خلاصه کتاب

نظریه های مدیریت و سازمان

دکتر سید رضا سید جوادین ، انتشارات نگاه دانش، جلد اول

(این کتاب در قالب دو جلد توسط انتشارات نگاه دانش به چاپ رسیده و کتابی بسیار جامع و مفید به خصوص برای داوطلبان آزمون دکترای مدیریت است. فایل حاضر خلاصه جلد اول می‌باشد. مطالعه این فایل به همه داوطلبان آزمون کارشناسی ارشد و دکترا توصیه می‌شود. برای تهیه آنها می‌توانید به وبسایت www.negahedanesh.com مراجعه فرمایید.)

لطفا ابتدا قسمت‌هایی را که با رنگ قرمز هایلایت شده‌اند مطالعه فرمایید.

سپس قسمت‌هایی را که با رنگ سبز هایلایت شده‌اند مطالعه بفرمایید.

و در نهایت اگر فرصت داشتید یک نگاهی به کل مباحث بیندازید.

باز هم تاکید می‌کنیم:

اولویت اول: تمام کردن پک

اولویت دوم: زدن تست‌های ۱۰ ساله سراسری (مدیریت و مدیریت اجرایی)

اولویت سوم: مطالعه فایل‌های تکمیلی

با آرزوی توفیق همه شما عزیزان

DLMgroup

۷و۸	۸۵	۱۴۲	۱۹۲ و ۱۹۳	۲۳۵	۲۹۱ و ۲۹۲	۳۱۷
۱۳	۸۹	۱۴۴	۱۹۵	۲۴۰	۲۹۳	۳۱۸ و ۳۱۹
۳۴	۹۰ تا ۹۷	۱۴۵ تا ۱۴۸	۱۹۶	۲۴۳	۲۹۴	۳۲۰ تا ۳۲۲
۴۰و۴۱و۴۲	۱۰۱	۱۵۳	۱۹۷و۱۹۸	۲۴۵	۲۹۵	۳۲۳
۴۵و۴۶	۱۰۳ و ۱۰۴	۱۶۷	۲۰۰	۲۴۶ و ۲۴۷	۲۹۶	۳۲۴
۴۸و۴۹	۱۰۸	۱۷۱	۲۰۵	۲۴۹	۲۹۸	۳۲۸
۵۳	۱۰۹	۱۷۲	۲۰۶	۲۵۱ تا ۲۵۵	۲۹۹ و ۳۰۰	۳۲۹
۵۵و۵۶و۵۷	۱۱۰	۱۷۳	۲۱۲	۲۵۸ تا ۲۶۲	۳۰۲	۳۳۰ و ۳۳۱ و ۳۳۲
۵۸	۱۱۴	۱۷۴	۲۱۵	۲۶۹	۳۰۳	۳۳۷
۵۹ و ۶۰و۶۱	۱۱۹	۱۷۵	۲۱۶	۲۷۳	۳۰۴	۳۳۸
۶۴ و ۶۵و۶۶	۱۳۳ و ۱۳۴	۱۷۸	۲۱۷	۲۷۴و۲۷۵و۲۷۶و۲۷۷ و ۲۷۸	۳۰۵	۳۳۹ تا ۳۴۳
۷۱	۱۳۵	۱۸۱	۲۲۱	۲۸۱	۳۱۰	۳۴۵
۷۳	۱۳۷	۱۸۵	۲۲۴	۲۸۴	۳۱۱	۳۴۶
۷۴	۱۳۹ و ۱۴۰	۱۸۶	۲۳۲	۲۸۵	۳۱۲	۳۵۲
۷۵ تا ۷۷	۱۴۱	۱۸۷	۲۳۳	۲۸۷	۳۱۳	۳۵۵
		۱۸۸ تا ۱۹۱	۲۳۴	۲۸۹ و ۲۹۰	۳۱۴	۳۵۶

بسیاری از مواردی که سبز شده اند قبلاً در پک مطالعه کرده اید و بلد هستید. به منظور مرور مجدد و جمع بندی سبز شده اند.

ضمنا نمودارهای درختی که در ابتدای هر سرفصل در اختیار شما عزیزان قرار گرفته برای جمع بندی و طبقه بندی مطالب، بسیار عالی هستند.

فهرست

فصل اول : ---------- N-S-1-3

فصل دوم : ---------- N-S-2-14

فصل سوم: ---------- N-S-3-32

فصل چهارم : ---------- N-S-4-37

فصل پنجم : ---------- N-S-5-62

فصل ششم : ---------- N-S-6-69

فصل هفتم :---------- N-S-7-81

فصل هشتم : ---------- N-S-8-99

فصل نهم : ---------- N-S-9-112

فصل دهم : ---------- N-S-10-130

فصل یازدهم : ---------- N-S-11-149

فصل دوازدهم : ---------- N-S -12-165

فصل سیزدهم : ---------- N-S -13-182

فصل چهاردهم : ---------- N-S -14-202

فصل پانزدهم: ---------- N-S-15-220

فصل شانز دهم : ---------- N-S -16-236

فصل هفد دهم : ---------- N-S 17-256

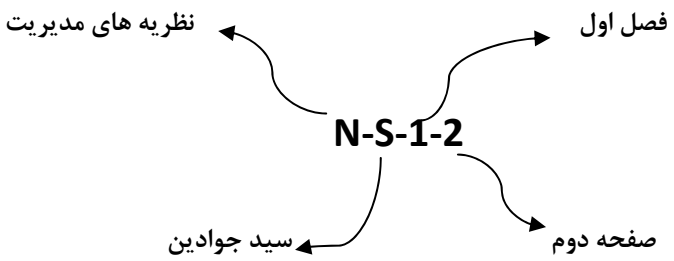
فصل هیجدهم : ---------- N-S-18-266

فصل نوزدهم : ---------- N-S-19-288

فصل بیستم : ---------- N-S -20-306

فصل بیست و یکم : ---------- N-S -21-334

فصل بیست و دوم : ---------- N-S -22-349



فصل اول:

تعاریف و مفاهیم مدیریت و سازمان

DLM

❖ تعاریف و مفاهیم:

ـ **سازمان** ⟵ ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص (رابینز)

ـ **سازمان‌ها دارای ۳ مشخصه مشترک هستند** ⟵ ۱- مقاصد مشخص به صورت مجموعه ای از مأموریت‌ها، برنامه‌ها و اهداف

۲- نیروی انسانی

۳- ساختار منظم

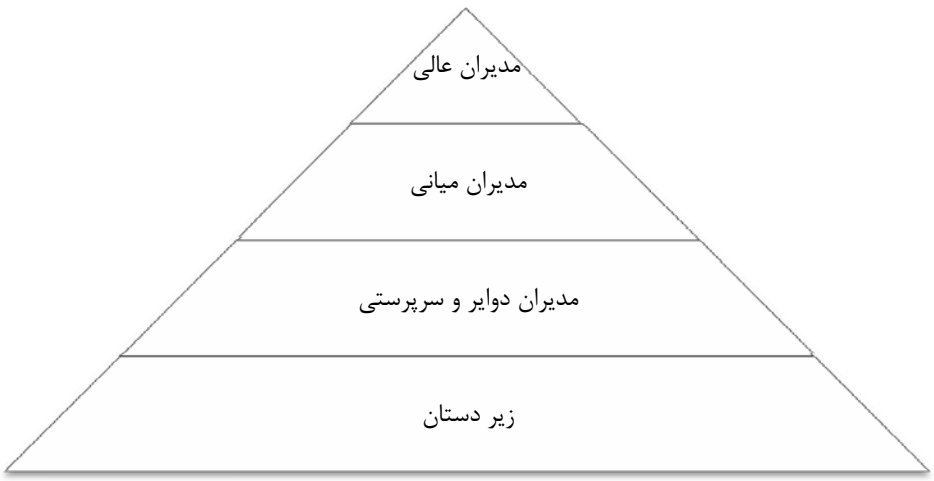
نیروی انسانی
- **مدیران** ⟵ هدایت گری دیگران
- **غیر مدیران (یا مجریان)** ⟵ انجام وظایف، تحت نظارت مدیران

[صفحه ۱۵]

مدیران
- **مدیران عالی** ⟵ مثلا رییس مؤسسه، جانشین رییس، وزیر، فرمانده عملیاتی، مدیر اجرایی، معاون، هیئت امنا
- **مدیران میانی** ⟵ مثلا مسئول پروژه، رییس واحد، مدیر قسمت، رییس بخش و غیره
- **مدیران خط سرپرستی** ⟵ مثلا سرکارگر، سر مربی

ـ نگاره ۱-۱: سطوح مدیریت و دسته بندی مدیران ـ

نسبت سازمانی	سطح سازمانی	عنوان سازمانی
ریاست	مدیریت عالی	رییس یا معاون
مدیریت کل	مدیریت میانی	مدیر فروش
سرپرستی	مدیریت عملیاتی	سرپرست تولید، سرکارگر
کارکنان	مربی تیم‌های ورزشی	کارمند و کارگر
	کارمند و کارگران	



ـ نمودار ۱-۱: سطوح سازمان ـ

ـ **کارایی (Efficiency)** ⟵ بخش حیاتی مدیریت است و ارتباط بین داده‌ها و ستاده ها را بیان می‌کند.

ـ پیتر دراکر کارایی را درست انجام دادن کارها تعریف می‌کند. Doing Thing Right

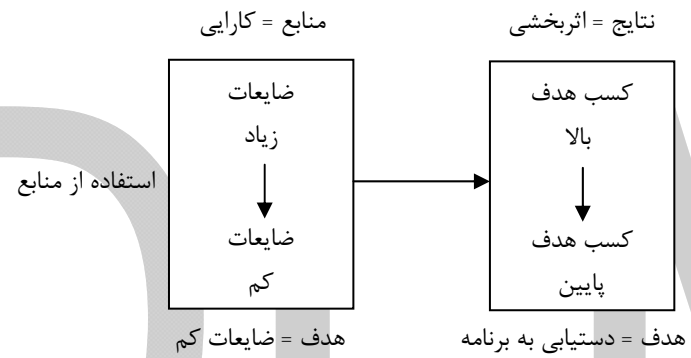
ـ کارایی با «استفاده از منابع» ارتباط دارد.

ـ **اثر بخشی (Effectiveness)** ⟵ پیتر دراکر اثر بخشی را کار درست انجام دادن تعریف می‌کند.
Doing the Right Thing

ـ اثر بخشی با کسب موفقیت ارتباط دارد.

[صفحه ۱۶]

ـ **بهره‌وری** ⟵ رابینز مجموع کارایی و اثربخشی را بهره‌وری و در کل مجموع این دو را عملکرد می‌نامد.



ـ نمودار ۲-۱: مدیریت کارایی و اثربخشی را جستجو می‌کند ـ

❖ **وظایف مدیریت:**

ـ **هنری فایل** ⟵ برنامه ریزی ـ سازماندهیی ـ فرماندهیی ـ هماهنگیی ـ کنترل

ـ **کونتز و دونیل (Koontz & Donneel)** ⟵ برنامه ریزی ـ سازماندهی ـ کارگزینی ـ هدایت ـ کنترل

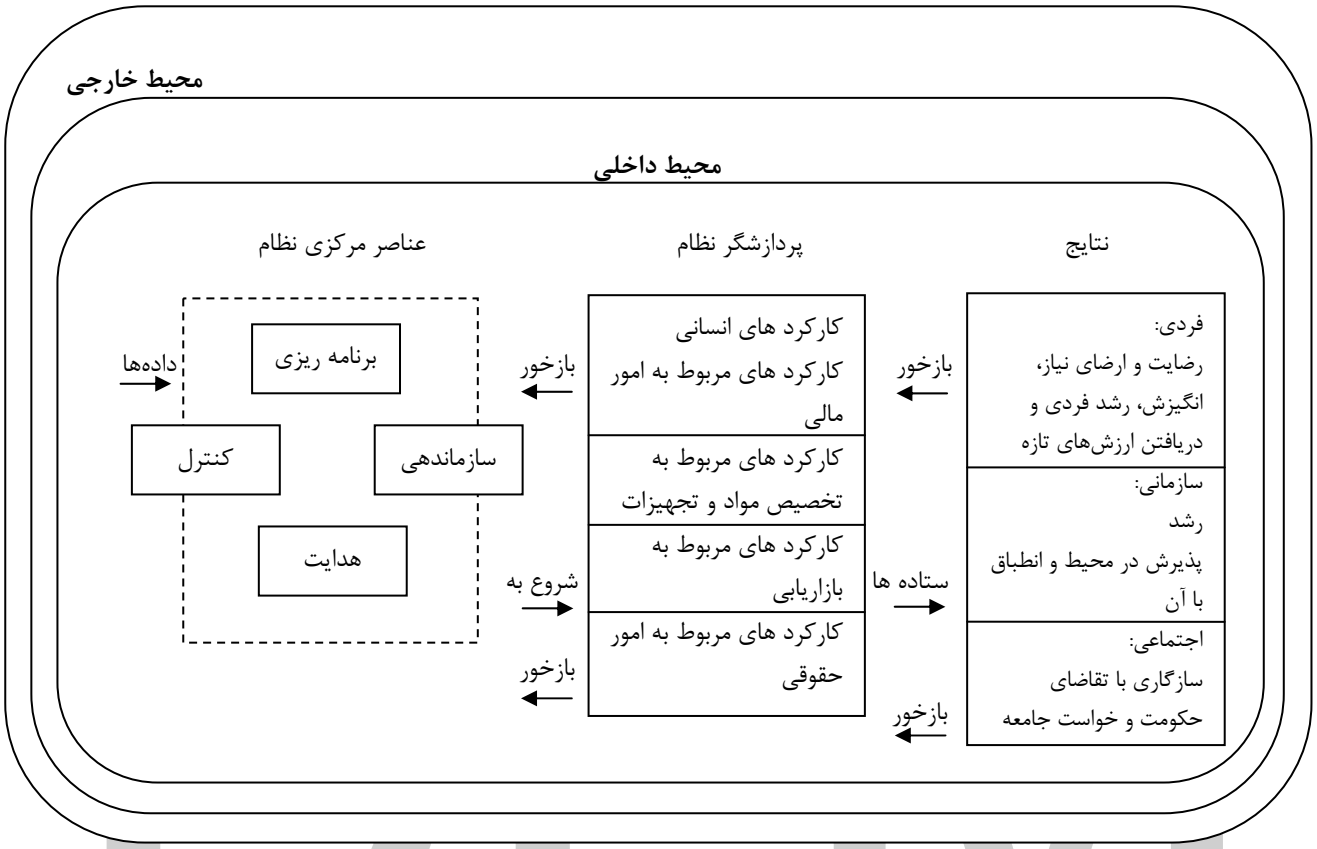
ـ **فیلیپو (Flippo)** ⟵ برنامه ریزی ـ سازماندهی ـ رهبری ـ کنترل ـ بسیج منابع

[صفحه ۱۷]

وظایف مدیریت

- **برنامه ریزی** ⟵ پیش بینی و تدوین برنامه‌ها و اقدامات لازم
  ـ اجرای صحیح وظایف دیگر مدیریت به برنامه ریزی بستگی دارد.
- **سازماندهی** ⟵ شناسایی و گروه بندی فعالیت‌ها، تعیین اختیار و مسئولیت‌های شاغلین، تعیین مراتب سطوح و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت‌ها.
- **هدایت** ⟵ ارتباط و تعامل مناسب در اجزای انسانی سازمان یعنی رهبر و پیرو، مدیران و زیر دستان در جهت انجام فعالیت‌های برنامه ریزی شده.
- **کنترل** ⟵ سنجش عملکرد بر اساس برنامه‌ها، جلوگیری از انحرافات برنامه‌ها و انجام اقدامات اصلاحی در راستای برنامه‌ها.

[صفحه ۱۸]



ـ نمودار ۳-۱: وظایف مدیریت در یک نظام اجتماعی ـ

❖ مدیریت به عنوان علم، هنر یا حرفه:

ـ علم مدیریت ⟵ قابلیت یادگیری از طریق روش‌های تحقیقی و علمی را دارد.

ـ هنر مدیریت ⟵ کاربرد علم و آگاهی نسبت به حقیقت را هنر می‌گویند.

ـ مهارتی که در قالب شخصیت فرد عمل کننده به ظهور می‌رسد را هنر می‌گویند.

ـ به کار بستن اندوخته های یک فرد در شرایط گوناگون را هنر مدیریت می‌گویند.

ـ حرفه ⟵ برخی معتقدند مدیریت علاوه بر این که علم و هنر است حرفه نیز می‌تواند باشد.

ولی برخی جامعه‌شناسان مدیریت را حرفه نمی‌دانند.

ـ مدیریت از هر ۳ مقوله (علم و هنر و حرفه) قابلیت آموزش دادن و یادگیری را داراست.

❖ سازمان چیست؟

ـ پدیده اجتماعی که آگاهانه هماهنگ شده و دارای حد و مرز به طور نسبی مشخص بوده که وظیفه اساسی آن رسیدن به اهداف یا مجموعه ای از اهداف است.

ـ پدیده اجتماعی ⟵ سازمان از افراد یا گروه‌هایی تشکیل شده که تأثیر متقابل بر هم دارند.

ـ آگاهانه هماهنگ شده ⟵ همکاری کارکنان و مدیریت با شناخت از مسئولیت‌ها در سازمان است.

ـ حد و مرز ⟵ حد و مرز سازمان باید مشخص باشد.

ـ اهداف ⟵ سازمان برای دستیابی به اهداف ایجاد شده.

❖ تعریف اصطلاحات سازمانی:

۱. **طراحی سازمان** ⟵ ساخت یک سازمان شبیه به طراحی یک ساختمان است. برای ساختمان از نقشه استفاده می‌شود در حالی که برای سازمان از نمودار.

[صفحه ۲۱]

۲. **نظریه یا تئوری سازمان** ⟵ ترتیب مطالعه ساختار و طراحی سازمان و تجزیه و تحلیل آن با کل سازمان یا زیر مجموعه های عمده آن.

ـ در نظریه سازمان توانایی کل سازمان را در جهت دستیابی به اهداف آن بررسی می‌نماید.

ـ علت مطالعه تئوری‌های مدیریت: ۱- به امر تصمیم گیری و هدایت کمک می‌کند.
۲- به دیدگاه سازمانی و عقاید منجر می‌شود.
۳- موجب آگاهی از محیط می‌شود.

۳. **رفتار سازمانی** ⟵ رفتار سازمانی دیدگاهی خرد به مسائل سازمان دارد.

ـ رفتار سازمانی بر رفتار در درون سازمان‌ها و عملکرد افراد و متغیر های نگرشی مثل بهره‌وری کارکنان، غیبت، تأخیر، انگیزه، رضایتمندی تاکید دارد.

ـ تفاوت نظریه سازمان و رفتار سازمانی:

۱. تئوری سازمان ترتیب مطالعه ساختار و طراحی سازمان که تمامی بخش‌ها را شامل می‌شود است اما، رفتار سازمانی بر جزئیات سازمان از جمله گروه های مستقل یا کوچک توجه دارد و بر رفتار سازمان و گروه های محدود از متغیر های رفتاری و اجرایی کارکنان متمرکز شده.

۲. هدف از مطالعه نظریه سازمان پاسخ به این است که چرا سازمان‌ها این گونه‌اند و طراحی شده‌اند و یا بهترین کار در هر زمان چیست؟ تا اولا روشی پویاتر برای مدیریت ارائه شود، ثانیا مبانی مستدل تر و مناسب تری برای مفاهیم سازمان عرضه شود.

[صفحه ۲۲]

۴. **روان شناسی سازمانی** ← مانند رفتار سازمانی بر تبیین رفتار انسان در سازمان تاکید دارد.

ـ تفاوت روان شناسی سازمانی و رفتار سازمانی:

رفتار سازمانی مفاهیم خود را از حوزه علوم روان شناسی، جامعه شناسی، روان شناسی اجتماعی، علوم سیاسی و مردم شناسی می‌گیرد ولی روان شناسی سازمانی بر ساخت‌های تبیین شده از سطوح روان شناختی مبتنی و محدود می‌سازد.

۵. **بهبود سازمانی** ← کوششی است برنامه ریزی شده که تحت نظارت مدیریت عالی سازمان به منظور تأمین سلامت و کارایی در سازمان و با بهره گیری از علوم رفتاری میسر می‌شود.

ـ بهبود سازمانی پاسخی است به تغییر و تحول در سازمان‌ها که با تحول و تغییر در راهبردها و ساختار سازمان امکان پذیر خواهد بود.

۶. **یادگیری سازمانی** ← بهبود فعالیت‌ها از طریق درک و دانش بهتر.

ـ آرجریس (یا ارگریس) معتقد است یادگیری سازمانی به فرایند اصلاح و حذف خطاها اطلاق می‌شود.

ـ انجام تعاملاتی برای انطباق در سطح فردی، گروهی و سازمانی است.

۷. **سازمان‌های یادگیرنده** ← سازمان‌هایی که می‌توانند نیازهای محیطی را به خوبی تشخیص داده و ابزار لازم جهت تطبیق خود با آن‌ها، تا بدین وسیله به حیات خود ادامه دهند.

ـ سازمان‌هایی که از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت‌های آتی، مستمرا توسعه می‌یابند.

[صفحه ۲۳]

ـ ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده:

۱. رهبری آن‌ها از بینش روشن نسبت به آینده برخوردار است.
۲. دارای توانایی طراحی برنامه برای تحقق اهداف و سنجش آن‌هاست.
۳. از خلاقیت برخوردار است.
۴. دارای توانایی لازم جهت اقدام و تحقق ذهنیات پرورده شده در گام‌های پیشین است.

ـ اصول سازمان‌های یادگیرنده: (از نظر پیتر سنجه)

۱. مدل‌های ذهنی
۲. مهارت شخصی
۳. تفکر سیستمی
۴. بصیرت مشترک
۵. یادگیری گروهی

۸. **سازمان‌های مجازی** ← مجموعه ای از ابزار و انسان است که انسان در آن به عنوان مهم‌ترین جزء سازمان، برای رسیدن به اهداف سازمانی سعی و تلاش می‌نماید.

ـ این نوع سازمان‌ها به دلیل ماهیت کار، بیشتر در امور تحقیقاتی و پروژه ای فعال بوده و سطح سازمانی آن‌ها از ۳ سطح تجاوز نمی‌کند.

۹. **کارآفرینی سازمانی** ← فرایند شکار فرصت‌ها به وسیله افراد یا سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن منابع موجود.

ـ واژه کار آفرینی نخستین بار توسط گیفورد پینکات به کار گرفته شد.

DLM

ـ نکته: کارآفرین یک فرد خلاق، سازمان دهنده و اداره کننده می‌باشد که با پذیرش مخاطره به توسعه و گسترش بازار و ایجاد محصول می‌پردازد و آن را به بهره برداری می‌رساند.

[صفحه ۲۴]

ـ نگاره ۲-۱: رویکرد های کارآفرینی ـ

رویکرد محتوایی: مبتنی بر صفات مشخصه و با هدف و تمایز کارآفرینان از غیر کارآفرینان	رویکرد رفتاری: با تمرکز بر شناسایی کارکرد ها و فعالیت‌ها و تبیین ماهیت کارآفرین
۱- نیاز به توفیق	۱- محیط
۲- تمایل به قبول مخاطره	۲- فرد
۳- برخورداری از مرکز کنترل درونی	۳- فرایندها
۴- داشتن روحیه خلاق	۴- سازمان
۵- تحمل ابهام	۵- دسترسی به عرضه کنندگان
	۶- بررسی مشتریان و بازارها

۱۰. مدیریت بر مبنای هدف MBO (Management By Objective) ← در مدیریت بر مبنای هدف مهم‌ترین مسائل سازمان تعریف می‌شود پس با مشارکت کارکنان، برای هر واحد و هر قسمت از یک واحد و در نهایت برای هر فرد شاغل هدف گذاری منظمی صورت می‌گیرد.

نکته: مدیریت بر مبنای هدف تعهد قوی‌تری در کارکنان ایجاد می‌کند.

DLM

❖ **ابعاد سازمان**
- **رابینز** ← پیچیدگی ـ رسمیت ـ تمرکز
- **دفت**
  - ۱- ساختاری (رسمی گرایی ـ تخصص گرایی ـ داشتن استاندارد ـ سلسله مراتب اختیارات ـ پیچیدگی ـ تمرکز گرایی ـ حرفه گرایی ـ نسبت کارکنان)
  - ۲- محتوایی (اندازه ـ فن آوری سازمان ـ محیط ـ اهداف و راهبردها ـ فرهنگ)
- **برنز و استاکر** ← پیوستار ابعاد سازمان بر مبنای انعطاف پذیری

[صفحه ۲۵]

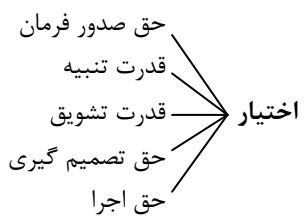
نکته: در سازماندهی، مدیران درجه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را مشخص می‌نمایند.

[صفحه ۱۸]

ابعاد ساختاری	**بیانگر ویژگی‌های درونی سازمان هستند.** **روابطی که بر افراد و گروه‌ها که در جهت هدف تلاش می‌کنند حاکم است و اختصاص وظایف به افراد و این که چه کسی به چه کسی گزارش دهد.**
۱. رسمی گرایی	روش‌ها، مقررات و سیاست‌های مکتوبی که به صورت اسناد و مدارک جهت اجرای برنامه‌ها در سازمان موجود است. مثل دانشگاه‌ها
۲. تخصص گرایی	ـ سازمان تا چه حد کارهای خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کند. ـ تخصص گرایی بالا ⟵ هر کارمند تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می‌دهد. ـ تخصص گرایی پایین⟵ هر کارمند کارهای متعددی را انجام می‌دهد. ـ برخی تقسیم کار را مترادف تخصصی بودن می‌دانند.
۳. داشتن استاندارد	بسیاری از کارهای مشابه به روش یکسان و همانند انجام شود.
۴. سلسله مراتب اختیارات	ـ هر کس گزارش خود را به چه کسی باید بدهد و حیطه کنترل و نظارت مدیران مشخص می‌شود. ـ حیطه کنترل : یعنی چند نفر با چه تعداد از افراد گزارش کار خود را به یک مدیر یا سرپرست می‌دهند.
۵. پیچیدگی	تعداد کارها یا نظام‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود. پیچیدگی ⟵ عمودی: تعداد سطوح سلسله مراتب اختیارات افقی: تعداد عناوین شغلی یا دوایر جغرافیایی: از نظر فاصله ای به محل‌ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می‌شود.
۶. تمرکز گرایی	تصمیم گیری در سطوح بالای سازمان⟵ متمرکز تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان⟵ غیر متمرکز
۷. حرفه گرایی	سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان ـ اگر کارکنان برای گرفتن شغل باید دوره های آموزشی بلند مدت را طی نمایند سازمان بسیار حرفه است. ـ برای تعیین میزان حرفه ای بودن سازمان میانگین سال‌های آموزشی و تحصیلات کارکنان را تعیین می‌نمایند.
۸. نسبت کارکنان	ـ بیانگر به‌کارگیری افرادی است که برای انجام وظایف مختلف در دوایر گوناگون سازمان به استخدام سازمان در می‌آیند. ـ نسبت مدیریت، نسبت کارکنان اداری و غیره.

[صفحه ۲۶ و ۲۷]

نکته: اعمال اختیار به صورت‌های زیر انجام می‌شود.



[صفحه ۲۷]

ابعاد محتوایی	به تحلیل اثرات انسانی و محیطی در سازمان توجه دارد.
۱. اندازه	ـ بزرگی یا کوچکی سازمان ـ شاخص اصلی اندازه، تعداد کارکنان است.
۲. فن آوری سازمانی	عملیات و روش‌های فرایند تولید در تبدیل داده‌ها به محصول
۳. محیط	از نظر است و نر و فریمن: هر امری که در تأثیر و تأثر بر سازمان بوده و تأثر و تأثیر آن ممکن است با واسطه یا بی واسطه باشد و شامل عواملی می‌شود که خارج از مرز سازمان هستند.
۴. راهبردها و اهداف	مقاصد و فنونی که سازمان را از دیگر سازمان‌ها مشخص می‌نماید. ـ اهداف ⟵ به شکل مکتوب هستند که بیانگر مقصود نهایی سازمان است. ـ راهبردها ⟵ برنامه عملی است که شیوه تخصص منابع و فعالیت‌های سازمان در رابطه با محیط در راه رسیدن به اهداف را تعیین می‌کند.
۵. فرهنگ	مجموعه ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و ادراکاتی است که کارکنان در آن سهیم هستند. ـ فرهنگ سازمان مکتوب نیست ولی با توجه به شعارها، جشن‌ها، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده است.

ـ نگاره ۳-۱: پیوستار ابعاد سازمان بر مبنای انعطاف پذیری و انعطاف ناپذیری ـ

نوع سازمان / موضوعات	الگوی انعطاف ناپذیر دهه ۷۰ ـ ۶۰	الگوی انعطاف پذیر دهه ۹۰ ـ ۸۰
متغیر های محتوایی محیط	مطمئن و مشخص	نا مطمئن و نا مشخص
فن آوری	عادی ـ یکنواخت	غیر یکنواخت
اندازه	بزرگ	کوچک
اهداف	کارایی	اثربخشی
فرهنگ	کارکنان ابزار تولید بودند.	کارکنان در مرکز توجه و تیمی بودند.
نتایج درون سازمانی و ساختاری	وظیفه ای ـ متمرکز	تیمی، گروهی، غیر متمرکز
شیوه کنترل	دیوان سالارانه	تیمی، قومی، جمعی
ارتباطات	نظام اطلاعات رسمی	چهره به چهره
نو آوری	به ندرت	مداوم
روابط بین واحد های سازمان	همکاری	تضاد
تصمیم گیری و سیاست گذاری	تحلیل منطقی	آزمون و خطا

[صفحه ۲۷ و ۲۸]

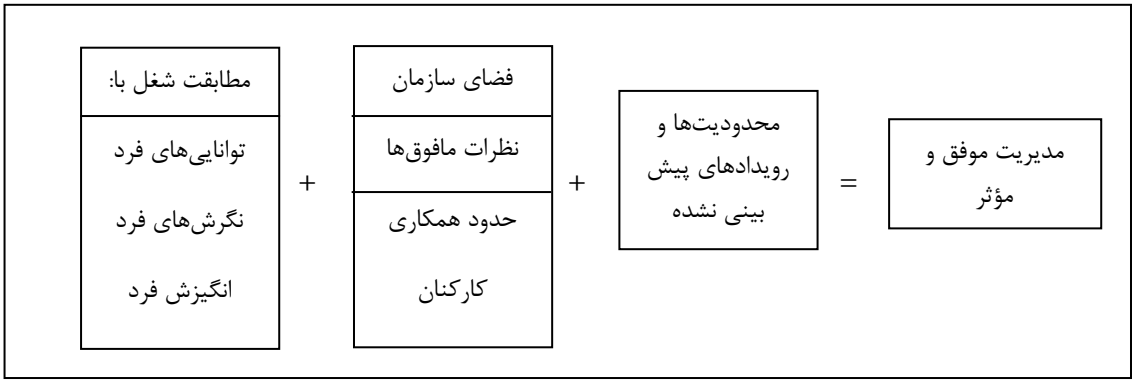
❖ **مدیریت موفق و مؤثر:**

ـ مدیر موفق ⟵ مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر توبیخ و کسر حقوق و ... فراهم کند.

ـ مدیر مؤثر ⟵ مدیری که در یک تعامل مناسب و انسانی قادر به به‌کارگیری ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی کارکنان در رابطه با کسب اهداف سازمانی باشد.

ـ مدیر موفق و مؤثر ⟵ مدیر که به کسب هدف‌های سازمان یا چیزی بیشتر از آن دست یابد.

[صفحه ۲۹]



ـ نمودار ۴-۱: عوامل مؤثر در مدیریت موفق و مؤثر ـ

زیاد ↑ **اثر بخشی در کسب هدف** ↓ **کم**	**اثر بخش و نا کارامد**	**اثر بخش و کارامد**
	قدرت اتلاف منابع وجود دارد.	هدف‌ها تحقق می‌یابند و منابع به طور مطلوب به کار گرفته می‌شوند.
	غیر مؤثر و نا کارآمد	**غیر مؤثر و کارآمد**
	منابع اتلاف می‌شوند و هدف‌ها تحقق نمی‌یابند.	منابع اتلاف نمی‌شوند ولی اهداف نیز تحقق نمی‌یابند.

کم ← کارایی در استفاده از منابع → خوب

ـ نمودار ۵-۱: اثربخشی و کارایی عملکرد در رابطه با موفقیت و مؤثر بودن مدیر ـ

[صفحه ۳۰]

ـ کارایی عملکرد ← شاخصی است که هزینه منابع مصرف شده در فراگرد «کسب هدف» را ارزیابی می‌کند. با مقایسه خروجی‌های به دست آمده به ورودی‌های مصرف شده $\frac{output}{\text{input}}$.

[صفحه ۲۹]

ـ پیتر دراکر اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را درست انجام دادن کار تعریف می‌کند و دقت روش اندازه گیری کار درست را به صورت زیر بیان می‌دارد:

[صفحه ۳۰]

ـ نگاره ۴-۱: روش‌های سنجش اثربخشی ـ

روش‌ها	عناوین	شرح
سنتی	۱- مبتنی بر هدف	هدف شناسایی شده و آن گاه میزان تأمین اهداف مشخص می‌گردد شاخص در این روش اهداف عملیاتی و محدودیت‌های آن اهداف چندگانه است.
	۲- مبتنی بر تأمین منابع (سیستمی)	اثربخشی بر مبنای تأمین منابع از محیط می‌باشد از این روش زمانی که اهداف قابل شناسایی و اندازه گیری نباشد استفاده می‌کنیم.
	۳- مبتنی بر فرایند سازمانی	میزان یکپارچگی و هماهنگی فرایند های درون سازمانی و احساس رضایت افراد می‌باشد. شاخص‌های روابط انسانی مانند روحیه همکاری، اعتماد و اطمینان، ارتباطات در کنار کارایی اقتصادی یعنی ستاده به داده مطرح است.
هم زمان	۴- تأمین رضایت گروه های ذی‌نفع	به نقش سازمان در جامعه بر تأمین رضایت شرکا یعنی صاحبان شرکت، کارکنان، مشتریان، بستانکاران جامعه، عرضه کنندگان مواد اولیه و دولت به عنوان شاخص اساسی توجه می‌شود.
	۵- ارزش‌های رقابتی	بر جنبه های مختلفی که در کانون توجه قرار می‌گیرند (داخلی یا خارجی) و ساختار سازمانی (انعطاف پذیری کامل کنترل شده) تاکید می‌شود.

[صفحه ۳۱]

❖ **مهارت‌های مدیران**

- **مهارت‌های فنی** ← توانایی به کار بستن روش‌ها، فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف
- **مهارت‌های انسانی** ← توانایی کار با و به وسیله دیگران ـ به کار گرفتن رهبری مؤثر از طریق ایجاد ارتباط، انگیزاننده‌ها و گرایش‌ها
- **مهارت‌های ادراکی** ← توانایی ادراک مشکلات سازمان، مفاهیم برنامه ای، تشخیص موقعیت‌ها و مسائل و این که یک فرد برای چه بخشی از سازمان مناسب است.

ـ البته کونتز (koontz) از مهارت حل مسئله، طراحی، مفهومی نیز در کنار مهارت ادراکی نام می‌برد. [صفحه ۳۰]

تشخیص و تنظیم محیطی، بهبود و توسعه دیدگاه های سازمانی و تصمیم گیری	ادراکی. مفهومی طراحی و حل مسئله / انسانی / فنی	مدیران سطح بالا
هماهنگی و یگانه سازی فعالیت‌ها		مدیران میانی
تولید کالا و سرپرستی خدمات و توزیع		مدیران سرپرستی و عملیاتی
انجام وظایف عملیاتی و عمدتا صنفی		غیر سرپرستان

ـ نمودار ۶-۱: رابطه سطوح مدیریت، مهارت‌ها و مسئولیت‌های مدیران ـ

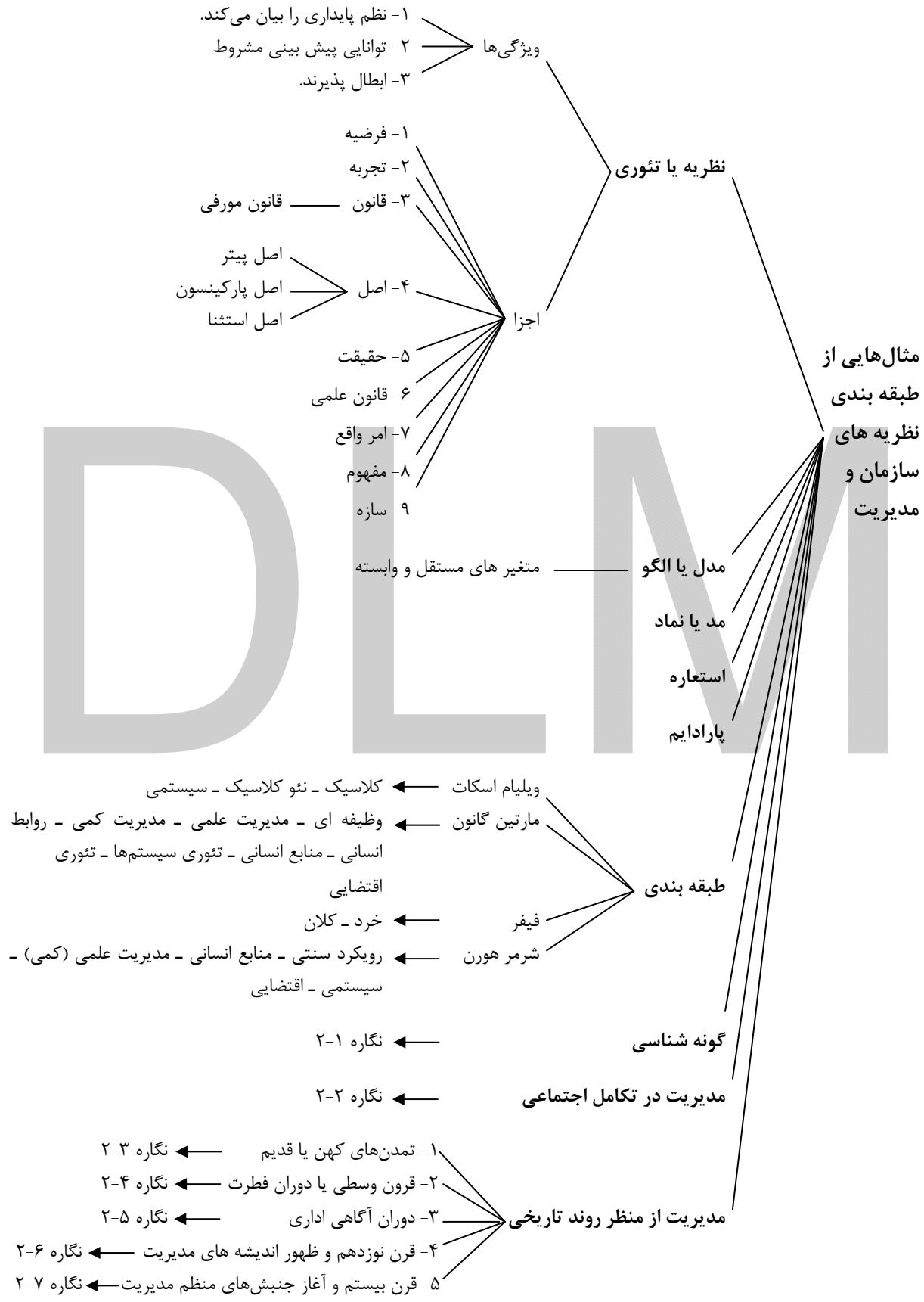
[صفحه ۳۲]

فصل دوم:

مثال‌هایی از طبقه بندی نظریه های سازمان و مدیریت

DLM

❖ **فصل دوم در یک نگاه:**



DLM

❖ **نظریه یا تئوری** ⟵ توصیفی است برای تبیین و تشریح رابطه علی که بین متغیرها یا ویژگی‌های سازمان وجود دارد.

(**Theory**) ـ نظریه یا تئوری ممکن است به صورت مجموعه ای مکتوب از بیانیه‌ها و یا گزارش‌های رسمی باشد.

[صفحه ۴۹]

ـ ویژگی‌های تئوری ⟵ ۱. نظمی پایدار را دارند ـ ۲. توانایی پیش بینی مشروط را دارند ـ ۳. ابطال پذیرند.

اجزای تئوری

۱- فرضیه ⟵ حدسی زیرکانه پیرامون نتایج ناشی از پژوهش

۲- تجربه ⟵ بیان مشاهدات، تجزیه و تحلیل، اندازه گیری، ثبت، مقایسه، تمثیل، طبقه بندی و تعریف فعل و انفعالات پدیده‌ها.

۳- قانون ⟵ رابطه پایدار بین حقایق که به شکل قضایای کلی و منطقی بیان می‌شود.
مثل قانون مورفی ⟵ اگر چیزی قرار است اتفاق بیفتد، اتفاق خواهد افتاد.

۴- اصل ⟵ تعمیمی است با تایید تجربی محکم و قابل ملاحظه
مثل اصل پیتر ⟵ افراد در سلسله مراتب سازمان تا حد بی کفایتی خود رشد می‌کنند.

اصل پارکینسون ⟵ گسترش کار به گونه ای خواهد بود که زمان ممکن و قابل دسترس خود را پر کند. طبق این اصل مدیران به دنبال منافع شخصی خود هستند.

اصل استثنا ⟵ یک مدیر باید به اداره امور استثنایی سازمان که انجام آن از عهده زیر دستان بر نمی‌آید بپردازد و از دست زدن به کارهای عادی خودداری کند.

۵- حقیقت ⟵ مؤثرترین و اساسی‌ترین عامل در تئوری پردازی است. به عبارتی تئوری روابط علت و معلول بین حقایق را مشخص می‌سازد.

۶- قانون علمی ⟵ فرضیه ای است که در بوته تجربه به طور قاطع تایید شود.

۷- امر واقع ⟵ رویداد یا وضعیتی محسوس که سنجش پذیر و قابل توصیف است.
مثل تجربه گرسنگی و تشنگی و حالات روانی مثل گرایش و انگیزش.

۸- مفهوم ⟵ تصویر یا تعبیر ذهنی یک تجربه حسی یا امر واقع مثل گرسنگی، گرایش و ...

۹- سازه ⟵ مفهومی که تعریف علمی استاندارد دارد.
مثل بهره هوشی که برای مفهوم هوش تعریف عملیاتی استاندارد دارد.

[صفحه ۵۰]

❖ **مدل یا الگو** (Model) ⟵ یک نهاد انتزاعی است که تنها تعداد اندکی از ابعاد مهم یک سازمان را تشریح می‌کند.

ـ هر الگو یا نمونه شامل چند متغیر است:

متغیر مستقل ⟵ متغیرهایی که بر سایر ویژگی‌های سازمان اثر می‌گذارند

متغیر وابسته ⟵ متغیرهایی که معلول پدیده های دیگر هستند.

❖ **مد یا نماد** ⟵ بیان یک پدیده بر اساس یک یا دو ویژگی مهم.

مثل
- نماد انسان اقتصادی در مدیریت علمی
- نماد انسان اجتماعی در روابط انسانی
- نماد انسان خود یاب در منابع انسانی
- نماد انسان پیچیده در مدیریت اقتضایی

❖ **استعاره**(Metaphor) ⟵ توصیفی است از یک پدیده بر اساس تشبیه و مشابهت با پدیده دیگر بر مبنای دارا بودن وجوه مشترک.

مثل: تشبیه سازمان به موجود زنده

❖ **پارادایم**(Paradigm) ⟵ توماس کوهن در کتاب ساختار علمی می‌گوید: پارادایم ها دستاوردهای علمی مورد قبول عمومی که در یک دوره از زمان مدلی را برای مسائل و راه حل‌های آن فرا روی جامعه ای از مشتغلان به علوم فراهم می‌آورد.

[صفحه ۵۱]

❖ **طبقه بندی** ⟵ به نظام‌های تقسیم بندی اشاره دارد.

مثلا
- ویلیام اسکات ⟵ پارادایم های حاکم بر تئوری‌های مدیریت آن‌ها را از نظر تاریخی در ۳ مکتب کلاسیک، نئوکلاسیک و سیستمی طبقه بندی کرده است.
- مارتین گانون ⟵ با توجه به مفاهیم، مکاتب را به مکتب وظیفه ای، مدیریت علمی، مدیریت کمی، روابط انسانی، منابع انسانی، تئوری‌های سیستم‌ها و تئوری اقتضایی تقسیم کرده است.
- فیفر ⟵ بر اساس نوع عمل سازمان سطح و تجزیه و تحلیل، تئوری‌ها را به خرد و کلان تقسیم کرده است.
- شرمر هورن ⟵ بر اساس رویکرد های مدیریتی، نظریات را به رویکرد سنتی، منابع انسانی، مدیریت علمی (کمی)، سیستمی و اقتضایی تقسیم کرده است.

[صفحه ۵۲]

❖ **گونه شناسی**◄ از مجموعه ای به هم پیوسته از نوع ایده آل‌ها به دست می‌آید که یک ترکیب یگانه از ویژگی‌های موضوع مورد نظر را ارائه می‌دهد و نتایج مرتبط با خود را پدید می‌آورد.

ـ گونه شناسی ها منجر به سامان بخشی به تئوری‌ها می‌شود و با تکیه بر آن می‌توان به یک فرا تئوری دست یافت.

ـ نگاره ۱-۲: انواع گونه شناسی ها در تئوری‌های مدیریت ـ

انواع گونه شناسی	شرح
۱- کونتز	تاکید بر رویکرد فرایندی و سامان بخشیدن به تئوری‌ها که از ۶ رویکرد ابتدا آغاز و تاکنون به ۱۲ رویکرد رسید.
۲- ریچارد اسکات	تکیه بر سطوح متفاوت تجزیه و تحلیل (رفتاری، ساختاری و محیطی) و دیدگاه تئوری پردازی (عقلایی، طبیعی و باز)
۳- بارل و مورگان	تاکید بر مفروضات مربوط به فلسفه علوم اجتماعی و ماهیت جامعه و مطرح ساختن پارادایم ها (پارادایم کارکرد گرایی)
۴- مورگان	دست کشیدن از نگرش تک پارادایمی و روی آوردن به تنوع پارادایم ها با استفاده از استعاره‌ها
۵- کوئین	از وجوه مختلف با توجه به دو بعد افقی (درون و بیرون سازمان) و عمودی (تمرکز و عدم تمرکز)
۶- سیلور من	با توجه به متغیرهایی مانند تکنولوژی، ساختار اقتدار و وظایف خاص هر سازمان به توصیف و پیش بینی رفتار سازمان‌ها می‌پردازد و بر اساس گونه شناسی خاص خود به ۳ نوع گونه شناسی سازمانی اشاره می‌کند که عبارتند از : ۱- گونه شناسی مبتنی بر ورودی‌ها (فشار های خارجی) ۲- خروجی‌ها (نفوذ سازمان در محیط) ۳- عوامل بین سازمانی

[صفحه ۵۳]

❖ **مدیریت در تکامل اجتماعی**◄ تقسیم بندی تطور و تکامل مدیریت از بدو پیدایش اجتماعات بشری تاکنون از مدیریت فردی، خانوادگی، قومی تا به عصر اطلاعات.

ـ نگاره ۲-۲: ویژگی‌های شخصی و مدیریتی در دوره های مختلف ـ

ویژگی‌های مدیریتی / دوره‌ها	منبع استراتژیک	جغرافیایی	مولدین	وضعیت تولید	زمان کار	موضوع مورد تاکید	روش یادگیری	سبک مدیریتی	عامل تغییر به دوره بعد
عصر شکار تا حدود سال ۹۰۰ میلادی	شکار حیوانات	پراکنده	شکارچیان	حداقل	نامنظم	کار	کارآموزی و استاد ـ شاگردی	آمرانه/ سرکوب گر	تمایل به اسکان و استفاده از ظهور داده‌ها
عصر کشاورزی تا حدود سال ۱۷۵۰ میلادی	زمین	متمایل به کاهش پراکندگی	کشاورزان	حداقل	نامنظم و فصلی	کار	مکتب خانه ای بر اساس مدل انسان بزرگ	آمرانه/ دلسوزانه	تجدید حیات فکری، انقلابی صنعتی و اجتماعی
عصر صنعت تا حدود ۱۹۵۰ میلادی	سرمایه	متمرکز	کارگران، کاردان‌ها کارشناس‌ها و متخصصین	انبوه	منظم	حضور فیزیکی در محیط کار	آموزش‌های تخصصی	مدیریت ابزاری و علمی	پیچیدگی سازمان‌ها و فزونی اطلاعات
عصر اطلاعات از حدود ۱۹۵۰ تا ...	دانش و اطلاعات	تمایل به عدم تمرکز و پراکندگی	کارگران فکری و مبتکران	سفارشی و شبه سفارشی	نامنظم در هر زمان از ۲۴ ساعت	کیفیت و زمان تحویل کالا	اقتضایی و نهضت نوین روابط انسانی	دانش تجزیه و تحلیل اطلاعات	بحران ناشی از عقل گرایی و انفجار اطلاعات

❖ **مدیریت از منظر روند تاریخی** ⟵ بر اساس روند تاریخی سال شماری از رویداد های مدیریت بیان می‌گردد.

ـ تمدن‌های کهن یا قدیم:

ـ نگاره ۳-۲: افکار و عملیات مدیریت در دوره قدیم یا کهن ـ

تاریخ	مبتکر یا عامل یا صاحب نظر	نظر، ابتکار، اثر، فعالیت یا رویداد
۵۰۰۰ سال قبل از میلاد	سومری‌ها	تاکید بر ضرورت حفظ سوابق به مثابه یک فن کنترل
۴۰۰۰ سال قبل از میلاد	مصری‌ها	اهتمام به امور طراحی، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل در ساخت اهرام ثلاثه
۴۰۰۰ سال قبل از میلاد	چینی‌ها	اقدام به ساخت دیوار بزرگ ۱۵۰۰ مایلی در چین
۲۷۰۰ سال قبل از میلاد	مصری‌ها	تشخیص ضرورت و اهمیت برخورد منصفانه و صادقانه در مدیریت و استفاده از مصاحبه برای روان درمانی
۲۶۰۰ سال قبل از میلاد	مصری‌ها	استفاده از عدم تمرکز در سازماندهی
۲۰۰۰ سال قبل از میلاد	مصری‌ها	تشخیص ضرورت استفاده از تقاضای مکتوب برای درخواست استفاده از مصاحبه روان درمانی
۱۸۰۰ سال قبل از میلاد	حمورابی	استفاده از مستند سازی و آوردن شاهد برای کنترل، تعیین حداقل دستمزد و تشخیص قابل تفویض نبودن مسئولیت
۱۴۹۱ سال قبل از میلاد	یهودیان	به‌کارگیری مفاهیم سازمان، خط فرماندهی و اصل استثنا در مدیریت
از ۱۱۰۰ تا ۶۰۰ سال قبل از میلاد	چینی‌ها	تشخیص ضرورت سازماندهی، برنامه ریزی، هدایت و کنترل در مدیریت
۵۰۰ سال قبل از میلاد	چینی‌ها	تشخیص اصل تخصص گرایی
۵۰۰ سال قبل از میلاد	سان تزو	تشخیص ضرورت برنامه ریزی، هدایت و سازماندهی
۴۰۰ سال قبل از میلاد	کوروش	تشخیص ضرورت توجه به روابط انسانی و مطالعه حرکت سنجی، طراحی جا و مکان و مدیریت مواد
۴۰۰ سال قبل از میلاد	سقراط	توجه به جهان شمول بودن مدیریت
۴۰۰ سال قبل از میلاد	گزنفون	تشخیص این که مدیریت یک هنر مستقل است.
۳۵۰ سال قبل از میلاد	یونانی ها	ابداع روش‌های علمی برای انجام امور و استفاده از موسیقی برای تنظیم فواصل زمانی انجام کارهای سخت و تکراری
۳۵۰ سال قبل از میلاد	افلاطون	تشریح تخصص گرایی در جامعه
از ۳۳۶ تا ۳۳۳ سال قبل از میلاد	اسکندر	استفاده از یک روش سازماندهی با استفاده از نیروهای ستادی در طول لشکر کشی‌ها
۳۲۵ سال قبل از میلاد	کوتی لیا (هند)	تشخیص نیاز به علم و هنر کشاورزی
۱۷۵ سال قبل از میلاد	کانو	استفاده از شرح شغل
۵۰ سال قبل از میلاد	وارو	تفکیک مشاغل، استفاده از مختصات و شرایط احراز شغل
۲۰ میلادی	حضرت مسیح (ع)	وحدت فرماندهی و رعایت روابط انسانی
۲۸۴ میلادی	دیو کلتیان	تفویض اختیار
۶۲۰ میلادی	اسلام	تاکید به اداره اخلاقی، آموزشی و کمال بخشی به انسان
۶۵۸ میلادی	حضرت علی (ع)	انتخاب کارگزاران صالح برای انجام امور، ارزشیابی کارکنان، روابط انسانی

[صفحه ۵۵ و ۵۶]

ـ قرون وسطی یا دوران فطرت ⟵ مورخان از قرون وسطی به عنوان پلی بین دنیای قدیم و زمان رنسانس نام می‌برند.
ـ در این دوره بشر در قالب نظام ارباب رعیتی و فئودالیسم تا حدودی به اشاعه افکار اداری کمک نموده است.

[صفحه ۵۶]

ـ نگاره ۴-۲: افکار و عملیات مدیریت در قرون وسطی ـ

تاریخ	مبتکر یا عامل یا صاحب نظر	نظر، ابتکار، اثر، فعالیت یا رویداد
۹۰۰	فارابی	فهرستی از خصوصیات یک رهبر ایده آل را ارائه داده است.
۱۰۸۲	کیکاووس ابن اسکندر	رعایت شایستگی در انتخاب و انتصاب افراد به مشاغل
۱۱۰۰	غزالی	فهرستی از خصوصیات یک حاکم را ارائه داده و برای اولین بار مشورت را برای حاکمان مطرح نموده است.
۱۳۴۰	لاپاکلی	درباره دفتر داری دوبل مطالبی بیان کرده است.
۱۳۵۹	فرانسیس دیتارگو	حسابداری صنعتی را به کار برده است.
۱۳۷۰	هین ریخ فن ویک	ساعت مکانیکی
۱۴۱۰	برادران سورانزو	شیوه ثبت اقلام در دفاتر روزنامه را بیان کرده‌اند.
۱۴۱۸	باریاریگو	انواع سازمان‌های تجاری را بیان کرده است.
۱۴۳۶	ونیزی ها	حسابداری قیمت تمام شده شامل مطالب زیر را ارائه داده‌اند: ـ توان و بازرسی برای کنترل ـ شماره گذاری موجودی کالا ـ استفاده از فن خط زنجیر تولیدی ـ استفاده از مدیریت امور کارکنان ـ کنترل هزینه و غیره
۱۵۰۰	سر توماس مور	در تایید تخصصی کردن کار و همچنین تشریح نقاط ضعف مدیریت، مطالبی ارائه داده است.
۱۵۵۲	ماکیا ولی	همبستگی در سازمان را مورد تایید قرار داده، برای رهبر خوب خصوصیاتی بیان کرده است و برتری رهبری و اتکا پیروان به آن‌ها اصل اول پیشبرد هدف‌های جامعه قرار داده است.

DLM

ـ دوران آگاهی اداری ◄—— آدام اسمیت در کتاب ثروت ملل بحث‌های اداری صنعت را مطرح کرده و پیروان او این راه را گسترش دادند و درباره وظیفه مدیران در جهت تأمین تقاضای مشتریان سخن گفتند و به تشریح اصول مقدماتی و وظایفی از مدیریت پرداختند.

ـ قرن هفدهم را باید سرآغاز دوره آگاهی بشر به دانش اداره امور به طور منظم دانست.

[صفحه ۵۷]

ـ نگاره ۵-۲: افکار و عملیات مدیریت در دوران آگاهی اداری ـ

تاریخ	مبتکر یا عامل یا صاحب نظر	نظر، ابتکار، اثر، فعالیت یا رویداد
۱۷۶۷	جیمز استوارت	درباره تئوری مبانی اختیار و همچنین اثر توماس مطالبی ارائه داده است.
۱۷۷۶	آدام اسمیت	فوائد اصل تخصصی کردن کارها را برای کارگران کارخانه مورد توجه قرار داده و درباره مفاهیم نظارت و محاسبات بازده سرمایه، مطالبی ارائه داده است، از وی به عنوان مبتکر تقسیم کار یاد می‌کنند.
۱۷۸۵	توماس جفرسون	توجه متخصصین را به قسمت‌های قابل تعویض سازمان جلب نمود.
۱۷۹۶	الی ویتینی	مطالبی درباره روش علمی و مورد استعمال حسابداری قیمت تمام شده کنترل کیفیت و حوزه مدیریت ارائه داده است.

DLM

ـ قرن نوزدهم و ظهور اندیشه های مدیریت ⟵ در این قرن سیستم کارخانه ای جای صنایع دستی را گرفت.
ـ مالکیت و مدیریت از هم جدا شد.
ـ اواخر این قرن سرآغاز اشاعه افکار مدیریت علمی است.
ـ پیش قدمان مدیریت علمی نظریاتی مانند استاندارد کاری، طرح ریزی، تجزیه و تحلیل حرکت و غیره را بیان کردند و به انطباق انسان و ماشین پرداختند.

ـ نگاره ۶-۲: افکار و عملیات مدیریت در قرن نوزدهم و ظهور اندیشه های مدیریت ـ

تاریخ	مبتکر یا عامل یا صاحب نظر	نظر، ابتکار، اثر، فعالیت یا رویداد
۱۸۰۰	جیمز وات و مایتو بولتن	در مورد روش‌های استاندارد عملیاتی، متدهای کار، طرح ریزی، دستمزد، زمان‌های استاندارد، بیمه کارمندان و موارد استعمال بازرسی و حسابرسی، مطالبی بیان کرده است.
۱۸۱۰	رابرت آون	احتیاج به استفاده و کاربری عملیات کارگزینی را صراحتا بیان کرده و مسئولیت آموزش کارگران را به عهده مدیریت نهاد، برای کارگران خانه های تمیز و مرتب در نظر گرفت و برخی او را پدر مدیریت منابع انسانی می‌دانند.
۱۸۲۰	جیمز میل	حرکات انسانی را تجزیه و تحلیل و تلفیق نمود.
۱۸۳۲	چارلز ببیج	روش‌های علمی را مورد تاکید قرار داد، تشریح مختصات شغل را تایید کرد. تقسیم کار، مطالعه حرکت و زمان حسابداری قیمت تمام شده و اثر رنگ‌های مختلف در کارایی کارمند را به تفصیل مورد بحث قرار داد، وی در واقع از پیش قراولان مدیریت علمی بود.
۱۸۳۵	مارشال لافلین و همکارانش	از اولین مخترعان ماشین حساب محسوب می‌شود. اهمیت نسبی وظایف مدیر را مورد شناسایی و بحث قرار داد.
۱۸۵۰	جیمز استوارت میل	مباحثی را درباره حوزه نظارت، وحدت فرماندهی، نظارت کاری و اداری، تقسیم کار و حقوق و دستمزد ارائه داده است.
۱۸۵۵	هنری پور	درباره اصول سازمان، ارتباطات و اطلاعات مورد استفاده سازمان مباحثی بیان کرده است.
۱۸۵۶	دانیل. ی. مکالیوم	درباره موارد استفاده چارت و نمودار در نشان دادن ترکیب سازمانی و کاربرد منظم مدیریت در سازمان راه آهن مباحث خود را بیان داشت.
۱۸۷۱	دبلیو. ی. جنیونز	مطالعات و مباحثی درباره حرکت و خستگی کارگران و اثر وسایل مختلف روی کار ارائه داده است.
۱۸۸۱	جوزف وارتون	درس مدیریت را در سطح کالج به وجود آورد.
۱۸۸۶	هانری میکالف	درباره هنر مدیریت و علم اداره و همچنین شرکت در سود کارخانه، مباحث خود را ارائه داده است.
۱۸۸۶	گیلمن هنری. ار. تاون	مباحث خود را درباره دانش مدیریت عرضه داشته است.
۱۸۸۶	فردریک هالسی	درباره سیستم پاداش، مطالبی را بیان کرده است.

[صفحه ۵۸ و ۵۹]

ـ قرن بیستم و آغاز جنبش‌های منظم مدیریت ⟵ نهضت روابط انسانی توجه و نظریات جامعه‌شناسان و روان‌شناسان را به اداره امور انسانی معطوف ساخت.
ـ تفکر سیستمی در مدیریت موضوعیت یافت.

[صفحه ۶۰]

ـ نگاره ۷-۲: خلاصه افکار مدیریت در قرن بیستم ـ

تاریخ	مبتکر یا عامل یا صاحب نظر	نظر، ابتکار، اثر، فعالیت یا رویداد
۱۹۰۰	فردریک وینسلو تیلور	در تحقیقات و آثار خود مطالبی نظیر سیستم دستمزد مدیریت کارگاه در ۱۹۰۳، هنر برش فلزات و اصول مدیریت علمی را در ۱۹۱۱ در موارد زیر تحت عنوان مدیریت علمی بیان کرده است: ـ مدیریت امور کارکنان ـ لزوم همکاری بین کارگر و مدیر ـ میزان دستمزد بالا به خاطر کار بیشتر ـ تقسیم کار مساوی بین مدیر و کارگر ـ کاربرد اصل مدیریت استثنا در کارگاه ـ سیستم هزینه ـ مطالعه روش‌ها و فنون ـ مطالعه زمان ـ تعریف مدیریت علمی در مقابل مدیریت غیر علمی ـ تاکید روی شغل مدیریت ـ تاکید روی مباحثی چون: تحقیق و استانداردها ـ طرح ریزی، نظارت، همکاری و مطالب بسیار دیگر
۱۹۰۰	گودنو	مباحث خود را در اداره امور دولتی به خصوص مسئله سیاست و اداره بیان داشته است.
۱۹۰۰ ۱۹۰۰	فرانک گیلبرت لیلیان گیلبرت	مباحث و مطالعه خود را در مورد معرفی علم حرکات بیان کرده‌اند. کتاب‌های مهم آن‌ها عبارتند از : سیستم قالب سازی ۱۹۰۸، مطالعه حرکت ۱۹۱۱ و در زمینه روان شناسی کارگران
۱۹۰۱	هانری گانت	مباحث خود را در مورد سیستم کار و پاداش و کاربری شیوه انسانی در مورد کارگر، نمودار گانت و مسئولیت مدیریت در آموزش کارگران ارائه داده است. کتاب‌های مهم او عبارتند از : کار، دستمزد و سود ۱۹۱۰، رهبری صنعتی ۱۹۱۶ و سازمان برای کار ۱۹۱۹
۱۹۱۰	مونستر برگ	در مورد کاربری علم روان شناسی درباره کارگر و مدیریت، مطالب خود را بیان داشته است.
۱۹۱۰	امرسون	مباحث خود را در مورد اصول و مهندسی کارایی بیان داشته و کاربرد عمومی مدیریت علمی را افزایش داده است و کتاب‌های او عبارتند از: کارایی به عنوان اساس عمل و دستمزد ۱۹۰۰، ۱۲ اصل کارایی ۱۹۱۲ و انتخاب علمی کارکنان ۱۹۱۳
۱۹۱۱	هرلو. اس. پیرسون	برای اولین بار تشکیل کنفرانس مدیریت علمی را در آمریکا ابداع کرد و مدیریت علمی را از دیدگاه دانشگاهی مورد بحث قرار داد.
۱۹۱۱	جی. سی. دنکن	اولین کتاب درسی مدیریت را در سطح دانشگاه نوشت.
۱۹۱۴	فردریک دبلیو لنچستر	تلاش برای کمی کردن برآورد های عملیات نظامی و پیش بینی نتایج نبرد بر مبنای توان انسانی و تسلیحات

DLM

ـ ادامه نگاره ۷-۲: خلاصه افکار مدیریت در قرن بیستم ـ		
۱۹۱۵	اچ. بی. دروری	مباحث خود را در انتقاد و اصلاح مدیریت علمی بیان داشته است.
۱۹۱۵	ا. ا. اف. هاکسی ا. دبلیو. هاریس	مباحث خود را درباره مدل میزان مقرون به صرفه ارائه کردند.
۱۹۱۶	توماس ادیسون	بازی جنگ را برای نابودسازی زیر دریایی به وجود آورد.
۱۹۱۶	هانری فایل (فرانسه)	در کتابش به نام "اصول فن اداره" در ۱۹۱۶، اولین تئوری نسب تا کامل مدیریت را پایه گذاری کرد. وی از بانیان اصلی مدیریت به شمار می‌آید. نکات عمده آثار او عبارتند از: ـ وظایف مدیریت ـ اصول مدیریت ـ لزوم آموزش مدیریت در مدارس و سازمان‌ها
۱۹۱۶	الکساندر چرچ	مباحث خود را درباره مفهوم مدیریت تخصصی بیان داشته و اولین آمریکایی است که مطالعه مدیریت بر اساس سیستم را که ضمن هر جزء مدیریت با هم و با کل سیستم، همبسته فرض می‌شود، پیشنهاد می‌کند.
۱۹۱۷	کی. ایرلانج	مطالب خود را درباره تئوری خط نوبت و لزوم کاربردی مدیریت علمی در امور اداری و دفتری بیان کرده است.
۱۹۱۷	اردی. تید	در مورد استعمال علم روان شناسی در صنعت، مطالب خود را ارائه داده است.
۱۹۱۹	ملوریس. ال. کوک	موارد استعمال مختلف علمی را نشان داده است.
۱۹۲۱	والتر. وای. اسکالت	در مباحث خود مورد استعمال علم روان شناسی را در تبلیغات و مدیریت امور کارکنان مورد تایید قرار داده است.
۱۹۲۳	اولیور شلدن	درباره فلسفه و اصول مدیریت مباحث خود را بیان داشته است.
۱۹۲۴	اچ. اف. دوج رونالد. ا. فیشر دبلیو. ا. استوارت اچ. جی. رومیگ	مباحث خود را درباره کاربرد و استنباط آماری، تئوری احتمالات در بازرسی‌های نمونه ای، کنترل کیفیت، تئوری‌ها و متدهای مدرن آماری، طرح‌های تجربی و تئوری نمونه گیری و ... بیان نموده‌اند.
۱۹۲۷	آلتون مایو	در کتاب‌های خود به نام مسائل انسانی تمدن صنعتی در ۱۹۳۳، مسائل اجتماعی تمدن صنعتی ۱۹۳۳، نظرات خود را درباره روابط انسانی و جنبه های اجتماعی فرد و گروه در سازمان بیان نموده و تاکید زیاد بر فنون را مورد سؤال قرار داده است و لزوم تاکید بر مهارت‌های انسانی را برای مدیر مطرح ساخته، تحقیقات بسیار وسیع هاثورن را رهبری کرده است.
۱۹۲۸	تی. سی. فریتی	در مورد مبانی آماری تئوری صف مباحث خود را بیان کرده است.
۱۹۲۸	ماری پارکر فالت	در اثر خود به نام چکیده "اداره دینامیک" که به وسیله «اورویک» جمع آوری شد، نظرات خود را درباره فلسفه مدیریت بر اساس انگیزش افراد، به روش گروهی در حل مسائل و مشکلات مدیریت، بیان داشته، مدیریت اقتضایی را برای اولین بار مطرح کرده است.
۱۹۳۰	لوترگیولیک	مباحث خود را درباره مدیریت اداری به خصوص وظایف مدیر POSDCORB بیان داشته است.
۱۹۳۱	جیمز. د. مونی	مطالب خود را تحت عنوان"اصول جهانی مدیریت" بیان داشته و سیستم مدیریت نظامی را برای سازمان‌های صنعتی و تجاری مفید قلمداد کرده است.
۱۹۳۸	چستر بارنارد	کتاب‌های معروف خود را به نام وظایف مدیران بلند پایه در ۱۹۸۳ و سازمان و مدیریت در ۱۹۲۸، درباره تئوری سازمان، جامعه شناسی مدیریت و لزوم ارتباطات، مسائل رهبری سازمان، سازمان غیر رسمی و سیستم به رشته تحریر درآورده است.

DLM

ـ ادامه نگاره ۷-۲: خلاصه افکار مدیریت در قرن بیستم ـ		
۱۹۴۳	لیندال اوریک	اصول مدیریت را جمع آوری و تلفیق نموده و طی مجموعه ای بیان داشته است.
۱۹۴۷	هربرت سایمون	انتشار کتاب رفتار اداری با نگاهی علمی به تصمیم گیری و معقولیت نسبی
۱۹۴۸	لستر کوچ و جان فرنچ	مطالعه در مورد مسئله مقاومت در برابر تغییر
۱۹۴۸	کرت لوئین	در کتاب‌های خود به نام حل تضادهای اجتماعی در ۱۹۲۵، تئوری میدانی در علوم اجتماعی در ۱۹۱۵، در زمینه تحریک گروهی و تئوری‌ها، تحقیقات مهمی را ارائه داده است.
۱۹۴۸	چالالز. ا. مریام	مباحث خود را له و علیه انقلاب اداری در امور دولتی بیان داشته است.
۱۹۴۸	ماکس وبر	در آثار معروف خود به نام سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی در ۱۹۴۲، مباحث جامعه شناسی، جنبه های جامعه شناسی سازمان و ترکیبات رسمی آن مورد تایید قرار داده و مدل ایده آل بوروکراسی را برای اولین بار ارائه داده است.
۱۹۴۸	والتر استوارت	در کتاب "کنترل کیفیت اقتصادی" در ۱۹۳۰، تئوری آمار استنباطی و احتمالات را در کارخانجات «بل» در مسائل اقتصادی به کار گرفت و نمودار های آماری را به وجود آورد.
۱۹۴۹	نوربرت وینر	درباره مورد استعمال تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و سیستم اطلاعات و سایبرنتیکس مباحث خود را ارائه داده است.
۱۹۵۱	فرانک آبرامز	در مباحث خود مسئله سیاست اداری را در افکار مدیریت دوباره مورد بررسی قرار داده است.
۱۹۵۲	آی. بی. ام	تولید و توزیع نخستین سیستم پردازش الکترونیکی داده‌ها
۱۹۵۳	کیت دیویس	تشریح اهمیت سازماندهی اطلاعات و ابداع واژه ارتباطات خوشه ای
۱۹۵۴	پیتر دراکر	انتشار کتاب عمل مدیریت و ترویج نظریه مدیریت بر مبنای هدف
۱۹۵۶- ۱۹۵۸	شرکت بوز آلنها میلتون جی. پی. کلی ام. آر، واکر	ارائه فنون پرت و سی. پی. ام برای برنامه ریزی
۱۹۵۹	داکلاس مک گروگر	ارائه نظریه x و نظریه y در مورد مفروضات مدیران
۱۹۶۰	ادوارد لورنز	مطالعاتی که زمینه نظریه آشوب را فراهم ساخت.
۱۹۶۱	رنسیس لیکرت	ارائه مدل سیستم‌های رهبری با رهیافتی اقتضایی
۱۹۶۲	آلفرد چندلر	انتشار کتاب "استراتژی و ساختار" و مطالبی درباره تبعیت طراحی سازمان از استراتژی آن
۱۹۶۳	سی. درت و مارچ	انتشار کتاب نظریه رفتاری شرکت بزرگ و مطالبی در مورد ممانعت رفتارهای سیاسی درون سازمان از دستیابی سازمان به حداکثر سود.
۱۹۶۴	رابرت بلیک و جینموتن	ارائه مدل سبک سنج مدیریت
۱۹۶۵-۱۹۵۴	آبراهام مزلو	روان شناس اجتماعی معروف آمریکا، که نظریه سلسله مراتب نیازهای او و همچنین روان شناسی عالی مدیریت وی، تأثیرات زیادی بر آثار صاحب نظران معاصر گذاشته است.
۱۹۶۰	آرگریس	دانشمند روان شناس نامی عصر حاضر است که نظریه امتزاج و نظریات دیگر او در زمینه آثار سازمان‌های رسمی بر رشد و علاقه فرد، شهرت عام داشته، نظریات دیگرش نیز در زمینه آموزش‌های آموزشگاهی و بهسازی سازمانی معروف می‌باشد.
۱۹۶۵	وارن بنیس	از روان‌شناسان نامی مدیریت می‌باشد که در طرفداری از دموکراسی و رد بوروکراسی در جوامع موقت امروزی، آثار معروفی از خود بر جای گذاشته و در زمینه تغییر و بهسازی سازمان نیز آثار و نظریات مهمی ارائه داده است.

DLM

ـ ادامه نگاره ۷-۲: خلاصه افکار مدیریت در قرن بیستم ـ		
۱۹۶۰	هرزبرگ	از روان‌شناسانی است که در زمینه انگیزش افراد به کار و عوامل انگیزشی و عوامل ناراضی کننده در کار نظریه معروفی ارائه داده است که در نظریات سایر متخصصان در این زمینه مؤثر بوده است.
۱۹۶۵	کاتز و کان	از روان‌شناسان معروف سازمان هستند. یکی از آثار بسیار جالب آن‌ها در زمینه سازمان به عنوان یک سیستم باز و اهمیت نقش‌های سازمانی در مدیریت می‌باشد که آن را از خود به یادگار گذاشته‌اند و با نگرشی سیستمی مباحث مدیریت را مورد بحث قرار داده‌اند.
۱۹۷۰	پرتر، لاولر و هاکمن	از صاحب نظران رفتاری سازمان هستند. نظریه معروف آن‌ها در زمینه تئوری (مسیر ـ مقصد) معروف و صاحب یکی از کتاب‌های معروف «رفتار در سازمان» می‌باشند.
۱۹۵۶	لاورنس و لارش	بر اساس تحقیقات دیگر دانشمندان و جامعه‌شناسان انگلیسی و تحقیق در سازمان‌های صنعتی انگلیسی، برای اولین بار تحت عنوان تئوری اقتضایی مدیریت، نظریه خود را در کتاب معروفشان به نام سازمان و محیط ارائه داده‌اند.
۱۹۶۵	برنز و استاکر	نظریه معروف خود را تحت عنوان سیستم مکانیکی و سیستم ارگانیکی سازمان، ارائه دادند و مشخص ساخته‌اند که هر کدام از سیستم‌های فوق مناسب شرایط محیط خاص خود می‌باشد.
۱۹۷۰	جیمز یورک ریاضی دان	مطالعاتی که مبنای نظریه آشوب قرار گرفت.
۱۹۷۱	شرکت اینتل	تولید و توزیع ریز پردازنده تراشه رایانه و توسعه رایانه شخصی و طرح فناوری اطلاعات برای استفاده مدیران
۱۹۶۵ -۰۰۰	فیدلر	یکی از صاحب نظران و روان‌شناسان صاحب نام مدیریت می‌باشد. تحقیقات ممتدی در زمینه رهبری دارد که منجر به پی ریزی نظریه معروف «اثربخشی رهبری» شده و ضمن آن اظهار داشته که می‌توان شرایط شغل را بر قامت رهبران به طور مناسب دوخت و آن را جای استراتژی تطابق رهبر خاص یا شغل خاص به کار گرفت.
۱۹۵۰ -۰۰۰	تنن بام	از کسانی است که برای اولین بار نظریه موقعیت رهبری سازمانی را مطرح ساخته، رفتار رهبر سازمان را تابع موقعیت، روابط بین رهبر و پیرو و ... دانسته است.
۱۹۵۰-۰۰۰ نظریات	روم	یکی دیگر از دانشمندان صاحب نظر مدیریت و از روان‌شناسان بنام است که تحقیقاتش در زمینه انگیزش و رهبری سازمانی معروف است به خصوص در سال‌های اخیر نظریه هنجاری خود را در رهبری مطرح نموده و گفته است که به جای توصیف رهبری می‌توان رهبری را بر تجویز رفتار خاص پی ریزی کرد.
۱۹۵۰-۰۰۰	رایس	از جامعه‌شناسان معروف مؤسسه تاویستاک لندن است که سیستم (اجتماعی ـ فنی) سازمان را مطرح نموده است.
۱۹۶۵-۰۰۰	پرو	چارلز پرو از جامعه‌شناسان محیط گرای سازمانی است که معتقد است محیط عامل اصلی در مدیریت بوده و فن آوری ساخت سازمانی را دیکته می‌نماید.
۱۹۶۵-۰۰۰	اتزیونی	یکی دیگر از جامعه‌شناسان ساخت گرای بسیار سرشناس مدیریت است که در کتاب‌های معروف خود چون سازمان‌های جدید و سازمان‌های مقایسه ای و ... نظریات بسیار جالبی را در زمینه اثر بخشی و کارایی، هدف تشریحی و هدف عملی، فرق سازمان‌های حرفه ای و غیر حرفه ای و مسائل دیگر ارائه داده است.
۱۹۶۴ -۰۰۰	پرستوس	نام پرستوس نیز به خاطر مطرح کردن سازمان به عنوان یک واحد مهم اجتماعی در اینجا شایسته ذکر است.
۱۹۶۴ -۰۰۰	جیمز تامپسون	از جامعه‌شناسان و نظریه‌پردازان ساخت گرای مشهور به شمار می‌رود که در زمینه ارتباط محیط با سیستم سازمان، اثر محیط بر ساخت، فن آوری و اتخاذ تصمیم آن اثر مشهور خود

		را به نام «سازمان در عمل» به رشته تحریر در آورده و برای نظریه‌پردازان اقتضایی اثر جالبی باقی گذاشته است.
۱۹۵۸-۰۰۰	ویکتور تامپسون	ویکتور تامپسون نیز یکی از ساخت‌گرایان و جامعه‌شناسان معروف است که در زمینه ساخت رسمی و بوروکراتیک سازمان و ابداع و نوآوری در آن نظریات جالبی ارائه داده است.
۱۹۵۰-۰۰۰	سیلز و اشتراوس	به عنوان صاحب نظران نامی رفتار سازمانی و نویسندگان یکی از بهترین کتاب‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آیند. این دو نویسنده تجربه و تحقیقات طولانی در زمینه رفتار سازمانی داشته و سعی نموده‌اند که مباحث خود را از قالب محدود و کلاسیک مدیریت نیروی انسانی بیرون آورده، مباحث وسیع‌تری چون اثر محیط بر فن آوری و ساخت سازمان را روی افراد مورد بحث قرار دهند.
۱۹۵۷-۰۰۰	اسکینر	یکی از روان‌شناسان پیشرو است که آثارش علاوه بر آموزش و پرورش و روان شناسی، در رشته مدیریت نیز دارای ارزش و تأثیر قابل توجهی بوده است. نظریه یادگیری شرطی به خصوص انگیزش مدیریت وی مورد استفاده فراوان قرار گرفته است.
۱۹۴۰-۰۰۰	کونتز و اودانل	در حال حاضر این دو نویسنده از صاحب نظران و استادان بسیار مشهور مدیریت شمرده می‌شوند. آنان مکتب عملیاتی مدیریت را ضمن ادغام مدیریت کلاسیک در تحقیقات و نظریات جدید سایر رشته‌ها ارائه داده، معتقدند که سایر رشته‌ها نظیر روان شناسی، جامعه شناسی، ریاضی، آمار و ... هر کدام در پیشبرد هدف‌های مدیریت مؤثر بوده‌اند ولی مکتب اصیل و اصلی مدیریت همان اصول و وظایف کلاسیک مدیریت است که با بهره گیری از رشته های دیگر روز به روز در حال گسترش می‌باشد.
۱۹۵۱-۰۰۰	نیومن و وارن	این دو دانشمند سابقه طولانی در فرایند های مدیریت داشته‌اند. آنان مانند کونتز و اودانل معتقدند که مکتب اصیل مدیریت مکتب فرایندی مدیریت است و بقیه رشته‌ها فقط به این رشته اصلی کمک می‌کنند، کتاب قدیمی و تجدید نظر شده فرایند های مدیریت آن‌ها هنوز جای خود را بین متخصصان و اهل نظر باز نگه داشته است.
۱۹۷۴-۰۰۰	رابرت جی هوس وترنس آرمیشل	ارائه نظریه رهبری مسیر ـ هدف
۱۹۷۷-۰۰۰	زابت مارس کانتر	انتشار کتاب مردان و زنان سازمان و مطالبی در مورد ممانعت سلسله مراتب اداری از پیشرفت خانم‌ها در سازمان.
دهه ۱۹۵۰ الی تا به امروز	باکس و جنکینیز کان و توکر بولدینگ فورستر	این دانشمندان را باید از صاحب نظران بنام علم مدیریت به حساب آورد که هر کدام سعی بر آن دارند مبانی ریاضی، مقداری و سیستمی سازمان را محکم نموده، عقلانیت را در مدیریت به حد مطلوب برسانند.
۱۹۵۰-۰۰۰	ارنست دیل	ارنست دیل صاحب کتاب مشهوری در زمینه مدیریت بوده و یکی از پیروان مکتب فرایندی مدیریت می‌باشد. کتاب سازمان و فرایند مدیریت را به رشته تحریر درآورده است. وجه امتیاز این کتاب در آن است که نویسنده سعی داشته زمینه تحقیقات علمی در سازمان، قضایا و فرضیه‌هایی را در مدیریت مطرح نموده بدین وسیله در تحکیم زمینه های تئوریکی آن گام مؤثر بردارد.
۱۹۵۴-۰۰۰	ویلیام اسکات	اسکات نیز یکی از صاحب نظران مشهور معاصر در مدیریت می‌باشد. وی جزو اولین کسانی است که سعی نموده روش سیستم و مفهوم سیستم را در سازمان مدیریت به طور هم زمان به طور کاربردی مطرح نماید.
۱۹۵۱-۰۰۰	لویت	لویت از روان‌شناسان نامی مدیریت و صاحب کتاب کلاسیک روان شناسی مدیریت می‌باشد. این دانشمند سعی نموده است که علاوه بر نکات روان‌شناسانه مدیریت مسئله تغییر در سازمان را از ابعاد ساختی، فن آورانه و انسانی مورد بحث قرار دهد.

ـ ادامه نگاره ۷-۲: خلاصه افکار مدیریت در قرن بیستم ـ		
۱۹۶۱-۰۰۰	پیگورز و مایر	این دو دانشمند نیز از نویسندگان مشهور کلاسیک مدیریت امور کارکنان بوده که اثر آن‌ها مورد توجه خاص استادان و دانشجویان دانشگاه‌ها و همچنین مدیران قرار گرفته است.
۱۹۶۱-۰۰۰	هرسی و بلانچارد	هرسی و بلانچارد نیز از روان‌شناسان سازمان، صاحب نظریه بلوغ در مدیریت هستند.
۱۹۵۴-۰۰۰	ژوزف ماسی	ژوزف ماسی را باید از مبتکران اصلی مکتب به اصطلاح مدیریت فرایندی به شمار آورد. این دانشمند یکی از اولین کارها را در زمینه طبقه بندی تئوری‌های مدیریت ارائه داده است و در نظریات و تحقیقات خود، تاکید خاصی به جنبه های علمی مدیریت کرده است.
۱۹۶۰-۰۰۰	اشتراوس	اشتراوس هم به تنهایی و هم با همکاری دانشمند دیگر سیلز، دارای آثار برجسته در زمینه علوم رفتاری مدیریت می‌باشد.
۱۹۶۰	فرنچ	فرنچ نیز از صاحب نظران مشهور علوم رفتاری سازمان بوده، خصوصا در زمینه بهسازی سازمانی کتاب ارزنده ای را ارائه داده است. قبل از این کار مشهور، این دانشمند یکی از کتاب‌های مشهور مدیریت امور کارکنان را از دیدگاه سیستم به رشته تحریر در آورده است. بیشتر سعی او در کتاب اخیرش تصویر مفاهیم سیستمی در عمل بوده است. مثلا مسئله سیستم (فرایند) و همبستگی این مطالب را در سازمان و امور کارکنان بحث کرده است.
۱۹۶۷-۰۰۰	فیلی، هاوس و وکر	این ۳ دانشمند از صاحب نظران جدید و بالقوه توانای رفتار سازمانی به حساب می‌آیند و کتاب «مدیریت سازمانی» آن‌ها با اقبال خوبی روبرو شده است.
۱۹۸۱	شرکت مک کنزی	شرکت مشاوره ای مک کنزی، به تازگی نظریه 7S مدیریت را رایج ساخته‌اند که هر S آن شامل کلیدی در مدیریت به حساب می‌آید.
۱۹۸۱	مدیریت ژاپنی و تئوری Z ویلیام اوشی و ژوزف ام، جوران	از دهه ۱۹۷۰ به بعد مدیریت ژاپن با ویژگی‌های خاص خود (استخدام تمام عمر کارمندان و شیوه تصمیم گیری جمعی) اثر جالبی بر مدیریت غرب گذاشته و بنیان گذار تئوری جدید در مدیریت شده است که ضمن آن اصول مدیریت ژاپن با فرهنگ محیط خاص غربی‌ها در هم آمیخته زمینه تئوری خاص Z را پی نهاده است.
۱۹۷۰-۰۰۰	لوتانز	لوتانز نیز از صاحب نظران رفتاری سازمان بوده، کتاب‌های نسب تا معروفی را در زمینه رفتار سازمانی و روش اقتضایی مدیریت ارائه داده است. این دانشمند جزو کسانی است که مبحث رفتار سازمانی را از حالت پراکنده خارج ساخته و چارچوب منظم علمی به آن داده است. لوتانز فعالیت‌های سازمانی را به فعالیت‌های ارتباطاتی، مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های سنتی مدیریت مانند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و سرانجام به فعالیت‌های شبکه ای تقسیم می‌نماید.
۱۹۶۴-۰۰۰	هربرت سایمون	صاحب نظر نامی مدیریت که یکی از محکم‌ترین مبانی نظری سازمان اداری را در زمینه رفتار و اتخاذ تصمیم بیان کرد و تنها دانشمند مدیریت است که به دریافت جایزه علمی نوبل نائل گردیده است. نظریات این دانشمند نیز در کتاب بسیار معروف «رفتار اداری» مورد توجه قرار گرفته است.
۱۹۵۰-۰۰۰	هومانز	هومانز نیز یکی از اولین صاحب نظران سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی به شمار می‌آید که اولین نظریات را درباره سیستم سازمان ارائه داده است.
۱۹۶۵-۰۰۰	ادگار شاین	از روان‌شناسان نامی سازمان می‌باشد که آثار و تحقیقات متعددی در زمینه روان شناسی سازمان، مشاوره فرایندی و موارد دیگر از خود باقی گذاشته و از صاحب نظران مهم به حساب می‌آید.
۱۹۶۵-۰۰۰	فیفنر و شروود	دو نفر از صاحب نظران نامی سازمان مدیریت هستند که یکی از کتاب‌های کلاسیک را درباره سازمان‌های اداری به رشته تحریر در آورده‌اند. با این کتاب شکاف بین مدیریت دولتی و صاحب نظران مدیریت خصوصی به حداقل رسیده است، موارد مشترک زیادی در

		این کتاب مورد توجه این دو دانشمند مدیریت دولتی قرار گرفته است که صاحب نظران مدیریت خصوصی نیز به طور مشابه آن‌ها را مورد توجه و تاکید قرار داده‌اند.
۱۹۵۶-۰۰۰	وود وارد	خانم جون وود وارد، نیز یکی دیگر از دانشمندان معروف انگلیسی است که با تحقیقات ممتد خود به نظریه اقتضایی مدیریت کمک فراوان نموده است. این دانشمند جزو اولین نویسندگان انگلیسی است که قبل از نویسندگان آمریکایی مسئله اقتضا را در مدیریت مطرح نموده است.
۱۹۵۹-۰۰۰	ویلیام وایت	ویلیام وایت نیز به خاطر کتاب معروفش (انسان سازمانی) معروف می‌باشد.
۱۹۶۹-۰۰۰	لیترر	لیترر نیز یکی از صاحب نظران و محققان تئوری مدیریت بوده، آخرین کتابش تحت عنوان مقدمه ای بر مدیریت با دیدگاه سیستمی مورد بحث قرار گرفته است.
۱۹۶۴-۰۰۰	بلاک و موتان	بلاک و موتان را به علت نظریه معروف شبکه مدیریت و تحقیقاتی که در پیاده کردن این نظریه در عمل انجام داده‌اند، باید از صاحب نظران نامی عصر حاضر نام برد.
۱۹۶۵-۰۰۰	هاوس	یکی از محققان و صاحب نظران معروف سازمان بوده نظریه معروف (جاده مقصد) وی در رهبری، کمک مؤثری در رهبری سارمان نموده است و با همکاری صاحب نظران دیگر کتب مختلفی در زمینه بهسازی سازمانی، رفتار سازمانی و فرایند های سازمانی دارد.
۱۹۵۴-۰۰۰	گلدنر	این نویسنده از جامعه‌شناسان معروف و ساخت گرای سازمان بوده است
۱۹۵۴-۰۰۰ ۱۹۷۵-۰۰۰ ۱۹۵۴-۰۰۰	سلزنیک مرتون میشل	راجع به آثار منفی و پیش بینی نشده بوروکراسی در سازمان نظریات جالبی داشته‌اند و در عین حال از طرفداران بوروکراسی نیز به شمار می‌آیند. به خصوص سلزنیک تحقیقات ممتدی در سازمان دره تنسی آمریکا داشته و نظریات و تحقیقات جالبی را ارائه داده است.
۱۹۶۵-۰۰۰	کرت و مارچ	از صاحب نظران نامی سازمان بوده، نظریه رفتاری آن‌ها در سازمان، مشهور و مورد استناد دانشمندان متعدد قرار گرفته است. ضمن آن که مارچ خود نظریات مشهوری را به کمک هربرت سایمون در کتاب «سازمان‌ها» پرورش داده و خود نیز برای اولین بار در ۱۹۶۵ کتاب وزین «متون سازمان» را جمع آوری نموده است.
۱۹۵۰-۰۰۰	اودیورنه	اودیورنه را نیز نباید از لیست صاحب نظران جدید سازمان از قلم انداخت. وی نیز در زمینه آموزش به کمک هدف و مدیریت به کمک هدف، از صاحب نظران نامی به حساب می‌آید.
۱۹۷۲-۰۰۰	هیگز و گولت	این دو از نویسندگان جدید مدیریت بوده و سعی بر آن دارند که مدیریت را از دیدگاهی فرایندی مورد بحث قرار دهند.
۱۹۵۵-۰۰۰	ماینر	ماینر نیز از دانشمندان رفتاری سازمان بوده و در زمینه تئوری سازمان و فرایندهای مدیریت و مباحث امور کارکنان، کتب با ارزشی ارائه داده است.
۱۹۶۴-۰۰۰	استاگدایل	از صاحب نظران و محققان روز مدیریت می‌باشد و کتاب کاملی در زمینه رهبری ارائه داده و به مباحث رفتاری مختلف پرداخته است.
۱۹۸۲-۰۰۰	سالویا	سالویا را نیز به خاطر پرداختن به تئوری و استفاده از آن نباید از یاد برد.
۱۹۶۶-۰۰۰	پیو	پیو را نیز به خاطر کمک‌هایی که به تئوری سازمان نموده و همچنین اندازه گیری عوامل محیطی سازمان نباید فراموش کرد.
۱۹۸۲	کوجاوا	ذکر نام کوجاوا نیز به خاطر بررسی‌هایی که در زمینه مدیریت آمریکا با روش ژاپنی انجام داده است در اینجا ضروری به نظر می‌رسد.
۱۹۶۲	بلاو و اسکات	این دو دانشمند از جامعه‌شناسان نامی سازمان بوده و در زمینه سازمان رسمی و بوروکراسی دارای تحقیقات و نظریات با ارزشی هستند.
۱۹۵۷	بلاور	این دانشمند نیز به تنهایی در زمینه بوروکراسی مسئله تفکیک و تقسیم کار در سازمان رسمی، صاحب نظریات و تحقیقات جالبی است.

ـ ادامه نگاره ۷-۲: خلاصه افکار مدیریت در قرن بیستم ـ		
۱۹۵۰-۰۰۰	برتالانفی	برتالانفی را نیز در مدیریت به خاطر نظریه عمومی سیستم‌هایش می‌توان در زمره صاحب نظرانی که به مدیریت کمک فراوانی کرده است نام برد.
۱۹۷۵-۰۰۰ ۱۹۸۱-۰۰۰	هاینز و ماسی هربرت	هاینز و ماسی به طور مشترک کتب مختلفی در اقتصاد مدیریت نوشته‌اند و از صاحب نظران دیگر مدیریت در رفتار سازمانی به حساب می‌آیند.
۱۹۸۰-۰۰۰	مینتز برگ	«مینتز برگ» نیز از دانشمندان رفتاری سازمان و از صاحب نظران بسیار جدید سازمان بوده، نظریه او درباره انواع ساختار پنج‌گانه و نقش‌های مدیری سازمان مشهور می‌باشد. وی کتب و مقالات متعددی را در دو دهه آخر قرن منتشر ساخته است.
۱۹۸۹	رابینز	از محققان جدید مدیریت بوده و کتاب‌های مهم او عبارتند از: تئوری سازمان، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و ...
۱۹۸۲	توماس پیترز و رابرت واتر من	ارائه نظریه کمال مدیریت
۱۹۸۶	ادوارد دمینگ	انتشار کتاب خروج از بحران و بیان نظر مدیریت کیفیت جامع
۱۹۹۰	پیتر سنج	انتشار کتاب اصل پنجم و ارائه نظریه سازمان‌های یادگیرنده
۱۹۹۴	کلین و بوراس	انتشار کتاب برای بقا و ارائه نظریه طول عمر یک شرکت
۱۹۹۶	هویژیسکی	انتشار کتاب اعجازگران مدیریت
۲۰۰۰	مجموعه ای از صاحب نظران	بیان نظریه فرا نوگرایی، انتخاب راهبردی، سازمان مجازی و ... مشتری گرایی در مدیریت، نظریه آشوب، استعاره های مدیریت و ...

[صفحه ۶۱ – ۷۰]

❖ **خلاصه:**

ـ تمدن کهن شاهد شکوفایی افکار و اصولی از مدیریت بوده که تا به حال دوام یافته است.

ـ در قرون وسطی افکار اداری به علت عدم تمرکز و بدون کنترل چندان رونقی نداشته، ولی در اواخر قرن نوزدهم پایه های علمی مدیریت صنعتی بنا نهاده شد.

ـ سال اول قرن بیستم مدیریت کلاسیک و مدل ماشینی مدیریت قوام یافت.

❖ **حرف آخر:**

ـ با توجه به سیر تاریخی مشاهده شده نظریه سازمان و مدیریت، پدیده ای تکامل گراست.

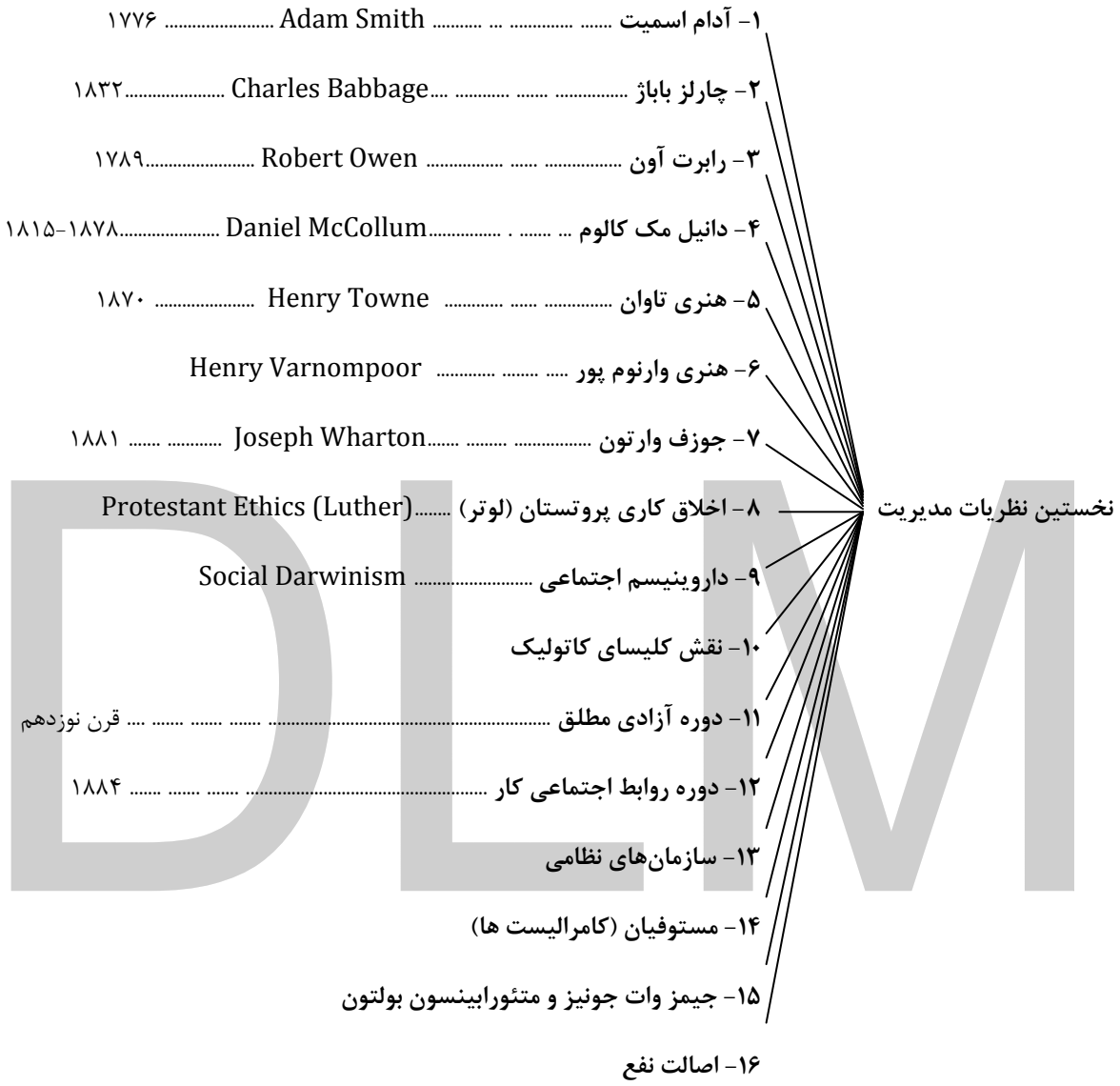
[صفحه ۶۰]

فصل سوم:

نخستین نظریات

DLM

❖ **فصل سوم در یک نگاه:**



DLM

۱ـ آدام اسمیت ⟵ ارائه نظریه های اقتصادی در کتاب ثروت ملل
(Adam Smith) ـ نظریه تقسیم کار (در کارخانه سنجاق سازی)
ـ وی معتقد به صرفه جویی و ایجاد خلاقیت از طریق تقسیم کار در کارکنان بود.
ـ نظریه دستمزد بر اساس چانه زنی یا مذاکره مبتنی بر تعیین دستمزد در کوتاه مدت بر اساس مذاکره.

۲- چارلز باباژ ⟵ بستر سازی و زمینه سازی تخصص گرایی در جامعه ـ ارائه اصول عمومی مدیریت
(Charles Babbage) ـ باباژ مزایای تقسیم کار آدام اسمیت را به شرح زیر برشمرد:

۱. زمان یادگیری شغل را کاهش می‌دهد.
۲. میزان ضایعات در مرحله یادگیری کاهش می‌یابد.
۳. افزایش مهارت کارکنان
۴. تناسب شاغل با شغل بر مبنای مهارت و تخصص

[صفحه ۷۹]

۳- رابرت آون ⟵ توجه به عناصر انسانی برای سازمان و مدیریت مفید است.
(Robert Owen) ـ آون خواهان مشارکت کارکنان در طرح‌های اجتماعی سازمان بود.
ـ آون مقرراتی را در رابطه با زمان کار و ساعت انجام کار تنظیم نمود.
ـ آون پدر مدیریت منابع انسانی ملقب گردید.

۴- دانیل مک کالوم ⟵ ارائه اصول عمومی سازمان‌ها ⟵ ۱. تقسیم مسئولیت‌ها ۲. تناسب قدرت با مسئولیت‌ها
(Daniel McCollum) ۳. تدوین سیستم کنترل و گزارشگری

۵- هنری تاوان ⟵ او یکی از پیشگامان مدیریت علمی است.
(Henry Towne) ـ تاوان تاکید فراوان به ایجاد تناسب جهت به‌کارگیری روش‌های علمی داشت و اولین طرح مشارکت کارکنان در منافع شرکت یا سازمان برای نظام پرداخت دستمزد بود.

[صفحه ۸۰]

۶- هنری وارنوم پور ⟵ سال‌ها قبل از تیلور مسئله سیستم را مطرح کرد.
(Henry Varnompoor) ـ سال‌های قبل از مایو مسئله شناخت عامل انسانی را شناخت.
ـ سال‌های قبل از آرگریس رهبری را برای حذف محدودیت‌های سازمان ضروری دانست.

۷- جوزف وارتون ⟵ در سال ۱۸۸۱ به عنوان یک تولید کننده آمریکایی با اهدای هزار دلار به دانشگاه پنسیلوانیا به تأمین
(Joseph Wharton) دانشکده ای برای آموزش و تحصیل در زمینه مدیریت اقدام نمود.

۸- اخلاق کاری پروتستان (لوتر) ⟵ پیروان اخلاق کاری پروتستان اعتقاد داشتند که اقتصاد جامعه هنگامی شکوفا خواهد شد
(Protestant Ethics (Luther)) که در کسب و کار خصوصی آن جامعه، آزادی انتخاب و ابتکار مرعی باشد.

[صفحه ۸۱]

۹- داروینیسم اجتماعی (Social Darwinism) ← دیدگاه داروینیسم بر اصول زیر استوار است ← ۱. قابلیت تغییر انواع
۲. پدیدار شدن تغییر بر اثر تصادف
۳. انتخاب اصلح
۴. تنازع بقا

ـ اعتقاد بر رقابت بی‌رحمانه ای که سرانجام به برد و موافقت طرف توانمند تر منجر خواهد شد.
ـ داروینیسم اجتماعی بر ارزش‌های تصمیم گیری اهل کسب و کار با تشدید انگیزه فرا جویی و توفیق گرایی تأثیر گذاشته و موجب ابداع و تغییر در اقتصاد جوامع می‌شود.

۱۰- نقش کلیسای کاتولیک ← شاید مؤثرترین سازمان رسمی در تاریخ تمدن غرب کلیسای کاتولیک روم باشد.
ـ حیات طولانی این سازمان مربوط به اهداف آن و فنون سازماندهی و مدیریت آن است.
فنونی مثل: توسعه سلسله مراتب اقتدار در سازمان نردبانی منطقه ای، تخصصی شدن فعالیت‌ها، استفاده هوشمندانه از ابزار ستاد (Staff).

[صفحه ۸۲]

۱۱- دوره آزادی مطلق ← بر اساس نظریه پردازی های قرن هیجدهم، اصالت فرد و عناوین آزادی، برابر و برادری اساس و پایه روابط افراد قرار گرفت.
ـ بدین ترتیب فرد گرایی فلسفی در انقلاب ۱۷۸۹ فرانسه پایه گذار لیبرالیسم اقتصادی گردید.

لیبرالیسم اقتصادی:
۱- هر فرد آزاد است هر شغل و حرفه ای را که مایل است برگزیند.
۲- ائتلاف و اتحاد و اعتصاب و ... ممنوع است و تنها کارفرمایان و کارگران به طور فردی حق مذاکره و انعقاد قرارداد را دارند.
۳- هر فرد آزاد است که از ملک و دارایی خود به هر نحو که مایل است استفاده کند.
۴- افراد دارای آزادی و حقوق برابرند و بین مردم تمایزی وجود ندارد و همه در مقابل قانون متساوی الحقوق بند.

۱۲- دوره روابط جمعی کار ← انقلاب صنعتی و آثار فیزیکی و اخلاقی ناشی از آن موجب بروز و ظهور تشکیلات کارگری شد.
ـ به علت ایجاد مؤسسات بزرگ صنعتی و تجمعات کارگران دریک مرکز صنعتی، روابط انفرادی کار نمی‌توانست چاره ساز مسائل کار باشد.
ـ امروزه روابط جمعی کار در کنار مداخلات رسمی دولت، مدیریت نیروی کار را به عنوان پدیده ای جدی که هیچ جامعه ای از وجود آن بی نیاز نیست مطرح می‌سازد.

[صفحه ۸۳]

۱۳- سازمان‌های نظامی ← رهبران نظامی طرح‌ها و هدف‌های خود را از طریق توسعه آن چه که مونی (وحدت اصول Unity of doctrine) در سازمان می‌خواند به پیروان خود انتقال می‌دهند.
ـ در میان مهم‌ترین این اصول، اصل ستاد بوده است که مربوط به خدمات پشتیبانی می‌شود.
ـ خدمات پشتیبانی خصوصیت اساسی ارتش و سایر انواع مؤسسات است.

[صفحه ۸۴]

۱۴- مستوفیان (کامرالیست ها) ⟵ مستوفیان گروهی از مدیران دولتی و تحصیل کرده های آلمانی و اتریشی بودند.
ـ مرکانتیلیست ها اعتقاد داشتند که برای تقویت موقعیت یک دولت بایستی ثروت مادی را به حداکثر رساند.
ـ ولی کامرالیست ها به تنهایی بر مدیریت منظم به عنوان منبع قدرت تاکید داشتند.
ـ کامرالیست ها یا مستوفیان به عمومیت فنون مدیریت اعتقاد داشتند. آن‌ها می‌گفتند همان خصوصیاتی که ثروت یک فرد را افزایش می‌دهد می‌تواند برای اداره صحیح یک دولت و سازمان‌های آن مورد استفاده قرار گیرد.

۱۵- جیمز وات جونیز و متئورابینسون بولتون ⟵ شاید اولین کسانی بودند که از رویکرد علمی در مدیریت استفاده کردند. مثل تحقیق و پیش بینی درباره بازار ـ استقرار ماشین آلات بر حسب شرایط جریان کار ـ برنامه ریزی تولید، استاندارد های فراگرد تولید ـ استاندارد کردن اجزا محصول.

[صفحه ۸۵]

۱۶- اصالت نفع ⟵ ۱- یک عمل را تا آن جا درست قلمداد می‌کنند که برای فرد یا افرادی، بیشترین خوشی و آسایش را به وجود آورد.
۲- ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن عمل
۳- چهره اصلی هر عمل را که همانا انگیزه آن می‌باشد بی بها جلوه داده‌اند.
۴- میزان درستی نتیجه به میزان سود دهی آن بستگی دارد.
۵- سود محوری

[صفحه ۸۶]

DLM

فصل چهارم:

کلاسیک‌ها

DLM

❖ **فصل چهارم در یک نگاه:**



DLM

۱- مدیریت علمی:

ـ تفکر حاکم بر مجامع غربی فلسفه اصالت نفع بود (واقعیت گرایی، علم گرایی، نوگرایی، عملیات گرایی، افزایش کارایی، تولید گرایی، تشکیل واحد های بزرگ اقتصادی و بازرگانی، مقبولیت مهندسین)

الف) تیلور (پدر مدیریت علمی) :

ـ زمینه‌هایی که نظریه تیلور متأثر از آن است ⟵ ۱- مبهم بودن رابطه کارگر و مدیر یا کارفرما

۲- هیچ معیار اثربخشی وجود نداشت.

۳- کارگران تظاهر به کار می‌کردند و بسیار کند کار می‌کردند.

۴- تصمیمات مدیریت بر پایه سلیقه و قضاوت‌های شهودی و تجربی بود.

۵- تناسب کم بین شغل و شاغل

۶- حالت برد و باخت بین مدیریت و کارکنان

[صفحه ۸۹]

ـ اصول تیلور ⟵ ۱- برای هر کار که یک کارگر انجام می‌دهد، علم خاصی را در نظر بگیرید (در مقابل عدم تناسب شغل و شاغل).

۲- انتخاب کارگر به صورت علمی و دادن آموزش‌های لازم به او (در مقابل انتخاب کار توسط شاغل و یادگیری تجربی).

۳- همکاری بین کارگر و کار فرما با رعایت روش‌های علمی (در مقابل تضاد بین منافع کارگر و مدیریت).

۴- تقسیم کار بین کارگر و کارفرما بر مبنای عدالت و شایستگی (در مقابل تحمیل کار به کارگر).

ـ روش‌های اجرای اصول تیلور ⟵ ۱- بررسی و اندازه گیری زمان دقیق هر جزء کار و تعیین نحوه انجام آن

۲- تخصصی کردن و ایجاد سرپرستی‌های جداگانه

۳- استاندارد کردن کلیه ابزار و وسایل کار

۴- تنظیم سیستم پرداخت متناسب کارکنان

نکته: هدف از مدیریت علمی یک انقلاب ذهنی و روانی است (نه کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری).

[صفحه ۹۰]

ب) گیلبرت ها:

ـ آن‌ها پیشگامان حرکت سنجی بودند.

ـ آن‌ها پس از مطالعه فراوان کار، ۱۷ حرکت را در دوره های سه‌گانه انجام کار، یعنی بلند کردن، جا به جا کردن و استراحت کردن مشخص ساختند و آن را تحت واژه تربلیگ (Therblig) که عکس هجی اسم خودشان بود ارائه دادند.

ـ آن‌ها معتقد بودند که فقط یک روش منحصر به فرد برای انجام کار به بهترین وجه وجود دارد.

ج) هنری گانت:

ـ گانت بر خلاف گیلبرت ها معتقد بود می‌توان راهی پیدا کرد که در یک موقعیت بهترین به نظر آید.

ـ جدول پایان نمای گانت ⟵ محور افقی بیانگر زمان و محور عمودی بیانگر فعالیت‌هاست.

[صفحه ۹۱]

د) چارلز بداکس:

ـ او مفهوم ارزیابی درجه ای در زمان بندی کار را به وجود آورد.

ه) هوگو مونستر برگ (Hugo Munsterberg):

ـ او به ۲ اصل زیر معتقد بود ⟵ ۱- قانون اتفاقی (وقوع رویدادها و حوادث که از گذشته روی داده و در ذهن ثابت مانده)

۲- آزادی ذهنی (به دلیل ثبات رخدادها)

ـ وی تأثیر مفاهیم روان شناختی را بر کارکرد های عصبی، ماهیچه ای و عضلانی افراد تحلیل می‌نمود.

ـ او اولین پیشگامان در زمینه مطالعه رفتار نیز تلقی می‌گردد.

و) الکساندر چرچ (Alexander Church):

ـ وظایف ارگانیکی صاحبان صنایع از نظر چرچ ⟵ ۱- طرح (پی ریزی مبانی عملیات کارخانه)

۲- تجهیزات (شرایط فیزیکی کارخانه)

۳- نظارت (مشخص کردن وظایف و صدور دستورات)

۴- مقایسه (اندازه گیری و ثبت عملکردها برای مقایسه)

۵- عملیات (تولید)

[صفحه ۹۲]

DLM

ـ **اصول تلاش از نظر چرچ** ⟵ **اصل اول:** سودمندی باید به طور منظم جمع آوری و استاندارد شود.

اصل دوم: تلاش باید با صرفه جویی تنظیم گردد.

اصل سوم: سودمندی شخصی باید افزایش یابد.

ز) هارینگتون امرسون (Emerson):

ـ او در کتاب کارایی به عنوان اساس دستمزد و کار ۱۲ اصل کارایی را بیان کرد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱- اصل تعیین و تصریح و ایده آل هدف

۲- اصل شعور عادی

۳- اصل مشاور ورزیده

۴- اصل نظم و ترتیب

۵- اصل معامله عادلانه

۶- اصل مدرک و پرونده دائمی، کافی، قابل اعتماد و فوری

۷- اصل استانداردها و جداول

۸- اصل شرایط استاندارد

۹- اصل راهنمای کتبی عملیات استاندارد

۱۰- اصل پاداش برای کارایی

DLM

ح) فوردیسم (Fordism):

ـ نوآوری‌های فورد درستی جنبش مدیریت علمی را تقویت کرد.

ـ **اصول فوردیسم** ⟵ ۱- سیستم تولید بر اساس سلسله مراتب سازماندهی شده بر تکنولوژی جریان مستمر و حجم بالای تولید مصرفی استاندارد، بازار های یکسان استاندارد شده و تقسیم کار بر اساس مهارت تولیدی.

۲- حفظ آرامش و صلح صنعتی و اطمینان از انجام فرایند کاری.

۳- مذاکره دسته جمعی اصلی که ارتباط با خواست کارگران را مطرح و بهره‌وری را امکان پذیر سازد.

۴- مشتریان شبیه به هم باید شناسایی گردد چون دارای خواسته های مشابه هستند.

[صفحه ۹۳]

و) اسلوانیسم (Sloanism) :

ـ شرکت جنرال موتورز یک ساختار سلسله مراتبی را ایجاد کرد که در آن مدیران رده بالا تصمیمات بلند مدت را اتخاذ می‌کردند و مدیران میانی با مشکلات روزمره سر و کار داشتند و به طرز معنی داری تصمیم گیری کند بود.

ی) پیروان تیلور از منظر متخصصین کارایی:

ـ **کارل بارث** (Carl Barth) ⟵ اختراع خط کش مهندسی

ـ **موریس کوک** (Morris Cook) ⟵ مطرح کردن مدیریت علمی در بخش عمومی و دولتی

[صفحه ۹۴]

ک) استخانویسم (Stakhanovism) :

ـ فردی به نام استخانف در شوروی سابق با استفاده از روش‌های علمی توانست میزان کار را در سال ۱۹۳۵ تا ۲۵ برابر بالا برده و به عنوان قهرمان شناخته شود.

ـ بزرگ‌ترین محدودیت استخانویسم همانند تیلوریسم، متکی بودن بر مدل انسان اقتصادی بود.

۲- مدیریت اداری:

ـ عنوان مدیریت اداری توسط مارچ و سایمون مطرح گردید.

ـ مبتکران مدیریت اداری با کل نگری به خلق آن می‌پرداختند و هدف این بوده که قالب جهانی و قابل تعمیمی را برای اداره تمام سازمان‌ها به وجود آورند.

ـ نام دیگر این تئوری مکتب جهانی است.

ـ در مدیریت اداری به شرح وظایفی که مدیران باید انجام دهند می‌پردازد و اصولی را تعریف می‌کند.

[صفحه ۹۵]

DLM

ـ اصول چهارده‌گانه فایُل ⟵ ۱- تقسیم کار

۲- اختیار ⟵ حق صدور دستور

۳- انضباط ⟵ رعایت قوانین

۴- وحدت فرماندهی ⟵ هر نفر از یک سرپرست فرمان بگیرد.

۵- ترجیح منافع عمومی به منافع فردی ⟵ هیچ گاه نباید منافع افراد و گروه‌ها بر منافع سازمان برتری داشته باشد.

۶- وحدت جهت رهبری ⟵ فعالیت‌های سازمان که دارای یک هدف است توسط یک مدیر ارائه شود.

۷- اجرت و پاداش ⟵ منصفانه باشد.

۸- تمرکز ⟵ کاهش نقش سطوح پایین

۹- سلسله مراتب اختیارات ⟵ خطی است که مسیر اختیارات را در سازمان تعیین می‌کند.

۱۰- نظم ⟵ هر چیزی در جای خود

۱۱- عدالت و انصاف ⟵ رعایت تعادل و توازن با زیردستان

۱۲- امنیت شغلی ⟵ حفظ ثبات و پایداری در یک شغل (جا به جایی زیاد کارکنان کارایی را کاهش می‌دهد)

۱۳- ابتکار عمل ⟵ آزادی عمل کارکنان موجب تفکر خلاق می‌شود.

۱۴- تقویت روحیه ⟵ هماهنگی و انجام کار تیمی موجب تقویت کار گروهی و وحدت می‌شود.

[صفحه ۹۶]

ـ توانایی‌های مدیر از نظر فایُل ⟵ ۱- توانایی جسمی ⟵ سلامت نیرو و انرژی و ظاهر مناسب

۲- توانایی اخلاقی ⟵ ثبات روانی، مسئولیت پذیری، ابتکار، وفاداری

۳- توانایی فکری ⟵ قدرت فهم، یادگیری، تشخیص، نیروی فکر، سازگاری

۴- معلومات عمومی ⟵ اموری که ارتباط خاص در مورد وظایف ندارد.

۵- معلومات تخصصی ⟵ اطلاعات خاص در مورد وظایف شغلی

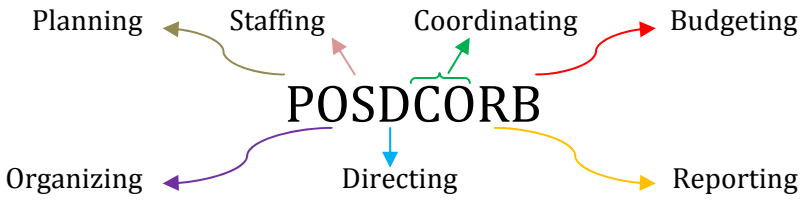
۶- تجربه ⟵ داشتن معلوماتی که ضمن انجام کار عاید می‌شود.

نکته: فایل معتقد است در رده کارکنان توانایی فنی بیشترین اهمیت را دارد. ولی هر چه شاغل به سطوح بالاتر ارتقا می‌یابد به توانایی فکری و ادراکی بیشتری نیاز دارد.

[صفحه ۹۷]

DLM

ب) لوتر گیولیک:



ـ وی در باب علم اداری اصول اساسی سازمان را بنا کرد ⟵ ۱- تناسب آدم‌ها با ساختار

۲- مدیر در رأس سازمان

۳- وحدت فرماندهی

۴- ستاد عمومی و تخصصی

۵- تفویض اختیار

۶- مسئولیت و اختیار

۷- حیطه نظارت

۸- هماهنگی

۹- حاکمیت مردم

۱۰- مبنای طبقه بندی وظایف (محل انجام کارـ اهداف و مقاصد ـ اشخاص ـ فرایند)

DLM

ج) لیندال اف اورویک (Lindall F.Urwick):

ـ او در سال ۱۹۴۷ در کتاب عناصر اداره کردن اصول ده‌گانه خود را با عنوان رمز اجرای خوب نام برد.

۱- اهداف

۲- تخصص

۳- هماهنگی

۴- اختیار

۵- مسئولیت

۶- تعریف شرح شغل

۷- هم‌خوانی

۸- توازن

۹- حیطه نظارت

۱۰- تداوم

د) ای. اف. ال. بریچ (E. F. L. Breach):

ـ او تحت تأثیر روابط انسانی به مدیریت اصول گرایی نگاهی فرایندی ـ اجتماعی دارد.

ـ وی به فرایند تعریف مسئولیت، نحوه تفویض اختیار، هماهنگ ساختن آن با وحدت عمل و حفظ روحیه عالی کارکنان تاکید دارد.

ه) آر. سی. دیویس (R. C. Davis):

ـ دیویس از مبتکرین اصلی مدیریت اداری است.

ـ به نظر دیویس سازمان پدیده ای قانونی است و بر اساس نفوذ متقابل اعضایش با همدیگر توجیه می‌یابد.

[صفحه ۹۸]

ـ نکات عمده مطرح شده توسط دیویس ← ۱- وظیفه اداره کنندگان، طرح ریزی و سازمان دادن و نظارت است.

۲- ساخت افقی سازمان‌ها بر اساس ۳ منشأ نوع تولید و مشتری و منطقه جغرافیایی تولید می‌شود.

نکته: تعاریف ← تفویض اختیار ← واگذاری حق دستور و حق نظارت در یک شغل

مسئولیت ← انجام دادن کامل وظایفی که در رابطه با یک شغل مطرح می‌باشد.

مسئولیت پذیری ← جواب گویی ـ تعهد به ارائه گزارش از اقدامات انجام شده بر اساس اختیار

ـ دیویس به امر نظارت قبل از اقدام، در جریان اقدام و پس از اقدام معتقد بود.

و) ویلیام شلدن (William Sheldon):

قسمت عمده بحث شلدن:
- **اداره** ← یعنی تعیین خط مشی
- **مدیریت** ← یعنی اجرای خط مشی
- **سازمان** ← یعنی ایجاد جریانی که ضمن آن کار برای اجرای خط مشی تنظیم می‌شود.

[صفحه ۹۹]

وظایف مدیران از نظر شلدن:
- **تولید و ساخت** ← به خدمت گرفتن ماشین‌ها و تجهیزات و استفاده از روش‌های تولید
- **کارپردازی** ← حمل و نقل، طرح ریزی، مقایسه، نیروی کار
- **توزیع** ← برنامه ریزی و اجرای فروش و معاملات خارجی

ز) مونی و رایلی (Mooney & Reiley) :

ـ این دو نظریات خود را در ۴ اصل سلسله مراتب، تخصصی، هماهنگی و ستاد بیان کردند.

ـ مدل اصلی تفکر مونی و رایلی، سازمان‌های نظامی و کلیساهای کاتولیک در روم قدیم بوده که از نظر آن‌ها این سازمان‌ها بهترین نمونه را در مدیریت امروز ارائه می‌دهند.

ح) نوآوران مدیریت اداری:

نکات کانونی صاحب نظران مدیریت اداری

۱- مدیریت اداری را بیشتر در سازمان‌های دولتی می‌توان به کار برد.

۲- اصول آن‌ها از مسائل عملی زمان ریشه گرفته و توسط متخصصین مدیریت به وجود آمده.

۳- این مدیریت با دید جهانی و قابل تعمیم به مسائل می‌نگرد و آن را تابعی از شرایط نمی‌داند و نگاهی تجویزی دارد.

۴- مدیریت را یک علم خاص می‌داند که متخصصین و اصول مربوط به خود را دارد.

انتقادات به اصول‌گرایان

۱- اصول مدیریت اغلب از منظر نوگرایان توضیح واضحات و در حد شعور عادی است.

۲- از منظر صاحب نظران اقتضایی، تاکید بیش از حد بر اصول و جهانی بودن اصول مورد انتقاد است.

۳- از منظر تجدید نظر طلبان، اصول مبهم و متضاد با هم هستند.

۴- از منظر صاحب نظران رفتاری، موجب از خود بیگانگی افراد و عدم استقلال و بلوغ می‌شود.

[صفحه ۱۰۰]

DLM

۳- بوروکراسی:

تعاریف

یعنی نظام حکومتی که بر سازمان‌های اداری به صورت مستمر در یک جامعه نفوذ و سلطه دارد.

یعنی تمام کارکنان دولت که سرگرم خدمات مستمر دولتی هستند.

یعنی نظام حکومتی که خود را برده وار وقف کارهای عادی و روزمره کرده بی آن که خود را جواب گوی مقامات سیاسی، دولت و افکار عمومی بداند.

[صفحه ۱۰۱]

ـ نگاره ۱-۴: تعاریف بوروکراسی ـ

منابع	تعاریف
۱. آکادمی فرانسه در سال ۱۷۹۸	بوروکراسی را قدرت و نفوذ روسا و کارکنان دوائر دولتی می‌داند.
۲. فرهنگ اصطلاحات خارجی آلمان ۱۸۱۳	اختیار یا قدرتی را که در ادارات مختلف دولتی و شعب آن‌ها بر هم میهنان خود بدون حق قائل می‌شوند، بوروکراسی می‌داند.
۳. فرهنگ لغت فنی ایتالیایی ۱۸۲۸	بوروکراسی را به معنای قدرت کارکنان اداره عمومی تعریف می‌نماید.
۴. بالزاک در کتاب مستخدم دولت در سال ۱۸۳۶	بوروکراسی معنی قدرت غول آسایی که به دست کوتاه فکران افتاده است.
۵. کارل هایزن ۱۸۴۵	بوروکراسی یعنی یک ترکیب اداری که در آن یک نفر سازمان اداری را نظارت می‌کند. در مقابل گروهی که در آن چندین نفر زیر نظر یک رییس کار می‌کنند، اما هر یک از این مقامات برای شرکت دسته جمعی در اداره از حقوق معینی برخوردار می‌باشند.
۶. لودویک فن مایرز ۱۹۴۶	بوروکراسی عبارت است از آنتی تز بازرگانی زمان که تحت تأثیر عوامل سود جویی قرار گرفته باشد، این نشان همان کشمکش است که بین سرمایه داری و سوسیالیسم وجود دارد.
۷. هارولد لاسکی در دائره‌المعارف علوم اجتماعی ۱۹۳۰	وی بوروکراسی را واژه ای می‌داند که معمولا در مورد سیستمی از حکومت به کار می‌رود که کنترل آن تا آن حد به دست مأموران اداری است که قدرتشان آزادی مردم عادی کشور را به مخاطره می‌اندازد.
۸. فردریک لپله ۱۸۴۶	وی بوروکراسی را عبارت از توزیع اختیار بین مأمورین جزء که متوجه جزء بودند و به امور پیچیده آشنا بوده و قوه ابتکار را در دیگران فرو می‌نشانند، می‌داند.
۹. موسولینی و فاشیست ها ۱۹۳۳	هیئتی از مأموران اداری یا روش اداره نوین می‌باشد و این پدیده ای است واقعی که باید مسلم فرض شود.
۱۰. پتیر بلا ۱۹۵۶	از نظر بلا، بوروکراسی عبارت است از سازمانی که صرف نظر از خصوصیات آن کارایی اداره و مدیریت را افزایش می‌دهد ضمن آن که رویه ای است رسمی که رفتار و سلوک اجتماعی افراد را به نفع کارایی اداری، سازمان می‌بخشد.
۱۱. اسمیت و زورچر ۱۹۶۸	بوروکراسی یعنی نوعی نظام اداری که فوق‌العاده متمرکز، مستقل و حالتی نیمه نظامی و ارتشی دارد و در شکلی دائمی بر جامعه نفوذ و سلطه دارد و خود را وقف کارهای عادی و روزمره حکومت کرده است.
۱۲. توماس فوردهولت ۱۹۶۹	بوروکراسی یعنی سازمان رسمی بسیار بزرگ مانند سازمان حکومتی، ارتش، اقتصادی، دینی و آموزشی

[صفحه ۱۰۲ و ۱۰۳]

۳ دسته عمده در بیان بوروکراسی

- **کلاسیک‌ها** ← جنبه عقلایی و منطقی را مورد نظر قرار دادند.
- **کارکرد گرایان** ← جنبه های غیر عقلایی و شرایط پویا و تأثیر آن بر رفتار در سطح سازمان را تحلیل کردند.
- **جامعه نوین** ← متأثر از تحولات جامعه نوین به اظهار نظر پرداختند.

ـ دسته اول: کلاسیک‌ها

الف) کارل مارکس (Karl Marx) ← بنیان گذار سوسیالیسم

ـ بوروکراسی را از بعد منفی مورد بحث قرار می‌دهد.

ـ مارکس معتقد است:
۱- بوروکراسی سبب تشدید فاصله طبقاتی می‌شود. ۲- تقسیم کار قتل یک ملت است.
۳- بوروکراسی پدیده ای زائد و انگل وار است. ۴- بوروکراسی به صورت یک نیروی جبار و خودکامه در می‌آید.

ب) لنین (Lenin) ← لنین در ابتدا معتقد به دیدگاه مارکسیسم بود.

ـ به تدریج تردید لنین نسبت به توانایی توده های کارگری برای اداره صنایع ماشینی بزرگ بیشتر شد.

ـ لنین می‌گوید: آیا هر کارگری می‌داند که چگونه باید حکومت را اداره کند؟

[صفحه ۱۰۳]

ج) روزا لوکزامبورگ (R. Luxemburg) ← لوکزامبورگ می‌گوید فشار به زندگی سیاسی در سراسر کشور زندگی در کشورها را فلج می‌کند، بدون انتخاب مطبوعات آزاد اجتماعات زندگی در سازمان رو به زوال می‌گذارد.

د) تروتسکی ← تروتسکی ۲ فرضیه سقوط بوروکراسی مارکسیستی و بازگشت سرمایه داری را مطرح می‌نماید.

ه) میلوان جیلاس ← جیلاس می‌گوید: طبقه جدید دولت‌های کمونیستی است که توسط حزب اداره گشته و چیزی جز بوروکراسی نیستند.

و) موسکا ← موسکا طبقه حاکم تمام حکومت‌ها را به ۲ نوع فئودال و بوروکراتیک تقسیم نمود.

ـ دولت فئودال ← طبق حاکم دارای ساختمان ساده ای بوده به این معنی که هر عضو طبقه حاکم قادر بود وظایف اقتصادی، قضائی، اداری و یا نظامی را اجرا کند.

ـ دولت بوروکراتیک ← وظایف به نحو دقیق و بارزی از هم جدا بود.

[صفحه ۱۰۴]

ز) رابرت میشل (Robert Michel) ← بوروکراسی در دولت جدید لازم است.

ـ مفاهیم قدرت اداره و اختیار که جزء اساسی و ضروری این تجزیه و تحلیل را تشکیل می‌داد رابطه ای سست و ناپایدار داشت و سر انجام وبر این نظریه را بسط و گسترش داد.

[صفحه ۱۰۵]

ح) ماکس وبر (Max Weber) ← برای نخستین بار به بررسی علمی بوروکراسی پرداخت.

انواع سلطه های مشروع از نظر وبر
- سلطه ناشی از قدرت سنت‌ها
- سلطه ناشی از قدرت کاریزما (یا فرهی)
- سلطه قانونی (بارزترین شکل، سلطه قانونی است)

ویژگی‌های سلطه قانونی
۱- هر حقوقی (چه قراردادی و چه اعطایی) به موجب راه و رسمی عقلایی معطوف به هدف یا به ارزش یا هر دو اعتبار دارد.
۲- جدایی مالکیت از مدیریت ← سازمان‌ها وقتی به درجه ای از رشد و پیچیدگی رسیدند نیاز به فنون و دانش مدیریت دارند.
۳- تقسیم کار و تخصص ← سازمان‌ها وقتی به درجه ای از رشد و پیچیدگی رسیدند تقسیم کار و تخصص‌های جدید به وجود می‌آید.
۴- سلسله مراتب ← در سازمان‌های بزرگ قدرت مسئولیت و اختیارات در سطوح مختلف سازمان از بالا به پایین توزیع می‌شود.
۵- غیر شخصی بودن پست‌ها ← افراد باید بر مبنای تخصص شغلی اشتغال نمایند نه روابط شخصی.
۶- مقررات و رویه های رسمی ← سازمان‌های بزرگ بر اساس مقررات و رویه های رسمی اداره می‌شوند.

[صفحه ۱۰۷]

انواع بوروکراسی از نظر وبر
- **بوروکراسی قدیم** ← دارای خصلت پاتریمونیال است. یعنی کارمندان نه از پایگاه شغلی تضمین شده ای برخوردارند و نه از پاداش منظم نقدی.
- **بوروکراسی جدید** ← از ویژگی‌های سلطه قانون که در بالا ذکر شد برخوردار می‌باشد.
  ـ بوروکراسی جدید به علت توسعه اقتصاد مالی گسترش یافت.

ـ وبر معتقد است بوروکراسی مانع رشد دموکراسی نیست بلکه عامل گسترش و تحکیم آن است.

[صفحه ۱۰۸]

ـ ایراد های وارد بر بوروکراسی ⟵ ۱- نگرانی و اضطراب ۲- خشکی و انعطاف ناپذیری ۳- جمود شخصیت ۴- جا به جایی اهداف ۵- محدودیت‌های موجود در طبقه بندی ۶- خود جاودانگی و ساخت امپراطور گونه ۷- هزینه کنترل و نظارت

ـ گلدنر و تامپسون می‌گویند: در بوروکراسی، قانون سپر بلا بوده و افراد پشت آن مخفی می‌شوند.

ـ سایمون می‌گوید: به دلیل عقلانیت محدود انسان زمینه بروز کارکرد گرایی جلوه یافت و هر روز تعدادی قانون، تبصره و الحاق به آن افزوده می‌شود.

[صفحه ۱۰۹]

ـ دسته دوم: کارکرد گرایان

الف) رابرت مرتن (Robert Merton) ⟵ مرتن معتقد است ارتباطات رسمی در یک سازمان اداری باعث جلوگیری از تشنجات می‌شود.

ـ اختیارات افراد بر اساس لیاقت‌ها و شایستگی به آن‌ها محول می‌شود.

ـ قانون کلی سازمان بر اساس دسته بندی‌های ثابتی وضع شده و اجرا می‌شود.

ـ مقامات اداری در سازمان‌های بوروکراسی برای حفظ مقامشان از ریسک می‌گریزند.

ـ ویژگی‌های بوروکراسی از نظر مرتن ⟵ ۱- کارایی و تخصص ۲- مقام اجتماعی خاص ۳- سرعت عمل ۴- کنترل تخصصی ۵- تداوم در عمل ۶- اختصاصی بودن اطلاعات ۷- بازده مطلوب بر اساس وضع موجود

[صفحه ۱۱۰]

ب) پیتر بلاو ⟵ بلاو در بررسی‌های خود شرایط تاریخی و شرایط سازمان را بررسی می‌کند.

[صفحه ۱۱۱]

بررسی‌های بلاو

شرایط تاریخی بوروکراسی
- ۱- نظام اقتصادی مبتنی بر پول
- ۲- وسعت گسترش سازمان
- ۳- اداره سازمان
- ۴- عامل سرمایه ⟵ علت عمده رشد بوروکراسی است.

شرایط سازمان ⟵ رعایت نظام دقیق بوروکراسی در تولید می‌تواند مؤثر باشد.
ـ در کارخانجات و سازمان‌های اداری به یک شکل مؤثر نیست و شیوه اجرای ضوابط و قوانین آن در هر دو جا متفاوت است.

ج) میشل کروزیه (Michel Crozier) ⟵ کروزیه به این نتیجه رسید که در تکوین پدیده بوروکراسی مسئله قدرت عامل اصلی است.

ـ بر اساس نظر کروزیه قدرت «الف» بر روی قدرت «ب» بستگی دارد به پیش بینی «الف» از رفتار «ب» و نیز تردید «ب» از رفتار «الف».

[صفحه ۱۱۲]

ـ نگاره ۲-۴: عملکرد های مثبت و منفی بوروکراسی ـ

عملکرد های مثبت	سوی عملکردها
- تخصص گرایی	خشک بودن روابط
- ساختار یابی	غیر شخصی بودن
ـ ایستایی و قابلیت پیش بینی	تعویض اهداف
ـ عقلایی بودن	محدودیت در طبقه بندی
ـ مردم سالاری	خودکامگی و ایجاد امپراطوری
	هزینه کنترل
	دلهره و اضطراب

[صفحه ۱۱۳]

ـ نگاره ۳-۴: مفاهیم بوروکراسی در قرن نوزدهم ـ

مفهوم	اسامی دانشمندان
بوروکراسی به مفهوم شکل خاصی از حکومت و دولت	استوارت میل، دو گونی، هومبولت و تا حدودی وبر
بوروکراسی به مفهوم تشکیلات اداری در قرن ۱۹	کارل هایزن ـ کوریس
بوروکراسی به مفهوم دخالت و فضولی بی مورد خدمت گزاران حقوق بگیر کشوری	دانشمندان منتقد اجتماعی فن مول، السولسکی و لپله

ـ نگاره ۴-۴: دسته بندی مفاهیم بوروکراسی با دیدگاه ساختی و کارکردی ـ

دسته بندی مفاهیم	مفاهیم	وجهه نظر ساختی	وجهه نظر کارکردی
الف) بوروکراسی به مفهوم سازمان و اداره	۱- بوروکراسی به عنوان سازمان معقول: سازمانی است که در آن کارایی به حداکثر می‌رسد.	۱- بر مبنای تشکیلات سازمانی ضوابط و قوانین سازمانی قرار داده شده‌اند. ۲- ساخت اساسی آن تیپ ایده آل وبر و عقلایی گرایی اوست. ۳- امری معقول است که از اختیارات قانونی استفاده می‌کند. ۴- بوروکرات ها ابزار ساختی بوروکراسی هستند. ۵- عدم کارایی سازمان به علت ساخت آن در گزینش، استخدام و معیار های سنجش غربی آن است.	
	۲- بوروکراسی به عنوان عدم کارایی سازمان: عدم تحرک اداری، نفی خلاقیت، انهدام شخصیت، و عدم انجام کار		
	۳- بوروکراسی به مفهوم سازمان: سازمان بر اساس اختیار و قدرت در قالب سلسله مراتب		
ب) بوروکراسی به مفهوم امر ناظر بر فرد و روابط اداری	۴- بوروکراسی به مفهوم حکومت مأموران اداری: در این مفهوم بوروکراسی به مفهوم سیستمی از حکومت به کار می‌رود که کنترل آن به دست مأموران اداری است که قدرتشان آزادی مردم کشور را به مخاطره می‌اندازد.	۱- ساخت بوروکراسی انحصار قدرت را برای طبقه حاکم به وجود می‌آورد. ۲- رابرت میشل ساخت داخلی حزب سوسیالیست آلمان را مثال خود برای اعمال حاکمیت مأموران اداری و حذف دموکراسی می‌داند. ۳- مفهوم حکومت اداری طبقه خاصی را ایجاد می‌نماید که این طبقه، طبقه حاکم است و در واقع دیگران هستند که باید گردن به تابعیت و اطاعت بوروکراسی گذارند. ۴- اگر حاکمیت به شکل معقول و قانونی ارائه گردد و جنبه های تجدید کننده آن در نظر گرفته شود حاکمیت مأموران اداری می‌تواند اصولی باشد.	۱- بوروکراسی به عنوان یک ابزار ساده در خدمت اربابان خود باقی خواهد ماند. ۲- از جهت کارکردی، اداره توسط مأموران اداری این خطر را موجب می‌شود، که انجام وظیفه اداره پس از مدتی آن‌ها را تبدیل به حکامی نمایند که حکومت را به دست گیرند. ۳- حاکمیت آن‌ها از تخصص گرایی شروع و در وضعیت بسیار پیشرفته تر به برنامه ریزی سیستم‌ها و برنامه ریزی اداره ختم می‌شود. ۴- تبلیغات در این زمینه بر بوروکراتیزه کردن جامعه به تدریج بر قدرت مأموران می‌افزاید و هر چه مأموران اداری قدرت و اختیار قانونی بیشتری پیدا کنند روند تبدیل اداره به حکومت آن‌ها بیشتر می‌شود.
	۵- بوروکراسی به مفهوم اداره توسط مأموران اداری: اداره در این مفهوم صرف" به اداره توسط مأموران اداری منتصب محدود می‌شود.		

ـ ادامه نگاره ۴-۴: دسته بندی مفاهیم بوروکراسی با دیدگاه ساختی و کارکردی ـ			
ج) بوروکراسی به مفهوم اداره و جامعه نوین	۶- بوروکراسی به مفهوم اداره امور عمومی: طرفداران این مفهوم اهمیت بی قید و شرط و نامحدود برای بوروکراسی قائل هستند و بوروکراسی در جهت منافع حاکمان جامعه گام بر می‌دارد که دارای اشکال مطروحه در نگاره ۵-۴ است.	۱- بوروکراسی از نظر این افراد یعنی سلطه بی حد و حصر و مطلق دولت برای مثال: موسولینی می‌گفت که دولت است که به مردم شرافت می‌بخشد، لذا اداره عمومی باید حفظ شود و مردم باید دسته دسته به عناصر اساسی دولت تبدیل شوند.	۱- اراده و اختیار انسان که از مبانی اساسی زندگی فردی و اجتماعی است در آن نفی و طرد می‌شود. ۲- تأثیر سازمان‌های نوین روی فرد به صورت محدودیت در آزادی فردی و عاطفی روز افزون وی در درک فعالیتش در ارتباط با کل سازمان است، در بیان عام‌تر بوروکراسی نوین چه در امور دولتی و چه در امور خصوصی و چه در امور علمی از یک نوع شخصیت بی روح متخصص و کارشناسی حرفه ای که به طور فزاینده ای آرمان‌های انسان‌های با فرهنگ گذشته را نابود می‌کند، طرفداری می‌نماید. در یک برداشت منفی این فرایند یکی از جنبه های علمی است که مآلا به سوی نفی تمام ادیان ارزش‌های سنتی و متافیزیکی می‌باشد.
	۷- بوروکراسی به مفهوم جامعه نوین (دموکراسی) : در این مفهوم این اعتماد وجود دارد که چارچوب مقررات سازمان منعکس کننده ترکیب وسیع‌تر اجتماعی است.	۲- در سازمان‌های جامعه نوین وسائل تولیدی دیگر در اختیار تولید کننده نیست و کل سازمان به طوری ناآگاهانه طبق اصول عقلایی طراحی شده و انضباط کاری به وسیله یک دسته از قوانین که در جهت تنظیم و کنترل کارگر برای حداکثر تولید وضع گردیده‌اند تأمین می‌شود.	

ـ نگاره ۵-۴: مقایسه انواع بوروکراسی در مفهوم اداره امور عمومی ـ

نوع بوروکراسی شاخص مورد نظر	بوروکراسی محافظ	بوروکراسی طبقاتی	بوروکراسی حزبی	بوروکراسی لیاقت
۱- فلسفه و مبانی پیدایش	حفاظت از ایدئولوژی و آرمان خاص جامعه	سلطه طبقه خاص از اجتماع بر سایر طبقات و ایجاد امتیاز بیشتر برای آن طبقه	رعایت و اعمال حکومت مردم بر مردم	انجام خدمات عمومی برای مردم و جامعه
۲- گرایش‌های خاص سیاسی	حمایت از سیاست‌های خاص عقیدتی و ارزشی	حمایت از سیاست طبقاتی و نخبگان	حمایت از حزب اکثریت	بی طرفی سیاسی (نوع لیاقت مثبت) در مقابل سیستم لیاقت منفی و مبتنی بر قضاوت فردی
۳- مبانی گزینش	وابستگی به آرمان خاص	وابستگی به طبقه ممتاز	وابستگی به حزب خاص	شایستگی و لیاقت علمی و عملی
۴- شیوه گزینش	بر اساس کشف و علاقه‌مندی ایدئولوژی	بر اساس تخصص و برتری بر مبنای تشخیص سلیقه ای نخبگان	بر اساس آزمایش ورودی با نظر حزب اکثریت	آزمایش ورودی کشف استعدادها و قضاوت مدیریت (در برخی موارد) و ضابطه سنجش و گزینش

[صفحه ۱۱۴ـ۱۱۷]

ـ دسته سوم: بوروکراسی در جامعه نوین

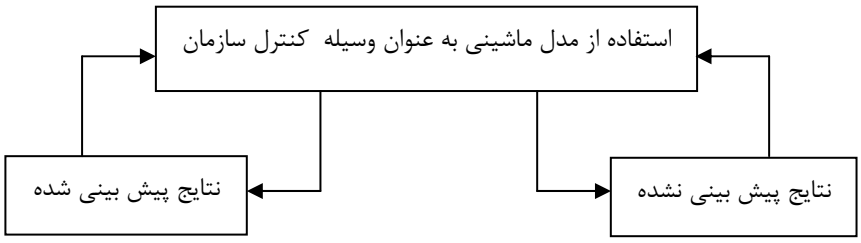
ـ نگاره ۶-۴: ویژگی‌های بوروکراسی طبق نظر نویسندگان (هال ۱۹۶۳) ـ

ابعاد بوروکراسی	وبر	فدریک	مرتن	اودی	هدی	پارسونز	برگر	میشل	دیماک
۱- سلسله مراتب	+	+	+	+	+	+	+	+	+
۲- تقسیم کار	+	+	+	+	+	+	...	+	+
۳- شایستگی فنی مشارکتی	+	+	+	+	...	+	+	...	...
۴- ابزار رویه ای برای موقعیت‌های کاری	+	+	+	...	+	...	+	...	...
۵- قوانینی رفتاری جهت اداره موقعیتی متصدیان	+	+	+	...	...	...	+	+	...
۶- محدوده قدرت اداری	+	...	+	...	+	+	...	...	...
۷- تفاوت پاداش‌های بر مبنای اداره	+	...	...	+	...	...	...	...	...
۸- غیر شخصی بودن تماس‌های پرسنلی	...	...	+	...	...	....	...	...	...
۹- جدایی سازمان از مالکیت	+	...	...	...	...	...	...	...	...
۱۰- اهمیت و تاکید بر ارتباطات مدرن	+	...	...	...	...	...	...	...	...
۱۱- انضباط منفی	+	...	...	...	...	...	...	...	...

[صفحه ۱۱۸]

ـ مارچ و سایمون مدل کلی بوروکراسی را به صورت نمودار ۱-۴ شرح می‌دهند.

ـ در این مدل رویداد های پیش بینی نشده سازمان‌های بوروکراتیک هر دو نشانگر بهره‌وری بیشتر از مدل ماشینی سازمان جهت کنترل سازمان‌های وسیع می‌باشد.



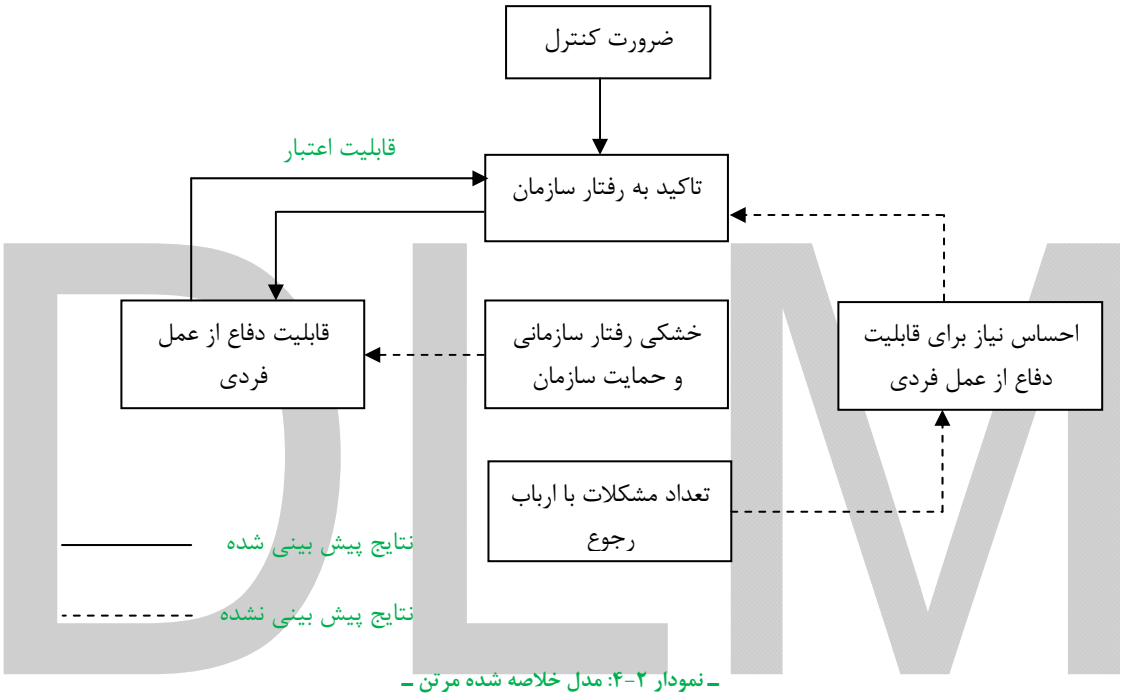
ـ نمودار ۱-۴: مدل کلی بوروکراسی ـ

[صفحه ۱۱۹]

الف) مدل مرتن (Merton) ← افراد بر اساس کار و لمس مداوم مقررات روش‌ها و قوانین نسبت به آن‌ها آن چنان علاقه و انطباق پذیری می‌یابند که فراموش می‌کنند قوانین و روش‌ها وسیله می‌باشند نه هدف. لذا نسبت به اجرای آن‌ها تعصب پیدا کرده و هدف‌های سازمان را تحت‌الشعاع اجرای قوانین قرار می‌دهند.

ـ ثانیا در اخذ تصمیمات تلاش کمتری برای یافتن راه حل‌های بیشتر صورت می‌گیرد.

ـ این دو عامل به نظر مرتن از نتایج پیش بینی نشده و منفی بوروکراسی است.

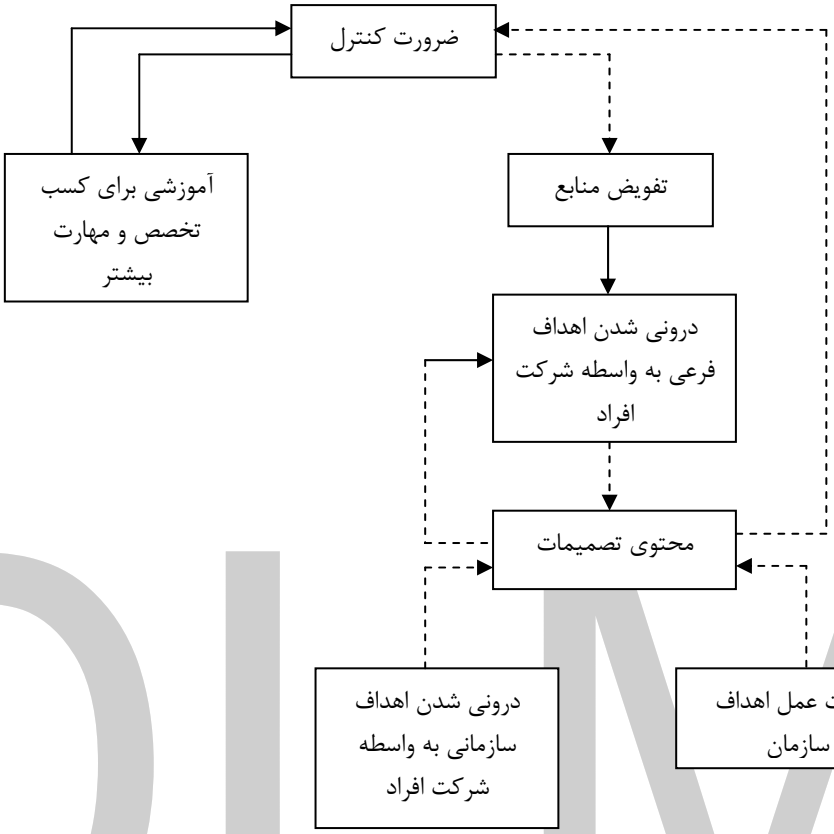


ـ نمودار ۲-۴: مدل خلاصه شده مرتن ـ

[صفحه ۱۲۰]

ب) مدل سلزنیک ← به نظر سلزنیک تفویض اختیار در سازمان‌های بوروکراتیک برای افزایش کنترل رفتار سازمان منتج به نتایج پیش بینی نشده می‌گردد که به نظر وی هر دو متقابلا موجبات تفویض اختیار بیشتر را در سازمان فراهم می‌آورد تا کنترل ماشینی هر چه بیشتر در رفتار سازمان اعمال شود.

[صفحه ۱۲۱]



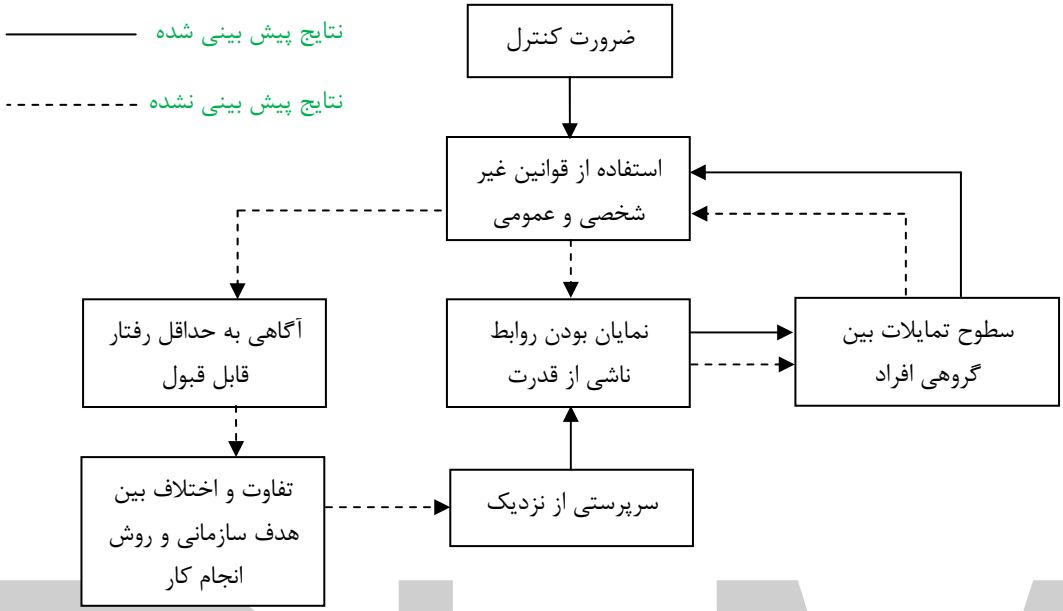
ـ نمودار ۴-۴: مدل ساده گلدنر ـ

[صفحه ۱۲۲]

ج) مدل گلدنر ⟵ گلدنر می‌گوید: برای کنترل روش‌های عملیاتی یک سازمان قوانین و مقرراتی غیر شخصی و عمومی لازم است که باید توسط مدیران عالی سازمان وضع گردد.

ـ به نظر گلدنر مقررات سبب می‌شود که نقش سرپرستی در گروه های کار و همچنین تفاوت بین اعضا از نظر قدرت مشروع مشخص گردد و همچنین اصطکاک بین آن‌ها کاهش یابد. این به نظر گلدنر از نتایج پیش بینی شده بوروکراسی است.

[صفحه ۱۲۱]



ـ نمودار ۴-۴: مدل ساده شده گلدنر ـ

د) مدل پارسونز ← پارسونز سازمان را به عنوان یک نظام اجتماعی متشکل از نظام‌های فرعی گوناگون (گروه‌ها، بخش‌ها و غیره) و محاط در داخل نظام‌های اجتماعی وسیع‌تر (جامعه، اجتماع) می‌شناسد.

ـ به نظر پارسونز اساسا ارزش‌های سازمان (که باید هماهنگ با ارزش‌های اجتماعی باشد) درستی هدف‌های سازمان را با تاکید بر سهم سازمان در بر آوردن نیاز های کارکردی نظام بزرگ‌تر تایید می‌کنند.

[صفحه ۱۲۳]

ـ پارسونز ۴ نیاز یا مسئله را که هر نظامی باید به منظور بقای خود در حل آن بکوشد تعیین کرده است.

مدل پارسونز
- **انطباق و نیل به هدف** ← در حکم ابزار هستند و به ارتباط نظام با محیطش مربوط می‌شوند.
- **انسجام و تداوم** ← بر شرایط داخلی نظام مربوط می‌شوند.

❖ مدل پارسونز در کنکور سال ۹۱ مورد سؤال واقع شده است.

مدل پارسونز

- **انطباق (Adaption)** ← به دست آوردن تمام منابع مادی و انسانی که برای رسیدن به اهداف سازمان لازم است.
- **نیل به هدف (Goal Attainment)** ← تجهیز منابع سازمان و تطبیق وسایل با هدف‌ها.
  ـ پارسونز قدرت را به عنوان «ظرفیت تجهیز منابع جهت نیل به هدف نظام» می‌داند.
- **وحدت یا انسجام (Integration)** ← فرایندهایی که به حد کفایت یکپارچگی و پیوستگی بین سیستم‌های فرعی دلالت دارند.
- **اشتراک و تداوم (Latency)** ← در شرایط درونی واحدها و رابطه آن‌ها با نظام بزرگ‌تر.
  ـ تداوم بر خلاف انسجام که به روابط متقابل واحدها دلالت دارد به رابطه واحدها با نظام بزرگ‌تر دلالت دارد.

[صفحه ۱۲۴]

ـ نگاره ۷-۴: مدل پارسونز ـ

کارکرد اجتماعی	نوع سازمان	مجموع‌ها تعریف
انطباق	سازمان‌های تولیدی، اقتصادی و بازرگانی	مسئله کسب منابع کافی
نیل به هدف	سازمان‌های سیاسی و دولتی	مسئله هدف گذاری و اجرای آن
انسجام	سازمان‌های اجتماعی و عمومی و آموزشی	همکاری و هماهنگی و همدلی
اشتراک و تداوم	سازمان‌های بنیادی، مذهبی و فرهنگی	ایجاد و حفظ فرهنگ و ارزش‌ها

مدیریت ۹۱) مؤسسات دولتی از لحاظ سنخ شناسی پارسونز در پی کدام کارکرد اجتماعی هستند؟

۱) انطباق ۲) کمون

***۳) نیل به هدف ۴) انسجام**

ه) دالتون ← به نظر دالتون روح طبقاتی بوروکرات تمامیش در جهت حفظ وسایل نیل به هدف، چسبیدن به قوانین مدرن و مانند این‌هاست. در نتیجه تغییر شکل عمیق و دائمی قابل تشخیص نمی‌باشد. بلکه آن‌ها اغلب استراتژی عقلایی هستند که به این وسیله بوروکرات ها سعی در اثبات استقلالشان و اعمال نفوذ و تحکیم موضع قدرت خود می‌نمایند.

دیدگاه صاحب نظران درباره آینده بوروکراسی

۱- امروز بوروکراسی کارایی ندارد و سرانجام خواهد مرد ـ بینس (Bennis)

۲- بوروکراسی هنوز کارآمدترین نوع ساختار سازمانی است ـ میوالد (Miewald)

[صفحه ۱۲۵]

ـ بینس و مرگ بوروکراسی:

دلایل مرگ بوروکراسی از نظر بینس

- **۱- تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی** ← بوروکراسی برای محیط ثابت و قابل پیش بینی مناسب است و توانایی تطبیق با تغییرات سریع محیطی را ندارد.
- **۲- رشد در اندازه** ← وقتی سازمان‌ها بزرگ می‌شوند مجبورند که به سوی عدم تمرکز روی بیاورند و ساختار عدم تمرکز با بوروکراسی مغایرت دارد.
- **۳- افزایش در تنوع خدمات** ← با افزایش تنوع خدمات و محصولات بوروکراسی محکوم به شکست است چون نمی‌تواند رویه های مختلف داشته باشد.
- **۴- تغییر رفتار مدیریتی** ← در اثر رشد کارکنان (توان و تمایل) مدیر نمی‌تواند به سبک دستوری برخورد کند و عدم رعایت سلسله مراتب با بوروکراسی سازگاری ندارد.

[صفحه ۱۲۶]

ـ میوالد و بوروکراسی:

ـ هر ساختاری که در آن نیاز به خود گرایی و کارایی باشد دارای بوروکراسی است.

دلایل بقای بوروکراسی از نظر میوالد

- **۱- بوروکراسی کار می‌کند** ← در ارتش و کتابخانه های بزرگ و غیره بوروکراسی کارایی دارد.
- **۲- اندازه بزرگ رایج است** ← سازمان‌هایی موفق هستند که گرایش به بزرگ شدن دارند و وقتی سازمانی بزرگ باشد بوروکراسی کارآمد خواهد بود.
- **۳- انتخاب طبیعی (انتخاب اصلح) از بوروکراسی حمایت می‌کند** ← انتخاب طبیعی فرایندی است که قابل انطباق ترین گونه‌ها برای بقا را انتخاب می‌کند.
- **۴- ارزش‌های اجتماعی تغییر نمی‌یابند** ← مثلا نظم همیشه یک ارزش محسوب می‌شود لذا بوروکراسی که نظم در بطن آن است از بین نمی‌رود.
- **۵- غلو در مورد ناآرامی‌های محیطی** ← محیط سازمان‌ها خیلی هم ناآرام نیست.
- **۶- ظهور بوروکراسی حرفه ای**
- **۷- بوروکراسی کنترل می‌کند** ← کنترل و برنامه ریزی دو بال مدیریت است.
  - ـ رمز بقای سازمان کنترل است.
  - ـ وجود فرایند کنترل برای تمام سازمان‌ها ضروری است.
  - ـ بوروکراسی تضمین کننده کنترل است پس از بین نمی‌رود.

[صفحه ۱۲۷]

ـ الوین تافلر و بوروکراسی:

ـ تافلر می‌گوید: در بلند مدت آن چه تکلیف هر کشوری را روشن می‌کند، محصولات کار مغزی است. پژوهش علمی، تکنولوژیک، آموزش نیروی کار و مدیریت هوشمندانه تر، منابع کلیدی قدرت فردا خواهند بود.

ـ سرعت تغییرات آن چنان شتابان است که این نظام نمی‌تواند در برابر آن کارایی داشته باشد.

ـ اشکال جدید ارتباطات به عمر سلسله مراتب پایان می‌دهد.

ـ هر چند شرکت‌های انعطاف پذیر قدرتمند می‌شوند (شرکت‌ها یا سازمان‌ها ممکن است در درون خود واحدهایی داشته باشند که کامل بوروکراتیک باقی بمانند) اما برخی از کارکردها و وظایف بوروکراسی هنوز بسیار لازم خواهد بود.

ـ نکته: تافلر به هر دو دیدگاه اول و دوم در مورد مرگ بوروکراسی یا بقای آن عقیده دارد ولی جنبه دیدگاه اول غالب است.

۴- نظریه انسان اجتماعی (Social man theory) : **[صفحه ۱۲۸]**

ـ در نظریه تیلور، فایل و وبر نقش انسان به عنوان هسته مرکزی سازمان نادیده انگاشته شده.

ـ ماری پارکر فالت و چستر بارنارد اهمیت توجه به انسان را به عنوان مهم‌ترین عنصر اجتماعی مورد تاکید قرار دادند.

[صفحه ۱۲۹]

ـ بارنارد از مفاهیم کلیدی زیر برای بیان نظریات خویش استفاده می‌کند:

۱- مفهوم ناحیه مشترک ← برای هر فرد یک ناحیه وجود دارد که فرامین بدون سؤال کردن در زمینه قدرت مافوق پذیرفته می‌شوند. انگیزاننده‌ها می‌توانند این ناحیه را گسترش دهند.

۲- مفهوم ارتباطات ← فرایند های تصمیم گیری وابسته به ارتباطات هستند.

۳- مفهوم سازمان ← سازمان یک واحد همکاری بین کارمند، مدیر و اهداف فردی در موازنه با هم می‌باشند.

۴- مفهوم اختیارات ← بارنارد معتقد است اختیارات از پایین به بالا تفویض می‌شود (بر خلاف نظر کلاسیک‌ها).

شرایط پذیرش دستور توسط شخص
- دستور برای او قابل فهم و درک باشد.
- اعتقاد داشته باشد که ابلاغ (دستور) با اهداف سازمان مغایرت ندارد.
- اعتقاد داشته باشد که ابلاغ (دستور) در مجموع با علایق شخصی او سازگار است.
- از لحاظ فکری و جسمی قادر به اجرای ابلاغ (دستور) باشد.

فرایند های تصمیم گیری از نظر بارنارد
- **جنبه منطقی** ← فرایند های منطقی با تفکر آگاهانه ارتباط دارد که می‌تواند به وسیله کلمات یا نمادها بیان شود. (مثل اثبات یک قضیه هندسی)
- **جنبه غیر منطقی** ← فرایند غیر منطقی با تفکر آگاهانه در ارتباط است و نمی‌تواند به وسیله کلمات بیان شود. (مثل درک عقاید و احساسات کارکنان)

[صفحه ۱۳۰]

ب) ماری پارکر فالت:

ـ فالت عبارات به یاد ماندنی بسیاری را همانند «قانون موقعیت» (The low of the situation) مطرح ساخت.

ـ پیتر دراکر در کتابی فالت را پیامبر مدیریت معرفی می‌کند و می‌گوید:

او جامعه سازمانی و مدیریت را به عنوان کارکرد کلی دید. وی تلاش نکرد تا یک استاد سیستماتیک باشد. او پیامبر مدیریت بود.

ـ اساس اعتقاد فالت بر این بود که انسان قابلیت رشد و پیشرفت را داراست و می‌تواند خلاق باشد حتی یک کارگر معمولی، و این وظیفه مدیران است که امور مربوطه را به گونه ای سامان دهند که افراد با تمام وجود در فعالیت‌ها شرکت نمایند.

ـ به عقیده فالت، هدف عمده مدیریت دست یافتن به وحدت و یکپارچگی و هماهنگی است.

ـ فالت هماهنگی را محور اصلی وظایف مدیر می‌داند و اصول چهارگانه هماهنگی را بیان می‌کند.

اصول هماهنگی از نظر فالت

۱- هماهنگی در نخستین مراحل شروع کار است.

۲- هماهنگی از طریق بررسی تأثیر متقابل عملیات واحد های سازمان.

۳- هماهنگی از طریق برقراری ارتباط مستقیمی بین افرادی که وظایفشان به هم مربوط است.

۴- هماهنگی به صورت یک جریان مداوم.

ـ از نظر فالت قدرت عبارت است از استعداد انجام کار خاصی یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب.

انواع قدرت از نظر فالت

قدرت بر دیگران ← مدیر انتظار دارد زیر دستان از دستوراتش اعم از صحیح و غلط اطاعت کند.

قدرت با دیگران ← قدرت مشترک و همکاری متقابل بین مدیر و زیردست

ـ از نظر فالت اختیار، حق تصمیم گیری است و بر خلاف قدرت قابل تفویض نیست.

ـ از نظر فالت کنترل، به دست آوردن نتایج مطلوب است.

[صفحه ۱۳۰]

ـ از نظر فالت ۲ نوع کنترل که عبارتند از کنترل آدم‌ها و کنترل امور با هم قابل تفکیک هستند.

مثلا کنترل آدم‌ها و کارکنان توسط مدیر (کنترل آدم‌ها)

نکته: در کنترل امور نتیجه کار مهم است.

ـ **قانون موقعیت** ← موقعیت شغلی فرد است که او را قادر به صدور دستور به دیگران می‌کند.

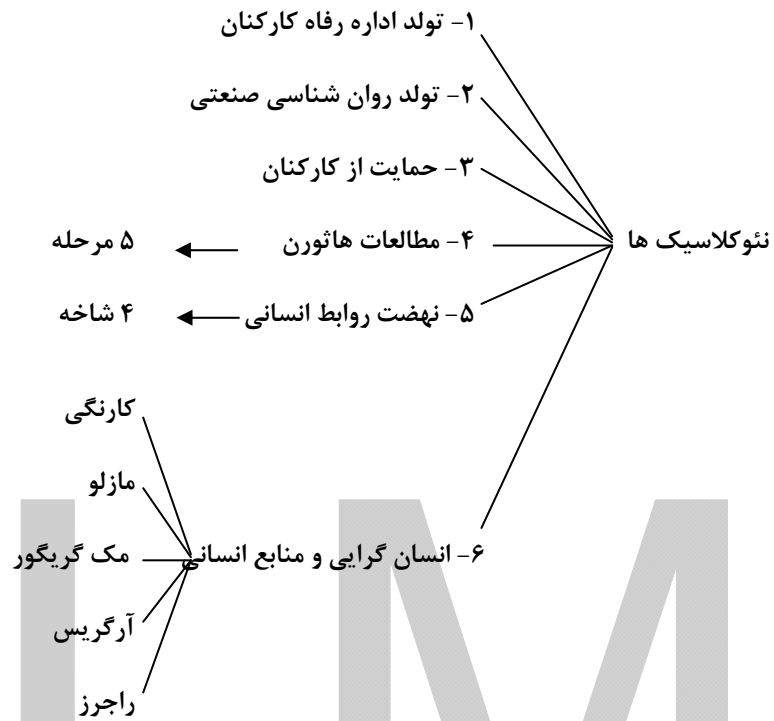
DLM

فصل پنجم:

عصر نئوکلاسیک ها

DLM

❖ **فصل پنجم در یک نگاه:**



DLM

۱- تولد اداره رفاه کارکنان ← تعدادی از شرکت‌ها مثل شرکت سوخت و فلزات کلرادو، دفتری را برای رفاه کارکنان پدید آوردند که به کارکنان در رابطه با بهبود شرایط کار، مسکن، مراقبت‌های بهداشتی و تفریحی کمک می‌کرد.

ـ این دفاتر و ادارات نخستین بار جریان‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی را مطرح ساختند.

۲- تولد روان شناسی صنعتی ← هوگو مونستر برگ (Hugo Munsterberg) روان شناسی صنعتی را بنا نهاد.

[صفحه ۱۶۹]

۳- حمایت از کارگران ← اتحادیه های کارگری متعددی به عنوان نماینده کارگران، جهت دفاع منافع آن‌ها به وجود آمد تا با کارفرمایان مذاکره نمایند و از حقوق کارگران دفاع کنند.
قانون واگنر (Wagner Act of 1935)

۴- مطالعات هاثورن ← مطالعات هاثورن ابتدا با دیدگاه مدیریت علمی و به قصد بهبود روش‌ها و ابزار کار و به منظور کارایی بیشتر و سنجش رابطه میان روشنایی و بهره‌وری توسط دیکسون آغاز شد.

ـ این مطالعات به رهبری التون مایو، تلیسبرگر و دیکسون در شرکت وسترن الکتریک در نزدیکی شهر شیکاگو انجام شد.

مراحل مطالعات هاثورن

- **مرحله ۱- آزمایشات روشنایی** ← تحت نظر دیکسون (افراد از توجهی که به آن‌ها می‌شود احساس تعلق و انگیزه می‌کنند)
- **مرحله ۲- اتاق نصب تقویت کننده های الکتریکی** ← تحت نظر التون مایو (محیط اجتماعی عامل افزایش بهره وری کارکنان است)
- **مرحله ۳- آزمایش مصاحبه** ← (توجه بیشتر به نگرش‌های فردی کارکنان و توجه بیشتر به ارتباطات و مراودات)
- **مرحله ۴- اتاق سیم پیچی** ← (محدود کردن هنجار های گروهی برای تأثیر روی تلاش برای کسب درآمد بیشتر)
- **مرحله ۵- روابط کارکنان در اتاق کلید های تبدیل** ← (تأثیر مشاوره و مشارکت کارکنان در بهره‌وری که در نتیجه بهبود سازگاری فردی و روابط کارکنان و روابط سرپرستان و زیر دستان با مدیران را توصیه می‌نماید)

[صفحه ۱۷۰]

دستاورد های مطالعات هاثورن

۱- تاکید بر انسان در ابعادی فراتر از انگیزه های اقتصادی
۲- اهمیت توجه به احساسات و عواطف فرد در سازمان
۳- توجه به نقش مهم ارزش‌ها و هنجار های گروهی و جمعی
۴- تحلیل روابط غیر رسمی
۵- توجه به وجود تعامل میان شیوه سرپرستی و روحیه
۶- توجه به عوامل اجتماعی و نقش گروه‌های غیر رسمی در کارایی

[صفحه ۱۷۲]

محدودیت‌های مطالعات هاثورن

۱- محدودیت قلمرو تحقیق ← مطالعه فرد و گروه و عدم توجه به مفهوم سازمان

۲- محدودیت سطح تجزیه و تحلیل ← در حد فرد بوده که به سازمان تعمیم داده می‌شود. در حالی که هر کدام پدیده ای متفاوت با ویژگی‌های متفاوتند.

۳- بی توجهی به مفاهیم تضاد و قدرت در سازمان

۵- نهضت روابط انسانی ← در پرتو مطالعات هاثورن این نهضت به وجود آمد.

شاخه های نهضت روابط انسانی

۱- شاخه سنتی ← نکات عمده این مکتب توسط مایو مطرح شد که عبارتند از : تفکیک سازمان رسمی از غیر رسمی ـ تأثیر سازمان و روابط غیر رسمی بر رفتار ـ تأثیر گروه بر انگیزش کارکنان و بهره‌وری و کارایی

۲- شاخه اجتماعی ← توسط وارنر (Warner) که از اعضای کمیته هاثورن بود مطرح شد.
ـ عوامل محیطی و تأثیر طبقه اجتماعی، مذهب، نژاد، خانواده و اتحادیه های کارگری را در رفتار کارکنان تحلیل نمود.

۳- شاخه مراوده ای یا تکاملی ← توسط وایت (White) و هومانز (Homans) مطرح شد.
ـ تاکید بر مشاهده و اندازه گیری رفتار عملی و واقعی افراد در تعامل سه‌گانه ای از فعالیت‌ها، کنش‌های متقابل و احساسات بین افراد و گروه‌ها. (نمودار ۱-۵)

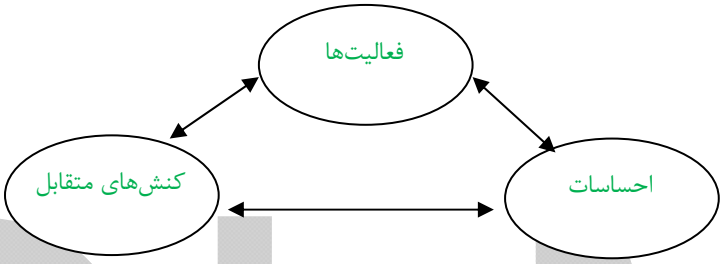
۴- شاخه رفتار اداری ← توسط هربرت سایمون مطرح شد.
ـ هر تصمیم گیری ۲ مبنا (۱. حقایقی که مبتنی بر آزمایش است ـ ۲. حقایق مبتنی بر قضاوت شخصی) را معیار قرار می‌دهد و بر اساس محدودیت‌ها، تصمیم گیری عقلایی ـ اقتصادی اتفاق می‌افتد و تصمیم گیرنده به یک تصمیم رضایت بخش اداری اکتفا می‌کند.

[صفحه ۱۷۳- ۱۷۵]

نکته: سایمون با ۳ مفهوم مدیریتی مرد اداری، تصمیم گیری و تجدید نظر طلبی شناخته می‌شود.

(سایمون در راستای علاقه مفرطی که به علم مدیریت و تـصمیم‌گیری در سلسله مراتب سازمانی داشت ، مهمترین اثر خود یعنی کتاب رفتار اداری را تالیف نمود.
موضوع عمده کتاب رفتار اداری این است که رفتار اداری کاملا" عقلایی نیست ، چرا که تمام دانش و اطلاعات لازم برای اتخاذ یک شیوه کاملا" عقلایی نسبت به مسائل اداری به ندرت موجود است. و هم کسب آن به سادگی میسر نیست. این بدان معنا نیست که رفتار اداری کاملا" غیرعقلایی است ، بلکه قسمتی از آن عقلایی و قسمتی هم چندان عقلایی نیست.
از این رو:
هر تصمیم گیری دو مبنا (یکی حقایقی که مبتنی بر آزمایش است و دوم حقایق مبتنی بر قضاوت شخصی) را معیار قرار می‌دهد و بر اساس محدودیت‌ها، تصمیم گیری عقلایی ـاقتصادی اتفاق می‌افتد و تصمیم گیرنده به یک تصمیم رضایتبخش اداری اکتفا می‌کند.
تجدید نظر طلبی : سایمون معتقد است نقش دانشمند ، ارزیابی و آزمایش قضایای منطقی است. بویژه آنهایی که بر اساس مشاهده رفتار آشکار یا به صورت منطقی قابل حدس باشند.
سایمون پیشنهاد میدهد که نه ارزشهای دانشمند و نه آنهایی که به خاطر مشاهده فرد می باشد، نباید وارد تحقیق یا ساختار تئوری شود .هیچ دانش جهانی نمیتواند از طریق اظهارات "باید باشد" و یا آمیخته با ارزشها توسعه یابد.) صفحه ۱۷۵

نکته: سایمون نخستین نظریه پرداز مدیریت است که برنده جایزه نوبل در اقتصاد گشت.



ـ نمودار ۱-۵: تعامل بین عوامل سه‌گانه ـ

[صفحه ۱۷۴]

۶- انسان گرایی و منابع انسانی ⟵ تاکید انسان‌گرایان بیشتر بر قابلیت‌ها و توانایی‌های فکری انسان است.

[صفحه ۱۷۶]

برخی از صاحب نظران مکتب انسان گرایی

۱- دیل کارنگی (Dale Carnegie) ⟵ سخن اصلی کارنگی این بود که از طریق جلب نظر و همکاری دیگران می توان به موفقیت دست یافت.

۲- ابراهام مازلو (Abraham Maslow) ⟵ او معتقد بود رشد و پرورش فرد باید به تدریج و با طی مراحل و ترتیب خاصی صورت گیرد تا آن که به نتیجه نهایی یعنی خود یابی برسد.
ـ مازلو نظریه سلسله مراتب نیازها را مطرح کرد.

۳- داکلاس مک گریگور (Douglas McGregor) ⟵ در کتاب «بعد انسانی سازمان» ۲ بعد x و y را مطرح ساخت.

۴- کریس آرگریس (Chris Argyris) ⟵ با نظریه شخصیت و سازمان این موضوع را بررسی کرد که چگونه افراد و سازمان‌ها موجب رشد یکدیگر می‌شوند.

۵- کارل راجرز (Carl Rogers) ⟵ به نظر راجرز انسان ذاتا ماهیتی مثبت دارد و مسیر حرکت او در مجموع به سوی خود شکوفایی، رشد و اجتماعی شدن است.
ـ این فرایندی است که راجرز آن را واکنش کامل می‌نامد.

[صفحه ۱۷۷ ـ ۱۷۹]

ـ در ادامه به شرح مختصری از این صاحب نظران می‌پردازیم.

ـ **دیل کارنگی** ⟵ او به افراد توصیه می‌کند که:

الف) به گونه ای رفتار کنید که افراد احساس اهمیت نمایند و به تلاش افراد ارج نهید.

ب) تلاش کنید که بر احساس و روحیه افراد تأثیر بگذارید.

ج) برای تسخیر اندیشه افراد به آن‌ها مجال سخن گفتن بدهید، با آن‌ها همدردی کنید و ...

د) با ستایش کارهای پسندیده و چشم پوشی از اشتباهات افراد برای آن‌ها فرصت اصلاح را فراهم کنید.

ـ **آبراهام مازلو** ⟵ او در نظریه سلسله مراتب نیازها، نیاز های زیستی، ایمنی، اجتماعی، احترام، خود یابی و معرفت شناسی را مطرح کرد.

ـ **اصول نظریه مازلو عبارتند از:** اصل اول ⟵ اصل منسجم بودن وجود انسان

اصل دوم ⟵ اصل موقتی بودن ارضای نیاز

اصل سوم ⟵ اصل تنوع نیاز های آگاهانه

اصل چهارم ⟵ اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده

اصل پنجم ⟵ اصل توالی

ـ **داکلاس مک گریگور** ⟵ اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات X باشد با کارکنان آمرانه برخورد می‌کند.

ـ و اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات Y باشد با کارکنان حمایتی برخورد می‌کند.

ـ **مفروضات X** (بیانگر جنبه های منفی انسان است. مثل عدم مسئولیت پذیری، تنبلی، تنفر از کار، فرار از کار)

ـ **مفروضات Y** (بیانگر جنبه های مثبت انسان است. مثل جاه طلبی، بلند پروازی، کار را همانند بازی دانستن، مسئولیت پذیر بودن، تعهد)

[صفحه ۱۷۷]

ـ **کریس آرگریس (یا آرجریس)** ⟵ با بیان نظریه شخصیت و سازمان این موضوع را بررسی کرد که چگونه افراد و سازمان‌ها موجب رشد یکدیگر می‌شوند.

ـ از نظر آرجریس نیاز عمده انسان احتیاج به احساس شایستگی و رشد شخصیت است.

ـ به‌کارگیری رهبری و اعمال مدیریت بر اساس موقعیت و شرایط، از نظر آرگریس به بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان کمک فراوان خواهد نمود.

DLM

نابالغ	بالغ
منفعل	فعال
وابسته	مستقل
رفتار محدود	رفتار گسترده
تمایلات نامعقول و سطحی	تمایلات معقول و عمیق
حال نگر	آینده نگر
تابع	برتری جو و حداقل برابر
نا آگاه به خود	خود کنترل و خود آگاه

ـ نمودار ۲-۵: پیوستار بلوغ و عدم بلوغ ـ

[صفحه ۱۷۸]

ـ کارل راجرز ⟵ به نظر او انسان ذاتا مثبت است و مسیر حرکت او در مجموع به سوی خود شکوفایی، رشد و اجتماعی شدن است.

ـ رسیدن به خود شکوفایی به معنای رسیدن به بالاترین سطح سلامت روانی است و این فرایندی است که راجرز آن را کنش کامل می‌نامد.

[صفحه ۱۷۹]

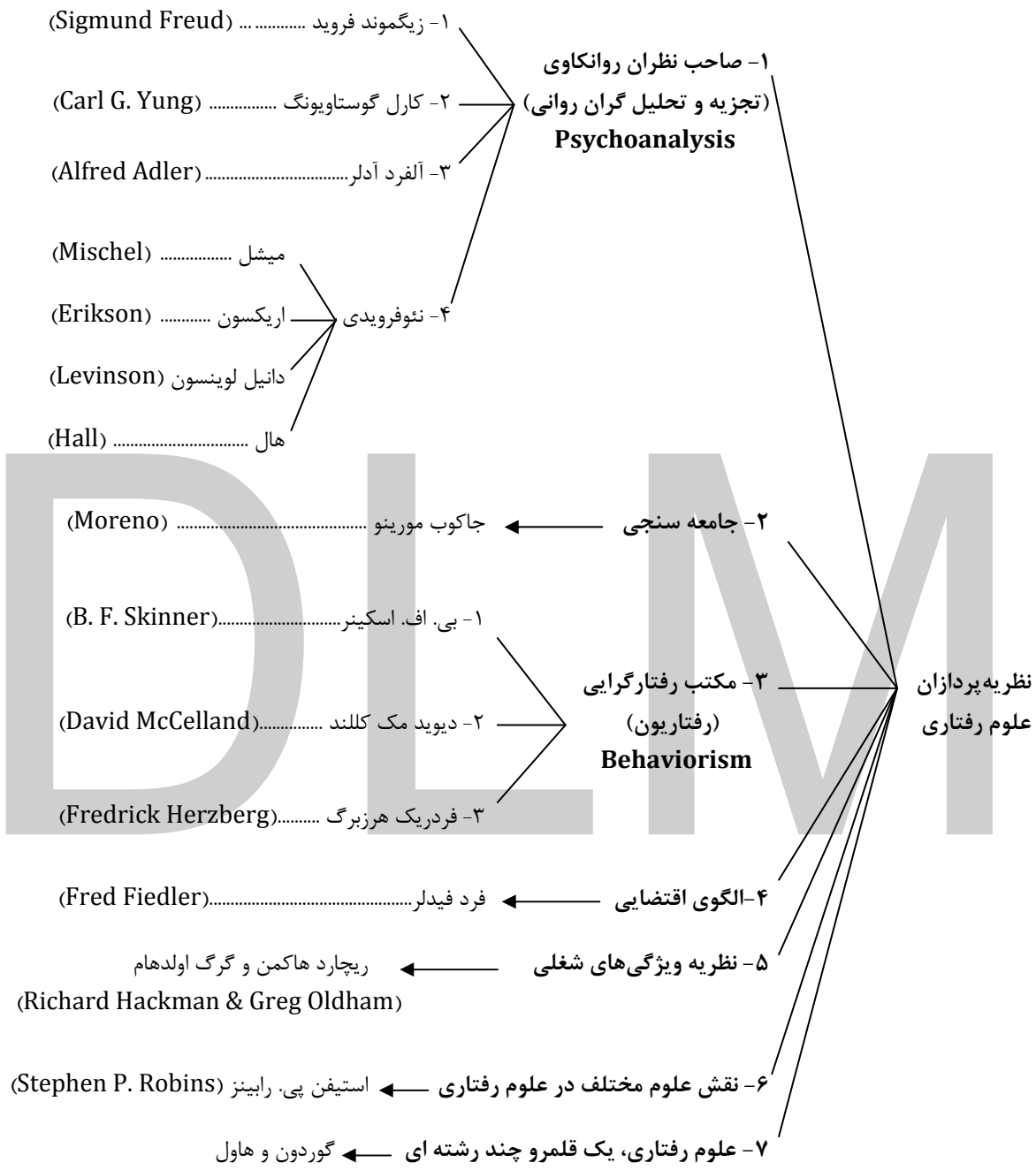
DLM

فصل ششم:

نظریه‌پردازان علوم رفتاری

DLM

❖ **فصل ششم در یک نگاه:**



DLM

۱- روانکاوی یا تجزیه و تحلیل روانی ← روانکاوی بخشی از روان شناسی بر اساس مشاهدات بالینی است.

ـ زیگموند فروید، مؤسس روانکاوی است.

الف) فروید:

سه سطح فعالیت روانی انسان از نظر فروید

- **سطح اول** ← ضمیر خودآگاه (نیروی عقلی مثل حافظه، دقت، هوش)
- **سطح دوم** ← سطح نیمه خودآگاه (داشته های موجود در آن به زحمت به خاطر می‌آیند)
- **سطح سوم** ← سطح نا خودآگاه (در عمیق‌ترین بخش شعور نهفته است)

ابعاد سه‌گانه شخصیت از نظر فروید

- **نهاد یا آی دی (ID)** (Instinct Drive) ← (غرایز طبیعی ـ تمایلات جنسی و جسمی ـ محرکات خصمانه، پرخاشگرانه و مخرب) (بخش اصلی شکل دهنده رفتار ناخودآگاه)
- **من** (Ego) ← (تعقل ـ تفکر منطقی و واقع‌بینانه شخصیت) (جنبه خودآگاه رفتار را تفسیر می‌کند)
- **من برتر** (Super Ego) ← (وجدان و ارزش‌های اخلاقی) (جنبه ناخودآگاه و نیمه خودآگاه)

نکته: فروید معتقد است که تضاد و ستیز بین ۳ بعد شخصیت موجب عدم تعادل و ایجاد اضطراب در شخص می‌گردد که برای کاهش این اضطراب از مکانیزم‌های دفاعی زیر استفاده می‌کند:

۱- **واپس زنی یا سرکوبی** (Repression) ← فراموش کردن رویداد های اضطراب انگیز گذشته

۲- **جا به جایی** (Displacement) ← تمایلات غریزی از یک موضوع پر خطر به موضوع کم خطر تری منتقل می‌شود.

۳- **والایش** (Sublimation) ← تحریکات غیر قابل قبول را به صورت رفتار مورد قبول عامه ارائه دادن

۴- **فرافکنی** (Projection) ← زمانی که فرد تحریکات غیر قابل قبول خود را به دیگران نسبت دهد. (کافر همه را به کیش خود پندارد)

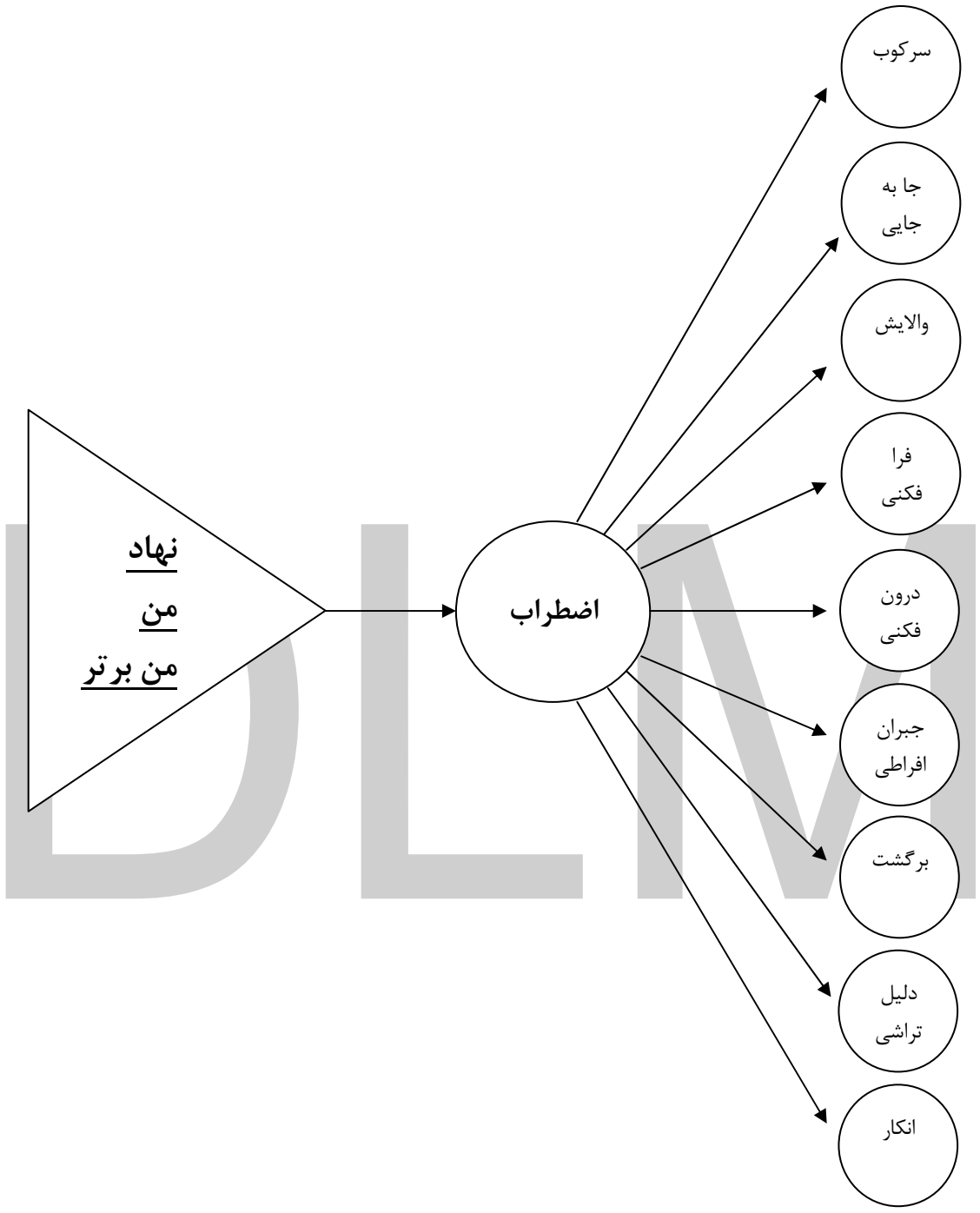
۵- **درون فکنی** (**Introjection**) ← حالتی است که شخص خوبی‌ها یا موقعیت‌های دیگران را به خود نسبت می‌دهد.

۶- **جبران افراطی** (Compensation) ← شقاوت سرکوب شده با دلسوزی مبالغه آمیزی نسبت به دیگران و حس خواری به وسیله حالت لاف زنی و خود نمایی پوشیده می‌ماند.

۷- **برگشت** (Regression) ← برای مقابله با اضطراب دست به رفتارهایی بزند که به سنین پایین‌تر مربوط می‌شود.

۸- **دلیل تراشی** (Rationalization) ← به خود می‌قبولاند که رفتار او منطقی بوده است.

۹- **انکار** ← عدم قبول اطلاعات تهدید آمیز


نهاد
من
من برتر
اضطراب
سرکوب
جا به جایی
والایش
فرا فکنی
درون فکنی
جبران افراطی
برگشت
دلیل تراشی
انکار

DLM

ب) کارل گوستاویونگ:

سیستم‌ها یا دستگاه های روانی شخصیت از نظر یونگ

- **۱- من یا خود** ← ضمیر نا خودآگاه
- **۲- ناهشیاری فردی** ← در گذشته خودآگاه بوده ولی اکنون به دلایل خاصی واپس زده شده یا فراموش شده.
- **۳- ناهشیاری جمعی** ← تجربه‌ها و معلوماتی که در طول تاریخ بشری از نسلی به نسل دیگر منتقل شده‌اند.
(مثل میل به جاودانگی که در افسانه‌ها منعکس شده و چون مرگ یک واقعیت انکارناپذیر است، این واقعیت نیز در داستان‌ها ذکر شده)

انواع شخصیت از نظر یونگ

- **۱- برون گرا** ← به افراد و اشیا بیشتر توجه می‌کنند ـ راحت و روان سخن می‌گویند ـ به ارزش‌های عینی توجه دارند ـ خونگرم و زود آشنا و اهل معاشرت هستند.
- **۲- درون گرا** ← به احساسات و عواطف خود بیشتر توجه می‌کنند ـ در نوشتن بهتر از گفتن هستند ـ به ارزش‌های ذهنی توجه دارند ـ مردم گریز و دیر آشنا هستند.

[صفحه ۱۹۵]

ـ نگاره ۱-۶: انواع شخصیتی یونگ و کنش‌های آن ـ

نوع شخصیت	کارکرد	مبنای عمل	نمونه
برون گرا	متفکر احساس درونی احساس بیرونی شهود	ملاحظات عقلایی توقع از دیگران جستجو برای احساس خوشایند حدس و پیش بینی	یک فرد فعال اجتماعی یک فرد همنوا یک فرد خبره یک تاجر کارکشته
درون گرا	متفکر احساس درونی احساس بیرونی شهود	عقاید خود ساخته ابراز احساسات عمیق احساس‌های ذهنی تصور های شخصی	یک فیلسوف گوشه نشین یک فرد مذهبی گوشه نشین یک هنرمند خلاق یک پیغمبر خیالی

DLM

ج) آلفرد آدلر:

ـ آدلر معتقد است که انسان توسط عامل اجتماعی برانگیخته می‌شود و عامل زیستی تأثیر کمی دارد.

عوامل اجتماعی از نظر آدلر

- **۱- اصل حقارت** ← احساس حقارت در هر انسانی وجود دارد و کوشش‌های بعدی او در زندگی صرف جبران یا پوشاندن آن عقده حقارت می‌شود.
- **۲- اصل برتری جویی** ← برتری جویی تسلط بر دیگران نیست بلکه عاملی برای کوشش در بهتر و کامل‌تر شدن شخص و به فعل آوردن استعداد های بالقوه خود اوست.
- **۳- سبک زندگی** ← رفتارهایی که به وسیله آن‌ها حقارت واقعی یا خیالی خود را جبران می‌کنیم.
- **۴-ترتیب تولد** ← عامل مؤثر اجتماعی در دوران کودکی است که سبک زندگی از آن شکل می‌گیرد.
  ـ آدلر معتقد بود در تنها فرزند یا اولین فرزند خانواده میل به پیشرفت بیشتر است.

د) نئوفرویدی:

ـ اندیشمندانی که با نقد نظریه فروید در رشد شخصیت معتقدند که سازگاری‌های اجتماعی بیش از سازگاری‌های جنسی اثرگذار می‌باشند.

نئوفرویدی (نقد فروید)

- **۱- میشل** ← اتکایی، فشاری، بلوغی (به جای دهانی، نشیمن گاهی و آلتی فروید)
- **۲- اریکسون** ← مراحل هشت‌گانه روانی اجتماعی به ترتیب: دهانی و حواس ـ اندام‌های دفعی و عضلانی ـ حرکتی و آلتی ـ کمون ـ بلوغ و نوجوانی ـ بزرگ سالی اولیه ـ بزرگ سالی میانی ـ جوانی ـ بزرگ سالی و پختگی.
- **۳- لوینسون** ← با توجه به سن از مراحل حیات بزرگ سالی نام می‌برد.
- **۴- هال**
  - اول ـ اکتشاف : خود در جستجوی هویت و تشخیص نیاز فرد است ـ بی ثبات و غیر مولد
  - دوم ـ پایداری : فرد صمیمیت با دیگران را می‌آموزد ـ پایداری به منظور رشد و تولید را می‌آموزد.
  - سوم ـ نگهداری : فرد خود را به منظور رشد با دیگران تطبیق می‌دهد.
  - چهارم ـ تنزل : فرد نیاز به هماهنگی و نیاز به احساس خاطر رضایت را از مشاغل گذشته درک کند.

[صفحه ۱۹۶ـ۱۹۷]

۲- جامعه سنجی و جاکوب مورینو:

ـ مورینو یک روش تحلیلی ارائه کرد که آن را جامعه سنجی یا تحقیق درباره روابط بین گروهی می‌نامند.

(از اعضای گروه خواسته می‌شود تا کسی را که دوست دارند یا ندارند و یا کسانی را که مایل به همکاری با آن‌ها هستند یا نیستند مشخص نمایند و بر اساس آن تیم‌های کاری منسجم که دارای عملکرد بسیار بالا هستند، تشکیل می‌شود).

۳- مکتب رفتار گرایی و رفتاریون:

ـ جان واتسن این مکتب را بنا نهاد و به عنوان پدر مکتب رفتار گرایی شناخته می‌شود.

ـ واتسن به طور قاطع بیان می‌کند که یک دو جین نوزاد سالم را در اختیارم بگذارید و محیط مخصوص من را برای پرورش آن‌ها فراهم کنید؛ از آن‌ها پزشک، حقوق دان، نقاش، دزد و گدا می‌سازم.

ـ اصول مکتب رفتار گرایی:

۱- شناخت انسان تنها از طریق مطالعه رفتار میسر است.
۲- رفتار همیشه در نتیجه محرک‌هایی به وجود می‌آید ـ انسان به عنوان یک عنصر بی اراده زیر سلطه محرک‌های بیرونی است.
۳- محرک‌های سازنده رفتار به طور کلی ناشی از محیط هستند.

ـ صاحب نظران مکتب رفتار گرایی:

الف) بی. اف. اسکینر ⟵ وی معتقد است برای کنترل و تغییر رفتار انسان باید محیط او کنترل گردد.

ـ اسکینر می‌گوید تا زمانی که انسان را به غلط آزاد، مستقل و خود مختار تصور کنیم، نمی‌توانیم در راه ایجاد چنین محیطی موفق گردیم.

ـ اسکینر معتقد است اگر به رفتار پاداش داده نشود یا تنبیه و توبیخ در پی داشته باشد، احتمال کمی وجود دارد که رفتار تکرار شود.

[صفحه ۱۹۷-۱۹۸]

DLM

ب) دیوید مک کللند ⟵ وی نظریه نیاز های سه‌گانه را مطرح کرد.

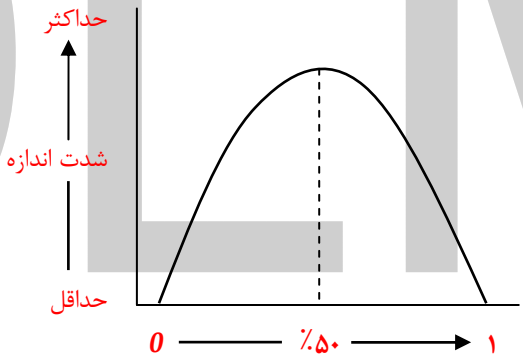
نیازهای سه‌گانه مک کللند

- **نیاز به کسب قدرت** ⟵ یعنی دیگران را وادار کنیم تا علیرغم میل و خواست خود رفتار کنند.
- **نیاز به کسب موفقیت** ⟵ تلاش افراد به پیشرفت و پیروزی
- **نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران** ⟵ تمایل به ایجاد ارتباط و داشتن روابط متقابل با دوستان و دیگران

ـ مک کللند و جان دابلیو آتکینسون (John w Atkinson) معتقدند که مقدار انگیزش و تلاش تا زمانی که احتمال موفقیت ٪۵۰ باشد افزایش می‌یابد.

ـ آن‌ها معتقدند که اهداف تقریبا غیر ممکن و یا سهل‌الوصول موجب انگیزش نمی‌شوند.

ـ مک کللند و همکارانش نقش آموزش در کسب موفقیت را بسیار مؤثر می‌دانند.



ـ نمودار ۲-۶: ارتباط بین انگیزش و احتمال موفقیت ـ

[صفحه ۱۹۹]

ج) فردریک هرزبرگ ⟵ هرزبرگ به این نتیجه رسید که مدیری که به مسائلی چون سیاست‌های شرکت، حقوق کارکنان، ایجاد کارهای محدود و تکراری در ارائه شرایط کاری مناسب و زمان می‌پردازد موجب نگه داری کارکنان می‌شود اما قادر به برانگیختن آن‌ها نخواهد بود.

ـ برای این که بتواند کارکنان را برانگیزد باید شغل‌ها را طرح ریزی مجدد نماید، **غنی سازی شغلی** کند و زندگی کاری را بهبود ببخشد.

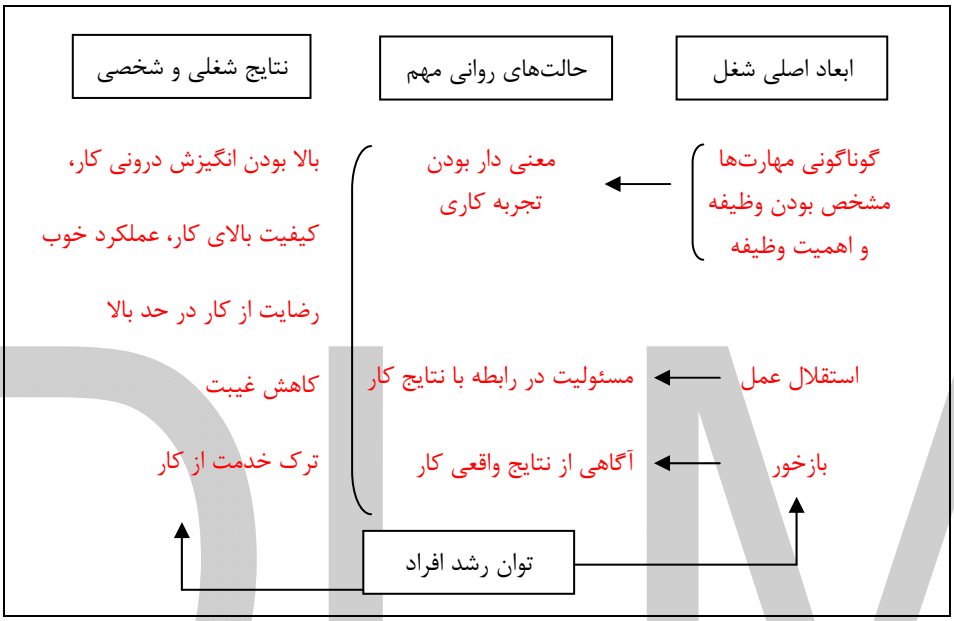
۴- الگوی اقتضایی (فیدلر) ⟵ به نظر فیدلر ۳ متغیر در تعیین قدرت و نفوذ رهبر مؤثر می‌باشند که عبارتند از:
روابط رهبر با اعضای گروه ـ ساختار وظیفه ـ قدرت مقام رهبر

ـ فیدلر می‌گوید: هیچ سبک رهبری منحصر به فرد نیست که در تمام وضعیت‌ها اثر بخش باشد.

۵- نظریه ویژگی‌های شغلی (ریچارد هاکمن و گرگ اولدهام) ⟵ در طراحی مشاغل بر جنبه های رضایت شغلی یا عدم رضایت شغلی تاکید خاصی را ارائه دادند.

ـ این روش طراحی مشاغل را می‌توان به گونه ای انجام داد که کارکنان از شغل خود احساس رضایت داشته باشند.

[صفحه ۲۰۰–۲۰۱]



ـ نمودار ۳-۶: الگوی ویژگی‌های شغلی مربوط به انگیزش کاری ـ

[صفحه ۲۰۲]

ـ عوامل و ابعاد مهم در نظریه ویژگی‌های شغلی:

یزشی

نکته: *همان طور که از فرمول می‌توان فهمید، اگر بازخور یا استقلال نباشند، انگیزش صفر است. ولی اگر بقیه عوامل نباشند، موجب صفر شدن انگیزش نمی‌شوند.*

عوامل افزایش انگیزه

- **تنوع مهارت‌ها** ← هنگامی که وظیفه ای نیازمند فعالیت‌های تلاش برانگیز مهارت‌ها و استعداد های مختلف باشد، آن وظیفه از سوی هر فردی که آن را انجام می‌دهد، معنی دار تلقی می‌شود.
- **مشخص بودن کار** ← هنگامی که فرد، یک واحد کار کامل را انجام می‌دهد، احساس معنی دار بودن بیشتری پیدا می‌کند تا آن که یک بخش از کار و یا فقط در یک قطعه کار فعالیت کند.
- **اهمیت وظیفه یا کار** ← میزان اثربخشی که شغل در افراد دیگر یا سازمان بر جای می‌گذارد. (مانند تأثیر کار پزشکان در مداوای بیمار)
- **آزادی عمل و استقلال** ← خود مدیریتی ویژگی اساسی در این مفهوم است. (مثلا فرد ساعات کار خود را تعیین نماید)
- **بازخور** ← فرد توسط بازخور آگاه می‌شود که تا چه اندازه کوشش‌های او در کسب نتایج مؤثر است.

DLM

[صفحه ۲۰۱]

۶- **نقش علوم مختلف در علوم رفتاری (استیفن پی. رابینز)** ← رابینز معتقد است علوم رفتاری متشکل از رشته های زیر است:

۱- روان شناسی ← درک رفتار فرد
۲- جامعه شناسی ← درک رفتار گروه
۳- روان شناسی اجتماعی ← ترتیب روان شناسی و جامعه شناسی ـ تغییر و تحول و تبعات ناشی از آن
۴- مردم شناسی ← بررسی فرهنگ و محیط‌های انسانی
۵- علوم سیاسی ← تحلیل رفتار افراد، گروه‌ها در محور سیاست، قدرت و سلطه

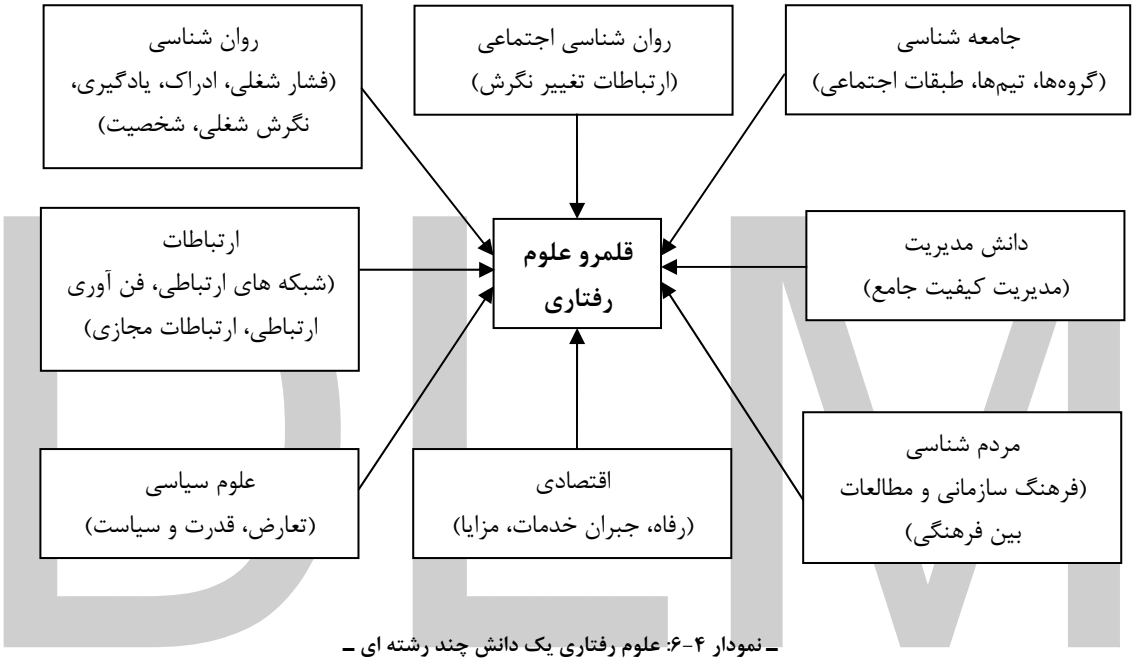
[صفحه ۲۰۲]

ـ نگاره ۲-۶: نقش هر یک از علوم در مطالعه علوم رفتاری ـ

سطح تجزیه و تحلیل رشته علمی	فرد	گروه	سازمان
۱- روان شناسی	ـ یادگیری ـ انگیزش ـ شخصیت ـ ادراک ـ اثر بخشی رهبری ـ رضایت شغلی ـ تصمیم گیری فردی ـ ارزیابی عملکرد ـ انتخاب کارمند ـ طراحی مشاغل ـ فشار روانی ناشی از کار ـ سنجش نگرش	ـــــ	ـــــ
۲- جامعه شناسی	ـــــ	ـ پویایی گروه ـ ارتباطات ـ رفتار بین گروهی ـ تیم‌های کاری ـ تضاد	ـ نظریه سازمان رسمی ـ فن آوری سازمانی ـ تغییر سازمانی ـ فرهنگ سازمانی
۳-روان شناسی اجتماعی	ـــــ	ـ تغییر رفتار ـ ارتباطات ـ فراگرد های گروهی ـ تصمیم گیری‌های گروهی ـ تغییر گرایشات	ـــــ
۴- مردم شناسی	ـــــ	ـ ارزش‌های تطبیقی ـ گرایشات تطبیقی ـ تجزیه و تحلیل متقابل نقش‌ها	ـ فرهنگ سازمانی ـ محیط سازمانی
۵- علوم سیاسی	ـــــ	ـــــ	ـ تعارض ـ سیاست‌های درون سازمانی ـ قدرت

DLM

۷- علوم رفتاری به عنوان یک قلمرو چند رشته ای (گوردن و هاول) ⟵ گوردون و هاول این پیشنهاد را مطرح ساختند که مطالعه مدیریت توجه بیشتری به رشته های پایه ای دانشگاهی خصوصا علوم اجتماعی باید اتخاذ گردد. بر اساس این پیشنهاد مباحث پایه ای جدید در آموزش مدیریت مطرح گردید.



ـ نمودار ۴-۶: علوم رفتاری یک دانش چند رشته ای ـ

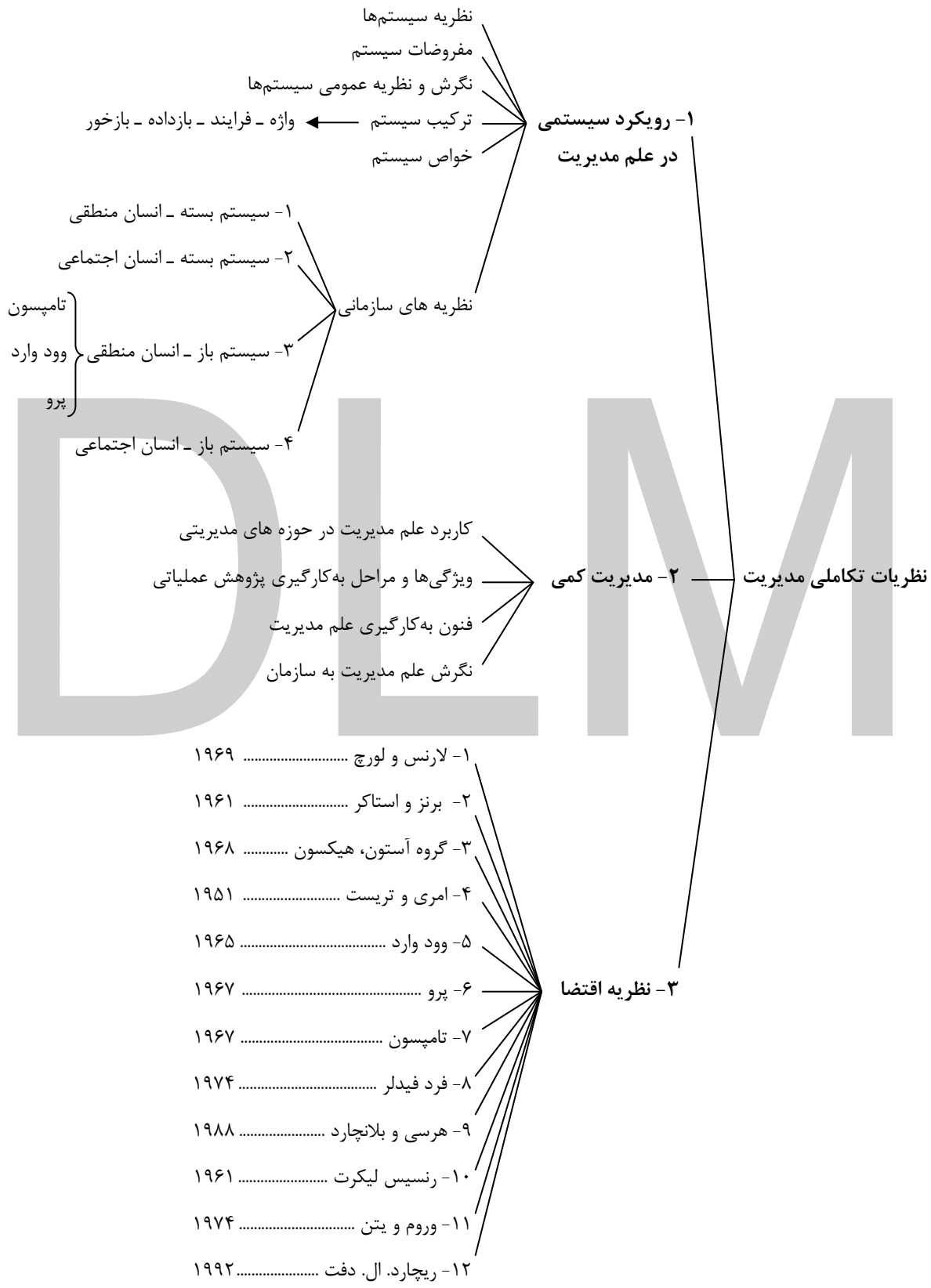
[صفحه ۲۰۴]

فصل هفتم:

نظریات تکاملی مدیریت

DLM

❖ **فصل هفتم در یک نگاه:**



DLM

ـ صاحب نظران از ۳ نظریه مدیریت کمی، سیستمی و اقتضایی به عنوان اولین گام‌های تکامل نظریات نوین نام می‌برند.

۱- رویکرد سیستمی در علم مدیریت:

ـ نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفته و بر اساس این نظریه از تحلیل داده‌ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌شود.

ـ تعریف سیستم ⟵ مجموعه ای پیچیده و یا ترکیبی از اجزا و اعضا که این مجموعه را به صورت کل واحد مطرح می‌سازد.

[صفحه ۲۰۷]

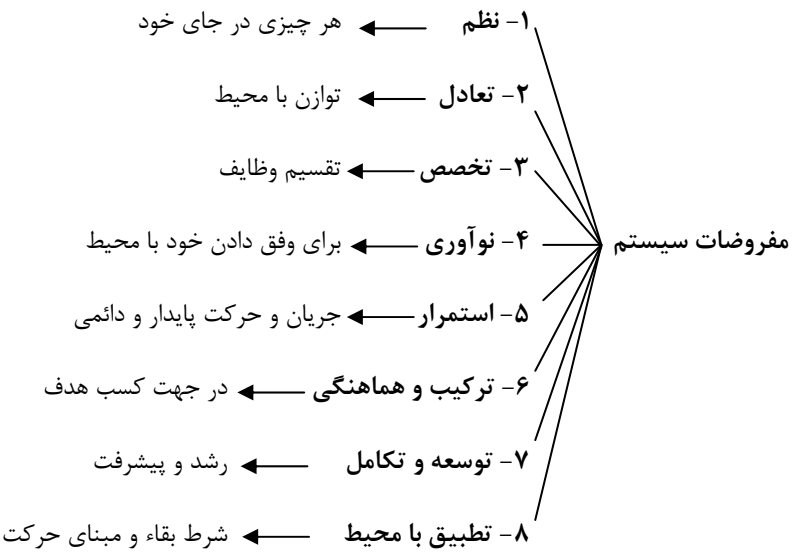
ـ مفهوم سیستمی ابتدا توسط لودیک فون برتالانفی (Bertalanffy) زیست شناس آلمانی مطرح شد.

برتالانفی معتقد بود بدن انسان و گیاهان و دیگر موجودات هم سیستم هستند که از اجزا به هم پیوسته ای که جهت کسب هدف بیشتر تلاش می‌کنند، تشکیل گردیده و دارای خصوصیات زیر هستند:

۱- هر سیستم از تعدادی خرده سیستم یا اجزای کوچک‌تر تشکیل شده.
۲- در یک سیستم همبستگی و ارتباط متقابل بین اجزای خرده سیستم‌ها وجود دارد.
۳- مجموعه اجزا یک کل را تشکیل می‌دهند که خصوصیاتش بیشتر از مجموعه تک تک اعضا است.
۴- خاصیت هر جزء از خاصیت کل سیستم متفاوت است.
۵- هر سیستم دارای هدف بوده و اجزای آن جهت کسب اهداف به طور ساختار یافته و قانونمند فعالیت می‌کنند.

[صفحه ۲۰۷-۲۰۸]

DLM



ـ تئوری عمومی سیستم‌ها ⟵ هدف ان ایجاد چارچوبی است که کلیه نظام‌های علمی را به هم مرتبط سازد.

ـ مهم‌ترین شاخص در نیاز به تئوری عمومی سیستم‌ها، مسئله ارتباط بین نظام‌های مختلف علمی است.

ـ نگرش سیستمی ⟵ بررسی پدیده‌ها از طریق در نظر گرفتن کلیت آن‌ها.

ـ این نگرش آمیزه جدیدی از روش‌های قیاسی و استقرایی است، یعنی هم کلیت پدیده و هم ارتباط بین اجزا مورد توجه قرار می‌گیرد.

[صفحه ۲۰۸]

ترکیب سیستم

۱- وارده یا نهاده یا داده ⟵ کلیه انرژی و موادی که از محیط خارج، وارد سیستم می‌شود.
ـ این دریافت موجب بقا سیستم می‌شود.

۲- فرایند یا جریان عملیات ⟵ فعالیت اصلی سیستم است.
ـ فعل و انفعالاتی که بر روی نهاده‌ها یا داده صورت می‌گیرد.
ـ سیکل معین و و برنامه ای از پیش تعیین شده است که وارده در آن حرکت می‌کند.

۳- صادره یا بازداده یا ستاده ⟵ محصول نهایی (کالا و خدمات) که معرف هدف و جریان فعالیت سیستم می‌باشد.

۴- بازخور یا کنترل مجدد ⟵ بازخور ضامن حیات سیستم در محیط پیرامون است.
ـ بازخور درصدد رفع انحرافات و ایجاد اصلاح بر روی آن است تا سیستم بتواند با تغییرات محیطی انطباق پیدا کند.

ـ مراحل بازخور ⟵ ۱- مقایسه صادره با یک معیار خاص

۲- بررسی محتوا و اهمیت این انحرافات

۳- محاسبه وارده مورد نیاز

۴- اصلاح

۵- محیط ⟵ هر سیستم توسط محیطی احاطه شده که بر روی سیستم تأثیر می‌گذارد و سیستم نیز بر روی محیط خود تأثیر می‌گذارد.

[صفحه ۲۰۸-۲۱۰]

نکته: *در تعریف محیط سیستم گفتیم که محیط بر روی سیستم تأثیر می‌گذارد و تحت کنترل آن نیست.*
پس تحت کنترل سیستم نبودن محیط به این معنی نیست که بر روی محیط تأثیر ندارد.

نکته: تعامل یک سیستم با محیط منجر به مطرح شدن سیستم‌های باز و بسته می‌شود.

ـ **سیستم باز** ⟵ با محیط خود مبادله داده و انرژی دارد.

ـ **سیستم بسته** ⟵ با محیط خود رابطه متقابل نداشته و تعامل با خود و به صورت درونی دارد.

خواص سیستم

۱- **به هم پیوستگی و وابستگی اجزا** ⟵ عناصر ناپیوسته و مستقل هرگز نمی‌توانند یک سیستم را تشکیل دهند.

۲- **کل گرایی** ⟵ یک کل تفکیک ناپذیر (نه اجزایی که یک کل را به وجود آورده‌اند)

۳- **هدف جویی** ⟵ از اجزای متعامل تشکیل شده که به هدف نهایی منجر می‌شوند.

۴- **ورودی‌ها و خروجی‌ها** ⟵ در سیستم‌های بسته ورودی یک بار انجام می‌شود.

۵- **تبدیل** ⟵ تبدیل ورودی به خروجی به طوری که از شکل اولیه متفاوت است.

۶- **مقابله با بی نظمی و کهولت** (آنتروپی Entropy) ⟵ این کلمه ریشه در ترمودینامیک دارد و بیانگر حالتی است که همه عناصر در حداکثر بی نظمی قرار دارند و با مرگ مواجه می‌شوند.

۷- **وضعیت ثبات و تعادل پویا (تنظیم)** ⟵ با ورودی انرژی و جبران آنتروپی و کسب بازخور

۸- **سلسله مراتب** ⟵ هر سیستم از خرده سیستم‌های کوچک‌تر (فرعی) تشکیل می‌شود و خود هم خرده سیستم سیستم بزرگ‌تری است.

۹- **هم نیروزایی** (Synergy) ⟵ کل بزرگ‌تر از مجموع اجزای آن است.
ـ مجموع آن از مجموع اجزا بیشتر است.
ـ بازده نسبت به مقیاس صعودی است.

۱۰- **هم پایانی** ⟵ نتیجه نهایی ممکن است از مسیر های گوناگونی قابل وصول باشد.

[صفحه ۲۱۰-۲۱۱]

ـ **به عنوان مثال/ خرده سیستم‌های یک سازمان:**

۱- سیستم مرزبانی ⟵ فروش محصولات و تأمین منابع ـ مرز بین محیط و سازمان را تعیین می‌کند.
۲- سیستم تولید ⟵ تولید کالاها و خدمات
۳- سیستم نگه داری ⟵ هماهنگی فعالیت‌های سازمان و سر پا نگه داشتن سازمان (مثل نگه داری ماشین آلات و ساختمان و نیروی انسانی و ...)
۴- سیستم سازش ⟵ مسئول تغییرات سازمانی است ـ محیط را بررسی می‌کند و به دنبال حل مسائل و بهره گیری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات است ـ بهره گیری از خلاقیت و نوآوری برای انطباق با محیط (مثل بخش تحقیق و توسعه در بازار یابی)
۵- سیستم نظام مدیریت ⟵ هماهنگی سیستم‌های فرعی سازمان.

[صفحه ۲۱۱ـ پاورقی]

❖ **نظریه های سازمانی از منظر سیستم‌ها:**

ریچارد اسکات (Richard Scott) با در نظر داشتن تحولات تاریخی، نظریه های سازمان و مدیریت را به ۴ گروه تقسیم کرده است. (بر اساس سیستم‌های باز و بسته و انسان منطقی و اجتماعی)

[صفحه ۲۱۱]

۱- نظریه های گونه اول ⟵ سازمان به صورت سیستمی بسته و رفتار انسان منطقی.

(سازمان ابزاری برای نیل به هدف)

- تیلور ⟵ تخصصی کردن کارها ـ جدا کردن برنامه ریزی از اجرا و استاندارد کردن فعالیت‌ها به کمک روش‌های مطالعه کار.
- مونی و رایلی ⟵ مطرح کردن اصل هماهنگی به عنوان اصل اساسی در عملکرد متوازن و موزون
- فایل ⟵ با اصول چهارده‌گانه کوشید برای مدیریت موفق در سازمان ضوابطی مطلق را مطرح سازد.

[صفحه ۲۱۱-۲۱۲]

۲- نظریه های گونه دوم ⟵ سازمان به صورت سیستمی بسته و رفتار انسان اجتماعی.

(ارضای نیاز های اجتماعی و روانی)

- نظرات روابط انسانی در این طبقه‌اند.
- التون مایو پایه گذار این نظریات است.

[صفحه ۲۱۲]

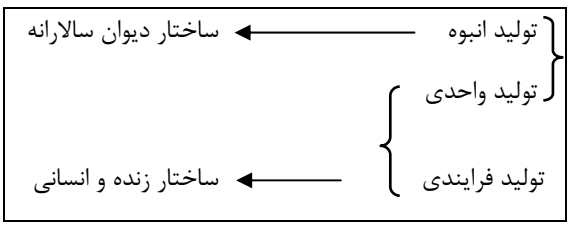
۳- **نظریه های گونه سوم** ⟵ سازمان به صورت سیستمی باز و رفتار انسان منطقی.

(توجه به نیاز های محیطی)

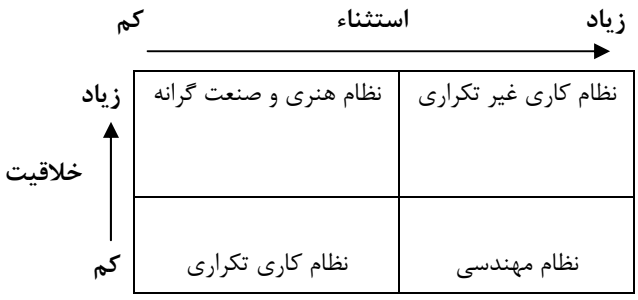
- جیمز تامپسون ⟵ ۳ سطح: فنی ـ مدیریت ـ نهادی را مطرح کرد.
- جان وود وارد ⟵ تولید: انبوه ـ واحدی ـ فرایندی.
- چالز پرو ⟵ نظام‌های کاری: تکراری ـ غیر تکراری ـ هنری و صنعت گرانه ـ مهندسی

ـ سطح فنی	⟵ سیستم عقلایی
ـ سطح مدیریت	⟵ سیستم اجتماعی
ـ سطح نهادی	⟵ سیستم باز

ـ نمودار ۲-۷: سیستم‌های متناسب سطوح ـ



ـ نمودار ۳-۷: رابطه بین نظام‌های فنی و ساختار ـ



ـ نمودار۴-۷: مناسب ساختار و نظام کاری ـ

۴- نظریه های گونه چهارم ⟵ سازمان به صورت سیستمی باز و رفتار انسان اجتماعی.

(رفتار اجتماعی ـ سیاسی برای بقا) ـ می یر و روان و سالان سیک وپفر ⟵ تاکید بسیار بر محیط

[صفحه ۲۱۴]

ـ نگاره ۱-۷: مدل‌های نظری برجسته و نظریه‌پردازان و سطوح تجزیه و تحلیل آن‌ها ـ

سطح / نوع سیستم تجزیه وتحلیل	مدل‌های سیستم بسته		مدل‌های سیستم باز	
	۱۹۰۰-۱۹۳۰ مدل‌های **عقلایی** نوع ۱	۱۹۳۰-۱۹۶۰ مدل‌های **طبیعی** نوع ۲	۱۹۶۰-۱۹۷۰ مدل‌های **عقلایی** نوع ۳	۱۹۷۰-۰۰۰ مدل‌های **طبیعی** نوع ۴
روان شناسی اجتماعی	مدیریت علمی تیلور ۱۹۱۱، تصمیم گیری سایمون ۱۹۴۵	روابط انسانی روی ۱۹۵۲، وایت ۱۹۵۹	فرد گرایی محدود مارچ و سایمون ۱۹۵۸	سازماندهی ویک ۱۹۶۹، نظم به توافق رسیده اسکایش ۱۹۶۳، یادگیری سازمانی مارچ و السن ۱۹۷۶
ساختاری	نظریه بوروکراسی وبر ۱۹۶۸، نظریه اداری فایل ۱۹۱۹	سیستم‌های همکاری بارنارد ۱۹۳۳، روابط انسانی مایو ۱۹۴۵، دالتون ۱۹۵۹	نظریه اقتضایی میلر و رایس ۱۹۶۷، ساختار طبیعی اودی ۱۹۵۹، بلو ۱۹۷۰	سیستم‌های فنی اجتماعی لارنس و لارش ۱۹۶۷، مقتضیات استراتژیک هیکسون ۱۹۷۱، چایلد ۱۹۷۲
اکولوژیکی			هزینه داد و ستد ویلیمسون	اکولوژی جمعیت هاتن و فری من ۱۹۷۷، وابستگی منابع پفر و سالان سیک ۱۹۷۸، نظریه مارکسیستی براور ۱۹۷۴، ادواردز ۱۹۷۹، نظریه نهادگرایی سلزنیک ۱۹۴۹، مایوروان ۱۹۷۷، دیاماگو و پاول ۱۹۸۳، فرا نوگرایی فوکایلت ۱۹۷۷، کوپر و باریل ۱۹۸۸

[صفحه ۲۱۳]

۲- مدیریت کمی (Quantitative Management) :

ـ پس از جنگ جهانی دوم مدیریت علمی چهره جدیدی به خود گرفت و نامش به علم مدیریت تغییر یافت.

ـ علم مدیریت (Management Science) و پژوهش عملیاتی (Operation Research) بیانگر مکتب کمی هستند.

علم مدیریت
- تجزیه و تحلیل مدیریت ..... (Analysis Management)
- تجزیه و تحلیل عملیات ..... (Operation Analysis)
- روش‌های کمی تصمیم گیری ..... (The Quantitative Methods of Decision Making)
- تجزیه و تحلیل سیستم‌ها ..... (Systems Analysis)
- علم تصمیم گیری ..... (Decision Science)

ـ موضوع اصلی علم مدیریت و پژوهش عملیاتی، تصمیم گیری و حل مسئله است.

[صفحه ۲۱۵]

ـ ماهیت علم مدیریت اساسا دستوری است.

[صفحه ۲۱۶]

ـ علم مدیریت برای مدیر تصمیم گیری نمی‌کند بلکه وسیله اتخاذ تصمیم را برای مدیر فراهم می‌کند.

[صفحه ۲۱۷]

ـ تعریف علم مدیریت ⟵ مجموعه ای از مدل‌ها و تکنیک‌های کمی که از طریق روش‌های علمی، مدیران را در امر تصمیم گیری یاری می‌دهند.

ـ نگاره ۲-۷: کاربرد علم مدیریت در حوزه های مدیریتی ـ

موضوع	کاربرد
۱- مدیریت بازرگانی	تئوری تصمیم، سود و هزینه
۲- مدیریت تولید	پیش بینی مقدار تولید، برنامه ریزی زمان بندی تولید، کنترل کیفیت و غیره
۳- برنامه ریزی بلند مدت	تخصیص منابع، انتخاب با صرفه‌ترین محصول، ترکیب تولید و عملیات
۴- کنترل مواد	کنترل موجودی، پیش بینی تقاضا، عملیات خرید و تدارکات
۵- تحقیق و توسعه	انتخاب هدف‌ها، هماهنگی بین هدف‌ها، مطالعات پروژه ای

ـ نگاره ۳-۷: ویژگی‌های عمده و مراحل به‌کارگیری پژوهش عملیاتی ـ

ویژگی‌های عمده پژوهش عملیاتی	گام‌های به‌کارگیری پژوهش عملیاتی
۱- تاکید بر به‌کارگیری مدل‌ها	۱- مشاهده و صورت بندی مسئله
۲- تاکید بر شناسایی اهداف	۲- تنظیم یک رابطه ریاضی
۳- شناسایی متغیر های مستقل و وابسته	۳- پیش بینی و استنتاج پاسخ از مدل ریاضی
۴- ساماندهی متغیرها و محدودیت‌ها در روابط ریاضی	۴- آزمایش مدل
۵- کمی ساختن مفاهیم تا حد امکان	۵- نظارت و کنترل بر مدل و پاسخ
۶- تخمین اطلاعات غیر قابل دسترسی با استفاده از آمار و ریاضی	۶- به‌کارگیری راه حل

[صفحه ۲۱۶]

ـ فنون به‌کارگیری علم مدیریت:

ـ استو نر (Stoner) ۷ مسئله را در سازمان مطرح می‌کند که هر کدام یک یا چند فن از فنون علم مدیریت را می‌طلبد:

۱- **مسئله موجودی کالا (و هزینه های انبار داری و بیمه)** ← مدل‌های برنامه ریزی خطی ـ مدل‌های شبیه ساز

۲- **مسئله تخصیص منابع** ← برنامه ریزی خطی

۳- **مسئله خط انتظار** ← مدل صف ـ مدل‌های شبیه ساز

۴- **مسئله ایجاد ترتیب توالی در کار** ← مدل‌های شبیه ساز

۵- **مسئله جایگزینی ماشین آلات** ← برنامه ریزی خطی

۶- **مسئله زمان بندی و راه یابی** ← برنامه ریزی خطی ـ تکنیک‌های پرت و مسیر بحرانی

۷- **مسئله رقابت** ← تئوری بازی‌ها

[صفحه ۲۱۷-۲۱۸]

ـ نگرش علم مدیریت به سازمان:

ـ علم مدیریت ماهیتا به مدل ماشینی سازمان تعلق دارد.

ـ علم مدیریت اولویت را به جنبه های ماشینی سازمان می‌دهد و جنبه های انسانی آن را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.

ـ علم مدیریت جنبه های کمی و منطقی انسان را مورد توجه قرار می‌دهد و جنبه های معنوی و روحی انسان را به فراموشی سپرده است.

[صفحه ۲۱۸]

ـ علم مدیریت در حل مسائل سازمان دارای مفهومی عینی است.

ـ علم مدیریت دیدی خرد دارد.

ـ علم مدیریت در سطوح بالای سازمان در تصمیم گیری استفاده می‌شود.

۳ـ نظریه اقتضا:

ـ نظریه اقتضا زاییده و نتیجه نگرش سیستمی است و مانند آن به سازمان و ارتباط آن با محیط تاکید دارد.

ـ ۲ مفهوم سیستم‌های باز و شرایط نامطمئن که مبنای تحلیل چند متغیره می‌باشند، زیر بنای ساختاری نظریه اقتضا را تشکیل می‌دهند.

ـ نظریه اقتضا با نسبیت سر و کار دارد از این رو این نظریه یک رهیافت موقعیتی است.

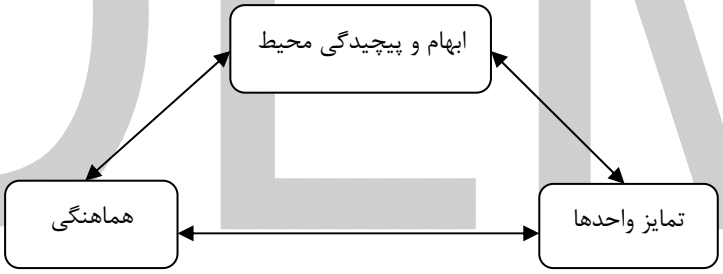
ـ در مدیریت اقتضایی رعایت اهداف اساسی و تعهدات الزام آور است و انعطاف پذیری با رعایت این ۲ مفهوم باید تحقق یابد.

[صفحه ۲۱۹]

ـ نگرش اقتضایی (نگرش شرطی یا موقعیتی) معتقد است که یک بهترین راه وجود ندارد. (بستگی دارد)

۱- لارنس و لورچ ⟵ پیچیدگی و عدم اطمینان محیط بر ساختار اثر مستقیم دارد.

ـ هر چه محیط پیچیده تر، متغیرتر، مبهم‌تر و عدم اطمینان محیطی بالاتر باشد، واحدهای سازمانی باید تخصصی‌تر و متمایزتر باشند و نیازمند به‌کارگیری مکانیزم‌های بیشتری برای هماهنگی و انسجام سازمانی است.



ـ نمودار ۴-۷: مدل لارنس و لورچ ـ

ـ اگر در این رابطه سه‌گانه تعادل کافی وجود داشته باشد، سازمان عملکرد موفقی خواهد داشت.

[صفحه ۲۲۰]

۲- برنز و استاکر ← برنز ساختار سازمان را مهم‌ترین مانع انعطاف پذیری سازمان‌ها در برابر تغییرات محیطی می‌داند.

ـ برنز ۳ نوع ساختار (سیستم) را در سازمان شناسایی می‌کند (سیستم رسمی ـ ساختار شغلی ـ ساختار سیاسی)

انواع ساختار از نظر برنز و استاکر

- **ساختار مکانیکی (ایستا)** ← محیط نسب تا پایدار ـ سازمانی با عملیات رسمی‌تر ـ ساختار متمرکز تر ـ مقررات و سلسله مراتب محکم‌تر
- **ساختار ارگانیکی (پویا)** ← محیط کم ثبات‌تر ـ ساختار آزادتر، غیر متمرکز تر و منعطف

ـ نگاره ۴-۷: سازمان‌های ارگانیکی و مکانیکی ـ

ابعاد سازمان	نوع سازمان موضوعات	الگوی دهه ۷۰-۶۰ ماشینی (انعطاف ناپذیر)	الگوی دهه ۹۰-۸۰ ارگانیک (انعطاف پذیر)
ابعاد (متغیر های) محتوایی	محیط	مطمئن و مشخص	نامطمئن و نامشخص
	فناوری	عادی ـ یکنواخت	غیر یکنواخت
	اندازه	بزرگ	کوچک
	اهداف	کارایی	اثربخشی
	فرهنگ	کارکنان به عنوان ابزار تولید	کارکنان به شکل تیمی و در مرکز توجه
ابعاد (متغیر های) درون سازمانی	ساختار	وظیفه ای، متمرکز	تیمی، غیر متمرکز
	شیوه کنترل	دیوان سالارانه (متمرکز)	جمعی و غیر متمرکز
	ارتباطات	نظام رسمی و عمودی	چهره به چهره، افقی، موازی
	نوآوری	به ندرت	مداوم
	روابط بین واحدها	همکاری	تمایز
	تصمیم گیری و برنامه ریزی	با تحلیل منطقی	با آزمون و خطا

[صفحه ۲۲۲]

۳- گروه آستون (پو، هیکسون): Pough , Hichson ← آن‌ها تکنولوژی را از چند بعد بررسی کردند:

ـ انعطاف در عملیات

ـ تلفیق جریان کار

ـ کنترل جریان کار

۴- امری و تریست: Emery & Trist ← ۴ نوع محیط و ۴ نوع برخورد با آن‌ها را مشخص کردند:

۱- محیط پایدار با اجزای غیر مرتبط : نیاز چندانی به بررسی محیطی نیست.

۲- محیط پایدار با اجزای به هم مرتبط (متنوع) : تغییرات محیطی کم است ـ باید تهدیدات ناشی از ائتلاف عرضه کنندگان را بررسی کرد.

۳- محیط متغیر واکنشی : سازمان باید منعطف باشد ـ رقبای انحصارگر را تحت نظر داشته باشد.

۴- محیط با عناصر کامل متغیر : محیط بسیار پویاست ـ باید همه ابعاد محیطی بررسی شود.

[صفحه ۲۲۱]



ـ نمودار ۵-۷: چارچوبی برای محیط نا مطمئن ـ

[صفحه ۲۲۲]

۵- وود وارد ← تکنولوژی تولیدی را به ۳ دسته تقسیم کرد:

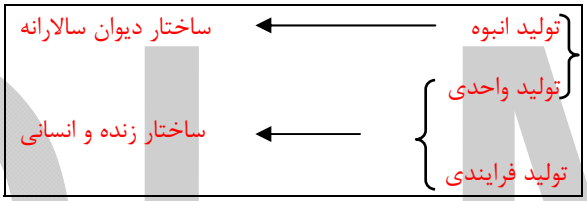
۱- تولید واحدی یا تک محصولی ← سفارشات موردی ـ نیروی کار متخصص‌تر (مثل تولید اثاثیه منزل ـ کت و شلوار)

۲- تولید انبوه ← دسته ای و عمده ـ نیروی کار کمتر متخصص (مثل تولید اتومبیل، تولید یخچال)

۳- تولید فرایندی ← تولید طی مراحل پیچیده ـ نیروی کار متخصص‌تر (مثل محصولات پتروشیمی)

نکته: از ۱ به ۳ سطوح مدیریت بیشتر می‌شوند.

نکته: شرکت‌های ۱ و ۳ اگر از یک ساختار پویا (رسمیت، کنترل و تمرکز کمتر) استفاده کنند موفق‌ترند و شرکت‌های ۲ اگر از ساختار ایستا استفاده کنند موفق خواهند بود.



ـ نمودار ۲-۷: رابطه بین نیاز های فنی و ساختار ـ

۶- پرو ← پرو تکنولوژی مبتنی بر دانش را مورد توجه قرار داد.

مؤلفه های شناختی از نظر پرو

۱- تغییر پذیری وظیفه ← تنوع وظایف ـ میزان استثناها در کار (در سطوح پایین کمتر است و در سطح بالا بیشتر)

۲- مشخص بودن و تحلیل پذیری مسائل ← مسائل سازمانی از مشخص و قابل تحلیل تا غیر مشخص و غیر قابل تحلیل

ابعاد تکنولوژی از نظر پرو

فناوری تکراری ← وظایف تکراری ـ مسائل مشخص

فناوری غیر تکراری ← وظایف غیر تکراری ـ مسائل مشخص

فناوری مهندسی ← وظایف غیرتکراری ـ مسائل غیر مشخص

فناوری هنری و صنعت گرانه ← وظایف تکراری ـ مسائل غیر مشخص

DLM



ـ نمودار ۳-۷: مناسب ساختار و نظام کاری ـ

مثال

کارهای تحقیقاتی و استراتژیک

نوع فناوری (کامل غیر تکراری: وظایف متنوع ـ مسائل نامشخص)

ساختار مناسب (رسمیت و تمرکز کم ـ حیطه نظارت متوسط ـ هماهنگی از طریق جلسات گروهی)

صنایع فولاد

نوع فناوری (کامل تکراری: وظایف تکراری ـ مسائل مشخص)

ساختار مناسب (رسمیت و تمرکز زیاد ـ حیطه نظارت وسیع ـ هماهنگی از طریق برنامه ریزی و قوانین خشک)

[صفحه ۲۲۳]

۷- تامپسون ← ۳ نوع فناوری پیوسته و مستمر، واسطه ای و متمرکز را معرفی نمود.

ـ فناوری پیوسته و مستمر ← عدم اطمینان مربوط به داده‌ها و ستاده هاست. (ساختار محصولی مناسب است)

ـ فناوری واسطه ای ← عدم اطمینان مربوط به مشتریان است. (ساختار بر مبنای مشتری مناسب است)

ـ فناوری متمرکز ← عدم اطمینان مربوط به نوع ارتباطات دو طرفه با مشتریان است. (ساختار بر مبنای نوع خدمت احتمالا مناسب است)

ـ نگاره ۵-۷: طبقه بندی فناوری بر اساس تکراری بودن: از دیدگاه وود وارد، پرو و تامپسون ـ

فناوری / اندیشمند	تکراری	غیر تکراری
وود وارد پرو تامپسون	انبوه ـ فرایندی تکراری، مهندسی پیوسته، واسطه ای	واحدی هنری و غیر تکراری متمرکز

DLM

۸- فرد فیدلر ← رهبران را به ۲ دسته رابطه مدار یا کارمند گرا و وظیفه مدار یا تولید گرا تقسیم کرد.

ـ فیدلر معتقد است عملکرد گروه با سبک رهبری رابطه مثبت دارد.

ـ فیدلر معتقد است ابتدا باید سبک رهبر را تعیین کرد سپس موقعیت را تشخیص داد.

عوامل تشخیص سبک رهبری از نظر فیدلر

۱- روابط رهبر ـ پیرو ← میزانی که پیروان به دستورات و خواسته های رهبر احترام می‌گذارند.

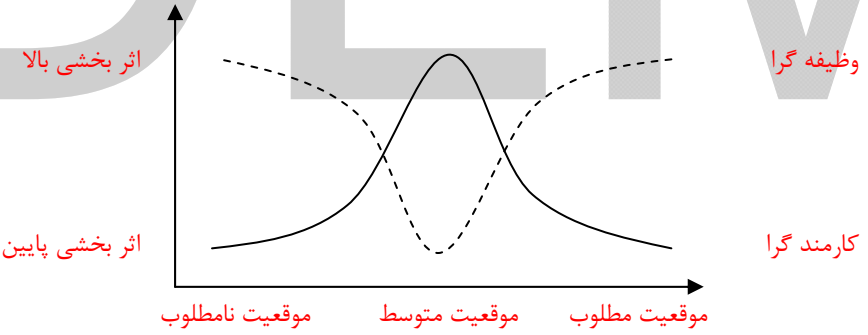
۲- ساختار وظیفه ← میزان مشخص بودن کار (دستورالعمل‌ها، قوانین و ...)

۳- قدرت پست و مقام ← حدی که رهبر با استفاده از مکانیزم‌های رسمی (مثل تهدید و تنبیه) قدرت و اختیار خود را اعمال کند.

[صفحه ۲۲۴]

ـ فیدلر معتقد است در موقعیت‌های بسیار مطلوب (هر ۳ عامل مطلوب) و در موقعیت‌های بسیار نامطلوب، سبک رهبری وظیفه گرا مؤثر تر است. ولی در موقعیت‌های متوسط (یکی یا دو تا از عوامل مطلوب و بقیه نامطلوب) رهبری رابطه مدار اثر بخش است.

ـ فیدلر معتقد است که سبک رهبری مدیران اغلب ثابت است و تغییر دادن موقعیت کمتر از تغییر دادن رهبر هزینه خواهد داشت.



ـ نمودار ۶-۷: مدل مشروط رهبری ـ

۹- هرسی و بلانچارد ⟵ نظریه بلوغ و رهبری و یا (دوران زندگی) را مطرح کردند.

ـ هرسی و بلانچارد معتقدند رهبران موفق در عمل متناسب با بلوغ زیردستان، سبک رهبری خود را انتخاب می‌کنند.

بلوغ روحی ⟵ میزان مسئولیت پذیری و استقلال فردی و میل به موفقیت

بلوغ کاری ⟵ سطح تخصصی و مهارت فرد

ـ هر چه بلوغ کارکنان بیشتر باشد ⟵ سبک رهبری آزاد تر و دموکراتیک‌تر ـ تمرکز و رسمیت کمتر

ـ هر چه بلوغ کارکنان کمتر باشد ⟵ سبک رهبری آمرانه و دستوری‌تر ـ کنترل شدیدتر ـ مشارکت کمتر

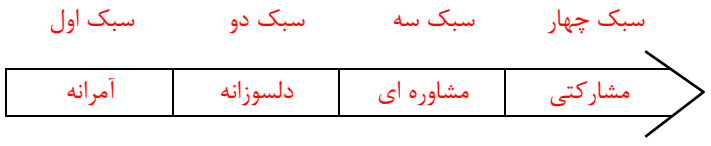
ـ نگاره ۶-۷: نظریه بلوغ و رهبری یا دوران زندگی ـ

حداقل	متوسط		حداکثر
R_1	R_2	R_3	R_4
ناتوان و بی میل (نامطمئن) مثل کارگر تازه کار	ناتوان اما مایل (مطمئن) مثل کارمندی که تخصص ندارد ولی مایل به انجام صحیح کار است.	توانا اما بی میل (نامطمئن) مثل مهندسی که تازه استخدام شده است و هنوز به خود مطمئن نیست.	توانا، مایل و مطمئن مثل افراد متعهد و متخصص

۱۰- رنسیس لیکرت ⟵ نظریه سیستم‌های رهبری با رهیافت‌های اقتضایی را مطرح کرد (در فصل ۱۸ کامل توضیح داده خواهد شد)

ـ ۴ سبک رهبری را از آمرانه تا مشارکتی معرفی کرد.

[صفحه ۲۲۶]



ـ نمودار ۷-۷: پیوستار رهبری لیکرت ـ

[صفحه ۷۱۰]

۱۱- وروم و یتن: Victor Vroom & Yetton ← مدل تصمیم گیری اقتضایی را ارائه دادند.

ـ ۵ سبک رهبری را از آمرانه تا مشارکتی ارائه دادند.

۱۲- ریچارد. ال. دفت ← دفت نظرات لارنس و لورچ، برنز و استاکر، امری و تریست را جمع آوری کرده و ماتریس سوآت (Sowt) را برای تجزیه و تحلیل عوامل درونی و بیرونی سیستم ارائه داد.

SWOT

- **قدرت‌های سازمانی** ← مثل توان کاهش هزینه تولید ـ منابع مالی ـ نیروی انسانی وفادار ـ تجهیزات و امکانات ـ منابع اطلاعاتی ـ روش‌ها و بینش‌های مدیریت
- **ضعف‌های سازمانی** ← محدودیت خط تولید ـ ضعف مالی ـ نیروی انسانی غیر اثر بخش ـ تجهیزات فرسوده فقدان بینش مدیریت
- **فرصت‌های محیطی** ← امکان ورود به بازار های جدید ـ امکان دستیابی به فناوری مورد نیاز و منابع مالی و نیروی انسانی متخصص
- **تهدیدات محیطی** ← تغییر سلیقه مشتریان ـ احتمال ورود رقبای جدید ـ تغییرات مقررات دولتی و ...

[صفحه ۲۲۶]

ـ انتقادات وارده از طرف مکتب اقتضایی نسبت به مکاتب قبلی ← توجه کم به نیروی انسانی در نظریات کلاسیک

ـ دید خرد در نظریات نئوکلاسیک

ـ جنبه ذهنی و انتزاعی در نگرش سیستمی (دانشمندان سیستمی از درک صحیح کلیه جوانب سیستم ناتوان هستند)

ـ انتقادات وارده بر نظریه اقتضایی ← ۱- کمبود تحقیقات

۲- تعدد عوامل و متغیرها

۳- بیش از حد مهم نشان دادن شرایط محیطی

[صفحه ۲۲۷]

ـ مهم‌ترین متغیر های اقتضایی ← ۱- عدم اطمینان محیطی

۲- فناوری تولید (تکراری بودن یا نبودن)

۳- اندازه سازمان

۴- تفاوت‌های فردی (میزان تمایل به رشد، بلوغ، تحمل ابهام و انتظارات در افراد مختلف)

DLM

ـ دیدگاه های اقتضایی در مقابل دیدگاه وضعیتی:

ـ در رویکرد اقتضایی گفته می‌شود «همه چیز بستگی دارد به .....»

ـ دیدگاه اقتضایی، نگرش «اگر ـ پس» است.

ـ دیدگاه موقعیتی معتقد است اصول سازمانی هیچ گونه ساختار مشخصی را نباید تجویز کند.

ـ در تئوری موقعیتی فرض بر این است که شرایط و موقعیت‌های مدیریتی منحصر به فرد هستند.

ـ نگرش اقتضایی نوعی تقارب بین دیدگاه سیستمی و دیدگاه موقعیتی ایجاد می‌کند.

ـ دید سیستمی بسیار کلی و انتزاعی است.

ـ دید صرفا موقعیتی معتقد است هر وضعیت برخوردی کامل مختص به خود را می‌طلبد.

ـ دید اقتضایی به نوعی مقتضیات را دسته بندی کرده و با دقت به وضعیت‌های مختلف تعمیم می‌دهد.

DLM

فصل هشتم:

نهضت نوین در روابط انسانی

DLM

❖ **فصل هشتم در یک نگاه:**

ـ نهضت نوین روابط انسانی معتقد است که مدیران در بیشتر وضعیت‌ها و شرایط باید بدانند که چه کاری انجام دهند.



[صفحه ۲۵۹-۲۷۴]

۱- ادگار اچ. شاین (Edgar H.Schein) ← طبقه بندی جدیدی از فرضیات درباره انسان ارائه داد.

طبقه بندی انسان از نظر شاین

الف) انسان عقلایی ـ اقتصادی ← انگیزه های اساسی انسان‌ها، سود شخصی و به حداکثر رساندن منفعت است و بر نیاز های اقتصادی تاکید دارد.
ـ این نگرش بخش عمده ای از افکار تیلور و گیلبرت ها را متأثر ساخته است.
ـ این دیدگاه انسان‌ها را به ۲ دسته تقسیم می‌کند:
۱- افراد غیر قابل اعتماد با انگیزه های مادی و حسابگرانه
۲- افراد قابل اعتماد با انگیزه های گسترده و روشنفکرانه

ب) انسان اجتماعی ← شاین از نتیجه گیری مایو بهره گرفت و این دیدگاه را بر این فرض استوار کرد که انسان در درجه اول، بر اثر نیاز های اجتماعی برانگیخته می‌شود و هویت خود را از روابط با دیگران به دست می‌آورد.

ج) انسان خود یاب ← این دیدگاه از دیدگاه انسان‌شناسان به ویژه مازلو اخذ شده است.
ـ این دیدگاه به جای نیاز های اجتماعی، نیاز های خود شکوفایی را به عنوان عامل اصلی محرک برای انگیزش انسان مد نظر قرار می‌دهد.
ـ انسان خود شکوفا در کار خود به تلاش، پویایی، مسئولیت و احساس غرور و همچنین آرمان گرایی نیازمند است.
ـ در میان کارکنان سطوح پایین سازمان چنین تأییدی مشاهده نمی‌شود.

د) انسان پیچیده ← انسان پیچیده انسانی با هوش، حساس و چند بعدی و دارای ارتباط‌های چندگانه است.
ـ این نگرش از رهیافت سیستمی و اقتضایی حاصل شده است.

[صفحه ۲۵۹-۲۶۰]

۲- هارولد کونتز (koontz) ← جنگل نظریه های مدیریت را ارائه داد.

ـ نگاره ۱-۸: جنگل نظریه های مدیریت ـ

رهیافت	مفاهیم
۱- رهیافت تجربی یا موردی	این رهیافت از طریق تجزیه و تحلیل موارد و قضایا و مطالعه موفقیت‌ها و شکست‌های مدیران به استنباط مدیریتی می‌پردازد.
۲- رهیافت رفتار متقابل افراد	در این رهیافت مدیریت یعنی انجام کارها توسط افراد و بر اساس روابط متقابل بین افراد می‌باشد که توسط روان‌شناسان مطرح شد.
۳- رهیافت رفتار گروهی	در این رهیافت سازمان به معنی نظام یا الگویی از مجموعه روابط گروهی است که بر رفتار افراد در میان گروه‌ها تاکید دارد و از جامعه شناسی و روان شناسی اجتماعی متأثر است.
۴- رهیافت سیستم‌های اجتماعی ـ فنی	در این رهیافت نظام‌های فنی اثر بزرگی بر نظام‌های اجتماعی (نگرش‌های شخصی و رفتار های گروهی) دارند و کانون توجه بر تولید و عملیات دفتری است.
۵- رهیافت تصمیم گیری	این رهیافت بر انتخاب یک راه حل یا جریان عملی از چندین راه حل مختلف تمرکز دارد.
۶- رهیافت سیستم‌ها یا نظام گرایی	این رهیافت سازمان را سیستمی می‌داند که مجموعه یا ترکیبی از عناصر انسانی، قوانین، تجهیزات و غیره می‌باشد که در تعامل با محیط فعال است.
۷- رهیافت اقتضایی	مدیریت اقتضایی مستلزم یک رابطه متقابل فعال بین متغیرها در یک موقعیت و راه حل مورد نظر می‌باشد و عوامل رهبری و پیروان در ارتباط با موقعیت لحاظ می‌شود.
۸- رهیافت موقعیت	در این رهیافت موقعیت‌ها تعیین کننده‌اند و موجب ظهور رهبران و مدیران مطرح، می‌گردد و نظریه مردان بزرگ متأثر از رهیافت موقعیتی است.
۹- رهیافت نقش‌های مدیریتی	این رهیافت معتقد است که مدیران وظایف مدیریتی را انجام نمی‌دهند بلکه درگیر فعالیت‌هایی هستند که از آن‌ها به عنوان نقش‌های مدیریتی نام می‌برد.
۱۰- رهیافت عملیاتی	در این رهیافت، مفاهیم کلی، اصول و فنون را از دیگر قلمروها کسب نموده و سپس بر اساس آن‌ها دانش و نظریه ای با کارکرد علمی پدید می‌آورند.

۳- مینتز برگ (Mintzberg) ⟵ نقش‌های مدیریتی را مطرح کرد.



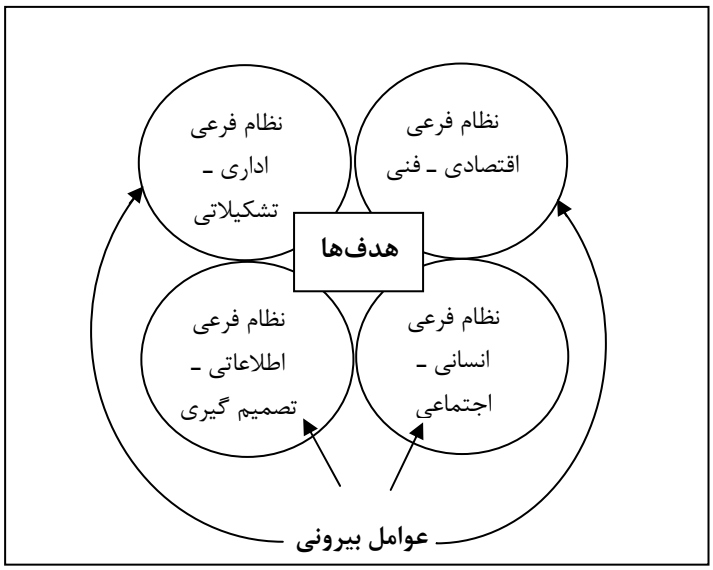
[صفحه ۲۶۲]

نکته: تفاوت نقش تطابق گر و کارآفرین در این است که «کارآفرین به دنبال انطباق با محیط است ولی تطابق گر به دنبال تطابق با تغییر می‌باشد.»

۴- آدیزس (Adizes) ← نقش‌های مدیر در یک نظام اجتماعی را مطرح کرد. (تولیدی ـ ابداعی ـ اجرایی ـ ترکیبی)

ـ آدیزس معتقد است مهارت‌های مدیران در ایفای امور مربوط به سازمان در یک تعامل اجتماعی منجر به توقعات رفتاری از مدیر می‌گردد که به آن نقش می‌گویند.

[صفحه ۲۶۲]



ـ نمودار ۱-۸: خرده نظام‌ها یا نظام‌های مربوط به یک سازمان در یک نظام اجتماعی ـ

[صفحه ۲۶۴]

نقش‌های مدیر از نظر آدیزس

۱- خرده نظام اداری ـ تشکیلاتی ← بر قدرت تشکیلات و مسئولیت در داخل سازمان اشاره دارد. (یعنی چه کسی، چه کاری برای چه شخصی انجام می‌دهد)
ـ مدیر در این نظام نقش اجرایی را دارد. (یعنی برنامه ریزی، هماهنگی، کنترل، انضباط دهی)

۲- خرده نظام اقتصادی ـ فنی ← کسب منابع مالی، اداره وجوه، سنجش شرایط اقتصادی در رابطه با ارائه کالا و خدمات.
ـ مدیر در این نظام نقش تولیدی را ایفا می‌کند.

۳- خرده نظام اطلاعاتی ـ تصمیم گیری ← پردازش اطلاعات با توجه به شرایط سازمان و اخذ تصمیمات
ـ مدیر در این نظام نقش ابداعی را ایفا می‌کند.

۳- خرده نظام انسانی ـ اجتماعی ← تعادل افراد، سازمان و رهبری.
ـ مدیر در این نظام نقش ترکیبی یا ادغامی دارد.

نکته: اگر مدیران ایفاگر درست نقش‌های دیگر نباشند می‌توانند از افراد دیگری بهره بجویند اما ملزم به ایفای نقش ترکیبی یا ادغامی می‌باشند.
اگر مدیری نتواند نقش ترکیبی را ایفا کند سازمان با بحران رو به رو خواهد شد.

[صفحه ۲۶۳]

۵- توماس جی پیترز و رابرت اچ واترمن ⟵ ویژگی‌های کمال مدیریت را مطرح کردند.
(Robert H. Waterman & Thomas j. Peters)

ـ نگاره ۲-۸: ویژگی‌های هشت‌گانه سازمان‌های کمال یافته ـ

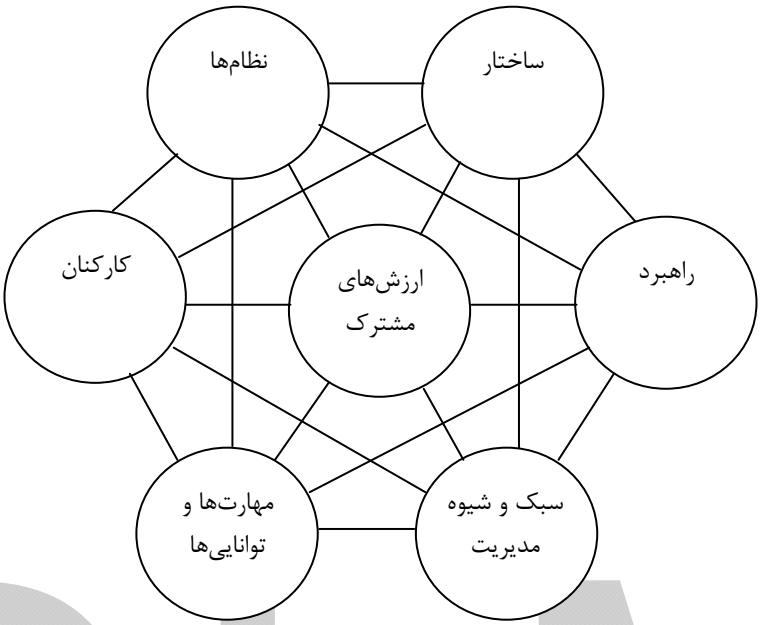
شماره	ویژگی	شاخص‌های اصلی
۱	تعصب به عمل	اجرا در مقیاس کوچک، اقدام به آزمایش‌های ساده و عملی برای ایجاد دانش، علاقه مدیران به بهره گیری از ارتباطات غیر رسمی، بازدید های ناگهانی از واحدها و درگیر شدن با کار در همه زمینه‌ها
۲	ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری	اولویت به رضایت مشتری بر همه امور و کسب نظرات آن در مراحل چرخه "طراحی، تولید و بازار یابی"
۳	تمایل به استقلال و کارآفرینی	تشویق کارکنان به پذیرش مخاطره، در نظر گرفتن شکست به منزله کسب تجربه، ترغیب به خلاقیت در اجرا و نظارت بر پروژه‌ها، استفاده از ساختار منعطف، تشکیل گروه های رقیب و استفاده از نوآوران
۴	افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد	برخورد محترمانه با افراد، القای اشتیاق و اعتماد احساسی خویش به آن‌ها، تشویق کارکنان به کارهای معنی دار، استفاده از واحد های کاری کوچک و ایجاد فضای انسانی در آن‌ها
۵	برخورد شفاف و ارزشی	انتشار واضح اهداف و مقاصد، بیان ارزش‌های شخصی، تقویت باور های مشترک در سازمان از طریق نقل مکرر داستان‌ها و در نظر گرفتن رهبران به عنوان انسان‌های اهل عمل
۶	تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود	پرداختن مدیریت به کسب و کاری که می‌شناسند و تاکید بر رشد درونی به جای ادغام با دیگر شرکت‌ها
۷	استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک	غیر متمرکز کردن اختیارات تا حد امکان، کوچک نگاه داشتن دفتر مرکزی، هدایت استعدادها به صحنه عمل
۸	رعایت هم زمان انعطاف پذیری و عدم انعطاف	اعمال کنترل‌های راهبردی و نظارت مالی شدید، در ضمن غیر متمرکز ساختن اختیارات و ایجاد استقلال و تمهید فرصت‌های خلاقیت و نوآوری به طور متعادل

[صفحه ۲۶۵]

ـ این دو محقق در جستجوی عوامل مؤثر بر کامیابی به ۷ متغیر که بر کامیابی اثر می‌گذارد دست یافتند که مهم‌ترین آن‌ها ارزش‌های مشترک می‌باشد.

[صفحه ۲۶۴]

ـ این دو محقق این ۷ متغیر را با عنوان «7S مکینزی» نام گذاری کردند.
(مکینزی نام شرکتی بود که در آن فعالیت می کردند)



ـ نمودار ۲-۸: 7S مکینزی ـ

۶- پیتر دراکر (Peter F.Druker) ⟵ در کتاب «عمل مدیریت» یا The Practice of Management مدیریت بر مبنای هدف را ارائه داد.

[صفحه ۲۶۶]

ـ در مدیریت بر مبنای هدف، سرپرست اهدافی را که مدیریت عالی تعیین کرده است برای زیردست بازگو می‌کند و انتظارات از یک کارمند را در رابطه با نقش‌ها و مأموریت‌ها مطرح می‌کند، سپس زیردستان با توجه به مرحله اول نتایج مورد انتظار از خود و واحدشان را ارائه می‌دهند سپس توافق بر روی اهداف عملیاتی به وسیله سرپرست و کارکنان تحقق می‌یابد و در نهایت کنترل درباره ارزیابی اهداف با تحلیل عملکرد کارکنان بر مبنای رشد کارکنان در یک جلسه بررسی می‌شود.

[صفحه ۲۶۷]



ـ نمودار ۳-۸: مراحل مدیریت بر مبنای مدیریت ـ

ـ نگاره ۳-۸: محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف ـ

محاسن	معایب
۱- بهبود ارتباطات بین سرپرست و کارمند در زمینه محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده	۱- عدم حمایت کافی مدیریت عالی
۲- بهبود به‌کارگیری منابع انسانی و مادی	۲- اهداف به خوبی تعریف نمی‌شود.
۳- بهبود پیشرفت کارمند	۳- عدم هدایت کافی پیشرفت کار در جهت کسب اهداف مورد توافق
۴- بهبود عملکرد کارمند	۴- عدم توانایی در تعدیل اهدافی که به نظر نیروهای داخلی و خارجی سازمان غیر منطقی می‌باشند.
۵- بهبود معیار های ارزیابی عملکرد کارمند	۵- عدم ارزیابی میزان موفقیت واقعی در اهداف مورد توافق
۶- بهبود برنامه ریزی کلی	۶- تاکید بیش از حد بر مکاتبات
	۷- وقت گیری بیش از حد

[صفحه ۲۶۸]

اهداف یک مؤسسه از نظر دراکر

- **۱- بازار یابی** ← تأمین نیاز مشتریان
- **۲- نوآوری** ← محصولات جدید همراه با رشد و توسعه (نشانه سر زندگی مدیریت است)
- **۳- سازمان انسانی** ← نحوه مناسب انتخاب و آموزش و پرورش مستمر کارکنان.
- **۴- منابع مالی** ← تأمین سرمایه اضافی
- **۵- منابع مادی** ← حفظ موجودی و تجدید کارخانه و ماشین آلات
- **۶- قدرت تولید (بازدهی)** ← با حداقل تلاش، بیشترین بازده را بدهد.
- **۷- مسئولیت اجتماعی** ← بر اساس موازین اخلاقی به توسعه شرافتمندانه کار بپردازد.
- **۸- شرایط سود** ← سود یک هدف نیست ولی شرط بقای سازمان است.
  - ـ سود شاخصی است مبتنی بر عملکرد مطلوب.
  - ـ سود بیمه است برای خطرات فعالیت‌های اقتصادی.
  - ـ سود وسیله ای است برای تحقق آموزش و تحقیقات.

۷- ویلیام اوچی (William G. Ouchi) ← تئوری Z (Zahlen theory) را مطرح کرد یا به عبارتی به تفسیر روایت آمریکایی مدیریت ژاپنی پرداخت.

[صفحه ۲۶۶-۲۷۷]

ـ نگاره ۴-۸: ویژگی‌های تئوری Z در مقایسه با تئوری A و J ـ

ویژگی	تئوری A (آمریکایی)	تئوری J (ژاپنی)	تئوری Z (اصلاح شده)
اشتغال در سازمان	در تمام موارد کوتاه مدت است، خاتمه خدمت افراد کامل عادی است.	به طور اختصاصی در بسیاری از شرکت‌های بزرگ برای تمام طول زندگی است و خاتمه خدمت به ندرت اتفاق می‌افتد.	نسب تا طولانی است، این موضوع به توسعه نسب تا دائمی نیروی کار کمک می‌کند.
ارزیابی و ترفیع کارکنان	خیلی سریع صورت می‌گیرد. به افرادی که به سرعت ترفیع نگیرند اغلب به چشم دیگری نگاه می‌شود.	خیلی کند است. معمولا ترفیعات اساسی و قابل توجه پس از سال‌ها کار صورت می‌گیرد.	آهسته تر و تاکید بیشتر روی آموزش، ارزشیابی و در نهایت ارتقای شغلی می‌باشد.
مسیر های شغلی	بسیار تخصصی است. افراد تمایل دارند که در حوزه مشخصی باقی بمانند (مثل حسابداری، مالی، فروش و ...)	کارکنان از یک حوزه کاری به حوزه دیگر چرخش نموده و با تمام عملیات مربوطه آشنا می‌شوند.	عمومی‌تر شدن، تاکید بر گردش شغلی و بیشتر از آن تاکید بر آموزش در راستای احساس بهتر شخص در تمام سازمان
تصمیم گیری	به وسیله شخص مدیر صورت می‌گیرد.	تصمیمات در گروه اتخاذ می‌شوند.	تاکید بیشتر بر مشارکت گروه، اجماع و توافق است.
کنترل	بسیار آشکار است، افراد کامل از آن چه تحت کنترل است و نحوه انجام آن باخبرند.	بسیار مبهم و غیر رسمی است. به صداقت و حسن نظر افراد اعتماد زیادی می‌شود.	توجه بیشتر به رویه های کنترل غیر رسمی در کنار اندازه گیری آشکار عملکرد
مسئولیت	پایه و اساس فردی دارد.	به طور جمعی گروه در آن سهیم هستند.	واگذاری مسئولیت بر مبنای توانایی افراد
توجه و علاقه به کارکنان	سازمان قبل از هر چیز صرفا با زندگی کاری افراد سر و کار دارد.	سازمان با تمامی جنبه های زندگی کارکنانش، کسب و کار و مسائل اجتماعی آن‌ها سر و کار دارد.	سازمان سر و کار بیشتری با تمام جنبه های زندگی کارکنان داشته باشد.

[صفحه ۲۶۹]

۸- پارکینسون ← قوانین چهارگانه پارکینسون را مطرح کرد.

قوانین پارکینسون

- **قانون اول** ← کار گسترش می‌یابد تا این که زمان در نظر گرفته شده برای تکمیلش را اشغال کند.
  ـ مدیران انگیزه بیشتری را در سازمان به کار می‌گیرند و از این طریق امپراطوری ایجاد می‌کنند.
- **قانون دوم** ← هزینه تا سطح درآمد بالا می‌رود (در قلمرو دولتی تمایل زیادی به انجام هزینه های نا بجا و اضافی مربوط به بنا و ساختمان وجود دارد)
- **قانون سوم** ← قانون ابتذال و کم مایگی ـ یعنی زمانی که برای هر قلم از اقلام صورت جلسه تنظیم می‌شود با میزان مبلغی که مطرح است رابطه معکوس دارد.

  ـ میزان آگاهی افراد نسبت به موضوع مطروحه در یک جلسه با زمان صرف شده برای جلسه و هزینه پیرامون انجام موضوع مطروحه در جلسه رابطه معکوس دارد. هر چه آگاهی بیشتر باشد زمان زیاد تری صرف می‌شود، هزینه کمتر و هر چه آگاهی کمتر باشد ممکن است زمان کمتر ولی هزینه بیشتری صرف گردد.
- **قانون چهارم** ← ضریب بی کفایتی پارکینسون: فرمولی است که وی برای حد بی کفایتی جلسات و انتصابات افراد تا حد بی کفایتی افراد به منظور انتصاب مطرح ساخته است.

[صفحه ۲۷۰]

۹- سولومون اش (Solomon E. Asch) ← آزمایشات مربوط به دنباله روی

ـ سولومون معتقد است که فشار گروهی می‌تواند در همسو کردن دیدگاه عضو با اکثریت اعضای گروه تأثیر داشته باشد. حتی اگر دیدگاه اکثریت مغایر با واقعیت بیرونی باشد. افراد تسلیم فشار های گروهی می‌گردند.

۳ دلیل سازش افراد با گروه‌ها

۱- شناخت ناشی از فشار گروهی

۲- قضاوت غلط فردی (نه گزارش نادرست دریافت شده)

۳- اقدام در جهت هم‌رنگ جماعت شدن

[صفحه ۲۷۰-۲۷۱]

DLM

۱۰- کارل ویک (Karl E.Weick) ← نظریه حسگری سازمانی را مطرح کرد.(sense-making in organization)

ـ ویک معتقد است هر قسمت از سازمان برای بقای آن مهم بوده و هیچ قسمتی از سازمان نباید خودش را مهم‌تر از بقیه بخش‌ها در نظر بگیرد.

ـ افراد در سازمان‌ها سعی می‌کنند آن چه را در اطرافشان اتفاق افتاده درک کنند.

ـ ویک سازمان را به عنوان سیستمی می‌بیند که اطلاعات نامشخص را از محیطش گرفته، سعی می‌کند از آن اطلاعات درکی را حاصل کرده و از آن چه که آموخته است برای حوادث آینده استفاده کند.

ـ فعالیت اصلی اطلاعات، حل ابهام اطلاعاتی درباره محیط سازمان است.

ـ هدف از سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های حس سازی، ایجاد و شناسایی حوادثی است که دوباره اتفاق افتاده‌اند، تا محیطشان را تثبیت کرده و آن‌ها را قابل پیش بینی‌تر کنند.

ـ یک رویداد محسوس رویدادی است که قبلا اتفاق افتاده است.

[صفحه ۲۷۱]

ویژگی‌های حسگری سازمانی

۱- بر هویت سازی مبتنی است.

۲- باز پس نگر و باز سازنده پایان ناپذیر تجربه های گذشته است.

۳- اجرایی کننده محیط‌های معنادار است.

۴- جنبه اجتماعی دارد.

۵- مداوم است.

۶- بر شواهد متمرکز و با منتخبی از آن‌ها تمرکز می‌یابد.

۷- ظاهر الصلاح بوده و دقیق نیست.

فرایند های حس سازی در سازمان

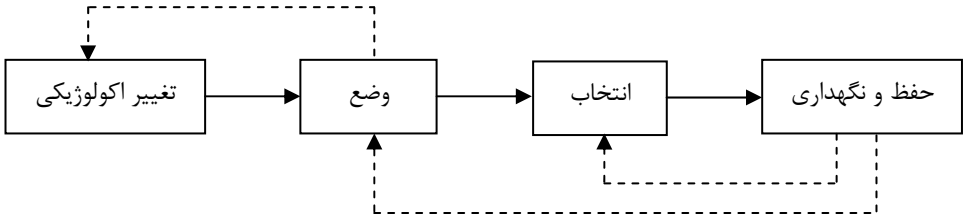
۱- تغییر اکولوژی (Ecological Change) ← حس سازی زمانی شروع می‌شود که بعضی از تغییرات یا تفاوت‌ها در محیط سازمانی به وجود آمده و منجر به اختلالات در جریانات تجربه شده می‌شود که بر مشارکت کنندگان سازمان اثر می‌گذارد.

۲- وضع (Enactment) ← فرایندی است که افراد در یک سازمان با جدیت محیط‌هایی را که با آن ها مواجه بند شکل داده و سپس در آن‌ها حضور می‌یابند.

۳- انتخاب (Selection) ← فرایندی است که افراد در یک سازمان به این سؤال پاسخ می‌دهند که چه چیزی در این جا رخ داده است؟

۴- حفظ و نگه داری (Retention) ← فرایندی است که محصولات موفقیت آمیز، حس سازی را برای آینده حفظ می‌کند.

[صفحه ۲۷۲-۲۷۳]



ـ نمودار ۴-۸: فرایند های حس سازی در یک سازمان ـ

[صفحه ۲۷۲]

DLM

فصل نهم:

استعاره‌ها و دیدگاه های سازمانی

DLM

❖ **فصل نهم در یک نگاه:**



سر انجام این که سازمان پدیده ای کثیرالوجه بوده و برای شناخت آن نباید به یک وجه بسنده کرد.

ـ طبقه بندی‌های اولیه نظیر تقسیم تئوری‌ها به کلاسیک، نئوکلاسیک، سیستمی و اقتضایی صرفا تاریخی بودند.

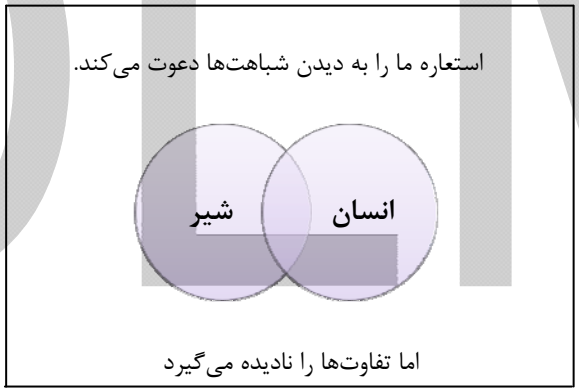
طبقه بندی‌های پیچیده تر ←
- **پارادایماتیک** (Paradigmatic Classification) : بارل و مورگان (Burrell &Morgan)
- **متقاطع یا برشی** (Cross Classification) : اسکات (Scott)
- **استعاره های ریشه ای** (Root Metaphor) : مورگان (Morgan)

ـ طبق نظر هچ (Hatch) هر دیدگاه نظریه سازمان می‌تواند مبتنی بر یک استعاره ریشه ای خاص خود باشد.

ـ استعاره همواره یک بینش یک بعدی به وجود می‌آورد. بنابراین استعاره‌ها ماهیتا متناقض است زیرا در عین این که بینش‌هایی را به وجود می‌آورد، تحریف‌هایی را نیز ایجاد می‌کند.

[صفحه ۲۸۷]

ـ در واقع در تفکر استعاره ای یک شیوه دیدن، شیوه ندیدن نیز می‌باشد ← خطای سازنده (Constructive Falsehood)



ـ نمودار ۱-۹: ماهیت استعاره ـ

[صفحه ۲۸۸]

۱- حاکمیت تفکر ماشینی: سازمان به مثابه ماشین

ـ وبر می‌گوید ⟵ به موازات مکانیزه شدن صنعت ما شاهد پیدایش اشکال بوروکراتیک و ماشینی سازمان‌ها می‌باشیم.

ـ اسکات می‌گوید ⟵ یک ماشین خوب طراحی شده مثالی از کل سازمان است که در آن یک سری وسایل به هم مرتبط جهت تحقق یک هدف واحد تعبیه شده‌اند.

ـ مورگان ⟵ نظریه‌هایی چون بوروکراسی وبر، مدیریت علمی تیلور و اصول مدیریت فایل را طبقه بندی نموده و معتقد است آن‌ها با عینک ماشینی به سازمان می‌نگریسته‌اند.

ـ نگاره ۱-۹: دیدگاه صاحب نظران درباره استفاده سازمان به عنوان ماشین ـ

صاحب نظران	شرح دیدگاه
اتمیست ها و قرون ۵ تا ۳ قبل از میلاد دموکریتوس لوکیپوس	جهان متشکل از ذراتی است که در یک فضای نامتناهی سیر می‌کنند تمام حرکات، اشکال و تغییر جهان را می‌توان در قالب اندازه، شکل و حرکات اتم‌ها توصیف نمود.
سر اسحاق نیوتن	تشبیه جهان به ماشین آسمانی که مبنای استعاره ماشین در درک قوانین طبیعی شد.
رنه دکارت متری	انسان ماشینی است که روح و جسم او از قوانین مادی و ماشینی ژولین دولا تبعیت می‌کند.
هیوم لاک بنتهام اسکینر در نظریه محرک ـ پاسخ	انسان موجودی وابسته به محیط و مقهور آن است، محیط به رفتار های او شکل می‌دهد و شخصیت و روحیه او را می‌سازد.
تیلور، فایل و گانت در مدیریت	سازمان مانند ماشینی است که به وسیله مهندسان نیروی انسانی اداره می‌شود و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی است.
ماکس وبر در دیوان سالاری	ساختار بوروکراسی ایده آل وبر اشاره به سازمانی داشت که استعاره ماشین برای توصیف آن وجود داشت، این سازمان ماشین گونه برای رسیدن به اهداف وسیله ای تلقی می‌شد که روح انسان را آزرده می‌کند.
ارگونومی و طراحی کارگاه	نمونه های امروزین تفکر ماشینی هستند : که تلاش به طراحی جا و مکان و انطباق بین انسان و ماشین در سازمان آرایی دارند.

ـ قوت‌های استعاره ماشین ⟵ هماهنگی و تعامل همه اجزا برای رسیدن به حداکثر کارایی

[صفحه ۲۸۹]

ضعف‌های استعاره ماشینی

۱- می‌تواند به یک پروکراسی بدون مغز و بی چون و چرا تبدیل شود.

۲- جا به جایی هدف (قوانین مهم‌تر از هدف شوند)

۳- دست یابی به اهداف بخشی و واحدی، مهم‌تر از تحقق اهداف کلی سازمان گردد.

۴- سطح حداقل عملکرد قابل قبول را تعریف می‌کند.

۵- منجر به از خود بیگانگی کارکنان می‌شود
- ضعف قدرت (احساس کنترل اندک بر وقایع)
- بی معنایی (احساس غیر قابل درک بودن امور)

۶- غیر شخصی بودن سازمان، میان کارکنان و کارشان فاصله می‌اندازد.

۷- فعالیت‌های تکراری کارکنان توسط دیگران قابل اندازه گیری است و کارکنان مانند ابزار قابل تعویض می‌شوند.

DLM

۲- مداخله طبیعت: سازمان به مثابه ارگانیزم

ـ اسکات می‌گوید ⟵ سازمان‌ها بیش از آن که ابزاری جهت دست یابی به اهداف مشخص باشند اساسا گروه های اجتماعی‌اند که برای انطباق و بقا در محیط خاصی تلاش می‌کنند.

ـ گولدنر می‌گوید ⟵ ممکن است تلاش در جهت بقا به عنوان یک هدف برتر منجر به فراموشی اهداف سازمان و یا انحراف از آن‌ها گردد.

ـ نقاط قوت استعاره ارگانیزم ⟵ درک رابطه انسان با محیط

ـ سازمان به عنوان یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود.

ـ این استعاره از طریق تمرکز بر اکولوژی به درک اهمیت روابط میان سازمانی کمک می‌نماید.

ـ نقاط ضعف استعاره ارگانیزم ⟵ سازمان برای بقا نیازمند محیط است و این محیط است که بقا یا فنای سازمان را انتخاب می‌کند.

ـ اعضای سازمان عوامل منفعلی هستند که صرفا به خارج متکی هستند.

ـ وحدت کارکردی در سازمان به شدت وحدت کارکردی در ارگانیزم نیست یعنی اعضای سازمان به تنهایی قادرند زندگی نمایند.

[صفحه ۲۹۲]

۳- یادگیری و خود سازماندهی: سازمان به مثابه مغز

ـ سازمان‌ها نیازمند یادگیری مستمر و مهم‌تر از آن آموختن یادگیری هستند.

ـ یادگیری را یادگیری تک حلقه ای و آموختن یادگیری را یادگیری دو حلقه ای می‌نامند.

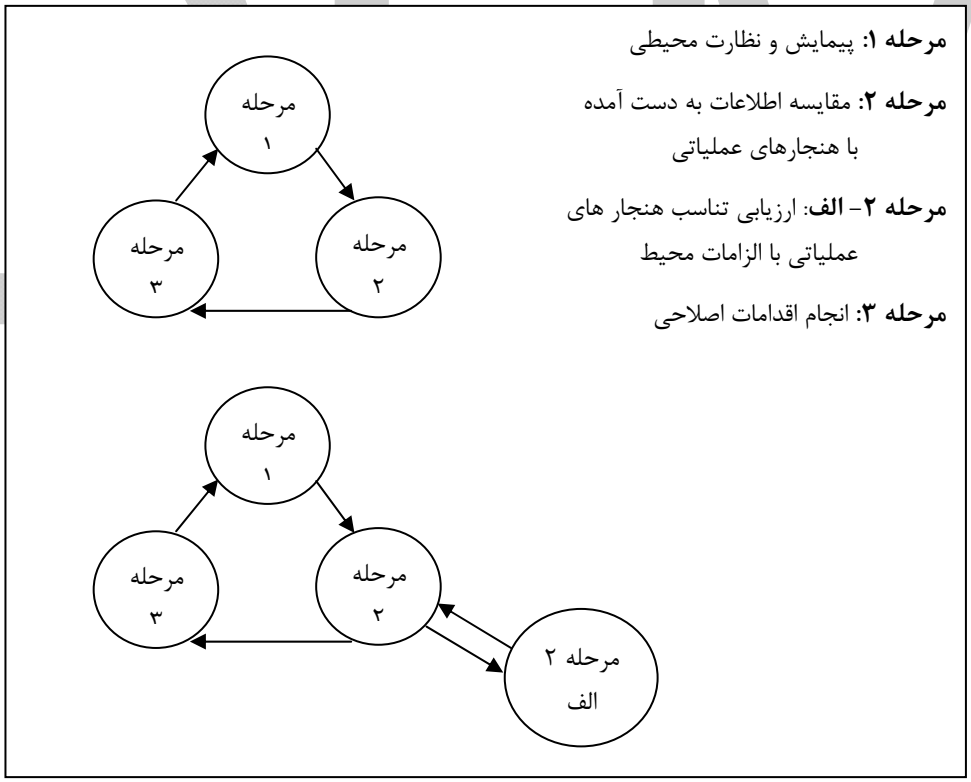
ـ یادگیری تک حلقه ای ⟵ مثل ترموستات ـ این سیستم‌ها از طریق بازخور منفی دارای توان خود تنظیمی هستند.

ـ قادر به کشف و اصلاح هر نوع انحراف از هنجار های از پیش تعیین شده می‌باشند.

ـ قادر به ارزیابی هنجارها نیستند.

ـ یادگیری دو حلقه ای ⟵ مثل مغز انسان و کامپیوتر های پیشرفته ـ دارای توان خود ارزیابی هستند.

ـ قادرند استاندارد های هدایت کننده عملیاتشان را تعدیل نمایند.

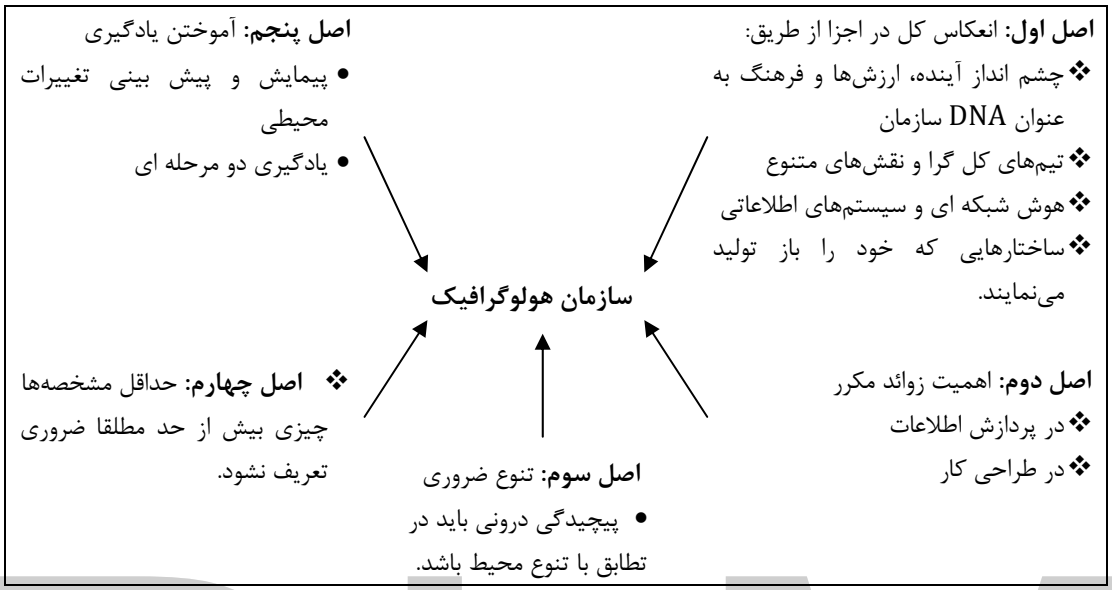


ـ نمودار ۲-۹: یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای ـ

[صفحه ۲۹۳و۲۹۴]

ـ سازمان هولوگرافیک ⟵ سازمانی است که در آن ویژگی‌های کل در تمامی اجزا منعکس می‌باشد به طوری که سازمان دارای توان خود سازماندهی شده و می‌تواند خود را به طور مستمر، باز تولید نماید.

[صفحه ۲۹۵]



ـ نمودار ۳-۹: اصول طراحی هولوگرافیک ـ

ـ اصل ضرورت تنوع ⟵ تنوع را فقط تنوع خنثی می‌کند.

(Requisite Variety) ـ ضرورت دارد که تنوع و پیچیدگی درونی یک سازمان در تطابق با تنوع و پیچیدگی محیط باشد.

ـ هر عنصر سازمان باید دربردارنده ویژگی‌های حیاتی خرده محیطی باشد که در تعامل با آن است.

ـ اصل اهمیت زوائد مکرر ⟵ در سازمان از طریق پردازش موازی داده‌ها، تسهیم اطلاعات و سیستم‌های تصمیم گیری مشارکتی مورد تاکید قرار می‌گیرد. (Importance of Redundancy)

[صفحه ۲۹۵]

ـ نقاط قوت استعاره مغز ⟵ ارائه اصول و تئوری‌های مدیریت متناسب با عصر اطلاعات.

[صفحه ۲۹۶]

ـ نقاط ضعف استعاره مغز ⟵ فرایند یادگیری مستلزم میزانی از باز بودن و خود انتقادی می‌باشد که مدیران سنتی با آن بیگانه‌اند.

ـ تعارض میان یادگیری و خود سازماندهی با واقعیت‌های قدرت کنترل وجود دارد.

(یعنی تحول در ساختارها با مقاومت صاحبان قدرت مواجه می‌گردد)

۴- خلق واقعیت اجتماعی: سازمان به مثابه فرهنگ

ـ فرهنگ چارچوب مرجع مشترک اعضای سازمان را تشکیل می‌دهد ـ ارزش‌ها و باور های مشترک ـ معانی مشترک

ـ نظریه وضع (Enactment Theory) ← کارل ویک (Weick) با ارائه نظریه وضع یک واقعیت مشترک، بر نقش فعالی که افراد به طور نا خودآگاه در خلق جهان خود ایفا می‌نمایند تاکید نمود.

ـ بر اساس این نظریه، فرهنگ به عنوان یک فرایند مستمر واقعیت سازی، نگریسته می‌شود.

ـ بر اساس نظریه کارل ویک سازمان هم یک اسم است هم یک افسانه.

ـ هچ نظریه وضع را در زمره نظریات دیدگاه تفسیری ـ نمادین به تئوری سازمان می‌داند.

ـ نظریه ساخت اجتماعی واقعیت (Social Construct of Reality) ← توسط برگر و لاکمن (Berger & Luckman) ارائه شد.

ـ افراد واقعیت‌های سازمانی را به صورت انفرادی خلق نمی‌کنند بلکه در این خصوص باید میزانی از توافق اجتماعی حاصل شده باشد.

ـ سازمان‌ها اساسا واقعیت‌هایی هستند که به طور اجتماعی وضع و ساخته شده‌اند. **[صفحه ۲۹۷]**

ـ نقاط قوت استعاره فرهنگ ← فرهنگ پدیده ای زنده، خود سازمانده و تکاملی است.

ـ سازمان بیشتر هولوگرافیک است تا مکانیکی.

ـ نقاط ضعف استعاره فرهنگ ← اگر فرهنگ به جای بیان ویژگی انسان‌ها، به یک ابزار و استراتژی مدیریتی جهت کنترل افراد تبدیل گردد موجب بی اعتمادی کارکنان خواهد شد. **[صفحه ۲۹۸]**

ـ نگاره ۲-۹: فرهنگ سازمانی چهارگانه و ویژگی‌های آن‌ها ـ

انواع فرهنگ سازمانی / متغیر های سازمانی	فرهنگ عقلایی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ توافق و مشارکت	فرهنگ سلسله مراتبی
هدف سازمانی	تحقق هدف‌های مشخص سازمان	تحقق اهداف مبتنی بر مقاصد و رسالت‌ها	حفظ گروه	اجرای فرامین و دستورات
معیار عملکرد	بازدهی و راندمان	حمایت خارج از سازمان	اتفاق و انسجام گروه	کنترل و ثبات
مرجع اختیار	رییس	رهبر کاریزما	عضویت در گروه	قوانین و مقررات
منبع قدرت	شایستگی	ارزش‌ها	منابع غیر رسمی	دانش فنی
چگونگی تصمیم گیری	عقلایی	قضاوتی	مشارکتی	سلسله مراتبی و یا بر اساس جایگاه سازمانی
سبک رهبری	دستوری مبتنی بر هدف	فردی مبتنی بر مخاطره	حمایتی و باشگاهی	محافظه کارانه
مبنای پذیرش پیروان	بر اساس قرارداد و پیمان با سازمان	تعهد به ارزش‌ها	تعهد به گروه	سرپرستی و کنترل
معیار ارزش یابی اعضا	بازدهی ملموس	شدت تلاش‌ها	کیفیت به گروه	معیار های رسمی
انگیزش	توفیق طلبی	رشد و آرمان گرایی	وابستگی و صمیمیت	تأمین

۵- منافع، تعارض و قدرت: سازمان به مثابه نظام سیاسی

ـ سیاست سازمانی زمانی رخ می‌دهد که افراد به طور متفاوت می‌اندیشند ولی می‌خواهند به طور متفاوتی نیز عمل نمایند. این تکثر تنشی را به وجود می‌آورد که باید از طریق ابزار های سیاسی حل و فصل شود.

ـ مورگان برای تجزیه و تحلیل سیستماتیک سیاست سازمان بر روابط میان ۳ متغیر کلیدی حوزه سیاست یعنی منافع، تعارض، قدرت تمرکز می‌نماید و ۳ چارچوب مرجع کثرت گرا، وحدت گرا و بنیاد گرا را مطابق نگاره ۳-۹ ارائه می‌کند.

[صفحه ۲۹۱]

ـ نگاره ۳-۹: مقایسه ۳ نوع نگرش در تحلیل سازمان ـ

نگرش / منبع	نگرش وحدت گرا	نگرش کثرت گرا	نگرش بنیاد گرا
منافع	بر تحقق اهداف و منافع مشترک تاکید می‌نماید. سازمان به مثابه موجودیتی که تحت چتر اهداف مشترک وحدت یافته نگریسته می‌شود.	بر تکثر منافع افراد و گروه‌ها تاکید می‌نماید. سازمان به مثابه ائتلافی ضعیف که منافعی گذرا در اهداف رسمی سازمان دارد نگریسته می‌شود.	بر ماهیت متضاد منافع طبقات مختلف تاکید می‌نماید. سازمان به مثابه یک میدان جنگ که در آن نیروهای رقیب (به عنوان مثال مدیریت و اتحادیه‌ها) جهت تحقق اهداف به شدت ناسازگار خود تلاش می‌نمایند نگریسته می‌شود.
تعارض	به تعارض به عنوان یک پدیده نادر و زودگذر می‌نگرد که می‌تواند از طریق اقدامات مدیریتی مناسب رفع شود. وقتی تعارض رخ می‌دهد معمولا به فعالیت‌های آشوب طلبان نسبت داده می‌شود.	تعارض را به عنوان یک ویژگی ذاتی زندگی سازمانی در نظر می‌گیرد و بر جنبه های مثبت یا کارکردی بالقوه آن تاکید می‌شود.	تعارض سازمانی به عنوان امری غیر قابل اجتناب و بخشی از تضاد طبقاتی گسترده تر موجود در جامعه نگریسته می‌شود که نهایتا ساختار کلی جامعه را تغییر می‌دهد.
قدرت	به میزان زیادی نقش قدرت در زندگی سازمانی نادیده گرفته می‌شود. اعمال اختیار و کنترل حق طبیعی مدیران جهت هدایت سازمان به سوی تحقق اهداف مشترک تلقی می‌شود.	به قدرت به عنوان یک متغیر کلیدی می‌نگرد. قدرت وسیله ای است که از طریق آن تعارض منافع حل می‌گردد. سازمان به مثابه تکثری از صاحبان قدرت که قدرت خود را از منابع متعددی به دست می‌آورند نگریسته می‌شود.	به قدرت به عنوان یک جنبه کلیدی سازمان می‌نگرد اما به عنوان پدیده ای که به طور نابرابر توزیع شده و از تقسیمات طبقاتی پیروی می‌کند. روابط قدرت در سازمان‌ها به عنوان بازتابی از روابط قدرت در جامعه نگریسته می‌شود.

[صفحه ۳۰۱]

ـ نگرش کثرت گرا ⟵ به جامعه ای تعلق دارد که در آن گروه های مختلف جهت به دست آوردن سهمی در موازنه قدرت به رقابت و چانه زنی با هم می‌پردازند و نفوذ خود را جهت تحقق آرمان ارسطو به کار می‌گیرند.

ـ آرمان ارسطو ⟵ یک نظم توافق شده که از کثرت، وحدت به وجود می‌آورد.

[صفحه ۲۹۹]

ـ نگرش وحدت گرا ⟵ جامعه را به عنوان یک کل منسجم در نظر می‌گیرد که در آن منافع افراد و منافع جامعه با هم مترادف اند.

ـ بر اهمیت حاکمیت دولت و اولویت دهی به منافع آن جهت تحقق خیر عمومی تاکید دارد.

نکته: تئوری‌هایی که مبتنی بر استعاره های مکانیکی و ارگانیک هستند نگرش وحدت گرا را تایید می‌نمایند.

[صفحه ۳۰۰]

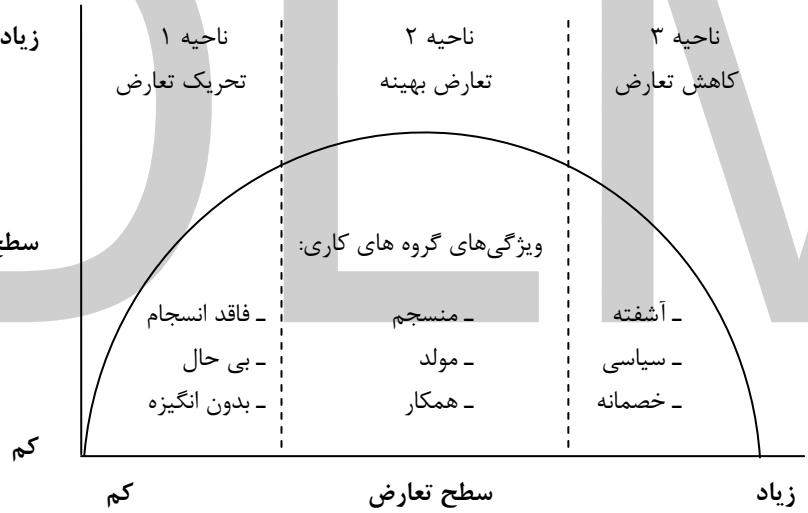
نکته: مدیر وحدت گرا معمولا به حذف یا جلوگیری از بروز تعارض تاکید دارد.

نکته: مدیر کثرت گرا تعارض را اجتناب ناپذیر می‌داند و به دنبال استفاده از این تعارض‌ها برای یادگیری و تحول و نوآوری است.

نکته: در تصمیم گیری گروهی فقدان تعارض موجب گروه اندیشی می‌گردد. پس یکی از وظایف مدیر کثرت گرا یافتن و حفظ سطح بهینه تعارض می‌باشد.

ـ هچ رابطه میان سطح تعارض و عملکرد سازمانی را در نمودار ۴-۹ به خوبی نشان می‌دهد.

[صفحه ۳۰۲]



ـ نمودار ۴-۹: رابطه میان تعارض و عملکرد سازمانی ـ

[صفحه ۳۰۳]

ـخلاصه نگاره ۴-۹: انواع قواعد سیاسی در سازمان‌ها ـ

ـ سازمان‌ها نظیر حکومت‌ها یک قاعده سیاسی را جهت ایجاد و حفظ نظم در میان اعضای خود به کار می‌گیرند.

اتوکراسی: قدرت در دست یک فرد یا گروهی اندک
بوروکراسی: به‌کارگیری مستندات مکتوب
تکنوکراسی: به‌کارگیری دانش، قدرت تخصص
دموکراسی نماینده: از طریق نمایندگان
دموکراسی مستقیم: هر کس دارای حق مساوی

ـ معمولا ترکیبی از این قواعد در هر سازمانی وجود دارد.

[صفحه ۳۰۲]

ـ نقاط قوت استعاره نظام سیاسی ⟵ پذیرش سیاست به عنوان نقش سازنده در ایجاد نظم اجتماعی

ـ زیر سؤال بردن اسطوره عقلانیت سازمانی (بدین معنی که سازمان‌ها ممکن است اهدافی را دنبال کنند و بر اهمیت مدیریت عقلایی، کارا و اثربخش تاکید کنند ولی برای چه کسی؟ و اهداف چه کسی؟

[صفحه ۳۰۳-۳۰۴]

ـ نقاط ضعف استعاره نظام سیاسی ⟵ سیاست زدگی (یعنی اعضا در همه موقعیت‌ها به دنبال انگیزه های مخفی و دستور کار پنهانی باشند که حتی وجود خارجی ندارند)

ـ تفسیر ماکیاولیستی از فعالیت‌های سازمان (پیامد ؟؟؟ خودپسندی و بدبینی در سازمان است)

۶- حکایت غار افلاطونی: سازمان به مثابه زندان روح

ـ ایده زندان روح برای نخستین بار در حکایت مشهور غار افلاطونی در کتاب جمهوری ارائه گردید.

[صفحه ۳۰۴]

ـ بر اساس این نگرش سازمان‌ها به عنوان سازه های اجتماعی می‌توانند سازندگان خود را زندانی کنند.

ـ نقاط قوت استعاره زندان روح ⟵ افراد به معانی پنهانی و مستتر اقدامات خود حساس شده و در می‌یابند که زندانی زبان، مفاهیم، باورها و فرهنگ خود هستند. در نتیجه این شناخت، راهی را برای خروج از دام‌های شناختی و تفکرات گروهی به اعضای سازمان نشان می‌دهد.

ـ درک جنبه های عقلایی و غیر عقلایی سازمان به عنوان یک پدیده واحد.

[صفحه ۳۰۵-۳۰۹]

ـ **نقاط ضعف استعاره زندان روح** ⟵ تاکید زیادی بر ناخودآگاه افراد دارد و عوامل ایدئولوژیکی مؤثر بر زندگی سازمانی را نادیده می‌گیرد.

ـ علت آن که افراد اسیر یک الگوی رفتاری خاص می‌گردند ممکن است این باشد که آن الگو همسو با منافع افراد است.

۷- کشف منطق تحول: سازمان به مثابه جریان سیال

ـ مورگان تحت استعاره جریان سیال، به نظریاتی نظیر نظریه آشوب (Chaos Theory) و دیالکتیک (Dialectic) اشاره می‌کند.

[صفحه ۳۰۶]

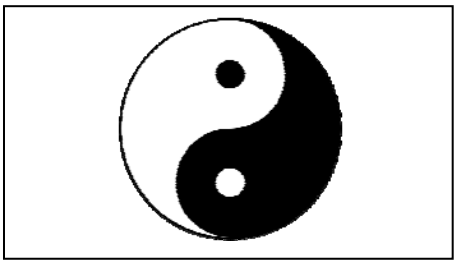
ـ **نظریه آشوب** ⟵ بر مبنای این نظریه نسبیت انشتین و مکانیک کوانتوم قرار دارد.

ـ اولا میان علت و معلول تناسب و سنخیتی وجود ندارد و یک تغییر کوچک می‌تواند تأثیرات بزرگی را به وجود آورد ⟵ اثر پروانه ای

ـ ثانیا بی نظمی‌هایی که مشاهده می‌شود در یک افق دید وسیع‌تر از الگویی به نام جاذبه غریب تبعیت‌نموده و نهایت به یک نظم غایی منجر می‌شود ⟵ جاذبه غریب

ـ **تفکر دیالکتیکی** ⟵ تضاد را منشأ تحول می‌داند، هر پدیده ای بر ضد خود دلالت نموده و آن را به وجود می‌آورد. (روز و شب، مرگ و زندگی، خوب و بد، سرد و گرم)

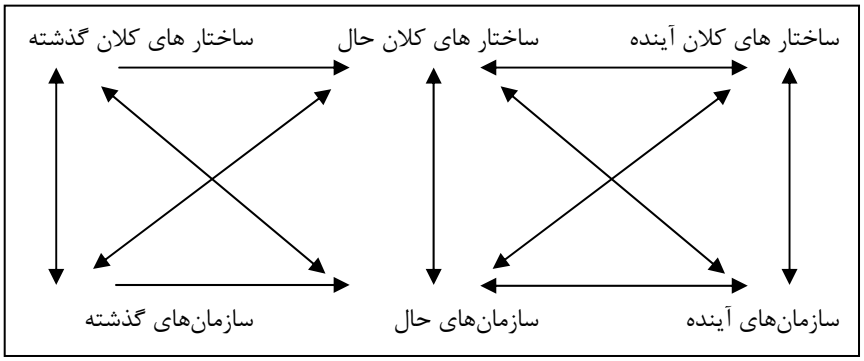
ـ تفکر دیالکتیکی ریشه در فلسفه تائو (Tao) در چین باستان دارد. طبق این فلسفه در طبیعت جریان مستمری از تغییر وجود دارد که به وسیله بازی متقابل Yin و Yang شکل می‌گیرد. اولی منفعل و تاریک و منفی است و دومی فعال، روشن و مثبت است.



ـ نمودار ۵-۹: Yin و Yang زوج‌های متضادی که تمامی تغییرات را هدایت می‌کنند ـ

[صفحه ۳۰۷]

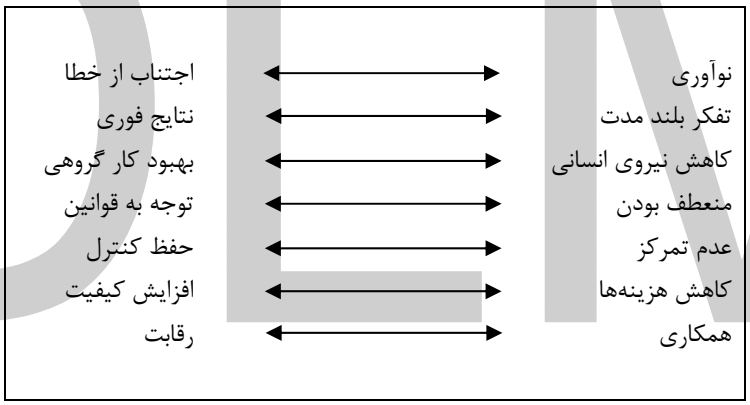
ـ ریترز می‌گوید ⟵ مدیران باید تعامل دیالکتیکی میان کنش گران اجتماعی نظیر سازمان‌ها و ساختار های کلان جامعه را در سیر زمانی گذشته، حال و آینده در نظر بگیرید.



ـ نمودار ۶-۹: دیالکتیک سازمان و جامعه ـ

ـ مورگان ضمن طرح دیالکتیک معتقد است حل بسیاری از مسائل سازمانی در گرو مدیریت مؤثر تناقض (Effective Management of Paradox) می‌باشد.

لذا وظیفه مدیریت، یافتن روشی جهت ادغام این عناصر متضاد و رقیب می‌باشد.



ـ نمودار ۷-۹: دیالکتیک مدیریت ـ

[صفحه ۳۰۹]

ـ نقاط قوت استعاره جریان سیال ⟵ از طریق آن می‌توان به یک تئوری منسجم و کل گرا در رابطه با تحول سازمانی دست یافت.

ـ اقدامات و مداخله های مدیر در سازمان دارای تأثیر پروانه ای است (یعنی با انجام تغییرات کوچک اما کلیدی و در زمان‌های کلیدی می‌توانند تحولات بزرگی را به وجود آورند)

[صفحه ۳۰۸]

ـ نقاط ضعف استعاره جریان سیال ⟵ بر قدرت بی قدرتی مدیران تاکید می‌کند. (Powerless Power)

ـ پس برای بسیاری از مدیران ناگوار است.

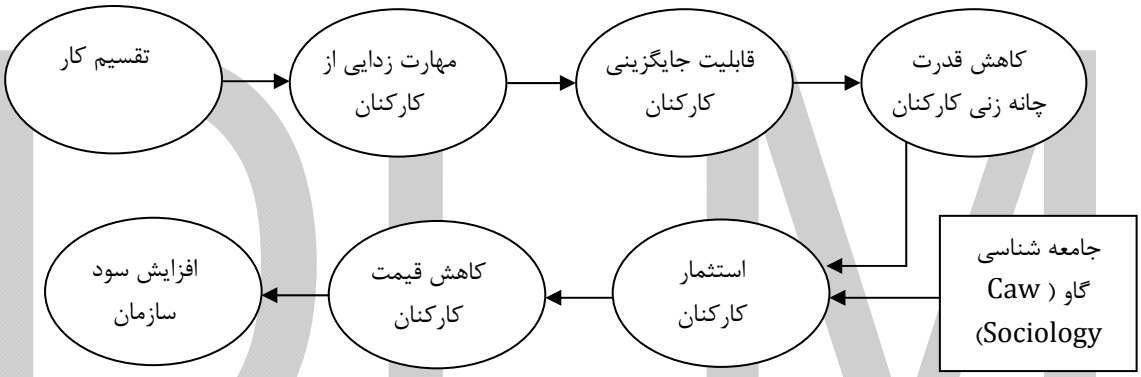
[صفحه ۳۰۹]

۸- چهره زشت: سازمان به مثابه ابزار سلطه

ـ نقاط ضعف استعاره ابزار سلطه ⟵ نظریه‌پردازان مارکسیست معتقدند تقسیم مکرر کار نه برای بهبود کارایی بلکه برای مهارت زدایی از کارگران و ایجاد تقسیمات مصنوعی میان آن‌هاست. این تقسیم کار تا نقطه ای ادامه می‌یابد که کارگران نتوانند کاری را که انجام می‌دهند درک کنند.

این امر قابلیت جایگزینی کارگران را افزایش داده و قدرت چانه زنی آن‌ها را کاهش می‌دهد و مالکان می‌توانند با کاهش قیمت نیروی کار سود خود را حداکثر کنند و این امر استثمار کارگران را نشان می‌دهد.

[صفحه ۳۱۰]



ـ جنبش روابط انسانی با فرض سازگاری اهداف مدیران و کارگران و تجهیز مدیران به ابزار های روان شناختی به ادامه استثمار کارگران کمک می‌کنند.

ـ کل جنبش روابط انسانی به عنوان جامعه شناسی گاو برچسب می‌خورد زیرا درست مانند گاو های راضی که شیر بیشتری تولید می‌کنند از کارگران راضی نیز انتظار بازدهی بیشتر می‌رود.

(اشاره دارد به جمله معروف جنبش روابط انسانی که: یک کارگر راضی و خوشحال فردی مولد است)

ـ نقاط قوت استعاره ابزار سلطه ⟵ توجه ما را به ماهیت دو لبه عقلانیت جلب می‌نماید. آن چه که از یک نقطه نظر سازمانی عقلایی است ممکن است از نقطه نظر دیگری مصیبت بار باشد.

ـ جایگزینی برای تئوری سنتی سازمان ارائه می‌دهد.

ـ ارائه چارچوب مرجع بنیاد گرا جهت درک موضوعات سازمانی. چارچوبی که مبنایی برای انتقاد بنیادی از سازمان و تئوری سازمان فراهم می‌آورد.

۹- استعاره پرده نقاشی:

ـ این دیدگاه سازمان را یک پرده نقاشی فرض می‌کند که به وسیله مدیران و نظریه‌پردازان طراحی می‌شود.

ـ مدیر سازمان را در خدمت می‌گیرد و تناقض‌ها، ابهام‌ها، ترکیب اضداد، ماهیت قدرت و تغییر در آن را به تناسب اهداف و مقاصد مالکان و سهام داران، در محیط شکل می‌دهد.

۱۰- سازمان همانند نظام خود آفرین: Auto Paretic System

ـ مورگان در کتاب «سیمای سازمان» آن را ارائه کرد.

ـ این نظریه بر دو محور عمده تاکید دارد:

۱- سازمان‌ها خود زا هستند ⟵ یعنی عناصر خود را به وسیله اعضای خود ساخته و به وجود می‌آورند.

[صفحه ۳۱۱]

۲- نظام‌ها را به طور دائم در حرکت می‌پندارند ⟵ محیط و سازمان به عنوان یک کل تغییر و تحول پیدا می‌کنند و این که بگوییم محیط تغییر کرد و سپس سازمان، درست نیست.

ـ روابط بین محیط و سازمان دو سویه نیست بلکه چند جانبه و زنجیره ای است (مثل تورم که عوامل متعددی در ایجاد آن مهم هستند)

۱۱ـ سازمان‌ها به عنوان یک سیستم: System Metaphor

ـ سازمان‌ها سیستم‌های تبدیل داده‌ها به ستاده ها هستند که برای بقای خود به محیطشان متکی هستند و به ۲ دسته تقسیم می‌شوند:

۱- سیستم بسته ⟵ به محیط وابسته نیست ـ همه انرژی مورد نیاز خود را در درون خود دارد و بدون استفاده از منابع خارجی می‌تواند به حیات خود ادامه دهد ـ محیط پایدار و قابل پیش بینی است و دخالتی در کار سیستم ندارد.

۲- سیستم باز ⟵ برای بقا و ادامه حیات خود باید با محیط رابطه متقابل داشته باشد: تغییرات را بپذیرد و در جهت انطباق و رشد بر اساس این انطباق تلاش کند.

۱۲- سازمان به عنوان یک متن: Text Metaphor

ـ در این استعاره سازمان به عنوان یک متن تلقی شده است که قرائت‌های گوناگون از آن حاصل شده است و از طریق این باور رهیافت هرمنوتیکی (Hermeneutics) که به طور معمول به تأویل کردن از آن تفسیر می‌شود وارد مدیریت می‌گردد.

[صفحه ۳۱۲]

۱۳- سازمان به عنوان چرخه حیات: Life Cycle Metaphor

ـ سازمان‌ها زاده می‌شوند، رشد می‌کنند و سرانجام می‌میرند.

ـ چرخه حیات به یک الگوی قابل تغییر و پیش بینی اشاره دارد و گذر از یک مرحله به مرحله دیگر به جای این که تصادفی باشد، قابل پیش بینی است.

ـ این مفهوم در بازاریابی برای محصول هم به کار می‌رود با این تفاوت که دارای ۴ مرحله است. ولی برای سازمان ۵ مرحله.

مراحل چرخه حیات سازمان

۱- مرحله کارآفرینی یا تاسیس و ایجاد (Entrepreneurial Stage)

۲- مرحله جامعیت (Collectivity Stage) ⟵ اعضا ساعت‌های طولانی را در سازمان می‌گذرانند و تعهد بالایی دارند.

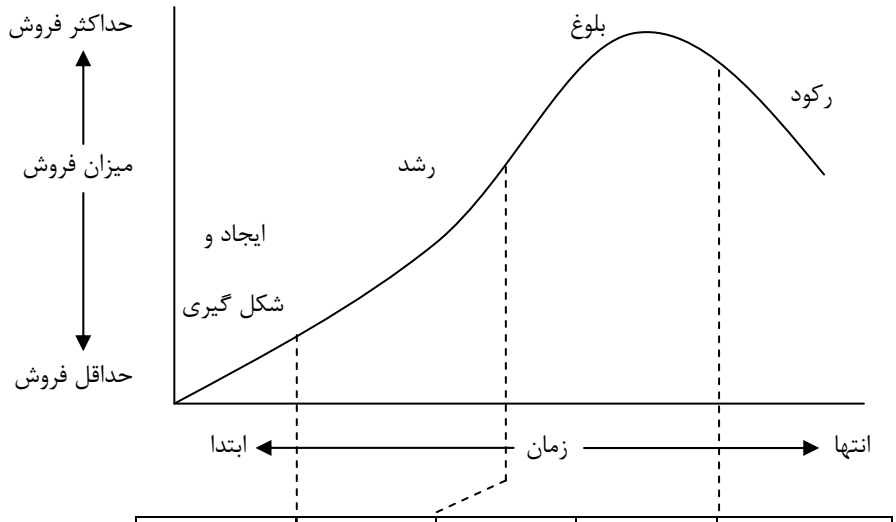
۳- مرحله رسمیت و کنترل (Formalization & Control Stage) ⟵ در این مرحله ساختار سازمان تثبیت می‌شود ـ حیات سازمان وابسته به کسی نیست و قواعد و مقررات به گونه ای روشن است که خروج اعضا تهدیدی برای سازمان محسوب نمی‌شود.

۴- مرحله تکامل ساختاری (Elaboration of Structure Stage) ⟵ محصولات و خدمات سازمان متنوع شده، مدیریت در جستجوی بازار برای محصولات تازه و فرصت رشد جدید می‌باشد.

۵- مرحله رکود یا افول (Decline Stage) ⟵ به دلیل رقابت و از دست دادن بازار، سازمان راکد شده و مدیریت باید روش‌های حفظ بازار و استفاده از فرصت‌ها را دنبال کند.

[صفحه ۳۱۳]

DLM



۱- کارآفرینی ـ اهداف مبهم ـ خلاقیت بالا	۲- جامعیت ـ غیر رسمی بودن ساختار و ارتباطات ـ تعهد بال	۳- رسمیت و کنترل ـ رسمی بودن قوانین ـ ایستایی ساختار ـ تاکید بر کارایی	۴- تکامل ـ پیچیدگی ساختار ـ عدم تمرکز ـ تقسیم بازار	۵- رکود یا افول ترک خدمت و جابه‌جایی زیاد کارکنان ـ افزایش تعارض ـ تمرکز گرایی

ـ نمودار ۸-۹: چرخه حیات سازمان در تناظر با چرخه حیات کالا یا خدمات ـ

[صفحه ۳۱۴]

❖ دیدگاه های مربوط به سازمان:

۱- دیدگاه ساختاری ⟵ بر نقش‌ها، سیاست‌ها و روابط رسمی تاکید دارد.

ـ هر سازمان باید ساختاری مناسب داشته باشد تا در بالاترین سطح کارایی کار کند.

۲- دیدگاه منابع انسانی ⟵ بر رابطه بین سازمان و نیازها، احساسات و تعصبات انسانی توجه دارد.

ـ مدیران برای انگیزش کارکنان می‌توانند از مدیریت مشارکتی، مشاوره ای، تقویت شغلی و تشکیل گروه های خود گردان استفاده کنند.

۳- **دیدگاه سیاسی** ⟵ قدرت و تعارض در کانون این دیدگاه قرار دارد.

ـ در این دیدگاه رهبران با استفاده از نفوذ خود، پایه های سیاست اصولی سازمان را بر پایه مسائل اخلاقی استوار کنند.

۴- دیدگاه نمادی ⟵ در این دیدگاه بر اثرات فرهنگ و علائم موجود در سازمان تاکید می‌شود.
(Symbolic Perspective) ـ اقداماتی که در جهت تصمیم گیری صورت می‌گیرد نه به دلیل ره آورد آن‌ها، بلکه به دلیل نمادین بودن، دارای اهمیت می‌باشند.

ـ شعائر دینی، تشریفات مذهبی و اعمال اعضای سازمان بیانگر فرهنگ، ارزش‌های اصولی و اثر بخش سازمان‌ها هستند.

۵- دیدگاه عقلانی ـ اقتضایی ⟵ مدیران آگاهانه منطقی هستند.

ـ مدیران می‌کوشند که با شیوه ای منطقی و عقلی که برای سازمان مفید باشد، بهترین برنامه‌ها و راهبردها را انتخاب کند.

۶- دیدگاه مارکسیسم بنیاد گرا ⟵ مدیران و کارفرمایان به طور آگاهانه به دنبال تأمین منافع خود هستند.

ـ تصمیمات مدیران در جهت کارایی نیست، بلکه به دنبال تثبیت، تقویت و تایید مقام، موقعیت و جایگاه خویش هستند و به کارکنان کارهای کم ارزش را ارجاع می‌دهند تا تخصص نیابند.

[صفحه ۳۱۵]

۷- دیدگاه مبتنی بر مبادله هزینه اقتصادی ⟵ مبانی این دیدگاه بر اساس علوم اقتصادی است.

ـ افراد در پی منافع خود هستند.

۸- ائتلاف ذی‌نفع‌های قدرتمند ⟵ سازمان‌ها از گروه‌هایی تشکیل شده‌اند که هر کدام منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند.

ـ این گروه‌ها قدرت خود را برای تحت تأثیر قرار دادن توزیع منابع در سازمان به کار می‌گیرند.

۹- نظام‌های تولید کننده و مفهوم ساز ⟵ سازمان‌ها پدیده‌هایی هستند که به صورت مصنوعی ایجاد شده‌اند و به دنبال اهداف بلند مدت هستند و مقاصدشان به صورت نمادین ایجاد شده و توسط مدیریت اهداف حاصل می‌شود.

۱۰- قرارداد های اجتماعی ⟵ سازمان‌ها مرکب از مجموعه ای از توافق‌های غیر مکتوب بوده که به وسیله آن اعضا در مقابل دریافت حق‌الزحمه، رفتار های ویژه سازمان را از خود بروز می‌دهند.

ـ سر انجام این که سازمان پدیده ای کثیرالوجه بوده و برای شناخت آن نباید به یک وجه بسنده کرد.

[صفحه ۳۱۶]

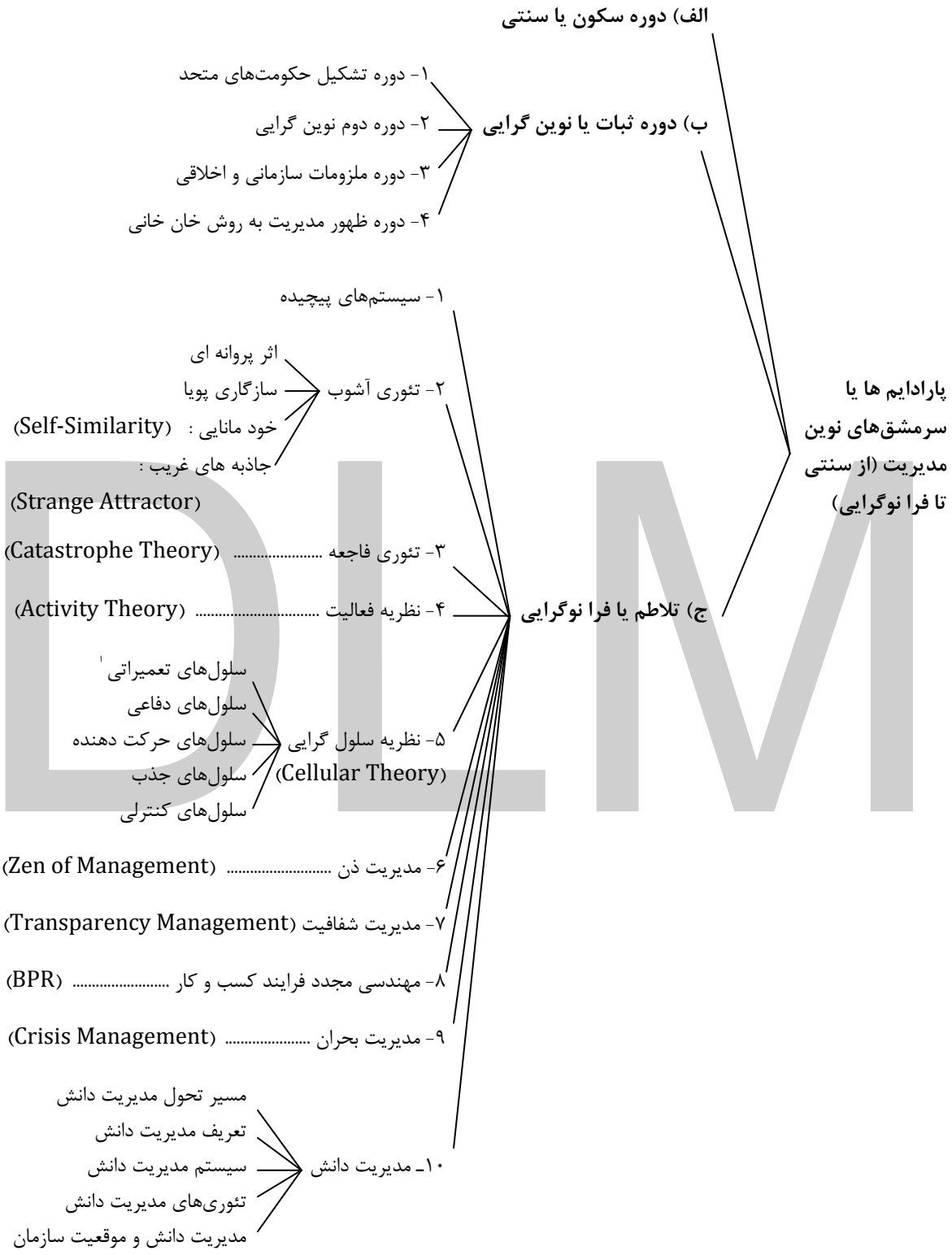
DLM

فصل دهم:

سرمشق‌های نوین مدیریت

DLM

❖ **فصل دهم در یک نگاه:**



الف) دوره سکون یا سنتی ⟵ اقتدار گرایی، آمر بودن، پدر سالاری، به ارث رسیدن حق حاکمیت از پدر به فرزند و کاربرد آیین‌های موروثی اساس اداره امور در جوامع سنتی بود.

[صفحه ۳۲۱]

ب) دوره ثبات یا نوین گرایی ⟵ نوین گرایی از زمانی آغاز شد که انسان خود را کشف کرد و خود با بیداری افکار همراه شد.

ویژگی‌های نظام اقتصادی سرمایه داری

۱- نظام قانونی شرکت‌ها و نهاد های مربوط (مثل فرایند مبادلات و اوراق بهادار) را قانونمند کرد.

۲- عرضه نیروی کار از حالت اجباری برده یا رعیت بودن خارج و اختیاری شد.

۳- تقسیم کار برنامه ریزی شده در داخل سازمان به اجرا در آمد.

۴- تولید تابعی از عرضه و تقاضای اقتصادی آزاد شد.

[صفحه ۳۲۲]

دوره های نوین گرایی

۱- دوره تشکیل حکومت‌های متحد ⟵ حکام ولایات در اتحاد با هم به تشکیل حکومت متمرکز گرایش نشان دادند.

۲- دوره دوم نوین گرایی ⟵ دوره بوروکراسی.

ـ اسکات و هارت، سازمان نوین را یک نظام مدیریتی که علوم رفتاری و فن آوری را برای ایجاد هماهنگی میان انسان‌ها و روابط مشارکت جویانه که متقابلا یکدیگر را تقویت می‌کنند به شمار می‌آورند.

۳- دوره ملزومات سازمانی و اخلاق سازمانی ⟵ ملزومات سازمانی بیانگر آن است که رفاه در گرو سازمان نوین است، به همین دلیل رفتار اعضا باید سلامت و استحکام سازمان‌ها را هدف قرار دهد.

۴- دوره ظهور مدیریت به روش خان خانی ⟵ مدیریت مبتنی بر رفیق بازی

ـ جکال (Jackal) از این مفهوم به عنوان بوروکراسی پیوندی که بر اساس تحمیل شدن ارزش‌های پدر سالاری بر ارزش‌های بوروکراتیک حاصل می‌شود نام می‌برد.

ـ وفاداری ـ رفیق بازی ـ تشکل ناپذیری ـ مقررات ستیزی

[صفحه ۳۲۲-۳۲۴]

ج) تلاطم یا فرا نو گرایی ⟵ مشکل عمده فرا نوگرایی آن است که برای آن تعریف روشنی ارائه نشده است.

ـ برخی آن را دوره زمانی و برخی آن را نوعی فلسفه می‌دانند.

ـ اگر آن را دوره زمانی بدانیم، ظهور آن پس از مرحله نوگرایی بود.

[صفحه ۳۲۴]

ویژگی فرا نوگرایی از نظر پیتر شوارتز و جیمز آجیلوی (Peter Schwartz & James Ogilvy)

۱- گذر از جهان ساده و احتمالی به جهان پیچیده و چندگانه دیدن واقعیت‌ها

۲- عبور از جهان سلسله مراتبی به جهان چند مرتبه ای یا دیگر مراتبی

۳- گذر از جهانی بی روح و ماشینی به جهانی تمام نما و هولوگرافیک و شبکه ای

۴- اعتقاد به جهان از جهانی ثابت و مشخص به جهانی نامشخص و نامعین

۵- باور به وجود رابطه علت و معلول مستقیم و یک طرفه به وجود رابطه علت و معلول چرخشی و متقابل

۶- گذر از استعاره مونتاژ (نظام‌های پیچیده جمع شده از عناصر ساده تر) به پذیرش استعاره شکل زدایی

۷- گذر از مرحله عینیت گرایی محض به مرحله ژرف اندیشی و بعد نگری

[صفحه ۳۲۵]

ـ نگاره ۱-۱۰: مقایسه انواع سازمانی در پیوستار گذر از سنتی گرایی تا فرا نوگرایی ـ

ویژگی سازمان	سر مشق‌ها متغیرها	سنتی	نوگرایی	فرا نوگرایی
محتوایی	محیط	با ثبات	با ثبات	متشنج
	شکل ساختمان	پول و ساختمان	ماشین آلات، پول و ساختمان	اطلاعات
	فن آوری	ابزاری و تکراری	تکراری	غیر تکراری
	اندازه	کوچک	بزرگ	کوچک یا متوسط
	هدف‌ها	رشد	رشد و کارایی	یادگیری و اثربخشی
	فرهنگ	خانوادگی، قومی	موجودیت کارکنان یک امر قطعی تلقی می‌شود.	تفویض اختیار به کارکنان
فراگرد های سازمانی	ساختار	ساده	خشک و متمرکز	انعطاف پذیر و غیرمتمرکز
	قلمرو و مرزها	مبهم	مشخص	پراکنده و نامشخص
	رهبری	دلسوزانه	خودکامه	رهبری خدمت گزار
	ارتباطات	رو در رو	رسمی، مکتوب	غیر رسمی، شفاهی
	کنترل	متمرکز	دیوان سالار	غیرمتمرکز، خود کنترلی
	برنامه ریزی	مدیر مالک	مدیران	همه کارکنان
	شرایط تصمیم گیری	اطمینان	مخاطره	عدم اطمینان
	رهیافت اداره کارکنان	ابزاری	پدر سالارانه	مساوات و برابری

[صفحه ۳۲۶]

ـ نظریات دوره فرا نوگرایی (۱۹۸۰ به بعد) :

۱- سیستم‌های پیچیده ⟵ این علم نوین، تئوری پیچیده یا پویایی‌های غیر خطی نامیده می‌شود.

ـ سیستم‌های پیچیده سیستم‌هایی هستند که تعداد زیادی متغیر های مستقل به طریق بسیار گوناگون با هم در تعامل اند.

ـ سیستم‌های پیچیده قابلیت این را دارند که میان نظم و آشوب توازن برقرار کنند.

ـ سیستم‌های پیچیده در یک حیات مطلق میان پایداری و فرو افتادن در تلاطم به سر می‌برند.

ـ سیستم‌های پیچیده و ناشناخته دارای مفروضات خاصی به ترتیب زیر می‌باشند:
رفتار غیر خطی ـ دو شاخگی دوره ای ـ سازگاری پویا ـ خود سازماندهی **[صفحه ۳۲۷]**

سبک‌های سیستم‌های پیچیده از نظر میوری (Murray)

سبک مولکولی ⟵ سیستم‌های پیچیده دارای یک سری قوانین ساده و مبتنی بر علت و معلول هستند.
ـ در این سیستم‌ها معمولا به منظور رسیدن به هدف چندین مسیر تعریف می‌شود. (مثل رها کردن یک گوی در یک کاسه)
ـ قوانین موجود در این سیستم، رفتار یک سیستم انطباق پذیر پیچیده GAS (Complex Adaptive System) را شکل می‌دهند که او را قادر می‌سازد تا رشد کند و ادامه حیات بدهد.
ـ این سبک از پیچیدگی در سازمان، همواره باعث می‌شود که سازمان بتواند خود را با محیط تطبیق دهد. به عبارت دیگر درجه تناسب سیستم افزایش می‌یابد.

سبک شبکه ای ⟵ واحدها همواره با هم ارتباط و اتصال دارند اما این ارتباط در یک دامنه ضعیف تا قوی گسترده است. علاوه بر این واحدها به هم بازخور مثبت و منفی ارائه می‌کنند.
ـ در سبک شبکه ای، شبکه ای از واحدها با هم در ارتباطند.
ـ در این نگرش، فرایند خود سازماندهی در لبه آشوب رخ می‌دهد.
ـ در این سبک سیستم قادر است یک موقعیت بهینه و متناسب را بین ثبات کامل و آشوب با عدم قابلیت پیش بینی پیدا کنند. این موقعیت بهینه چنان چه به حد ثبات نزدیک باشد جاذبه ساده نامیده می‌شود و اگر به حد آشوب نزدیک‌تر باشد جاذبه عجیب نام دارد.
ـ استیسی می‌گوید: سازماندهی در سازمان‌های امروزی معادل با فرایند پیچیده ارتباطات و روابط بین اعضاست.
ـ لنگینک هال و ولف می‌گویند: منطق پیچیدگی معادل با فراگیر شدن سیستم‌های غیر خطی دینامیکی هستند که این سیستم‌ها مبتنی بر بازخور شبکه ای و روابط ناگهانی است.
ـ زیمرمن می‌گوید: سازمان‌ها در مسیر بلوغ خود بایستی مشتریان را نیز به تکامل برسانند که این از تعاملات مبتنی بر وب جهانی نشئت گرفته بود.

[صفحه ۳۲۷-۳۲۸]

۲- تئوری آشوب (لورنز Lorenz) ۱۹۶۱ ← نام دیگر تئوری آشوب، تئوری سیستم‌های غیر خطی است.
ـ تئوری آشوب به طور اخص ادعا دارد که هیچ چیز در این جهان تصادفی نیست و بی نظمی و غیر قابل پیش بینی بودن ظاهری امور حاصل و نتیجه طبیعی تفکر قطعی گرا و اثباتی ماست.
(نمونه ای از رفتار آشوبناک، ریزش آب از یک آبشار یا در شرایط جوی است)

۴ ویژگی عمده تئوری آشوب

۱- اثر پروانه ای ← مدیران کارآفرین و خلاق توانسته اند با یک حرکت مناسب و کم انرژی موجبات تحول و دگرگونی‌های عظیم و توفیق‌های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند.
ـ پیتر سنگه اثر پروانه ای را اصل اهرمی نام گذاری کرده است و آن را اساس تفکر سیستمی می‌داند.
ـ تفکر غیر سیستمی موجب می‌شود تا اجزای سیستم شناخته شده و تاکید بر تغییرات غیر کلیدی و کم ارزش گذارده شود.

۲- سازگاری پویا ← سیستم‌های بی نظم در ارتباط با محیط همچون موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آن‌ها و محیطشان برقرار است.
ـ ویژگی‌های سیستم‌های سازگار شونده ← ۱. خود کنترلی و خود نظمی ۲. هم افزایی ۳. خاصیت یادگیرنده بودن از طریق بازخور ۴. وجود نوعی تخصص انعطاف پذیر

۳- خود مانایی یا هولوگرافیک (Self-Similarity) ← میزان بی نظمی در مقیاس‌های مختلف ثابت باقی می‌ماند و شگفت آن که این ادعایی درست است. بارها طبیعت نظم در بی نظمی یا بی نظمی منظم را نشان داده است.
ـ آن چه در مدیریت کلاسیک، وحدت جهت نامیده می‌شود در خاصیت خود مانایی جلوه می‌کند. این وحدت جهت، موجب انسجام در سازمان شده و تفاوت‌ها و اختلافات عملیاتی را کمرنگ می‌کند.

۴- جاذبه های غریب ← به مدیران امکان می‌دهد تا به الگویی دست یابند که بی نظمی‌ها را نظم می‌بخشد و آشوب‌ها را در قالبی منظم تبیین می‌کند.

[صفحه ۳۲۹-۳۳۱]

نظریه آشوب بر ۶ نکته مهم تاکید دارد

۱- زندگی سازمانی هم قابل پیش بینی است و هم غیر قابل پیش بینی

۲- تجزیه و تحلیل علی واقعاً غیر ممکن است.

۳- تنوع نسبت به تجانس مبنایی مولد تر است.

۴- اصول خودسازماندهی این نگرانی را که هرج و مرج ممکن است بر آشوب نظم دار غالب شود، کاهش می‌یابد.

۵- بر اساس اصل پروانه ای عمل تکی و جزئی، اثری تکاثری (فرایندی) در پی دارد.

۶- خاصیت تجلی کل در جزء یا خود مانایی ویژگی عناصر همه سازمان‌های آشوبناک است.

[صفحه ۳۳۱-۳۳۲]

۳- تئوری فاجعه ⟵ رنه تام در سال ۱۹۷۲ آن را با نام نظریه رویدادهای غیر منتظره ارائه داد.

ـ تغییرات پیوسته و یکسان به تدریج تبدیل به تغییراتی ناگهانی می‌گردد.
(مثل شکستن پل‌ها در اثر ازدیاد بار، خم شدن تیر آهن، به هم خوردن سیستم عصبی، ورشکستگی بورس، به وجود آوردن شورش، انقلاب و ...)

ـ برای حل مسائل ناشی از فاجعه، مدل تهاجم (Model of Aggression) مطرح گردید.

ـ پرفسور زیمن مدل تهاجم را ارائه کرد.

ـ کونراد ـ زی ـ لورنز (Lorenz) می‌گوید: رفتار تهاجمی برای هر کس تحت تأثیر ۲ عامل ناسازگار به وجود می‌آید. خشم و ترس دو عاملی است که در تهاجم سگ دخالت مستقیم دارد.

ـ اگر سگ را فقط خشمناک کنیم ولی ترس در بین نباشد ⟵ موجب حمله سگ خواهد شد.

ـ وقتی ترسانده شود ولی خشمی در او ایجاد نگردد ⟵ موجب فرار سگ خواهد شد.

ـ هنگامی که هیچ کدام از دو عامل ایجاد نشود ⟵ وضعیت کامل عادی از خود نشان می‌دهد.

ـ اگر هم ترسانده شود هم خشمناک گردد ⟵ احتمال هر دو حالت فرار و حمله به طور افراطی وجود دارد.

[صفحه ۳۳۲ـ۳۳۴]

۴- نظریه فعالیت ⟵ انسان و محیط همراه با هم دیده می‌شوند و عمل فرد زاییده این تعامل است.

ـ تضاد به عنوان یک عامل تحول آفرین در نظر گرفته شده است.

ـ باید از جزء نگری بپرهیزیم و به کل نگری بپردازیم.

ـ فعالیت را به عنوان یک پدیده اجتماعی مطرح می‌کند.

ـ عمل و مهارت و آگاهی انسان در فضایی گسترده مورد بحث واقع می‌شوند و شناخت سازمانی نوعی شناخت جمعی و گروهی قلمداد می‌شود.

ـ روابط متقابل انسان با محیط، اساسی و بنیان آگاهی وی است.

ـ پیوند های میان فکر، رفتار، عمل فردی و کردار های جمعی منشأ آگاهی و دانش بشری است.

[صفحه ۳۳۴-۳۳۵]

DLM

ـ چارلز پرو (Charles Perrow) معتقد است اجزای سیستم‌های پیچیده هم زمان می‌توانند با هم پیوستگی‌های سست (Loose Coupling) و سخت (Tight Coupling) داشته باشند.

ـ پیوستگی سخت ← خرده سیستم‌ها کامل به هم جفت می‌شوند و هیچ فضای خالی بین آن‌ها نیست و آن چه در یک خرده سیستم رخ می‌دهد بلافاصله در دیگری اثر مستقیم دارد.

ـ پیوستگی سست ← هر خرده سیستم عملکرد و فعالیت خود را دنبال می‌کند و تحت تأثیر شدید عامل دیگری نیست. بنابراین سیستم‌هایی که با پیوستگی‌های سست به هم مربوط شده‌اند انعطاف دارند و استاندارد های خاص خود را دنبال می‌کنند.

۵- نظریه سلول گرایی ← سلول گرایی به مشتریان این اجازه را می‌دهد که اجزای تشکیل دهنده یک محصول را با هم جور و ترکیب نمایند تا به یک محصول نهایی برسند. (مثلا یک تخت خواب از ملحفه، تشک، تخت و غیره تشکیل شده که مشتری آن‌ها را جداگانه تهیه می‌نماید)

انواع سلول

۱- سلول‌های تعمیراتی ← در امر تعمیر و نگه داری عناصر تخصص دارند.

ـ سلول‌های تعمیراتی بر دو نوعند: ۱- سلول‌های برقرار کننده یک رابطه
۲- سلول‌های تثبیت کننده یک عنصر

۲- سلول‌های دفاعی ← حفاظت از سیستم و هشدار به سیستم

۳- سلول‌های حرکت دهنده ← کل سیستم را از منابع دور ساخته یا به آن‌ها نزدیک می‌کنند و استفاده کننده از محیط.

۴- سلول‌های جذب ← کسب و ربودن منابع قابل تعریف و آزاد و سلول‌های عامل بی نظمی در محیط

ـ مراحل جذب در سلول‌های جذب:
۱- قطع روابط بین منابع مورد نظر در سیستمی که به آن تعلق داشته‌اند.
۲- برقراری روابط جدید بین منابع آزاد و سیستم جذب کننده
۳- توسعه روابط مذکور به ساختار داخلی سیستم

۵- سلول‌های کنترلی ← نظارت و هدایت سایر سلول‌های تخصصی و هماهنگ کردن آن‌ها.

وظایف:
۱- ثبت و یادآوری اطلاعات مربوط به وضعیت سیستم به کمک سلول‌های حسی
۲- ثبت و یادآوری اطلاعات مربوط به وضعیت سیستم به کمک سلول‌های تعمیراتی
۳- مقایسه وضعیت سیستم با هدف‌های آن بر مبنای اطلاعات مربوط به وضعیت و اهداف سیستم
۴- انتخاب پاسخ‌های مناسب با استفاده از اطلاعات بازیابی شده سلول‌های حافظ و هدایت عملیات سایر سلول‌ها

DL-M

[صفحه ۳۳۸]

۶- مدیریت ذِن (Zen of Management) ⟵ یکی از اصول مهم ذن درک شهودی است.

ـ ذن مخفف «ذن بودیسم» نام ژاپنی شاخه ای از بودیسم ماهایاناست (نام چینی آن چان است) که بیشتر در چین، ژاپن، ویتنام و کره رواج دارد.

ـ ذن بر نقش مراقبه در رسیدن به آگاهی تاکید می‌ورزد.

ـ ذن بر مراقبه برای رسیدن به آگاهی بدون واسطه فرایند های دنیوی و ذهنی تاکید دارد.

ـ ذن در مفهوم یعنی آرامش متمرکز ذهنی از طریق اندیشیدن و تمرکز.
(مراقبه ذن، ذاذن نامیده می‌شود. ذاذن عملی است که ذهن را به کل کائنات مرتبط می‌کند)

[صفحه ۳۴۱-۳۴۲]

ـ فلسفه ذن در مدیریت انجام دادن درست کارهاست نه رسیدن به سود.

[صفحه ۳۴۲]

ـ اصولا مدیریت استراتژیک به توان ذهنی و تمرکز آن مبتنی است. مدیریت استراتژیک وابسته به هدایت اذهان مدیران است. در واقع به جای تعویض افراد باید روش‌ها عوض شود و این امر نیازمند پرورش خلاقیت افراد است.

ـ ذن به مدیر کمک می‌کند تا به صورت چند بعدی فکر کرده و عمل نماید.

ـ ذن در مدیریت ⟵ نگرش مدیریتی که مدیر را قادر می‌سازد ضمن هدایت اثربخش افراد و برانگیختن آنان به کار، روحیه و تفکر و اندیشیدن را در خود پرورش داده و با تقویت خود تنظیمی و خود کنترلی افراد انرژی و توان لازم را برای اجرای مطلوب وظایف فراهم آورد.

[صفحه ۳۴۲-۳۴۳]

ـ مهم‌ترین دستاورد های ذن:

۱. هدایت فکری و عملی خود و دیگران
۲. داشتن وضعیت فعالانه در برابر تغییرات سریع
۳. مدیریت مؤثر روابط خود و دیگران
۴. حفظ تعادل احساسی، روحی، روانی و جسمی
۵. قادر ساختن مدیر برای توسعه ابعاد عملکردی خویش
۶. رسیدن به راه حل‌های جدید توسط تمرکز ذهنی
۷. ترکیب توان ذهنی و فیزیکی برای تقویت خود تنظیمی و خود کنترلی
۸. پرورش خلاقیت
۹. درک عمیق از وضعیت‌های حال و آینده سازمان
۱۰. کمک به مدیر برای تفکر چند بعدی

[صفحه ۳۴۳-۳۴۴]

DLM

۷- مدیریت شفافیت ⟵ فرد را قادر می‌سازد تا بین واقعیت و ظواهر تمایز قائل شود.

شفافیت این ۷ مورد را با هم ترکیب می‌کند .

هسته اصلی شفافیت
- ۱- قصد هدایت شدن به طرف هدف تصویر نه به طرف خود تصویر
- ۲- هدایت
- ۳- فرض وجود

شکل‌های تجربه شفاف
- ۱- دسترسی آسان به محتوا
- ۲- عدم حساسیت به نقص محتوای تجربه شناختی افراد
- ۳- عدم حساسیت به ویژگی پردازش شده اطلاعات هوشمندانه افراد
- ۴- دسترسی غیر دقیق به مرحله نزدیک‌تر پردازش

واژه شفافیت به ۲ معنی به کار برده می‌شود
- ۱- مدیر روابطی شفاف و بدون ابهام و دورویی با کارمندان داشته باشد. در کل شفافیت و روشنی و راستی در سازمان حاکم باشد.
- ۲- رسیدن به نوعی شفافیت از طریق تجربه است که انسان را به خود شناسی می‌رساند. در واقع نوعی شهود حاصل از تجربه می‌باشد که فرد بدان می‌رسد.

[صفحه ۳۴۴]

نکته: اگر مفهوم اول را مد نظر بگیریم ⟵ شفافیت نقطه مقابل مدیریت ذن است.

اگر مفهوم دوم را مد نظر بگیریم ⟵ شفافیت بسیار شبیه مدیریت ذن است.

[صفحه ۳۴۵]

۸- مهندسی مجدد فرایند کسب و کار (BPR) ⟵ تفکر اساسی و طراحی بنیادی کار در فرایند کار به منظور دستیابی به بهبود های چشمگیر در عملکرد های فعلی (مثلا هزینه، کیفیت، خدمت و سرعت)

ـ فرایند ⟵ عبارت است از مجموعه ای از مراحل، فعالیت‌ها و وظایف هدفمند که با استفاده از زیر ساخت‌های لازم و روش‌ها و مکانیزم‌های خاص، یک یا چند روش را به یک یا چند خروجی تبدیل می‌کند. (فرایند جزء اصلی و محوری هر سیستم است)

ـ ساختار ⟵ عبارت است از نتیجه کلی و جامع کنش و تأثیر متقابل اجزاء و عناصر تشکیل دهنده هر سیستم و صفات و ویژگی‌های این اجزا.

[صفحه ۳۴۶]

ـ فرایند محوری ← یعنی همه اعضا باید کوشش‌های خود را در جهت هدف اصلی بسیج کنند وگرنه تعارض فعالیت‌ها به نتایج نهایی صدمه می‌زند. نتیجه کار با اهمیت است نه اجزای تشکیل دهنده آن.

[صفحه ۳۴۷]

۴ کلمه کلیدی مهندسی مجدد

- **۱- بنیادی یا ریشه ای** ← مهندسی مجدد در ابتدا تعیین می‌کند که شرکت باید چه کند و سپس تعیین می‌کند که چگونه باید آن را انجام دهد. وضع موجود را در نظر نمی‌گیرد بلکه به آن چه که باید باشد تمرکز می‌کند.
- **۲- اصولی** (Radial) ← مهندسی در مورد نوآوری کاری و نه بهبود کاری یا تغییر روال کار
- **۳- چشمگیر** (Dramatic) ← به دنبال بهبود های قابل توجه یا به عبارتی جهشی و چشمگیر در کار
- **۴- فرایند کار** (Business Process) ← مجموعه ای از وظایف است که افراد انجام می‌دهند تا برای مشتری ارزش ایجاد کنند.

[صفحه ۳۴۷-۳۴۸]

ـ انواع تغییراتی که هنگام مهندسی مجدد در یک شرکت پیش می‌آید:

❖ تغییر واحد های کاری :	قسمت‌های اجرایی	← تیم‌های فرایندی
❖ تغییر مشاغل :	وظایف ساده	← کار چند بعدی
❖ تغییر در نقش شخص :	شخص تحت نظارت	← شخص صاحب اختیار
❖ تغییر در آمادگی برای کار :	آموزش	← تحصیلات رسمی
❖ تغییر ملاک ترفیع :	عملکرد	← توانایی
❖ تغییر ارزش‌ها :	حمایتی	← مولد
❖ تغییر مدیران :	سرپرست	← مربی
❖ تغییر در ساختار سازمانی :	سلسله مراتبی	← مسطح
❖ تغییر مدیران اجرایی :	مبصر	← رهبر

[صفحه ۳۴۸]

ـ تفاوت مهندسی مجدد کسب و کار و مدیریت کیفیت:

۱. مهندسی مجدد، یک شرکت را به سرعت به جایی که لازم باشد می‌رساند – مدیریت کیفیت یک شرکت را در همان جهت به حرکت در می‌آورد.
۲. مهندسی مجدد، راجع به تغییر چشمگیر و ریشه ای است ـ مدیریت کیفیت شامل تعدیل تدریجی است.
۳. مهندسی مجدد، یک تلاش فشرده و از بالا به پایین است و مستلزم مشارکت و پشتیبانی مدیریت عالی است ولی مدیریت کیفیت، همین که وارد فرهنگ یک شرکت شد، بدون مراقبت و توجه روزانه از سوی مدیریت می‌تواند ادامه کار دهد.

[صفحه ۳۴۸-۳۴۹]

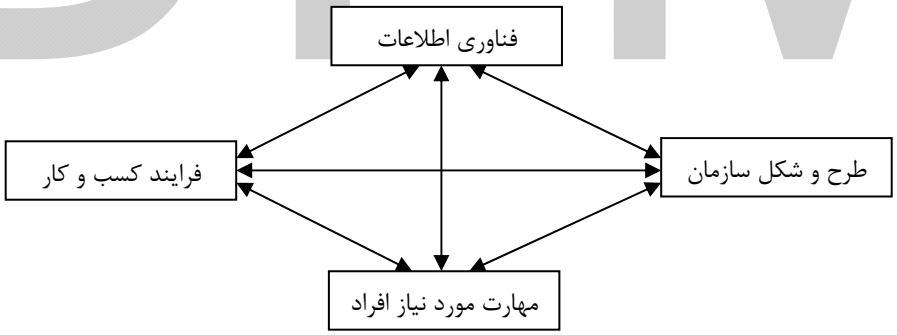
DLM

نکته: یکی از اصلی‌ترین محرک‌های تغییر، توسعه فناوری اطلاعات و گسترش و به‌کارگیری آن است.
که می‌تواند قواعد قدیمی را بر هم زند و قواعد جدیدی را وضع کند.

	قواعد قدیمی	قواعد جدید
۱- اطلاعات	۱ـ در یک زمان تنها در یک جا آشکار گردند.	۱ـ در هر تعداد جای که نیاز باشد آشکار شوند.
۲- انجام کار پیچیده	۲ـ فقط افراد کارشناس	۲ـ یک فرد دارای مهارت عمومی
۳- تمرکز	۳ـ کسب و کار باید تمرکز یا عدم تمرکز را انتخاب کند.	۳ـ کسب و کار می‌تواند هم زمان از تمرکز و عدم تمرکز بهره‌مند شود.
۴- تصمیمات	۴ـ مدیران	۴ـ همه کارکنان
۵- محل کار	۵ـ دفاتر	۵ـ هر جا که هستند.
۶- تماس با خریدار	۶ـ تماس شخصی با خریدار بالقوه	۶ـ تماس مؤثر با خریدار بالقوه
۷- محل اشیا	۷ـ شما باید بفهمید اشیا کجا هستند.	۷ـ اشیا به شما می‌گویند که کجا هستند.
۸- بازنگری طرح‌ها	۸ـ به دور ادواری	۸ـ فورا
۹- محل همکاری	۹ـ در یک مکان	۹ـ در مکان‌های مختلف
۱۰- توسعه محصولات سفارش شده	۱۰ـ دشوار و پر هزینه	۱۰ـ سریع و کم خرج
۱۱- زمان توسعه محصولات	۱۱ـ بسیار طولانی	۱۱ـ ۹۰٪ کاهش زمان
۱۲- سازمان‌ها و فرایندها متکی به ...	۱۲ـ اطلاعات	۱۲ـ دانش
۱۳- محل انجام کار	۱۳ـ جایی که نیروی کار ارزان است.	۱۳ـ در جایی که نیروی کارگران است هم می‌توان انجام داد.

[صفحه ۳۴۹]

ـ مدل لویت:



ـ نمودار ۱-۱۰: مدل چهار وجهی سازمان ـ

ـ تغییر در یکی از این چهار مجموعه را باید با تطبیق دادن سه مجموعه دیگر کامل کرد.
(مثلا اگر فناوری جدید در سازمان به کار گرفته شود، افراد نیازمند به یادگیری مهارت‌های مربوط به آن خواهند بود و طرح سازمانی تغییر می‌کند)

ـ برای تحقق موفقیت آمیز مهندسی مجدد کسب و کار، هماهنگی بین این چهار جزء ضروری است.

[صفحه ۳۵۰]

ـ دلایل شکست پروژه های مهندسی مجدد کسب و کار:

۱. ریسک بالا
۲. مدیریت تغییر نا مناسب
۳. اشتباهات برنامه ریزی
۴. سیاست‌های داخلی
۵. هزینه های بالای به‌کارگیری ابزار جدید
۶. فقدان مشارکت رهبر و سایر افراد مرتبط
۷. نرم افزار های غیر منعطف
۸. کمبود انگیزه
۹. کمبود پشتیبانی مدیریت ارشد

ـ دلایل اساسی شکست پروژه های مهندسی مجدد کسب و کار:

۱. کمبود پشتیبانی مدیریت ارشد
۲. انتظارات فرا واقعی
۳. موانع انجام تغییر

[صفحه ۳۵۱]

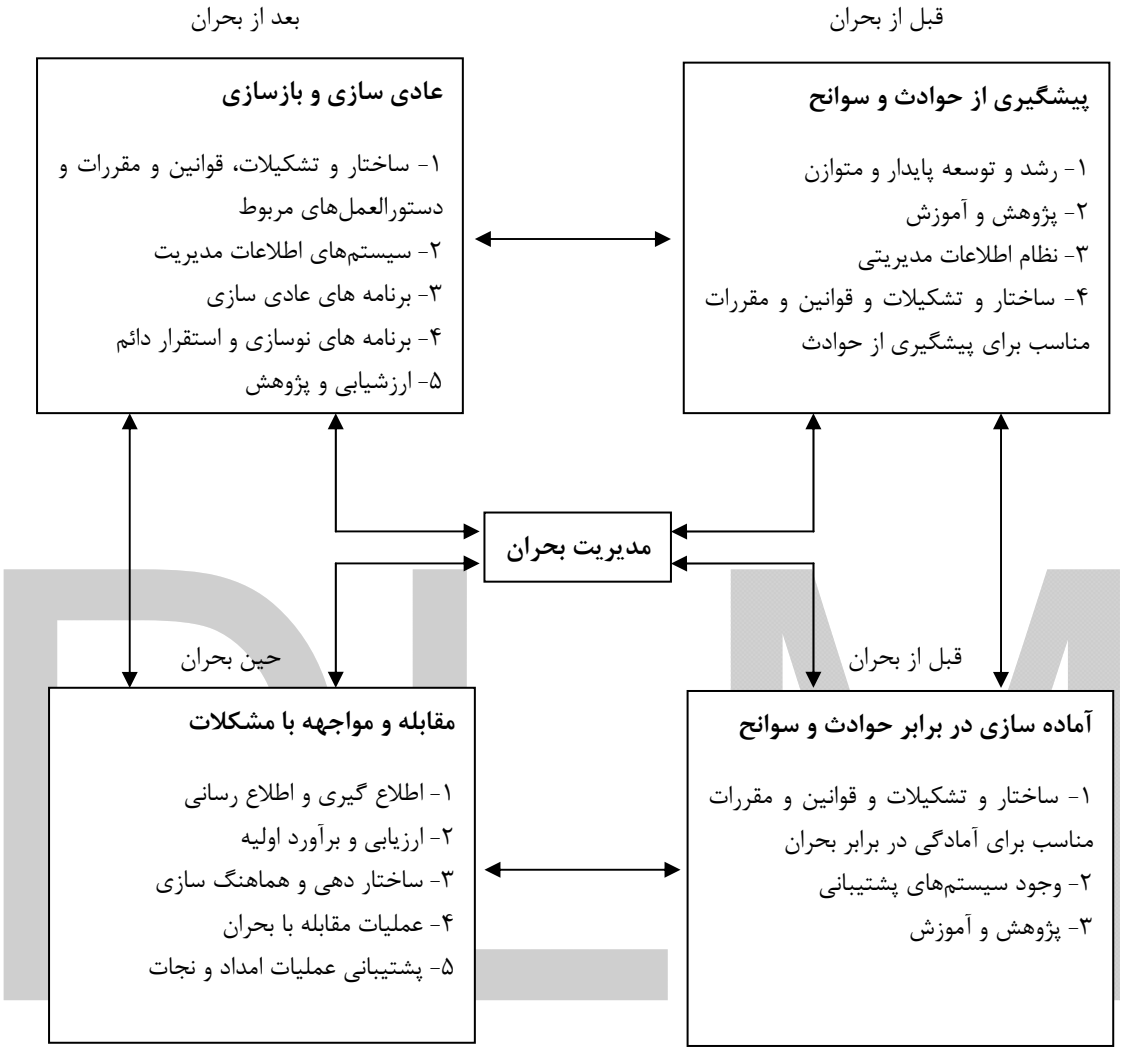
۹- مدیریت بحران ← مدیریت حوادث و سوانح که شامل فرایند رسیدگی و تحقیق درباره علل بروز بحران، مطالعه دوباره فناوری، تغییر و اصلاح تکنولوژی و مقررات حاکم بر آن، بهسازی سیستم کمک رسانی و امداد و تغییر داده و مساعد کردن اوضاع محیطی است.

ـ فرایند پیش بینی، تدارک، آمادگی قبلی برای رویارویی و رفع موانع و رویدادهایی که حیات و بقا سازمان و جامعه را مورد تهدید جدی قرار می‌دهد.

[صفحه ۳۵۲]

مراحل چرخه مدیریت بحران از نظر له چات (Lechat)

۱- انتظار یا پیش بینی ..... Anticipative Phase
۲- اعلام خطر ..... Alarm Phase
۳- نجات ..... Rescue Phase
۴- رها سازی (عادی سازی) ..... Relief Phase
۵- بازسازی و نوسازی ..... Rehabilitation Phase



ـ نمودار ۲-۱۰: الگوی مدیریت بحران ـ

[صفحه ۳۵۴]

۱۰- مدیریت دانش ⟵ عصر جدیدی به نام عصر اطلاعات به وقوع پیوسته است.

ـ افزایش حجم اطلاعات موجب تحول و تغییر (جامعه متکی به کشاورزی) به (جامعه متکی به صنعت) و سپس به (جامعه متکی به اطلاعات) گشته است.

ـ از سوی دیگر سرعت تغییرات بسیار افزایش یافته است.

[صفحه ۳۵۵]

ـ پدر مدیریت دانش ⟵ کارل اریک سوبی سوئدی (Karl-Erik Sveiby)

[صفحه ۳۵۷]

از نظر دی مایتا و اودر رشد مدیریت از دو جابه‌جایی بنیادین حاصل شده

- **کوچک سازی** :استراتژی محبوب کاهش بالا سری و افزایش سود در دهه ۸۰
- **توسعه تکنولوژی** : علاقه به مدیریت دانش را به واسطه دو منبع افزایش داده است.

۱- رشد انفجاری منابع اطلاعاتی مثل اینترنت
۲- روند شتابان تغییر تکنولوژیکی

❖ **سیر تحول مدیریت دانش:**

از نظر صاحب نظران کسب و کار

- **دهه ۱۹۸۰** ← دهه جنبش کیفیت (تاکید بر دستیابی به کیفیت بهتر)
- **دهه ۱۹۹۰** ← دهه مهندسی مجدد (استفاده از تکنولوژی برای بهبود فرایند و کاهش هزینه
- **دهه ۲۰۰۰** ← دهه مدیریت دانش (خلق و اجماع و به‌کارگیری دانش فردی و سازمانی)

[صفحه ۳۵۶]

سیر تحول مدیریت دانش از نظر گمبل و بلکول

- **دهه ۱۹۵۰** ← دهه پردازش الکترونیکی داده‌ها (مدیریت کمی ـ مدیریت بر مبنای هدف)
- **دهه ۱۹۶۰** ← تغییر ساختار های سازمانی (تمرکز گرایی یا عدم تمرکز گرایی)
- **دهه ۱۹۷۰** ← یک سو نمودن اعضای تیم (مدیریت سهام ـ برنامه ریزی استراتژیک ـ منحنی های یادگیری)
- **دهه ۱۹۸۰** ← رقابت (فرهنگ سازمانی ـ کوچک سازی ـ مدیریت کیفیت) (مایکل پورتر)
- **دهه ۱۹۹۰** ← رهاسازی توان رقابتی منابع انسانی (یادگیری ـ فراموش سازی ـ توجه به تجربه‌ها ـ ایجاد یک حس مشترک از طریق ارتباطات به عنوان مهم‌ترین ابزار ایجاد تعهد سازمانی)
- **دهه ۲۰۰۰** ← مدیریت دانش (ساختن شرکت‌های یک دست و یکپارچه از طریق فرهنگ نشر و اشتراک گذاری دانش)

[صفحه ۳۵۶-۳۵۷]

ـ دارای های نا ملموس ← اعتبار نام شرکت ـ دانش و توانایی پرسنل ـ وفاداری شبکه گسترده ای از دوستان شرکت به شرکت و...

❖ **تعریف مدیریت دانش:**

ـ ابتدایی‌ترین تعریف ⟵ یافتن راهی برای خلق، شناسایی، شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن.

ـ مدیریت دانش، راهبردها و فرایندهایی هستند که قادرند تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان به وجود آورند.

ـ مدیریت دانش، فرایند گسترده ای است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد.

[صفحه ۳۵۷]

ـ مدیریت دانش، فرایند ثبت ارزش و دانش و سپس درک مفهوم اشتراک اطلاعات و به‌کارگیری سیستم‌های فناوری اطلاعات به منظور نگه داری و به‌کارگیری مجدد همان دانش می‌باشد.

اهداف مدیریت دانش
- تلاش برای ایجاد منابع
- تلاش برای ایجاد مخازن یا انبار های دانش
- تلاش برای ارتقای فرهنگ‌ها و مدیریت دانش

مخازن مدیریت دانش
- دانش بیرونی (هوش رقابتی)
- دانش ساختمند درونی (گزارش‌های پژوهشی، نوشته‌ها و روش‌های مربوط به بازاریابی محصول محور)
- دانش بی ساختار درونی (دانش خاموش فردی)

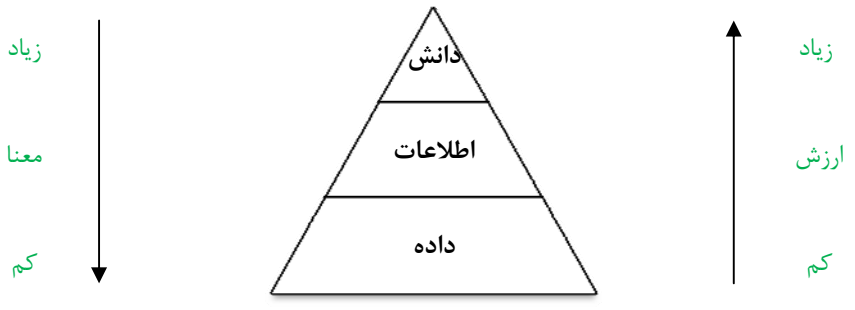
[صفحه ۳۵۸]

ـ تعریف داده ⟵ مجموعه ای از حقایق و امور مسلم درباره یک پدیده

ـ تعریف اطلاعات ⟵ سازماندهی، گروه بندی و مقوله بندی داده‌ها در الگوهایی معنا دار

ـ تعریف دانش ⟵ اطلاعاتی است که با تجربه، زمینه، تعبیر و تأمل ترکیب شده و اقدام صحیح را ممکن می‌سازد.

[صفحه ۳۵۸]



ـ نمودار ۳-۱۰: روابط بین عناصر مطرح در مدیریت دانش ـ

ـ به طور خلاصه مدیریت دانش:

ـ کل دانش یک سازمان را مدیریت می‌کند.

ـ اغلب به صورت یک مفهوم تصور می‌شود تا یک سیستم.

ـ پیوندی عمیق با مدیریت ارتباط با مشتری CMR دارد. Customer of Relationship of management

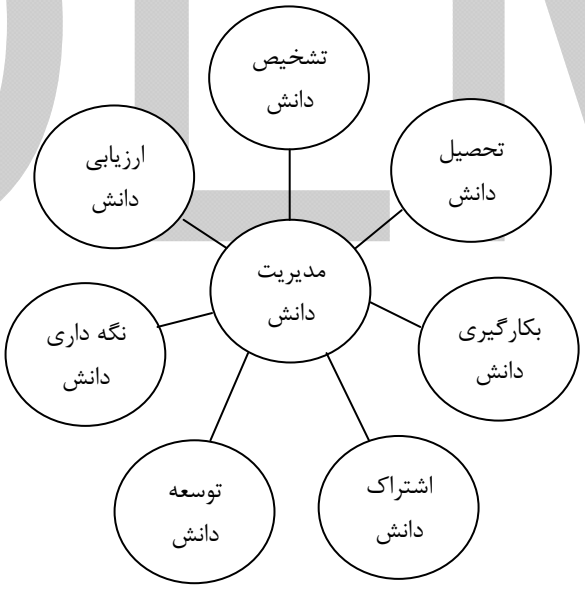
ـ جهت توجیه هزینه‌ها با مشکل مواجه است.

ـ بازار جدیدی بوده و به آرامی در حال رشد است.

ـ ادبیات مدیریت دانش با سازمان‌های یادگیرنده (Learning Organization) پیوند خورده است و یادگیری سازمانی به مدیریت دانش نیاز دارد.
(یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که در خلق، تحصیل و تبدیل دانش در همسان سازی رفتارش با دانش و دیدگاه های جدید تبحر دارد؛ لذا یادگیری سازمانی به مدیریت دانش نیاز دارد)

[صفحه ۳۵۹]

❖ **سیستم‌های مدیریت دانش: (اجزای هفت‌گانه سیستم مدیریت دانش)**



ـ نمودار ۴-۱۰: سیستم مدیریت دانش و مؤلفه های به هم پیوسته آن ـ

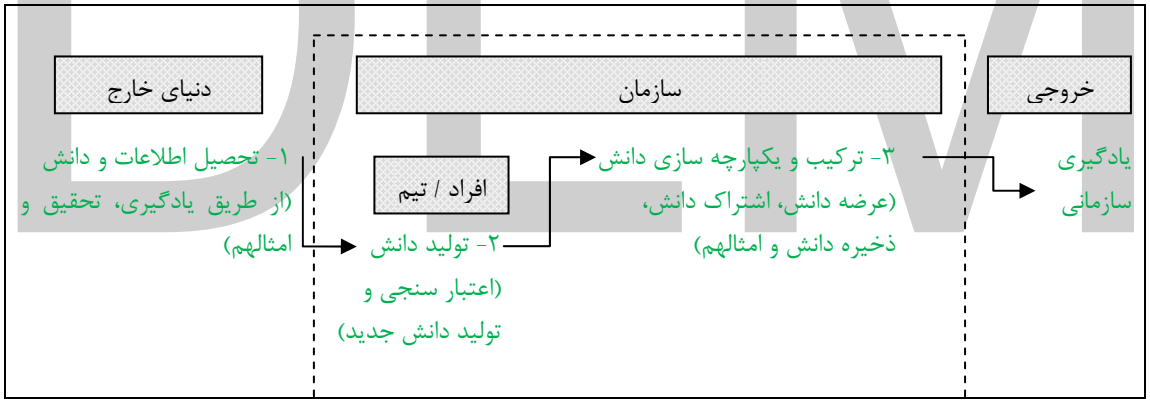
[صفحه ۳۶۰]

۱. **تشخیص دانش** ⟵ تلاشی ساخت یافته برای تعیین خلأها و نواقص دانش یک شرکت
۲. **تحصیل دانش** ⟵ فعالیت‌هایی که موجب از بین رفتن فاصله تشخیص داده شده در مرحله قبل می‌شود. (این دانش از افراد، گروه‌ها یا منابع درون و برون سازمان حاصل می‌شود)
۳. **به‌کارگیری دانش** ⟵ اثربخش‌ترین اجزای مدیریت دانش است.
۴. **به اشتراک گذاری دانش** ⟵ مهیا سازی شرایط، سیاست‌ها و ساز و کارها و فناوری‌ها برای ترکیب جنبه های فرهنگ و فناوری سازمان.
۵. **توسعه دانش** ⟵ افزایش توانایی‌های افراد و سازمان که به برداشت فناورانه و ذهن افراد بستگی دارد.
۶. **نگه داری دانش** ⟵ محافظت، دسترسی به موقع، استفاده مجدد و به هنگام سازی مداوم دانش را تضمین می‌کند.
۷. **اندازه گیری دانش** ⟵ ارزیابی ذخیره و میزان بهره‌وری دانش سازمان.

❖ تئوری‌های مدیریت دانش:

ـ یک تئوری کلی و مشهور مدیریت دانش، تئوری جریان دانش است که دو مدل «چرخه عمر دانش» و «مدل عمومی دانش» را مطرح می‌سازد.

ـ چرخه عمر دانش: Knowledge Life Cycle



ـ نمودار ۵-۱۰: دوره عمر دانش ـ

ـ مدل عمومی دانش: Knowledge management Consortium International

ـ جریان دانش را در ۴ فعالیت عمده سازمان نشان می‌دهد.

۱. **خلق دانش** ⟵ کلیه فعالیت‌هایی که موجب ورود دانش جدید به سازمان می‌شود.
۲. **ذخیره و نگه داری دانش** ⟵ حفظ و موجود بودن دانش را در سازمان تضمین می‌کند.
۳. **انتقال دانش** ⟵ جریان یافتن دانش از یک گروه یا فرد در سازمان به گروه یا فرد دیگر.
۴. **به‌کارگیری دانش** ⟵ فعالیت‌هایی که از دانش در فرایند های کسب و کار استفاده می‌کنند.

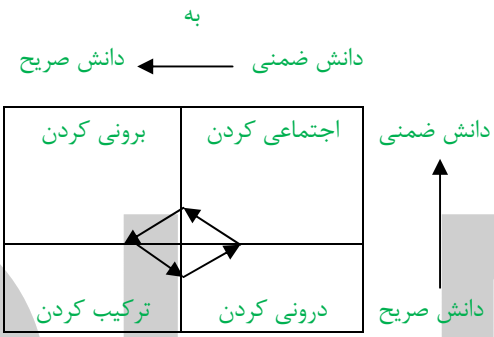
❖ **مدیریت دانش و موقعیت سازمانی:**

ـ دانش صریح و دانش ضمنی در کتاب «سازمان دانش زا» نوشته نوناکا و تاکوچی مطرح گشت.

ـ **دانش قابل انتقال (صریح)** ⟵ دانش سیستماتیک و رسمی یا سخت
(مثل داده‌ها، رویه های سازمانی، نرم افزارها، فیلم‌ها، گزارشات، بیانیه های مأموریت، نمودار سازمانی و امثال آن‌ها)

ـ **دانش ضمنی** ⟵ به صورت عینی قابل پردازش نیست و خاصیتی ذهنی دارد و وابسته به افراد است. **[صفحه ۳۶۲]**

ـ **چرخه خلق دانش در سازمان:**



ـ **نمودار ۶-۱۰: چرخه خلق دانش در سازمان** ـ

[صفحه ۳۶۳]

ـ **تعامل میان دانش صریح و دانش ضمنی** ⟵ تعامل میان دو شکل دانش

ـ **تعامل میان دانش فردی و دانش سازمانی** ⟵ تعامل میان دو سطح دانش

ـ **از ضمنی به ضمنی** ⟵ مثلا حسابدار شرکت، مهارت‌های خاصی را به همکارش منتقل کند.

ـ **از صریح به صریح** ⟵ مثلا حسابدار شرکت اطلاعاتی را از سراسر شرکت جمع آوری کند و به صورت گزارش مالی منتشر کند.

ـ **از ضمنی به صریح** ⟵ مثلا حسابدار شرکت بر اساس تجربه چند ساله خود روش جدیدی را برای بودجه بندی شرکت تدوین کند.

ـ **از صریح به ضمنی** ⟵ مثلا یکی از کارکنان شرکت گزارش مالی شرکت را بعنوان ابزاری نو در عملکرد سازمانی خود به کار بندد.

ـ **تبدیل در سطح** ⟵ دانش ضمنی یک فرد با مطرح شدن در جمع تبدیل به دانش ضمنی دیگران می‌شود.

ـ **تبدیل در سطح و شکل** ⟵ دانش صریح سازمان با درونی شدن و تجربه شخصی به دانش ضمنی تبدیل می‌شود.

ـ **تبدیل در سطح و شکل** ⟵ دانش ضمنی فرد، برای مثال با تدوین گزارش‌های سازمانی به دانش صریح و سازمانی تبدیل می‌شود.

ـ **تبدیل در سطح** ⟵ ترکیب دانش‌های صریح در بخش‌های مختلف سازمان، می‌تواند مورد استفاده فردی در یک بخش قرار گیرد و تبدیل به دانش صریح جدیدی شود.

ـ نوناکا (Nonaka 1991) تنها مزیت پایدار یک سازمان به عنوان یک کل را در خلق دانش جدید، انتشار آن در اجزای سازمان و به‌کارگیری در محصولات، خدمات، فرایندها و نظام‌های سازمانی دانسته است.

توجه دارید که مطالعه این مطالب، احتیاطی است. اگر اهمیت قطعی داشت، حتما در پک می‌آمد.

فصل یازدهم:

خلاقیت و نوآوری

DLM

❖ **فصل یازدهم در یک نگاه:**



❖ **تعاریف:**

ـ **خلاقیت** ⟵ تولید یک اندیشه و فکر نو ـ به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید ـ ترکیب ایده‌ها یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌ها

ـ **نوآوری** ⟵ به‌کارگیری ایده های ناشی از خلاقیت ـ عملی ساختن ایده و ارائه آن به صورت یک محصول جدید

ـ **تغییر** ⟵ ایجاد هر چیزی که با گذشته تفاوت داشته باشد ـ تمام نوآوری‌ها منعکس کننده یک تغییر است اما تمام تغییرها نوآوری نیستند.

[صفحه ۳۷۳]

ـ **انطباق** ⟵ توانایی رو به رو شدن با شرایط احتمالی آینده به گونه ای که خلأیی ایجاد نشود.

ـ **کارآفرینی** ⟵ فراگرد شکار فرصت‌ها بدون در نظر گرفتن محدودیت منابع.

ـ **کارآفرین** ⟵ کسی که در داخل سازمان، محصولات و فن آوری های جدید را کشف می‌کند و به بهره برداری می‌رساند.

DLM

❖ **ویژگی‌های افراد خلاق:**

۱. سلاست و روانی ادراکی ⟵ توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده
۲. انعطاف پذیری ادراکی ⟵ توانایی دور شدن از یک قاعده و پذیرش قاعده جدید
۳. ابتکار ⟵ تمایل به ایجاد جواب‌های غیر معمول
۴. ترجیح پیچیدگی به جای سادگی ⟵ به چالش‌ها و مسائل پیچیده علاقه دارند.
۵. استقلال رای ⟵ به خود متکی هستند.
۶. اعتماد به نفس ⟵ خود را باور داشته و به خود مسلط هستند.
۷. تمرکز ذهنی
۸. مخاطره پذیر بودن ⟵ ترس از انتقاد و شکست ندارند ـ شکست را به عنوان پل پیروزی می‌دانند.
۹. دانش ⟵ تلاش برای کسب آگاهی در موضوع
۱۰. زندگی نامه ⟵ دوران کودکی و نوجوانی افراد خلاق معمولا با سختی‌ها، کمبود امکانات و تنوع همراه است.
۱۱. نیاز به کسب موفقیت ⟵ به دنبال کسب اهداف و تمایل فراوان به موفقیت
۱۲. رفتار از نوع A ⟵ بسیار اهل رقابت، عجول، مقاوم، محاسبه گر

ـ نگاره ۱-۱۱: برخی از ویژگی‌های افراد خلاق ـ

شماره	ویژگی	وضعیت افراد خلاق
۱	دانش	افراد خلاق سال‌های زیادی را برای کسب دانش و تسلط بر موضوع مورد علاقه خود صرف می‌کنند.
۲	تحصیلات	تحصیلات خلاقیت را افزایش نمی‌دهد حتی برخی از تحصیلات که بر رعایت روند های منطقی تاکید می‌کنند، مانع خلاقیت می‌شوند.
۳	هوش	افراد خلاق ضرورتا دارای ضریب هوشی بالایی نیستند. بهره‌مندی از ضریب هوشی در حدود ۱۳۰ کافی است. ضریب هوشی بیش از آن ضرورتی ندارد.
۴	توانایی‌های ذهنی	افراد خلاق از توانایی‌های ذهنی ذیل برخوردارند: ۱- نسبت به مسائل حساسیت دارند. ۲- در برقراری ارتباط سیال میان چیزها انعطاف دارند. ۳- به جای کلمه‌ها به تصاویر ذهنی می‌اندیشند. ۴- با تلفیق اطلاعات گوناگون آن‌ها را به نحو مناسبی مورد استفاده قرار می‌دهند.
۵	شخصیت	افراد خلاق نوعا مخاطره پذیرند و دارای شخصیتی مصر، بسیار با انگیزه پذیرای فکر های نو، قادر به تحمل ابهام و تحمل تنهایی، و مستقل اند. این افراد از اعتماد به نفس زیادی برخوردارند، اغلب شوخ طبعند و معمولا همراهی با آنان دشوار است.
۶	دوران کودکی	دوران کودکی افراد خلاق معمولا با رخداد های متنوعی همراه بوده است، نظیر وجود مشقت در زندگی خانوادگی و کم و زیاد شدن امکانات مالی.
۷	عادت‌های اجتماعی	افراد خلاق بر خلاف افراد گوشه گیر درون گرا نیستند و تمایل به تبادل افکار با همکاران خود دارند.

[صفحه ۳۹۴]

❖ **شیوه های ظهور اندیشه های نو و بدیع:**

۱- تفکر استقرایی ⟵ تعمیم موارد جزئی و رسیدن به حکم کلی (از جزء به کل رسیدن)
(Inductive)

۲- تفکر قیاسی ⟵ بر عکس تفکر استقرایی است.
(Deductive) ـ با تعمیم نتیجه گیری کلی به مصادیق خاص (از کل به جزء رسیدن)

۳- تفکر خلاق ⟵ تفکر خلاق با یک مسئله درگیر می‌شود و به تجسم و واضح سازی آن و سپس به جرح و تعدیل آن می
(Creative Imagination) پردازد. (به‌کارگیری قدرت تفکر و تخیل)

۴- تفکر سببی و علی ⟵ تحلیل و ارزیابی ریشه های حوادث و نتایج آن‌ها.
(Causal) ـ وقایع مشابه را پیش بینی می‌نمایند و در برنامه ریزی و اجرای برنامه‌ها به کار می‌گیرند.

۵- تمثیل و مدل سازی ⟵ تسری حکم جزئی معینی به حکم جزئی معین دیگر که به دلیل تشابه بین آن دو می‌باشد.
(Allegory & Modeling)

۶- شهود و اشراق ⟵ نحوه اندیشیدن چندان تابع برهان‌های ثابت و به اثبات رسیده نیست بلکه منبعث از جهش‌های درونی
(Intuition) و پویایی‌های خروشان ذهنی است.

DLM

۷- تفکر قضاوتی و تحلیلی (Judgment or Analytic) ⟵ از طریق جستجو و کسب اطلاعات واقعی درباره هر وضعیت اقدام به تعریف و تعین مسئله می‌کنند و پس از تجزیه و تحلیل و ارزیابی روابط معنی دار بین آن‌ها را کشف می‌کنند و سرانجام در مورد مسئله تصمیم می‌گیرند.

[صفحه ۳۵۷]

فرایند خلاقیت

❖

- ۱- ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرح‌های جدید ⟵ ایجاد نگرش مثبت
- ۲- افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله ⟵ افراد بدانند چرا ارائه طرح‌ها و فکرهای جدید ضرورت دارد.
- ۳- مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام لازم ⟵ افکار در خلأ شکل نمی‌گیرند. از این رو تلاش منظم برای کسب اطلاعات در رابطه با شناخت واقعیات مربوط به مسئله توصیه می‌شود.
- ۴- ایجاد سلاست فکر (روانی فکر) ⟵ برای روان سازی فکر توجه به نکات زیر ضرورت دارد: ۱- توان گردآوری فکرها ۲- کمیت فکرها و ایده‌ها ۳- تعیین قرار زمانی مثلا حداکثر ۶ ماه ۴- ارزیابی پس از اتمام قرار زمانی
- ۵- استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله ⟵ برای مدتی ذهن را آسوده گذاشت تا ذهن ناخودآگاه پیرامون مسئله فعال گردد (خواب ذهن)
- ۶- درخشش ناگهانی یک فکر

[صفحه ۳۷۶]

❖ فنون خلاقیت و نوآوری:

۱- یادداشت برداری ⟵ از طریق دفترچه یادداشت یا فیش‌های کوچک

ـ بهترین زمان به تله انداختن فکر، هنگام بروز آن است.

۲- انتخاب زمان مناسب ⟵ ساعت خاصی از شبانه روز متناسب با طبیعت انسان برای هر فرد، افکار را بارورتر می‌سازد.

۳- انتخاب مکان مناسب ⟵ در نظر گرفتن نکات خاصی برای اندیشیدن

[صفحه ۳۷۷]

۴- تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش ⟵ الکس اسبورن (Alex Osborn) برای تقویت حس کنجکاوی فنون سؤالات ایده برانگیز را مطرح کرد:

فنون سؤالات ایده برانگیز:

الف) امکان جانشین ساختن یا ساده کردن؟
ب) امکان ترکیب؟
ج) امکان تطبیق و ساده کردن؟
د) امکان تغییر وضع موجود؟
و) کاربرد های دیگر برای یک شی و پدیده؟
ز) امکان حذف، کاهش و افزایش؟
ی) امکان معکوس و وارونه کردن ترتیب و جهت؟

DLM

۵- استفاده از روابط بین افکار و تداعی معانی ⟵ با توجه به شباهت‌ها و روابط موجود میان وقایع و رویدادها به ظهور مفاهیم جدیدی که معرف فکرها و طرح‌های جدید باشند کمک می‌نمایند.

[صفحه ۳۷۸]

۶- تحلیل شبکه یا ارتباط اجباری ⟵ برای رسیدن به یک فکر جدید، میان دو شیء و یا دو فکر که از قبل قرابت و مشابهتی با هم نداشتند به صورت اجباری روابطی را ایجاد می‌نماییم.

۷- هم اندیشی مستقیم، طوفان مغزی، تحرک مغزی (Brain Storming) ⟵ توسط الکس ازبرن (Alex Osborn) ارائه شد.
ـ فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی

اصول حاکم بر جلسات هم اندیشی مستقیم

۱- کمیت ایده‌ها مهم است.

۲- افراد حق انتقاد را ندارند (از ایده های دیگران)

۳- به قابلیت اجرای ایده‌ها در این جلسه پرداخته نمی‌شود.

۴- موضوعات باید روشن باشند.

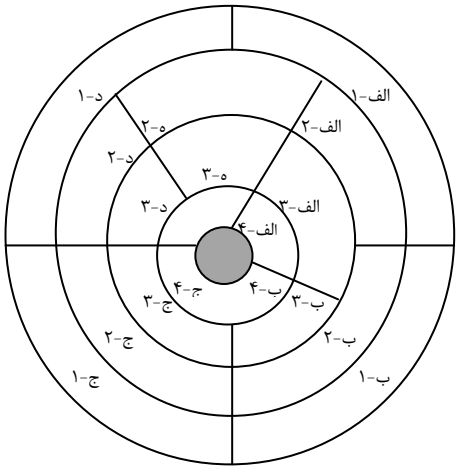
۵- هر چه فکرها بدیع‌تر و بکر تر باشد در پایان جلسه تشویق می‌شود.

[صفحه ۳۷۹-۳۸۰]

۸- تجزیه و تحلیل ریخت شناسانه، فهرست ویژگی‌ها یا امور مورفولوژیک (Morphological Analysis)

پدیده مورد نظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

ـ ویژگی مختلف اشیا فهرست می‌شود. این فهرست ممکن است شامل شکل ظاهری و دیگر ابعاد آن باشد. سپس ابعاد مختلف و اجزا متشکله آن را با هم مقایسه می‌کنند.



ـ نمودار ۱-۱۱: مقایسه ابعاد و اجزای یک پدیده با هم ـ

[صفحه ۳۸۰]

DLM

۹- هم اندیشی غیر مستقیم یا گردش تخیلی یا تلفیق نامتجانس‌ها یا فن گوردون: Speculative Excursion

ـ توسط ویلیام. جی. گوردون (William G.Gordon) ارائه شد.

ـ ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد نماییم، امکان خلاقیت به وجود می‌آید.

ـ فن گوردون از طریق به‌کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره ای به گردش تخیلی ترغیب می‌نماید. در این روش رهبر گروه نقش حیاتی دارد و در واقع او می‌داند که ماهیت ویژه مسئله چیست؟

ـ در جلسه مسئله واقعی و معین مطرح نمی‌شود.

ـ زمان جلسه طولانی است و با تنوع نیز همراه می‌باشد.

۱۰- هم اندیشی رقابتی مستقیم یا گروه اسمی (Nominal Group) ← هر فرد نظرات خود را در صفحات کاغذ یادداشت کرده و بی آن که مشخص شود چه کسی طراح ایده و تفکر بوده، ایده‌ها بین اعضا مبادله شده و تکمیل و تعدیل می‌گردد.

ـ ایده های اظهار شده موجب برانگیختگی ایده های جدید تر به وسیله اعضای جلسه شده و زنجیره ای از افکار به وجود می‌آید.

ـ در این روش ضایعه گروه اندیشی به حداقل کاهش می‌یابد.

۱۱- الگو برداری از طبیعت (Bionics) ← مثلا ابداعاتی مانند علم ارتباطات و کنترل، برنامه ریزی رایانه ای و موضوع هوش مصنوعی همه با الگو برداری و تقلید از مغز آدمی تحقق یافته است.

۱۲- مانع شکنی (Block Busting) ← فرد به شکستن موانع ترغیب می‌شود تا به نظریات و مفاهیم خود دست یابد و ایده جدیدی کسب نماید.

ـ متداول‌ترین آن‌ها تفکر موازی است.

اندیشه های موازی

- **واسطه غیر ممکن** ← ایجاد یک اندیشه میانجی نشدنی است. این اندیشه موجب پویایی فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می‌توان به اندیشه نو و عملی دست یافت.
- **پیوند تصادفی** ← این روش شبیه ارتباط اجباری است.
  ـ تلاش می‌شود برای اشیا و موضوعاتی که به صورت تصادفی برای شما وقوع یافته تفسیری و تصویری را ارائه دهید. (مثل فال)
- **تغییر نگرش** ← ممکن است همراه با معکوس سازی مشکلات، ضعف‌ها و مسائل باشد.
  (مثلا توجه به تأخیر کارکنان به جای آن که فقط منفی تلقی شود می‌تواند به عنوان یک بازخور از نارسایی‌های سازمان به عمل می‌آید)

۱۳- خود را به جای دیگران قرار دادن ⟵ خلاقانه تصور کنیم که اگر با اهداف، مشکلات و امکانات آن‌ها مواجه بودیم، چه می‌کردیم.

۱۴- استفاده از رویداد های پیش بینی نشده ⟵ گاهی اوقات یک رویداد یا یک حادثه شگفت انگیز موجب راه یافتن افراد خلاق به مسیر های جدیدی می‌شود.

۱۵- برداشت از گزارش‌ها و نامه‌ها و سوابق در سازمان ⟵ موجب جرقه های ذهنی می‌شوند.

۱۶- تحلیل داده‌ها و باز داده‌ها ⟵ تحلیل گر کار خود را با بررسی باز داده‌ها و نتایج شروع می‌کند، سپس داده‌ها یا منابع موجود را فهرست می‌کند و در مرحله بعد راه‌هایی را که ممکن است در تبدیل داده به ستاده مطلوب باشد مورد بررسی قرار می‌دهد.

۱۷- فن شش کلاه فکری ⟵ ادوارد دوبونو آن را ابداع کرد.

ـ دوبونو ۶ جنبه یا سبک فکری را تعریف کرده و برای هر کدام کلاه رنگی خاصی را به عنوان سمبل تعیین می‌نماید.

ـ فن شش کلاه فکری بر پایه این تئوری ایجاد شده که «اگر نقش متفکر را بازی کنید متفکر می‌شوید». بر این اساس فرد در اثر تعویض کلاه های فکری، نقشش را در گروه تغییر می‌دهد و نهایتا تنوع و کثرت این تغییرها باعث رشد خلاقیت فرد می‌شود.

[صفحه ۳۸۳]

فن شش کلاه فکری

- **کلاه سفید** ⟵ بدون هیچ گونه قضاوتی، فقط واقعیت‌ها جستجو می‌شوند.
- **کلاه سرخ** ⟵ بیانگر بینشی هیجانی است فقط به جنبه های احساسی و غیر استدلالی توجه می‌شود.
- **کلاه سیاه** ⟵ بیانگر جنبه های منفی و بدبینانه است.
- **کلاه زرد** ⟵ بیانگر جنبه های مثبت و خوش‌بینانه است.
- **کلاه سبز** ⟵ بیانگر خلاقیت و فکر های تازه است.
- **کلاه آبی** ⟵ نظارت

۱۸- فن چرا (Why...? Technique) ⟵ در حین پرسش و پاسخ نیز می‌توان ایده های جدیدی در رابطه با موضوع به دست آورد.
ـ باید توجه داشت که سؤالات تا آن جا ادامه پیدا می‌کند که به یک بصیرت و بینش برسیم.

۱۹- تکنیک نقشه های روند (Trend Maps) ⟵ اگر بخواهیم بدانیم که کجا باید برویم و چطور به آن برسیم می‌بایست بدانیم از کجا آمده‌ایم و کجا هستیم؟ در واقع سیر تحول و تکامل ابعاد مختلف موضوع را روی نقشه می‌آوریم.
(مثل نقشه های روند رقبا، قیمت، کیفیت، راهبرد بازار یابی، کانال‌های توزیع، هدف و ...)

[صفحه ۳۸۴]

۲۰- تکنیک P.P.C (یا فن مثبت، احتمالات و امکانات و نگرانی‌ها) (Possibilities Positive Concerns) ← به ما می‌آموزد که در برخورد با ایده سایرین اول به نکات مثبت ایده توجه کنیم. سپس به انواع کاربرد های محتمل ایده و امکان تعمیم و گسترش آن بپردازیم و نهایتا نگرانی‌های خود را به شیوه ای صحیح با ذکر جملاتی از قبیل «من نگران بعضی چیزها در رابطه با ایده شما هستم، آیا می‌توانید تا آن‌ها را از بین ببرم؟» ابراز نماییم.

۲۱- تکنیک درنگ خلاق (Creative Pause) ← یکی از دشوارترین مراحل خلاقیت زمانی است که احساس کنیم لزومی برای توقف نیست ولی باید توقف کنیم.

ـ بسیاری اوقات مشکلی را حس نمی‌کنیم چون از ابتدا آن را در چنین وضعیتی دیده‌ایم و به عبارتی به آن عادت کرده‌ایم. اما به وسیله درنگ خلاق سعی می‌کنیم مسئله را کشف کنیم.

۲۲- تکنیک ایفای نقش (Role Playing) ← خود را به جای دیگران تصور کردن و از دید آن شخص بررسی کردن و از آن دیدگاه به حل مسئله پرداختن.

[صفحه ۳۸۵]

۲۳- تکنیک فهرست خصوصیات (Attribute Listing) ← توسط رابرت کرافورد مطرح شد.

ـ در این روش فهرستی از صفات و ویژگی‌های مختلف موضوع مانند شکل، اندازه، رنگ، جنس، کاربرد و ... تهیه می‌گردد. سپس بر هر خصوصیت تمرکز کرده و راه‌هایی را که بتوان آن خصوصیت را اصلاح کرد یا تغییر داد و یا آن را بهبود و ارتقا بخشید جستجو می‌گردد و ایده های جدید به ذهن خطور می‌کند.

۲۴- تکنیک پی. ام. آی (PMI)(Plus,Minus,Interesting) ← افزودن ـ کاستن ـ جالب

ـ ابتدا فرد توجهش را به نکات مثبت موضوع یا پیشنهادها، سپس به نکات منفی و نهایتا به نکات جالب که نه مثبت اند و نه منفی معطوف می‌کند.

ـ فرد در پایان لیستی از نکات مثبت و منفی و جالب تهیه می‌کند.

ـ این تکنیک تمرین خوبی است برای مثبت اندیشی و دگر اندیشی افراد.

۲۵- تکنیک DoIT (Define)ـ (Open)
(Identify) ـ (Transform) ← تعریف کردن ـ باز کردن ـ شناسایی کردن ـ تبدیل کردن

ـ برای حل مشکلات لازم است ابتدا موضوع و مسئله را دقیق تعریف و مشخص نمود. سپس ذهن را برای راه حل‌ها و شقوق مختلف گسترش داده و باز کرده تا بهترین راه حل‌ها شناسایی و نهایتا آن را به عمل تبدیل کرد.

[صفحه ۳۸۶]

ـ نگاره ۲-۱۱: مراحل چهارگانه فن DoIT ـ

تعریف کردن

- ❖ تمرکز: سؤال کنید چرا این مشکل به وجود آمده است؟ سعی کنید مشکل را به مشکلات کوچک‌تر تقسیم کنید.
- ❖ درک: سعی کنید مشکل را در دو کلمه بیان کنید.
- ❖ بسط و گسترش: اهداف، منظورها، نتایج، معیارها و موانع کار را مشخص و هر یک را بسط و گسترش دهید. گفته می‌شود ۹۰٪ حل مسئله درک صحیح مسئله است.

باز کردن

- ❖ تحریک و به حرکت در آوردن ذهن: سؤالاتی در مورد مشکل از دیگران بپرسید و پاسخ‌های آنان را برای تحریک ایده‌هایتان به کار برید.
- ❖ تعجب کردن: ایده های خنده دار و مسخره را فهرست کنید. از آن‌ها راه حل‌هایی منطقی و قابل ارجاع استخراج کنید.
- ❖ آزاد سازی: بین مشکلتان و چیز های نامرتبط ارتباطی پیدا کنید و همچنین ایده های جدید را فهرست کنید.
- ❖ تلفیق و ترکیب: ایده های جدید را با هم ادغام یا ترکیب نمایید و در دسته های مختلف گروه بندی کنید.

شناسایی کردن و تبدیل کردن

- ❖ یکپارچه سازی: اهداف، منظور، معیارها و نتایج مورد انتظارتان را یادآوری نموده و ایده های جدید به دست آمده را تجزیه و تحلیل و بهترین آن‌ها را انتخاب نمایید.
- ❖ تقویت کردن: با دید منفی سعی کنید نقاط ضعف ایده های انتخابی را مشخص و جهت رفع و تبدیل آن‌ها به نقاط قوت، تدبیر نمایید.
- ❖ هم افزایی: سعی کنید نسبت به نکات مثبت و نتایج ایده های انتخابی اغراق کنید و آن‌ها را بیش از حد معمولشان بزرگ کنید.

DLM

۲۶- تکنیک چه می‌شود اگر...؟ (What –if...?) ← تکرار این سؤال و تعمق راجع به پاسخ یا نتایج آن باعث سرعت فکر و اندیشه و افزایش قدرت خلاقیت می‌گردد.

۲۷- تکنیک درهم شکستن مفروضات (Assumption Smashing) ← بزرگ‌ترین مانع خلاقیت، همان دانسته‌هایمان است نه چیزهایی که نمی‌دانیم.
ـ ابتدا فهرستی از مفروضات در خصوص مسئله مورد نظر را تهیه می‌کنیم و فرض می‌کنیم غلط است و یا در درستی آن شک می‌کنیم.

۲۸- تکنیک وارونه سازی (Problem Reversal) ← ذهن که یک سیستم الگو ساز خود سازمانده است، به محض ورود اطلاعات سعی می‌کند در کمترین زمان آن را در نزدیک‌ترین، شبیه‌ترین و آشناترین قالب ذهنی قرار دهد.

ـ در واقع به وسیله این تکنیک چون اطلاعات به طور معکوس (یا متفاوت با گذشته) وارد ذهن می‌شود احتمال این که اطلاعات وارد قالب جدیدی گردد افزایش می‌یابد و باعث بروز خلاقیت می‌شود.

روش‌های معکوس سازی از نظر چارلز تامپسون

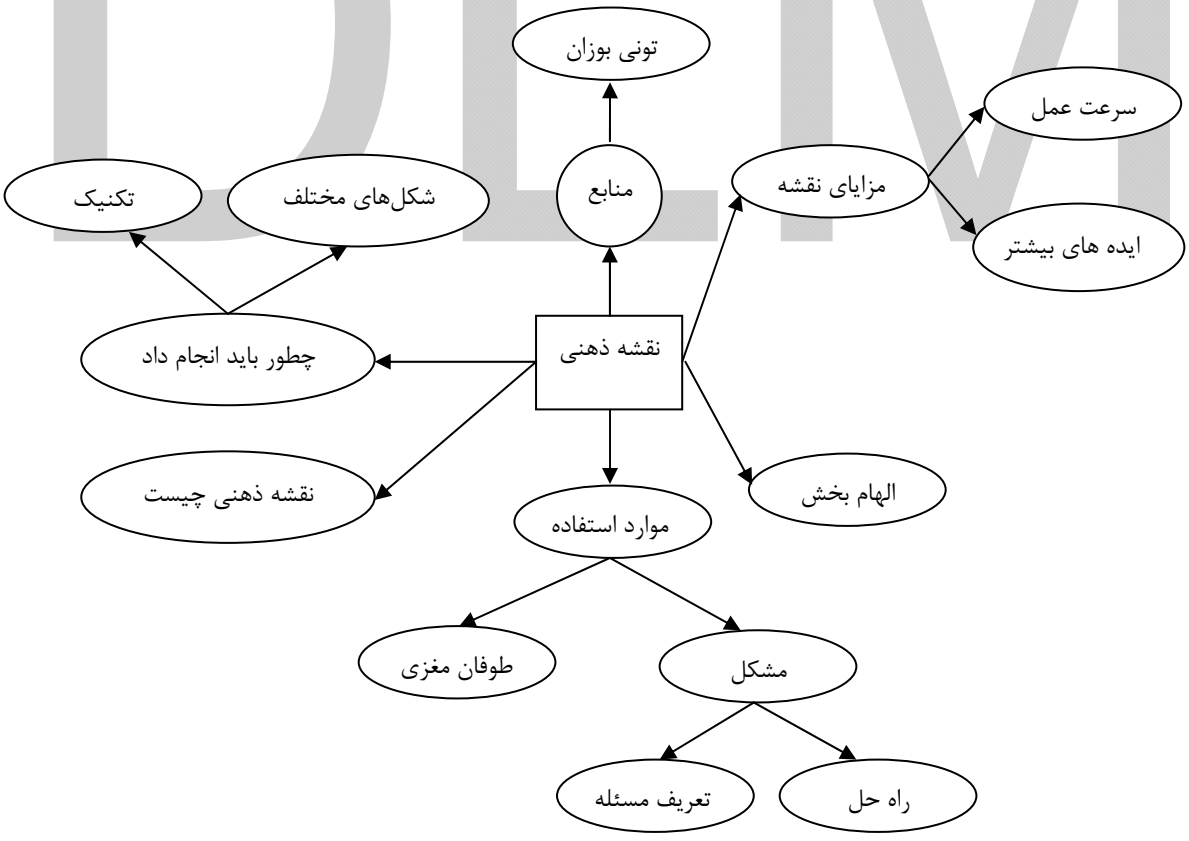
۱- مشکل را به صورت برعکس بنویسید.
۲- سعی کنید چیزهایی که وجود ندارد را کشف نکنید و تعریف کنید.
۳- سعی کنید کارهایی را که دیگران انجام نمی‌دهند کشف کنید.
۴- تکنیک «چه می‌شود اگر...؟» را به صورت معکوس اجرا کنید.
۵- جهت دید یا محل دید خود را نسبت به موضوع تغییر دهید.
۶- نتایج مورد انتظار را معکوس کنید.
۷- موقعیت‌ها را به شکست‌ها و شکست‌ها را به پیروزی تبدیل کنید.

[صفحه ۳۸۸-۳۸۹]

۲۹- تکنیک نقشه های ذهنی (Mind Map) ← توسط تونی بوزان ارائه شد.

ـ ابتدا موضوع یا مشکل مورد نظر را در وسط صفحه ای نوشته و سپس موضوعاتی که در رابطه با موضوع اصلی هستند را در اطراف آن به صورت ترکیبی از اشکال، سمبل‌ها و کلید واژه‌ها قرار می‌دهیم و به وسیله خطوط، نوع ارتباط هر یک را ترسیم می‌کنیم.

[صفحه ۳۸۹]



ـ نمودار ۲-۱۱: تکنیک یا فن نقشه ذهنی ـ

[صفحه ۳۹۰]

۳۰- تکنیک شقوق مختلف (A. P. C) ← شقوق مختلف ـ امکانات موجود ـ انتخاب‌های مختلف

(Alternatives)
(Possibilities)
(Choices)

ـ اگر دو روش برای کاری وجود دارد شما باید روش سوم را به کار گیرید.
ـ «فکر» به مسائل نگاه می‌کند و به محض آن که چیزی را با یکی از الگو های خود (الگوهای ذهنی) آشنا یا سازگار یافت، آن الگو را می‌گیرد و پس از آن فکر کردن راجع به موضوع و کشف راهکار های بیشتر را متوقف می‌کند.

[صفحه ۳۸۹]

راه های کشف شقوق مختلف

۱- ایجاد مانع ← چنان چه مانع و سدی برای راه فعلی در نظر بگیریم و احساس کنیم واقعاً ادامه کار به روش قبلی امکان پذیر نیست (عدو شود سبب خیر)

۲- فرار ← وقتی قصد کنیم از ایده های مسلط و حاکم و یا ضرورت بعضی از شرایط فرار کنیم به طور ناخودآگاه شقوق مختلف و امکان‌های بیشتری به ذهنمان می‌رسد.

۳- صرف نظر کردن ← بعضی اوقات لازم است به طور کلی از راه مورد نظر صرف نظر کرد تا بتوانیم راه های جدیدتر و شقوق بیشتری را متصور شویم.

[صفحه ۳۹۰]

۳۱- تکنیک رسم علائم ← شکار ایده های جدیدی که به کمک رسم علائم، نشانه‌هایی از آن را به خاطر سپرده و برای ردیابی های بعدی ثبت می‌کنیم.

(Doodles)

ـ ایده های جدید بسیار سریع و ناگهانی در یک لحظه مثل جرقه ای در ذهن ظاهر و به سرعت غیب می‌شوند.

ـ تفاوت اصلی افراد خلاق و سایرین در «مهارت شکار ایده» است نه ایجاد ایده.

۳۲- تکنیک ارتباط آزاد ← بزرگ‌ترین اختراع قرن نوزدهم، اختراع روش اختراع کردن است.

(Free Association)

ـ ذهن طبیعتا بر اساس ساختارش علاقه دارد هر چه سریع‌تر موضوعات و مشکلات را شناسایی کرده تا از ابهام درآید.

ـ الگو های ذهنی مانع تداعی‌های دور و خلاقیت است و مکانیزم طبیعی برای تغییر الگو های ذهنی فقط اشتباهات، اتفاقات و شوخی‌ها هستند.

[صفحه ۳۹۱]

۲ نوع اتصال بین موضوعات می‌توان برقرار کرد

اتصال آزاد ← پیوندی است که موضوعات غیر مرتبط را به هم متصل می‌کند.

اتصال معمولی ← پیوندی است که موضوعات نزدیک به هم و مشابه را به هم وصل می‌کند.

DLM

۳۳- تکنیک واژه تصادفی ⟵ در این روش، ارتباطی اجباری بین موضوع مورد نظر و یک واژه به طور تصادفی از فرهنگ لغات یا چیزهایی که در اطرافمان می‌بینیم، به دست می‌آید برقرار می‌کنیم. انتظار می‌رود حین تلاش برای برقراری چنین ارتباطی، به ایده‌ها و نظرات جدیدی دست یابیم. اما در صورت موفق نشدن می‌توان واژه تصادفی دیگری انتخاب کرد.

❖ **موانع خلاقیت:**

۱. فقدان اعتماد به نفس
۲. ترس از انتقاد و شکست
۳. تمایل به هم‌رنگی با جماعت
۴. فقدان تمرکز ذهنی

[صفحه ۳۹۲]

❖ **نقش‌های نوآور:**

۱. ایجاد کننده فکر ⟵ بینش‌ها و بصیرت‌های جدید را ارائه می‌دهد.
۲. حفظ اطلاعات ⟵ رابطه افراد و گروه های درون سازمان با منابع خارج از سازمان
۳. قهرمان محصول ⟵ طرفدار تغییر و نوآوری است و برای به‌کارگیری فکر های جدید در فراگرد های کاری و ارائه محصولات خاص می‌کوشد.
۴. مدیر پروژه ⟵ وظیفه اجرای یک پروژه جدید را به عهده دارد.
۵. رهبر نوآوری ⟵ بر حفظ هدفها و ارزش‌های نوآوری تاکید دارد و نوآوری را تشویق می‌کند و افراد را هدایت و سرپرستی می‌کند.

[صفحه ۳۹۳]

❖ **موانع نوآوری:**

۱. محدود بودن طرق ارتباطی با مدیر عالی ⟵ سوء برداشت‌ها زیاد می‌شود، روحیه مخاطره پذیری تضعیف می‌شود.
۲. حاکمیت و عدم تحمل اختلاف سلیقه ⟵ جوی کسل کننده و یکنواخت حاکم می‌شود.
۳. افراد ذی‌نفع در حفظ وضع موجود ⟵ افراد و گروه های ذی‌نفع برای دفاع از منافع خود در حفظ وضع موجود تاکید می‌ورزند.
۴. تاکید بر افق زمانی کوتاه مدت ⟵ طرح‌های جدید در بلند مدت مثمر ثمر خواهد بود.
۵. تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر ⟵ برای تبدیل خلاقیت به یک فراگرد منظم و دارای جدول زمان بندی دقیق تاکید دارند.
۶. اعطای پاداش‌های نامناسب ⟵ اعطای پاداش و ابزار کنترلی برای کارهای جاری افراد را از نوآوری باز می‌دارد.
۷. تاکید بیش از حد بر الزامات بوروکراتیک ⟵ تاکید بیش از حد بر لزوم رویت قواعد، مقررات و رویه های جاری و ضرورت افزایش کارایی

[صفحه ۳۹۳-۳۹۴]

DLM

❖ نقش مدیر در پرورش توانایی خلاقیت و نوآوری افراد:

ـ مدیران می‌توانند یادگیری نوآوری را ترویج دهند و در واقع به یادگیری دو حلقه ای در سازمان بپردازند.

انواع یادگیری

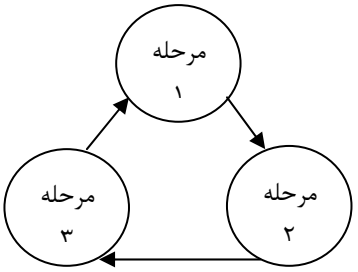
- **یادگیری تک حلقه ای** ← سیستم خود را با برنامه معین شده تطبیق داده و اقدام اصلاحی را بر اساس آن انجام می‌دهد.
- **یادگیری دو حلقه ای** ← سیستم برنامه مقرر را نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهد و صحت آن را می‌آزماید و از این جهت منطقی‌تر عمل می‌کند.

مرحله ۱: فرایند احساس و ادراک محیط و گردآوری اطلاعات

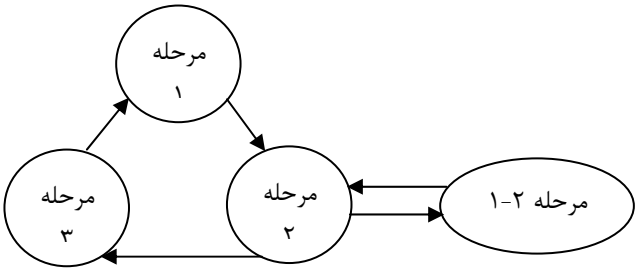
مرحله ۲: مقایسه اطلاعات با برنامه های عملیاتی

مرحله ۱-۲: مطرح ساختن این پرسش که آیا برنامه های عملیاتی درست هستند.

مرحله ۳: انجام اقدامات اصلاحی



یادگیری تک حلقه ای



یادگیری دو حلقه ای

ـ نمودار ۳-۱۱: یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای و مراحل آن‌ها ـ

[صفحه ۳۹۵]

آموزش‌های لازم برای پرورش خلاقیت توسط مدیر به کارکنان

- **۱- تحمل مخاطره** ← کارکنان باید تشویق شوند که بدون ترس از پیامد های اجرای یک برنامه آن را تجربه کنند و اشتباهات را به عنوان فرصت‌های یادگیری به شمار آورند.
- **۲- کاهش کنترل درونی** ← قوانین و مقررات و خط مشی‌ها و کنترل‌های مشابه به حداقل کاهش یابد.
- **۳- کاهش تقسیم کار** ← از افراط در تقسیم کار پرهیز شود.
- **۴- قبول ابهام** ← از تاکید بر شفاف ساختن، عینی بودن، مشخص بودن در خلاقیت پرهیز گردد تا خلاقیت کاهش نیابد.
- **۵- تحمل راه های غیر عملی** ← زیرا آن چه در اوایل غیر عملی به نظر می‌آید ممکن است به راه حل‌های خلاق منجر شود.
- **۶- تحمل تضاد** ← تنوع آراء باید تشویق شود.
- **۷- تمرکز بر نتایج تا ابزارها** ← هدف‌ها واضح باشد ـ راه کار های متعدد رسیدن به آن را در نظر بگیرند.
- **۸- ارتباطات همه جانبه** ← به صورت افقی، عمودی، مورب
- **۹- ایجاد نظام مشارکت جو** ← وقتی کارکنان بدانند در صورت ارائه نظر مورد تشویق واقع می‌شوند پیوسته به تفکر و خلاقیت می‌پردازند.
- **۱۰- گسترش گروه های کاری** ← در گروه‌ها، مسائل از جنبه های مختلف دیده می‌شوند.

[صفحه ۳۹۵-۳۹۶]

DLM

❖ چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟

پاسخ: فرایند سازمان باید آن را امکان پذیر نماید :

۱- ساختار انعطاف پذیر ⟵ دوری جستن از خصوصیات سازمان‌های بوروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت

۲- تشویق نظام‌مند خلاقیت ⟵ استراتژی‌های حمایتی از افکار نو در سازمان

۳- فضای فرهنگی خلاق ⟵ مدیران سطوح عالی، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت‌های حیاتی اعتقاد داشته باشند و آماده شنیدن ایده های جدید از هر کس در سازمان باشند.

۴- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت ⟵ در بعضی از سازمان‌ها این گروه‌ها تحت عنوان واحد تحقیق و توسعه یا R & D (Research & Development) می‌باشند.

۵- ایجاد زمان برای خلاقیت ⟵ باید زمانی را در طول کار روزانه برای افراد تدارک دید که در یک فضای مناسب قدرت تفکر یافته و به تدبیر در مورد آینده سازمان و نوع کار بیندیشند.

۶- برقراری سیستم پیشنهادات ⟵ توسط کونو (Kono) ارائه شد.

۱. اخذ ایده های خلاق از طریق صندوق پیشنهادات یا ارائه آدرس پست الکترونیکی و خط تلفن.
۲. ارائه پیش نویس طرح‌ها و برنامه‌ها به کارکنان صاحب نظر و دریافت آراء.
۳. ایجاد سیستم ارزیابی ویژه که با حفظ حریم و حیثیت افراد، بازخور لازم در مورد پیشنهادات آن‌ها به ایشان داده شود و آن‌ها را تشویق به ادامه همکاری در این فرایند نمایند.

عوامل مؤثر در خلاقیت از نظر کونو
- ۱- جذب نیروهای خلاق و نوآور
- ۲- امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه
- ۳- آزادی عمل در انجام امور و فعالیت‌های خلاق
- ۴- به‌کارگیری نتایج حاصل از خلاقیت و دادن پاداش به افراد خلاق

[صفحه ۳۹۶-۳۹۷]

فصل دوازدهم:

برنامه ریزی

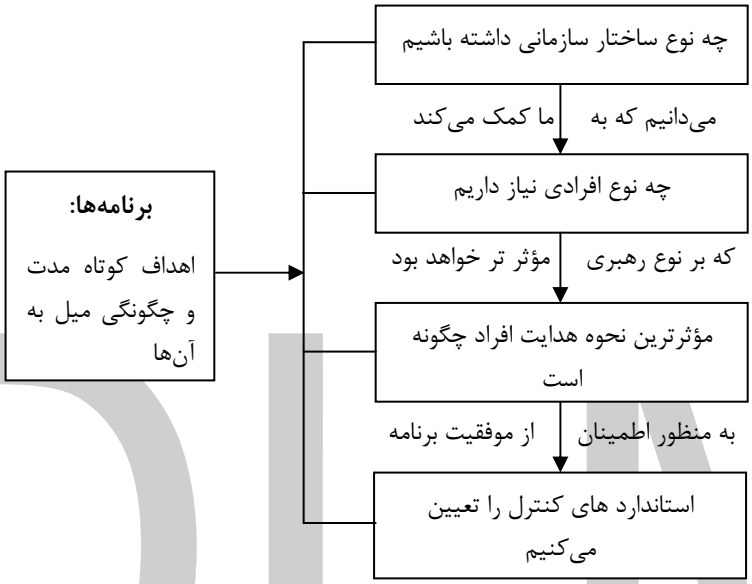
DLM

ـ تعریف برنامه ریزی ⟵ عبارت است از تصمیم گیری برای انجام فعالیتی در زمان آینده

ـ عبارت است از تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن راه‌ها و وسایل رسیدن به آن.

ـ اهمیت برنامه ریزی ⟵ برنامه ریزی اساسی‌ترین وظیفه مدیریت می‌باشد.

[صفحه ۴۰۵]



ـ نمودار ۱-۱۲: برنامه به عنوان اساس مدیریت ـ

اهداف برنامه ریزی

۱- افزایش احتمال در کسب اهداف سازمان

۲- تاکید بر اهداف

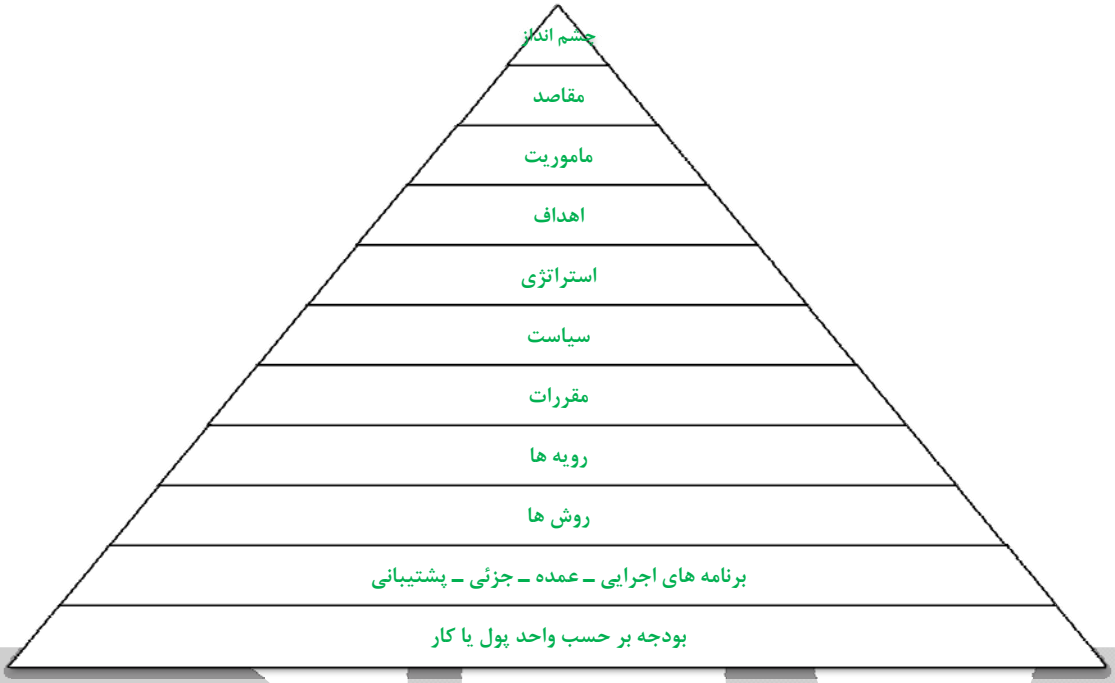
۳- افزایش جنبه اقتصادی بودن کسب هدف

۴- تهیه ابزار برای کنترل عملیات

ـ تعریف برنامه ⟵ تعهداتی برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق اهداف می‌باشد.

ـ برنامه عبارت است از تعیین اهداف و اقدامات نیل به آن‌ها.

[صفحه ۴۰۶]



ـ نمودار ۲-۱۲: سلسله مراتب انواع برنامه‌ها

DLM

۱- چشم انداز (Vision):

در نظر گرفتن نوعی تصور پایدار نسبت به محیط و جهان و طرح ذهنی به آینده های دور.

۲- مقاصد (Purposes):

فلسفه وجودی سازمان بوده که متأثر از خواست اجتماعی است. (مثل مقصد دانشگاه برای پرورش نیروی انسانی)

۳- مأموریت (Mission):

بیانگر جهت دار بودن مقاصد است. (مثلا دانشگاهی مقصد پرورش نیروی انسانی را در حوزه علوم انسانی و یا هنری دنبال می‌کند و دانشگاهی دیگر آن را در حوزه پزشکی و مهندسی و ...)

نکته: بسیاری از محققین تفاوتی بین مقاصد و مأموریت‌ها قائل نیستند. (کونتز و دیگر محققین)

ویژگی‌های مأموریت

۱- باید روشن و دارای مفهوم باشد.

۲- باید روحیه تعهد و ایثار مدیران و کارکنان را فعال سازد.

۳- باید هم افزایی داشته باشند (یعنی نتیجه گیری ترکیبی آن بیشتر از مجموع اجزای آن باشد)

۴- باید از خلاقیت کارکنان استفاده شود.

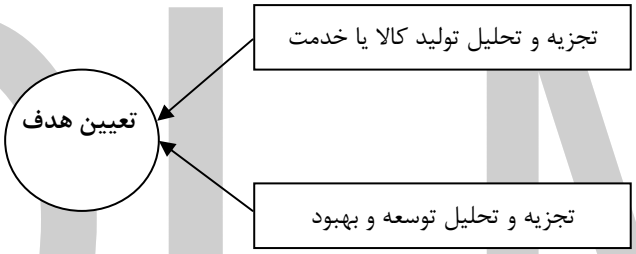
۵- اهداف کلان منشأ تنظیم ساختار و اصول کلی سازمان باشد.

۴- هدف (Goal) :

عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار، شامل کار مشخص و قابل اندازه گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه ای معین می‌باشد.

عوامل مؤثر در تعیین هدف
- ۱- نتیجه مورد انتظار و قابل اندازه گیری
- ۲- چگونگی انجام کار
- ۳- محدوده زمانی که کار باید در آن صورت گیرد.
- ۴- حداکثر هزینه بر حسب واحد پول یا هر دو عامل

ـ تعیین هدف:



سه راه اجرایی برای انجام تجزیه و تحلیل‌های فوق
- **۱- بازده کارهای عادی** ← مثلا تولید ۱۰۰۰۰ واحد کالا در مدت ۲ ماه با هزینه ای که از ۱۰۰۰۰۰۰ واحد پولی و ۴۰۰۰ ساعت کار تجاوز نکند.
- **۲- بهبود بازده کارهای عادی** ← مثلا هزینه های تولید که به وجود آمده با جایگزینی دستگاه های نو با مستهلک در نیمه اول سال بعد با هزینه ای کمتر از ۳۰۰۰۰۰۰ واحد پولی و ۳۰۰ ساعت کار.
- **۳- بهبود و توسعه** ← مثلا آموزش حداقل ۷ نفر از کارکنان با هزینه ای کمتر از ۱۰۰۰۰۰ واحد پولی.

[صفحه ۴۰۸]

ـ هدف گذاری ← تفکیک مأموریت دور برد و کلان به اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت که برای یک واحد و سرانجام برای یک فرد شاغل قابل اجرا باشد.

ویژگی‌های هدف گذاری
- ۱- سادگی و دقت
- ۲- پرهیز از پراکنده کاری و جزئی نگری
- ۳- تضمین کسب هدف

۵- استراتژی یا راهبرد (strategy) :

ـ الگویی برای پاسخ به سازمان به محیط اطرافش در طول زمان است.

ـ استراتژی جهت را برای کسب اهداف مشخص می‌نماید و منافع سازمانی را تنظیم می‌نماید.

ـ برنامه جامع، واحد و کاملی است که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی و دور برد سازمان تضمین می‌گردد.

[صفحه ۴۰۹]

۶- خط مشی و سیاست (Policy) :

ـ یک برنامه عمومی برای عمل کردن است که اعضای سازمان را در اجرای عملیات هدایت می‌کند.

ـ راهنما و حدودی است که در محدوده آن تصمیماتی که باید اتخاذ شوند معین می‌گردد.

ـ نحوه اجرای هدف را بیان می‌کند.

ـ وسیله ای موثر برای کنترل عملیات است.

DLM

ویژگی‌های خط مشی و سیاست

۱- صراحت و وضوح

۲- قابلیت اجرایی

۳- قابلیت انعطاف

۴- جامعیت

۵- هماهنگی

۶- مستدل بودن

۷- از قوانین تفکیک گردد ← یک رویه را می‌توان به عنوان یک سلسله قوانین در نظر گرفت اما قانون می‌تواند قسمتی از یک رویه باشد یا نباشد. خلاصه این که خط مشی به مدیر حق قضاوت می‌دهد ولی قانون این اجازه را نمی‌دهد.

۸- مکتوب بودن

انواع سیاست‌ها

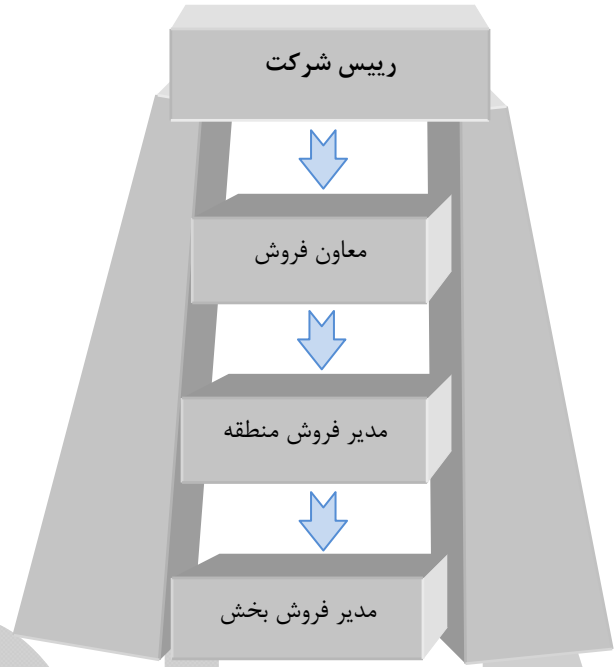
۱- سیاست‌های اساسی

۲- سیاست‌های کلی

۳- سیاست‌های واحدی

سیاست‌های اساسی مبنای سیاست‌های کلی و سیاست‌های کلی مبنای سیاست‌های واحدی می‌باشند.

[صفحه ۴۱۰]



ـ نمودار ۳-۱۲: تحدید متوالی خط مشی توسط سطوح مختلف سازمان ـ

DLM

۷- مقررات (Regulations) :

ـ نوعی برنامه است که باید و نباید انجام کار را مشخص می‌سازد. از این رو قانون به مدیر و مجری حق قضاوت و تصمیم گیری نمی‌دهد.

۸- رویه‌ها (Procedures) :

ـ رویه‌ها محدودتر از سیاست‌ها بوده و عملیات را در مدیریت مشخص می‌سازند.

ـ رویه‌ها یک برنامه زمان بندی شده برای انجام فعالیت‌های آتی می‌باشند.

ـ هر سطحی از سازمان رویه خاص خود را دارد.

[صفحه ۴۱۱]

۹- روش‌ها (Methods) :

ـ نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه را مشخص می‌کند.

ـ با استفاده از روش‌ها می‌توانیم نحوه انجام رویه را نشان دهیم.
(برای مثال به منظور دعوت کارشناسان می‌توان از روش‌های ارسال نامه، تماس تلفنی و مراجعه حضوری جهت اطلاع استفاده نمود)

۱۰- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی (تاکتیکی) (Tactics) :

ـ برای به اجرا در آوردن تصمیمات استراتژیکی طرح می‌شوند.

توالی برنامه ریزی استراتژیک:
۱. برنامه ریزی کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمان بندی)
۲. تعیین معیار های عملکرد و موفقیت (کمیت، کیفیت، هزینه)
۳. باز بینی و تعیین موارد انحراف
۴. تعیین طرح جدید

انواع برنامه های «اجرایی»
- **یکباری** ← مثل بودجه، طرح، پروژه
- **همیشگی و ثابت** ← مثل قوانین، روش‌ها و استانداردها

نکته: بودجه بیشترین استفاده را در کنترل دارد.

ـ بودجه، برنامه ای عددی است که ماهیتی کمی دارد.

ـ بودجه، نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام بیانگر تعهدات شرکت می‌باشد.

[صفحه ۴۱۲]

عوامل محیطی مؤثر بر برنامه ریزی

۱- تغییرات تکنولوژی فزاینده

۲- پیچیدگی فزاینده مدیریت ← امروزه مدیران با عوامل خارجی متعددی مواجه هستند. مثل افزایش تورم و هزینه های ثابت و انتقال مردم از مرکز شهر به حومه، پیوند مسئولیت‌های اجتماعی و اجرایی، تنوع و رشد سازمانی. پس مدیران از طریق برنامه ریزی بلند مدت می‌توانند مسائل و مشکلاتی را که امکان وقوع دارند پیش بینی نمایند.

۳- رشد پیچیدگی رو به رشد محیط خارجی ← مدیران نمی‌توانند فقط به مسائل داخلی بسنده کنند.
ـ نوسانات هزینه سرمایه، تقاضای سهام داران، مقررات دولت، فعالیت اتحادیه های کارگری، افکار عمومی

۴- زمان لازم بین تصمیمات در آینده ← برنامه ریزان باید آینده نگری بیشتری نسبت به گذشته داشته باشند.

[صفحه ۴۱۲-۴۱۳]

DLM

ـ محدوده سازمانی برنامه ریزی ← برنامه ریزی باید در چارچوب امکاناتی از قبیل وضع مالی سازمان، فعل و انفعالات داخلی سازمان، کارکنان واجد شرایط و متخصصین و مراجعه کنندگان پی ریزی گردد. به عبارت دیگر این چارچوب محدوده فعالیت سازمانی را مشخص می‌نماید.

ـ بنابراین فلسفه برنامه ریزی آماده کردن سازمان برای مقابله با دگرگونی و تحول در محیط است.

ـ تعهدات برنامه ریزی هم بستگی به اندازه سازمان و مقاصد و مأموریت‌های آن دارد.

[صفحه ۴۱۳]

انواع برنامه ریزی

- **۱- برنامه ریزی تخصصی** (بر اساس وظایف مدیریت عنوان می‌گردد)
  - برنامه ریزی و کنترل تولید
  - برنامه ریزی نیروی انسانی
  - برنامه ریزی مالی و بودجه
- **۲- برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی** ← نحوه اجرایی برنامه های استراتژیکی و راهبردی را نشان می‌دهد.
- **۳- برنامه ریزی استراتژیکی یا راهبردی** ← تلاشی منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات بنیادی که شکل دهنده فعالیت‌های آتی و بلند مدت سازمان است.
- **۴- برنامه ریزی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه** ← هدف گذاری با مشارکت کارکنان
- **۵- برنامه ریزی بر اساس مدیریت بر مبنای استثنا** (Management by Exception) ← مدیریت عالی فقط در شرایطی که انحرافات عملکرد از برنامه زیاد باشد، دخالت می‌کند.
- **۶- برنامه ریزی اضطراری** ← پیش بینی و تعیین عکس‌العمل‌ها در برابر حوادث
- **۷- برنامه ریزی اقتضایی** (Contingency Planning) ← راه حل‌های گوناگون شناسایی می‌شوند تا در شرایط نامطمئن محیطی با توجه به اولویت یکی انتخاب شود.

[صفحه ۴۱۴-۴۱۷]

۱- برنامه ریزی تخصصی

- **برنامه ریزی و مدیریت تولید** ← تعیین نیازها و ابزار و تسهیلات و نیروی انسانی برای تولید
- **برنامه ریزی نیروی انسانی** ← تعیین افراد مورد نیاز ـ طراحی مشاغل و پست‌های سازمانی ـ برنامه مسیر ترفیعات و آیین نامه استخدامی ـ برنامه آموزشی و...
- **برنامه ریزی مالی و بودجه** ← تعیین میزان و چگونگی منابع و مصارف مالی

DLM

ـ اهداف برنامه ریزی و کنترل تولید:

۱. هماهنگ کردن سفارشات و ظرفیت تولید
۲. حداقل کردن میزان بیکاری کارگران و ماشین آلات
۳. آماده کردن مواد و ابزار در زمان لازم
۴. حداکثر کردن گردش موجودی
۵. یکنواخت کردن مسیر ساخت در تمام کارگاه‌ها
۶. فراهم کردن دستورالعمل‌های تولیدی برای استفاده بهینه از وقت مدیران و سرپرستان
۷. با خبر نگه داشتن مدیران و مسئولان از وضعیت موجود

[صفحه ۴۱۴]

۲- برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی ⟵ نحوه اجرای برنامه های استراتژیکی و راهبردی را نشان می‌دهد.

ـ مراحل برنامه ریزی عملیاتی:

۱. تدوین برنامه های کوتاه مدت
۲. تعیین معیار های کیفی و کمی سنجش عملکرد
۳. ارزیابی برنامه‌ها و تعیین انحرافات
۴. تجدید نظر در برنامه‌ها و تهیه برنامه های جدید

۳- برنامه ریزی استراتژیکی یا راهبردی ⟵ به عنوان تلاشی منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات بنیادی که شکل دهنده فعالیت‌های آتی و بلند مدت سازمان هستند؛ تنظیم می‌شوند.

ـ تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و بلند مدت:

برنامه ریزی استراتژیک	برنامه ریزی بلند مدت
ـ تاکید بر تشخیص و رفع مسائل مورد اختلاف ـ تاکید بر ارزیابی محیط داخلی و خارجی ـ تاکید بر برنامه های ایده آل و با چشم انداز موفقیت ـ تاکید بر جهت گیری عملی و اقدامی و تنوع اقدامات	ـ تاکید بر مشخص کردن اهداف و مقاصد و تبدیل به برنامه های کاری و بودجه ـ تاکید بر ادامه روند های جاری تا آینده ـ تاکید بر قیاس و استنباط از وضع موجود ـ تاکید بر یک روند تصمیم گیری واحد و انعطاف کمتر نسبت به استراتژیک

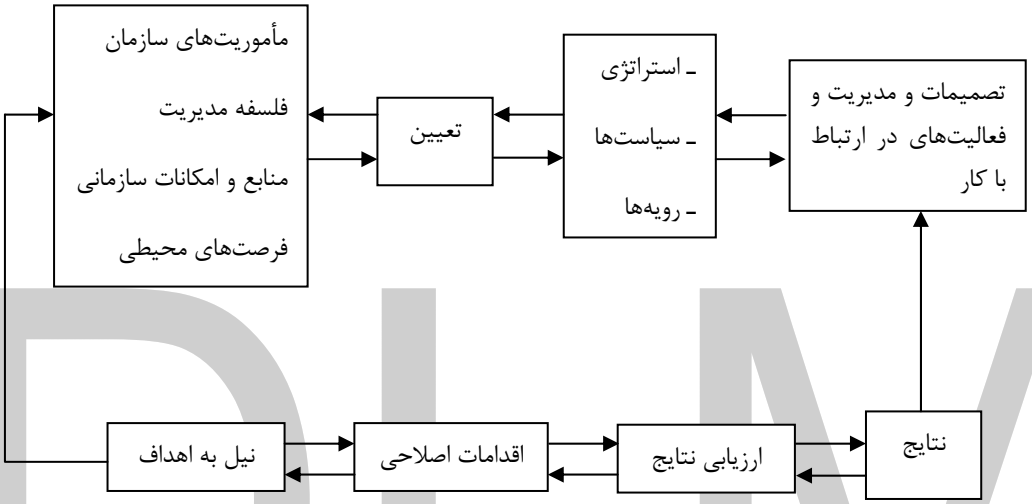
[صفحه ۴۱۵]

۴- برنامه ریزی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه ⟵ ابتدا مهم‌ترین مسائل سازمان مشخص شده، سپس با مشارکت کارکنان برای همه واحدها و بخش‌های تابعه آن‌ها و به دنبال آن برای همه افراد شاغل در سازمان به طور منظم هدف گذاری انجام می‌شود.

ـ تعریف مدیریت بر مبنای هدف:

تعریف مهم‌ترین مسائل سازمان و سپس هدف گذاری نظام یافته با مشارکت کارکنان برای هر واحد، هر بخش از یک واحد و در نهایت برای هر فرد شاغل و برنامه ریزی امکانات و منابع.

ـ فرایند مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه:



ـ نمودار ۴-۱۲: فرایند مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه ـ

ـ عناصر مؤثر بر فرایند مدیریت بر مبنای هدف:

۱. انواع مدیران مافوق
۲. دخالت زیر دستان در تعیین هدف‌ها
۳. خودکفایی در اجرای طرح
۴. مرور دوره‌های اجرا

❖ **تفاوت مدیریت بر مبنای هدف و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه:**

مدیریت بر مبنای هدف بیشتر به کسب نظر از پایین پرداخته می‌شود و ابعاد مشورتی مورد تاکید است.

مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه ضمن اخذ نظر، افراد حق رای و مشارکت دارند.

[صفحه ۴۱۶]

مراحل و اجزای مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه

۱- تعیین نقش‌ها و مأموریت‌ها
۲- تعیین اقدامات و نتایج مورد انتظار
۳- تعیین و تعریف شاخص‌های ارزیابی
۴- انتخاب و تعریف هدف‌ها
۵- تهیه طرح عملیاتی
۶- ارتباطات
۷- ایجاد مکانیزم کنترل و اجرا

۵- برنامه ریزی بر مبنای مدیریت بر اساس استثنا ⟵ پس از تعیین هدف اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخص‌های عملیاتی می‌گردد، سپس امور به ابتکار عمل مسئولان واحدها واگذار می‌گردد و مدیریت عالی فقط در شرایطی که انحرافات زیاد باشد دخالت می‌کند.

ـ ابزار های برنامه ریزی بر اساس مدیریت بر مبنای استثنا:

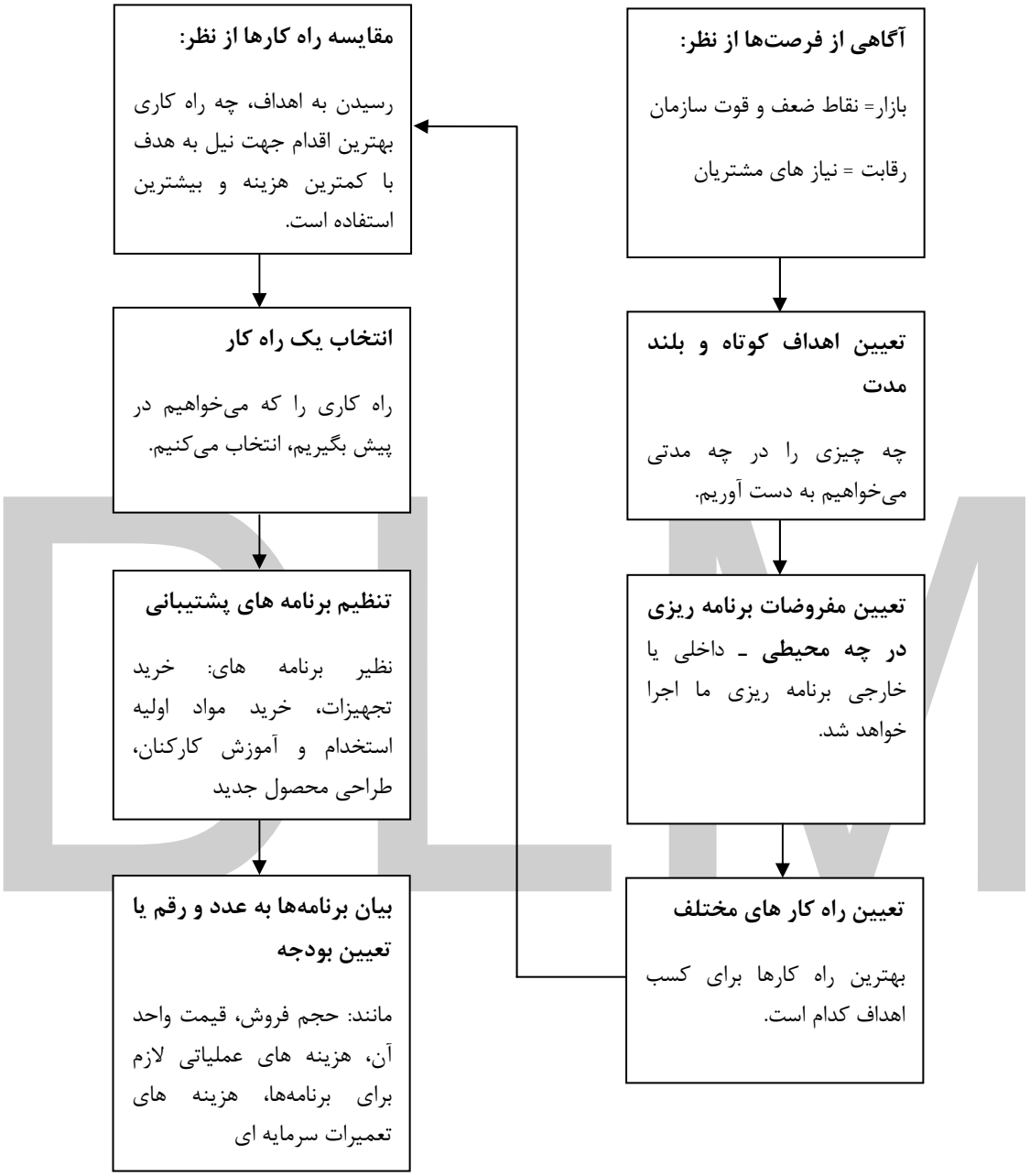
۱. بودجه
۲. هزینه های استاندارد
۳. حسابداری
۴. مدیریت و حسابداری مراکز مسئولیت (مرکز هزینه و درآمد ـ سرمایه گذاری)

۶- برنامه‌ریزی اضطراری ⟵ پیش‌بینی و معین ساختن عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدید که اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

۷- برنامه ریزی اقتضایی ⟵ راه حل‌های گوناگون قابل اجرا شناسایی می‌شوند تا در صورت شرایط نامطمئن محیطی برای اجرای برنامه دارای اولویت، از یکی از راه حل‌ها استفاده شود.

[صفحه ۴۱۷]

❖ **گام‌های برنامه ریزی:**



ـ نمودار ۵-۱۲: گام‌های برنامه ریزی ـ

❖ **اصل تعهدات:**

این اصل بیان می‌دارد که برنامه ریزی منطقی شامل مدت زمان ضروری برای انجام تعهدات ناشی از تصمیمات به روز در آمده توسط یک سری اعمال است.

❖ **هماهنگی برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت:**

ـ هیچ برنامه کوتاه مدتی نباید بدون توجه به برنامه های بلند مدت شکل گیرد.

[صفحه ۴۲۱]

❖ **اهمیت انعطاف در برنامه ریزی:**

ـ هرچه برنامه از انعطاف بیشتری برخوردار باشد خطر تحمل ضرر ناشی از حوادث غیر مترقبه کمتر خواهد بود ولی هزینه انعطاف داشتن برنامه باید با به خطر افتادن تعهدات آتی ناشی از انعطاف موازنه شود. (مثلا هزینه انعطاف نباید بیش از منافع آن باشد)

❖ **برنامه ریزی مؤثر:**

ـ مؤثر بودن برنامه با سهم آن در رسیدن به هدف تعیین می‌شود، برنامه ای را مؤثر می‌گویند که کسب هدف را با هزینه ای منطقی ممکن سازد.

[صفحه ۴۲۲]

ـ در برنامه ریزی مؤثر باید به نکات زیر توجه شود:

۱- زمان ۲- ارتباطات (همه افراد درک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند) ۳- تشریک مساعی

۴- به وجود آوردن جو مناسب ۵- برنامه ریزی از سطوح بالا شروع می‌شود. ۶- برنامه ریزی باید سازمان یافته باشد.

❖ **محاسن برنامه ریزی:**

۱. اهداف سازمان در چارچوب برنامه ریزی تحقق می‌یابند.
۲. زمینه را برای اجرای تصمیم‌ها فراهم می‌کند.
۳. از طریق ایجاد نظم ما را به حداکثر نتیجه می‌رساند.
۴. تطبیق با رشد سریع تکنولوژی در چارچوب برنامه ریزی
۵. به طور غیر مستقیم ما را به سوی رشد کلان اقتصادی می‌برد.
۶. از طریق بودجه بندی، ابزار کنترلی را به دستمان می‌دهد.
۷. روحیه گروهی را بالا می‌برد.

❖ **محدودیت‌های برنامه ریزی:**

۱. تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی‌دهد.
۲. سازمان‌های کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خودداری می‌کنند، به دلیل هزینه و وقت.
۳. حرکت تمام سطوح سازمانی را کند می‌کند.
۴. برنامه ریزی بر اساس احتمالات و حدس است.

[صفحه ۴۲۳]

DLM

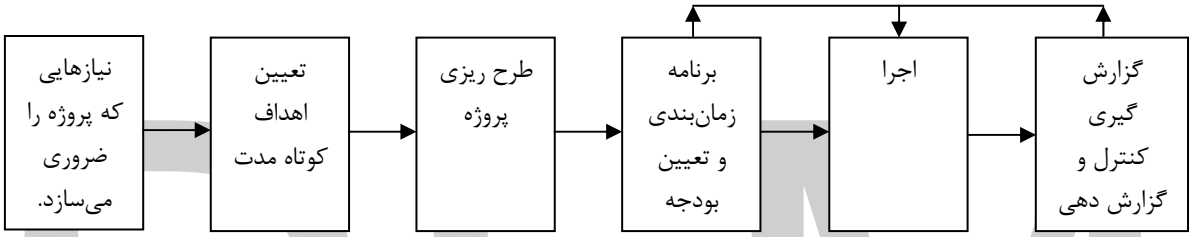
❖ **کاهش محدودیت‌های برنامه ریزی:**

۱. از برنامه ریزی سریالی خودداری شود.
۲. برنامه به طور موازی و بر اساس ضابطه خاصی باشد.
۳. سعی شود برنامه هماهنگ باشد.
۴. برنامه های مرحله به مرحله اجرا شود.

❖ **پروژه:**

ـ تعداد کاری که در ارتباط با یک روش کسب هدف کوتاه مدت تک موردی مطرح است.

ـ در چرخه مدیریت پروژه، وظیفه اصلی یک مدیر پروژه، برنامه ریزی صحیح و کنترل سیستم‌های موجود است.

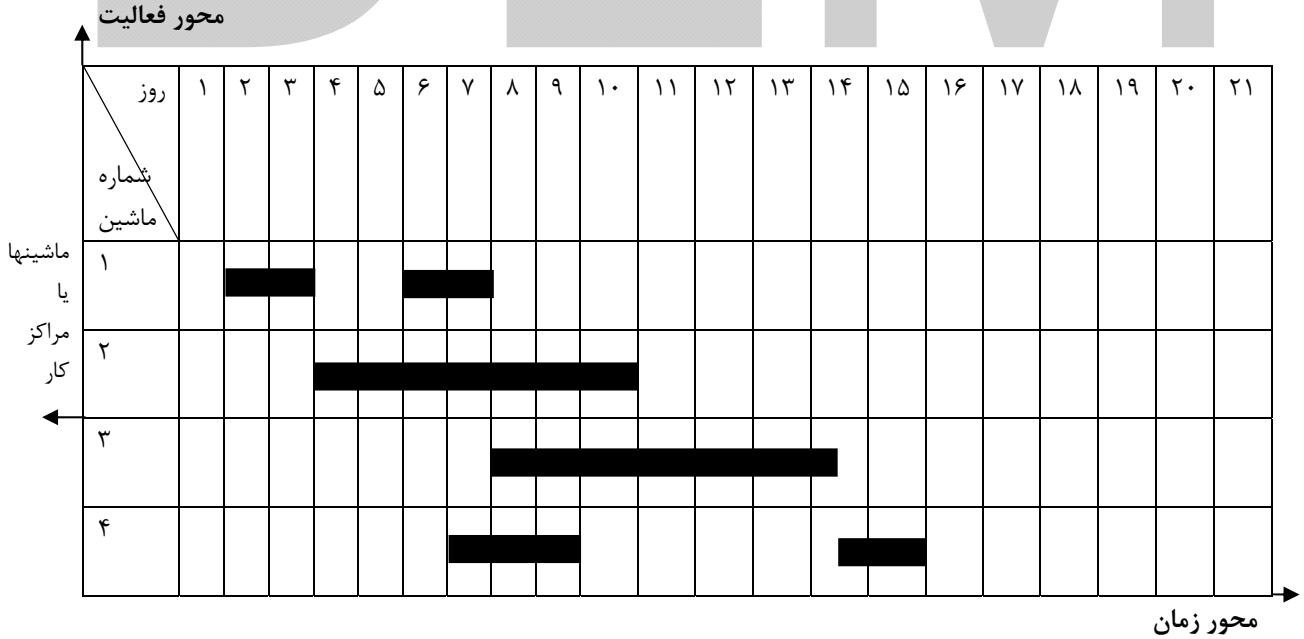


ـ نمودار ۶-۱۲: طراحی پروژه ـ

❖ **فنون برنامه ریزی:**

۱- نمودار پایان نمای گانت ← ساده‌ترین و قدیمی‌ترین روش‌ها

[صفحه ۴۲۴]



ـ نمودار ۷-۱۲: پایان نمای گانت ـ

ـ از نمودار گانت هر مستطیل نشانه یک فعالیت است و طول هر مستطیل متناسب با زمانی است که انجام کار با ماشین طول می‌کشد.

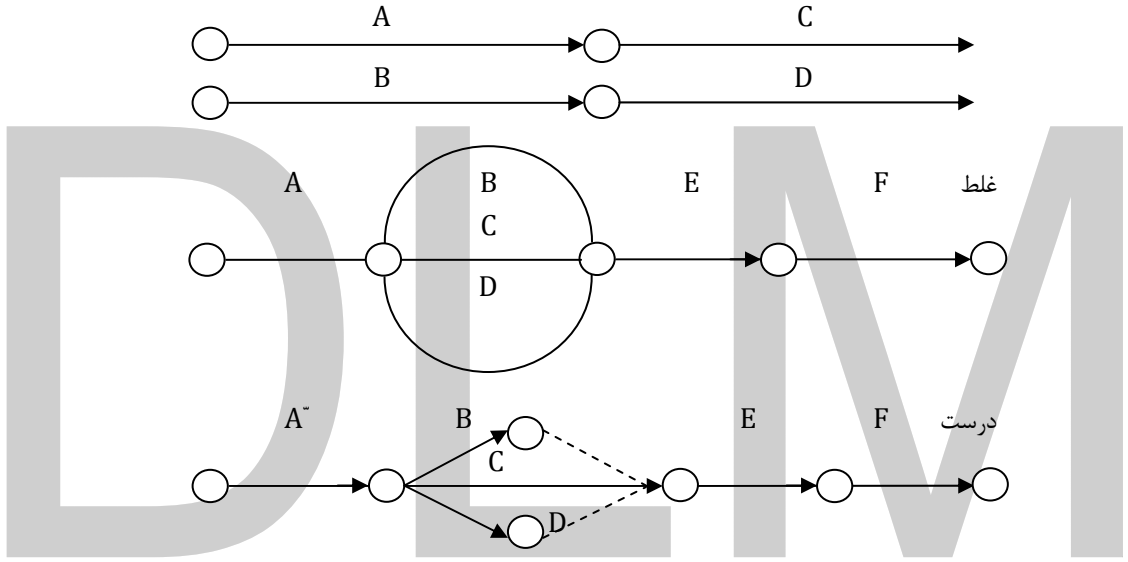
۲- برنامه ریزی شبکه ⟵ یک سیستم شبکه شامل مجموعه ای از فعالیت‌ها و رویدادهایی است که برای انجام یک پروژه لازم است.

اجزای شبکه

گره ⟵ دایره یا مربعی است که نشان دهنده یک رویداد یا حادثه است و خود به زمان و منابع مصرفی نیاز ندارد، بنابراین گره نشان دهنده شروع و پایان یک فعالیت است.

بردار ⟵ اگر فعالیت به وقت و انرژی نیاز داشته باشد با بردار (⟶) نشان داده می‌شود.
اگر فعالیت به صرف انرژی نیازی نداشته باشد به صورت مجازی به کار می‌رود و با خط چین (⇢) نشان داده می‌شود.

[صفحه ۴۲۵]



ـ نمودار ۸-۱۲: علائم شبکه ـ

ـ مزایای برنامه ریزی شبکه:

۱. طرح ریزی کامل قبل از شروع برنامه
۲. تسریع در جریان اطلاعات
۳. آگاهی بیشتر مدیریت از مسائل موجود
۴. تعیین زمان مطلوب برای شروع و پایان فعالیت در کل عملیات
۵. افزایش کارایی از طریق آگاهی مدیر از وظایف خویش
۶. تعیین نقاط احتمالی بروز مشکل
۷. جلب توجه مدیران نسبت به فعالیت‌های حیاتی
۸. فراهم کردن امکانات در شرایط مختلف
۹. ارائه پیشنهادات برای انتخاب بهترین روش انجام فعالیت
۱۰. فراهم کردن امکانات لازم برای ارائه گزارش پیشرفت کار
۱۱. بهبود کنترل مدیریت
۱۲. صرفه جویی در هزینه

❖ **روش ارزیابی و تجدید نظر برنامه (PERT)** (Program Evaluation and Review Technique)

ـ در شبکه پرت، زمان دارای اهمیت زیاد است. (خوش‌بینانه‌ترین ـ بدبینانه‌ترین ـ محتمل‌ترین)

[صفحه ۴۲۷]

اهداف پرت
- ۱- محاسبه احتمال خاتمه کار در زمان معین
- ۲- تعیین فعالیت‌هایی که برای انجام پروژه ضروری است.
- ۳- ارزیابی تغییرات در برنامه
  - انتقال منابع از یک گروه از فعالیت‌ها به گروه های مهم‌تر
  - ارزیابی و حذف بعضی فعالیت‌ها
  - امکان تعیین انحرافات میان زمان واقعی و زمان پیش بینی

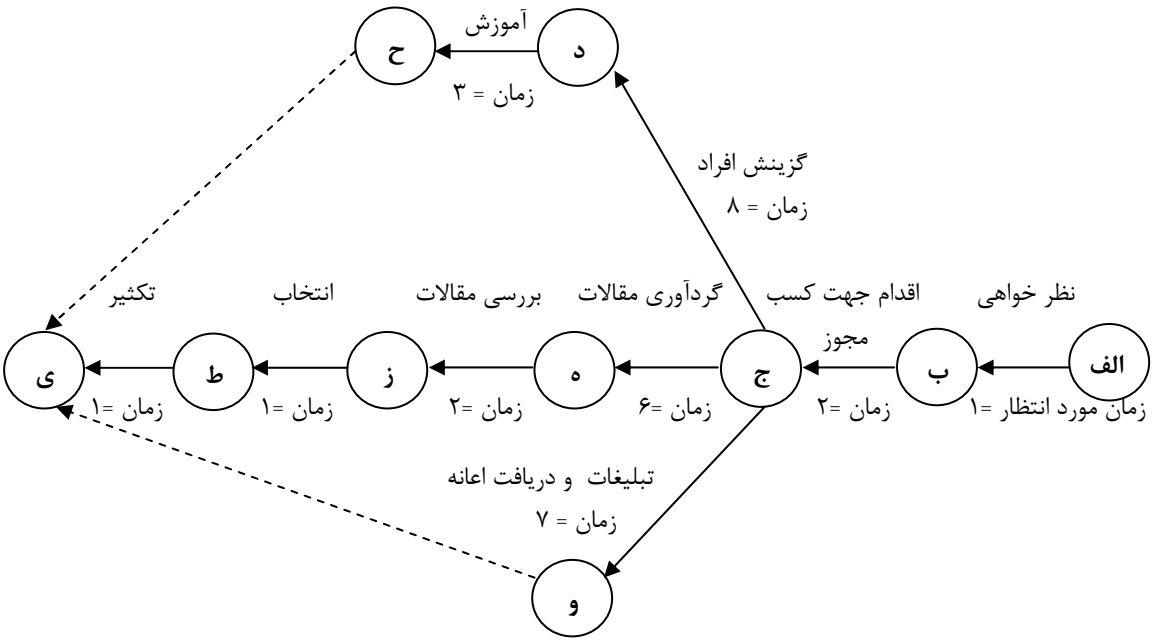
❖ **طرح ریزی شبکه با استفاده از (PERT)**

ـ در ۳ مرحله انجام می‌شود ← ۱- تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها ۲- ترسیم نمودار ۳- شماره گذاری گره‌ها

ـ نگاره ۱-۱۲: تابلوی فعالیت‌ها ـ

زمان بر حسب هفته / فعالیت‌ها	تخمین خوش‌بینانه زمان	محتمل‌ترین زمان	تخمین بدبینانه زمان	میانگین زمان انجام فعالیت
نظر خواهی از دانشجویان	۰,۵	۱	۱,۵	۱
کسب مجوز	۱	۲	۳	۲
گزینش افراد	۴	۸	۱۲	۸
آموزش	۲	۳	۴	۳
تبلیغات و دریافت اعانه	۴	۶	۱۱	۷
جمع آوری مقالات	۲	۶	۱۰	۶
انتخاب	۱	۲	۳	۲
تکثیر	۰,۵	۱	۱,۵	۱

[صفحه ۴۲۸]



ـ نمودار ۹-۱۲: شکل ساده شده شبکه پرت ـ

ـ نگاره ۲-۱۲: خلاصه اطلاعات فعالیت‌های شبکه ـ

مسیر	زمان پیش بینی شده	جمع	مسیر بحرانی	زمان کند کاری
الف ـ ب ـج ـ د ـح ـ ی	۱+۲+۸+۳	۱۴	۱۴	۰
الف ـ ب ـج ـ ه ـ ز ـ ط ـ ی	۱+۱+۲+۶+۲+۱	۱۳	۱۴	۱
الف ـ ب ـج ـ و ـ ی	۱+۲+۷	۱۰	۱۴	۴

[صفحه ۴۲۹]

ـ مسیری که بیشترین زمان را نیاز دارد، مسیر بحرانی نام دارد. (CPM)

ـ تفاوت (PERT) و (CPM) در این است که (PERT) تخمینی است و (CPM) زمان قطعی را نشان می‌دهد.

ـ برای کاهش مدت زمان انجام یک فعالیت یا پروژه ۲ راه وجود دارد ← ۱- افزایش تعداد کارکنان
۲- برانگیختن نیروی کار برای تسریع در کار

مزایای استفاده از (PERT) و (CPM)	محدودیت‌های (PERT) و (CPM)
۱- نمایش روابط میان کارها ۲- امکان پذیر ساختن برنامه ریزی اثربخش ۳- بررسی و تشخیص دقیق نواحی مسئله خیز ۴- بهبود ارتباطات ۵- مقایسه گزینه‌ها (بدیل‌ها) ۶- مقدور شدن امکان تمرکز بر کارهای عمده ۷- ایجاد انعطاف برای تغییر برنامه‌ها	۱- هزینه در مقیاس کلان باید در نظر گرفته شود. ۲- نمی‌توانند همه مسائل مدیران را حل کنند. ۳- دقت جدول زمانی در این فنون به توانایی تخمین نیروی انسانی بستگی دارد.

[صفحه ۴۲۸]

فصل سیزدهم:

تصمیم گیری و حل مسئله

DLM

❖ **فصل سیزدهم در یک نگاه:**



❖ تعاریف تصمیم گیری:

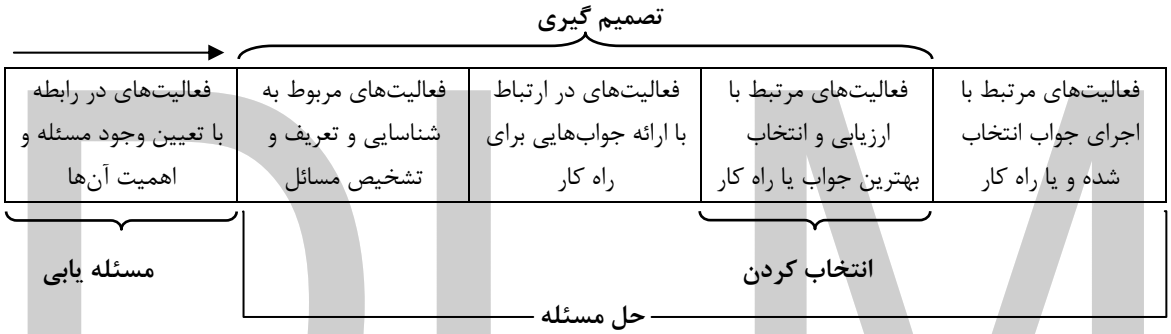
ـ هربرت سایمون ⟵ تصمیم گیری را مترادف با مدیریت دانسته است.

ـ کلمه تصمیم به معنی قطع کردن است و مفهوم عام آن قطعی کردن قصد و نیت و به نتیجه رساندن، قضاوت و حل مسئله می‌باشد.

[صفحه ۴۴۹]

ـ تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راهکار از میان چند راهکار.

ـ تصمیم گیری عبارت است از فرایند تعیین و تشخیص مسئله، یافتن راه حل‌های مختلف برای مسئله، مقایسه نتایج ممکن از هر راه حل با یکدیگر، انتخاب بهترین جواب از بین آن‌ها و اجرای مؤثر تصمیم.



ـ نمودار ۱-۱۳: تصمیم گیری و حل مسئله ـ

[صفحه ۴۵۰]

ـ جورج هابر می‌گوید: تصمیم گیری از انتخاب و حل مسئله متفاوت است.

مختصات تصمیم گیری

۱- ترتیبی بودن ⟵ بیشتر تصمیمات، وقایع مجرد و بدون سابقه نبودند و به صورت زنجیره ای هستند.

۲- فرایند تصمیم گیری بسیار پیچیده است ⟵ تصمیمات هر چه سطح بالاتری داشته باشد پیچیده تر می‌گردد. فرایند تصمیم گیری حداقل، مرکب از روابط پیچیده میان متخصصان، مسئولان شغلی، تأمل گروهی، سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی و هنجارها و ارزش‌ها می‌باشد.

۳- در تصمیم گیری ارزش‌های فردی دخالت دارند ⟵ طرز تفکر افراد، سیستم‌های اطلاعاتی و عواملی نظیر آن‌ها بر تصمیم گیری و نحوه انجام کارها اثر می‌گذارد.

۴- تصمیمات در یک محیط نهادی انجام می‌شود.

[صفحه ۴۵۰-۴۵۱]

نظریه های تصمیم گیری

۱- نظریه کلاسیک ← نیل به اهداف منفرد و ثابت با تصمیمات منطقی امکان پذیر است.
ـ این نظریه تصمیم گیری بر اساس فرضیات منطقی اقتصادی به سلسله مراتب ارزش‌ها و ماکزیمم کردن عواید و مطلوبیت نهایی می‌پردازد لذا مدیر جهت نیل به اهداف سازمانی راه کاری را می‌پذیرد که منطقی‌تر باشد.

۲- نظریه مرد اداری یا رفتاری (Administrative man) ← طبق این نظریه تصمیمات بر اساس محدودیتی از شرایط واقعی و به شکل تقریبی ارائه می‌گردد.
ـ مدیران به جای حداکثر کردن، در پی یافتن سود مناسب با رضایت بیشتر هستند.

[صفحه ۴۵۱-۴۵۲]

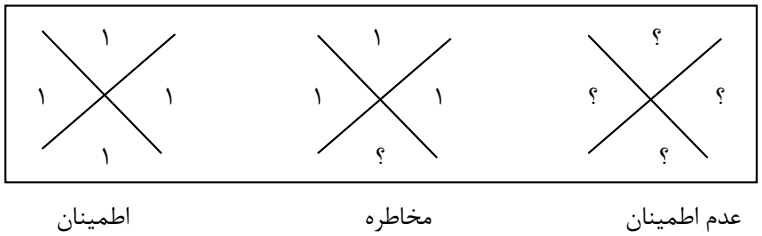
شرایط تصمیم گیری

۱- اطمینان (Certainty) ← رویدادها قابل اندازه گیری و اطلاعات لازم برای تصمیم گیری در اختیار هست و قابلیت پیش بینی از نتایج برای تصمیم گیرنده وجود دارد.

۲- عدم اطمینان (Uncertainty) ← اطلاعات لازم برای تصمیم گیرنده در اختیار نیست.

۳- مخاطره (Risk) ← وقوع حوادث را بر اساس توزیع احتمالی مشخص می‌نمایند. وجه تمایز بین مخاطره و عدم اطمینان «عدم کاربرد احتمال در شرایط عدم اطمینان» است.

[صفحه ۴۵۲]



ـ نمودار ۲-۱۳: میزان اطلاعات در شرایط تصمیم گیری ـ

ـ فنون تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان:

۱. حداکثر حداقل‌ها (Maxi Min)
۲. حداکثر حداکثرها (Maxi Max)
۳. هزینه سود از دست رفته

تکنیک‌های مهم تجزیه و تحلیل مخاطره

۱- تجزیه و تحلیل حساسیت (Sensitivity Analysis) ← بررسی طرح در شرایط مختلف بدبینانه، خوش‌بینانه، عادی

۲- روش ارزش انتظاری (Expected Value) ← از ۲ رابطه انحراف معیار و ضریب تغییرات که از شاخص‌های پراکندگی و نسبی آمار می‌باشند در اندازه گیری دقیق مخاطره استفاده می‌شود.

[صفحه ۴۵۳]

❖ انواع تصمیم گیری:

۱- تصمیم گیری برنامه ریزی شده (با تصمیمات عادی و تکراری)

۲- تصمیم گیری برنامه ریزی نشده (با تصمیمات جدید و ساختار ناقص)

ـ نگاره ۱-۱۳: روش‌ها و فنون تصمیم گیری سنتی و جدید ـ

روش‌های تصمیم گیری انواع تصمیم گیری	روش‌های تصمیم گیری	
	قدیم	جدید
۱- برنامه ریزی شده با تصمیمات عادی و تکراری ـ ایجاد سازمان‌هایی با فرایند مشخص برای دستیابی به آن‌ها	۱- عادت ۲- عادی با رویه عملیاتی استاندارد ۳- بافت سازمانی سیستمی از هدف‌های فرعی با کانال‌های اطلاعاتی که مشخص باشند.	۱- پژوهش عملیاتی، مدار های تجزیه ۲- داده پردازی الکترونیکی
۲- غیر برنامه ریزی شده با تصمیمات جدید و ساختار ناقص	۱- قضاوت، ابتکار و خلاقیت ۲- راه تجربی و عملی ۳- انتخاب و آموزش مدیران اجرایی	۱- روش سیستمی حل مسئله ابتکاری ۲- آموزش تصمیم گیران ۳- برنامه ریزی کامپیوتر

[صفحه ۴۵۴]

متغیر های تصمیم گیری

۱- اطلاعات ← هر چه اطلاعات به موقع تر و مربوط‌تر باشد ارزش بیشتری دارد.
ـ ممکن است اطلاعات خیلی زیادی به تصمیم گیرنده بدهیم اما نتیجه تصمیم گیری ضعیف‌تر از زمانی که اطلاعات کمتر بوده، باشد.
ـ کیفیت ـ کمیت ـ میزان ـ زمان بندی اطلاعات مهم است.

۲- محیط
- عوامل عمومی و کلی: عوامل سیاسی، دولتی، جمعیت، اقتصاد (مثل مالیات‌ها ـ یارانه ـ بحران ـ رکود ـ رشد اقتصادی)
- عوامل عرضه کنندگان: ایجاد شرایط عرضه و تغییر شرایط عرضه مواد
- تکنولوژی: تکنولوژی نقش مهمی در تولیدات محصولات دارد.
- عوامل بازار یابی: ۱- شناسایی رقبا و روند حاکم بر سازمان‌های آن‌ها
  ۲- بررسی وضع در بازار عرضه، رقبا، سهم بازار و غیره
  ۳- متغیر عمر محصول و اینکه عمر مفید آن چقدر است.
  ۴- علایق مصرف کنندگان

۳- رفتار ← مدیر به عنوان یک تصمیم گیرنده باید دارای نفوذ و قدرت ارزیابی و مخاطره پذیر باشد.

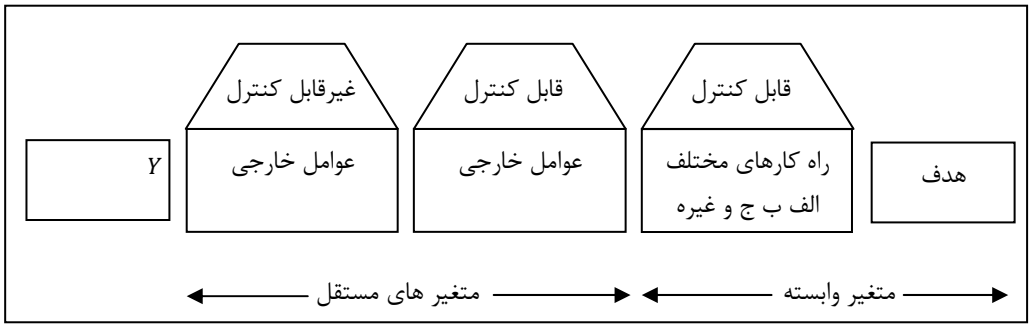
[صفحه ۴۵۵-۴۵۶]

❖ مدل تصمیم گیری به کمک روش‌های کمی مدیریت:

ـ تعدادی از روش‌های کمی عبارتند از: تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، پژوهش عملیاتی، تئوری احتمالات، تئوری بازی‌ها، تئوری خط انتظار، درخت تصمیم گیری، فن مونت کارلو و غیره.

ـ مدل کلی تصمیم گیری به کمک روش‌های کمی در نمودار زیر ارائه شده.

ـ در این نمودار y هدف ماست و x و z متغیرها هستند.



ـ نمودار ۳-۱۳: مدل کلی به‌کارگیری روش‌های کمی مدیریت در تصمیم گیری ـ

[صفحه ۴۵۷]

❖ انواع مدل‌های تصمیم گیری:

۱- مدل رضایت بخش (Satisficing Model) ⟵ در این مدل هنگامی که شخص با مسئله پیچیده ای مواجه می‌شود تلاش می‌کند مسئله را به گونه ای تنظیم کند که به راحتی قابل درک باشد. تلاش می‌کند به ارائه راه حل منطقی بپردازد و با رسیدن به معیار های که از نظر وی در حد مطلوب و مناسب باشد به تلاش خاتمه می‌دهد.

۲- مدل مطلوب تلویحی (Implicit Favorite Model) ⟵ برای حل مسائل پیچیده در موارد غیر عادی.
ـ فرد نه منطقی و عینی عمل می‌کند و نه قضاوتی، بلکه با توجه به نوع سلیقه و اعمال نظر شخصی راه حل بهترین را انتخاب می‌کند که از نظر وی درست باشد.

[صفحه ۴۵۸]

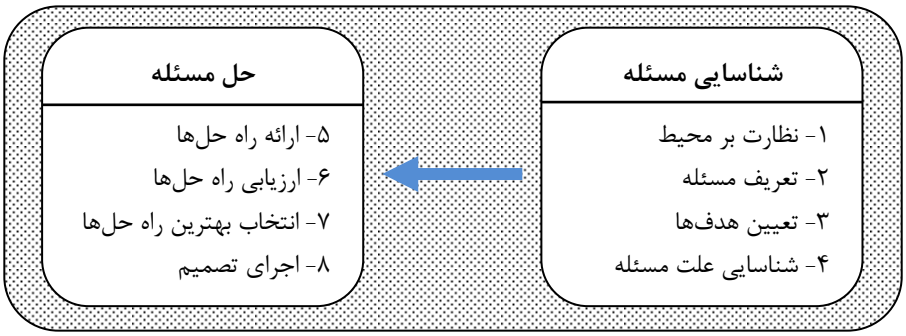
۳- مدل شهودی (Intuitive) ⟵ مدل شهودی یک مدل غیر منطقی یا سلیقه ای نیست.
ـ تجربه های زیاد افراد به ویژه مدیران درباره مسائل متفاوت موجب می‌شود که افراد دارای نوعی احساس الهامی و یا حس ششم به سازمان گردند و ناخودآگاه راه حل مسئله را ارائه نمایند. این مدل زمانی به کار گرفته می‌شود که:

۱. پدیده عدم اطمینان شدید است.
۲. سابقه ای درباره مسئله وجود نداشته باشد.
۳. نتوان متغیر های تصمیم گیری را به روشنی تعریف کرد.
۴. واقعیت‌ها محدود باشند.
۵. نتوان به راحتی و وضوح متغیرها را تعریف کرد.
۶. تحلیل داده‌ها مفید نباشد.
۷. راه حل‌های قابل قبول زیاد بوده می‌توان برای هر کدام دلایل معتبر ارائه داد.

نکته: در مدل شهودی، تصمیم گیری از روش عقلانی محدود (Bounded Rationality Perspective) استفاده می‌شود.

[صفحه ۴۵۸-۴۵۹]

۴- مدل منطقی یا بخردانه تصمیم گیری (Rational Decision – Making Model) ⟵ مسئله به صورت منظم تجزیه و تحلیل می‌شود و مراحل معقول یکی پس از دیگری پشت سر گذاشته می‌شوند.



ـ نمودار ۴-۱۳: مراحل تصمیم گیری در روش منطقی ـ

[صفحه ۴۵۹]

۵- مدل عقلانیت نسبی یا عقلانی محدود (Bounded Rationality Model) ← این مدل به محدودیت‌های طبیعی توانایی انسان (زمان، توان و ظرفیت عقلی، ابهام و پیچیدگی زیاد، شیوه تصمیم گیری، فشار کار، احساس عدم اطمینان و بهره گیری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات) برای اداره وضعیت‌های پیچیده اشاره دارد.

نکته: تفاوت مدل عقلانیت نسبی با مدل رضایت بخش این است که مدل رضایت بخش یک انتخاب عمدی برای محدود کردن تعداد راه حل‌های ذهن انسان است، که برای حل مسئله ضرورت دارد.

[صفحه ۴۵۹-۴۶۰]

۶- مدل کارنگی (Carnegie Model) ← توسط «ریچارد سیرت ـ Richard Cyert» و «جیمز مارچ ـ James March» و «هربرت سایمون ـ Herbert Simon» اساتید دانشگاه کارنگی ارائه شد.

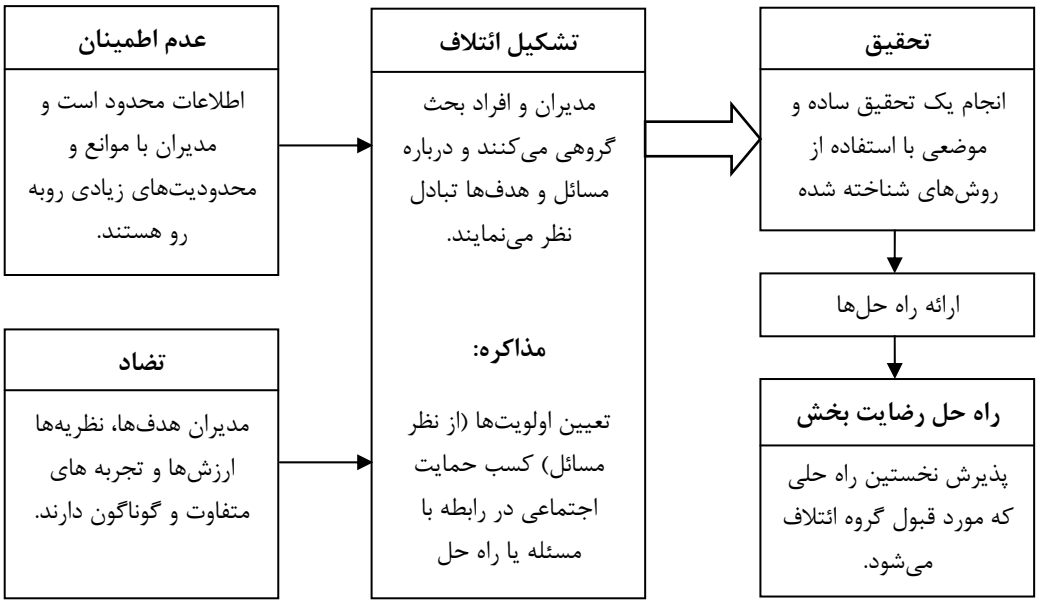
ـ در تصمیمات سازمانی تعداد زیادی مدیر دخالت می‌کنند و تصمیم نهایی مبتنی بر نوعی ائتلاف بین مدیران است.

ـ ائتلاف ← همکاری تعدادی از مدیران که درباره هدف‌های سازمان و اولویت‌ها توافق دارند.

ضرورت ائتلاف در تصمیم گیری

- **اول** ← اغلب هدف‌های سازمانی مبهم و گسسته هستند و اهداف عملیاتی دوایر ممکن است با هم سازگاری نداشته باشند.
- **دوم** ← محدودیت‌های مطرح شده در مدل عقلانی محدود، امکان تصمیم منطقی را از مدیر می‌گیرد و مدیر به تنهایی وقت، منابع یا توان فکری لازم را ندارد.

DLM



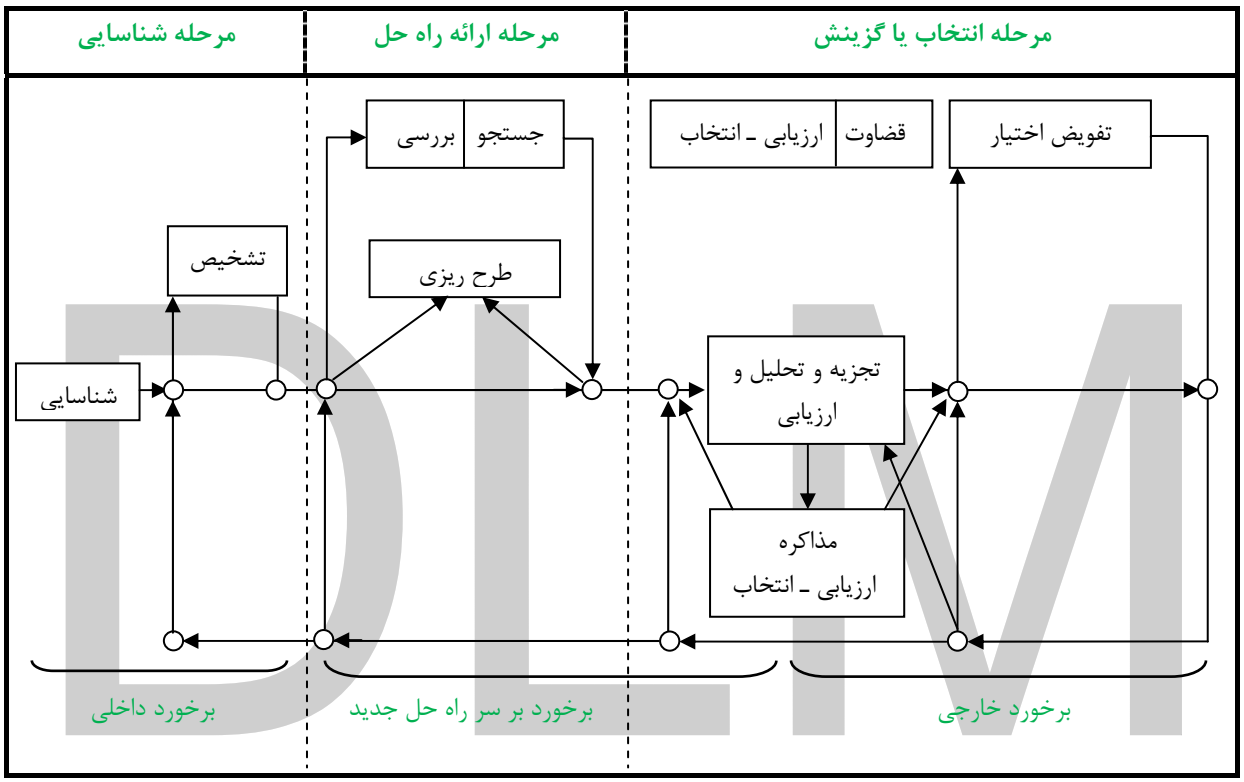
ـ نمودار ۵-۱۳: مراحل انتخاب در مدل کارنگی ـ

۷- مدل تصمیم گیری مرحله ای یا تدریجی (Incremental Decision Process Model) ← هنری مینتزبرگ

ـ تصمیمات اخذ شده در سازمان‌های بزرگ از یک سلسله تصمیمات کوچک تشکیل شده که در نهایت به صورت یک تصمیم بزرگ ارائه شده.

ـ در واقع در هر مرحله با یک راه حل یابی روبه رو شده که ممکن است راه حل نهایی را متفاوت از آن چه مورد انتظار بوده ارائه کند.

[صفحه ۴۶۱]



ـ نمودار ۶-۱۳: فراگرد مدل تصمیم گیری تدریجی یا مرحله ای ـ

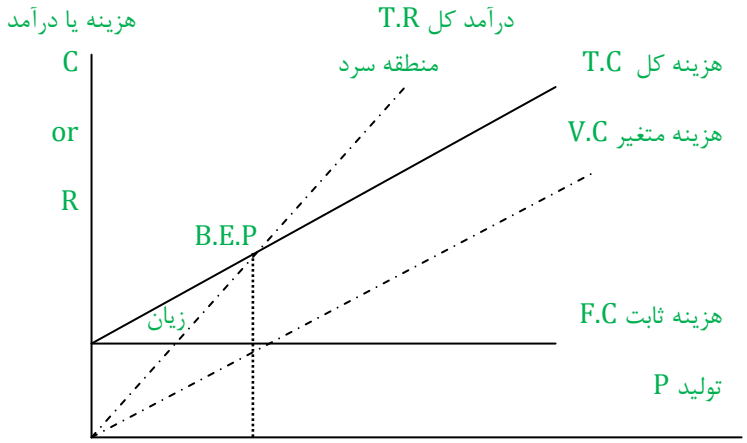
۸- مدل‌های کلامی (Verbal Models) ← مدل‌های کلامی که به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شوند «مدل‌های تشریحی» به شمار می‌آیند.

ـ در این نوع مدل‌ها روابط بین متغیرها به کمک جملات و عبارات تشریح می‌شود و ممکن است مدل کلامی را بر اساس نوشتاری از کلام ارائه داد.

۹- مدل‌های ترسیمی (Shematic Models) ← مدل ترسیمی، روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال مختلف مانند نمودارها و نقشه‌ها نشان می‌دهند.

(مثل نمودار نقطه سر به سر که در تصمیم گیری مربوط به تولید، حقوق و دستمزد، تعیین سقف هزینه و غیره به کار می‌رود)

[صفحه ۴۶۲]



ـ نمودار ۷-۱۳: نقطه سر به سر ـ

[صفحه ۴۶۳]

۱۰- مدل‌های ریاضی ⟵ روابط بین متغیرها را بر اساس تعاریف روابط ریاضی نشان می‌دهد.
(Mathematical Models)

(مثل فرمول نقطه سر به سر: $P_{BEP} = \frac{FC}{R-VC}$

تعداد کالای تولیدی در نقطه سر به سر ↖ P_{BEP} ↗ هزینه ثابت
قیمت یک واحد کالا ↙ $R-VC$ ↘ هزینه متغیر

[صفحه ۴۶۲]

۱۱- مدل‌های تجسمی یا سه بعدی ⟵ وضعیت فیزیکی موضوع مورد نظر را در مقیاس معینی مجسم می‌نماید.
(Iconic Models) (مثل ماکت ساختمان و ماشین آلات جهت بررسی محل استقرار ماشین آلات)

۱۲- مدل‌های پژوهش عملیاتی ⟵ مثل برنامه ریزی خطی ـ تئوری احتمالات ـ تئوری بازی‌ها ـ تئوری صف یا انتظار نوبت ـ روش مونت کارلو ـ فن بازنگری و ارزشیابی برنامه و غیره
(Operation Research Models)

[صفحه ۴۶۳]

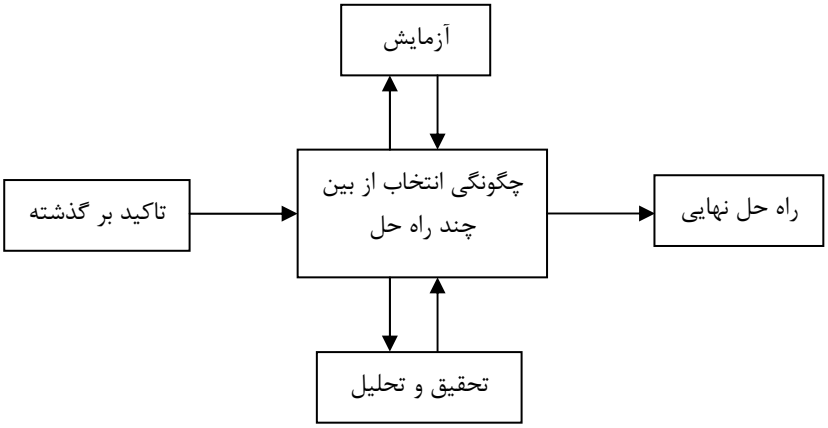
❖ مبانی و فنون انتخاب گزینه‌ها در تصمیم گیری:

ـ مدیران برای انتخاب گزینه مناسب از میان راه حل‌ها، ۳ اصل را مبنا قرار می‌دهند.

الف ـ تجربه ⟵ این مبنا ممکن است تبعات نامطلوبی به دنبال داشته باشد: ۱- ممکن است از اشتباهات عبرت نگرفته باشد.

۲- ممکن است دلایل واقعی اشتباهات خود را نداند.

۳- ممکن است تجربه قبلی برای مسئله جدید نامناسب باشد.



ـ نمودار ۸-۱۳: مبنای انتخاب یک راه حل از میان چند راه حل ـ

ب ـ آزمایش ⟵ در این روش مراحل برگزیده در عمل سنجیده می‌شود که روشی زمان بر و پر هزینه می‌باشد.

نکته: بسیاری از گزینه‌ها قابل آزمایش نیست. مثل برنامه ریزی برای ساختن هواپیمای جدید ولی برخی از موارد قابل آزمایش است مثل سنجیدن یک مدیر در یک شغل مدیریتی.

[صفحه ۴۶۴]

ج – تحقیق و تحلیل ⟵ رایج‌ترین و مؤثرترین فن برای انتخاب گزینه‌ها و راه حل‌ها است.

ـ بر اساس کیفیت، امکان پذیری، هزینه‌ها، انعطاف پذیری و رعایت مفاهیم اخلاقی راه حل انجام می‌شود.

رهیافت‌های تحقیق و تحلیل

- ۱- تحقیق در عملیات ..... Operation Research
- ۲- شبیه سازی
- ۳- توزیع لجستیک یا مدل پشتیبانی ..... Distribution Logistic
- ۴- برنامه ریزی خطی ..... Linear Programming
- ۵- برنامه ریزی و کنترل موجودی ..... Inventory Planning & Control
- ۶- نظریه احتمالات
- ۷- نظریه بازسازی
- ۸- نظریه صف ..... Gueuing Theory
- ۹- نظریه سرو ..... Servo Theory
- ۱۰- منطق سمبلیک ..... Symbolic
- ۱۱- نظریه اطلاعات ..... Information Theory
- ۱۲- نظریه ارزش ..... Value Theory
- ۱۳- روش مونت کارلو ..... Mont Carlo

۱- تحقیق در عملیات ⟵ جامع‌ترین رهیافت‌های تحقیق و تحلیل.

ـ برخی آن را علم مدیریت Management Science نیز می‌نامند.

ـ نگاره ۲-۱۳: روش تحقیق در عملیات ـ

مراحل	شرح
۱- فرموله کردن مسئله	منظور از فرموله کردن مسئله تنظیم رابطه ای بر اساس معیارهایی مانند اثربخشی، اهداف و ارتباط بین متغیرهاست.
۲- ایجاد یک مدل ریاضی	بیان رابطه تنظیم شده در شکل یک مدل ریاضی می‌باشد مانند $E=f(x_i,y_i)$ که E به معنای اثربخشی، x_i متغیر قابل کنترل و y_i متغیر غیر قابل کنترل است.
۳-استخراج راه حل از مدل	الف ـ روش تحلیلی: بر اساس استنتاج ریاضی یک سلسله از روابط پیچیده در یک شکل ریاضی ساده بیان می‌شود. ب ـ روش عددی: در این روش تحلیل گر ارزش‌های عددی مختلف را برای متغیر های مربوطه آزمایش می‌کند و از نتایج حاصل مجموعه ای از ارزش‌ها را ایجاد می‌کند.
۴- آزمون مدل	با حل مسئله در این مدل و مقایسه نتایج حاصل با آن چه در واقع اتفاق افتاده، آزمون تحقق می‌یابد.
۵- کنترل مدل و راه حل	این عمل با ایجاد بازخور، به ترتیبی که انحرافات مهم بتوانند پیگیری شده و تغییرات لازم داده شود، انجام می‌گیرد.
۶- استفاده از راه حل	گام نهایی ساختن مدل و به اجرا درآوردن است، این کار شامل تجدید نظر و توضیح روش‌ها به ترتیبی است که داده به طور منظم در دسترس قرار گیرد.

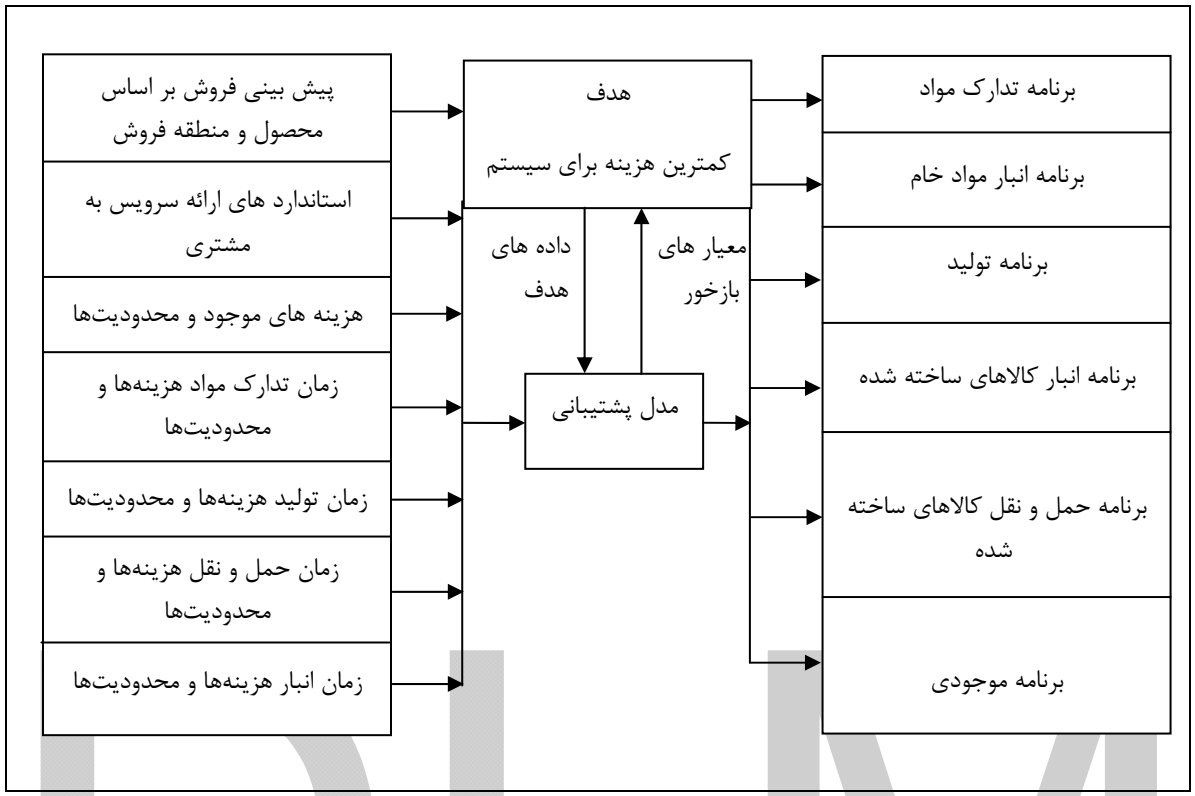
[صفحه ۴۶۵]

۲- شبیه سازی ⟵ نیرومندترین ابزار موجود برای تصمیم گیری، برنامه ریزی و کنترل مدیریت.
(مثل روش‌های ایفای نقش ـ آزمایش هواپیما در تونل باد و ...)

۳- توزیع لجستیکی یا مدل پشتیبانی (Distribution Logistic) ⟵ این مدل با کل اجزای یک سازمان در تصمیم گیری، برنامه ریزی و کنترل که شامل پیش بینی فروش، خرید، آماده سازی مواد، انبار کردن، حمل و نقل و ... است، ارتباط می‌یابد.

نکته: منظور از پشتیبانی، تهیه و توزیع و نگهداری و جایگزینی مواد و کارکنان می‌باشد.
در نمودار زیر کاربرد مدل پشتیبانی در یک شرکت تولیدی نشان داده شده است.

[صفحه ۴۶۶]



ـ نمودار ۹-۱۳: رابطه بین اجزا و متغیر در مدل پشتیبانی ـ

۴- برنامه ریزی خطی ⟵ برنامه ریزی خطی بر پایه این فرض بنا شده که یک رابطه خطی مستقیم میان متغیرها وجود دارد و (Linear Programming) این که حدود تغییرات را می‌توان تعیین نمود.

ـ متغیرها میزان تولید در یک زمان، هزینه کار مستقیم، شمار عملیات و غیره می‌باشد.

۵- برنامه ریزی و کنترل موجودی ⟵ این فن برای تصمیم گیری در مورد سفارش اقتصادی به عمل می‌آید. (Inventory Planning & Control)

مقدار نیاز سالانه

مقدار سفارش اقتصادی ← $Q_e = \sqrt{\frac{2RS}{I}}$ → هزینه تدارکات

هزینه حمل و نقل هر قلم موجودی

۶- نظریه احتمالات ⟵ در این نظریه رویداد های معینی طبق یک الگوی قابل پیش بینی اتفاق می‌افتند.
(مثلا اگر یک سکه ۱۰۰ بار پرتاب شود احتمال دارد ۵۰ بار آن شیر باشد)

۷- نظریه بازسازی ⟵ یک سازمان در جستجوی این است که سود خود را به حداکثر و زیان خود را به حداقل برساند و این رفتار منطقی است و از سوی دیگر، رقیب نیز رفتار مشابهی دارد.

در چنین شرایطی نظریه بازسازی راه حلی را مطرح می‌کند که فرد با استفاده از یک موقعیت استراتژیک مناسب، نسبت به رقیب از منافع حداکثر برخوردار شود.

۸- نظریه صف (Queuing Theory) ⟵ با استفاده از فنون ریاضی تلاش می‌شود بین هزینه های انتظار کشیده در صف و هزینه های جلوگیری از انتظار کشیدن در صف با افزایش خدمات، تعادلی برقرار شود.

۹- نظریه سرو (Servo Theory) ⟵ این فن ابتدا طراحی سیستم‌های خودکار کنترل از راه دور و اصول بازخور که از طریق آن اطلاعات برای تصحیح انحرافات بازخور شد، مورد استفاده قرار گرفت و اکنون علاوه بر آن به عنوان یک عامل کنترلی برای مسائل با خصوصیات پویا با تاکید بر تصحیح تغییرات ورودی‌ها، کاربر فراوان یافت.

۱۰- منطق سمبلیک (Symbolic) ⟵ نمادها جایگزین موضوعات یا حتی برنامه می‌شود و تحلیل مسائل پیچیده و مبهم را دقیق‌تر می‌سازد.

۱۱- نظریه اطلاعات (Information Theory) ⟵ ارزیابی جریان اطلاعات را در یک سیستم معین دقیق‌تر کرده است.

۱۲- نظریه ارزش (Value Theory) ⟵ به ارزش انتخاب گزینه های معلوم، مفهوم عددی اختصاص می‌یابد.

۱۳- روش مونت کارلو (Mont Carlo) ⟵ رویداد های تصادفی را در مدل قرار می‌دهند تا اتفاقاتی مثل خراب شدن ماشین یا ورود مشتریان را شبیه سازی کند.

[صفحه ۴۶۸]

DLM

❖ فنون جدید تصمیم گیری در عدم اطمینان:

۱. تحلیل مخاطره
۲. درخت تصمیم گیری
۳. نظریه مطلوبیت یا ترجیح

۱- تحلیل مخاطره (Risk Analysis) ⟵ از کارشناسی که متغیری را تخمین می‌زند خواسته می‌شود که حدود احتمال هر متغیر را اندازه گیری کند که از این طریق منحنی‌های مفیدی حاصل می‌شود.

ـ البته ممکن است با کمک برنامه های رایانه ای نیز حدود احتمال را تخمین زد.

ـ نگاره ۳-۱۳: حدود احتمالات برای نرخ بازگشت سرمایه ـ

نرخ بازگشت (درصد)	احتمال تحقق حداقل نرخ مربوطه
۰	٪۹۰
۱۰	٪۸۰
۱۵	٪۷۰
۲۰	٪۶۵
۲۵	٪۶۰
۳۰	٪۵۰
۳۵	٪۴۰
۴۰	٪۳۰

ـ این نگاره نشان می‌دهد که مثلا: ٪۸۰ احتمال دارد که نرخ بازگشت سرمایه ٪۱۰ باشد.

اگر تحلیل مخاطره نشان دهد که ٪۵۰ شانس بدست آوردن ٪۳۰ سرمایه گذاری وجود دارد، ولی ٪۲۵ احتمال از دست رفتن مبلغ گزافی از سرمایه وجود داشته باشد، ممکن است مدیر تصمیم گیری در این زمینه را نپذیرد.

[صفحه ۴۶۹]

۲- درخت تصمیم گیری (Decision Tree) ⟵ این فن، نقاط تصمیم گیری، رویداد های تصادفی و احتمال وقوع هر رویداد را از طریق راه های گوناگونی که می‌توان شناسایی کرد، به صورت یک درخت طراحی می‌کند.

مزایای درخت تصمیم گیری

۱- شناسایی گزینه های مختلف
۲- با استفاده از احتمالات پیشامد های مختلف امکان دارد احتمال واقعی تصمیم مطلوب را درک کنیم.
۳- زمینه قضاوت شخصی را کاهش می‌دهد.

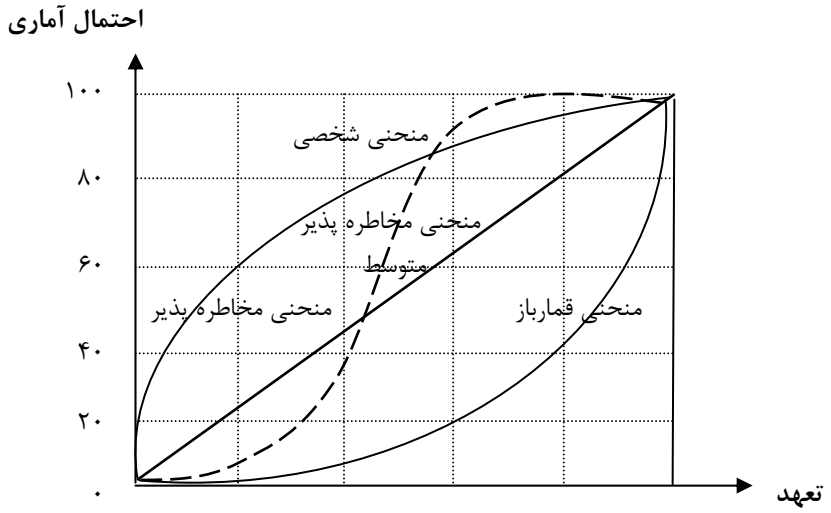
[صفحه ۴۷۰]

۳- نظریه مطلوبیت یا ترجیح (Utility Theory) ⟵ برای درک میزان اجتناب یا پذیرش افراد تصمیم گیرنده نسبت به مخاطره از این نظریه استفاده می‌شود.

(مثلا آیا فرد تصمیم گیرنده حاضر است به سهولت ۴ واحد پولی را برای به دست آوردن احتمالی ۱۰ واحد پولی به خطر بیندازد؟)

[صفحه ۴۷۱]

نکته: مدیران سطوح بالاتر به طور معمول مخاطره پذیرتر از مدیران سطوح پایین‌ترند.



ـ نمودار ۱۰-۱۳: منحنی‌های مطلوبیت یا ترجیح ـ

ـ این منحنی نشان می‌دهد وقتی موضوع کم اهمیت است همه افراد مخاطره پذیرند ولی هر چه موضوع پر اهمیت تر می‌شود میزان مخاطره افراد بیشتر می‌شود.

❖ فنون تصمیم گیری در علم مدیریت:

۱. مدیریت مبتنی بر بازده ..... Yield Management[1]
۲. صفحه گسترده بهینه ساز ..... Spreadsheet Optimize
۳. سیستم‌های پشتیبانی در تصمیم گیری ..... Decision Support System

۱- مدیریت مبتنی بر بازده ⟵ مجموعه ای از روش‌های ریاضی است که برای افزایش درآمد، فروش یا بازده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

[صفحه ۴۷۳]

ـ مدیریت مبتنی بر بازده در شرایط زیر به کار می‌رود:

۱. ظرفیت تولید ثابت باشد.
۲. حساسیت مشتریان نسبت به زمان یا قیمت یا تولید
۳. محصول فاسد شدنی باشد.
۴. قابلیت پیش فروش محصولات
۵. نوسانی و فصلی بودن کار که موجب تأثیر در فروش می‌شود.
۶. هزینه های حاشیه ای گاهی از هزینه های تولید بیشتر می‌شود.

نکته: در مدیریت بر مبنای بازده «نظام حفظ اطلاعات تازه» مهم است.

اطلاعات مورد نیاز از ۴ گروه برای تصمیم گیری در مدیریت مبتنی بر بازده

- **۱- برنامه ریزی مبتنی بر ریاضیات** ← مثل برنامه ریزی خطی یا الگو های مبتنی بر شبکه های کاری
- **۲- استفاده از مباحث علم اقتصاد** ← مثل محاسبه درآمد نهایی مورد انتظار
- **۳- منحنی‌های آستانه (Thershold Curve)** ← مثل منحنی‌های بررسی رفتار تقاضا و خواسته های مشتریان، میزان پیش فروش بلیت و ...
- **۴- سیستم‌های خبره (Expert System)** ← مبتنی بر استفاده از اطلاعات ذخیره شده تخصصی

[صفحه ۴۷۴]

۲- صفحه گسترده بهینه ساز ← در استفاده از صفحه گسترده الکترونیکی شخص می‌تواند به طور مستقیم مدلی را به وجود آورد و به جای این که فرد شرایط را تعریف کند، آن برگ به صورت خودکار این عمل را انجام می‌دهد و شخص استفاده کننده فقط متغیر مشروط (یعنی چه می‌شد اگر) را مشخص می‌کند که معرف محدودیت‌هاست.

ـ **مزیت:** ارائه مدلی روشن و آشکار

ـ **ضعف:** نمی‌توان به بهترین پاسخ درست دست یافت اما می‌توان به پاسخی رضایت بخش رسید.

[صفحه ۴۷۴-۴۷۵]

۳- سیستم‌های پشتیبانی در تصمیم گیری ← سیستم‌های خبره، گونه ای از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم گیری هستند که می‌توان آن‌ها را برنامه ریزی کرد.

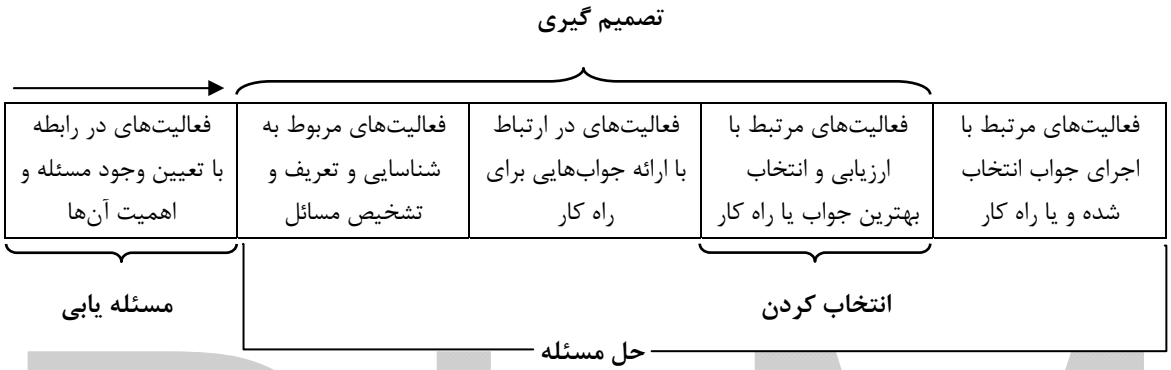
ـ آن‌ها به تصمیم گیرنده در بهره گیری بهینه از تجربیات طولانی گذشته کمک می‌نمایند و شامل مقررات کیفی و محاسبات کمی هستند که به تصمیم گیرنده برای تشخیص نارسایی‌ها و تجزیه و تحلیل مسائل کمک می‌کنند و در تولید پردازشگر های هوشمند مورد استفاده قرار می‌گیرند.

DLM

❖ حل مسئله:

ـ حل مسئله یافتن راه حل برای یک مسئله یا پرسش است.

ـ اخذ تصمیم انتخاب بهترین راه حل از راه حل‌های مختلف برای پاسخ به مسئله و رفع مسئله است.



ـ اخذ تصمیم در فرایند ترتیبی حل مسئله حاصل می‌شود.

[صفحه ۴۷۵]

مسئله ⟵ عبارت است از تفاوت میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب (به عبارت دیگر مسئله یعنی فاصله میان جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم باشیم) ـ مسئله مانع نیل به اهداف یا تغییر آن‌ها می‌شود.

فرصت ⟵ به موقعی اشاره دارد که امکان بهره برداری مناسب‌تر و بهینه تر از منابع را میسر ساخته تا جایی که می‌توان فراتر از اهداف را کسب کرد.

بحران ⟵ حادثه یا رویدادی که سردرگمی در افراد ایجاد کرده و قدرت عمل و واکنش منطقی را سلب می‌کند و تحقق اهداف را به مخاطره می‌اندازد.

مسئله یابی

مسئله یابی رسمی

به صورت مستقیم ← مدیر با توجه به وضعیت پدیدار شده به وجود مسئله پی می‌برد.

- **انحراف از تجربیات گذشته**
- **انحراف از برنامه تعیین شده**
- **عملکرد رقیب (که از سازمان موفق‌تر عمل می‌کند)**

به صورت غیر مستقیم ← از طریق بازخور کارکنان، نظرات و پیشنهادات و نظارت و ارزیابی مافوق، استقبال و عدم استقبال مشتریان به دست می‌آید.

- **کارکنان**
- **مافوق**
- **مشتریان**

مسئله یابی غیر رسمی ← بر اساس ارتباطات مدیران و دل نگرانی‌های آنان و یا بینش آن‌ها نسبت به مسائل سازمان حاصل می‌شود.

[صفحه ۴۷۶]

فرایند حل مسئله به طور منطقی

مرحله ۱ ـ بررسی موقعیت

۱- تعریف مسئله: شرایطی که مانع نیل به اهداف سازمان شده‌اند.
۲- تعیین اهداف تصمیم گیری
۳- تشخیص مسئله: مدیران باید اقدامات لازم برای حل مسئله را تعیین کنند.

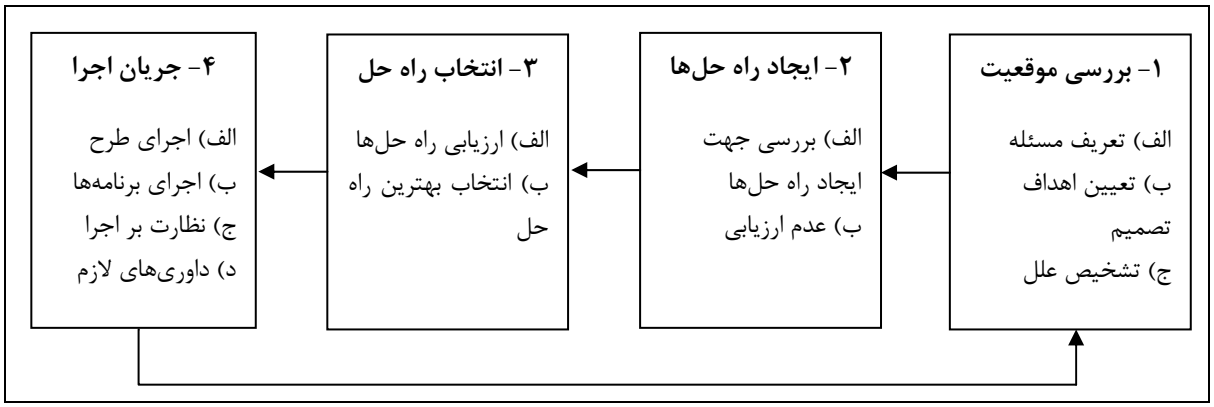
مرحله ۲ ـ ایجاد راه حل‌ها ← ایجاد چند راه حل برای مسئله

مرحله ۳ ـ ارزیابی راه حل‌ها و انتخاب بهترین راه حل ← ۱. بر حسب هدف و منابع انسانی

۲. اینکه چه مقدار به حل مسئله کمک می‌کند.

مرحله ۴ـ اجرای تصمیم و جریان آن ← یک تصمیم خوب رسیدن به اهداف را به تنهایی تضمین نمی‌کند بلکه با توجه به روحیه و آمادگی زیر دستان و دیگران با طرح و برنامه انجام می‌گیرد تا از مقاومت احتمالی آن‌ها کاسته شود.

[صفحه ۴۷۷-۴۷۸]



ـ نمودار ۱۱ـ۱۳: فرایند مسئله به طور منطقی ـ

[صفحه ۴۷۷]

ـ نگاره ۳-۱۳: حل مسئله، برنامه ریزی، روش علمی و تصمیم گیری در یک نگاه ـ

حل مسئله	روش علمی مدیریت	برنامه ریزی	تصمیم گیری
۱- تعریف واضح مسئله ۲- جمع آوری واقعیت‌ها ۳- تعریف راه کار های مختلف ۴- ارزیابی راه کار های مختلف ۵- انتخاب بهترین راه کار	۱- تعریف ناحیه مورد بررسی ۲- تعیین فرضیه ۳- جمع آوری اطلاعات ۴- آزمون فرضیه ۵- نتیجه گیری	۱- تعریف هدف ۲- نتایج مورد انتظار مختلف ۳- تعریف راه کارهای مختلف ۴- ارزیابی راه کارها ۵- انتخاب بهترین راه کار	۱- تعریف مسئله ۲- فعالیت‌های مربوط با تعیین و تشخیص مسئله ۳- فعالیت‌های مربوط با ارائه جواب‌هایی برای مسئله ۴- فعالیت‌های ارزیابی و انتخاب یک راه کار ۵- بررسی نتایج

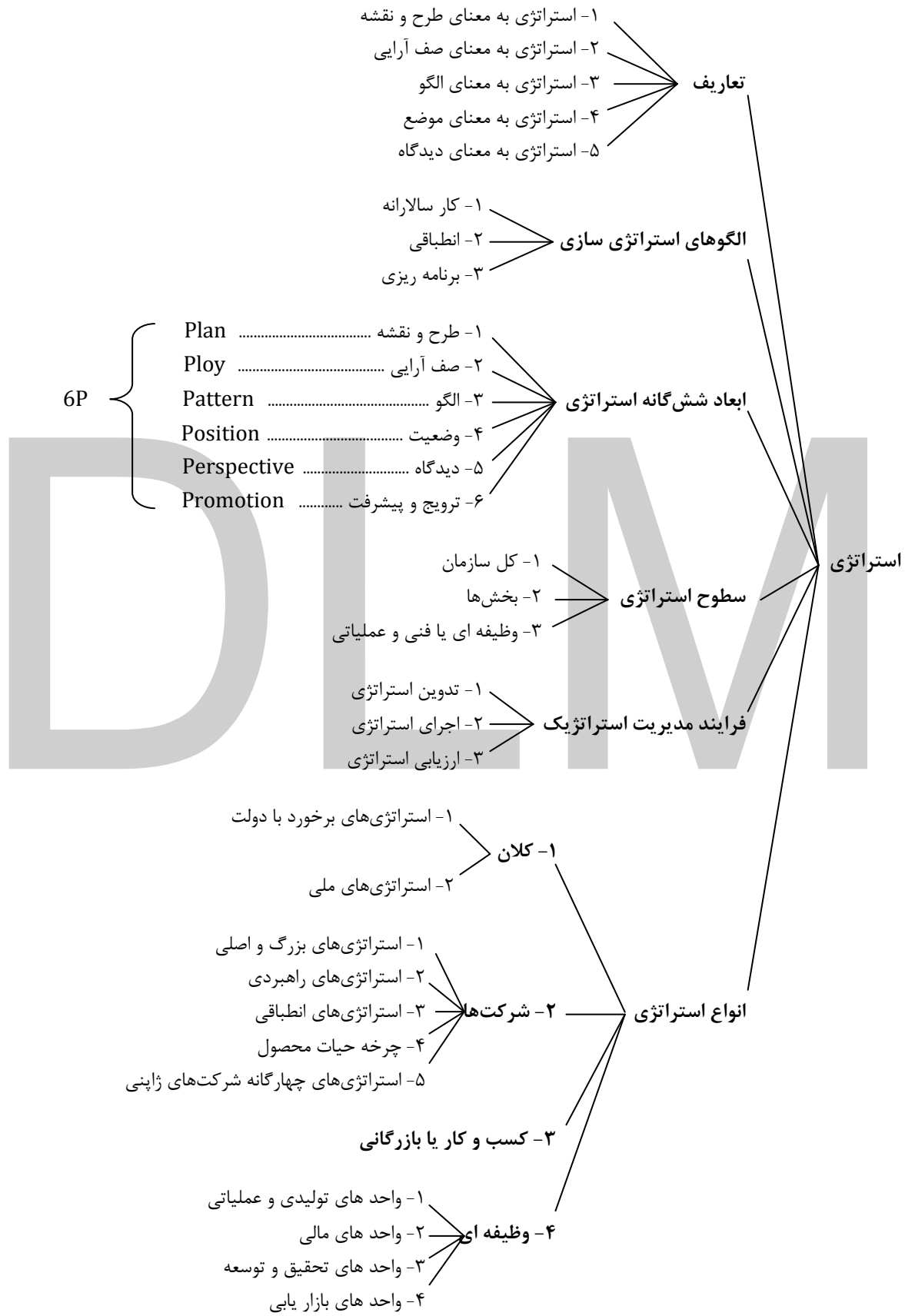
[صفحه ۴۷۹]

فصل چهاردهم:

برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی

DLM

❖ **فصل چهاردهم در یک نگاه:**



DLM

ـ در فرهنگ لغت فارسی، استراتژی به معنای سوق دادن، فرستادن و بردن مطرح است.

ـ **چندلر (Chandler) می‌گوید:** استراتژی عبارت است از تعیین آرمان‌ها و هدف‌های دراز مدت در سازمان که برای تحقق پذیری این اهداف طراحی یک سلسله اقدامات معین و تخصیص منابع حیاتی برای کسب اهداف ضرورت می‌یابد.

[صفحه ۴۵۹]

❖ **تعاریف استراتژی:**

۱- استراتژی به معنای طرح و نقشه ⟵ استراتژی ۲ ویژگی اساسی دارد: ۱- پیش از کاربردشان ایجاد می‌شوند.

۲- آگاهانه و هدف دار به وجود می‌آیند.

ـ از نظر دراکر: استراتژی اقدامی هدف دار است.

ـ از نظر مور: استراتژی طرحی برای اقدام است.

تعریف استراتژی حوزه های مختلف

- **در امور نظامی** ⟵ تهیه پیش نویس طرح جنگ، شکل دهی مبارزات و اقدامات فردی در درون این طرح و تصمیم گیری در مورد برخورد های شخصی.
- **در نظریه بازی** ⟵ یک طرح کامل و طرحی که معین می‌کند بازیکن در هر موقعیت ممکن چه انتخاب‌هایی می‌کند.
- **در مدیریت** ⟵ طراحی واحد و جامع و یکپارچه است که برای اطمینان از دست یابی به هدف‌های اساسی موسسه تنظیم می‌شود.
- **در فرهنگ لغات** ⟵ طرح، شیوه یا سلسله ای از اقدامات یا برنامه‌ها برای دستیابی به هدف یا نتیجه ای خاص.

[صفحه ۴۹۶]

۲- استراتژی به معنای صف آرایی ⟵ یعنی عملیات ویژه ای برای چیرگی بر حریف یا رقیب.

ـ شرکت ممکن است برای متوقف کردن رقیب خود از ساختن یک کارخانه جدید، تهدید به گسترش کارخانه خود بکند.

[صفحه ۴۹۶-۴۶۷]

۳- استراتژی به معنای الگو ⟵ اگر استراتژی‌ها بتوانند از پیش اندیشیده شوند، پس قطعا می‌توانند دست یافتنی هم باشند.

ـ لازم است استراتژی‌هایی را بشناسیم که سازمان‌ها واقعاً به آن‌ها دست یافته‌اند.

ـ شیوه های موفق به تدریج به صورت الگوی اقدامی در می‌آیند که استراتژی ما را تشکیل می‌دهند.

[صفحه ۴۶۷]

استراتژی به معنای الگو

۱- **استراتژی‌های برنامه ریزی شده:** هدف‌های دقیق توسط یک رهبری تنظیم و بیان می‌شود. سپس به کمک نظارت رسمی برای اطمینان از اجرای طبیعی آن‌ها در محیطی متعادل ـ قابل کنترل یا قابل پیش بینی، پشتیبانی می‌شود.

۲- **استراتژی کارسالارانه (کارآفرین):** هدف‌ها و مقاصد به صورت تصورات ذهنی بیان نشده یک رهبر موجودیت دارند. پس با فرصت‌های جدید قابل انطباقند.

۳- **استراتژی ایدئولوژیک:** اهداف به صورت تصورات ذهنی جمعی همه اعضای سازمان موجودیت دارند و به کمک هنجار های مشترک قوی کنترل می‌شوند.

۴- **استراتژی چتری یا حمایتی:** رهبری سازمان که به طور نسبی بر اقدامات آن نظارت دارد، هدف‌ها و مرزهای استراتژیک را بیان می‌کند و دیگران باید بر مبنای آن اقدام کنند.

۵- **استراتژی فرایندی:** رهبری سازمان ابعاد فرایند استراتژی را کنترل می‌کند ولی محتوای عملی استراتژی را به دیگران وا می‌گذارد.

۶- **استراتژی ناپیوسته:** اعضا و واحد های فرعی الگوهایی در جریان اقدامات و عملیات خود پدید می‌آورند و این امر در تناقض با (یا در غیبت) هدف‌های مشترک یا مرکزی سازمان صورت می‌گیرد.

۷- **استراتژی توافقی:** اعضای مختلف سازمان با برقراری تعادل متقابل بر الگوهایی که در سازمان مطرح است اتفاق نظر دارند.

۸- **استراتژی تحمیلی:** محیط خارجی الگوی اقدامات را تعیین می‌کند یا با تحمیل مستقیم (مثلا توسط یک مالک برون سازمانی یا به وسیله مشتری قدرتمند) یا با انتخاب‌های اجباری غیر آشکار (مثل یک شرکت هواپیمایی که برای موفق بودن باید از جمبوجت استفاده کند)

[صفحه ۴۹۸-۴۹۹]

۴- استراتژی به معنای موضع ⟵ استراتژی یک موضع است. یعنی وسیله برای مشخص کردن این که یک سازمان (یا یک فرد) در کجای بازار قرار دارد.

[صفحه ۵۰۰]

۵- استراتژی به معنای دیدگاه ⟵ توجه به درون سازمان دارد.

ـ استراتژی به سازمان همان نسبتی را دارد که شخصیت به فرد.

ـ سلزنیک معتقد است، شخصیت سازمان را تعهدهایی می‌سازند (تعهدهایی منسجم و مشخص نسبت به چگونگی عمل و بازتاب)، که در درون آن جای گرفته‌اند.

نکته: استراتژی فراتر از هر چیز، یک مفهوم ذهنی است. تمام استراتژی‌ها جنبه انتزاعی دارند و تنها در ذهن افراد ذی‌نفع وجود دارند.

[صفحه ۵۰۱]

نکته: استراتژی دیدگاهی است مشترک میان اعضا یک سازمان (یا یک گروه) بر مبنای مقاصد یا اقدامات آن‌ها (یا هم مقاصد و هم اقدامات آن‌ها)

[صفحه ۵۰۲]

❖ **الگوهای استراتژی سازی**

- **الف) الگوی کار سالارانه** ⟵ یک رهبر پر قدرت از سوی سازمانش به گونه ای شجاعانه و با قبول خطر عمل می‌کند.
- **ب) الگوی انطباقی** ⟵ سازمان‌ها با گام‌هایی کوتاه و ناپیوسته خود را با شرایط دشوار منطبق می‌کنند.
- **ج) الگوی برنامه ریزی** ⟵ بر پایه آن تحلیل‌هایی منظم برای برنامه ریزی استراتژی‌های مشخص و منسجم آینده صورت می‌گیرد.

الف) الگوی کار سالارانه (کارآفرینی) ⟵ پیتر دراکر می‌گوید: نقطه کانونی یک مؤسسه بازرگانی اقدام کار سالارانه است. اقدامی که با قبول خطر اقتصادی همراه است.

ـ بنابراین، کار سالارانه نقطه کانونی وظیفه، کار و عملکرد یک مدیر بازرگانی است.

[صفحه ۵۰۴]

ـ ویژگی‌های اساسی جنبه کار سالاری استراتژی سازی:

۱. استراتژی سازی تحت نفوذ کاوش برای فرصت‌های جدید است.
۲. در سازمان کارسالارانه، قدرت در دست مدیر ارشد متمرکز می‌شود.
۳. استراتژی پردازی در قالب کار سالارانه بر گام‌های چشمگیر در برابر بی اطمینانی مبتنی است.
۴. رشد، هدف بنیادی سازمان کار سالارانه است.

[صفحه ۵۰۵]

ـ نتیجه: سازمانی که بر مبنای کار سالاری عمل می‌کند با اقدامات خود این گونه نشان می‌دهد که محیط به اشکال گوناگون در می‌آید و این نیرویی است که باید با آن برخورد کرد و آن را مهار کرد.

ب) الگوی انطباقی ⟵ لیند بلام می‌گوید: سیاست گذار پیرو انطباق، شرایط موجود را می‌پذیرد و در عین حال با فقدان هدف‌های روشن مواجه است. تصمیم‌های وی ماهیتا درمان کننده‌اند. او با گام‌های کوتاه به پیش می‌رود و هرگز خیلی فراتر از وضع موجود پای بر نمی‌دارد. سیاست گذار با محیط پیچیده خود کنار می‌آید.

[صفحه ۵۰۶]

ـ ویژگی‌های اساسی الگوی انطباقی:

۱. در سازمان انطباقی هدف‌های روشن وجود ندارد.
۲. در شکل انطباقی، فرایند استراتژی سازی برای حل مسائل به طور انفعالی برخورد می‌کند و نه به نحو فعال برای جستجوی فرصت‌های نو.
۳. سازمان انطباق گرا بر پایه گام‌های مسلسل فزاینده و تدریجی تصمیم گیری می‌کند.
۴. تصمیمات ناپیوسته

نتیجه: در الگوی انطباقی، استراتژی گذاری بخش به بخش است اما دست کم استراتژی گذار انعطاف پذیر است و می‌تواند خود را با نیاز های لحظه ای و مقطعی منطبق کند.

[صفحه ۵۰۷]

ج) الگوی برنامه ریزی ⟵ برنامه ریزی استراتژی‌های سازمانی وظیفه مهم و بلند مدت مدیران ارشد است.

ـ ویژگی‌های اساسی الگوی برنامه ریزی:

۱. در الگوی برنامه ریزی، تحلیل گر برای استراتژی پردازی نقش بنیادی دارد. (چرا که مدیران ارشد وقت و فرصت لازم را ندارند و نمی‌توانند مسائل را عمیق و منظم بکاوند)
۲. الگوی برنامه ریزی بر تحلیل منظم تکیه دارد.
۳. ترکیب تصمیمات و استراتژی‌ها

[صفحه ۵۰۸-۵۰۹]

ـ تعریف برنامه ریزی استراتژیک:

ـ کوششی سازمان یافته و منظم است برای تصمیمات مبنایی و اجرای اقدامات زیر بنایی که ماهیت فعالیت یک سازمان را در موقعیت محیطی و در ارتباط با دیگر سازمان‌ها در چارچوب قانون نشان می‌دهد و آن مجموعه تصمیمات و فعالیت‌هایی است که از تنظیم و اجرای استراتژی‌های طراحی شده برای کسب اهداف یک سازمان ناشی شده باشد.

[صفحه ۵۰۹]

ـ نتیجه: مدیران، برنامه های استراتژیک را به معنای برنامه های آینده نگر و گسترده ای می‌دانند که به منظور تعامل با محیط رقابتی و برای کسب اهداف سازمان به کار گرفته می‌شود.

[صفحه ۵۱۱]

ـ نگاره ۱-۱۴: ویژگی‌ها و شرایط سه الگوی استراتژی پردازی ـ

ویژگی‌ها	الگوی کار سالارانه	الگوی انطباقی	الگوی برنامه ریزی
انگیزه برای تصمیم گیری:	بازگستر	انفعالی	بازگستر و انفعالی
هدف‌های سازمان	رشد	متوسط	کارایی و رشد
ارزیابی فرضیه‌ها	قضاوتی	قضاوتی	تحلیلی
انتخاب توسط	کار سالار	مذاکره و مصالحه	مدیریت
افق تصمیم	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت
محیط مطلوب	ابهام و بی اطمینانی	اطمینان	قبول خطر
پیوستگی تصمیم	نا استوار	پاره	یکپارچه
انعطاف پذیری الگو	انعطاف پذیر	انطباقی	محدود
اندازه حرکت	تصمیمات جسورانه	فزونی تدریجی	استراتژی‌های کلی
نوع مسیر حرکت	عام	هیچ	خاص
موقعیت کاربردی			
منبع قدرت	کار سالار	پراکنده	مدیریت
هدف‌های سازمان	عملیاتی	غیر عملیاتی	عملیاتی
محیط سازمانی	مهار شده	پیچیده و پویا	قابل پیش بینی، باثبات
منزلت سازمان	رهبری جوان، کوچک، قوی	استوار	گسترده

[صفحه ۵۱۰]

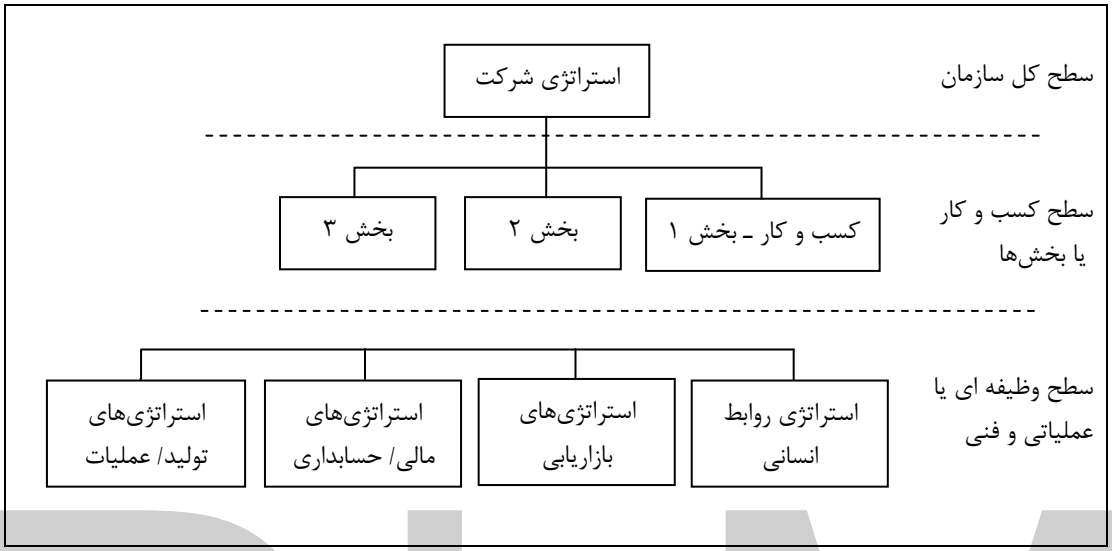
❖ **ابعاد تصمیمات استراتژیک:**

ـ نگاره ۲-۱۴: استراتژی در شش بعد پی (P) ـ

ابعاد	شاخص‌ها و معیارها
۱- طرح و نقشه plan	رهنمود یا رهنمودهایی برای یک وضعیت، اقدام آگاهانه در مسیر مورد نظر، تصور و طراحی برای اقدام، اقدام هدف دار و با نتیجه
۲- صف آرایی ploy	شناسایی عوامل مؤثر بر گسترش سازمان، لحاظ کردن عوامل تهدید کننده، پیش بینی چگونگی غلبه بر حریف و تخصیص منابع مالی، انسانی و فنی
۳- الگو pattern	نمونه‌هایی از اقدامات بلند مدت و کوتاه مدت، شیوه های کسب موفقیت و ارائه سیاست‌ها و برنامه های بدون نقشه اولیه اما با فکر قبلی
۴- وضعیت positin	توجه بالقوه به بعد خارجی سازمان، تعیین مکانی برای تمرکز منابع سازمان، قلمرو و وسعت بازار در خصوص محصول، شناسایی نیروهای واسطه بین سازمان و محیط
۵-دیدگاه perspective	توجه بالقوه به بعد خارجی سازمان، درک جمعی از نوع حرکت سازمان، چگونگی اجرا یا اقدام جمعی، دیدگاه مشترک میان اعضای سازمان، در نظر گرفتن نوع تصور ذهنی پایدار نسبت به محیط و جهان
۶- ترویج و پیشرفت promotion	ترسیم چگونگی ابعاد رشد سازمان و فراورده های آن، فرایند های حداکثر سازی سود، توسعه فراگیر، متوازن، پیوسته و همبسته، اجرای برنامه های بلند مدت و کلیدی

[صفحه ۵۱۲]

❖ **سطوح استراتژی:**



ـ نمودار ۱-۱۴: سطوح استراتژی در سازمان‌های با فعالیت‌های گسترده ـ

[صفحه ۵۱۳]

DLM

❖ **فرایند مدیریت استراتژیک:**

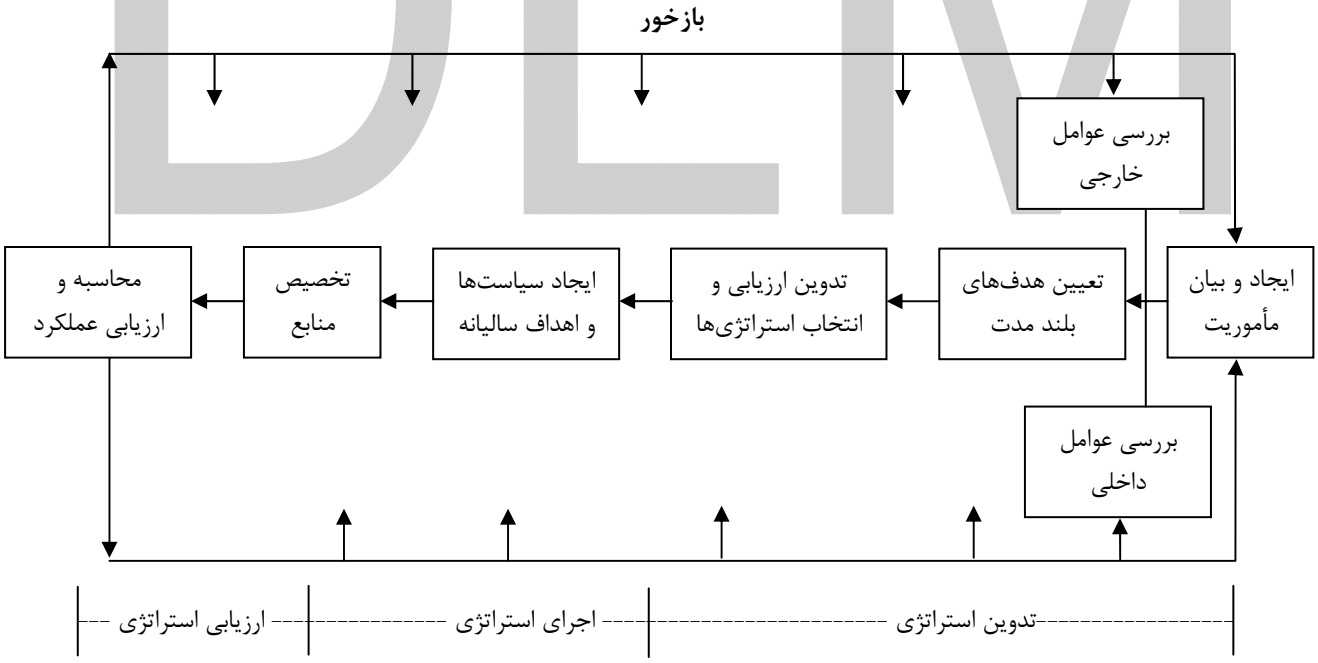
فرایند مدیریت استراتژیک

۱- تدوین استراتژی ← تعیین مأموریت شرکت، شناسایی عوامل تهدید کننده محیط خارجی، فرصت‌ها، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلند مدت و لحاظ کردن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب خاص برای ادامه فعالیت‌ها

۲- اجرای استراتژی ← بسیج کارکنان و مدیران در به عمل آوردن استراتژی‌ها
ـ نیازمند در نظر گرفتن هدف‌های سالانه، تعیین سیاست‌ها و ایجاد انگیزه است.

۳- ارزیابی استراتژی ← بر اساس اطلاعات حاصله از مرحله اجرا به سنجش و تحقق فعالیت‌ها بپردازیم.
ـ بررسی عوامل داخلی و خارجی، محاسبه و سنجش عملکردها و انجام اقدامات اصلاحی

[صفحه ۵۱۴-۵۱۵]



ـ نمودار ۲-۱۴: مدل جامع از فرایند مدیریت استراتژیک ـ

❖ **فرایند برنامه ریزی استراتژیک:**

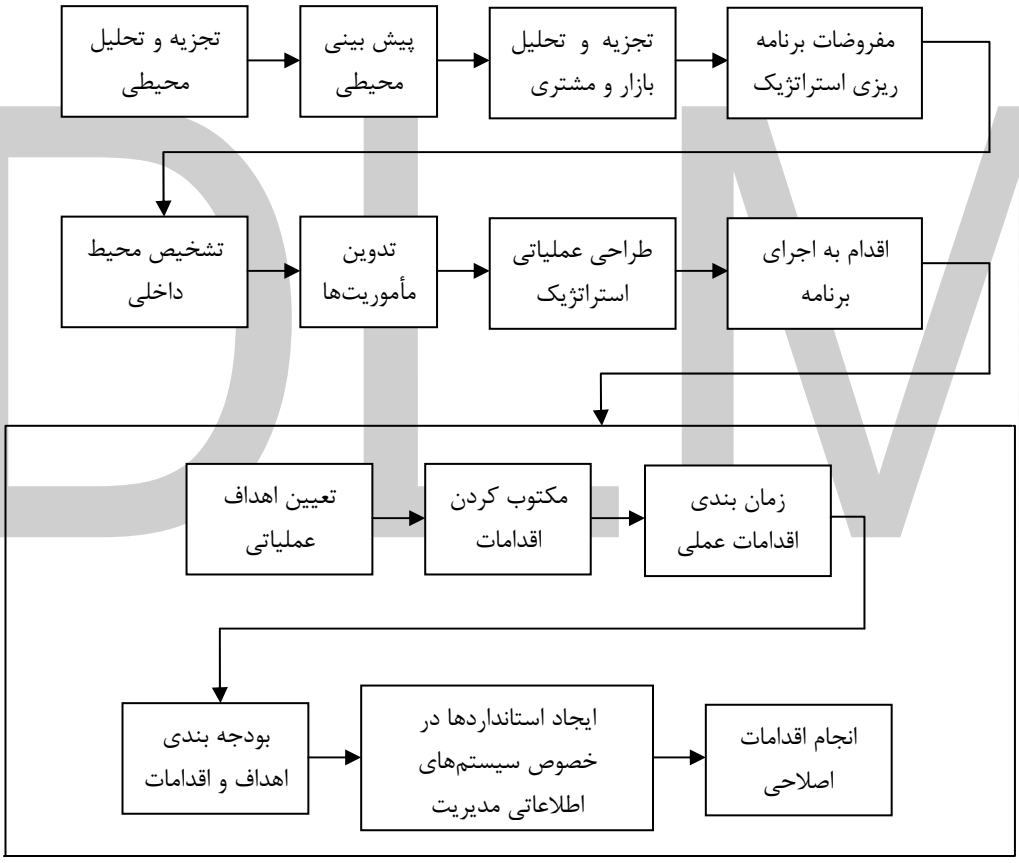
ـ اساس تنظیم استراتژی به ویژه در مرحله تدوین برنامه ریزی استراتژیک است.

ـ منظور از برنامه ریزی استراتژیک تعیین منظم اهداف استراتژیک، اجرا و کسب آن‌هاست.

ـ برنامه های استراتژیک عموما بلند مدت بوده (۳ تا ۵ سال) و شامل تصمیمات اساسی در مورد مسائل عمده سازمان و دستیابی به اهداف کلیدی است.

ـ توجه به بازار و خواست مشتری، مفروضات برنامه ریزی استراتژیک هستند.

[صفحه ۵۱۵]



ـ نمودار ۳-۱۴: فرایند برنامه ریزی استراتژیک ـ

[صفحه ۵۱۷]

❖ **انواع استراتژی**

استراتژی‌های کلان

۱- استراتژی‌های برخورد با دولت: ۱. تغییر ۲. اتحاد ۳. پرهیز ۴. همراهی

۲- استراتژی‌های ملی: ۱. کاربر ۲. ارزش ۳. موردی ۴. فصلی ۵. ارزش افزوده ۶. صادرات مجدد

استراتژی‌های شرکت‌ها

۱- استراتژی‌های بزرگ و اصلی: ۱. ثبات ۲. توسعه ۳. کاهش

۲- استراتژی‌های رقابتی: ۱. رهبری هزینه ۲. متمایز سازی ۳. صرف هزینه به طور متمرکز ۴. متمایز سازی به صورت متمرکز

۳- استراتژی‌های انطباقی: ۱. تهاجمی یا پیشروی ۲. تدافعی ۳. تحلیل گری ۴. واکنشی

۴- چرخه حیات محصول: ۱- معرفی ← رهبری هزینه

۲- رشد ← پیشروی

۳- بلوغ ← صرف هزینه به طور متمرکز یا متمایز ساختن به طور متمرکز

۴- افول ← تدافعی یا تحلیل گری

۵- استراتژی‌های ژاپنی: ۱. ایجاد برتری درچند بعد ۲. جستجوی مناطق بکر بازار ۳. تغییر شرایط درگیری و نفوذ ۴. رقابت از طریق همکاری

استراتژی کسب و کار یا بازرگانی

استراتژی‌های وظیفه ای

۱- استراتژی واحد های تولیدی یا عملیاتی

۲- استراتژی واحد های مالی

۳- استراتژی واحد های تحقیق و توسعه

۴- استراتژی واحد های بازار یابی: ۱- رهبر

۲- پیرو

۳- چالش گر

۴- انزوا

۵ - آمیخته بازار (4P)
- قیمت price
- محصول product
- مکان place
- پیشبرد فروش promotion

[صفحه ۵۱۷-۵۲۳]

استراتژی‌های کلان:

۱. استراتژی‌های برخورد با دولت ⟵ این استراتژی‌ها مخصوص کشور های در حال توسعه است.

[صفحه ۵۱۷]

استراتژی تغییر: شرکت زمانی از این استراتژی استفاده می‌کند که از قدرت کافی برای تغییر سیاست‌ها و رفتارهای دولت برخوردار باشد.	استراتژی اتحاد: در این حالت تنها راه گریز از مخاطره پذیری اتحاد با دولت است.
استراتژی پرهیز: سازمان تلاش می‌کند بی آن که با دولت برخورد کند آن را دور بزند.	استراتژی همراهی: همراهی با دولت در مورد سیاست‌های اعلام شده برای شرکت مسئله ساز نیست.

اهمیت موضوع: زیاد ↑ کم ↓

قدرت شرکت: زیاد ⟵ کم

ـ نمودار ۴-۱۴: استراتژی‌های برخورد با دولت ـ

[صفحه ۵۱۸]

استراتژی‌های ملی

۱- استراتژی کاربر ⟵ در کشورهایی که نیروی کار ارزان است و قیمت محصول از حساسیت بالایی برخوردار است و جمعیت زیاد و رقابت در فعالیت‌ها مشهود است ـ (مثل ایجاد مناطق آزاد تجاری)

۲- استراتژی ارزش ⟵ این استراتژی از ترکیب کیفیت و قیمت شکل می‌گیرد. یعنی کالاهایی که در آن‌ها کیفیت دارای اهمیت بوده اما نفوذ در بازار کاهش قیمت را می‌طلبد ـ (مثل شرکت هیوندا)

۳- استراتژی موردی ⟵ برای محصولاتی که تنها در مکان‌های خاص قابل تولید هستند ـ (مثلا محصولات کشاورزی مثل موز)

۴- استراتژی فصلی ⟵ فقط در مورد محصولات کشاورزی صدق می‌کند.

۵- استراتژی ارزش افزوده ⟵ محصولات نیمه ساخته وارد می‌شود و مونتاژ و تولید شده دوباره صادر می‌گردند.

۶- استراتژی صادرات مجدد ⟵ محصولات به صورت فله ای وارد شده و سپس با بسته بندی جدید صادر می‌شوند ـ (مثل پسته و چای)

[صفحه ۵۱۷-۵۱۸]

استراتژی‌های شرکت‌ها:

۱. استراتژی‌های بزرگ و اصلی ⟵ متأثر از موقعیت‌های محیطی‌اند.

در صورت ضرورت ترکیب	شرایط محیطی	شرح
استراتژی ثبات	زیاد ↑ میزان اطلاعات و اطمینان ↓ کم	زمانی که وضعیت موجود برای شرکت از نظر منابع، زمان و امکانات مطلوب و مناسب باشد و تهدید خاصی در آینده وجود نداشته باشد از این نوع استراتژی استفاده می‌شود که مبتنی بر بهبود عملکرد گذشته است.
استراتژی توسعه		در این شرایط از طریق تجدید نظر در تعریف مؤسسه و افزایش دامنه فعالیت‌ها تلاش می‌کنند سهم بازار و محصولات یا خدمات خود را افزایش دهند و به جای انفعالی عمل کردن به دنبال ارائه خلاقیت‌ها و رشد باشند.
استراتژی کاهش		در این شرایط کاهش حجم فعالیت‌ها به دلیل عوامل تهدید کننده محیطی و یافتن فرصت‌های محیطی بهتر منوط به تغییر فعالیت‌ها می‌باشد. در این موقعیت مطلوب‌تر آن است که اولویت‌ها تغییر یابد.

ـ نمودار ۵-۱۴: استراتژی بر اساس اطلاعات و اطمینان محیطی ـ

[صفحه ۵۱۹]

۲. استراتژی‌های رقابتی ⟵ توجه ویژه ای به محیط رقابتی موجود و بالقوه دارد.

رهبری هزینه: به حداقل رساندن هزینه تولید و افزایش اثربخشی عملیات در مقایسه با رقبا	**متمایز سازی:** متمایز کردن محصولات و خدمات خود از آن چه رقبا ارائه می‌دهند.	**گسترده** ↑ **قلمرو رقابت**
صرف هزینه به صورت متمرکز: متمرکز کردن فعالیت‌ها برای خدمات رسانی به یک بازار خاص یا گروهی از مشتریان	**متمایز سازی به صورت متمرکز:** ارائه محصولات و خدمات برتر به تعداد محدودی از مخاطبان	↓ **محدود**

کاهش هزینه ⟵ مزیت رقابتی ⟵ متمایز ساختن

ـ نمودار ۶-۱۴: راهبردها یا استراتژی‌های رقابتی عام پورتر ـ

[صفحه ۵۲۰]

۳. استراتژی‌های انطباقی ← فرض عمده این استراتژی این است که سازمان‌ها باید استراتژی‌هایی را در مورد محصولات و بازار خود انتخاب کنند که با محیط خارجی آن‌ها سازگار باشد.

ـ نگاره ۳-۱۴: انواع راهبرد های انطباقی ـ

نام راهبرد	شرح فعالیت‌های آن	نوع محیط مناسب	ویژگی‌های سازمان
تهاجمی با پیشروی	مخاطره پذیر است و مترصد نوآوری، 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 احتمالا تحکیم مواضع موجود است.	نسب تا پایدار	به شدت کنترلی، متمرکز، کارا در تولید و کاهش دهنده هزینه سربار
تحلیل گری	ضمن تلاش محدود برای نوآوری، به حفظ ثبات می‌پردازد.	دارای تغییرات نسب تا متوسط	به شدت کنترلی، منعطف، کارا در تولید و خلاق
واکنشی	در برابر رخدادها به طور واکنشی عمل می‌کند، بدون آن که یک راهبرد داشته باشد.	هر نوع محیط و موقعیت مقتضی	منعطف در برابر نیاز های جاری و فاقد ویژگی‌های ساختاری مشخص

[صفحه ۵۲۱]

۴. چرخه حیات محصول ← باید با توجه به مراحل مختلف چرخه حیات محصولات هر مؤسسه، راهبرد مناسب برای آن تدوین شود.

[صفحه ۵۲۰]

مراحل چرخه حیات محصول و راهبرد مناسب آن

- **۱- معرفی** ← راهبرد رهبری هزینه
- **۲- رشد** ← راهبرد پیشروی
- **۳- بلوغ** ← صرف هزینه به صورت متمرکز ـ متمایز ساختن به طور متمرکز
- **۴- افول** ← تدافعی یا تحلیل گری

[صفحه ۵۲۱]

۵. استراتژی‌های شرکت‌های ژاپنی

- **۱- ایجاد برتری در چند بعد** ← مثلا کاهش در هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرایند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری بطور همزمان مورد توجه قرار می‌گیرد.
- **۲- جستجوی مناطق بکر بازار** ← مناطقی که رقبا در آن حضور ندارند.
- **۳- تغییر در شرایط درگیری و نفوذ** ← از طریق استاندارد کردن محصولات خود و فروش از طریق مجاری توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترسی نیست.

۴- رقابت از طریق همکاری ← با همکاری تنگاتنگ عرضه کنندگان مواد و قطعات به ایجاد مجتمع‌های صنعتی و تجاری می‌پردازد.

استراتژی‌های کسب و کار یا بازرگانی:

ـ برای روشن کردن و دقیق کردن موضوع استراتژیک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.

استراتژی‌های وظیفه ای:

۱. استراتژی واحد های تولیدی یا عملیاتی ← با توجه به موارد زیر اتخاذ می‌گردد:

ـ امکانات و تجهیزات مثل تمرکز یا عدم تمرکز آن‌ها، میزان اتوماسیون مورد نیاز و حجم تولید

ـ سفارش‌ها از قبیل تعداد و تنوع تولید

ـ برنامه ریزی و کنترل تولید از قبیل سفارشی یا انبوه، حجم انبار و ...

۲. استراتژی واحد های مالی ← با توجه به ابعاد زیر اتخاذ می‌گردد:

ـ هزینه سرمایه از قبیل سرمایه قابل قبول و نحوه تعادل بین بدیل‌ها

ـ توزیع سرمایه

ـ مدیریت سرمایه از قبیل میزان سود قابل توزیع، میزان ثابت سوددهی، نقدینگی و ...

DLM

[صفحه ۵۲۲]

۴. استراتژی واحد های بازاریابی

۱- استراتژی رهبر (Leader Strategy) ← واحد بازار یابی تلاش می‌کند تا موقعیت رهبر بازار را به دست آورد.

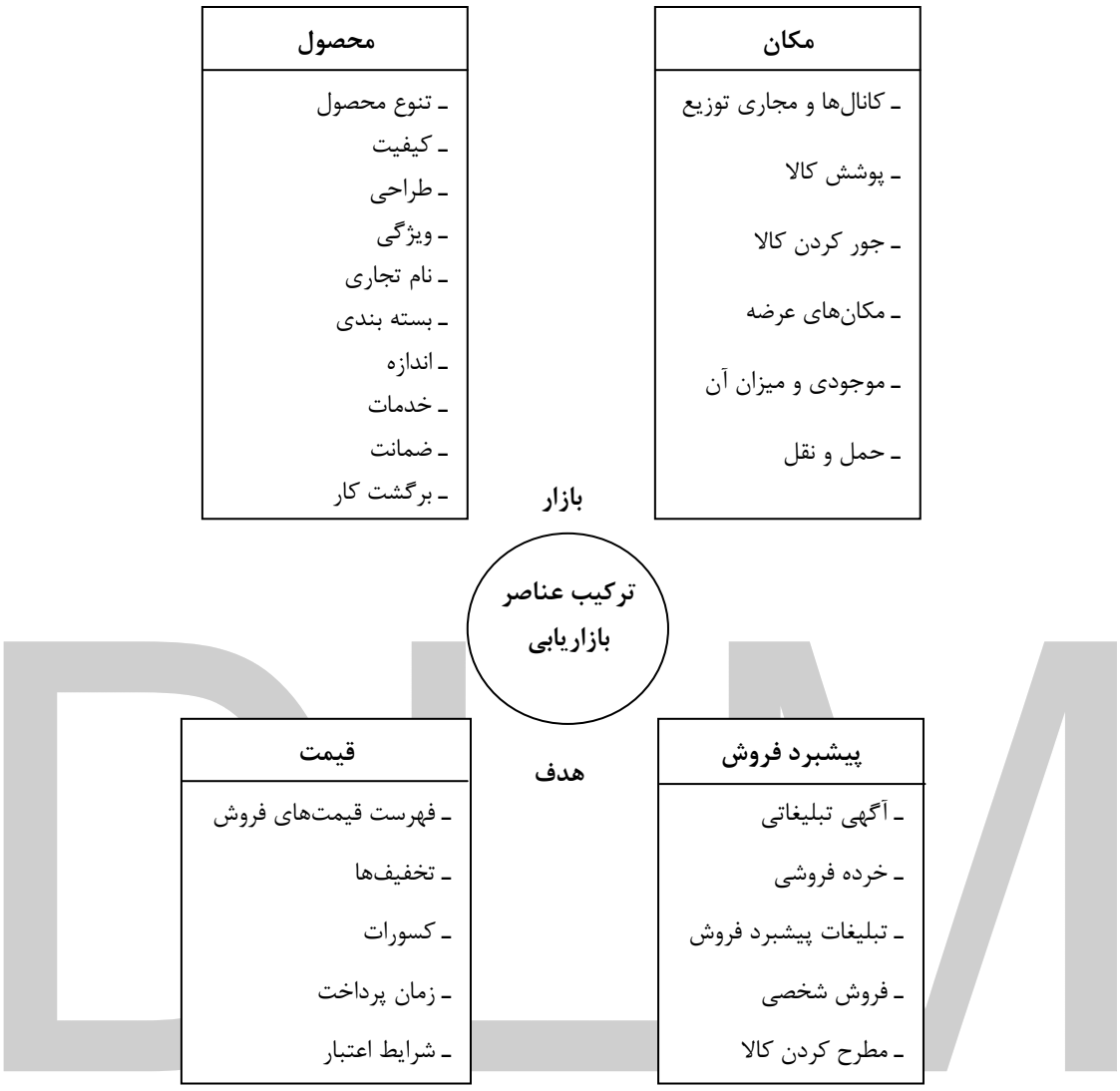
۲- استراتژی پیرو (Followers Strategy) ← وقتی شرکت امکان رهبری بازار را ندارد صبر می‌کند تا رهبر معرفی شود سپس از آن پیروی می‌نماید.

۳- استراتژی چالش گر (Challenger Strategy) ← وقتی واحد بازاریابی تشخیص می‌دهد که امکان رقابت با رهبر بازار وجود دارد.

۴- استراتژی انزوا (Niche Strategy) ← واحد بازار یابی ترجیح می‌دهد که به گوشه ای از بازار اکتفا نموده و آن جا را حفظ کند.

۵- استراتژی آمیخته بازاریابی 4p ← ۴ سیاست در مورد ترکیب عناصر بازاریابی محصول، قیمت، پیشبرد فروش و توزیع

[صفحه ۵۲۳]



ـ نمودار ۷-۱۴: رابطه عناصر آمیخته بازار ـ

[صفحه ۵۲۴]

❖ روش‌های ارزیابی و انتخاب استراتژی:

۱- مدل هفت S ⟵ توسط گروه مشاوره مک کینزی ارائه شد.

ـ مدل هفت S با در نظر گرفتن ۷ عامل که نام همه آن‌ها با S شروع می‌شود چارچوبی را برای ارزیابی سازمان‌ها و تدوین استراتژی ارائه نموده است.

ـ مدل هفت S در شناسایی هنجار های رفتاری کارکنان به مدیران کمک می‌کند.

ـ مدل هفت S در شناسایی فرهنگ سازمانی به مدیران و تحلیل گران کمک می‌کند.

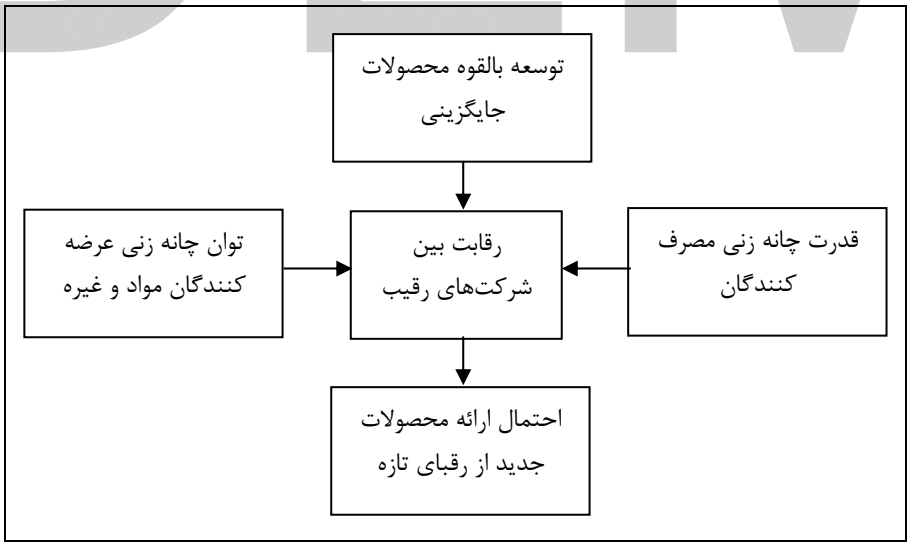
[صفحه ۵۲۳-۵۲۴]

ـ نگاره ۴-۱۴: مدل هفت S ـ

ردیف	عامل	توضیح
۱	ساختار	منظور مجموعه ای از ویژگی‌های سازمانی است که با ابعادی نظیر تمرکز، پیچیدگی، 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 پیش بینی تحولات محیطی تنظیم می‌شود و بر مبنای آن مسئولیت‌ها و تعهداتی برای سازمان ایجاد می‌گردد.
۳	سیستم‌ها	فراگرد های که ورودی‌های متنوع را اخذ و به خروجی‌های گوناگونی تبدیل می‌کنند.
۴	کارکنان	متخصصان و نیروهای گوناگون مورد نیاز سازمان، نظیر مهندسان، حسابداران، فروشندگان و کارشناسان
۵	مهارت‌ها	ویژگی‌ها و توانمندی‌های برجسته سازمان و افراد آن در مقایسه با رقبا
۶	سبک	الگوهای رفتاری و سبک‌های مدیریتی «مدیران ارشد سازمان»
۷	ارزش‌های مشترک	اصول و مفاهیم ارزشی که سازمان به اعضای خود القا می‌کند.

۲- تجزیه و تحلیل رقابت الگوی مبتنی بر ۵ نیروی پورتر ← از دیدگاه پورتر، در هر صنعت ماهیت رقابت به وسیله عوامل پنج‌گانه اندازه گیری می‌شود.

ـ عوامل رقابت بین شرکت‌های رقیب دارای بالاترین قدرت است.



ـ نمودار ۸-۱۴: عوامل پنج‌گانه پورتر ـ

۳- انواع ماتریس‌های ارزیابی ⟵ استراتژیست ها با استفاده از انواع ماتریس های ارزیابی به تحلیل عوامل و متغیر های موثر در استراتژی و برنامه ریزی می‌پردازند. (مثل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان ـ ماتریس بررسی رقابت ـ ماتریس Swat ـ ماتریس BCG ـ ماتریس داخلی و خارجی ـ ماتریس استراتژی اصلی ـ ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی)

❖ اجرای استراتژی:

۱- شناخت هدف‌های قابل اندازه گیری تعیین شده با موافقت طرفین ⟵ مقاصد بلند مدت به اهداف سالیانه تبدیل و تدوین می‌شوند.

۲- تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای مشخص ⟵ باید استراتژی بزرگ و اصلی را به برنامه‌ها و فعالیت‌های مشخصی برای زیرواحدها تبدیل نمود.

۳- اعلام خط مشی‌های راهنما ⟵ خط مشی‌ها راهنمایی مشخص برای مدیران عملیاتی هستند.

❖ کنترل استراتژیک: راهنمایی و ارزیابی استراتژی

ـ فرایند کنترل استراتژیکی، مشکلات را قبل از ورود به مرحله بحرانی به مدیریت گوشزد می‌کند.

ـ این فرایند ابتدا عملکرد واقعی را با اهداف تعریف شده مقایسه کرده، سپس اقدامات لازم را برای اصلاح انحرافات ایجاد شده یادآوری می‌نماید.

[صفحه ۵۲۶]

DLM

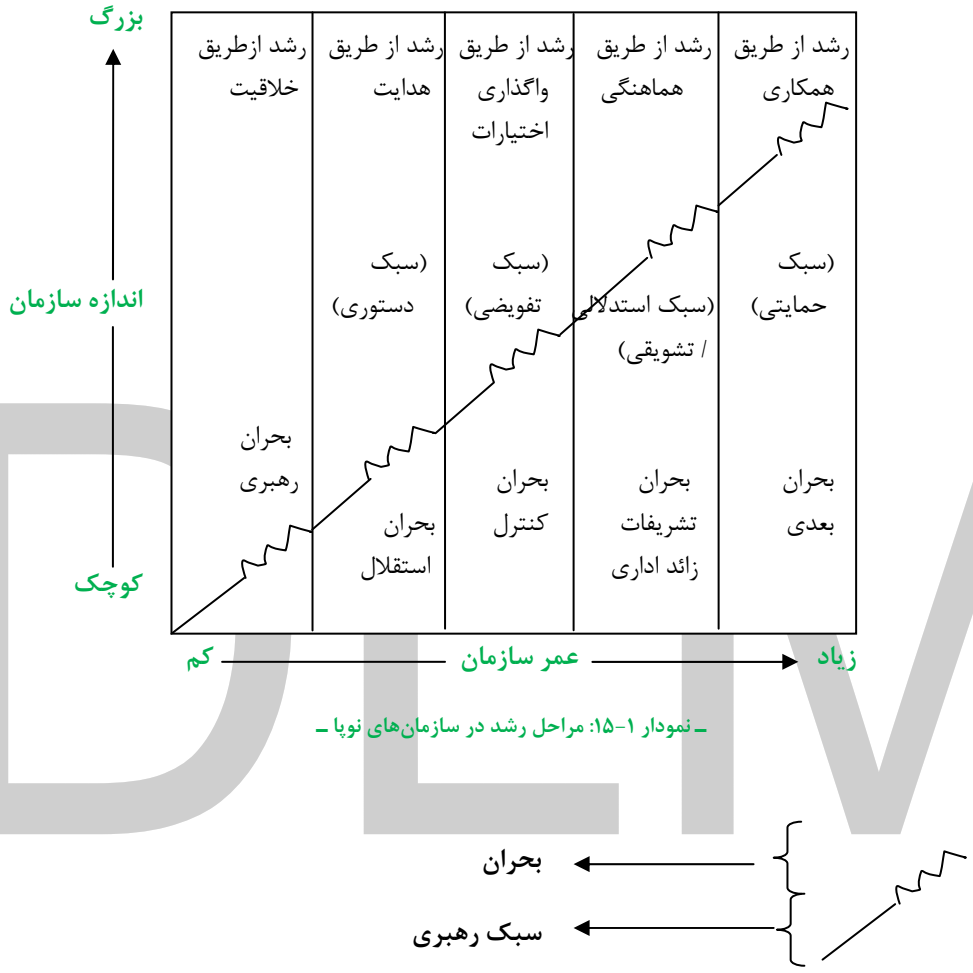
فصل پانزدهم:

سازماندهی

DLM

❖ مراحل رشد در سازمان‌های نوپا:

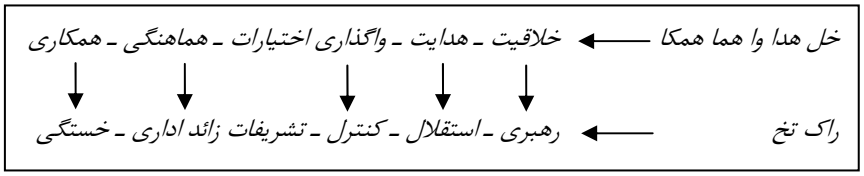
گرینر (Greiner) معتقد است که سازمان به هنگام رشد، ۵ مرحله را در مسیر تکامل پشت سر هم می‌گذارد که در هر مرحله از یک دوره آرامش و یک دوره بحران تشکیل می‌گردد.



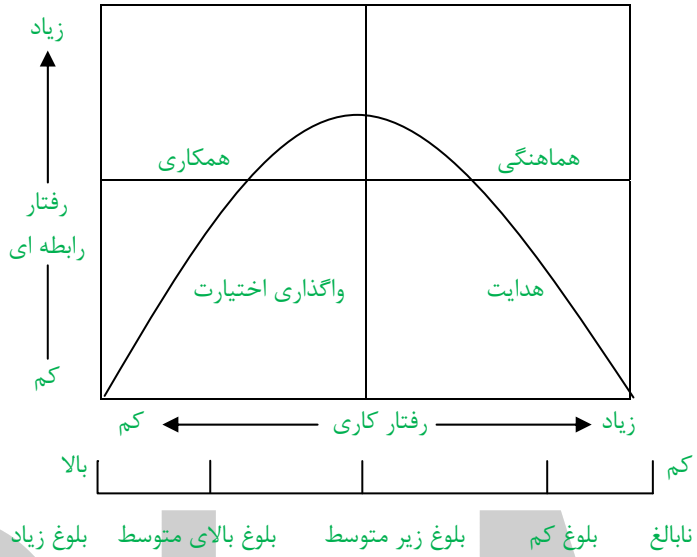
ـ نمودار ۱-۱۵: مراحل رشد در سازمان‌های نوپا ـ

[صفحه ۵۴۱-۵۴۲]

برای به یاد سپاری و استفاده سریع از جدول فوق دو کلمه زیر را به خاطر بسپارید:



❖ مراحل رشد سازمانی از نظر اقتضایی:



ـ نمودار ۲-۱۵: مراحل رشد سازمانی از نظر اقتضایی ـ

❖ ماهیت سازماندهی:

ـ طراحی و نگه داری نقش‌ها یا پست‌های سازمانی، به طور اساسی وظیفه سازماندهی مدیریت را تشکیل می‌دهد.

ـ در یک پست سازمانی شاغل باید بداند جهت تحقق اهداف چه کاری را باید انجام دهد.

ـ بنابراین سازماندهی فرایندی است که بر اساس آن تقسیم کار، تعیین مراتب و تنظیم روابط به منظور کسب اهداف امکان پذیر می‌گردد.

[صفحه ۵۴۳- ۵۴۴]

ـ سازمان رسمی ⟵ سازمانی مبتنی بر ساختار و ضوابط سازمان که نقش افراد در آن به وضوح معین می‌باشد ـ در نمودار سازمانی مشخص است.

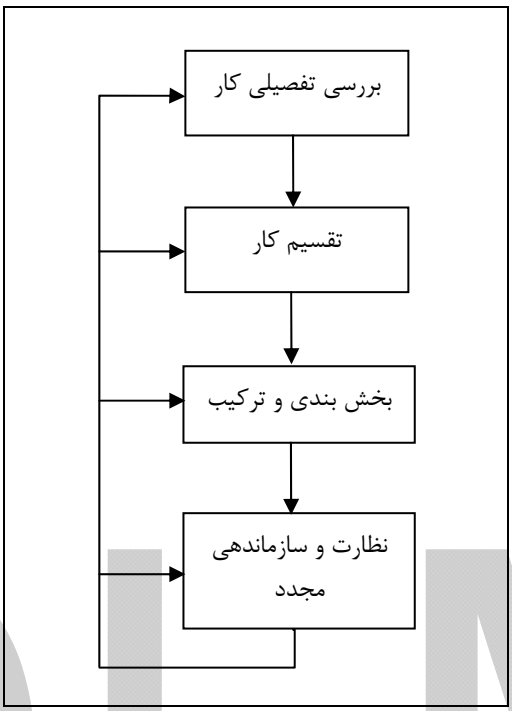
ـ سازمان غیر رسمی ⟵ هر گونه فعالیت شخصی، مشترک بودن منافع و آگاهی از هدف مشترک، است. هر چند ممکن است به نتایجی مشترک نیز منجر شود.

ـ در سازمان غیر رسمی سنخیت و تجانس بین افراد حاصل می‌شود.

ـ سازمان غیر رسمی در نمودار سازمانی مشخص نیست.

ـ ساختار سازمانی ⟵ فرایندی است که فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند.
(Organizational Structure)

❖ **فرایند سازماندهی:**



ـ نمودار ۳-۱۵: فرایند سازمانی ـ

[صفحه ۵۴۵]

فرایند سازماندهی

۱- بررسی تفصیلی کار ⟵ کارهایی که باید برای تأمین هدف در سازمان انجام شود به صورت زیر مشخص گردد.

۲- تقسیم کار ⟵ کل کار به اجزای کوچک‌تر تقسیم می‌شود.

ـ تقسیم کار موجب ساده شدن کار، تعیین دوایر سازمانی، تفکیک واحدها، تخصص افراد، افزایش بهره‌وری، از خود بیگانگی افراد، کسالت و خستگی و سرانجام نارضایتی افراد و غیبت می‌گردد.

۳- بخش بندی و ترکیب ⟵ کارها دسته بندی و به طور مرتب در یک واحد و دایره سازمانی قرار می‌گیرد.

ـ بخش: قسمتی از سازمان که بر اساس اختیارات یک مدیر اداره می‌شود (مثل بخش تولید، فروش و ...)

۴- هماهنگی ⟵ یکپارچگی افراد، گروه‌ها و فعالیت‌هایی که در هر دایره انجام می‌شود.

۵- نظارت و سازماندهی مجدد ⟵ چنان چه طراحی سازمان قادر به پاسخگویی نیازهای برنامه نباشد ضرورت تجدید نظر و سازماندهی مجدد مطرح می‌شود.

[صفحه ۵۴۴-۵۴۶]

❖ قلمرو ساختار های سازمانی:

ـ با مشاهده نمودار سازمانی قلمرو مدیریت یا حیطه کنترل (Span of Control or Management) را می‌توان تشخیص داد.

ـ **حیطه کنترل** ⟵ تعداد مرئوسینی هستند که به صورت مستقیم گزارش کار خود را به یک مدیر می‌دهند.

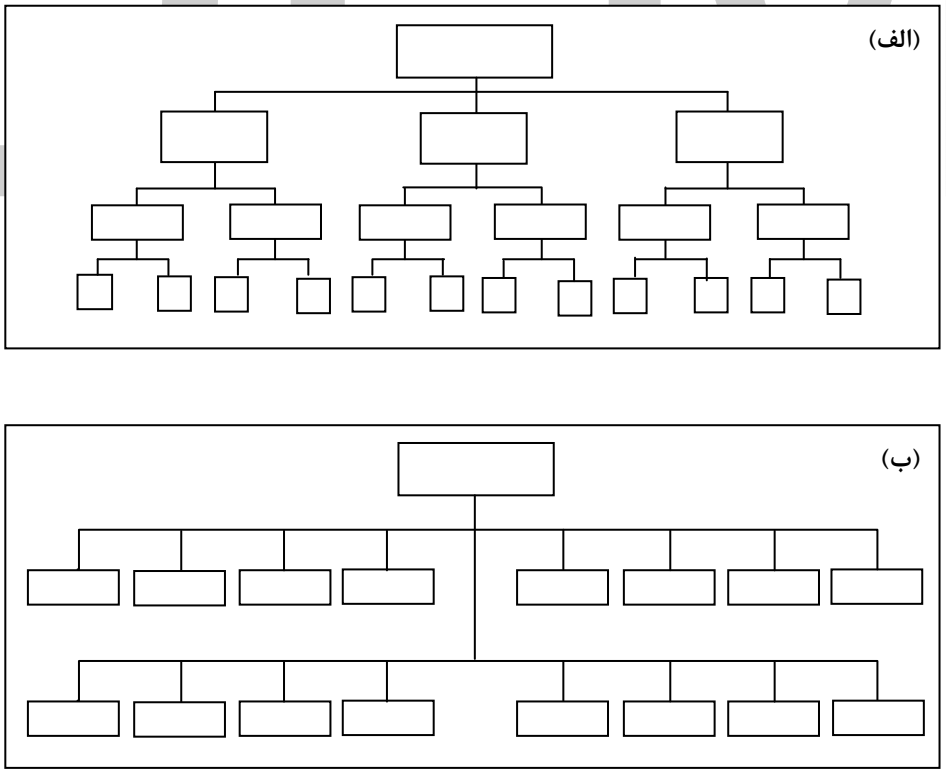
ـ **ساختار تخت** ⟵ اگر حیطه کنترل وسیع باشد (یعنی مدیر با تعداد مرئوسین زیادی مواجه باشد)

ـ **ساختار بلند** ⟵ اگر حیطه کنترل محدود باشد.

ـ **نکته:** حیطه کنترل یا نظارت با ساختار سازمان رابطه معکوس دارد.

ـ **در نمودار سازمانی**
- **مستطیل یا مربع** ⟵ نشانگر تقسیم کارند.
- **خطوط** ⟵ نشانگر زنجیره فرماندهی هستند (چه کسی به چه کسی گزارش دهد)
- **خط چین** ⟵ بیانگر قدرت پشتیبانی و ستادی است.

[صفحه ۵۴۶]



ـ نمودار ۴-۱۵: سازمان با حیطه نظارت محدود (الف) و گسترده (ب) ـ

انواع ساختار سازمانی

۱- سازماندهی بر اساس وظیفه (نوع عملیات)

۲ـ سازماندهی بر اساس محصول

۳- سازماندهی بر اساس منطقه عملیات (منطقه جغرافیایی)

۴- سازماندهی بر اساس مشتری (ارباب رجوع)

۵- سازماندهی بر اساس خدمت

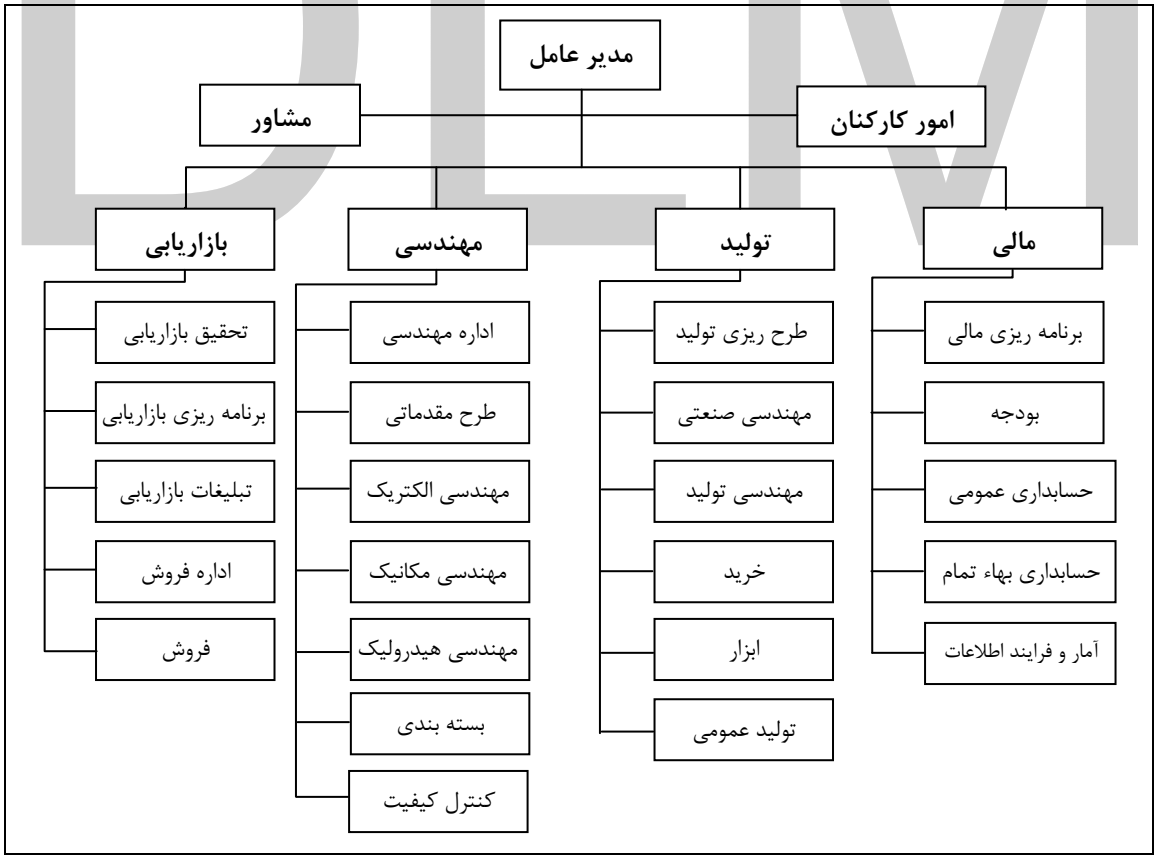
۶- سازماندهی ماتریسی یا خزانه ای

۷- سازماندهی با گروه های متداخل

۸- سازماندهی ترکیب مختلط

[صفحه ۵۴۷]

۱- سازمان بر اساس وظیفه (نوع عملیات) ← کلیه امور مربوط به یک رشته عملیات مشابه در یک اداره متمرکز و زیر نظر معاونت‌های مربوطه قرار می‌گیرند. (مثل تولید ـ بازاریابی ـ پرسنلی و غیره)



ـ نمودار ۵-۱۵: بخش بندی وظیفه ای برای یک شرکت تولیدی ـ

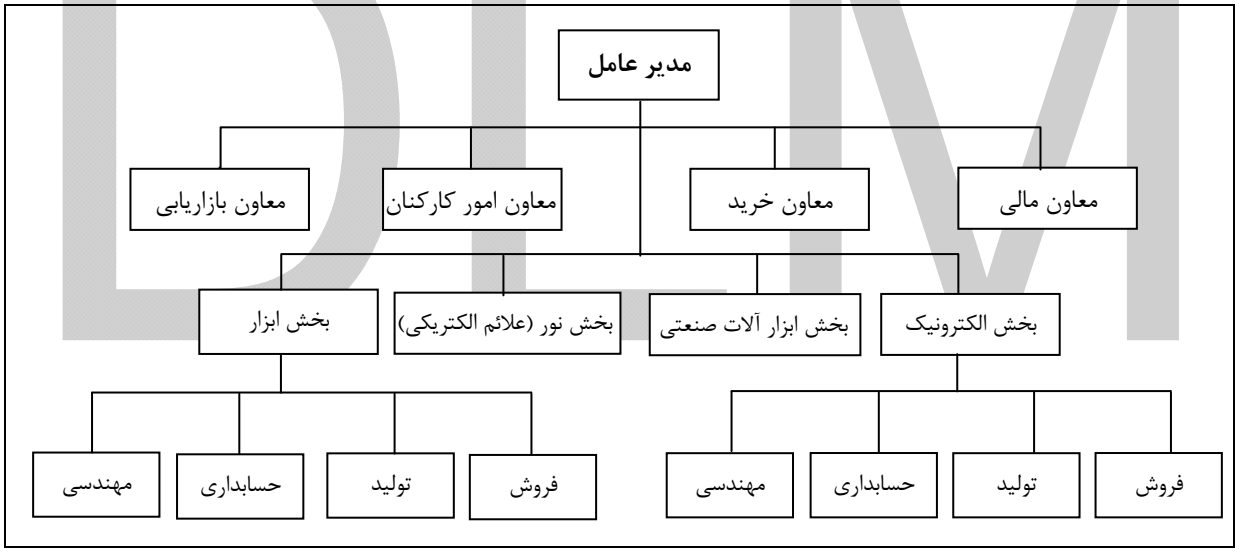
مزایا	معایب
۱- انعکاس اعمال منطقی و وظایف مشخص است. ۲- اصول و قوانین جایگزین افراد مشخص می‌شود. ۳- حفظ قدرت و تشخیص بستگی به نوع وظیفه دارد. ۴- آموزش و تعلیم و تربیت به آسانی صورت می‌پذیرد. ۵- کنترل برای سطوح بالا به راحتی انجام می‌پذیرد.	۱- مسئولیت سودآوری فقط در سطوح بالاست. ۲- تکیه بیش از حد روی تخصص افراد ۳- رشد مدیریت تا حدودی محدود است. ۴- هماهنگی بین فعالیت‌ها کمتر است. ۵- رشد اقتصادی شرکت به عنوان یک سیستم متنوع دنبال می‌شود.

نکته: ساخت وظیفه ای سبب به وجود آمدن سازمان بروکراتیک می‌گردد.

۲- سازماندهی بر اساس محصول ⟵ در این ساخت، سازمان به واحد های دارای استقلال داخلی که هر یک عهده دار کلیه عملیات مربوط به تولید، فروش و تدارک محصول معینی هستند تقسیم می‌شود.

ـ تنوع و تعداد محصولات و تولید هر یک به مقدار زیاد ایجاب می‌کند که تقسیم کار بر حسب نوع محصول صورت گیرد.

[صفحه ۵۵۰-۵۵۱]



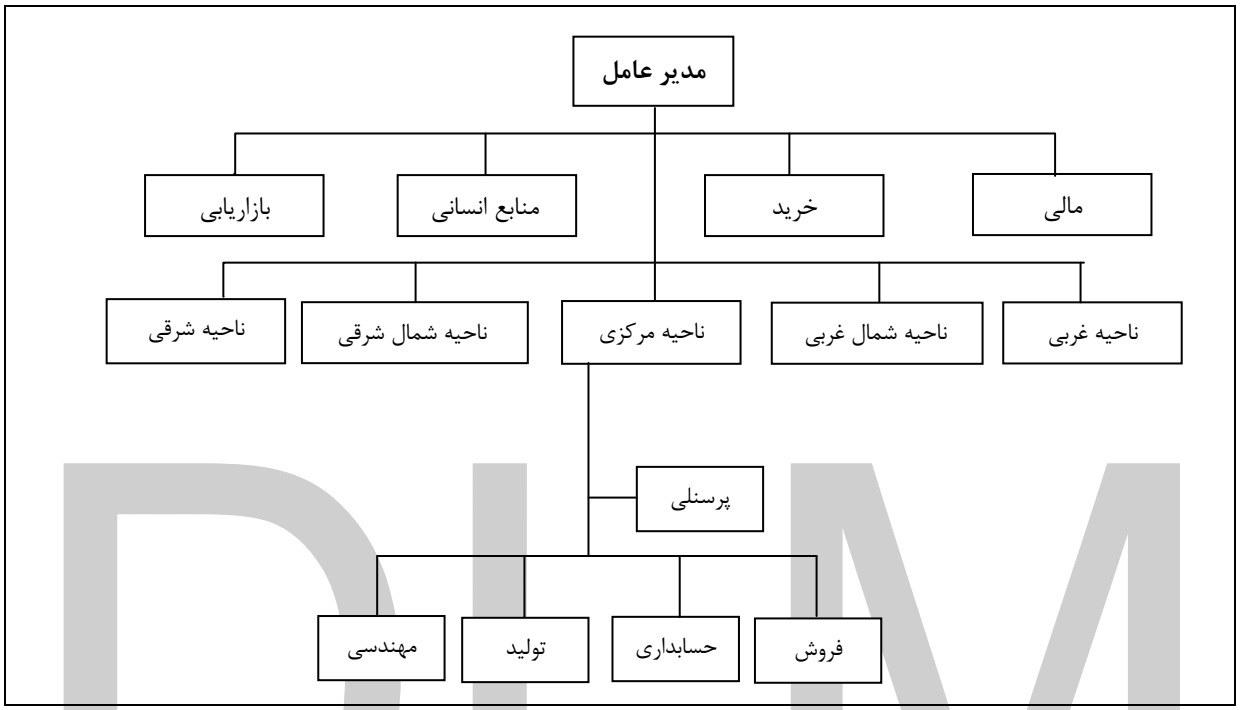
ـ نمودار ۶-۱۵: سازمان بر اساس محصول، در یک شرکت تولیدی ـ

مزایا	معایب
۱- خط تولید مورد توجه بوده و تلاش برای تحقق اهداف آن صورت می‌گیرد. ۲- مسئولیت سود دهی به عهده همه بخش‌هاست. ۳- هماهنگی در بخش‌ها در سطوح مختلف آسان است. ۴- زمینه برای تصمیم گیری در تمام سطوح ممکن است. ۵- تربیت مدیران و کارکنان در سطوح عمومی آسان‌تر است.	۱- بیشتر نیروی انسانی (مدیران) با تخصص‌های بالا مورد نیاز است. ۲- کنترل فعالیت‌های اقتصادی و نگهداری اطلاعات مشکل می‌گردد. ۳- کنترل برای مدیران در سطح بالا دشوار است.

[صفحه ۵۵۱]

۳- سازمان بر اساس منطقه عملیات ⟵ برای هر ناحیه یا منطقه معین یک واحد سازمانی با اختیارات وسیع تشکیل می‌شود.

ـ تسهیلات دستیابی به مصرف کنندگان به بازار های مورد نیاز و افزایش فروش

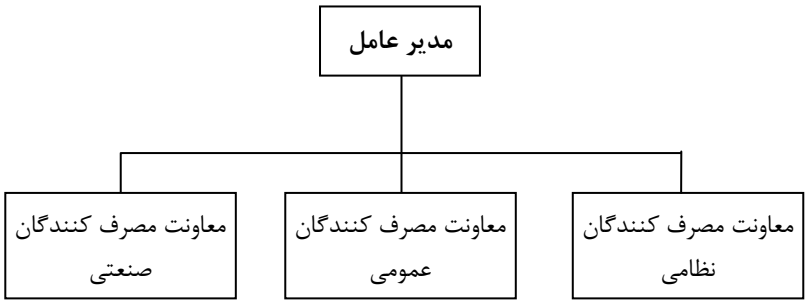


ـ نمودار ۷-۱۵: سازمان بر اساس منطقه عملیات، در یک شرکت تولیدی ـ

مزایا	معایب
۱- مسئولیت را در سطوح پایین ایجاد می‌کند. ۲- تاکید بر روی بازارها و مسائل محلی دارد. ۳- هماهنگی عملیات در منطقه رشد می‌یابد. ۴- ارتباطات رو در رو ۵- زمینه ساز تعلیم مدیران در تمام سطوح	۱- به مدیران در سطوح مدیریت بالا احتیاج می‌شود. ۲- حفظ و نگهداری خدمات مرکزی اقتصادی از یک طرف و از طرف دیگر حفظ و نگهداری خدمات منطقه ای ۳- کنترل را برای مدیران سطح بالا دشوار می‌کند.

۴- سازمان بر اساس مشتری ⟵ یک بخش فروش یا همه محصولات تولیدی یک شرکت، برای یک دسته خاص از مشتریان تولید و فروخته می‌شود.

(مثلا یک شرکت الکترونیک با ۳ دسته مشتریان مواجه است: نظامی ـ صنعتی ـ مصرف کننده)



ـ نمودار ۸-۱۵: سازماندهی بر اساس مشتری ـ

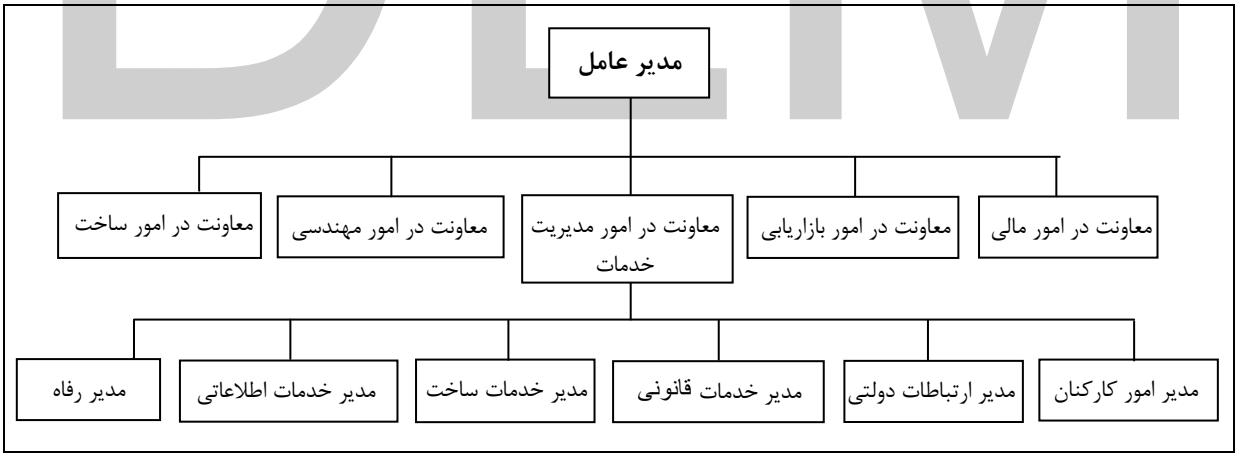
مزایا	معایب
۱- تمرکز روی نیازها و خواسته های مشتریان ۲- دادن احساس اهمیت به مشتریان ۳- مهارت در شناخت مشتریان افزایش می‌یابد.	۱- هماهنگی عملیات ممکن است در مقابل پاسخ به نیاز مشتریان با مشکل مواجه شود. ۲- به مدیران، ستاد های تخصصی و کارکنان ماهر نیاز است. ۳- ممکن است مشتریان به وضوح طبقه بندی نشوند.

۵- سازمان بر اساس خدمت ⟵ فعالیت‌های مشابه و غیر مشابه دسته بندی شده و در یک واحد سازمانی قرار گیرند.

ـ برای سازمان‌هایی که کالا و خدمات متعدد و متنوعی تولید می‌کنند مفید است، زیرا موجب تسهیل در امر هماهنگی فعالیت‌ها در راستای اهداف مورد نظر است.

ـ فعالیت‌هایی که تا حدودی مشابه اند در بخش‌های خدماتی ویژه متمرکز می‌شوند.

ـ از این نوع سازماندهی می‌توان جهت اثربخشی، کنترل یا هر دو با هم بهره برد.

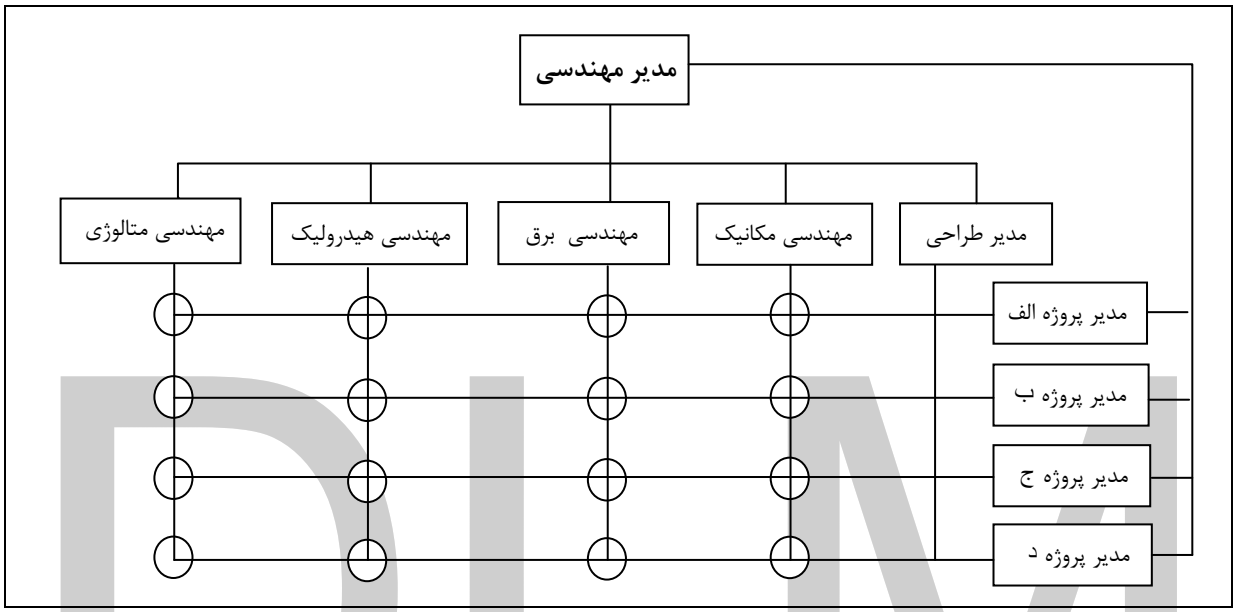


ـ نمودار ۹-۱۵: سازمان بر اساس خدمات ـ

مزایا	معایب
۱- باعث صرفه جویی در هزینه فعالیت‌های خدماتی ۲- توسعه و افزایش درجه تخصصی	۱- خطر عدم کارایی ۲- کنترل بیش از حد روی سازماندهی بر اساس خدمت ۳- موانع و مشکلات به هنگام ارائه خدمات به مشتریان

۶- ساخت خزانه ای یا ماتریسی (Matrix Organization) ◄ در یک بعد تخصص‌های لازم برای انجام وظایف و در بعد دیگر محصول به صورت پروژه هایی با مشخصات معین.

ـ مدیران پروژه در مدت اجرای پروژه از لحاظ تخصص و همچنین سازمانی تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و در انقضای عملیات پروژه مجددا به گروه تخصصی خود بر می‌گردند.



ـ نمودار ۱۰-۱۵: نمودار سازمانی ماتریسی در یک سازمانی تولیدی ـ

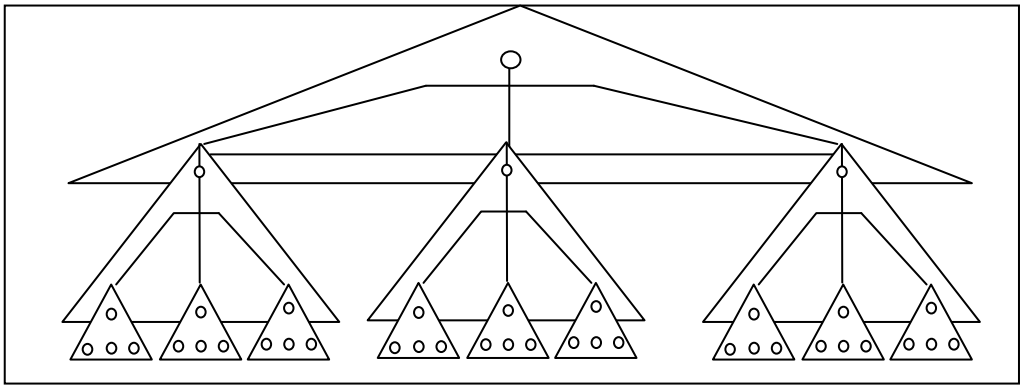
[صفحه ۵۵۵]

مزایا	معایب
۱- هدف، کسب نتیجه مطلوب است. ۲- هویت حرفه ای و تخصصی افراد حفظ می‌شود. ۳- میزان سود هر محصول مشخص می‌گردد.	۱- تضاد در حدود اختیارات مدیران گروه های مهندسان و مدیران پروژه ۲- نیاز به ایجاد ارتباط گسترده و جلسات مکرر ۳- امکان بروز دستورات متناقض فراوان است.

DLM

۷- ساخت سازمانی با گروه های متداخل ⟵ سازمان به عنوان شبکه ای از گروه های به هم پیوسته.

ـ مدیران را امکان پذیر می‌سازد تا وقتی تلاش‌های فردی را به تلاش‌های گروهی و اهداف فردی را به اهداف گروهی تبدیل نمایند و بدین وسیله مشارکت افراد را در برنامه ریزی، حل مسئله و تصمیم گیری امکان پذیر می‌سازد.



ـ نمودار ۱۱-۱۵: ساخت سازمانی با گروه های متداخل ـ

ـ از معایب این نوع سازماندهی ⟵ کندی در عمل و توقعی است که در گروه های کاری به جهت آگاهی از مسائل دیگر گروه‌ها ایجاد می‌شود.

[صفحه ۵۵۶]

۸- ترکیب مختلط ⟵ ترکیبی از طرح‌های ساختاری.
(برای مثال در یک واحد تولیدی ممکن است سازمان در مرحله اول بر اساس نوع محصول و در مرحله بعد بر اساس نوع عملیات تقسیم شود. بعد خرده فروش را بر اساس منطقه عملیات و تولید را نیز بر اساس نوع محصول طبقه بندی نمایند)

ـ در این دیدگاه یک بهترین روش سازماندهی وجود ندارد.

❖ **صف و ستاد** (Line and Staff) :

ـ واحد های صف (واحد های اجرایی) ⟵ مستقیما مسئول نتایج عملیات هستند ـ حق صدور دستور را داشته و در خط فرماندهی قرار دارند.
ـ ارتباطات رسمی معرف روابط صف است.

ـ واحد های ستاد (واحد های تخصصی) ⟵ سازمان‌های موفق با استخدام نمودن متخصصین مختلفی چون مهندسان صنعتی، مدیران کنترل کیفیت، مشاوران حقوقی، تحقیق بازاریابی، محققان توسعه و تحقیق امور سازمان را دنبال می‌نمایند.

ـ این گونه متخصصین با ارائه خدمات مشاوره ای به مدیران صفی در اجرای عملیات کمک می‌کند.

ـ توسعه سازمان ایجاب می‌کند که در کنار واحد های اجرایی صف، واحد های تخصصی ستاد نیز مستقر گردند.

ـ وظایف ستاد اجرای خدمات تخصصی و تنظیم طرح و پیشنهاد است.

نکته: مقامات صف هیچ گونه اجباری در قبول پیشنهادات واحد های ستاد ندارند و حق تصمیم نهایی با آن‌هاست. **[صفحه ۵۷۷]**

انواع ستاد

۱- ستاد شخصی (Personal Staff) ← اعضای ستاد شخصی مدیر را در اجرای وظایفی که به عهده‌اش محول شده کمک می‌کنند.
ـ ستاد شخصی مربوط به یک مدیر یا مدیریت در سطوح بالای سازمان می‌شود.

۲- ستاد تخصصی (Specialized Staff) ← ستاد تخصصی به کلیه مدیران مسئول سازمان در اموری که در تخصص آن‌هاست مشورت می‌دهند.

۳- ستاد عمومی (General Staff) ← نام دیگر آن ستاد مرکزی یا ستاد کل است.
ـ معمولا در منطقه مدیریت اداری دستگاه استقرار یافته و با ریاست کل سازمان ارتباط نزدیک دارند.

۴- ستاد هماهنگ کننده (Coordinative Staff) ← امکان دارد به علت پیچیدگی سازمان و کثرت وظایف مدیر در سازمان ستادی تشکیل شود که عمل هماهنگی را تسهیل نماید.

[صفحه ۵۵۸-۵۵۹]

❖ **تفویض اختیار و عدم تمرکز:**

ـ اختیار سازمانی ← میزان اعطای اقتدار سازمانی به کارکنان در رابطه با تصمیم گیری، در امور مربوط به سازمان.

ـ تفویض اختیار ← یعنی این که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مسئولین انتقال دهد.

ـ عدم تمرکز ← تفویض اختیار و مسئولیت به واحد های تابعه در داخل یک سازمان (از ریاست کل تا منطقه اجرای عملیات)

ـ تمرکز ← یعنی عدم تفویض اختیار ـ ولی همین که تعداد کارکنان سازمان از یک نفر تجاوز نمود، انتقال اختیارات عملا انجام می‌شود.

نکته: همین که تعداد کارکنان سازمان از یک نفر تجاوز نمود، انتقال اختیارات عملا انجام می‌شود. از طرفی دیگر عدم تمرکز مطلق نیز نمی‌توان یافت، زیرا چنان چه مدیران تمام اختیارات خود را تفویض کنند برکنار می‌مانند.
پس تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمانی وجود ندارند بلکه با هم ارتباط داشته و در یک پیوستار قرار دارند.

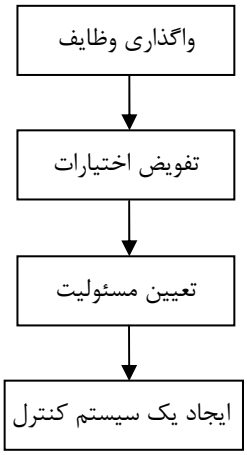
[صفحه ۵۶۰]

ـ درجه عدم تمرکز بر می‌گردد به این که:

۱. تعداد بیشتر تصمیمات در سطوح پایین اتخاذ می‌شود.
۲. تعداد بیشتر تصمیمات **مهم** در سطوح پایین اتخاذ می‌شود.
۳. بیشتر وظایف و عملیات انجام یافته تحت تأثیر تصمیمات متخذه سطوح پایین سازمان می‌باشد.
۴. تصمیمات متخذه کمتری جهت تایید به مقامات بالاتر ارجاع می‌شود.

[صفحه ۵۶۱]

❖ **فرایند تفویض اختیار** (Process of Deleation) :



[صفحه ۵۶۲]

فرایند تفویض اختیار

۱- واگذاری وظایف
- ۱- تجزیه و تحلیل مسئولیت‌ها و اهداف شغل
- ۲- تقسیم بندی شغل یا پست به وظایف مشخص
- ۳- مشخص کردن قسمت‌هایی که باید به مرئوسین واگذار گردد.
- ۴- ترکیب مجدد وظایف به پست‌ها با توجه به امکانات موجود
- ۵- واگذاری شغل به مسئولین

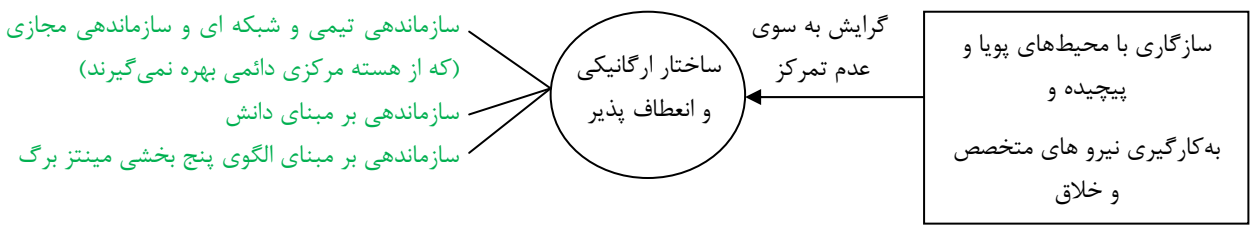
۲- تفویض اختیارات ← مرئوس باید اختیارات کافی و مناسب با مسئولیت‌های شغلی واگذار شده را داشته باشد.
ـ به همان میزان که از او مسئولیت خواسته می‌شود می‌بایست اختیار داده شود.

۳- تعیین مسئولیت ← مرئوسین در مقابل رییس، مسئول و جواب گو باشند.

۴- ایجاد یک سیستم کنترل ← با ایجاد ستاد های شخصی کنترلی، گزارش خواستن از واحدها، بررسی مستمر امور واحدها، پیشرفت و توانایی مرئوسین را ارزیابی، کنترل و فعالیت آنان را تصحیح نمایند.

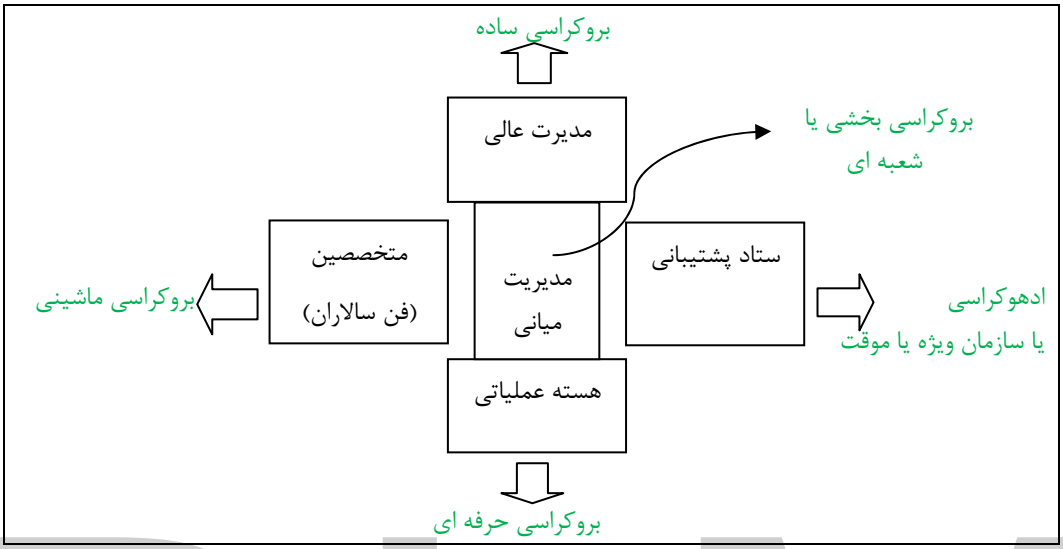
[صفحه ۵۶۲-۵۶۳]

❖ **ساختار های ناشی از تفویض اختیار و عدم تمرکز:**



[صفحه ۵۶۴]

❖ الگوی پنج بخشی سازمان مینتزبرگ (Mintzberg) :



ـ نمودار ۱۲-۱۵: مفاهیم پنج‌گانه سازمان ـ

[صفحه ۵۶۵]

حاکم	وظیفه	بروکراسی	ساختار	ویژگی‌ها
هسته عملیاتی (Operating Core)	تولید	بروکراسی حرفه ای	ساختار ماشینی یا انعطاف پذیر	تخصص گرایی : زیاد رسمیت : کم تمرکز : کم محیط : پیچیده و با ثبات
مدیریت ارشد (Strategic Apex)	استراتژیک	بروکراسی ساده	ساختار ساده، انعطاف پذیر و ارگانیک	تخصص گرایی : کم رسمیت : کم تمرکز : زیاد محیط : ساده و پویا
مدیران میانی (Middele Line)	ارتباط بین عملیاتی و عالی	بروکراسی بخشی یا شعبه ای	ساختار ماشینی	تخصص گرایی : زیاد رسمیت : در هر بخش زیاد تمرکز : محدود محیط : ساده و با ثبات
متخصصین فنی یا فن سالاران (Techno Structure)	اجرای استانداردها و نظارت بر آن‌ها	بروکراسی ماشینی	ساختار ماشینی	تخصص گرایی : زیاد رسمیت : کم تمرکز : زیاد محیط : ساده و با ثبات
نیرو های ستادی یا ستاد پشتیبانی (Support Staff)	خدمات کمکی	ادهوکراسی یا سازمان ویژه یا موقت	ساختار انعطاف پذیر	تخصص گرایی : زیاد رسمیت : کم تمرکز : کم محیط : پیچیده و پویا

DLM

توجه: ساختار دهی ماتریسی یا خزانه ای، ساختار دهی بر اساس تئوری Z، ساختار کمیته ای، ساختار موازی یا جانبی، گروه های کاری و عملیاتی و ساختار دهی گروه آموزشی از نوع سازمان‌های ویژه هستند.

❖ هماهنگی:

ـ همین که تعداد افراد یک سازمان از چند نفر تجاوز نمود، هماهنگی امری ضروری و اجتناب ناپذیر است.

ـ جهت جلوگیری از اختلاط مسئولیت و ایجاد وحدت عمل در روند کلی سازمان هماهنگی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

ـ هماهنگی عبارت است از فرایند همسو نمودن فعالیت‌های همه قسمت‌های سازمان به طوری که تصمیمات، وظایف، فعالیت‌ها و تخصص همه کارکنان و گروه‌ها، جهت نائل آمدن به اهداف در حداکثر مطلوبیت ممکن، ترکیب و هم جهت می‌گردند.

[صفحه ۵۶۶]

ابعاد هماهنگی

۱- هماهنگی مافوق سایر وظایف مدیریت است ← انجام صحیح وظایف مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، کنترل و هدایت) با وجود هماهنگی موثر و همه جانبه امکان پذیر می‌باشد.

۲- هماهنگی و مشارکت ← بدون همکاری و مشارکت اعضای گروه هماهنگی مطلوب به سختی ایجاد می‌شود.
ـ مشارکت و همکاری در هماهنگی شرط لازم است ولی کافی نیست.

۳- هماهنگی داوطلبانه (Voluntary Coordination) ← باعث افزایش فعالیت، مشارکت و نبوغ افراد می‌شود.
ـ چنان چه عملیات هماهنگی در سازمان برای کارکنان به صورت مشروح و تفصیلی از قبل طراحی می‌گردید، خستگی و عدم خلاقیت را برای کارکنان موجب می‌شد.

[صفحه ۵۶۷-۵۶۸]

❖ نیاز به هماهنگی:

ـ نیاز به هماهنگی در یک سازمان بستگی به وسعت، اندازه و میزان پیچیدگی عملیات دارد.

[صفحه ۵۶۸]

دلایل نیاز به هماهنگی

۱- تقسیم کار
۲- تعداد طبقات عمودی سازمان
۳- تنوع تخصص و وظایف
۴- وظایف صف و ستاد
۵- تخصیص منابع مورد نظر
۶- اختلاف منحصر به فرد کارکنان

[صفحه ۵۶۹]

❖ روش هماهنگی:

ـ مری پارکر فالت، هماهنگی را به عنوان یک فرایند مداوم و مستمر در تمام مراحل عملیات با تاکید بر ارتباطات مستقیم افقی لازم می‌داند.



نکته: یک بهترین روش هماهنگی وجود ندارد و به‌کارگیری هر یک از روش‌های فوق بستگی به موقعیت دارد.

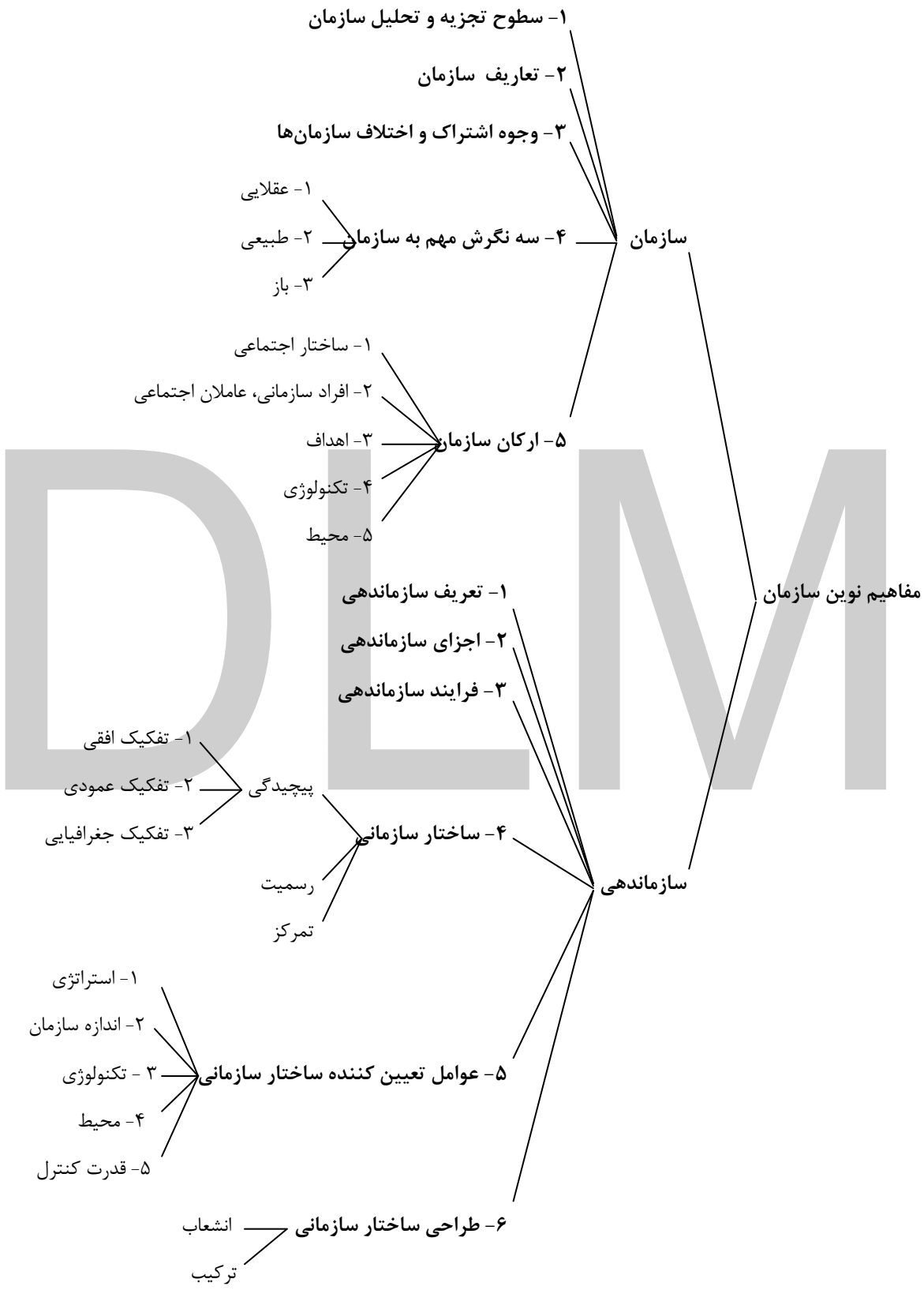
[صفحه ۵۷۰-۵۷۱]

فصل شانزدهم:

مفاهیم نوین سازمان

DLM

❖ **فصل شانزدهم در یک نگاه:**



سازمان و سازمان‌یافتگی جزء لاینفک زندگی ماست.

❖ سطوح تجزیه و تحلیل سازمان:

ـ سطح یک (فرد) ⟵ سنگ زیر بنای هر سازمان فرد است.

ـ نقش انسان در سازمان همانند نقش سلول در بدن موجود زنده است.

ـ مطالعات مربوط به روان شناسی را در بر می‌گیرد.

ـ سطح دو (گروه یا دایره) ⟵ مجموعه ای از افراد که برای انجام کارهای گروهی با هم همکاری می‌کنند.

ـ مطالعات مربوط به روان شناسی اجتماعی را در بر می‌گیرد.

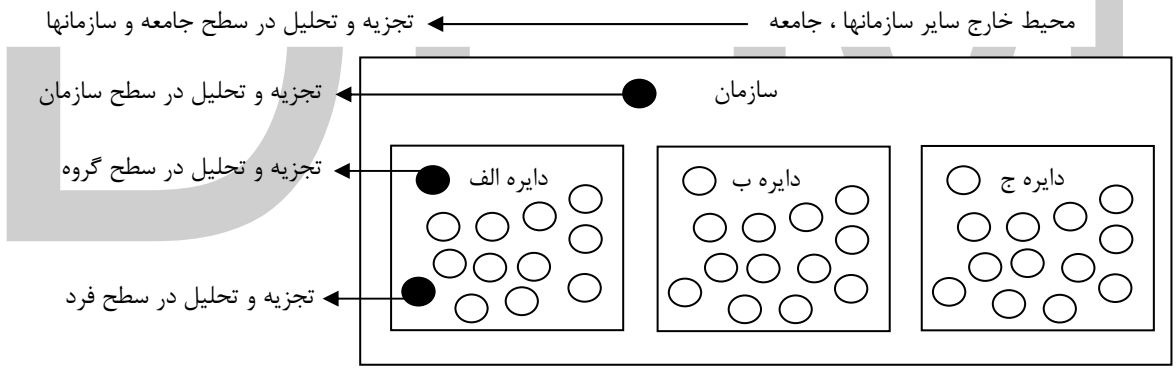
ـ سطح سه (سازمان) ⟵ مجموعه ای از گروه‌ها و دوایر.

ـ مطالعات مربوط به ساختار سازمانی را در بر می‌گیرد.
(مطالعات تامپسون ـ مارچ و سایمون و تئوری‌های تصمیم گیری هربرت سایمون)

ـ سطح چهار (جامعه) ⟵ مجموعه ای از سازمان‌ها که به صورت یک گروه در می‌آیند.

ـ مطالعات مربوط به جامعه شناسی، اکولوژی جمعیت سازمانی و فرهنگ سازمانی و غیره را در بر می‌گیرد. (مطالعات پارسونز ـ سیلورمن ـ پرو ـ مرتن ـ ریچارد اسکات)

[صفحه ۶۱۴]



ـ نمودار ۱-۱۶: سطوح تجزیه و تحلیل سازمان ـ

[صفحه ۶۱۵]

❖ تعاریف سازمان (Organization) :

۱. فرایندی نظام یافته از روابط متقابل افراد برای رسیدن به اهداف معین.
۲. دسته بندی و گروه بندی افراد در قالب‌های نظام یافته برای نیل به اهداف سازمانی.
۳. الگویی منظم و عقلایی از روابطی که بین تعداد زیادی از افراد که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند.
۴. ساختار های اجتماعی که افراد آن‌ها را ایجاد کرده‌اند تا از همکاری آن‌ها برای پیگیری اهداف مشخص حمایت کنند.
۵. یک نهاد اجتماعی که اهدافی را دنبال می‌کند و با محیط خارجی خود در ارتباط است.
۶. پدیده ای اجتماعی که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای مرزهای نسبتا مشخصی است که برای تحقق اهداف یا اهداف مشترک، بر اساس یک سلسله از مبانی دائمی فعالیت می‌کند. **(مهم)**

ویژگی‌های سازمان طبق این تعریف
- ۱- نهاد های اجتماعی
- ۲- طراحی آگاهانه
- ۳- مرز قابل شناسایی
- ۴- هدف مداری

[صفحه ۶۱۵]

وجوه اشتراک سازمان‌ها
- ۱- تعیین اهداف
- ۲- ترغیب افراد و منابع انسانی به ارائه خدمات
- ۳- کنترل و هماهنگ کردن فعالیت‌ها
- ۴- منابع را از محیط جذب و محصولات را در آن توزیع کنند.
- ۵- انتخاب و آموزش و جایگزینی افراد

نکته: درصد بالایی از منابع مورد استفاده هر سازمانی تا مرحله نیل به اهداف خاص، صرف نگهداری خود سازمان می‌شود.

[صفحه ۶۱۶]

وجوه اختلاف سازمان‌ها

۱- اختلاف در نوع سازمان‌ها
- ۱- از نظر شکل و اندازه
- ۲- از نظر ویژگی‌های ساختاری (افقی ـ عمودی ـ شبکه ای ـ ماتریسی)
- ۳- سرمایه گذاری (نیروی انسانی ـ ماشین آلات)، قیمتی، پروژه ای و غیره
- ۴- از نظر ارتباط با محیط

۲- اختلاف در علایق و نگرش‌ها
- ۱- محققان رشته های مختلف در انتخاب نوع سازمان مورد مطالعه تفاوت دارند.
- ۲- انتخاب نوع تحقیقات بنیادی در مقابل کاربردی

۳- اختلاف در سطوح تجزیه و تحلیل
- ۱- رفتار و صفات افراد در سازمان
- ۲- ویژگی‌ها و کارکرد های قسمت‌های ساختار سازمانی
- ۳- ویژگی‌ها و کارکرد های سازمان به عنوان یک گروه

[صفحه ۶۱۶-۶۱۷]

DLM

❖ نگرش‌های مهم نسبت به سازمان:

۱- سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی ← ۱- سازمان‌ها متشکل از گروه هایی هستند که هدف دارند.

۲- سازمان‌ها گروه هایی هستند که رسمیت بالایی دارند و آگاهانه همکاری می‌کنند.

۲- سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی ← سازمان‌ها گروه هایی هستند که بقای سازمان، هدف مشترک آن‌ها بوده و آن‌ها با فعالیت‌های دسته جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیر رسمی ساختار یافته‌اند.

۳- سازمان به عنوان یک سیستم باز ← سازمان به عنوان سیستمی از روابط متقابل بین فعالیت‌ها در نظر گرفته می‌شود. بعضی از این فعالیت‌ها با هم ارتباط تنگاتنگ دارند و بعضی کمتر مرتبطند.

ـ تمام این فعالیت‌ها برای بقای سازمان باید پیوسته هماهنگ گردند.

[صفحه ۶۱۸-۶۱۹]

❖ ارکان سازمان:

۱- ساختار اجتماعی ← به جنبه های متشکل یا تنظیم شده روابط میان افراد یک سازمان اشاره می‌کند.

ساختار هنجاری ← این جزء، ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات هر نقش را شامل می‌شود.

ـ ارزش‌ها: معیار هایی هستند که در انتخاب هدف‌های رفتار به کار می‌روند.

ـ هنجارها: قواعد تعمیم یافته ای هستند که رفتار را مشخص می‌کنند و در حالت خاص، وسایل مناسب برای تعقیب اهدافند.

ـ نقش‌ها: انتظارات یا استانداردهایی هستند که برای ارزیابی رفتار یک شاغل در موقعیت خاص اجتماعی به کار می‌روند.

ساختار رفتاری ← این جزء، به جای تجویز رفتاری، به رفتار واقعی توجه دارد.

۲- افراد سازمانی، عاملان اجتماعی ← افراد سازمانی در وهله اول و در بیشتر موارد عاملان اجتماعی می‌باشند.

ـ بدون آن‌ها نه ساختار، نه سازمان و نه موقعیت اجتماعی، موجودیت نخواهد یافت.

ـ عاملان اجتماعی هم ابزار استمرار جماعات (برای ایجاد ساختارهای مجدد) و هم ابزار تغییر (برای ایجاد ابتکار و نوآوری) می‌باشند.

[صفحه ۶۱۹]

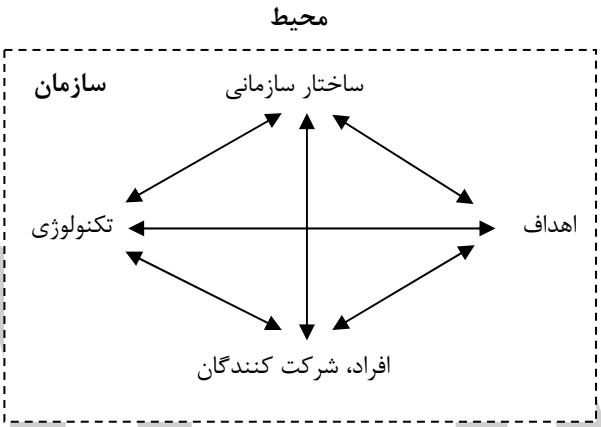
۳- اهداف ⟵ اهداف به مثابه طراحی نتایج مطلوب تعریف می‌شوند.

۴- تکنولوژی ⟵ تکنولوژی نه تنها شامل ماشین‌ها و تجهیزات فنی بلکه شامل دانش فنی و مهارت‌های افراد نیز می‌شود.

۵- محیط ⟵ هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، تکنولوژی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد.

ـ هیچ سازمانی خودکفا نیست.

ـ همه سازمان‌ها برای بقا به برقراری روابط با سیستم‌های بزرگ‌تری که جزئی از آن‌ها هستند وابسته‌اند.



ـ نمودار ۲-۱۶: لوزی لویت، مدلی از یک سازمان ـ

[صفحه ۶۲۰]

❖ **تعریف سازماندهی:**

ـ فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کار و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد.

این فرایند در نهایت به ایجاد ساختار رسمی سازمان منجر می‌شود و در قالب موارد پنج‌گانه زیر ارائه می‌گردد:

۱. فهرست وظایف سازمانی
۲. نمودار سازمانی
۳. سیستم ارتباطی مشاغل
۴. اختیارات و مسئولیت‌های مشاغل
۵. طبقه بندی مشاغل

ـ مشخصه های یک سازمان رسمی ⟵ ۱- اهداف روشن ۲- نظام قواعد و مقررات ۳- ساختار رسمی

۴- چارچوب اختیارات و ارتباطات

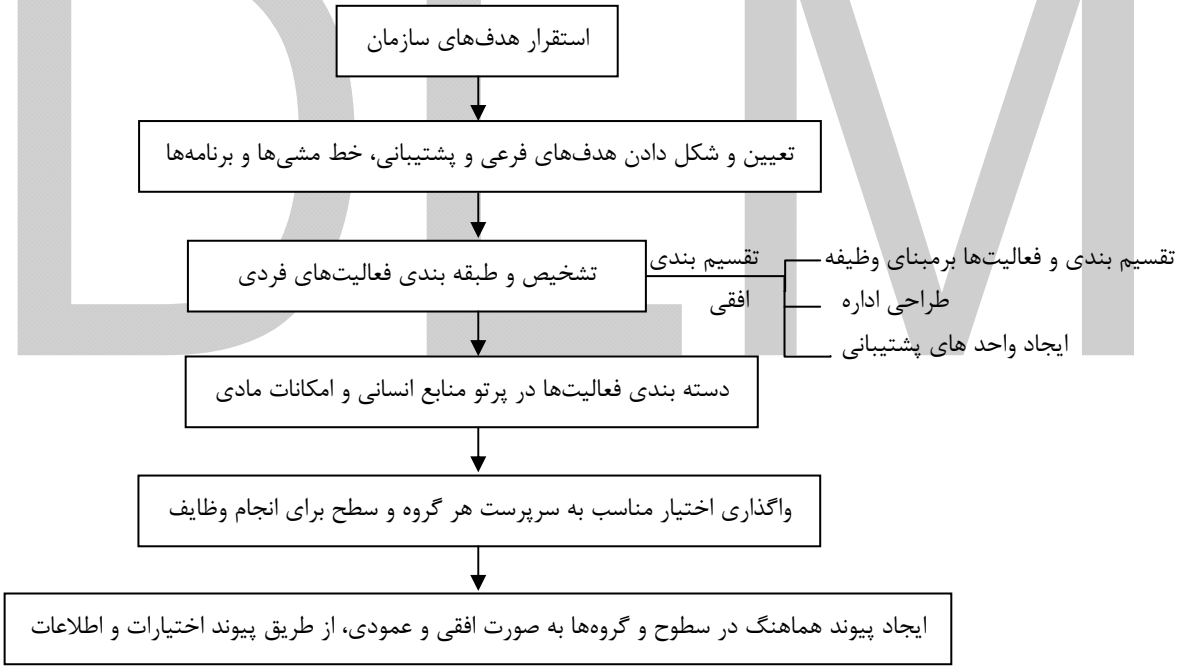
[صفحه ۶۲۱]

❖ **اجزای سازماندهی**

۱- تبیین وظایف
۲- دسته بندی و تقسیم وظایف
۳- تعیین سطوح مختلف سرپرستی
۴- تعیین میزان اختیارات و مسئولیت‌ها
۵- تعیین سیستم ارتباطی در کل سازمان
۶- تعیین پست‌ها و مشاغل

[صفحه ۶۲۱-۶۲۲]

❖ **فرایند سازماندهی:**



[صفحه ۶۲۲]

❖ **ساختار سازمانی** (نتیجه فرایند سازمانی) :

مؤلفه های ساختار سازمانی

پیچیدگی
- تفکیک افقی ← تعداد عناوین شغلی و دوایر و بخش‌ها
- تفکیک عمودی ← تعداد سطوح سازمان
- تفکیک جغرافیایی ← مکان‌های چندگانه ـ پراکندگی ادارات ـ کارخانجات و افراد بر اساس مناطق جغرافیایی

رسمیت ← میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند.
- ـ **رسمیت بالا:** شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد، دستورالعمل‌های روشن
- ـ **رسمیت پایین:** رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه ریزی نشده باشد ـ آزادی عمل کارکنان

تمرکز ← میزانی که تصمیم گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده.
- ـ **تمرکز:** تراکم قدرت در یک نقطه
- ـ **عدم تمرکز:** عدم تراکم یا تراکم کم قدرت در یک نقطه

نکته: معمولاً ۳ عنصر تفکیک افقی و عمودی و جغرافیایی همزمان محقق نمی‌شوند. مثلا" دانشکده‌ها را درنظر بگیرید؛از تفکیک عمودی و پراکندگی جغرافیایی کم و تفکیک افقی بسیار زیاد برخوردارند و ... **[صفحه ۶۳۲-۶۳۵]**

❖ **دامنه رسمیت** ← مشاغلی که نیاز به مهارت‌های چندانی ندارند و غالبا ساده و تکراری هستند امکان رسمیت بیشتری است و در مشاغل حرفه ای این امکان زیاد وجود ندارد.

فنون رسمی سازی

۱- **گزینش** ← تعیین تناسب متقاضیان شغل با سازمان.

۲- **الزامات شغل** ← هر شغل با توجه به انتظاراتی که از آن می‌رود انجام می‌شود.

۳- **قوانین، رویه‌ها و خط مشی‌ها**
- قوانین : بیانیه های واضح و روشنی که به کارکنان می‌گویند چه کاری را انجام بدهد یا ندهد.
- رویه‌ها: یک سلسله گام‌های متوالی مرتبط به هم که کارکنان به منظور تحقق وظایف خود از آن‌ها تبعیت می‌کنند.
- خط مشی‌ها: خطوط راهنمایی هستند که تصمیمات کارکنان را محدود می‌کنند.

۴- **آموزش** ← ضمن خدمت ـ کلاس ـ نمایش فیلم ـ اجرای نمایش ـ شبیه سازی و آموزش‌های رسمی

۵- **شعائر** ← مراسم و آداب و قواعدی که در سازمان نهادی شده و تبعیت از آن برای مدیران و کارکنان، ارزش به حساب می‌آید.

[صفحه ۶۲۴-۶۲۵]

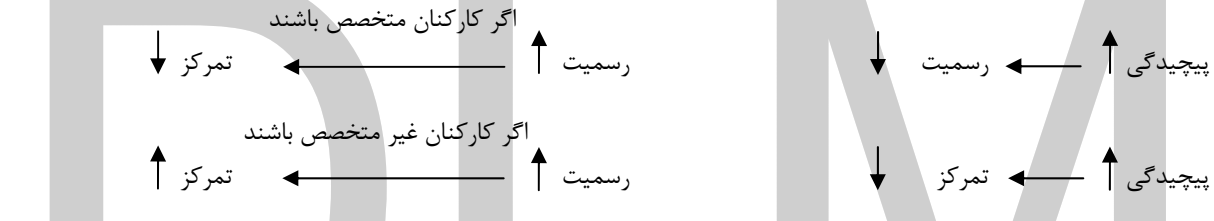
❖ **دلایل این که عدم تمرکز از تمرکز بهتر است:**

۱. هر مدیر میزان محدودی از اطلاعات را می‌تواند پردازش کند ـ جلوگیری از انباشتگی اطلاعات
۲. عدم تمرکز، واکنش نسبت به تغییرات محیطی را تسریع می‌کند.
۳. عدم تمرکز باعث می‌شود که داده های اطلاعاتی بیشتری در فرایند تصمیم گیری مورد استفاده قرار گیرند.
۴. مدیران عالی را برای توسعه طرحها و استراتژی‌های سازمان آماده می‌کند. مدیران سطوح پایین و کارکنان را در گرفتن تصمیمات روزمره و روتین یاری می‌کند.
۵. عدم تمرکز مدیران را برای پست‌هایی که به قضاوت بیشتر و مسئولیت بیشتری نیاز دارد، آماده می‌کند.
۶. جو سالم و توفیق گرایی را در میان مرئوسان پرورش می‌دهد.

نکته: همیشه عدم تمرکز از تمرکز مطلوب‌تر نیست. برخی از فعالیت‌ها در حالت تمرکز با کارایی بیشتری انجام می‌پذیرند (مثل تصمیمات مالی و حقوقی)

[صفحه ۶۲۶]

❖ **رابطه پیچیدگی و رسمیت و تمرکز:**



[صفحه ۶۲۵-۶۲۷]

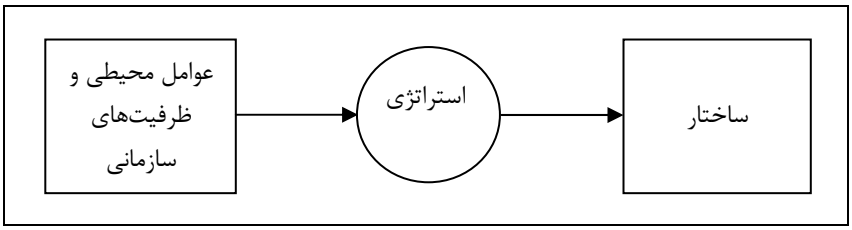
❖ **عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی:**

۱- استراتژی ⟵ اهداف، برگرفته از استراتژی کلی سازمان است پس ارتباط تنگاتنگ بین ساختار و استراتژی وجود دارد : ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند.

ـ استراتژی فرایند تعیین اهداف بلند مدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف است.

ـ پیتر دراکر می‌گوید: ساختار وسیله ای است برای حصول اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان، از این رو هر نوع بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز گردد.

[صفحه ۶۲۷]



ـ نمودار ۳-۱۶: تعیین کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان ـ

ـ **نظریه حالت طرح ریزی** ⟵ این نظریه استراتژی را به عنوان طرح با یک رشته رهنمودهای واضح و روشن که از قبل تدوین شده توجیه و تشریح می‌کند. (Planning Mode)

ـ مدیران مقصدی را که می‌خواهند به آن برسند را مشخص کرده، سپس به منظور نیل به آن مقصد، یک طرح اصولی و ساختارمند تدوین می‌کنند.

ـ **نظریه حالت تکاملی** ⟵ براساس این نظریه، استراتژی لزوما طرحی اصولی و سنجیده نیست بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می‌کند. (Evolutionary Mode)

نکته: استراتژی هم نتایج نهایی و هم وسایل نیل به آن را در بر دارد. ممکن است قبلا طرح ریزی شده باشد یا به مرور زمان.

نکته: مهم‌ترین تحقیق پیرامون استراتژی و ساختار را مایلز و اسنو (Miles & Snow) انجام داده‌اند که آن را بر مبنای میزان تغییر در محصولات یا بازار یک سازمان به ۴ طبقه تدافعی (Defender)، آینده نگر (Prospector)، انفعالی (Reactor)، تحلیل گر (Analyzer) تقسیم نموده اند.

[صفحه ۶۲۸]

۲- اندازه سازمان ⟵ تعداد کل کارکنان

ـ **سازمان‌های بزرگ** ⟵ به صورت استاندارد کار می‌کنند، شیوه مدیریت مکانیکی یا ایستا دارند و بسیار پیچیده‌اند.

ـ **سازمان‌های کوچک** ⟵ حالت افقی دارند ـ شیوه مدیریت ارگانیک یا پویا ـ پیچیده نیستند و معمولا در عرضه و تولید کالای خاصی تخصص دارند ـ نوآوری و خلاقیت در آن‌ها تشویق می‌شود.

ـ **سازمان‌های دو منظوره** ⟵ دارای ترکیبی از منابع عظیم یک شرکت بزرگ است ولی از نظر سادگی و پیچیدگی مثل سازمان‌های کوچک عمل می‌کند.

[صفحه ۶۲۹]

❖ **اندازه سازمان و ویژگی‌های مهم ساختاری:**

اندازه ↑ ⟵ رسمیت ↑ : در سازمان‌های بزرگ مدیریت برای کنترل کردن تعداد زیادی از دوایر و افراد باید مقررات قوانین، روش‌ها و بخش نامه هایی را رعایت یا صادر نماید.

اندازه ↑ ⟵ تمرکز ↓ : با بزرگ‌تر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌توانند همه تصمیمات را به مدیر عالی ارجاع دهند.

اندازه ↑ ⟵ پیچیدگی ↑ : همیشه و در همه جا، سازمان‌های بزرگ پیچیده تر هستند.

[صفحه ۶۳۰]

۳- تکنولوژی یا فن آوری ⟵ ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل اقلام مصرفی به محصول مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ـ نخستین پژوهش پیرامون تکنولوژی توسط جان وودوارد (Jon Woodward) صورت گرفت:

تکنولوژی واحدی و فرایندی ⟵ ساختار ارگانیک

تکنولوژی انبوه ⟵ ساختار مکانیکی

ـ چارلز پرو (Charles Perrow) تکنولوژی مبتنی بر دانش را مورد بررسی قرار داد:

تکنولوژی تکراری و مهندسی ⟵ ساختار مکانیکی

تکنولوژی غیر یکنواخت و هنری ⟵ ساختار ارگانیک

ـ جیمز تامپسون (James Tompson) بر حسب وابستگی کارها، تکنولوژی را به ۳ نوع زنجیره ای، واسطه ای و فشرده تقسیم کرد. هر چه از زنجیره ای به سمت فشرده حرکت می‌کنیم ⟵ ساختار مکانیکی به سمت ارگانیک حرکت می‌کند.

ـ مطالعات آستون و نیوجرسی به این نتیجه رسیدند که رابطه منحنی الخطی بین تکنولوژی و ساختار وجود دارد:

از تولید واحدی به انبوه ⟵ تعداد سرپرستی و حیطه نظارت افزایش می‌یابد.

از تولید انبوه به فرایندی ⟵ تعداد سرپرستی و حیطه نظارت کاهش می‌یابد.

[صفحه ۶۳۱]

ـ گالبرایت ۷ نوع سیستم هماهنگی را برای هر نوع تکنولوژی معرفی می‌کند:

تولید انبوه و فرایندی ⟵ مقررات و برنامه‌ها ـ سلسله مراتب ـ سیستم‌های اطلاعاتی

تولید واحدی ⟵ هدف گذاری ـ گروه های خودگردان ـ رابطه مورب ـ تأمین منابع کمیاب

ابعاد مهم تکنولوژی

- **تنوع** ⟵ تکرار رویداد های غیر منتظره و جدید که در فرایند تبدیل رخ می‌دهند.
- **قابلیت تجزیه و تحلیل** ⟵ قابل تجزیه و تحلیل بودن فعالیت‌ها

[صفحه ۶۳۲]

طبقه بندی تکنولوژی

۱- عادی و یکنواخت ← تنوع ندارد ـ از روش‌هایی استفاده می‌شود که عینی و قابل تجزیه و تحلیل و محاسبه‌اند. (Routine Technology)

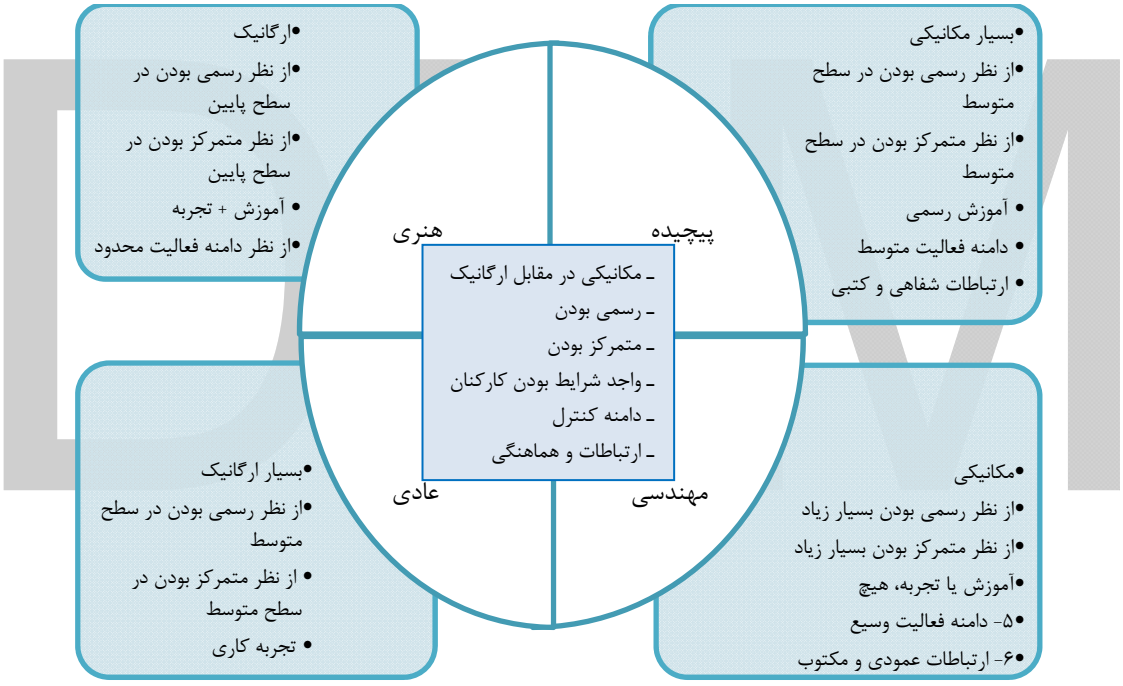
۲- هنری ← امور به صورتی نسب تا پایدار ـ فرایند تبدیل را نمی‌توان کامل درک کرد. (Craft Technology)

۳- مهندسی ← تنوع کارها زیاد است ـ فعالیت‌ها بر اساس فرمول‌ها و روش‌های مشخص انجام می‌شود. (Engineering Technology)

۴- پیشرفته یا غیر یکنواخت ← تنوع بالا ـ فرایند تبدیل را نمی‌توان به صورت کامل درک کرد. (Nonroutine Technology)

[صفحه ۶۳۲-۶۳۳]

❖ **رابطه تکنولوژی با ویژگی‌های مهم ساختاری:**



ـ نمودار ۴-۱۶: رابطه تکنولوژی سازمان با ویژگی‌های ساختاری و مدیریت ـ

[صفحه ۶۳۴]

❖ **تأثیر تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی بر ساختار سازمانی:**

۱. کاهش ارتفاع هرم سازمان
۲. تمرکز یا عدم تمرکز بیشتر ← تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی می‌تواند موجب تمرکز یا عدم تمرکز شود «بستگی به فرهنگ سازمان در استفاده از این تکنولوژی» دارد.
۳. بهبود هماهنگی
۴. شرح دقیق‌تری از وظایف
۵. افزایش کارکنان متخصص

[صفحه ۶۳۵]

۴- محیط ⟵ اگر سازمان خواهان بقا و افزایش اثربخشی خود است، باید خود را با محیط تطبیق دهد.
(Environment) ـ محیط ترکیبی از مؤسسات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آن‌ها دارد و یا این که اصلا کنترلی بر آن‌ها ندارد تعریف می‌شود.

۱. **محیط عمومی در برابر محیط اختصاصی** (Specific General) ⟵ محیط عمومی شامل بخش‌هایی است که بر فعالیت روزانه سازمان اثر ندارد و از راه های عمومی بر سازمان اثر می‌گذارد.
محیط اختصاصی شامل بخش‌هایی است که به طور مستقیم با سازمان مرتبط می‌شود.

۲. **محیط واقعی در برابر محیط ذهنی** ⟵ آن چه که شما می‌بینید متکی به منظر دید شماست، بعلاوه، این ادراکات است که منجر به اتخاذ تصمیماتی می‌شود که مدیران بر اساس آن‌ها طرح سازمان را می‌سازند.

۳. **محیط مطمئن در برابر محیط نامطمئن** ⟵ سازمان‌ها برای این که موثر باشند باید با پدیده های نامطمئن محیط کنار آیند و بکوشند تا آن عوامل را کنترل نمایند.

ـ مطمئن بودن و نبودن به میزان اطلاعات در مورد عوامل محیطی مربوط می‌شود.

[صفحه ۶۳۶]

نکته: ویژگی‌های قلمرو محیطی بر نامطمئن بودن اثر می‌گذارد، مثل ساده یا پیچیده بودن محیط ـ پایدار یا ناپایدار بودن محیط

محیط ساده ⟵ تنها ۳ یا ۴ عامل خارجی بر سازمان اثر می‌گذارد.

محیط پیچیده ⟵ تعداد زیادی از عوامل خارجی با هم ارتباط متقابل دارند و بر سازمان اثر می‌گذارند (مثل دانشگاه‌ها که یک محیط پیچیده هستند)

محیط پایدار ⟵ محیط طی یک دوره چند ماهه یا چند ساله در یک وضع باقی بماند.

محیط ناپایدار ⟵ عوامل محیطی تغییر ناگهانی دارند.

[صفحه ۶۳۶-۶۳۷]



ـ نمودار ۵-۱۶: چارچوبی برای ارزیابی محیط نامطمئن ـ

[صفحه ۶۳۷]

❖ **شیوه مدیریت به منظور تطبیق ساختار داخلی سازمان با محیط:**

ـ هرگاه محیط نامطمئن‌تر شود، سازمان به سوی پویایی میل می‌کند و عدم تمرکز بیشتر است، مسئولیت‌ها به مدیران رده پایین واگذار می‌شود. سازمان انعطاف پذیر تر می‌شود و مرتبا خود را با شرایط جدید وفق می‌دهد.

ـ **مدیریت محیطی** ⟵ شامل تلاش‌هایی است که برای حداقل کردن اثرات منفی محیطی انجام می‌گیرد.

ـ **برنز و استاکر می‌گویند:** تناسب بین محیط و ساختار به اثربخشی منجر می‌شود.

ـ سازمان های که دارای محیط ایستا هستند ⟵ ساختار مکانیکی برای آن‌ها مؤثر است و نوع ایده آل آن‌ها بروکراسی است.

ـ سازمان‌هایی که دارای محیط پویا هستند ⟵ ساختار ارگانیک برای آن‌ها موثر است.

ـ لارنس و لورش رابطه ساختار بخش‌های متفاوت سازمان را با توجه به محیط بررسی کردند.

(مثلا گروه تولید باید دارای ساختار رسمی باشد، چون ماهیت کار و محیط آن‌ها یکنواخت و با ثبات است)

[صفحه ۶۳۸]

ـ نتیجه گیری عامل محیط بر ساختار:

۱. تأثیر محیط بر سازمان تابع وابستگی سازمان به محیط است.
۲. یک محیط پویا نسبت به یک محیط ایستا تأثیر بیشتری روی ساختار دارد.
۳. پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی رابطه معکوس با هم دارند.
۴. رسمیت و عدم اطمینان محیطی به طور معکوس با هم مرتبط می‌گردند.
۵. محیط پیچیده تر، عدم تمرکز بیشتری به همراه دارد.
۶. خصومت زیاد در محیط منجر به تمرکز موقتی می‌گردد.

[صفحه ۶۳۹]

۵- قدرت ـ کنترل ⟵ در سازمان امکان دارد افراد دیگری، از چنان پایگاه قدرتی بهره داشته باشند که اثر آنان بر تصمیم‌گیری‌ها خیلی بیشتر از مدیران باشد.

نکته: گاهی مفهوم قدرت و اختیار قانونی با هم اشتباه گرفته می‌شود. توجه داشته باشید که اختیار از هر حیث به مشروع بودن قدرت یک پست مرتبط است و تابع تمایل فرمان برداری زیر دستان از مافوق‌هاست.

اختیار ⟵ حق صدور دستور و یا دادن فرمان است.

ـ اختیار همراه با شغل است و وقتی مدیر شغل مدیریتی خود را واگذار می‌کند، اختیار همراه با این پست واگذار می‌شود.

قدرت ⟵ توانمندی فردی، برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیمات است.

[صفحه ۶۳۹-۶۴۰]

انواع اختیار

۱- اختیار صفی ⟵ رابطه موجود بین یک مافوق و مادون در سازمان که از رأس سازمان تا پایین‌ترین سطح آن توزیع می‌شود که به آن زنجیره فرماندهی می‌گویند.

۲- اختیار ستادی ⟵ ماهیتا مشورتی است. افراد دارای این اختیار، به مدیران صفی پیشنهاداتی را می‌دهند که خودشان اختیار اجرای آن‌ها را ندارند.
(مثلا منابع انسانی، امور حقوقی، حسابداری و پردازش داده‌ها در یک شرکت تولیدی)
ـ اختیار ستادی بر مبنای قدرت خبرگی (تخصص) استوار است.

۳- اختیار وظیفه ای ⟵ قدرت هدایت یا ملزم بودن به روش‌های قطعی، سیاست‌ها یا اعمال خاصی در واحد های دیگری که تحت سرپرستی مستقیم شخص یا واحد دارنده این اختیار است.
(مثلا یک واحد ستادی مثل نیروی انسانی برای ملزم ساختن واحدها به پرداخت حقوق‌های معینی به کارکنان)

[صفحه ۶۴۰-۶۴۱]

DLM

❖ طراحی ساختار سازمانی:

ـ ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌گردد.

ـ ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارش گری در سازمان است.

ـ ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند و گروه بندی دوایری که در کل سازمان وجود دارند.

ـ ساختار سازمانی در بر گیرنده طرح سیستم‌ها می‌شود.

[صفحه ۶۴۱]

ـ طراحی ساختار یک فرایند مستمر است.

ـ یک طراحی خوب سازمانی یک راه حل ثابت جهت موفقیت ارائه نمی‌دهد، بلکه یک فرایند تکاملی و توسعه ای را به منظور حفظ فعالیت‌های سازمانی ارائه می‌نماید.

[صفحه ۶۴۲]

دیدگاه های مختلف درباره طراحی ساختار

۱- نظریه اول ← صاحب نظران کلاسیک (تیلور ـ وبر ـ فایول)
ـ تاکید بر ساخت سازمانی دقیق و رسمی

۲- نظریه دوم ← طراح سازمان باید عوامل مهمی همچون «برنامه ریزی بلند مدت، پرباری شغلی، ساخت ماتریسی و ...» را در کنار سلسله مراتب و مقررات مد سنظر داشته باشد.

۳- نظریه سوم ← توسط هنری مینتز برگ مطرح گردید.
ـ در تشکیل ساختار باید «قاعده‌های طراحی» و «عامل‌های محیطی» را با یکدیگر آمیخت.

[صفحه ۶۴۱-۶۴۲]

❖ دو گام اساسی در طراحی ساختار (انشعاب و ترکیب) :

ـ دو مفهوم انشعاب (Differentiation) و ترکیب (Integration) کلید فهم و ادراک توسعه ساختار سازمانی هستند.

ـ به همان اندازه که سازمان‌ها بزرگ می‌شوند به بخش‌های مختلف انشعاب می‌شوند، همچنین لازم است عملکرد این بخش‌های مجزا به گونه ای به هم پیوند بخورد (ترکیب) تا سیستم بتواند به موفقیت نائل آید.

[صفحه ۶۴۲- ۶۴۳]

ـ انشعاب ← این نیروی ساختاری به وسیله تقسیم کار و تخصصی کردن امور درگیر تقسیم منابع انسانی در سر تا سر سازمان می‌شود.

ابعادی که منجر به انشعاب می‌شوند

۱- تفاوت در ساختار ← به حیطه مدیریت، مقررات و آیین نامه‌ها و دیگر روش‌ها و دستورالعمل‌ها بستگی دارد.
(مثلا رسمیت ساختار در بخش‌های تولید و مالی بیشتر است)

۲- تفاوت در گرایش افراد ← به ماهیت وظایف هر فرد بستگی دارد.
(مثلا در واحد هایی که وظایف کامل معین یا کامل نامعین است، افراد ترجیح می‌دهند وظایف برایشان کامل تعریف شود نه این که به آن‌ها واگذار شود، مثل تولید و در واحد هایی که وظایف از نظر معلوم بودن در حد وسط است، افراد تمایل به روابط اجتماعی دارند، مثل فروش و بازاریابی)

۳- تفاوت از جهت زمان ← واحدهایی که بازخور سریعی دارند (مثل فروش و تولید) گرایش زمانی کوتاه تری دارند و واحدهایی که ماه‌ها و سال‌ها ممکن است بازخور نگیرند (مثل R & D) تمایل به برنامه ریزی بلند مدت دارند.

۴- تفاوت از جهت اهداف ← بخش تولید ممکن است تنوع کم محصول و حجم بالای تولید را ترجیح دهد و بخش فروش خواستار تنوع بالای محصولات باشد.

[صفحه ۶۴۳]

❖ **انواع انشعاب**

الف) انشعاب افراد و وظایف

ب) انشعاب گروه های کاری

الف) انشعاب افراد و وظایف :

ـ مزایای تقسیم کار ← افزایش بهره‌وری، گستردگی حیطه مدیریت، کاهش زمان آموزش، کمک به کیفیت برتر، تسهیل در رسیدن به اهداف پیچیده

ـ عوامل محدودکننده تمایل به انشعاب ← ۱- میزان گستردگی بازار (اگر حجم فعالیت‌های تخصصی زیاد نباشد از منابع تخصصی کمتر استفاده می‌شود و صرفه جویی اقتصادی به دنبال دارد)

۲- وابستگی بین وظایف جزئی یا تخصصی شد (این وابستگی موجب بروز مشکل هماهنگی می‌گردد)

۳- انگیزشی نبودن کار (چرا که تصمیمات نظارتی و برنامه ریزی از امور مالی جدا شده است)

[صفحه ۶۴۴]

DLM

ـ عوامل اساسی در تقسیم کار ⟵ **۱**- تخصص **۲**- کنترل **۳**- هماهنگی عملیات **۴** - صرفه جویی **۵**- روابط انسانی

[صفحه ۶۴۴-۶۴۵]

ب) انشعاب گروه های کاری:

ـ تقسیم فعالیت‌ها و حوزه های مسئولیت بین واحد های داخل یک سازمان.

[صفحه ۶۴۵]

ـ ترکیب ⟵ اندازه ای که اعضای واحد های مختلف سازمان با هم در طریقی واحد و هماهنگ کار می‌کنند.

شیوه های ترکیب
- ترکیب معمولا از طریق برقراری خط مشی‌ها، قواعد و رویه‌ها انجام می‌گیرد.
- وجود یک سلسله مراتب رسمی که تعیین کننده زنجیره فرماندهی است.
- تعامل منظم بین مدیران بخش‌های مختلف
- ایجاد یکان‌های ویژه شامل اعضا بخش‌ها و گروه های مختلف کاری
- استفاده از ساختار های ماتریسی یا خزانه ای که مستلزم هماهنگی بین واحدهاست.

❖ **نقش مدیر در ایجاد هماهنگی بین گروه های کاری**
- **ترکیب عمودی** ⟵ هماهنگی بین سطوح مختلف سازمان (مافوق و زیر دست)
- **ترکیب افقی** ⟵ هماهنگی بین واحد های کار موازی (افراد و گروه‌ها در یک سطح)

[صفحه ۶۴۶]

مفاهیم کلاسیک مربوط به ترکیب عمودی
- **۱- وحدت فرماندهی** ⟵ هر عضو سازمان باید برای هر کار، تنها به یک سرپرست گزارش دهد. (Unity of Command)
- **۲- اصل استثنا** ⟵ تصمیمات تکراری و روز مره را زیر دستان اتخاذ نمایند و تصمیمات و مشکلات خیلی مهم و غیر معمول را به سطوح بالا ارجاع دهند.
- **۳- اصل تفویض اختیار** ⟵ کار از طریق دیگران
- **۴- اصل زنجیره فرماندهی (سلسله مراتب)** ⟵ اختیار و مسئولیت در مجرایی روشن و ممتد از مدیریت عالی تا سطح سرپرستی باید جریان یابد.
  ـ اختیار صف اختیاری است که به مدیر حق می‌دهد کار زیردست خود را هدایت کند.
  ـ زنجیره فرماندهی یعنی هرکس به چه کسی گزارش دهد.
- **۵- مفهوم حیطه مدیریت، حیطه نظارت و اندازه** ⟵ یک مدیر چند نفر را می‌تواند به طور موثر و کارا هدایت کند.
  ـ عوامل موثر در تعیین حیطه مطلوب مدیریت عبارتند از:
  ۱. مشاغل ساده ۲. توانایی مدیر ۳. میزان وابستگی واحدها
  ۴. آموزش زیر دستان

[صفحه ۶۴۶-۶۴۸]

وحدت فرماندهی: *هر کس باید فقط به یک سرپرست گزارش دهد؟*

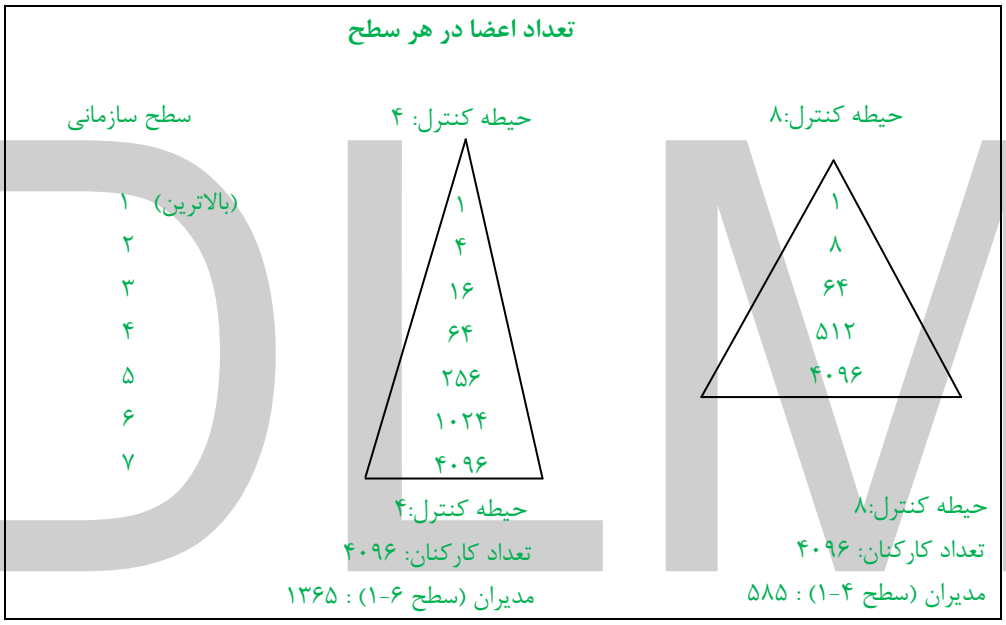
نکته: *وحدت فرماندهی با زنجیره فرماندهی تفاوت دارد*

زنجیره فرماندهی: *هر کس باید به چه کسی گزارش دهد؟*

ـ چرا حیطه نظارت مهم است؟ این مفهوم تعیین کننده تعداد مدیران و سطوح سازمانی است.

ـ گرایکوناس (Graicunas) می‌گوید: اگر تعداد زیردستان یک نفر افزایش یابد، تعاملات وی نیز افزایش می‌یابد.

[صفحه ۶۴۸-۶۴۹]



ـ نمودار ۶-۱۶: مقایسه حیطه های کنترل ـ

[صفحه ۶۴۹]

❖ **مکانیزم‌های پل مرزی** ← برای ایجاد ترکیب افقی هستند.

(Boundary – Spanning Mechanisms ـ واژه پل مرزی برای توصیف نقش افرادی نظیر بازاریابان و یا کسانی که بخش زیادی از وقت خود را صرف تعامل با افراد بیرون از سازمان می‌کنند.

مکانیزم‌های پل مرزی

۱- نقش‌های رابط (Liaison Roles) ← این نقش‌ها وقتی ایجاد می‌شود که میزان ارتباطات بین دو واحد کاری به نقطه ای برسد که ایجاد یک نقش ویژه برای تسهیل این فرایند مفهوم پیدا کند.

۲- گروه های موقت ویژه (Task Forces) ← از یک یا چند عضو از هر یک از واحد های درگیر تشکیل شده است.
ـ برای دست و پنجه نرم کردن با یک مشکل خاص ایجاد می‌شوند.
ـ در خصوص مشکل مورد نظر دارای مقداری قدرت تصمیم گیری هستند.

۳- گروه های وظیفه موازی (Cross-Functional Teams) ← برای مقابله با مشکلاتی که مجدد ایجاد شده‌اند تشکیل می‌شوند.
ـ گروه های وظیفه موازی، بخش‌های تقریبا دائمی ساختار هستند.

۴- ترکیب کننده‌ها (Integrators) ← آخرین شیوه پل مرزی، ایجاد یک نقش ترکیبی ویژه است.
ـ افراد در این قبیل نقش‌های ترکیبی بسته به نوع صنعتی که در آن کار می‌کنند عناوین متعددی را به خود می‌گیرند. (مثلا مؤسساتی که در صنایع کالاهای مصرفی هستند و دارای چندین خط محصول متفاوت هستند، مدیران محصول از عنوان مشترکی استفاده می‌کنند)

DLM

[صفحه ۶۵۰-۶۵۱]

فصل هفدهم:

سازمان‌های متناسب با عصر اطلاعات

DLM

❖ **فصل هفدهم در یک نگاه:**



ـ شرکت‌ها در مواجهه با سرمایه گذاران کم حوصله، مشتریان پر توقع و رقبای غیر قابل پیش بینی و تغییرات گسترده در ساختار جمعیتی و تعامل جهانی اقتصادها و ... مواجه گشته‌اند.

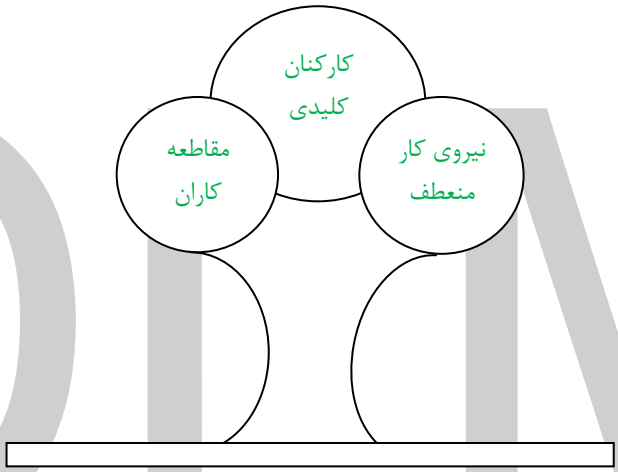
ـ در جهت پاسخ گویی به نیازهای جدید، شکل‌های جدید سازمانی به وجود آمده‌اند.

ـ پیتر دراکر معتقد است: ناشناخته‌ترین حقیقت این است که ما به سرعت به سوی تکثیر سازمانی و سازمان‌های جدید در حال حرکت می‌باشیم.

[صفحه ۶۶۷]

❖ **سازمان شبدری (یا سه وجهی)** ⟵ هندی آن را معرفی کرد.

ـ وقتی نیاز به کار کردن فقط با کارکنان تمام وقت نباشد، سازمان شبدری شکل بسیار مفیدی است.



ـ نمودار ۱-۱۷: سازمان سه وجهی شبدری ـ

[صفحه ۶۶۹]

ـ برگ اول شبدر ⟵ کارکنان اصلی و کلیدی که هندی آن‌ها را هسته متخصص می‌نامد که آن را متخصصان، تکنسین‌ها، مدیران صاحب صلاحیت تشکیل می‌دهند.

ـ سازمان‌ها از آن‌ها انتظار دارند که به سختی و طی ساعت‌های طولانی کار کنند، تعهد و انعطاف پذیری داشته باشند.

ـ آن‌ها گران قیمتند و تعدادشان کم است.

ـ برگ دوم شبدر ⟵ پیمانکارانی که با سازمان قرارداد می‌بندند ـ افراد خارج از سازمان هستند.

ـ مقاطعه کاران (متخصصانی هستند که کارکنان کلیدی، کارهای آن‌ها را غیر اساسی تلقی می‌کنند)

ـ برگ سوم شبدر ⟵ نیروی کار منعطف یا کلیه کارگران پاره وقت و موقتی که رشدیابنده‌ترین بخش عرصه اشتغال را تشکیل می‌دهند.

[صفحه ۶۶۸]

❖ **سازمان شبکه ای** ⟵ مشتمل بر گروهی از واحد های سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به اهداف استراتژیک مشترک با هم فعالیت می‌کنند.

ـ مرزهای سازمانی منعطف، استقلال کاری بالا، برنامه ریزی استراتژیک، هدف‌های چندگانه در سازمان شبکه ای مورد توجه است.

ـ در این نوع سازمان‌ها به دلیل این که هر یک از شرکا صلاحیت و تخصص‌ها را به سازمان می‌آورند، مجموعه ای از بهترین‌ها ایجاد می‌شود.

[صفحه ۶۶۹-۶۷۰]

ـ نگاره ۱-۱۷: مقایسه ساختار شبکه ای و ساختار های سازمانی دیگر ـ

مفاهیم	شبکه ای	ماتریسی	بخشی	وظیفه ای
تقسیم کار	بر اساس دانش	بر اساس ورودی و خروجی	بر اساس خروجی	بر اساس ورودی
مکانیزم‌های هماهنگی	تیم‌های بین وظیفه ای	روابط گزارش دهی دوگانه	ستاد کل سازمان و مدیران عمومی	نظارت سرپرستان
حق تصمیم گیری	کاملا غیر متمرکز	روابط مشترک	استراتژی متمرکز با اجرای غیر متمرکز	کاملا متمرکز
مرزبندی	متغیر	تعامل چندگانه	بازار های داخلی و خارجی	فعالیت‌های اصلی و جانبی

[صفحه ۶۷۰]

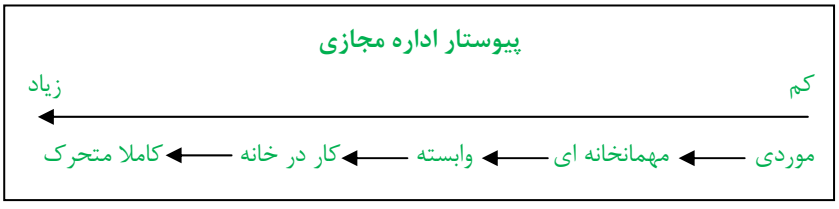
❖ **سازمان سه بعدی** ⟵ چارلز هندی آن را با سه بعد هوش (Intelligence)، اطلاعات (Information) و عقیده (Idea) عنوان کرده است.

سازمان سه بعدی

- **هوش** ⟵ کارمند باید دارای هوش کافی برای حل و فصل مسائل درون و بیرون سازمان باشد.
- **اطلاعات** ⟵ کارمند باید مدام خود را با اطلاعات کافی مجهز کند.
- **عقیده** ⟵ کارمند باید با عقاید و طرز فکری که دارد به شکل گیری ارزش‌های خود که بر پایه دانش و تجربه و مهارت ادراکی و فنی و انسانی قرار دارد اهتمام بورزد.

[صفحه ۶۷۰]

❖ **اداره مجازی** ⟵ کار به صورت متحرک و دور از دفاتر کار سنتی که می‌توان آن را به صورت یک پیوستار نشان داد.



ـ نمودار ۲-۱۷: نمایش پیوستاری انواع ادارات مجازی ـ

اداره مجازی

- **موردی** (Occasional)
- **مهمانخانه ای** (Hoteling) ← کارکنان دفتر ثابت ندارند ولی وقتی نیاز به دفتر دارند آن را به طور موقتی از اداره مرکزی درخواست می‌کنند.
- **وابسته** (Tethered) ← کارکنان دفتر ثابت ندارند ـ در حرکت اند ـ ولی در فواصل زمانی مشخص به واحد اداری مراجعه می‌کنند و گزارش می‌دهند.
- **کار در خانه** (Home-based) ← کارکنان هیچ نوع دفتر کاری ندارند و در خانه مشغول کارند ـ یک میز کوچک کار، یک تلفن و یک کامپیوتر شخصی وسایل آن‌ها را تشکیل می‌دهد.
- **کاملا متحرک** (Fully Mobile) ← کارکنان کاملا متحرک اند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند. تلفن و کامپیوتر کیفی وسایل آن‌هاست.

❖ **سازمان مجازی** ← سازمانی که موجودیت آن متعلقات سازمان‌های دیگر است و به خودی خود موجودیتی ندارد.

ـ **سازمان مجازی محدود** ← سازمانی که تا حدودی واحد های خارجی را جایگزین واحد های داخلی کرده است.

ـ **سازمان مجازی کامل** ← سازمانی که بسیاری از فعالیت‌های خود را به سازمان‌های بیرونی واگذار کرده است.

[صفحه ۶۷۲]

❖ **پیوستار سازمان مجازی:**

هر چه از سازمان پارندی به سازمان بدون مرز حرکت می‌کنیم از مفهوم سازمان سنتی دورتر و به مفهوم سازمان مجازی نزدیک‌تر می‌شویم.

پیوستار سازمان مجازی

سازمان پارندی ← سازمان شبکه ای ← سازمان بدون مرز

ـ نمودار ۳-۱۷: نمایش پیوستاری سازمان مجازی

[صفحه ۶۷۵]

ـ **سازمان پارندی** (Modular) ← پار به معنای تکه و پارند (Modular) به معنای سازمان گرفته شده که دارای واحدی خودکفا و مستقل است.

ـ فعالیت‌های غیر استراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آن‌ها را به واحد های خارجی محول می‌کند.

ـ در سازمان پارندی، خاصیت اهرمی تبلور می‌یابد و با صرف نیروی کمی، توسعه و گسترش فراوان ایجاد می‌شود.

ـ در سازمان پارندی، سازمان مرکزی نوعی کنترل استراتژیک بر واحد های مرتبط اعمال می‌کند.

ـ سازمان شبکه ای (Network) ⟵ سازمان شبکه ای مشتمل بر گروهی از واحد های سازمان مختلف است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدف‌های استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می‌کنند.

ـ در سازمان شبکه ای، سازمان مرکزی بر آن مسلط نیست بلکه نوعی همکاری و مشارکت بین واحدها برقرار است.

[صفحه ۶۷۳-۶۷۴]

ـ سازمان بدون مرز ⟵ فاقد مرزهای سنتی هستند.

ـ جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحد های خارجی، مشتریان و تولید کنندگان و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ‌گونه مرزی را نمی‌شناسد.

ـ در ساختار بدون مرز، میان فرهنگ‌ها، وظایف و هدف‌های مختلف پلی زده شده و زمینه مشترکی برای همکاری و همراهی گروه های کاری و افراد مختلف به وجود می‌آید.

[صفحه ۶۷۴]

DLM

❖ نقدی بر سازمان مجازی:

ـ با توجه به ماتریس ذیل در یک حالت است که استفاده از سازمان مجازی توصیه می‌شود و در سایر حالات سازمان باید از شیوه های ساختاری دیگری استفاده کند.

ـ شاید یکی از عمده‌ترین مشکلاتی که سازمان‌های مجازی با آن روبرو شده‌اند استفاده نابجا از این نوع ساختار بوده است.

نیرو توانمندی لازم:	نوآوری: مستقل و منفرد	نوآوری: سیستماتیک و سازمان یافته
در سازمان‌های دیگر وجود دارد.	سازمان مجازی	مشارکت محتاطانه با سایر سازمان‌ها
باید به سازمان جذب گردد.	مشارکت یا ایجاد توانمندی لازم در داخل سازمان	ایجاد توانمندی لازم در داخل سازمان

ـ نمودار ۴-۱۷: ماتریس انتخاب سازمان مجازی ـ

[صفحه ۶۷۶]

❖ **استراتژی‌های مجازی سازی** ← توسط ونکترمن و هندرسون (Venkaterman & Haenderson) ارائه شد.

ـ شامل ۳ محور است.

محور اول: تعامل با مشتری (مواجهه موازی) (Customer Interaction)
- **مرحله اول:** امکان تجربه محصولات و خدمات از راه دور
- **مرحله دوم:** سفارشی کردن به طور پویا
  - ۱- باید به صورت سلول گرایی عمل شود.
  - ۲- به اطلاعات دست اول دسترسی داشته باشیم.
  - ۳- از یک ساختار مناسب برخوردار باشیم.
- **مرحله سوم:** جوامع مشتریان ← مشتریان با استفاده از ابزار های ارتباط از راه دور با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و معایب و مزایای محصولات را به اطلاع هم می‌رسانند و از طرفی تولید کنندگان از نظرات آن‌ها استفاده می‌کنند.

[صفحه ۶۷۷- ۶۷۸]

محور دوم: مختصات دارایی (تأمین منبع مجازی) (Asset Configuration)
- **مرحله اول:** شناسایی سلول‌های منبع
- **مرحله دوم:** پیوستگی فراگیر (شناسایی روابط بین منابع)
- **مرحله سوم:** ایجاد ائتلاف با مکمل‌ها

محور سوم: اهرم نفوذ دانش (تخصص مجازی) (Knowledge Leverage)
- **مرحله اول:** شناسایی دانش در سطح واحد های کاری : به کمک فنون مدیریت دانش
- **مرحله دوم:** شناسایی دانش در سطح شرکت : دانش بعنوان سرمایه مورد تجارت قرار می‌گیرد.
- **مرحله سوم:** تجربه جامع حرفه ای (فرا سازمانی) : بین افراد متخصص رد و بدل می‌شود.

[صفحه ۶۷۸]

❖ **دنیای سازمان مجازی:**

ـ انعطاف پذیری مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های مجازی است.

ـ اطلاعات محور اصلی شرکت‌های مجازی خواهد بود.

ـ فناوری‌های اطلاعاتی باعث تسهیل روابط در این گونه سازمان‌ها می‌گردد.

ـ افراد داخل سازمان باید از سطح بالاتری از اعتماد نسبت به یکدیگر برخوردار باشند.

[صفحه ۶۷۹-۶۸۰]

❖ **موانع پیش روی سازمان مجازی:**

۱- عدم وجود زیرساخت‌های مناسب سخت افزاری و نرم افزاری ⟵ مثل عدم توانایی به‌کارگیری دانش و عدم سرمایه گذاری دولت به اندازه کافی

۲- نحوه نگرش مدیران نسبت به کارکنان و فناوری ⟵ مثل ترس مدیران از فناوری جدید

۳- عدم تمایل افراد به انعطاف پذیری در شغل ⟵ اکثر افراد عادت به استخدام دائم دارند.

[صفحه ۶۸۰-۶۸۱]

❖ **مزایای سازمان‌های مجازی:**

۱. مسئله مسافت وجود ندارد.
۲. مسئله بلایای فیزیکی وجود ندارد.
۳. افزایش بهره‌وری
۴. توجه بیشتر به جنبه انسانی
۵. برآورده ساختن نیاز های بیشتری از مشتریان
۶. کاهش هزینه
۷. افزایش وابستگی به فکر و اندیشه افراد
۸. کاهش مسائل زیست محیطی

❖ **معایب سازمان‌های مجازی**

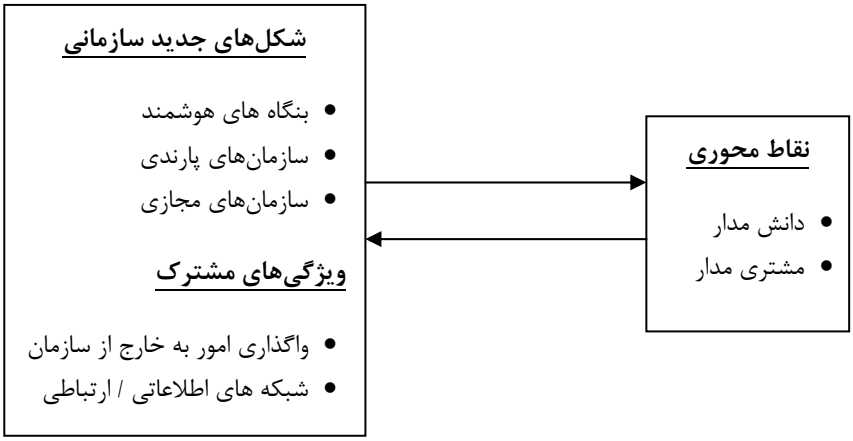
۱. چالش‌های روانی ۹۰ ٪ و فناوری ۱۰٪ مشکلات سازمان‌های مجازی هستند.
۲. امکان افزایش استرس کارکنان
۳. امکان انزوای کارکنان
۴. کارکنان تعهد کمی دارند و مهارت خود را به بالاترین پیشنهاد می‌فروشند.
۵. ریزش بالای کارکنان
۶. کارکنانی که دانش محور نباشند کم کم به حاشیه سازمان رانده می‌شوند.

[صفحه ۶۸۱]

❖ **ویژگی‌های مشترک سازمان‌های جدید:**

۱. استفاده از منابع خارجی با واگذاری امور به واحد های بیرون از سازمان
۲. وجود ارتباطات شبکه ای میان بخش‌ها و واحد های مختلف
۳. نظام‌های با ارتباط ضعیف (مرز های سازمان منعطف و غالبا نامشخص)
۴. بهره گیری از کارکنان دانش مدار

DLM



ـ نمودار ۵-۱۷: انواع سازمان‌های جدید، ویژگی‌های مشترک و محور های آن‌ها ـ

[صفحه ۶۸۲]

❖ **تعاریف مربوط به سطوح سازمانی:**

ـ نگاره ۲-۱۷: ضوابط ایجاد سطوح تشکیلاتی در حوزه ستادی وزارتخانه ـ

ردیف	عنوان سطح تشکیلاتی	واحد متبوع	عنوان نخستین پست	تعداد معاون	حداقل پستهای سازمانی	متوسط حداقل مشاغل سازمانی	محدودیت عناوین شغل‌ها	کیفیت پست‌های سازمانی	سطح تشکیلات داخلی	سایر موارد
۱	گروه	دفتر، مدیریت	رییس	ـــ	۵ پست	۷	صرفا کارشناس و کاردان	حداقل ۶۰٪ کارشناسی و بقیه با عنوان کاردان	کارشناس مسئول	
۲	دفتر	ـــ	مدیر کل یا رییس	حداکثر ۲ پست	۲۵ پست	۳۷	ـــ	۶۰٪ در سطح کارشناسی و یا بالاتر	گروه (حداقل ۴) کارشناس مسئول	
۳	اداره	اداره کل، مدیریت	رییس	ـــ	۷ پست ۱۵ پست ۲۵ پست	۱۰ ۲۲ ۳۷	ـــ ـــ ـــ	حداقل ۵۰٪ کارشناسی و کاردانی و حداقل ۵۰٪ کمک کارشناسی تکنسینی اکثرا خدماتی	مسئول یا حداقل ۵ پست مسئول یا حداقل ۱۱ پست	

ـ ادامه نگاره ۲-۱۷: ضوابط ایجاد سطوح تشکیلاتی در حوزه ستادی وزارتخانه ـ									
۴	اداره کل	ـــ	مدیر کل	حداکثر ۳ پست مشروط به وجود ۸ اداره	پست‌های ۴ اداره به اضافه پست‌های مدیریتی مربوط	۴۸ ۹۶ ۱۵۶	ـــ		اداره (حداقل ۴)	
۵	مدیریت	ـــ	مدیر	ـــ	۱۶ پست ۳۰ پست ۵۰ پست	۲۲ ۴۵ ۷۵	ـــ ـــ ـــ	۶۰٪ در سطح کارشناسی ۵۰٪ در سطح کمک کارشناسی اکثرا خدماتی	گروه (حداقل ۳) اداره (حداقل ۲) کارشناس مسئول	در سازمان‌های وابسته به وزارتخانه ها به ازا حداقل ۴ و حداکثر ۵ واحد تشکیلاتی با عنوان «مدیریت» یک شاخه معاونت ایجاد می‌شود.

[صفحه ۶۸۷-۶۸۸]

ـ گروه ← یک سطح سازمانی است که انجام یک یا چند فعالیت فرعی از فعالیت‌های اصلی یک سطح سازمانی بالاتر با عنوان «دفتر» یا «مدیریت» در آن منظور می‌شود.

[صفحه ۶۸۲]

ـ اداره ← یک سطح سازمانی است که یک یا چند فعالیت فرعی از فعالیت‌های اصلی که سطح سازمانی بالاتر با عنوان اداره کل و یا مدیریت در آن منظور می‌شود.

[صفحه ۶۸۳]

ـ اداره کل ← یک سطح سازمانی است که انجام یک یا چند فعالیت متجانس از یک یا چند وظیفه، در جهت اهداف وزارتخانه و سازمان‌های مستقل وابسته به ریاست جمهوری در آن منظور می‌شود و غالب وظایف آن اجرایی است و از نظر سطح سازمانی با دفتر یکسان است.

ـ مدیریت ← یک سطح سازمانی است که انجام یک یا چند فعالیت متجانس از یک یا چند وظیفه، در جهت اهداف و تکالیف سازمان‌های وابسته به وزارتخانه ها در آن منظور می‌شود. وظایف مدیریت می‌تواند در زمینه های پژوهشی، مطالعاتی و یا اجرایی باشند.

[صفحه ۶۸۴]

ـ مرکز ← مرکز به عنوان واحد تابعه، نوعی تشکیل سازمانی است که وظایفی در زمینه های پژوهشی، مطالعاتی، فرهنگی و آموزشی برای آن پیش بینی می‌شود.

[صفحه ۶۸۶]

DLM

فصل هیجدهم:

هدایت و رهبری

DLM

❖ **فصل هیجدهم در یک نگاه:**



❖ تعاریف رهبری:

ـ **از نظر لغوی** ⟵ راهنمایی انسان‌ها و پیشگامی به سوی اهداف خاصی که در عمل از طریق نفوذ در دیگران و تغییر رفتار آن‌ها در جهت هدف.

ـ **دیویس** (Davis) ⟵ توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف‌های معین.

ـ **Agrwal** ⟵ فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تأثیر قرار می‌دهند.

ـ **Terry** ⟵ تحت تأثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک.

نکته: برخی رهبری را جزو وظایف مدیریت می‌دانند و برخی برای رهبری مفهوم وسیع تری نسبت به مدیریت قائلند.

(تفاوت این دو مفهوم از رهبری در کلمه سازمان نهفته است. اگر اهداف سازمان مدنظر باشد، رهبری به عنوان وظیفه مدیر مورد نظر است)

❖ رهبری در مقابل مدیریت:

ـ رهبری، نفوذ در دیگران جهت کسب هدف است (این هدف ممکن است گوناگون باشد)

ـ در مدیریت، نفوذ برای کسب اهداف سازمانی انجام می‌شود.

ـ رهبر می‌تواند عضو سازمان نباشد. در هر وضعیتی که در آن کسی سعی به تحت تأثیر قرار دادن فرد یا گروهی بکند، رهبری صورت گرفته است. **[صفحه ۶۹۱]**

❖ رهبری مدیریتی (Managerial Leader ship) :

ـ مدیر باید برای داشتن اثربخشی لازم، سعی کند نقش یک رهبر را ایفا کند.

ـ مدیر نیازمند توانایی‌ها و ویژگی‌های یک رهبر است.

ـ یک مدیر تا وقتی که بر قلب‌ها و افکار زیردستان تسلط پیدا نکرده، رهبر نیست . **[صفحه ۶۹۲]**

❖ روابط رهبری:

ـ **رهبر کوشا** ⟵ وقتی که هر شخص در داخل گروه سعی می‌کند تا نفوذ خود را در سایر افراد گروه به کار گیرد.

ـ **رهبر موفق** ⟵ وقتی که نفوذ پذیری در رفتار و نتایجی که مورد انتظار است از طریق شخص رهبر انجام می‌پذیرد.

ـ **رهبر مؤثر** ⟵ وقتی که نتایج تلاش‌های یک رهبر موفق در جهت شکل دادن به رفتار، در راستای رسیدن به اهداف گروه باشد.

ـ **رهبری عقلایی یا خردمندانه** ⟵ تلاش بر انجام راهنمایی‌های لازم، و آسان ساختن قوانین دارد و اغلب موقعیت‌های مناسب را برای بروز خلاقیت و کارهای حرفه ای فراهم می‌آورد.

ـ **رهبری ذاتی یا طبیعی** ⟵ وقتی رهبر بر مبنای ویژگی‌های کیفی شخصی و یا محبوبیت شخصی، اختیار را به دست آورد.

۴ متغیر اصلی تأثیر گذار بر رهبری (مک گریگور)

- ۱- ویژگی‌های شخص رهبر
- ۲- ویژگی‌های شخصی پیروان
- ۳- ماهیت سازمان (ساختار، هدف، وظایف)
- ۴- محیط (اجتماعی، سیاسی، اقتصادی)

[صفحه ۶۹۳]

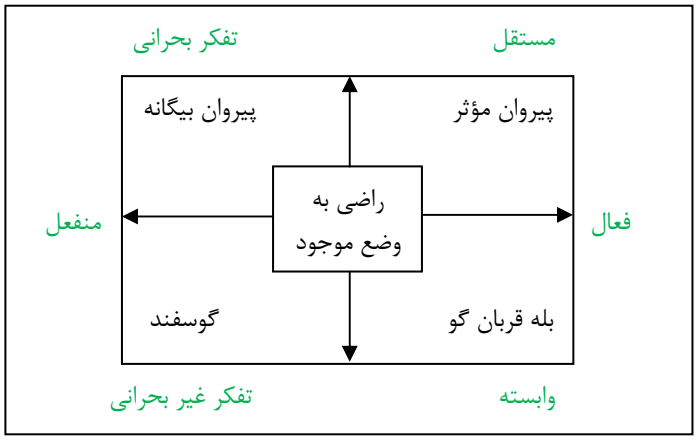
❖ پیروان:

ـ بدون افرادی که تحت عنوان پیروان تحت مدیریت رهبران هستند، نمی‌توانند رهبری کنند.

پیروان

- **۱- پیروان بیگانه شده** (Alienated Followers) ← افرادی مستقل و منتقد، اما بی هویت هستند. خودشان را از رهبران دور کرده و از سازمان جدا می‌شوند.
- **۲- گوسفند** (Sheep) ← وابسته و غیر منتقدند ـ همانند بردگان رفتار می‌کنند.
- **۳- بله قربان گو** (Yes People) ← افرادی فعال هستند که با وابسته نشان دادن خود، تفکری غیر بحرانی دارند.
- **۴- راضی به وضع موجود** (Survivors) ← محتاط هستند ـ آدم‌های موفق را الگو قرار داده و از آن‌ها تابعیت می‌کنند.
- **۵- پیروان مؤثر** (Effective Followers) ← با رهبران سازمان برای خلق ایده های سازمانی و کسب اهداف و استراتژی‌ها شریکند.
  ـ پیروانی با عملکرد بالا و دارای استاندارد های بالا در سطوح درستی و شرافت هستند.

نکته: تفاوت عمده بین پیروان و رهبران با عملکرد بالا، نقش ادراکی و اجرای مصوبات است. **[صفحه ۶۹۴]**



ـ نمودار ۱-۱۸: ۵ دسته از پیروان (کلی، ۱۹۸۸، ۱۴۵) ـ

ـ نگاره ۱-۱۸: شایستگی‌های پیروی مؤثر ـ

۱- توانایی خود مدیریتی	۶- قادر به انجام شغل و وظیفه
۲- تعهد سازمانی	۷- مهارت‌های حل مشکل بحرانی
۳- درستی، اعتبار و شرافت	۸- قابلیت عضویت در تیم
۴- شایستگی و تمرکز	۹- جدی (فعال) و مختار
۵- چند مهارتی (قابلیت تغییر داشتن)	

[صفحه ۶۹۵]

❖ قدرت و سبک رهبری:

ـ نفوذ یک رهبر به میزان قدرتی که رهبر بر روی پیروان دارد، بستگی دارد.

ـ طریقی که رهبر از قدرت و نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری است.

منابع اصلی قدرت رهبر از نظر فرنچ و راوین (French & Raven)

- **۱- قدرت پاداش** (Reward Power) ← بر مبنای ادراک زیردستان از این موضوع که رهبر توانایی اعطای پاداش را دارد.
- **۲- قدرت اجبار** (Coercive Power) ← بر مبنای ترسی است که زیردستان از رهبر دارند.
- **۳- قدرت مشروع** (Legitimate Power) ← بر مبنای ادراک زیردستان از این موضوع که رهبر به دلیل نقش یا **از** موقعیتی که در سازمان دارد، دارای قدرت در اجراست.
  ـ قدرت مشروع بر مبنای اختیارات قانونی و رویه های هنجاری می‌باشد.
- **۴- قدرت مرجعیت** (Referent Power) ← بر مبنای شناسایی زیردستان از رهبر شکل می‌گیرد.
  ـ نفوذ با استفاده از جذابیت و محبوبیت نزد زیردستان
- **۵- قدرت تخصصی** ← بر مبنای این که زیردستان درک کنند رهبر شخصی با دانش و تخصص‌های ویژه در محدوده کار آن‌هاست.

[صفحه ۶۹۵-۶۹۶]

ـ نگاره ۲-۱۸: رهنمود های فرنچ و راوین در رابطه با کسب و اثربخشی قدرت رهبری ـ

نوع قدرت	چطور به دست می‌آید؟	چگونه می‌توان آن را اثربخش نمود؟
مشروع	ـ به دست آوردن اختیارات سازمان ـ به کار بردن نماد های اختیار ـ تلاش برای نظم بخشیدن به اختیارات ـ داشتن زمینه های اختیار در پاداش و تنبیه ـ تعقیب درست کانال‌ها در به دست آوردن دستورات	ـ مؤدبانه و واضح درخواست کنید. ـ دلایل خود را برای درخواست توضیح دهید. ـ از حیطه اختیارات خود عدول نکنید. ـ اختیار خود را در صورت لزوم اثبات کنید. ـ برای دستیابی به اهداف حساس باشید.
پاداش	ـ مشخص کنید مردم چه نیازی دارند و چه می‌خواهند. ـ کنترل بیشتری بر روی پاداش‌ها به عمل آورید. ـ سعی کنید تا افراد بدانند شما این قدرت را دارید. ـ بیش از حد اختیار خود سخن نگویید. ـ پاداش‌ها را در راه های نادرست به کار نبرید. ـ پاداش‌ها را برای منفعت شخصی به کار نبرید.	ـ سعی کنید پاداش‌ها دلخواه افراد باشند. ـ پاداش‌ها را اخلاقی و منصفانه پرداخت کنید. ـ معیارها را برای به دست آوردن پاداش‌ها بیان کنید. ـ پاداش‌ها را همان گونه که تعهد کرده‌اید، پرداخت کنید. ـ پاداش‌ها را به طور سمبلیک به عنوان تقویت کننده رفتار دلخواه به کار ببرید.
تخصص	ـ سعی کنید تا دانش تخصصی بیشتری در ارتباط با مسائل به دست آورید. ـ در مورد موضوعات فنی اطلاعات بدهید. ـ اطلاعات خود را در موضوعات انحصاری افزایش دهید. ـ نمادهایی را به عنوان نمونه برای تخصص ارائه دهید. ـ شایستگی خود را برای حل مسائل نشان دهید. ـ عجولانه و بی دقت عمل نکنید. ـ کسل و بی حال نباشید و موقعیت‌های به دست آمده را از دست ندهید.	ـ دلایل خود را برای یک درخواست شرح دهید. ـ میزان اهمیت درخواست خود را بیان کنید. ـ شواهدی از یک شخص موفق نشده بیان کنید. ـ با دقت به اهداف توجه کنید. ـ میزان احترام خود را به اهداف نشان دهید. ـ در بحران‌ها با اطمینان و قطعی عمل کنید.
مرجعیت	ـ مقبولیت و نگرش مثبت خود را نشان دهید. ـ پشتیبان و مفید عمل کنید. ـ از احساس مردم برای برتری خود استفاده نکنید. ـ از افرادی که به آن‌ها علاقه دارید در مواقع مناسب دفاع کنید. ـ مقبولیت خود را حفظ کنید. ـ برای نشان دادن توجه و علاقه خود را قربانی کنید. ـ اشکال غیر عمومی علم را به کار ببرید.	ـ نظرخواهی از مردم را در مواقع نیاز به کار ببرید. ـ درخواست‌های مهم از شخص خود را شناسایی کنید. ـ یک مثال از رفتار صحیح مهیا کنید.
اجبار	ـ رفتار غیر معمول را شناسایی کنید. ـ اختیار در انجام تنبیهات را به دست آورید. ـ تند و بی ملاحظه تهدید نکنید. ـ اجبار و فشار را از راه های نادرست به کار نبرید. ـ فقط وقتی تنبیه کنید که مشروعیت آن را دارید. ـ اجبار و فشار را برای منفعت شخصی به کار نبرید.	ـ در مورد قوانین و مقررات اطلاعات لازم را بدهید. ـ اعلام خطر یا هشدار اولیه بنمایید. ـ موقعیت را قبل از تنبیه درک کنید. ـ آرام و مؤثر باشید. ـ برای اجتناب از تنبیه تشویق به بهبود نمایید. ـانطباق را در زندگی شخصی خود رعایت کنید.

DLM

❖ رهیافت‌های رهبری (مولینر) :

۱- *رهیافت خصوصیات یا ویژگی‌های رهبر* ⟵ رهبر ساخته نمی‌شود بلکه متولد می‌شود.

ـ رهبر دارای ویژگی‌های منحصر به فرد یا شخصیت خاص می‌باشد.

ـ در این خصوص این پرسش مطرح می‌شود که «تاریخ، مردان بزرگ را می‌سازد یا مردان بزرگ تاریخ را؟» اما تحقیقات در این زمینه به نتایج واضحی دستیابی پیدا نکرده‌اند.

[صفحه ۶۹۹]

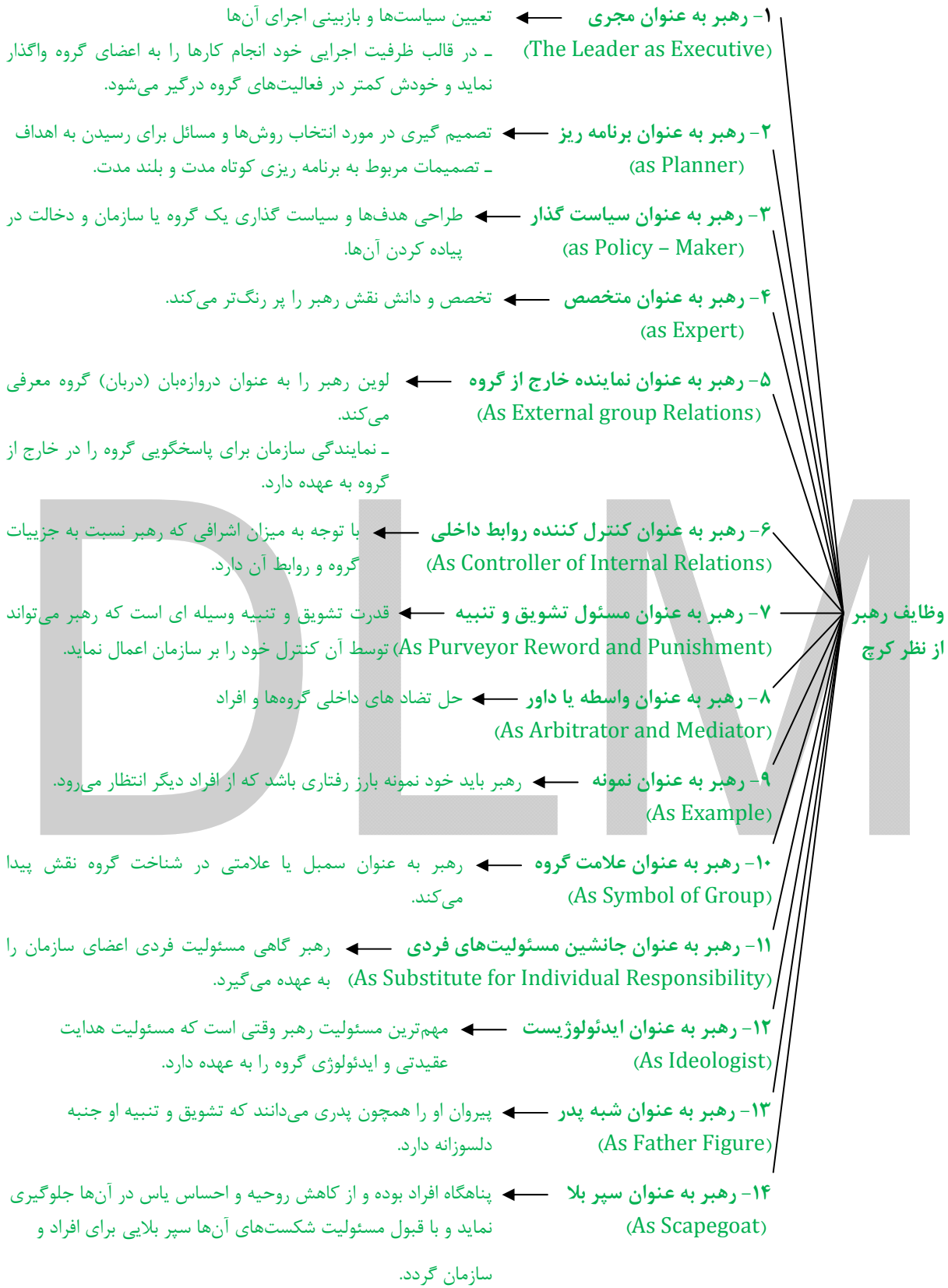
ـ عمده صفات ویژه رهبر ⟵ ۱- هوش ۲- بیان رسا ۳- رشد اجتماعی، وسعت نظر ۴- انگیزش درونی (توفیق طلبی)

[صفحه ۷۰۲]

۲- *رهیافت گروهی یا وظیفه ای* ⟵ ۱۴ وظیفه مختلف رهبر توسط کرچ (Kerch) بیان شده که اهمیت آن‌ها با توجه به نوع گروه، سازمان و خصوصیات رهبر متفاوت خواهد بود.
(The Functional or Group Approach)

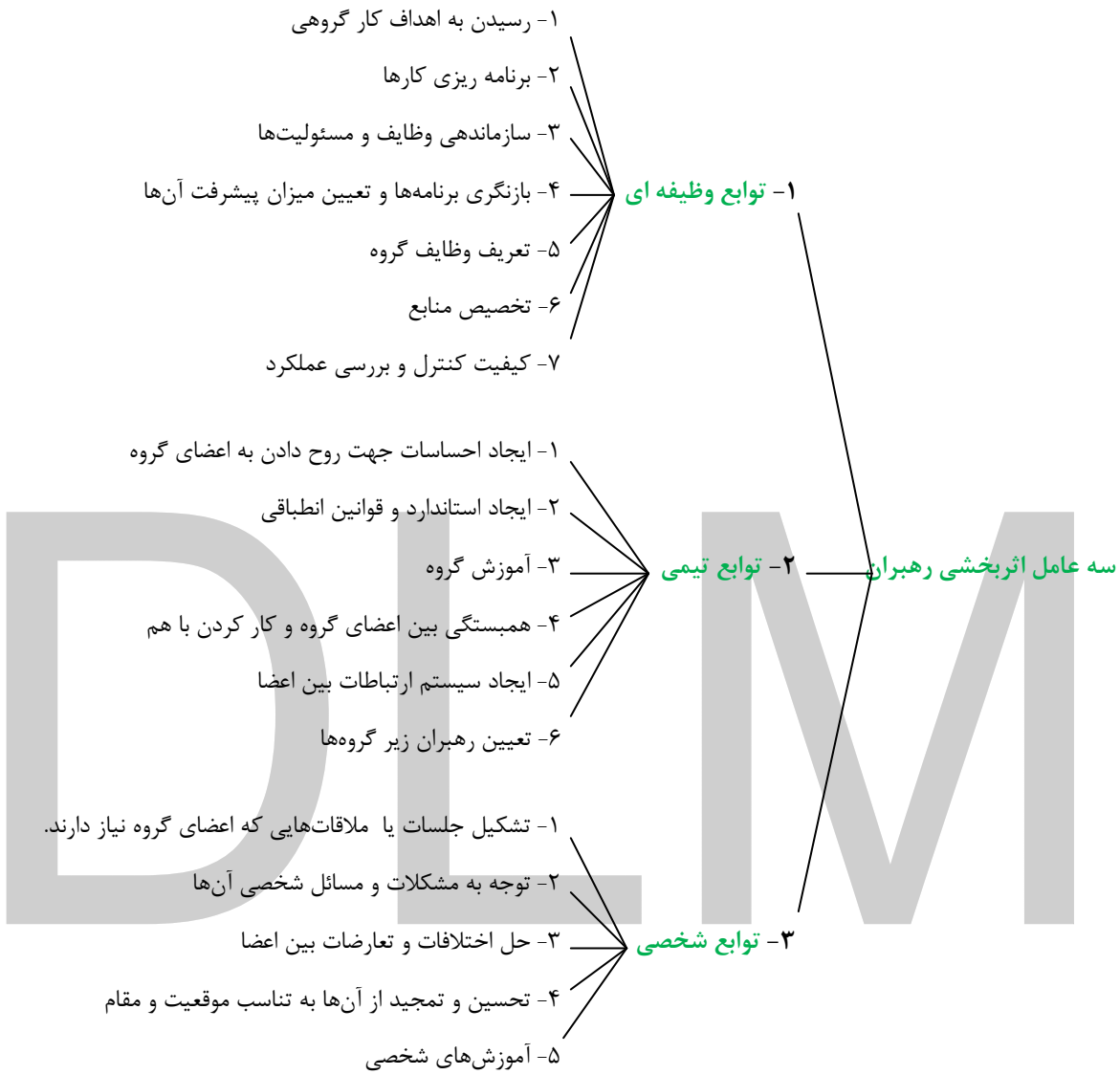
[صفحه ۷۰۳]

DLM


وظایف رهبر از نظر کرچ
۱- رهبر به عنوان مجری (The Leader as Executive)
تعیین سیاست‌ها و بازبینی اجرای آن‌ها
ـ در قالب ظرفیت اجرایی خود انجام کارها را به اعضای گروه واگذار نماید و خودش کمتر در فعالیت‌های گروه درگیر می‌شود.
۲- رهبر به عنوان برنامه ریز (as Planner)
تصمیم گیری در مورد انتخاب روش‌ها و مسائل برای رسیدن به اهداف
ـ تصمیمات مربوط به برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت.
۳- رهبر به عنوان سیاست گذار (as Policy – Maker)
طراحی هدف‌ها و سیاست گذاری یک گروه یا سازمان و دخالت در پیاده کردن آن‌ها.
۴- رهبر به عنوان متخصص (as Expert)
تخصص و دانش نقش رهبر را پر رنگ‌تر می‌کند.
۵- رهبر به عنوان نماینده خارج از گروه (As External group Relations)
لوین رهبر را به عنوان دروازه‌بان (دربان) گروه معرفی می‌کند.
ـ نمایندگی سازمان برای پاسخگویی گروه را در خارج از گروه به عهده دارد.
۶- رهبر به عنوان کنترل کننده روابط داخلی (As Controller of Internal Relations)
با توجه به میزان اشرافی که رهبر نسبت به جزییات گروه و روابط آن دارد.
۷- رهبر به عنوان مسئول تشویق و تنبیه (As Purveyor Reword and Punishment)
قدرت تشویق و تنبیه وسیله ای است که رهبر می‌تواند توسط آن کنترل خود را بر سازمان اعمال نماید.
۸- رهبر به عنوان واسطه یا داور (As Arbitrator and Mediator)
حل تضاد های داخلی گروه‌ها و افراد
۹- رهبر به عنوان نمونه (As Example)
رهبر باید خود نمونه بارز رفتاری باشد که از افراد دیگر انتظار می‌رود.
۱۰- رهبر به عنوان علامت گروه (As Symbol of Group)
رهبر به عنوان سمبل یا علامتی در شناخت گروه نقش پیدا می‌کند.
۱۱- رهبر به عنوان جانشین مسئولیت‌های فردی (As Substitute for Individual Responsibility)
رهبر گاهی مسئولیت فردی اعضای سازمان را به عهده می‌گیرد.
۱۲- رهبر به عنوان ایدئولوژیست (As Ideologist)
مهم‌ترین مسئولیت رهبر وقتی است که مسئولیت هدایت عقیدتی و ایدئولوژی گروه را به عهده دارد.
۱۳- رهبر به عنوان شبه پدر (As Father Figure)
پیروان او را همچون پدری می‌دانند که تشویق و تنبیه او جنبه دلسوزانه دارد.
۱۴- رهبر به عنوان سپر بلا (As Scapegoat)
پناهگاه افراد بوده و از کاهش روحیه و احساس یاس در آن‌ها جلوگیری نماید و با قبول مسئولیت شکست‌های آن‌ها سپر بلایی برای افراد و سازمان گردد.

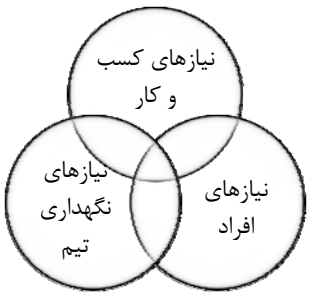
[صفحه ۷۰۳-۷۰۵]

❖ **رهبری ناشی از عمل** ⟵ رهبران واقعا چه می‌کنند.



ـ کاری که رهبر در هر یک از این محدوده‌ها انجام می‌دهد بر روی سایر محدوده‌ها نیز اثرگذار خواهد بود.

ـ رهبران موفق افرادی هستند که نیاز های وظیفه ای، تیمی و شخصی را به طور دقیق در نظر بگیرند.



ـ نمودار ۲-۱۸: نیاز های درونی تعامل گروه ـ

۳- *رهیافت‌های نگرشی* ⟵ روش‌هایی که با نظر سنجی و به طور معمول با استفاده از پرسشنامه انجام می‌شود.
(Attitudinal Approoches)

[صفحه ۷۰۷]

۳-۱) پیوستار رهبری ⟵ توسط رابرت تننبام و وارن اشمیت (Tannenbaum & Schmidt) ارائه شد.

ـ آن‌ها معتقدند مشارکت دادن مرئوس در تصمیم گیری به ۳ عامل خصوصیات رییس، خصوصیات مرئوس و خصوصیات موقعیت بستگی دارد.

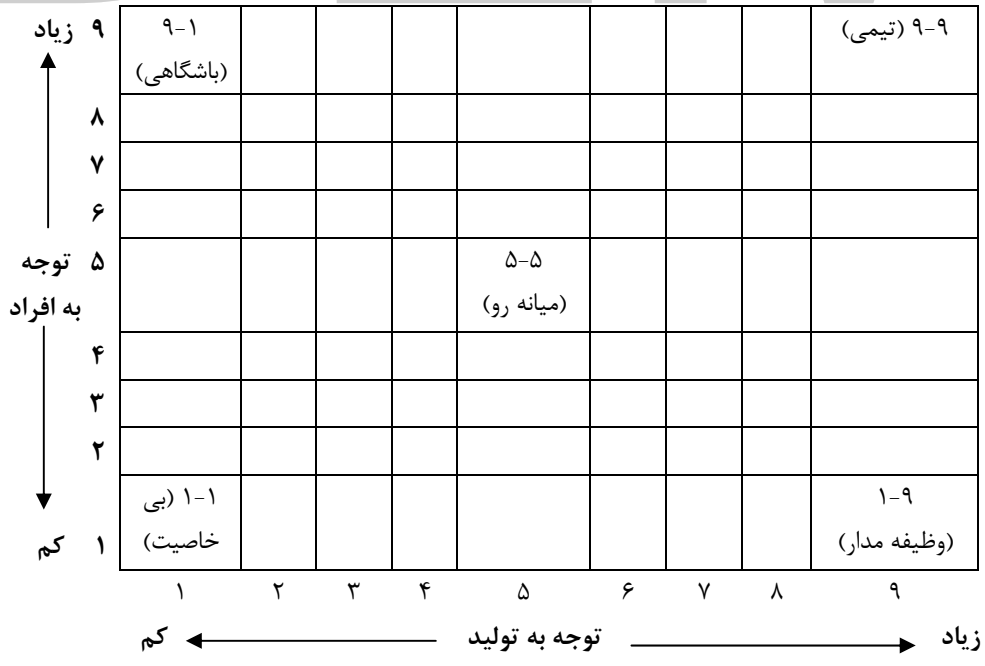
ـ آن‌ها معتقدند شیوه تصمیم گیری مدیر برآیندی است میان رییس مداری (مستبدانه) و مرئوس مداری (مشارکتی)

رابطه مداری ⟵						کار مداری ⟶
مدیر به اخذ تصمیم و اجرا در محور اهداف نظارت می‌کند.	مدیر مرزها را مشخص می‌کند و افراد و گروه تصمیم می‌گیرند.	مدیر مسئله را طرح می‌کند نظرها و پیشنهادها را جمع آوری می‌کند و تصمیم می‌گیرد.	با توجه به تغییرات، مدیر پیشنهادات را می‌شنود.	مدیر نظر می‌دهد و دعوت به پرسش می‌کند.	مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را با توجیه اعلام می‌کند.	مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را اعلام می‌کند.

ـ نمودار ۳-۱۸: پیوستار رهبری ـ

[صفحه ۷۰۸]

۳-۲) شبکه مدیریت ⟵ توسط بلیک و موتون (Blake & Mouton) ارائه شد.



ـ نمودار ۴-۱۸: شبکه (سبک سنج)مدیریت ـ

شبکه مدیریت

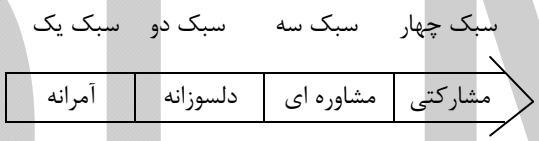
- **سبک ۱-۱(بی خاصیت)** ← حداقل تلاش برای انجام کار تا حدی که ضامن عضویت در سازمان باشد.
- **سبک ۹-۱ (وظیفه مدار)** ← دخالت عواطف انسانی در کارایی سازمان به حداقل ممکن می‌رسد.
- **سبک ۵-۵ (میانه رو)** ← توازن بین دو ناحیه خوب در افراد و انجام کار
- **سبک ۱-۹ (باشگاهی)** ← توجه کافی به احتیاجات افراد برای ایجاد حس روابط
- **سبک ۹-۹ (گروهی و تیمی)** ← افراد متعهد، انجام کارها را به عهده دارند.

[صفحه ۷۰۸]

۳-۳) سیستم‌های مدیریت ← توسط لیکرت (Likert) ارائه شد.

[صفحه ۷۰۹]

DLM



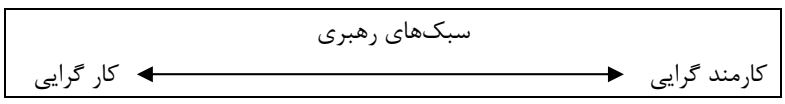
ـ نمودار ۵-۱۸: پیوستار رهبری لیکرت **ـ**

[صفحه ۷۱۰]



[صفحه ۷۰۹-۷۱۰]

۳-۴) مطالعات اوهایو و میشیگان ← در مطالعات اوهایو سعی شده ادراک زیردستان را از رفتار واقعی رهبر مورد ارزیابی قرار دهد و دو عامل اصلی رفتار رهبر را شناسایی کردند: ۱- ملاحظات انسانی ۲- ساختار اولیه



ـ نمودار ۶-۱۸: پیوستار رهبری مطالعات میشیگان ـ

ـ در مطالعات میشیگان دو عامل ۱- کارمند مداری و ۲- کارگرا شناسایی شد.



ـ نمودار ۷-۱۸: وضعیت‌های رهبری اوهایو ـ

نکته: تفاوت مطالعات اوهایو و میشیگان در این است که ملاحظات انسانی و ساختار اولیه در دو سر یک پیوستار قرار دارند ولی در مطالعات میشیگان به این نتیجه رسیدند که رهبر می‌تواند دارای ملاحظات انسانی بالا و ساختار دهی پایین (هم زمان) باشد و یا بالعکس. یعنی در مطالعات میشیگان، ملاحظات انسانی و ساختار اولیه در دو سر یک پیوستار تصور نمی‌شوند.

نتیجه مطالعات اوهایو و میشیگان

- **سبک آمرانه** ← رهبر قدرتش را ناشی از مقام خود می‌داند.
- **سبک دموکراتیک** ← رهبر قدرتش را ناشی از پیروانش می‌داند.

۵-۳) مطالعات پویایی شناسی گروهی ← توسط کارت رایت و زندر (Cartwright & Zander) انجام شد.
(Group Dynamics Studies)

هدف‌های گروه

۱- کسب هدف‌های گروه (اقتدار گرایی ـ تولید گرایی ساختار دهی ـ کارگرایی)
- آغاز کار توسط مدیر
- توجه اعضا را به هدف بر می‌انگیزاند.
- موضوع کار را روشن و برنامه‌های مناسب تدوین می‌نماید

۲- نگهداری و تقویت گروه (کارمند یابی ـ روابط انسانی ملاحظات انسانی)
- مدیر روابط بین افراد را مطلوب نگه می‌دارد.
- مجادلات را داوری و میانجی گری می‌کند.
- وابستگی اعضا را نسبت به هم تقویت می‌نماید.

۴- *نظریات اقتضایی*:

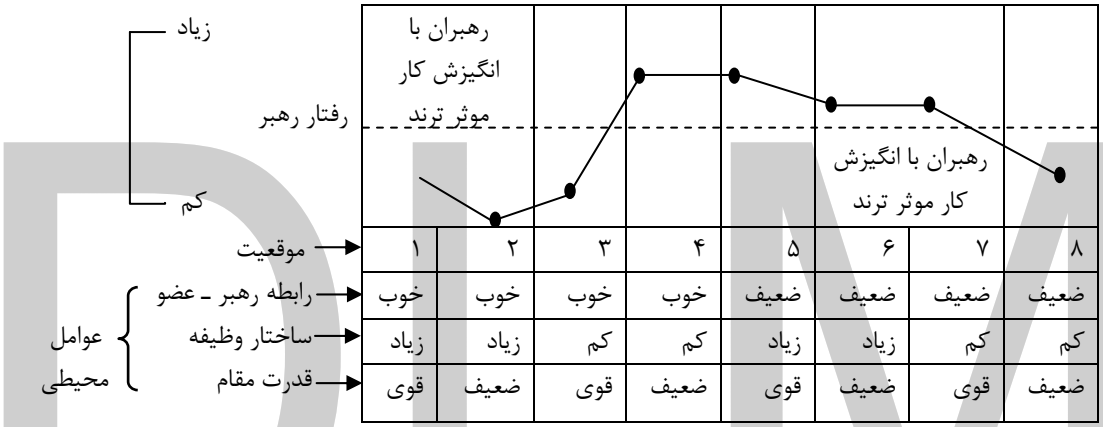
۴-۱) تئوری اقتضایی فیدلر ⟵ فیدلر از طریق تکیه بر ۳ ویژگی موقعیت رهبری، سبک رهبر را تعیین می‌کند.

ـ فیدلر رهبری را تابعی از شخص رهبر، ویژگی‌های پیروان و وضعیت تحلیل می‌نماید.

[صفحه ۷۱۲]

ـ ویژگی‌های وضعیت ⟵ ۱- رابطه رهبر ـ عضو ۲- ساختار وظیفه ۳- قدرت مقام

[صفحه ۷۱۳]



ـ نمودار ۸-۱۸: موقعیت‌های فیدلر و سبک مرجح رهبری ـ

نتیجه

۱- در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد ⟵ رهبری وظیفه مدار اثربخش است.

۲- در صورتی که موقعیت تا اندازه ای مطلوب یا نامطلوب باشد ⟵ رهبری انسان مداری یا رابطه مداری اثربخش است.

[صفحه ۷۱۴]

۴-۲) رهبری مسیر ـ هدف ⟵ توسط رابرت هاوس و مارتین ایوانز (Evans & House) ارائه شد.

(Path – Goal Approoch)

ـ مهم‌ترین عامل نفوذ پاداش است و زیردستان باید بدانند که چگونه باید به این پاداش‌ها برسند. در نتیجه مدیران می‌توانند هدف‌ها (پاداش‌ها) را تعیین کنند و مسیر های رسیدن به آن‌ها را مشخص نمایند.

ـ در این مدل درک زیردستان از رهبر بسیار مهم است.

سبک‌های مورد مطالعه در نظریه مسیر ـ هدف

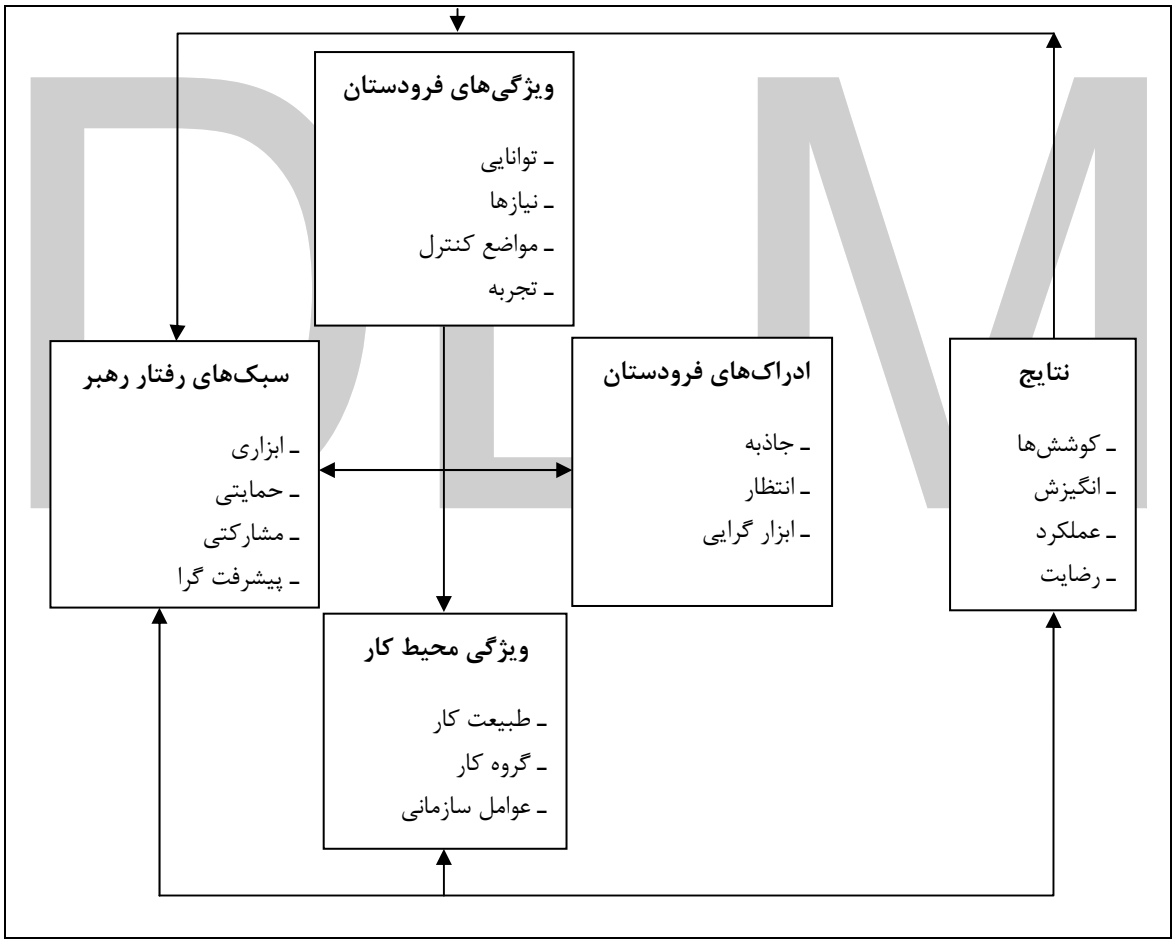
۱- دستوری یا ابزاری ← مبتنی بر پایه هدایت زیردستان بر هدایت مستقیم توسط رهبران است.

۲- حمایتی ← رفع نیازهای رفاهی و پشتیبانی زیردستان.
ـ این سبک برای زیردستان مستأصل و نگران «مطلوب» است.

۳- مشارکتی ← رهبر برای زیردستان امکان مشاوره و مشارکت را جهت انگیزش آن‌ها فراهم می‌کند.

۴- توفیق گرایی ← بر اساس بهبود عملکردها و اعتماد به زیردستان در کسب اهداف همراه است و سبک مناسب بر اساس موقعیت انتخاب می‌گردد.

[صفحه ۷۱۴-۷۱۵]



ـ نمودار ۹-۱۸: نظریه مسیر ـ هدف ـ

[صفحه ۷۱۶]

۳-۴) نظریه مشارکتی ← توسط وروم و یتون و جاگو (Vroom, Uetton, Jago) ارائه شد.

نظریه مشارکتی

- **۱- سبک دستوری ۱** ← مدیران خود تصمیم گرفته و آن را ابلاغ می‌کنند.
- **۲- سبک دستوری ۲** ← مدیران برای اخذ تصمیم از کارکنان جهت دریافت اطلاعات استفاده می‌کنند.
- **۳- سبک مشاوره ای ۱** ← مدیران مسئله را به صورت فردی با کارکنان در میان گذاشته و از اطلاعات آن‌ها استفاده می‌کنند.
- **۴- سبک مشاوره ای ۲** ← مدیران مسئله را به صورت فردی با کارکنان در میان گذاشته و از اطلاعات همه آن‌ها استفاده می‌کنند.
- **۵- سبک مشارکتی** ← مدیران مسئله را به صورت فردی یا گروهی با کارکنان در میان گذاشته و سپس به صورت مشترک با اعمال حق رای افراد، مسئله را تجزیه و تحلیل می‌کنند.

ـ در این سبک رهبری، از درخت تصمیم گیری نیز استفاده می‌شود.

DLM

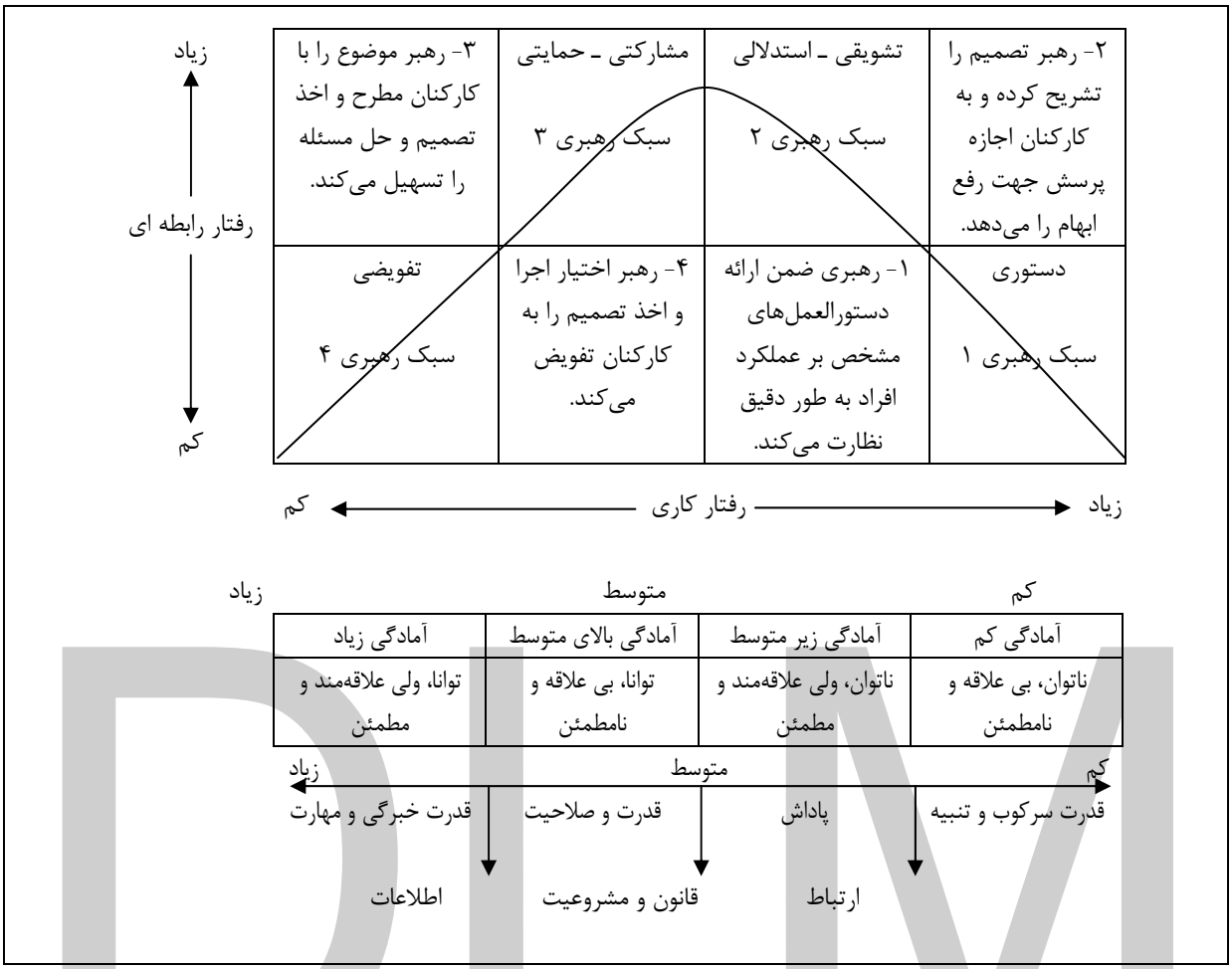
۴-۴) نظریه رهبری وضعیتی ← توسط هرسی و بلانچارد ارائه شد.

ـ برای هر وضعیت خاص فقط یک سبک ویژه را تجویز می‌کند.

ـ میزان بلوغ و آمادگی زیردستان از مهم‌ترین متغیر های موثر در تعیین سبک رهبری هستند.

ـ منظور از آمادگی، میزان توان و تمایل افراد برای انجام یک کار خاص است.

[صفحه ۷۱۵]



ـ نمودار ۱۰-۱۸: رابطه سبک رهبری، قدرت و آمادگی کارکنان بر اساس نظریه رهبری وضعیتی ـ

[صفحه ۷۱۸]

انواع قدرت از نظر هرسی و بلانچارد

۱- قدرت ناشی از مقام
- ۱- قدرت پاداش: فراهم آوردن محرک‌هایی که افراد به آن‌ها علاقه دارند.
- ۲- قدرت تنبیه: محروم ساختن افراد از محرک‌هایی که به آن‌ها علاقه دارند.
- ۳- قدرت مقررات: اعمال قانون

۲- قدرت شخصی
- ۱- قدرت مشروعیت: عرفی است و از ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی ناشی می‌شود.
- ۲- قدرت مهارت: دانش‌ها و تجارب
- ۳- قدرت صلاحیت: مثل صداقت و امانت‌داری و راز داری و ...
- ۴- قدرت ارتباط: ارتباط داشتن با افراد با نفوذ یا تصور داشتن این ارتباط
- ۵- قدرت اطلاعات: اطلاعات مفید یا توان شخصی دسترسی به اطلاعات

۵- *دیدگاه های جدید رهبری* ⟵ اگرچه نظریه های اقتضایی تقریبا پذیرفته شده‌اند ولی مطالعات در این زمینه ادامه دارد.

۵-۱) جایگزین‌های رهبری (Leadership Substitutes) ⟵ طبق این نظریه می‌توان برای برخی از رفتارهای رهبری تعدادی جانشین پیدا کرد تا رفتار های غیر ضروری و زاید رهبری را که مانع رفتار های اثربخش او می‌شود خنثی نمود.

[صفحه ۷۱۷]

ـ نگاره ۵-۱۸: جانشین‌ها و خنثی کننده های رهبری ـ

قلمرو	ویژگی‌ها	تأثیر بر رهبری
زیردستان	ـ تجربه، توانایی و آموزش ـ نگرش حرفه ای ـ بی تفاوتی در برابر پاداش‌های سازمان	ـ جانشین رهبری ابزاری ـ جانشین رهبری ابزاری و حمایتی ـ رهبر ابزاری و حمایتی را خنثی می‌کند.
وظیفه و شغل	ـ وظایف ساختاری و روزمره ـ بازخور در رابطه با شغل ـ شغل فی نفسه ارضا کننده	ـ جانشین رهبری ابزاری ـ جانشین رهبری ابزاری ـ جانشین رهبری حمایتی
ویژگی‌های سازمان	ـ گروه های کار همبسته ـ اندک بودن قدرت منصب رهبری ـ روابط رسمی اداری ـ عدم انعطاف پذیری ـ جدایی فیزیکی رهبر از زیردستان	ـ جانشین رهبری ابزاری و حمایتی ـ رهبری ابزاری و حمایتی را خنثی می‌کند. ـ جانشین رهبری ابزاری ـ رهبری ابزاری را خنثی می‌کند. ـ رهبری ابزاری و حمایتی را خنثی می‌کند.

[صفحه ۷۱۹]

۵-۲) نظریه اسنادی رهبری (Attribution Theory of Leadership) ⟵ نظریه اسناد به افرادی مربوط می‌شود که تلاش می‌کنند روابط علت و معلولی بین رویدادها را دریابند.

ـ هنگامی که رخدادی واقع می‌شود، آن‌ها تلاش می‌کنند علت وقوع آن را به عاملی نسبت دهند.

ـ طبق این نظریه افراد باهوش، کوشا، با پشتکار، پرخاشگر، دارای درک قوی و با انگیزه جاه طلبی و برتری جویی، شایسته رهبری هستند.

۵-۳) نظریه رهبری فره مند (Charismatic Leadership Theory) ⟵ این نظریه برگرفته شده از نظریه اسنادی رهبری است.

ـ اگر زیردستان رفتار های خاصی را از رهبر ببینند، توانایی‌های ویژه ای را به او نسبت می‌دهند، که آن‌ها را از غیر رهبران متمایز می‌سازد.

[صفحه ۷۱۷]

مهارت‌های رهبران کاریزماتیک

- **۱- مهارت پیش بینی**
- **۲- مهارت دیدگاهی** ⟵ میزان احاطه به مسائل دور
- **۳- مهارت ارزشی** ⟵ شناخت ارزش‌های اجتماعی و رعایت آن‌ها
- **۴- مهارت توانمند سازی** ⟵ اثرگذاری شخصی و تسخیر احساسات در جهت کسب اهداف ـ استفاده از اثر پیگمالیون
- **۵- مهارت ادراکی** ⟵ درک نیاز های واقعی خود و زیردستان و سازمان

[صفحه ۷۱۸-۷۱۹]

ـ نگاره ۶-۱۸: ویژگی‌های رهبران فره مند ـ

۱- اعتماد به نفس: به توانایی و قضاوت خود اعتماد کامل دارند.
۲- دیدگاه: آینده را بهتر از وضع موجود متجلی می‌سازند.
۳- قدرت بیان: نظرات و مسائل را به زبان ساده و قابل فهم برای همگان مطرح می‌سازند.
۴- هدفمندی: نسبت به رعایت اصول، ارزش‌ها و هدف‌ها به شدت پایداری دارند.
۵- رفتار های فوق معمول: رفتار های غیر متعارف با هنجار های رایج و تحسین برانگیز دارند.
۶- عامل تغییر: به وضع موجود قانع نبوده و موجب تغییرات اساسی می‌باشند.
۷- شناخت محیط: با شناسایی محدودیت‌های محیطی، واقع‌گرایانه منابع لازم را برای تغییر مشخص می‌سازند.

۴-۵) رهبران تعاملی ⟵ بیشتر به وضع موجود راضی هستند.

(Transactional Leader) ـ زیردستان را به گونه ای هدایت می‌کنند که هم اهداف خود و هم اهداف سازمان را کسب نموده و کارکنان را تا مرحله خود یابی ارتقا بخشند.

ـ رهبران تحولی ⟵ رهبران الهام بخش پیروان بوده و موجب افزایش روحیه آن‌ها شده و پیروان بدون قید و شرط و مشتاقانه از رهبر اطاعت نموده و احساس پایبندی عاطفی نسبت به سازمان و مأموریت‌های خود دارند.

نکته: صاحب نظران رهبران تحولی را اثربخش‌تر از رهبران تعاملی می‌دانند.

[صفحه ۷۲۰]

ـ نگاره ۷-۱۸: مقایسه رهبری تحولی و تعاملی ـ

رهبری تعاملی	رهبری تحولی
ـ پاداش‌های مشروط: پرداخت پاداش بر اساس قرارداد و عملکرد به آن **ـ مدیریت مبتنی بر استثنا (فعال)** : انجام کار طبق استاندارد و مقررات و در صورت انحراف، انجام اقدامات اصلاحی **ـ مدیریت مبتنی بر استثنا (غیر فعال)** : دخالت فقط زمانی که استانداردها رعایت نشوند. **ـ بی قید و بند:** نقش رهبر به حداقل رسید و ملموس نیست.	**ـ فره مندی:** تصویر باشکوه، با احترام قلبی و مبتنی بر اعتماد در نزد پیروان داشتن **ـ الهام بخش:** آرمان سازی و مقاصد نو را، مطرح ساختن **ـ نگرش بخشی:** موجب افزایش بصیرت پیروان می‌شوند. **ـ ملاحظات انسانی:** به طور شخصی به مسائل رسیدگی می‌کند و به کارکنان توجه نشان می‌دهد و همانند یک مربی عمل می‌نمایند.

[صفحه ۷۲۰]

❖ مسائل نوین در رهبری:

ـ زنان ⟵ از شیوه رهبری روابط انسانی و مردم سالار استفاده نموده و زیردستان را به مشارکت و سهیم شدن در قدرت تشویق می‌نمایند.

ـ از پدیده فره مندی، تماس و ارتباط بهره می‌جویند.

ـ مردان ⟵ به تمرکز گرایی، صدور فرمان، کنترل شدید، تاکید به اختیارات رسمی توجه دارند.

نکته: رفتار رهبران زن در سازمان‌هایی که اعضای آن‌ها را خانم تشکیل می‌دهند، بیشتر به صورت خودکامه است.

[صفحه ۷۲۰]

❖ سبک‌های عمده رهبری:

عامل عمده ای که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است.

ـ **سبک محافظه کار (اقتداری)** ⟵ اگر مدیر کارکنان را افرادی بداند که تحت هدایت او کار می‌کنند.

ـ **سبک لیبرال (مشارکتی)** ⟵ اگر مدیر خود را همکاری نسبت به کارکنان بداند که مسئولیت‌های معین بیشتری و وظایف متفاوتی دارد.

ـ **سبک میانه** ⟵ اگر مدیر نسبت به بعضی از جنبه های شغل مدیریت محافظه کار و نسبت به جنبه های دیگر لیبرال است.

نکته: بیشتر مدیران، دارای سبکی هستند که با ویژگی‌های خودشان انطباق دارد، یا برایشان سهل‌تر است.

DLM

ـ نگاره ۸-۱۸: مقایسه میان سه سبک عمده مدیریت از نظر وظایف مدیریتی ـ

سبک لیبرال (مدیریت مشارکتی)	سبک میانه	سبک محافظه کار (مدیریت اقتداری)
تصمیم گیری		
ـ غیر متمرکز ـ اخذ تصمیم در مواردی که اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیم‌ها موجود باشد. ـ واگذاری مسئولیت اخذ تصمیم به افراد اجرایی ـ تشویق کارکنان به قبول مخاطره های منطقی ـ تشویق به اخذ تصمیم‌های خلاق مبتنی بر تجربه و نظر خواهی	ـ مشورتی ـ به‌کارگیری نظر های مشاوران کاردان و اخذ تصمیم‌ها ـ قبول مخاطره‌ها ـ خلاق بودن تصمیم‌ها و کارها	ـ متمرکز ـ اخذ تصمیم در رده مدیریت عالی ـ واگذاری مسئولیت اخذ تصمیم به مدیران ـ بر حذر داشتن کارکنان از قبول مخاطره‌ها ـ انتظار خلاقیت از مدیران و تزریق آن به سطوح پایین سازمان
برنامه ریزی		
ـ کارکنان در برنامه ریزی با مدیریت همکاری می‌کنند. ـ گروه های کاری به کمک مدیریت هدف گذاری می‌کنند. ـ گروه های کاری به کمک مدیریت هدف گذاری می‌کنند. ـ اهداف هم میدان چندگانه	ـ مدیریت شرح کلی برنامه ریزی را ارائه می‌دهد. ـ هدف گذاری توسط مدیریت انجام می‌شود. ـ مدیریت ماهیت اهداف را تعیین می‌کند.	ـ برنامه ریزی توسط مدیریت انجام می‌شود. ـ برنامه ریزی وظیفه مدیر محسوب می‌شود. ـ برنامه ریزی برای کل سازمان و واحد های آن تعریف می‌شود.
طراحی شغل		
ـ به‌کارگیری گسترش و غنای شغلی ـ تعریف کلی شغل ـ شرح شغل خیلی کلی بیان می‌شود یا در مواردی وجود ندارند.		ـ ساده و تخصصی کردن کار ـ تعریف جزئیات نحوه کار ـ استفاده از شرح شغلی دقیق و روشن
سازماندهی		
ـ تقسیم کار نمی‌شود. ـ کارها به طور رسمی و با استفاده از فرم و سند انجام نمی‌شود. ـ استفاده از طراحی فرایندی اداره «که زیاد تخصصی نمی‌شود». ـ از خط مشی، رویه، روش و مقررات استاندارد پیروی نمی‌شود. ـ ساخت سازمانی تخت با سطوح محدود انتخاب می‌شود.		ـ تقسیم کار افقی انجام می‌شود. ـ کارها به طور رسمی و مکتوب با استفاده از فرم‌های خاص انجام می‌شود. ـ استفاده از طراحی وظیفه ای اداره «که بسیار تخصصی می‌شود». ـ از خط مشی، رویه، روش و مقررات استاندارد پیروی می‌شود. ـ ساخت سازمانی بلند با سطوح متعدد انتخاب می‌شود.
هماهنگی		
ـ به طور غیررسمی و برنامه ریزی نشده انجام می‌شود. ـ در گروه های کاری هماهنگی توسط خود آنان انجام می‌شود.	ـ مدیریت شرح کلی چگونگی هماهنگی را ارائه می‌دهد.	ـ به طور رسمی و برنامه ریزی شده انجام می‌شود. ـ در ارتباط با گروه های کاری، فرد نقش هماهنگی را به عهده می‌گیرد.
ارتباطات		
ـ به طور غیررسمی و باز است. ـ نظام ارتباطی چند جانبه غیر رسمی وجود دارد. ـ برقراری ارتباطات میان افراد مورد تشویق قرار می‌گیرد.	ـ شرح کلی چگونگی ارتباطات را ارائه می‌دهد. ـ میزان و جهت ارتباطات را تعیین می‌کند. ـ کیفیت ارتباطات را مدیر تعیین می‌کند.	ـ به طور رسمی و بسته است. ـ سلسله مراتب کاملا تعریف شده است و ارتباطات از مسیر سلسله مراتب و بیشتر از بالا به پایین انجام می‌گیرد. ـ برقراری ارتباطات میان افراد مورد تشویق چندانی نمی‌شود. ـارتباطات قدری غیر دقیق است و نیاز به نظام مکمل دارد.
کنترل		
ـ حیطه نظارت مدیران گسترده است. ـ عدم تمرکز در کنترل وجود دارد. ـ چند عامل عمده کنترل می‌شود. ـ کنترل‌های کلی انجام می‌گیرد.	ـ حیطه نظارت مدیران متوسط است.	ـ حیطه نظارت مدیران محدود است. ـ کنترل به طور متمرکز انجام می‌شود. ـ عوامل متعددی کنترل می‌گردد. ـ کنترل‌ها به طور دقیق اعمال می‌شود.

[صفحه ۷۲۳-۷۲۴]

❖ **انتخاب سبک:**

ـ سبک مدیریت ⟵ عبارت است از تعبیر و تفسیر خاصی که شیوه عملکرد مناسب خود را ایجاب می‌کند (هرسی و بلانچارد)

۴ وضعیت رفتاری در مورد مسئله

۱- مسئله مربوط به مدیر است ⟵ رفتار فرد یا گروه از نظر مدیر ناپسند است ولی آنان بر حسب دانش و توان خود رفتار می‌کنند، از این رو اشکالی در عملکرد خود نمی‌بینند.

۲- مسئله مربوط به مدیر و فرد یا گروه است ⟵ رفتار فرد یا گروه مورد پسند نیست و آنان نیز از عملکرد خود ناراضی هستند.

۳- مسئله مربوط به فرد یا گروه است ⟵ رفتار فرد یا گروه به خودش صدمه می‌زند.
ـ از آن جایی که حاد شدن مسئله به تدریج بر کار نیز اثر خواهد داشت مدیر موظف است به فرد یا گروه کمک کند تا بر مشکل فائق آید.

۴- هیچ یک مسئله ای ندارند ⟵ رفتار فرد یا گروه رضایت مدیر را فراهم کرده است و خود فرد یا گروه نیز از رفتارش خشنود است.

ـ اگر مدیر بتواند وجود مسئله را تشخیص دهد و نوع مسئله و صاحب آن را معین کند، آن گاه در وضعیتی قرار خواهد گرفت که می‌تواند تصمیم بگیرد که چه رفتاری را با هرکس پیش گیرد.

ـ پدر و مادر دلسوز و آگاه در دوران کودکی سبک گفتن را به کار گرفته و همگام با رشد کودک به سوی سبک استدلالی/ ترغیبی پیش می‌رود و از آن پس رفتاری حمایتی پیش می‌گیرند تا موانع را از سر راه فرزندشان بردارند.

پس از کسب اطمینان از توان و تمایل بسیار خوب وی، سبک تفویضی را پیش می‌گیرند.

مدیر مؤثر نیز در ارتباط با کارکنان باید همین مسیر را طی کند.

[صفحه ۷۲۳-۷۲۵]

ـ مدیران باید یکی از ۴ سبک «دستوری/ گفتن» «استدلالی/ ترغیبی» «حمایتی» «تفویضی» را در برخورد با افراد و گروه‌ها برگزینند و به تدریج که آنان مسیر رشد را می‌پیمایند، همگام با افزایش توان و تمایل در آنان خود قدرت حل مسئله را یافته و بدین گونه از انتقال مسئله به دیگری نیز جلوگیری می‌شود.

(رجوع شود به نمودار ۱۰-۱۸)

ـ بنابراین نه تنها همواره نمی‌توان با همه افراد، گروه‌ها با یک سبک برخورد کرد، بلکه با یک فرد یا گروه هم نمی‌توان همواره برخوردی یگانه داشت.

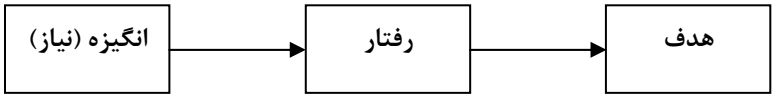
[صفحه ۷۲۷]

فصل نوزدهم:

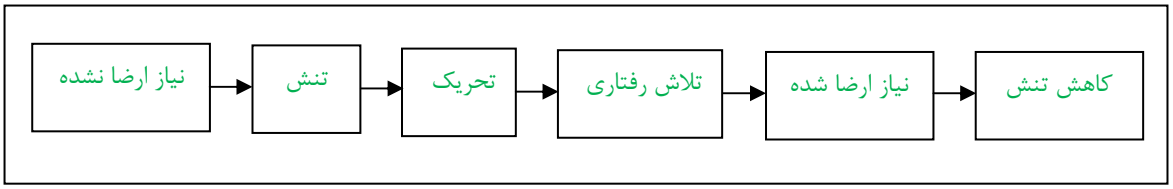
انگیزش

DLM

ـ دو عامل رفتار را شکل می‌دهند: انگیزه ـ هدف



ـ نمودار ۱-۱۹: چگونگی شکل گیری رفتار ـ



ـ نمودار ۲-۱۹: فرایند انگیزش ـ

[صفحه ۷۵۳ـ۷۵۴]

❖ انگیزش و رفتار:

ـ رفتار ⟵ مجموعه فعالیت‌ها یا یک رشته فعالیت که انسان همواره در حال انجام آن است.
(مثل قدم زدن، صحبت کردن، خوردن، خوابیدن، کار کردن)

[صفحه ۷۵۴]

ـ انگیزه ⟵ انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وامی‌دارد.

نیاز های اولیه ⟵ نیازهای زیستی

نیازهای ثانویه ⟵ نیازهای روانی

ـ انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار در آن راستا می‌شود، در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌کند.

ـ انگیزه چرایی رفتار است.

ـ انگیزه موتور اصلی عمل است.

ـ انگیزه، فعالیت را بر می‌انگیزد و به آن تداوم می‌بخشد و جهت کلی رفتار فرد را تعیین می‌کند.

ـ انگیزش افراد به شدت انگیزه‌هایشان بستگی دارد.

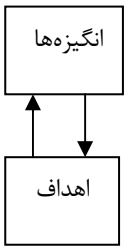
ـ نیاز در حوزه تخصصی، به معنای یک کمبود فیزیکی یا روان شناختی است که یک پیامد را جذاب می‌سازد.

[صفحه ۷۵۳-۷۵۵]

ـ **اهداف** ⟵ اهداف خارج از کنترل فرد است.

ـ اهداف گاهی پاداش‌های مورد انتظاری است که انگیزه‌ها در جهتشان هستند.

ـ انگیزه‌ها در راستای اهداف برانگیخته می‌شوند و رابطه تعاملی با اهداف دارند.



ـ نمودار ۳-۱۹: انگیزه‌ها در جهت اهداف می‌باشند ـ

[صفحه ۷۵۵]

❖ شدت انگیزش:

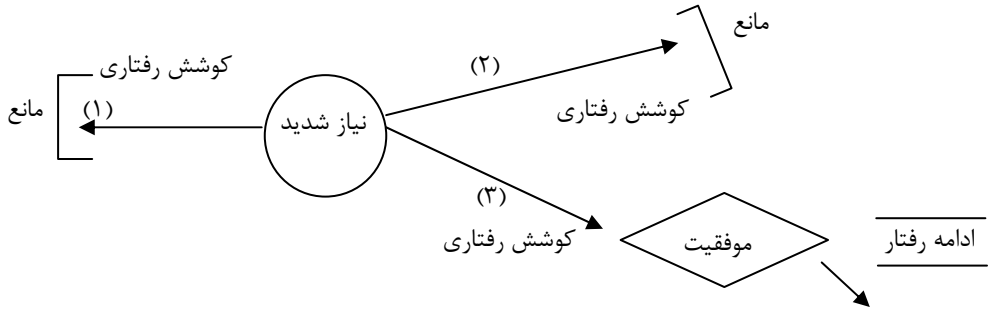
ـ نیازی که بیشترین شدت را در یک لحظه خاص دارد به فعالیت منجر می‌شود.

ـ با ارضای نیاز شدت آن کاهش یافته و دیگر محرک رفتار نخواهد بود و نیاز شدید دیگری جانشین آن خواهد شد.

[صفحه ۷۵۵-۷۵۶]

ـ **رفتار انطباقی** ⟵ اگر کوشش‌های متداول افراد برای کسب هدف، نتیجه ندهد، ممکن است اهدافی را جایگزین کنند که بتواند نیازشان را ارضا کند.

ـ انگیزه های ارضا نشده و رفتار های انطباقی منطقی ناموفق، ممکن است به انواعی از رفتار های انطباقی غیر منطقی منجر شود.



ـ نمودار ۵-۱۹: رفتار انطباقی هنگامی که مانعی در تلاش برای کسب هدفی ویژه پیش آید ـ

DLM

❖ رابطه ناهماهنگی شناختی و ناکامی:

ـ تئوری ناهماهنگی شناختی ⟵ لیون فستینگر (Leon Festinger) این پدیده را تحلیل می‌کند.

ـ هنگامی که ادراکات فردی از خود و محیط با یکدیگر هیچ ارتباطی نداشته باشد ناهماهنگی شناختی وجود دارد.

ـ هنگامی که دو ادراک به هم مربوط بوده در تضاد با هم باشند و پریشانی خاطر بیاورند ناهماهنگی شناختی ایجاد می‌شود و فرد را وادار می‌کند که یکی از ادراکات ناسازگار را طوری اصلاح کند که پریشانی خاطر یا عدم تجانس را کاهش دهد. (مثلا سیگاری‌های کهنه کار، احتمال کمتری دارد باور کنند که رابطه ای میان کشیدن سیگار و سرطان ریه وجود دارد تا غیر سیگاری‌ها)

ـ ناکامی ⟵ کسب اهداف ارضا نشده را عجز یا ناکامی می‌گویند. **[صفحه ۷۵۷]**

پیامد های ناکامی

۱- تهاجم ـ پرخاشگری ⟵ کارگر آزرده ممکن است دعوا با اهل خانواده را برگزیند، یا به گربه لگد بزند، بچه‌هایش را کتک بزند یا با نفرین و قسم و یا شوخی‌های خشن انجام دهد.

۲- دلیل تراشی ⟵ منطقی جلوه دادن ـ عذر و بهانه آوردن ـ گردن دیگران انداختن
(مثلا تقصیر مدیر است که حقوقم افزایش نیافت)
ـ یا با مطالعه خود را از مطلوبیت آن هدف بیرون بکشد.
(مثلا به هر حال نمی‌خواستم آن را انجام دهم)

۳- برگشت (رفتار واپسگرانه) ⟵ انجام عمل خارج از سن خود (بچه بازی)
(مثلا شخصی که نمی‌تواند ماشین خود را روشن کند و به آن لگد می‌زند)

۴- تثبیت (عایق سازی) ⟵ هنگامی رخ می‌دهد که شخص الگوی رفتاری خاصی را به طور مداوم بروز دهد. بدین ترتیب ناکامی می‌تواند واکنش‌های از روی عادت و قدیمی را به صورت تثبیت شده در آورده و رفتار های جدید و مؤثر را مانع شود.
ـ نورمن مایر، تثبیت یک عادت را با تنبیه شدید امکان پذیر می‌داند.
ـ از نظر مایر، تنبیه دو گونه بر رفتار تأثیر دارد:
۱- یا رفتار ناپسند را از بین می‌برد.
۲- یا به تثبیت و سایر علائم عجز منجر می‌شود.
ـ بدین ترتیب مایر، تنبیه را بسیار خطرناک می‌داند چون نتیجه آن به سختی قابل پیش بینی است.
ـ از نظر براون: آثار تنبیه در صنعت را بدین شرح مطرح می‌کند:
۱- عدم توانایی پذیرش تغییر
۲- امتناع کورکورانه و سرسختانه از قبول واقعیت‌ها

۵- تسلیم (بی تفاوتی) ⟵ حالت تسلیم یا بی تفاوتی پس از عجز و ناتوانی، هنگامی که مردم امید رسیدن به اهداف خود را در یک صنعت خاص از دست می دهند، بروز می‌کند.

[صفحه ۷۵۸-۷۶۰]

DLM

ـ نگاره ۱-۱۹: انواع مکانیزم‌های دفاعی فرویدی و نئوفرویدی ـ

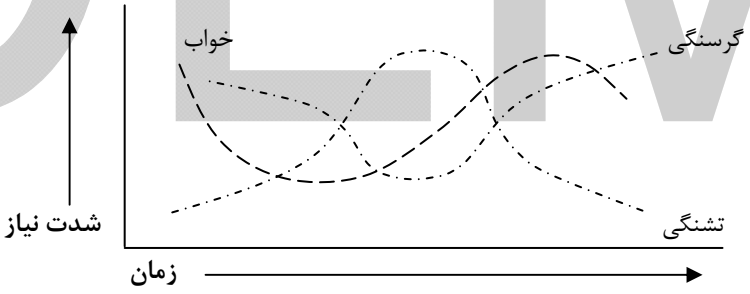
سرکوب (Repression) : فرو بردن محرک‌های ناخواسته به ضمیر ناخودآگاه
انکار (Denial) : امتناع از شناخت یک حقیقت، احساس یا خاطره
جابه‌جایی (Displacement) : انتقال از یک انگیزه یا هدف سخت به هدفی آسان‌تر
تثبیت (Fixation) : تعهد خشک و غیر قابل انعطاف به یک نگرش یا رفتار خاص
فرافکنی (Projection) : اسناد یک انگیزه یا احساس خود به دیگران
درون فکنی (Introjection) : درونی سازی جنبه‌هایی از جهان خارج در روان خرد
توجیه (Rationalization) : طرح یک سری توجیهات جهت پنهان کردن انگیزه‌ها و مقاصد اصلی خود.
واکنش وارونه (Reaction Formation) : تبدیل یک نگرش یا احساس به حالت متضادش
واپس گرایی (Regression) : به‌کارگیری الگوهای رفتاری کودکانه جهت کاهش تقاضاهای موجود از فرد
والایش (Sublimation) : کانالیزه کردن انگیزه های اساسی خود در قالب اشکال قابل قبول اجتماعی
آرمانی ساختن (Idealization) : دادن اهمیت بیش از حد به جنبه های خوب یک وضعیت جهت محافظت خود از جنبه های بد آن
تجزیه (Splitting) : جدا کردن عناصر خوب تجارب از عناصر بد آن

[صفحه ۷۵۹]

❖ افزایش نیروی انگیزه:

ـ انسان می‌تواند با اثرگذاری و تأثیر گذاری از محیط، سرعت تناوب انگیزه را افزایش داده یا آن را به تعویق اندازد.
(مثلا وقتی نیاز به غذا وجود دارد در معرض غذا های خوش رنگ و بو قرار گیرد)

[صفحه ۷۶۰]



ـ نمودار ۶-۱۹: تناوب نیاز های چندگانه ـ

❖ طبقه بندی فعالیت‌ها:

فعالیت‌های ناشی از نیاز های شدید

فعالیت در جهت جستجو ← یک رفتار برانگیخته شده در جهت رسیدن به هدف (مثل جستجوی مکانی برای صرف غذا، خرید غذا و ...)
ـ همین که فرد درگیر فعالیت در جهت هدف می‌شود، شدت نیاز رو به افزایش می‌گذارد.

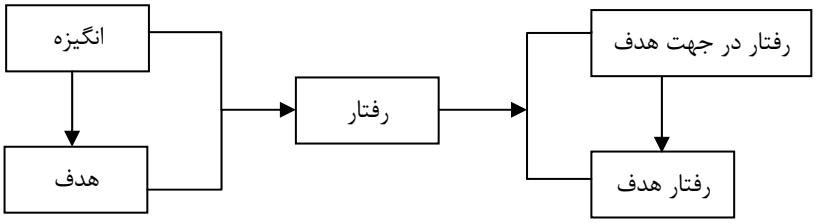
فعالیت هدف ← درگیر شدن با هدف (مثل خوردن غذا)
ـ همین که فرد درگیر فعالیت هدف می‌شود، شدت نیاز کاهش می‌یابد.

[صفحه ۷۶۱]

❖ وضعیت انگیزشی:

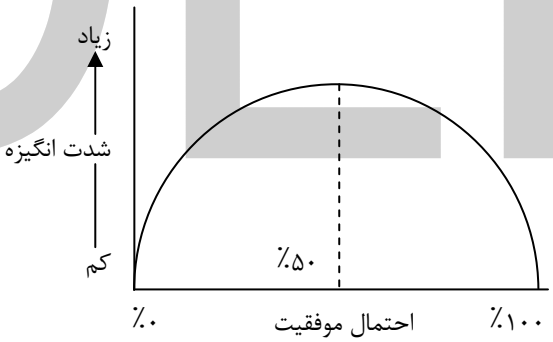
ـ اگر فرد در فعالیت در جهت هدف زیاد بماند حالت عجز به وی دست می‌دهد. ممکن است انگیزه را از دست بدهد یا سایر الگوهای رفتار غیر منطقی در وی برانگیخته شود.

ـ اگر فرد در فعالیت هدف درگیر شود و هدف آزمودنی نباشد یک حالت عدم علاقه و بی تفاوتی ایجاد خواهد شد و انگیزش دوباره کاهش می‌یابد.



ـ نمودار ۷-۱۹: وضعیت انگیزشی ـ

ـ دیوید مک کللند (McClelland) و جان دبلیو اتکینسون (Atkinson) معتقدند: درجه انگیزش و کوشش بالا می‌رود تا احتمال موفقیت به ٪۵۰ برسد، سپس کاهش می‌یابد. حتی اگر احتمال موفقیت مداوما افزایش یابد.



ـ نمودار ۸-۱۹: رابطه انگیزش با احتمال موفقیت ـ

ـ اگر هدفی تقریبا غیر قابل وصول یا کاملا دست یافتنی باشد در افراد انگیزش زیادی ایجاد نمی‌شود.

❖ عوامل مؤثر بر شدت نیازها:

عوامل مؤثر بر شدت نیاز

۱- انتظار ← تجربیات گذشته

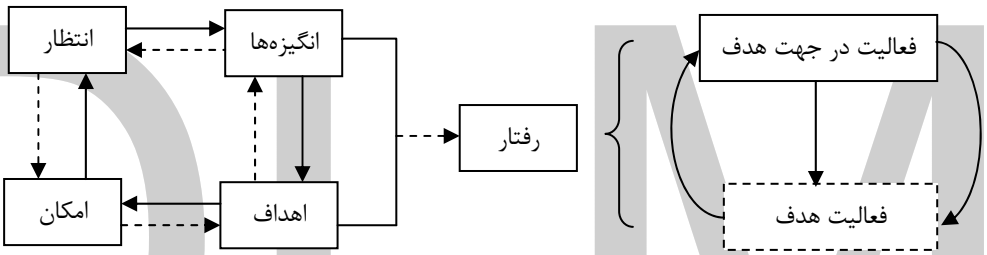
ـ ادراک و تلقی فرد از احتمال ارضا نیاز ویژه مبتنی بر تجربه گذشته

- اگر انتظار بالا باشد، شدت انگیزه افزایش خواهد یافت.

۲- امکان ← دسترسی ـ محدودیت‌های ادراک شده محیط را منعکس می‌کند.

ـ میزان دست یافتنی بودن اهدافی که می‌توانند نیاز معینی را ارضا کنند، از نظر فرد معین می‌شود.
(مثلا اگر در اثر طوفان برق برود فرد نمی‌تواند مطالعه کند و آن شخص از هر نوع کوششی برای ارضا این نیاز ناتوان گردد، به چیز دیگر نظیر خواب قانع خواهد شد)

[صفحه ۷۶۴- ۷۶۵]



ـ نمودار ۹-۱۹: نمودار بسط داده شده وضعیت انگیزشی ـ

ـ همان‌طور که می‌بینید، انتظار با انگیزه رابطه دارد و امکان به اهداف.

❖ تمایل ادراکی:

ـ افراد محیطشان را در یک چارچوب منظمی که از تجربیات و ارزشیابی خود ساخته‌اند درک می‌کنند.

ـ از آنجا که ادراک یک تجربه فردی است، دو یا چند نفر از یک وضعیت ممکن است ادراک متفاوت ارائه دهند.

ـ تمایل ادراکی بیان می‌دارد که افراد آنچه انتظار درکش را دارند، درک می‌کنند.

❖ شکل گیری شخصیت:

ـ الگو های عادتی افراد با پاسخ‌های کلیشه ای نسبت به محرک‌های گوناگون به مرور در انسان شکل می‌گیرد. جمع این الگو های عادتی که دیگران درک و برداشت می‌کنند شخصیت فرد را تعیین می‌کند.

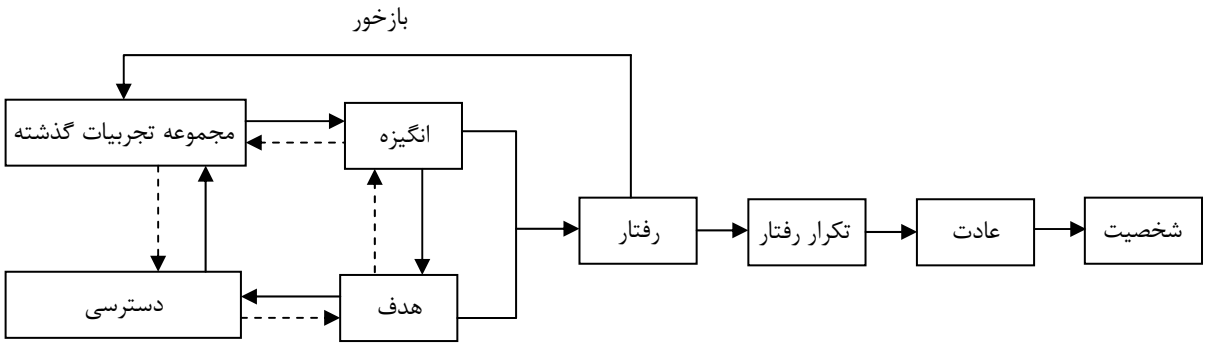
ـ همین که افراد بروز رفتار مشابهی را در شرایط مشابه آغاز می‌کنند، دیگران انتظار انواع معینی از رفتار را از آن‌ها داشته و حتی می‌توانند رفتار آن‌ها را پیشگویی کنند.

شخصیت = A عادت + B عادت + C عادت + ...

[صفحه ۷۶]

❖ تحول شخصیت:

ـ شخصیت افراد در سال‌های اولیه عمر آنان شکل می‌گیرد، پس تغییر در شخصیت در اوایل زندگی آسان‌تر است و هر چه شخص مسن‌تر می‌شود، زمان و تجربیات جدیدتر بیشتری برای تعیین رفتار لازم است.



ـ نمودار ۱۰-۱۹: مدل بازخور ـ

DLM

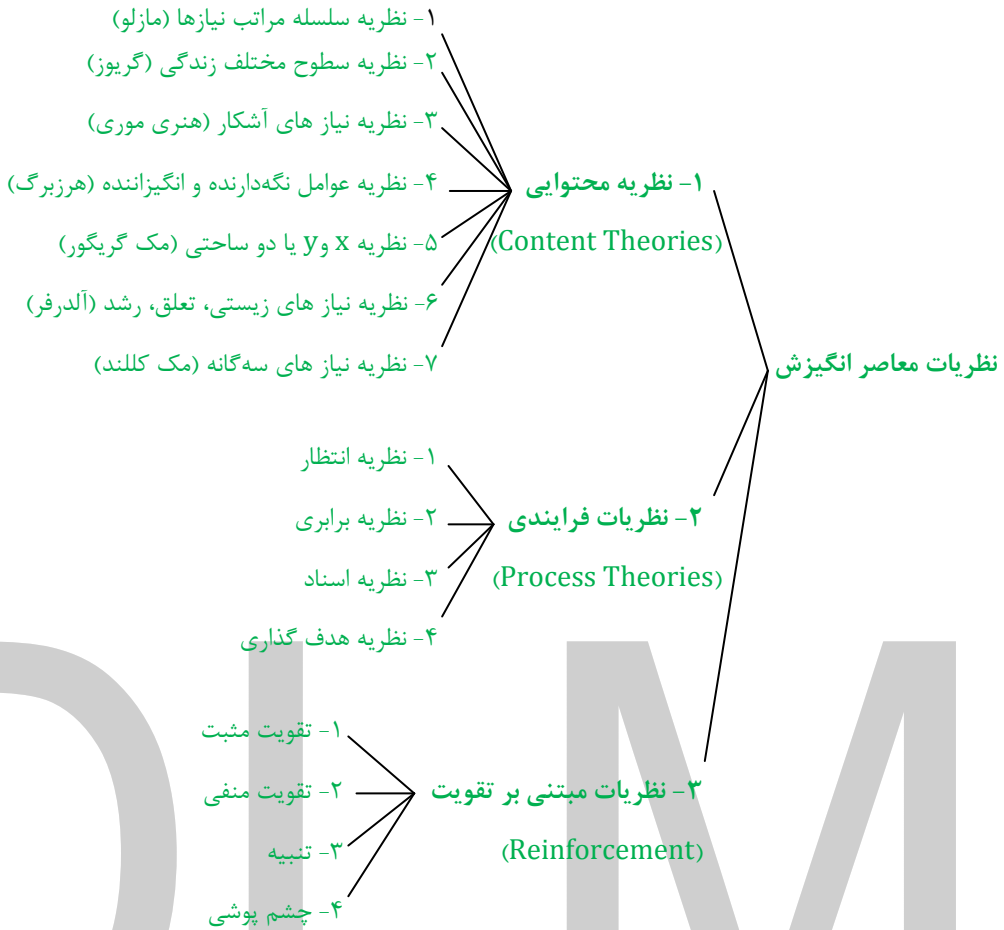
نخستین نظریات انگیزش

۱- مدل سنتی ← مبتنی بر انگیزش مادی است ـ مدل انسان اقتصادی
(The Traditional Model)

۲- مدل روابط انسانی ← آزمایشات هاثورن (التون مایو)
(The Human Relations Model)

ـ رفتار اجتماعی موجب انگیزه در افراد و کارایی می‌شود.
ـ ارضای نیاز اجتماعی، احترام به کارکنان، مشاوره و مشارکت آن‌ها در تصمیم گیری (با اعتقاد به مدل سنتی)

۳- مدل منابع انسانی ← ضمن اعتقاد به دو مدل قبلی انگیزش را ساده تلقی نموده و با ارائه دو مجموعه مفروضات بدبینانه (X) و خوش‌بینانه (Y) از انگیزش پرداختند.
(The Human Resources Model)
ـ از نظریات معروف این مدل، نظریه مازلو و X و Y مک گریگور است.



[صفحه ۷۶۸]

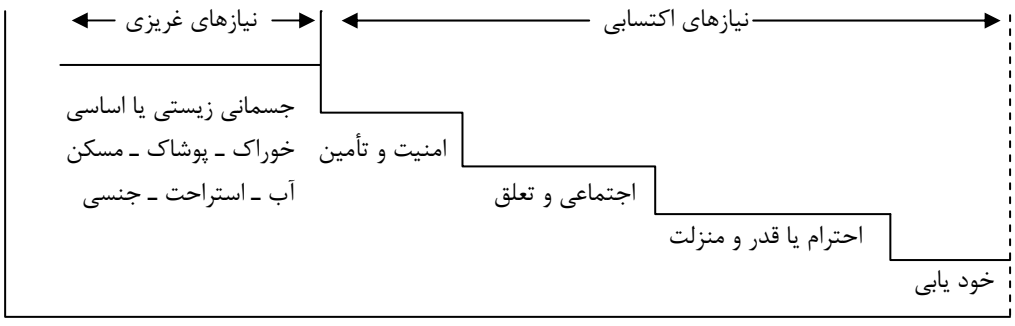
❖ **نظریه سلسله مراتب نیازها (مازلو Maslow) (Hierarchy of Needs) :**

ـ مازلو احتیاجات بشری را به ۵ طبقه تقسیم نمود.

ـ وقتی یکی از احتیاجات تا حدی برطرف گردید، احتیاجات دیگری پدیدار می‌شود.

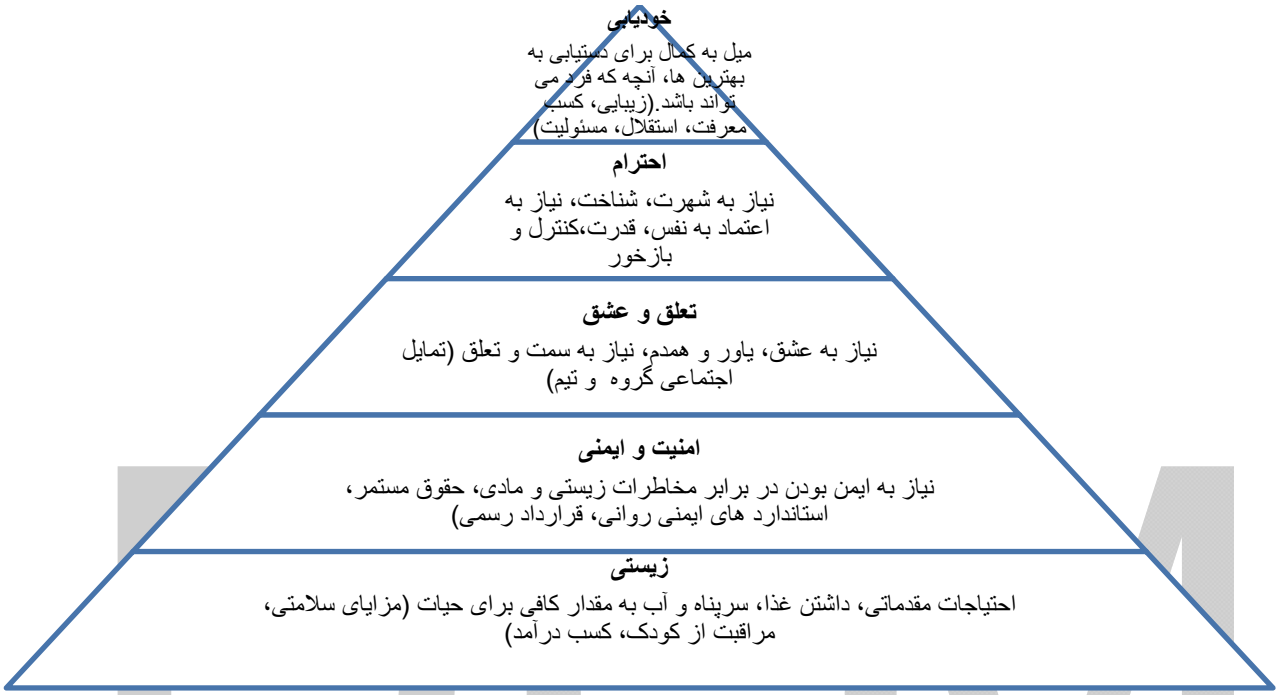
ـ پول به تنهایی نمی‌تواند انگیزه‌ای در کارمندان ایجاد کند، آنچه که باعث انگیزه می‌شود برآورده ساختن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرحله بالاتری قرار دارد.

[صفحه ۷۶۹]



ـ نمودار ۱۱-۱۹: سلسله مراتب نیاز های انسانی ـ

ـ منظور از نیاز کسب معرفت و شناخت میل به ارضای کنجکاوی پیرامون حیات و محیط و خود است و زیبایی شناسی میل بنیادین فرد به نظم، تعادل و ظرایف زندگی است.



ـ نمودار ۱۳-۱۹: سلسله مراتب نیازها (ویس، ۲۰۰۱، ۹۶) ـ

[صفحه ۷۷۰]

❖ نظریه سطوح مختلف زندگی (گریوز) (Different Levels of Existence) :

ـ آدمی در هر مرحله از حیات خود رفتارهایی ارائه می‌دهد که به همان مرحله و سطح اختصاص دارد.

ـ کسی که در یک سطح از حیات قرار دارد، نمی‌تواند افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند درک کند.

ـ گریوز بر این باور است که اکثر مردم در سطح نیاز زیستی قرار دارند.

نیازها	شدت نیاز اجتماعی	شدت نیاز خود یابی	شدت نیاز زیستی
۱- خود شکوفایی	۱	۱	۱
۲- احترام	۲	۲	۲
۳- اجتماعی	۳	۳	۳
۴- ایمنی	۴	۴	۴
۵- زیستی	۵	۵	۵
وضعیت مردم	**کشور های توسعه یافته**	**کشور های در حال توسعه**	**اکثر مردم ملل**

ـ نمودار ۱۴-۱۹: ترکیب نیاز در مراحل مختلف سطوح زندگی ـ

❖ نظریه نیاز های آشکار (هنری موری Henry H. Murray) (Manifest Needs Theory) :

ـ افراد در هر لحظه نیاز های مختلف و گاهی متضاد دارند که بر رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارند و هر یک از این نیازها از یک جزء کیفی (که هدف و نیاز به سمت آن هدایت می‌گردد) و یک جزء کمی (که بیانگر شدت نیاز است)، تشکیل می‌شود.

[صفحه ۷۷۲]

ـ نگاره ۲-۱۹: انواع نیازها در نظریه نیاز های آشکار موری ـ

نیاز	شرح
۱- توفیق	اشتیاق به انجام وظایف دشوار دارد و معیار انجام کار با کیفیت را رعایت می‌کند. تمایل به کسب اهداف دوردست و نتایج عالی دارد و نسبت به رقابت واکنش مثبت نشان می‌دهد.
۲- تعلق	از همراهی و با بودن با دیگران و مردم لذت می‌برد. به دوستی با دیگران و حضور در جمع اهمیت می‌دهد.
۳- پرخاشگری	از مشاجره، دعوا و اعمال خشونت لذت می‌برد و در مواقعی از واکنش‌های انتقامی و سرکوب گرایانه تابعیت می‌کند.
۴- خود مختاری و استقلال	از آزادی عمل لذت می‌برد و از ارائه ابتکار و حل مشکلات استقبال کرده و از محدودیت‌ها گریزان است.
۵- بردباری	در حل مسائل سریع خسته نمی‌شود و با پشتکار و پر حوصله به اداره خود، دیگران و سازمان می‌پردازد.
۶- خودنمایی	می‌خواهد در مرکز توجه واقع شود، از نمایش دادن خود و تظاهر لذت می‌برد. رفتاری را انجام می‌دهد که مورد توجه دیگران قرار گیرد که ممکن است با شوخی و یا غمگین نشان دادن انجام شود.
۷- پرهیز از خطر یا دشواری	از خطر گریزان است و از کارهای زیان آور و دشوار پرهیز می‌کند.
۸- احساسی بودن	میل دارد به اقتضای فرصت و بدون بررسی عمل کند، به احساسات و خواست‌هایش به آسانی میدان می‌دهد، آزادانه صحبت می‌کند.
۹- پرورش دهندگی	تمایل به آموزش و تعلیم دهندگی نسبت به دیگران از روی خیرخواهی و نوع گرایی دارد.
۱۰- نظم	از بهم ریختگی و سردرگمی راضی نیست و به کسب نتایج روش و سازمان یافته علاقه‌مند است.
۱۱- قدرت	تمایل به اعمال تسلط بر دیگران دارد، می‌خواهد محیط را در کنترل بگیرد و از اعمال نقش رهبری و یا تصور آن لذت می‌برد.
۱۲- همدمی	تمایل به همدردی، راهنمایی و همدمی با دیگران و کسب حمایت از آنان است و بدون یک چنین حمایتی احساس عدم امنیت یا بیچارگی می‌کند.
۱۳- شناخت	از ارتقا در سطوح علمی استقبال می‌کند، برای تحقق یافته های علمی که توسط خود و یا دیگران حاصل شده باشد، تلاش می‌کند و از ارضای حسن کنجکاوی لذت می‌برد.

[صفحه ۷۷۴]

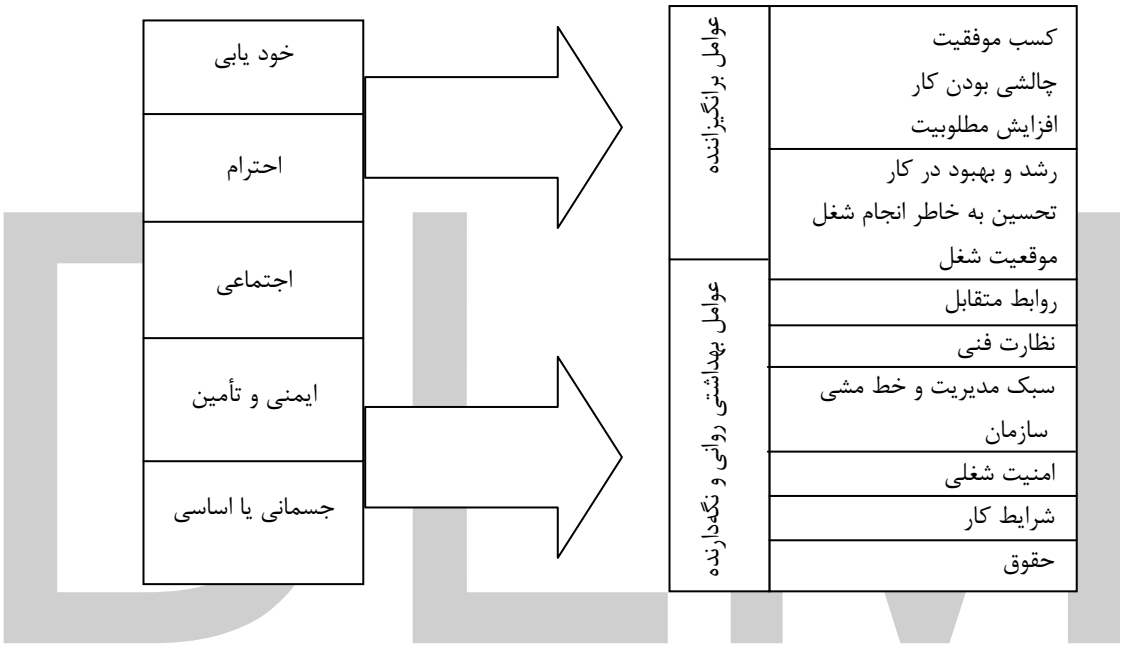
ـ تفاوت‌های نظریه نیازهای آشکار و مدل مازلو:

۱. نظریه نیازهای آشکار معتقد به طبقه بندی نیازهاست.
۲. نظریه نیازهای آشکار از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار است.
۳. در نظریه نیازهای آشکار، فرد ممکن است در هر لحظه از چند نیاز برخوردار باشد.

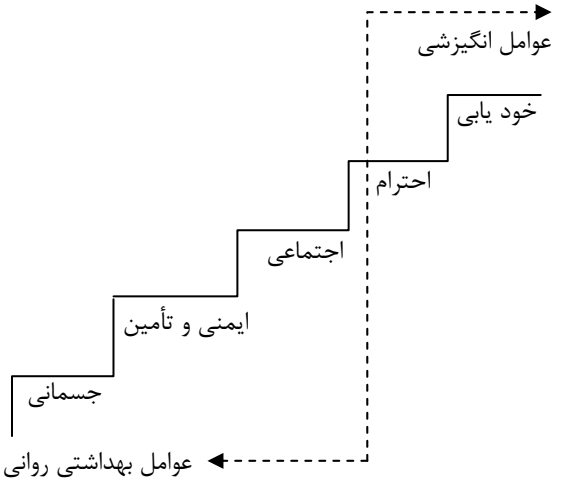
❖ نظریه انگیزشی و بهداشت روانی (هرزبرگ Herzberg) (Motivation _ Hygiene Theory) :

ـ بهداشتی: در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم احساس عدم رضایت می‌کند و چون شرایط و عوامل فراهم گردد، احساس عدم رضایت کاهش یافته به تدریج به بی تفاوتی می‌انجامد. این عوامل را عوالم فیزیولوژیک یا عوامل بهداشتی می‌نامند که به وسیله عوامل طبیعی و خارجی نیازهایی را ارضا می‌کنند.

ـ انگیزشی: نیازهایی که در یک سو برای فرد رضایت و کامیابی فراهم می‌آورد و سوی دیگر آن فقدان رضایت یا بی تفاوتی است. به کمک ارضای این نیازها می‌توان شاغل را راضی کرد.
این نیازها به وسیله عوامل شغلی و درونی (و نه محیطی) ارضا می‌شوند (مثل کسب موفقیت، تحسین، مسئولیت بیشتر، رشد در کار)



ـ نمودار ۱۵-۱۹: مقایسه مدل‌های سلسله مراتب نیازها و انگیزشی ـ بهداشتی روانی ـ



ـنمودار ۱۶-۱۹: رابطه میان نظر هرزبرگ و مازلو ـ

نکته: ارضا نیاز به قدر و منزلت جزو هر دو دسته عوامل بهداشت روانی و انگیزشی می‌تواند باشد. هرگاه این نیاز با کسب پست سازمانی از طریق رابطه باشد جزو عوامل بهداشت روانی خواهد بود. (هرسی و بلانچارد)

❖ تئوری دو ساحتی انسان یا تئوری x و y (مک گریگور McGregor) :

ـ مک گریگور، برداشت‌ها و نگرش و طرز تلقی مدیران نسبت به انسان‌ها را به دو گروه تقسیم می‌کند.

[صفحه ۷۷۵]

ـ نگاره ۳-۱۹: پیش فرض مدیران در مورد جنبه های انسانی کار ـ

مفروضات تئوری x	مفروضات تئوری y
۱- بیشتر آدم‌ها ذاتا تنبل و از کار بیزارند. ۲- اکثر آدم‌ها از قبول مسئولیت فراری هستند. ۳- آدم‌ها باید از طریق مشوق‌های مادی و یا محرومیت‌های اقتصادی و فیزیکی به فعالیت وادار شوند. ۴- علاقه، موهبتی کمیاب است که فقط مدیران و رهبران از آن برخوردارند. ۵- شکست سازمانی، ناشی از تنبلی و محدودیت‌های افراد است.	۱- در شرایط مطلوب کار می‌تواند مانند بازی طبیعی باشد. ۲- در شرایط خاص آدمی نه تنها قبول مسئولیت را می‌آموزد بلکه آن را با اشتیاق جستجو می‌کند. ۳- اگر آدمی به هدف فعالیت خود مؤمن و معتقد باشد، می‌تواند خودش را بهتر از دیگران کنترل نماید و احساس درونی بهترین پاداش و رضایت است. ۴- ظرفیت خلاقیت عمومی در حل مسائل سازمانی تابع قانون توزیع نرمال است. ۵- نارسایی و شکست تلاش‌های سازمانی معلول سهل انگاری برای از بین بردن جهل و پرورش استعداد های نهفته است.

ـ نگاره ۴-۱۹: سبک‌های مدیریتی بر مبنای پیش فرض‌های x و y ـ

سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض x	سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض y
۱- تمرکز	۱- خودکفایی و عدم تمرکز اجزای سازمان
۲- مدیر مداری	۲- نتیجه گرایی و ایفای نقش پشتیبان و مکمل
۳- کنترل منابع به جای ارزیابی نتایج	۳- استفاده از مکانیزم کنترل درونی
۴- استفاده از کنترل‌ها و مشوق‌های خارجی	۴- انتظار حصول نتایج بلند مدت
۵- انتظار حصول نتایج کوتاه مدت (تاکتیکی)	۵- قبول امکان وجود وحدت یا حداقل وابستگی متقابل
۶- صرفا استفاده از امکانات و قدرت موجود	۶- کوشش برای توسعه ظرفیت مولد
۷- قبول وجود تضاد فطری منابع	۷- دیگر مداری (با توجه به انگیزه های درونی)

DLM

❖ **نظریه نیاز های زیستی، تعلق، رشد ERG (آلدرفر Alderfer) (Existence, Relatedness & Growth) :**

ـ **نیاز های زیستی (Existence)** ⟵ نیاز های جسمانی و ایمنی

ـ **نیاز های تعلق (Relatedness)** ⟵ نیازهایی چون محبت، کرامت، احترام

ـ **نیاز های رشد (Growth)** ⟵ نیاز به کمال و تعالی

نکته: نظریه ERG با نظریه سلسله مراتب مازلو شباهت‌های زیادی دارد با این تفاوت که برای بروز نیازها به سلسله مراتب قائل نیست و آن‌ها را در یک پیوستار مورد بررسی قرار می‌دهد. **[صفحه ۷۷۷-۷۷۸]**

❖ **نظریه نیاز های سه‌گانه مک کللند:**

۱- نیاز به کسب موفقیت (N Ach) ⟵ تلاش در جهت کسب هدف با توجه به برنامه‌ها و استانداردهایی که موفقیت را تضمین می‌نماید.
(Need for Achievement)

۲- نیاز به کسب قدرت (N Pow) ⟵ کسب توانایی جهت اعمال نفوذ بر دیگران و کنترل آن‌ها.
(Need for Power) ـ نیاز به قدرت در دایره نیاز به احترام و خود شکوفایی (در نظریه مازلو) قرار دارد.

۳- نیاز به کسب دوستی و روابط (N Aff) ⟵ یعنی تمایل به کسب دوستی، حمایت دیگران و ایجاد روابط صمیمی با آن‌ها.
(Need for Affiliation) این نیاز با نیاز تعلق یا اجتماعی (در نظریه مازلو) شباهت دارد.

❖ **تئوری انتظار (Expectancy Theory) :**

ـ علت این که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می‌دهند و انتخاب می‌کنند و انگیزه هر رفتار را با موارد زیر معین می‌کند:

۱- ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداش‌هایی که از یک رفتار ناشی می‌شود.

۲- جذابیت آن پاداش در ارضای نیاز او.

(V) انگیزش (M)

ـ بنابراین انگیزه انجام کاری، هم به نتایج مورد انتظار و هم جذابیت آن وابسته است.

جذابیت نتایج × اعتماد به این که عملکرد نتیجه مطلوب را خواهد داد × اعتقاد به این که عملکرد به تلاش منجر می‌شود = میزان تلاش (قدرت انگیزش)

$$Effort = (E \rightarrow P) \times (P \rightarrow O) \times V$$

کوشش — عملکرد — نتایج — جذابیت نتایج

ـ **عملکرد تابعی است از انگیزش و توانایی :**

(M) عملکرد (p)

(E) عملکرد (p)

[صفحه ۷۷۸]

❖ **تئوری عدالت و برابری (آدامز Adams) (Equity Theory) :**

ـ رضایت تابعی است از نتایج کسب شده و تصور فرد از عدالت و انصاف منظور شده در گرو تحقق این نتایج.

انواع پاداش

- **پاداش‌های درونی (باطنی)** ← مثل چالشی بودن کار، ارضای نیاز شهرت با انجام کار و ...
- **پاداش‌های بیرونی (عارضی)** ← مثل پول، مقام و موقعیت و ...

ـ **معیار عدالت و پاداش** ← چیزی است که شخص با در نظر گرفتن آن چه که دیگران برای انجام همان نوع کار دریافت می‌کنند، احساس می‌کند باید دریافت کند.

[صفحه ۷۷۹]

ـ به آن نظریه مقایسه اجتماعی هم می‌گویند. (Social Comparison Theory)

ـ افراد انگیزه شدیدی در برقراری تعادل میان نتایج کار خود به نسبت نهاده‌هایشان در آن دارند.

ـ این نظریه دیدگاه های زیر را ارائه می‌کند:

۱- ادراک فرد از میان برابری و نابرابری در محیط کار، مهم‌ترین انگیزه است.

۲- ادراک فرد از برابری، حاصل مقایسه بین نسبت نتایج به نهاده های خود در برابر نتایج و نهاده های دیگران است.

DLM

۳- نابرابری منشأ تنش در فرد است.

۴- اگر پاداش متناسب به فرد داده نشود احساس نابرابری خواهد کرد.

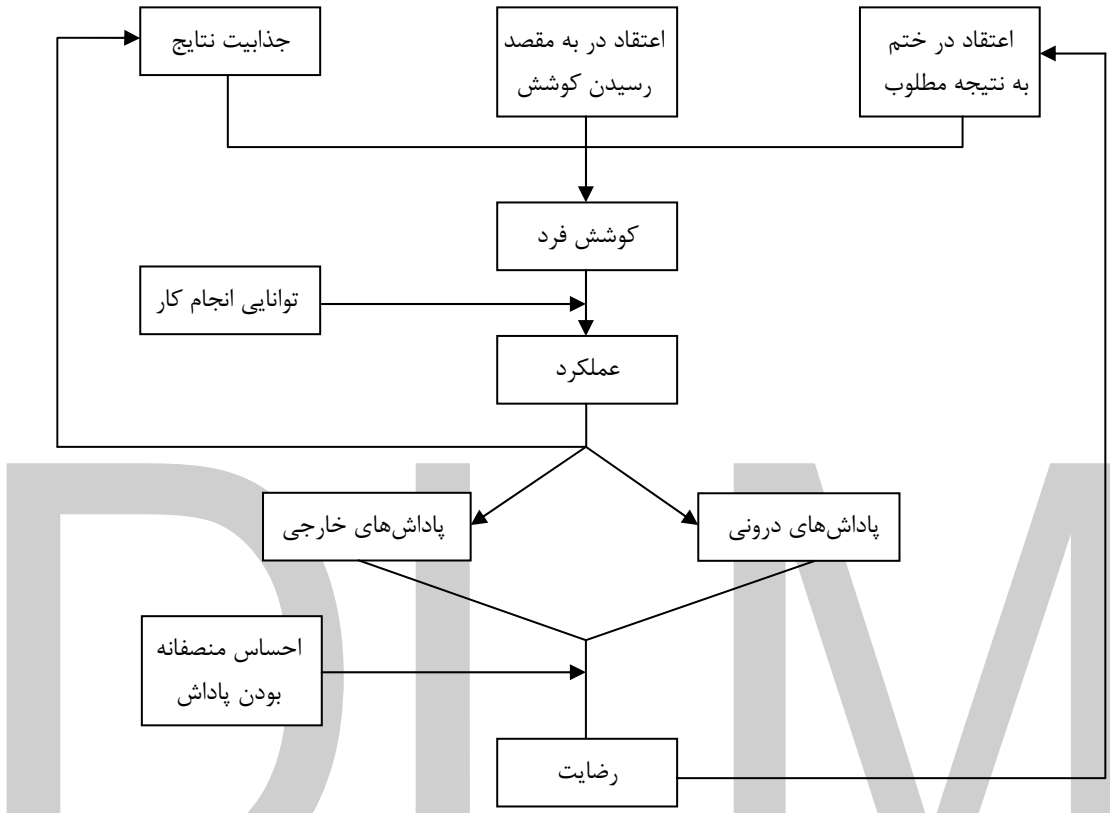
۵- اگر پاداش و مزد بیشتر از حد معمول به فرد داده شود بهتر کار خواهد کرد.

۶- اگر به کارکنانی که قطعه کاری می‌کنند بیشتر از معمول پرداخت شود، محصولات با کیفیت و اگر کمتر پرداخت شود محصولات با کیفیت پایین‌تر تولید می‌نمایند.

۷- احساس نابرابری موجب افزایش غیبت می‌شود.

۸- هر فرد می‌کوشد تا با تلاش کمتر نتایج مثبت بیشتری بدست آورد.

[صفحه ۷۸۰]



ـ نمودار ۱۷-۱۹: روابط میان فرایند انگیزش، عملکرد و رضایت خاطر فرد ـ

❖ نظریه اسناد (Attribution Theory) :

ـ رفتار انسان‌ها یا برخاسته از ویژگی‌های شخصیتی افراد یا وضعیتی که در آن قرار داشته‌اند، می‌باشد.

ـ نظریه اسناد مسئولیت و فرایند های شناختی که انسان‌ها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تعبیر و تفسیر می‌کنند و مورد تحلیل قرار می‌دهند.

❖ نظریه هدف گذاری (Goal – Setting Theory) :

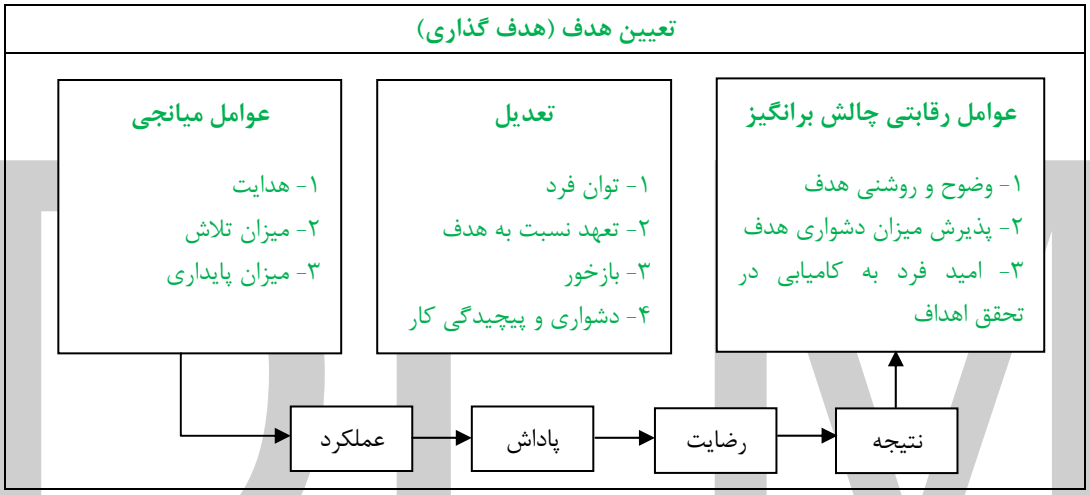
ـ افراد دارای هدف، بیشتر و دقیق‌تر از افرادی بی هدف تلاش می‌کنند و افراد با اهداف رقابتی و مبارزه‌طلبانه و چالشی نسبت به افرادی که دارای اهداف ساده و سهل هستند، بیشتر تلاش و فعالیت می‌نمایند و نیز افرادی که پذیرش به اهداف دارند نسبت به افرادی که در مقابل اهداف مقاومند فعال‌ترند.

تلاش

افراد بی هدف < افراد با هدف

افراد با هدف ساده < افراد با هدف چالشی

افراد مقاوم به هدف < افراد با پذیرش هدف



ـ نمودار ۱۸-۱۹: فرایند هدف گذاری و اخذ نتیجه ـ

❖ نظریه تقویت یا شرطی کردن عامل (اسکینر Skinner) (Operant Conditioning) :

ـ در این نظریه با تفکیک رفتارهای ارادی از غیر ارادی، تلاش بر تقویت رفتار ارادی مفید می‌شود و بدین گونه به اصلاح رفتار پرداخته می‌شود.

[صفحه ۸۷۲ – ۸۷۳]

اقدام	ایجاد	تقویت مثبت: تثبیت رفتار مناسب	تنبیه: توقف رفتار نا بهنجار
	حذف	خاموشی یا چشم پوشی: نادیده گرفتن رفتار، ترک رفتار نامطلوب	تقویت منفی: توقف رفتار های نامطلوب برای شکل گیری رفتار مطلوب
		مناسب	نامناسب
		روش تقویت	

ـ نمودار ۱۹-۱۹: انواع اصلاح رفتار ـ

[صفحه ۷۸۳]

انواع اصلاح رفتار

۱- تقویت مثبت ← پاداشی است که در رابطه با رفتار مطلوب داده می‌شود. (Positive Reinforcement)

۲- پرهیز یا تقویت منفی ← نتایج مطلوب با حذف رفتار های نامطلوب از نظر دیگران. (Negative Reinforcement) ـ فرد رفتار مورد نظر دیگران را انجام می‌دهد تا از انتقاد در امان بماند.

۳- تنبیه ← نتایج ناخوشایند برای رفتارهای نامطلوب (Punishment)

۴- خاموش سازی یا چشم پوشی ← نادیده گرفتن افراد ضعیف این مفهوم را به فرد منتقل می‌کند که باید در اصلاح و تقویت رفتار تلاش کند. (Extinction)

نکته: *بهترین روش، تقویت مثبت همراه با چشم پوشی است.*

ـ حال این پرسش مطرح می‌شود که برای اعمال روش‌های نظریه تقویت رفتار، از چه برنامه ای و در چه زمانی استفاده کنیم؟

ـ نگاره ۵-۱۹: برنامه تقویت رفتار ـ

۱- تقویت مداوم: در پی وقوع رفتار مطلوب تقویت انجام می‌شود.
۲- تقویت با فواصل زمانی ثابت: در پی وقوع رفتار مطلوب بر اساس برنامه زمانی ثابت و مشخصی تقویت انجام می‌شود.
۳- تقویت با فواصل زمانی متغیر: رفتار مطلوب در فواصل زمانی غیر مشخص تقویت انجام می‌شود.
۴- تقویت با نسبت ثابت: رفتار مطلوب بر اساس تعداد تکرار مشخص و ثابت تقویت می‌شود.
۵- تقویت با نسبت متغیر: رفتار مطلوب به نسبت‌های تکرار متفاوت تقویت می‌گردد.

❖ **الگوی اقتضایی انگیزش (Motivation Contingency Model) :**

ـ این الگو کوشیده است نه تنها خصوصیات شغل و شاغل بلکه خصوصیات سازمان را مدنظر قرار دهد و نتایج حاصل از آن‌ها را در حالات هشت‌گانه انگیزشی برای فرد نشان دهد.

الگوی اقتضا

کارکنان
۱- کارکنان با نیاز های کمال طلبی و رشد و تعالی
۲- شاغل ساده و یکنواخت

سازمان
۱- سازمان‌های انعطاف پذیر و انسانی
۲- سازمان‌های ماشینی و بروکراتیک



ـ نمودار ۲۰-۱۹: الگوی اقتضایی انگیزش ـ

[صفحه ۷۸۵]

❖ کاربرد نظریات انگیزشی:

ـ صاحب‌نظران نظیر پورتر (Lyman Porter) و مایلز (Ramond Miles) بر این باورند که نگرشی نظام‌گرا و ترکیبی موجب اثربخشی کاربردی نظریات انگیزشی خواهد شد.

ـ نگاره ۴-۱۹: کاربرد نظریات انگیزشی با توجه به عوامل ـ

متغیر	ویژگی‌ها	نظریات
فردی	۱- علایق ۲- نگرش نسبت به خود، به کار و جنبه های مختلف شغل ۳- نیازها مانند: تأمین، تعلق و موفقیت	ـ سلسله مراتب نیازها ـ نیازهای آلدرفر ـ مفروضات x و y ـ نظریه انگیزاننده و نگه‌دارنده‌ها ـ نیازهای سه‌گانه مک کللند
شغلی	۱- پاداش درونی ۲- حدود استقلال ۳- میزان اخذ بازخور از عملکرد سیستم ۴- حدود تنوع کار	ـ نظریه انگیزاننده و نگه‌دارنده‌ها ـ تقویت ـ انتظار
شرایط کار و موقعیت	۱- محیط کار الف) همکاران ـ ب) سرپرستان ۲- اقدامات سازمان الف) نوع پاداش فردی یا گروهی ب) فرهنگ سازمان	ـ نظریه تقویت ـ نظریه هدف گذاری ـ نظریه اسناد

DLM

❖ تئوری یادگیری و انگیزش:

ـ یادگیری به دلایل زیر جزء کامل انگیزش است:

۱- انتظارات، نیازها و پاسخ‌هایی که انگیزشی یا ضد انگیزشی می‌باشند، آموختنی (یا غیر آموختنی) هستند.

۲- درک این که افراد چگونه یاد می‌گیرند تا به پاداش‌ها و تنبیهات پاسخ گویند، می‌تواند به مدیران کمک کند.

۳- یادگیری این که ما چطور یاد می‌گیریم، به منظور توانایی برای ارتقا خود مهم می‌باشد.

ـ یادگیری ⟵ تغییر نسبتا پایدار در رفتار ناشی از تجربه است.

فصل بیستم:

ارتباطات و بهره گیری از آن در عصر اینترنت

DLM

❖ **فصل بیستم در یک نگاه:**



❖ **سطوح برقراری ارتباط**

۱- درون فردی ← مثل پرورش افکار، تصمیم گیری، گوش دادن، خود نگری (Intrapersonal Communication)

۲- میان فردی ← گفتگو، مصاحبه، مذاکره، مجادله (Interpersonal Communication)

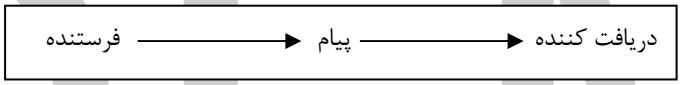
۳- عمومی ← به صورت مستقیم (ارسال یک پیام به جمع در سخنرانی) و غیر مستقیم (مثل پیام‌های رادیویی و تلویزیونی) (Public Communication)

[صفحه ۸۱۱- ۸۱۲]

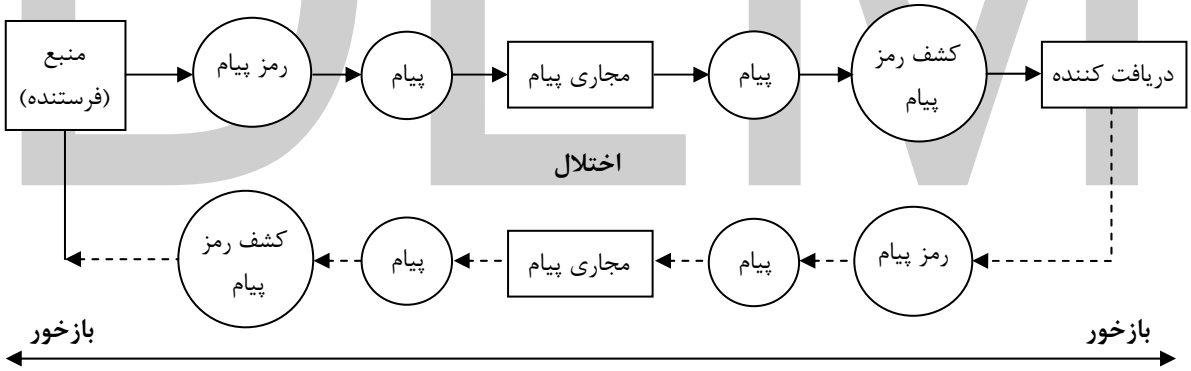
❖ **فرایند ارتباطات:**

ـ تعریف ارتباطات ← تبادل اطلاعات و انتقال معنی

ـ ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده به صورتی که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک باشد.



ـ نمودار ۱-۲۰: ساده‌ترین فرایند ارتباط ـ



[صفحه ۸۱۲] **ـ نمودار ۲-۲۰: فرایند ارتباطات گسترده ـ**

❖ **اجزای فرایند ارتباطات:**

۱. **فرستنده (منبع)** ← آغاز کننده ارتباط
۲. **رمز پیام** ← ترجمه پیام به یک سری سمبل‌ها به گونه ای که دریافت کننده آن را درک کند.
۳. **پیام** ← نکته یا موضوعی است که باید به گیرنده منتقل شود.
۴. **مجاری پیام** ← وسیله و طریقه و کانال انتقال پیام
۵. **دریافت کننده** ← شخصی که پیام فرستنده را درک می‌کند.
۶. **کشف رمز پیام** ← فرایندی است که دریافت کننده بر اساس آن پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تفسیر می‌کند.
۷. **عوامل اختلال (پارازیت)** ← موجب نا مفهومی پیام می‌شود.
۸. **بازخور** ← ابراز نظرات و واکنش‌های گیرنده درباره پیام و انتقال آن به فرستنده

نکته: بازخور، درجه اثربخشی و کارایی ارتباط را نشان می‌دهد و کمبودها و نارسایی‌های ارتباطی را بیان می‌کند و به رفع اشکالات و بهسازی ارتباط کمک می‌کند.

[صفحه ۸۱۳]

عوامل اختلال به این دلایل بروز می‌کند
- ـ فرستنده پیام را به درستی ادا نکند.
- ـ پیام تحریف شده باشد.
- ـ صداهایی از محیط در آن اثر گذاشته باشد.
- ـ بی توجهی دریافت کننده به پیام
- ـ عدم دقت دریافت کننده در کشف رمز پیام

[صفحه ۸۱۳]

❖ انواع پیام:

ـ نگاره ۱-۲۰: انواع پیام‌ها، فعالیت‌های گیرنده و فرستنده ـ

انواع پیام	فعالیتی که باید به وسیله فرستنده یا منبع ارتباطی انجام شود.	فعالیتی که باید به وسیله گیرنده پیام انجام شود.	چند مثال
۱- سمعی	سخن گفتن کاربرد وسیله مکانیکی ارسال پیام	گوش کردن	علائم تلگرافی، رادیو، مکالمات تلفنی
۲- بصری	عمل	مشاهده	علائم بصری کشتی به بندر (ساحل)، علائم دست، تکان دادن پرچم
۳- کتبی	تحریر و نوشتن	خواندن	گزارشات، راهنمای وظایف و مشی شرکت، کتب
۴- ترکیب سمعی و بصری	سخن گفتن و عمل کردن	گوش کردن و مشاهده	تلویزیون، سینما، تئاتر، شاگردانی که به یک سخنرانی گوش می‌کنند.
۵- ترکیب بصری و کتبی	عمل و تحریر	خواندن و مشاهده	آگهی بر تابلو، مجلات، روزنامه‌ها، آگهی بر وسایل نقلیه
۶- ترکیب سمعی و کتبی	سخن گرفتن و تحریر	گوش کردن و خواندن	شاگردانی که جزوه معلم را دنبال می‌کنند (ضمن این که به سخنان او گوش می‌کنند)

❖ **انواع ارتباطات**

از نظر عکس‌العمل

۱- یک جانبه: گیرنده پیام، عکس‌العملی نشان ندهد.

۲- دو جانبه: گیرنده، عکس‌العمل‌ها و نظرات خود را ابراز کند.

از نظر مسیرهای ارتباطی

۱- افقی (Horizontal) : بین اعضای گروه های کاری، بخش‌ها و اعضای صف و استاد

ـ «برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی» است.

ـ اثر نامطلوبی بر سیستم کنترل و نظارت دارد و موقعیت کنترل کننده را متزلزل می‌کند.

۲- عمودی (Vertical)

از بالا به پایین: از مدیریت سطح بالا شروع شده و به کارگران خط تولید منتهی می‌شود.

ـ هدف از آن: آگاه کردن، هدایت، شکل دادن و ارزیابی زیردستان است.

از پایین به بالا: عرضه اطلاعات به بالاترین سطح

ـ گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم گیری

۳- مورب (Diagonal) ← به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است.

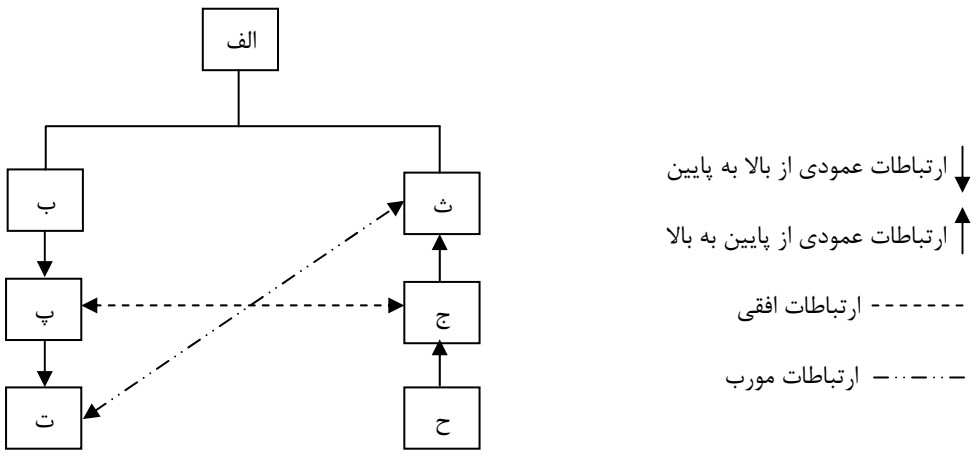
(مثل ارتباط بین صف و ستاد)

از نظر وسیله انتقال پیام

۱- کلامی (شفاهی) : به وسیله واژه‌ها

۲- غیر کلامی (غیر شفاهی) : زبان بدن، ژست‌ها، فاصله‌ها یا حریم‌ها

[صفحه ۸۱۳-۸۱۹]



ـ نمودار ۳-۲۰: شمای مجازی ارتباطات عمودی، افقی، مورب ـ

نکته: پژوهش‌های هارولد لویت (Leavit) و رونالد مولیر (Muller) می گوید:

۱. ارتباط یک جانبه سریع‌تر و کار فرستنده پیام آسان‌تر است.
۲. ارتباط دو جانبه دقت بیشتری دارد.
۳. ارتباط یک جانبه پارازیت و سردرگمی بیشتری دارد.
۴. در ارتباط یک جانبه، فرستنده راحت‌تر می‌تواند اشتباهات خود را مخفی کند.
۵. در مواردی که هنوز برنامه ریزی نشده ← دوجانبه مؤثر تر است.
در مواردی که برنامه ریزی انجام شده و یکنواخت گشته ← یک جانبه
پس: ارتباطات دو جانبه برای اتخاذ تصمیم در سطوح مدیریت مناسب‌تر و مؤثر تر است.
۶. در مواردی که فرستنده و گیرنده پیام با پیام آشنا باشد ← یک جانبه

[صفحه ۸۱۴-۸۱۵]

نکته: برجسته‌ترین متخصص در زمینه ارتباطات غیر کلامی ← ادوارد هال (Edward Hall)

[صفحه ۸۱۵]

روابط میان ارتباطات کلامی و غیر کلامی

- **۱- رابطه جایگزین** (Substituting Relationship) ← مثلا به جای بله گفتن با سر جواب دهیم. ـ یک عمل جایگزین کلمه «بله» شده است.
- **۲- رابطه مکمل** (Complementing Relationship) ← زبان بدن یک پیام کلامی را تکمیل کند (و تقویت کند) مثلا وقتی می‌گوییم «نه» سر خود را به صورت افقی این طرف و آن طرف کنیم.
- **۳- رابطه متعارض** (Conflicting Relationship) ← وقتی حرکات بدن یک فرد با پیام کلامی او در تعارض باشد.
- **۴- رابطه موکد** (Accenting Relationship) ← وقتی رفتار غیر کلامی بخش‌هایی از یک پیام کلامی را مورد تاکید قرار دهد. مثلا خط کشیدن زیر یک کلمه مهم

[صفحه ۷۱۷-۷۱۸]

انواع ارتباطات غیر کلامی

- **۱- زبان بدن** (Kinesice (Body Language)) ← علم مطالعه اندام یا حرکت گفتاری
- **۲- ژست‌ها** (Gestures)
  - ۱- ژست‌های مستقل از گفتار: به گفتار وابسته نیستند ـ تماثیل یا علائم (Emblems)
  - ۲- ژست‌های وابسته به گفتار: در پیوند یا همراه با گفتار هستند.
    - مصورها (اعمال حرکتی همراه با سخن)
    - نمایش‌های عاطفی (چشمک زدن، اخم کردن)
    - منظم کننده‌ها (اعمال حرکتی کنترل کننده)
    - تعدیل گر ها
- **۳- فاصله (حریم)**
  - ۱- حریم خصوصی: ۴۵ سانتی متر (بغل کردن ـ درگوشی حرف زدن)
  - ۲- حریم شخصی: ۴۵ تا ۱۲۰ سانتی متر ـ حریم آسایش هم می‌گویند.
  - ۳- حریم اجتماعی: ۱۲۰ تا ۳۶۰ سانتی متر
  - ۴- حریم عمومی: ۳۶۰ تا ۶۰۰ سانتی متر (سخنرانی)

[صفحه ۸۱۸- ۸۱۹]



[صفحه ۸۱۹-۸۲۰]

❖ **روش‌های حذف موانع ارتباطات و بهبود روابط:**

۱. استفاده از بازخور
۲. ارتباطات دوجانبه
۳. پیام فرستنده را برای گیرنده ضمن توضیح تشریح نماییم.
۴. استفاده از ارتباطات شفاهی (رو در رو) دقت بیشتری از ارتباطات کتبی دارد.
۵. استفاده از زبان ساده

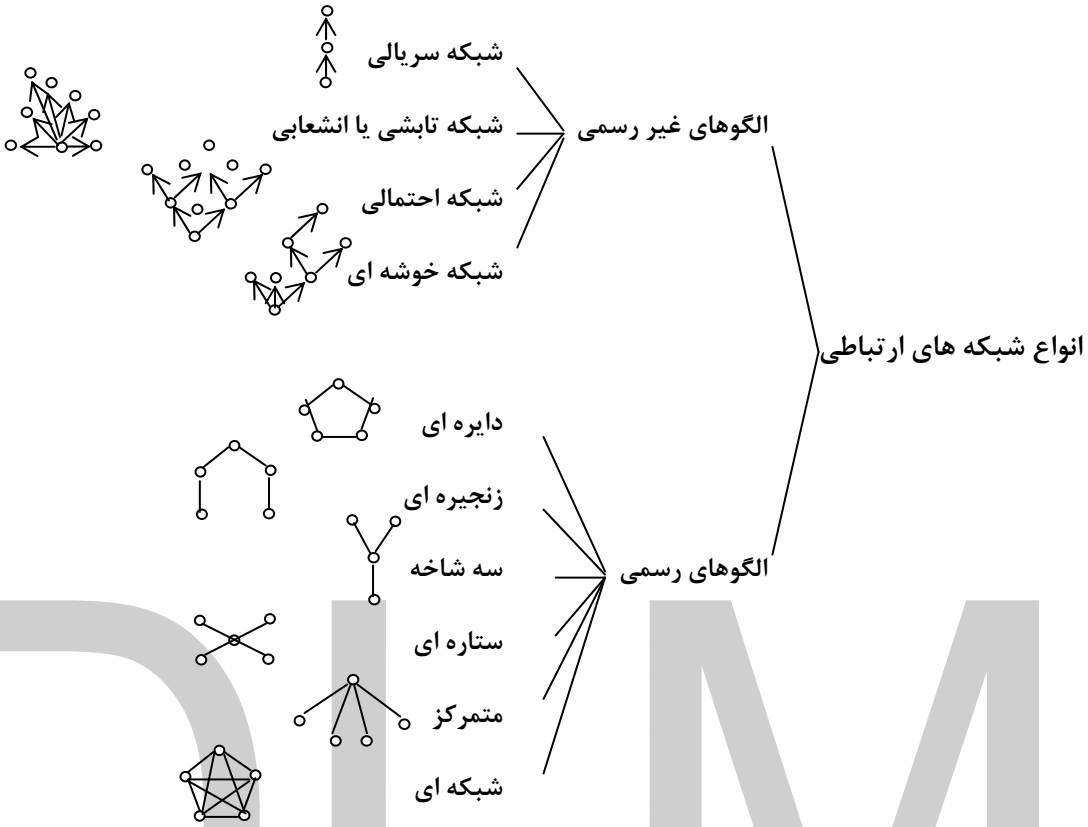
[صفحه ۸۲۰]

❖ **۴ عامل عمده برای اثربخشی ارتباطات:**

۱. استفاده از کانال‌های رسمی ارتباطات (در برگیری فواصل رشد و توسعه ـ جلوگیری از پخش اطلاعات)
۲. ترکیب قدرت سازمانی (که بر کارایی ارتباطات تأثیر می‌گذارد)
۳. تخصص کاری در گروه های مختلف، ارتباطات را تسهیل می کند.
۴. تملک اطلاعات (حق تصرف افراد بر اطلاعات و دانش‌های شغلی خود)

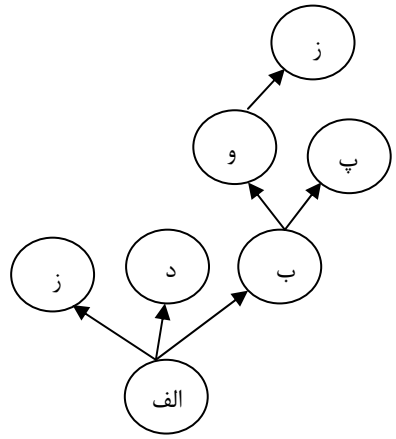
[صفحه ۸۲۱]

DLM

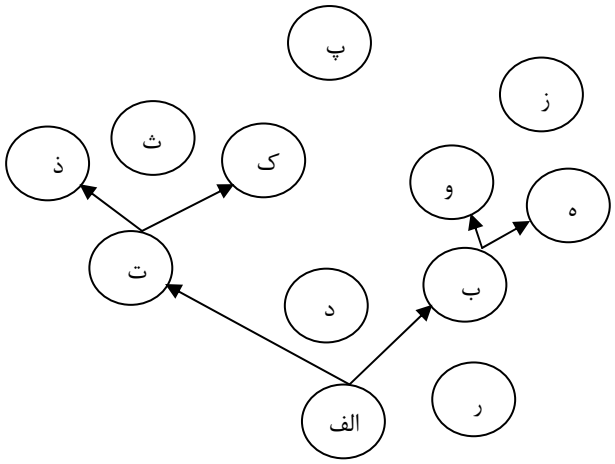

انواع شبکه های ارتباطی
الگوهای غیر رسمی
شبکه سریالی
شبکه تابشی یا انشعابی
شبکه احتمالی
شبکه خوشه ای
الگوهای رسمی
دایره ای
زنجیره ای
سه شاخه
ستاره ای
متمرکز
شبکه ای

[صفحه ۸۲۱]

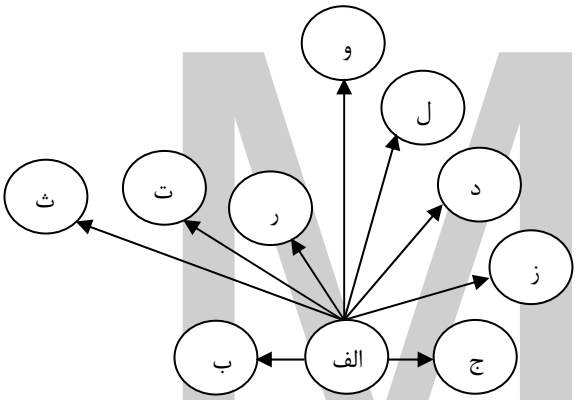
DLM



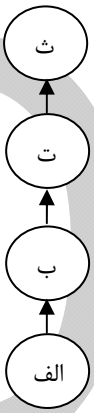
خوشه‌ای (انتقال اطلاعات توسط افراد قابل اعتماد)



شبکه احتمالی یا تصادفی (اطلاعات ناچیز و کم است)



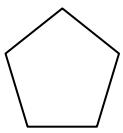
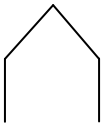
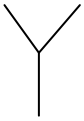
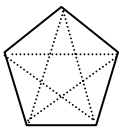
شبکه انشعابی یا تابشی (اطلاعات مفید غیر کاری)



شبکه سریالی یا رشته ای (حداقل دقت)

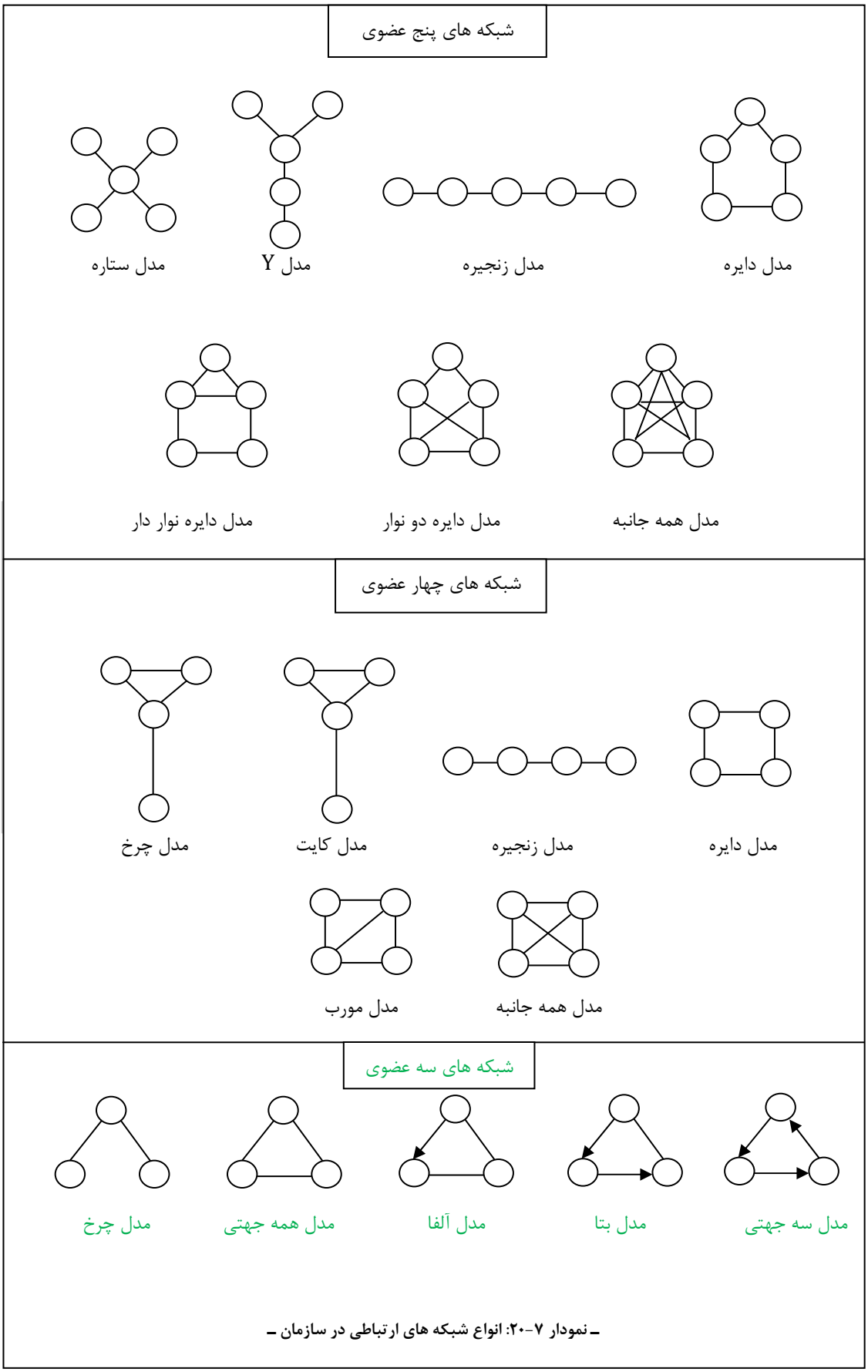
ـ نمودار ۴-۲۰: انواع شبکه های ارتباطی غیر رسمی خوشه ای ـ

[صفحه ۸۲۲]

انواع شبکه ارتباطی / ویژگی‌ها	دایره	زنجیره ای	سه شاخه	ستاره ای	متمرکز	شبکه ای
						
سرعت	کند	سریع	متوسط	سریع	سریع	سریع
دقت	ضعیف	خوب	نسب تا خوب	خوب	خوب	نسب تا خوب
ساخت	هیچ شکل پایداری ندارد	پیدایش تدریجی ولی پایدار	پیدایش تدریجی	متشکل و پایدار	تقریبا فوری و پایدار	فاقد هر گونه ساختار ارتباطی پایدار
ظهور رهبر	هیچ	مشخص	ضعیف	مشخص	خیلی	نامشخص
روحیه	خیلی خوب	پایین	نسب تا کم	پایین	مشخص خیلی پایین	عالی

ـ نمودار ۶-۲۰: ماهیت شبکه های رسمی ارتباطی ـ

[صفحه ۸۲۴]



ـ نمودار ۷-۲۰: انواع شبکه های ارتباطی در سازمان ـ

❖ اثربخشی پیام در فرایند ارتباطات:

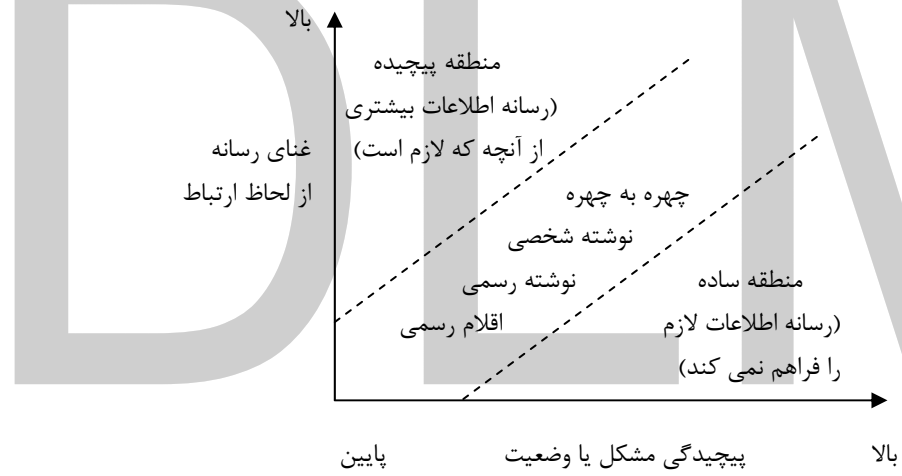
پیام دریافت شده (Meaning of Receiver)

پیام ارسال شده (Meaning of Sender) ⟵ $\acute{E}com = \frac{MR}{MS} \leq 1$ ⟵ اثربخشی پیام در فرایند ارتباطات (Effectiveness of Communication)

ـ بهترین حالت نسبت مذکور $\frac{MR}{MS} = 1$ است. اما در عمل این عدد کوچک‌تر از ۱ است یعنی بخشی از مفهومی که مورد نظر فرستنده است به دست گیرنده نمی رسد.

ـ در بهره گیری از پیام، انتخاب رسانه و غنی بودن اطلاعات بسیار مهم است.

ـ انتخاب رسانه: دیدگاه اقتضایی ⟵ اگر یک رسانه نامناسب انتخاب شود ممکن است پیام‌های مهم به دست حضار و مستمعین مورد نظر نرسد. پس انتخاب یک رسانه جزء کلیدی بازدهی اطلاعات است. (Choosing Medium)



ـ نمودار ۹-۲۰: مدل اقتضایی انتخاب رسانه ارتباطی ـ

[صفحه ۸۲۸]

ـ ارتباط مؤثر زمانی رخ می‌دهد که غنای رسانه به طور مناسبی با پیچیدگی مسئله یا موقعیت تطبیق داده شود.

ـ رسانه‌هایی که از نظر غنا پایین هستند مانند ارقام رسمی یا نوشته های رسمی، برای مسائل ساده بهتر هستند.

ـ برای مسائل و موقعیت‌های پیچیده، رسانه های غنی مانند ارتباط تلفنی یا ارتباط چهره به چهره مناسب است.

ـ ارتباط غیر مؤثر زمانی رخ می‌دهد که غنای رسانه یا زیاد بالاست یا زیاد پایین است. مثلا اگر مدیر فروش از طریق رسانه قوی‌تر ارتباط برقرار کند مثل چهره به چهره، اطلاعات بیش از اندازه ای برای داده های فروش ماهیانه فراهم می‌کند. یا مدیری که از یک نامه یا پیام الکترونیکی در ارتباط با ادغام یا سازماندهی مجدد استفاده کند، رسانه نا مؤثر است.

[صفحه ۸۲۸-۸۲۹]

ـ **غنی بودن اطلاعات** ⟵ ظرفیت حمل داده‌ها.
(Information Richness) ـ اگر یک ارتباط از یک داده مثل چشمک زدن برداشت‌های متفاوتی را موجب شود، آن ارتباط غنی را تشکیل می‌دهد. اگر برداشت‌های کمتری را فراهم کند، از نظر غنی بودن پایین است.

منبع زبان	نوع ارتباط	کانال	بازخور	رسانه	غنای اطلاعات
بدن طبیعی	شخصی	سمعی و بصری	فوری	چهره به چهره	بالا
طبیعی	شخصی	سمعی	سریع	تلفن	↑
طبیعی	شخصی	بصری محدود	آهسته	نوشته های شخصی	
طبیعی	غیر شخصی	بصری محدود	خیلی آهسته	نوشته های رسمی	
رقمی	غیر شخصی	بصری محدود	خیلی آهسته	ارقام رسمی	پایین

ـ نمودار ۸–۲۰: خصوصیات غنای اطلاعات برای رسانه های مختلف (دفت وینگیل، ۱۹۸۴،۱۹۷) ـ

[صفحه ۸۲۸]

ـ غنی‌ترین شکل ارتباط، ارتباط چهره به چهره است.

❖ **پیچیدگی مسائل و وضعیت مدیریتی:**

ـ مسائلی با پیچیدگی کم، قابل پیش بینی هستند. (مثل محاسبه و بررسی دستمزد یک کارمند)

ـ مسائل پیچیده، غیر قابل پیش بینی بوده مدیران وقت بیشتری را صرف تجزیه و تحلیل این موقعیت‌ها می‌کنند (مثل سازماندهی مجدد در یک وضعیت مبهم)

[صفحه ۸۲۷]

❖ **مهارت‌های عملکردی ارتباطی**
- ۱- توانایی صحبت کردن
- ۲- گوش دادن
- ۳- ابراز احساسات
- ۴- مهارت‌های نوشتن

[صفحه ۸۲۹]

نکته: مدیران ارشد اجرایی بر توانایی‌های ارتباطی به عنوان اولویت اول در موقعیت شرکت‌هایشان تاکید کردند. برعکس تحقیقات نشان می‌دهد، فیزیک‌دانانی که مهارت‌های ارتباطی ضعیف دارند، بیشتر از آن‌هایی که ارتباطات قوی دارند، کار خود را به سامان می‌رسانند.

DLM

❖ **اشکال ارتباطات: موضوعات رسانه ای**

ـ نگاره ۲-۲۰: مقایسه ای از ابعاد ارتباطات شفاهی و کتبی ـ

ابعاد مقایسه ای							
نوع ارتباط		ثبت دائمی	هزینه	کنترل پیام	غنای پیام	زمان رسیدن به بازخور	سرعت
شفاهی	چهره به چهره	خیر	پایین ـ بالا	متوسط	زیاد	کم	سریع
	تلفنی	خیر	پایین	متوسط	متوسط	کم	سریع
	پست صوتی	بله	پایین	بالا	پایین	تا حد امکان طولانی	سریع
	کنفرانس از راه دور	امکان دارد	بالا	کم تا متوسط	متوسط	کم	سریع
کتبی	یادداشت	بله	پایین	بالا	پایین	آرام	آرام
	فاکس	بله	پایین	بالا	پایین	کم تا متوسط	سریع
	پست الکترونیک	بله	پایین	متوسط به بالا	پایین	بستگی دارد	سریع
	خبرنامه/ تابلو اعلانات	امکان دارد	بالا	بالا	پایین	طولانی	آرام

DLM

[صفحه ۸۳۱]

انواع ارتباطات شفاهی

- ۱- فضاسازی ..... Spacing
- ۲- محور زبانی ..... Paralanguage
- ۳- محتوی ..... Context
- ۴- حرکت بدن و اشارات ..... Body Movement & Gestures
- ۵- لمس پذیری ..... Touch
- ۶- نما یا حالت چهره ..... Facial Expression
- ۷- تماس چشمی ..... Eye

[صفحه ۸۲۹-۸۳۱]

۱- فضاسازی ⟵ فضایی که ترجیح می‌دهیم بین ما و دیگرانی که در موقعیت‌های کاری با آن‌ها برخورد داریم وجود داشته باشد. (دوستان نسبت به غریبه‌ها، نزدیک‌تر به هم می ایستند ـ زنان نسبت به مردان فضای کمتری دارند ـ در فرهنگ‌های مختلف فضاسازی متفاوت است ـ در مقامات سطوح بالا نسبت به سطوح پایین فضا بیشتر است)

۲- محور زبانی ⟵ ویژگی‌هایی مثل سرعت، بلندی صدا و شدت.
(مثلا آمریکایی‌ها، کسی را که سریع صحبت می‌کنند را مستعد تر از کسی که آرام حرف می‌زند می‌دانند ولی کره ایها سخنرانی با سرعت پایین را می پسندند)

[صفحه ۸۳۲]

۳- محتوی ⟵ معمولا پیامی که شخص قصد دارد منتقل کند، به خاطر عدم توجه به مفهوم آن، بدون دقت انتقال می‌یابد.

ـ در کشورهای با محتوای بالا ⟵ شرکای تجاری نیاز به جزییات زیاد شفاهی یا کتبی ندارند و اطلاعات ممکن است عموما از طریق درک مفهوم پیام دریافت شود.

ـ در کشورهای با محتوای پایین ⟵ با جزییات مذاکرات و قوانین مبادلات تجاری دیگر هستند و بر مستندات قانونی متکی هستند.

نکته: قسمتی از اعتراضات آمریکایی‌ها در مورد تجارت با ژاپنی‌ها و برعکس به این دلیل است.
پس در هر ارتباط تجاری شما باید بدانید با چه کسی برخورد می‌کنید و تا چه اندازه محتوا لازم است.

ـ نگاره ۳-۲۰: ویژگی‌های ارتباطات در فرهنگ‌های با محتوای پایین و بالا (ویکتور،۱۵۳،۱۹۹۰) ـ

جنبه ارتباطی	محتوی پایین	محتوی بالا
رویکرد کلی	مستقیم / واضح	غیر مستقیم / پیچیده
میزان دقت	جدی / دقیق	تقریبی / نسبی
وابستگی به کلمات	بالا	پایین
وابستگی غیر کلامی	پایین	بالا
نگرش نسبت به سکوت	ارتباط منفی: ضعیف / خیر	ارتباط مثبت و خوب
توجه به جزئیات	بالا	پایین
ارزش‌گذاری بر مقاصد و منظورها	پایین	بالا
کشور های نمونه	سوییس ـ ایالات متحده ـ آلمان ـ سوئد	چین ـ کره ـ ژاپن ـ فرانسه

[صفحه ۸۳۳]

۴- حرکت بدن و اشارات ⟵ مثل دست به سینه بودن، جلو یا عقب رفتن، دست روی دست گذاشتن، پا روی پا انداختن

ـ تجزیه و تحلیل زبان بدن به راحتی تفسیر پذیر نیست و بستگی به فرهنگ‌های متفاوت دارد.

[صفحه ۸۳۴]

۵- لمس پذیری ⟵ مردم علاقه‌مندند آن‌هایی را که دوست دارند، لمس کنند.

ـ زنان و مردان ارتباطات لمسی را متفاوت تفسیر می‌کنند.

ـ فرهنگ‌های مختلف تعابیر مختلفی از ارتباطات لمسی دارند مثلا دو پسری که در شرق دست هم را گرفته‌اند نوعی احترام را می‌رساند ولی در امریکا این رفتار معمولی به نظر نمی‌رسد.

[صفحه ۸۳۴-۸۳۵]

۶- نما یا چهره ⟵ استنباط ادراکی از ارتباط حالت چهره و عاطفه در کشور های مختلف متفاوت است.

ـ مدیران باید در تفسیر های حالت چهره بین گروه های متفاوت کارکنان دقت نمایند.

ـ رنگ رخساره خبر می‌دهد از سر درون.

۷- تماس چشمی

- **تماس چشمی خبری** ← جریان ارتباطات را با خبر دادن شروع و پایان نظم می‌بخشد.
- **نگاه خیره** ← بازخور را تسهیل و نظارت می‌کند، منافع و انگیزه‌ها و توجه را منعکس می‌کند.
- **تماس چشمی نقلی** ← احساسات را انتقال می‌دهد.
- **نگاه رابطه ای** ← به نوع ارتباط بین طرفین بستگی دارد.

[صفحه ۸۳۵]

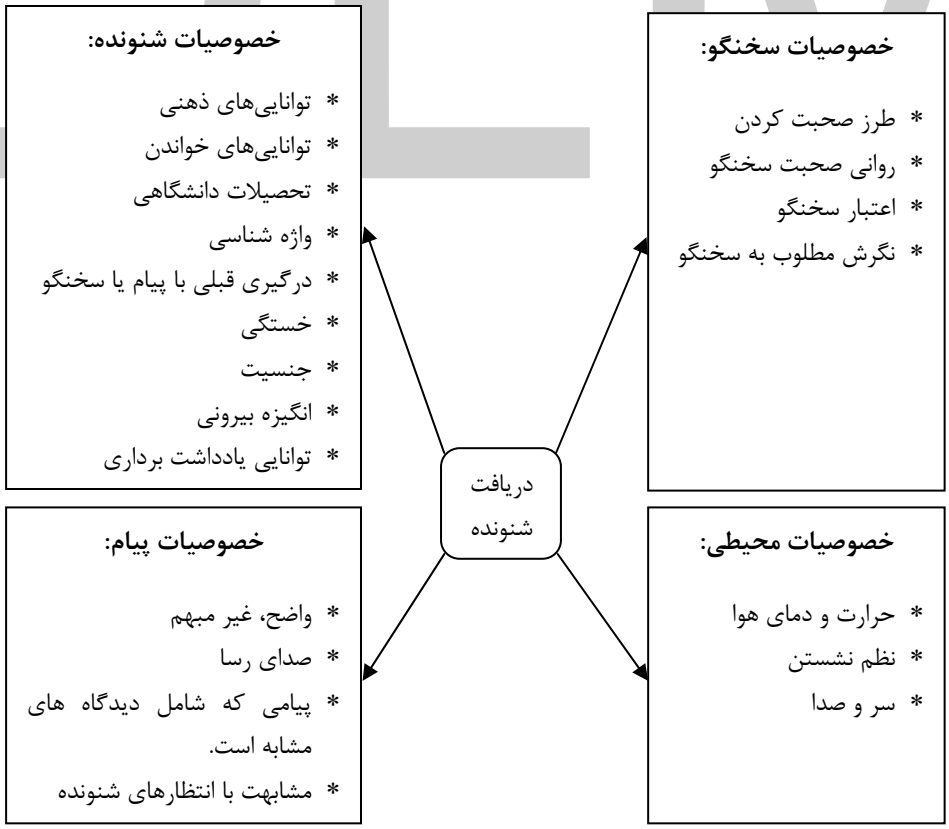
بهبود مهارت‌های غیر کلامی

۱- فعالیت‌های غیر کلامی که به بهبود ارتباط کمک می‌کند
- ۱- حفظ تماس چشمی
- ۲- تکان دادن سر به نشانه توافق
- ۳- لبخند و سرزندگی
- ۴- خم شدن به طرف سخنران
- ۵- نگاه ملایم و موافق

۲- فعالیت‌هایی که باید از آن‌ها پرهیز شود
- ۱- برگرداندن یا منحرف کردن نگاه از سخنگو
- ۲- بستن چشم‌ها
- ۳- استفاده از صدای ناخوشایند
- ۴- سخن خیلی سریع یا خیلی آهسته
- ۵- خمیازه کشیدن

[صفحه ۸۳۶]

❖ **مدل دریافت شنونده (Listener Comprehension Model) :**



ـ نمودار ۱۰-۲۰: مدل دریافت شنونده ـ

❖ **شنود فعال** ⟵ سنگ بنای مهارت ارتباطی

ـ وقت مدیران ⟵ (۹٪خواندن) (۱۶٪ نوشتن) (۳۰٪ صحبت) (۴۵٪ گوش دادن)

ـ متأسفانه بیشتر افراد در گوش دادن مؤثر عمل نمی‌کنند و حدود ۲۵٪ از یک پیام کلامی را درک می‌کنند.

[صفحه ۸۳۶]

❖ **سبک‌های شنود** ⟵ افراد ترجیح می‌دهند که اطلاعاتی را بشنوند و صحبت کنند که با سبک شنوایی آن‌ها متناسب باشد.

سبک نتیجه ای	سبک چرایی	سبک فرایندی
۱- رک ۲- کار گرا ۳- حال گرا ۴- حل مسئله را دوست دارند. ۵- خط پایان، اولین علاقه آن‌هاست.	۱- دوست دارند اساس و منطق پیام را بدانند. ۲- نگران وجود راه حل منطقی و واقع‌بینانه هستند. ۳- هر چیزی را می‌سنجند و موازنه می‌کنند. ۴- اگر از آن‌ها پرسشی شود می‌گویند: بستگی دارد. ۵- با صدای ضعیف یا درونی بحث می‌کنند. ۶- تحمل کمی دارند و به ذهن بی نظم احترام نمی‌گذارند. ۷- تمرکز بر «چرا» دارند.	۱- مباحث را با جزئیات بحث می‌کنند. ۲- مردم گرا ۳- باید تمام داستان را قبل از تصمیم گیری بدانند. ۴- توجه زیادی به کیفیت دارند. ۵- آینده نگر (نگران آینده نیستند بلکه آینده را پیش بینی می‌کنند)

[صفحه ۸۳۷]

❖ **ویژگی‌های شنونده مؤثر:**

ـ نگاره ۴-۲۰: کلید شنود مؤثر (اسکینر، ۱۹۹۹،۳۲-۳۴) ـ

کلید یا اصول	شنونده بد	شنونده خوب
۱- افکار فرار و گذرا هستند.	تمایل به رویا و خیال پروری	به ارزش سخن و سود از آن می‌اندیشند، سخن‌ها را یادداشت نموده و ارزیابی می‌کنند.
۲- به ایده‌ها گوش می‌دهند.	به واقعیت‌ها می‌اندیشند.	به اصل و کلیت ایده گوش می‌دهند.
۳- زمینه های مورد علاقه را پیدا کنید.	تمایل به سخنرانی خشک و یا موضوع خشک وجود ندارد.	به حالت سخنران نمی‌اندیشد، به اطلاعات حاصل فکر می‌کند.
۴- محتوا را بسنجید.	به ارائه ضعیف گوش نمی‌دهد و متأثر از گوینده پیام را دریافت نمی‌کند.	تا مطالب را به طور کامل دریافت نکند، قضاوت نمی‌کند.
۵- برانگیختگی افراد	تمرکز ذهنی کمی دارد و با سخنران مجادله می‌کند.	تا قبل از درک کامل پیام از ارزیابی خودداری می‌کند.
۶- فعال در گوش دادن و شنود	تلاش و انرژی خود را صرف گوش دادن و شنود نمی‌کند.	با تمام وجود به سخنران توجه می‌کند.
۷- مقاومت در برابر حواس پرتی و آشفتگی	به آسانی فکرش آشفته می‌شود.	از آشفتگی دور و به سخنران و سخنان او متمرکز می‌شود.
۸- شنیدن آنچه که گفته می‌شود.	افکار و اطلاعات نامطلوب	گوش دادن به اطلاعات مطلوب و نامطلوب
۹- ذهن خود را به چالش وا دارید.	از شنیدن مطالب دشوار پرهیز می‌کند و تمایل به چالش پذیری ندارد.	با استفاده از داده های پیچیده ذهن را بر می انگیزد.
۱۰- از ابراز سمعی و بصری استفاده شود.	یادداشت برداری نمی‌کند یا به ابراز سمعی و بصری توجه نشان نمی‌دهد.	یادداشت برداری می‌کند و از امکانات سمعی و بصری به منظور درک بهتر بهره می جوید.

DLM

❖ **مشکل ارتباطی رایج بین زنان و مردان:**

۱. مردان خیلی اقتدار گرا هستند.
۲. مردان زنان را جدی نمی‌گیرند.
۳. زنان خیلی عاطفی هستند.
۴. مردان، زنان را به عنوان همکار یا رییس قبول ندارند.
۵. زنان به حد کافی بلند صحبت نمی‌کنند.

نکته: تفاوت‌های جنسی در ارتباطات تا حدی ناشی از سبک‌های زبانی است.

ـ سبک زبانی ⟵ الگوی صحبت کردن یک فرد است ـ مجموعه ای از علامت‌های یادگیری شده فرهنگی است که به وسیله آن‌ها مقصود خود را در ارتباط می‌رسانیم و مقصود دیگران را تفسیر می‌کنیم.

[صفحه ۸۳۹]

❖ **تفاوت الگوهای ارتباطی زنان و مردان:**

ـ نگاره ۵-۲۰: تفاوت الگوهای ارتباطی زنان و مردان (تانن، ۱۹۹۵، ۱۴۸-۱۳۸) ـ

خصوصیات	مردها	زن‌ها
۱ـ اعتبار گرفتن	۱ـ استفاده بیشتر از «من» مثلا: «من آن را انجام دادم»	۱ـ استفاده بیشتر از «ما» مثلا: «ما این را انجام دادیم»
۲ـ اعتماد به نفس	۲ـ کمتر می‌گویند از یک موضوع نا آگاه هستیم.	۲ـ بیشتر از مردان می‌گویند از یک موضوع نا آگاه هستیم.
۳ـ سؤال کردن	۳ـ کمتر سؤال می‌کنند.	۳ـ بیشتر سؤال می‌کنند.
۴ـ تشریفات محاوره ای	۴ـ کمتر عذرخواهی می‌کنند، چون آن‌ها را در یک مقام پایین قرار می‌دهد.	۴ـ اغلب می‌گویند: «متأسفم»
۵ـ دادن بازخور	۵ـ مستقیم و رک هستند.	۵ـ بیشتر موقعیت شناس هستند.
۶ـ تعارف کردن	۶ـ کمتر تعارف می‌کنند.	۶ـ بیشتر تعارف می‌کنند.
۷ـ رک نبودن	۷ـ زمانی که باید اقرار به شکست کنند یا چیزی نمی‌دانند، رک نیستند.	۷ـ در گفتن چیزی که انجام داده‌اند، رک نیستند.

[صفحه ۸۴۱]

❖ **شایعه** ⟵ امری متداول، غیر رسمی و غیر ارادی و منبع غیر رسمی اطلاعاتی است که درباره شرکت پخش می‌شود.

ـ وقایع مهم و غیر معمول (مثل انفصال‌ها، جابه‌جایی، اخراج یا ارتقا) شایعه را افزایش می‌دهند.

ـ اغلب کارکنانی که قدرت رسمی کمتری دارند، منبع اصلی پیام‌های شایعه هستند.

ـ شایعات مؤثر هستند اگر مدیریت شوند.

ـ اولین قدم مدیریت شایعه، تسهیم اطلاعات است.

ـ اگر شایعات را به نفع خودتان اداره نمی‌کنید، بهترین کار این است که در اولین مرحله آن‌ها را به بهترین صورت ابلاغ کنید.

[صفحه ۸۴۳-۸۴۵]

ـ نگاره ۶-۲۰: بهبود شایعه: پیشنهادهایی برای استفاده درست از ارتباطات غیررسمی ـ

* مشارکت باز در کسب اطلاعات یا گروه های مربوطه را مورد توجه قرار دهید.
* تصمیم‌ها یا فعالیت‌هایی را که به نظر می‌رسد ناسازگار بوده و یا محرمانه هستند، تشریح کنید.
* برای وقایع مهم و در حال وقوع، جدول زمانی تهیه کنید.
* دانش خود را به طرف پایین جریان دهید تا گروه های تحت نفوذش ما از آن‌ها در تصمیم گیری استفاده کنند.
* حتی بدترین وضعیت به صورت باز بحث شود، آن طور که تصور می‌شود افراد بد نیستند، حتی اگر هم بد باشند، مطرح کردن این موضوع خوب خواهد بود. بعد از همه این‌ها، تمام روش‌های شایعه باید کاملا مورد بحث واقع شوند.
* به چند روش از شایعه دوری کنید. از بیانیه های قابل اعتماد و بدون تکرار شایعه استفاده کنید، از سخنگویان مناسب استفاده کنید و اگر شایعه، مشکل بزرگی ایجاد می‌کند، ملاقات‌های مورد نیاز را در پیش بگیرید.

[صفحه ۸۴۵]

❖ **هفت جزء کلیدی ارتباط در عصر رایانه:**

ارتباطات در عصر رایانه

۱- اینترنت ⟵ شبکه ای از شبکه های کامپیوتری است.
(Internet) ـ بیش از ۱۴۰۰۰۰ شبکه کوچک‌تر را در بیش از ۲۰۰ کشور به هم متصل می‌کند.

۲- اینترانت ⟵ اینترنت اختصاصی سازمان است.
(Intranet) ـ کاربران بیرون سازمان را از دستیابی به اطلاعات داخلی سازمان منع می‌کند.

۳- اکسترانت ⟵ یک اینترنت گسترده است که کارمندان داخلی را به مشتریان و تهیه کنندگان و
(Extranet) شرکای استراتژیک وصل می‌کند.

۴- پست الکترونیک (Email) ⟵ فرستادن مطلب از طریق اینترنت یا اینترانت.
(Electronic Mail) ـ فواید (Email): کاهش هزینه انتقال اطلاعات و زمان
ـ افزایش کار تیمی
ـ انعطاف پذیری در ثبت وقایع در هر زمان و هر مکان

۵- ویدئو کنفرانس (تله کنفرانس) ⟵ پیوند های صوتی و تصویری با دیگران
(Video Conferencing)

۶- سیستم‌های مشارکتی ⟵ استفاده از نرم افزارهای رایانه ای برای کمک به افراد جهت بهبود
(Collaborate Computing) عملکرد.
ـ ایجاد سیستم‌های مجازی و امکان بهره گیری از اطلاعات دیگران.

۷- ارتباط از راه دور ⟵ کار در خارج از سازمان و برای سازمان با استفاده از فناوری اطلاعات
(Tele Commuting) ـ مزایای دور کاری ⟵ ۱- کاهش هزینه
۲- انعطاف پذیری
۳- مزیت رقابتی در استخدام فرد
۴- رضایت شغلی بیشتر
۵- بازدهی افزایشی
۶- استفاده از افراد ناتوان و زندانیان

[صفحه ۸۴۶-۸۴۷]

❖ **موانع ارتباطات مؤثر:**

ـ نگاره ۸-۲۰: موانع ارتباطات مؤثر ـ

موانع فرایندی (Process Barriers)	موانع فردی (Personal Barriers)
فرستنده	توانایی کم در برقراری ارتباط مؤثر
رمز گذاری	روش‌های مختلف افراد برای پردازش اطلاعات
پیام	سطح اعتماد کم بین افراد
رسانه	تعصب و ادراک کلیشه ای
رمز گشایی	نگرش به حالت‌های «من»
گیرنده	مهارت‌های شنودی ضعیف
بازخور	جنسیت
	تمایل برای قضاوت در مورد یک پیام
	ناتوانی در شنیدن به همراه درک و فهم پیام
موانع فیزیکی (Physical Barriers)	**موانع مفهومی (Semantic Barriers)**
فاصله بین افراد	اشتباهات رمز گذاری
تفاوت‌های منطقه ای، در نتیجه زمان‌های مختلف	اشتباهات رمز گشایی
سر و صدای محیط کاری	(این مانع در اثر به کار بردن کلمات و یا علائم نا
کیفیت خطوط تلفن	کارآمد در مراحل رمز گذاری و رمزگشایی است)
	تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی

[صفحه ۸۴۸-۸۵۱]

فنون ادراکی بهبود ارتباطات

۱- پنجره جو و هری (Jo – Harry)

۲- تحلیل مراوده ای (Transactional Analysis)

۳- برنامه زندگی (Script)

۴- وضعیت زندگی (Life Position)

۵- آموزش حساسیت (Sensitivity Training)

۶- همگامی ـ رهبری

۷- سیستم جلوه حسی (Preferred Representational System)

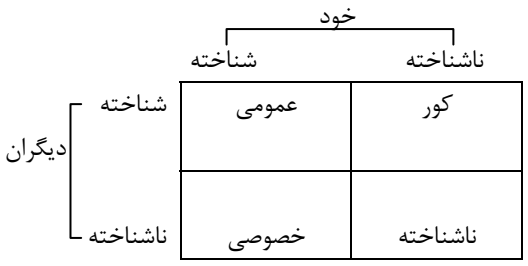
۸- برنامه ریزی ارتباطات خود و دیگران (Neuro Linguistic Programming)

[صفحه ۸۵۱]

۱- پنجره جو هری:

به کمک این مدل می‌توان تعارضات بین افراد را تجزیه و تحلیل نمود.

ـ افراد از منظر این که تا چه حد نسبت به خود و دیگران آگاهی دارند در ۴ نقطه قرار می‌گیرند.



ـ نمودار ۱۱-۲۰: نواحی چهارگانه شخصیت (لوفت،۱۹۶۱،۶۰۷) ـ

پنجره جو هری

۱- من باز یا آگاه در منطقه عمومی ← در این منطقه امکان بروز سوءتفاهم بسیار ضعیف است.
(Open self In Public)

۲- من نابینا در منطقه کور ← امکان بروز سوءتفاهم از سوی فرد وجود دارد.
(Blind Self)

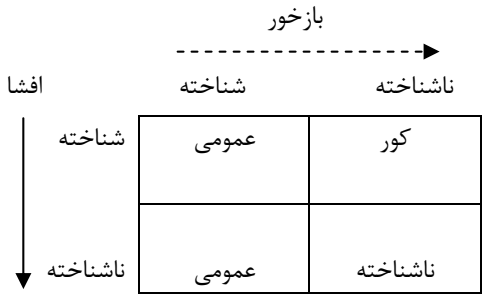
۳- من نهفته در منطقه خصوصی ← چون دیگران را نمی‌شناسند شاید کاری کنند که موجب سوءتفاهم دیگران شود.
(Hidden Self In Private)

۴- من نا آگاه در منطقه ناشناخته ← امکان بروز سوءتفاهم متقابل بسیار بالاست.
(Undiscovered Self In Unknown Area)

ـ برای کاهش سوءتفاهم می‌توان از دو ساز و کار بهره برد:

۱- بازخور: از طرف دیگران به فرد ارائه می‌شود.

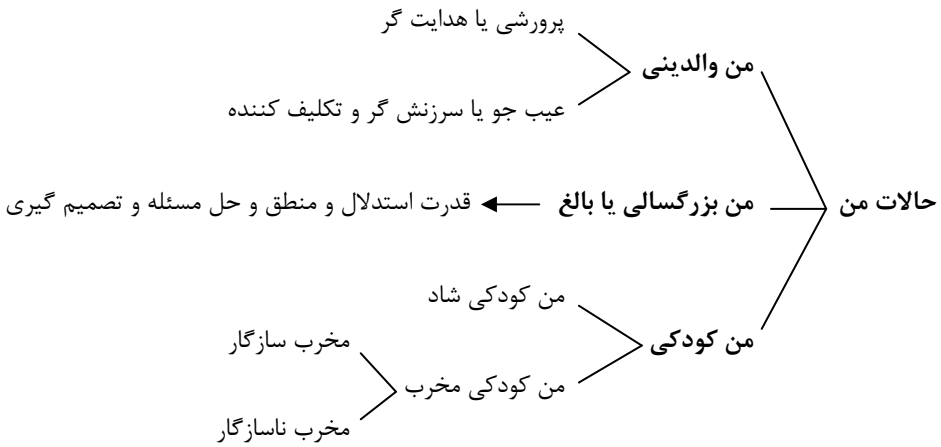
۲- خود گشودگی یا افشا: از طرف فرد به دیگران ارائه می‌شود.



ـ نمودار ۱۲-۲۰: تأثیر بازخور و خود گشودگی در کاهش سو تفاهم ـ

[صفحه ۸۵۲-۸۵۳]

۲- تحلیل مراوده ای (*Transactional Analysis*) :



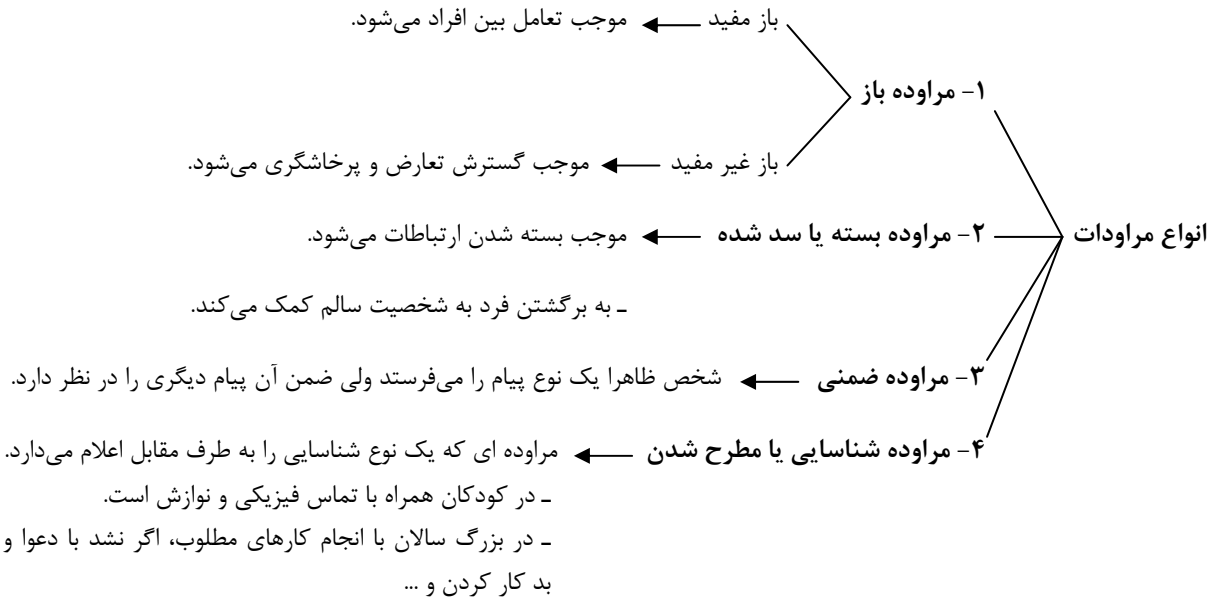
ـ افراد در من کودکی مخرب که خواسته های دیگران را انجام می‌دهند و به دلیل مطیع بودن به خود آسیب می‌رسانند:
من کودکی مخرب سازگار

ـ افراد در من کودکی مخرب که در مقابل دیگران طغیان می‌کنند و به آن‌ها لطمه می‌زنند و خود را به گیجی می‌زنند:
من کودکی مخرب ناسازگار

ـ ترکیب من کودکی شاد، من بزرگسالی و من والدینی پرورشی: شخصیت سالم

ـ نگاره ۹-۲۰: ابعاد گوناگون حالت‌های من (جیمز و جانگوارد، ۱۹۸۱ـ ۱۸) ـ

حالت‌های من	انواع حالت‌های من	منفی	مثبت
والدینی	نقادی	**دیکتاتور اقتدا گر:** فقط ضعف‌ها را می‌بیند.	**آگاه:** نقاد آگاه قوت و ضعف را با هم تحلیل می‌کند.
	ارشادی ـ مربی گری پرورشی	**دیکتاتور خیرخواه:** باید و نبایدها را با هم و تحکمی مطرح می‌کند.	**حمایت گر:** بازخور مستمر و دوستانه می‌دهد تا ضعف به قدرت تبدیل شود.
	سایه ای: بدون حضور فیزیکی	**انزوا طلب:** از برخورد با کارکنان احتراز کرده و بخشنامه ای است.	**تفویض کننده:** مبتنی بر عدم مداخله و نظارت کلی است.
بزرگسالی یا تحلیل گر	تحلیل گری: بر مبنای کی، چرا، چه، چه وقت، کجا، چگونه، چه کسی؟	**محاسبه گر:** مانند رایانه به دنبال پردازش اطلاعات، خشک، منفعت جو و جدی است.	**ارتباط برقرار کننده:** ضمن رعایت شأن افراد از تکرار، ابهام، تجاهل و تناقض پرهیز می‌کنند و به تعامل مناسب کار و بازی واقفند.
کودکی	صلح جو	**بیش از اندازه متواضع و مطیع:** تلاش می‌کند همه را راضی نگه دارد که موجب سوءاستفاده از او می‌شود.	**مذاکره کننده:** گریزان از تخاصم و گفتگو در محیط دوستان جهت رسیدن به تفاهم
	جنگجو: با چنگ و دندان به دنبال کسب موفقیت	**زورگو:** با زورگویی تند خویی، رفتار خصمانه و پرخاشگری، انجام کار زشت و تقلب به دنبال موفقیت است و بر اساس استراتژی برد و باخت عمل می‌کند.	**تشریک مساعی کننده:** دارای سبک حمایتی نسبت به افراد مجموعه و سبک تهاجمی به افراد خارج از حیطه کنترل و نظارت خود و به دنبال ایجاد روحیه تیمی با خودی‌ها هستند.
	مبدع: دارای هوش سرشار و ذوق حساس	**پریشان افکار:** از نظر فیزیکی فعال، فراموش کار، هیچ کاری را به اتمام نمی رسانند و به طور غالب انفرادی کار می‌کنند. سر در گم و گیج هستند.	**خلاق و نوآور:** از نظر فیزیکی پر جنب و جوش سرشار از افکار تازه، با نشاط پر انرژی و با تمرکز بسیار زیاد می‌باشد.



[صفحه ۸۵۴]

نکته: عدم کسب موفقیت در شناسایی ممکن است موجب بروز بازی‌های روانی شود. (Psychological Games)

ـ بازی‌های روانی مبتنی بر مراوده های تکراری، دارای مفهوم ظاهری اجتماعی بودن، در برگیرنده یک یا چند مراوده ضمنی و همراه با پیش بینی نتایج می‌باشد.

نکته: بازی «بله ـ اما» (Yes – But) نوعی بازی روانی است که توسط افراد زیر سلطه مافوق یا اولیا و یا افرادی که پاسخ منطقی به آن‌ها داده نمی‌شود، به طور معمول انجام می‌گیرد.

۳- برنامه زندگی (Script) :

ـ هر فردی خودش برنامه زندگی خودش را تدوین می‌کند و آنگاه خود را ملزم به اجرای آن می‌یابد.

ـ مؤثرترین عامل در شکل گیری برنامه زندگی رابطه تعاملی آدمی با افراد مهم در زندگی‌اش است.
(افرادی که نقش برجسته ای در زندگی‌اش داشته‌اند مثل پدر، مادر، معلم، برادر و ...)

۴- وضعیت زندگی (*Life Position*):

ـ در مراحل رشد انسان‌ها، افراد درباره ارزش شخصیتی خود و همچنین افراد مهم محیط خود از مفروضات اساسی برخوردار می‌شوند که ممکن است نسبت به سایر افراد در مراحل بعدی زندگی تعمیم یابد.

[صفحه ۸۵۴]

وضعیت زندگی

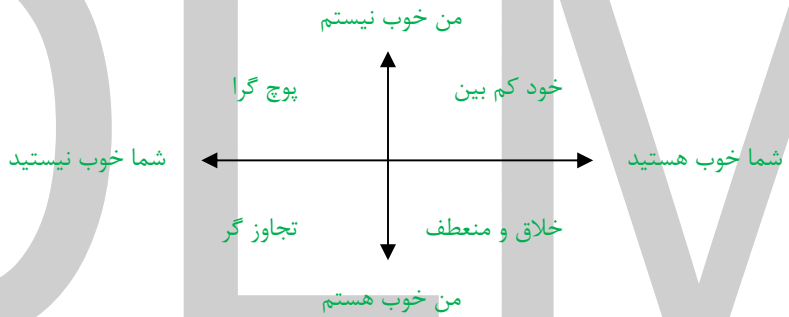
۱- من خوب نیستم، شما خوب نیستید (هیچ کدام ارزش نداریم) ← کم تحرک، بی اعتنا، پوچ گرا، تنبل، بی تعهد، مأیوس

۲- شما خوب هستید، ولی من خوب نیستم ← از حالت‌های من کودکی سازگار ناشی می‌شود.
ـ بی اعتمادی، ناتوانی، درماندگی، نوکر صفتی

۳- من خوب هستم، شما خوب نیستید ← از من والدینی نقاد یا عیب جو ناشی می‌شود.
ـ مبتکر، سلطه جو، تحقیر کننده، سخت گیر، متعصب

۴- من خوب هستم، شما خوب هستید ← بیانگر شخصیت سالم است.

[صفحه ۸۵۵-۸۵۶]



ـ نمودار ۱۳-۲۰: وضعیت زندگی ـ

۵- آموزش حساسیت (Sensitivity Training) :

ـ آموزش حساسیت روشی است که در آن از طریق تعامل برنامه ریزی نشده گروهی، اعضا را در محیطی آزاد و باز قرار داده تا آن‌ها درباره خود و میزان تأثیر متقابل خود بر سازمان و همدیگر گفتگو کنند تا باورها، اعتقادات و نگرش‌های خود و دیگران را دریابند.

ـ از این نوع آموزش برای نشان دادن حساسیت به فرهنگ‌های گوناگون نیز بهره می‌گیرند.

ـ اهداف آموزش حساسیت:

۱. آگاهی از رفتار خود و تلقی دیگران از رفتار خود
۲. حساس شدن به رفتار دیگران و درک آن‌ها از طریق کارهای گروهی
۳. افزایش حس همدردی
۴. بهبود مهارت‌های مربوط به گوش دادن
۵. آمادگی برای پذیرش تفاوت‌های فردی و مهارت‌های حل تعارض

DLM

ـ آموزش حساسیت به اقشار زیر توصیه می‌شود:

۱. مدد کاران حرفه ای
۲. مدیران میانی و عالی سازمان‌ها
۳. کارکنان سازمان‌های خیریه

[صفحه ۸۵۶-۸۵۷]

۶- همگامی ـ رهبری:

سه مهارت برای نفوذ در دیگران

- **۱- تشخیص** ← توانایی فهم موقعیتی
- **۲- تطابق** ← انطباق رفتار خود با دیگران
- **۳- برقراری ارتباط** ← توانایی ارسال پیام به گونه ای که قابل فهم و پذیرش باشد.

ـ برای تحقق ارتباطات از روی تمایل باید به نکات زیر توجه داشت:

۱. تمایل (Rapport) ← صداقت مدیر در گفتار و کردار
۲. همگامی (Pacing) ← مدارا با مردم
۳. رهبری (Leading) ← تحت تأثیر قرار دادن دیگران و با خود همگام کردن آن‌ها.
۴. انطباق رفتاری (Behavioral Adaptability) ← انعطاف کافی در رفتار خود و منابع در اختیار

نکته: رمز برقراری از روی تمایل با دیگران در همگامی و همدلی با آن‌هاست به طوری که آن‌ها با شما احساس آسودگی کنند.

[صفحه ۸۵۷-۸۵۸]

۷- سیستم جلوه حسی در ارتباطات (Preferred Representational System):

ـ رفتار انسان‌ها از ادراک، تعبیر و تفسیرشان از حقیقت برانگیخته می‌شود. این ادراکات از طریق حواس پنج‌گانه بینایی، شنوایی، بویایی چشایی و بساوایی حاصل می‌شود.

مبنای غالب جلوه حسی افراد

- **۱- افراد تصویری یا پدیداری (Visuals)** ← نقشه ذهن خود را با تصاویر تنظیم می‌کنند.
- **۲- افراد احساسی یا هیجانی (Feeling or Kinesthetic)** ← نقشه ذهن خود را با احساس‌های درونی و بیرونی ترسیم می‌کنند.
- **۳- افراد شنیداری یا صوتی (Auditories or Sound)** ← نقشه ذهنی خود را با صدا و آهنگ تنظیم می‌کنند.
- **۴- افراد ارقامی یا زبانی (Digitals or Word)** ← ترکیبی از ۳ دسته قبلی هستند.

[صفحه ۸۵۸- ۸۵۹]

DLM

ـ نگاره ۱۰-۲۰: ویژگی‌های هر یک از سیستم‌های جلوه حسی ـ

تصویری (پدیداری)	شنیداری (صوتی)	احساسی (هیجانی)	ارقامی (زبانی)
روشن	لحن	لمس	منطقی
متمرکز کردن	به وسیله علامت تشخیص دادن	با دست لمس کردن	داده‌ها
چشم انداز	تکیه کلام	مسدود کردن	حقایق
دیدن	زنگ زدن	با انگشت لمس کردن	اطلاعات
منظره	فریاد زدن	شوکه کردن	نتایج
صحنه	آهنگ صدا	تکان دادن	حساب کردن
قبلا رویت کردن	آواز خواندن	بهم زدن	شمرده سخن گفتن
نزدیک بین	شنیدن	تحت تأثیر قرار دادن	معقولانه
تصویر کردن	آژیر را به صدا درآوردن	حرکت کردن	آماری
نشان دادن	فریاد زدن	زدن	عاقلانه
ظاهر کردن	تیک تیک صدا کردن	محکم گرفتن	نتیجه گیری کردن
نامشخص	ایستا / ساکن	به هم فشردن	پیشنهاد کردن
نگاه سرسری	جرینگ جرینگ کردن	ضربه زدن	تحصیل کردن
تصریح بخشیدن	صداهای موزون	ضربه آهسته	توالی
گرافیک	زیاد کردن صدا	مالیدن	تایید کردن
ابر	هم آهنگ کردن	احساس کردن	مربوط
در معرض قرار دادن	مضراب	متشنج	به خصوصی
روشن	گرفتگی صدا	فشار	پیش بینی کردن
جرقه	صوت	به خشم آوردن	هدف
تصویر	صدا	احساس کردن	واژه

[صفحه ۸۶۰]

۸- برنامه ریزی ارتباطات خود و دیگران (Neuro Linguistic Programming):

ـ با این برنامه ریزی نه تنها آدمی می‌تواند حالت‌های ذهنی و رفتار های خود را هدایت کند بلکه حالت‌های ذهنی و رفتارهای دیگران را نیز تحت کنترل و هدایت خویش درآورد.

ـ برنامه ریزی ارتباطات با خود و دیگران، علم چگونگی اداره بهتر ذهن برای ایجاد نتایج مطلوب است.

۳ جزء اصلی برای الگو گیری

۱- **سیستم باور** ← مفروضات فرد مبنی بر این که چه چیزهایی ممکن یا نا ممکن است.

۲- **بافت ذهنی یا نقشه ذهنی** ← باید کدهای ذهنی افراد طرف مراوده شناخته شود و چگونگی کشف رمز توسط الگو شناخته شده و به کار گرفته شود.

۳- **وضعیت جسمانی یا فیزیولوژیکی** ← از آنجا که ذهن و بدن کاملا در ارتباطند، این انطباق نیز باید بر اساس الگوی بررسی یاد گرفته شود.

[صفحه ۸۵۹-۸۶۰]

ـ نگاره ۱۱-۲۰: ویژگی‌های اجزای برنامه ریزی ارتباطات با خود و دیگران (رابینز، ۱۹۸۷، ۸۰-۳۵) ـ

الف) سیستم باور	ب) سیستم ذهنی	ج) وضعیت جسمانی
۱- هر رویدادی در این عالم هدفی دارد. ۲- چیزی به نام شکست وجود ندارد. ۳- هر چه رخ می‌دهد مسئولیتش را بپذیر. ۴- برای به‌کارگیری هر چیزی، ضرورت ندارد که تمام جزئیات آن چیز را بدانیم. ۵- انسان‌ها بزرگ‌ترین منبع در اختیار شما هستند. ۶- کار می‌تواند مانند بازی انگیزشی باشد. ۷- هیچ موفقیتی بدون تعهد تضمین نمی‌شود.	۱- ذهن آدمی را خوب و بد، شاد و مغموم، غنی و فقیر می‌سازد. ۲- حالت‌هایی که نیرو بخشنده‌اند. مانند اعتماد، عشق، شادی و ایمان ۳- حالت‌هایی که فلج کننده‌اند. مانند ابهام، افسردگی، ترس، اضطراب ۴- حالت‌های ذهنی جمع میلیون‌ها فرایند عصبی است که در درون انسان فعالند. ۵- حالت ذهنی جمع تمامی تجربیات آدمی در هر مقطع زمانی است. ۶- چگونگی ارائه دنیای خارجی به ذهن ۷- چگونگی استفاده از فیزیولوژی بدن	سیستم‌های جلوه درونی یا ذهنی و فیزیولوژیکی با یکدیگر از طریق یک حلقه سایبرنتیکی در تعاملند.

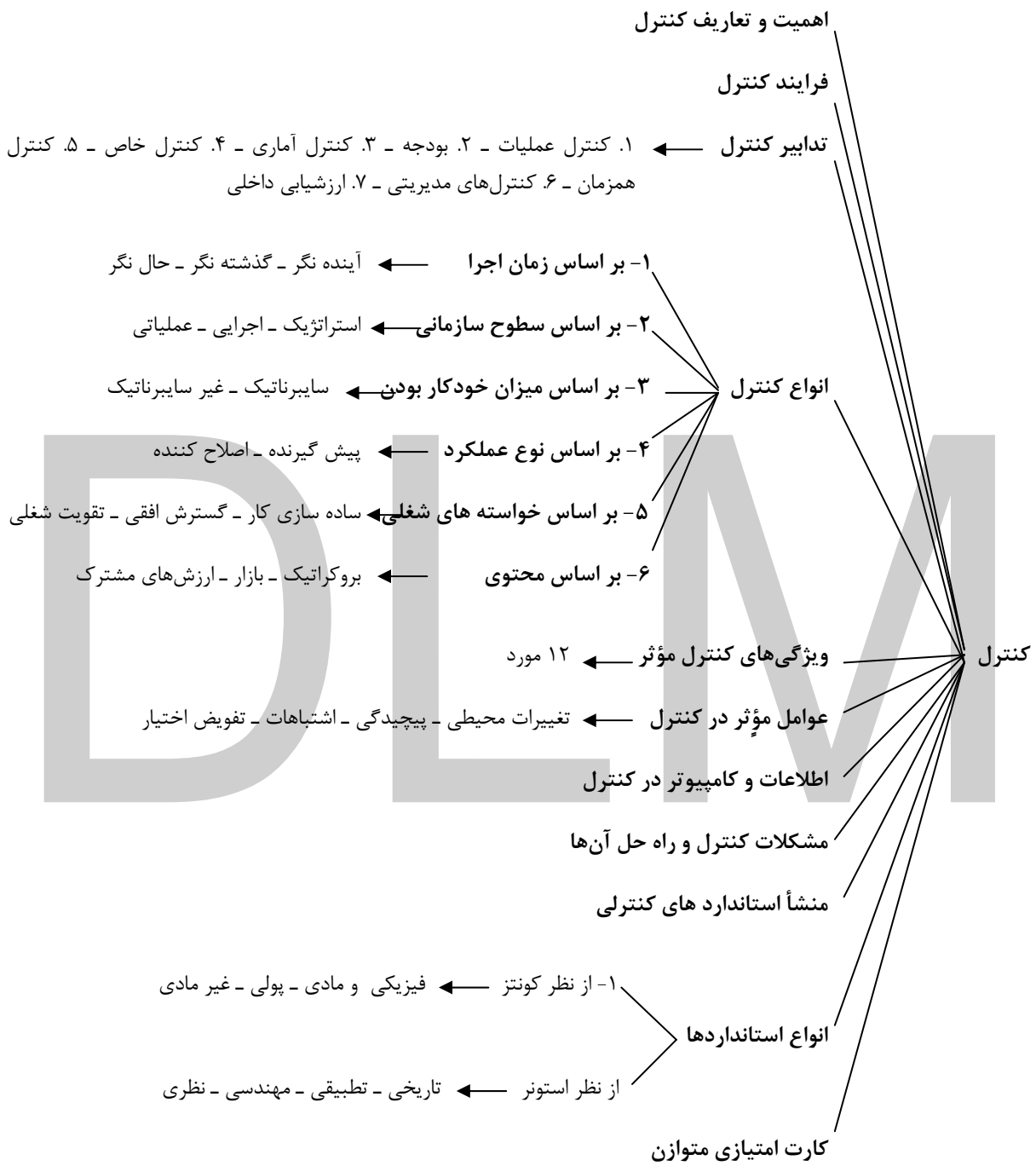
DLM

فصل بیست و یکم:

کنترل

DLM

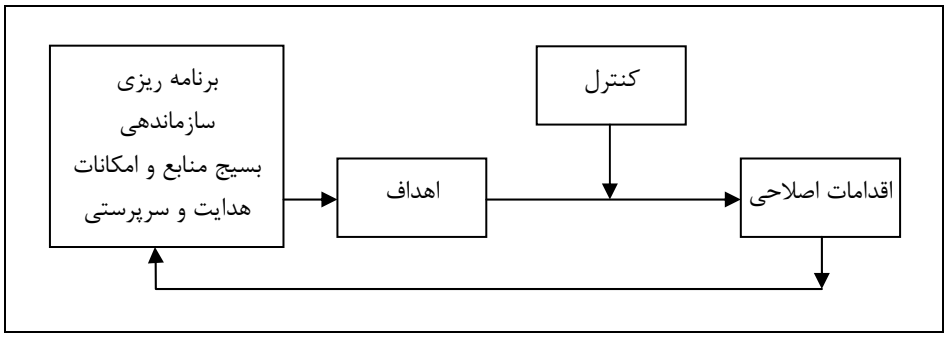
❖ **فصل بیست و یکم در یک نگاه:**



DLM

❖ اهمیت کنترل:

هیچ برنامه ای بدون کنترل و بررسی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند.



ـ نمودار ۱-۲۱: رابطه میان کنترل و سایر وظایف مدیریت ـ

[صفحه ۸۷۷]

❖ تعاریف کنترل:

ـ فرایندی است که مدیران از طریق آن تطابق عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه ریزی شده را می‌سنجند.

ـ تلاشی است سیستماتیک جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخور اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استاندارد های از پیش تعیین شده، تعیین انحرافات و سنجش ارزش آن‌ها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر کارایی است.

ـ کنترل مقایسه بین بایدها و هست‌هاست ⟵ این موضوع بر دائمی بودن و مستمر بودن کنترل دلالت دارد که همزمان با اجرای برنامه آغاز و تا انتهای برنامه و گاهی بعد از خاتمه برنامه ادامه دارد.

نکته: کنترل در مقاطع زمان و در نقاط استراتژیک به صورت نمونه گیری انجام می‌شود که با این عمل در هزینه های کنترل در تمام مراحل صرفه جویی می‌گردد.

[صفحه ۸۷۸]

❖ فرایند کنترل:

فرایند کنترل

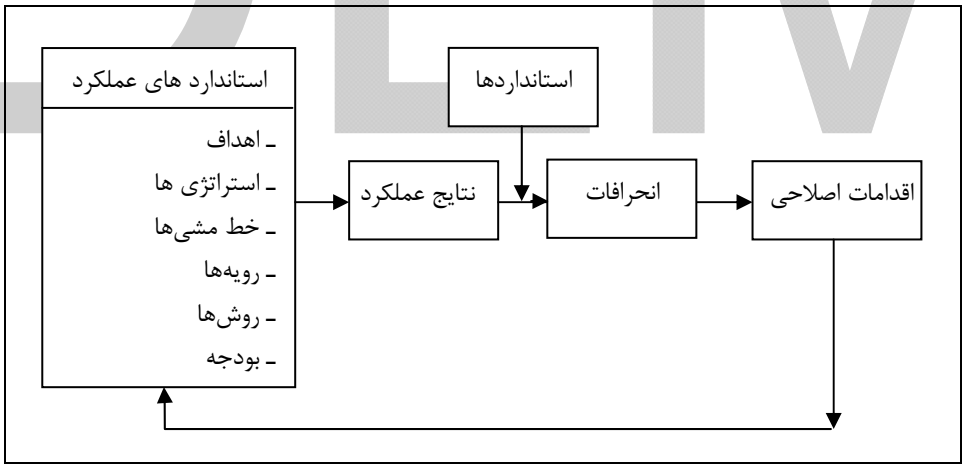
مرحله ۱ ـ تعیین استاندارد
- استاندارد های کمی : مثل استاندارد های هزینه، درآمد، سرمایه، برنامه
- استاندارد های کیفی: مثل استاندارد های کیفیت تولیدات و خدمات
- استاندارد های مختلط: ترکیبی از کمی و کیفی

مرحله ۲ـ مقایسه عملکرد
- روش نمونه گیری: زمانی که تولید زیاد باشد، تعدادی را به طور تصادفی انتخاب می‌کنیم.
- روش مشاهده و بحث غیر رسمی: مشاهده کارکنان در زمان انجام کار و گفتگوی غیر رسمی با آنان.
- روش پیش بینی: توجه به چیزی که احتمال وقوع آن می‌رود و انجام اقدامات پیشگیری.
- روش گزارشات: کتبی همراه با توضیح شفاهی

مرحله ۳ـ تشخیص انحرافات و تحلیل علل آن‌ها ← مدیر باید به نقاط استراتژیک توجه نماید ـ سپس بررسی علل آن‌ها ـ اندازه گیری نتایج در نقاط استراتژیک کاربرد اصل استثنا را نشان می‌دهد. (یعنی توجه مدیر به موقعیت‌هایی که از استاندارد انحراف پیدا کرده است)

مرحله ۴ ـ اقدامات اصلاحی ← گاهی اوقات شامل تغییر در یک قسمت عملیات و گاهی شامل یک تغییر بنیادی در کل طرح می‌گردد.

[صفحه ۸۷۸-۸۸۰]



ـ نمودار ۲-۲۱: فرایند کنترل ـ

[صفحه ۸۷۹]

❖ **تدابیر کنترل و نظارت:**

۱- کنترل عملیات ⟵ در ارتباط با وظایف عملیاتی است.

۲- بودجه ⟵ بخشی از فرایند برنامه ریزی است.

ـ برنامه های یک سازمان در قالب ارقام پولی است.

ـ از بودجه برای تعیین میزان توفیق برنامه های انجام شده در حصول به هدف‌های سازمان با حدود انحرافات از برنامه های پیش بینی شده نیز استفاده می‌شود.

۳- گزارش‌های کنترل آماری ⟵ گزارشات مستمر دوره ای (هفتگی، ماهانه و ...)

۴- گزارش‌های کنترل خاص ⟵ بر یک مبنای غیر مستمر و در حالات استثنایی انجام می‌شود.

۵- ارزشیابی داخلی (ارزشیابی مدیریت) ⟵ بررسی در زمینه کاربرد خط مشی‌ها، برنامه‌ها، رویه‌ها، روش‌ها و همچنین وسایل نیل به هدف در یک حوزه عملیاتی نسبتا وسیع.

۶- کنترل‌های همزمان ⟵ از اولین لحظه اجرا تا انتهای برنامه ادامه دارد.

ـ قبل از این که تأثیر فاحشی بر عملیات بگذارد، اقدامات اصلاحی لازم را می‌توان انجام داد.

۷- کنترل‌های مدیریتی ⟵ مهم‌ترین تدابیر کنترلی، کنترل مدیریت است.

ـ سنجش عملکرد مدیریت در بخش‌های گوناگون مالی، فروش، تبلیغات و غیره.

نکته: *کنترل مدیریت با ارزشیابی داخلی (ارزشیابی مدیریت) اشتباه نشود. اولی مربوط به عملکرد شخص مدیر و دومی مربوط به کاربرد روش‌ها و قوانین در سازمان است.*

DLM



DLM

❖ **کنترل بر اساس زمان اجرای آن:**

۱- کنترل آینده نگر یا پیش برنده ← قبل از اجرای طرح با پیش بینی انحراف از استاندارد، دست به اقدامات اصلاحی می‌زنیم تا طرح آماده اجرا شود.

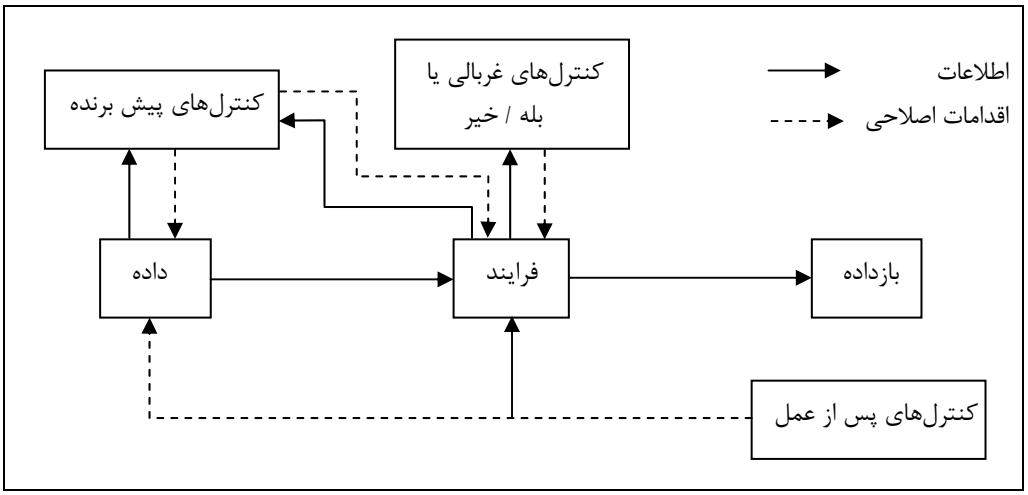
ـ با استفاده از داده‌ها صورت می‌گیرد.

۲- کنترل حال نگر یا غربالی یا بله، خیر ← آزمایش در هر مرحله. مثل بررسی کیفیت غذا

۳- کنترل گذشته نگر یا پس از عمل ← پس از اتمام عملیات، جهت بررسی نتایج به کار می‌رود.

ـ با استفاده از ستاده ها صورت می‌گیرد.

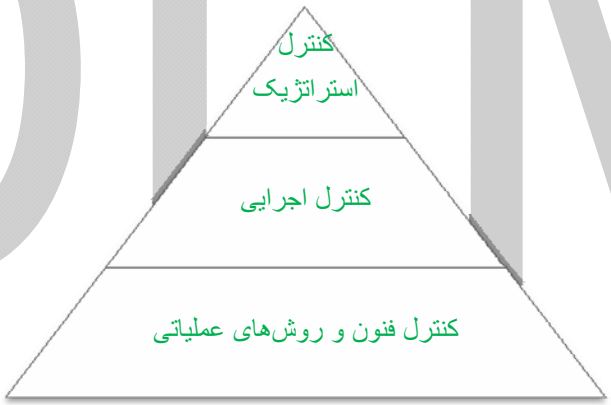
نکته: سرعت اطلاعات جاری، یک عامل مهم در اثربخشی کنترل است.



ـ نمودار ۳-۲۱: جریان اطلاعات و اقدامات اصلاحی برای سه نوع کنترل ـ

[صفحه ۸۸۳]

❖ کنترل بر اساس سطوح سازمانی:



ـ نمودار ۴-۲۱: کنترل بر اساس سطوح سازمانی ـ

❖ کنترل بر اساس میزان خودکار بودن:

۱- کنترل سایبرناتیک (Cybernetics) ⟵ گاهی آن را سکانی (Steering Control) یا آینده نگر (Feed forward Control) نیز می‌نامند.

ـ موارد انحراف از استاندارد را تعیین و پیش از این که به نتایج ناگواری بیانجامد، درصدد اقدامات اصلاحی بر می‌آید.

ـ همانند سکان دار در کشتی عمل می‌کند. با کسب اطلاعات و تخمین تغییرات عمل می‌کند.

۲- کنترل غیر سایبرناتیک

[صفحه ۸۸۴]

❖ کنترل بر اساس نوع عملکرد:

۱- کنترل پیش گیرنده (Preventive) ⟵ اقداماتی نظیر تدوین قوانین و مقررات، استانداردها، رویه‌ها و برنامه ریزی آموزش و بهبود نیروی انسانی.

ـ این کنترل با محدود ساختن رفتار کارکنان از طریق قالب‌های مشخص عمل می‌کند.

۲- کنترل اصلاح کننده (Corrective) ⟵ برای تغییر رفتارها و عملکرد های نادرست به کار می‌رود.

ـ مراحل کنترل اصلاح کننده‌ها:

۱- تعریف خرده سیستم کنترل کننده (یک فرد یا یک بخش یا یک فرایند)
۲- شناسایی ویژگی‌هایی که باید کنترل شود.
۳- تعیین استانداردها و شاخص‌ها
۴- جمع آوری اطلاعات
۵- مقایسه عملکردها با شاخص‌ها
۶- تشخیص مسائل و انجام اصلاحات

[صفحه ۸۸۴]

❖ کنترل بر اساس خواسته های شغل و تولید:

۱- کنترل بر اساس ساده سازی کار ⟵ ساده‌ترین و منظم‌ترین سیستم کنترل است.

ـ کارفرما وظایف را جدا از هم کنترل می‌کند. مثل خط مونتاژ

۲- کنترل بر اساس گسترش افقی کار ⟵ توسعه افقی یافته اما هنوز کارفرما فعالیت‌ها را کنترل می‌کند.

۳- کنترل بر اساس تقویت شغلی ⟵ کارمند یا شاغل خود نظارت و کنترل را بر فعالیت‌ها و امور انجام شده اعمال می‌کند و در نتیجه ضعف‌ها را در می‌یابد.

DLM

❖ کنترل بر اساس محتوی:

۱- کنترل بروکراتیک ⟵ از طریق مجاری ارتباطات رسمی، بخش نامه‌ها، مقررات و دستورالعمل‌های کاری

۲- کنترل بازار ⟵ چنان چه در بازار موفق باشید نشان می‌دهد که سیستم شما درست کار می‌کند و بالعکس.

۳- کنترل از طریق ارزش‌های مشترک ⟵ بیشتر روی هنجارها، نرم‌ها و ارزش‌های مشترک تاکید دارد.

نکته: در چرخه عمر محصول
- **در مرحله تولید** ⟵ کنترل از طریق ارزش‌های مشترک
- **در مرحله بلوغ** ⟵ کنترل بروکراتیک

[صفحه ۸۸۵]

❖ ویژگی‌های کنترل مؤثر:

۱- دقت ۲- به موقع بودن ۳- مبتنی بر هدف بودن ۴- معقول و قابل درک بودن ۵- مقرون به صرفه بودن

۶- باید در نقاط استراتژیک انجام شود. ۷- عینی باشد. ۸- انعطاف پذیر باشد.

۹- با تفاوت‌های فردی قابل تطبیق باشد. ۱۰- کشف کننده باشد. ۱۱- متناسب با پست سازمانی باشد.

۱۲- قابل تجدید نظر باشد.

[صفحه ۸۸۵-۸۵۶]

ـ خلاصه این که بهترین سیستم کنترل آن است که عملکرد را به طور مؤثر، سریع و با صرفه مورد سنجش قرار داده، انحرافات را نشان دهد و به اقدامات اصلاحی در جهت هدف بیانجامد.
چنین سیستم کنترلی باید با توجه به ویژگی‌های هر سازمان و هر یک از مدیریت‌های تخصصی آن طراحی گردد.

❖ عوامل موثر در کنترل:

۱- تغییرات محیطی ⟵ تغییرات قوانین، تغییرات بازار، ادغام با دیگر سازمان‌ها، ایجاد خطوط تولید تازه، دولت، فرهنگ و مفاهیم اجتماعی ـ روانی و ...

۲- پیچیدگی ⟵ یک شرکت کوچک خانوادگی یا یک کارگاه را می‌توان به راحتی کنترل کرد ولی سازمان‌های بزرگ را خیر.

۳- اشتباهات ⟵ مسائل غیر قابل انتظاری همچون اشتباهات در سفارش‌ها، تصمیمات غلط به هنگام اجرا و ...

۴- تفویض اختیار ⟵ بر اساس یک سیستم کنترل، مدیرانی از زیردستان جهت انجام وظایف تعیین می‌نمایند.

[صفحه ۸۸۷]

DLM

❖ نقش اطلاعات و کامپیوتر در کنترل:

۱- سرعت زیاد ۲- اطلاعات بیشتر ۳- جمع آوری، بازنگری و ارزیابی راحت‌تر

[صفحه ۸۸۸]

❖ ویژگی‌های اطلاعات در کنترل:

۱. کیفیت اطلاعات
۲. به هنگام و به موقع بودن اطلاعات
۳. کمیت اطلاعات
۴. مربوط بودن اطلاعات

[صفحه ۸۸۸-۸۸۹]

❖ مشکلات کنترل و راه حل آن‌ها:

۱- مقاومت کارکنان در برابر کنترل ⟵ مدیریت باید بکوشد کنترل را به عنوان یک ابزار اصلاح به کارکنان معرفی نماید و نه تنها ضعف بلکه نقاط قوت و نکات مثبت را هم به وسیله کنترل بازگو کند.

۲- مشکل دسترسی مجریان و برنامه ریزان و مدیران به نتایج کنترل ⟵ گاهی اوقات نتایج کنترل در اختیار افراد قرار نمی‌گیرد لذا کنترل باید به گونه ای باشد که فرصت اصلاح را به برنامه ریزان بدهد.

۳- انتخاب استانداردها ⟵ انتخاب استانداردها باید واقعی باشد تا امکان رسیدن به آن‌ها حاصل شود.

[صفحه ۸۸۹]

❖ منشأ استانداردهای کنترلی:

۱- سوابق ⟵ با بررسی خط روند تولید به دست می‌آید (به دلیل تغییرات محیطی ممکن است دقیق نباشد)

۲-آرمان گرایی و بلند پروازی ⟵ باید با تعقل و توقع متناسب با محیط باشد.

۳- تحلیل نظام یافته ⟵ بر اساس مشاهده، ارزیابی دقیق و زمان سنجی (بهترین استانداردها از این روش بدست می‌آیند)

[صفحه ۸۹۰]

❖ اهداف، استثنا و محدوده های کنترلی، ابزاری بر کنترل گشته‌اند:

۱- اهداف ⟵ بسیاری از سازمان‌ها با استفاده از مدیریت بر مبنای هدف، اهداف و برنامه‌ها را تبدیل به استاندارد های کنترلی می‌نمایند.

۲- استثنا ⟵ بر اساس مدیریت بر مبنای استثنا، کنترل توسط مدیر زمانی انجام می‌شود که اختلاف‌ها، معیار انحراف در محدوده مشخصی قرار گیرد، دخالت نموده و اقدام اصلاحی را انجام می‌دهد.

۳- محدوده های کنترلی ⟵ کنترل تولید یا کمیت ـ کنترل کیفیت ـکنترل زمان و مواد ـ کنترل هزینه ـ کنترل عملکرد کارکنان

[صفحه ۸۹۱]

DLM

ـ نگاره ۱-۲۱: استانداردها، معیارها و روش در محدوده های کنترلی سازمان ـ

محدوده های کنترلی سازمان	استانداردها و اقدامات کنترلی
۱- کنترل تولید یا کمیت	کارکنان انبار باید در آغاز و پایان هر نوبت کاری، از کارت ساعت زن استفاده کنند.
۲- کنترل کیفی	کارگران باید حوادث و ضایعات را هر قدر هم ناچیز باشد، در روز وقوع گزارش نمایند.
۳- ـکنترل زمان و مواد	مدیر مافوق از سرپرستان خواسته است وقتی که مواد تولید تا یک ماه ذخیره است سفارش خرید بدهند.
۴- کنترل هزینه	مدیر فروش آگهی در یک ایستگاه رادیویی می‌دهد، به هر فروشنده ۵۰ هزار تومان در ماه هزینه سفر می‌دهد.
۵- کنترل عملکرد کارکنان	به سرآشپز رستوران سازمان گفته شده، که همبرگرهایی را که آماده می‌نمایند، قبل از پختن باید ۱۵۰ گرم وزن داشته باشد.

[صفحه ۸۹۲]

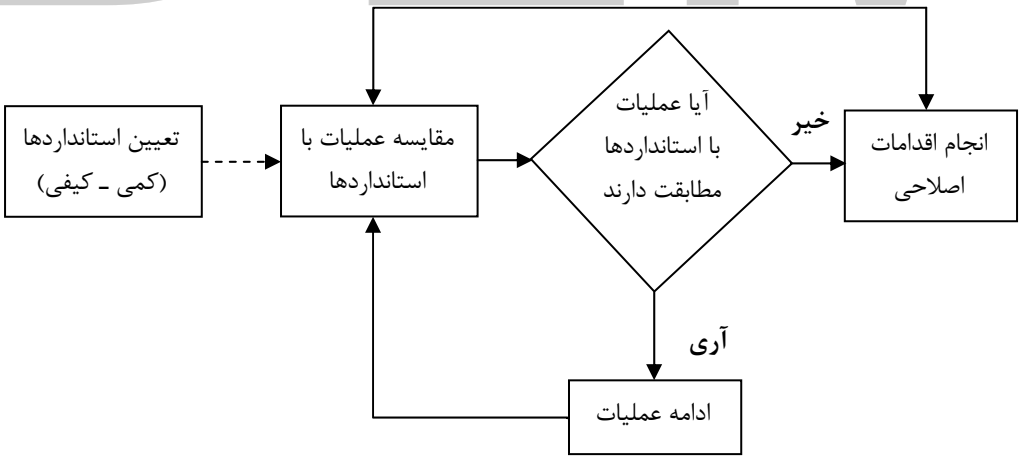
❖ **کنترل موجودی** ⟵ ایجاد توازن بین مقدار موجودی و هزینه های ناشی از نوسان تقاضا

ـ اگر مقدار موجودی نسبت به تقاضا زیادتر باشد، هزینه های نگهداری آن بیش از حد خواهد شد.

ـ اگر مقدار موجودی نسبت به تقاضا کمتر باشد، هزینه های عملیاتی افزوده خواهد شد.

[صفحه ۹۰۶]

❖ **نقش استانداردها در کنترل:**



ـ نمودار ۵-۲۱: نقش استانداردها در کنترل ـ

[صفحه ۹۱۲]

DLM

انواع استاندارد از نظر کونتز (Koontz)

- **۱- استانداردهای فیزیکی یا مادی** ← مثل مقدار کالای تولیدی در روز، مواد مصرفی در ساعت، کالای حمل شده در ساعت، دوام، استحکام و ...
- **۲- استانداردهای پولی** ← استاندارد های هزینه، درآمد، سرمایه، هزینه های متغیر یا ثابت تولید، هزینه نیروی انسانی هر واحد تولیدی، هزینه مواد خام برای هر دو واحد تولید و ...
- **۳- استانداردهای غیر مادی** ← مثل استاندارد های میزان وفاداری افراد به سازمان، هوشیاری کارکنان، حیثیت و اعتبار اجتماعی سازمان

[صفحه ۹۱۲-۹۱۳]

انواع استاندارد از نظر استونر(Stoner)

- **۱- استانداردهای تاریخی** (Historical Standards) ← بر اساس تجربیات و اطلاعات گذشته
- **۲- استانداردهای تطبیقی یا خارجی** (External Standards) ← از سایر سازمان‌ها و واحد های مشابه اقتباس می‌شود.
- **۳- استانداردهای مهندسی یا کار سنجی** ← از طریق مطالعه کار (Work Study) روش‌های کار سنجی و زمان سنجی مثل تجزیه و تحلیل تربلینگ (Therbling) که بر عکس نام گیلبرت است.
- **۴- استانداردهای نظری** ← با قضاوت‌های ذهنی متخصصان و خبرگان امر.

نکته: استاندارد های نظری، سلیقه ای و دل بخواهی نیستند بلکه با نظر متخصصان و خبرگان مربوط تعیین می‌شوند.

[صفحه ۹۱۳]

DLM

❖ مدل کارت امتیازی متوازن:

ـ روبرت کاپلان و دیوید نورتون در دهه ۹۰ مجموعه‌ای از شاخص‌ها را پدید آوردند که آن را کارت امتیازی متوازن نامیدند.

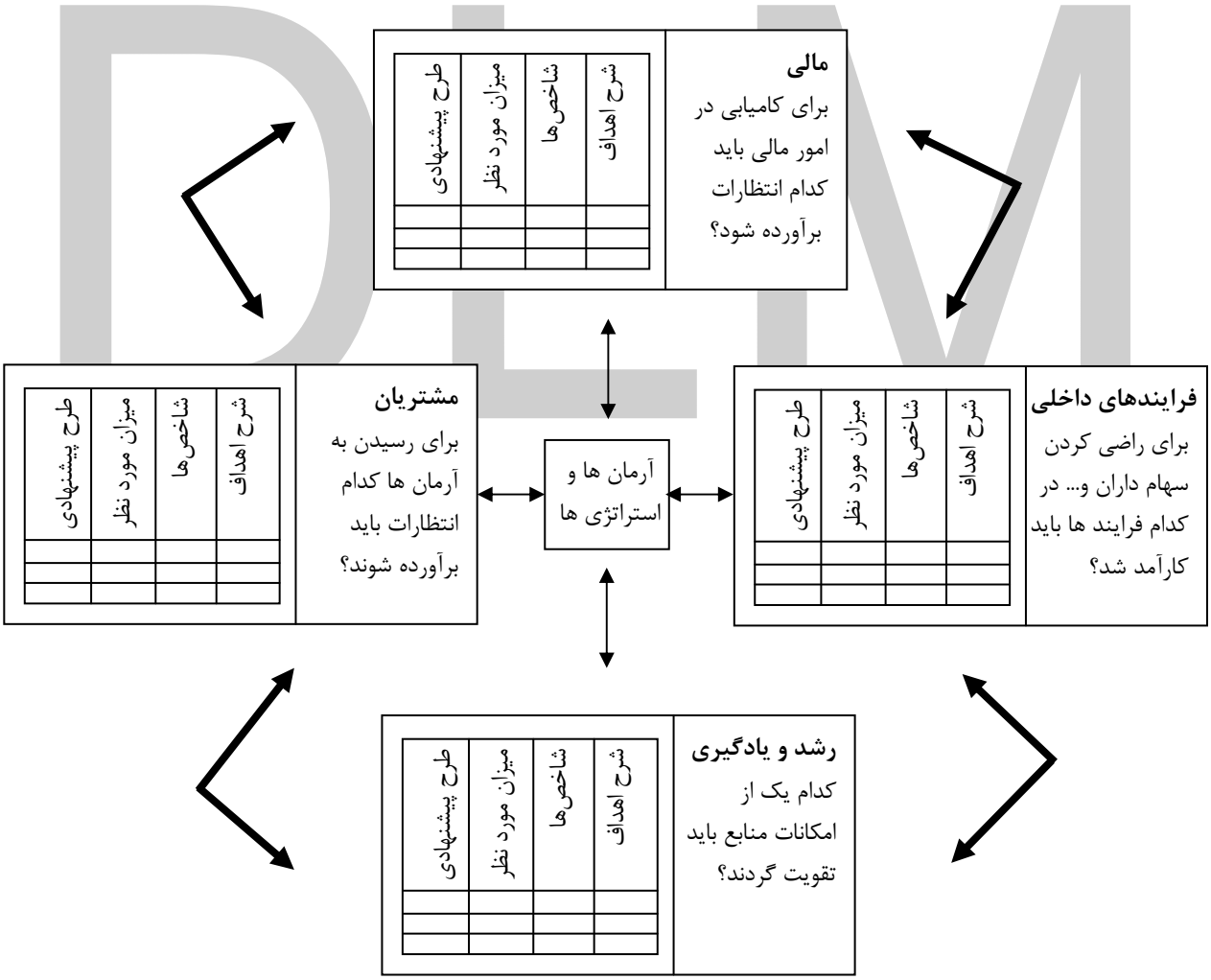
این مجموعه که شامل شاخص‌های فرایند و نتایج نهایی می‌باشد، به سرعت تصویر جامعی از عملکرد سازمان را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا چگونگی پیشرفت سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک اندازه بگیرند.

ـ کارت امتیازی متوازن به عنوان وسیله ای قدرتمند در تحلیل استراتژیک در پی پوشش دادن تمامی فعالیت‌های کلیدی یک سازمان می‌باشد.

ـ کاپلان و نورتون برای جامعیت شاخص‌ها و درک تصویری روشن از سازمان، پیشنهاد می‌کنند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر را در یک کارت یادداشت تعدیل شده جمع آوری نمایند و به تحلیل آن‌ها بپردازند.

۱. منظر مشتری
۲. منظر مالی
۳. منظر فرایند های داخلی کسب و کار
۴. منظر رشد و یادگیری و نوآوری سازمانی

[صفحه ۹۱۴]



ـ نمودار ۶-۲۱: چارچوب کارت امتیازی متوازن ـ

[صفحه ۹۱۵]

❖ نسبت‌های مالی:

۱- نسبت جاری ⟵ جهت ارزیابی قدرت مالی شرکت برای پرداخت مطالبات کوتاه مدت به کار می‌رود.

ـ هرچه بالاتر بهتر.

$$\text{نسبت جاری} = \frac{\text{دارایی های جاری}}{\text{بدهی های جاری}}$$

۲- نسبت بدهی ⟵ ارتباط بین وجوه بستانکاران و دارایی شرکت را نشان می‌دهد.

ـ هر چه پایین‌تر بهتر.

$$\text{نسبت بدهی} = \frac{\text{کل بدهی}}{\text{کل دارایی}}$$

۳- نسبت گردش موجودی ⟵ شاخص سرعت فروش موجودی است.

ـ هر چه بالاتر بهتر.

$$\text{نسبت گردش موجودی} = \frac{\text{قیمت تمام شده کالای فروخته شده}}{\text{متوسط موجودی ها}}$$

سود ناخالص – فروش = قیمت تمام شده کالای فروخته شده

[صفحه ۸۹۶]

۴- نسبت‌های سودآوری در رابطه با فروش

- ۱- نسبت سود ناخالص نهایی
- ۲- نسبت سود خالص نهایی
- ۳- نسبت مخارج
  - نسبت کل مخارج
  - نسبت قیمت تمام شده کالای فروخته شده
  - نسبت مخارج ویژه
- ۴- نسبت بازگشت سرمایه

۴-۱) نسبت سود ناخالص نهایی ⟵

$$\text{نسبت سود ناخالص نهایی} = \frac{\text{سود ناخالص}}{\text{فروش}} \times 100$$

ـ هرچه بالاتر بهتر

قیمت تمام شده کالای فروخته شده – فروش = سود ناخالص

۴-۲) نسبت سود خالص نهایی ⟵ نشانگر توانایی مدیر در عملیات شرکت با توجه به اثر موفقیت در بهبود درآمد و تأمین مخاطره سرمایه است.

ـ هر چه بالاتر بهتر.

$$\text{سود نهایی} = \frac{\text{سود خالص}\left(\text{بعد از مالیات قبل از بهره}\right)}{\text{فروش}}$$

$$\text{سود نهایی} = \frac{\text{سود خالص}\left(\text{قبل از مالیات و بهره}\right)}{\text{فروش}}$$

$$\text{سود نهایی} = \frac{\text{سود خالص}\left(\text{بعد از مالیات و بهره}\right)}{\text{فروش}}$$

۳-۴) نسبت‌های مخارج

نسبت مخارج : $\frac{\text{دیگر مخارج عملیاتی+قیمت تمام شده کالای فروش رفته}}{\text{فروش}} =$ نسبت مخارج

نسبت (ق ت ک ف) : $\frac{\text{قیمت تمام شده کالای فروش رفته}}{\text{فروش}} =$ نسبت قیمت تمام شده کالای فروش رفته

نسبت مخارج ویژه : $\frac{\text{مخارج ویژه عملیاتی}}{\text{فروش}} =$ نسبت مخارج ویژه عملیاتی

ـ هرچه پایین‌تر بهتر.

۴-۴) نسبت بازگشت سرمایه ⟵ $\frac{\text{سود خالص بعد از مالیات}}{\text{دارایی ثابت خالص+دارایی جاری}} =$ نسبت بازگشت سرمایه

[صفحه ۸۶۹-۸۹۸]

۵- سرمایه در گردش ⟵ سرمایه در گردش (WC) = دارای جاری (CA) – بدهی جاری (CL)

افزایش در دارایی جاری ⟵ افزایش سرمایه در گردش

کاهش در دارایی جاری ⟵ کاهش سرمایه در گردش

افزایش بدهی‌های جاری ⟵ کاهش سرمایه در گردش

کاهش بدهی‌های جاری ⟵ افزایش سرمایه در گردش

نکته: افزایش در دارایی و افزایش در بدهی به طور همزمان بر سرمایه در گردش تأثیری ندارد.

۶- نسبت گردش موجودی ⟵ اگر این نسبت زیاد باشد یعنی موجودی‌ها بیهوده در انبار نمانده‌اند.

ـ هر چه بالاتر بهتر.

$\frac{\text{بهای تمام شده کالای فروش رفته}}{\text{متوسط موجودی}} =$ نسبت گردش موجودی

$\frac{\text{فروش}}{\text{موجودی ها}} =$ نسبت گردش موجودی

ـ این نسبت بیانگر این است که چند بار انبار پر و خالی شده و آزمون خوبی برای کارایی مدیریت است.

۷- دوره متوسط وصول مطالبات ⟵ متوسط زمانی که شرکت باید منتظر بماند تا وجوه نقد حاصل از فروش را دریافت نماید.

ـ این نسبت در ۲ مرحله انجام می‌شود

مرحله ۱: $\frac{\text{فروش نسیه}}{360\text{ روز}} =$ فروش متوسط روزانه

مرحله ۲: $\frac{\text{اسناد دریافتنی}}{\text{فروش متوسط روزانه}} =$ متوسط دوره وصول

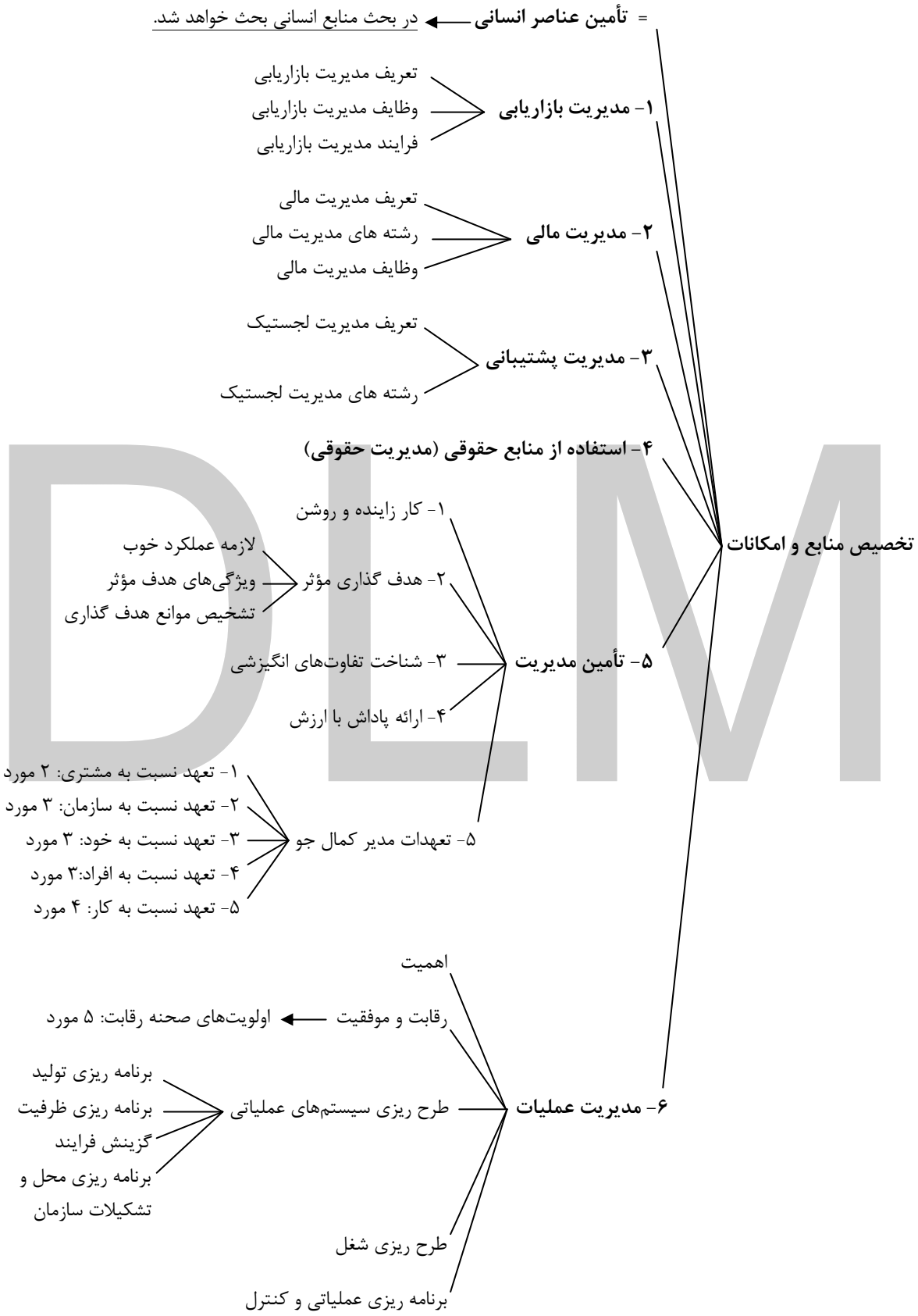
[صفحه ۸۹۸]

فصل بیست و دوم:

تخصیص منابع و امکانات

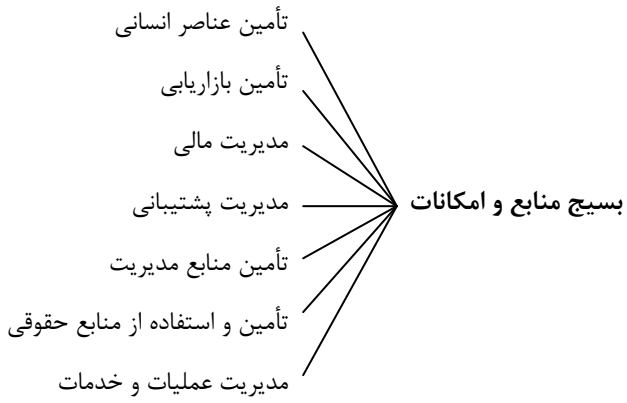
DLM

❖ **فصل بیست و دوم:**



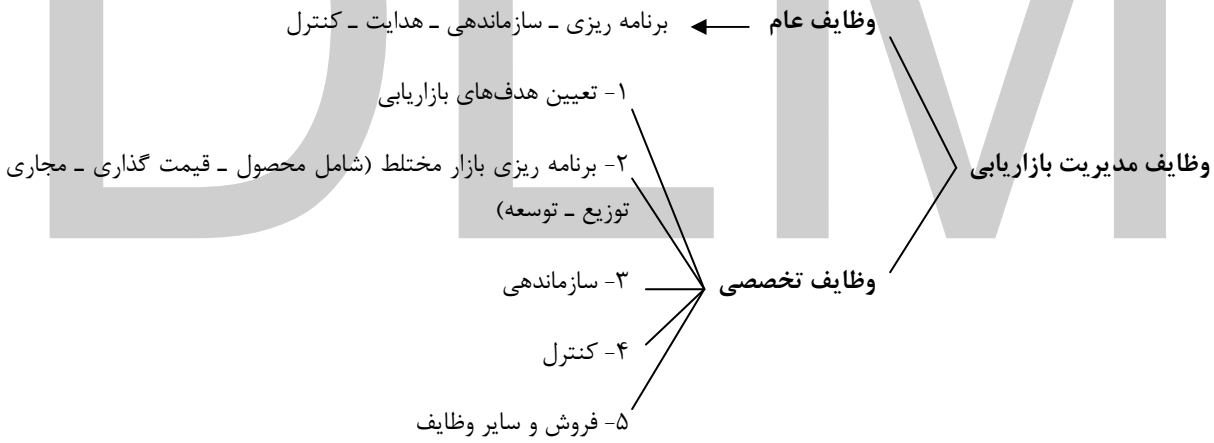
DLM

ـ یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت، تخصیص منابع و امکانات است.



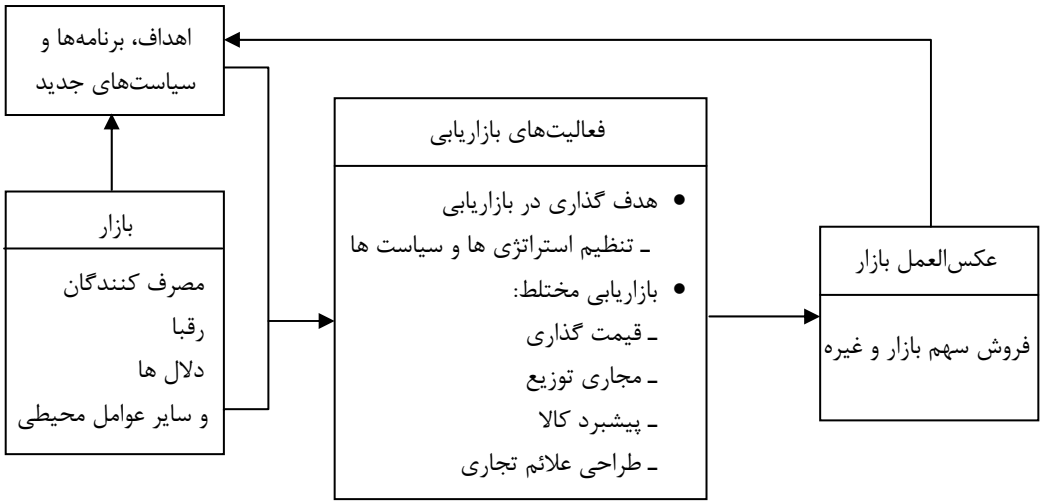
۱- مدیریت بازاریابی ← عبارت است از تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی که هدف آن‌ها ایجاد سطوح مطلوبی از معاملات بازرگانی در بازار های مورد نظر جهت حصول هدف‌های سازمانی است.

[صفحه ۹۲۵]



[صفحه ۹۲۶]

ـ فرایند مدیریت بازاریابی:



ـ نمودار ۱-۲۲: فرایند مدیریت بازاریابی ـ

[صفحه ۹۲۷]

روش‌های قیمت گذاری

روش اضافه بر قیمت تمام شده ← قیمت محصول بر اساس قیمت تمام شده محصول، هزینه فروش و توزیع به علاوه سود مورد انتظار محاسبه می‌شود.

سود نهایی + هزینه متغیر + هزینه ثابت = قیمت محصول

مزایا
- ساده و آسان است.
- منطقی است.
- بسته به وضعیت بازار قابل کاهش یا افزایش است.
- قابلیت تعدیل و تطبیق با مقررات و دولت را دارد.

روش‌های مبتنی بر تقاضای اضافه از نقطه سر به سر:

تخمین تقاضا + هزینه فروش + هزینه تولید = قیمت

[صفحه ۸۲۷-۸۲۸]

۲- مدیریت مالی ← جریان تصمیم‌گیری بر اساس جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با ثبت و گزارش صحیح آن‌ها، پیش بینی وقایع بر مبنای مدل‌های اقتصادی، تجزیه و تحلیل نتایج و اقدامات.

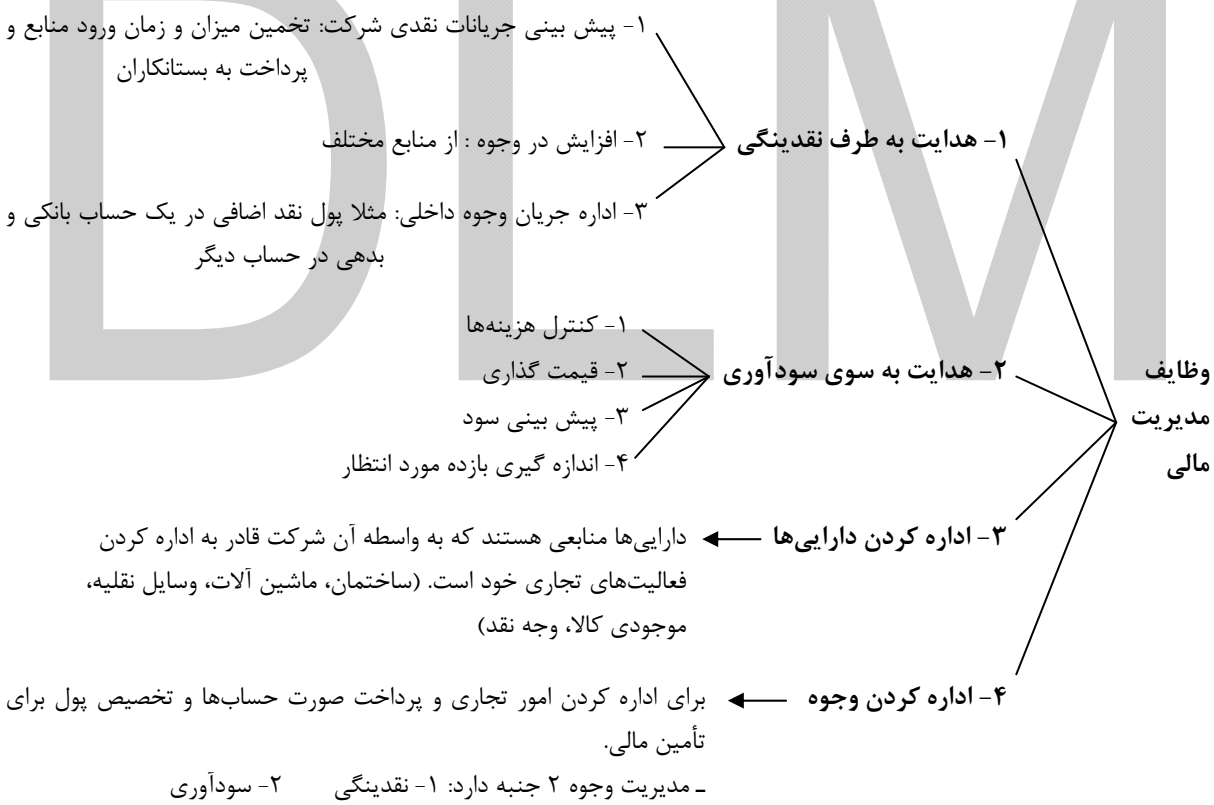
[صفحه ۹۲۸]

ـ رشته های مدیریت مالی:

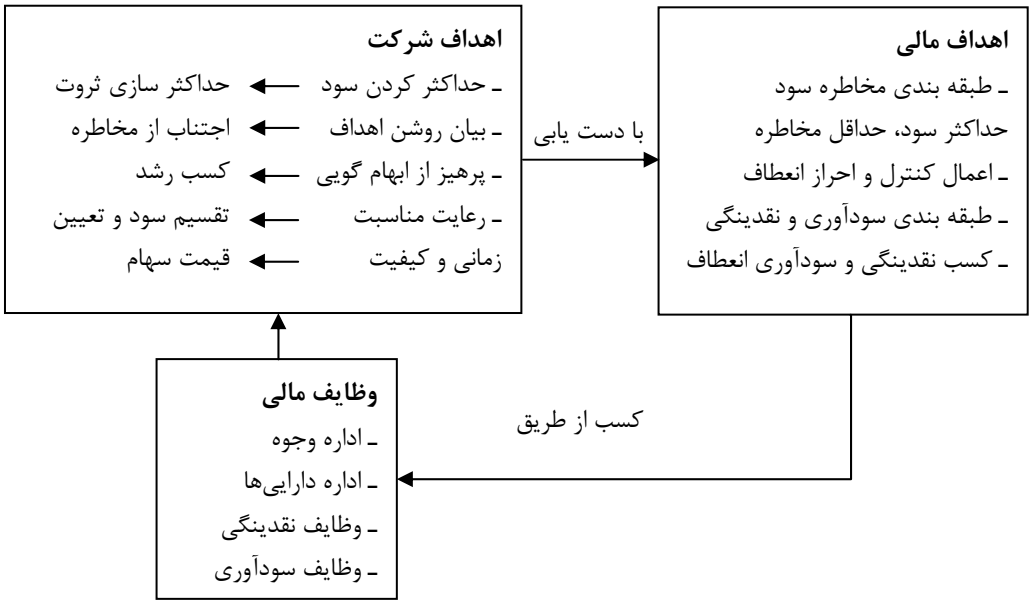
۱- امور مالی عمومی: مقامات حکومتی فدرال ـ ایالتی و محلی، پولی را که از منابع متعدد در اختیار گرفته‌اند بر اساس سیاست‌های خود آن‌ها را مصرف می‌کنند. مالیات‌ها و سایر وجوهات را جمع آوری می‌کنند و اهداف غیر انتفاعی را تعقیب می‌نمایند.	**۲- تجزیه و تحلیل اوراق بها دار و سرمایه گذاری:** این رشته توسط افراد و مؤسسات سرمایه گذاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. ریسک معاملات اوراق بهادار را اندازه گیری و بازده احتمالی را ارزیابی می‌نمایند.
۳- امور مالی بین‌المللی: معاملات بین‌المللی اقتصادی بین افراد و ملل را مورد بررسی قرار می‌دهد و با جریانات پول بین کشورها مرتبط است.	**۴- امور مالی مؤسسات مالی:** از قبیل مؤسسات مالی، اعتباری، بانک‌ها و غیره را شامل می‌شود. این مؤسسات پول پس انداز کنندگان را جمع آوری نموده و مبالغ لازم را به نحو مطلوب سرمایه گذاری می‌نمایند.
۵- مدیر مالی: وی فعالیت‌های سودآور تجاری را با منابع مالی که هزینه کمی نیاز دارد، با بررسی مسائل مالی جستجو می‌نماید.	

ـ نمودار ۲-۲۲: جدول رشته های مختلف امور مالی ـ

[صفحه ۹۲۹]



[صفحه ۹۳۰-۹۳۱]



ـ نمودار ۳-۲۲: رابطه بین اهداف مالی شرکت و وظایف امور مالی ـ

[صفحه ۹۳۲]

۳- مدیریت لجستیک یا پشتیبانی ← ترکیبی از تمام فعالیت‌های متعدد، از بهبود وضع روحیه و رفاه پرسنل تا فعالیت‌های سنتی مدیر.

ـ کنترل درآمد و صدور مواد، حمل و نقل، انبارداری، کنترل موجودی و سفارش مواد.

ـ وظایف اصلی بازرگانی لجستیک، ایجاد مکان و زمان مطلوب برای کالاست.

ـ کار لجستیک ترکیبی از مدیریت و سازماندهی است که رئوس مطالب آن را مدیریت مواد، مدیریت توزیع و مدیریت بازرگانی و مهندسی صنایع تشکیل می‌دهند.

[صفحه ۹۳۲-۹۳۳]

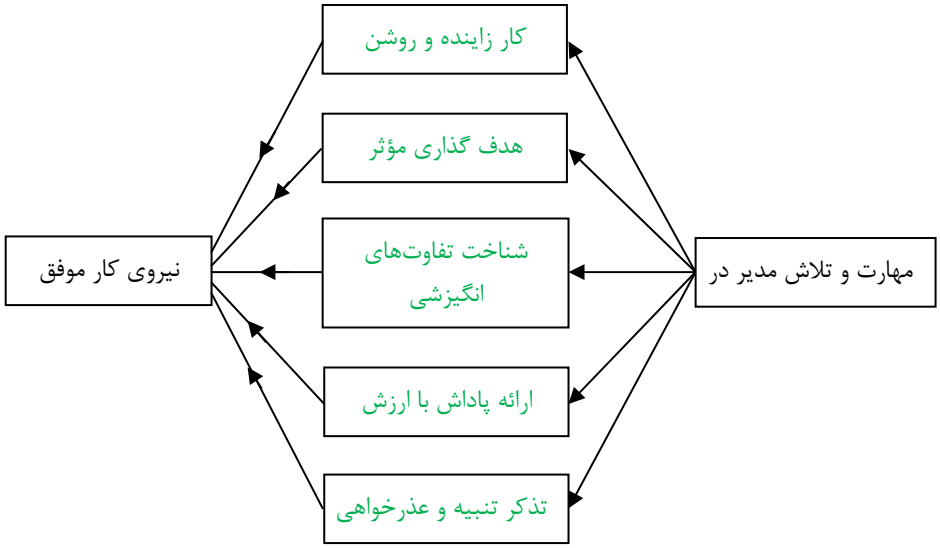
۴- استفاده از منابع حقوقی ← آگاهی از مقررات و قوانین حاکم بر فعالیت‌های واحد های اقتصادی برای هر مقامی ضروری است.

[صفحه ۹۳۳]

۵- تأمین مدیریت ← شناسایی مدیر به عنوان یک حرفه و شغل ضروری است.

ـ یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است.

[صفحه ۹۳۴]

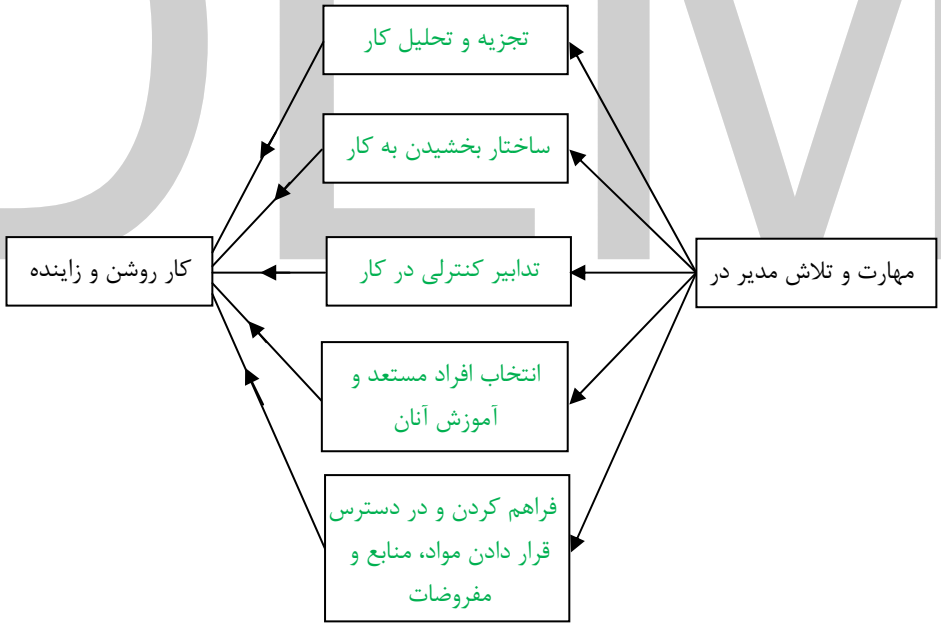


ـ نمودار ۴-۲۲: پرورش نیروی کار موفق ـ

[صفحه ۹۳۵]

۱- کار زاینده و روشن ⟵ هر فرد، شناخت خوبی از آن چه که باید انجام دهد و چگونگی انجام آن به دست آورد.

[صفحه ۹۳۴]



ـ نمودار ۵-۲۲: شروط پنج‌گانه کار زاینده ـ

[صفحه ۹۳۶]

۲- هدف گذاری مؤثر ⟵ در هر سازمانی هدف‌گذاری در سطوح عالی و عملیاتی صورت می‌گیرد.

ـ هدف نباید به گونه ای تنظیم شود که بیش از ۲۵۰ کلمه نباشد و در مدت یک دقیقه بتوان آن را خواند.

[صفحه ۹۳۶-۹۳۵]

لازمه عملکرد خوب ⟵ کارکنان دو ۲ زمینه ابهامی نداشته باشند :

۱- چه کاری از آن‌ها خواسته شده (در چه زمینه‌هایی باید پاسخگو باشند)

۲- عملکرد خوب چگونه است (استاندارد های عملکرد کدامند)

[صفحه ۹۳۶]

❖ **ویژگی‌های هدف مؤثر:**

۱. متخصص و دقیق باشد و بیان کند از نظر کمی و کیفی و زمان اتمام چگونه باشد.
۲. مورد پذیرش کسانی باشد که انتظار می‌رود آن را به دست آورند.
۳. باید ابعاد مهم کار را پوشش دهد و از نظر کمی محدود باشد.
۴. بازخور و بازنگری بیشتر باشد تا احتمال کسب هدف بیشتر شود.
۵. قابل اندازه گیری باشد تا به افراد بازخور صحیح بدهد.
۶. باید چالشی باشد ولی نباید بیش از حد دشوار جلوه کند.
۷. مدیر باید از توان عملکرد افرادش تحلیل آشکاری داشته باشد و ویژگی‌های فردی هر یک را شناخته باشد.
۸. مدیران اولویت در هدف‌ها را به طور آشکار معین سازند.
۹. درباره هدف گذاری انفرادی و گروهی تصمیم بگیرد.
۱۰. قابل پیگیری باشد.

[صفحه ۹۳۷-۹۳۹]

ـ تشخیص موانع هدف گذاری ⟵ اگر فرایند هدف گذاری ناموفق باشد باید آن را از این جهات بررسی کنیم:

ـ وضوح
ـ امکان پذیری
ـ مسائل پیش بینی نشده

۳- شناخت تفاوت‌های انگیزشی ⟵ اگر مدیریت وضعیتی را فراهم آورد که نیازهای مهم فردی از طریق سخت کوشیدن و کار زاینده ارضا شود، نیروی کاری با انگیزه خواهد داشت.

[صفحه ۹۳۹]

سه قانون کلی درباره انگیزش

- ماهیت کار انگیزشی باشد ⟵ نیاز کارکنان از طریق خود کار ارضا شود.
- محیط کار مناسب باشد.
- آزادی عمل کارکنان در تعیین روش که از طریق کار ارضا می‌شود.

(مثلا در تعیین این که چقدر مهارت کسب کنند و چقدر پیشرفت کنند آزاد باشند)

انتظارات کارکنان از کار

- ۱- کار چالشی که فرد بتواند به طور موفقیت آمیز آن را انجام دهد.
- ۲- پاداش عادلانه
- ۳- شناخت هدف و انتظارات دیگران به ویژه مدیر خود.
- ۴ پذیرش و قدردانی از جانب مدیر و همکاران
- ۵- فراهم بودن منابع و تسهیلات

نکته: اگر قوانین سه‌گانه و انتظارات پنج‌گانه رعایت نشود، سازمان به سوی عملکرد عالی روزافزون پیش می‌رود.

DLM

۴- ارائه پاداش با ارزش ← هماهنگ کردن پاداش‌ها با نیاز های فردی و هدف‌های سازمانی.

نکاتی که در قدردانی باید رعایت شود
۱- فوری و دقیق باشد.
۲- پیشرفت را مورد ستایش قرار دهد.
۳- احساس خود را بیان کند.
۴- ساعاتی را به قدردانی اختصاص دهید.

[صفحه ۹۴۰]

تعهدات مدیر کمال جو

۱- تعهد نسبت به مشتریان (اولین و مهم‌ترین تعهد مدیر)
۱- خدمت کردن به مشتری
۲- اهمیت قائل شدن به مشتری

۲- تعهد نسبت به سازمان
۱- ساختن فضای سازمان: از طریق نشان دادن جنبه های مثبت سازمان
۲- حمایت از مدیران عالی: حمایت از مدیران رده های بالاتر، لازمه وفاداری است که هر سازمانی برای ادامه فعالیت به آن نیاز دارد.
۳- رعایت ارزش‌های اساسی سازمان: آن چیزهایی که سازمان به خاطرشان بنیان گذاری شده است.

۳- تعهد نسبت به خود
۱- نشان دادن استقلال در فکر و عمل: تصمیمات را از خود می‌دانند و مسئولیت را خود به عهده می‌گیرند.
۲- کسب مهارت‌های لازم: تصویری که مدیر از خود ارائه می‌دهد.
۳- پذیرش انتقادات سازنده: بازخور دهنده را از خود نمی‌رانند یا بازخور آن‌ها را نادیده نمی‌گیرند.

۴- تعهد نسبت به افراد
۱- نشان دادن علاقه و شناسایی مثبت به کارکنان: با تمرکز بر نقاط قوت کارکنان و دادن پاداش و تقویت عملکرد آنان
۲- دادن بازخور ارشادی: هنگامی که عملکرد با استاندارد مناسبت ندارد وارد عمل شده و بازخور صادقانه می‌دهد و هدایت می‌کند.
۳- ترغیب کارکنان به ارائه فکر های خلاق: از طریق اقدامات متعارف و توجه به افکار دیگران

۵- تعهد نسبت به کار
۱- حفظ تمرکز صحیح بر کار: آگاهی و شناخت نسبت به مأموریت سازمان و حمایت از آن برای همسو کردن اهداف فردی با سازمانی
۲- ساده کردن کار: تقسیم آن به اجزای قابل حصول و اجتناب از پیچیدگی و رویه های غیر ضروری
۳- اهل عمل بودن: به انجام رسانیدن موفق کارها و کارکنان را به کار مفید فرا خواندن.
۴- روشن کردن اهمیت کار: انسان‌ها نسبت به کارهای مهم شور و هیجان بیشتری نشان می‌دهند.

[صفحه ۹۴۱-۹۴۵]

DLM

۶- مدیریت عملیات ← منظور از عملیات راه‌هایی است که یک سازمان داده‌ها یا اقلام مصرفی را به محصول یا ستاده ها مثل کالا و خدمات تبدیل می‌نماید.

ـ نگاره ۱-۲۲: ویژگی‌های محصولات و خدمات ـ

	تولید	خدماتی
محصول	قابل لمس	نامحسوس
مصرف محصول	در طول زمان (می‌توان آن را در انبار گذاشت)	بلافاصله باید مصرف شود.
ماهیت کار	مواد اولیه مورد نیاز است.	نیروی انسانی مورد نیاز است.
تماس با مشتری	غیر مستقیم، در پایین‌ترین سطح ممکن	مستقیم
مشارکت مصرف کننده	کم یا هیچ	بسیار ضروری
معیار عملکرد	گوناگون و پیچیده	ساده

[صفحه ۹۴۹]

ـ مدیریت مجموعه ای پیچیده ای از فعالیت‌های مدیریت است که شامل برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل عملیات سازمان می‌گردد.

دلایل اهمیت مدیریت عملیات
- ۱- می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد.
- ۲- می‌تواند سازمان را یاری دهد تا از نظر وضع رقابتی اولویت‌های خود را تعیین کند.

❖ **رقابت و موفقیت** ← مدیر موفق (مؤثر) در صدد بر می‌آید درباره سازمان تصمیمات استراتژیک بگیرد، در صحنه رقابت با توجه به نیاز های مشتریان اولویت‌ها را تعیین نماید.

[صفحه ۹۵۰]

اولویت‌های مدیریت عملیات در صحنه رقابت
- **۱- قیمت گذاری:** یکی از کارهای مدیریت عملیات این است که هزینه‌ها را پایین نگه دارد تا قیمت ها بالا نرود و سازمان بتواند از این طریق مزیت رقابتی ایجاد نماید.
- **۲- سطح کیفیت (مرغوبیت) :** کیفیت دو جنبه دارد: ۱ـ طرح عملکرد عالی (مرغوبیت، دوام، جنس بهتر و ...) ۲ـ تحویل سریع کالا
- **۳- انعطاف پذیری:** از نظر محصول و حجم تولید
- **۴- انعطاف پذیری در حجم فعالیت:** توانایی شرکت در سرعت بخشیدن یا کاهش دادن در نرخ یا میزان تولید، طبق تقاضا
- **۵- اولویت‌های گوناگون:** به ندرت امکان دارد شرکت همه این انتظارات را برآورده کند. به همین دلیل کالاهای خوب معمولا گران تمام می‌شوند.

[صفحه ۹۵۰-۹۵۲]

DLM

❖ **طرح ریزی سیستم‌های عملیاتی:**

ـ **برنامه ریزی تولید** ⟵ برنامه‌ریزی تولید و ارائه خدمات، یک فرایند استراتژیک است.

مراحل برنامه ریزی استراتژیک تولید
- ۱- ارائه نظر یا عقیده در رابطه با نوع محصول یا خدمت.
- ۲- گزینش یا پذیرش عقیده یا پیشنهادی که از نظر فنی امکان پذیر باشد و با استراتژی کل سازمان سازگار باشد.
- ۳- ارائه طرح نهایی و تولید محصول و خدمت

ـ **برنامه ریزی ظرفیت** ⟵ چه تعداد محصول (یا چه مقدار خدمت) باید تولید و ارائه کرد.
(Capacity Planning)

[صفحه ۹۵۳]

ـ نگاره ۲-۲۲: فرایند پیچیده برنامه ریزی ظرفیت ـ

❖ تقاضاهای آینده را پیش بینی کنید، که از آن جمله است احتمال اثرات تکنولوژی، رقابت و سایر رویدادها
❖ این پیش بینی‌ها را به مرحله عمل در آورید (با توجه به ظرفیت فیزیکی سازمان)
❖ با توجه به ظرفیت سازمان یا واحد، برنامه های مختلفی ارائه نمایید، که با شرایط و امکانات واحد یا سازمان سازگار باشد.
❖ اثرات اقتصادی هر برنامه را بررسی و آن‌ها را با یکدیگر مقایسه نمایید.
❖ ریسک و اثرات استراتژیک هر برنامه را مشخص و با یکدیگر مقایسه نمایید.

ـ **گزینش فرایند** ⟵ تعیین شیوه‌ای است که کالا یا خدمتی باید تولید و عرضه شود.

[صفحه ۹۵۶]

تصمیمات فنی گزینش فرایند
- ۱- انتخاب تکنولوژی‌های اصلی
- ۲- انتخاب تکنولوژی‌های کم اهمیت
- ۳- انتخاب وسایل یا ماشین آلات
- ۴- سیستم تولید منسجم ⟵ استفاده از رباط و سیستم های برنامه ریزی کامپیوتری
- ۵- انتخاب مسیر تولید ⟵ مواد و محصولات چگونه در سیستم نقل و انتقال یابند.

[صفحه ۹۵۶-۹۵۸]

❖ **برنامه ریزی برای محل و تشکیلات سازمان:**

ـ هدف از برنامه ریزی محل شرکت و فضای مربوطه، تعیین ظرفیت سیستم مزبور است، به گونه ای که کل هزینه های تولید و توزیع به پایین‌ترین حد ممکن برسد.

ـ به ویژه برای شرکت‌های خدماتی، مسئله نزدیک بودن به مشتری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

[صفحه ۹۵۹]

❖ **طرح ریزی شغل:**

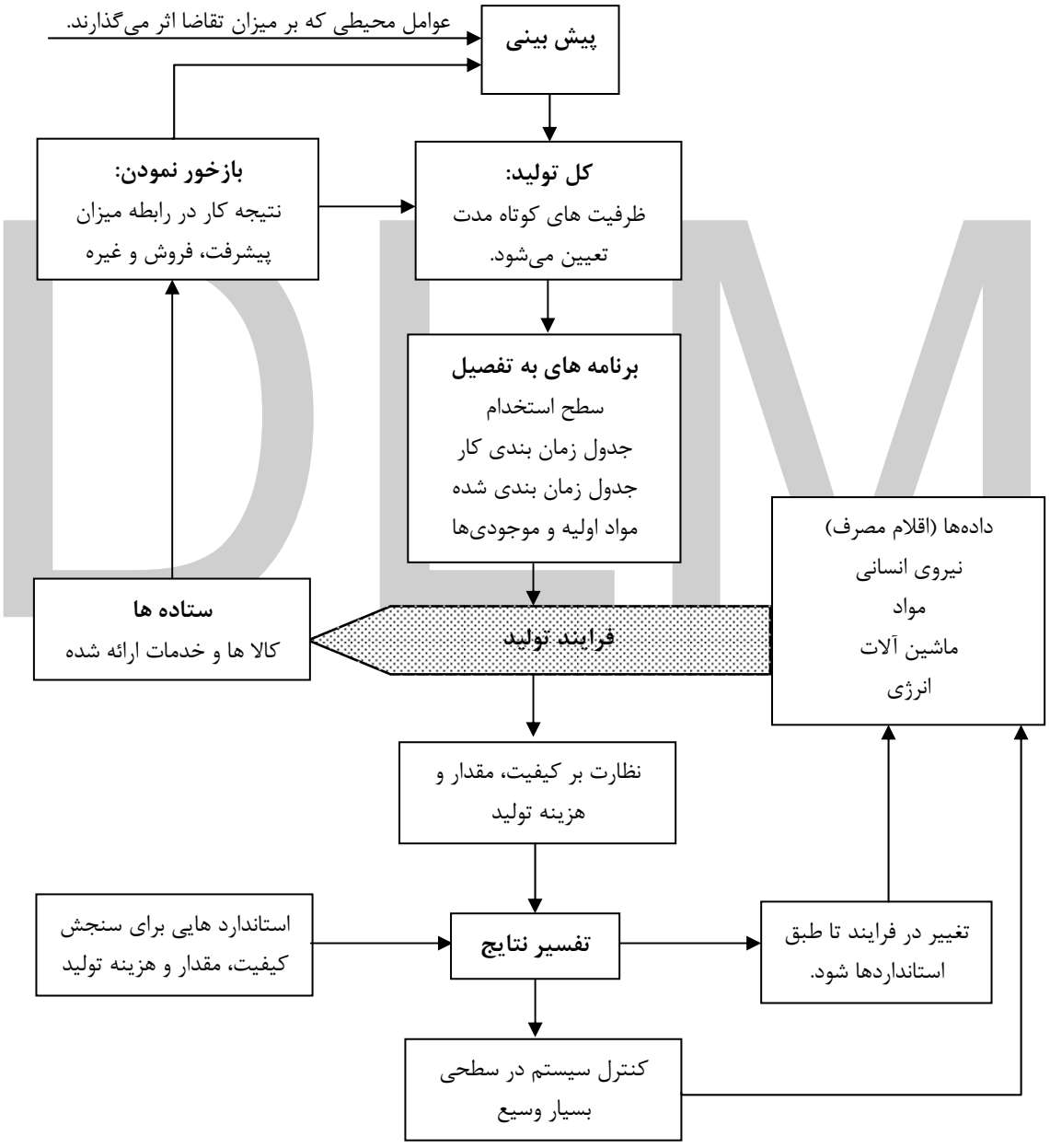
ـ در سال‌های کنونی در رابطه با طرح ریزی شغل دو مسئله اهمیت دارد:

۱- سطح مهارت و نگرش کارکنان

۲- امنیت

[صفحه ۹۶۱]

❖ **برنامه ریزی عملیاتی و کنترل:**



ـ نمودار ۶-۲۲: الگوی عملیاتی (برنامه ریزی سیستم و کنترل) ـ

[صفحه ۹۶۲]