیل، با توجه به اهداف و منابع سازمان تا چه حد عملی و واقع‌بینانه است؟

۲- اجرای هر راه‌حل بدیل، چقدر به حل مسئله کمک می‌کند؟

تنگنا: راه‌حل مناسب بر مبنای میزان اطلاعات موجود در دسترس مدیر، قدرت قضاوت وی و توانمندی‌های مدیر میان متغیرهای گوناگون برقرار می‌کند انتخاب می‌شود.

مرحله چهارم: اجرای تصمیم و پیگیری آن

• پس از انتخاب بهترین بدیل موجود، مدیر باید برنامه اجرای راه‌حل و نحوه رفع نیازها و مسائل اجرایی را قبل از یکارگیری راه‌حل انتخاب شده طرح‌ریزی کند. در مرحله بعدی باید مسئولیت اجرای هر کار به افراد مناسب واگذار گردد آن‌گاه باید رویه‌ای برای گزارش‌گیری ادواری برقرار شود تا سرانجام آمادگی نیروها برای انجام اقدامهای اصلاحی مناسب فراهم گردد. طی این فرآیند امکان‌سنجش و ارزیابی دقیق برنامه اجرای راه‌حل را فراهم می‌سازد.

• پس از آن که مدیر همه اقدامهای ضروری را برای مواجهه با بروز هرگونه مشکل و مسئله احتمالی (در مراحل بعدی) به عمل آورد اجرای طرح آغاز می‌گردد، اعتبار یک تصمیم یا راه‌حل وابسته به آن است که قابل اجرا باشد.

ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم

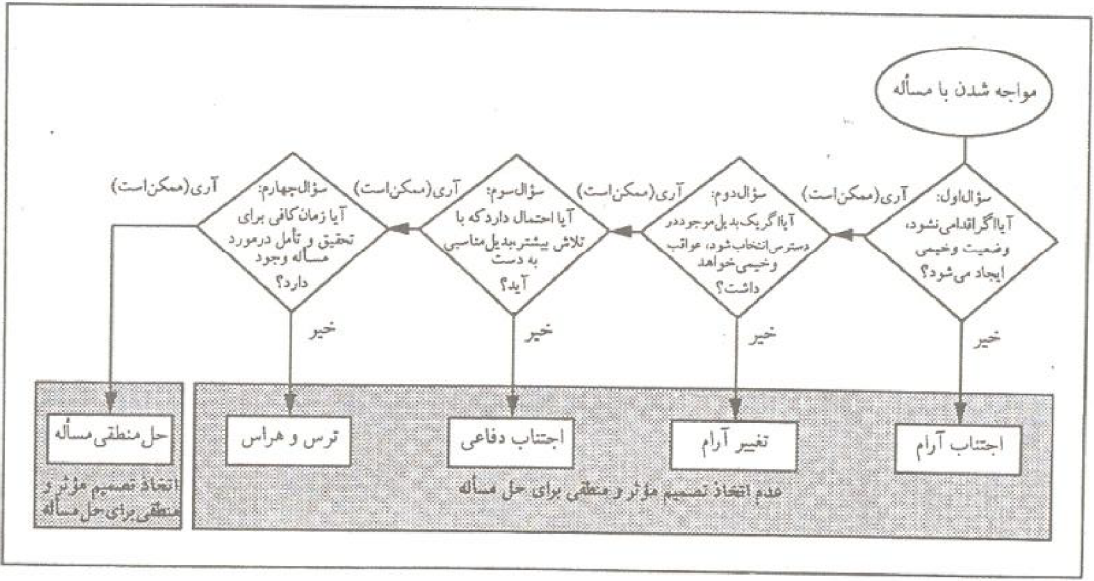
• یکی از صاحب‌نظران دو معیار را برای ارزیابی کارایی بالقوه یک تصمیم، ارائه کرده است: که عبارتند از:

۱- کیفیت عینی تصمیم

۲- پذیرش تصمیم توسط مجریان آن

• کیفیت عینی تصمیم با پاسخ به این پرسش معین می‌شود که برای اتخاذ این تصمیم تا چه حد از فرآیند رسمی و منطقی اتخاذ تصمیم استفاده شده است؟

• مدیر باید هنگام بررسی وضعیت و ارزیابی راه‌حل‌های بدیل نحوه برخورد و نوع نگرش مجریان تصمیم را در نظر بگیرد زیرا اجرای صحیح تصمیم مستلزم حمایت آنان است.



موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم

- گاهی اوقات محدودیت‌های موجود در فراگرد منطقی تصمیم‌گیری از فقدان آگاهی کافی در مورد جنبه‌های متعدد یک واقعه ناشی می‌شوند. گاهی نیز این محدودیت‌ها به سبب تفاوت‌های فردی موجود میان تصمیم‌گیرندگان به وجود می‌آیند. برخی از این محدودیت‌ها عبارتند از:
 - تفاوت ارزش‌های اجتماعی تصمیم‌گیرندگان، ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم. عدم اطمینان نسبت به آینده، اکتفا به راه‌حل رضایت‌بخش، اکتفا به عقلانیت نسبی، مصلحت‌اندیشی یا توجه به وضعیت.
 - ۱- تفاوت ارزش‌های اجتماعی تصمیم‌گیرندگان
 - اگر تصمیم‌گیرندگان از حیث میانی ارزشی با هم اختلاف و تضاد داشته باشند اتخاذ تصمیم به جدال‌های احساسی طولانی در مورد مسائل ارزشی موضوع تصمیم‌گیری می‌انجامد.
 - ۲- ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم
 - ممکن است پیامدهای یک تصمیم زیاد باشند در این صورت بررسی همه آن‌ها بسیار دشوار خواهد بود.
 - ۳- عدم اطمینان نسبت به آینده
 - معمولاً هر تصمیم تا حدی با عدم اطمینان همراه است در حالی که لازمه فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم وجود اطلاعات کامل و دقیق در مورد همه بدلیها و راه‌حل‌های ممکن و عواقب بکارگیری آن‌هاست.
 - ۴- اکتفا به راه‌حل‌های رضایت‌بخش
 - هنگامی که مدیران با شرایط مخاطره‌آمیز مواجه می‌شوند ممکن است به محض یافتن یک راه‌حل رضایت‌بخش بررسی راه‌حل‌های دیگر را متوقف کنند یعنی قبل از شناسایی و تحلیل سایر راه‌حل‌های ممکن یک راه‌حل رضایت‌بخش را انتخاب کنند در این روش تصمیم‌گیری که می‌توان آن را تصمیم‌گیری برای نیل به رضایت‌مندی نامید به جای تلاش جدی برای دستیابی به یک راه‌حل بهینه به اولین راه‌حل رضایت‌بخش اکتفا می‌شود.

روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری

- ۱- تفکر هلاق
- فراگرد تفکر خلاق با روش علمی تحقیق شباهت دارد ولی از حیث میزان تأکید بر قدرت خلاقیت و نوآوری با آن متفاوت است.
- میزان استفاده افراد از فراگرد تفکر خلاق، به میزان توانایی آن‌ها در خلاقیت بستگی دارد. با وجود این گاهی بهره‌گیری از روش‌های مصنوعی برای افزایش تمرکز ذهنی و فعالیت فکری ضرورت می‌یابد تا همانند فوری که مناطق تاریک را روشن می‌کند، نواحی تاریک و نهان ذهن را روشن نماید.
- فکرهای خلاق از خزانه سرچشمه می‌گیرند که مشتمل بر دانش و تجربیات گذشته فرد در دوران‌های کودکی و بزرگسالی‌اند.
- بکارگیری روش‌هایی نظیر هم‌اندیشی مستقیم و هم‌اندیشی غیر مستقیم به ارائه فکرهای نو و بکر کمک می‌کند.
- ۲- تحقیق در عملیات
- تحقیق در عملیات بر بکارگیری فنون پیشرفته ریاضی در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل اداری دلالت دارد. و موجب تغییر در دیدگاه مدیران نسبت به مسائل سازمانی می‌شود. این تغییر دیدگاه دو ویژگی عمده دارد:
 - بر واقعیت‌هایی تأکید دارد که به مثابه زیربنای اداری در یک واحد سازمانی مد نظر قرار می‌گیرند.
 - بر ایجاد نگرشی کلی‌نگر و نسبتاً جامع و فراگیر نسبت به مسائل تأکید دارد.
- با استفاده از فنون تحقیق در عملیات به جای تأکید بر حل مسائل خاص هر واحد سازمانی (بهینه‌سازی بخشی) به بهینه ساختن نتیجه عملکرد کلی سازمان «بهینه‌سازی کلی» می‌بادرت می‌شود.
- برخی از روش‌ها و فنون مورد استفاده در تحقیق در عملیات عبارتند از:
 - ۱- برنامه‌ریزی خطی، فن مونت کارلو، نظریه صف.
 - ۲- بکارگیری استراتژی‌ها و مفاهیم زیر بنایی

۶- اکتفا به عقلانیت نسبی

- هنگام حل مسائل پیچیده بدیل‌ها و راه‌حل‌های متعددی مطرح می‌شوند گاهی تعداد این بدیل‌ها به حدی زیاد است که مدیر حتی در صورت استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته نیز نمی‌تواند آن‌ها را ارزیابی کند. از این رو مدیر حتی‌المقدور سعی می‌کند با کاهش پیچیدگی مسئله امکان ارزیابی همه بدیل‌های ممکن را فراهم سازد.
- نکته: مفهوم اکتفا به عقلانیت نسبی با اکتفا به راه‌حل رضایت‌بخش تفاوت مهمی دارد. زیرا عقلانیت نسبی به محدودیت‌های طبیعی توانایی انسان برای اداره وضعیت‌های پیچیده اشاره دارد در حالی که اکتفا به راه‌حل رضایت‌بخش یک انتخاب عمدی ذهن انسان برای محدود کردن تعداد راه‌حل‌های بدیل محسوب می‌شود اگر همواره مترصد یافتن بهترین راه‌حل باشیم اخذ تصمیم مستلزم بررسی کلیه بدیل‌های احتمالی خواهد بود.

۴- مصلحت‌اندیشی با توجه به وضعیت

- گاهی اوقات تصمیم‌ها تحت تأثیر فشارهای سیاسی اخذ می‌شوند. به این ترتیب بدون توجه به واقعیت‌ها و تحت تأثیر فشار رأی دهندگان و سایر گروه‌های فشار، مبادرت به اتخاذ تصمیم می‌شود.

خلیه بر موانع فردی در حل مسئله:

- آشنایی با فراگرد منطقی حل مسئله به مدیر اطمینان می‌دهد که توان شناخت و برخورد با وضعیت‌های پیچیده را دارد. این اعتماد به نفس به دو دلیل حائز اهمیت است:

۱) احتمال تلاش مدیران را برای تعیین مقتضیات موجود (مسائل و فرصت‌ها) در سازمان افزایش می‌دهد.

۲) احتمال یافتن بدیل‌های مطلوب را برای حل مسائل موجود افزایش می‌دهد.

صرف‌نظر از بکارگیری فراگرد منطقی حل مسئله راه‌های دیگری نیز برای اتخاذ تصمیم‌های مطلوب‌تر وجود دارد. برخی از این راه‌ها عبارتند از:

۱- اولویت‌بندی

- ۲- کسب اطلاعات بیشتر: برخی از این گونه اطلاعات عبارتند از بدیل‌های مختلف قابل تشخیص، نتایج احتمالی بکارگیری هر بدیل، حوادثی که ممکن است در آینده رخ دهند، معیارهای ارزیابی تصمیم‌ها و راه‌حل‌های نهایی
- ۳- بررسی منظم و دقیق

- معمولاً هر تصمیمی که گرفته می‌شود، با در نظر گرفتن معیارهای متعدد و اغلب متضاد اخذ می‌گردد. شناسایی افراد ذینفع و ایجاد تعادل میان منافع متضاد آنان، چالش عمده‌ای برای تصمیم‌گیرندگان امروزی است.

- هر چند سنجش عواملی مانند رضایت‌خاطر مشتری، روحیه کارکنان، افزایش بهره‌وری و نیازهای زیبایی شناسانه دشوار است ولی بسیاری از گزینه‌های تصمیم‌گیری تحت تأثیر این عوامل قرار دارند.

- انتخاب هر گزینه تصمیم‌گیری با درصدی از احتمال عدم موفقیت همراه است.

- مدیران به مرور آگاه‌تر می‌شوند که تصمیم‌های آنان علاوه بر آثار کوتاه مدت موردنظر، آثار بلند مدت ناخواسته‌ای نیز به دنبال دارند.

- اگر هنگام تصمیم‌گیری با متخصصان، حقوقدانان، گروه‌های حمایت از مشتریان، مشاوران مالیاتی، حسابداران و ... مشورت شود بر پیچیدگی تصمیم افزوده خواهد شد

- معمولاً در فراگرد تصمیم‌گیری افراد متعددی شرکت دارند و کمتر اتفاق می‌افتد که کل مسئولیت این فراگرد از ابتدا تا انتها بر عهده یک مدیر باشد. تصمیم‌های پیچیده در معرض تغییر و تفسیر افراد و گروه‌ها قرار می‌گیرند و تعدیل می‌شوند.

- تا زمانی که تصمیم‌گیرندگان دارای باورها، زمینه‌ها، ادراکها، آسما، آرزوها و ارزش‌هایی متفاوتند فراگرد تصمیم‌گیری با عدم توافق بر «درست یا نادرست» «خوب یا بد» و «باید یا نباید» ارزشی و اخلاقی همراه است.

۲- انطباق با عدم اطمینان

مدیران موظقتند که با وجود عدم اطمینانهای محیطی حال و آینده، تلاش کنند تا بهترین تصمیم‌های ممکن را اتخاذ کنند. نحوه تصمیم‌گیری مدیران به درجه عدم اطمینان محیطی (شرایط اطمینان، مخاطره یا عدم اطمینان) بستگی دارد.

۳- سنک‌های پردازش اطلاعات

- کیفیت تصمیم‌های انسان‌ها، انعکاس مستقیم نحوه پردازش اطلاعات به وسیله آن‌هاست.
- پژوهش‌گران سنک‌های پردازش اطلاعات را به دو نوع تقسیم می‌کنند:

- ۱- سنک انباشته
- ۲- سنک شهود

- هر فرد، یک چهارچوب ادراکی خاص دارد که در اخذ تصمیم‌های روزمره در محیط کار و زندگی از آن استفاده می‌کند، اقدام به توسعه و گسترش این چهارچوب اگر صرفاً از طریق تجربه اندوژی انجام گیرد بسیار مفید و مؤثر خواهد بود.

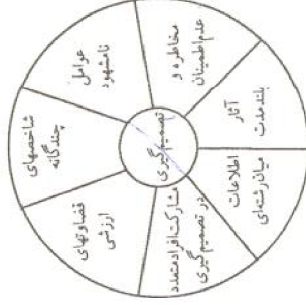
نکته: برای تسریع فراگرد تجربی مذکور می‌توان از مفاهیم و استراتژی‌های معینی که از تجربه‌ها و دانش‌های دیگران به دست آمده است و گاهی نیز با پژوهش‌ها و مطالعات تحقیقی تأیید شده‌اند استفاده کرد. برخی از این مفاهیم عبارتند از:

- ۱- قبل از برنامه‌ریزی برای هر گونه اقدام ابتدا باید هدف‌ها را به طور واضح بیان کرد.
- ۲- هزینه اجرای هر بدیل حتی المقدور باید توسط پیشنهاد کننده همان بدیل تعیین شود.
- ۳- ویژگی‌های یک بدیل مناسب، باید بر حسب ویژگی‌های وضعیت خاص مسئله بیان شود.

۳- مالش‌های معاصر تصمیم‌گیری

- تصمیم‌گیران امروزه علاوه بر الزام به انطباق با تغییرات سریع با مجموعه‌ای از مسائل چالشی نظیر جریان‌های پیچیده تصمیم‌گیری، عدم اطمینان فراینده، سبک‌های پردازش اطلاعات، و باام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری، سروکار دارند.

- ۱- نحوه برخورد با جریان‌های پیچیده تصمیم
- با کسب دانش کاربردی در مورد هفت عامل متعامل مؤثر در پیچیدگی تصمیم می‌توان به تصمیم‌گیرندگان کمک کرد.



با توجه به شکل فوق می‌گوییم:

۴- اجتناب از دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری

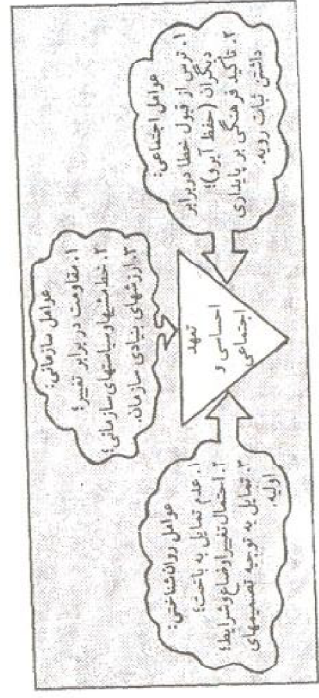
• دانشمندان علوم رفتاری برخی از تمایلات انسانی مؤثر بر کیفیت تصمیم‌گیری را شناسایی کرده‌اند. این تمایلات که می‌توانند کیفیت تصمیم‌ها را خدشه‌دار سازند در قالب دام‌های سه گانه زیر مطرح شده‌اند:

۴-۱ دام ظاهرنگری:

• نام‌گذاری‌ها قالب‌های ذهنی خاصی ایجاد می‌کنند که تعبیر و تفسیرهای ما از مسائل را تحت تأثیر قرار می‌دهند. خطای ظاهرنگری بر تمایل انسان به ارزیابی مطلوب اطلاعات مثبت و ارزیابی نامطلوب اطلاعات منفی دلالت دارد.

۴-۲ دام تمهیدات احساسی و اجتماعی

• تعهد احساسی و اجتماعی بر تمایل افراد و سازمان‌ها به ادامه دادن راه‌ها و رویه‌های بی‌حاصل که به دلایل شخصی یا اجتماعی رها کردن آن‌ها دشوار است دلالت دارد. این تمایل به صورت دومی در مسیر تصمیم‌گیری منطقی جلوه می‌کند که اصطلاحاً آن را دور ریختن پول می‌نامند. این تمایل توسط برخی از عوامل روانشناختی، اجتماعی و سازمانی تقویت می‌شود.



۳-۳ دام اعتماد بیش از حد

• هر چه کاری دشوارتر گردد تمایل افراد به داشتن «اعتماد بیش از حد» به دیگران بیشتر خواهد شد. البته در وضعیت‌های قابل پیش‌بینی‌تر و راحت‌تر نیز اعتماد به وجود می‌آید و در این حالت معمولاً اعتماد غیر واقعی نخواهد بود.

• مدیرانی که عمدتاً بر اندیشیدن اتکا دارند با مسائل به طور منطقی، دقیق و عینی برخورد می‌کنند. این گروه از مدیران ترجیح می‌دهند که با مسائل تکراری سروکار داشته باشند که حل آن‌ها مستلزم توجه به جزئیات و اجرای منظم تصمیم‌هاست. در حالی که مدیران متمایل به سبک مشهود در وضعیت‌های به سرعت در حال تغییر نیز از آرامش نسبی برخوردارند و با بهره‌گیری از پیش و توان پیش‌بینی و احساس وقوع رخداد‌های آتی به گونه‌ای ابتکاری و خلاق عمل می‌کنند این گروه از مدیران چیزها را به صورت قطعات و ذرات منظم و جدا از هم در نظر نمی‌گیرند بلکه آن‌ها را به صورت الگوهای پیچیده و مرتبط در نظر می‌گیرند.

نوع مهارت فکری و سبک پردازش اطلاعات	ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های استفاده‌کننده از سبک متکثر	ویژگی‌های کارهای مورد ترجیح	سبک تصمیم‌گیری	نمونه کاربردها	نمونه تخصصی حرفه‌ای
اندیشیدن	سنتی هم‌رسمی و سلسله مراتبی	تکراری، دقیق، تفصیلی و اجرایی	قیاسی - عینی - ترجیح به حل مسأله از طریق تقسیم آن به اجزای تشکیل‌دهنده و برخورد با آن به طور منظم و منطقی	-مدلسازی - بسط روند گذشته به آینده	- برنامه‌ریزی - تصمیم‌گیری با قنون کمی - مدیریت مالی - مهندسی - اجرائی قانون - نظام‌گیری
شهود	باز، موقت و به سرعت در حال تغییر	غیر تکراری، گسترده، مبتنی بر خط‌مشی‌های کلی و عمومی و با تأکید بر استمرار	استقرایی - ذهنی - ترجیح به حل مسأله در قالب کلی بر مبنای پیش‌بینی رخداد‌های آتی، به صورت احساسی و شهودی	- هم‌اندیشی - تجدیدنظر در مفروضات - سنتی و نقد آنها	- مدیریت منابع انسانی - بازاریابی - بهبود سازمان - کسب اطلاعات ویژه و تحلیل آنها

فصل پنجم : مبانی برنامه‌ریزی

مقدمه:

• برنامه‌ریزی مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و پیش‌بینی شیوه مواجهه با آن‌هاست.

اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی

- ۱- برنامه‌ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظایف آن‌ها نیز ارتباط دارد.
- ۲- تحقق اهداف فردی و سازمانی نیز مستلزم برنامه‌ریزی است.
- ۳- در واقع نیاز به برنامه‌ریزی از این مسئله ناشی می‌شود که همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، متروصد آن هستند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و روبه افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید.

تعریف برنامه‌ریزی

- برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه و پیش‌بینی راه رسیدن به آن. در واقع برنامه نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف به‌شمار آید.
- برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه تحقق آن.
- برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
- برنامه‌ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش‌بینی کردن راهها و وسایلی که نبل به آن را میسر سازد.
- برنامه‌ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تقبی یک شی یا موضوع بر منای الگوی پیش‌بینی شده.

• اصل برنامه‌ریزی می‌گوید برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان هوریکسی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه‌ریزی به حد کافی از توانایی‌های ذهنی استفاده شود.

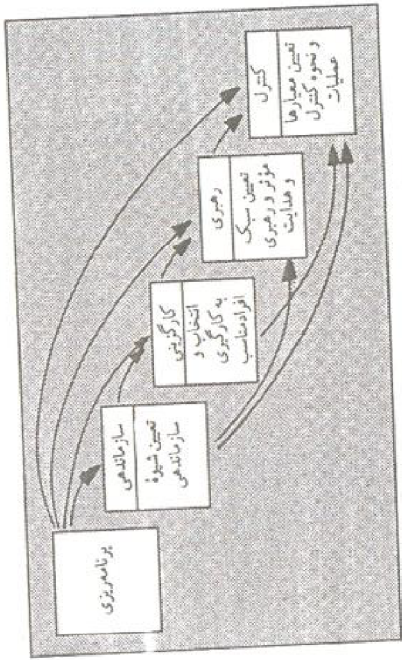
نکته: افراد ممکن است به یک یا چند مورد از موارد زیر اعتماد بیش از حد داشته باشند:

- ۱- دقت اطلاعات دریاقتی
 - ۲- فرد (یک فرد خاص)
 - ۳- گروه
 - ۴- توان سازمان
 - ۵- احتمال موفقیت
- تجزیه و تحلیل دقیق عوامل وضعیتی درباره گزینه‌های تصمیم‌گیری و دریافت صادقانه اطلاعات صحیح از افراد ذی‌نفع ممکن است به مدیران کمک کند تا از اعتماد بیش از حد اجتناب کنند.

نکات کلی فصل

- تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت، فن مفیدی برای ارزیابی گزینه‌هاست.
- به موقع بودن، مورد قبول بودن، مقبولیت اخلاقی، شاخص‌های مناسبی برای ارزیابی گزینه‌ها به شمار می‌روند.
- تصمیم‌گیری مشارکتی در برنامه‌ریزی وسایر فراکرده‌های مدیریت آثار مثبت قابل توجهی دارد.

کدام سبک هدایت و سرپرستی را مورد استفاده قرار دهد و چه معیارهایی را برای کنترل عملیات مد نظر قرار دهد. بنابراین می‌توان گفت که در واقع برنامه‌ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است.



انواع برنامه‌ریزی

برنامه‌ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و فراخور هر وضعیت به گونه متناسب با آن شکل می‌گیرند. انواع برنامه‌ریزی عبارتند از:

- ۱- برنامه‌ریزی راهبردی
- ۲- برنامه‌ریزی راهبردی با دوراندیشی و در جریان فراگردهای نظام یافته انجام می‌گیرد این فراگرد مراحل ذیل را دربر دارد:
- الف) تعیین مأموریت‌ها و هدفهای دوربرد و رسالت سازمان
- ب) تفکیک و تجزیه اهداف بلند مدت در قالب هدفهای کمی و کیفی کوتاه مدت - این مرحله را هدف‌گذاری می‌نامند.

- ج) تدوین و تنظیم خط مشی‌ها و اتخاذ سیاست‌های کمی،
- د) طرح‌ریزی و تنظیم برنامه‌های عملیاتی (تاکتیکی)
- این برنامه‌ریزی در موارد ذیل به مدیران کمک می‌کند:
- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی
- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر.

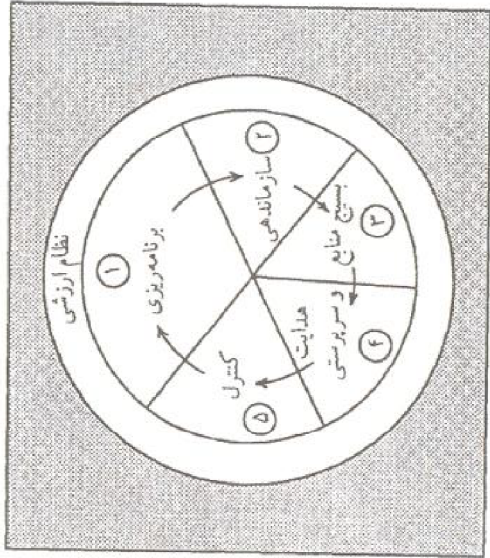
۶۱۸

هدف از برنامه‌ریزی

- به طور کلی اهداف هر برنامه‌ریزی عبارتند از:
 - ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیت‌ها
 - ۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
 - ۳- متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر
 - ۴- مهیا ساختن ابزاری برای کنترل

اولویت برنامه‌ریزی

- برنامه‌ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و مقدم بر آنان است.



نکته: وقت خواهیم داشت که وظایف مدیریت قابل تفکیک نیستند، پروژه وظایف برنامه‌ریزی و کنترل که با هم رابطه نزدیکی دارند، زیرا کنترل یعنی ارزیابی فعالیت‌ها به منظور حفظ آن‌ها در مسیر تعیین شده و اصطلاح انحرافات احتمالی با توجه به برنامه.

• برنامه‌ریزی، اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی را تعیین می‌کند و نحوه دستیابی به آن اهداف را طرح‌ریزی می‌کند تا مدیر بتواند تشخیص دهد که باید از چه نوع ساختار سازمانی استفاده کند و برای هر منصب چه نوع کارکنانی را با چه تخصص‌هایی بکار گیرد.

۶۱۷

ملاحظات‌های گوناگون به برنامه‌ریزی

- از میان رهیافت‌های گوناگون به برنامه‌ریزی می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:
 - برنامه‌ریزی از داخل به خارج و برنامه‌ریزی از خارج به داخل، برنامه‌ریزی از بالا به پایین و برنامه‌ریزی از پایین به بالا، برنامه‌ریزی بر مبنای هدف، برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء، برنامه‌ریزی اضطراری، برنامه‌ریزی اقتصادی.
 - ۱- برنامه‌ریزی از داخل به ظاهر و برنامه‌ریزی از قلمرو به داخل
 - در برنامه‌ریزی از داخل به خارج بر کارهایی تمرکز می‌شود که سازمان در حال حاضر انجام می‌دهد و تلاش می‌شود تا آن‌ها به بهترین صورت انجام پذیرند. برنامه‌ریزی به این شیوه تغییرات عمده‌ای را در سازمان ایجاد نمی‌کند ولی می‌تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و مؤثر باشد.
 - در برنامه‌ریزی از خارج به داخل، ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌گردد.
 - نکته: به طور کلی، برنامه‌ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می‌پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است. برنامه‌ریزی از خارج به داخل هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کار منحصر به فردی انجام دهد و هدف این برنامه‌ریزی یافتن فرصت‌های محیطی و استفاده بهینه از آن‌هاست.
- ۲- برنامه‌ریزی از بالا به پایین و برنامه‌ریزی از پایین به بالا
- در برنامه‌ریزی از بالا به پایین ابتدا مدیر عالی هدف‌های کلان را تعیین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدف‌های کلان برنامه‌های خود را تدوین کنند.
 - برنامه‌ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند. آنگاه این برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می‌گردد.
 - برنامه‌هایی که با استفاده از رهیافت برنامه‌ریزی از پایین به بالا تنظیم می‌شوند ممکن است فاقد جهت‌گیری کلی و منسجم باشند.

انتخاب تصمیم‌های صحیح، در زمان مناسب

- تمرکز بر انجام فعالیت‌های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب.

نکته: برنامه‌ریزی راهبردی با طرح سؤال‌هایی درباره اهداف و نحوه دستیابی به آن‌ها در وضعیت موجود آغاز می‌شود.

۲- برنامه‌ریزی عملیاتی (مالی)

• مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی عبارتند از:

الف) تدوین برنامه‌های کوتاه مدت (تنظیم بودجه و زمان‌بندی)

ب) تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجرای عملیات

ج) ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آن‌ها

د) تجدید نظر در برنامه‌ها و تهیه برنامه‌های جدید

۳- برنامه‌ریزی تشمیص

• گامی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت، برای انجام آن‌ها برنامه‌ریزی می‌شود این برنامه‌ریزی‌ها را برنامه‌ریزی تخصصی می‌نامند.

الف) برنامه‌ریزی و کنترل تولید: در برنامه‌ریزی تولید از طریق تعیین نیازها، تأمین ابزار و تسهیلات و پرورش نیروی انسانی برای تولید محصولات و کالاهای یا توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش‌بینی شده جامعه برنامه‌ریزی می‌شود.

ب) برنامه‌ریزی نیروی انسانی: در برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تعیین تعداد افراد مورد نیاز سازمان در سال‌های آینده برای انتخاب، آموزش، ترفیع و بازسنجی آنان برنامه‌ریزی می‌شود و میزان ورود و خروج نیروی انسانی برآورد می‌گردد. به طوری که بتوان بر مبنای این برآورد تسهیلات و وسایل مورد نیاز سازمان را پیش‌بینی کرد.

نکته: برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار سازمانی آغاز می‌شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشینی و ترفیع، تدوین آیین‌نامه استخدامی و تنظیم برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت را دربر می‌گیرد.

ه) برنامه‌ریزی مالی و تلفظ به‌دیده: در برنامه‌ریزی مالی با برآورد هزینه‌ها و درآمدها و تعیین منابع مالی و برنامه‌ریزی نحوه مصرف منابع مالی برای نیل به هدف‌های سازمان

برنامه‌ریزی می‌شود.

نکته: اهداف عملیاتی باید از ویژگی‌های ذیل برخوردار باشند:

- ۱) واضح و دقیق باشند.
- ۲) قابل حصول باشند.
- ۳) چالش برانگیز باشند.
- ۴) قابل اندازه‌گیری باشند.
- ۵) با اهداف کلی سازمان سازگار باشند.
- ۶) زمان تقریبی تحقق آن‌ها برآورده شده باشد.

مماسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

• محاسن این روش عبارتند از:

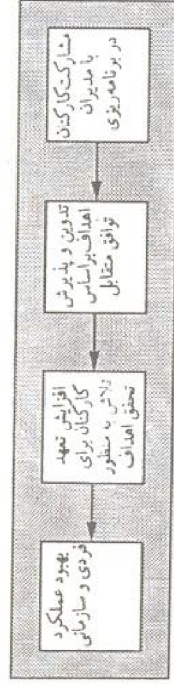
- ۱) توسعه مجاری ارتباطی کارکنان و مدیران
- ۲) ایجاد توافق میان کارکنان و مدیران در مورد محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده
- ۳) بهبود شیوه بکارگیری منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان
- ۴) پیشرفت کارکنان و ارتقاء کیفی مهارت و توانایی‌های آنان
- ۵) بهبود عملکرد کارکنان و افزایش تعهد آنان به تحقق اهداف
- ۶) بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان
- ۷) بهره‌مند شدن سازمان از توان خلاقیت و استعدادهای بالقوه کارکنان در نوآوری.
- ۸) بهبود فراگرد برنامه‌ریزی کلی در سازمان

معایب این روش عبارتند از:

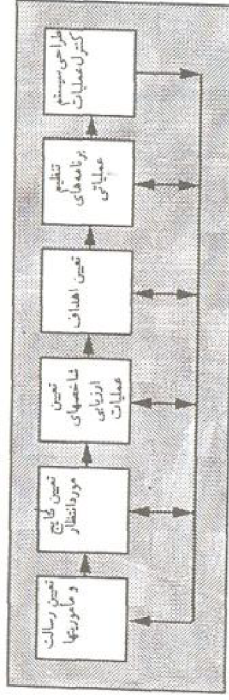
- ۱- وقت‌گیری بیش از حد
- ۲- تأکید بیش از حد بر مستندسازی مکاتبات
- ۳- عدم امکان تبدیل سریع اهدافی که در عمل غیر منطقی به نظر می‌رسند
- ۴- عدم امکان ارزیابی میزان موفقیت واقعی در تحقق اهداف
- ۵- وابسته بودن میزان موفقیت این روش به میزان حمایت مدیران عالی
- ۶- عدم تعریف اهداف در حد مطلوب
- ۷- فقدان سیستم‌های نظارتی و هدایت‌کننده برای تضمین پیشرفت کار در مسیر ذیل به اهداف مورد توافق

• مزیت عمده برنامه‌ریزی از پایین به بالا، افزایش تعهد و تشدید احساس مالکیت میان افرادی است که از سطوح عملیاتی سازمان در برنامه‌ریزی مشارکت داشته‌اند. چنین سطحی از تعهد به اجرای برنامه به ندرت در رهیافت برنامه‌ریزی از بالا به پایین قابل حصول است. نکته: شاید بهترین رهیافت برنامه‌ریزی، رهیافتی باشد که از بالا شروع شود ولی از طریق افزایش امکان مشارکت و درگیر ساختن تعداد زیادی از کارکنان واحدهای مختلف به اطلاعات سودمندی از همه سطوح سازمان دست یابد.

- ۱۳- **برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه**
- بر اساس این نگرش ابتدا باید مهم‌ترین مسائل سازمان را مشخص کرد سپس با مشارکت کارکنان برای همه واحدها و بخش‌های تابعه آن‌ها و متعاقباً برای همه افراد شاغل در سازمان به صورت منظم هدف‌گذاری نمود.
- در مدیریت بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می‌شود. این روش برنامه‌ریزی مبتنی بر این اعتقاد است که مشارکت مدیران و کارکنان در امر تعریف اهداف سازمانی در قالب اهداف فردی، آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد می‌کند.

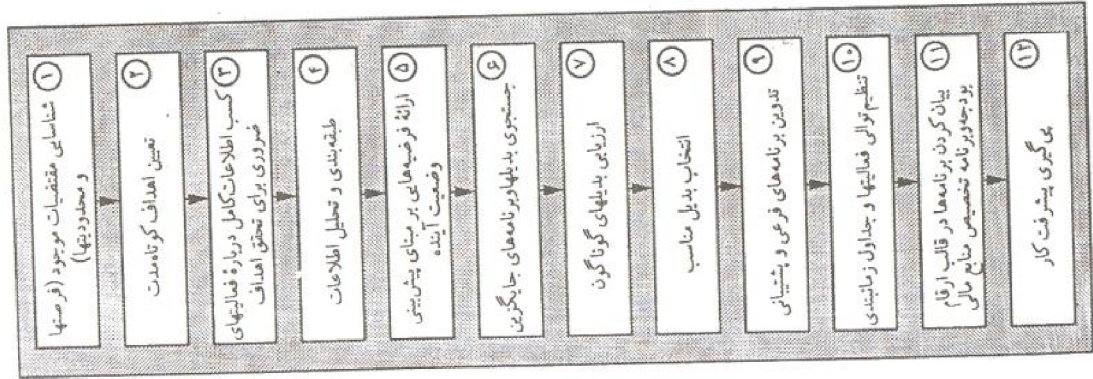


• مراحل برنامه‌ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:



۱۳

۱۳



۴- برنامه‌ریزی و مدیریت بزمیلای استثناء

• بر اساس این تکرش باید پس از تعیین اهداف، اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخص‌های عملیاتی کرد و نحوه انجام امور به مسئولان واحدها واگذار شود. به این ترتیب مسئولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار دارند و مدیران عالی فقط هنگامی در کارها دخالت می‌کنند که انحرف عملگره یک واحد از برنامه‌های پیش‌بینی شده از حد معینی تجاوز کند.

• برخی از ابزارهای مورد استفاده در این روش برای کنترل جریان امور و نظارت بر عملکرد واحدها عبارتند از: بودجه، هزینه‌های استاندارد شده، حسابداری مدیریت و حسابداری و نظارت بر عملکرد مراکز هزینه کننده مراکز کسب درآمد و مراکز سرمایه‌گذاری.

۵- برنامه‌ریزی اضطراری

• بر اساس این روش، حوادث و شرایط جدید پیش‌بینی می‌گردند و عکس‌العمل‌ها و پاسخ‌های مناسب برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شوند.

۶- برنامه‌ریزی احتمالی

• هرچه محیط برنامه‌ریزی نامطمئن‌تر باشد احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش‌بینی‌ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می‌یابد. در چنین محیط‌هایی به طور مستمر مسائل و رخ داده‌های غیر منتظره رخ می‌دهند و در نتیجه تغییر در برنامه‌ریزی را ضروری می‌سازند. بنابراین بهتر است که همواره هنگام برنامه‌ریزی‌ها پیش‌بینی شود که اگر کارها آن گونه که انتظار داریم پیش برفت چه تغییراتی در برنامه‌ها ایجاد شود یا کدام برنامه‌های جایگزین آماده شوند تا مدیر با صحنه‌های حیرت‌آور روبه‌رو نشود.

• در برنامه‌ریزی احتمالی «گزینه‌های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می‌شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی بیش از حد کاهش یابد یکی از آن گزینه‌ها قابل اجرا خواهد بود.

• رمز موفقیت برنامه‌ریزی احتمالی در شناسایی تغییر جهت‌های احتمالی در رخ داده‌های آتی است که می‌تواند بر برنامه‌های جاری اثر گذار باشد گامی تغییر جهت‌ها از طریق تفکر و اندیشه کافی قبل از برنامه‌ریزی قابل پیش‌بینی و تشخیص هستند.

• در صورت لزوم می‌توان از روش تحریک‌آمیز استفاده کرد به این ترتیب که افرادی به طور رسمی برای ترسیم ناگوارترین حالت رخ داده‌های آتی مأموریت می‌یابند و برای مواجهه با حالات ناگوار راهکارهای مناسبی برنامه‌ریزی می‌شوند.

- ۵- ارائه فرقیه‌هایی بر مبنای پیش‌بینی و تصمیمیت آینده
- مفروضات برنامه‌ریزی مبتنی بر تصور برنامه‌ریزان از محیطی است که برنامه باید در آن اجرا شود. در این مرحله مسئله حائز اهمیت آن است که کلیه برنامه‌ریزان در مورد مفروضات برنامه‌ریزی اتفاق نظر داشته باشند.
 - به مستمبوه بدلیل‌ها و برنامه‌های جایگزین
 - در این مرحله برای جستجوی راه‌حل‌ها و برنامه‌های بدیل تلاش می‌شود، به ویژه بدیل‌هایی که به سادگی و در نظر اول قابل تشخیص نیستند، زیرا احتمال دارد بدیل‌هایی که به سهولت و در نظر اول مورد توجه عموم قرار می‌گیرند بدیل‌های مطلوبی نباشند ولی بدیل‌هایی که در نظر اول واضح نبوده و بعدها مورد توجه قرار می‌گیرند بسیار مطلوب و مؤثر باشند.
 - ۷- ارزیابی بدیل‌های گوناگون
 - پس از جستجوی کافی برای یافتن بدیل‌ها و بررسی نقاط ضعف و قوت بدیل‌های معین شده باید بازدهی آن‌ها را با اهداف و مفروضات اولیه مقایسه کرد.
 - ۸- انتخاب بدیل مناسب
 - انتخاب بدیل، مرحله مهمی در تصمیم‌گیری است گاهی در نتیجه تجزیه و تحلیل و ارزیابی بدیل‌های گوناگون مشخص می‌شود که دو یا سه بدیل مناسب وجود دارند و مدیر می‌تواند آن‌ها را برگزیند.
 - ۹- تدوین برنامه‌های فرضی و پشتیبانی
 - در این مرحله در مورد مجموعه‌ای از بدیل‌ها برای حمایت از برنامه اصلی تصمیم‌گیری می‌شود. به طوری که می‌توان گفت بدون انجام این مرحله، هدف از برنامه‌ریزی، به طور کامل تحقق نمی‌پذیرد.
 - ۱۰- تشکیل توالی فعالیت‌ها، مداخل زمان‌بندی (به طور تفصیلی)
 - در این مرحله معین می‌شود که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده باید در کجا، توسط چه کسانی و در چه زمانی انجام گیرند، یعنی به طور تفصیلی و با ذکر جزئیات ضروری توالی انجام فعالیت‌ها و زمان اجرای اجزای برنامه پیش‌بینی می‌شود.

- ۱- شناسایی مقدمات مهیود از فرصت‌ها و محدودیت‌ها
- آگاهی از مسائل و مشکلات و شناسایی فرصت‌های موجود. نقطه آغاز اقدام به برنامه‌ریزی است.
- در این مرحله باید وضعیت آینده محیط را از حیث مسائل اقتصادی، سیاسی، فن‌آوری، فرهنگی و رقابت بازرگانی، پیش‌بینی کرد و نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد بررسی قرار داد. (آگاهی از وضع موجود)
- هم‌چنین باید مشخص کرد که چه چیز را چرا و چگونه می‌خواهیم به دست بیاوریم. (شناسایی وضع مطلوب) زیرا تعیین «اهداف واقع‌بینانه» به میزان شناخت و آگاهی از وضع موجود و وضع مطلوب بستگی دارد.
- ۲- تعیین اهداف کوتاه مدت
 - نتایج مورد انتظار و زمان تحقق اهداف مورد نظر معین می‌شود و مقاصد بکارگیری راهبردها، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، قوانین، برنامه‌های زمان‌بندی و بودجه و برنامه‌های مالی مشخص می‌گردد.
- ۳- کسب اطلاعات کامل در باره فعالیت‌های ضروری
 - آشنایی با فعالیت‌هایی که در داخل و خارج از سازمان انجام می‌شوند برای برنامه‌ریزی هوشیارانه ضرورت دارد.
 - اطلاعات مورد نظر از طریق مطالعه و بررسی، مرور سوابق و کارهای قبلی، مشاهده اعمال سایر سازمان‌ها و راه‌حل‌های مورد استفاده آن‌ها و تجربه سازمان‌های مشهور به‌دست می‌آیند.
 - برای طراحی برنامه‌های کار، اطلاع از همه واقعیت‌های مربوط به موضوع ضرورت دارد زیرا معمولاً هر برنامه مشتمل بر فعالیت‌هایی است که با توجه به واقعیت‌های موجود طرح‌ریزی می‌شوند.
- ۴- طبقه‌بندی و تعیین اطلاعات
 - هر جزء اطلاعات را باید هم به طور مجزا و هم در ارتباط با کل آن بررسی کرد. به طوری که از «روابط علی» موجود میان متغیرها، شناسایی شوند و داده‌های مربوط به برنامه‌ریزی جاری، جمع‌آوری و ارزیابی گردند. اطلاعات مربوط به هر موضوع را باید به گونه‌ای طبقه‌بندی کرد که داده‌های مشابه در یک طبقه قرار گیرند.

- ۱- بیان کردن برنامه‌ها در قالب ارقام بوده و برنامه تصمیم‌کنندگان پس از بررسی و تصویب برنامه‌ها، مرحله تعریف آن‌ها در قالب اعداد و ارقام فرامی‌روند. بودجه سازمان‌ها نمایان‌گر میزان کلی درآمد و هزینه‌هاست.
 - ۱۱- ارزیابی میزان پیشرفت کار
 - با مقایسه کردن نتایج حاصل از اجرای یک برنامه با اهداف آن، مشخص می‌شود که برنامه مذکور تا چه حد موفق بوده است.
 - نکته:** باید در مرحله برنامه‌ریزی نحوه تطبیق «عملکرد و نتایج به‌دست آمده» با «اهداف و نتایج مورد انتظار» معین شود. البته معمولاً این کار را در شمار وظایف کنترلی و نظارتی مدیریت در نظر می‌گیرند.
- ### الزامات برنامه‌ریزی
- برنامه‌ریزی مؤثر، مستلزم در نظر گرفتن موارد ذیل است:
 - ۱- تقدم زمانی فعالیت‌ها.
 - ۲- هماهنگی و ارتباطات (همه افراد بتوانند درک صحیحی از برنامه و نحوه اجرای آن به‌دست آورند)
 - ۳- تفویض مساعی.
 - ۴- آماده‌سازی شرایط برای اجرای برنامه: بدین منظور انجام موارد ذیل توصیه می‌گردد.
 - ۱-۴ ترسیم نمودار مطلوبی برای هر بخش از سازمان.
 - ۲-۴ هماهنگ ساختن فعالیت‌های گروهی.
 - ۳-۴ مشخص کردن وظایف افراد.
 - ۴-۴ ایجاد جو مناسب برای افزایش کارایی گروهی.
 - ۵-۴ تشریح اهداف و خط‌مشی‌های سازمان برای همه افراد. در همه سطوح سازمان.
 - ۶-۴ تکمیل برنامه‌های بلند مدت به وسیله برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت.
 - ۷-۴ ایجاد زمینه‌ای برای دریافت اطلاعات و پذیرش تغییرات سازمانی
- ### محاسن برنامه‌ریزی:
- مهم‌ترین محاسن برنامه‌ریزی در سازمان، عبارتند از:
 - ۱- تحقق اهداف سازمان.
 - ۲- ایجاد فرصت برای اجرای تصمیم‌ها.
 - ۳- اجرای منظم طرح‌ها و تحقق اهداف سازمان.
 - ۴- تطبیق سازمان با رشد سریع فن‌آوری.
 - ۵- تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان و کمک به بهره‌وری بهینه از عوامل تولید.
 - ۶- ابزار برای کنترل فعالیت‌ها.
 - ۷- تقویت روحیه کار گروهی.
 - محدودیت‌های برنامه‌ریزی:
 - ۱- صرف هزینه و وقت.
 - ۲- در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان کند و مشکل می‌سازد.
 - ۳- کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام می‌گیرد.
- ### پیشنهادهایی برای کاهش محدودیت‌های برنامه‌ریزی
- ۱- حتی‌المقدور باید از برنامه‌ریزی‌های وابسته به هم اجتناب شود.
 - ۲- حتی‌المقدور باید از برنامه‌ریزی‌های موازی پرهیز شود و از تدوین ضوابط خاص برای موارد استثنائی اجتناب گردد.
 - ۲- باید سعی شود تا برنامه‌ها به صورت منظم و مرحله به مرحله اجرا گردند.
- ### دوام‌های مهم در مسیر برنامه‌ریزی موفق
- ۱- تفویض کردن وظیفه برنامه‌ریزی توسط مدیریت عالی به دیگران، به گونه‌ای که دیگر مدیریت عالی به طور مستقیم درگیر برنامه‌ریزی نباشد.
 - ۲- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری به طوری که وقت کافی برای برنامه‌ریزی نداشته باشد.
 - ۴- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورت واضح) به منزله مبنای تنظیم برنامه‌های بلند مدت.
 - ۵- عدم استفاده از برنامه‌ها به مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران.

• برنامه‌های عملیاتی و تاکتیکی، عبارتند از برنامه‌هایی که جزئیات نحوه اجرای برنامه‌های استراتژیک و راهبردی را نشان می‌دهند. این برنامه‌ها مشتمل بر تصمیم‌هایی کوتاه مدت که برای استفاده بینه از منابع موجود در مقاطع زمانی معین (با توجه شرایط و تحولات محیطی) اتخاذ می‌گردند.

• برنامه‌های عملیاتی به دو دسته تقسیم می‌شوند:
الف) برنامه‌های یک بار مصرف که برای کسب اهدافی خاص طرح‌ریزی می‌شوند و پس از یکبار اجرا منسوخ می‌شوند.

ب) برنامه‌های دائمی که برای اداره کردن وضع موجود و وضعیتهای قابل پیش‌بینی به کار گرفته می‌شوند.

• برنامه‌ها برای انجام انواع متعددی از فعالیت‌ها در زمان آینده، تنظیم می‌شوند، بنابراین می‌توان آن‌ها را به ترتیب ذیل تقسیم بندی کرد: مأموریت‌ها یا اهداف بلند مدت، اهداف کوتاه مدت، راهبردها یا استراتژی‌ها، خطمشی‌ها، رویه‌ها و مقررات، برنامه‌های عملیاتی، بودجه‌ها و برنامه‌های مالی.

مأموریت‌ها و اهداف بلند مدت

- سازمان‌ها اهدافی دارند که به خاطر دستیابی به آن‌ها تشکیل می‌شوند این اهداف (علل اصلی ایجاد سازمان‌ها) را مأموریت‌ها یا اهداف بلند مدت می‌نامند.
- مأموریت‌ها باید دارای ویژگی‌های خاصی به شرح ذیل باشند:
 - ۱- مأموریت باید به طور واضح و روشن بیان شود.
 - ۲- مأموریت باید به حدی برای مدیران و کارکنان جالب باشد که در آن‌ها تعهد و علاقه ایجاد کند و آنان را به ایثارگری برانگیزاند.
 - ۳- باید در میان اجزای هم مأموریت نوعی رابطه «هم نیروزی» برقرار باشد.
 - ۴- تدوین مأموریت‌ها و به ویژه طراحی و ارائه راه حل و شقوقی بدیل در آن‌ها باید مبتنی بر یکاگرایی خلافت و نوآوری باشد.
 - ۵- مأموریت‌ها و اهداف بلند مدت باید به منزله منشأ تدوین اصول کلی و ضوابط اصلی سازمان در طراحی و اجرای برنامه‌ها مد نظر قرار گیرند.

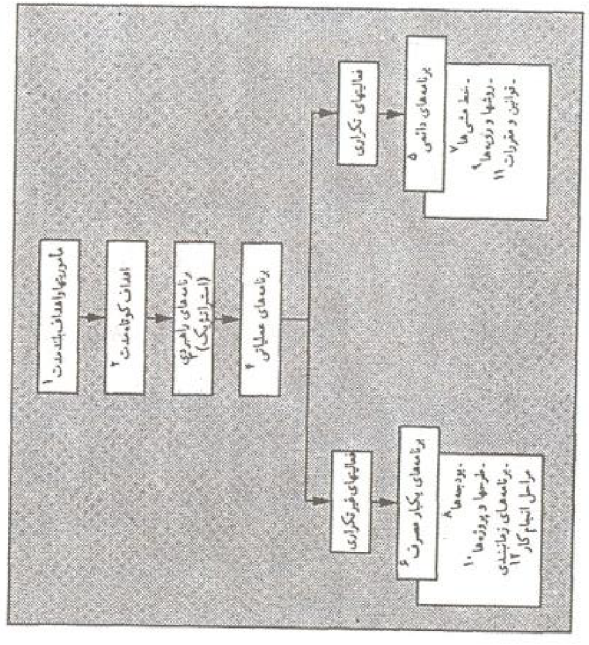
- ۶- کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جو موافق و حامی برنامه‌ریزی.
- ۷- مجزا پنداشتن فراگرد برنامه‌ریزی جامع، از سایر جنبه‌های فراگرد مدیریت.
- ۸- استفاده از طرح‌ها و برنامه‌های انعطاف ناپذیر و پیچیده‌ای که مانع نوآوری در سازمان می‌گردند.

۹- عدم بازنگری و ارزیابی نکردن برنامه‌های بلند مدت رؤسای بخش‌ها و واحدها توسط مدیریت عالی.

۱۰- تأییل مدیریت عالی به أخذ تصمیم بر مبنای احساسات و بیش خود.

انواع و سلسله مراتب برنامه‌ها

• برنامه‌ها را می‌توان به دو دسته عمده تقسیم کرد: برنامه‌های راهبردی و برنامه‌های عملیاتی.



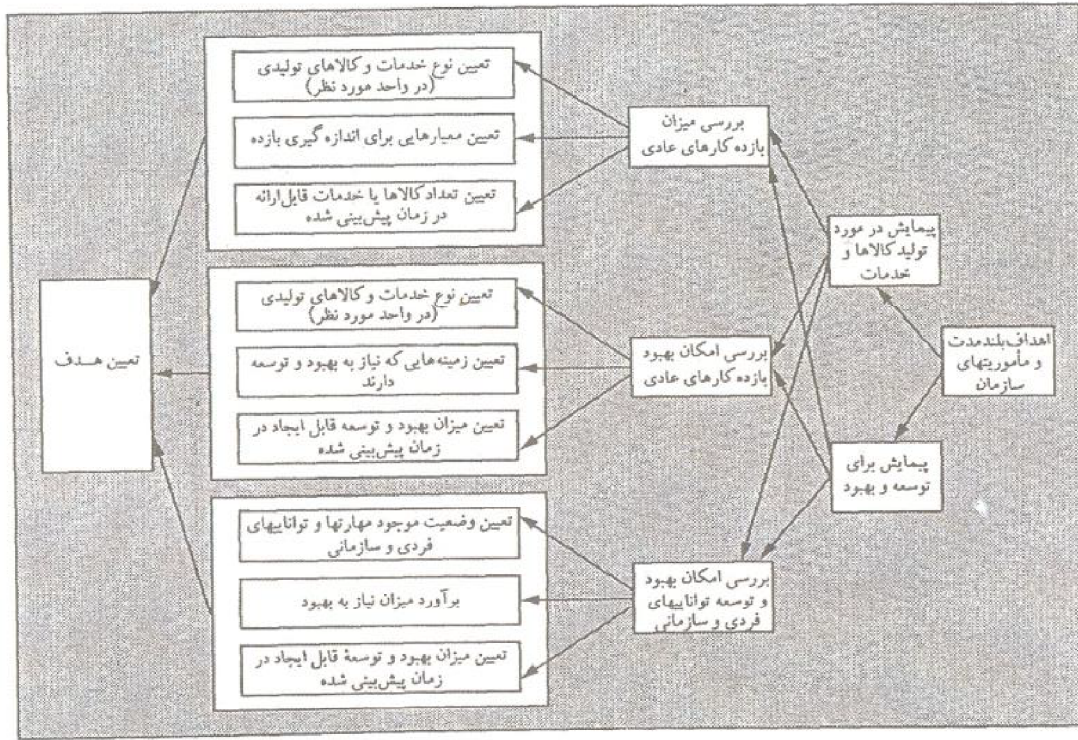
• برنامه‌های راهبردی عبارتند از برنامه‌هایی که برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می‌شوند. به طوری که متضمن اجرای مأموریت سازمان باشند.

نکته: مأموریت سازمان علت ایجاد سازمان و دلیل تداوم حیات آن است.

اهداف کوتاه مدت

- اهداف کوتاه مدت هر سازمانی بر مبنای مأموریت‌ها و اهداف بلند مدت آن تدوین می‌شوند.
- برنامه‌ریزی بدون توجه به اهداف به پرانگه‌کاری و بی‌نظمی می‌انجامد. در اینجا منظور از هدف‌گذاری عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار در قالب کارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری در محدوده زمانی معین و با صرف هزینه معین.
- هدف کوتاه مدت باید تعیین کننده موارد ذیل باشد:
 - ۱- نتیجه مورد انتظار (به گونه‌ای که قابل اندازه‌گیری باشد)
 - ۲- نحوه انجام کار
 - ۳- محدوده زمانی انجام کار
 - ۴- هزینه و بودجه مورد نیاز برای انجام کار
- هدف‌گذاری عبارت از تجزیه مأموریت‌ها و اهداف بلند مدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت، هدف‌گذاری باید به گونه‌ای انجام شود که اهداف مشخصی برای هر یک از واحدها و همچنین هر یک از افراد سازمان در نظر گرفته شود. به طوری که بتوانند آن‌ها را تحقق بخشند.
- نکته: هدف‌گذاری باید با ویژگی‌های ذیل انجام پذیرد:
 - ۱- سادگی و دقت
 - ۲- اجتناب از پرداختن به موارد جزئی و پراکنده
 - ۳- تضمین حصول اهداف (با ارائه طرق عملی)
- معمولاً تعیین اهداف کوتاه مدت با توجه به اهداف بلند مدت و مأموریت سازمان از طریق فرآورد ذیل انجام می‌گیرد.

۸۱



۸۲

انواع فدامشی

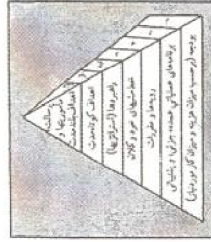
- خطمشی‌ها را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:
 - ۱- خطمشی‌های اساسی
 - ۲- خطمشی‌های کلی
 - ۳- خطمشی‌های خرد
- خطمشی‌های خرد یا خطمشی‌های خاص واحدها بر مبنای خطمشی‌های کلی شکل می‌گیرند و خطمشی‌های کلی نیز بر مبنای خطمشی‌های اساسی تنظیم می‌شوند.

رویه و مقررات

- رویه‌ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه‌ها در قالب یک برنامه زمان‌بندی شده، نحوه انجام فعالیت‌های آتی را مشخص می‌کنند. در واقع، رویه‌ها فقط تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمان می‌باشند.
- معمولاً در سازمان‌های بزرگ دفترچه‌ای با عنوان «دفترچه راهنمای عملیات» تهیه می‌شود که مشتمل بر فهرست کلیه رویه‌های جاری سازمان است.
- نکته: برای روشن شدن رابطه رویه‌ها، مقررات، روش‌ها، توضیح مفهوم روش‌ها و مقررات ضروری دارد.

- روش: روش‌ها نحوه اجرای جدول زمان‌بندی رویه‌ها را معین می‌کنند.
- مقررات: مقررات بدون ذکر قاطع و تفاوت زمانی انجام امور، اعمال و فعالیت‌ها را هدایت می‌کنند. در واقع هر رویه مبتنی بر مجموعه‌ای از مقررات است.
- نکته: خطمشی‌ها به مدیران حق انتخاب می‌دهند ولی مقررات باید به طور دقیق اجرا شوند و به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می‌کاهند.

نکته: سلسله مراتب انواع برنامه‌ها به شرح زیر می‌باشد:



۸۶

راهبردها (استراتژی‌ها)

- راهبرد عبارت است از برنامه جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می‌گردد. بنابراین، راهبرد نوعی برنامه است که برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی سازمان تدوین می‌شود.
- راهبرد، تعیین کننده نوع خدماتی است که سازمان به جامعه عرضه می‌کند و الگوی نحوه پاسخ‌گویی سازمان به محیط را شکل می‌دهد.
- نکته: در سلسله مراتب برنامه‌ریزی در سازمان‌ها هر برنامه دو نقش متفاوت را در برابر سطوح بالاتر و پایین‌تر ایفا می‌کند. بدین ترتیب که با توجه به سطح برنامه‌ریزی در ساختار سازمانی اولاً ابزار تحقق اهداف تعیین شده در برنامه‌های سطوح بالاتر را فراهم می‌آورد و ثانیاً اهدافی را برای برنامه‌های سطوح پایین‌تر، معین می‌کند.

فدامش‌ها

- خطمشی مشخص کننده محدودهای است که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند.
- خطمشی یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار می‌گیرد و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند. ضمن آن که وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به‌شمار می‌آید.
- خطمشی باید از ویژگی‌های ذیل برخوردار باشد:
 - ۱- صراحت و وضوح
 - ۲- قابلیت اجرا
 - ۳- انعطاف‌پذیری
 - ۴- جامعیت
 - ۵- هماهنگی
 - ۶- مستقل بودن
 - ۷- متمایز بودن از قوانین
 - ۸- کلی بودن

۸۶

ضرورت هماهنگی برنامه‌های بلند مدت و کوتاه مدت

- برنامه‌های کوتاه مدت باید در چهارچوب برنامه‌های بلند مدت و با توجه به اهداف آن‌ها تنظیم شوند.

• هرچه انعطاف‌پذیری برنامه بیشتر باشد احتمال اتلاف زمان و تحمل خسارت و ضرر ناشی از وقوع حوادث غیر مترقبه کمتر خواهد شد.

نکته: انعطاف‌پذیر ساختن برنامه نیز خود نیاز به صرف هزینه‌ای اضافی دارد. برنامه‌ریزان باید با مقایسه امید ریاضی «هزینه انعطاف‌پذیر ساختن برنامه» و امید ریاضی «هزینه ناشی از تأخیر و خسارت‌های ناشی از اجرای برنامه‌های انعطاف‌پذیر حد مناسبی از انعطاف‌پذیری را انتخاب نمایند.

مدیریت و برنامه‌ریزی پروژه

- هر پروژه مشتمل بر مجموعه کارهایی است که برای نیل به یک هدف کوتاه مدت و تک‌موردی انجام می‌شوند و زمان آغاز و پایان مشخصی دارد.
- مدیر پروژه با تنظیم یک برنامه کلی، مراحل تفصیلی اجرای پروژه، میزان هزینه، زمان اجرا، و روش کنترل پیشرفت کار را معین می‌کند.

فنون برنامه‌ریزی

- هر برنامه‌ریزی، مشتمل بر تصمیم‌هایی است که برای اجرا در زمان آینده، اتخاذ شده‌اند.
 - فنون و روش‌های متعددی برای تصمیم‌گیری ابداع شده‌اند. برخی از این روش‌ها برنامه‌ریزان را قادر می‌سازند که با تجسم موقعیت هر یک از عوامل مؤثر بر تصمیم، برای نیل به وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی کنند.
- برخی از این ابزارها و فنون عبارتند از:
- نمودار میله‌ای «گانت»، نمودار شبکه، فن ارزشیابی و تجدید نظر در برنامه، روش مسیر بحرانی.

الف) نمودار میله‌ای

- این نمودار بر روی دو محور ترسیم می‌شود محور افقی نشان دهنده زمان شروع و پایان هر فعالیت است. و محور عمودی نشان دهنده مراحل انجام برنامه است. هر میله افقی نیز نشانه مدت پیش‌بینی شده برای هر فعالیت مورد نظر است. همان‌طور که بخشی از

برنامه‌های عملیاتی (تاکتیکی)

- برنامه‌های عملیاتی در مورد فعالیت‌های تکراری و غیر تکراری در قالب برنامه‌های دانشی و یک بار مصرف تنظیم می‌شوند.

برنامه

- از بودجه به مثابه ابزاری برای کنترل نحوه اجرای برنامه‌ها و طرح‌ها استفاده می‌شود. در واقع بودجه، برنامه‌ای است که نشان دهنده تعهدات آینده سازمان است.

طول مدت اجرای برنامه و اهل تعهدات

- سازمان‌ها نباید برای دوره‌های زمانی بیش از حد طولانی به برنامه‌ریزی تفصیلی بپردازند بلکه باید ریوس برنامه‌ها و اهداف بلند مدت را مشخص کنند و سعی تعیین تفصیل و جزئیات برنامه را به آینده موکول کنند.

- رمز انتخاب مدت برنامه، توجه به اصل تعهدات است مبنی بر این که «برنامه‌ریزی منطقی» باید برای مدت زمانی تنظیم شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیم‌های اتخاذ شده در آن مدت امکان‌پذیر باشد.

نکته: به غیر از هزینه پیش‌بینی، عوامل دیگری نیز در تعیین طول مدت برنامه دخالت دارند: برای مثال می‌توان به نگرش مدیران و فوریت برنامه‌ها و مسائل مورد نظر اشاره کرد.

- اصل تعهدات بر این مفهوم تأکید دارد که هر تصمیم یک نوع تعهد است که برای انجام آن معمولاً از سرمایه‌های مادی و معنوی سازمان (ثروت و اعتبار) استفاده می‌شود.

کاربرد اهل تعهدات

- تعیین دوره زمانی مطلوب برای برنامه‌ریزی به زمینه‌ای بستگی دارد که برای آنان برنامه‌ریزی می‌شود. برای مثال دوره زمانی برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های بازرگانی با دوره زمانی برنامه‌ریزی برای توسعه بنیان‌های صنعتی کشور تفاوت دارد.
- همچنین توجه به گستره فعالیت، میزان سرمایه‌گذاری و اهداف سازمان برای تعیین دوره زمانی مطلوب برای برنامه‌ریزی مفید خواهد بود.

نکته: اگر انجام یک فعالیت وقتگیر نباشد و نیاز به صرف انرژی نداشته باشد، آن را فعالیت مجازی می‌خوانند و با خط‌چین نشان می‌دهند.

۳- **نشانگر فعالیت:** حروف یا نام‌هایی که روی خط فعالیت نوشته می‌شوند را نشان‌گر فعالیت می‌نامند.

۴- **نشانگر مدت:** اعدادی که زیر هر خط فعالیت نوشته می‌شوند. مدت انجام آن فعالیت (برحسب واحد زمانی مورد نظر در هر برنامه) را نشان می‌دهند.

۵- **نشانگر گره:** هر گره یا یک شماره که نشان‌دهنده آغاز یا پایان کار یا فعالیت است مشخص می‌شود.

مراحل پرت (فن ارزشیابی و بازنگری برنامه)

۱- **تمرین و تحلیل فعالیت‌ها:** در این مرحله فهرستی از کلیه فعالیت‌های ضروری برای تکمیل پروژه تهیه می‌شود. سپس زمان لازم برای انجام هر فعالیت به ترتیب ذیل محاسبه می‌گردد:

(الف) برآورد خوش‌بینانه‌ترین زمان

(ب) برآورد بدبینانه‌ترین زمان

(ج) برآورد محتمل‌ترین زمان

• با احتساب میانگین برآوردهای سه‌گانه فوق، میانگین زمان مورد انتظار به‌دست می‌آید.

۲- **گرسیم نمودار شبکه**

• پس از تهیه جدول تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها نمودار شبکه فعالیت‌ها رسم می‌شود: در این کام ابتدا مسیر بحرانی تعیین می‌گردد. مسیر بحرانی مسیری است مسیری که اتمام آن بیشتر از سایر مسیرها طول می‌کشد. و اگر کمترین تأخیر یا توقفی در آن روی دهد زمان اتمام پروژه به همان میزان به تأخیر خواهد افتاد. مسیر بحرانی نام دارد.

• برای تعیین مسیر بحرانی در شبکه پرت با در نظر گرفتن میزان زمان بیکاری در انجام هر فعالیت موارد ذیل محاسبه می‌شود:

- ۱) زودترین زمان آغاز هر فعالیت = (ES)
- ۲) زودترین زمان پایان هر فعالیت = (EF)
- ۳) دیرترین زمان آغاز هر فعالیت = (LS)
- ۴) دیرترین زمان پایان هر فعالیت = (LF)

۸۸

فعالیت‌های پیش‌بینی شده انجام می‌شوند. میله افقی را پر رنگ می‌کنند. به طوری که در هر مقطع زمانی نسبت «میزان کار انجام شده» به «میزان کاری که طبق برنامه باید انجام می‌شد» قابل تعیین است.

(ب) **نمودار شبکه**

• مزایای استفاده از این نمودار عبارتند از:

۱- تکمیل شدن طرح اولویت‌بندی مراحل و مشخص شدن نحوه اجرای برنامه، قبل از شروع به اجرای آن.

۲- تسریع در انتقال اطلاعات در مورد تغییرات برنامه و استفاده از آن‌ها به منزله یک منبع موقف اطلاعاتی.

۳- آگاه شدن مدیران از مسائل موجود و مشخص شدن میزان انحراف از اجرای برنامه، جلوگیری به موقع از بروز مشکلات و افزایش انحراف‌ها در آینده.

۴- معین شدن زمان مطلوب برای شروع و پایان هر فعالیت برنامه‌ریزی شده.

۵- معین شدن وظیفه دقیق هر یک از مدیران و مسئولیت آنان در قبال کسب اهداف.

۶- پیش‌بینی مواردی که احتمالاً اجرای برنامه را با مشکلات و مسائل خاصی مواجه می‌سازند.

۷- جلب شدن توجه مدیران به مقاطع حساس و حیاتی در روند اجرای فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده.

۸- ایجاد فرصت تجدید نظر در برنامه به شرایط و موقعیت‌های مختلف.

۹- ایجاد فرصت برای انتخاب بهترین روش برای انجام هر فعالیت.

۱۰- بهبود شیوه گزارش‌گیری در مورد روند پیشرفت کار و مهیا شدن شرایط برای اعمال کنترل مؤثر توسط مدیریت.

• هر شبکه مشتمل بر مجموعه‌ای فعالیت یا رویداد است که برای انجام یک پروژه پیش‌بینی شده‌اند. خطوط ارتباطی این فعالیت‌ها شبکه‌ای از فعالیت‌های مرتبط را نشان می‌دهند که

برای تحقق اهداف پروژه انجام می‌شوند.

• علایم مورد استفاده در نمودار شبکه عبارتند از:

۱- **گره:** دایره یا مربعی است که نشان‌دهنده شروع یا خاتمه فعالیت‌ها (رویدادها) است.

۲- **خط فعالیت:** مجموعه وظایفی که برای انجام یک فعالیت معین شده‌اند.

۸۷

- استفاده از فن روش مسیر بحرانی «و ارزشیابی و بازنگری برنامه محدودیت‌هایی نیز

دارد: از جمله

- ۱- هزینه ایجاد سیستم‌های مناسب برای اتخاذ این روش‌ها
- ۲- این فنون نمی‌توانند همه مسائل مدیران را حل کنند
- ۳- دقت جداول زمانی مورد استفاده در این فنون به توانایی نیروی انسانی برآورد کننده زمان‌ها بستگی دارد.

ابعاد و جنبه‌های گوناگون برنامه‌ریزی در سازمان‌ها

- هنگام برنامه‌ریزی در سازمان‌ها توجه به عوامل ذیل ضرورت دارد:
 - ۱) موضوع برنامه‌ریزی
 - ۲) عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی
 - ۳) طول دوره برنامه‌ریزی
 - ۴) سطح برنامه‌ریزی در سازمان
 - ۵) ویژگی‌های خاص برنامه

نکات کلّی فصل

- برنامه‌ریزی خوب از طریق بهبود تمرکز، انعطاف‌پذیری، هماهنگی، کنترل و مدیریت زمان عملکرد افراد و سازمان را بهبود می‌بخشد.
- از پیش‌بینی به مثابه ابزاری برای برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند پیش‌بینی جایگزین برنامه‌ریزی نمی‌شود.

سپس زمان تأخیر مجاز برای هر فعالیت محاسبه می‌شود. منظور از زمان تأخیر مجاز تأخیری است که کل زمان اجرای پروژه را افزایش نمی‌دهد.

$$\text{تکته: زمان تأخیر مجاز در انجام هر فعالیت} = (EF) - (LF) = (ES) - (LS)$$

۵) روش مسیر بحرانی

- روش مسیر بحرانی برای برنامه‌ریزی فرآیندهای تکراری که در آن‌ها کارها در محدوده زمانی معینی انجام می‌شوند و زمان پایان آن‌ها مشخص است، به‌کار می‌رود. در حالی که فن ارزشیابی و بازنگری برنامه برای فرآیندهای غیر تکراری که در آن‌ها طول مدت انجام و زمان خاتمه کارها مشخص نیست و فقط به طور تقریب قابل برآورد است، کاربرد دارد.
- **تکته:** هرگاه نتوان زمان دقیقی برای انجام فعالیت‌ها ارائه داد می‌توان از فن ارزشیابی و بازنگری برنامه استفاده کرد ولی در صورتی که تخمین‌های دقیق مبتنی بر تجربیات فراوان پیشین در دسترس باشد، استفاده از روش مسیر بحرانی سوده‌مندتر خواهد بود.
- در روش مسیر بحرانی برای انجام فعالیت فقط یک محدوده زمانی در نظر گرفته می‌شود. ولی در ارزشیابی و بازنگری برنامه برای هر فعالیت چهار برآورد زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

کاربردهای «روش مسیر بحرانی» و فن «ارزشیابی و بازنگری برنامه»

- کاربرد اصلی هر دو برآورد و کنترل «زمان مورد نیاز برای اتمام یک پروژه» است. مقصد اصلی حاصل از کاربرد این فنون فراهم ساختن امکان صرفه‌جویی در زمان از طریق تنظیم جداول زمان‌بندی کارها و کنترل آن‌ها در حین اجرای پروژه‌هاست.
- مزایای استفاده از این فنون عبارتند از:

- ۱) نمایش روابط میان کارها
- ۲) امکان‌پذیر ساختن برنامه‌ریزی اثربخش
- ۳) بررسی و تشخیص دقیق نواحی مسئله‌خیز
- ۴) بهبود ارتباطات
- ۵) مقایسه گزینه‌ها (بدل‌ها)
- ۶) مقدور شدن امکان تمرکز بر کارهای عمده
- ۷) ایجاد انعطاف برای تغییر برنامه‌ها

برنامه ریزی و مدیریت راهبردی

پاسخ داده می‌شود. راهبردهایی که در این سطح تدوین می‌شوند، معمولاً با مسائلی نظیر انتخاب «ت ترکیب محصول / خدمت»، «فصل تجهیزات» و «فن آوری جدید» سر و کار دارند.

۳- **راهبرد سطح عملیاتی (وظیفه‌ای)** در این سطح، هدایت فعالیتها و عملیات ناحیه و وظیفه‌ای خاص مدنظر قرار می‌گیرد و به این پرسش که «چگونه می‌توان با استفاده از مهارتهای تخصصی در سطح نواحی و وظیفه‌ای، راهبرد سطح مؤسسه یا راهبرد سازمان در یک فعالیت عمده را مورد حمایت قرار داد؟»

برنامه‌ریزی (راهبردی)

- فراگرد برنامه‌ریزی راهبردی مشتمل است بر «هدفهای کلان سازمان» و انتخاب گزینه‌ها و روش‌های مناسب برای تحقق آن‌ها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به اهداف مذکور.

لگت: هدف از برنامه‌ریزی استراتژیک کمک به سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی است.

- گام‌های عمده فراگرد برنامه‌ریزی راهبردی عبارتند از:
 - ۱- تدوین رسالت سازمان
 - ۲- تعریف هدفهای خرد و کلان
 - ۳- ارزیابی منابع سازمانی، فرصت‌ها و مخاطرات محیطی
 - ۴- تدوین استراتژی
 - ۵- اجرای استراتژی از طریق برنامه‌های عملیاتی
 - ۶- ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های بدیل یا اصلاحی در صورت لزوم با استفاده از بازخورد

مدیریت راهبردی

- مدیریت راهبردی بر فراگرد هدایت برنامه‌های راهبردی و حصول اطمینان از اجرای خوب آن‌ها برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلند مدت دلالت دارد. در اجرای این فراگرد دو مسئولیت حائز اهمیت مطرح می‌شود: ۱- تدوین راهبرد ۲- اجرای راهبرد
- شکل زیر جنبه‌های گوناگون فراگرد مدیریت استراتژیک را با توجه به تحلیل عوامل محیط داخلی و خارجی سازمان نشان می‌دهد. نکته حائز اهمیت این است که راهبردهای سازمان باید بر مبنای شناخت کافی از موارد ذیل تدوین و اجرا شوند:

لا

مقدمه

- تفکر راهبردی بر توان دیدن آینده و شناخت پویایی محیط و حضور اثربخش سازمان یا واحد مورد نظر برای کسب موفقیت مستمر در طی زمان دلالت دارد.

راهبرد (استراتژی)

- استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدفهای بلند مدت سازمانی ارائه می‌دهد.
- راهبرد الگوی تصمیم‌هایی است که در سازمان اتخاذ می‌شود و فعالیتها و نتایج را شکل می‌دهد یعنی فقط در حد نتهای خوب خوبی باقی نمی‌ماند.

مزایای راهبرد

- راهبردهای خوب باید به طور مستقیم از تحقق رسالت و هدفهای سازمان حمایت کنند. برای این منظور راهبردهای سطوح گوناگون سازمان باید کاملاً هماهنگ باشند و از میان مجموعه‌ای از راهبردهای کلان مناسب انتخاب شده باشند.

۱- **راهبردهای سطح سازمان ماده:** در این سطح جهت‌گیری‌های کل سازمان تعیین می‌شود و به این پرسش که «بهر است سازمان در چه زمینه یا زمینه‌هایی فعالیت کنند» پاسخ داده می‌شود. هدف از این تدوین راهبر در این سطح هدایت کل مجموعه و تخصیص منابع در آن است.

۲- **راهبرد سطح مؤسسه (راهبرد سازمان در فعالیت‌های عمده):** در این سطح یک خط محصول یا یکی از مؤسسه‌های سازمان مدنظر قرار می‌گیرد و به این پرسش که این مؤسسه چگونه باید در محیط رقابت کند یا چگونه باید به یک فعالیت عمده (نظیر تولید کتاب) مبادرت نماید

لا

۲) ارباب رجوع یا مشتریان چه کسانی خواهند بود؟
 ۳) چه نوع خدمت یا محصولی را ارائه خواهد دارد؟
 • مهم‌ترین شاخص برای ارزیابی «رسالت‌نامه» آن است که بررسی شود مطالب آن تا چه حد منافع ذی‌نفعان را دربر دارد.

۴- تدوین هدف‌های فرد و کلان

• در این مرحله باید مجموعه‌ای از هدف‌های مشخص و معین را برای دوره‌های زمانی خاص به گونه‌ای تعریف کرد که دستیابی به آن‌ها به تحقق رسالت سازمان بیانجامد.

۵- شناسایی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی

• ارزش‌ها باورهای عمیق و پایدار نسبت به یابدها و نیایدها هستند و فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند فرهنگ سازمانی را می‌توان سیستم ارزشی غالب برای کل سازمان دانست. فرهنگ سازمانی بر ارزشهای مدیران و سایر اعضای سازمان تأثیر عمده‌ای دارد. در واقع فرهنگ سازمانی دستبندی به وحدت جهت را امکان‌پذیر می‌سازد. منافع استراتژیک حاصل از وجود فرهنگ مثبت و قوی عبارتند از:

۱) وجود ارزشهای قوی به شکل‌گیری هویت نهادی کمک می‌کند و به سازمان نوعی شخصیت می‌بخشد.

۲) ارزشهای مشترک به هدایت رفتار اعضای سازمان و معنی‌دار شدن آن کمک می‌کند.

۴- شناسایی سازمان از میث قوت‌ها و مضع‌های آن

• براساس خاصیت هم‌پایانی، هر سیستم سازمان ممکن است بتواند از چندین راه مختلف به هدف‌های معین خود دست یابد. بنابراین اصلی، شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های سازمان موجب می‌شود مدیران بتوانند از میان طرق گوناگون مناسب‌ترین طریق برای نیل به اهداف سازمان را بازایند.

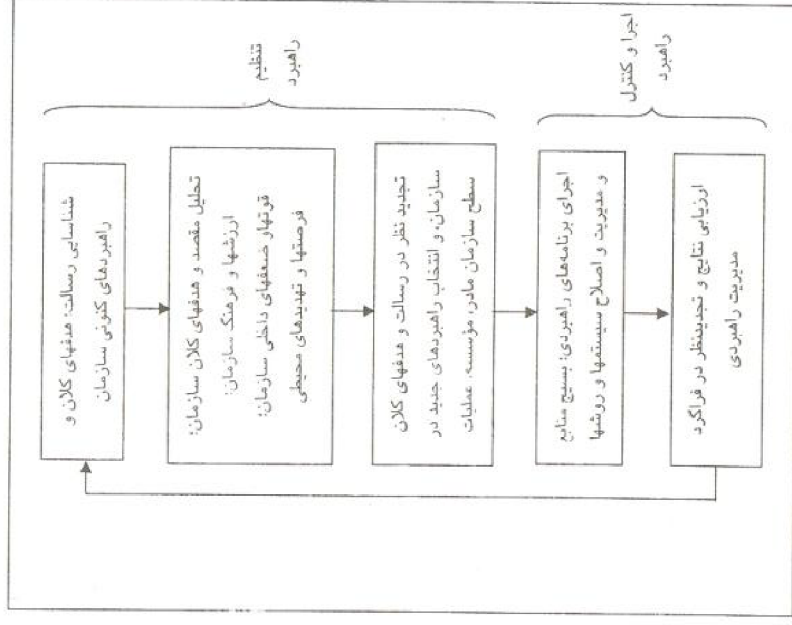
۵- شناسایی ممیبه از میث فرصت‌ها و تهدیدهای آن

• میزان اثربخشی استراتژی‌ها و راهبردهای سازمان تحت تأثیر عوامل موجود در محیط داخلی و خارجی آن قرار دارد. یکی از روش‌های سودمند برای انتخاب راهبردهای مناسب استفاده از فن تحلیل قوت - ضعف، فرصت - تهدید، است.

نکته: «قدرت نفوذ سازمان» از طریق مقایسه فرصت‌های محیطی با قوت‌های سازمان معین می‌شود. هم‌چنین متمرکز شدن هر تهدید محیطی بر یکی از ضعف‌های سازمان وجود یک

۹۴

رسالت و مقصود سازمان، تدوین هدف‌های خرد و کلان، ارزش‌های محوری و فرهنگ سازمان، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط سازمان.

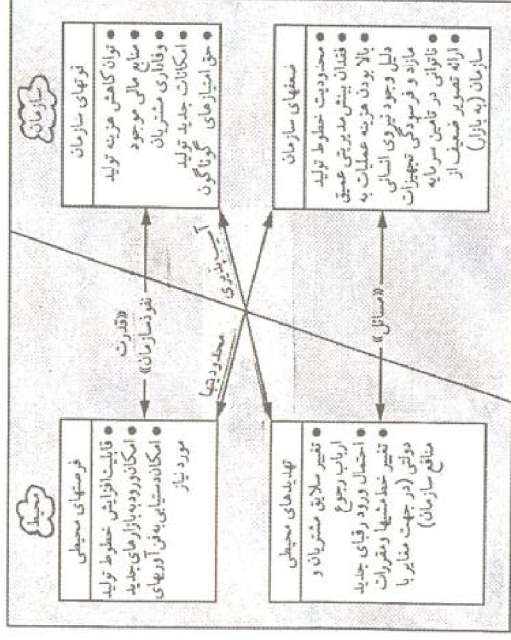


۱- شناسایی رسالت سازمان

- رسالت هر سازمان در واقع علت تشکیل و دلیل تأسیس آن است.
- رسالت سازمان مقصد اصلی و منحصر به فردی است که نوع، قلمرو عملیات، محصول و بازار سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد.
- بهتر است که رسالت‌نامه سازمان بیان‌کننده سه موضوع مهم نیل باشند:
- (۱) سازمان در چه زمینه‌ای فعالیت خواهد کرد؟

۹۳

مسئله را هشدار می‌دهد. تهدیدهای محیطی علیه قوت‌های سازمان بیان‌کننده نوعی آسیب‌پذیری بوده و در نهایت تلاقی فرصت‌های محیطی با ضعف‌های سازمان نیز بیان‌کننده نوعی محدودیت است.



تدوین راهبرد

• برای تدوین راهبرد، رهیافت‌های متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرند. انتخاب رهیافت مناسب مستلزم شناخت صحیح موقعیت است. این شناخت مبنای خوبی برای هدایت فراگرد برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک فراهم می‌آورد.

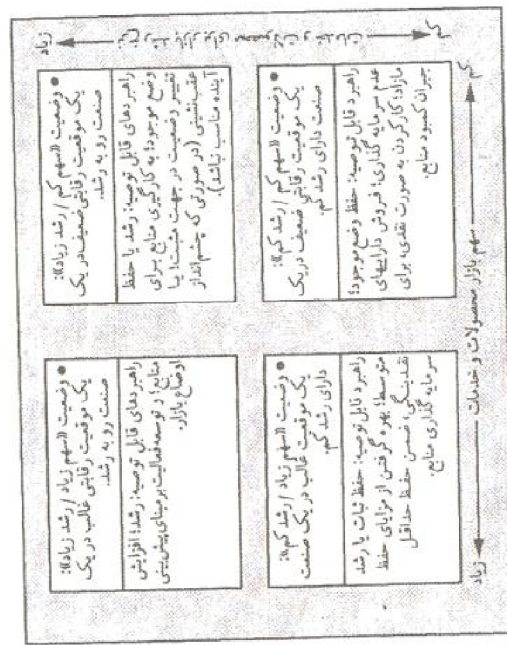
تدوین راهبرد در سطح کل سازمان

• با تدوین راهبرد در سطح کل سازمان، امکان تنظیم راهبردهای رقابتی برای بهینه‌سازی استفاده از مجموعه منابع سازمانی فراهم می‌گردد.
 • برای تدوین راهبرد برای کل سازمان از فونونی نظیر «سبب سرمایه‌گذاری» «ماتریس بی‌سی سی»، «بررسی تأثیر راهبردهای بازار بر سودآوری» و «مدل هفت S» استفاده می‌شود.

۹۵

۱- برنامه‌ریزی «سبب سرمایه‌گذاری»
 • برنامه‌ریزی سبب سرمایه‌گذاری برای انتخاب بهترین ترکیب سرمایه‌گذاری از میان فرصت‌های بدیل به‌کار می‌رود. این رهیافت به مدیران در سرمایه‌گذاری منابع سازمانی کمیاب برای دستیابی به فرصت‌های گوناگون کمک می‌کند. به ویژه در مواردی نظیر ترکیب واحدهای سازمانی یا ترکیب خطوط تولید محصول. این رهیافت هم‌چنین در ارزیابی راهبردهای کلان «ارشد»، «حفظ وضع موجود» و «تجارت» برای سازمان و واحدهای فرعی آن به مدیران کمک می‌کند.

۲- ماتریس بی‌سی سی (BCG) مشاوه پستون
 • در این روش با استفاده از برنامه‌ریزی سبب سرمایه‌گذاری برای تدوین راهبرد، فرصت‌های محیطی بر مبنای نرخ رشد و سهم بازار تحلیل می‌شوند.



۳- بررسی «تأثیر راهبردهای بازار بر سودآوری»
 • جامع‌ترین مطالعه‌ای که تا کنون در زمینه عوامل راهبردی صورت پذیرفته است بررسی تأثیر راهبردهای بازار بر سودآوری و ایجاد پایگاه اطلاعات برای آن باشد.

نتایج اولیه این مطالعه حاکی از آن بود که نرخ بازگشت سرمایه بیشتر تحت تأثیر عواملی نظیر سهم بازار، شدت سرمایه‌گذاری، و تنوع فعالیت‌های سازمان مادر، قرار دارد.

۹۶

- (۱) به مدیران و تحلیل‌گران کمک می‌کند تا فرهنگ سازمانی را بهتر شناسند.
- (۲) به تدوین‌کنندگان راهبرد کمک می‌کند تا سازمان را از حیث هفت عامل با سایر سازمان‌ها مقایسه کنند و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی نمایند.
- (۳) با توجه به شناختی که از عوامل مؤثر در موفقیت سازمان ایجاد می‌کند، زمینه‌ای فراهم می‌آورد تا مجریان راهبرد بتوانند به طور منظم با تغییر در ویژگی‌های سازمان و فرهنگ آن تمهیدات لازم را جهت اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد فراهم آورند.
- براساس این رهیافت هنگام تدوین راهبرد باید عوامل ذیل مد نظر قرار گیرند:
 - (۱) تهدید ناشی از ورود رقبای جدید به بازار
 - (۲) قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان مواد اولیه
 - (۳) قدرت چانه‌زنی مشتریان
 - (۴) تهدید ناشی از جایگزین شدن محصولات یا خدمات
 - (۵) رقابت سازمان‌ها و مؤسسه‌های موجود در صنعت مورد نظر برای کسب موقعیت برتر
- یک تحلیل مناسب قوت، ضعف، فرصت و تهدید در این دیدگاه با بررسی نحوه تعامل عوامل فوق آغاز می‌شود. بدین ترتیب چهارچوبی برای ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های سازمان فراهم می‌آید.

تدوین راهبرد در سطح مؤسسه یا فعالیت‌های عمده سازمان

- برای تدوین استراتژی در سطح مؤسسه یا فعالیت‌های عمده سازمان، معمولاً از روش‌هایی نظیر تدوین استراتژیهای رقابتی، انطباقی و چرخه حیات محصول استفاده می‌شود.
- ۱- (راهبردهای رقابتی)
 - رهیافت راهبردهای رقابتی با تحلیل محیط رقابتی سازمان شروع می‌شود.
 - چهار راهبرد کلی که سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی اتخاذ می‌کنند عبارتند از:
 - (۱) متمایز ساختن: متمایز ساختن محصولات و خدمات خود از آنچه رقبای ارائه می‌دهند.
 - (۲) پیشگامی در صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها: به حداقل رساندن هزینه تولید و افزایش اثر بخشی عملیات در مقایسه با رقیب.
 - (۳) صرف هزینه به صورت متمرکز: متمرکز کردن فعالیت‌ها برای خدمات رسانی به یک بازار خاص یا یک گروه از مشتریان.

- بیشتر سازمان‌ها افزایش سهم بازار را در زمینه‌هایی جستجو می‌کنند که بیشترین سود را علیه سازمان گردانند.
- ۴- مدل هفت S» و فرهنگ سازمان
- گروه مشاوره مک کینزی با در نظر گرفتن هفت عامل که نام همه آن‌ها با حرف «S» شروع می‌شود، چهارچوبی را برای ارزیابی سازمان‌ها و تدوین استراتژی مناسب برای آن‌ها ارائه کرده است.

ردیف	عامل	توضیح
۱	ساختار	منظور مجموعه‌ای از ویژگیهای سازمانی است که با ابعاد نظیر تمرکز، پیچیدگی و رسمیت سر و کار دارند و برخی از آنها در نمودار سازمانی نشان داده می‌شوند.
۲	راهبرد	برای تحقق اهداف کلان سازمان و بر مبنای پیش‌بینی تحولات محیطی تنظیم می‌شود و بر مبنای آن مسؤلیتها و تعهداتی برای سازمان ایجاد می‌گردد.
۳	سیاستها	لراگره‌هایی که ورودیهای متغیری را اخذ و به خروجیهای گوناگونی تبدیل می‌کنند.
۴	کارکنان	متخصصان و نیروهای گوناگون موردنیاز سازمان. نظیر مهندسان، مساعدان، فروشندگان و کارشناسان.
۵	مهارتها	ویژگیها و توانمندیهای برجسته سازمان و افراد آن در مقایسه با رقیب.
۶	سبک	الگوهای رفتاری و سبکهای مدیریتی، مدیران ارشد سازمان»
۷	ارزشهای مشترک	اصول و مفاهیم ارزشی که سازمان به اعضای خود تلقاء می‌کند.

- پیترز و واترمن در کتاب در جستجوی کمال بیان می‌دارند که معمولاً موفقیت سازمان‌ها را ناشی از ساختارها یعنی ساختار، راهبرد و سیستم‌ها فرض می‌کنند و نرم‌افزارها یعنی کارکنان، مهارت‌ها، سبک و ارزش‌های مشترک نادیده گرفته می‌شوند. در حالی که نقش آن‌ها در موفقیت سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است.

نکته: اگر بر همه این عوامل هفت‌گان، به طور متعادلی تأکید شود سازمان به موفقیت نایل خواهد گشت.

فرهنگ سازمان بر مبنای سیستم ارزشها، باورها و ادبای مشترک افراد درون سازمان تعریف می‌شود.

- فرهنگ سازمان در تعامل با ساختار غیر رسمی آن، هنجارهای رفتاری کارکنان را شکل می‌دهند. مدل «هفت S» به مدیران کمک می‌کند تا این فراگرد تعاملی را بهتر شناسایی کنند در واقع نوای مدل «هفت S» عبارتند از:

۱۱۷

۱۱۸

• انتخاب راهبرد مناسب، مستلزم اتخاذ نگرشی اقتضایی در مواجهه با هر موقعیت است. طبق برخی از مطالعات انجام شده میان تناسب راهبرد با سازمان و رشد درآمدی سازمان در بلند مدت همبستگی رجوع دارد.

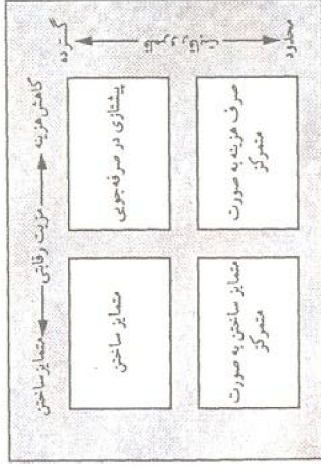
۳- راهبردهای انطباقی
 • فرض عمده مدل انطباقی آن است که سازمان‌ها باید راهبردهایی را در مورد محصولات و بازار خود انتخاب کنند که با ماهیت محیط خارجی آن‌ها سازگار باشد. راهبردهای چهارگانه‌ای که در چهارچوب مدل انطباقی مطرح شده‌اند عبارتند از:

- راهبرد پیشروی
- راهبرد تدافعی
- راهبرد تحلیل‌گری
- راهبرد واکنشی

نام راهبرد	شرح فعالیت‌های آن	نوع محیط مناسب برای آن	ویژگیهای سازمان مناسب برای آن
پیشروی	مخاطره‌پذیر است و متمرصد نوآوری و رشد و کشف فرصتهاست.	پویا و رو به رشد	خلاق، نوآور، منعطف و غیر متمرکز
تدافعی	از تغییر اجتناب می‌کند و در جستجوی ثبات و احتمالاً تسکیم مواضع موجود است.	نسبتاً پایدار	به شدت کنترلی، متمرکز، کارآ در تولید و کاهش دهنده هزینه سر بار
تحلیلی	ضمن تلاش محدود برای نوآوری، به حفظ ثبات می‌پردازد.	دارای تغییرات نسبتاً متوسط	به شدت کنترلی، منعطف، کارآ در تولید و خلاق
واکنشی	در برابر رخدادهای به طور واکنشی عمل می‌کند. بدون آنکه یک راهبرد زاینده داشته باشد	هر نوع محیط و موقعیت مقتضی	منعطف در برابر نیازهای جاری و ناقد ویژگیهای ساختاری مشخص

۱۰۰

۱۴) متمایز ساختن به صورت متمایز: ارائه محصولات و خدمات برتر به تعداد محدودی از مخاطبان.



• هدف سازمان‌هایی که راهبرد متمایز ساختن را دنبال می‌کنند، جذب مشتریان وفادار به محصولات و خدمات سازمان است. لازمه اتخاذ این راهبرد، تقویت سازمان در امور بازاریابی، تحقیق و توسعه، رهبری فناوری و خلاقیت است.

• سازمان‌هایی که راهبرد پیش‌تاز بودن در صرفه‌جویی را اتخاذ می‌کند همواره می‌کوشند تا کارایی سیستم‌های تولید و توزیع و سایر سیستم‌های مدیریتی خود را بهبود بخشند. هدف این سازمان‌ها آن است که هزینه‌های تولید خود را به حدی کاهش دهند تا نسبت به رقبای سود بیشتری کسب کنند.

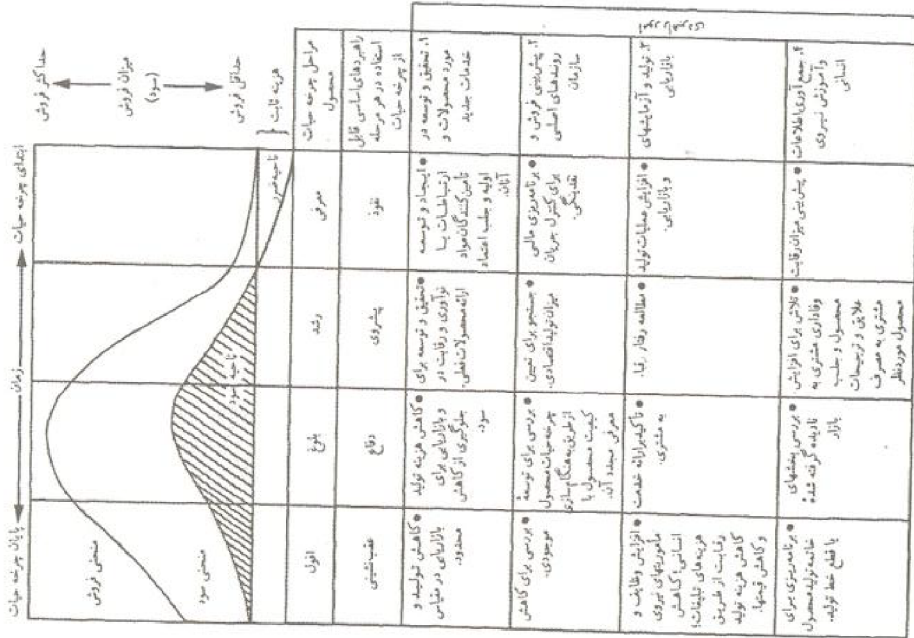
• در صورت اتخاذ راهبرد صرف هزینه به صورت متمرکز، سازمان باید خود را از طریق متمایز ساختن یا پیش‌تازی در صرفه‌جویی یا از طریق هر دو روش تقویت کند و با متمرکز شدن بر یک ناحیه خاص، منابع موجود را برای کسب مزیت خاص در آن ناحیه مورد استفاده قرار می‌دهد.

• سازمان‌هایی که راهبرد متمایز ساختن به صورت متمرکز را در پیش می‌گیرند، سعی می‌کنند تا محصولات و خدمات برتر خود را با تمرکز بر یک ناحیه یا یک محصول خاص ارائه دهند.

۹۹

گوناگون چرخه حیات کالاها و خدمات هر مؤسسه راهبرد مناسب برای آن تنظیم و تدوین گردد.

- این رویکرد علاوه بر افزایش آگاهی و اطلاعات در مورد به هم پیوستگی بخش‌های وظیفه‌ای مختلف نظیر تحقیق و توسعه، تولید و بازاریابی به مدیران کمک می‌کند تا برای بهنگام‌سازی و تدوین مجدد راهبردها از یک الگو منطقی و مرتب استفاده کنند.



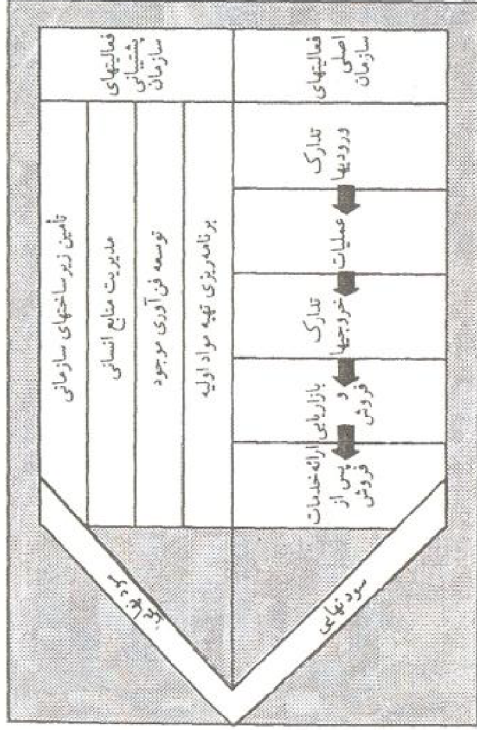
- (راهبرد پیشرو) - این راهبرد با تأکید بر افزایش نوآوری و جستجوی فرصت‌های جدید، به دنبال کشف چشم‌اندازهای جدید برای رشد است و وجود مخاطره را می‌پذیرد این راهبرد برای محیط‌های پویا و مستعد رشد بهترین انتخاب به‌شمار می‌آید.
- سازمان‌های پیشرو با توسعه فن‌آوری موجود، ایجاد مزیت‌های جدید و نوآوری در محصول، صنعت را هدایت می‌کنند و رقبا را در مقام واکنش انفعالی قرار می‌دهند.

- (راهبرد تدافعی) - این راهبرد با تأکید بر حفظ سهم بازار فعلی و حمایت از تولید محصولات موجود به دنبال دستیابی به ثبات است از این رو فقط برای محیط‌های پایدار مناسب است و گاهی مورد توجه صاحبان صنایع در حال افول قرار می‌گیرد.

- (راهبرد تعدیل‌گر) - این راهبرد بر تلاش برای حفظ موقعیت در فعالیت اصلی تأکید می‌کند، ولی توصیه می‌کند که به طور گزینشی به فرصت‌های نوآوری و تغییر نیز پاسخ مساعده داده شود از این رو راهبرد تعدیل‌گری بین راهبردهای پیشروی و تدافعی قرار می‌گیرد.

- (راهبرد واکنشی) - این راهبرد با تأکید بر ضرورت پاسخ‌گویی به فشارها و تحرکات محیطی تهدیدکننده سازمان را ترجیح به واکنش برای حفظ حیات خود می‌کند، به همین دلیل گاهی آن را راهبرد پیرو می‌نامند.
- نکته: سازمان‌هایی که از راهبرد واکنشی و پیرو استفاده می‌کنند ویژگی‌های ساختاری ثابت و پایداری و دیدگاه‌های برنامه‌ریزی بلند مدت ندارند.

- **دوره حیات محصول**
- چرخه حیات محصول زنجیره‌ای از مراحل تولید تا توزیع و بازاریابی یک محصول یا خدمت را در طول حیات آن نشان می‌دهد. چهار مرحله عمده چرخه حیات هر کالا عبارتند از: (۱) معرفی (۲) رشد (۳) بلوغ (۴) افول
- هنگام تدوین راهبرد باید به گذشت زمان و تغییر شرایط درونی و بیرونی سازمان توجه کرد و شناسایی تغییرات را مورد توجه قرار داد. از این رو باید با توجه به مراحل



• هدف اصلی از تحلیل زنجیره تولید ارزش در سازمان این است که با صرف هزینه کمتر ارزش بیشتری ایجاد شود و حتی الامکان نوعی ارزش افزوده به دست آید.

• هنگامی وجود یک منبع قدرت یا توانایی به ایجاد مزیت رقابتی می‌انجامد که سازمان بتواند با استفاده از آن فعالیتی برتر از فعالیت رقبا انجام دهد یا فعالیتی برای ایجاد ارزش انجام دهد که رقبا قادر به انجام آن نباشند. در چنین شرایطی سازمان می‌تواند از فرصت‌های موجود برای دستیابی به ارزش‌های اقتصادی بهره‌برداری کند و مشتریان خود را راضی نگه‌دارد اهتمام به این امر گامی مستلزم آن است که سازمان بخش‌هایی از زنجیره ایجاد ارزش اقتصادی را با هم ترکیب کند یا آن‌ها را مورد بازنگری قرار دهد.

اجرای راهبرد

• اجرای اثربخش هر راهبرد مستلزم وجود کامل همه مدیران به هدایت واحدهای سازمانی تحت امر خود برای حمایت از راهبرد مذکور است.

• اجرای راهبرد یا کلیه فراکردهای مدیر یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، بسیج منابع و کنترل عملکردها و برنامه‌ها سر و کار دارد.

• اگر محصولات سازمان در مراحل معرفی و رشد قرار داشته باشند، راهبردهای متمایز ساختن و پیشروی برایشان مفید است.

• در مرحله بلوغ، تأکید استراتژیک متمایل به حفظ مشتریان و کسب کارایی در تولید است. در چنین شرایطی سازمان باید از راهبردهای صرف هزینه به صورت متمرکز، متمایز ساختن به صورت متمرکز و پیشتازی در صرفه‌جویی استفاده کند.

• در مراحل خاصی که برنامه‌ریزان راهبردی مترصدند تا طول عمر یک کالا یا خدمت را افزایش دهند از راهبردهای تدافعی یا تحلیلی‌گری استفاده می‌شود.

تدوین راهبرد در سطح عملیاتی

• راهبرد عملیاتی فعالیت‌های مدیریت در زمینه‌های تخصصی، تولید، بازاریابی، منابع انسانی، مالی، مهندسی، تحقیق و توسعه و نظایر آن را هدایت می‌کند.

تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی

• سازمان‌ها برای شناسایی و ارزیابی منابع و توانایی‌های خود مبارزت به تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی می‌نمایند به موجب این تحلیل سازمان می‌تواند آن دسته از اجزا و خرده سیستم‌های خود را که تولید ارزش اقتصادی می‌کنند شناسایی کند.

• هنگامی سازمان از بازدهی بیش از متوسط برخوردار می‌گردد که ارزش اقتصادی ایجاد شده در آن از هزینه‌های ایجاد ارزش اقتصادی بیشتر باشد.

• زنجیره ایجاد ارزش اقتصادی در سازمان به دو مجموعه فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی تقسیم می‌شود. فعالیت‌های اصلی شامل فعالیت‌هایی نظیر تولید محصول، ارائه خدمت، فروش، توزیع و همچنین ارائه خدمات پس از فروش می‌گردد، در حالی که فعالیت‌های پشتیبانی برای استمرار فعالیت‌های اصلی و حمایت از تداوم آن‌ها انجام می‌شوند. در زنجیره ایجاد ارزش، فراکرد تولید از مرحله تهیه مواد خام تا عرضه محصول نهایی به مشتری مد نظر قرار می‌گیرد.

- گاهی اوقات نیز فراگرد برنامه‌ریزی به جای آن که وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف محسوب شود به دلیل تأکید بیش از حد بر جزئیات تفصیلی برنامه‌ها چیزی شبیه اهداف تلقی می‌شوند به این حالت گاهی جا به جایی وسیله با هدف گفته می‌شود.

نکات کلان فصل

- فراگرد تدوین راهبردهای جامعی که بتواند برای سازمان نوعی مزیت رقابتی در محیط ایجاد کند برنامه‌ریزی راهبردی نامیده می‌شود.
- فراگرد تدوین راهبرد و اجرای آن به منظور کسب هدفهای بلند مدت سازمان را مدیریت راهبردی گویند و باید به وضوح میان راهبردها، اهداف و رسالت سازمان نوعی رابطه وسیله و هدف برقرار باشد.
- راهبردهای کلان مورد استفاده در سازمان عبارتند از: راهبرد «رشد و توسعه» و راهبرد ثبات و حفظ و تحکیم وضع موجود و راهبرد تلفیقی. راهبردهای رشد و توسعه راهبردهای ثبات و حفظ وضع موجود را در جهت یافتن راههای ارتقاء سطح تولید تقویت می‌کند. راهبردهای ثبات برای حفظ و تحکیم وضع موجود تدوین می‌شوند. راهبردهای تلفیقی نیز ضمن در نظر گرفتن اهمیت تلاش برای حفظ وضع موجود و ثبات، برنامه‌ها و طرح‌های رشد و توسعه را نیز مد نظر قرار می‌دهند.

۱۰۶

فراگرد تکمیل تدریجی راهبردها

- راهبردها به صورت تدریجی تکمیل می‌شوند، یعنی نمی‌توان تدوین راهبرد را به یک نقطه زمانی معین نسبت داد. راهبردها به تدریج شکل می‌گیرند. تغییر می‌یابند و در طی زمان به طور نسبی تعدیل می‌شوند و توسعه می‌یابند و سپس گام به گام اجرا می‌شوند. یکی از صاحب نظران این فراگرد را تکمیل تدریجی منطقی می‌نامد در این فراگرد مدیران تجربی می‌اندوزند و به ایجاد تغییرات تدریجی در راهبردهای خود مبادرت می‌کنند. این رویافت با آنچه تحت عنوان توصیف رفتار مدیریتی توسط مینتزبرگ و کارتر ارائه شده شباهت دارد آنان مدیران را به منزله برنامه‌ریزان و مجریاتی در نظر می‌گیرند که در شبکه‌هایی از روابط میان فردی پیچیده و محیط‌های کاری به سرعت در حال تحول کار می‌کنند. مدیران باید به اندازه کافی منعطف باشند تا بتوانند مسائل و فرصت‌های کوتاه مدت را نیز تحت کنترل بگیرند. با توجه به این الزامات مینتزبرگ آنچه را که راهبردهای پدیدار شونده می‌نامید شناسایی کرد. این راهبردها به تدریج و به طور پیش‌رونده در طی زمان و در فراگردهای یادگیری و جریان‌های تصمیم‌گیری مدیران در واکنش نسبت به تغییر وضعیت کار و محیط کار شکل می‌گیرند.
- برنامه‌ریزی راهبردی در قالب فراگرد تکمیل تدریجی این فرصت را برای مدیران و سازمان‌ها ایجاد می‌کند که به دلیل مواجهه تدریجی با مسائل موجود در مسیر اجرای راهبردها به مهارت کافی برای اجرای آن‌ها دست یابند.

داده‌های برنامه‌ریزی راهبردی

- منابع متعددی در مسیر برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد که می‌توان آن‌ها را در قالب دو دسته عمده طبقه‌بندی کرد:
 - (۱) نارسایی‌های جوهری
 - (۲) نارسایی‌های فراگردی
- نارسایی‌های جوهری در نتیجه فقدان توجه کافی به عوامل عمده برنامه‌ریزی راهبردی نظیر تحلیل رسالت و مقصد سازمان، ارزش‌های محوری و فرهنگ سازمانی، قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی به وجود می‌آیند.
- نارسایی‌های فراگردی بر مدیریت ضعیف مراحل گوناگون برنامه‌ریزی راهبردی دلالت دارند. برای مثال مشارکت ناکافی نیروهای اصلی در برنامه‌ریزی راهبردی یک نارسایی فراگردی به‌شمار می‌آید.

۱۰۷

عناصیر و مفاهیم سازمانی

ساخت سازمانی

- ساختار هر سازمان تعیین کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش های محیطی است.
- ساختار تحت تأثیر موارد زیر است:
 - محیط، فن آوری، اندازه و استراتژی سازمان و نحوه توزیع «قدرت - کنترل»
 - ساخت رویه ای یا رسمی بر خط مشی های رسمی تنظیم کننده رفتار کارکنان دالالت دارد.
 - ساختار رسمی معمولاً با محدود کردن ارتباطات میان افراد و گروهها روابط کار در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد.
 - منظور از ساخت الگویی یا غیر رسمی روش های غیر رسمی و متداول برای ارتباطات میان کارکنان است.

سازمان (رسمی و سازمان غیر رسمی)

- سازمان رسمی آن است که به طور قانونی بنیان گذاری و تصویب می شود، تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و نحوه انجام فعالیتها در آن مشخص می گردد. در حالی که این سازمان غیر رسمی است که حالت واقعی عملکرد سازمانها را نشان می دهد. سازمان غیر رسمی به طور طبیعی، به محض ایجاد سازمان رسمی، در چهارچوب آن پدیدار می شود.

سازمان غیر رسمی در نتیجه تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان ایجاد می شود و سازمان رسمی را تعدیل می کند یا آن را تحکیم می بخشد و توسعه می دهد.

نکته: یکی از وجوه عمده تمایز سازمان رسمی با سازمان غیر رسمی، غیر شخصی بودن ساختار وظایف در سازمان رسمی در مقایسه با شخصی بودن روابط در سازمان غیر رسمی است. در سازمان رسمی روابط سازمانی به طور مکتوب و دقیق، و طبق نمودار سازمانی برای کارکنان تشریح می شود و در صورت لزوم تغییرات بعدی نیز به طور رسمی توسط مدیر ابلاغ می گردد. ولی در سازمان غیر رسمی، روابط سازمانی به طور شفاهی برای کارکنان بیان می شود و در صورت لزوم به طور طبیعی تغییر می یابد.

سازماندهی و ضرورت تغییر

- باید ساخت سازمانی را بر حسب نیازهای جدید سازمان و تغییراتی که به تدریج بر راهبردهای آن ایجاد می شود اصلاح کرد. نوع سازمان و ساختار سازمانی تأثیر زیادی بر

مقدمه

- بخش عمده ای از فعالیت های انسان، با تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی گوناگون ارتباط دارد. در واقع، نظریه سازمان موضوعی است که در حوزه های علمی گوناگون نظیر مدیریت، روان شناسی، جامعه شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، مردم شناسی، مهندسی و غیره مورد توجه دانشمندان قرار گرفته است.
- با توجه به این که افراد شاغل در سازمان های دارای ساختار مناسب کارآتر و رضای ترند، اهمیت سازمان و روش های سازماندهی بیشتر مد نظر قرار می گیرد.
- سازماندهی فعالیتی است که به صورت دوره ای انجام می شود (نه به طور مستمر و روزانه) به این ترتیب که با بروز مسائل جدید در سازمان، ضرورت تجدید نظر در ساخت سازمانی مورد تأکید قرار می گیرد و مدیران در مورد این ضرورت به پیمایش می پردازند و سعی می کنند که تغییرات مطلوبی را در ساخت سازمانی موجود ایجاد کنند.

سازماندهی

- سازماندهی فراگردی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می شود. فراگرد سازماندهی مشتمل بر سه مرحله ذیل است:

- الف) طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری.
- ب) دسته بندی فعالیتها برحسب مشاغل و منصب های سازمانی تعریف شده
- ج) برقراری رابطه میان مشاغل و منصب های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک.
- ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط مقررات و قوانینی است که حتی اگر به طور غیر رسمی شکل گرفته باشند. به طور رسمی تصویب می شوند و فعالیت های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می دهند.

تکته با وجود آن که نمودار سازمانی یا سازمان‌نما وسیله مفیدی برای نشان جریان اطلاعات و ارتباط بین واحدهای مختلف سازمان است ولی موارد ذیل را نشان نمی‌دهد:

- ۱) تفاوت میزان مسئولیت‌ها و اختیارات منصب‌های سازمانی همسطح و مسئولان هم‌رده.
- ۲) تمایز واحدهای صفتی و ستادی
- ۳) معیار مقایسه میزان اهمیت و شأن مقام‌ها و منصب‌های سازمانی
- ۴) مجاری ارتباطی فرعی مابین واحدهای جزء
- ۵) مجموعه کامل روابط اصلی واحدهای سازمانی
- ۶) سازمان غیر رسمی و مجموعه روابط غیر رسمی
- اما مواردی که از نمودار سازمانی یا سازمان‌نما قابل تشخیص هستند، عبارتند از:
 - ۱- تقسیم کار
 - ۲- روابط سرپرستی (رئیس و مرئوس)
 - ۳- مسیرهای ارتباطی
 - ۴- واحدهای فرعی عمده
 - ۵- سطوح مدیریت

اهدای سازمان

- راهنمای سازمان معمولاً مشتمل بر اطلاعاتی نظیر موارد ذیل است:

- ۱- اهداف سازمانی
- ۲- خط‌مشی‌ها و رویه‌ها
- ۳- نمودارها
- ۴- شرح شغل مدیران اجرایی مدیران
- ۵- رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران اجرایی
- مدیران عالی معمولاً تهیه راهنمای سازمانی را به برنامهریزان و مدیران رده میانی واگذار می‌کنند، البته راهنمای سازمان معرف وضعیت رسمی سازمان است در حالی که سازمان‌ها بر اساس روابط غیر رسمی اداره می‌شوند.

فراگرد مدیریت آن دارد. زیرا تعداد و نوع مسائلی که هر مدیر با آن سروکار دارد، به نوع سازمان و اندازه آن بستگی دارد. به عنوان مثال:

• مدیران سازمان‌های کوچک با مسائلی در مورد تقسیم کار، تعیین مسئولیت‌ها، و حیطة نظارت سروکار دارند و مشکل عمده آن‌ها این است که گروهی از مدیران ورزیده را برای اداره سازمان‌ها بیابند.

• مدیران سازمان‌های متوسط، بیشتر با مشکل ایجاد ساختار وظيفه‌ای، تأمین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی بین آن‌ها سروکار دارند.

• سازمان‌های بزرگ درگیر مسائل مربوط به تمرکزند.

اجاز (سمی کردن سازمان)

- مهم‌ترین ابزار رسمی ساختن سازمان عبارتند از:
 - الف) نمودار سازمانی
 - ب) راهنمای سازمان

نمودار سازمانی

- یکی از اسنادی که پس از رسمیت یافتن سازمان، تنظیم می‌شود، نمودار سازمانی است.
- برای تهیه نمودار سازمانی، رعایت موارد ذیل توصیه می‌گردد:
 - ۱) برای نشان دادن واحدهای سازمانی از کادر مستطیل استفاده شود.
 - ۲) مهم‌ترین واحد سازمانی را معمولاً در بالای نمودار قرار می‌دهند. فاصله هر واحد از بالاترین واحد معرف میزان قدرت و اهمیت آن واحد است.
 - در نمودارهای افقی، مهم‌ترین واحد را در سمت راست و در نمودارهای دایره‌ای، مهم‌ترین واحد را در مرکز قرار می‌دهند.
 - ۳) خطوطی که بین واحدهای سازمانی رسم می‌شود، باید نشان دهنده روابط سازمانی آن‌ها باشد.

۴) اگر خط ارتباطی میان دو واحد فقط مبین اعمال بخشی از قدرت باشد آن را با خط‌چین نشان می‌دهند.

۵) اگر متمایز ساختن واحدهای صفتی از واحدهای ستادی مورد نظر باشد باید واحدهای ستادی را در کنار خط فرماندهی (سلسله مراتب سازمانی) ترسیم کرد.

- ۳- ستاد عمومی
- منظور از ستاد عمومی واحدی است که کمک‌های گسترده‌ای به مدیریت عالی سازمان می‌کند.

ستادهای عمومی به دو نوع تقسیم می‌شوند:

- ۱) ستاد عمومی شخصی
- ۲) ستاد عمومی تخصصی

منظور از ستاد عمومی شخصی فرد یا واحدی است که به رئیس سازمان کمک می‌کند و همانند چشم و گوش در خدمت وی قرار می‌گیرد. ستاد عمومی تخصصی واحدی است که برای انجام اموری نظیر بازاریابی، روابط کار، طراحی و مهندسی و نظایر آن ایجاد می‌شود و با توجه به اهداف و منابع کلی سازمان به انجام وظایف می‌پردازد.

تکلیف برای سازماندهی می‌تواند دو مینا را در نظر قرار داد:

- ۱) سازماندهی بر مبنای هدف
 - ۲) سازماندهی بر مبنای فراگرد.
- استفاده از هر یک از این دو روش مزایا و معایبی دارد. به نمودار زیر توجه کنید:

هدف	فراگرد	مبنای طراحی سازمان	عوامل قابلیت
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	کارآیی، کاهش هزینه و استفاده بهینه از منابع برای تولید	۱
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	امکان ایجاد مباحثی	۲
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	قابلیت انطباق با تغییر	۳
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	سهولت در سنجش بازده یا نتایج	۴
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	امکان پرورش و مهیا ساختن مدیران و کارکنان ماهر	۵
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	امکان پرورش و مهیا ساختن متخصصان و کارشناسان ماهر	۶
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	امکان کاهش تضاد واحدهای اداری	۷
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	امکان جلب حمایت‌های عمومی و ارتباط با مردم	۸

منف و ستاد

- واحدهای ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صافی ایجاد می‌شوند.
- وظایف و کارهای واحدهای صافی به طور مستقیم با اهداف سازمان سروکار دارند.
- انجام وظایف صافی به طور مستقیم به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند در حالی که واحدهای ستادی به طور غیر مستقیم از طریق کمک به انجام وظایف صافی در تحقق اهداف سازمان مؤثرند.

واحدهای ستادی به دو دلیل در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند:

۱) توسعه یافتن سازمان و مطرح شدن نیاز به بخش‌های پشتیبانی برای حمایت از بخش‌های عملیاتی

۲) افزایش پیچیدگی در فراگردها، جریان کارها، روش‌ها و عناصر سازمانی، بویژه افزایش پیچیدگی فنی و فن‌آوری، زیرا هر چه پیچیدگی فنی در سازمان افزایش یابد مدیریت مطلوب در سازمان مستلزم ایجاد بخش‌های تخصصی متنوع‌تری خواهد شد.

- مزایای استفاده از واحدهای تخصصی به صورت ستادی عبارتند از:
 - ۱) صرفه‌جویی ناشی از تمرکز فعالیت‌های خدماتی در واحدهای تخصصی ویژه
 - ۲) ارتقاء سطح مهارت کارکنان متخصص برای ارائه خدمات تخصصی مورد نظر

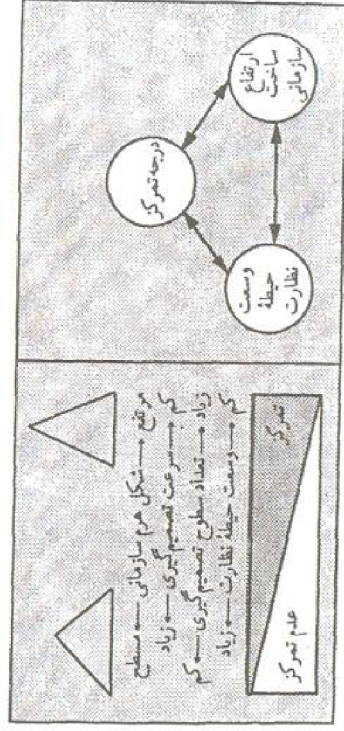
- معایب استفاده از واحدهای تخصصی ستادی عبارتند از:
 - ۱) بست یافتن به کارآیی به قیمت از دست دادن اقتدار منطقی مورد نیاز در واحدهای صافی
 - ۲) ایجاد امکان سوء استفاده از قدرت در واحدهای ستادی
 - ۳) افزایش احتمال بروز اختلال در روند ارائه خدمات ستادی به واحدهای صافی.

انواع واحدهای ستادی

- ۱- ستاد شخصی
- منظور از ستاد شخصی، واحد یا فردی است که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد.
- ۲- ستاد تخصصی
- منظور از ستاد تخصصی، واحدی تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود. نظیر واحد حسابداری، امور کارکنان، خرید و خدمات ماشینی

رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمان با محیط نظارت

- میان ارتفاع ساخت سازمانی و توسعه حیطه نظارت، رابطه‌ای معکوس وجود دارد.
- با کاهش حیطه نظارت، تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع هرم سازمان افزایش می‌یابد و سازمان متمرکزتر می‌شود.
- اگر حیطه نظارت کوچک و محدود باشد، امکان تصمیم‌گیری متمرکز به وجود می‌آید، البته به این ترتیب سلسله مراتب طولانی‌تر می‌شود و فاصله مدیران عالی از رده عملیاتی افزایش می‌یابد.



نکته: میان حیطه نظارت و میزان تمرکز با سبک رهبری و کنترل نیز رابطه وجود دارد. هر چه سبک رهبری مستبدانه‌تر و کنترل شدیدتر باشد، حیطه نظارت محدودتر و میزان تمرکز بیشتر خواهد شد.

تعیین ارتفاع ساختار سازمانی

- هر چه اندازه سازمان بزرگ‌تر می‌شود ارتفاع ساخت آن نیز افزایش می‌یابد، در حالی که رضایت کارکنان از شغل و دقت آنان در عملکرد شغلی کاهش می‌یابد. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که هیچ سازمانی به بیش از هفت سطح نیاز ندارد.
- فرض‌های ذیل در مورد ارتباط ارتفاع ساخت سازمانی و برخی از ویژگی‌های مدیران مطرح شده است:
- الف) با افزایش توانایی مدیران ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می‌یابد.

ترتیب	شرح
الف	هنگامی که «انزایش کارایی و کاهش هزینه»، رموز اصلی موفقیت باشد، بهتر است واحدهای اداری را براساس «فراگرده طراحی کنند».
ب	هنگامی که موفقیت در «بهره‌مندی و رسیدن به هدف» در یک مقطع زمانی مهم باشد، بهتر است واحدهای اداری براساس «هدف» طراحی کنند.
ج	هنگامی که سازمان در محیط متحول و پیچیده فعالیت کند و برای آن راه به‌سوی محصول (کالا یا خدمت) امری حیاتی باشد، بهتر است برای طراحی سازمان هم «هدف» و هم «فراگرده» را مدنظر قرار دهند و از ساخت خزانه‌ای استفاده کنند.

تعیین استاندارد

- منظور از استاندارد کردن کار آن است که پس از بررسی روی داده‌های متوالی و آن دسته از حوادث کاری که به طور مرتب به وقوع می‌پیوندند، مراحل صحیح انجام هر بخش از کار را تعیین کنند و به تصویب برسانند.
- برخی از محققین میزان استاندارد بودن هر سازمان را با استفاده از مقیاسی دو بعدی ارزیابی می‌کنند. در بعد اول وجود شرح شغل‌ها، شرایط احراز شغل، عناوین رسمی سیستم، پاداش و سیستم ارزیابی عملکرد بررسی می‌شود و در بعد دیگر وجود رویه‌های استاندارد برای تصمیم‌گیری‌ها مد نظر قرار می‌گیرد.

تقسیم کار عمودی

- نوعی تقسیم کار بین واحدهای سطوح متعدد سلسله مراتب ایجاد می‌شود که تقسیم کار عمودی نامیده می‌شود.
- در تقسیم کار عمودی سه موضوع قابل تأمل باید مد نظر قرار گیرد:
 - ۱) تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی: به این ترتیب بر حسب تعداد سطوح سازمانی، شکل هرم سازمانی ممکن است به صورت تخت متوسط یا بلند دربیاید.
 - ۲) حیطه نظارت: که به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند دلالت دارد.
 - ۳) درجه تمرکز: که بر جایگاه اصلی تصمیم‌گیری در سازمان دلالت دارد. به این ترتیب که هر گاه کلیه تصمیم‌های مهم در رده بالای ساخت سازمانی اخذ شود سازمان بسیار متمرکز خواهد شد.

- با توسعه یافتن سازمان رافزایش پیچیدگی فرآوردهای سازمانی ضرورت استفاده از واحدهای ستادی افزایش می یابد.
- واحدهای ستادی بیشتر به اموری نظیر نگهداری سازمان، ارائه خدمات عمومی، مطالعه تشکیلات و روش ها و تحلیل سیستم، پژوهش برای بهبود روند، تحقق اهداف، پیگیری امور مالی و بودجه، برنامه ریزی نیروی انسانی، تأمین مواد اولیه می پردازند.

- (ب) اگر مدیران تصور کنند که کارکنان افرادی ناتوان، تنبل و غیر قابل اعتمادند ارتقا ساخت سازمانی افزایش می یابد.
- (ج) در صورتی که مدیران در صدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، ارتقا ساخت سازمانی افزایش می یابد.
- (د) رضایت شغلی مدیران عالی در ساختهای بلند از رضایت شغلی سرپرستان در ساختهای کوتاه تر بیشتر است شاید به این دلیل که سرپرستان در ساختهای کوتاه تر فرصت کمتری برای ارتقاء خواهند داشت.

میزان تمرکز و عده تمرکز

- در شرایطی که سازمان از سیستمهای غیر متمرکز استفاده می کند، فراگرد تصمیم گیری با سرعت بیشتری طی می شود و مدیران میانی در شرایط بهتری پرورش می یابند و نیاز مدیران به احترام و خود شکوفایی به نحو بهتری ارضاء می شود.

ولدهای جدید در سازماندهی

- ۱) کوتاه ساختن خط فرمان: بدین ترتیب سازمان ها با حذف سطوح مدیریتی غیر ضروری در برابر تهدیدات محیطی مقاوم تر می شوند.
- ۲) کاهش وحدت فرماندهی: بدین معنا که با استفاده از تیم های ترکیبی و گروه های ضربیت ساختارهای افقی تر به کار گرفته می شوند و سازمان ها با خواسته های مشتریان خود بیشتر آشنا می شوند در نتیجه این تغییرات کارکنان معمولاً با بیش از یک مدیر سروکار دارند.
- ۳) گسترش حیطه کنترل و نظارت
- ۴) افزایش تفویض اختیار و توانمند سازی کارکنان
- ۵) افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز
- ۶) کاهش بخش ها و واحدهای ستادی

نکات کل فصل

- برنامه ریزی خوب زمینه مساعدی را برای سازماندهی مطلوب فراهم می آورد.
- سازماندهی خوب زمینه مساعدی را برای هدایت و کنترل مؤثر مهیا می سازد.
- توان هر سازمان در پاسخ گویی به چالش های محیطی به ساختار آن بستگی دارد.

سازماندهی و طراحی سازمان

مراحل سازماندهی (بسی)

در مرحله اول: طراح با استفاده از روشها و شیوه‌های گوناگون طراحی و با توجه به وظایف عمده سازمان، وظایف را در قالب وظیفه‌های جزئی تر تقسیم می‌کند و پس از طراحی اداره‌ها، به طراحی واحدها و اداره‌های فرعی می‌پردازد.

در مرحله دوم پس از مشخص شدن سلسله مراتب قدرت و اختیار در سازمان، سطوح مختلف شکل می‌گیرند (ترسیم خط فرماندهی و تعیین سلسله مراتب سازمانی)

ترکیب افقی، جابجایی برای کارکنان و تنظیم شرح شغلها (مراحل سوم و چهارم) باید بیشتر تلاش شود تا با استفاده از ساز و کارهای ترکیب، استمرار حیات و هماهنگی فعالیت‌های سازمان تضمین شود؛ بنابراین می‌توان گفت که در فراگرد سازماندهی، در روش یا ابزار مهم «تجزیه» و «ترکیب» مورد استفاده قرار می‌گیرد. تا مرحله سوم مجموعه واحدهای سازمانی شکل می‌گیرند و واحدهای فرعی و اصلی مشخص می‌شوند؛ در نتیجه ترکیب کلی سازمان معین می‌گردد. ولی تا زمانی که افراد با ساختار سازمانی مرتبط نشوند و وظایف آنها معین نگردد اهداف اساسی سازماندهی تحقق نمی‌یابد.

در مرحله چهارم، به اموری مانند تقسیم کار، تهیه شرح شغل، شرح وظایف افراد، شرایط احراز شغل، تدوین قوانین و مقررات مبادرت می‌شود.

نکته مجموعه وظایف هر سازمان که بر مبنای هدف آن سازمان شکل می‌گیرند، از مهم‌ترین عواملی است که هنگام طراحی ساختار جدید، مد نظر طراحان قرار می‌گیرد. تجدید ساختار معمولاً در اثر تغییر در فن‌آوری، اهداف و نوع محصولات و خدمات سازمان مطرح می‌شود.

طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای تکرش سلسله

• فراگرد ایجاد واحدهای سازمانی را بخش‌بندی کردن و طراحی واحدهای سازمانی می‌نامند. این کار برای تقسیم‌بندی افقی فعالیت‌های سازمان انجام می‌شود و هنگام با رشد اندازه و افزایش فعالیت‌های سازمان ضرورت پیدا می‌کند.

• خرده واحدهای اداری به منزله حاصل فراگرد طراحی واحدهای سازمانی به روش‌های گوناگونی می‌توانند دسته‌بندی شوند که انتخاب روش دسته‌بندی به تکرش مسیر و طراحی بستگی دارد. به طور کلی برای طراحی واحدهای سازمانی می‌توان روشهای متعددی وجود دارند که عبارتند از:

مقدمه

• طراحی سازمان میزان انعطاف‌پذیری سازمان در مقابل تحولات محیطی را معین می‌سازد و سایر وظایف مدیریت را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. از این رو اصلاحات ساختاری از حساس‌ترین و مهم‌ترین اقدامات مدیریتی محسوب می‌شوند.

فراگرد سازماندهی (بسی)

• طبق نظریات کلاسیک، برای سازماندهی باید مراحل چهارگانه‌ای به شرح ذیل طی شوند.

مرحله اول: تقسیم کل سازمان در قالب چند بخش عمده (تقسیم‌بندی افقی)، از طریق تقسیم‌بندی کارها و فعالیت‌ها با توجه به وظایف عمده سازمان، طراحی اداره‌ها و طراحی واحدهای پشتیبانی

مرحله دوم: ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات آن‌ها (تقسیم‌بندی عمودی) از طریق ارائه طرح سلسله مراتب سازمانی، تعیین حیطه نظارت افراد، مشخص کردن حوزه سرپرستی افراد با رعایت اصل وحدت فرماندهی، تنظیم روابط رئیس و مرئوس، تعیین نوع و حدود اختیارات افراد، تنظیم روابط صف و ستاد و تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز.

مرحله سوم: مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی) از طریق تدوین راهنمای سازمان، تعیین وظایف تخصصی، تدوین رویه‌های کاری، تشکیل گروه‌های کار دائمی و شوراهای تشکیل گروه‌های کاری موقت.

مرحله چهارم: جابجایی برای کارکنان و تثبیت نیروها با تقسیم کار بین افراد، تدوین شرایط احراز هر شغل، تدوین شرح مشخصات شغل، تدوین قوانین و مقررات موجود.

نکته: در چهارچوب نظریه‌های مکتب کلاسیک روش سازماندهی از بالا به پایین توصیه می‌شود.

تکانه شدت عدم تمرکز در ساخت‌های مبتنی بر وظیفه تابع یک تناوب سینوسی است. به این صورت که با توسعه سازمان و تنوع مسائل آن، عدم تمرکز افزایش می‌یابد و به دلیل بروز تعارض و تضاد بین واحدهای وظیفه‌ای مختلف در سازمان از میزان عدم تمرکز کاسته می‌شود و ساخت سازمان متمرکزتر می‌گردد.

سازماندهی بر مبنای محصول

در این روش، واحدهای سازمانی را بر مبنای انواع محصولات و خدمات سازمان طراحی و ایجاد می‌کنند به طوری که هر واحد سازمانی مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین می‌شود و حتی گاهی اوقات وظیفه بازاریابی و فروش آن محصول را نیز به عهده می‌گیرد.

مزایای این روش سازماندهی عبارتند از:

- (۱) با توجه به مشخص شدن حوزه فعالیت و میزان اختیار و مسئولیت مدیران استقلال نسبی آن‌ها حفظ می‌شود.
- (۲) با معطوف شدن توجه مدیران به یک واحد معین، تلاش آن‌ها مصروف سوآوری در آن واحد می‌گردد.
- (۳) با تمرکز فعالیت مدیران در واحدهایی معین عملکرد آن‌ها قابل ارزیابی خواهد بود.
- (۴) ضمن بهبود هماهنگی میان فعالیت‌های تخصصی همکاری واحدهای تخصصی افزایش می‌یابد.

(۵) زمینه مناسبی برای پرورش مدیران و آموزش آنان فراهم می‌آورد.

(۶) هنگامی که تنوع کالاها و خدمات و میزان آن‌ها زیاد باشد، شیوه مناسبی برای سازماندهی است.

معایب این روش عبارتند از:

- (۱) با توجه به افزایش تعداد واحدها، برحسب محصولات و خدمات نیاز به مدیران کل و سرپرستان افزایش می‌یابد.
- (۲) امکان ارائه خدمات تخصصی به صورت متمرکز و با صرفه کاهش می‌یابد.
- (۳) کنترل و ایجاد هماهنگی میان فعالیت واحدهای تولیدی متعدد و متنوع در کل سازمان دشوار می‌گردد.

۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه:

این روش از قوی‌ترین روش‌های سازماندهی محسوب می‌شود و ویژه برای سازماندهی سطوح عملیاتی و معمول‌ترین شیوه سازماندهی است.

مزایای این روش سازماندهی عبارتند از:

- (۱) از منطقی‌ترین و ساده‌ترین روش‌های سازماندهی برای افزایش کارایی واحدها و تشکیلات سازمانی است و بازدهی سازمان را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می‌برد.
- (۲) در این روش به توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف توجه می‌شود و با ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی در سازمان سطح تخصص نیروهای موجود در آن ارتقاء می‌یابد ضمن آن که توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف قابل ارزیابی خواهد شد.
- (۳) در این روش به دلیل تثبیت وظایف افراد و معین بودن شیوه انجام کار، آموزش نیروی انسانی آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر است و در یکارگیری نیروی انسانی متخصص صرفه جویی می‌شود.

معایب این روش سازماندهی عبارتند از:

- (۱) در مواردی که میان وظایف واحدهای مختلف سازمان، وابستگی متقابل وجود داشته باشد، کارایی سازمان تا حد کارایی ضعیف‌ترین واحد سازمانی، تنزل می‌کند.
- (۲) هر چند که کنترل و ارزشیابی عملکرد واحدهای وظیفه‌ای آسان‌تر به نظر می‌رسد، ولی اگر واحدهای مختلف مکمل یکدیگر باشد و انجام کار یک واحد مستلزم انجام کار سایر واحدها باشد ارزیابی بسیار دشوار خواهد بود و مسئولیت واحدهای مختلف لوث می‌گردد.
- (۳) در صورت تغییر شرایط محیطی، واحدهای سازمانی، فاقد انعطاف‌پذیری کافی برای تطبیق سریع وظایف و عملکرد خود با نیازهای جدید محیط می‌باشند.

(۴) با توجه به شکل‌گیری نوعی شیفتگی تخصصی در واحدهای وظیفه‌ای، ممکن است نوعی تضاد یا رقابت میان آن‌ها به وجود آید و این امر به اخلاف در انجام مأموریت سازمان می‌انجامد.

(۵) مدیران و کارکنان واحدهای وظیفه‌ای مجبورند که در یک حوزه تخصصی فعالیت کنند و رشد آن‌ها در سلسله مراتب سازمانی نیز در همان حوزه تخصصی پیش‌بینی می‌شود.

بنابراین امکان پرورش مدیران چند بعدی برای تصدی مشاغل سطوح مدیریت عالی فراهم نمی‌گردد.

- سازماندهی با توجه به نوع مشتری**
- مبنای اصلی دسته‌بندی فعالیت‌ها در این نوع سازماندهی، مشتری است که با توجه به نوع فعالیت‌های سازمان شناسایی می‌شود.
 - این نوع تقسیم‌بندی را معمولاً از رده میانی به پایین مورد استفاده قرار می‌دهند.
 - مزایای این روش سازماندهی عبارتند از:
 - ۱) در این نوع سازماندهی بر نیاز مشتریان تأکید می‌شود و می‌توان گفت به آنان بیشتر توجه می‌گردد.
 - ۲) مشتریان رضایت بیشتری خواهند داشت.
 - ۳) مهارت کارکنان در برخورد مؤثر با مشتریان افزایش می‌یابد.
 - معایب این روش سازماندهی عبارتند از:
 - ۱) با توجه به تنوع مشتریان و خواسته‌های آنان، هماهنگی عملیات پاسخگویی به آنان دشوار می‌گردد.
 - ۲) نیاز به مدیران و کارکنان ماهر برای برخورد مؤثر با مشتریان افزایش می‌یابد.
 - ۳) ممکن است تعریف کردن و متعابز ساختن گروه‌های مشتریان دشوار گردد.

سازماندهی بر مبنای نوع بازار

- در این روش سازمان را براساس بازارها یا مجاری بازاریابی تقسیم‌بندی می‌کنند و بر بازاریابی و کارآمد کردن مجاری ارتباط با بازار راه‌هایی که سازمان از آن طریق با هنگام سازماندهی بر مبنای مجاری ارتباط با بازار راه‌هایی که سازمان از آن طریق با مشتری ارتباط برقرار می‌کند و علایق وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد بررسی می‌شود. نکته قابل توجه آن که مشتری ممکن است فروشنده عمده یا فروشنده جزء باشد.
- در سازماندهی بر مبنای بازارها، فعالیت‌ها به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شوند که تلاش‌های بازاریابی بر جذب مشتریان عمده نظیر بیمارستان‌ها، مؤسسه‌های رایانه‌ای و شرکت‌های هواپیمایی متمرکز شود.
- هر دو روش (سازماندهی براساس بازارها و مجاری بازاریابی) با توجه به شرایطی که سازمان در آن قرار دارد قابل استفاده هستند این روش‌های سازماندهی به دلیل تسری فعالیت‌های سازمانی به سطوح بین‌المللی مطرح می‌شوند.
- مزایای این نوع سازماندهی عبارتند از:
 - ۱) فعالیت‌های بین‌المللی تسری می‌یابد.
 - ۲) امکان ارائه خدمات متمرکز و با صرفه کاهش می‌یابد.
 - ۳) با افزایش پراکندگی جغرافیایی، کنترل امور توسط مدیران عالی دشوارتر می‌گردد.

۴) با توجه به پراکندگی شدن نیروهای متخصص در واحدهای سازمان موجب تضعیف گروه‌های تخصصی می‌شود.

سازماندهی بر مبنای فراگرد

- در این روش، فعالیت‌های سازمان را با توجه به فراگرد تولید یا وسایل مورد نیاز برای تولید دسته‌بندی می‌کنند.
- معمولاً واحدهایی که فراگردهای تولید امور مالی، حسابداری، منابع انسانی و نظایر آن در آن‌ها انجام می‌شوند به منزله سطح دوم تکنیک مد نظر قرار می‌گیرند. در سطح اول معمولاً سازمان در قالب بخشها و ناحیه‌های جغرافیایی تفکیک می‌شود.

سازماندهی بر مبنای نامه مخابراتی

- در این روش فعالیت‌های سازمان در هر منطقه یا ناحیه گروه‌بندی می‌گردد و تحت نظر یک مدیر قرار می‌گیرد معمولاً در سازمان‌های بزرگ از روش سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی استفاده می‌شود.
- نکته:** اگر هدف سازمان جلب مشارکت مسئولان محلی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از امکانات اقتصادی محل باشد استفاده از این روش توصیه می‌شود. همچنین اگر ارتباطات ضعیف باشد می‌توان از این روش سازماندهی استفاده کرد.

• مزایای این روش سازماندهی عبارتند از:

- ۱) سطح مسئولیت‌ها پایین نگه داشته می‌شود و به سطح بخش‌های جغرافیایی یا منطقه‌ای محدود می‌شود.
- ۲) بر مسائل و مشکلات محلی تأکید می‌شود.
- ۳) فرصت‌ها و موقعیت‌های محلی مورد توجه قرار می‌گیرند.
- ۴) موجب بهبود هماهنگی فعالیت‌ها در سطح محل می‌شود.
- ۵) شرایط مطلوبی برای کارآموزی مدیران کل و افزایش تجارب آنان فراهم می‌آورد.

• معایب این روش سازماندهی عبارتند از:

- ۱) تعداد نیروی انسانی ماهر مورد نیاز برای انتصاب در سطوح مدیریتی افزایش می‌یابد.
- ۲) امکان ارائه خدمات متمرکز و با صرفه کاهش می‌یابد.
- ۳) با افزایش پراکندگی جغرافیایی، کنترل امور توسط مدیران عالی دشوارتر می‌گردد.

• سازمان سیستمی اجتماعی است که بازهی بیشتر آن مستلزم افزایش فعالیت اجزای آن است. در سازماندهی بر مبنای وظیفه همبستگی شدیدی میان فعالیت اجزای سازمان ایجاد می‌شود. به گونه‌ای که اگر یکی از خرده سیستم‌ها نتواند خوب عمل کند کل سیستم با شکست مواجه می‌شود.

• در سازمان‌های مبتنی بر وظیفه ترکیب فعالیت‌ها فقط در سطح عالی سازمان امکان‌پذیر است. در حالی که در سازماندهی بر مبنای محصول یا برنامه ترکیب فعالیت‌ها در سطوح پایین‌تر سازمان در سطح مدیریت هر برنامه یا محصول نیز امکان‌پذیر خواهد بود.

• با توجه به اقتدار مدیران میانی در سازمان‌های مبتنی بر وظیفه به دلیل تسلط بر بخش‌های تخصصی و وظیفه‌ای اگر این مدیران به دلیل گرایش حرفه‌ای و نگرش متعصبانه به تخصص و باورهای حرفه‌ای خود با تمایل به اهداف حرفه‌ای به اتخاذ تصمیم پیرایان‌دهنده مسائل جدیدی در سازمان ایجاد می‌شود و بر ضرورت تلاش بیشتر برای ایجاد هماهنگی در سازمان می‌افزاید.

• استقرار سیستم‌های کنترل و ایجاد تعادل در سازمان‌های مبتنی بر وظیفه دشوار است. بخش‌های وظیفه‌ای گاهی به حدی اسیر نگرش تخصصی خود می‌شوند که به طور غیر واقع بینانه‌ای مدیران عالی را فقط به عنوان عوامل هماهنگ کننده‌ای در نظر می‌گیرند که فقط باید شرایط را برای تولید در بخش‌های وظیفه‌ای مهیا سازند.

نگرش پویا به طراحی واهدای سازمانی

• بهره‌مندی از نگرش پویا در سازماندهی، منجر به ایجاد ساختارهایی منعطف و کارآ برای سازمان‌ها شده است و روش‌های سازماندهی را تکامل بخشیده است. برخی از روش‌های جدید سازماندهی عبارتند از:

۱) سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه

• اگر به جای محصول، برنامه‌ها و طرح‌های سازمانی را مبنای سازماندهی قرار دهیم، سازماندهی بر مبنای پروژه شکل می‌گیرد. در سازماندهی بر مبنای پروژه کل سازمان به بخش‌های کوچک‌تری به صورت گروه‌های مستقل تقسیم می‌شود.

• از محاسن ساختار پروژه‌ای آن است که ضعف عملکرد یک واحد از سازمان کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی‌دهد و مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله مراتب طولانی، کاهش می‌یابد همچنین کنترل بازده هر پروژه آسان‌تر می‌شود.

۱۲۴

۱) امکان تمرکز بر بازارها و مجاری بازاریابی فراهم می‌شود.
۲) توسعه فعالیت‌های مؤثر در زمینه بازاریابی امکان‌پذیر می‌گردد.
• معایب این نوع سازماندهی عبارتند از:

۱) تمرکز فعالیت‌های سازمان بر سودآوری یا افزایش تولید دشوار می‌شود.
۲) به سختی می‌توان مصرف کنندگان را ترغیب کرد که کالا را در نظر بگیرند، نه بازار را
۳) تعیین قیمت تمام شده و هزینه‌ایی برای یک کالا در بخش تولید دشوار می‌گردد، به ویژه هنگامی که کالاهای تولید شده در یک واحد از طریق مجاری متعددی توزیع شدند.
۴) هماهنگ ساختن تحقیق و پژوهش در مورد یک کالا و طراحی و مهندسی محصول و تولید آن در مجاری متعدد بازار دشوار می‌گردد.

سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت

• این شیوه از قدیمی‌ترین شیوه‌های سازماندهی است که معمولاً در سطوح پایین سازمان به‌کار می‌رود.

• مشکل عمده این روش سازماندهی، افزایش هزینه فعالیت در نوبت‌های عصر و شب و کاهش کارآیی در نوبت‌های مذکور در مقایسه با نوبت روز است. هم‌چنین در این روش اعمال نظارت مدیران بر فعالیت‌های کارکنان دشوارتر می‌شود.

طراحی واهدای سازمانی بر مبنای نگرش پویا و استفاده از الگوهای ترکیبی

• بندرت ممکن است که برای همه سطوح یک سازمان، صرفاً از یک روش سازماندهی استفاده شود؛ در واقع سازمان‌ها معمولاً آمیزه‌ای از روش‌های سازماندهی را به‌کار می‌گیرند.

مقایسه‌ای میان سافت‌های سنتی سازماندهی بر مبنای وظیفه و محصول

• سازماندهی بر مبنای وظیفه برای سازمان‌های کوچک مناسب‌تر است زیرا در سازمان‌های بزرگ با توجه به گسترده شدن حوزه فعالیت ممکن است ساختار مبتنی بر وظیفه سازمان را به تدریج به بوروکراسی‌های سنتی مبدل کند.

• در هر مسیر ارتباط عمومی در سازمان‌های مبتنی بر وظیفه فقط یک بخش از فعالیت‌های تخصصی ضروری در فراگرد تولید محصول انجام می‌شود. به همین دلیل برخی از سازمان دهندگان، سازماندهی بر مبنای محصول را به سازماندهی بر مبنای وظیفه ترجیح می‌دهند.

۱۲۵

(۲) هنگامی که دستیابی به عملکرد عالی و ضرورت کاهش هزینه‌ها مستلزم انعطاف بیشتر در یکنگ‌گیری منابع مالی، مادی و انسانی باشد و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند. (۳) هنگامی که توسعه بیشتر ارتباطات میان افراد و گروه‌های تخصصی ضرورت داشته باشد به گونه‌ای که برقراری این میزان ارتباطات با استفاده از ساختارهای متداول امکان‌پذیر نباشد.

- ساختار خزانه‌ای محدودیت‌هایی نیز دارد که برخی از آن‌ها به شرح ذیل مطرح می‌شوند: (۱) استفاده از این ساختار موجب کاهش ثبات کارکنان در محل کار می‌شود.
- (۲) ممکن است به دلیل بروز تمایلات متفاوت میان مدیران برنامه‌ها و مدیران گروه‌های تخصصی (خزانه‌ها) میان آن‌ها جنگ قدرت در بگیرد و موجب ائتلاف منابع سازمان شود.
- (۳) هماهنگ ساختن گروه‌های تخصصی (خزانه‌ها) و برنامه‌ها برای استفاده بهینه از نیروی انسانی، کار دشواری است.

(۴) تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دارای ساختار خزانه‌ای دشوار می‌گردد.

(۱۵) سازماندهی با گروه‌های متداول

- سازمان را می‌توان به صورت شبکه‌ای از گروه‌های متداخل تصور کرد. در این حالت ممکن است فردی که در یک گروه به عنوان رئیس انجام وظیفه می‌کند در یک گروه دیگر در نقش مرفئوس قرار گیرد. یعنی با دو نقش متفاوت در دو گروه متفاوت عضویت داشته باشد. بنابراین عملکرد کلی سازمان علاوه بر کیفیت کار گروه‌ها، مرهون نحوه ارتباط و پیوستگی آنان نیز خواهد بود.

- وجود چنین ساختاری، زمینه بهتری برای ایفای نقش ترکیبی فراهم می‌کند. نقش مدیر به عنوان ترکیب‌کننده ایجاد می‌کند که تلاش‌های فردی را به تلاش‌های گروهی مبدل سازد و اهداف فردی را در قالب اهداف گروهی بیان کند. یکی از راه‌های هم‌سو سازی اهداف فردی با اهداف سازمانی مشارکت دادن افراد در برنامه‌ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل است.
- مدیران باید ضمن ایجاد گروه‌های کاری، این گروه‌ها را در ساخت کلی سازمان از طریق افرادی که در دو گروه به طور هم‌زمان عضویت دارند، مرتبط سازند این نوع ساخت سازمانی را کاهی سیستم تعاملی اثربخش نیز می‌نامند.

- هدف از تشکیل این گروه‌ها علاوه بر توسعه مجاری ارتباطی، تصمیم‌گیری گروهی در مورد مسائل حوزه کاری افراد گروه است.

- در ساختارهای مبتنی بر پروژه، ترکیب و هماهنگ ساختن فعالیت‌های چند پروژه مسائلی را ایجاد می‌کند به طوری که گاهی یک نفر نمی‌تواند عهده‌دار هدایت همه فعالیت‌های متنوع یک پروژه شود.

نکته: استفاده از این روش سازماندهی ابتدا در صنعت هواپیماسازی با موفقیت مواجه شد و سپس به سایر صنایع تسری یافت.

سازماندهی فلاهای (ماتریس)

- اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای محصول (مشتری یا ناحیه) ترکیب کنیم، شیوه جدیدی برای سازماندهی به‌دست می‌آید که آن را سازماندهی خزانه می‌نامند.

- در این روش افراد متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می‌گیرند و به انجام وظیفه می‌پردازند، به این ترتیب که از حیث تخصصی تحت نظر مدیر خزانه تخصصی قرار می‌گیرند و از حیث برنامه یا پروژه‌ای که انجام آن را به عهده دارند تحت نظر مدیر پروژه هدایت می‌شوند.

- از ساختار خزانه‌ای به امید بهره‌مندی هم‌زمان از مزایای ساختار مبتنی بر محصول استفاده می‌شود.

- سازماندهی خزانه‌ای، در واقع شکل پیشرفته‌ای از سرپرستی چند جانبه است و برای سازمان‌های بزرگی که فعالیت‌های فنی پیچیده و متنوعی را انجام می‌دهند مناسب است به همین دلیل از این شیوه سازماندهی بیشتر در سازمان‌های مشاوره‌ای، مراکز آموزشی و مراکز علمی - تحقیقاتی استفاده می‌شود.

نکته: سازماندهی ماتریسی نوعی سازماندهی موقتی است نه دائمی. در این نوع سازماندهی وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود روابط متداول صف و ستاد مفهومی ندارد سلسله مراتب به صورت متداول تعریف نمی‌شود و مهم‌تر از همه این که برقراری سلسله‌ای از روابط مستمر و دائمی بین واحدهای متعدد سازمان ضرورت دارد.

- سازمان خزانه‌ای را برای انطباق بیشتر با شرایط ذیل طراحی می‌کنند:

(۱) هنگامی که سازمان ناگزیر از انطباق با عوامل محیطی متنوعی نظیر مهارت‌های فنی سطح بالا و تقاضای متغیر مشتریان است.

تمهیل در روشهای سازماندهی و تنظیم ساختار

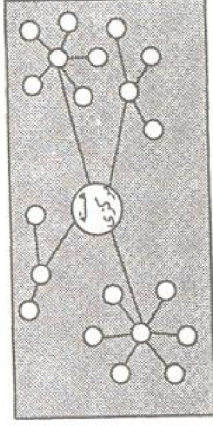
- سازگاری با محیطهای پیچیده و پویا مستلزم تحمل فشار زیادی است و مدیران را برمی انگیزد تا در جستجوی ساختارهایی باشند که با استفاده از آنها ضمن پاسخگویی به نیازهای سازمان به افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، نایل گردند. این جستجوها و تلاشها به ایجاد انواع متعددی از ساختارها منجر شده است که در میان آنها ساختارهای تیمی و شبکه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

ساختار تیمی

- در ساختار تیمی برای توسعه روابط مورب و اهتمام به حل مسئله در سراسر سازمان از تیمهایی استفاده می‌شود که گاهی به طور دائمی و گاهی به طور موقت ایجاد می‌شوند.
- هدف از ایجاد ساختارهای تیمی آن است که استفاده‌های ذهنی منابع انسانی برای حل مسائل سطوح مختلف مدیریت تحت کنترل درآیند و امکان تبادل دانش و تجربه برای کسب مزیت رقابتی فراهم گردد.

ساختار شبکه‌ای

- در ساختار شبکه‌ای یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین‌کننده خدمات اساسی سازمان است. این هسته از طریق شبکه‌هایی با واحدهای مذکور مرتبط می‌شود و فعالیت‌های مورد نظر سازمان را توسط آنها انجام می‌دهد. این سازمان‌ها را گاهی سازمان مجازی نیز می‌نامند. البته باید توجه داشت که سازمانهای مجازی از هسته مرکزی دائمی استفاده نمی‌کنند و صرفاً از طریق اتلافهای موقتی شکل می‌گیرند. بدون نیاز به داشتن مالکیت همه واحدهای تأمین‌کننده خدمات پشتیبانی، بر حسب نیاز می‌توانند از طریق شبکه‌های الکترونیک به آنها دسترسی پیدا کنند و کارهای متنوعی را بر حسب اتلافهای استراتژیک و قراردادهای سازمانی انجام دهند.



۱۲۷

- با استفاده از این ساختار، سازمان‌ها می‌توانند ضمن انجام فعالیت‌ها و عملیات گسترده خود، سیستمهای کوچکتری داشته باشند و از پیچیدگی ساختارهای بزرگ اجتناب کنند. این شبکه‌ها مزیت امکان فعالیت در مقیاس جهانی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. در حقیقت تا زمانی که مدیران در جستجوی راههای کسب و افزایش مزایای رقابتی خود از طریق کاهش هزینه‌های سربار و افزایش کارایی عملیات هستند این گونه سازمانها متداول‌تر می‌شوند.

سازماندهی بر مبنای دانش

- سازمان‌هایی که به نشر دست‌آوردهای فعالیت‌های فکری می‌پردازند و برای جذب مشاوره‌های فکری از سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی در محیط، تلاش می‌کنند، به سرعت به سازمان‌های مجازی دارای مراکز دانش نزدیک می‌شوند و به آنها شباهت می‌یابند. این سازمان‌ها از طریق تأمین منابع طرفین و با استفاده از سیستم‌های الکترونیکی (به جای سیستم‌های رسمی متمرکز) با هم در تعامل‌اند.

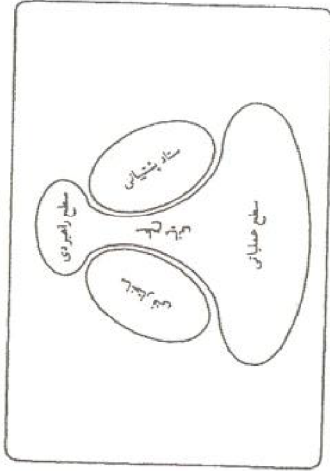
طراحی سازمان

- طراحی سازمان عبارت است از فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به هدف‌ها و انجام رسالت سازمان. هدف غایی طراحی سازمان، استقرار ساختارهایی است که با سامان بخشیدن به منابع موجود بتوانند به بهترین نحو امکان تحقق اهداف و اجرای راهبردهای سازمان را فراهم آورند.
- هر بخشی درباره طراحی سازمانی، ضرورتاً با تأملی بر بوروکراسی آغاز می‌شود. بوروکراسی یعنی شکلی از سازمان که بر رعایت منطق، نظم و استفاده مشروط از اختیار رسمی تأکید دارد. نظریه‌پردازان مکتب کلاسیک مدیریت بر این باورند که ساخت سازمانی باید دقیق باشد.

- ماکس وبر با تأکید بر اهمیت سازمان رسمی، توسعه سازمان‌های بوروکراتیک را غیر قابل اجتناب می‌دانست، سازمان‌هایی که با تخصص‌گرایی، رعایت سلسله مراتب اختیارات و تبعیت از قوانین ثابت و دقیق اداره می‌شوند. این بوروکراسی‌ها و انواع سازمان‌هایی که ساختاری خشک و فاقد انعطاف داشتند در مواجهه با محیط‌های متغیر و شرایطی که پویایی و تحول فعالیت‌های سازمانی را الزامی می‌سازند به مرور تنوعی کننده ساختارهایی مزاحم و مقرراتی دست و پاگیر شدند. به طوری که گاهی از واژه بوروکراسی مفاهیمی نظیر مفهوم کانگد بازی و تشریفات زاید اداری تداعی می‌شد.

۱۲۸

میتزبرگ در آثار خود، سازمان را به پنج قسمت اصلی تقسیم کرده است که هر یک کارکرد خاصی در سازمان دارند و تمرکز قدرت در هر یک از قسمت‌های مذکور شکل خاصی از سازمان را ایجاد می‌کند.



- این قسمت‌ها عبارتند از:
 - ۱- سطح عملیاتی: کارکنانی که انجام کار اصلی برای تولید محصولات و ارائه خدمات بر عهده آنان است.
 - ۲- سطح راهبردی: مدیران عالی سازمان که مسئولیت کلی سازمان را بر عهده دارند.
 - ۳- سطح میانی: مدیرانی که هسته عملیاتی را به رأس راهبردی متصل می‌کند.
 - ۴- ستاد فنی: تحلیل‌گران و کارشناسانی که مسئولیت ایجاد شکل‌های معینی از استانداردهاسازی در سازمان بر عهده آنان است.
 - ۵- ستاد پشتیبانی: افرادی که عهده‌دار ارائه خدمات پشتیبانی غیر مستقیم به سازمانند.
- طرح‌های سازمانی خاصی که برحسب نحوه ترکیب قسمت‌های اصلی سازمان شکل می‌گیرند را می‌توان به دو دسته طرح‌های مکانیکی و طرح‌های ارگانیک تقسیم کرد.

سازمان‌های بوروکراتیک و طرح‌های مکانیکی

• میتزبرگ سه شکل معمول سازمان‌های مکانیکی یعنی بوروکراسی ماشینی بوروکراسی حرفه‌ای و بوروکراسی بخشی را از هم متمایز ساخته است.

- اصطلاح بوروکراسی در نظریه سازمان بر تعریف و تشریح تفصیلی ساخت رسمی سازمان، شرح شغل‌ها، محدوده اختیارات و تدوین رویه‌ها و مقررات و آیین‌نامه‌ها و تعیین روابط سازمانی دلالت دارد.
- نظریه‌های کلاسیک هم‌چنین بر ضرورت بکارگیری اصول منطقی و دقیق در سازماندهی تأکید داشتند به طوری که قابلیت پیش‌بینی نتایج افزایش یابد. نتیجه بکارگیری این اصول منطقی، ایجاد سازمان‌هایی با طرح مکانیکی است که روابط سازمانی دقیق و معین و ساختار نسبتاً ثابتی دارند، در حالی که نظریه‌های جدید بر ضرورت افزایش قابلیت انعطاف ساختار سازمانی تأکید می‌کنند و سطوح بالاتر نیازهای انسانی دو سازمان را مد نظر قرار می‌دهند.
- برنزو استاکر پس از بررسی بیست شرکت تولیدی، دو شکل کاملاً متفاوت طرح سازمانی را ارائه کردند عبارتند از (۱) ساختار مکانیکی و (۲) ساختار ارگانیک
- ساختار مکانیکی که بوروکراتیک‌تر بود و برای محیط‌های پایدار مناسب می‌باشد. این ساختار در چنین محیط‌هایی پیشرفت می‌کند ولی در صورت بروز تغییرات سریع در محیط و نامطمئن شدن آن با دشواری‌های مواجه می‌شود.
- ساختار ارگانیک کمتر بوروکراتیک می‌باشد. این ساختار برای وضعیت‌های متلاطم بسیار مناسب بوده و در محیط‌های پویا عملکرد بهتری دارد.

میزان‌های بوروکراتیک (طرح‌های مکانیکی)	میزان‌های انعطاف‌پذیر (طرح‌های ارگانیک)
متمرکز بسیار	غیرمتمرکز کم
محدود تخصصی کم	گسترده مختلط زیاد
رویه‌های جاری	رویه‌های جاری
حیطه کنترل	حیطه کنترل
ماهیت کارها	ماهیت کارها
میزان استفاده از تجهیزات کاری و گروه‌های ضربت	میزان استفاده از تجهیزات کاری و گروه‌های ضربت
رسمی و غیررسمی	رسمی و غیررسمی

• استفاده از بوروکراسی‌های بخشی برای شرکت‌های بزرگ و گسترده‌ای که در بازارهای متنوع و محیط‌های نسبتاً پایدار فعالیت می‌کنند، بسیار مناسب است و کارکرد بسیار مطلوبی دارد.

• دفاتر مرکزی شرکت‌های بزرگ به کمک ستادهای پشتیبانی مرکز، چتری برای هماهنگ ساختن بخش‌های نیمه مستقل ایجاد می‌کنند. وزارت کشور (با در نظر گرفتن استانداردها به منزله بخشهای وابسته) مثال مناسبی برای بوروکراسی بخشی مصوب می‌شود.

سازمان‌های انطباق‌پذیر و طرح‌های ارگانیک

• بروز تغییرات سریع در محیط بر ضرورت آمادگی برای تعدیل طرح سازمانی می‌افزاید. مدیران بصیر به استفاده از طرح‌هایی تمایل دارند که ضمن تعهد به تحقق هدف‌های مهم عملکردی سرعت و انعطاف سیستم در پاسخگویی را افزایش می‌دهند.

• در سازمان‌های انطباق‌پذیر معمولاً از ساختارهای تیمی و شبکه‌ای استفاده می‌شود و طرح‌های سازمانی ارگانیک‌تری به کار گرفته می‌شود.

• در طرح‌های ارگانیک بر عدم تمرکز اختیارات، کاهش تعداد قوانین و رویه‌های رسمی و اجتناب از مقررات دست و پاگیر، کاهش میزان تقسیم کار، گسترش حیطه نظارت و هماهنگی از طریق روش‌های شخصی تأکید می‌شود.

• در طرح‌های ارگانیک روابط غیر رسمی شناسایی می‌شوند و مشروعیت می‌یابند و حتی برای بهبود عملکرد آن‌ها، مداخلی در نظر گرفته می‌شود.

• طرح‌های ارگانیک برای سازمان‌هایی که محیطی پویا دارند بهترین کاربرد را دارد. همچنین در محیط‌های کار جدیدتر که نیاز به مدیریت کیفیت جامع و ایجاد مزیت رقابتی افزایش می‌یابد و بر ضرورت انجام کارها به صورت تیمی و جدیت در پاسخگویی به مشتریان افزوده می‌شود، طرح‌های ارگانیک بیشتر متداول می‌گردند.

• در آثار مینتزبرگ دو شکل متمایز از سازمان‌های ارگانیک ارائه شده‌اند که عبارتند از: ساختار ساده و سازمان ویژه موقت (دهوکراسی)

۱۴۲

بوروکراسی ماشینی

• استفاده از این نوع بوروکراسی اغلب در سازمان‌های تولیدکننده در مقیاس انبوه و سازمان‌های دولتی متداول است. اعضای این سازمان‌ها کارهای تخصصی و ویژه‌ای را به طور استاندارد در تأیید راهبردها و استراتژی‌های سازمان انجام می‌دهند. از خطوط روشن سلسله مراتب سازمانی برخوردارند و مجموعه گسترده‌ای از مدیران میانی را به کار می‌گیرند. در این بوروکراسی‌ها معمولاً از ساخت وظیفه‌ای استفاده می‌شود و فعالیت نیروهای صنفی توسط بخش گسترده‌ای از نیروهای ستادی حمایت می‌شود.

• اختیار تصمیم‌گیری در رأس هرم سازمانی متمرکز است و از عدم تمرکز اجتناب می‌شود. بوروکراسی ماشینی در محیط‌های ساده و پایدار بهترین کارکرد را دارد.

بوروکراسی حرفه‌ای

• بوروکراسی حرفه‌ای معمولاً در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که دارای تعداد زیادی از کارکنان حرفه‌ای و کاملاً آموزش دیده‌اند، مانند بیمارستان‌ها و دانشگاه‌ها. افراد حرفه‌ای به گونه‌ای تربیت شده‌اند که با استقلال نسبتاً زیادی کار کنند.

ساخت بوروکراسی‌های حرفه‌ای غیر متمرکز است و تصمیم‌گیری در زمینه‌های تخصصی بر عهده افراد حرفه‌ای است.

• این طرح بوروکراتیک برای استفاده در محیط‌های نسبتاً پایدار ولی پیچیده مناسب است.

• بیمارستانها مثال مناسبی برای بوروکراسی‌های حرفه‌ای محسوب می‌شوند، زیرا دارای ستاد پشتیبانی گسترده بوده، ساخت تخت دارند و از خدمات تعداد زیادی از افراد حرفه‌ای و فنی آموزش دیده استفاده می‌کنند.

بوروکراسی بخشی

• در طرح بوروکراسی بخشی با استفاده از شیوه طراحی پیوندی تعدادی «واحد داخلی نسبتاً مستقل» تحت پوشش سازمان فعالیت می‌کنند.

• این بخش‌ها براساس انواع محصول، مشتری یا ناحیه جغرافیایی شکل می‌گیرند و به طور نسبتاً مستقل همانند بوروکراسی‌های ماشینی فعالیت می‌کنند و مدیریت عالی به کمک «ستاد پشتیبانی نسبتاً بزرگ کل سازمان» بخش‌های مذکور را هماهنگ می‌کند.

۱۴۱

ساختار ساده

- ساختار ساده از یک یا چند مدیر عالی و گاهی اوقات تعدادی مدیر میانی و افرادی که در سطح عملیاتی انجام وظیفه می‌کنند تشکیل می‌شود.
- ساختارهای ساده بخوبی می‌توانند با شرایط پویا و متحول و محیطهایی که خیلی پیچیده نیستند انطباق پیدا کنند.
- از این نوع ساختارهای منعطف معمولاً در سازمان‌های کارآفرین کوچک استفاده می‌شود.
- در صورت نیاز معمولاً افراد معدودی نیز برای انجام کارهای استادی استخدام می‌شوند و کارها بدون رسمیت و استاندارد سازی انجام می‌شوند.
- در این نوع سازمانها به دلیل سادگی و اندازه کوچک سازمان، مدیران می‌توانند ضمن آزادی عمل بسیار زیادی که برای کارکنان خود قابل می‌شوند بطور متمرکز آنها را کنترل نمایند.

سازمان ویژه موقت (ادهورگاس)

- در طراحی سازمان ویژه موقت از ساختاری منعطف و پویا استفاده می‌شود.
- در این سازمان‌ها ضوابط و مقررات در حدی بسیار محدود به کار گرفته می‌شوند.
- در این سازمان‌ها برای انجام وظایف کلی سازمان از واحدهای کوچکی استفاده می‌شود که در جوی مردمی و دوستانه به طور خودگردان فعالیت می‌کنند.
- از خصوصیات طراحی ویژه موقت آن است که در آن همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها تقویت می‌شود و اختیارات به کسانی تفویض می‌گردد که برای انجام یک کار ویژه و معین در شرایط بهتری قرار دارند.
- در این نوع طراحی بر این اصل تأکید می‌شود که فقط هنگامی می‌توان از حداکثر توان افراد استفاده کرد که شرایط ضروری برای بروز ابتکارات و ابداعات و برانگیخته شدن حس مسئولیت‌طلبی و همکاری آنان فراهم آید.
- در سازمان ویژه موقت روابط کاری نزدیک‌تری میان کارکنان برقرار می‌شود و به همین خاطر تمایز میان نیروهای صفتی و ستادی تا حد زیادی از میان می‌رود.
- این سازمان‌ها ساختاری افقی دارند و به صورت کاملاً غیر متمرکز اداره می‌شوند و از تیم‌های کاری و گروه‌های ضربت استفاده می‌کنند.

۱۴۴

عوامل اقتصادی موثر بر شکل‌گیری ساختار عبادتگاه (از)

- ۱- راهبرد (استراتژی)
ماهیت هدف‌های کلان و راهبردهای سازمانی بر فرآیند شکل‌گیری ساختار اثر می‌گذارد.
- ۱-۱) اگر راهبرد سازمان گرایش به ثبات داشته باشد و بر این پیش فرض استوار باشد، که فقط تغییرات مهم اندکی در محیط رخ خواهند داد، چنین وضعیتی حاکی از آن است که عملیات سازمان قابل برنامه‌ریزی است و طی فراگردهایی تکراری به اجرا درمی‌آید. برای سازمان‌هایی که از چنین استراتژی‌هایی پیروی می‌کنند باید از ساختارهایی استفاده شود که روابط داخلی آنها کاملاً مشخص و تعریف شده باشد و بتوان برآیند فعالیت‌هایشان را پیش‌بینی کرد بنابراین از طرح‌های سازمانی مکانیکی‌تر و سازمان‌های بوروکراتیک استفاده می‌کنند.
- ۲-۱) اگر راهبرد سازمان گرایش به رشد داشته باشد، معمولاً سازمان با وضعیتی پیچیده‌تر سیال‌تر و نامطمئن‌تر مواجه خواهد شد. تحقق هدف‌های عملیاتی چنین سازمان‌هایی، مستلزم تلاش برای نوآوری و ارائه پاسخ‌های مقتضی به تحولات محیطی است؛ زیرا برنامه‌ها و هدف‌های عملیاتی این سازمانها در طی زمان در معرض تغییرات قابل ملاحظه‌ای قرار دارند.
- سازمان‌هایی که از چنین استراتژی‌هایی پیروی می‌کنند باید از ساختارهایی انعطاف‌پذیر استفاده کنند. بنابراین از ساختارهای غیر متمرکزتر و طرح‌های سازمانی ارگانیکی‌تر بهره می‌گیرند.
- ۲-۲) فن‌آوری
منظور از فن‌آوری، ترکیبی از دانش، تجهیزات و روش‌های مورد استفاده برای تبدیل منابع یا ورودی به خروجی‌هاست. (فراگرد تبدیل اطلاعات و مواد خام به کالاهای ساخته شده را فن‌آوری گویند)
- دستیابی به بهره‌وری مستلزم دسترسی به فن‌آوری مناسب است، بنابراین هنگام طراحی ساختار سازمانی، باید ماهیت فن‌آوری‌های اصلی سازمان را مد نظر قرار داد. نکته دیگر رابطه تنوع تولید با تعداد مناسب سطوح سازمانی است که باید هنگام طراحی مد نظر قرار گیرد.

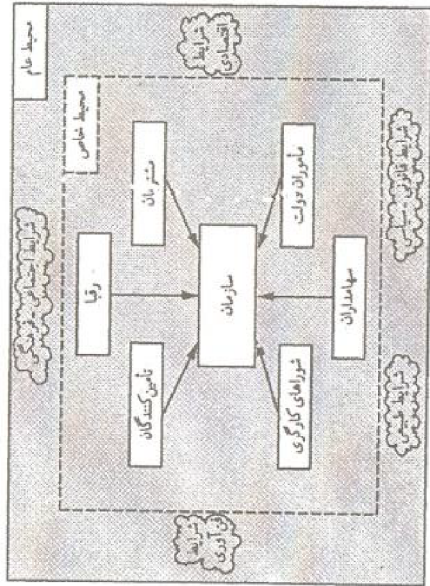
۱۴۴

• وودوارد از مطالعات خود چنین نتیجه گرفت که باید میان فن آوری و ساختار تناسب کافی موجود باشد تا سازمان به موفقیت نایل گردد. در آن زمان کارگاه‌های موفق تولید در مقیاس کوچک و فراگرد تولید مستمر از ساختارهای منعطف‌تری بهره‌مند بودند در حالی که کارگاه‌های موفق در تولید انبوه از ساختارهای مکانیکی‌تر استفاده می‌کردند. بر اساس این تحقیق می‌توان گفت که فن آوری الزاماتی را بر ساختار تحمیل می‌کند.

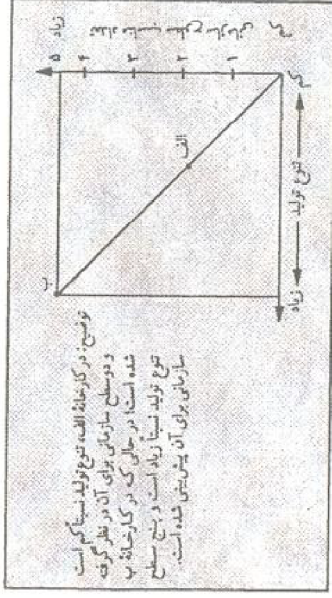
۱۱- محیط
 • منظور از محیط سازمانی عواملی است که در خارج از سازمان قرار دارند ولی بر عملکرد آن تأثیر دارند. ماهیت محیط بویژه از حیث میزان ثبات یا تلاطم باید در هنگام طراحی سازمانی مد نظر قرار گیرد.

اگر محیط آرامتر باشد و تحولات آن بهتر قابل پیش‌بینی باشد، مدیر می‌تواند سازمان را بر مبنای وظایف و فراگردهای پایدار طراحی می‌کند؛ در حالی که اگر محیط ناپایدار و متلاطم باشد، استفاده از ساختارهای موقت و قابل انعطاف برای انجام وظایف مقطعی و کوتاه‌مدت مطلوبتر خواهد بود.

نکته: باید عوامل مؤثر در محیط خاص و محیط عام سازمان را با میزان عدم اطمینانی که به همراه دارند، مد نظر قرار داد منظور از محیط عام مجموعه‌ای از شرایط و ویژگی‌های محیط خارجی است که امور اقتصادی اجتماعی - فرهنگی، قانونی - سیاسی فن آوری طبیعی و نظایر آن را دربر می‌گیرد.



۱۳۶



• مطالعات وودوارد در اریل دهه ۱۹۶۰ از مهم‌ترین مطالعاتی است که درباره تناسب فن آوری و ساختار انجام شده است. وی با بررسی بیش از صد شرکت تولیدی فن آوری اصلی تولید را به سه دسته تقسیم کرد:
 تولید تنگی یا تولید در مقیاس کوچک.

• در کارگاه‌های تولید در مقیاس کوچک هر قلم یا هر دسته از اجناس ممکن است برای انطباق با مشخصات مورد نظر مشتریان به گونه‌ای نسبتاً متفاوت با اجناس دیگر ساخته شود. در این کارگاه‌ها تجهیزات ساده‌ای برای تولید به‌کار می‌روند ولی کارگران باید از سطوح مهارت عالی برخوردار باشند.
 تولید انبوه.

در تولید انبوه تعداد زیادی از محصولات هم‌شکل در سیستم خط تولید ساخته می‌شوند کارکنان کاملاً به یکدیگر وابسته است زیرا هر محصول باید از مرحله‌ای به مرحله دیگر برود و سرانجام تکمیل شود. در تولید انبوه تجهیزات پیچیده‌ای به‌کار گرفته می‌شود ولی کارکنان معمولاً به مشاغل ساده‌ای اشتغال دارند.
 فراگرد تولید مستمر.

در فراگردهای تولید مستمر، با تزریق مستمر مواد اولیه محصولاتی به تدریج تکمیل و ارائه می‌شوند. به این ترتیب که مواد اولیه به صورت مایع، جامد یا گاز وارد یک سیستم تولید کاملاً خودکار و مجهز شده، به کالاهای ساخته شده تبدیل می‌شوند. این سیستم‌های مجهز معمولاً با تعداد اندکی نیروی انسانی قابل اداره هستند. برای مثال کارگاه‌های خودکار تولید مواد شیمیایی و پالایشگاه‌های نفت در شمار فراگردهای تولید مستمر قرار می‌گیرند.

۱۳۵

جهت منافع سازمان بزرگ خود عمل کنند. همچنین با استفاده از ساختارهای موازی ایجاد شده بر مبنای طرح‌های سازمانی ترکیبی «مکانیکی و ارگانیکی» برای پاسخگویی هم‌زمان به نیازهای کارایی در تولید و استمرار نوآوری فعالیت می‌کنند. همچنین استفاده از ساختارهای موازی منطقی و غیر منطقی نظیر ساختار تیمی از راه‌های دیگری است که برای اداره موفق سازمان‌های بزرگ مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین گاهی از کارآفرینی سازمانی برای فائق آمدن بر مسائل ناشی از اندازه بزرگ سازمان و افزایش خلاقیت و نوآوری در آن استفاده می‌شود.

- ۵- قدرت و توان کنترل
- قدرت در سازمان بر توان افراد در اثرگذاری بر جریان اتخاذ تصمیم دلالت دارد. بخشی از این قدرت که از منصب‌های سازمانی افراد ناشی می‌شود اختیار نامیده می‌شود. اختیار همراه منصب سازمانی است.
 - قدرت ابعاد سه‌گانه‌ای دارد، یعنی گاهی از وظیفه گاهی از سلسله مراتب و گاهی از در مرکز بودن سرچشمه می‌گیرد در حالی که اختیار فقط از جایگاه فرد در سلسله مراتب منصب‌های سازمانی ریشه می‌گیرد. قدرت فرد هم به جایگاه وی در سلسله مراتب عمودی و هم به فاصله وی از مرکز یا هسته قدرت سازمانی بستگی دارد.
 - در هر سازمان سه نوع اختیار وجود دارد.
 - اختیار صفتی، اختیار ستادی، اختیار کارکردی
 - منظور از اختیار صفتی، رابطه‌ای است که میان رئیس و مرئوس در سازمان برقرار است. جریان اعمال اختیارات صفتی، ساده و مستقیم است و با عنایت به اصول وحدت فرماندهی و خط فرمان شکل می‌گیرد.
 - اختیارات ستادی، ساهیتی مشورتی دارد. مدیرانی که اختیار ستادی دارند بر مبنای بازرسی و ارزشیابی واحدهای مختلف توصیه‌هایی به مدیران صفتی ارائه می‌کنند.
 - اختیار کارکردی، رابطه‌ای است که به موجب انجام وظایف یک فرد یا واحد یا افراد یا واحدهای دیگر برقرار می‌شود. بدین ترتیب بخش‌هایی که تحت سرپرستی مستقیم فرد یا واحد مذکور قرار ندارند تحت هدایت آن قرار می‌گیرند.
 - نحوه توزیع قدرت و اختیار در سازمان، ساختار سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد حتی ساخت قدرت در گروه‌های غیر رسمی نیز بر ساختار سازمان اثر می‌گذارند.

۱۴۸

- منظور از محیط خاص، مجموعه سازمان‌ها، واحدها گروه‌ها و افرادی است که سازمان باید با آن‌ها تعامل داشته باشد تا بتواند به حیات خود ادامه دهد و رشد کند برخی از عناصر یا عوامل مهمی که در محیط خاص به طور مستقیم بر عملیات روزانه سازمان اثر می‌گذارند عبارتند از مشتریان، تأمین کنندگان، رقبا و مأموران دولت.
- در محیط‌های پایدار استفاده از سازمان‌های بوروکراتیک و طرح‌های مکانیکی بسیار مناسب است.
- در محیط‌های پویا استفاده از سازمان‌های انطباقی و طرح‌های ارگانیکی مناسب‌تر است.
- ۴- اندازه و پهنای هرات
- اندازه سازمان که معمولاً بر حسب تعداد کارکنان سنجیده می‌شود نیز عامل مهمی است که باید در طراحی سازمان مد نظر قرار گیرد. طبق تحقیقات انجام شده سازمان‌های بزرگ‌تر معمولاً از ساختارهای مکانیکی‌تر استفاده می‌کنند.
- الگوهای واقعی تکامل سازمان‌ها با هم تفاوت دارند. ولی بیشتر سازمان‌ها چهار مرحله تولد، جوانی، میان‌سالی و بلوغ را طی می‌کنند.
- در مرحله تولد معمولاً بنیان‌گذار سازمان آن را اداره می‌کند سازمان نسبتاً کوچک است و ساختار بسیار ساده‌ای دارد.
- در دوره جوانی با تقسیم مسئولیت میان تعداد بیشتری از افراد سازمان به سرعت رشد می‌کند و ساختار ساده تحت تأثیر نیروهای برای تغییر قرار می‌گیرد.
- در دوران میان‌سالی، سازمان از حیث اندازه بزرگ‌تر می‌شود و از ساختاری پیچیده‌تر و رسمی‌تر استفاده می‌کند در این دوران تعداد سطوح مراتب سازمان افزایش می‌یابد و با توسعه اندازه سازمان کنترل آن دشوارتر می‌شود.
- در مرحله بلوغ، اندازه سازمان تثبیت می‌شود و ساختار سازمان معمولاً مکانیکی می‌شود. در این مرحله خطر راحت طلبی کارکنان، حفظ موقعیت سازمان در بازارهای رقابتی را تهدید می‌کند. بنابراین برای ایجاد تحرک در کارکنان، باید خلاقیت و نوآوری را تشویق کرد.
- نکته یکی از راه‌های برخورد با مسئله اندازه بزرگ سازمان کوچک‌سازی است. بدین معنی که مدیر باید کاهش قلمرو عملیات و تعداد کارکنان سازمان اقدام کند. در بسیاری از سازمان‌ها برای غلبه بر مسئله اندازه بزرگ سازمان از راه‌های نسبتاً مشابهی استفاده می‌کنند بدین ترتیب که به واحدهای کوچک تحت امر خود استقلال قابل ملاحظه‌ای می‌دهند.

۱۴۷

- تشکیل می شوند بدون آن که نیازی به کسب مالکیت واحدهای طرف قرارداد و تأمین کنندگان خدمات پشتیبانی وجود داشته باشد.
- سازمان‌های شبکه‌ای در واقع مبنای شکل‌گیری سازمان‌های مجازی محسوب می‌شوند.
- نظریه پردازان معاصر بر این باورند که طرح‌های سازمانی منعطف‌تر و انطباق‌پذیرتر کارایی و اثر بخشی بیشتری دارند. زیرا بر روابط رسمی واز پیش تعیین شده در ساختار رسمی سازمان اتکای کمتری دارند.

۱۴۰

- اطلاعات نیز از منابع مهم اعمال قدرت محسوب می‌شود.
- پژوهش‌گران چهارچوب‌هایی را برای تشریح فراگردهای کنترل و جریان‌های اطلاعات در سازمان ارائه کرده‌اند و دو موضوع مهم یعنی میزان اطلاعات و غنای اطلاعات را مد نظر قرار داده‌اند. بدین ترتیب با رویکردی اقتضایی تفاوت‌های سازمان‌ها از حیث میزان نیاز به اطلاعات کافی و دقیق مد نظر قرار می‌گیرد این امر نیز نحوه طراحی ساختار سازمانی و سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- به طور کلی هر چه ابهام مدیران در کارمایشان افزایش می‌یابد بر نیاز آن‌ها به اطلاعات غنی‌تر و بیشتر افزوده می‌شود.
- فن آوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی امکان توسعه ساختارهای شبکه‌ای را برای سازمان‌ها فراهم کرده است. با توسعه فن آوری اطلاعات استراتژی‌های رقابتی به منظور تسهیل ارتباطات و مراوده با مشتریان و تأمین‌کنندگان مواد اولیه تعدیل می‌شوند، نسبت کارکنان حرفه‌ای در سازمان افزایش می‌یابد و بر پیچیدگی ساختار سازمان افزوده می‌شود.

۶) منابع انسانی

- منابع انسانی سازمان و ماهیت تمایلات آن‌ها از جمله عواملی محسوب می‌شوند که تأثیر مهمی بر نحوه طراحی ساختار سازمانی دارند. طرح سازمانی خوب باید ساختارهای مناسبی برای حمایت از منابع انسانی سازمان در دستیابی به عملکرد عالی و کسب رضایت خاطر ایجاد کند.
- در نظریه نوگرایی در مدیریت ضمن توجه به روابط میان افراد و ساختار این موضوع مطرح می‌شود، که همواره باید میان ساختارهای سازمانی و نیروی انسانی سازمان در حد مطلوبی سازگاری وجود داشته باشد.

نکات کلیدی فصل

- در سازمان‌های جدید تمایل به استفاده از ساختارهای متشکل از گروه‌های تخصصی، گروه‌های ضربت، تیم‌های عملیاتی و شبکه‌های سازمانی افزایش یافته است.
- ساختار تیمی در واقع الگویی برای تشکیل سازمان‌های افقی جدید است.
- برخی از سازمان‌های شبکه‌ای را سازمان‌های مجازی می‌نامند زیرا محل مشخصی را اشغال نمی‌کنند و صرفاً از اتصالاتی استراتژیک و مجموعه‌ای از قراردادهای انجام کار

۱۴۹

هماهنگی

تفکیک

- بخش‌های مختلف سازمان ممکن است حتی در پاسخ به نیازهایی یکسان به صورت‌های متفاوتی عکس‌العمل نشان دهند. این تفاوت در عملکرد، از تفاوت موجود میان اجزای درونی سازمان ناشی می‌شود.
 - برای تفکیک خرده سیستم‌های هر سیستم سازمانی، ۴ منشأ مشترک مد نظر قرار می‌گیرد:
 - ۱) افق برنامه‌ریزی و عمل مدیران که از کوتاه مدت تا بلند مدت در نوسان است.
 - ۲) کارها و وظایف متفاوت
 - ۳) تفاوت گرایش‌های اساسی در روابط متقابل شخصی که می‌تواند الگوهای ارتباطی، تصمیم‌گیری و تعامل اجتماعی را متفاوت سازد.
 - ۴) تفاوت در ساختار رسمی از پویا و منعطف تا مقرراتی خشک و غیر منعطف.
- ترکیب**
- ترکیب بر ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی سازمان دلالت دارد. هر چه تفکیک افزایش یابد، هماهنگی دشوارتر می‌شود.
 - برای هماهنگ ساختن خرده سیستم‌های سازمانی از سازوکارهای متنوعی استفاده می‌شود که در شکل فهرست شده‌اند.

مقدمه

- موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، مستلزم هماهنگ ساختن فعالیت‌ها است.
- سازماندهی از طریق تفکیک افقی و عمودی و تلفیق انجام می‌گیرد. در تفکیک از تخصص‌گرایی و تقسیم کار و در تلفیق از استاندارد سازی فعالیت‌ها و مشخص کردن اختیارات استفاده می‌شود.

هماهنگی

- هماهنگی فراگردی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند.
- نکته: هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد.

هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی

- همواره میان نیروهای طرفدار هماهنگی و نیروهای طرفدار تفکیک و بخش‌بندی، تنش وجود دارد:
 - الف) اگر نیروهای طرفدار هماهنگی قوی‌تر باشند، مثلاً انجام وظایف معین با کارآیی بالا و هزینه پایین دارای اولویت باشد، سازماندهی بر مبنای وظیفه شکل می‌گیرد.
 - ب) اگر نیروها دارای قدرت برابر باشند مثلاً سازمان ضمن رعایت صرفه‌جویی و کارآیی باید پاسخگویی نیازهای متنوع و متغیر مشتری باشد، از سازماندهی ماتریسی استفاده می‌شود.
 - ج) اگر نیروهای طرفدار تفکیک قوی‌تر باشند، بر حسب تمایل آن‌ها سازمان بر مبنای عوامی نظیر منطقه جغرافیایی یا محصول شکل می‌گیرد. در این حالت قدرت تصمیم‌گیری مدیران بخش‌های مستقل بالا می‌رود.

(۷) **اصل فط فرمان:** خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور از مقامات عالی سازمان شروع می‌شود و تا کارکنان سطح عملیاتی امتداد می‌یابد. اگر خط فرمان بیش از حد طولانی باشد، موجب کندی ارتباطات و تصمیم‌گیری‌ها می‌گردد، در چنین مواردی از شورای هماهنگی استفاده می‌شود.

(۸) **اصل میله نظارت:** افراد تحت نظارت مدیران عالی که به طور مستقیم به او گزارش می‌دهند نباید زیاد باشد (بیش از ۷ نفر)

نکته: هر چه حیطه نظارت مدیر محدودتر باشد، ارتفاع سلسله مراتب سازمانی افزایش می‌یابد و در نتیجه هزینه‌های نظارت مستقیم بالا می‌رود.

عوامل تعیین کننده میله نظارت

(۱) هر چه سازمان گسترده‌تر گردد، حیطه نظارت مدیران افزایش می‌یابد.
 (۲) حیطه نظارت مدیران عالی، معمولاً مشتمل بر حداکثر ۵ تا ۷ نفر از مدیران میانی است.
 برای تعیین حیطه نظارت مدیران باید به عوامل متعددی نظیر عوامل شغلی، ویژگی‌های شخصی، متغیرهای محیطی و همچنین نوع سازمان و سطح مدیریت توجه شود که در زیر به آنها اشاره می‌کنیم:

(۱) **ویژگی‌های ششم:** از میان ویژگی‌های فردی مدیر، چگونگی نگرش و میزان توان و لیاقت او تأثیر بیشتری بر حیطه نظارت دارد.

نکته: اگر مدیر متعادل به متمرکز ساختن قدرت در دست خود باشد، نیازهای اجتماعی شدیدی داشته باشد، داشتن حیطه نظارت وسیع‌تر را نوعی تشخیص بلدان یا کارکنان لایق و توانمند باشنند، حیطه نظارت گسترده‌تر ترجیح داده می‌شود.

(۲) **عوامل شغلی:** ماهیت وظایف شغلی مدیر، اثر حائز اهمیت بر تعیین حیطه نظارت مناسب برای وی دارد. در شرایط زیر حیطه نظارت مدیر گسترده‌تر می‌شود:

- اگر مدیر بتواند وقت بیشتری به نظارت و سرپرستی واحدهای تحت امر خود اختصاص دهد.

- اگر تنوع وظایف شغلی کارکنان کمتر باشد. (درجه تشابه وظایف کارکنان بیشتر باشد و میزان استاندارد بودن کار آنان بیشتر باشد)

- اگر وظایف اداری کارکنان یک واحد بستگی کمتری به همدیگر داشته باشد.

۱۴۴

۱	ساز و کار ایجاد هماهنگی	نموده به کارگیری
۲	قواعد و رویه‌ها	فعالیتها و روشهای انجام آنها بروشنی معین می‌شوند.
۳	سلسله مراتب	مسائل به سرپرستان مشترک افراد ارجاع داده می‌شوند.
۴	برنامه‌ریزی	با هدفگذاری دقیق به گونه‌ای عمل می‌شود که همه اجزای سازمان هم جهت گردند.
۵	تماس مستقیم	به مدیران واحدها اجازه داده می‌شود تا به طور مستقیم هماهنگی کنند.
۶	نقشهای رابط	برای مرتبط ساختن واحدها، عواملی به منزله هماهنگ‌کننده رسمی معین می‌شوند.
۷	گروههای ضربت	برای هماهنگ ساختن فعالیتها و حل مسائل کاری بر اساس یک جدول زمانی معین، گروههای ضربت (بیروهای کار موقت) تشکیل می‌شوند.
۸	تیپها	برای ایجاد هماهنگی در حل مسائل در طی زمان، از تیپهای پایدار استفاده می‌شود و به آنها تفویض اختیار می‌گردد.
۹	سازمانهای ماتریسی	با استفاده از ساختار ماتریسی، برنامه‌ها و پروژههای خاص هماهنگ می‌شوند.

نکته: سه سازوکار اول بر ایجاد هماهنگی به صورت عمودی (از بالا به پایین) تأکید دارند و از روابط سلسله مراتبی در خط فرمان استفاده می‌کنند. این سازوکارها هنگامی که میزان تفکیک کم باشد، مناسباند. سایر سازوکارها بر ایجاد هماهنگی افقی و از طریق بهبود روابط مورب تأکید دارند. این دسته سازوکارها وقتی تفکیک زیاد باشد، بهترین کارایی را دارند.

اصول ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی سه اصل وحدت فرماندهی، خط فرمان و حیطه نظارت مد نظر قرار می‌گیرند:

(۱) **اصل وحدت فرماندهی:** بر اساس این اصل هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد.

۱۴۳

نکته: به طور معمول، ایجاد هماهنگی با هدف اصلاح وضع موجود یا تنظیم عوامل برای حفظ وضع موجود انجام می‌شود.

ساز و کارهای ایجاد هماهنگی عبارتند از:

۱) هماهنگی برنامه‌ریزی نشده و غیر رسمی

در این روش هماهنگی به صورت داوطلبانه، غیر رسمی و بدون برنامه‌ریزی تفصیلی انجام می‌پذیرد. هماهنگی غیر رسمی بر مبنای شناخت طرفین، ساز و کارها روانی و وجود مشترک در نگرش‌های افراد انجام می‌پذیرد.

• در موارد ذیل می‌توان از این روش استفاده کرد:

الف) هر یک از کارکنان بر اهداف عملکرد خود و واحدش واقف باشد.

ب) هر یک از کارکنان تصویر روشنی از نیازهای واقعی خود در نظر داشته باشد.

ج) هر یک از کارکنان بتواند خود و عملکرد خود را با سازمان و اهداف سازمانی وفق دهد و سازمان به اندازه‌ای برای کارکنان مهم باشد که با اشتیاق به تحقق اهداف سازمانی علاقه نشان دهند.

د) گروه‌های کاری سازمان خود را به سازمان وابسته بدانند.

۲) هماهنگی برنامه‌ریزی شده و رسمی

اگر استفاده از هماهنگی داوطلبانه مقنور نباشد یا به دلیل بزرگی و پیچیدگی سازمان، کارآیی استفاده از ارتباطات غیر رسمی مطلوب نباشد، با یک‌ارگیری رویه‌های عملیاتی استاندارد و مقررات مدون، اقدام به هماهنگی می‌گردد.

۳) هماهنگی به وسیله افراد

با توجه به تفاوت‌های فردی انسان‌ها، همواره امکان دارد که افراد مختلف از یک خط‌مشی واحد، برداشت‌های متفاوتی داشته باشند. برای هماهنگ ساختن برداشت‌های افراد دو راهکار ارائه می‌شود:

۱- استفاده از مسئول مشترک: در این راهکار واحدهایی که قادر به هماهنگ ساختن کارهای خود نیستند را تحت نظر یک مقام مسئول قرار داده و در نتیجه مدیر هماهنگ کننده می‌تواند با استفاده از اختیارات خود به حل مشکلات بپردازد.

۱۳) **متغیرهای محیطی:** از متغیرهای محیطی مؤثر بر محیطه نظارت، فن‌آوری و نوع آن است مثلاً در فرآیندهای تولید انبوه از محیطه نظارت گسترده‌تری استفاده می‌شود. هم‌چنین هر چه پراکندگی جغرافیایی بالاتر رود یا محیطه متلاطم‌تر شود، محیطه نظارت محدودتر می‌شود.

هماهنگی و فن‌آوری

• هر چه نیاز به هماهنگی افزایش یابد، بر نیاز به فن‌آوری برای هماهنگ سازی افزوده می‌شود. و در نتیجه وابستگی سیستم هماهنگ کننده به فن‌آوری افزایش می‌یابد. وابستگی به فن‌آوری می‌تواند به صورت مجموعه‌ای، ترقیبی یا طرفینی باشد:

۱) **وابستگی مهمه‌ها:** در این حالت، واحدهای سازمانی به گونه‌ای آرایش داده می‌شوند که در قالب مجموعه‌ای کلی به طور مشترک در تحقق اهداف سازمان سهیم باشند، بدون آن‌که به طور مستقیم با هم مرتبط گردند.

• در وابستگی مجموعه‌ای، نیاز به تبادل اطلاعات و منابع میان واحدهای کوناگون یا کارکنان یک واحد سازمانی در کمترین حد است.

۲) **وابستگی ترقیبی:** در این حالت، فعالیت هر واحد به عملکرد واحد قبلی وابسته است و جریان اطلاعات و کار در میان واحدهای سازمانی به گونه‌ای است که باز داده هر واحد یا فرد برای بعدی به منزله داده تلقی می‌شود.

۳) **وابستگی طرفینی:** در این حالت باز داده یک واحد به مثابه داده ورودی واحد دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد و در مرحله بعد ممکن است باز داده واحد دوم به مثابه داده ورودی واحد اول به کار گرفته شود. در این نوع وابستگی، جریان کار میان افراد و واحدهای آن قدر رفت و برگشت می‌کند تا کار تکمیل شود.

هدف از ایجاد هماهنگی

۱- **بازداشتند:** پیش‌بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آن‌ها.

۲- **اصلاح کرد:** تشخیص وضعیت غیر عادی و تعیین نقایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای رفع آن.

۳- **کنترل کرد:** شناسایی مختصات نظم موجود و ایجاد هماهنگی برای حفظ آن‌ها.

۴- **بهبود داد:** بررسی عملیات خرده سیستم‌های موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آن‌ها.

سبک هماهنگی و سازماندهی		مشارکتی لیبرال مآب		مقیاسهای موردنظر
بوروکراتیک محافظکار	میان رو	بسیار زیاد	بسیار کم	رسمیت (میزان مدارک، اسناد، نمودارهای سازمانی، راهنماها و کاربرگهای موجود در سازمان)
بسیار زیاد	طراحی بر مبنای هدف و فراگرد	طراحی بر مبنای هدف و فراگرد	بسیار کم	میزان رویه‌ها و مقررات و خط‌مشیهای استاندارد
زیاد	متموسط	متموسط	هیچ	ارتقاء سلسله مراتب
محدود	متموسط	متموسط	گسترده	حیطه نظارت
زیاد	متموسط (تفویض دقیق برخی از اختیارات)	زیاد	کم	درجه تمرکز
هماهنگی به وسیله منصب و مقام سازمانی	هماهنگی به وسیله افراد و روشهای بوروکراتیک	هماهنگی غیر رسمی و برنامه‌ریزی نشده، هماهنگی به وسیله گروه‌ها و برخی از روشهای بوروکراتیک	هماهنگی	

نکته: در رویکرد سنتی به هماهنگی، محققان درصدد یافتن بهترین الگو بودند که برای سازمان و هر موقعیتی مطلوب باشد اما در رویکرد جدیدتر، رویکردی اقتضایی، معتقدند سازماندهی مناسب تابع عواملی نظیر محیط سازمان و خود سازمان است.

هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و عمودی

(۱) افزایش رسمیت از راه‌های ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی است. مطالعات نشان می‌دهند هر چه سازمان‌ها گسترده‌تر شوند، از مستند سازی و رسمیت بیشتری استفاده

۱۴۸

۲- ایجاد واحد هماهنگ کننده: در این راهکار واحد سازمانی جداگانه‌ای برای هماهنگی در نظر گرفته می‌شود. مانند استفاده از فردی به عنوان مدیر محصول یا مسئول هماهنگی مشتریان.

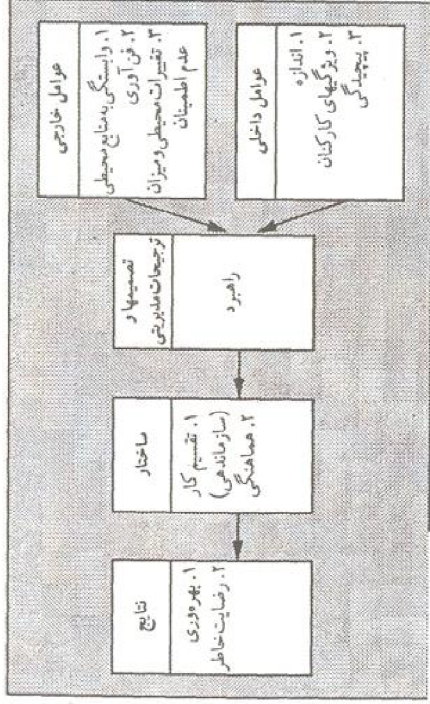
(۴) **هماهنگی به وسیله گروه‌ها:**
از طریق تشکیل گروه‌های کاری دائمی یا موقت و تشکیل جلسات گروهی می‌توان امور را هماهنگ ساخت.

(ویکتور) اقتضایی به هماهنگی و سازماندهی

• در یک تقسیم‌بندی، سه سبک ذیل به عنوان سبک‌های کلی سازماندهی و ایجاد هماهنگی مطرح شده‌اند:

- (۱) سبک بوروکراتیک محافظه کار
- (۲) سبک مشارکتی لیبرال مآب
- (۳) سبک میانه‌رو

۱۴۷



نکات کل فعل

- منظور از هماهنگی در سازمان عبارت است از یکارگیری مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و انسانی که برای مرتبط ساختن فعالیت اجزای سازمان به منظور تسهیل در کسب اهداف سازمانی طراحی می‌شوند.
- مطالعات انجام شده حاکی از آنند که برای دستیابی به نتایج مطلوب، باید از روش هماهنگی بر مبنای اقتضا استفاده کرد.

می‌کنند همچنین سازمان‌های گسترده‌تر اگر در محیطی پایدار، فن‌آوری و بازار با ثبات باشند، از ساخت رسمی‌تری استفاده می‌کنند.

۲) روش‌های مناسب طراحی واحدهای سازمانی راه دیگر ایجاد هماهنگی بعد از تقسیم کار افقی است که به ترتیب در بوروکراسی محافظه‌کار، مشارکتی لیبرال‌سآب و میانه‌رو از روش طراحی بر مبنای فراگرد، طراحی بر مبنای هدف و سازماندهی خزانه‌ای استفاده می‌شود.

۳) استاندارد کردن فعالیت‌ها راه دیگر ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی است، میزان استاندارد بودن سازمان از مقایسه نسبت رویه‌هایی که به طور طبیعی شکل می‌گیرند با رویه‌هایی که از قبل توسط سازمان معین می‌شوند حاصل می‌شود.

۴) ارتقا ساخت سازمانی متغیر ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی است، به طور کلی ساخت تخت برای افزایش بهره‌وری و رضایت خاطر کارکنان و پرورش آنان مناسب‌تر است.

۵) تعیین حیطه نظارت به افزایش هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی کمک می‌کند.

۶) افزایش تمرکز نیز راه دیگری است که برخی مدیران برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی اتخاذ می‌کنند.

سبک سازمانی

- بازنگرش اقتضایی به سازماندهی و هماهنگی می‌توان الگویی برای تبیین بهتر نحوه اثرگذاری عوامل تعیین‌کننده سبک سازمانی ارائه کرد.
- عوامل تعیین‌کننده سبک سازمانی عبارتند از:
 - ۱) عوامل داخلی نظیر اندازه، ویژگی‌های کارکنان و پیچیدگی سازمان
 - ۲) عوامل خارجی نظیر وابستگی به منابع محیطی، فن‌آوری، تغییرات محیطی و میزان عدم اطمینان.
- راهبرد سازمان نیز نمود تصمیمات و ترجیحات مدیریتی است که همراه با عوامل داخلی و خارجی بر نحوه سازماندهی اثر می‌گذارد.

برای پیش بینی وضعیت نیروی انسانی در آینده باید عوامل متعددی را در سازمان و محیط بررسی کرد:

موضوع پیش‌بینی	عواملی که باید بررسی شوند
تقاضا برای نیروی انسانی	<ol style="list-style-type: none"> ۱. رشد مورد انتظار سازمان؛ ۲. محدودیت‌های بودجه‌ای؛ ۳. ترک خدمت ناشی از بازنشستی، خاتمه خدمت، انتقال، استعفا و مرگ؛ ۴. فن‌آورهای جدید؛ ۵. اولویت‌های استعدادهای (بازگران، افراد محلی)؛
عرضه نیروی انسانی	<ol style="list-style-type: none"> ۱. تعداد کارکنان توانمند و علاقه‌مند به آموزش؛ ۲. کارکنان توانمند و علاقه‌مند به آموزش؛ ۳. امکان جذب استعدادهای موردنیاز از بازار کار محلی، منطقه‌ای، ملی و جهانی؛ ۴. نحوه رقابت برای جذب استعدادهای در یک صنعت یا در کل بازار کار؛ ۵. روند تغییر در ترکیب جمعیت؛ ۶. روند ثبت‌نام در مدارس، مراکز آموزش حرفه‌ای، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی.

***نتیجه** چهار راهبرد برای تأمین منابع انسانی قابل تصور است:

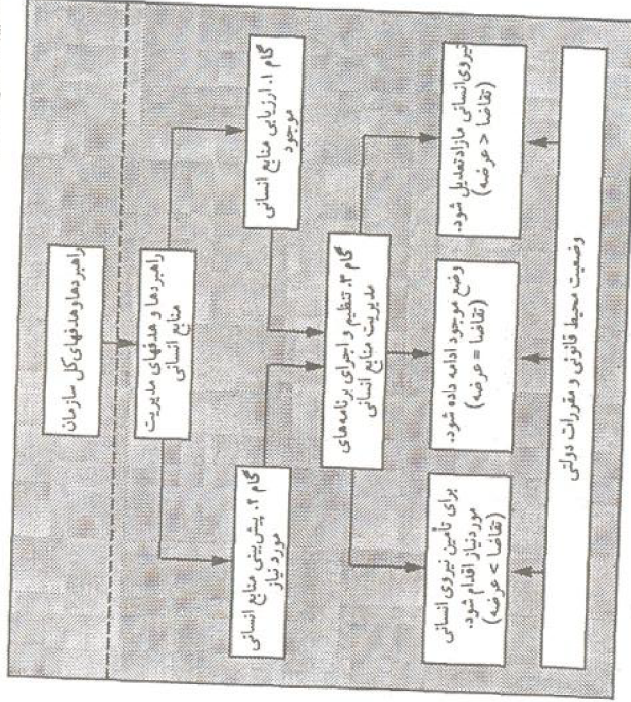
- ۱) استفاده از نیروی انسانی داخلی بدون آموزش آنان
- ۲) استفاده از نیروی انسانی داخلی پس از آموزش آنان
- ۳) استخدام نیروی انسانی از خارج بدون آموزش آنان
- ۴) استخدام نیروی انسانی از خارج و آموزش آنان

پروژه مدیریت و توسعه منابع مدیریت

- مهارت‌های مورد نیاز مدیر عبارتند از:
 - ۱- مهارت فنی مهارت بکارگیری علوم، روش‌ها و فنون ویژه برای انجام امور تخصصی
 - ۲- مهارت انسانی کار با کارکنان و استفاده از آنها برای انجام وظایف محوله

۱۵۴

برنامه‌ریزی منابع انسانی

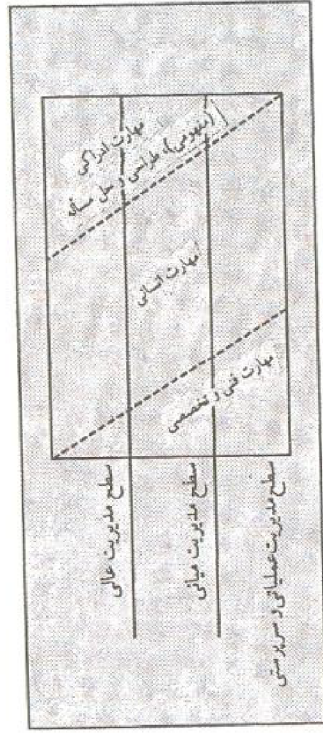


- فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی با مرور اهداف و راهبردهای سازمان آغاز می‌شود. این بررسی مبنایی برای پیش‌بینی میزان نیاز به منابع انسانی و چگونگی عرضه نیروی کار در داخل و خارج سازمان فراهم می‌آورد.
- برنامه‌ریزی منابع انسانی بر مبنای تجزیه و تحلیل شغل انجام می‌شود. هنگام تجزیه و تحلیل شغل، کارهایی که واقعا انجام می‌شوند، مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

۱۵۳

۲- مهارت ادراکی: مهارت و توانایی قدرت درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تشخیص جایگاه عملکرد خود در سازمان. این مهارت به فرد کمک می‌کند تا بتواند مطابق و هم‌سو با اهداف کل سازمان عمل کند.

*نکته: مدیران در سطوح مختلف به ترکیب‌های متفاوتی از این مهارت‌ها نیاز دارند.



ممان‌گونه که در شکل پیداست، نیاز به مهارت رفتاری و انسانی در همه سطوح یکسان است، مهارت فنی بیشتر در سطوح عملیاتی و مهارت ادراکی بیشتر در سطوح عالی مورد نیاز است.

بهبود مدیریت و عوامل مؤثر در توسعه مهارت‌های انسانی

- بهره‌مندی از مهارت انسانی نقش حائز اهمیت در بهبود مدیریت سازمان دارد. این مهارت تحت تأثیر سه عامل مهم قرار دارد:
 - ۱- درک رفتار گذشته و شناخت علل بروز رفتار خاص کارکنان
 - ۲- پیش‌بینی رفتار
 - ۳- هدایت و کنترل و تغییر رفتار کارکنان

نکات کلیدی فصل

- در فراگرد مدیریت منابع انسانی خوب، بر تنوع نیروی کار غنی در سازمان ارج نهاده می‌شود.
- هدف از برنامه‌ریزی منابع انسانی، تخصیص دسترس مستمر سازمان به افراد توانمند، برای انجام کارهای مورد نظر است.

- از طریق آموزش ضمن خدمت که مشتمل بر گردش شغلی، رانندگی سرپرستان، مدل‌سازی و ارشاد است، توانایی‌های کارکنان بهبود می‌یابد.
- برای ارزیابی عملکرد کارکنان معمولاً از شاخص‌های رتبه‌بندی گرافیکی، روش‌های توصیفی داستان‌گونه، شاخص‌های رتبه‌بندی رفتاری و روش‌های مقایسه‌ای افراد استفاده می‌شود.
- پیش‌بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی بر مبنای مقایسه‌ی برآورد تقاضا برای نیروی کار و عرضه‌ی نیروی انسانی در بازار کار انجام می‌شود.
- در سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی، از حلقه‌های بازخورد برای مقایسه عملکرد واقعی و برنامه‌های از پیش تعیین شده استفاده می‌شود.

سبج منابع وامكانات

(ب) مدیریت مالی

- مدیریت مالی عبارت است از اداره جریان نقدینگی و نظارت بر ثبیت دقیق امور مالی و فراگرد انجام تعهدات سازمان و کنترل گزارش‌ها و اطلاعات مالی به منظور تجزیه و تحلیل فعالیت‌های اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بهبود عملکرد مالی سازمان

* نکته: جریان‌های مالی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تحرک و حیات یک سازمان محسوب می‌شوند.

- مباحث تخصصی مدیریت مالی عبارتند از:
 - ۱- امور مالی عمومی - اقدام حکومت‌ها برای جمع‌آوری منابع مالی
 - ۲- امور سرمایه‌گذاری و اوراق بهادار
 - ۳- امور مالی بین‌المللی
 - ۴- امور مؤسسه‌های مالی و پولی
 - ۵- امور مالی بخش خصوصی - بررسی مسائل مالی شرکت‌ها و مؤسسه‌های خصوصی
- **وظایف مدیران مالی:**
 - ۱- کنترل نقدینگی و نظارت بر گردش اعتبارات از طریق پیش‌بینی جریان نقدینگی سازمان، توسعه منابع مالی و کنترل وجوه نقد و اعتبارات.
 - ۲- افزایش سودآوری از طریق کنترل هزینه‌ها، قیمت‌گذاری و پیش‌بینی میزان سود.
 - ۳- مراقبت از اموال و دارایی‌ها.

ه) مدیریت پشتیبانی

- منظور از مدیریت پشتیبانی، اداره کردن فعالیت‌هایی نظیر تأمین، نگهداری و عرضه مواد و تجهیزات، تدارکات و حمل و نقل است.
- د) **مدیریت قوانین و مقررات** استفاده از منابع موقوفی
 - آگاهی از قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت‌های اداری و اقتصادی به طور نسبی برای همه مدیران بر سطوح مختلف سازمانی ضرورت دارد زیرا ساختارها و نهادهای اقتصادی و اجتماعی بر نحوه مدیریت سازمان‌ها تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارند.

مقدمه

- بسنج منابع و امکانات سازمانی با توجه به موارد ذیل مورد مطالعه قرار می‌گیرد:
 - الف) بازاریابی (مدیریت بازار)، ب) تأمین سرمایه و منابع مالی (مدیریت مالی)، ج) تأمین مواد، وسایل و تجهیزات فنی (مدیریت پشتیبانی) د) استفاده از منابع حقوقی و مقررات.

الف) مدیریت بازار

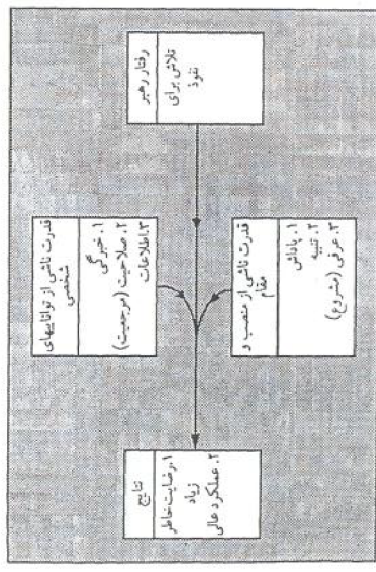
- مدیریت بازار عبارت است از تجزیه و تحلیل عوامل بازار و برنامه‌ریزی و کنترل طرح‌هایی که با هدف کسب سطح مطلوبی از معاملات در بازار مورد نظر اجرا می‌شود.
- مدیر بازاریابی علاوه بر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل نیروها و منابع واحد خود، به هدف گذاری و تعیین راهبردهای بازاریابی، برنامه‌ریزی در زمینه نوع محصول، نحوه قیمت‌گذاری، مجاری توزیع، پژوهش زمینه‌های جدید در بازار و ایجاد تقاضا مشغول می‌باشد.

* نکته: وضعیت تقاضا برای محصولات سازمان می‌تواند حالات مختلفی داشته باشد، از جمله:

انواع تقاضا	وظایف واحد بازاریابی
۱. تقاضای منفی	ایجاد زمینه تقاضای مثبت
۲. فقدان تقاضا	ایجاد تقاضا
۳. تقاضای پنهان	شناسایی نیازها و تشخیص تقاضای واقعی
۴. کاهش تقاضا	رفع علل کاهش تقاضا
۵. تقاضای نامنظم	هماهنگ کردن تقاضا
۶. تقاضای متعادل	حفظ تقاضای متعادل
۷. تقاضای بیش از حد	کاهش هزینه‌های تبلیغاتی
۸. تقاضای مُصر	افزایش آگاهی عامه، به منظور ایجاد تقاضای منفی

مقدمه

- موفقیت هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می دانند.
- شیوه های رهبری و مدیریت در هر تمدن، جلوه های از ساخت فرهنگی آن تمدن است و رفتار فردی مدیر تابع ساخت فرهنگی محیط است.
- هدایت بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی، دلالت دارد. این تلاش به سه طریق صورت می گیرد: رهبری، انگیزش و برقراری ارتباطات.
- رهبری عبارت است از تحت تأثیر قرار دادن دیگران برای کسب هدف مشترک. رهبری با مدیریت تفاوت هایی دارد: از جمله
 - ۱- رهبری نفوذ در دیگران برای نیل به هدف است که اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد، آن را مدیریت می نامند.
 - ۲- در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست.
 - ۳- در رهبری نوع سازمان مطرح نیست.
- نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند. این نفوذ از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می گیرد. ایجاد تصور قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است. انواع قدرت را با توجه به منابع آن می توان به دو دسته کرد:
 - ۱) قدرت هایی که مبتنی بر منصب و مقام مدیریت.
 - ۲) قدرت هایی که مبتنی بر توانایی های شخصی مدیریت.



«بزرگم‌های عمده در مطالعات رهبری»
 پژوهش‌ها و مطالعات متعدد در مورد رهبری به سه زمینه کلی «خصوصیات و صفات ویژه رهبری»، «نقار رهبری» و «رهبری اقتضایی» تقسیم شده‌اند:
 ۱) **قصودیهات و مصلحت ویژه رهبری:** برخی بر این باورند که رهبران از صفات ویژه و ممتازی برخوردارند مانند هوش، بیان رسا و با نفوذ، بلوغ فکری و وسعت نظر و انگیزه موفقیت طلبی.
 ۲) **نقار رهبری:** در نوع رفتار رهبری در مطالعات بررسی شدند: رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه و رفتار مبتنی بر روابط انسانی.
 در این مطالعات، فرض بر این بود که انتخاب سبک رهبری، به مفروضات رهبر درباره منشأ قدرت رهبری و فطرت انسان‌ها بستگی دارد. اگر رهبر قدرتش را ناشی از مقام و انسان را موجودی ذاتاً قلیل و غیر قابل اعتماد بداند، رفتاری آمرانه و وظیفه گرا خواهد داشت و اگر قدرتش را ناشی از حمایت بیرونی بداند و انسان را موجودی مسئولیت‌پذیر و قابل اعتماد تصور کند، رفتاری مشارکت‌جویانه و انسان‌گرا خواهد داشت.