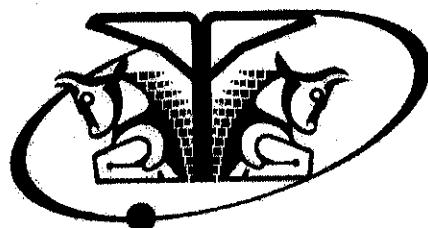


بسم الله الرحمن الرحيم

هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این اثر بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.
متخلفان به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از مولفان و مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.



دانشگاه
آزاد
پارسه

موسسه آموزش عالی آزاد پارسه

Parseh Higher Education Institure

مجموعه مدیریت

نام درس: تئوری های مدیریت

مؤلف: دکتر غلامعلی طبرسا

ناشر: موسسه آموزش عالی آزاد پارسه

ویرایش دوم: تابستان ۸۴

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۷ - ۲۱ - ۸۷۱۹ - ۹۶۴

ISBN: 964 - 8719 - 21 - 7

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مؤسسه آموزش عالی آزاد پارسه می باشد.

تلفن: ۰۳۱ - ۹۷۱۱ - ۸۸۱۴

لشکری، بالاتر از میدان ولی عصر گوچه دانشگاهیان شماره ۳۶ ساختمان پارسه

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	تئوری های مدیریت
۱ - ۲	سیر توسعه مکاتب مدیریت
۲ - ۴	تعریف مدیریت از دیدگاه مکاتب مختلف
۵	دلیل ایجاد یا فلسفه وجودی تأمین سازمانها
۵	چگونگی سنجش میزان موفقیت مدیر
۵	روش های تحقیق در مدیریت
۶	I نظریه پردازان مکتب کلاسیک
۶ - ۷	تئوری بورکراسی ویر
۷ - ۸	تئوری مدیریت علمی تیلور
۸ - ۱۱	تئوری اصول مدیریت فایول
۱۱	اصول مدیریت گیولیک
۱۱ - ۱۲	انتقادات واردہ به نظریات کلاسیکها
۱۲	۰۹ برنامه ریزی
۱۳ - ۱۴	مفهومهای برنامه ریزی
۱۴ - ۱۶	سلسله مراتب (هرم) برنامه ها
۱۶	اهداف برنامه ریزی
۱۶ - ۱۷	تقسیمات برنامه ریزی
۱۷	رهیافت های برنامه ریزی
۱۸	ویژگی های یک برنامه موثر
۱۸	دامهای اصلی فراروی برنامه ریزی
۱۸ - ۱۹	تفاوت بین برنامه های جامع (استراتژیک) و برنامه های عملیاتی
۱۹ - ۲۰	تفاوت های مدیریت موفق با مدیریت اثربخش
۲۰ - ۲۳	فرایند برنامه ریزی استراتژیک
۲۳	اصل تعهدات در برنامه ریزی
۲۴ - ۲۶	روش های پیش بینی در برنامه ریزی
۲۶ - ۲۹	تکنیک های برنامه ریزی (نمودار گانت ، CPM ، PERT)

عنوان		صفحه
سازماندهی	(ط)	۳۰ - ۳۱
صف و ستاد		۳۱ - ۳۲
حیطه نظارت		۳۲ - ۳۳
تمرکز و عدم تمرکز		۳۴ - ۳۶
الگوهای طراحی ساختار سازمان		۳۶
سازماندهی بر مبنای وظیفه		۳۶
سازماندهی بر مبنای محصول		۳۶
سازماندهی مبتنی بر تقسیمات زمانی		۳۷
سازماندهی مبتنی بر مشتری		۳۷
سازماندهی مبتنی بر حروف الفبا		۳۷
سازماندهی مبتنی بر پرژه		۳۸
سازماندهی خزانه‌ای		۳۸ - ۳۹
سازماندهی مبنای موقت یا ادھوکراسی		۳۹ - ۴۰
سازماندهی بر مبنای گروه‌های متداخل یا سنجاقی		۴۰ - ۴۱
سازمان‌های شبدری		۴۱
سازمان‌های دوناتی		۴۱
ساختارهای فدرالی		۴۱
سازمان‌های جبابی		۴۲
سازمان‌های مجازی		۴۲
سازماندهی بر مبنای الگوی پنج وجهی مینتربرگ		۴۲ - ۴۴
مکانیزم‌های هماهنگی در سازمان از نظر مینتربرگ		۴۵
ساختارهای سلولی		۴۵ - ۴۶
سبک‌های کلی سازماندهی و ایجاد هماهنگی		۴۶
مشخصات روندهای جدید سازماندهی		۴۷
شاخص‌های سنجش ساختار سازمان		۴۷
شاخص‌های تعیین پیچیدگی یک سازمان		۴۷

عنوان	صفحة
شاخص‌های تعیین رسمیت‌گرایی در یک سازمان	۴۷ - ۴۸
شاخص‌های تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز	۴۸
شاخص‌های تعیین حیطه نظارت	۴۸
هماهنگی	۴۸ - ۴۹
سازوکارهای ایجاد هماهنگی	۴۹
کنترل	۵۰ - ۵۱
انواع کنترل	۵۱ - ۵۳
ویژگی‌های نظام کنترل موثر	۵۳
ابزارهای کنترل	۵۳
مشکلات فرازروی کنترل	۵۳
تصمیم‌گیری	۵۴ - ۵۶
روش‌های مستقیم و غیرمستقیم مسئله‌یابی در تصمیم‌گیری	۵۶
طبقه‌بندی انواع تصمیمات	۵۷
موقعیت‌های تصمیم‌گیری	۵۷
انواع مدل‌های تصمیم‌گیری	۵۸
پیش‌فرضهای اولیه مدل تصمیم‌گیری عقلایی	۵۸ - ۵۹
مدل‌های سیاسی تصمیم‌گیری	۵۹
ملک‌های انتخاب برای مدل تصمیم‌گیری	۵۹
دو معیار اصلی برای ارزیابی میزان کارائی یک تصمیم	۵۹
شیوه‌های مواجه شدن با مسئله در تصمیم‌گیری عقلایی	۶۰
نئوکلاسیک‌ها	۶۰
اثر هاثورن	۶۰
مکتب سیستمی	۶۱
مفاهیم مطرحه در تئوری عمومی سیستم‌ها	۶۱ - ۶۴
پیامد مفاهیم مطرح شده در تفکر سیستمی	۶۴
انتقادات واردہ بر تئوری سیستم‌ها	۶۴

عنوان		صفحه
طراحی سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)	۶۵ - ۶۶
طبقه‌بندی رفتارهای سیستم‌ها	۶۶
طبقه‌بندی ساختاری سیستم‌ها	۶۶ - ۶۷
ویژگی سازمان‌های یادگیرنده	۶۷ - ۶۸
طبقه‌بندی ساختاری بولدینگ از سیستم‌ها	۶۸ - ۶۹
ثئوری اقتضاء در مدیریت	۶۹
محیط سازمان	۷۰ - ۷۱
دیدگاه بوم‌شناسی سازمان‌ها (نظریه جمعیت - محیط)	۷۱
مکانیزم‌های انطباق سازمان با محیط	۷۱
انواع محیط از نظر امری و تربیت	۷۲ - ۷۳
انواع محیط از نظر لارنس و لورج	۷۳ - ۷۴
دیدگاه برنز و استالکر	۷۵ - ۷۶
تکنولوژی	۷۷
نظریه وودوارد در رابطه با تکنولوژی	۷۷ - ۷۸
مطالعه تامپسون در رابطه با تکنولوژی	۷۹ - ۸۱
مطالعات گروه استون	۸۱
اندازه سازمان	۸۲ - ۸۳
قانون پارکینسون	۸۳
یافته‌های مطالعات گروه استون	۸۳ - ۸۴
چرخه عمر سازمان	۸۴
استعاره‌های هفت‌گانه مورگان در رابطه با سازمان	۸۵ - ۸۸
تئوری سیکل زندگی سازمان	۸۸
نظریه نقش‌های مدیری مینزبرگ	۸۹ - ۹۰
مراحل گذر سازمان‌ها	۹۰ - ۹۲
اثربخشی	۹۲ - ۹۳
مدیریت تغییر	۹۴

صفحه	عنوان
۹۵	موانع فراروی تغییر
۹۵	مدیریت بر مبنای استثناء
۹۶	مدیریت بر مبنای هدف
۹۶ - ۹۷	تئوری مسیر هدف
۹۷	منطقه بی تفاوتی بارنارد
۹۷	اصل پیتر (اصل حد بی کفاوتی)
۹۷	قانون موقعیت فالت
۹۷	شوری اصیل - وکیل
۹۸	شوری انتخاب عمومی
۹۸	تعريف مدیریت دولتی
۹۸	تعريف مدیریت خصوصی
۹۹	مدیریت علم است یا هنر
۹۹	قانون مورفی
۹۹	قانون پارتو
۱۰۰	مفهوم کایزن
۱۰۰	شوری هفت S مک کینزی
۱۰۱	تئوری Z اوچی
۱۰۱	مهارت‌های موردنیاز از دیدگاه کتروکان
۱۰۲	نحوه گذاران اوقات مدیران در سطوح مختلف سازمانی
۱۰۲	نظریه آشوب
۱۰۳	ویژگی‌های هشت‌گانه سازمان‌های کمال یافته
۱۰۳	مدیریت کیفیت جامع (T . Q . M)
۱۰۴	نظام رینگی در تصمیم‌گیری
۱۰۴	اصول چهارده‌گانه دمینگ در رابطه با بهبود کیفیت
۱۰۴	چرخه دمینگ برای کنترل کیفیت
۱۰۴	مدل T . Q . M در SDCA و Focus

صفحه	عنوان
۱۰۵.....	مدیریت زمان.....
۱۰۵.....	سیستم ۵S ژاپنی (five 5)
۱۰۵.....	فرایند نوآوری محصول
۱۰۵.....	مقایسه مدیران نوآور با مدیران حافظ وضع موجود
۱۰۵.....	دوایر کنترل کیفیت
۱۰۶.....	ولفه‌های مدیریت کیفیت جامع
۱۰۶.....	اصول اساسی مدیریت کیفیت فرآیند
۱۰۷.....	اصول چهارده‌گانه کرازبی در مدیریت کیفیت فرآیند
۱۰۷.....	اصول ژوران در مدیریت کیفیت فرآیند
۱۰۷ - ۱۰۸.....	کارآفرینی
۱۰۸ - ۱۱۰.....	روش‌های ایجاد خلاقیت
۱۱۰ - ۱۱۱.....	افق‌های جدید در مدیریت
<u>۱۱۱ - ۱۱۲.....</u>	<u>مدیریت بحران</u>
۱۱۳.....	مدیریت منابع انسانی
۱۱۴.....	تعریف مدیریت منابع انسانی
۱۱۴ - ۱۱۵.....	سیستم مدیریت منابع انسانی
۱۱۵ - ۱۱۵.....	عوامل اثرگذار در مدیریت منابع انسانی
۱۱۵ - ۱۱۶.....	چرخه مدیریت منابع انسانی
۱۱۶.....	شاخص‌های سنجش کیفیت زندگی کاری
۱۱۶ - ۱۱۷.....	سیر توسعه مدیریت منابع انسانی
۱۱۷.....	سیر توسعه جوامع
۱۱۷ - ۱۱۸.....	مراحل توسعه مدیریت منابع انسانی
۱۱۹.....	دلائل چالشی شدن مدیریت منابع انسانی
۱۱۹ - ۱۲۱.....	تجزیه و تحلیل شغل
۱۲۱ - ۱۲۲.....	مراحل تجزیه و تحلیل شغل
۱۲۲.....	روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در تجزیه و تحلیل شغل

عنوان	صفحه
روش‌های ارائه اطلاعات بر مبنای سلسله مراتب اطلاعات در تجزیه و تحلیل شغل	۱۲۲ - ۱۲۳
کارکردهای تجزیه و تحلیل شغل	۱۲۴
طراحی شغل	۱۲۵
روش‌های طراحی شغل	۱۲۶ - ۱۲۶
شاخص قدرت انگیزشی یک شغل (MPS)	۱۲۷ - ۱۲۷
طراحی شغل با روش شغل‌زدایی (Detob)	۱۲۷
برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۱۲۸
فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۱۲۹
تعریف و تبیین مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی	۱۳۰ - ۱۳۳
جذب و استخدام (کارمندیابی)	۱۳۳
عوامل موثر بر کارمندیابی	۱۳۳ - ۱۳۴
فرآیند جذب و انتخاب	۱۳۴ - ۱۳۶
روایی و پایایی آزمون‌های استخدامی	۱۳۶ - ۱۳۷
مصاحبه‌های استخدامی	۱۳۸
راه‌های افزایش کیفیت مصاحبه استخدامی	۱۳۸ - ۱۳۹
محاسن و معایب روش مرحله‌ای و جامع در استخدام نیروی انسانی	۱۳۹ - ۱۴۰
روش‌های تامین نیروی انسانی از درون سازمان	۱۴۰
روش‌های تامین نیروی انسانی از خارج از سازمان	۱۴۰ - ۱۴۱
آموزش (تواناسازی) کارکنان	۱۴۲
فرآیند آموزش	۱۴۳
اصول یادگیری	۱۴۳
تئوری‌های (نظرات) مربوط به یادگیری	۱۴۳ - ۱۴۴
روش‌های آموزش	۱۴۴ - ۱۴۷
اجتماعی‌سازی	۱۴۷
تعریف اجتماعی‌سازی	۱۴۸
روش‌های اجتماعی‌سازی	۱۴۸

عنوان	صفحه
فرآیند اجتماعی‌سازی.....	۱۴۹.....
محتوی برنامه‌های اجتماعی‌سازی.....	۱۴۹.....
دلائل و ضرورت‌های اجتماعی‌سازی	۱۴۹ - ۱۵۰
ارزیابی عملکرد	۱۵۰.....
تعریف ارزیابی عملکرد.....	۱۵۱.....
فرآیند ارزیابی عملکرد	۱۵۱.....
روش‌های ارزیابی عملکرد	۱۵۱ - ۱۵۰
دوره ارزیابی	۱۵۰.....
منابع ارزیابی.....	۱۵۰.....
خطاهای رایج در ارزیابی.....	۱۵۶ - ۱۵۷.....
حقوق و دستمزد	۱۵۸.....
روش‌های طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل.....	۱۵۸ - ۱۵۹.....
نظریات مربوط به حقوق و دستمزد	۱۵۹ - ۱۶۱.....
پاداش	۱۶۲.....
ویژگی‌های یک نظام پاداش اثربخش	۱۶۲.....
الگوی پورترولاولر در رابطه با اعطای پاداش	۱۶۲ - ۱۶۳.....
مدیریت رفتار سازمانی	۱۶۴.....
اهداف اصلی مطالعه رفتار سازمانی	۱۶۴.....
تعریف رفتار.....	۱۶۴.....
چگونگی شکل‌گیری رفتار	۱۶۵.....
تفاوت انگیزه‌ها با اهداف	۱۶۵.....
انواع رفتارها	۱۶۶.....
شخصیت	۱۶۷.....
عوامل شکل‌دهنده شخصیت	۱۶۷.....
چگونگی شکل‌گیری رفتار انسانی	۱۶۷ - ۱۶۸.....
جلوه‌های ناکامی	۱۶۸.....

صفحه	عنوان
۱۶۹	ناهمانگی شناختی
۱۶۹	سطح تحلیل رفتار
۱۷۰ - ۱۷۷	تئوری های مربوط به نیازهای انسان
۱۷۷	الگوی اقتضایی انگیزش
۱۷۸	چگونگی شکل گیری گروه های اجتماعی از نظر هومانز
۱۷۸ - ۱۷۹	تعريف ادراک
۱۷۹	ویژگی های موثر بر ادراک آدمی
۱۷۹ - ۱۸۰	خطاهای ادراکی
۱۸۱	تجزیه و تحلیل مراوده ای
۱۸۱ - ۱۸۲	انواع حالات من
۱۸۳	وضعیت بودن
۱۸۴	رهبری
۱۸۴	تفاوت های بین رهبری و مدیریت
۱۸۴	تعريف رهبری
۱۸۵	رویکردهای عمدۀ در مطالعات رهبری
۱۸۶ - ۱۸۸	سبک های رهبری
۱۸۸ - ۱۸۹	تفاوت رهبری موفق و رهبری اثربخش
۱۸۹	الگوی رهبری اقتضایی
۱۸۹ - ۱۹۱	رابطه سبک های رهبری با سطح آمادگی افراد
۱۹۱	انعطاف در سبک
۱۹۲	قدرت
۱۹۲ - ۱۹۳	انواع قدرت
۱۹۳	طبقه بندی قدرت از نظر ارزیونی
۱۹۳ - ۱۹۴	شیوه های اعمال قدرت
۱۹۴	تحلیل میدان نیرو
۱۹۵	مدیریت تضاد

صفحه	عنوان
۱۹۵.....	مراحل و فرآیند تضاد (تعارض)
۱۹۶.....	دلائل بروز تضاد در سازمان
۱۹۶.....	شقوق حل تضاد
۱۹۶ - ۱۹۷.....	نگرش اقتضایی نسبت به حل تضاد
۱۹۸.....	سایر الگوهای حل تضاد
۱۹۸.....	مدیریت استرس
۱۹۸ - ۱۹۹.....	عوامل ایجادکننده استرس
۲۰۰.....	علائم و نشانه‌های استرس
۲۰۰.....	شیوه‌های مقابله با استرس
۲۰۱.....	ارتباطات
۲۰۲.....	شناسایی و تعریف اجزای مدل ارتباطات
۲۰۲.....	موانع برقراری ارتباطات
۲۰۲ - ۲۰۳.....	مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباطات
۲۰۳ - ۲۰۴.....	بازشناسی سیستم‌های مرجع ارتباطی افراد
۲۰۴ - ۲۰۷.....	آنواع الگوهای ارتباطی
۲۰۸.....	مدل شاین در مورد نگرش نسبت به انسان
۲۰۸ - ۲۰۹.....	پنجره جو - هری
۲۰۹.....	مدل ترکیبی از تئوری‌ها در رفتار سازمانی
۲۱۰.....	انضباط
۲۱۰.....	ویژگی‌های یک سیستم انضباطی موثر
۲۱۰.....	شیوه‌های برقراری انضباط
۲۱۱.....	جدول زمانبندی تقویت
۲۱۱.....	مدل اصلاح رفتار
۲۱۲.....	مدل الفبای مدیریت در اصلاح رفتار
۲۱۳.....	انسجام در گروه
۲۱۳.....	مراحل شکل‌گیری گروه

عنوان	صفحه
نظریه مجاورت در رابطه با تشکیل گروه	۲۱۳ - ۲۱۴
انواع انسجام	۲۱۴
عوامل موثر بر انسجام گروه	۲۱۴
عوامل موثر بر عملکرد گروه	۲۱۴ - ۲۱۵
ترکیب گروه	۲۱۵
رابطه بین چسبندگی، اهداف گروه و بهره‌وری گروهی	۲۱۶
نقش‌های افراد در گروه	۲۱۶ - ۲۱۷
هنچار	۲۱۷
راه‌های ایجاد هنچار	۲۱۷
اثر انسجام در گروه و هنچار عملکرد بر روی عملکرد (پازدھی) گروه	۲۱۷
عوامل موثر بر ارتباطات (مراودات) بین گروه‌ها	۲۱۸ - ۲۱۹
شنود موثر	۲۱۹
سبک‌های سه‌گانه شنود موثر	۲۱۹ - ۲۲۰
قرارداد روانی	۲۲۰
رفتارهای سیاسی	۲۲۰
عوامل پدیدآورنده رفتارهای سیاسی	۲۲۰ - ۲۲۱
دلائل رفتارهای سیاسی از نظر مایلز	۲۲۱
فنون رفتارهای سیاسی	۲۲۱
عوامل کلیدی موفقیت مدیران	۲۲۱ - ۲۲۲
ویژگی‌های نظام هدف‌گذاری موثر	۲۲۲
مفهوم کفایت نفس	۲۲۲



تئوریهای مدیریت

این درس شامل سه مبحث زیر است:

۱- اصول مدیریت ← دیرگاهی تئوریهای پرداز (مکتب)

۲- مدیریت منابع انسانی

۳- مدیریت رفتار سازمانی ← ویندهای تئوریهای پرداز (مکتب)

مقدمه: برای ورود به درس تئوری مدیریت ابتدا باید کلیات این درس و مباحث آن را کاملاً بشناسیم. باید گفت که قدمت دانش مدیریت به اندازه قدمت تشکیل جوامع بشری است زیرا اساساً هیچ جامعه یا اجتماعی را نمی‌توان بدون مدیریت تصور نمود. اما امروزه این مفهوم توسعه یافته و در رابطه با آن تئوری پردازی شده است. با این توضیح ابتدا باید از تعریف تئوری شروع کنیم.

تعریف تئوری: روابط تائید شده بین متغیرهای یک پدیده به صورت مکرر تئوری را تشکیل می‌دهد.

به عنوان مثال رابطه بین اندازه سازمان و ساختار بررسی شده و نشان داده شده است که بین این دو رابطه وجود دارد و بر اساس تحقیقات مکرر این روابط تائید شده و تئوری آن شکل گرفته است.

سیر توسعه مکاتب مدیریت:

۱- **مکتب کلاسیک** (رهیافت سنتی) ← (۱۸۰-۱۹۲۰) تحت عنوان دیگر نظریه اصول گرایان، ساختار گرایان وظیفه گرایان و نظریه پردازان سنتی از آنها یاد شده است.

از این اصول عام و جهان شمول که در تمامی شرایط زمانی و مکانی صادق است مورد تأکید این نظریه پردازان بوده است.

فرض اصلی این نظریه پردازان در مورد انسان عقلایی، منطقی و اقتصادی بودن او است.

۲- **مکتب ثنوکلاسیک** (رهیافت منابع انسانی) ← (۱۹۲۰-۱۹۴۰) تحت عنوان دیگر نظریه روابط انسانی، رفتار گرایان و انسان گرایان از آنها یاد شده است.

تأمین نیازهای انسان، ایجاد گروههای کاری و توجه به نقش اجتماعی افراد در سازمانها در این مکتب مورد تأکید بوده است.

فرض آنها درمورد انسان، احساسی، عاطفی و اجتماعی بودن وی است.

۳- **مکتب سیستمی** (رهیافت سیستمی) ← (۱۹۴۰-۱۹۶۰) تحت عنوان دیگر نظریه کل گرایان و نظام گرایان یاد شده است.

۴- **مکتب اقتصادی** (رهیافت اقتصادی) ← (تاکنون - ۱۹۶۰) تحت عنوان دیگر نظریه موقعیت گرایان، محیط گرایان و شرایط گرایان از آنها یاد شده است.

لکنه مهم این است که رابطه بین مکاتب رابطه مکملی است نه متممی یعنی آنها یکدیگر را نقض نمی‌کنند بلکه تکمیل می‌کنند. به عبارت دیگر

مکمل یعنی اینکه هر مکتب، مکتب قبلی را نقض نکرده بلکه تکمیل کرده است. رابطه متمم بین مکاتب یعنی نقض مکتب قبلی.

برای فهم و درک سیر تکامل و قطور دانش مدیریت باید بگوئیم که سیر توسعه مدیریت همزاد با سیر توسعه جوامع است. پس برای شناخت سیر توسعه مدیریت ابتدا لازم است سیر توسعه جوامع را بشناسیم.

پارس تئوی مدیریت

سیر توسعه جوامع:

سیر توسعه مدیریت با سیر توسعه جوامع همخوانی دارد. سیر توسعه جوامع شامل:

۱. عصر شکار (جامعه خواراک جو) → مشخصه آن تولید به اندازه مصرف و در حداقل بودن روابط اجتماعی افراد با یکدیگر

۲. عصر کشاورزی

۳. عصر صنعتی → مشخصه آن تولید مازاد بر مصرف، شکل گیری تولید ابتوه، جایگزینی نیروی ماشین به جای نیروی دست و پیچیده شدن روابط افراد با یکدیگر

۴. عصر فرآصنعتی

۵. عصر اطلاعات (خدمات) → مشخصه آن اشتغال بخش عظیمی از افراد در بخش خدمات همراه با تنوع خدمات و کاهش روابط چهره به چهره با ویژگی پیچیده شدن سطح و عمق روابط افراد با یکدیگر

تعريف مدیریت: انتظار می‌رود که هر مکتب از مدیریت تعریف خاص خود را داشته باشد:

از نظر پیتر دراکر عضو اصلی و حیاتیبخش هر سازمان مدیریت آن است.

مدیریت علم بین رشته‌ای است و بیشتر زمینه هنر اسلامی را دارد.

۱- **تعريف کلاسیکها:** مدیریت عبارت است برنامه‌ریزی، سازماندهی (سیچ امکانات و منابع) هدایت (رهبری) و کنترل. به عبارت دیگر کلاسیکها یک سلسله وظائفی را برای مدیران در نظر می‌گرفتند و بر مبنای آن مدیریت را تعریف کردند. در این مکتب فرض اصلی نسبت به انسان همان انسان اقتصادی، هفلاستیک گرا و انسان منطقی (Rational) است.

نام‌های دیگر کلاسیکها تحت عنوان اصولگرایان (بنیادگران) fundamentalist، ساختگرایان و سنتی گراها، وظیفه‌گرایان و فرآیندی مطرح شده است زیرا معتقد بودند مدیریت یعنی بنیادگری سلسله اصول معین و مشخص بصورت عام و جهان‌شمول. منظور از جهان‌شمول یعنی عقاید و اصول مطروحه در هر نقطه زمانی و مکانی به صورت یکسان (مثلث) در تمام کشورها) کاربرد دارد.

به این مکتب، مکتب ساختارگرا هم گفته می‌شود. (structuralist)

گاهی تحت عنوان مکتب سنتی نیز از آن نام برده می‌شود. (Traditional)

واژه کلاسیک یعنی تعیین حد، اندازه، پایه و اصل و چارچوب برای موضوع مورد نظر. کلاسیکها می‌گفتند ما قواعدی و اصولی را برای مدیریت کردن معرفی می‌کنیم که در همه جای دنیا قابل کاربرد است و به عبارتی جهان شمول است (اما این مساله امروزه رد شده است چون شرائط محیطی سازمانها و کشورها متفاوت است).

می‌دانیم علوم دو نوع است: علوم موفق یا دقیق که یافته‌های آن در تمام شرایط زمانی و مکانی نسبتاً ثابت است، قابل مشاهده و تجربه و آزمودن در آزمایشگاه است که علوم تجربی نامیده می‌شود. علوم غیردقیق که اصطلاحاً همان علوم انسانی است به عبارتی فلسفی نیست بلکه انتہائی و نسبی است و بعضاً از آن تحت عنوان علوم غیرموفق (علوم انسانی) در برابر علوم موفق (تجربی) یاد می‌شود. فلسفه‌برتر در زمرة علوم انسانی یا علوم غیر دقیق است.

مکتب مدیریت علمی (نظریه پردازان آن تیلور و گیلبرت)، مکتب اصول علم ادواره (نظریه پردازان آن فایول، فالت) و مکتب بورزکراسی (نظریه پردازان آن وبر) از مکاتب اصلی کلاسیک است.

۴۰
۲- **تعریف نئو کلاسیکها:** مدیریت عبارت است از کار با افراد و توسط افراد برای نائل شدن به اهداف سازمانی. به عبارت دیگر نئو کلاسیکها انسان را کانون توجه قرار می‌دانند و معتقد بودند که یک کارگر خوشحال یک کارگر مولد و بهره‌ور است.

تفاوت: به عبارت دیگر کلاسیکها وجه غالب سازمان را وجه تکنیکال (Technical) یا فنی می‌دانستند یعنی وجوده فنی و تجهیزات و تکنولوژی را در سازمان مهم می‌دانستند و انسان را همانند ماشین در نظر می‌گرفتند.

اما نئو کلاسیکها سازمان را واحدی می‌دانستند که دارای وجوده فنی و اجتماعی (Socio Technical) است، به گونه‌ای که وجه اجتماعی آن به انسانها و تعلمات آن‌ها مربوط می‌شود. یعنی سازمان‌ها هم‌دارای وجوده فنی و هم‌وجوده اجتماعی (انسانی) هستند.

۴۱
۳- **تعریف مکتب سیستمی یا تئوری عمومی سیستمها:** آنها سازمان را به عنوان یک کل در نظر می‌گرفتند که دارای اجزاء و مولفه‌هایی است. یعنی سازمان را مثل بدن انسان در نظر می‌گرفتند و بیان می‌کردند هنگامی سازمان کار خود را درست انجام می‌دهد که ارتباط و تعامل بین عناصر و اجزاء در جهت مثبت و موثر یعنی اهداف مورد نظر برقرار باشد.

پس از نظر آنها مدیریت عبارت است از همانهگ سازی تلاشهای مجموعه عناصر و مولفه‌های سازمانی جهت رسیدن به اهداف مورد نظر. نظریه پردازان این مکتب نقش مدیر را بیشتر نقش همانهگ می‌دانند.

به این منظور از سیستم تعریفی ارائه دادند:

سیستم: عبارت است از مجموعه ایی از اجزاء که برای رسیدن به هدف مورد نظر باهم تعامل و همکاری دارند. تعامل در مقابل روابط علمت و معلوم است. تعامل دو طرفه است و رابطه علی و معلولی رابطه یک طرفه است یعنی همواره متغیر مستقل، متغیر وابسته را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

رابطه علی و معلولی → cause and effect

متغیر ارطرفی
متغیر ارطرفی

در این رابطه اثرگذاری یک طرفه است.

A → B

در تعامل همواره یک رابطه دو طرفه حاکم است. یعنی اگر علت روی معلوم اثر دارد معلوم هم روی علت اثر دارد.

بعضی

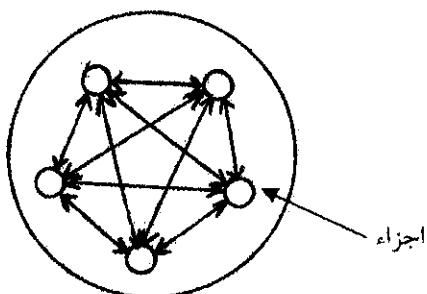
رابطه تعاملی → Interaction

A ← → B

کامند



تئوری مدیریت

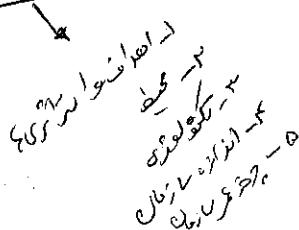


- در تئوری سیستمها رابطه بین عناصر یک رابطه متقابل و تعاملی است، یعنی:
- اولاً: هر جزء روی جزء دیگر اثر می‌گذارد.
 - ثانیاً: خود اجزاء از کل سیستم اثر می‌پذیرد.
 - ثالثاً: کل نیز از جزء تأثیر می‌گیرد.
 - رابعاً: تعاملات اجزاء در جهت تحقق اهداف مورد نظر است.

۴- تئوری اقتضاء : contingency theory

در تئوری اقتضاء چنین می‌شود که تئوریهای مطروحه را نه می‌توان رد کرد و نه می‌توان پذیرفت در واقع (It depends) عبارت «بستگی دارد» همواره باید مدنظر باشد. در این دیدگاه **مسئلولیت اجتماعی سازمانی** مدنظر قرار گرفته است یعنی نمی‌توان سازمان‌ها را فارغ از مسئلولیت اجتماعی تصور کرد. به عبارتی سازمان‌ها هم جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند و هم تأثیر می‌گیرند.

به تئوری اقتضاء **تئوری موقعیتی** یا **موقعیتی** هم گفته می‌شود یعنی براساس موقعیت تصمیم گرفته می‌شود. از نظر این مکتب **همیج** را **منحصر به فردی** که در تمامی شرایط زمالي و مکاني درست باشد، وجود ندارد و انتخاب راه حل‌ها باستی با توجه به «شرایط» صورت گیرد.



- لذا مدیریت را **رهبری و هدایت سازمان** تعریف نمودند، سازمانی که دارای ۴ مشخصه زیر است:
- ۱- موجودی اجتماعی است. (social entity)
 - ۲- سازمانی که هدفمند است. (Goal oriented)

۳- سازمانی که عمداً ساختار داده شده است. یا به عبارت دیگر در ایجاد آن اراده و قصد وجود داشته است. یعنی آگاهانه تاسیس شده است.

۴- سازمانی که دارای مرزهای مشخصی است. (limited boundary)

منظور از پدیده اجتماعی یعنی سازمان مثل یک موجود زنده است و تحولات اجتماعی روی آن اثر می‌گذارد. امروزه این وجه بعنوان یک مفهوم در دنیا مطرح است. این وجه تحت عنوان جامعه سازمانی (organizational society)، یعنی در بعضی جوامع آنقدر سازمان وجود دارد که آنها را جوامع سازمانی می‌دانند، مطرح است. پس ایجاد سازمانهای ناشانه نوعی توسعه‌یافته‌گی است لذا هر قدر جامعه توسعه‌یافته‌تر می‌شود تعداد سازمانهای آن بیشتر می‌شود زیر این سازمان **گبرای تأمین نیازهای بشری** تأسیس می‌شوند، پس زیادشدن نیازها و خواسته‌های بشری با افزایش تعداد سازمانها رابطه مستقیم دارد. البته زمانی که سازمان به عنوان یک بنگاه اقتصادی در نظر گرفته شود و سرمایه‌گذاری برای ایجاد و راه‌اندازی آن توسط بخش خصوصی تأمین شود این تئوری صادق است.

از انتقادات واردہ به نظریه اقتضاء اینست که سازمان را همچون اسیری در چکان **محیط قلمداد** می‌کند که در اینصورت تلاشهای مدیریت برای رهبری و هدایت سازمان بیهوده می‌باشد و به عبارتی برای مدیر بجا نوش **فعال ناشن منفصل** قائل است.

تعریف دایج سازمان عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین با یکدیگر همکاری می‌کنند.

مدیریت بنوفا نیاست که ...

دلیل ایجاد یا فلسفه وجودی تأسیس سازمانها چیست؟

فلسفه شکل گیری سازمانها همان تئوری کاهش هزینه های مبادله (Transaction Cost) است یعنی سازمانها ایجاد می شوند تا هزینه مبادله را کاهش دهند. منظور از مبادله همان مبادله کالا یا خدمات است. اگر سازمانها بصورت حرفه ای تشکیل نشوند هزینه مبادله افزایش می یابد.

برداشتها از دیدگاه جدید مدیریت از سازمانها اینست که:

۱- سازمانها کالا و خدمات مورد نیاز ما را با حداقل هزینه تامین می کند.

۲- هیچ سازمانی بدون هدف قابل درک نیست.

۳- آگاهانه و با قصد و نیت تشکیل می شود چون می خواهد هزینه های مبادله کاهش یابد.

۴- دارای مرزهای مشخص است یعنی دارای حد و حدود و محیط اطراف است. (دلزیر مانع)

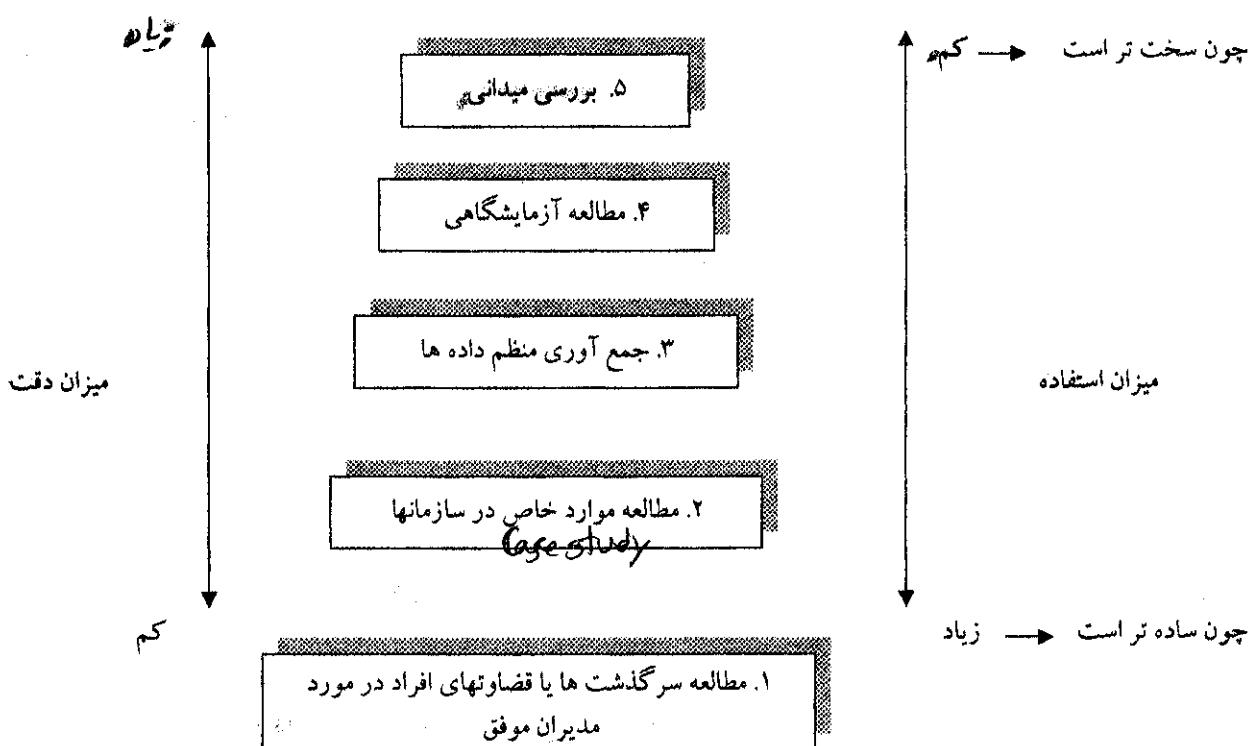
مبانی اصلی رهیافت های جدید مدیریت بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتصادی بنا شده است.

چگونگی سنجش میزان موقیت مدیر:

سنجش میزان موقیت مدیر از رابطه زیر بدست می آید:

میزان موقیت مدیر = فرصتها و محدودیت های نحوه ارزیابی مقامهای موفق + میزان تطبیق تواناییهای مهارتها، نگرشها و پیش بینی نشده (پتانسیل) + میزان همکاری کارکنان + انگیزه های افراد با شغل آنها + به سازمان مبتذل ندارد + به محظوظ بوده + به فرد بپردازد.

روشهای تحقیق در مدیریت: روشهای تحقیق در مدیریت به ۵ شیوه می باشد که شکل زیر این روشهای را از حيث نوع، میزان دقت و میزان استفاده مورد بررسی قرار می دهد.



تئوری مدیریت

نظریه پردازان مکتب کلاسیک (معروفترین آنها): ۱۸۸۰-۱۹۹۰

- ۱- تئوری بوروکراسی ویر
- ۲- تئوری مدیریت علمی تیلور ← تیلور؟
- ۳- اصول مدیریت فایبول به خانه؟
- ۴- اصول مدیریت گیولیک وارویک

در گذشته، گفتم که مکتب کلاسیک مدیون انقلاب صنعتی بود. انقلاب صنعتی سه پیامد اصلی داشت:

۱- نیروی ماشینی را به جای نیروی انسان قرار داد و به تبع آن تولید انبوه شد یعنی باعث توسعه و گسترش تولید شد. (عزم کنایه)

۲- شکل گیری و ایجاد زمینه برای تولید انبوه (mass production)

۳- جدایی مالکیت از مدیریت. یعنی تا قبل از انقلاب صنعتی مالک کارخانه مدیر هم بود اما با توسعه تکنولوژی و افزایش تولید و جایگزینی نیروی ماشین بجای انسان، کارها و وظائف پیچیده شد و دیگر مالک نمیتوانست مدیر هم باشد. بنابراین مالکان همان مدیران سازمانی نبودند و به عبارتی مدیران افرادی جدای از مالکان بودند.

پس شاه بیت و جوهره اصلی انقلاب صنعتی شامل تولید انبوه، جدایی مالکیت از مدیریت و جایگزینی نیروی ماشین بجای نیروی انسان بود.

بعطور کلی معرفی و به کار گیری اصول حام و جهان شمول که قابل کاربرد در تمامی شرایط زمانی و مکانی باشد مورد تأکید نظریه پردازان کلاسیک بود.

۱- تئوری بوروکراسی ویر: ویر به عنوان یک جامعه‌شناس (۱۹۲۰-۱۸۶۴) مطرح کرد چرا آلمان در مقایسه با فرانسه و انگلیس عقب است؟ دلایل این عقب‌افتدگی چیست؟

با بررسی دلایل عقب‌افتدگی به ناکارآمد بودن نظام اداری آلمان رسید و ادعا نمود که اصلی‌ترین راه برای توسعه آلمان بهبود نظام اداری این کشور است. در ادامه این سوال را مطرح کرد که اگر نظام اداری آلمان بخواهد بهبود پیدا کند باید دارای چه ویژگیهایی باشد. از نظر ویر چنانچه ویژگیهای زیر در نظام اداری آلمان باشد بورکراسی نامیده می‌شود که می‌تواند به توسعه آلمان کمک نماید. البته او خود اذعان می‌کند که **نیروی ماشین** (آلات برقی) بزرگ‌ترین عامل تغییرات اداری آلمان (Job division) است و هر قدر این ویژگی‌ها در یک نظام اداری بیشتر شود به سمت بورکراسی بیشتر میل پیدا می‌کند و میزان توفیق آن بیشتر می‌شود.

نیروی ماشین

نقیض کار (Job division) روشن و شفاف

وجود و تأکید بر رعایت سلسله مراتب اداری (Hierarchy) سلسله مراتب یعنی اینکه لایه‌های گزارشده و گزارشگری در سازمان مشخص باشد.

تأکید بر روابط غیرشخصی (Impersonal) بجای روابط شخصی (Personal).

سرابله ضایعه

روابط شخصی یعنی این که آشنایی و رابطه فامیلی نباید فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (همان استقرار ضوابط بجای روابط) وجود نظام ثبت و ضبط اسناد و مدارک در سازمان یعنی مستندسازی (Documentation) یعنی هر رخداد و واقعه در سازمان باید ثبت و ضبط شود.

رسیت گرایی (formalization)، ویر در تئوری خود به عدم شکل‌گیری سازمان غیررسمی در سازمان تأکید داشت و معتقد بود همه چیز در سازمان باید شکل رسمی و اداری به خود بگیرد.

تأکید بر قوانین و مقررات، یعنی حرف آخر در سازمان توسط قوانین و مقررات بایستی زده شود. که البته این ویژگی و ویژگی رسیت گرایی بعدها بیشتر وجهه کمالخوازی در سازمان را به تصویر کشید.

انتخاب پرسنل بر بنیان شیوه‌الایرانی (Career path planning) یا وجود مسیر ترقی بر بنیان شایسته سالاری (Aristocracy or meritocracy) ویر بیان می‌کند آنچه را معرفی می‌کند نوع آرمانی است (Ideal type). یعنی ممکن است سازمان به این صورت و با همه این مشخصات به صورت کامل پیدا نشود و معتقد بود هر قدر سازمانها به سمت ویژگیهای مورد نظر وی که همان بوروکراسی می‌باشد میل پیدا کنند توفيق آنها بیشتر می‌شود.

اشکالات واردہ به تئوری بوروکراسی ویر:

- ۱- **روابط انتقالی و تکلفات زائد (Red Tape)** که در سازمان وقت زیادی می‌گیرد.
- ۲- **کاهش اثرباری و تکلفات این شد که قوانین و مقررات از ابزار به هدف تبدیل شدن**، یعنی اجرای قوانین و مقررات برای بورکرات‌ها از ابزار به هدف تبدیل شد.
- ۳- عدم انعطاف‌پذیری آن از حیث تعامل آن با محیط.
- ۴- ارایه اصول حام و جهان شمول

management science
فرموده‌ردی علم مدیریت

۲- تئوری مدیریت علمی تیلور (scientific management):

علم خوانده می‌شود: وی اصولی را برای مدیریت معرفی می‌کند و روی آن اسم مدیریت علمی می‌گذارد و معتقد است بکارگیری اصول موردنظر وی برای هر شرایط زمانی و مکان صادق است. او واژه علمی را در معنی زیربکار می‌برد و آنرا مخالف اتفاقی sceintific ≠ haphazard می‌داند و بیان می‌کند که ووشیائی علمی با ووشیائی اتفاقی متفاوت است. وی معتقد بود که از روش‌های علمی به جای روش‌های سوانحشی یا تصادفی (سعی و خطأ) باید استفاده شود. از نظر او ویژگیها و خصوصیات یک روش علمی عبارتست از:

- ۱- تکرارپذیر است
 - ۲- ترتیب و توالی انجام آن کار مشخص شود.
 - ۳-
 - ۴- ترتیب و توالی انجام آن کار مشخص شود.
- چنانچه ویژگیهای ششگانه فوق وجود نداشته باشد به آن روش غیرعلمی یا تصادفی اطلاق می‌کند.

?

تئوری مدیریت

(ع) رهبری علمی

۵۶

اصول مدیریت علمی:

۱- تقسیم کار به شیوه‌ی علمی

۲- انتخاب بهترین روش انجام هر کاری همواره یک بهترین روش وجود دارد. هر مدیران علمی اینست که این

روش را به صورت علمی کشف و به کار گیرند (One Best Way for doing Thing)

۳- حداکثر نمودن کارائی یا بازده (efficiency)

۴- بکار گیری روش‌های تجزیه و تحلیل علمی برای حل مسائل سازمان بهجای روش‌های تصادفی

۵- انتخاب روش‌های علمی بهجای روش‌های تصادفی

۶- وجود نظام پرداختهای علمی (تشویق و تنبیه علمی)

۷- ایجاد هماهنگی در سازمان بصورت علمی

۸- استقرار نظام آموزش بصورت علمی

۹- انتخاب دقیق دارای توانائی‌های مناسب

شاه بیت و جوهره اصلی مدیریت علمی از نظر تیلور این است که برای انجام هر کاری در سازمان یک بهترین روش وجود دارد و هر مدیریت کشف و شناسایی بهترین روش انجام کار در سازمان به صورت علمی است. این اصول از نظر او عام و جهان‌شمول است. البته امروزه اشکال دیدگاه وی روشن است بگونه‌ای که نمی‌توان پذیرفت که این اصول برای تمامی سازمانها بصورت عام و یکسان قابلیت کاربرد دارد.

۳- تئوری اصول مدیریت فایول (تئوری فرایندی): (Fayol 1917)

فایول اولین کسی بود که وظایف را در سازمان‌ها تفکیک نمود و اصول عام و جهان‌شمول ارایه کرد. به تئوری اصول مدیریت فایول گاهی تئوری فرایندی یا مكتب فرایندی نیز گفته می‌شود. فرایند یعنی بکار گیری یک سلسله اقدامات با ترتیب و توالی معین و مشخص، فایول تئوری خود را در سال (1917) ارائه می‌کند.

او اشاره می‌کند که با تجزیه و تحلیل فعالیتها یک سازمان می‌توان ۶ دسته فعالیت را مشاهده نمود که عبارتست از

۱- فعالیتهای فنی و تولیدی : منظور این است که هر سازمان دارای تولید کالا و یا خدمات است و بخشی از فعالیتهای سازمان برای تحقق آنها صرف می‌شود.
production → commercialization

۲- فعالیتهای بازرگانی : فعالیتهای مثل خرید، فروش، بازاریابی و ... جزء این فعالیتها هستند.

۳- فعالیتی مالی : تامین منابع، فراهم آوردن امکانات، تامین سرمایه‌گذاری (Investor)

۴- فعالیتهای ایمنی : آن دسته از فعالیتهایی که امنیت سیستم (سازمان)، افراد و کارکنان را تامین می‌کند (safety)

۵- فعالیتی حسابداری یا دفترداری : شامل نگهداری حسابها، دفاتر، اموال و ... است.

۶- فعالیتهای مدیریتی : این فعالیتها، فعالیتهای دیگر را معنی دار می‌کند به عبارتی ۵ دسته فعالیت دیگر تحت این فعالیت امکان‌پذیر می‌شود.

وی فعالیتهای مدیریتی را شامل موارد زیر طبقه‌بندی می‌کند :

organization →
institute → agency
business → Firm
Firm → company

۳- بسیج امکانات و منابع

۲- سازماندهی

۱- برنامه ریزی

۵- کنترل

۴- هدایت (رهبری)

در ادامه وی بیان می کند برای اینکه مدیر بتواند ۵ وظیفه فوق را به خوبی اجرا کند اصول چهارده گانه خود را معرفی می نماید:

چهارده گانه خود را در کجا؟

۱- تقسیم کار (Job division)

۲- اختیار و مسئولیت Authority & Responsibility: اختیار یعنی حق صدور دستور با فرمان و به اجرا درآوردن آن به کمک پاداش و تنبیه.

(منظور قدرت اداری است). مسئولیت یعنی پاسخگویی در مقابل دارا بودن حق صدور فرمان و استفاده از آن.

به این جهت اصل تناسب بین اختیار و مسئولیت مطرح می شود یعنی همواره باید بین اختیار و مسئولیت تناسب منطقی وجود داشته باشد.

۳- نظم (order): یعنی هر چیز در زمان و مکان مورد نظر در سر جای خودش باشد. (زمان)

۴- انضباط (discipline): ما حصل نظم (یا خروجی نظم) است. پس انضباط چیزی جز توافق بین مدیران و کارکنان نیست. یعنی کارکنان و

مدیران با هم تفاهم می کنند. به عبارتی ~~منظور از انضباط~~ یعنی وجود الگوهای مشخص و قبل پیش یینی در سازمان. (مثل انضباط در رابطه با

ساخت حضور در سازمان).

۵- وحدت فرماندهی (unity of command): منظور این است که هر نفر فقط از یک نفر دستور بگیرد یا هر واحد سازمانی فقط از یک واحد

دستور بگیرد. اصل وحدت فرماندهی مخالف اصل سرپرستی چندجانبه است. سرپرستی چندجانبه (multi – supervision) یعنی اینکه یک نفر

از چند نفر دستور بگیرد.

۶- وحدت هدف، (وحدت جهت) یا ~~وحدت مدیریت~~ (unity of direction): یعنی با جایگایی مدیران اهداف جایجا نشود. بعبارت دیگر بجای

فرد محوری ~~و همانند~~ محوری حکم فرما باشد بگونه ای که سلیقه مدیران تعیین کننده فعالیت ها نباشد بلکه برنامه ها محور قرار گیرد.

۷- وابسته نمودن منافع فردی به منافع جمیعی: در اینجا رگه هایی از تفکر سیستمی به چشم می خورد یعنی منافع افراد را در سازمان به منافع کل

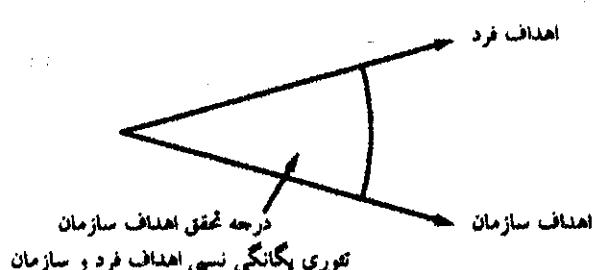
که همان سازمان است پیوند بزنیم.

از این اصل مفهوم یا تئوری یگانگی نسبی اهداف مطرح می شود. طبق این تئوری کارکنان دارای اهدافی هستند سازمان و مدیران هم دارای

اهدافی هستند هر قدر اهداف سازمان و کارکنان همسو یا همجهت باشد امکان تحقق آنها بیشتر می شود. البته لازم به ذکر است که این اهداف

مطلق ا روی هم نمی افتد یعنی نباید انتظار داشت که سازمان و کارکنان اهداف کامل یکسانگ با هم داشته باشد بلکه با یستی اهداف آنها هم راستا

باشد و به عبارتی در جهت مخالف هم نباشد. این رابطه در شکل زیر مشخص است.



تئوری مدیریت



۱۰- وجود نظام جبران خدمات compensation: یعنی در سازمان نظام پرداختهای انگیزش باید وجود داشته باشد که خدمات افراد را جبران کند.
(در مدیریت شامل حقوق و مزایا است) تا افراد انرژی و دانش خود را در اختیار سازمان قرار دهند.

۱۱- اصل رعایت سلسله مراتب اداری: در سازمان بایستی سلسله مراتب وجود داشته باشد تا روابط گزارشده و گزارشگری مشخص باشد.
لایه‌های سازمانی یا همان سلسله مراتب مشخص می‌کند چه کسی یا چه واحدی باید گزارش دهد و چه واحد یا چه کسی باید گزارش بگیرد.

۱۲- اصل برابری یا عدالت: یعنی افراد نبایستی احساس تعیض، نابرابری و بی‌عدالتی در سازمان به آنها دست دهد که در این صورت انگیزه آنها برای تلاش کاهش می‌یابد.

برای کدامیک

۱۳- اصل ثبات یا تعادل(unity of proceduer): یعنی اینکه رویه‌ها و روش‌های انجام کار در سازمان بایستی از یک ثبات نسبی برخوردار باشد.

۱۴- خلاقیت و نوآوری: یعنی سازمان باید بتواند ایده‌های نو و جدید را پرورش داده و جذب کند به عبارت دیگر خلاقیت به معنی تو خلقانی،
ترکیب ایده‌ها در یک روش و یا برقراری یک رابطه جدید است. تفکر خلاق شامل اندیشیدن ژرف یا عمیق، تجسم (عینی‌سازی) و فرموله
کردن مسائل است. لازم به تذکر است که بین خلاقیت و نوآوری (Innovation) تفاوت وجود دارد خلاقیت پیشتر طرح ایده نو را در بر
می‌گیرد و نوآوری منظور بگاوگیری یا همان عملیاتی ایده‌های نو است. کلمه ایده

مفهوم خلاقیت بعضًا معادل واژه کارآفرینی (Enterpreneur) است. کارآفرینان کسانی هستند که فرصت‌ها را شکار می‌کنند و به تغییری
ایده‌های نو را ارائه می‌کنند. در ادبیات این رشته کارآفرینان به دو دسته شامل کارآفرینی داخلی (Entrepreneur) و کارآفرینی سازمانی
(Entrepreneur) طبقه‌بندی شده‌اند.

به عنوان مثال فردی که اولین بار جدیدترین ایده را که قبلًا اساساً وجود نداشته ارائه می‌دهد کارآفرین سازمانی است اما فردی که در داخل
سازمانی که تاسیس شده نوآوری و ایده جدیدی مطرح می‌کند کارآفرین درونی است.

۱۵- اصل تقویت روحیه همکاری دسته جمعی (sprit de corps): بین گروه و افراد در یک سازمان بایستی همکاری و تشریک مساعی و
هماهنگی وجود داشته باشد تا سازمان به اهداف خود برسد که در این صورت کارکنان نیز به اهداف خود می‌رسند.

۱۶- وجود قدرت در سازمان: قدرت یعنی توان و تمایل نفوذ در دیگری، از نظر پردازان کلاسیک سه نوع از سازمان وجود
دارد که عبارتند از:

۱- قدرت سنتی (Traditional power)

۲- قدرت قانونی یا مشروع (legal power) ✓

۳- قدرت عطیه‌الهی (Charismatic power)

الف - قدرت سنتی Traditional power

قدرت سنتی معمولاً در جوامع بسته اتفاق می‌افتد، موروثی است، سینه به سینه منتقل می‌شود و فرایند انتقال آن معمولاً با سمبول و نمادهایی همراه است.

ب - قدرت قانونی یا مشروع (legitimate power or legal power) معمولاً از طریق قوانین، مقررات، دستورالعملها و جایگاه افراد در سلسله مراتب سازمانی جریان پیدا می‌کند و افرادی که در سلسله مراتب اداری قرار می‌گیرند این قدرت از ناحیه قوانین و مقررات به آن‌ها منتقل می‌شود.

ج - قدرت مبنی بر جاذبه شخصی (charismatic power) یا همان موهبت (عطیه) الهی است که به خصوصیات و ویژگیهای فردی انسانها مربوط می‌شود. ویژگی غرمه‌مند کسانی هستند که دارای قدرت کاریزما هستند. تأکید بر قدرت قانونی در تئوری بوروکراسی ویر کاملاً مشهود بوده است، به عبارتی ویژگی غرمه‌مند بکارگیری قدرت قانونی یا غرض اخلاقی اولویت است. لکنه: قابل نخستین کسی بود که مسئله ارتباطات را به تفضیل تجزیه و تحلیل نمود و برای آن راه حل ارایه داد.

۴- اصول مدیریت گیولیک (POSDCORB): وی در تئوری خود به وظایف مدیریت اشاره می‌کند و به اختصار آن را تحت عنوان POSDCORB بیان می‌کند. وی وظایف مدیریت را تحت ۷ دسته بشرح زیر طبقه‌بندی می‌کند.

برنامه ریزی Planning = P

هماهنگی Coordinating = Co

گزارشگری Reporting = R

بودجه‌بندی Budgeting = B

استخدام Staffing = S

هدایت و رهبری Directing = D

همچنین گیولیک در مورد وظایف مدیران تئوری 4P را به شرح زیر ارایه می‌دهد.

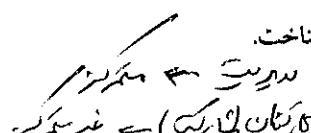
(۱) تدوین اهداف Purpose

(۲) تدوین فرایند در انجام کار Process

(۳) فراهم آوردن جا و مکان Place

(۴) تأمین کارکنان Persons

یکی دیگر از نظریه پردازان کلاسیک هریوت سایمن است که مطالعات خود را بیشتر بر روی تضمیم‌گیری متمرکز نمود. او معتقد است که برای شناخت سازمان باید کالوون‌های اخذ تصمیم را شناخت.

(ساخت سازمان)  ویژگی سازمان \rightarrow کارکنان (کارکنندگان) \rightarrow غیر سازمان
انتقادات واردہ به نظریات کلاسیک‌ها:

۱- آن‌ها فقط به ترکیب و آناتومی سازمان توجه کرده‌اند و از فرایندها و فعل و انفعالات درون مربوط به تعاملات کارکنان در درون سازمان رسمی غافل بودند.

۲- ارایه و به کارگیری اصول عام و جهان شمول که برای تمامی سازمان‌ها صادق باشد عملاً امکان پذیر نیست و از نظر علمی در دوره کنونی

تئوی مدیریت



انتقاداتی به آن وارد شده است و کارآمدی آن زیر سؤال رفته است.

- ۳- اعمال همزمان برخی اصول امکان‌پذیر نیست یا برخی اصول با هم در تضاد هستند مانند اصل تخصص با اصل وحدت فرماندهی
- ۴- تأکید بر روی سازمان رسمی و نادیده گرفتن سازمان غیر رسمی درحالیکه سازمان غیر رسمی خودجوش است و شکل گیری آن در درون ساختار رسمی اجتناب ناپذیر است.

از منظر کلاسیک‌ها چهار وظیفه اصلی مدیر شامل (برنامه‌ریزی و تصمیم گیری), (سازماندهی), (رهبری (هدایت)) و (کنترل) است. در این طبقه‌بندی برنامه‌ریزی معادل تصمیم گیری فرض شده است.

۱
 ۲
 ۳
 ۴

مانع سوچی لک

برنامه ریزی (Planning)

برنامه ریزی **مهارتمند** و **وظیفه مدیر** است که تعاریف مختلفی برای آن مطرح شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- برنامه ریزی عبارت است از شناخت وضع موجود و طراحی راهکارهای لازم برای رسیدن به اهداف موردنظر.
- برنامه ریزی عبارت است از پیش‌بینی وضع مطلوب و چگونگی رسیدن به وضعیت مطلوب.
- برنامه ریزی عبارت است از هماهنگ نمودن تلاشهای فردی و جمعی برای رسیدن به اهداف موردنظر.
- برنامه ریزی عبارت است از پاسخ به پنج چه تحت عنوان (چه کاری، چگونه، چه زمانی، چه کسانی، چه هزینه‌ای) بطور کلی برنامه ریزی نوعی پیش‌بینی است و تنها پیش‌بینی آینده مطرح نیست بلکه چگونگی پیش‌بینی مهم است.

برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و به تعییری برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است. همچنین می‌توان گفت: برنامه ریزی و کنترل با هم ارتباط نزدیک دارند **بگونه‌ای که بدون برنامه ریزی امکان کنترل وجود ندارد.**

مفهوم‌های برنامه ریزی (planning assumptions):

۱- **محدودیت منابع**: در واقع عدمه ترین دلیل یا فلسفه اصلی برنامه ریزی به محدودیت منابع مربوط می‌شود یعنی مازمانی برنامه ریزی می‌کیم که با محدودیت منابع روبرو شویم به عبارتی در شرایط وفور منابع اساساً به برنامه ریزی فکر نمی‌کنیم. البته خوب می‌دانیم که منابع محدود است زیرا اگر محدود نبود روی آن اسم «منبع» نمی‌گذشتند.

۲- **تلاش ذهنی قبل از تلاش عملیاتی**: در برنامه ریزی اصل اساسی تقدم تلاشهای فکری و ذهنی بر تلاشهای عملی است. یعنی قبل از عمل باید آن داشت. به عبارت دیگر این فرض می‌گوید قبل از این که دست حرکت کند باید ذهن و فکر حرکت کرده باشد. **(کار از مردم نه مردم از کار)**

۳- **هدفمندی**: هیچ برنامه‌ای بدون هدف معنی ندارد. هدف منبسط و معمولی هدف با هدفمندی است. اهداف در سازمان مهم هستند دلایل اهمیت اهداف در سازمان و به تبع آن در نظام برنامه ریزی بشرح زیر است:

- اهداف مسیر و جهت حرکت را مشخص می‌کند.
- اهداف موجب تمرکز تلاشهای می‌شود.
- اهداف مسیر برنامه‌ها و تصمیمات آتی را مشخص می‌کند.
- اهداف در تعیین میزان پیشرفت کمک می‌کند به عبارت دیگر ارزیابی عملکرد با وجود نظام اهداف مشخص و امکان‌پذیر می‌شود. به عبارتی اهداف کابزار کنترل هستند.

۴- **آینده‌گزی**: در برنامه ریزی همواره آینده مهم است پس **لوجه پیش‌بینی** در دل برنامه ریزی نهفته است یعنی هیچ برنامه‌ای برای گذشته تدوین نمی‌شود اما از اطلاعات گذشته برای پیش‌بینی آینده استفاده می‌شود.

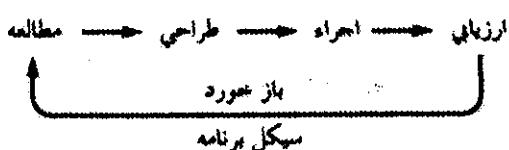
تئوری مدیریت



۵- شناخت محیط سازمان: هر قدر عدم اطمینان محیطی بیشتر باشد ضرورت برنامه ریزی بیشتر است. هر قدر در رابطه با محیط سازمان اطلاعات وجود داشته از نااطمینانی محیط کاسته می شود.

۶- طی سیکل مطالعه، طراحی، اجراء، و ارزیابی در برنامه:

~~نمایشگاه~~ شامل ۱- مطالعه برنامه ۲- طراحی برنامه ۳- اجراء برنامه ۴- ارزیابی برنامه است.



~~نمایشگاه~~: (هرم برنامه ها)

۱- از بالا به پائین تعداد فعالیتها در هر مرتبه زیاد می شود.

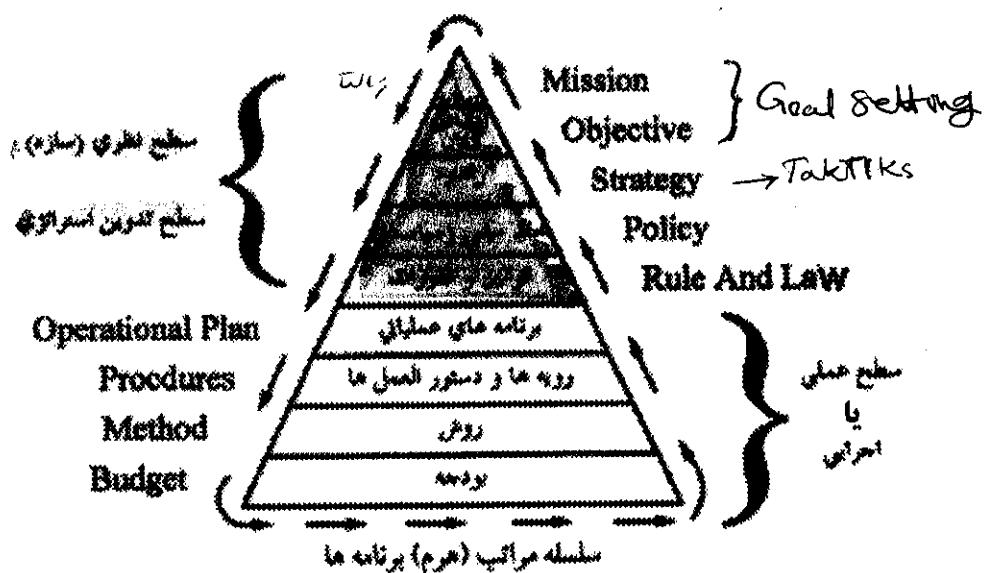
۲- از بالا به پائین نوع فعالیت ها از کیفی به کمی می شود.

۳- هر مرحله منتج از مرحله ماقبل خود است.

۴- فرایند ارزیابی از پائین به بالا انجام می شود.

موارد استنباط از سلسله مراتب

مراتب



منظور از سلسله مراتب (Hierarchy) برنامه های این است که:

- با آمدن از رأس به پائین حجم بیشتر و وسیعتر است یعنی هر قدر از بالای هرم به پائین می آییم بر تعداد فعالیت ها افزوده می شود.

- هر قدر به مراتب پائین تر می آییم اثرات مراتب بالاتر کاملاً دیده می شود؛ یعنی از یکدیگر تبعیت می کنند.

لهم ملک نرانی صره

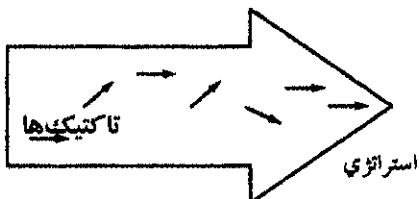
- جریان ارزیابی از پائین به بالا است یعنی برای ارزیابی عملکرد برنامه ها روند ارزیابی بایستی از طریق سطوح پائین به سمت سطوح بالا باشد.

تعریف سطوح سلسله مراتب برنامه ها (یا هرم برنامه ها)

۱- رسالات (mission) : عبارت است از فراموش و پایانها و غایتها که سازمان می خواهد به آنها دست پیدا کند. (شعاره) معمولاً رسالات است و بسیار دور و تقریباً غیرقابل دسترس هستند ولی برای بقاء سازمان مهم هستند. رسالات همان فلسفه وجودی سازمان هستند.

۲- اهداف کلان (Objective) : اهداف کلان ترجمان عینی رسالات و مأموریتها هستند که نسبت به رسالات ملموس تر و قابل سنجش تر هستند.

هدفگذاری به معنی بیان نتایج مورد انتظار در قالب کارهای مشخص و قابل اندازه گیری در محدوده زمانی مشخص و با صرف هزینه معین است به عبارت دیگر هدفگذاری عبارتست از تجزیه مأموریت و رسالات و اهداف بلند مدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت.



۳- استراتژی یا راهبرد (strategy) : مجموع اقدامات عملده و اساسی برای رسیدن به اهداف موردنظر اشتراکی (راهبرد) نامیده می شود که جهت حرکت را مشخص می کند.

راهبرد عبارتست از برنامه جامع، منسجم و کلی و کامل برای تحقق اهداف سازمان ، لازم به توضیح است که به حرکات کوتاه مدت و مقطعي در دل استراتژی تاکتیک گفته می شود.

۴- خط مشی یا سیاستها (Policies) : ارشاداتی هستند که راهنمای عمل بوده و محدوده عمل را مشخص می کنند. پس به عبارت دیگر خطمشی ها محدوده عمل را تعیین می کنند. (ارشادات نظری هستند). خط مشی ها به سه دسته طبقه بندی شده اند:

- ۱- خط مشی های اساسی
- ۲- خط مشی های کلی
- ۳- خط مشی های خرد

۵- قوانین و مقررات (Rules & laws) : باید ها و نباید ها یک برنامه را شامل می شود که از خطمشی ها نشأت می گیرد و مشخص می کند که چه کارهایی ممنوع است که انجام شود و چه کارهایی مجاز است که انجام شود.

۶- برنامه های عملیاتی : همان پاسخ به پنج، چه هستند (چه کاری، چگونه، چه زمانی، چه کسانی، چه هزینه ای) operational plan

تئوی مديريت

۷- رویه‌ها و دستورالعملها : قدمها و گامهایی که باید برداشته شوند به عبارتی رویه‌ها مشتمل بر چند روش هستند.

procedures

۸- روشها : روش عبارتند از اقداماتی که با ترتیب و توالی خاصی در زمانی معین باید انجام شود (step by step)

methods

به مجموعه چندین روش رویه گفته می‌شود.

۹- بودجه (budget) : بودجه عبارت است از ترکیب کمی برنامه یا بیان برنامه در قالب اعداد و ارقام (کاربرد نکنید)

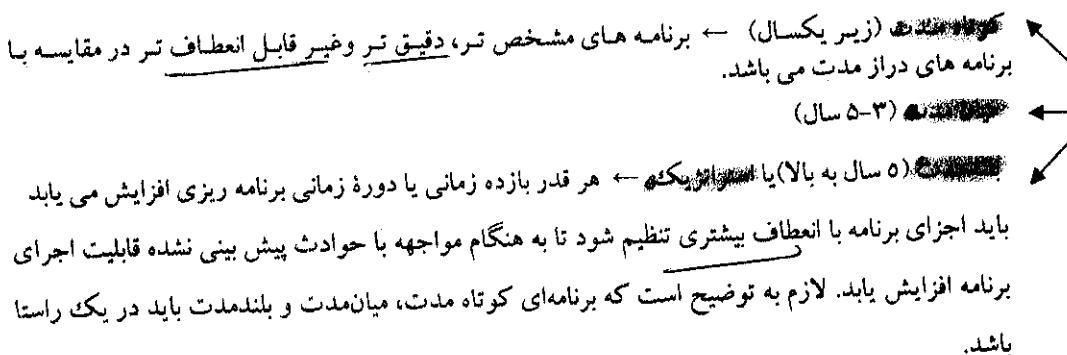
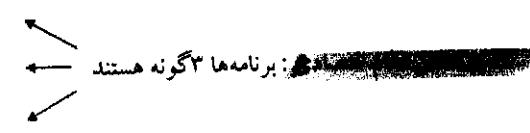
۱۰- هدفها (objectives)

- ۱- افزایش احتمال رسیدن به اهداف از طریق تنظیم فعالیت‌ها
- ۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرنون به صرفه ساختن عملیات
- ۳- متوجه شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر
- ۴- مهیا ساختن ابزاری برای کنترل هدفها : ابزار کنترل صنعتی

۱۱- برنامه‌ها (programs)

برنامه‌ها بر سه اساس طبقه‌بندی می‌شوند :

- ۱- (فردگرایی) نظام سرمایه‌داری یا کاپیتالیسم (اقتصاد بلوک غرب)
- ۲- نظام برنامه‌ریزی شده و متوجه (بلوک شرق) که همان سرمایه‌بیسم سابق است
- ۳- نظام مختلط (ترکیب دو نظام بالا)



برنامه‌های منطقه‌ای یا محلی (Local)

برنامه‌های ملی (National)

برنامه‌های بین‌المللی (International)

برنامه‌های جهانی (Global)

برنامه‌های ملی (National)

برنامه‌های بین‌المللی (International)

برنامه‌های جهانی (Global)

طبقه‌بندی دیگری از برنامه‌ها:

- ۱- **برنامه‌های داخلی (Inside-out planning)** ← ویژگی آنها: اهداف بلند مدت و دارای معیارهای کیفی
- ۲- **برنامه‌های خارجی (Outside-in planning)** ← ویژگی آنها: اهداف کوتاه مدت و دارای معیارهای کمی و کیفی
- ۳- **برنامه‌های ملی (National)** ← ویژگی آنها: اهداف کمی و کوتاه مدت برنامه ریزی و کنترل تولید، برنامه ریزی نیروی انسانی، برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه

برنامه‌ریزی از داخل به خارج (Inside-out planning) و برنامه‌ریزی از خارج به داخل (Outside-in planning): در برنامه‌ریزی از داخل به خارج سازمان بر این روش **تجزیه و مرکز** و عدم تغییر عمده تاکید دارد به عبارتی در این رهیافت مدیران به دنبال **بهترین شیوه اجام کار** هستند. در برنامه‌ریزی از خارج به داخل، محیط سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و بر بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی تاکید و به دنبال استناد به **استراتژی**، **مالوب**، **مقابل** و **سازمان تهدیدات** برنامه ریزی می‌نمایند.

برنامه‌ریزی از بالا به پائین (**Top-down**) و از پائین به بالا (**Down-Top**): در برنامه‌ریزی از بالا به پائین مدیر هدف‌های کلان را تعیین و بقیه مدیران بر مبنای چارچوب‌های تعیین شده از سوی مدیران بالا برنامه‌ریزی می‌کنند، این رهیافت متمرکز است. در برنامه‌ریزی از پائین به بالا **سطوح پائین** و **عملیاتی** شکل می‌گیرد که نوعی **تلخ تمرکز** مشهود است.

برنامه‌ریزی بر مبنای هدف (همان مدیریت بر مبنای هدف است) که بعداً توضیح داده می‌شود. **MBO**

برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء (همان مدیریت بر مبنای استثناء است) که بعداً توضیح داده می‌شود. **MVA**

برنامه‌ریزی اضطراری، نوعی برنامه‌ریزی است که برای شرایط اضطراری و بحران اعیان از حوادث و سوانح یا بحران‌های سیاسی و اجتماعی طراحی می‌شود که **ردیکلیار** است.

برنامه‌ریزی انتظامی، در این رهیافت به شناسایی محیط و اعلاف پذیری با رویکرد ایجاد تغییرات احتمالی در رخدادهای آتی برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. برنامه ریزی انتظامی مبتنی بر **پیش‌بینی** و **پیش از عمل** است.

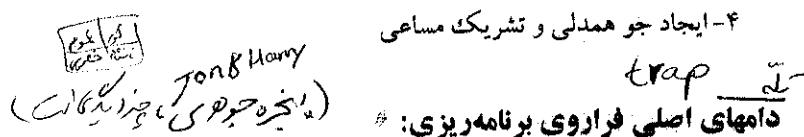
ویژگی‌های یک برنامه موثر:

۱- به موقع بودن

۲- توجه به محدودیت‌ها و امکانات (فرصت‌ها و تهدیدات) یعنی برنامه‌ها واقع بینانه باشد

۳- برقراری نظام ارتقاطی موثر در تدوین و اجرای برنامه

۴- ایجاد جو همدلی و تشریک مساعی



۱- نارسانی‌های جوهري **Substance error** (این دام هنگامی موجود می‌آید که رسالات، ارزش‌های اساسی، فرصت و تهدیدات محیطی در فرایند برنامه‌ریزی نادیده گرفته شود)

۲- نارسانی‌های فرایندی: این ضعف هنگامی بوجود می‌آید که ضعف در سیر تدوین و فرایند برنامه‌ریزی وجود داشته باشد مانند نداشتن نیروی انسانی متخصص

ساير داهای مهم در برنامه ریزی:

۱- تهویض کردن وظیفه برنامه ریزی توسط مدیریت عالی به دیگران بطوریکه مدیران عالی در گیر مستقیم برنامه ریزی نشوند.

۲- در گیر شدن مدیران عالی در مسائل اجرایی و جاری

۳- نقص و کوتاهی در هدفگذاری شفاف

۴- عدم در گیر ساختن مدیران اجرایی در فرآگرد برنامه ریزی

۵- عدم استفاده از برنامه‌ها به عنوان معیار واقعی ارزیابی عملکرد

۶- عدم ایجاد جو همدلی و تشریک مساعی

۷- عدم انعطاف برنامه‌ها

۸- مجرزا قلمداد کردن برنامه ریزی از سایر برنامه و اقدامات مدیریت

بطورکلی برنامه‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: ۱- برنامه‌های جامع یا استراتژیک ۲- برنامه‌های عملیاتی که در ادامه تفاوت‌های آن‌ها توضیح داده می‌شوند:

تفاوت‌های بین برنامه‌های جامع (استراتژیک) و برنامه‌های عملیاتی: ص ۵

۱- برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح عالی ولی برنامه‌های عملیاتی در سطح مدیران میانی و عملیاتی تدوین می‌شود.

۲- در برنامه‌های جامع تصمیمات نوعاً بزرگ و پیچیده نشسته و منعطف است اما در برنامه‌ریزی عملیاتی تصمیمات برنامه‌ریزی شلیه و معین است.

۳- در برنامه‌ریزی استراتژیک باید متغیرهای بیشتری را دخالت داده و مدنظر قرار دهیم در حالیکه در برنامه‌ریزی عملیاتی لحاظ این متغیرها

کمتر است به عبارت دیگر در برنامه‌ریزی جامع متغیرهایی مثل مسائل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و محیطی باید لحاظ شود اما در عملیاتی لحاظ این متغیرها خیلی ضروری نیستند.

optimize make as perfect or effective as possible

پایه

موسسه آموزش عالی آزاد پارسه

تئوری مدیریت

۱۹

مثال : مکانیابی فرودگاه که بعد برنامه ریزی استراتژیک دارد اما عملیات ساخت آن برنامه عملیاتی است.

۴. در برنامه ریزی استراتژیک تاکید روی منافع درازمدت (آینده) است اما در برنامه ریزی عملیاتی تاکید روی منافع کوتاهمدت (فعلی) است.

۵. میزان ریسک پذیری برنامه های استراتژیک در مقایسه با برنامه های عملیاتی بالاتر است چون تعداد متغیر های اثرگذار آنها بیشتر است.

۶. در برنامه های استراتژیک هدفها کیفی و عموماً غیرقابل سنجش ولی در برنامه های عملیاتی هدفها کمی و قابل اندازه گیری است.

۷. از نظر تغییرات محیطی هر قدر تغییرات محیطی شدیدتر باشد برنامه های استراتژیک بیشتر جواب می دهد.

لهم در برنامه ریزی استراتژیک تاکید بر روی اثربخشی است اما در عملیاتی تاکید بر روی کارآبی است.

$$\text{بهرهوری} \rightarrow \frac{\text{efficiency}}{\text{داده}} = \frac{\text{کارآبی (optimization)}}{\text{(doing things right) (کارآبی همان انجام دادن درست کارها است)}}$$

رضایمندی + تحقق اهداف + کارآبی = (effectiveness) (اثربخشی (اثربخشی انجام دادن کارهای درست است) (doing right things) (satisfaction)

در همین رابطه گفته می شود تفاوت بین مدیریت موفق و مدیریت موثر در بکارگیری ظرفیت افراد (کارکنان) نهفته است. مدیرانی که

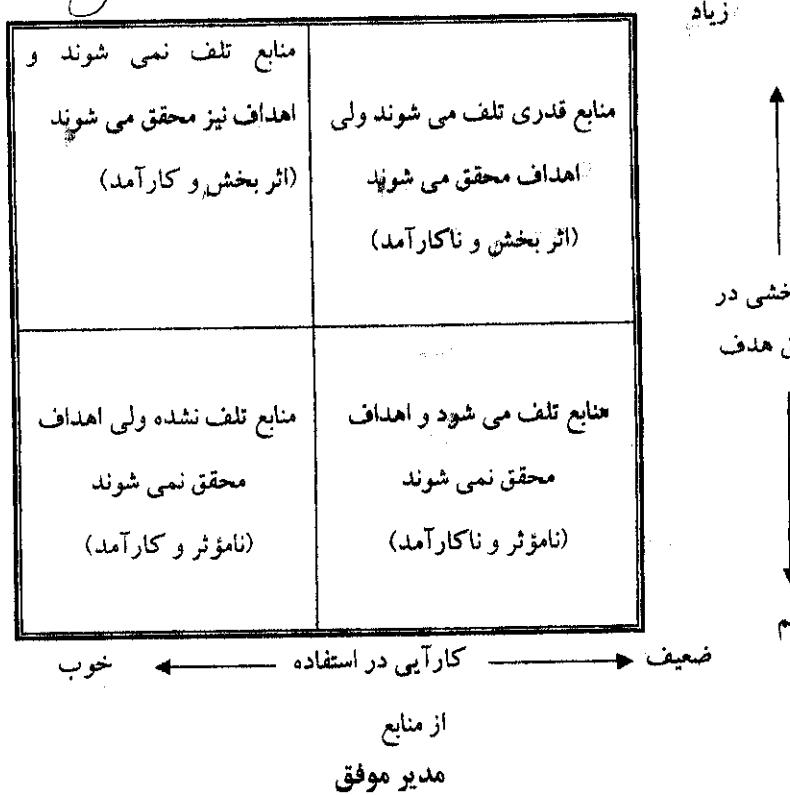
حداکثر از ۲۰ تا ۳۰ درصد توان افراد استفاده می کنند مدیران موفق و مدیرانی که از ۹۰ تا ۸۰ درصد ظرفیت افراد استفاده می کنند مدیران موثر

(اثربخش) هستند.

efficient: working well.

تفاوت های مدیریت موفق با مدیریت اثربخش:

effective: producing the desired result

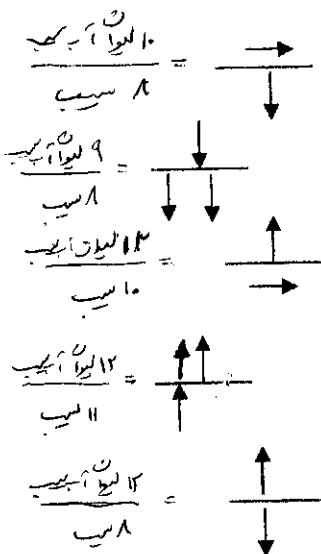


از یک منظر اثربخشی معادل بهره وری نیز در نظر گرفته شده است.

productivity rate of producing goods, crops, etc.

مقدار کارکردی که با این ترتیب از این طریق انجام می شود

تئوری مدیریت



۱- خروجی ثابت، کاهش ورودی

۲- کاهش خروجی با کاهش با التبیورودی

۳- افزایش خروجی، ورودی ثابت

۴- افزایش با التبیورودی، افزایش خروجی، افزایش ورودی

۵- افزایش خروجی، کاهش ورودی

استراتژی بهره وری هارت است از:

$$\text{به} \frac{5}{5} \rightarrow \text{سازمان}$$

کمتر خارجی
بیشتر در رفتار

مناسب‌تر است

(مناسب‌ترین استراتژی است)

ملف شد منابع گفتن اهداف

لازم به توضیح است هر کارایی الزاماً به اثربخشی منتهی نمی‌شود (اما وقتی اثربخشی باشد کارایی هم حاصل می‌شود) لیکرت در رابطه با سنجش نه لذت‌ها – حدود مبتدا قبل ممکن است احمد سعید کار و مل سایع حقیر مسلم کرد.

:

صلوات

طبقه‌بندی لیکرت: لیکرت متغیرهای سازمان را در سه دسته بشرح زیر طبقه‌بندی می‌کند:

۱- متغیرهای علی: ورودی‌های سازمان (نیروی انسانی، ماشین، قوانین و ...) (Causitive variable)

را کار

۲- متغیرهای میانجی: پردازشگرها که ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند (مانند روش‌های انجام کار) (Mediator variable)

۳- متغیرهای بازده: خروجی یا محصول یک سیستم (Output variable)

سیستم هنگامی اثربخش است که هر سه متغیر به طور صحیح و دقیق و کارآمد وظایف خود را ایفا نمایند و عملکرد عامی آنها اثربخش باشد. به عبارتی اگر مدیری برای سنجش اثربخشی روی یکی از اینها تأکید کند نتیجه مطلوبی نخواهد دید. لازم به توضیح است که یکی از محسنین برنامه‌های استراتژیک بزرگ بودن آنها است یعنی هم‌متغیرهای علی، میانجی و بازده را مدنظر دارد.

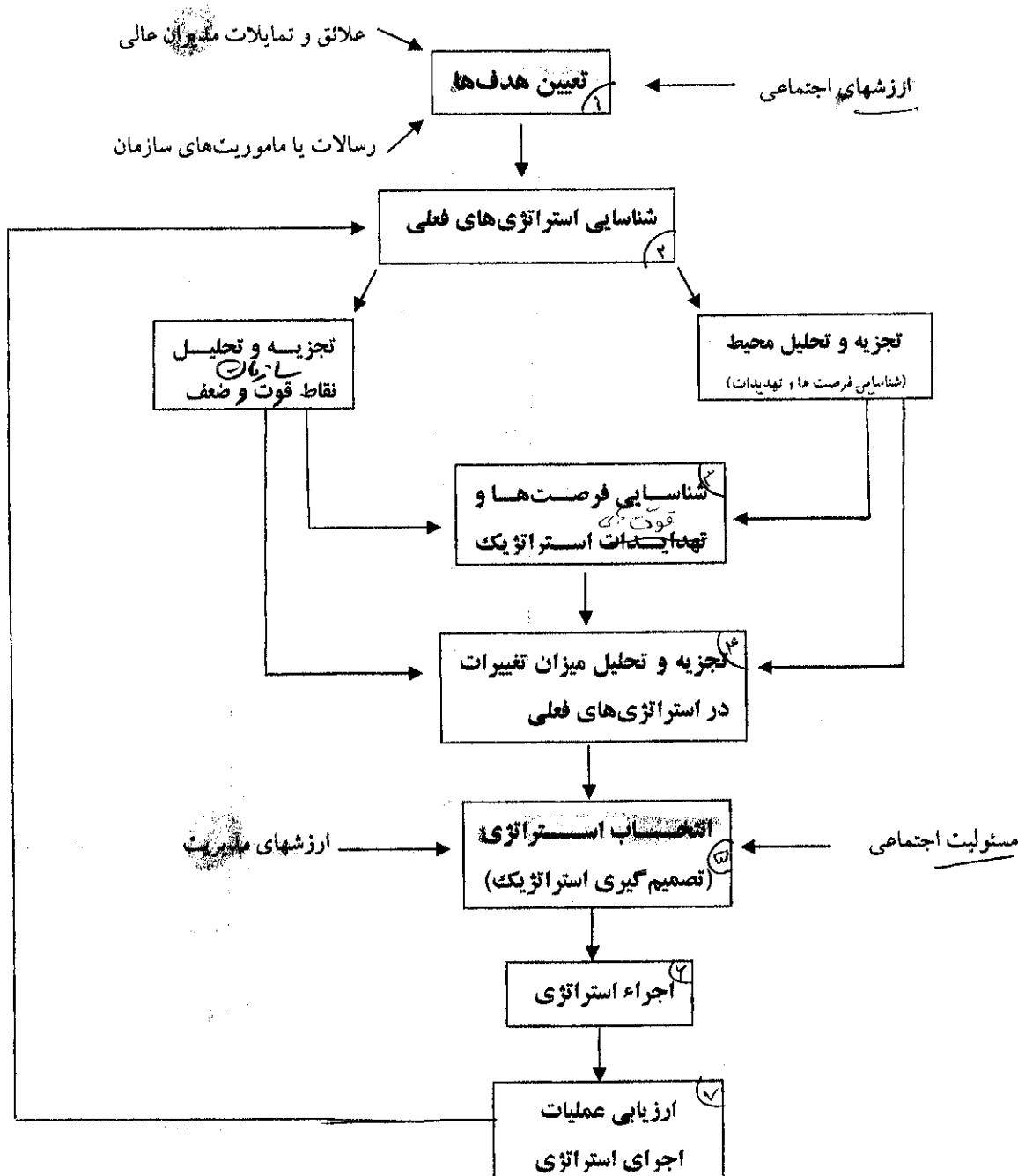
برخی برنامه‌های استراتژیک را برنامه‌های آینده ساز نیز می‌گویند)

تعريف برنامه ریزی استراتژیک: برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای برای نیل به اهداف بلند مدت و رسالات سازمان و توجه به نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید.

با این توضیح فرایند برنامه ریزی استراتژیک بشرح زیر است:

۱- تعیین اهداف: اولین گام در برنامه ریزی استراتژیک تعیین اهداف یعنی آرمانهایی که می‌خواهیم به آن برسیم می‌باشد. هدف‌گذاری در برنامه استراتژیک تابع سه متغیر است: الف) ارزش‌های اجتماعی، ب) رسالات و مأموریتهای سازمان، ج) تمایلات و علائق مدیران عالی.

- ۲- شناسایی استراتژیهای فعلی: شناخت وضع موجود از حیث استراتژیهای فعلی است.
- ۳- هم‌مان باید فرصتها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف سازمان را بررسی کرد: هر عاملی که در سازمان توان سازمان را برای رسیدن به اهداف تقویت کند فرصت نامیده می‌شود و هر عاملی که توان سازمان را در راه رسیدن به اهدافش کاهش دهد تهدید نامیده می‌شود.



فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک

فرصت‌ها و تهدیدات در رابطه با ~~تئوری~~ سازمان مطرح است ولی وقتی صحبت از نقاط قوت و ضعف می‌شود بیشتر ارزیابی وضعیت درونی $W-S$ و $O-T$

پایه تئوری مدیریت

سازمان را در کانون توجه دارد به عبارت دیگر فرصت‌ها و تهدیدات بیشتر در رابطه با عوامل محیطی و نقاط قوت و ضعیف وضعیت داخلی سازمان را در کانون توجه دارد.

مدل SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیک یعنی Strength نقاط قوت و (weakness) ضعف، فرصت‌ها (opportunities) و (Threats) تهدیدات

در واقع همان ارزیابی شرایط درونی و محیطی است.

۴- وقی فهمیدیم با چه فرصتها و تهدیداتی روبرو هستیم باید تعین کنیم چه مقدار تغییرات (یعنی حذف و اضافه کردن)، استراتژیهای فعلی لازم است ایجاد کنیم.

۵- انتخاب استراتژیک یعنی تصمیم بگیریم ازین استراتژیها کدام‌ها را انتخاب کنیم.

در یک طبقه‌بندی کلی انواع راهبردها انطباقی در برنامه‌ریزی استراتژیک و همچنین شرح فعالیت آن‌ها یا می‌توان در قالب جدول زیر نشان داد:

نام راهبرد	شرح فعالیت	راهبرد مناسب برای	ویژگی‌های سازمان مناسب برای راهبرد
واکنشی Reactive (۱)	واکنش نشان دادن در برابر رخدادها بدون آن که راهبرد راهنمای وجود داشته باشد	هر نوع محیط و موقعیت مقتضی	منعطف در برابر نیازهای جاری و قادر ویژگی‌های ساختاری مشخص
تحلیل گری Analytical (۲)	ضمن نلاش محدود برای نوآوری همواره حفظ ثبات را مدنظر دارد	دارای تغییرات نسبتاً متوسط	به شدت کنترلی، منعطف و کارآ در تولید و خلاق
تدافعی Defender (۳)	اجتناب از تغییر و در جستجوی ثبات	نسبتاً پایدار	به شدت کنترلی، متصرف کارا در تولید و کاهش دهنده هزینه سربار
پیشروی Proactive (۴)	ریسک پذیر (مخاطره‌پذیر) و مترصد نوآوری و کشف فرصت‌هاست	پوشید و رو به رشد (تغییرات سریع و عدم اطمینان محیطی بالا)	خلاق، نوآور، منعطف و غیر متصرف کر

۶- اجراء استراتژی یعنی استراتژیهای انتخاب شده را به مرحله اجراء بگذاریم.

۷- ارزیابی و کنترل: یعنی بینیم چه مقدار از اهداف محقق شده و به عبارتی اهداف موردنظر برنامه برای استراتژیک محقق شده است یا خیر.

و ما براساس این تجزیه و تحلیل (تهدیدات) → SWOT ← (قوت درونی)

می‌فهمیم چه فرصتها و تهدیداتی فراروی استراتژی فعلی قرار دارد.



- ۱- هادی و راهنمای بودن
- ۲- در تصمیم‌گیری نقش راهنمای دارد
- ۳- مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد

مزایای برنامه ریزی استراتژیک

- هزینه بر بودن برنامه ریزی استراتژیک
- عدم توانق بر روی متغیرهای مؤثر بر این نوع برنامه ریزی

محدودیت برنامه ریزی استراتژیک

در برنامه ریزی استراتژیک تامین منابع و مواد خام مورد نیاز سازمان به ویژه در محیط‌های پویا حائز اهمیت است. بر اساس مطالعات انجام شده برای کاهش نهدیدات محیطی فراروی سازمان مبادله منابع بین سازمان‌ها برای اطمینان از وجود منابع و مواد خام از طریق (استراتژی‌های) زیر صورت می‌گیرد:

۱- فعالیت‌های مشترک (سرمایه‌گذاری مشترک) (Joint venture)

۲- روابط قراردادی (Contract relationships)

merge (v) join together.

(Merge)

merger (n)

(Acquisitions)

۴- سازش (Cooperation)

اصل تعهدات در برنامه ریزی: (Principle of commitment)

اصل تعهدات این نکته را بیان می‌کند که هسته برنامه ریزی، هر برنامه ریزی را تصمیمات (تعهدات) تشکیل می‌دهد. (این اصل رابطه بین برنامه‌های بلندمدت را با تصمیمات کنونی مورد بررسی قرار می‌دهید)، به عبارتی برنامه ریزی بر مبنای اصل تعهدات عبارت است از:

قبول مستولیت برای الجام یک سلسه عملیات به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر، یعنی اگر برنامه ریزان تصمیم‌گیران و مجریان متعدد به برنامه نباشند، برنامه با توفيق روپرتو نمی‌شود به عبارت دیگر برنامه ریزی یک نوع تعهد است که برای انجام آن از سرمایه مادی و معنوی استفاده می‌شود به همین دلیل است که هسته مرکزی برنامه ریزی را تعهدات تشکیل می‌دهد.

برنامه ریزی منطقی از بعد زمانی به گونه‌ای باید تنظیم شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیمات اتخاذ

شده در آن زمان امکان پذیر باشد.

روش‌های پیش‌بینی در برنامه‌ریزی : (این روش‌ها در تصمیم‌گیری هم مطرح است)

- ۱- روش قضاوی (سکونتی)
- ۲- روش نرخ روند (بر مبنای آنستی)
- ۳- روش همبستگی (ضریب تکیه)
- ۴- روش طوفان مغزی (هم الدیگر مستقیم) (بر این آندرا)
- ۵- روش دلفی
- ۶- روش شیوه‌سازی (آخر آنچه)
- ۷- روش هم‌اندیشی غیر مستقیم (بر این کو ران)

۱- روش قضاوی یا شهودی : Intuition

(معادل دیگر روش شهودی یا استفاده از حس ششم بنا بر تجربه و سابقه برای پیش‌بینی آینده است.)

این روش برای وقتی که محیط بسیار پیچیده و پوچا می‌شود قابلیت کاربرد دارد. چون وقتی محیط پیچیده باشد هیچ چیزی قابل پیش‌بینی نیست و نمی‌توان از طریق فنون تجزیه و تحلیل عقلایی روند آینده را پیش‌بینی نمود.

۲- روش نرخ روند : trend method

نرخ روند یکی از روش‌های پیش‌بینی است که مبنای تاریخی دارد در این روش اطلاعات مربوط به داده‌ها (مثلاً در یک فاصله زمانی ۵ سال) استخراج و بر مبنای آن آینده پیش‌بینی می‌شود. فنونی مانند سریهای زمانی در آمار یک نوع پیش‌بینی بر مبنای نرخ روند است.

۳- روش همبستگی : Correlation Method

رابطه بین دو متغیر را سنجش می‌کنند و ضریب همبستگی را محاسبه و بر مبنای آن پیش‌بینی می‌کنند. ضریب همبستگی بین یک تا منهای یک در نوسان است.

چنین می‌توان گفت هر قدر ضریب همبستگی به سمت امیل کند نوع همبستگی کامل و مستقیم است. منظور از کامل و مستقیم یعنی رابطه متغیر مستقل و وابسته در یک جهت است. هلا برای افزایش یک واحد تولید باید یک واحد کارگر اضافه کنیم. مثلاً اگر $\frac{1}{2}$ شد یعنی در ازای یک واحد تولید نیم واحد کارگر نیاز است. (کامل یعنی 100% باهم ارتباط دارند). هر چقدر ضریب همبستگی به سمت امیل کند نوع همبستگی کامل و معکوس می‌شود. یعنی مثلاً اگر میزان رابطه $\frac{1}{2}$ باشد بخواهیم ۱ واحد تولید را زیاد کنیم باید $\frac{1}{2}$ واحد کارگر را کم کنیم. اگر ضریب همبستگی صفر شد یعنی بین دو متغیر ارتباطی وجود ندارد.

ضریب دیگری بنام ضریب تعیین وجود دارد که برابر است با R^2 . (برای اینکه منفی حذف شود) بر مبنای ضریب تعیین می‌توان رفتار هم‌بسته را از روی رفتار هم‌معقول پیش‌بینی نمود. به عبارتی ضریب تعیین رابطه بین متغیر وابسته و مستقل را نشان می‌دهد ولی ضریب همبستگی رفتار متغیر مستقل را نسبت به وابسته می‌سنجد.

مرکز

جهت

۴- تکنیک شبیه‌سازی **If... then** (یا اگر ← آنکاه) :

این مدل از فنون پیچیده کامپیوتری است. در این روش وظایف متغیرها مدل‌سازی می‌شود و براساس تغییرات متغیرها پیش‌بینی انجام و سپس تصمیمات مورد نظر انتخاب می‌شود. مشکل این روش در کشور ما این است که امکان پیش‌بینی رفتار متغیرها به صورت دقیق کمتر میسر است.

۵- روش دلفی (Delphi method) :

روش دلفی در واقع روشی است که رویکرد اصلی آن ایجاد اجماع و توافق نظر بین متخصصین و خبرگان در مورد موضوع مورد نظر باشد. (این تکنیک از نام معبدی در یونان گرفته شده که افراد صاحب‌نظر در ارتباط با مسائل مختلف نظر اشان را می‌گفتند) این روش به جمع‌بندی آرای مستقل خبرگان و افراد متخصص در رابطه با موضوع مورد نظر متشکی است.

اجزا روش دلفی در مدیریت به شرح مراحل زیر است:

در گام اول : موضوع مورد نظر برای متخصصین که ممکن است از نظر مکانی در جاهای مختلف باشند فرستاده می‌شود و از آنها خواسته می‌شود نظرات یا پاسخ‌های خود را پیرامون موضوع ارسال نمایند.

در گام دوم : پاسخها دریافت می‌شود.

در گام سوم : پاسخها جمع‌بندی و طبقه‌بندی می‌شود.

در گام چهارم : نتیجه حاصل از جمع‌بندی پاسخ‌ها برای متخصصین فرستاده می‌شود و از آنها خواسته می‌شود که با توجه به جمع‌بندی نظرات داده شده مجدد نظر خود را ارسال دارند. در این مرحله بطور طبیعی هر فرد متخصص نظر خود را با نظر سایر افراد متخصص مقایسه کرده و آنرا اصلاح یا تعدیل می‌کند و دوباره ارسال می‌کنند. این رفت و برگشت آنقدر ادامه می‌یابد تا به اجماع در مورد پاسخ‌ها و نظرات برسیم.

۶- طوفان مغزی : Brain storming : (هم اندیشی مستقیم)

در این روش که گاهی به آن یورش فکری گویند اولاً از افراد مورد نظر دعوت می‌شود که در یک محل حضور پیدا کنند (برخلاف روش دلفی که حضور افراد دریک الزامی ندارد). موضوع مورد نظر با آنها مطرح می‌شود و آنقدر آزادی عمل به افراد داده می‌شود که هرگز نظرش را برق رانند. ییان می‌کنند: در واقع در این روش بر روی **حجم و کمیت نظرات** تاکید می‌شود. افراد صریح و بدون پرده حرفاً خود را می‌زنند. مدیر جلسه باید خوب جلسه را اداره کند تا بتواند نسبت به موضوع اتخاذ تصمیم نماید. پس از اظهار نظر افراد که حجم زیادی از ایده‌ها را در بر می‌گیرد رئیس جلسه پاسخ‌ها را جمع‌بندی و تصمیم‌گیری می‌کند. در روش طوفان مغزی مدیر جلسه پایستی دارای تحر خاص باشد که بتواند از پاسخ‌های متنوع و با کمیت بالا نتیجه لازم را اخذ نماید.

در این روش معمولاً مناسب است اعضای گروه دارای تخصص‌های مختلف باشند و افراد نسبت به موضوع تجربه عمیق از سکله‌شته نداشته باشند. کاربرد این روش آن است که طرحها و فکرها متنوعی برای حل رضایت‌بخش مسائل فراهم می‌آید، زمان آن کوتاه است.

این روش برای حل مسائل مدیریتی که از طریق بررسی و مطالعه واقعیت‌ها و اطلاعات موجود راه حل آنها پیدا نشده باشند مناسب است.

تئوری مدیریت



۷- فن گوردن یا هم اندیشی غیر مستقیم (Synectics) :

در این روش رهبر جلسه باید مسلط باشد و بدین نحو عمل می نماید ابتدا مسئله را به صورت مستقیم و شفاف بیان نمی کند بلکه موضوع کلی تر که پوشش دهنده حوزه موضوع مورد نظر باشد مطرح می شود، زمان جلسات طولانی است و نقش رئیس جلسه مهم است که با هدایت بحث ها به راه حل های مناسب برای موضوع مورد نظر برسد.

تکنیکهای برنامه ریزی :

منظور از تکنیکهای برنامه ریزی این است که ما چگونه برنامه ریزی را انجام دهیم :

PERT - CPM - ۲- مدل‌های شبکه‌ایی

۱- روش جدول کارنما یا نمودار گانت

۱- جدول کارها : یا نمودار گانت که از صاحب نظران کلاسیک است بر اصلاح و بهبود رونهای انجام کار تأکید دارد. جدول تقسیم کار و نمودار جا و مکان نیز از جمله ابزارهایی هستند که برای ساده کردن سیستم‌ها و بهبود روش‌های انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عنوان مثال چنانچه در نظر باشد تعداد ۵۰ نفر را در سه ماهه زمستان جذب نماییم مراحل آن را در جدول آمده است.

مثال : موضوع : جذب نیروی کار به تعداد ۵۰ نفر که قرار است تا پایان فصل زمستان جذب سازمان شوند.

دانش‌های مورد نیاز : ۱- کل فعالیتها را که باید انجام شود شناسایی کنیم و هیچ فعالیتی نباید miss (فراموش) شود یعنی از دست نرود چون برنامه بهم می‌خورد.

اسفند				بهمن				دی				هزار	هزار	
۴	۳	۲	۱	۴	۳	۲	۱	۴	۳	۲	۱	هفتاه		
													۱	کسب مجوز از مقامات ذیصلاح
													۲	انتشار آگهی
													۳	بررسی اولیه مدارک
													۴	برگزاری آزمون استخدامی
													۵	انجام تحقیقات محلی
													۶	انجام آزمایشات پزشکی
													۷	انتخاب نهایی

۲- فعالیتها را که به صورت همزمان قابل انجام است به گونه‌ای بهم پیوستگی ماقبل و بعد نداشته باشند را مشخص کنیم.

۳- برای هر فعالیت زمان لازم را محاسبه کنیم

۴- برای هر فعالیت تقدم و تاخر را شناسایی کنیم.

۵- جدول مربوط را تشکیل دهیم.

۲- مدل‌های شبکه‌ایی :

(Critical Path Method) C.P.M (۱) : در روش تعیین مسیر بحرانی پس از شناسایی و تعیین اهداف، کلیه مسیرهای رسیدن به اهداف را شناسایی می‌کنیم و سپس با طراحی شاخصهای مشخص مسیر بحرانی را تعیین می‌کنیم. از مشخصات این مدل قطعی بودن آن است. معیارهای سنجش مسیر بحرانی : معیارهایی نظیر هزینه، زمان، امکانات، منابع، رضایت مدیران، رضایت کارکنان، رضایت جامعه و ... است. روش P.C. برای برنامه ریزی دارای فرآگزه تکراری که در محدوده زمانی مشخص انجام می‌شود و پایان آن مشخص است. بکار می‌رود یعنی برآوردها قطعی است.

در حالیکه روش pert برای برنامه ریزیهای فرآگزه غیر تکراری که در آن محدوده زمان انجام و پایان کار مشخص نیست مورد استفاده قرار می‌گیرد.

(Program evaluation and review technique) : PERT (۲)

در روش فن ارزیابی و بازنگری برنامه رویکرد اصلی همانا برنامه‌ریزی یا ارزیابی و کنترل فعالیت است. بدین ترتیب پس از شناسایی اهداف و فعالیتهای مربوط به تحقق هدف اقدام به ارزیابی می‌کنیم و بر مبنای نتایج حاصله در ارزیابی بازنگری لازم را انجام می‌دهیم. این مدل برخلاف مدل مسیر بحرانی احتمالی است.

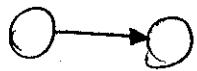
در این روش زمان و هزینه بسیار مهم است. مواردی که بیشترین زمان و هزینه را دارد بحران تلقی می‌شود. پس برای برنامه‌هایی که نتوان زمان دقیق انجام کار را تخمین زد از روش PERT و برای مواردی که بتوان قطعی پیش‌بینی کرد از روش C.P.M استفاده نمود. کارکرد اصلی روش C.P.M و PERT برآورد و کنترل زمان مورد نیاز برای اتمام یک پروژه است.

علائم بکار گرفته شده در شبکه‌ها :

در هر شبکه توجه به سوارد زیر ضروری است :

- ۱- فعالیت واقعی : fact activity (→) فعالیت واقعی را با فلش نشان داده که ابتدا و انتهای فعالیت را به ما نشان می‌دهد. اساس فعالیتهای اصلی هر شبکه همان فعالیتهای واقعی آن است.
- ۲- فعالیت مجازی : dummy activity (.....) یعنی فعالیتی که دائمی و مستمر نیست بعبارت دیگر فعالیت مجازی فعالیتی است که هزینه و زمان در بر ندارد و با نقطه چین نشان داده می‌شود (یعنی هر وقت لازم باشد انجام می‌شود).
- ۳- رویداد : event (O) رویداد را با دایره یا گوشه نشان می‌دهند و نشاندهنده آغاز یک فعالیت می‌باشد که خودش پایان فعالیت دیگری است.
- ۴- نشانگر فعالیت: حروف یا نامهایی که روی خط فعالیت واقعی نوشته می‌شوند را نشانگر فعالیت می‌نامند.
- ۵- نشانگر مدت: اعدادی که در زیر هر خط فعالیت واقعی نوشته می‌شود که مدت انجام فعالیت را بر حسب زمان مورد نظر نشان می‌دهد نشانگر مدت نامیده می‌شود.

نکات لازم در طراحی شبکه:



- ۱- هر فعالیت در شبکه با یک رویداد آغاز و به یک رویداد دیگری ختم شود.
- ۲- شماره یک رویداد در شبکه نباید تکرار نشود. (یعنی اگر شماره تکرار شود حکایت از وجود فعالیت موازی دارد)
- ۳- بین دو رویداد نباید دو فعالیت وجود داشته باشد →
- ۴- قبل از شروع یک فعالیت باید فعالیتهای قبلی انجام شده باشد. یعنی نمی‌توان فعالیتی را شروع کرد در حالیکه فعالیت قبلی انجام نشده است.
- ۵- فعالیتها نباید در یک شبکه ایجاد loop یا حلقه یکند.
- ۶- هر فعالیت بجز فعالیت آغازین و پایانی حداقل یک فعالیت ماقبل و مابعد داشته باشد.

دلائل عدم توفیق مدیران در بحث هدف‌گزینی در برنامه‌ریزی:

planing
طرح ریزی

- ۱- عدم تعامل به دست کشیدن از اهداف قبلی

۲- ریسک‌پذیر بودن انتخاب هدفهای جدید. ریسک ناشی از عوامل زیر است:

۱-۲- ترس از دادن شغل

۲-۲- عدم امنیت شغلی

۳-۲- ترس بدليل از دادن احترام و ارزش فرد

۳- فقدان دانش سازمانی

۴- عدم درک و شناخت محیط

۵- فقدان اعتماد به نفس

چند قسم آزمایشی:

۱- در نتیجه انقلاب صنعتی کدام نوع تولید موجب مالکیت و مدیریت شده است؟

۱- انبوه ، ادغام

۲- انبوه ، جدایی

۳- فرایندی ، ادغام

۴- فرایندی ، جدائی

۲- نظریه مکتب کلاسیک علاوه بر بوروکراسی و مدیریت علمی کدامند؟

۱- بر بنای هدف

۲- بوروکراسی

۳- فرایندی ، اصولگرایان

۴- هیجکدام

- ۱- اختیار به معنی داشتن قدرت کافی برای :
- ۱- تحریک درونی برای نیل به هدف بیرونی
 - ۲- توانایی ایجاد انگیزه درونی در افراد
 - ۳- حق صدور دستور و به اجرا درآوردن به کمک پاداش یا تنبیه
 - ۴- پذیرش مسئولیت در برابر داشتن حق صدور دستور
 - ۵- برنامه یعنی قبول مسئولیت برای انجام یک سلسله عملیات به منظور تحقق هدف بر مبنای اصل است.
 - ۶- یکی از مزایای برنامه جامع یا استراتژیک است.

۱-۱

۱-۲ ۳-۳ (ذاروی: اصل بررسی: نیل)

۳-۳

۴-۴

۴-۵ - تقدیر

تعريف: سازماندهی عبارت است از تقسیم کار، تعیین اختیار و مسئولیت و برقراری مکانیزمها (با ساز و کارهای) هماهنگی به منظور تحقق اهداف سازمان.

سازماندهی امری مستمر است. ماحصل سازماندهی ~~نمودار سازمانی~~ که در قالب نمودار سازمانی نشان داده می شود. برای ~~نمودار سازمانی~~ شبکه شده (تقسیم کار) از سه مکانیزم می توان استفاده نمود:

۱- بخشندی Segmentation	۲- حیطه نظرات Span of control	۳- سلسله مراتب Hierarchy
---------------------------	----------------------------------	-----------------------------

سازماندهی مشتمل بر ~~نمودار سازمانی~~ اصلی به شرح زیر است:

۱- تقسیم کار

۲- تعیین اختیار و مسئولیت

۳- برقراری ساز و کارهای هماهنگی

هر قدر تقسیم کار پیچیده تر و جزئی شود، هماهنگی سخت تر می شود. ماحصل سازماندهی، ساختار سازمانی است. پس زمانی که سازماندهی انجام شد ساختار سازمانی ایجاد می شود.

یک اصل کلی وجود دارد که ~~نمودار سازمانی~~ تابع از استراتژی است (structure follow strategy)

در بحث سازماندهی از دو نوع ساختار رسمی و غیررسمی صحبت می شود:

۱- ساختار رسمی (formal structure) یا ساختار ~~نمودار سازمانی~~ یا آرمانی و تحلیلی است که نشان دهنده وضع مطلوب است که در قالب نمودار سازمانی قابل درک است. از محدودیت های نمودار سازمانی اینست که روابط واقعی را نشان نمی دهد بلکه مدلی ایستا (یا همان عکس بجای فیلم) از ساختار سازمان را نشان می دهد.

۲- ساختار غیررسمی (informal structure) یا ساختار ~~نمودار سازمانی~~ که نشان دهنده وضع موجود یا همان روابط واقعی است، این ساختار همانند فیلمی است که الگوی پویا و خودجوش سازمان را نشان می دهد.

* ساختار رسمی سازمان را بعبارتی ساختار حقیقی یک سازمان گویند. (آنچه باید وجود داشته باشد) که به آن ~~لامه شفاف~~ نیز گفته می شود.

* ساختار غیررسمی سازمان ساختار واقعی سازمان یا ~~لامه شفاف~~ گویند. ساختار حقیقی یعنی آنچه باید باشد یا همان وضع مطلوب است و ساختار واقعی یعنی آنچه هست و به عبارتی وضع موجود یا ~~نمودارهای خودجوش~~ هستند که در اثر برقراری روابط بین افراد و واحدها شکل می گیرد.

سازمانی رسمی حالت ~~تخیلی~~ دارد زیرا در عالم واقع سازمان غیر رسمی روابط واقعی را نشان می دهد. پس برای شناخت ساختار سازمان باید ساختار واقعی یا ساختار غیررسمی یا لامه نیمه شفاف را مدنظر قرار داد. هنر مدیریت باید این باشد که از طرفی ساختار غیررسمی در جهت

~~نمودار سازمان ایجاد کند~~ به تغییر دیگر ساختار واقعی همان وضع موجود است و ساختار حقیقی وضع مطلوب است.



مشکل عمده ابزارهای رسمی سازی سازمان اینست که تهیه و به هنگام نگه داشتن اطلاعات، راهنمای سازمان پوهزینه است زیرا بصورت مستمر باید مورد ارزیابی قرار گیرد و در صورت لزوم اصلاحات لازم در آن به عمل آید.

تعريف ساختار:

- ساختار عبارت است از الگوی روابط بین افراد، گروهها و واحدها در یک سازمان الگوی. روابط منظور همان روابط گزارش دهنی و گزارش گیری است که این تعریف جایگاه افراد در سلسله مراتب سازمانی را نشان می دهد
- تعریف دیگر ساختار: ساختاری که الگوی تعامل مکرر بین افراد واحدها و گروهها (structure = Pattern of recurrent interaction)

مفهوم مربوط در سازماندهی:

صف و ستاد: staff & line

واحدهای صفتی: واحدهایی هستند که از نزدیک با عملیات اصلی سازمان مرتبط هستند (یعنی وظائف اصلی سازمان توسط واحدهای صفت انجام می شود)

واحدهای ستادی: واحدهایی هستند که به واحدهای صفتی در جهت انجام وظائف موردنظر خدمات پشتیبانی، ارائه می دهند. (واحد ستاد = واحد پشتیبانی)

تعیین اینکه واحدی را صفت یا ستاد بنامیم بستگی به هدف و سطح تجزیه و تحلیل ما دارد. یک واحد سازمانی را نمی توان همیشگی و دائمی به عنوان واحد ستادی نامید زیرا بستگی به سطح تجزیه و تحلیل یا هدف ما از آن تحلیل دارد. منهج حسابداری { سازمان حسابداری : تمدید سازمان کارکردی : سکاد ستاد به دو دسته تقسیم می شود :

تئوری مدیریت



۱- ستابد عمومی: ستابدی است که وظایف تخصصی سازمان را انجام می دهد (مثل واحد حقوقی)، نوعی دیگر ستابد عمومی وظیفه ای است که

مسئلہ نیز رہ اسکے
نام

وظایف پشتیبانی تخصصی بالاترین مقام سازمان را انجام می دهد مانند معاون آموزشی یک دانشگاه.

۲- ستابد شخصی: بیشتر به شخص مدیر خدمات مشاوره می دهد. نوعی ستابد شخصی دیگر ستابد وظیفه ای است (معاون مدیر) که یک یا چند

وظیفه سازمانی را انجام می دهد. نوعی دیگر ستابد شخصی مشاوره ای است (مثل مشاوران) وظیفه سازمانی ندارند فقط مشاوره می کنند.

مسئلہ سُپریور جنرل یا رکانی یا رکانی فرمانده .

دلائل تضاد بین ستابد و صفات

و ۱- عدم مشروعيت و مقبولیت ستابد توسط صفات.

و ۲- غیرواقعی بودن فرآیند ستابد برای صفات بدلیل عدم ارتباط نزدیک افرادی ستابدی با شرائط واقعی

و ۳- عدم تنظیم روابط ستابد و صفات.

برای تنظیم رابطه بین صفات و ستابد می توان ۵ نوع رابطه بین ستابد و صفات بشرح ذیر را می توان برقرار نمود:

۱- رابطه سلسله هرائی (ستاد از رأس به صفات دستور می دهد)

۲- رابطه ممیزی (ستاد به صفات اختیار می دهد اما اختیار محدود است، مثلاً هنگامی که ستابد اختیار انجام هزینه های بالاتر از ۱۰۰ میلیون تومان را پس از تأیید ستابد به صفات می دهد نوع رابطه ممیزی است).

۳- رابطه مشورتی (ستاد مشاور صفات است و به آن خدمات مشاوره می دهد) به کاهش سطح حضور

۴- رابطه خدماتی (ستاد خدمات موردنیاز صفات را فراهم می کند)

۵- رابطه تجاری (رابطه ای است که ستابد با صفات معامله و تجارت می کند)

از نظر ایجاد تضاد وقتی نوع رابطه سلسله هرائی باشد و بعد رابطه ممیزی باشد تضاد بین صفات و ستابد، زیاد می شود بنابراین بهترین رابطه مشورتی است که میزان تضاد را کاهش می دهد.

حیطه نظارت : span of control

حیطه نظارت بزرگ اشاره به تعداد افرادی دارد که بصورت مستقیم به یک مدیر گزارش می کنند، هر قدر تعداد افرادی که به یک مدیر گزارش می دهند بیشتر باشد اصطلاحاً حیطه نظارت وسیع، پهن یا large است. و هر قدر تعداد افرادی که گزارش می دهد کم باشند حیطه نظارت محدود یا اصطلاحاً حیطه نظارت باریک یا تنگ یا narrow است. وسعت یا تعداد افراد حیطه نظارت بستگی به عوامل زیر دارد و ثابت نیست:

۱- به نوع کار (اگر کار ساده، تکراری و یکنواخت باشد حیطه نظارت می تواند وسیعتر باشد)

۲- **کلو** (هر قدر نوع کار قابل آموزش باشد حیطه نظارت می‌تواند وسیعتر باشد)

۳- **پر اکندگی** (هر قدر پراکندگی جغرافیایی بیشتر باشد حیطه نظارت باید باریکتر شود)

۴- سطح بلوغ افراد (هر قدر افزایش بالغ شود و قدر بیافته تر باشند حیطه نظارت می‌تواند وسیعتر شود)

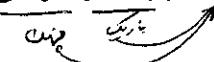
بطور کلی حیطه نظارت مناسب برای مدیران عالی بین ۶ تا ۸ نفر است. $(2\text{ معاشر} + \text{منسق} + \text{مسنون} + \text{نفر دست})$

رابطه حیطه نظارت با ساختار سازمان:

هر قدر ساختار سازمان وسیعتر شود ساختار سازمان **کوچکتر** می‌شود. (وسعت حیطه نظارت زیاد می‌شود.)

هر چقدر حیطه نظارت در سازمان باریکتر شود ساختار سازمان **بلندتر** می‌شود. (وسعت حیطه نظارت کم می‌شود)

پس سطح حیطه نظارت با بلندی **یا کوتاهی ساختار رابطه معکوس** دارد.



پیامد ساختارهای بلند:

وقتی ساختارها بلند می‌شوند: ۱- اطلاعات تحریف می‌شوند. ۲- کنندگی تصمیم‌گیری ایجاد می‌شود. ۳- مجاری ارتباطات دچار اختلال می‌شود.

۴- روحیه افراد کاهش می‌یابد. (چون آزادی عمل آنها محدود می‌شود.)

متغیرهای محیطی

۱- هر قدر سازمان **بزرگتر** و **گستردہ** تر می‌شود **حيطه نظارت وسیع** می‌شود.

بزرگی **نگرش مدیر** \leftarrow چنانچه نگرش مدیر کسب قدرت باشد **حيطه نظارت وسیع** را انتخاب می‌کند و بالعکس

۲- **ویژگی شخصی مدیران** \leftarrow **توانایی** **ولیاقت مدیر** \rightarrow هر قدر توانایی و لیاقت مدیران افزایش می‌یابد **حيطه نظارت وسیع** می‌شود و بالعکس

۳- **پراکندگی جغرافیایی** \leftarrow هر قدر پراکندگی جغرافیایی بیشتر می‌شود **حيطه نظارت محدود** می‌شود

۴- **متغیرهای محیطی**

۵- **نوع سازمان** \leftarrow **نمایه**

- **تنوع ادر شغل** \leftarrow باعث کاهش **حيطه نظارت**

- **تکراری بودن** \leftarrow باعث افزایش **حيطه نظارت**

- **همبستگی وظایف** \leftarrow باعث افزایش **حيطه نظارت**

- **قابل آموزش بودن** \leftarrow باعث افزایش **حيطه نظارت**

تئویی مدیریت



تمرکز و عدم تمرکز :

در بحث سازماندهی مفهوم تمرکز و عدم تمرکز مطرح می شود. این مفاهیم ارتباط مستقیمی با تفویض اختیار در سازمان دارد یعنی هر قدر در سازمان اختیارات به سطوح پائین واگذار شود اصطلاحاً سازمان غیرمتمرکز است و هر چه تفویض اختیار کمتر باشد و به عبارت دیگر تصمیمات در سطوح بالای سازمان اتخاذ شود سازمان متمرکز است.

انواع تمرکز و عدم تمرکز : (آنلاین نظریه راهنمایی)

- ۱- جغرافیایی : به پراکندگیهای واحدهای سازمان از نظر جغرافیایی گفته می شود. هر قدر واحدها از نظر جغرافیایی پراکنده باشند سازمان به طرف عدم تمرکز جغرافیایی میل می کند و هر قدر در یک محل جمع شوند تمرکز جغرافیایی رخ می دهد (مثل دولت و استانها).
- ۲- سیاسی : مفهوم تمرکز و عدم تمرکز سیاسی در ساخت قدرت در یک کشور و نحوه اداره آن کشور بر می گردد. (مثل حکومتهای فدرال که نوعی عدم تمرکز سیاسی است).
- ۳- اداری : در تمرکز و عدم تمرکز اداری بحث مدیریت مطرح است و مفهوم آن با اختیار تصمیم گیری از ناحیه زیرستان قابل منجش است. بدین معنی که هر قدر تفویض اختیار در سازمان بیشتر شود نامترکز و هر قدر تفویض اختیار کمتر شود متمرکز می شود.

تفویض اختیار : منظور و اگذاری اختیارات تصمیم گیری از سوی مدیران به سطوح پایین تر است.

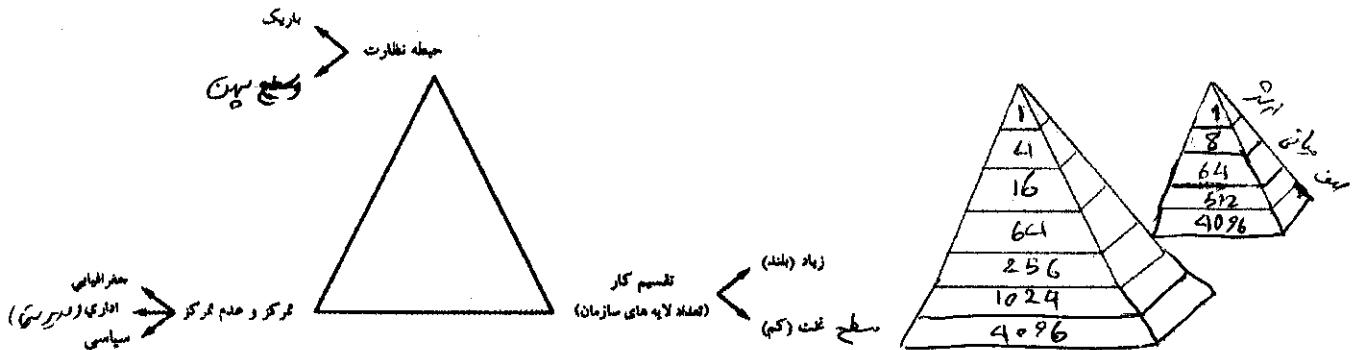
اصول حاکم در تفویض اختیار :

- ۱- تفویض اختیار اساساً در رابطه با بخشی از وظائف امکانپذیر است و تمامی وظایفها قابل تفویض نیست. پس تفویض اختیار به بخشی از وظایف بر می گردد.
 - ۲- تفویض اختیار را فعال مسئولیتهای تفویض کننده نیست. یعنی اگر مدیر بخشی از اختیارات را به زیرستان محول کند باز هم خودش پاسخگو اعمال سازمان است.
 - ۳- تفویض اختیار قابل برگشت است یعنی اختیارات داده شده قابل پس گرفتن است. باید توجه نمود که معمولاً در بحث عدم تمرکز و تمرکز بعضًا اشتباه گرفته می شوند و آنها عبارتست از : ۱- توزیع قدرت ۲- توزیع اختیار نفس توزیع قدرت خودش نوعی عدم تمرکز جغرافیایی را در بردارد. وقتی لایه های سازمان زیاد می شود از نظر توزیع قدرت (بدلیل پراکندگی جغرافیایی) غیرمتمرکز است اما به لحاظ مدیریتی و اختیار (بدلیل حیطه کوچک) متمرکز است.
 - ۴- تفویض اختیار قائم به شخص است (هم تفویض کننده و هم تفویض شونده)
- در هر سازمان سه نوع اختیار وجود دارد

۱- اختیار جفتی،	→ اختیاراتی که در قالب رئیس و عنوان و اگذار می شود. و رای هر رده سازمانی امکان پذیر است.
۲- اختیار سنتادی،	→ اختیاراتی که همهیت مشورتی دارد و از ستد به صفت و اگذار می شود.
۳- اختیار عملکردی	→ اختیاراتی که به موجب انجام وظیفه شغلی و شرح وظیفه ایجاد و سپس تفویض می شود

۱- کارکرده سازمان = ساختار ملزد ← **{ ساختار عکس جغرافیایی**
{ عکس اداری

اگر ساختار تخت شود از لحاظ جغرافیایی توزیع قدرت متمرکز و از لحاظ مدیریتی خیرمنتر کر می شود. (چون چیزه نظارت وسیع شده، تعداد اداری لایه ها کم شده و ساختار کوتاه یا تخت flat شده است.)



«رابطه بین سطح حیطه نظارت، تقسیم کار و سطح تمکز»

«رابطه بین سطح حیطه نظارت و تعداد لایه های سازمان»

رابطه بین ارتفاع ساخت سازمان وسعت حیطه نظارت و درجه تمکز:

علمای مدیریت معتقدند که هر قدر حیطه نظارت باریک شود تعداد سطوح سلسله مراتب بیشتر و ساختار متمرکزتر می شود و هر قدر حیطه نظارت وسیع شود تعداد سطوح سلسله مراتب کاهش و سیستم خیرمنتر کر می شود. بطور کلی می توان این روابط را به صورت زیر نشان داد.



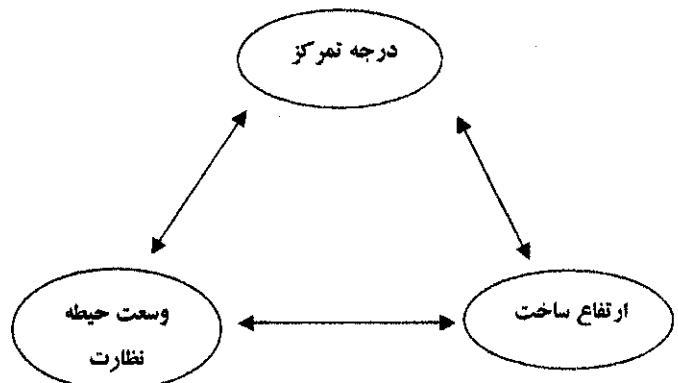
درجه آزادی عمل کارکنان
اصنایع سازمانی

تخت (مسطح) → شکل هرم سازمانی ←

زیاد → سرعت تصمیم گیری ← گم

زیاد → وسعت حیطه نظارت ← گم

زیاد → درجه آزادی عمل کارکنان ← گم



«رابطه بین تمکز، ارتفاع ساخت و حیطه نظارت»

همان طور که شکل نشان می دهد بین تمکز، وسعت حیطه نظارت و ارتفاع ساخت رابطه وجود دارد و این رابطه بدین صورت است که هر قدر سازمان به سمت تمکز میل پیدا می کند شکل هرم سازمانی مولفه ساخت تصمیم گیری، تعداد سطوح تصمیم گیری زیاد، وسعت حیطه نظارت گم می شود و هر قدر سازمانی به سمت عدم تمکز پیدا می کند این متغیرها رفتارهای معکوس پیدا می کنند.

تئوری مدیریت



بوخی استنتاجات در رابطه با ارتفاع ساخت سازمان:

- ۱- با افزایش توانایی مدیران ارتفاع ساخت کاهش می‌باید.
- ۲- وجود نگرش نسبت به افراد سازمان باعث افزایش ارتفاع ساخت سازمان و نگرش لازم جب کاهش ارتفاع می‌شود.
- ۳- با بزرگ شدن اندازه سازمان معمولاً ارتفاع ساخت سازمان افزایش می‌باید ولی میزان رضایت کارکنان کاهش می‌باید.
- ۴- معیار تمرکز یا عدم تمرکز سطح تصمیم‌گیری است یعنی اگر مدیران عالی تمامی تصمیمات اتخاذ نمایند سازمان متمرکز و اگر کارکنان در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند ساختار غیرمتمرکز می‌شود.
- ۵- حیطه نظارت، مدیران عالی با سرپرستان متفاوت است. (حيطه نظارت سرپرستان وسیع تر از مدیران است)
- ۶- حیطه نظارت مطلوب مدیران عالی در یک مطالعه ۵-۱۰ نفر و در مطالعه دیگر ۸-۶ نفر تعیین شده است.
- ۷- حیطه نظارت سرپرستان و مدیران عملیاتی به نوع فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و سایر متغیرهای مربوط به شغل (کار) بستگی دارد.

الگوهای طراحی ساختار سازمان یا الواع ساخته شده: (۱۷الو)

- دومنای اساسی برای سازماندهی شامل:
- ۱- سازماندهی بر مبنای هدف ← سازمان برای تحقق اهداف طراحی می‌شود.
 - ۲- سازماندهی بر مبنای فراگرد ← سازمان برای دستیابی به $\left\{ \begin{array}{l} \text{افزایش کارایی و} \\ \text{کاهش هزینه} \end{array} \right\}$ طراحی می‌شود.

چنانچه هماهنگی امور قابلیت انطباق با تغیرات کاهش تضاد بین واحده جلب رضایت مشتری / استفاده بهتر از زمان مد نظر باشد سازماندهی بر مبنای هدف مناسب است.

چنانچه کارآیی و کاهش هزینه مد نظر باشد سازماندهی بر مبنای فراگرد مناسب است.

چنانچه کارآیی و هماهنگی امور هر دو مهم باشد الگوی ماتریسی یا خزالله مناسب است.

با این توضیح انواع سازماندهی به شرح زیر می‌شود:

۱- ساختار <u>نمک ارکانی</u>	نمک سیستمی
۲- ساختار <u>نمک ارکانی</u>	نمک سیستمی

۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه (functional): قدیمی ترین و رایج ترین شیوه سازماندهی است که هدف آن افزایش کارآیی و بازدهی در کارهای یکتوانخت تکراری است.

در این نوع سازماندهی معیار و ملاک اصلی برای سازماندهی تفکیک وظائف سازمانی است به طوری که وظائف مشابه و متجانس در یک طبقه قرار می‌گیرند که حاصل شکل گیری ساختار سازمانی وظیفه‌ایی است، مثل دولت که در حالت کلان آموزش و پژوهش، سیاست خارجی،

آموزش عالی را بر حسب تجارت در طبقه‌های جداگانه طبقه‌بندی نموده است.

هیب اصلی این سازماندهی اینست که اگر وابستگی بین وظایف وجود داشته باشد کارآیی سازمان ضعیف می‌شود.

- } نماینده‌های سازمان
- ۱- ایجاد حوزه‌های تخصصی قوی درجهت انجام وظایف
 - ۲- بازدهی بالای آن در کارهای روتین و ثابت

- } نماینده‌های سازمان
- ۱- عدم انعطاف پذیری در محیط‌های پویا
 - ۲- احتمال بروز تضاد و عدم همکاری بین واحدها بدلیل بخش‌بندی کردن
 - ۳- مسئولیت عدم توفیقی سازمان را به گردن سازمان دیگری انداختن

۲- سازماندهی بر مبنای محصول (بازدهی، product) (نوع عملیات)

معیار و ملاک اصلی این نوع سازماندهی نوع محصول تولیدی است. (مثل ایران خودرو که تولیدات متعدد دارد) و بخشها را بر حسب نوع تولید سازماندهی نموده است، مانند تولید اتومبیل سبک، سنگین و ...)

۳- سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی (منطقه عملیات)

معیار اصلی طراحی سازمانها در این الگو منطقه جغرافیایی حوزه فعالیت سازمان است مانند مناطق شهرداری، آتش‌نشانی و مناطق آموزش و پرورش در شهرهای بزرگ، کلانتری‌ها

می‌توان از ترکیب ساختارهای بالا هم استفاده کرد یعنی مثلاً ترکیب ساختار وظیفه‌ای و جغرافیایی
} نماینده‌های سازمان
اگر هدف جلب مشارکت مقامات محلی باشد این نوع سازماندهی مناسب است، این ساختار برای سازمانهای بزرگ مناسب است. سهولت و سرعت در شناخت و رفع نیازهای منطقه از مزایای آن است. اشکال این ساختار مشکلات مربوط به ایجاد وحدت رویه و هماهنگی آن است.

۴- سازماندهی مبتنی بر تخصصات زمانی :

ملاک و معیار اصلی در این نوع سازماندهی زمان انجام فعالیتها است. (مثل طراحی شیفت‌های کاری در واحدهای تولیدی)

۵- سازماندهی مبتنی بر مشتری :

معیار اصلی در طراحی این سازماندهی اریاب رجوع یا مشتری است.

۶- سازماندهی مبتنی بر حروف الفبا : (اریاب رجوع)

۷- هم‌بندی (درستون سُل)

۸- وابستگی (خط صیغه‌ریزی بهم)

تئوی مدیریت



معیار اصلی سازماندهی ارباب رجوع و نیازهای او است.

- ۱- شناخت و پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان
 ۲- ایجاد رضایت مشتری
- }
مزایا

- ۱- افزایش هزینه های سازمان
- }
معایب

۷- سازماندهی مبتنی بر پروژه :

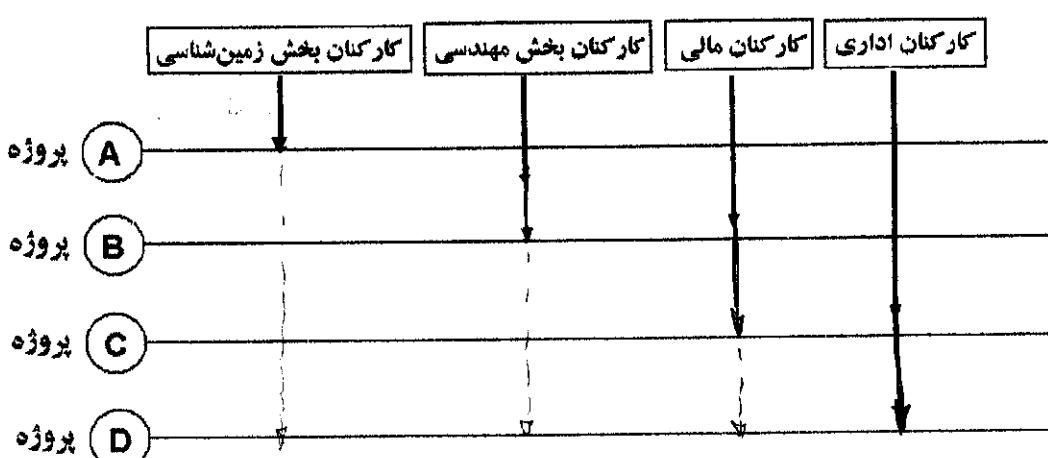
معیار اصلی در این نوع سازماندهی انجام یک فعالیت از ابتدا تا انها می باشد (مثل پروژه سد کارون^(۳)) سازمان بر مبنای پروژه نوعی سازماندهی بر حسب عملیات ولی با دوره عمر محدود است. برای سازمانهایی که تعداد و نوع تولیدات آنها در حد بالایی باشد مناسب است.

- ۱- روشن بودن وظایف، مسئولیتها و اختیارات
 ۲- سهولت ارزیابی عملکرد واحد
 ۳- افزایش همکاری اعضاء و قسمت ها
- }
پروژه

- ۱- تضعیف گروههای تخصصی بدلیل پراکنده شدن آنها
- }
تضعیف

۸- سازماندهی خزانه‌ای یا هاتریسی : (نوعی سازماندهی موقتی است نه دائمی)

این سازماندهی توکیمی ای سازماندهی پروژه + سازماندهی وظیفه‌ای است. در این سازمان در خزانه‌ها تخصصهای متفاوتی داریم. به این دلیل می‌گوییم وظیفه‌ایی که هر کدام از خزانه‌ها دارای وظیفه خاص هستند و در صورت ضرورت از این خزانه در زمان موردنظر برای یک پروژه استفاده می‌شود و پس از اتمام آن پروژه به خزانه خود بر می‌گردد.

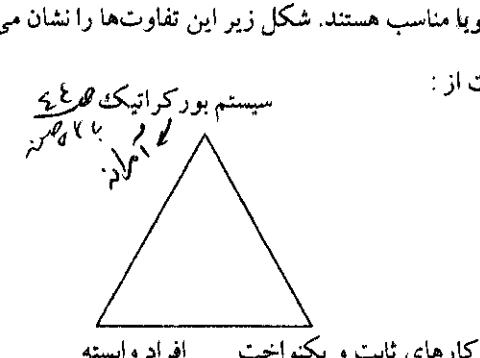
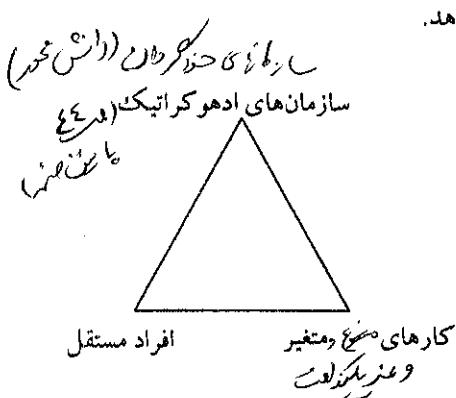


پس این نوع سازماندهی ترکیبی از سازماندهی پروژه‌ایی + وظیفه‌ایی است. دیگر اینکه این نوع سازماندهی برای موقعیت که من خواهیم در مقیاسهای اقتصادی کار کنیم و بویژه با کمبود نیروی متخصص روپرتو هستیم از این سازماندهی استفاده می‌کنیم.

از مشکلات این نوع سازماندهی این است که افراد احساس ثبات و آرامش کاری ندارند و دیگر اینکه مستلزم وجود مدیران هماهنگ کننده قوی و متبحر است که معمولاً کمیاب هستند. وائزمن و پیترز از حیث مسئولیت پذیری، پاسخگویی، مشخص نبودن نظام سازمانی و سازماندهی و همچنین دو تضاد بودن این ساختار با اصل وحدت فرماتیله‌ی انتقادهایی را به ساختار ماتریسی وارد نموده‌اند.

۹- سازماندهی مبنی‌عوقتی یا ادھوکراسی (Adhocracy) :

این سازمانها، سازمانهایی هستند که برای انجام ماموریت خاص موقتاً تشکیل شده و پس از اتمام آن ماموریت آن سازمان کلاً محل می‌شوند،



ویژگیهای سازمان‌های ادھوکراسیک عبارتست از:

۱- عدم تمرکز

۲- انعطاف‌پذیری

۳- روابط افقی بجای روابط عمودی

۴- موقتی بودن ساختار

۵- پاسخگویی به تغییرات محیطی

۶- حداقل مقررات رسمی

در یک نگاه کلی اگر بخواهیم ادھوکراسی را مقایسه کنیم درست مقابل ساختار بوروکراتیک قرار می‌گیرد.

در ساختارهای بوروکراتیک کارها ثابت و یکنواخت است، افراد وابسته و سیستم آن بوروکراتیک است. (مثل سازماندهی مبتنی بر وظیفه با محصول) در ساختار ادھوکراتیک کارها متنوع و غیریکنواخت است و افراد مستقل هستند.

ادھوکراسی به دو نوع تقسیم می‌شود:

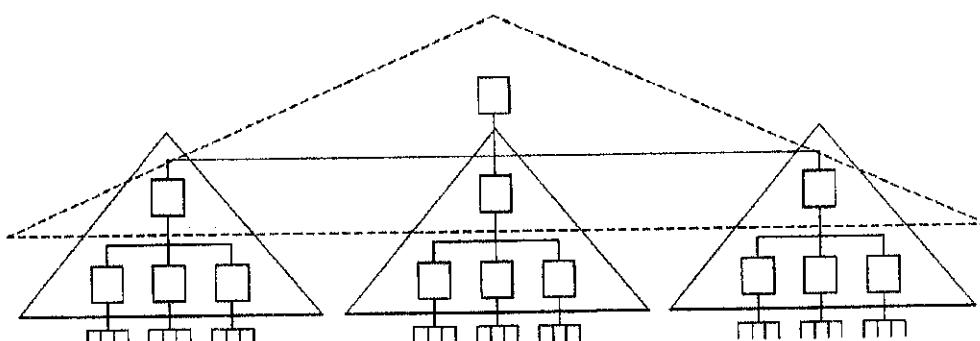
۱- **ادھوکراسی عملیاتی**: تیمهای متخصصی در این نوع ساختار هستند که نقش نوآوری و خلاقیت دارند و بیشتر بدنیال حل مشکلات مشتریان سازمانند یا اسم دیگر آنها (think-tank) یا گروه فکری است و از نظر نوآوری و خلاقیت شیوه بوروکراسی حرفه‌ای است. به عبارت دیگر خلاقیت و نوآوری بیشتر توسط هسته عملیاتی این سازمان‌ها صورت می‌گیرد.

۲- **ادھوکراسی اداری**: این ساختار به نحوه مدیریت و الگوهای اداره سازمانها باز می‌گردد و بیشتر مربوط به نحوه مدیریت و خلاقیت مدیریت است به تغییری می‌توان گفت که مدیریت مبتنی بر ادھوکراسی اداری به تضاد مدیریت مبتنی بر بوروکراسی اداری است.

ساختار لگزه (سازه)

ویژگیهای ساختار ادھوکراسی:

- ۱- عدم تمرکز
 - ۲- انعطاف پذیری همزمان
 - ۳- روابط افقی
 - ۴- پاسخگویی به تغییرات محیطی
 - ۵- موقعی بودن ساختار
 - ۶- حداقل مقررات رسمی
 - ۷- تعصیب در جهت عمل گرایی
 - ۸- ارتباط و تماس نزدیک با مشتریان
 - ۹- وجود روحیه استقلال و کارآفرینی
 - ۱۰- چسیدن به حوزه کاری مشخصی در تولید یک نوع کالا یا خدمات بسیار متصرکر به گونه‌ای که بازار آن محصول یا خدمات را در اختیار می‌گیرند. (*(ائزهای عکر در رازهای)*)
 - ۱۱- حصول بهره وری توسط کارکنان
 - ۱۲- ساختار ساده و دارای ستادی لاغر
 - ۱۳- استفاده از ظرفیت پیمانکاری (برون سپاری Outsourcing)
 - ۱۰- سازماندهی بر مبنای گروههای مداخل (Linking Pin) یا سازمانهای سنجاقی :
- این سازماندهی بیشتر زمانی استفاده می‌شود که ساختار سازمان تحت و در عرض گستردگی هاشد و به منظور ایجاد هماهنگیهای لازم از سازماندهی مبتنی بر گروههای مداخل استفاده می‌شود.
- در این سازماندهی، افراد دو نقش متفاوت را ایفاء می‌کنند بگونه‌ای که در یک گروه به عنوان رئیسی و در گروه دیگر به عنوان هوثوسی، در ساخت مداخل رابطه گروه با گروه بجای رابطه فرد با فرد جایگزین می‌شود. این ساخت نوعی مدیویت هشادگانی است.



برخی به این ساختار انتقاد می کنند زیرا معتقدند این ساختار همان ساختار سنتی است الا اینکه خانه های معمولی سازمانی را در مثلث گروهی قرار داده و دیگر اینکه مشکلات مربوط به تأخیر و کندی در تصمیمات گروهی را در درون خود دارد.

۱۱- سازمانهای شبدری (shamrock) : سازمان پارندگان

بر می گردد به مفهوم اینکه «کوچک زیاست» این الگو از گیاه شبدر که یک ساقه اصلی دارد و دو برگ به آن وصل است گرفته شده است.

در این نوع سازماندهی بجای اینکه تمامی افرادی که سازمان به خدماتشان نیاز دارد بصورت پیوسته به سازمان متصل باشند در هنگام نیاز به خدمات این افراد به سازمان متصل شوند. در واقع همان روش خرید خدمت یا استفاده از ظرفیت پیمانکاری (Outsourcer) بجای تولید خدمت توسط خود سازمان (Insourcer) می باشد. وجه ممیزه این سازمانها کوچک بودن آنهاست و دیگر این که با توجه به محاسبات هزینه منفعت از ظرفیت پیمانکاران استفاده می کنند که به این سازمان پارندگان نیز گفته می شود.

این ساختار توری خرید خدمت بجای توری تولید خدمت را ترغیب و تشویق می کند که در این صورت از شکل گیری ساختار سازمان بزرگ و وسیع که منجر به افزایش هزینه های سازمانی می شود جلوگیری می نماید.

۱۲- سازمانهای دوناتی : مجازس

سازمانهایی هستند که شیوه شیرینی دوناتی هستند و یک هسته کوچک مرکزی قوی دارند و در زمان نیاز بقیه اجزاء مورد سازمان به آن متصل شوند (همان شبدری). این ساختارها همان سلفهای هبتنی بودانش یا سازمانهای دافش محور هستند. این سازمانها به دنبال فعالیت فکری هستند و برای جذب و مشاوره های فکری از سازمانهای حرفه و تخصصی در محیط استفاده می کنند که تقریباً شیوه سازمانهای مجازی هستند. این ساختار منافع طرفین را تأمین و با استفاده از سیستم های الکترونیکی نظیر اتوماسیون، شبکه‌ای LAN و WAN با هم در تعامل هستند.

۱۳- ساختارهای فدرالی :

ساختارهایی هستند که همراه با از مراکزی کوچک بودن و بزرگ بودن بهره مندند. یعنی در زمان ضرورت در حیطه خود تصمیم می گیرند (کوچک هستند) و وقتی ضرورت پیدا می کند تابع یک ساختار بزرگتر هستند. این ساختارها انعطاف‌پذیری زیادی دارد. بگونه ای که گاهی اوقات اعضای فدرال هم با هم در رقابت هستند اما در یک مجموعه بزرگتر تابع حکومت (فدرال) مرکزی هستند. در این ساختار ممکن است اعضای فدرال با هم رقابت نمایند بگونه ای که ممکن است یک از اعضای فدرال قیمت تمام شده را محصولات و خدمات خود بسیار کاهش می دهند تا امکان رقابت را با سایر اعضای فدرال پیدا ننمایند.

تئوای مدیریت

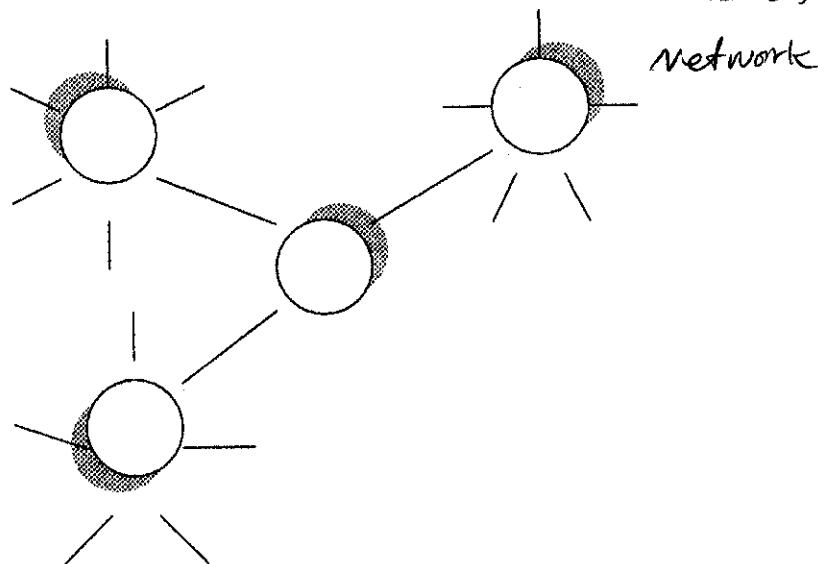


۱۴- سازمانهای حبابی:

سازمانهای هستند که شکل حباب دارند یعنی بعد از مدت کوتاهی که از تشکیل آنها می‌گذرد منحل شده و از بین می‌رود.

۱۵- سازمانهای مجازی:

به این ساختارها، ساختارهای شبکه ای گفته می‌شود که یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین کننده خدمات اساسی واحدهای تابع سازمان است.

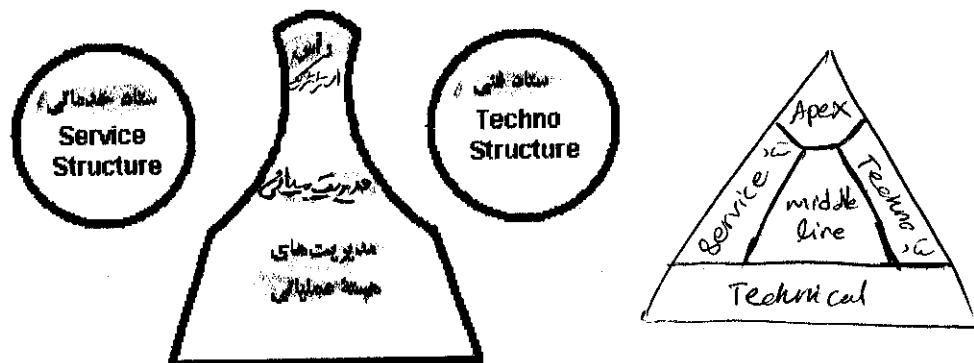


الگوی سازمان شبکه ای

این سازمانها در واقع مدلیون نوآوری فنی تحت عنوان **IT** یا information technology است. در واقع این سازمانها با خلاقیت و نوآوری عالم واقعی را بصورت سه بعدی شبیه‌سازی می‌کنند. در واقع این سازمانها همان سازمانهای حبابی هستند که هیچ وقت هویدا نیستند اما کارشان را انجام می‌دهند. (مثل عابرینکها، مثل سازمانهای اینترنتی) (**Gold Arrest**)

«خرابکارانهای بومنی الگوی پنج وجهی مینزبرگ» (Mintzberg):

مینزبرگ با استفاده از مقدمه‌بودن عدد ۵ بیان می‌کند هر سازمان دارای ۵ وجه اصلی است.



۱- رأس استراتژیک (Apex Strategic): نقش سیاستگذاری / تدوین ماموریت، ~~چشم انداز و رسالت‌های یک سازمان را به عهده دارد که~~ ~~تکمیل~~ ~~تئوری~~ ~~عالی را شامل می‌شود.~~

۲- مدیریت میانی (middle line): حلقة واسطه است بین هسته عملیاتی و مدیریت عالی است. به عبارت دیگر مدیریت میانی فرامین، ارشادات و رهنمودهای مدیران عالی را به زبان مدیران عملیاتی و هسته عملیاتی ترجمه می‌کند و متقابلاً دیدگاهها، نظریات و عقاید هسته عملیاتی را به زبان مدیران عالی توجه موده و به مدیران عالی منتقل می‌نماید. در واقع کار آنها پردازش اطلاعات است. در سازمانهای پیشرفته این فعالیتها توسط سیستم پردازش یا همان سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS) انجام می‌شود. در مباحث جدید مدیریت گفته می‌شود استفاده از MIS در سازمانها باعث لغو شدن لایه میانی شده است زیرا به جای مدیران میانی پردازش اطلاعات توسط این سیستم‌ها انجام می‌شود.

۳- هسته عملیاتی (Technical core)

بخش اصلی سازمان است که از نزدیک با عملیات سازمان در ارتباط است. (همان واحدهای صفت هستند) این سه بخش یعنی رده عالی، میانی و عملیاتی نیاز به پشتیبانی دارند که مینزبرگ دونوع ستاد را به شرح زیر معرفی می‌کند:

ستاد انتظامی که واحدها را به لحاظ فنی و تخصصی پشتیبانی می‌کند. (مثل واحد حقوقی یا واحد بودجه)

ستاد خدمت‌های اداری: برای اداره امور جاری و خدماتی نسبت به سازمان ستاد پشتیبانی یا خدماتی وجود دارد. (مثل کارگزینی، تدارکات و رفاه)

نکات قابل توجه در الگوی مینزبرگ

مینزبرگ می‌گوید هرگاه یکی از این بخش‌های ۵ گانه در سازمان بر جسته باشد الگوی خاصی از سازماندهی ایجاد می‌شود.

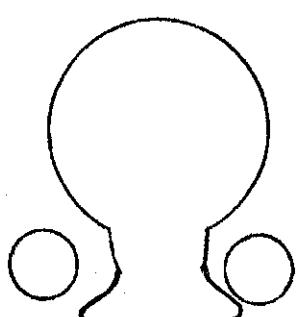
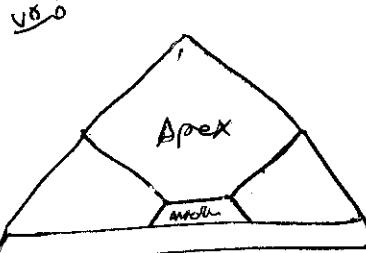
در حالت اول یعنی (وقتی یکی از این بخش‌ها که بر جسته باشد یعنی این (مثل حکومت اعماق گرایی))

قسمت در وظائف بخش‌های دیگر پیش روی کند و وظائف بخش‌های دیگر را انجام بدند. ~~ساختار یک~~

خوبکاری (simple structure) بوجود می‌آید که یک ساختار ~~هرگز~~ است چون تمام اختیارات

دست رئیس است. این ساختار ~~منتفع~~ است چون همه چیز در اختیار یک نفر و یک واحد است

بنابراین منقول آنها سازمان به صورت ~~که با هم~~ ~~و که~~ اداره کرد، این ساختار از گانبه است.



تئوری مدیریت

حالت دوم: اگر هسته عملیاتی یا بدنیه عملیاتی گستردگی شود و در وظائف قسمتهای دیگر پیشروی می‌کند نوعی ساختار خرفه‌ای بنام

ایجاد می‌شود. بوروکراطیها افراد متخصصی هستند که سرنوشت

سازمان تا حدود زیادی به رفتار آنها بستگی دارد. در این ساختار نوعی بوروکراسی

وجود دارد اما نوع بوروکراسی بگونه‌ای است که رفقارهای غالب توسط افراد متخصص

نمایند. (مثل دانشگاه که اساتید بدنیه عملیاتی آن هستند و دارای قدرت حرفه‌ای

هستند، پس ساختار دانشگاه به شیوه بورکراسی حرفه‌ای است). این ساختار ویژگی

بورکراتیک هم دارد.

حالت سوم: اگر ساختار سازمان به گونه‌ای باشد که بخش میانی برجسته باشد نوعی ساختار به نام

می‌گیرد که لایه میانی هم در راس هم در ستادها و هم در قسمت عملیاتی پیشروی می‌کند. این ساختار همانند یک لشکر است که تمام

پروتکل را در درون خود دارد. این ساختار ویژگی بورکراتیک هم دارد.

در این ساختار، گروه‌های وظیفه مستقل با تقسیم کار در سطح زیاد، رسمیت گرایی زیاد و اختیار متمرکز در دست مدیران مشهود است.

(ذلت این)

کارکرده

حقوق / پولیس / ...

حالت چهارم: اگر ساختار به گونه‌ای باشد که نقش ستاد فنی در آن برجسته باشد نوعی ساختار بنام ساختار

ایجاد می‌شود. به این ساختارها، ساختارهای هم گفته می‌شود، یعنی همه چیز طبق روال از قبل تعیین شده باید انجام شود و

نمایند. (مثل شعبه بانکها در بانک) اساساً کار ستاد فنی استاندارد کودن فرایند عملیاتی است. این ساختار ویژگی

بورکراتیک دارد.

از اسلام بلکن ص ۷۵

کارکرده

حالت پنجم: اگر الگوی ساختار بگونه‌ای باشد که واحد خدماتی بر جسته‌تر باشد نوعی از ساختار بوجود می‌آید که به آن ساختار

خدماتی یا اداره اداری یا ساختارها ادھواستراکچر (adhoc-structured) که ستاد خدماتی در قسمتهای راس، میانی و

عملیاتی پیشروی می‌کند. این ساختار از گاییک است.

نهاد اداری
نهادی

مناسبترین نوع ساختار همواره دائمی نیست بلکه بستگی به شرایط دارد.

مکانیزم‌های هماهنگی در سازمان از نظر میتزر بوگه

سبحان که ۵ نوع ساختار را معرفی می‌کند ۱) نوع مکانیزم هماهنگی را به شرح زیر مطرح می‌کند:

روابطی: هماهنگی متقابل که بیشتر به صورت تماس‌های چهره به چهره ایجاد می‌شود. (مناسب برای ساختارهای ساده و کمی)

عملگری: مکانیزم هماهنگی از طریق سلسه مراتب اداری صورت می‌گیرد. (مناسب برای ساختارهای بخشی) (هزاران کار هماهنگ می‌شوند که از طریق استانداردهای فرایند انجام کار: در این روش امور بر مبنای استاندارد کردن روش‌های انجام کار هماهنگ می‌شود.

(مناسب برای سازمان‌های دارای ساختار بزرگ‌کراسن ماشینی) سازمانی

پردازشگری: از طریق استاندارد کردن بازده یا خروجی: ملاک استاندارد کردن رسیدن به هدف یا محصول با کیفیت مورد نظر است. (مناسب برای ساختارهای بزرگ‌کراسن، حرفه‌ای) سازمانی

عملگری: از طریق استاندارد کردن مهارت‌های شغلی: به جای استاندارد کردن فرایند انجام کار یا محصول افراد و مهارت‌هایشان استاندارد باشد در این صورت عملیات هماهنگ می‌شود. مانند استاندارد کردن مهارت‌های افراد شاغل در اطلاق عمل که پیامد آن استاندارد شدن و فعالیت‌ها و اقدامات تیم پژوهشی در اطلاق عمل است. (مناسب برای سازمان‌های کوکاتیک و دانش‌محور) و لغزشی

نک: مهارت‌های شغلی و توانایی بودن به مستقیم پیچیدگی و پویایی میل می‌کند مکانیزم‌های هماهنگی هم از سازگاری رویایی به مهارت‌های شغلی می‌روند. همچنین وقتی محیط خارجی پیچیده شود مکانیزم هماهنگی بایستی به سازگاری رویارویی سوق داده شود.

۱۷- سلولیج: (سازمان با واحدهای مستقل (Modular

ساختارهایی هستند که جزئیات و تحولات محیطی روی آنها اثر گذاشته و از تحولات محیطی هم اثر می‌گیرند.

- در این ساختار دو قالب واحد و واحدهای مستقل سازماندهی می‌شود بطوریکه انجام مأموریت‌های سازمان با بهره گیری از فراورده ها و خدمات برخی یا تمام این واحدها امکان پذیر می‌گردد.

- رابطه واحدها با یکدیگر (درون سازمانی) در قالب خرید و فروش و داد و ستد می‌باشد.

- در این ساختار هر واحد تلاش می‌کند مولد بوده تا بتواند هزینه‌های خود را پوشش دهد.

کدامیک از بطائقه‌های مطروحه بهتر است؟ (بستگی به ۵ عنصر زیر دارد که از آنها به عنوان متغيرهای زمینه‌ای Contextual

علل

باد می‌شود:

۱- محیط

۲- تکنولوژی

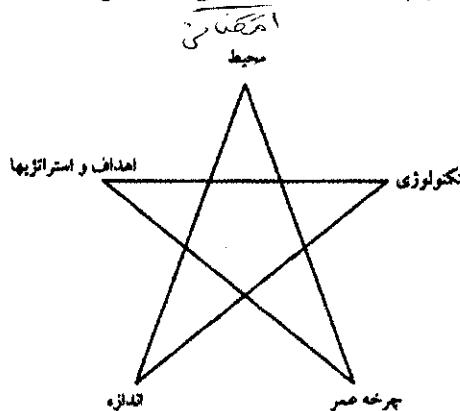
۳- اندازه سازمان

۴- اهداف و استراتژیها

۴- چرخه عمر (life cycle) (رسانیدگی)

پایه تئوری مدیریت

کدامیک از مکانیزمهای هماهنگی مناسب است در جواب باید گفت که بستگی به ۵ عامل مطروحه در سوال فوق دارد.



«متغیرهای زمینه‌ای سازمان»

سبک‌های کلی سازماندهی و ایجاد هماهنگی:

در یک طبقه بندی کلی سبک‌های سازماندهی و هماهنگی را می‌توان به سه دسته تحت عنوان: ۱- مشارکتی ۲- بورکراتیک (آمرانه) و میانه رو طبقه بندی نمود. تفاوت‌های این سبک در جدول زیر مطرح شده است:

سبک‌های هماهنگی و سازماندهی			متغیرهای مورد نظر	نوع تقسیم کار
بورکراتیک (آمرانه) کار (کام) (ن)	میانه رو	مشارکتی		
زیاد	متوسط	کم (هیچ)	۱ رسمیت گرایی	
زیاد	متوسط	کم (هیچ)	۲ میزان استفاده از رویه‌ها، مقررات و خط مشی‌ها	
طرাহی بر مبنای فراگرد تخصص گرایی زیاد	طرাহی بر مبنای هدف و فراغرد	طرাহی بر مبنای هدف تخصص گرایی کم	۳ نوع و مبنای طراحی سازمان	۱
زیاد	متوسط	کم (تحت)	۴ ارتفاع سلسله مراتب	
باریک (محدود)	متوسط	واسع	۵ حیطه نظارت	
زیاد	متوسط (تفویض دقیق برخی اختیارات)	کم	۶ درجه تمرکز	۲
همانگی به وسیله مقام و منصب سازمانی	همانگی به وسیله افراد و روش‌های بورکراتیک	همانگی غیر رسمی و برنامه ریزی نشده به وسیله گروهها	۷ نوع هماهنگی	۳

پیجیدگی عمومی: هر گاه تعدد سطوح موجود در بخش‌های یک سازمان را بر تعداد بخش‌ها تقسیم کنیم پیجیدگی سازمانی در سطح عمود به دست می‌آید.

پیجیدگی افقی: هر گاه تعداد فعالیت‌ها و وظایف را بر لایه‌های افقی تقسیم (تنوع فعالیت‌ها) کنیم پیجیدگی افقی به دست می‌آید.

پیجیدگی مدور

پایه تئوری مدیریت

اگر این عوامل هفتگانه در سطح زیاد (بالا) باشد سازمان رسمیت‌گرایی کم شود.

۳- شاخص تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز (Centralization)

چه موقع ساختار مرکزی و چه موقع غیر مرکزی است؟ شاخص‌های تمرکز و عدم تمرکز عبارتست از:

۱- اختیار تصمیم‌گیری

۲- میزان کنترل مقامات سازمان در فرایندهای سازمانی

۳- دسترسی کارکنان و سطوح عملیاتی به اطلاعات

۴- توزیع قدرت

هر چه اختیار تصمیم‌گیری در سازمان بیشتر تفویض شود سازمان غیر مرکزی می‌شود. هر چه کنترل مقامات عالی در رابطه با فرایندهای سازمان کم باشد سازمان غیر مرکزی است. هر چه دسترسی کارکنان به لایه‌های عالی بیشتر باشد سازمان مرکزی می‌شود. بالعکس این موارد باعث تمرکز‌گرایی در سازمان می‌شود.

Span of Control

۴- شاخص‌های تعیین حیطه نظارت (Control)

۱- تعداد لایه‌های سازمان

۲- تعداد زیردهستانی که به یک نفر گزارش می‌دهند

هر چه بیشتر شود حیطه نظارت باریک و هر قدر تعداد لایه‌های سازمان کم شود حیطه نظارت وسیع می‌شود به عبارتی هر قدر

مشغله کم باشد حیطه نظارت باریک و در حالت عکس حیطه نظارت وسیع می‌شود.

Coordinating

تعریف هماهنگی: هماهنگی یعنی یک‌گردنی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند.

اصول ایجاد هماهنگی: Unity of Command

1- اتحادیه فرماندهی

2- توضیح کردن فرمان

3- محدودیت نظارت

اهداف هماهنگی:

۱- بازداشت (یعنی پیش‌بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها)

۲- اصلاح کردن (رفع اشکالات و عیوب)

۳- تنظیم کردن

۴- بهبود دادن



مشخصات روندهای جدید سازماندهی:

- ۱- کوتاه شدن خط فرمان
- ۲- گسترش حیطه نظارت و کنترل (حیطه نظارت و کنترل وسیع بجای باریک)
- ۳- کاهش تاکید بر وحدت فرماندهی
- ۴- افزایش اختیارات کارکنان و توانمندسازی آنها یعنی این که در الگوی جدید سازماندهی سازمان‌ها دانش محبوبر (Knowledge base) تلقی می‌شود و بجای تاکید بر منابع فیزیکی، زیورزمینی و طبیعی، بروانمندی انسان یا افراد سازمان تاکید می‌کنند
- ۵- افزایش علمی تمرکز همراه با کنترل متصرکر
- ۶- کاهش بخش‌ها و واحدهای ستادی، بهدلیل این که پردازش اطلاعات توسط ماشین‌های محاسب و سیستم‌های هوشمند و خبره انجام می‌شود بنابراین بخش میانی که مهمترین وظیفه او پردازش اطلاعات و ایجاد زمینه برای تصمیم‌سازی است لاغر می‌شود.
- ۷- تعامل موثر بر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات (I.C.T) یا فناوری اطلاعات IT بر روی سازمان‌ها در دوره معاصر به گونه‌ای است که امکان اعمال تمرکز و عدم تمرکز به صورت همزمان را فراهم آورده است.

شاخصهای سنجش ساختار سازمان:

یعنی برای شناخت ساختار یک سازمان از چه شاخص‌هایی می‌توان استفاده کرد و این شاخصها بر مبنای چه نشانگرهایی اندازه‌گیری می‌شود. شاخص‌های سنجش ساختار سازمان شامل پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و عدم تمرکز و حيطه نظارت می‌باشند که در ادامه توضیح داده می‌شود:

Complexity

۱- شاخصهای تعیین پیچیدگی یک سازمان :

- ۱- تقسیم کار (در درجه تحریره ۰ تا ۱)
- ۲- تعداد سلسه مراتب
- ۳- (برآکندگی جغرافیایی)

- ۱- هر چه تقسیم کار در سازمان شدیدتر و جزئی‌تر شود سازمان پیچیدگی بیشتری پیدا می‌کند.
- ۲- هر چه پراکندگی جغرافیایی سازمان بیشتر می‌شود سازمان پیچیده‌تر می‌شود و بالعکس.
- ۳- هر چه تعداد لایه‌ها بیشتر شود پیچیدگی‌های سازمان بیشتر می‌شود.

Formalization

۲- شاخصهای تعیین رسمیت گروایی در یک سازمان :

- ۱- تاکید بر قواعد و قوانین و مقررات.
- ۲- وجود شرح شغل و استانداردهای معین
- ۳- شفاف بودن لایه‌های گزارشده‌ی و گزارشگیری در قالب نظام ارتباطات عمودی
- ۴- استاندارد بودن روش‌های انجام کار
- ۵- وجود بخشانمه‌ها، آئین‌نامه‌ها و دستورالعملهای اداری نسبتاً زیاد برای انجام امور
- ۶- وجود نظام ثبت و ضبط اسناد و مدارک (Documentation)
- ۷- مستندسازی در سازمان (Documentation)

هماهنگی و فناوری یعنی چگونه با استفاده از فناوری عملیات را هماهنگ نمائیم:

- ۱-وابستگی مجموعه‌ای (یعنی آرایش دادن سازمان عناصر در قالب یک مجموعه کلی برای تحقق اهداف مشترک که در این حالت تبادل اطلاعات بین واحدها در کمترین حد است)

۲-وابستگی ترتیبی (از طریق وابسته نمودن فعالیت هر مرحله بر مرحله قبلی عملیات هماهنگ می‌شود مانند خط موتوزا)

- ۳-وابستگی طرفینی (بازده یا خروجی یک واحد به مثابه ورودی واحد دیگر است و همین طور بازده واحد دوم ورودی واحد سوم است مانند متخصص یهوشی → پرستار → جراح و متخصص آزمایشگاه

سازوکارهای ایجاد هماهنگی:

- ۱-هماهنگی خبررسی(برنامه‌ریزی نشده) ← افراد داوطلبان کارها را انجام داده و فعالیت‌ها را هماهنگ می‌نمایند.
- ۲-هماهنگی برنامه‌ریزی شده ← از طریق قوانین و مقررات و ساختارهای رسمی عملیات هماهنگ می‌شود

۳-هماهنگی به وسیله افراد ← پیامبر (رسانی): حکم ار (فرجهم)، معاصر (سرمهز)، لکی (بلند اسفل انتخاب کنند.

۱-۱-۳-۱-) استفاده از مسئول مشترک برای ایجاد هماهنگی

۱-۱-۳-۲-) استفاده از فردی به عنوان مدیر تولید که عملیات را هماهنگ نماید.

۱-۱-۳-۳-) استفاده از فردی به عنوان مدیر پژوهه که عملیات را هماهنگ نماید.

۱-۱-۳-۴-) استفاده از فردی به عنوان مسئول هماهنگی مشتریان

۱-۱-۳-۵-) ایجاد هفتر مرکزی به عنوان هماهنگ کننده

۱-۱-۳-۶-) هماهنگی از طریق ایجاد واحد هماهنگ کننده

این روش پژوهینه است زیرا تعداد مدیران را افزایش می‌دهد لکن برای موقعی که زمان اهمیت داشته باشد و هزینه در مقایسه با آن اهمیت کمتری داشته باشد مناسب است.

۴-هماهنگی بوسیله گروه‌ها ← از طریق تشکیل گروه‌های کار دائمی یا موقعی و برگزاری جلسات عملیات سازمان هماهنگ می‌شود.

تئوی مدیریت

سریعه سازی به عنوان برگزارکردن (جع)

عنوان:

سومین وظیفه مدیریت کنترل است. کنترل بعنوان یکی از فعالیتهای مدیریتی است که بقاء و حیات یک سیستم را تضمین می‌کند یعنی اگر هر سیستمی قادر نظام کنترل باشد حتماً از بین می‌رود. به همین دلیل به آن باز خورده هم گفته می‌شود (feedback).

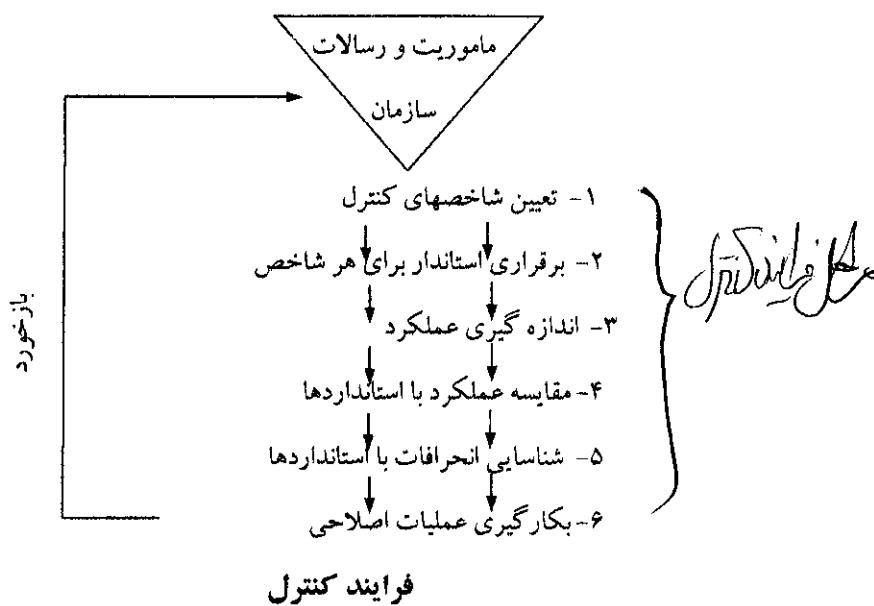
تعریف مختلفی برای کنترل شده است:

۱- کنترل عبارت است از فرایند مقایسه هست‌ها با باید‌ها.

۲- کنترل عبارت است از فرایند مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب.

۳- کنترل عبارت است از فرایند مقایسه پیش‌بینی (برنامه) با عملکرد.

کنترل امری مستمر و دائمی است. کنترل با تمامی وظایف مدیریت ارتباط دارد ولی با برنامه ریزی ارتباط بیشتری دارد به همین دلیل کنترل مقایسه عملکرد با پیش‌بینی تعریف می‌شود.

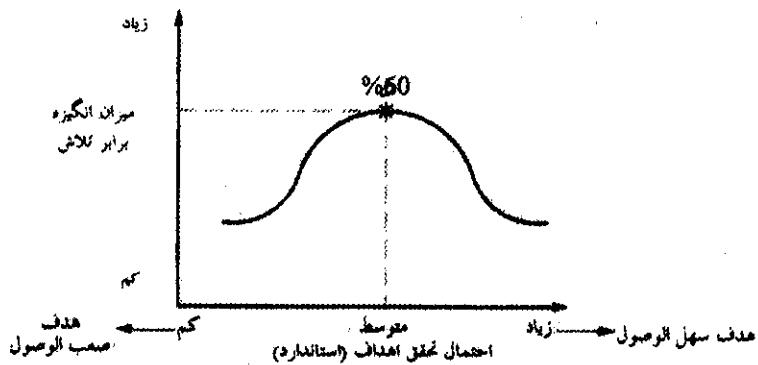


تعریف فرایند کنترل:

۱- شاخصی عبارت است از نشانگرهای (Indicators) که وضعیت عملکرد سیستم را نشان می‌دهد. شاخصها باید کلیدی و حیاتی باشد.

مشکل کنترل (مشکل کنترل) (مشکل کنترل) (مشکل کنترل)

۲- بعد از تعیین شاخصها باید برای هر شاخص استاندارد تعریف کنیم (استاندارد = سطح قابل قبول پذیده)، نظریه مک کلنخ در رابطه با ویژگیهای استاندارد و رابطه آن با میزان انگیزه برای تلاش در قالب شکل زیر نشان داده می‌شود.



تفسیر شکل:

اگر احتمال تحقق هدف زیاد باشد میزان انگیزه کم می‌شود. اگر احتمال تحقق هدف کم باشد باز هم میزان انگیزه کم می‌شود. تنها زمانی که احتمال تحقق هدف ۵۰٪ یا بینایین باشد انگیزه به بالاترین حد خود می‌رسد. زمانی که اهداف نسبتاً قابل حصول باشد میزان انگیزه بالا می‌رود و در فرد تبیث خلاق آیجاد می‌شود. (یعنی در فرد استرسی ایجاد می‌شود که او رانه تنها از تلاش باز نمی‌دارد بلکه او را تشویق هم می‌کند).

دو یک استانداردهای ارزشمند دو دسته به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

- ۱- استانداردهای کمی (استانداردهای قابل سنجش و قابل اندازه گیری (تصویرت کمی) هستند)
- ۲- استانداردهای کیفی (استانداردهای قضاوتی ویژه‌تر مبتنی بر بیان حالت است)

در بعد دیگر نجوعه ساخت استانداردهای کیفی مطرح است. در یک بررسی شیوه یا چگونگی ساخت استانداردهای کیفی به چهار طریق ذکر شده است:

- ۱- روش دانشمندی (بر اساس اطلاعات گذشته و نرخ روند استانداردها تدوین می‌شود)
- ۲- روش تطبیقی (بر اساس مقایسه در سطح فردی، گروهی، سازمانی و حتی ملی و بین المللی استانداردها تدوین می‌شود)
- ۳- روش مطالعه یا کاربری (از روش تحقیق علمی و در قالب مطالعات میدانی استانداردها تدوین می‌شود، این روش دقیق است لکن فرایند ساخت آن هزینه بر است)
- ۴- روش نظری یا قضاؤی (بر مبنای تجربه، شهود و حس ششم استانداردها تدوین می‌شود، در شرایطی که محیط پیشیار پیچیده و پویا باشد استفاده از این روش اجتنابناپذیر است.)

نظام بازخورد در فرایند کنترل نشان می‌دهد که با برقراری نظام کنترل موردنظر تا چه حد توانسته‌ایم به اهداف موردنظر دست باییم.

الواع کنترل:

در این باره طبقه‌بندیهای مختلفی شده است:

- ۱- طبقه‌بندی کنترل از حیث زمانی.
- ۲- طبقه‌بندی کنترل از حیث محتوایی.

۱- از حیث ذهنی:

۱-۱- کنترل گذشته‌نگر یا بازخورد یا پس از عمل یا کنترل خروجی است که هدف اصلی این نوع کنترل بررسی و ارزیابی اقدامات و نتایج حاصله پنهان عملیات مورد تأکید است. نتایج ارزیابی‌های کنترل پس از عمل بیشتر برای برنامه ریزی‌های آتی (بعدی) مورد استفاده قرار می‌گیرد. (صریحه نهاد (عده‌کن) کنترل پس از (ازندگ))

۱-۲- کنترل حال‌نگر یا کنترل فرایندی یا کنترل زمان وقوع (real time) یا کنترل غربالی یا کنترل بلی خیر یا کنترل هنین عمل هم به آن گفته می‌شود که درست در هنگام تولید یا فرآیند عملیات صورت می‌گیرد. در این کنترل برآورد نتایج و به کارگیری اقدامات اصلاحی قبل از آنکه عملیات مورد تأکید است. (مثل درزه عرض کرون حین (ازندگ))

۱-۳- کنترل قبل از عمل، آینده‌نگر، پیش‌نگر یا کنترل ورودی است که قبل از شروع عملیات انجام می‌شود. این کنترل رسانی مناسب و قابل استفاده است که دسترسی به اطلاعات دقیق وجود داشته باشد و بتوان تغییرات احتمالی در شرایط محیطی و میزان پیشرفت‌های احتمالی را به موقع پیش‌بینی کرد. (اسئله‌های استم GRP، نقشه‌کردن خطای در خود) (صریحه)

منطق کنترل پیش‌نگر این است که بودجه کنترل‌ها چنانچه معطل بماند تا بازخورد دریافت شود ممکن است ناکارآمدی و نتایج منفی را به همراه داشته باشد که در این صورت ضروریست کنترل قبل از عمل انجام گیرد. هاند رانده‌ای که قبل رسیدن به شب سربالی دنده ماشین را تنظیم می‌کند در واقع نوعی کنترل قبل از عمل انجام می‌دهد.

نوعی کنترل بنام کنترل جامع است که شامل هر سه مورد بالا است که همان مدیریت کنترل جامع یا فرآگیر (T.Q.M) است.
Total Quality Management

تقسیم بندی‌های دیگر کنترل: (از حیث کارکرد)

۱- کنترل‌های پیش‌گیرنده ← به منظور حداقل کردن خطاهای و در نتیجه به حداقل رساندن نیاز به اقدامات اصلاحی نظیر تدوین قوانین و مقررات، تدوین استانداردها و بکار گرفته می‌شود.

۲- کنترل‌های اصلاح کننده ← این کنترل برای تغییر رفتارها و عملکردهای نادرست به کار گرفته می‌شود.

۲-۱- از حیث محتوایی:

کنترل بوروکراتیک (رسمی) (امانه کار اداری)

← کنترل بازار (market control)

← کنترل از طریق ارزش‌های مشترک یا قومی (clan control)

۲-۲- کنترل بوروکراتیک:

از طریق مجازی ارتباطات رسمی، بخش‌نامه‌ها، مقررات و آین نامه و دستور العمل‌های اداری اعمال می‌شود. (متراffد ساز و کار هماهنگی از طریق سپرستی مستقیم) معرفی شده از سوی منیزبرگ می‌باشد) (سازمانی کارخانه (سازمان))

سازمانی کارخانه

۲-۱- کنترل بازار :

بیان می کند که بازار بهترین ممیزه و نشانگر برای کنترل عملیات سیستم است و چنانچه در بازار موفق باشید نشان می دهید که سیستم شما درست «کلید همی کنله و بالعکس» (*کنترل تذکر*)

۲-۲- کنترل از طریق ارزشهای مشترک :

در این کنترل بیشتر روی هنجارها، نرمها و ارزشهای مشترک که تاکید می شود. از نظر چهرخچه عمر برای سازمان در هنگام تولد، استقرار کنترل از طریق ارزشهای مشترک که دارای اولویت است. در مرحله بلوغ به کارگیری کنترل بوروکراتیک مناسب است یعنی هر قدر اندازه سازمان بزرگ شود بکارگیری کنترل‌های اداری اولویت دارد.

کنترل عملکرد مدیریت ← این کنترل به منظور سنجش عملکرد مدیران در بخش‌های وظیفه‌ای گوناگون نظیر فروش، تبلیغات، امورمالی، نحوه هدایت و رهبری کارکنان و ... بکار گرفته می شود.

ویژگیهای نظام کنترل موثر (افزونخشن) :

۱- دقیق باشد. ۲- به موقع باشد. ۳- هدفمند باشد. ۴- معقول و قابل درک باشد. ۵- مقرر به صرفه باشد منظور این است که هزینه‌های کنترل (اعم ارزیابی و غیر ریالی) نباید از منافع آن بیشتر باشد. ۶- قادر به شناسایی نقاط قوت و ضعف (انحرافات) باشد. ۷- نقاط استراتژیک و مهم را کنترل کند. ۸- خود کنترلی را در سازمان تقویت کند.
کنترل (اعم ارزیابی و غیر ریالی) → کنترل (اعم ارزیابی و غیر ریالی)

ابزارهای کنترل :

- ۱- کنترل از طریق برنامه و بودجه (همان کنترل بوروکراتیک، اداری است)
- ۲- کنترل از طریق حسابرسی مدیریتی (بیشتر تاکید آن روی ارزیابی تصمیمات مدیریتی است)
- ۳- کنترل از طریق گزارشات آماری (دیاگرامها و نمودارها)
- ۴- کنترل از طریق فرایند عملکرد (مثل CPM) ← (فرایند عملیات) (تعیین مرجع) ۲۷
- ۵- کنترل از طریق حسابرسی داخلی (مستندسازی و رعایت دستورالعملهای اداری)
- ۶- کنترل کیفیت جامع (TQC) (total quality control) یا

مشکلات فراوری کنترل:

- ۱- مقاومت کارکنان
- ۲- تأخیر در ارایه نتایج کنترل
- ۳- استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیر منصفانه برای کنترل کردن

Decision Making

تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری به عنوان یکی از مهمترین وظائف مدیران است زیرا مدیران در تمام فرایندهای کاری خود تصمیم می‌گیرند و به همین دلیل مدیریت مترادف با تصمیم‌گیری تعریف شده است. یعنی تصمیم‌گیری = مدیریت به طور کلی در تمام فرایندهای مدیریتی، مدیران با تصمیم‌گیری موواجهند.

Process → (دستگاه اتخاذ تصمیم) ...

تعاریف تصمیم‌گیری:

- ۱- تصمیم‌گیری به فرایند شناخت مساله و حل آن گفته می‌شود.
- ۲- تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب راه حل‌های مناسب از بین راه حل‌های مطروحة جهت حل مساله یا مشکل.
- ۳- فرایند تصمیم‌گیری شامل ۶ مرحله است که مراحل آن به شرح زیر است.
- ۴- اجیسیمن و ادراک مشکله: هر آنچه که توان سازمان را در راه رسیدن به اهداف کاهش دهد مشکل نامیده می‌شود. فرست توان سازمان را برای رسیدن به اهداف افزایش می‌دهد.

به طور کلی تصمیمات دو صورت دارند: یا فرصت مدار یا مسئله مدار یعنی:

(فرصت مدار) opportunity oriented یا (مسئله مدار) problem oriented

در یک نگاه کلی می‌توان گفت تصمیمات ما مشکل مدار است یعنی برای حل مساله‌ایی اتخاذ می‌شود.

بطور کلی تصمیم‌گیری در دو مرحله یعنی مرحله شناخت مسئله (Problem Identification) و مرحله حل مسئله (Problem Soluation) طبقه‌بندی می‌شود.

اصلی عبارت است برداشت اولیه نسبت به یک مساله. ادراک یعنی باور به اینکه مساله یا مشکل وجود دارد. هر احساسی الزاماً به ادراک منجر نمی‌شود اما وقتی ادراک شده حتماً قبل از احساس ایجاد شده است.

۵- مشکل: یعنی یافتن زمینه‌های بروز مشکل یا مسئله

۶- مسئله‌یابی راه حل‌ها یا گزینه‌ها: (Alternatives) ← دو یا چند راه حل مسئله ایجاد

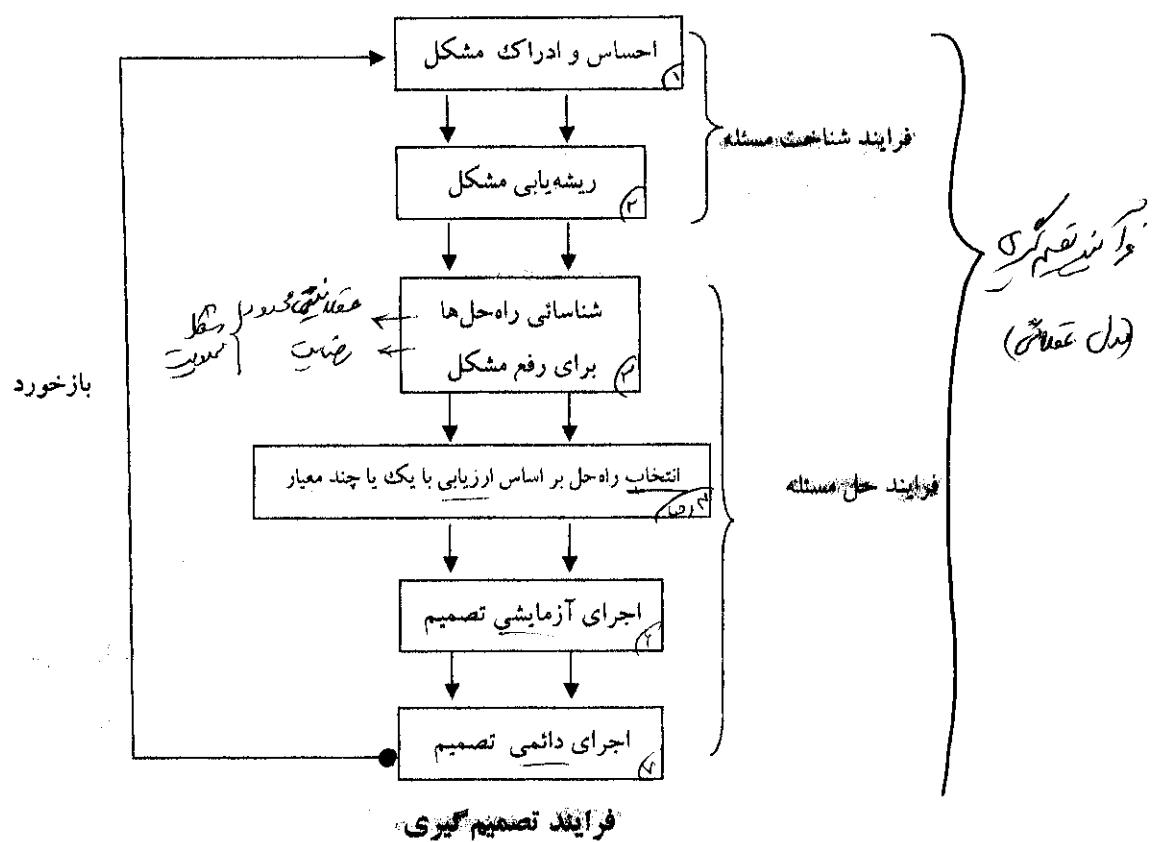
(و) ارزیابی راه حل‌ها بر اساس یک یا چند معیار

۷- انتخاب راه حل‌های مناسب بر اساس نتایج ارزیابی راه حل‌ها

۸- اجرای آزمایشی تصمیم

۹- اجرای دائمی تصمیم

نظام اسناد
۱۰۴



تحقیقات نشان می دهد مدیران بیشتر وقت خود را صرف حل مسئله می کنند درحالیکه از نظر درآیه کوشش فروخته رسانی اصلی موفقیت مدیران است و حل مسئله فقط وضعیت را به حالت عادی باز می گرداند.

حلقه بازخور نشان می دهد که آیا با اجراء این فرایند مشکل مورد نظر حل شده یا نشده است.

به این فرایند، مدل کلاسیک یا عقلانی تصمیم گیری گویند. چون برای حل مسائل به شیوه عقلانی برخورد می شود.

در یک نگاه دیگر تصمیم گیری را در ۲ فاز مطرح می کنند:

۱- فاز شناخت مسئله problem Identification

۲- فاز حل مسئله Problem soluation

در مدل عقلانی فاز شناخت تا آخر مرحله دوم است و از مرحله ۳ به بعد فاز حل مسئله است.

مدل کوشش گیری { عقلانی (کلاسیک)
غیر عقلانی (سیاستی)



چطور مسائل یا مشکلات را بشناسیم

۱) روش مستقیم ببدون واسطه مشکل ادراک می شود.

(روشی انتهاست حل مساله)

۲) روش غیرمستقیم با واسطه مشکل ادراک می شود

چگونه دو تصمیم گیری

هر قدر مرجع حل مسئله به منشاء پیدایش مسئله نزدیکتر باشد بهتر می تواند آنرا حل کند. پس برای حل مسائل حتی المقدور مسائل را باید سه مرتبه بالا ارجاع داد و در عوض به کارکنان رده عملیاتی ارجاع دهد. (عدم کمک بر ترکیب شرکت)

۱) روشاهای مستقیم مساله یابی :

۱- انحراف از تجربیات گذشته

۲- پیشی گرفتن رقبا

۳- انحراف عملکرد نسبت به برنامه (برخورد) (تحمیل معنی کسری هست)

۲) روشاهای غیرمستقیم مساله یابی :

۱- مشتریان

۲- کارکنان

۳- مدیران و سرپرستان

۴- ذینفعان (مهندس)

بسیاری از این طبق نسبت مدل کلاسیک عقلاتی دو انتقاد وارد است:

۱- عقلاتی محدود Bounded Rationality و ۲- رضایتمندی Satisfaction

۱- منظور از عقلاتی محدود این است که ذهن انسان دارای توانایی های محدودی است و قادر به شناخت تمام راه حل های ممکن نیست. (پس مرحله

سوم را دچار خدشه می کند چون در مدیریت کلاسیک فرض بر این است که مدیر تمام راه حل های را می شناسد).

۲- منظور از رضایتمندی این است که انسان معمولاً به چندین راه حل اولیه رضایت می دهد و به سراغ راه حل های بعدی نمی رود. در مدیریت

اصلی است که می گوید بسطی توین جواب همواره منطقی توین جواب نیست، این اصل به پدیده رضایتمندی اشاره دارد و به عبارتی

بدیهی ترین جواب ناظر بر اصل رضایتمندی است. صدریت تکه های راه عذرخواهی را می بینیم

طبقه‌بندی ا نوع تصمیمات:

عیا	ضد	که
عیا	ضد	که
عیا	ضد	که

از یک نگاه تصمیمات به دو صورت طبقه‌بندی شده‌اند: (از نظر سایمن)

۱- تصمیمات برنامه‌ریزی شده : (Programmed decisions) (برنامه‌ریزی عملیاتی)

به تصمیماتی گفته می‌شود که تکراری هستند، به صورت روتین اخذ می‌شوند و حدود آن مشخص است، عناصر دخالت کننده در تصمیم‌گیری شفاف و روشن است، ریسک کمتری دارد، برحسب عادت اخذ می‌شود، نوعاً در سطوح سروپستی و عملیاتی اتخاذ می‌شوند.

۲- تصمیمات برنامه‌ریزی نشده : (nonprogrammed decisions) (برنامه‌ریزی ابتداز)

تصمیماتی هستند که یکباره انجام می‌شوند، غیرمنتظره هستند، ملاحظه عوامل محیطی در آنها باید زیاد باشد، حدود مشخص ندارند، تکراری نیستند، برحسب عادت اخذ نمی‌شود، عموماً در سطوح مدیریان عالی اخذ می‌شوند.

در نگاه دیگر تصمیمات به دو صورت طبقه‌بندی می‌شود :

۱- تصمیمات تک مرحله‌ایی، ایستا، یک‌باره: در این تصمیمات فقط به یک مرحله توجه می‌شود و تصمیم‌گیرنده مراحل بعدی را در فرایند تصمیم‌گیری مدنظر ندارد، یکباره‌اند و فقط به نتایج یک مرحله توجه می‌شود و تصمیم‌گیرنده مرحله بعدی و نتایج حاصل از آن را در نظر ندارد. (خواکریم مکرر مکرر مکرر ...)

۲- تصمیمات چند مرحله‌ایی، دنباله‌دار: تصمیماتی هستند که نظر و اقدامات تصمیم‌گیرنده معطوف به مراحل بعدی و نتایج ناشی از تصمیمات اخذ شده می‌باشد. در این تصمیمات هدف فقط کسب نتیجه مطلوب در یک مرحله نیست بلکه نتایج کلی و دنباله‌دار می‌باشد. نتایج ناشی از تصمیمات اخذ شده می‌باشد. در این تصمیمات هدف فقط کسب نتیجه مطلوب در یک مرحله نیست بلکه نتایج کلی و دنباله‌دار می‌باشد.

موقعیت‌های تصمیم‌گیری :

+	+
+	+

+ اطلاع

۱- موقعیت اطمینان Certainty situation (تعیین نهاده)

نسبت به عوامل محیطی و موقعیت دارای اطلاعات و آگاهی و اطمینان هستیم.

+	+
?	?

۲- موقعیت ریسک یا مخاطره Risk situation :

نسبت به بعضی عوامل اطلاعات داریم و نسبت به برخی عوامل اطلاعی نداریم.

?	?
?	?

۳- موقعیت عدم اطمینان Uncertainty situation (رقیب نهاده)

نسبت به متغیرهای موثر بر تصمیم‌گیری اطلاعاتی نداریم.

تئوری مدیریت

پس بطور کلی مقوله بعض موقیعیت، اطلاعات است: هر چه نسبت به عوامل محیطی اطلاعات زیاد باشد موقیع اطمینان و اگر اطلاعات کم باشد عدم اطمینان داریم.

درینتی اطلاعات تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و در موقیع عدم اطمینان، تصمیمات برنامه‌ریزی نشده است. هر چه پویایی محیط زیاد باشد عدم اطمینان بالا می‌رود و بالعکس. در برنامه‌ریزی ابستراتژیک تصمیمات برنامه‌ریزی نشده است و در برنامه‌ریزی عملیاتی تصمیمات برنامه‌ریزی شده است.

تئوری دو موقیع عدم اطمینان:

- (۱) **حداکثر حداکثرها یا Maximax**: ازین بهترین حالت دویاره بهترینها انتخاب می‌شود. (از سرمه کم، رویاره سرمه کم)
- (۲) **حداکثر حداقلها یا Maximin**: در این شیوه بدینانه ترین حالت‌ها را در نظر می‌گیریم و بین آنها بهترین حالت را انتخاب می‌کیم.
- (۳) **تصمیم‌گیری بر مبنی ارزش‌های مورد انتظار Expected values**: بدلیل عدم اطمینانی که داریم ارزش‌های مورد انتظار را از طریق احتمال تعیین می‌کیم و ازین ارزش‌های مورد انتظار بهترین را انتخاب می‌کیم.

نوع مدل‌های تصمیم‌گیری:

۱- **مدلهای کلامی**: ساده‌ترین نوع تصمیم‌گیری با استفاده از پرسش مانند پرسیدن آدرس از یک نفر و سپس تصمیم می‌گیریم که چگونه مسیر را انتخاب نمائیم.

۲- **مدلهای ترسیمی**: با استفاده نمودارهای خطی، ترسیمی و ... تصمیم‌گیری می‌کیم.

۳- **مدلهای تجسمی یا سه بعدی**: ذهنی است که معمولاً با تجسم و ایجاد تصویر از وضعیت تصمیم‌گیری می‌کیم مانند استفاده از ماکت برای تصمیم‌گیری.

۴- **مدلهای ویاضی یا OR**: محاسباتی است.

استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری قطعی نیست و بستگی به عوامل زیر دارد:

۱- نوع مشکل

۲- موقعیت و شرائط اخذ تصمیم

۳- هدف تصمیم‌گیرنده

→

۴- شرایط اولیه مدل تصمیم‌گیری عقلائی:

۱- شناخت مساله به آسانی امکان‌پذیر است.

۲- راه حلها کاملاً قابل شناسایی است.

۳- معیارهای مشخصی برای ارزیابی تصمیمات وجود دارد.

۴- محیط پویایی زیادی ندارد یا به عبارتی تغییرات محیطی کم است.

در عالم واقع چون روش‌های تصمیم‌گیری عقلائی امکان‌پذیر نیست بنابراین استفاده از مدل‌های غیر عقلائی یا مدل‌های سیاسی مطرح می‌شود. بطور کلی در یک نگاه کلی دو نوع مدل در تصمیم‌گیری داریم:

۱- مدل عقلائی Rational Model

۲- مدل سیاسی political model

در مدل سیاسی روابط اصلی (off) یا بده - بستان در سازمان ملاک تصمیم‌گیری است. یعنی امتیازی می‌دهیم و امتیازی می‌گیریم و ایجاد اجماع (consencuse) از جمله اهداف مهم این تصمیم‌گیری است که به معنی کسب توافق نظر ثقیر تصمیم‌گیرندگان و مجریان نسبت به تصمیم است. این مدلها بیشتر در سطوح عالی سازمان مطرح می‌شود زیرا سازمان عملابک بنگاه سیاسی است و هر چه پیچیدگی و پویایی محیط سازمان افزایش می‌یابد تصمیمات سیاسی‌تر می‌شود.

مدل‌های سیاسی تصمیم‌گیری دو نوع است:

۱- مدل کارگری: بیان می‌کند که سازمان محلی از بده بستان است. بنابراین برای تصمیم‌گیری ابتدا باید بده بستانها را بشناسیم و بعد روی انها توافق ایجاد کنیم و بعد از کسب توافق بطور طبیعی اجماع ایجاد می‌شود.

۲- مدل Centralize (centralization): بیان می‌کند گاهی شما تصمیم می‌گیرید که تصمیم نگیرید (Default). یعنی هر چیزی از قبل بصورت پیشفرض وجود دارد قبول قرار می‌گیرد و ما طبق همان عمل می‌کنیم.

در این مدل بیان می‌کند محیط زیاد و بیش از حد پیچیده و پویا می‌شود اینکار عمل از دست مدیر خارج می‌شود بنابراین مدیر بدون تصمیم‌گیری جدید فقط مساله را نظاره می‌کند و مساله خودش حل و فصل می‌شود.

زمینه‌هایی که برای مدیران در تصمیم‌گیری محدودیت ایجاد می‌کند: (محدودیتهای فراگرد حفاظی تصمیم‌گیری):

۱- ارزش‌های اجتماعی. ۲- ناتوانی در شناسایی پیامدهای هر تصمیم. ۳- عدم اطمینان نسبت به آینده. ۴- رضایتمندی عقلانیت محدود.

۵- دخالت دادن علائق و تمایلات سیاسی در تصمیم‌گیری.

ملاک‌های انتخاب برای مدل تصمیم‌گیری:

۱- نوع مشکل

۲- هدف تصمیم‌گیرنده

۳- موقعیت و شرایط اخذ تصمیم

دو معیار اصلی برای ارزیابی هیوان کارآیی یک تصمیم:

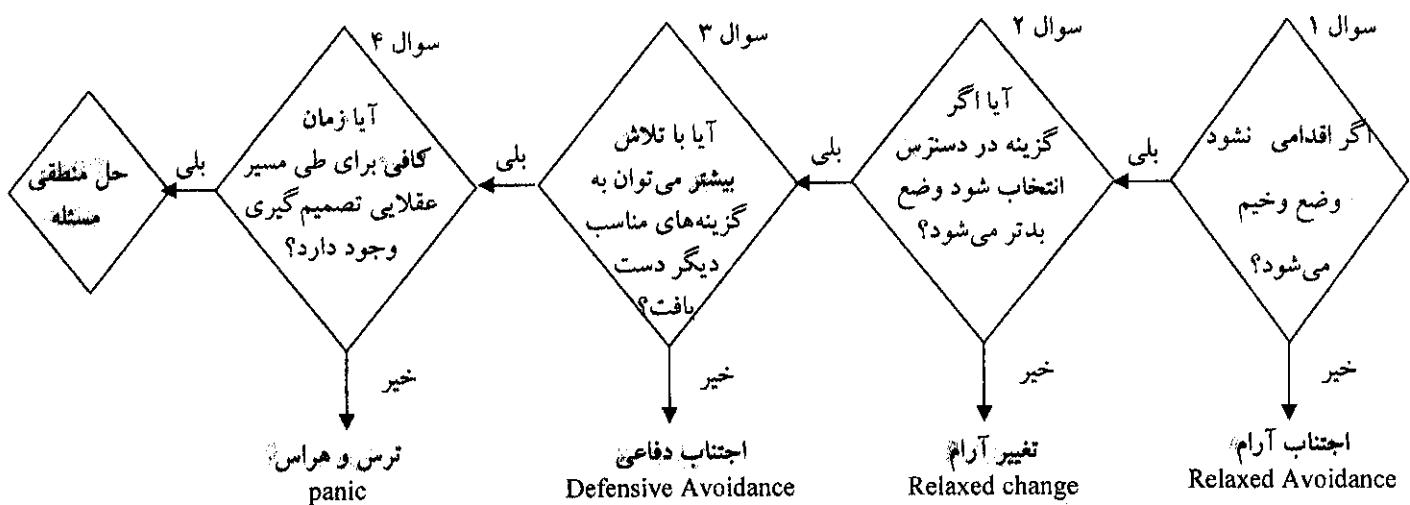
۱- کیفیت هیئت تصمیم: یعنی تا چه حد فرایند رسمی و منطقی تصمیم‌گیری طی شده است و هر قدر بیشتر طی شده باشد کارآیی تصمیم بالاتر است.

۲- پذیرش تصمیم توسط مجریان بدین معنی که هر قدر تصمیم متخذه بیشتر مورد پذیرش مجریان تصمیم قرار گیرد کارآیی تصمیم بالاتر است.

دیدگاه پذیرش در تصمیم‌گیری حاکی از این است که گیرنده دستور تصمیم می‌گیرد تا دستور را اجرا کند یا نکند.

تئوری مدیریت

شیوه‌های مواجه شدن با مسئله در تصمیم‌گیری عقلایی:



نتوکلاسیکها:

نتوکلاسیکها نظریه‌پردازانی هستند که معتقد بودند برای افزایش کارائی سازمان باید انسان‌گرا در کانون توجه قرار داد (human oriented)، به عبارتی از نظر آن‌ها کارگر خوشحال کارگر مولد است اما کلاسیکها (Technical oriented) بودند. به عبارت دیگر نتوکلاسیکها هم جنبه‌های تکنیکی و هم جنبه‌های اجتماعی را (Socio – Technical) مدنظر داشتند. دیدگاه‌های نظریه‌پردازان کلاسیک در بخش مدیریت رفتار سازمانی مطرح می‌شود.

شکل‌گیری مکتب روابط انسانی متأثر از مجموعه مطالعاتی بود که فردی به نام التون مایو در حدود ۱۰ سال (۱۹۲۰ - ۳۰) در کارخانجات «وسترن الکتریک» در شهر هاثورن انجام داد. در این مطالعه شرایط مناسب بهداشتی، رفاهی، زمان استراحت، را در کارخانه فراهم آوردند بهطور طبیعی تولید بالا رفت (مطابق با نظر و دیدگاه کلاسیک‌ها). سپس محققین یکباره تصمیم گرفتند تمامی این شرایط را قطع و به حالت اولیه برگردانند. انتظار می‌رفت تولید و بهره‌وری افت نماید اما این وضعیت اتفاق نیفتاد. این وضعیت محققین را رهمنوں ساخت تا تحقیقاتی بیشتری در رابطه با این وضعیت انجام دهنند.

لذا با کارگران مصاحبه‌های عمیق کردند. آن‌ها اظهار کردند که در این مدت ما فکر می‌کردیم جزئی جیاتی از سیستم هستیم پس اگر سازمان امکانات را قطع نموده است به مشکلات مالی برخورد کرده است بنابراین باید تلاش بیشتری را ارایه دهیم تا وضعیت شرکت بهبود یابد زیرا در این سازمان به نظرات ما اهمیت داده می‌شود و ما جزو اساسی سازمان هستیم. این مجموعه یافته‌ها باعث شد مکتبی به نام نهضت روابط انسانی یا همان مکتب منابع انسانی که پایه‌گذار آن مطالعات التون مایو بود شکل گیرد.

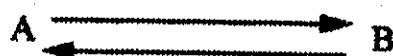
هاثورن (Hawthorn effect) :

عده‌ای به مطالعات مایو اشکال گرفتند و گفتند به دلیل حضور تیم مطالعاتی در محل سازمان کارکنان رفتار واقعی را از خود بروز نداده و اقدام به رفتار مصنوعی نموده‌اند بنابراین نمی‌توان یافته‌های حاصل از این تحقیق را تعیین داد. محققین در پاسخ گفتند که این اشکال وارد نیست زیرا حضور نسبتاً طولانی پژوهشگران مثلاً ده‌سال نمی‌توان رفتار مصنوعی را تداوم بخشد چون زمانی مطالعه طولانی بوده است بنابراین در دورازمدت رفتارهای طبیعی از افراد سر می‌زند.

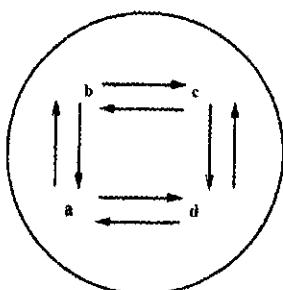
مکتب سیستمی: (نظریه پرداز اولیه آن بر قائل فنی است)

در این مکتب چنین بیان می شود که همه اجزاء و عوامل یک سازمان (انسان، ماشین ها سرمایه، تکنولوژی و ...) مهم هستند. یعنی یک نگاه کلی (System view) باید به سازمان داشته باشیم و تمامی اجزاء عناصر آن را مدنظر قرار دهیم.

تعریف سیستم: عبارت است از مجموعه ای از اجزاء که برای رسیدن به اهداف مورد نظر باهم تعامل و همکاری دارند پس از دیدگاه سیستمی رابطه بین عناصر علاوه بر رابطه علی و معلولی رابطه برگشت پذیر یا تعاملی برقرار است یا به عبارتی رابطه دوطرفه (Interaction) برقرار است.



بر اساس دیدگاه سیستمی اساساً در تئوری سازمان رابطه تعاملی متصور است. عبارت دیگر تفکر سیستمی رابطه علی و معلولی یا منطق اسطوری را نقض می کند و به جای آن رابطه تعاملی را مطرح می کند. رابطه تعاملی یعنی اینکه:



اولاً: هر جزء رویهم اثر می گذاردند.

دوماً: کل روی جزء اثر می گذارد.

سوماً: جزء هم روی کل اثر می گذارد.

چهارماً: تمامی اجزاء در جهت تحقق اهداف کل با یکدیگر تعامل و همکاری می نمایند.

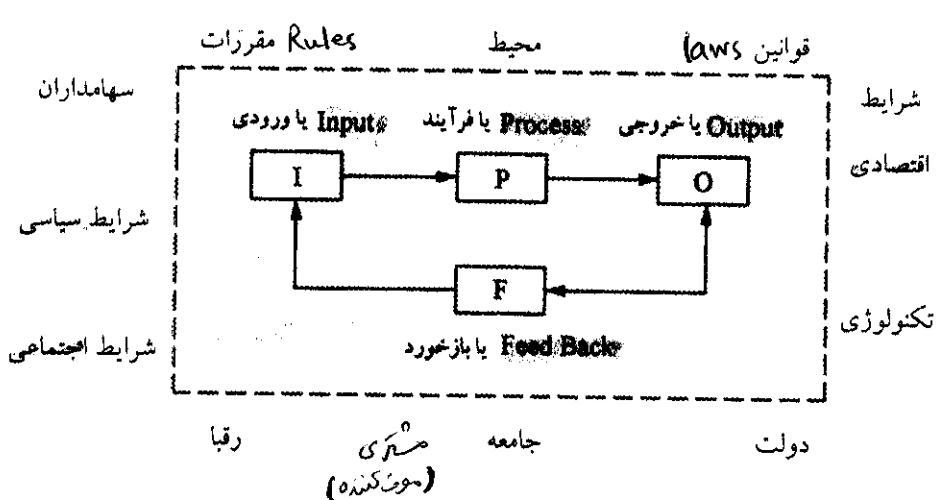
عناصر (مولفه های) سازمان:

منابع مادی، انرژی، اطلاعات، تکنولوژی، قوانین و مقررات، انسان و... عناصر تشکیل دهنده یک سازمان (سیستم) هستند.

مفاهیم مطرحه در تئوری عمومی سیستمها:

۱- **مولفه های سیستم (components):** هر سیستم ساده ای دارای ۴ مولفه اصلی است:

ورودیها شامل: منابعی مثل نیروی انسانی، سرمایه، انرژی، اطلاعات، ارزش ها و.... است.



پایه تئویزی مدیریت

(Process) پردازش : مراحل تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها فرایند نامیده می‌شود که گاهی به آن پردازش یا **بجعبه سیاه** (blackbox) هم گفته می‌شود چون فرایندی که طی می‌شود تا ورودی تبدیل به خروجی شود مشخص و شفاف نیست.

(out put) : خروجی یا محصول سیستم : خروجی همان بازده سیستم است. توجه شود که خروجی همیشه به اندازه ورودی نیست چون بخشی از منابع ورودی را سیستم برای بقاء و پایداری خود مصرف می‌کند. به عبارتی هر قدر میزان خروجی سیستم در مقابل منابع مصرفی کمتر شود علامت این است که سیستم دارای نقص بوده و کارکرد خود را درست اینه نمی‌کند.

(feedback) بازخورد : دویافت اطلاعات نسبت به عملکرد سیستم به معنی بازخورد است. بطور طبیعی عدم وجود بازخورد باعث مرگ و نابودی سیستم می‌شود. مثل واحد بازاریابی در سازمان که چنانچه از محیط اطلاعات نگیرد و متناسب با ذائقه مشتریان کالا تولید ننماید بطور طبیعی این وضعیت باعث مرگ سیستم می‌شود.

۳-۱ سیستم باز و بسته (open and closed system)

به سیستمی گفته می‌شود که با محیط خود در تعامل است یعنی با محیط تبادل اطلاعات و انرژی می‌کند. (محیط مثل قوانین و مقررات، شرایط اقتصادی، مشتریان، رقبا و ...) ارتباط سیستم همیشه با عوامل محیطی یکسان نیست. سیستم با محیط خود ارتباط ندارد. معمولاً سیستم‌ها را روی یک پیوستار یا طیف از کاملاً باز نشان می‌دهند. سلسله‌مانها سیستم باز هستند چون با محیط خارج خود ارتباط دارند.

۳-۲ سیستم‌های اصلی (original system) و سیستم فرعی (subsysterm)

اینکه ما سیستمی را اصلی و فرعی بنامیم بستگی به تجربه و تحلیل ما دارد. (مثل قلب نسبت به بدن که سیستم فرعی است ولی نسبت به خودش اصلی است). نکته این است که هر سیستمی دارای سیستم‌های فرعی است که چنانچه **عامل** بین آنها بصورت منطقی برقرار شود احتمال عملکرد سیستم افزایش می‌یابد. نکته دیگر این است که همواره رفتار سیستمهای فرعی تابع سیستمهای اصلی است بنابراین سیستم‌های فرعی نبایستی در جهت مخالف با سیستم اصلی باشد.

۳-۳ آنتروپی (Antropy)

آنتروپی یکی از قوانین آماری ترمودینامیک بدين معنی است که مقادیری تصادف یا اشتباه در هر سیستم وجود دارد که باعث می‌شود سیستم در طول زمان از هم بگسلد.

در یک تعریف ساده آنتروپی عبارت است از میل طبیعی هر سیستم به سمت بی‌نظمی، کهولت و مرگ یعنی در حالت عادی در هر سیستم نیروهایی وجود دارد که سیستم را به سمت بی‌نظمی، کهولت و نهایت مرگ پیش می‌برند. آنتروپی دو نوع است :

(+) آنتروپی اگر سهم نیروهای که سیستم را به سمت کهولت پیش می‌برند رو به افزایش باشد سیستم تولید آنتروپی مثبت می‌کند.

(positive Antropy)



آنتروپی منفی : سهم نیروهای که سیستم را به سمت کاهش و بی نظمی سوق می دهد کاهش می یابد. (negative Antropy) نکه مهم این است که نباید توان جلوی آنتروپی را گرفته زیرا سازمانها به عنوان یک سیستم عملاً به آنتروپی میل دارند لکن باید بگونه ای عمل کرد که میزان آنتروپی را کاهش داد. در سازمانهای بسیار آنتروپی مشتی پیشتر است و باز، آنتروپی منفی دارد.

همپایانی (equifinality)

یعنی سیستمها می توانند از راههای مختلفی حرکت کنند و به نتیجه واحد برسند. مفهوم همپایانی اشاره به این دارد که سیستمها محکوم به استفاده از یک روش نیستند بلکه می توانند در انتخاب روش ها به صورت منعطف عمل نمایند و اهداف مورد نظر را تحقق نمایند. این ویژگی اشاره به آزادی همچنین سیستم ها در انتخاب روش های انجام کار (تحقیق اهداف) دارد. مفهوم همپایانی با مکاتب همانگی از طریق بازده یا محصول میزبرگ ارتباط دارد.



ع- هم افزائی (تضایف) (synergy)

اگر ما روابط بین عناصر یک سیستم را خوب طراحی و هماهنگ نماییم یک سیستم ممکن است خروجی به ما بدهد که میزان آن خروجی از مجموع خروجی تک نک اعضاء پیشتر باشد. (مفهوم $\# \geq 2 + 2$ در مدیریت) به عبارتی در اثر این ویژگی در سیستم است که گفته می شود دو علاوه دو بزرگتر یا مساوی چهار می شود و به تعبیری منطق ریاضی آنها را سمت می کند.

۷- مفهوم کل گرایی (Holism)

یعنی هیچ وقت در تحلیل سیستم نباید از کلیت یک سیستم غافل شویم. به عبارت دیگر گاهی محدودیت در جزء نتایج آنقدر زیاد باشد که کلیت را بروز نماید. این مفهوم ~~نهایت~~ بخشی نگری است. تقسیم کار شدید نتیجه ایش بخشی نگری است و کلیت سازمان از یاد می رود.

۸- زائد و لازم (Redundency)

به تعبیری همان ~~ذوق باره کاری~~ است. این مفهوم اشاره به ~~غایل~~ اضافی ~~نمایش~~ موقعیتهاي اضطراری دارد. نفس زائد و لازم در نگاه اول نوعی افزایش هزینه اما با یک تحلیل منطقی می فهمیم آنچنان هم هزینه زائد نیست بلکه در موارد ضروری این زائد لازم می شود ~~نهایت~~ وجود ترمذستی اتومبیل و ترمز پا) که در نگاه اول ترمذستی زائد به نظر می رسد ولی در مواقعی ضروری می شود. طراحی عناصر زائد و لازم برای یک سیستم ~~ذوق باره~~ می باشد.

۹- سایبرناتیک (cybernetic)

عملکرد اطلاعات و کنترل است که اشاره به این دارد که سیستمها با آنکه از عملکرد خود باستی توانایی اصلاح عملکرد را داشته باشند یعنی از محیط نسبت به عملکردن اطلاعات بگیرند و خود را اصلاح کنند بازخوره در واقع نوعی سایبرناتیک است. سرسریت

تئوری مدیریت

سلوی سایر ناشر

دوستوری اوتباخات و کنترل چهار اصل باید رعایت شود:

- ۱- سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات آن را دارا باشد.
- ۲- سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین اطلاعات و عملیات خود باشد.
- ۳- سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد.
- ۴- سیستم باید توانایی عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد.

دوستوری اوتباخات و یک سیستم:

دو نوع روابط بین عناصر یک سیستم می‌توان طراحی کرد:

- الف- رابطه همزیستی:** عناصر به هم نیاز دارند. بنابراین به راحتی با یکدیگر تعامل نموده و نیازهای هم‌دیگر را تامین می‌نمایند روابط عناصر بدن بصورت همزیستی است.
- ب- رابطه انگلی:** یعنی یک عنصر به عنصر دیگر نیاز داشته باشد و به آن «وابسته» باشد. هر قدر روابط عناصر یک سیستم بصورت همزیستی باشد احتمال بهبود کارکرد سیستم بیشتر می‌شود.

۱۱- بازخورد (feedback):

در واقع بازخورد به معنی آگاهی دادن به رفتار یا عملکرد یک سیستم است که به دو شکل **ثبت** و **منفی** صورت می‌گیرد. بازخورد مثبت فرایند رشد را نشان می‌دهد (مثل تکثیر سلولها). بازخورد منفی انحرافات از هدف را نشان می‌دهد. بازخورد مثبت زیرا بقاء و حیات سیستم را تضمین و باعث حفظ نظم سیستم می‌شود. به عبارتی اگر بازخورد مثبت نباشه جلوی رشد را گرفته ایم اما عدم وجود نظام بازخورد باعث خروج سیستم می‌شود. بنابراین ضمن مهم بودن بازخورد مثبت و منفی باید گفت که بازخورد منفی از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار است.

پیامد مفاهیم مطرح شده در تفکر سیستمی:

- ۱- Interdependency (وابستگی متقابل) رابطه بین عناصر و اجزاء بصورت متقابل و متاثر از یکدیگر است.
- ۲- سیستمهای اصلی و فرعی
- ۳- مفهوم پویایی یا ایستایی. تغییر در سیستم تحول و تغییر را بیان نموده و باعث ثبات و تغییرناپذیر بودن را مطرح می‌کند.
- ۴- مفهوم انتزاعی و واقعی (abstract یا concrete): مفهوم انتزاعی در سیستم بیان می‌کند که بعضی از مفاهیم مطروحه در تنوری عمومی سیستم در سطح‌سازی وجود دارد یعنی نمی‌توان برای آنها مصدق دقیق عینی پیدا نمود و مفهوم واقعی که جنبه عینی و ملموسی را مدنظر قرار می‌دهد، لازم به ذکر است سطح‌سازی را در سیستم بین دارند.

انتقادات واردہ بر تئوری سیستم‌ها:

- ۱- ساده‌انگاری روابط بین عناصر یک سیستم.
- ۲- عدم وجود **ابزار تحلیلی** مناسب برای تحلیل سیستم. (یعنی بیشتر ابزارهای معرفی شده ذهنی (انتزاعی) است)
- ۳- استفاده از **ابزارهای علم مدیریت**، به عبارت دیگر دخالت ابزار علم در مدیریت باعث کاهش خلاقیت در مدیریت، نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌باشد.

طرایحی سیستم اطلاعات مدیریت MIS

در این بحث از طرایحی سیستم اطلاعات مدیریت صحبت می‌شود. رایج‌ترین نوع MIS اتوماسیون یا خودکار سازی عملیات در سطحی‌اند می‌باشد. طراحی یک سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) در قالب مراحل زیر انجام می‌شود:

طرایحی فنیکی سیستم: در این مرحله در واقع ایده‌ها، آرمانها، آرزوها و تمایلات ینانگذاران یک سیستم اخذ می‌شود. مشارکت کارکنان مهم است اما مهمتر از آن آگاهی و اخذ تمایلات مدیران عالی سازمان در این مرحله حائز اهمیت است.

طرایحی تحلیلگران سیستم: تحلیلگران سیستم یا متخصصان کامپیوتور در این مرحله وارد شده و آمال و آرزوها را عملیاتی می‌کنند و در یک سطح عینی و قابل قبول آمال را با هم در تعامل قرار می‌دهند. در این مرحله وجود متخصص سیستم و کامپیوتور ضروری است.

طرایحی فنیکی سیستم (استقرار سیستم): در این قسمت بعد از طراحی خام و منطقی قاعده مخروط طرح روی زمین قرار می‌گیرد و به عارضی سیستم به صورت عملیاتی طراحی و اجراء می‌شود.

طرایحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت احتمالی (مرکزی و هدم): در این قسمت همزمان فراهم می‌آورد. سیستم‌های جایگزینی سیستم‌های ماشینی بجای سیستم‌های دستی است که عبارتست از:

- روش تغییر موقت: سیستم قدیمی به کل حذف و قطع می‌شود و سیستم جدید جایگزین می‌شود. این روش معمولاً با مقاومت کارکنان روبرو می‌شود ولی همچنان است.

- روش تغییر دائمی: سیستم‌های جدید و قدیم با هم کار می‌کنند این روش هزینه‌های است ولی ریسک کمتری دارد.

- روش تغییر آزمایشی: سیستم جدید را در یک یا چند قسمت آزمایش می‌کنیم آن‌گاه اگر موفقیت‌آمیز بود به سایر قسمت‌ها گسترش داده می‌شود. حسن این روش این است که محدوده کنترلی در برابر این اعمال می‌شود.

حواله مدرسان غصه (۹۲)

- روش تغییر آزمایشی: قدم به قدم سیستم جدید پیاده‌سازی و اجراء می‌شود. این روش باعث نهادن سازی سیستم جدید می‌شود. لازم به توضیح است که روش آزمایشی (روش آزمایش) و از نظر هزینه (روش موازی) و از نظر نهادنیه شدن (روش گام به گام) ممکن است.

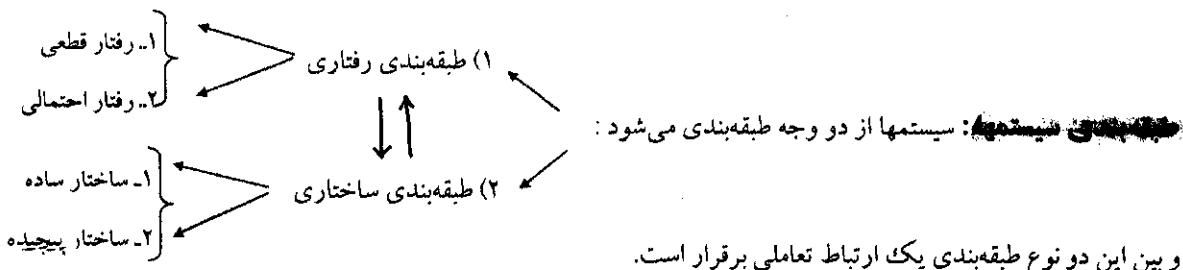
عوامل موثر در طراحی سیستم: یعنی در طراحی یک سیستم باید چه عواملی را مورد توجه قرار داد:

۱- نیاز سازمان ۲- اهداف خودکلان ۳- استراتژیها ۴- خطمنشی‌ها ۵- ساختار

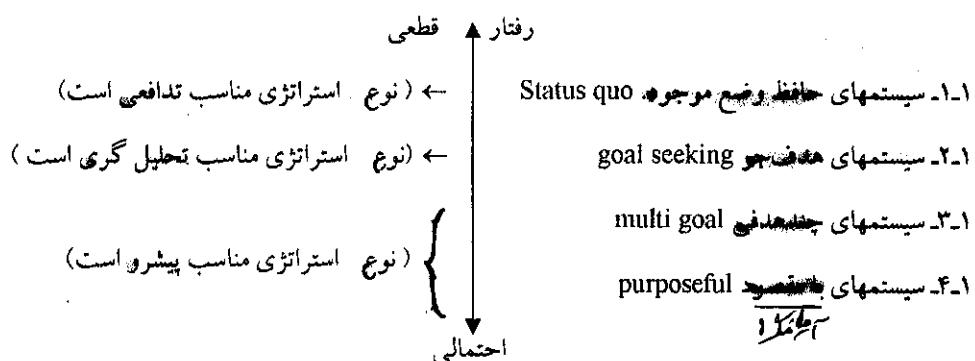
تلوری مدیریت

تذکرہ: وجود سیستم‌های اطلاعات مدیریت در سازمان امکان اعمال تمرکز و عدم تمرکز را به صورت همزمان فراهم می‌آورد.

MIS

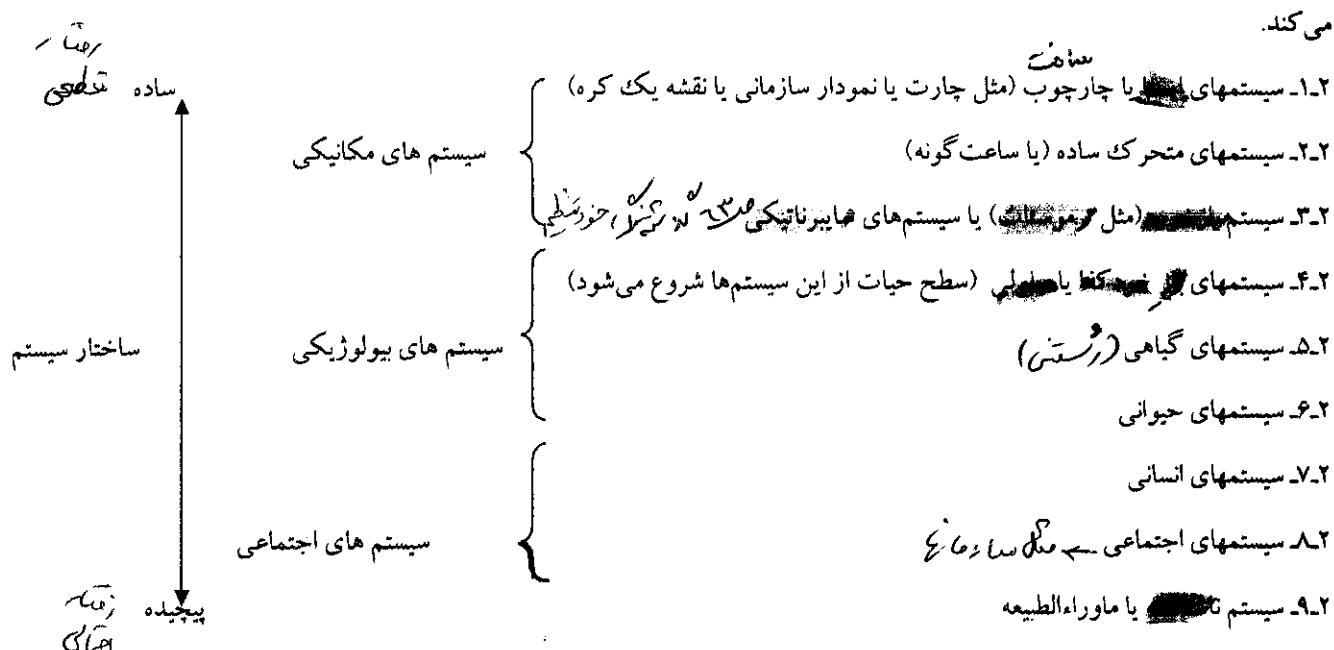


۱- طبقه‌بندی رفتاری: از نظر رفتاری سیستمها به ۴ دسته تقسیم می‌شود.



هر قدر سیستم‌ها از حافظ وضع موجود به سمت سیستم‌های با مقصد میل پیدا می‌کنند رفتار آنها از قطعی به احتمالی و ساختار آنها از ساده تا پیچیده می‌گذرد.

۲- طبقه‌بندی ساختاری: معروف‌ترین طبقه‌بندی از بولدینگ است که سیستم‌ها را از سطح ساده تا پیچیده در ۹ طبقه به ترتیب زیر طبقه‌بندی می‌کند.





به سیستم‌های ۱ تا ۳ سیستم‌های مکانیکی و به سیستم‌های ۴ تا ۶ سیستم‌های بیولوژیکی و به سیستم‌های ۷ تا ۹ سیستم‌های اجتماعی گفت می‌شود. به اختصار می‌توان گفت که مدیریت سیستم‌های اجتماعی از دو سیستم دیگر مشکل تبر و مدیریت سیستم بیولوژیکی از سیستم‌های مکانیکی سخت‌تر است.

توضیح اینکه سیستم‌ها هر قدر از ساختار ایستا به ناشناخته میل پیدا می‌کند، رفتار آنها از قطعی به احتمالی و ساختار آنها از ساده به پیچیده میل پیدا می‌کند.

- سازمانها در زمرة سیستم‌های اجتماعی قرار می‌گیرند.

- کامپیوتر یک سیستم قطعی و پیچیده است.
نمایه ای
پسند نشانه (۹)
بر سر است (۱۰)

به اختصار می‌توان گفت :

سیستمهای حافظ وضع موجود : می‌خواهد همان اهدافی که قبلًا داشته‌اند را حفظ کنند. (فعع)

سیستمهای هدف جو : علاوه بر اهدافی که قبلًا داشته‌اند هدف جدیدتری را انتخاب و دنبال می‌کنند. (تحلیل)

سیستمهای چند هدفی : سیستمهایی هستند که در واقع چندین هدف را همزمان دنبال می‌کنند. (سریز)

سیستمهای با هدف (با مقصود یا آزمونکر) : می‌بینند چه نوع موجود را فضی نیستند و همواره آزمان و مقاصد بلندمدت دارند. (سلیمانی)

سیستمهای با مقصد همان سازمانهای یادگیرنده (Learning organization) هستند یعنی سازمانهایی که مرتب در حال یادگیری و افزایش

(آموزش سازمانی → Learning organization)

تواناییهای خودشان هستند.

یادگیری سازمانی به دو صورت است :

۱- تک حلقه‌ایی : در یادگیری تک حلقه‌ایی سیستم یاد می‌گیرد که از اهداف انتخاب شده منحرف نشود. اگر اهداف دچار مشکل شد در این نوع یادگیری امکان اصلاح وجود ندارد. (سلیمانی حلقة هدف سرتاسری) سوتا - با خود منظر می‌گردند

۲- چند حلقه‌ایی : علاوه بر اینکه میزان انحراف از اهداف سنجیده می‌شود خود اهداف هم از حيث درست بودن یا نبودن مورد بازبینی و ارزیابی قرار می‌گیرد. (امکان اصلاح هدف است). در راهنمایی زیرگردیده، بارگردانی چند حلقه‌ای است.

۳- ترموموستات در سیستم شوفار دارای ویژگی یادگیری تک حلقه‌ای است زیرا در دمایی که از قبل برای آن تعریف شده است عملکرد سیستم را حفظ می‌کند و انحراف را صفر می‌کند ولی خودش هوشمند نیست که مناسب با شرایط محیطی درجه حرارت را تنظیم کند.

ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده : (وقایع راهنمایی، ساختا، ریجیم، اسکریپت، سلیمانی)

۱- شایستگی فردی (صلاحیت فردی) : سازمانهایی یاد می‌گیرند که دارای انسانهای متخصص، کیفی، دانش آفرین و شایسته باشند. یعنی کارکنان آن‌ها خلاق، مبتکر و نوآور باشند.

۲- در سازمانها یادگیرنده کارکنان دارای دیدگاه مشترک هستند (shared vision) یعنی نسبت به اهداف اتفاق نظر دارند.

۳- در کارشن فرهنگ کارگروهی است. (یادگیری گروهی Team learning)

حاکم

تئوری مدیریت

از زمان

۷۷

در آنها خلافت و نوآوری رایج است و هر روز بدنیال یادگیری جدیدی هستند. به عبارتی مدل‌های ذهنی این سازمان‌ها نوآوری و خلاقیت است. و مدل‌های فرضی (Mental Models) مبتنی بر خلاقیت و یادگیری ← یعنی یاد می‌گیرند که چطور یاد بگیرند است. (Learning how to Learn) کنند.

$$\text{M} \equiv \text{System Thinking} = \text{کل زمان، فرق تابع}$$

کارکنان یا گفتگو: سازمانی یاد می‌گیرد که بین افراد آن گفتگو باشد به عبارتی افراد آزادانه بتوانند با هم

ارتباط برقرار نموده و تبادل اطلاعات نمایند و جریان ارتباطات و تبادل اطلاعات بصورت مستمر بین کارکنان و مدیران برقرار باشد.

بحث و مناظره (discussion): بین کارکنان سازمان و مدیران امکان بحث و مناظره باشد یعنی فضای قابلیت

نقد و جدل نسبت به روشهای انجام کار و اهداف وجود داشته باشد.

۷۸

مفهوم سازمان‌های یادگیرنده مطرح است و بدین معنی است که تک تک کارکنان در سازمان‌های یادگیرنده ویژگی کل سازمان را دارا باشند. به عبارتی هر فرد نماینده کل سازمان است و تصویر کل سازمان در نگرش و دیدگاه و عملکرد کارکنان مشهود است. Image

۲- طبقه‌بندی ساختاری بولدینگ از سیستم‌ها:

معروف‌ترین طبقه‌بندی مربوط به بولدینگ است که سیستم‌ها را از حیث ساختار به ۹ طبقه از ساده تا پیچیده تقسیم می‌کند.

۱-۱. سیستمهای ایستا یا چارچوب یا ساخته به سیستمی گفته می‌شود که روابط بین عناصر آن همواره ساده است. مثل نقشه‌ای که به دیوار زده می‌شد یا چارت سازمانی که به دیوار نصب می‌شود در طول زمان تغییر نمی‌کند مگر این که انسان او را تغییر دهد.

۱-۲. سیستمهای متحرک ساده: گاهی به آن سیستم ساعت گونه گفته می‌شود. روابط ساده است و تحلیل آن بسیار ساده است. (مانند چون عناصر مشخص است و چون حرکت عناصر از قبل تعیین شده است).

۱-۳. سیستمهای بازخورد (کنترل‌گر)، سایبرناتیک و محفوظتیم: حرکت هست اما براساس ارتباطات امکان کنترل وجود دارد مانند ترمومتان.

۱-۴. سیستمهای باز خودکفا یا سلولی: که در آن نوعی آگاهی و ارتباط با محیط و تولید مثال نهفته است. دارای حرکت است و ارتباطات آن کنترل دارد. سطح حیات از اینجا شروع می‌شود.

۱-۵. سیستمهای گیاهی یا وستی: گیاه با محیط ارتباط دارد، تولید مثال دارد و رفتارش پیچیده‌تر از یک سلول تشکیل‌دهنده‌اش است و آگاهی وجود دارد و تحرک یابد. وجود ندارد.

۱-۶. سیستم حیوانی: ساختار و رفتار حیوان بدلیل تحرک و جایگایی بیش از گیاه است به عبارتی سیستم‌ها حیوانی از گیاهی پیچیده‌تر است.

۱-۷. سیستم انسانی: علاوه بر ویژگی سیستم‌های حیوانی شعور، ادراک، عاطفه، احساس، تحرک، ارتباط با محیط و قدرت ییلاق در این سیستم‌ها وجود دارد.



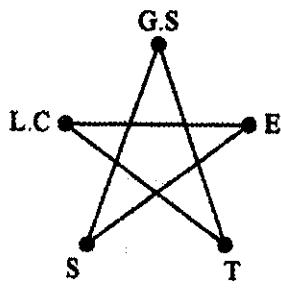
۸- سیستمهای اجتماعی: تعاملات چند نفر با هم در این سبیتم، مطرح است. (مثل سازمانها)، این سیستم‌ها از سیستم‌های انسانی پیچیده‌تر هستند.

۹- سیستم‌های ناشناخته یا ماورالطیعه سیستمهایی هستند که امکان شناخت آنها وجود ندارد و به عبارتی انسان در شناخت و تحلیل رفتاهای آنها ناتوان است. بحث **تئوری آشوب (Chaos theory)** و **تئوری یادگیری سازمانی** که از نظریات نوین مدیریت است در این بعد مطرح می‌شود.



تئوری اقتضاء در مدیریت Contingency approach:

گفته‌یم کلاسیک‌ها تئوری خود را جهان‌شمول می‌دانستند و در همه شرائط آنرا قابل اجراء می‌دانستند. تئوریهای اقتضائی بیان می‌کنند در کل هیچ روشی قابل قبول یا رد نیست و در هر شرائط باید روشی خاص بکار گرفته می‌شود و به عبارتی شرایط تعیین کننده است. آنها بیان کردنده که این شرائط همان متغیرهای زمینه‌ای (contextual variables) می‌باشند که عبارتند از: **لایوس فریز**



- ۱- اهداف و استراتژیها (G.S)
- ۲- محیط (E)
- ۳- تکنولوژی (T)
- ۴- اندازه یا سایز (S)
- ۵- چرخه حیث (L.C)

از نظر اندازه هر قدر اندازه سازمان بزرگ می‌شود ساختار بوروکراتیک و هر قدر اندازه کوچک‌تر می‌شود ساختار العطف‌پذیر می‌شود. آنچه باعث شکل‌گیری تئوری اقتضائی شده این است که:

- بکارگیری نظریه سیستمی و اقتضائی در مدیریت در نگاه به سازمان به عنوان موجود زنده (دیدگاه زیستی) ریشه دارد.
- یک روش منحصر به فرد که در تمام شرائط مکانی و زمانی صادق باشد اساساً وجود خارجی ندارد.
- عوامل اصلی که تعیین کننده روش و سازوکارهای مدیریتی است همانا:

 - (۱) اهداف (۲) محیط (۳) تکنولوژی (۴) اندازه سازمان (۵) چرخه عمر است.
 - انتخاب فرایندها و سازوکارهای مدیریتی به شرایط (It depends) بستگی دارد.

۱- اهداف و استراتژیها:

گفته‌یم اهداف عبارت است از دورترین نقاطی که سازمان می‌خواهد به آنها برسد. در اقتضای بحث این است که شما می‌خواهید یک روش مدیریتی (در برنامه‌ریزی، سازماندهی و ...) اتخاذ کنید هیچ وقت نگاهتان را از اهداف و راهبردهای سازمان دور نکنید و آنها را همواره مدنظر داشته باشید. (مثلاً اگر هدف سازمان کوچک شدن است سازمان باید استخدام را کم کند).

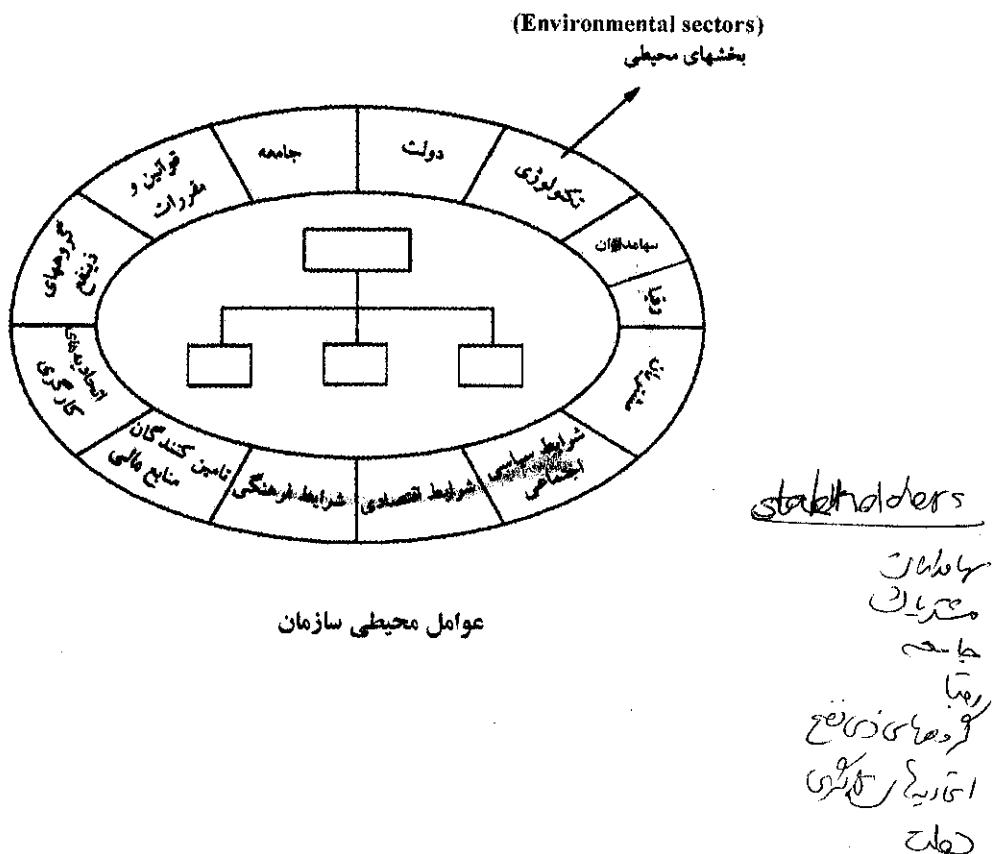
۳- محیط سازمان : (Environment) (از دیدگاه Daft)

تعریف محیط سازمان: هر عاملی که خارج از مرز سازمان قرار دارد و بر روی سازمان اثر می‌گذارد محیط گویند. پس سازمانها دارای مرز هستند.

در نگاه ستی معیار تشخیص یک سازمان عضویت افراد در سازمان بود. پس در این نگاه عمده‌ترین معیار تشخیص مرز یک سازمان عضویت اعضاء در سازمان است. (عضویت = درون مرز سازمان بودن یا مهمندان یا وجه ممیز تعیین مرز سازمان = عضویت) تجدیدداً گفته می‌شود که رفتاری را می‌تواند ایجاد کند، تغییر دهد، ثبت کند و خاتمه بدهد. املاً از نگاه ستی ما چون عضو کارکنان موسسه پرسپولیس نیستیم اما در نگاه جدید ما در مرز سازمان هستیم چون در رفتار می‌تواند تغییر ایجاد می‌کند.

پس مرز سازمانها مجازی است، یعنی مرز سازمان می‌تواند روند سینوسی داشته باشد. (در نگاه ستی بیمارستان بیرون مرز آن هستند اما در نگاه جدید درون مرز هستند چون تحت تاثیر بیمارستان قرار دارند) به طور کلی هر قدر خدمات سازمان افزایش یابد باشد مرز آن نیز بزرگتر می‌شود، به طور کلی گفته می‌شود مرز سازمان تا جایی تعیین می‌شود که می‌تواند رفتاری را در افراد ایجاد، تغییر، اصلاح، ثبت و خاتمه می‌دهد. **با تعریف سعیم، نمی‌خواهد هدف بیماران با هدف کاربری سازمان متفاوت است**

قدکو: عواملی که تعیین کننده مرز هستند بنام مؤلفه‌های محیطی نامیده می‌شوند (component of environment) که در شکل زیر مشخص شده‌اند.



آیا تاثیر عوامل محیطی روی سازمانها یکسان است؟ جواب خیر است.

به عبارتی بستگی دارد، یعنی اینکه این عوامل بر روی برخی سازمانها تاثیرش بیشتر و در برخی تاثیرهای کمتر دارد. (مثل تولید کننده قند و ماکارونی که رقبا روی صنعت ماکارونی بیشتر اثر دارند)

پس می‌توان برای نشان دادن تاثیرات این عوامل روی سازمان محیط را به دو قسمت تقسیم کرد:

۱- محیط عمومی General Environment

۲- محیط وظیفه‌ای Task Environment

محیط وظیفه‌ای آن بخش از عوامل محیطی است که از نزدیک و بطور مستقیم عملیات سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و محیط عمومی آنسته عواملی هستند که با واسطه روابط سازمان اثر می‌گذارند.

دیدگاه بوم شناسی سازمانها: (نظریه انتخاب طبیعی یا جمعیت - محیط):

تئوری بنام تئوری بوم شناسی یا جمعیت شناختی سازمانها (population ecology model) وجود دارد. با استفاده از مثال ییان می‌کند چرا بعضی بجهه‌ها متولد شده و تمام مراحل رشد و تکامل را می‌گذرانند و بعضی بجهه‌ها در بدو تولد از بین می‌روند یعنی این تئوری به دنبال پاسخ به این سوال است که چرا جمعیت بعضی سازمانها زیاد می‌شود و برخی دیگر جمعیتش نه تنها زیاد نمی‌شود بلکه می‌میرند؟

پاسخ: اینکه وزن بقاء و ماندگاری سازمانهایی که دچار اختلال نشده‌اند این است که خودشان را با محیط‌شان اطباق منده منظور از جمعیت سازمان همان معنی رشد و توسعه سازمان است. پس نقش محیط از حیث اطباق سازمانها با محیط مهم است. لازم به توضیح است که محیط وظیفه‌ای چون محیط نزدیک به سازمان است بنابراین باید سازمان اطباق با این محیط را در مقایسه با محیط عمومی در الا قرار دهد.

مکانیزم‌های اطباق سازمان با محیط

۱- مرزبانی Boundary spanning یا ایجاد واحدهای مرزبانی: مرزبانها در انتهایی قسمت سازمان یا همان مرز سازمان مستقر می‌شوند و تحرکات و تغییرات محیط خارجی را به درون سازمان منتقل کرده و با ارسال اطلاعات عدم اطمینان محیطی را کم می‌کند. (مثل واحدهای بازاریابی در سازمان‌های تولیدی و واحد روابط عمومی در سازمانهای دولتی).

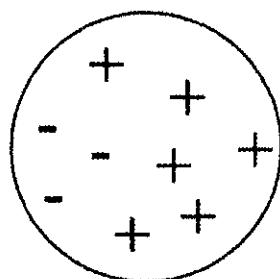
۲- ایجاد واحدهای ضربه‌گیر Buffer:

واحدهای ضربه‌گیر، واحدهای تخصصی هستند که هسته مرکزی و عملیاتی سازمان را از تکانها و لرزش‌های تخصصی و فنی ناشی از محیط حفظ می‌کنند. این لرزش‌های ناشی از تحولات فنی و تکنولوژیکی محیط است. پس کار واحدهای ضربه‌گیر لراقبه فنی و تخصصی از هسته مرکزی سازمان است. مثل واحد حقوقی، واحدهای تحقیق و توسعه (D & R) برای سازمانی که اساساً کار حقوقی می‌کند و خدمات فنی و تخصصی می‌دهد همان واحدهای ضربه‌گیر هستند.

محیط محبیه (از نظر Emery & Trist)

محیط فرام و تصادفی (Planned & Randomize)

محیطی است که فرستها و تهدیدات در آن از قبل کاملاً شناسایی شده است و عناصر محیطی هم کاملاً شناخته شده است. تصادفی است چون هیچگونه دخل و تصرفی در محیط نیست و برنامه‌ریزی شده است.

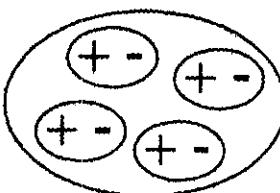


+ ← نشان‌دهنده فرست

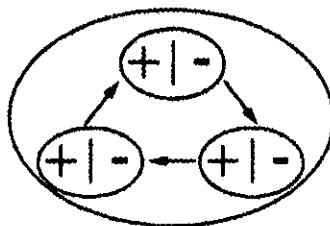
- ← نشان‌دهنده تهدید

محیط خوشایی و تصادفی (Cluster & Randomize)

در کنار هر فرستی در این محیط تهدیدی هم قرار دارد. قطعاً پیجیدگی این محیط نسبت به نوع قبلی بیشتر است. و البته هر چند تهدیدات و فرستها با هم مستند ولی شناخته شده‌اند. (به همین دلیل خوشایی گفته می‌شود).



محیط راهبردی و واکنشی (Reaction)



محیطی است که ثبات ندارد (unstable)، در چنین محیطی سازمان باید از خود واکنش نشان دهد و این واکنش همان **#اشتن راهبرد** است. (strategy)

محیط مغایطی یا جوشان (Turbulence)

هیچ چیز در آن مشخص نیست و همه چیز در حال تغییر و تحول است. در این محیط‌ها فرستها و تهدیدات بدلیل تغییرات مستمر شناخته شده و مکانیزم تصمیم‌گیری در آن بر اساس **شیوه**، **باحسن ششنه** یا **اشراق** (Intuition) صورت می‌گیرد.

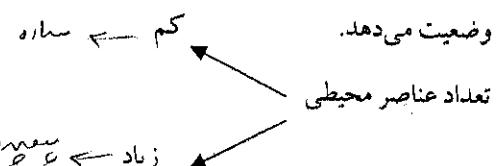
ویژگیهای محیط متلاطم و جوشان :

- ۱- بالا بودن شدت و سرعت تغییرات محیط
 - ۲- ورود و خروج جدی موارد ناشناخته در محیط
 - ۳- تاثیر جدی محیط روی عملکرد سازمان
 - ۴- تعامل و همبستگی زیاد بین سیستمهای اجتماعی و اقتصادی سیاسی و فنی
 - ۵- تغییرات قابل ملاحظه در قوانین و مقررات، مشتریان و رقبا
 - ۶- تأثیر تحولات جهانی بر روی عملکرد سازمان (سازمان ارتباط تگاتگ با محیط جهانی خود دارد)
- در محیط ساده و تصادفی ویژگی‌های فوق در حداقل است.

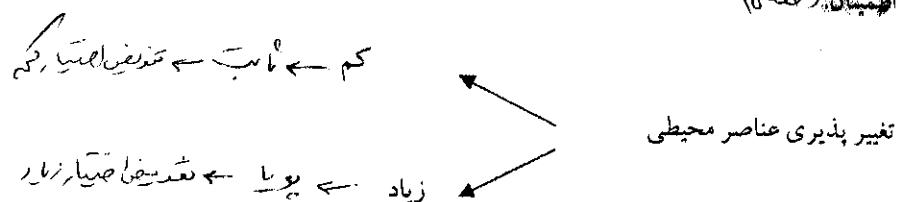
أنواع محبيطه (الارتفاع لارنس ولورج) :

لارنس ولورج برای تحلیل محیط سازمان دو مؤلفه در نظر می‌گیرند:

- ۱- تعداد عناصر محیطی: همان مؤلفه‌های محیط است از نظر آنها هر قدر تعداد عوامل محیطی زیاد می‌شود سیستم از سلله به پیچیده تغییر



- ۲- تغییرپذیری عناصر محیطی: همان پویایی عوامل است. از نظر آنها هر قدر عوامل محیطی از ثابت بودن به تغییرپذیری میل پیدا می‌کند محیط سازمان نیز از لیستهای به پویایی میل می‌کند. نتیجه اینکه محیط‌های پویا دارای ویژگی حدم اطمینان هستند و محیط‌های ثابت دارای ویژگی اطمینان (قفل)



لارنس ولورج بر مبنای عوامل فوق محیط سازمان‌ها را به چهار دسته تقسیم و در قالب الگوی بعد نشان می‌دهند.

Ziyad	عدم اطمینان از متوسط به بالا Moderate@ high uncertainty محیط ساده + پویا (نوع ۳)	عدم اطمینان زیاد High uncertainty محیط پیچیده + پویا Complex + Dynamic (نوع ۴)
Taqiyyeh-e-Pazir	عدم اطمینان کم است Low uncertainty محیط هاده و ثابت Simple + stable	عدم اطمینان کم تا متوسط Low to moderate uncertainty بدلیل افزایش تعداد عناصر محیط ثابت + پیچیده Complex + Stable
عنصر مجھطی	سکھ مکانیک (نوع ۱)	زیاد (نوع ۲)

به عبارت دیگر هر چه از محیط نوع ۱ به سمت محیط نوع ۲ و به سمت محیط نوع ۳ و ۴ می‌رویم عدم اطمینان بیشتر می‌شود. اطلاعات نسبت به محیط فراهم می‌شود عدم اطمینان محیطی کاهش می‌یابد.

سوال این است که تعداد عوامل محیطی در عدم اطمینان محیط نقش بازتری دارد یا تغییرپذیری؟ در جواب باید گفت

نقش تغییرپذیری عوامل محیطی در عدم اطمینان محیطی بیشتر است.

آنها به لحاظ رعایت اختصار محیط سازمان‌ها را از طیف ثابت تا پویا طبقه‌بندی و مختصات هر یک را به شرح زیر بیان نمودند.

مشخصات محیط ثابت: (تغییرپذیری عناصر محیط کم)

۱- تقاضا برای محصول یا خدمات ثابت و از قبل قابل پیش‌بینی است.

۲- تعداد رقبا محدود و تغییر نمی‌کند. (رقبا از قبل شناخته شده‌اند)

۳- نوآوری و خلاقیت کمتر اتفاق می‌افتد یا اساساً از قبل قابل پیش‌بینی است.

۴- قوانین و مقررات و سیاستهای دولت کمتر تغییر می‌کند.

۵- نوسانات تامین کنندگان ورودی سیستم کم است.

مشخصات محیط پویا برخلاف مشخصات محیط ثابت است.

بر مبنای طبقه‌بندی محیط و از دیدگاه اقتصادی ساختار سازمان‌ها را از مکانیستیک تا ارگانیک می‌توان طبقه‌بندی کرد که مشخصات آنها در زیر

نمودار ۳

طرح شده است:

دیدگاه بونز و استالکر (Burns & Stalker):

این دو دانشمند در یک تقسیم بنده کلی ساختارها را به دو دسته بشرح زیر طبقه بنده می‌کنند:

- ۱- ساختار مکانیستیک
- ۲- ساختار ارگانیک ۸۳

الف) مشخصات ساختار مکانیستیک:

۱- اختیار و فرماندهی کاملاً مشخص و سلسله مراتب اداری شفاف و روشن است.

۲- نظام ارتباطات عمودی و از بالا به پائین است. (نظام بوروکراتیک)

۳- نظام گزارشدهی از پائین به بالا و نظام گزارشگیری از بالا به پائین است.

۴- تقسیم کار جزئی، مشخص و شفاف است.

۵- رویه‌های رسمی و از پیش تعیین شده برای انجام کارها وجود دارد.

۶- رسمیت گرانی بالاست.

۷- تفاوت بین کارکنان صفت و ستاد کاملاً مشخص است.

۸- حیطه نظارت محدود است و کنترلها از نزدیک اعمال می‌شود.

۹- شرح شغل برای مشاغل کاملاً تعریف شده است.

۱۰- تصمیمات در سطوح بالای سازمانی اخذ می‌شود.

۱۱- تفویض اختیار کم و قدرت در راس سازمان متمرکز است.

ب) مشخصات ساختار ارگانیک:

۱- ارتباطات افقی، چهره‌به‌چهره و بیشتر بین واحدهای هم‌عرض در یک رده سازمانی برقرار می‌شود.

۲- تعداد لایه‌های سازمانی یا سلسله مراتب کم است.

۳- شرح وظائف بصورت کلی و منعطف است.

۴- تفاوت بین صفت و ستاد مشخص نیست.

۵- کنترل بیشتر از نوع کنترل از طریق بازار یا ارزش‌های مشترک است.

۶- حیطه نظارت وسیع است.

۷- تصمیمات سازمانی عموماً در سطوح پائین یعنی واحدهایی که از نزدیک با موضوع تصمیم در ارتباطند اتخاذ می‌شود.

۸- نظام هدفگذاری و تدوین استراتژی دارای انعطاف است.

بر طبق تئوری اقضاء هر چهار محیط ثابت و شناخته‌تر باشند ساختار مکانیستیک مناسبتر و هر چه محیط پیچیده و پویا می‌شود و ساختار ارگانیک

مناسبتر است.

تئوری مدیریت

- تصمیمات در ساختار ارگانیک برنامه‌ریزی نشده است. پویایی و تصمیمات برنامه‌ریزی نشده در محیط پویا بیشتر است. به عبارتی تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده متناسب با محیط پیچیده یا ارگانیک است.
- به عبارتی در محیط ثابت نوع تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده که در محیط ساده و ساختار مکانیستیک این تصمیمات بیشتر مشهود است.
- نکته ۱: برای محیط ثابت الگوی تصمیم‌گیری عقلانی و مدیریت علمی مناسب است.
- نکته ۲: برای محیط پیچیده الگوی تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع و شهود (Intuition) مناسب است.
- نکته ۳: برای ساختار ارگانیک الگوی تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع مناسب است.
- نکته ۴: برای ساختار مکانیستیک الگوی تصمیم‌گیری عقلانی مناسب است.
- نکته ۵: برای محیط پیچیده و پویا الگوی برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک مناسب است.
- نکته ۶: برای محیط ساده و ثابت الگوی برنامه‌ریزی عملیاتی مناسب است.
- نکته ۷: در ساختار مکانیستیک بیشتر پیش‌بینی‌ها در برنامه‌ریزی مبتنی بر اطلاعات گذشته است در حالیکه در ساختار ارگانیک پیش‌بینی مبتنی بر آینده است.
- نکته ۸: هماهنگی در ساختارهای مکانیستیک از جنس هماهنگی برنامه‌ریزی شده یا رسمی است که برای محیط ساده و ثابت مناسب است.
- نکته ۹: در ساختارهای ارگانیک الگوی هماهنگی چهره به چهره و غیررسمی اثربخش‌تر است.
- نکته ۱۰: تفویض اختیار در محیط‌های پویا زیاد و در محیط‌های ثابت کم است.
- نکته ۱۱: از نظر الگوهای رهبری در ساختارهای مکانیستیک، رهبری اقتدارگرا و در ارگانیک رهبری مشارکتی و دموکراتیک مناسب‌تر است.
- نکته ۱۲: از نظر انگیزش در ساختارهای مکانیستیک، منبع انگیزش بیرونی یا مادی است ولی در ساختار ارگانیک منبع انگیزش درونی و مبتنی بر رضایاهمیتی است.
- نکته ۱۳: نظام کنترل در ساختار مکانیستیک از بالا به پائین است در ارگانیک درونی و خودکنترلی است.

لار

تکنولوژی:

تعریف متنوعی از تکنولوژی به شرح زیر شده است :

تکنولوژی (متخصص)

تکنولوژی انجام کار

(مانند روش های تدریس)

تکنولوژی

تکنولوژی ابزار

تبدیل داده به ستابده

تکنولوژی اینو

توسط مطالعات اقیانوسیه (اسکاپ)

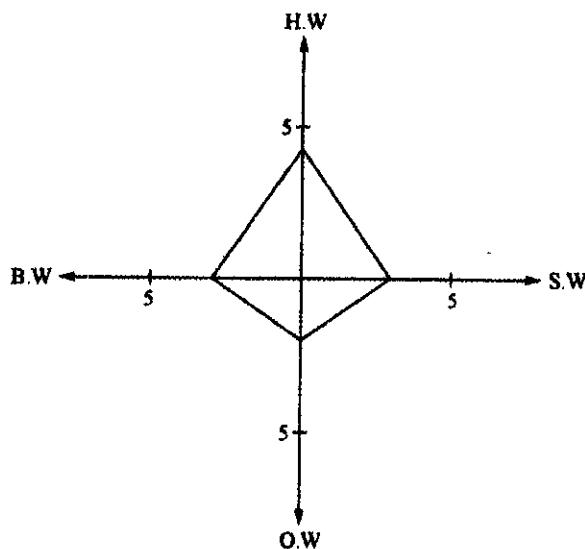
ناظر بر ۴ وجه است.

Software (نرم افزار)

Hardware (سخت افزار)

Orgaware (ساختار و تشکیلات و مدیریت)

Brainware (منظر افزار)


مطالعات مربوط به تکنولوژی :
۱- مطالعات وودوارد :

وودواره به عنوان جامعه شناس در سال ۱۹۵۰ به دنبال ویژگیها و دلایل شرکتهای برتر (موفق) بود.

محور بحث او دلائل برتری شرکتهای موفق و پیشرفته بود. او به این نتیجه رسید که در این شرکتها ساختار سازمانی آنها با تکنولوژی آنها مطابقت داره به عبارتی انطباق ساختار سازمان با نوع تکنولوژی باعث پیشرفت و توسعه این شرکتها شده است.

او در مطالعات خود *دسته تکنولوژی* را در سازمان شناسائی کرد :

تکنولوژی

۱- تکنولوژی افجوه mass production : مهمترین مختصات آن تولید حجم زیاد از کالا و خدمات به صورت همسان و همشکل است.

۲- تکنولوژی سفارشی Batch Technology : مشخصه اشن این است که یک بسته ای از کالا یا خدمت تولید می شود و بعد دوباره جریان

تولید آن کالا تمام می شود و تغییر می باید. مثل تولید کفش دست دوز یا تولید لباس

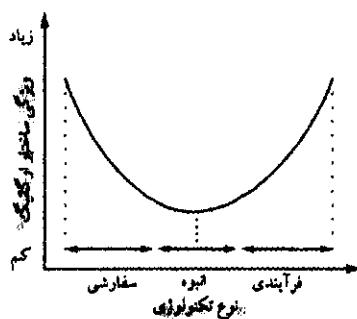
تئوری مدیریت



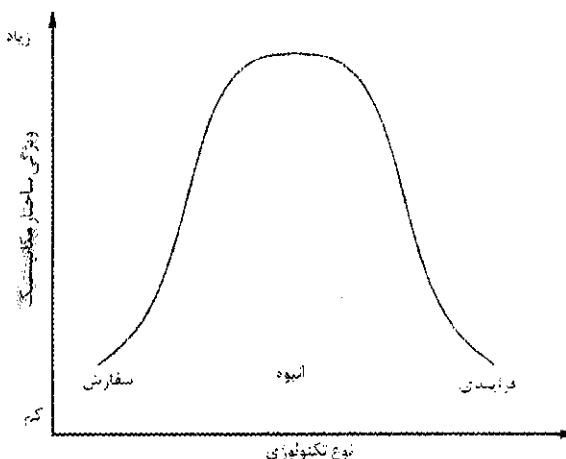
۲- تکنولوژی فرایندی continuous technology : مواد اولیه بعنوان ورودی سیستم داده می‌شود و بدون دخالت انسان محصولات متنوعی از آن بدست می‌آید مانند پالایشگاه. در این تکنولوژی عدم اطمینان عمداتی که مدیریت با آن مواجه است مربوط به نهادهای و ستادهای سیستم می‌باشد.

خانم ووداد رابطه بین تکنولوژی و ساختار در قالب نمودار و جدول صفحه بعد نشان می‌دهد.

از نظر او برای شرکت‌های دارای تکنولوژی تولید انبوه ساختار مکانیستیک و برای شرکت‌های دارای تکنولوژی سفارشی و فرایندی ساختار ارجمند مناسبتر است.



همان‌طور که شکل نشان می‌دهد برای تکنولوژی تولید انبوه ویژگی‌های مکانیستیک ساختاری در حد زیاد مناسب است و برای تکنولوژی سفارشی و فرایندی این ویژگی‌ها باید در حداقل باشد.

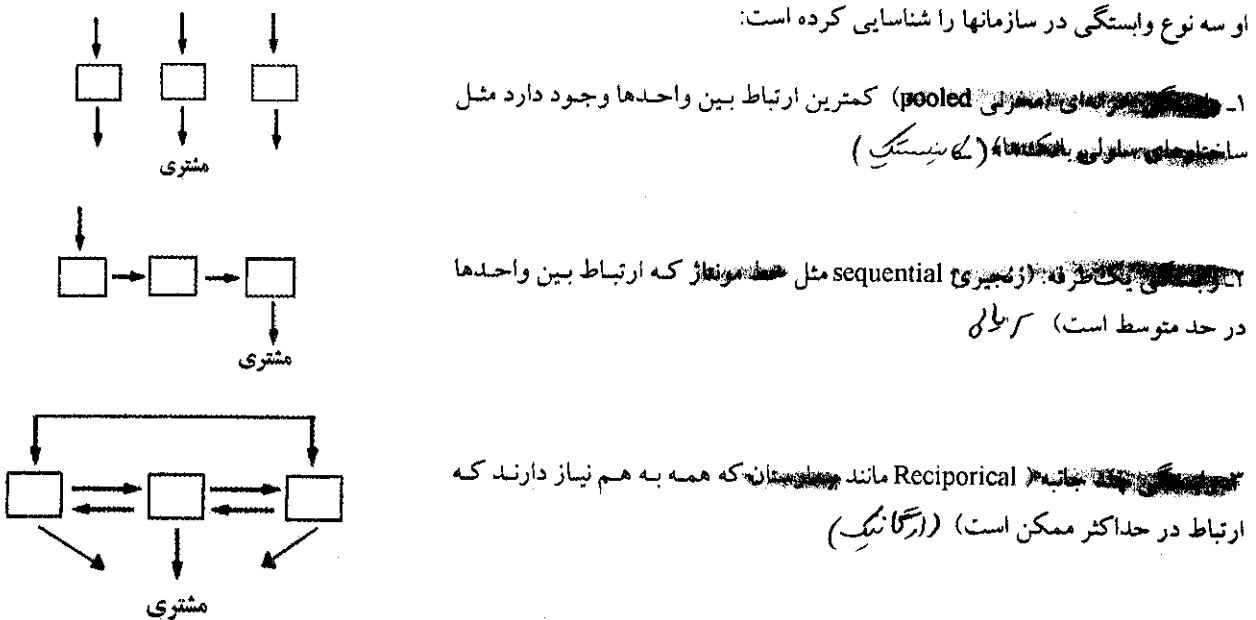


C فرایندی	M تولید انبوه	B سفارشی	تکنولوژی	نوع و ویژگی ساختار	
کم	زیاد	کم	تعداد سلسله مراتب	۱	
کم	زیاد	کم	میزان تمرکز گرایی	۲	
کم	زیاد	کم	میزان ارتباطات کتبی	۳	
زیاد	کم	زیاد	میزان ارتباطات شفاهی	۴	
کم	زیاد	کم	بکارگیری رویه‌های رسمی	۵	
زیاد	کم	زیاد	سطح مهارت کارکنان	۶	
ارگانیک	مکانیستیک	ارگانیک	ساختار کلی سازمان	۷	

رابطه بین ویژگی‌های ساختاری با نوع تکنولوژی سازمان

مطالعه تامپسون درباره تکنولوژی :

تامپسون در واقع ~~کارکرد سازمانها~~ یک سازمان را از نظر ~~نحوه~~ وابستگی مورد بررسی قرار داده است.
او سه نوع وابستگی در سازمانها را شناسایی کرده است:



از نظر او هر چه تکنولوژی سازمان از وابستگی از یک جانبه به سمت چند جانبه می‌رود ساختار سازمان بایستی از مکانیسم‌هایی که به سمت ارجانیک پیش می‌رود.

Charles Perrow

قابلیت تحلیل پذیری وظیفه

او از ~~کارکرد سازمانها~~ برای مطالعه می‌کند

تنوع پذیری وظیفه
(Task Analysability)

منظور از قابلیت تحلیل پذیری یعنی اینکه روش‌های انجام کار تا چه حد مشخص و معین است / قابل سنجش است، ترتیب و توالی آن روشن است / همواد و زمان انجام کار مشخص است / ضوابط و قواعد انجام کار تا چه حد مشخص است / مشکلات و مسائلی که در کار بوجود می‌آید راه حل‌های آنها تا چه حد تا شناخته شده است / هرچه عوامل بالا در یک شغل یا کار مشخص‌تر باشد قابلیت تجزیه و تحلیل پذیری آن کار بیشتر است.

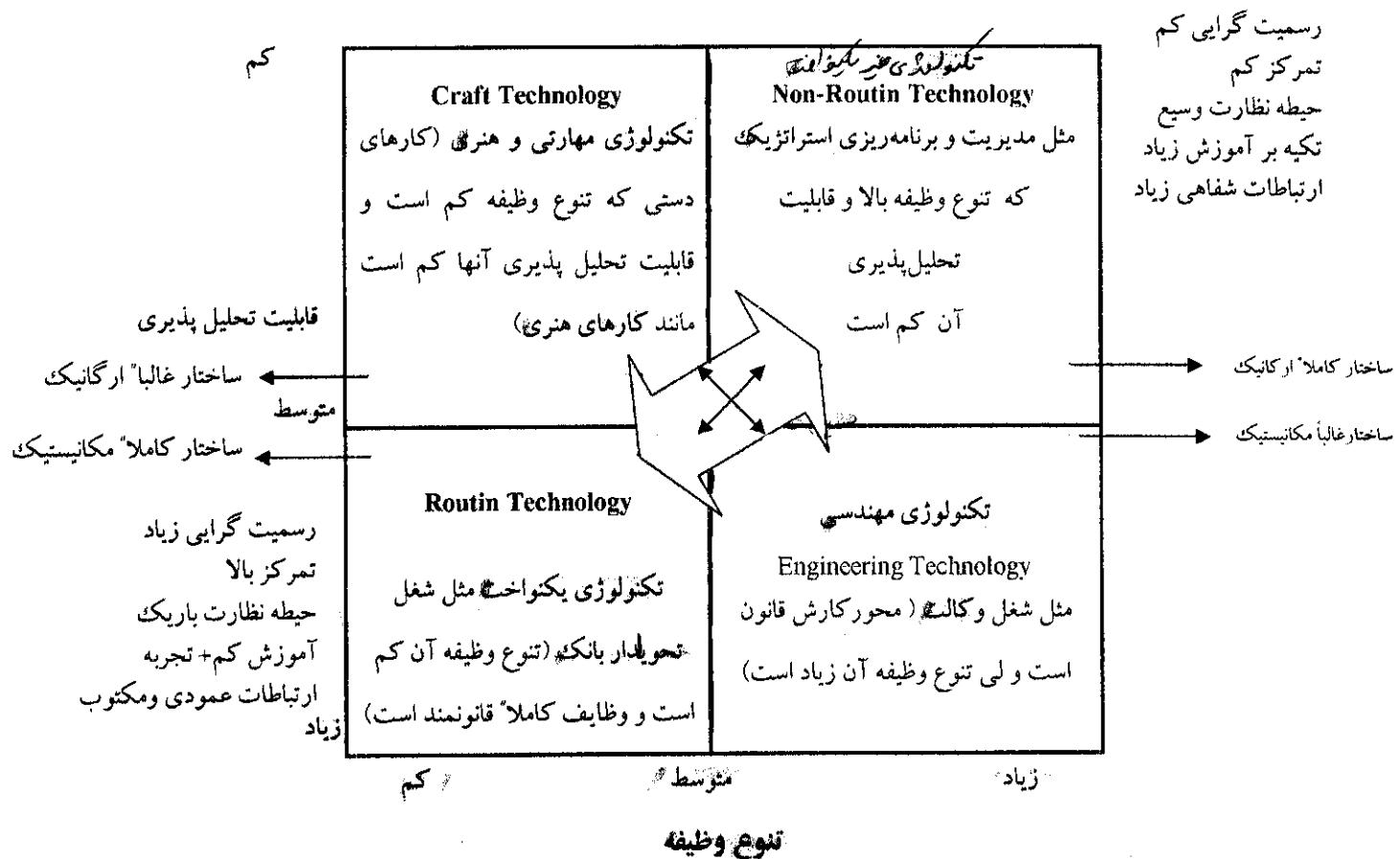
آن بروای این قابلیت تحلیل پذیری را اندازه گرفت عبارتند از:

- **روش‌های انجام کار:** هرچه روش‌های انجام کار مشخص و معین باشد قابلیت تحلیل پذیری آن زیاد می‌شود.
- **مشخص بودن ترتیب و توالی کار:** هرچه ترتیب و توالی انجام کار مشخص باشد قابلیت تحلیل پذیری آن بیشتر می‌شود.
- **تجهیزات مواد مورد استفاده در انجام کار:** هرچه نوع تجهیزات و ورودیها مشخص تو باشد تحلیل پذیری کار بیشتر می‌شود.
- **هرچه روش‌های انجام کار مشخص تو باشد قابلیت تحلیل پذیری کار بیشتر می‌شود.**
- **وضعیت عکس هر کدام از موارد بالا، قابلیت تجزیه و تحلیل پذیری وظیفه را کمتر می‌کند.**

Task Variability (Number of Exception) **استثنای وظیفه**

شاخصهای ارزیابی تنوع وظیفه:

- ۱- یکسانی وظائف روزانه: هر قدر وظائف روزانه یکسان باشد تنوع وظیفه کم یا به عبارتی تعداد استثنایات در کار کمتر می‌شود.
 - ۲- روش‌های انجام کار یکنواخت و تکراری: یعنی دستورات برای انجام کار تا چه حد معین و مشخص است. هر چه وظائف یکنواخت باشد تعداد استثنایات کم و تنوع وظیفه کمتر است.
 - ۳- زمان انجام کار: هر چه زمان انجام کار بیشتر، مشخص باشد تنوع کم و استثناء کمتر می‌شود.
 - ۴- دستورات و فرامین: هر قدر دستورات و فرامین مربوط به نحوه انجام کار مشخص باشد تنوع وظیفه کم و استثنایات کمتر می‌شود.
 - ۵- تعاملات و ارتباطات: هر چه تعاملات و ارتباطات در سازمان محدود باشد تنوع وظیفه کمتر می‌شود.
- عکس موارد بالا باعث افزایش تنوع وظیفه و یا افزایش تعداد استثنایات می‌شود.



استثنایات کاری
تنوع وظیفه



مطالعات وی نشان می‌دهد که برای تکنولوژی یکنواخت ساختار مکانیستک و برای تکنولوژی غیریکنواخت ساختار ارگانیستک و برای تکنولوژی مهندسی ساختار غالباً مهارتی ساختار غالباً ارگانیک مناسب است. مطالعات گروه استون نشان داد که اندازه ساختار تعیین کننده ساختار است نه تکنولوژی

مطالعات گروه استون:

گروه استون بر روی تکنولوژی عملیات تأکید می‌کردند و در مطالعات خود نتیجه گرفتند که اندازه سازمان تعیین کننده ساختار نه تکنولوژی آن.

این گروه مؤلفه‌های تکنولوژی عملیاتی را به ۴ دسته به شرح زیر تقسیم کردند:

- ۱ - سطح اتوماسیون
 - ۲ - جزئی شدن کار (وجود چارچوب و جریان کار کاملاً مشخص که انعطاف آن کم است)
 - ۳ - فرایند ارزیابی
 - ۴ - تکنولوژی مستمر
- نتیجه مطالعات وی این بود که تأثیر اندازه بر ساختار در مقایسه با تکنولوژی بیشتر است.

۱- اندازه سازمان (size)

دو نگاه نسبت به تعیین اندازه سازمان وجود دارد: دیدگاه سنتی و دیدگاه نوین

الف) دیدگاه سنتی: دیدگاه سنتی مهمترین ملاک را برای تعیین اندازه سازمان تعداد اعضای سازمان ذکر می کند به این معنی که هر قدر کارکنان و اعضا سازمان بیشتر شود اندازه آن سازمان بزرگتر می شود. (اعضاد در میان سازمان را در میانه باصفحه نکن)

ب) دیدگاه نوین: در این دیدگاه معیارهای دیگری هم علاوه بر اندازه اضافه می شود. مثل:

۱- سازمان چرخش مالی سازمان Turnover (مثالاً سازمانی که تعداد اعضا بشکست کم است اما چرخش مالی زیادی دارد ولی در ردیف سازمانهای بزرگ طبقه‌بندی می شود.)

۲- خروجیت سازمان: نرم افزارها و سخت افزار و سیستمهای اتوماسیونی که بکار می برد می تواند باعث بزرگی آن شود. هر قدر يك سازمان قابلیت فوق را بیشتر دارا باشد در ردیف سازمانهای بزرگ قرار می گیرد.

۳- همکاران با مشتریان: هر چه سازمان با مشتریان بیشتری تعامل پیدا می کند سازمان خود بخود بزرگ می شود. با تمام معیارهای بالا باز هم عضویت (membership) برای تعیین اندازه سازمان معیار مهم به شمار می رود یعنی وجه ممیزه اندازه سازمان همان تعداد اعضاء است.

در نگاه دیگر در دنیای حرفه‌ای سازمانها از حیث اندازه چنین طبقه‌بندی می شوند:

- سازمانهای کوچک (معمولًا در دنیای حرفه‌ای زیر ۵۰۰ نفر)
- سازمانهای متوسط (بین ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ نفر)
- سازمانهای بزرگ (از ۱۰۰۰ به بالا)

۲- نفعی بین **Downsizing** **با کوچکسازی** تحت عنوان کوچک کردن زیباست مطرح است (small is beautiful)، چون ساختارهای کوچک:

۱- منعطف هستند. ۲- انطباق پذیرند. ۳- ساختارهای ارگانیک هم کوچک است.

از نظر مدیریتی ساختارهای کوچک، متوسط و بزرگ چگونه است؟

نکته ۱) هر چه ساختار بزرگ می شود میزان رسمیت گرایی آن بیشتر می شود (formalization)

نکته ۲) هر چه ساختار بزرگ می شود نظام ارتباطات و کنترل عمودی و از بالا به پائین می شود.

نکته ۳) هر چه ساختار کوچک شود رسمیت گرایی کمتر می شود.

نکته ۴) هر چه ساختار کوچک شود ارتباطات غیررسمی و افقی می شود.

نکته ۵) هر چه ساختار بزرگ می شوند نقش نیروهای ستادی و پشتیبانی بیشتر می شود.

نکته ۶) هر چه ساختار بزرگ می شود تعداد لایه های مدیریت بیشتر می شود.

۳- وقتی که یک سازمان بزرگ می شود تعداد لایه های آن زیاد می شود ولی وقتی همان سازمان بزرگ که می خواهد کوچک شود تعداد لایه های مدیریت آن به همان سرعت اضافه شدن کم نمی شود. (مثالاً اگر سازمان ۱۰۰۰ نفر عضو دارد حالا شد ۲۰۰۰ نفر، ۵ لایه مدیریت

اضافه می شود حالا با کوچک شدن از ۲۰۰۰ به ۱۰۰۰ تحقیقات نشان می دهد آن ۵ لایه کم نمی شود و مثلاً ۳ لایه کم می شود که علت این وضعیت یا تمایل در انتقال پارکسینون نهفته است.)

قانون پارکسینون:

در تئوری پارکسینون بیان می شود که سازمانها بصورت مستمر و روز افزون بدنبال توسعه و گسترش خودشان هستند، یعنی سازمانها مایلند مرتبه بزرگ شوند.

با سود ندارن

علت این تمایل این است چون سازمانها رسالت و فلسفه اصلی خودشان را از دست می دهند و به عبارتی وظایف اصلی ندارند لذا می خواهند برای بقاء خودشان دلیل بیاورند و مرتب بر ماموریتهای خود (بدون ارتباط با دلیل اولیه شکل گیری آن سازمان) اضافه می کنند بنابراین تمایل به بزرگ شدن دارند، به عبارت دیگر سازمانها یک سری کارهایی برای خودشان درست می کنند تا دلیل وجود و بقاء خود را توجه کنند هر چند این کارها یا وظایف ضرورت نداشته باشد.

نکته ۱) پس هر چه اندازه سازمان بزرگ می شود ساختار متمایل به مکانیستیک و هر چه اندازه کوچک شود ساختار ارگانیک می شود.

یافته های مطالعات گروه استون:

این گروه متغیرهای زیر را در تعیین ساختار مهم می دانستند:

- ۱- منشا و تاریخ پیدایش سازمان
- ۲- نوع مالکیت و کنترل
- ۳- اندازه Size
- ۴- مقصد و هدف
- ۵- تکنولوژی
- ۶- جا و مکان (موقعیت جابجایی) سازمان
- ۷- وابستگی واحدها به یکدیگر

۱. تأثیر اندازه سازمان نسبت به سایر متغیرها بر ساختار بیشتر است
 ۲. هر قدر اندازه سازمان بزرگ می شود، ساختارمند شدن فعالیت، تمرکز قدرت در رأس سازمان و استقرار روابط رسمی بیشتر می شود.

} از نظر گروه استون:



تئوری مدیریت



برای رعایت اختصار رابطه بین برخی متغیرها و ابعاد ساختاری در جدول زیر آمده است:

(ارگانیک) O	(مکانیستیک) M	نوع ساختار	متغیر
اقتصادی	ثابت و مطمئن	محیط	
کوچک سلیمانی (سرکاری)	بزرگ آندراؤف	اندازه	حجم صاحب
غیر تکراری راهنمایی همه چنان	(طبقه بندی چارلز پیرو روئین و تکراری) از نظر تامپسون و استنگی سریالی	تکنولوژی	
اثربخشی	کارایی	اهداف	
انسان کانون توجه است (human oriented)	انسان همانند ابزار است	فرهنگ سازمانی	
غیر منمر کر	منمر کر	ساختار سازمان	
(کنترل از طریق ارزشهای مشترک، بازار) نمودنی - خوارکتیو غیر نمودنی - خوارکتیو	اداری، بوروکراتیک، مستقیم، از بالا به پائین	شیوه کنترل	
افقی، غیر رسمی، چهره به چهره	عمودی، رسمی، از بالا به پائین برناهای رسمی	شیوه ارتباطات (communicator)	
زیاد و مکرر	به ندرت است	نوآوری	
تاكید بر تضاد از نوع هدایت شده	تاكید بر روابط همکاری	روابط بین واحداها	
مدلهای مبتنی بر اجماع و شهود و اشراف	عقلانی یا کلاسیک تصمیم گیری نمودنی - خوارکتیو	شیوه تصمیم گیری	
استراتژیک و بلندمدت مشترک راهنمایی	کوتاه مدت و از پیش تعیین شده مشترک راهنمایی	از نظر نظام برنامه ریزی	
عدم اطمینان	اطمینان	موقعیت تصمیم گیری	
برنامه ریزی شده / تک مرحله ای	برنامه ریزی شده / تک مرحله ای	نوع تصمیمات	

رابطه بین متغیرهای مدیریتی و نوع ساختار سازمان

چرخه عمر سازمان : (life cycle)

۱۸۰

چرخه عمر از مفهوم مشخصی استنبط شده است که در آدامه به اختصار توضیح داده می شود.

فردی بنام «گریس مورگان» بیان می کند سازمان مشاوری کثیرالوجه است و برای تحلیل یک سازمان باید بدانید که با کدام وجه سازمان تعامل داریم (کدام وجه را می خواهیم تحلیل کنیم). مورگان در معرفی وجوده سازمان از استعاره (metaphore) استفاده کرده است او می گوید یک سازمان دارای هفت وجه به شرح زیر است:

نحوه نسبت سازمان کار رابطه با سازمان

۱- اولین وجه سازمان : *organization as institution* سازمان بعنوان همانند (organization as institution) سازمان بعنوان همانند، منظور وجود حرکات او قبل معین و مشخص شده در سازمان است. وقتی این وجه بزرگ شد سایر وجوه را تحت تاثیر قرار داده سازمان بوروکراتیک می‌شود در این صورت آزادی عمل و انعطاف دوستی محدود می‌شود. یعنی سازمان همانند یک ماشین کار می‌کند و اجزاء آن وظایف مشخص و از پیش تعیین شده دارند، از نظر سازمان همانند ماشین است.

۲- دومین وجه سازمان : *organization as instrument* سازمان بعنوان مغز (organization as instrument)، یعنی سازمانها همانند مغز هستند پس «ارای خاصیت نوآوری» یادگیری، نسلخواست، تولید و... است. یعنی یک وجه سازمانها این است که در آن‌ها تولید فکر، ایده و اندیشه می‌شود. (مثل سازمانهای یادگیرنده که ناظر بر وجه سازمان بعنوان مغز است) شعار اصلی سازمانهای یادگیرنده «خلاقیت و نوآوری» در سازمان است. می‌دانیم اگر بخشی از مغز از بین رود بقیه بخشها آنرا ترمیم می‌کند پس دو این نوع سازمانها اگر عضوی در سازمان نباشد بقیه اعضاء می‌توانند نقش آفرینی نمایند ولی ساختار بوراکراتیک این خاصیت را ندارد.

مفهوم هولوگرام بر این موضوع است که **خواص** سازمان در کل قرار داره و بالعکس، در صورتیکه سازمان مانند مغز طراحی شود ویژگی هولوگرام در او بوجود می‌آید.



ص ۷۶

ویژگی هولوگرام

این ویژگی در مفهوم سازمانی به عنوان مغز نهفته است یعنی عملکرد هر جزء همچون کل باشد.

ص ۷۷

- **متالوگرام** و چندگاهه برای سازمان تنظیم و از تخصصی شدن بیش از حد آن جلوگیری نماییم.
- **میزان تنوع و پیجیدگی** وظایف مورد نیاز واحدها را در رابطه با محیط آنها مشخص نماییم بگونه ای که واحدها بتوانند مستقلابه از یکدیگر باشند.

- **حداقل مقررات** برای سازمان وضع شود (انقلاب پذیری)

- **تولیدیک آموختن** یا رویارویی به شیوه پویا با مسائل را در سازمان به وجود آوریم.

۳- سومین وجه سازمان : *organization as organism* سازمان به عنوان موجود زنده (organization as organism) سازمان به عنوان موجود زنده: اسم دیگر آن تئوری سیکل زندگی است. در این نگاه سازمان همانند یک موجود زنده است که متولد شده، رشد می‌کند، جوان می‌شود، بالغ می‌شود، پیر می‌شود و در نهایت از بین می‌رود. (سازمان در این وجه خودش را با تغییرات منطبق می‌کند). از نظر **لوجراه** Modernism سازمان همانند موجودی زنده است و از نظر **پست‌モدرنیسم** Postmodernism) سازمان همانند پژوهش‌نمایشی است که با اختلاط و ترکیب رنگهای مختلف و پذیرش تکثیر و تنوع تصاویر لازم را ارایه می‌دهد.

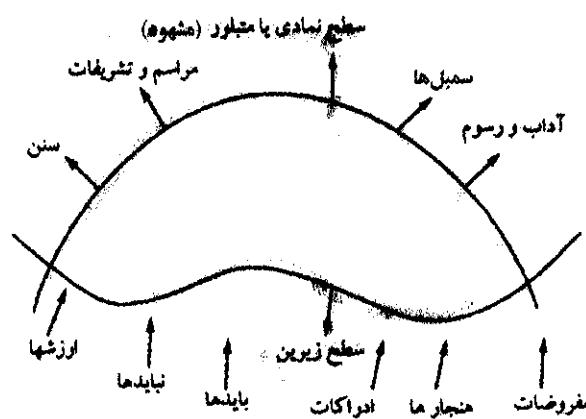
تئوڑی مدیریت



چهارمین وجه سازمان: سازمان بعنوان **فرجهان روح** (*Psychic Prision*) یعنی سازمان انسانها را محصور می‌کند و منابع نتوآوری و امنی شوند. انسانی که در یک غار زندگی می‌کند و تمامی محیط زندگی خود را غار می‌داند و تصوری فراتر از اجزاء عناصر و طرفیت‌هایی که در غار موجود است ندارد، که یکی از راههای از بین بردن این مساله استفاده از ساخت کار **شناور** است. در این استعاره افراد همانند غارنشیانی هستند که از محیط خود بی اطلاع بوده و آنچنان **هیلیسته باورهای خوبیش** می‌شوند که نمی‌خواهند واقعیات بیرونی را پذیرند. یکی از این دام‌ها که کارکنان را نیز **دچار اسیر اوهام** می‌نماید، دام «**موافقیت**» است یعنی اینکه تصور شکست را نمی‌تواند داشته باشد. دام دیگر «**گروه اندیشه**» است. **گروپ‌تاکن** (*groupthink*) یعنی اینکه افراد تحت فشار گروه قرار می‌گیرند و الگوی تصمیمات اعضاء گروه تابع گروه است بگونه‌ای که هیچگونه آزادی عمل برای بیان نظرات خود ندارند. برای رهایی از تک فکری، **برای فشار قرار دادن گروه برای پذیرش نظرات و تصمیمات اعضای گروه تجویز می‌شود** که نقطه مقابل groupthink است.

پنجمین وجه سازمان: سازمان بعنوان **یک نظام سیاسی** (*organization as political system*) در سازمان فعالیت‌های سیاسی یا انجام می‌شود و در صورت غالب شدن این وجه یک سازمان کاملاً سیاسی می‌شود.

ششمین وجه سازمان: **organization as culture** سازمان بعنوان **فرجهنگ**، هر سازمان دارای **فرجهنگ** یعنی مجموعه‌ایی از باورها، ارزشها، مفروضات، ادراکات بایدها و نبایدها می‌باشد. **فرجهنگ** یک سازمانی عامل پیوند دهنده (چسب) اجزاء درونی و وجه ممیزه (یا تفاوت) که سازمان را **فرجهان** دیگر است. تفسیر فرهنگ سازمانی مستلزم دگرگونی در مجموعه آموخته‌ها و مفروضات مشترک، هنجارها، مقررات، استانداردها توأم با نوگرایی و نقد پذیری است که در غیر اینصورت مرگ سازمانها بصورت تدریجی یا ناگهانی اتفاق خواهد افتاد.



فرجهنگ دارای ۲ سطح مشهود و غیر مشهود است:

از نظر **کنکورانی و نیازمندی** (*Imperative*) سازمان همانند فرجهنگ است. این دیدگاه معتقد است منتها همه تضادها و تمایزات به تفاوتها

و

و **گزند** دارد.

در تفسیری دیگر گفته می‌شود **فرجهنگ** عامل پیوند دهنده اجزاء دیگر سازمان است و همانند چسبی عمل می‌کند که اجزاء را به هم پیوند می‌زنند و وجه ممیزه یک سازمان از سازمان دیگر می‌شود.

الف - سطح نمادین یا متبلور: این سطح همان سطح سمبولها، نمادها، آئین‌ها، مراسم، آداب و تشریفات است که بعجه ملموت‌های داشته و به راحتی قابل درک است.

ب - سطح ذیوبین: سطح ارزشها، مفروضات، بایدها، نبایدها، هنجارها است. بطور کلی برای شناخت فرهنگ سازمان باید لایه‌های زیرین را مورد بررسی و کنکاش قرار داد.

- ۱. عقلایی
 - ۲. ایدئولوژیک
 - ۳. توافق و مشارکت
 - ۴. سلسله مراتبی
- انواع فرهنگ

با ستم والیبال داشته
اجنبی اندیشه

رابطه انواع فرهنگ با متغیرهای سازمانی در جدول زیر آمده است.

متغیر سازمانی	انواع فرهنگ	فرهنگ عقلایی بنیان بر حیث مراحل	فرهنگ ایدئولوژیک بنیان بر حیث اهداف	فرهنگ توافق و مشارکت	فرهنگ سازمانی کاکتوسی
هدف سازمانی		تحقق اهداف گستردۀ از قبیل مشخص شده	تحقق اهداف سازمانی	حفظ بقای گروه	اجراه قوانین و مقررات
متعارف شدن		رسالت‌های سازمان	بازدهی و راندمان	میزان اتفاق و انسجام	کنترل و ثبات
مرجع اختیار		رہبر کریزما	رئیس	عضویت در گروه	قوانین و مقررات
منع قدرت		ارزشها	شاپیوستگی	منابع غیررسمی	دانش فنی
نحوه تصمیم گیری		قضاآتی	عقلایی	مشارکتی	سلسله مراتبی
سبک رهبری		فردی و مخاطره پذیر	هدایتی و هدف دار	حمایتی و دوستانه	محافظه کارانه
شیوه پیروی و قبول اعضای سازمان		تعهد به ارزشها	بر اساس قرارداد و پیمان با سازمان	تعهد به گروه	سرپرستی و کنترل
هموار نشانه‌های اعضاء		شدت تلاش‌ها	بازدهی ملموس	کیفیت روابط	ملاک‌های رسمی
انگیزش		رشد	توافق	ضمیمیت و همبستگی	امنیت

رابطه انواع فرهنگ با متغیرهای سازمانی

تئوی مدیریت

پارسه

که چهار نوع فرهنگ را به شرح زیر شناسایی کرده است:

در رابطه با فرهنگ سازمانی مطالعات هستند مطالعه جامع

- | | | |
|--------------------------|---|--------------------------------|
| ۱. فردگرایی - جمع گرایی | { | آقای
بزرگ
با این
آنچه |
| ۲. زنانگی - مردانگی | | |
| ۳. پذیرش فاصله قدرت | | |
| ۴. اجتناب از عدم اطمینان | | |

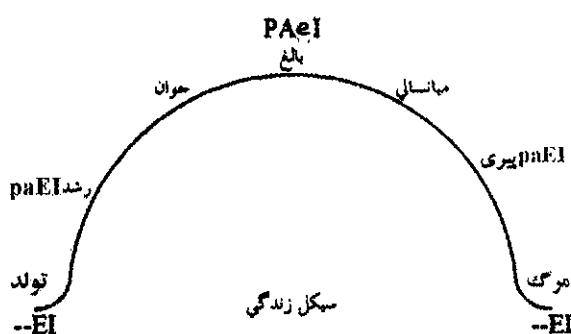
۱- هفتمنی وجه سازمان: به عنوان **بازار سلطه** در این بعد سازمانها ایده‌ها ارزشها و نظرات خود را برابر افراد دیگر و به نحوی آن‌ها را تحت **اطمینانی دهنده** و از ابزارهای موجود که در اختیار دارند این سلطه را تحکیم می‌بخشد. در این وضعیت سازمانها از ابزار خدمت به سلطه **نمی‌شوند**. آنچه سازی محیط زندگی، عدم توجه به بهداشت صنعتی و محیط و نادیده گرفتن کواهست انسانی در تصمیمات سازمانی شواهدی از سازمان به عنوان ابزار سلطه هستند.

~~سازمان~~
~~با این این~~

برای تحلیل سازمان باید وجه غالب سازمان را تعیین کنیم.

نکته: **با این این** سیکل زندگی و **با این** غالب سازماناف بعنوان موجود زنده در نظر گرفته می‌شود.**تنوری سیکل زندگی سازمان (چرخه عمر):**سازمانها وقتی در مراحل مختلف عمر قرار می‌گیرند **الگوهای مدیریتی** آنها به صورت زیر است:

شروع: به سازمان فقط منابع داده می‌شود و هنوز بهره‌وری نداره همانند کودکی که مادر فقط به او منابع می‌دهد و انتظار بهره‌وری ندارد.



سازمانها که در مراحل مختلف عمر قرار می‌گیرند از سوی مدیران چه نقشی بعنوان نقش غالب برای آنها اعمال می‌شود؟

مطالعه‌ای توسط **(آدیزس)** انجام شده که از نظر او مدیران **نقش PAEI** را باید ایفا نمایند.

۱- **تولیدی producer**: از مدیر انتظار ود محصول و خروجی داشته باشد.

۲- **اداری Administrator**: از مدیر نظارت می‌رود سیستم را اداره کند. (استخدام و آموزش، پرداخت حقوق و دستمزد و ... ناظر بر این‌فای نقش اداری است)

۳- **نوآوری و کارآفرینی Entrepreneur**: از مدیر انتظار می‌رود ایده‌های نوآوری و خلاقیت داشته باشد.

۴- **توکیبی Integration**: هدایت و انسجام‌سازی در این نقش از مدیر انتظار می‌رود بتواند عوامل سازمان را بصورت منطقی با هم هماهنگ کند.

در رابطه با کارآفرینی لازم نویسنده است که کارآفرینی دو بعد داخلی و خارجی دارد: هدایت برای نشان‌دادن نقشهای مهندسی با حروف بزرگ، نقش کوچک با حروف کوچک و عدم نقش با خط تیره مشخص می‌شود.

پس سازمانها در مراحل مختلف عمر مدیران متفاوتی را طلب می‌کنند. چنانچه سازمان در مرحله نوجوان باشد ساختار از گائینیک منعطف مناسب است. چنانچه سازمان در مرحله بلوغ باشد ساختار هکلپیستیک مناسب است. چنانچه سازمان در مرحله میوه باشد ساختار از گائینیک مناسب است.

تغییر فرهنگ یا سازمان در شرایطی که سازمان از حیث دوره عمر در مرحله تحول قرار دارد در مقایسه با سایر مراحل آسانتر است.

نظریه نقشهای ایوی مینزبرگ:

مینزبرگ اول نه را تعریف می‌کند:

نقشه عبارت است از الگوی رفتاری که انتظار می‌رود فرد در انجام وظایف ایفا کند و از خود بروز دهد.

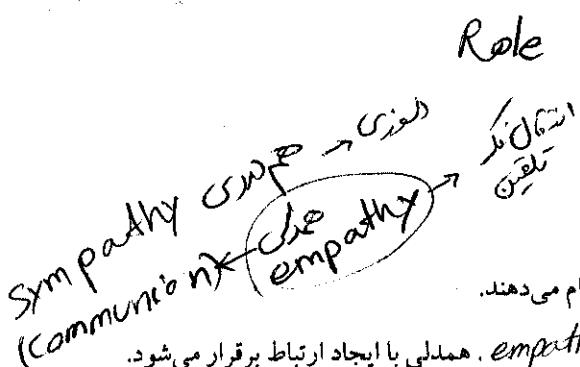
نقشه رفتاری نسبتاً پایدار = سبک در رهبری

همچنین یا کند مدیران باید سه دسته را نقش ایفا کنند:

(۱) نقشه متقابل شخصی (interpersonal roles) (رهبر)

(۲) نقشه اطلاعاتی (informational roles)

(۳) نقشه تصمیم‌گیری (decisional roles)



نقشه متقابل شخصی: او اشاره می‌کند تحت این نقش مدیران وظایف زیر را انجام می‌دهند.

رهبری: در رهبری گفته می‌شود اول همدلی بعد رهبری empathy → leading. همدلی با ایجاد ارتباط برقرار می‌شود.

برقراری ارتباط بین واحدهای سازمانی، گروهها و افراد. (Liasion Role) یا همان نقش روابط است.

نقشه اطلاعاتی: عنوان نماینده رسمی در مخالف و مجامع رسمی به نیابت از سازمان شرکت می‌کند.

Liaalty
(فاده‌ای)

۲- نقش اطلاعاتی (Information Role) : در این نقش مدیران

- ۱- گیرنده : receiver اطلاعات است.
- ۲- توزيع کننده : disseminator اطلاعات است.
- ۳- سخنگو : آرمانها، ارزشها، ایده‌ها و هنجارهای سازمان را به زیرستان و دیگران منتقل می‌کند. Speak person

۳- نقش تصمیم‌گیری (Decisional Role) : در این نقش مدیران وظایف زیر را انجام می‌دهند.

- ۱- آشوب زدایی : اگر در سازمان تعارض، اختلال، نابسامانی بوجود آید مدیران با نقش تصمیم‌گیری آشوب را از بین می‌برند.
- ۲- بده بستان : (trade - off) برای دادن و گرفتن امتیاز و ایجاد اجماع در سازمان بده - بستان می‌کنند.
- ۳- تخصیص منابع : (Resource allocator) یعنی منابع وامکانات سازمان را برای انجام فعالیتها تخصیص می‌دهند.
- ۴- مذاکره و اجماع : در این نقش، مدیر در فرایند مذاکره تصمیماتی می‌گیرند که توافق و اجماع در سازمان ایجاد شود.

نکات قابل ذکر از دیدگاه مینزبورگ :

- ۱- ایفای نقش متقابل شخصی پیش‌بیاز دو نقش اطلاعاتی و تصمیم‌گیری است. (ایفای این نقش بر دو نقش دیگر اولویت دارد)
- ۲- هر سه نقش باید در یک راستا باشند.
- ۳- هیچکدام از نقشها به دیگری رجحان ندارد به غیر از موقعیت (یعنی اینکه مدیر در کدام موقعیت قرار می‌گیرد، سهم و وضع نقشها جایجا می‌شود که به تعبیری تایید کننده قانون موقعیت ماری پارکر فال است که بعداً توضیح داده می‌شود)
- ۴- تکلیف: اگر مدیر در موقعیت حل تضاد یا تخصیص منابع باشد نقش تصمیم‌گیری اولویت دارد و چنانچه در مقام سخنگو نقش اطلاعاتی و چنانچه موقعیت بده بستان نقش تصمیم‌گیری و در موقعیت برقراری ارتباطات باشد نقش متقابل شخصی اولویت دارد.

مواحل گذر سازمانها :

مطالعات اشاره می‌کند که سازمانها ۴ مرحله را می‌گذرانند :

۱- خلاقیت : Enterpreneurial stage (مرحله بدون دیوانسالاری، بوروکراسی نیست)

ساخته سالاری

۲- تشریک مساعی : Collectivity stage

۳- رسمیت گرایی : Formalization stage

۴- تجدید حیات : Elabration stage

در مرحله خلاقیت، یک نفر سازمانی را در این مرحله پایه گذاری می‌کند، ایده‌ایی ارائه می‌دهد. (ویرخانوادرکس / ارد رکردر) وقتی چند فرد جمع شدند و ایده‌هایی مطرح کردند وارد مرحله همکاری می‌شود. بعد از تشریک مساعی وارد مرحله رسمی سازمان می‌شود.

و بعد سازمان بیمار می شود که لازم است تجدید ساختار نماید.

رابطه بین ویژگیهای سازمان و مراحل گذر عمر آن در جدول زیر، بیان شده است:

مرحله گذر	ویژگی	مرحله خلاقیت	E.S	C.S	F.S	رسانی گرانی	تجددیت حیات
							ELS
ساختار		غیررسمی، ساده، یکنفره	غیررسمی روشاهای انجام کار مشخص	غیررسمی، نسبی، تقسیم کارشید و امور تخصصی می شود	کار گروهی، تفویض اختیار، واگذاری قدرت	F.S	
محصول		یک نوع محصول یا خدمت	چند نوع محصول و خدمت	تولید انبوه، خطوط متنوع تولید و خدمت	خطوط متنوع و محصول متنوع	ELS	
پاداش و کنترل		کنترل مبتنی بر ایده های شخصی است اما تا حدودی رویه های مشخص دارد	نظامهای کنترل مبتنی بر سیستمهای رسمی و غیر شخصی	وجود دوایر متعدد حرقه ای برای کنترل و پاداش (حسابرسی مدیریت)			
نوآوری		بوسیله مدیر و صاحب شرکت	بوسیله مدیران و کارکنان	بوسیله گروههای خلاق	بوسیله واحدهای R&D یا تحقیق و توسعه		
هدف		هدف بقاء است	هدف رشد است	هدف ثبات داخلی و گسترش سهم بازار	کسب شهرت و داشتن سازمان کامل		
شیوه مدیریت		خلاقیت فردی	جادبه فردی (Charisma)	تفویض اختیار و کنترل	مدیریت گروهی و حمله به الگوهای بوروکراسی		

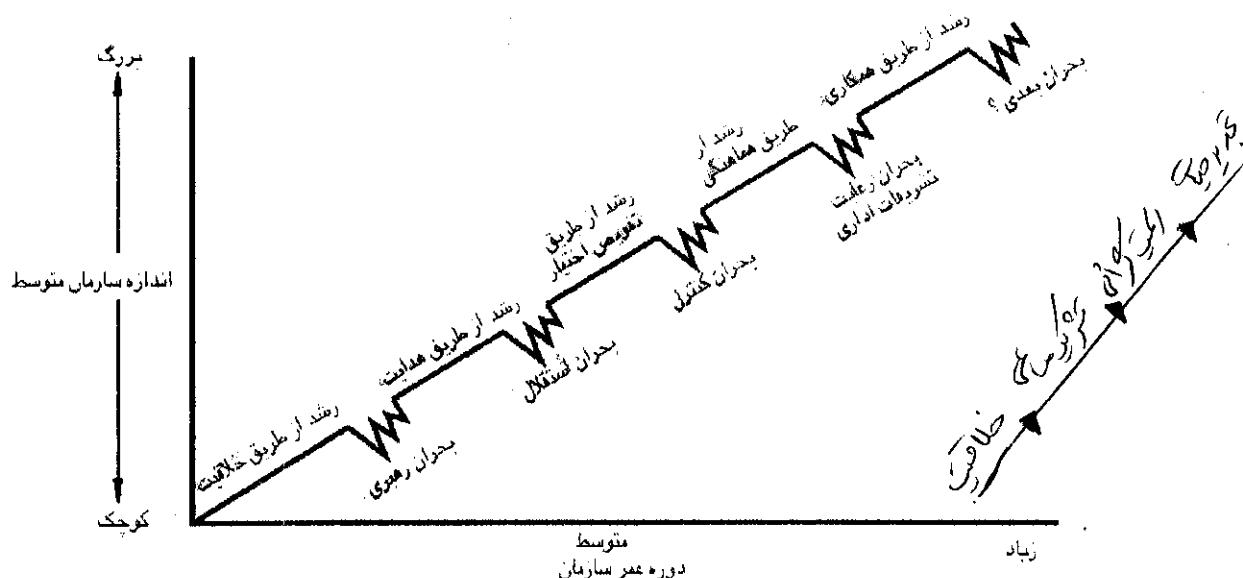
رابطه بین مراحل گذر سازمانها و متغیرهای سازمانی

ورود سازمانها از یک مرحله به مرحله دیگر به این خاطر است که اساساً سازمان در آن مرحله با بحران مواجه می شود. پس برای رفع بحران وارد مرحله دیگر می شود.

تئوری مدیریت



در الگوی خود تحت عنوان مراحل گذار سازمان‌ها و بحران‌هایی که در هر مرحله با آن رویرو می‌شوند را به صورت شکل زیر نشان می‌دهد.



او اشاره دارد که یک فرد با بتكار و نوآوری سازمانی را تأسیس می‌کند و خودش سازمان را اداره می‌کند، پس از مدتی که فعالیت‌های سازمان توسعه می‌یابد اولین بحرانی که بروز می‌کند بحران رهبری نامیده می‌شود. برای حل این بحران موسس با انتخاب مدیر یا رهبر بحران به وجود آمده را رفع می‌کند و به هدایت سازمان می‌پردازد. پس از این مرحله سازمان به رشد خود ادامه می‌دهد تا این که کارکنان احساس می‌کنند بسیار کنترل شده و تمایل به آزادی عمل دارند که برای حل این بحران به کارکنان استقلال داده می‌شود و بحران رفع می‌شود به همین ترتیب ادامه دارد تا این که سازمان با بجهانی ناشناخته رویرو می‌شود و به هر حال موجودیت آن تهدید و رو به زوال و فنا می‌رود و ضرورت دارد که ساختار خود را متناسب سازی نماید.

۷ اثر بخشی (Effectiveness)

$$\text{کارآیی} = \frac{\text{efficiency}}{\frac{\text{output}}{\text{input}}} = \frac{\text{ستاده}}{\text{داده}}$$

رضایتمندی + تحقق اهداف = اثربخشی

اثربخشی + کارائی = بهره‌وری ص ۱۹۲

در اثربخشی ۲ دیدگاه مطرح است:

۱- **دیدگاه سنتی traditional view**: سنجش اثربخشی از طریق ورودی Input و فرایند process و خروجی output بررسی می‌شود. در این دیدگاه سازمان هنگامی اثربخش است که بتواند از ورودیهای خود بهتر استفاده کرده و ورودیهای بهتری را جذب سیستم کند. همچنین سازمان اثربخش باید دارای سیستم پردازش موثر باشد. از همه مهمتر باید دارای نتایج پایه خروجیهای مناسبی باشد. (دیدگاه سنتی با تئوری متغیرهای لیکرت مطابقت می‌کند).

۲- **دیدگاه نوین New view**: در دیدگاه نوین مساله stakeholders یا مدل ذینفعان مطرح است: یعنی سازمان هنگامی اثربخش است که از دیدگاه ذینفعان اثربخش باشد. ذینفعان همان متغیرهای محیطی را شامل می‌شوند. دیدگاه ذینفعان می‌گوید اگر می‌خواهی اثربخشی سازمان را سنجش کنی ابتدا باید ذینفعان سازمان را بشناسی و میزان اثربخشی سازمان را از دیدگاه آنها مورد سنجش و ارزیابی قرار دهید. به عنوان امثال سودآوری یک بنگاه اقتصادی از نظر سهامدار به عنوان اثربخشی تلقی می‌شود ولی اگر همین بنگاه محیط زیست را آلوده نماید از نظر اهالی ساکن آن منطقه دیگر اثربخش تلقی نمی‌شود.

تئوری مدیریت



مدیریت تغییر change management : (که بعضاً عنوان مدیریت کوچکسازی یا انقباض مطرح می‌شود)

اهمیت طراحی و دستیابی به سازمانهای کوچک و منعطف باعث شده است که مفاهیم زیر در ادبیات مدیریت معادل مدیریت تغییر قلمداد شود.

۱. کوچکسازی یا *Downsizing*

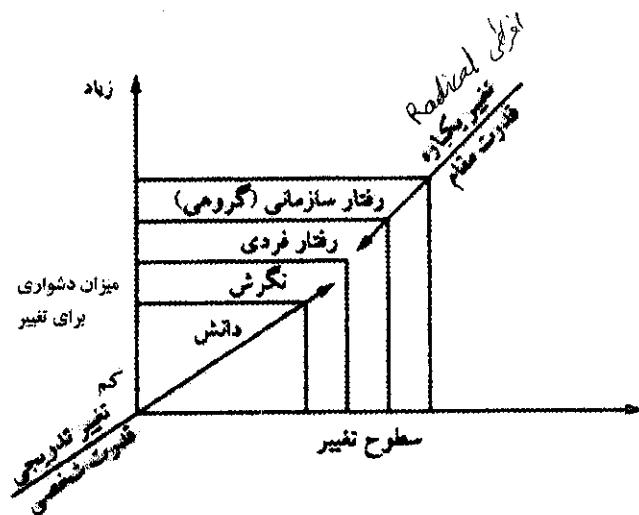
۲. مدیریت انقباضی Decline management

۳. رهبری تحول Transformational Leadership

اول مطرح می‌شود که سطوح تغییر و دشواری آن بسیار مهم است:

۱) هر چه از سطح دانش به نگرش و به رفتار فردی و به عملکرد رفتار سازمانی می‌رویم دشواری تغییر بیشتر می‌شود.

دو الگوی در تغییر مطرح است:



۲) در مدل دیگر فرآیند تغییر شامل سه مرحله به شرح زیر است. (مدل لوین) *defreezing* *Freezing* *انهماد* *ذوب شدن یخها* *Taking*

لازم به توضیح است که تغییر فرهنگ سازمانی مستلزم دگرگونی در مجموعه آموخته‌ها و مفروضات مشترک، هنجارها مقررات و

استانداردها ^{۱۱) این} توأم با نوگرانی و پذیری است در غیر این صورت سازمان‌ها تدریجی و گاهی ناگهانی خواهد بود.

۱- تغییر یکباره Radical که سرعت آن بالاست.

۲- تغییر تدریجی Incremental که دوام آن بیشتر است زیرا با خوی انسان سازگارتر است و تعهد کارکنان نسبت به آن بیشتر است در مقایسه با تغییر یکباره بطور کلی تغییر تدریجی مطلوب‌تر است زیرا مقاومت کمتری در برابر آن صورت می‌گیرد.

ممانع فرازهای تغییر**۱- ممانع سازمانی :**

۱-۱- توجه بیش از حد به هزینه‌های تغییر

۱-۲- ناتوانی در شناخت مزایای تغییر

۱-۳- ریسک زیاد

۱-۴- فقدان هماهنگی و همکاری

۱-۵- اختلال ایجاد سیستم‌های ناسازگار

۲- ممانع فردی :

۲-۱- ترس از دست دادن موقعیت و مقام

۲-۲- اجتناب از پدیده عدم اطمینان

درینگ اجراء تغییر :

● پی بردن به نیازهای واقعی برای تغییر

● کسب حمایت مدیران عالی

● ارائه برنامه مناسب برای تغییر

● طرح‌بازی برای انجام تغییرات تدریجی

● تشکیل تیم برای اجراء تغییر

● تشویق افراد برای ارائه نظرات جدید

● برنامه‌ریزی برای این بردن موانع فرازهای تغییر از طریق

۷-۱- از طریق ~~آندازش~~ و ارتباطات (ضرورت تغییر را آموزش داده و بعد با ایجاد ارتباط تغییر را نشان می‌دهیم).

۷-۲- ~~هنگام~~ با نیازهای گروههای ذینفع

۷-۳- ~~مشخصه~~ افراد در اجراء تغییر

۷-۴- ایجاد تغییر از طریق زور و تهذیب

برنامه‌بندی استثنائی (management by exception) :

به معنی اینکه تعیین هدف، تخصیص منابع، روش‌های انجام کار توسط سرپرستان واحدها انجام شده و مدیران عالی هنگامی دخالت می‌کنند که جریان عادی امور دچار اختلال شده باشدند. (اصل بر این است که کارکنان امور را ساماندهی کرده و روش‌های تعیین هدف را مشخص می‌کنند و هر جا مشکلی ایجاد شد مدیر مشکل را حل می‌کنند) به عبارتی در این روش اصلی بر تفویض اختیار و اعطای آزادی عمل به کارکنان است.

پارسه تئوری مدیریت

تئوری هدف مبتنی بر اهداف (MBO) (نظریه پیتر دراکر)

یعنی مدیران و کارکنان به تفاوت هم هدفگذاری می‌کنند و با تشریک مساعی روش‌های رسیدن به اهداف را تعیین می‌کنند و به اتفاق هم عملکرد و میزان دستیابی به اهداف را ارزیابی می‌کنند و به اتفاق هم انحرافات احتمالی را تعیین می‌کنند. پس مدیریت بر مبنای هدف نیز نوعی مدیریت مشارکتی است.

تئوری مسیر هدف (goal-path theory)

در این تئوری رهبران هم هدف و هم چگونگی روش‌های حصول به اهداف را مشخص می‌کنند. این تئوری ریشه در تئوری انتظار در بحث لیگنوش دارد.

تئوری مسیر هدف عکس تئوری مدیریت بر مبنی استثناء است. یعنی اساساً موضوع تفویض اختیار به کارکنان مطرح نیست.

تئوری هدف رفتاری (RPT) در تئوری مسیر - هدف:

۱- هدایتی → رهبر به زیرستان می‌گوید چه انتظاراتی از آنها دارد و راهنمایی‌های لازم از جیب روش‌های انجام کار و سنجش عملکردو ارایه معیارها را می‌دهد.

۲- مشکل‌گذاری → رهبر با زیرستان مشورت و پیشنهادهای آنان را قبل از تصمیم مورد توجه قرار می‌دهد.

۳- حدایتی → رفتار رهبر دوسانه است و به وضعیت اجتماعی، رفاهی و نیازهای زیرستان توجه می‌کند.

۴- موفقیت خواه → رهبر هدف‌ها را تعیین و از زیرستان می‌خواهد که در بالاترین سطح تلاش نمایند و اطمینان دارد که زیرستان برای تحقق انتظارات (اهداف) تلاش خواهد کرد.

تئوری مسیر - هدف بر اساس مدل اتکیزش اتفاقات و احتمال باشد. در این نظریه رفتار رهبر زمانی برای پیروان قابل قبول و پذیرفتن است که منجع و ضعیت واتکیزه برای آنان باشد.

همانطور گفته شد در این تئوری رهبر تلاش می‌کند تا مسیر نیل به اهداف را برای کارکنان روش و هموار ساخته و به آنها در رسیدن به اهداف کمک کنند. کارکنی که مسیر زیرستان به اهداف را درین‌بند انگیزه در آنها ایجاد شده و تلاشهای خود را معنی دار می‌نمایند.

طبق تئوری مسیر - هدف دو نوع عامل مؤقت به چگونگی رابطه رفتار رهبر با رضایت زیرستان اثر می‌گذارد که عبارتند از:

میتوانند می‌توانند می‌توانند که خود شامل دو ویژگی مشخص و مهم است:

۱- منشاء کنترل (Locus of control) افراد هاربی می‌کنند کنترل درونی به رهبری موفقیت خواه تمایل دارند و منشاء کنترل بیرونی به

۲- توانایی ادراک شده (Perceived ability) توانایی ادراک شده به دیدگاه فرد نسبت به توانایی خود را انجام وظایف محوله اشاره

دارد. کارکنی که توانایی خود را زیاد ارزیابی می‌کند احتمال کمتری دارد که رهبری هدایتی را پذیرند.

میتوانند می‌توانند می‌توانند که شامل سه ویژگی به شرح زیر است:

۱- ساختار وظیفه (Task Structure) زمانی که ساختار وظیفه زیاد است رهبری هدایتی اثربخش نیست. (یعنی وظایف و تکالیف کاملاً مشخص باشد) (سنجهما ۲۸)

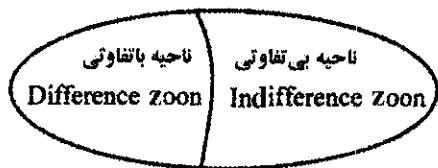
۲- بسم احیا و سوسی (Formal authority) چنانچه سیستم اختیار رسمی یعنی سلسله مراتب در سازمان حاکم باشد در این صورت الگوی رهبری هرگز اثربخش نخواهد بود.



۲- گروه کاری (work group) چنانچه حمایت اجتماعی گروه کاری از فرد در سطح بالا باشد در این صورت رهبری حمایتی جاذبه نخواهد داشت.

منطقه بی تفاوتی بازنگاری:

بارنارد روی تصمیم‌گیری صحبت می‌کند و مطرح می‌کند که چرا برخی از تصمیمات مدیران توسط کارکنان اجراء می‌شود و برخی دیگر اجراء نمی‌شود بارنارد بیان می‌کند هنگامی تصمیمی اجراء می‌شود که به ناحیه بی تفاوتی افراد برخورد کنند: ناحیه بی تفاوتی و با تفاوتی افراد یکسان نیست. ناحیه بی تفاوتی یعنی اجرای آن تصمیم تأثیر منفی بر سرنوشت کاری افراد مجری تصمیم نداشت، باشد و بطور طبیعی اگر تصمیمی از ناحیه مدیر اتخاذ می‌شود و اجرانمی شود باید اذعان نمود که آن تصمیم بر ناحیه با تفاوتی افراد مجری برخورد کرده است و به نوعی با منافع یا تغایلات و علایق آنها در تضاد قرار گرفته است.



اصل پیتر: (اصل حد بی کفايتی)

پیتر بیان می‌کند که افراد در سلسله مراتب اداری آنقدر رشد می‌کنند تا به حدی کفايشی برخوند یعنی در فرایند ارتقاء سازمانی به سطوح سازمانی نائل می‌شوند که شایستگی آن را ندارند. نام دیگر آن اصل حد بی کفايتی است. او بوازی به تعریق انداختن سطح بی کفايتی افراد آموزش را تجویز می‌کند و از آن به عنوان واکسن ضد پیتر نام می‌برد چون آموزش باعث می‌شود سطح کفايت افراد ارتقاء باید، یعنی هر فرد بهر حال در طی سلسله مراتب سازمانی بحد کفايتی می‌رسد.

قانون موقعیت فالت: Follet situation law

یان میکندر برای انجام هر فعالیت مدیریتی مهمترین معیار موقعیت است. اینکه چه کسی به چه کسی دستور بددهد یا چه کسی از چه کسی دستور بگیرد مطلق نیست بلکه جایگاه، موقعیت یا مقام فرد در سازمان تعیین کننده دستوردهنده و دستورگیرنده^{ست} یا تخصیص منابع، خرج و مصرف منابع بستگی به موقعیت افراد در سازمان دارد.

همچنین فالت معتقد بود که اشتغال به کسب و کار نوچی خدمت است. بنابراین منافع شخصی را باید در ارتباط با حسن نیت و رضایت عامه در نظر گرفت. این مباحث امروز تحت عنوانی نظریه «اخلاق در مدیریت» و «مسئولیت اجتماعی سازمانها» پیگیری می‌شود.

تئوری اصلی - وکیل: Principle agent theory

اخيراً در مليپریست دولتی^ه وارد شده و اشاره دارد که رابطه بین مدیران و مردم باید همانند رابطه سهامداران و مدیران در یک شرکت تولیدی باشد. یعنی مردم مدیرانشان را انتخاب کنند و مدیران نمایندگی و وکالت مردم را داشته باشند. مردم اصالت دارند و مدیران وکالت دارند.

پیراهن

تئوری مدیریت

بنابراین مردم باید عملکرد مدیران دولتی را ارزیابی و مدیران به مردم پاسخگو باشند. بر اساس این تئوری مردم حق تغییر و جابجایی مدیران دولتی را دارند.

سهامداران هیئت مدیره را انتخاب می‌کند

تئوری انتخاب عمومی : Public Selection Theory

جوهره این تئوری این است که افراد در بهره‌گیری و استفاده از خدمات بخش مدیریت دولتی همانند بخش خصوصی بایستی در انتخاب کالا و خدمات دولتی دارای قدرت انتخاب باشند. یعنی در بهره‌گیری از کالا و خدمات دولتی مردم بایستی قدرت انتخاب داشته باشند و به تغییری نوعی رقابت حاکم باشد.

تعریف مدیریت دولتی : (اداره امور عمومی)

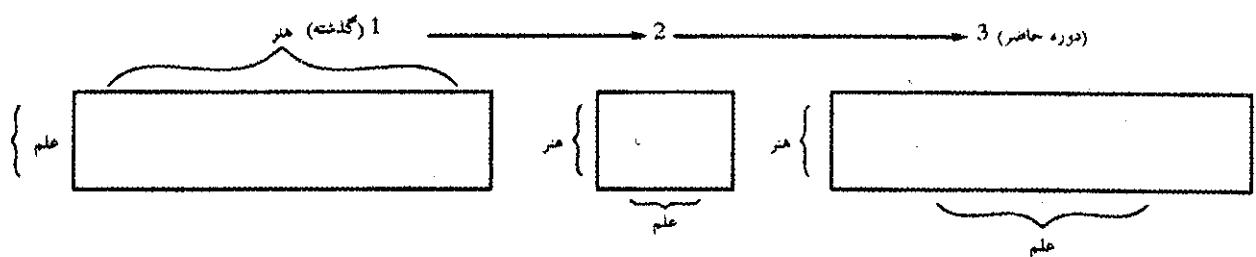
عبارت است از هماهنگ سازی مجموعه تلاشها و کوششهای فردی و گروهی جهت تحقيق اهداف دولت.

مدبوبیت خصوصی : (اداره امور خصوصی)

همانگ کردن مجموعه تلاشها و کوششهای فردی و گروهی جهت نیل به اهداف بخش خصوصی.

مدیریت علم است یا هنر؟

از لحاظ تاریخی تا ۱۰۰ سال گذشته مدیریت هنر بود پس وجه هنر بودن آن بیشتر بود. هنر بودن مدیریت یعنی ذاتی و موروژی بودن آن است. به مرور سهم علم و هنر برابر شد و در نهایت حالا سهم علم به مراتب بیشتر است، به عبارتی در دنیا کنونی وجود نایستگی‌های ذاتی و فردی را برای تصدی مشاغل مدیریت نمی‌کنند لکن به صورت مستمر بر سهم علم بودن یعنی قابل آموزش و افزایشی بودن مدیریت افزوده شده است.



قانون مورفی MURFY law افزایش منفی یاف و بدین برای تحلیل یک پدیده بیشتر به وجوده منفی آن توجه می‌کنند. (نصف لیوان خالی را بینند) این بحث در تدوین اهداف و انتخاب راه حل ها در برنامه ریزی اشاره دارد. هر ۱۳

صلیل یا قانون ۲۰/۸۰، پارتو :

از روی **هدفگذاری** تاکید می‌کند. و می‌گوید اگر اهداف پرای علم پرایان و کارکنان مشخص باشند و بدانند به کجا می‌خواهند بروند حتی اگر ۲٪ از فعالیتها خود را برای رسیدن به اهداف انجام دهند ۸۰٪ هدف را محقق می‌نمایند و اگر هدف مشخص نباشد ۸۰٪ ارزی را بگذارد ۲٪ هدف را هم نمی‌توانند محقق کنند.

کایزن که در مدیریت زبانی با تصویر گیری مشارکتی (ringing decision making) وجه مشترک زیادی دارد به معنی پذیرش فلسفه بهبود مستمر در کار است، (خوب و بیش از دیروز) در واقع نوعی بهبود مستمر است.



پیشرفت ایجادی (در ایجاد) کایزن*

پذیرش فلسفه بهبود دائمی (Continuous improvement) مسیر

مشارکت فکری همگانی (Whole Associations)

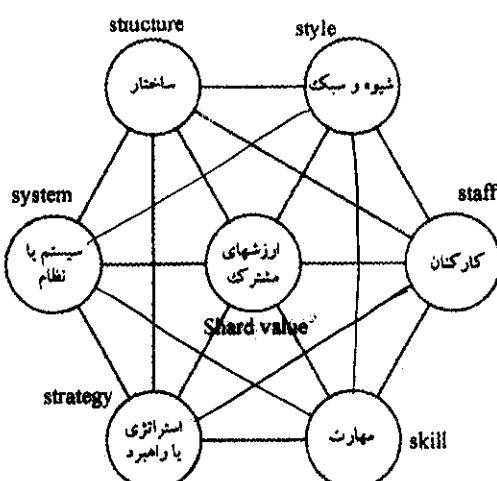
همکاری و تعامل عملی (Cooperation)

آموزش و فراگیری دائمی حین کار (Education & Training & Learning)

*GAMBA KEIZAN یعنی اینکه کارکنان و افراد سازمان در فرایند ایجاد بهبود مستمر به صورت عملی مشارکت نمایند. این روش بر مشترک متخصصان و مشاوران سازمانی با کارکنان برای تحقق موفقیت آمیز اهداف تأکید دارد.

نتورن هفت (7s) Mckinzy : این نتوری هجارتی برای ارزیابی سازمانی و تدوین استراتژی مناسب ارایه می‌دهد.

باین هفت باید هفت S در سازمان وجود داشته باشد.



تئوری Z اوچی:

ویلیام اوچی می‌گوید اگر سبک مدیریت ژاپنی را در ساختار سازمانهای آمریکا بکار ببرد این سازمان‌ها کارائی بیشتری پیدا می‌کنند. او این روش را تئوری Z معرفی می‌کند.

ویژگی‌های سازمان‌های تئوری Z	ویژگی‌های سازمان‌های (ژاپنی) تئوری Japanees	ویژگی‌های سازمان‌های آمریکایی تئوری American A
۱- استفاده بلند مدت	۱- استفاده مادام العمر	۱- استفاده کوتاه مدت
۲- گرایش متعادل به تخصصی بودن	۲- گرایش به کلی و منطف بودن وظائف شغل	۲- گرایش به تخصصهای جزئی
۳- جابجایی منطقی و معقول	۳- جابجایی و انتقال کم	۳- جابجایی زیاد
۴- تصمیم گیری توافقی (MBO)	۴- تصمیم گیری جمعی (گروهی)	۴- تصمیم گیری فردی
۵- مسئولیت فردی	۵- مسئولیت جمعی (گروهی)	۵- مسئولیت فردی
۶- ارزیابی‌های کم و غیررسمی (کنترل غیررسمی و تلویحی)	۶- ارزیابی‌های کم و غیررسمی (کنترل غیررسمی و تلویحی)	۶- ارزیابی‌های متعدد و رسمی (کنترل رسمی و صریح)
۷- کنترل همراه با استانداردهای رسمی و صریح	۷- ارتقاء افقی و بطيئی (نظام ارشادیت)	۷- ارتقاء عمودی و سریع
۸- توجه انسانی به فرد و التفات به تمامی ابعاد فرد در سازمان	۸- توجه انسانی به فرد	۸- توجه ابزاری به فرد

ویژگی‌های تئوری Z

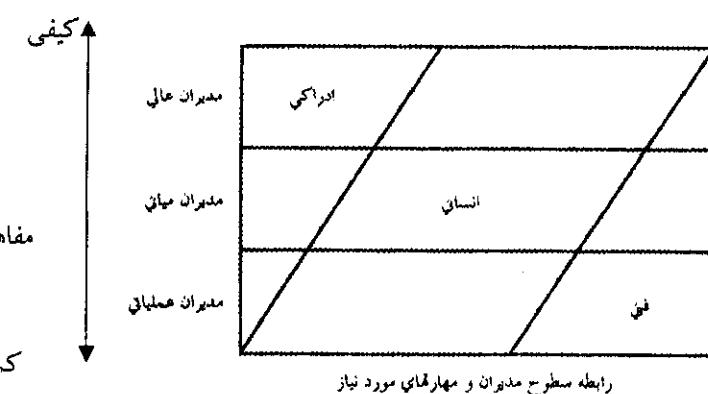
مهارت‌های مورد نیاز از دیدگاه مفهومیان:

۱- مهارت‌های ادراکی Conceptual skill: این مهارت شامل درک جایگاه کلی سازمان، اهداف درازمدت سازمان، تشخیص موقعیت و جایگاه سازمان می‌باشد.

۲- مهارت‌های انسانی Human skills: این مهارت شامل توانایی کار با انسان و توسط انسان برای رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد.

۳- مهارت‌های فنی Technical skills: این مهارت شامل توانایی انجام کارهای فنی و عملیاتی و تخصصی می‌باشد.

سطح این مهارت‌ها با توجه به سطوح مدیریت در شکل زیر نشان داده شده است. رابطه سطوح مدیران و مهارت‌های مورد نیاز



مفاهیمی که مدیران با آن‌ها سروکار دارند

رابطه سطوح مدیران و مهارت‌های مورد نیاز

نحوه گذران اوقات مدیران در سطوح مختلف سازمانی :

مدیران عملیاتی دوره کاری فعالی را سپری می کنند و بیشتر وقت آنها صرف حل و فصل مسائل آنی و فوری می شود. (همان مدیران صفتی هستند)

مدیران میانی اکثر اوقات آنها در جلسات صرف می شود، همچنین مطالعه و مکاتبه وقت زیادی از آنها می گیرد و در مواردی که در جلسات نیستند بیشتر اوقات را به تهابی سپری می کنند.

مدیران عالی بیشتر با فرایند های تدوین استراتژی و اهداف درازمدت سازمان سازو کار دارند.

شباهت کار مدیران عالی از حیث پویایی و مشغله شبیه مدیران میانی است لکن بیشتر درگیر برنامه ریزیهای جامع و بلند مدت هستند و در رابطه با مسائل کلان سازمان با سطوح میانی و پائین تبادل نظر می کنند و بیشتر وقت آنها با مدیران هم سطح یا خارج از سازمان سپری می شود.

برای مدیریت خلاق m مطرح است :

برای مدیریت موثر وجود $7m$ لازم است :

۱- men نیروی انسانی

۲- machine نیروی ماشین

۳- Money پول و سرمایه

۴- market بازار

۵- method روش های انجام کار

۶- material مواد

۷- skill/shared value style management مدیریت

***نظریه مجموعه های پیچیده غیرقابل پیش بینی** یا **نظریه آشوب** :Chaos theory

نظریه آشوب همانند نظریه یادگیری سازمانی بر تأثیر بازخورد حاصل از ارزیابی محیط بر سیستم سازمانی تاکید می نماید. این نظریه می گوید که پدیده های بی نظم دارای نظم هستند ولی چون نشناخته ایم از آن به بی نظمی یا آشوب یاد می کنیم.

بر اساس این نظریه هر پدیده بی نظم دارای نظم است یعنی به عبارتی در بی نظمی تیز نظمی نهفته است و هر قدر بشر بتواند این نظم را شناسایی کند توانایی او در کنترل محیط افزایش می یابد. مثال اثر بال پروانه نیز در این راستا زده می شوند که انقلاب و دگرگونی یک باره شرایط جوی در نگاه اولیه نوعی بی نظمی است اما با نگاه دقیق می توان آن را مثلا به حرکت بال پروانه جایجا شدن هوا در یک کشور و ترکیب آن با تغییرات جوی و ظهور ناگهان آن در قالب تلاطم هوا در یک کشور دیگر، نوعی بی نظمی است در حالی که بروز به این پدیده خود دارای نظم بوده است. ولی چون بشر نتوانسته است این نظم را شناسایی کند از آن به عنوان بی نظمی یاد می کند.



- ویژگی های تئوری مدیریت کانه سازمان های کمال یافته:
- ۱- نصب به محل کارابی
 - ۲- ایجاد ارتباط تزویجی با مشتری
 - ۳- تمایل به انتقال و کارآفرینی
 - ۴- افزایش بودجه با استفاده از ظرفیت افراد
 - ۵- برخوبی شفاف و ارزشی ← یعنی آشکار رسالات و ماموریت های سازمان را بیان می کنند.
 - ۶- تکه بر مؤسسه و قابقی خود
 - ۷- استفاده از ساختار ساده و ستد کوچک
 - ۸- ختنی و اسلامه معطاف پذیری و عدم انعطاف ← (به صورت اعمال کنترل های شدید و در عین حال همراه با اعمال اختیارات غیر متمرکز.)

M.Q.M کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع یک سیستم یا یک پیکره متحرک معنی دار و هدفمندی است که همه اجزایش از یک قلب تغذیه می شوند و با یک روح زنده اند. اجزای مدیریت کیفیت جامع شامل ^① تعریف و تشخیص کیفیت و ^② بسیع منابع و امکانات است. تفاوت بین کیفیت فراگیر (T.Q.M) و کنترل کیفیت فراگیر (T.Q.C) به نوع کنترل باز می گردد و هر قدر در یک سازمان خسوس شود سیستم به مدیریت کیفیت فراگیر پیدا می کند و هر قدر به ^۳ گردن کنترلی معطوف شود کنترل کیفیت فراگیر شکل می گیرد.

در کیفیت فراگیر هدف چیزی جز تحقق انتظارات و نیازهای مشتری نیست، در این مدل این فرض اساسی وجود دارد که ^۴ این اهداف از دهلیزی می دهند.

کیفیت فراگیر عبارت است از تعهد شست / ترتیب یا برنامه ریزی / تفاهم یا مشارکت / بررسی و کنترل فرایند تشخیص مشکل / حذف ریشه های مشکل / تداوم (permanence) (رویه های می باشد. به معنای دیگر اجزای سیستم عملیات مدیریت کیفیت فراگیر به عواملی نظری تعهد به برنامه ریزی، مشغلوکت و بهبود مستمر باز می گردد. البته باید توجه نمود که فرهنگ ژاپنی امکان چنین مشارکتی را به وجود می آورد بگونه ای که ساختارهای اساسی سازمان دچار مشکل نمی شوند.

اجزای مدیریت کیفیت جامع:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ۱- تعریف و تشخیص کیفیت ۲- کنترل کیفیت ۳- بسیع امکانات و منابع ۴- ارزیابی کیفیت | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 10pt;">}</div> |
|---|--|

ringing decision Making

نظام رینگی:

نظام رینگ در تصمیم گیری مطرح است و مختص سازمان های ژاپنی است و بدین معنی است که تصمیم گیری در سازمان های ژاپنی برخلاف سازمان های بورکراتیک یا سنتی از بالا به پایین نیست بلکه کارکنان رده پائین نیز می توانند به طور مستقیم در تصمیمات داخلی نمایند به عبارتی نوعی مشارکت در تصمیم گیری مشهود است.

اصول چهار گانه دمینگ در رابطه با بهبود کیفیت:

۱- برای بهبود کالا و خدمات تلاوم رویه داشته باشد (بهبود مستمر)

۲- مسئله کیفیت را کاملاً جدی بگیرید

۳- از بروزگشایی مکرر خودداری کنید

۴- تنها به دنبال قیمت های پائین در خرید مواد اولیه (ازران) نباشد

۵- به صورت دائم کیفیت را بهبود بخشد

۶- سیستم آموزشی رانهادی کنید

۷- سیستم های رهیوی رانهادی کنید یعنی مدیران باید مسئولیت پیروزی یا شکست را پذیرند

۸- به افراد جرأت و شهادت بدهید زیرا ترس موجب دلهره می شود

۹- از شعارهای بی محظوظ ادعای گرایانه پرهیزید.

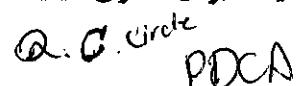
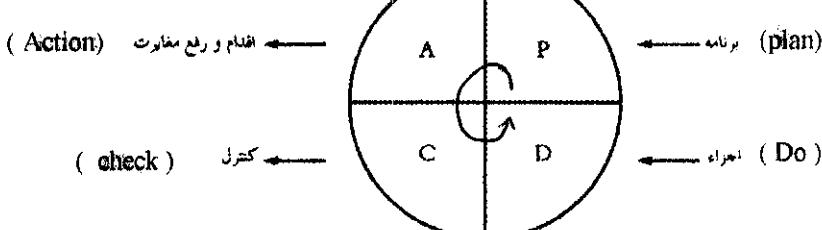
۱۰- سدهایی که مانع همکاری کارکنان می شود را بشکنید

۱۱- موانع پیشرفت کارکنان را از بین ببرید (اعم از موانع تجهیزاتی، رویه ها و...)

۱۲- به کیفیت توجه کنید نه کمیت (یعنی کیفیت را فدای کمیت نکنیم)

۱۳- برنامه های عملی را به اجرا در آورید یعنی متعهله به اجرای برنامه های علمی باشید.

۱۴- چرخه کنترل کیفیت را در سازمان اجرا نمایند.

چرخه دمینگ برای کنترل کیفیت:**- مدل Focus به معنی تمکز (هم در کایزن و هم M . Q . T) -**

- | | |
|------------------|----------------|
| 1. Find | پیدا کردن |
| 2. Organization | سازماندهی کردن |
| 3. Clarifying | شفاف سازی |
| 4. Understanding | درک فرآیند |
| 5. Select | انتخاب کردن |

- مدل SDCA در M . Q . T -

1. Standardization استانداردسازی کردن (بکن)
2. Do – check - Action عملیات را کنترل کن

مدیریت زمان Time management

یعنی حداکثر بهره‌گیری از وقت (زمان) به معنی برنامه‌ریزی شخصی مدیران و کارکنان برای استفاده اثربخش از زمان

سیستم ۵S (Five S)

برای این که سازمان کار و اثربخش باشد وجود ۵ اس در سازمان ضروری است:

- (۱) Serili ← نظیک و تمیز (یعنی جدا کردن اقلام، اوراق و اطلاعات کاربردی از غیرکاربردی)
- (۲) Seition ← ترتیب و تنظیم (یعنی مرتب کردن اقلام، اوراق و اطلاعات با رویکرد دسترسی سریع)
- (۳) Sesio ← تمیزه (یعنی پیشگیری از کثیفی و پاکیزه نگه داشتن محیط اموال و اوراق)
- (۴) Seikestus ← تداوم اینی (یعنی تداوم استانداردسازی و حفظ وضع مطلوب)
- (۵) Shitsuke ← تعلیم و انطباط ← یعنی آموزش و کاربرد مفاهیم ۵S

فرآیند نوآوری محصول:

۱- ایجاد فکر جدید

۲- آزمایش‌های اولیه (تست)

۳- تعیین امکان‌پذیری اجرایی

۴- کاربرد نهایی

مقایسه مدیران نوآور با مدیران حافظ وضع موجود:

قلاش برای حافظ وضع موجود

قلاش برای نوآوری

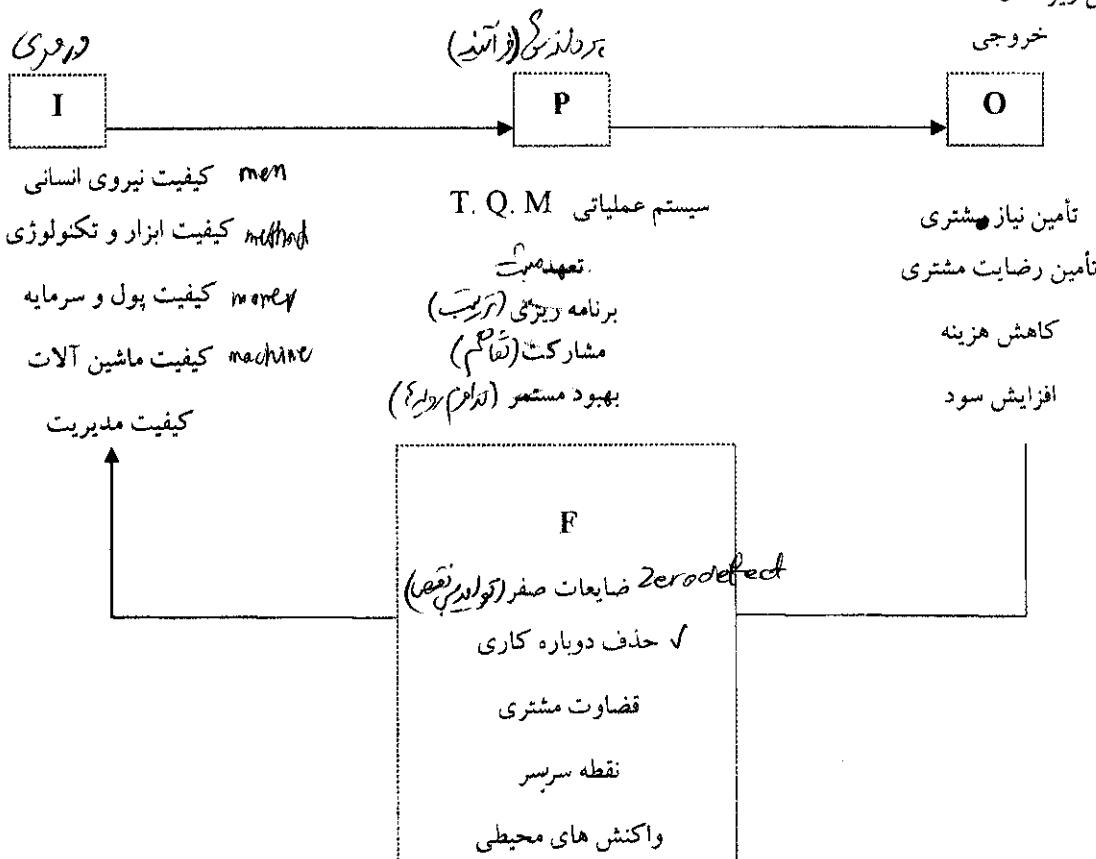
ویژگی‌های مدیران حافظ وضع موجود	ویژگی‌های مدیران کارآفرین
۱- از تغییر احساس تهدید می‌کند	۱- از توان خود اطمینان دارد
۲- عدم اطمینان او را آزار می‌دهد	۲- ریسک‌پذیر است
۳- از حفظ وضع موجود حمایت می‌کند	۳- فرصت‌ها را تشخیص می‌دهد
۴- ترجیح می‌دهد که امور قابل پیش‌بینی باشد	۴- انتظار انجام کارهای شگفت‌انگیز دارد
۵- به انتظار انجام کارها می‌نشیند	۵- توان به انجام رساندن کارها را دارد

دواویر کنترل کیفیت (Q.C)

به معنی گروه کوچکی از اشخاص دو اطلب است که به صورت منظم برای تشخیص، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مربوط به کیفیت در ارتباط با کار خودشان تشکیل جلسه می‌دهند و نسبت به حل مسائل اقدام می‌نمایند. Q.C یا کنترل کیفیت یکی از اجزای مدیریت مشارکتی است.

مولفه های مدیریت کیفیت جامع (T. Q. M) Total Quality Management

مدیریت کیفیت فراگیر یک سیستم یا پیکره زنده و هدفمند است که همه اجزاء آن از یک قلب تغذیه شده و با یک روح زنده اند. اجزای این سیستم در شکل زیر نشان داده شده است.



بازخورد

در مدل T. Q. M، کیفیت همان تحقق انتظارات و نیازهای مشتری (Customer) است و این مدل بیان می کند که مشتری همه چیز را پسند می دارد پس کافی است مشتری گذاشید.

مشتری
Customer

اصول اساسی مدیریت کیفیت فراگیر

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| Positive Commitment | ۱- تعهد مثبت |
| Planning | ۲- ترتیب یا برنامه ریزی |
| Participation | ۳- تفاهم یا مشارکت |
| Process Control | ۴- بررسی و کنترل فرایند |
| Problem Identification | ۵- تشخیص مشکل |
| Problem Eliminated | ۶- حذف ریشه های مشکل |
| Permanance | ۷- تداوم رویه ها |

اصول چهارده کانه روش کرازبی در مدیریت کیفیت فراگیر (The Crosby Method)

۸- تشکیل شورای کیفیت

۱- تعهد مدیریت

۹- تداوم فرایند

۲- بهبود کیفیت

۱۰- وجود رویه برای حل مسائل

۳- اندازه گیری کیفیت

۱۱- برنامه کار بی نقص

۴- آگاهی کارکنان

۱۲- آموزش و مشارکت کارکنان

۵- تعیین مفهوم هزینه

۱۳- روز کاری بی نقص

۶- تبیین علل اشتباه

۱۴- هدفگذاری مؤثر

۷- تشویق کارکنان

اصول (روش) ژوران در T.Q.M

ژوران بر کاتون بهبود کیفیت توجه دارد و تأکیدش بر مشتری گرایی است.

کارآفرینی Entrepreneur

کارآفرین سازمانی



کارآفرینی یعنی شکار فرصت‌ها به وسیله افراد بدون در نظر گرفتن منابع جدید که به دو دسته طبقه‌بندی شده‌اند:

کارآفرین بیرونی

کارآفرین سازمانی: کسی که در داخل یک سازمان محصولات، فعالیتها، خدمات و فناوری‌های جدید را کشف می‌کند.

کارآفرینی خارجی (بیرونی): کسی که یک فعالیت کاملاً جدید را در قالب تشکیل یک بنگاه یا مؤسسه جدید پایه گذاری می‌کند.

مفهوم کارآفرینی با خلاقیت و نوآوری ارتباط دارد.

خلاقیت Creativity یعنی توانایی و قدرت ارایه نظرات و فکرهاي جدید و نو.

نوآوری Innovation یعنی به کارگیری نظرات و فکرهاي حاصل از خلاقیت (اجرایی نمودن ایده‌ها)

- | | | |
|----------------------------|------------------|------------------|
| ۱- عدم اعتماد به نفس | برآورده کردن ربط | برآورده کردن ربط |
| ۲- ترس از شکست | | |
| ۳- تمايل به همنگي با جماعت | | |
| ۴- فقدان تمرين ذهنی | | |

- ۱- ذهن عمیقاً در گیر مسئله می شود.
- ۲- با ریشه یابی حل وقایع و حوادث، ذهن به خلاقیت می رسد.
- ۳- از جزء به کل به خلاقیت می رسد.
- ۴- از کل به جزء به خلاقیت می رسد.
- ۵- در قالب شیوه های تحلیلی و عقلایی (کلاسیک) به خلاقیت می رسد.

رهیافت های
 Traitor Content Approach ۱- رهیافت محتویی یا صفات مشخصه
 Process or Behavioral Approach ۲- رهیافت فراگردی یا وفقاری
 (شماره ۳)

براساس **رهیافت صفات** مهمترین ویژگیهای افراد کارآفرین عبارتست از:

- ۱- تمایل به قبول ریسک
- ۲- نیاز به توفیق طلبی (موفقیت طلبی)
- ۳- برخورداری از مرکز کنترل درونی
- ۴- داشتن روحیه خلاق (طوفانی)
- ۵- تحمل ابهام

براساس **رهیافت فراگردی** طی نمودن و سپری نمودن مجموعه فعالیت ها و وجود مواردی نظیر میزان دسترسی به سرمایه، وجود نیروی کار ماهر، میزان دسترسی به عرضه کنندگان و مشتریان در فراگرد کارآفرینی مؤثر هستند.

گروه اسمی (اجباری) (Nominal Group)

گروه اسمی (Nominal Group)

شیوه ای **گروه اسلامی** است. در این روش افراد جدای از هم ولی در کنار هم کار می کنند. یکی از این تکیک به **روش ۳-۵-۶** معروف است. در این روش **گروه** به عنوان اعضای جلسه **گروه** یا نظر را در مورد موضوع بر روی کارت می نویسند. این کارتها بین افراد مبادله بطوریکه هر فرد **گروه** سه ایده افراد دیگر را ملاحظه می کند و در ذیل آن نظر خود را اضافه می کند که در این صورت زنجیره ای از افکار به وجود می آید که منجر به تولید فکر وایده جدید می شود.

~~Ergonomics~~

۷. روش‌های الگو برداری از طبیعت (Bionics)

نقليه و الگو برداری از طبیعت يكی از روش‌های خلاقیت است مانند الگو برداری از مغز در طراحی کامپیوترا و هوش مصنوعی یا مشاهده

Bionic having more than Human strength, speed, etc.
ergonomics study of how people work best with machines

۸. روش تفکر موازی

این روش همانند ~~سترن~~ گودال می‌ماند که با افزایش اطلاعات فرد نگاه او به مسائل جدید باز می‌شود و اطلاعات و تجربه‌های قبلی صرف‌آبه یافته‌های قبلی اضافه نمی‌شود بلکه آنها را تغییر داده و الگو ساختار جدید را ایجاد می‌کند. مهمترین روش‌های آن شامل:

۱-۳. ~~استرن~~ و اشتبه شیر ممکن (Intermediate - Impossibles)

یکی از راههای تحقق تفکر موازی است که با وارد کردن یک متغیر میانجی (حتی بصورت افسانه‌ای) ذهن در گیر خلاقیت می‌شود
هاند افسانه‌های تخیلی در سفر به اعماق زمین.

۲-۳. پیوند تصادفی (Random Juxtaposition)

راه دیگر تفکر موازی است. مراجعه به متن و ادبیات به صورت تصادفی و استفاده از مطالب آن در جهت ارتباط دادن به موضوع مورد نظر و ایجاد خلاقیت. مانند باز کردن فرهنگ لغت و برخورد تصادفی با یک واژه و تجسم آن واژه در جهت خلاقیت و نوآوری. (مال گرسچ با ریسکتی نت)

۳-۳. معکوس سازی

معکوس سازی راه دیگر تفکر موازی است. مثلاً دیدن نقاط ضعف و مشکلات به عنوان فرصت و بهره گیری از آن در راستای خلاقیت. ارب از کله آسمخه از هم اربات ← ایجاد احتمالی ب روی تکنیک محاذی

۴. روش اجباری اتصال (Forced Association)

در این روش بین دو گروه ارتباط اجباری ایجاد می‌شود. در این روش اعضاء برای یافتن رابطه بین دو زمینه‌ای که با یکدیگر مأنوس و در ~~هم از هم~~ دست به تلاش فکری زده و در این راه به اینده‌ها و نظرات جدید دست می‌یابند. هدف از ارتباط و اینکه دنبال چه هستند همواره ~~هم از هم~~ گروه را به سیمه ربط داشت

۵. تجزیه و تحلیل مورفولوژیک (دیخت شناسانه) Morphological Analysis

در این روش پدیده مورد نظر ریخت، ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در این روش تلاش می‌شود ابعاد بیشتر و متغیرهای آن را احصاء کنیم سپس هر مورد تجزیه و تحلیل می‌شود و با برقراری ارتباط بین اجزاء پدیده مورد مطالعه خلاقیت حاصل می‌شود.



۶. فن سوالات ایده برانگیز

با طرح سوالات مختلف و کوشش در جهت یافتن پاسخ آنها به ایده های جدید دست می باییم، مثلاً این شی چه نام دارد؟ چه استفاده هایی می توان از آن داشت؟ آیا چیز دیگری می توان به آن اضافه کرد؟ سایر کاربردهای آن دیگر چیست؟ ... *تعاونی سازی محصولات مشتری*؟

۷. فن گوردن یا گردش تخیلی Speculative Excursion

این روش معتقد است ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکان در یک حالت خاص روانی قرار دارد. ایجاد حالت خاص روانی موجب خلاقیت می شود.

در این روش خلاقیت به کمک استعاره و تخیل... تلفیق و ترکیب در ذهن افراد انجام می گیرد که به آن شیوه تلفیق نامتجانس (Synectics) گویند.

در این روش نقش رهبر جلسه و کسی که صاحب مسئله یا مسئله را مطرح کرده است (مانند مشتری) مهم است.

افق های جدید در مدیریت

در زمینه نگرش به آینده یا افقهای جدید مدیریت دو دیدگاه مطرح است:

- | | |
|-----------------------------|--|
| ۱ - نظریه ماوراء توسعه (HE) | ۲ - نظریه اکولوژی انسانی و معقول (SHE) |
|-----------------------------|--|

در نظریه پردازان ماوراء توسعه: آینده همانا تصویر توسعه یافته و پیجیده تری از وضعیت جهان امروز صنعتی خواهد بود.

در نزد نظریه پردازان اکولوژی انسانی و معقول: آینده در تکنولوژی شتابدار خلاصه نشده وجهت حرکت با امروز متفاوت خواهد بود. در این نظریه بر ظرفیت انسان و آزادی و اختیار او تأکید می شود و قبل از تأکید بر جنبه های فنی و دانش فنی در زمینه های انسانی، اجتماعی،
روح و روان آدمی تأکید می شود.

تفاوت های دو نظریه

توسعه فرآینده صنعتی		توسعه انسانی و معقول
HE	SHE	
۱. تأکید بر توسعه انسانی	۱. تأکید بر توسعه انسانی	
۲. تأکید بر ارزشها و اهداف کمی	۲. تأکید بر ارزشها و اهداف کیفی	
۳. سازمان اولویت دارد	۳. انسان اولویت دارد	
۴. انسان مقید و منزوی است	۴. انسان دارای آزادی و اختیار است	
۵. انسان به سازمان وابسته است	۵. انسان به خوبی اعتماد دارد.	
۶. تمرکز و گرایش به شهرنشینی	۶. عدم تمرکز و دوری از شهر	
۷. روابط رسمی و قراردادی	۷. روابط متقابل و انسانی	
۸. انسان برای سازمان کار می کند	۸. انسان برای خود کار می کند	

نتیجه: چنانچه نظریه SHE را مورد توجه قرار دهیم بسیاری از آموزه‌های سنتی مدیریتی مانند نظام جلب و استخدام، سازماندهی، ساعت کار و ... دچار تحول اساسی خواهد شد.

مدیریت بحران' Crises Management'

تعریف بحران: بحران رخداد و حادثه غیر مترقبه‌ای است که جمع عظیمی از افراد (سازمان) را تحت تأثیر قرار داده و جریان عادی زندگی فردی (سازمانی) را با اختلال مواجه نماید و تصمیم‌گیری فوری را برای رفع آن اجتنابناپذیر نماید.

تعریف مدیریت بحران: مدیریت بحران بر پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای برخورد با آن دسته مسائل داخلی و خارجی که سازمان را تهدید جدی می‌کند اطلاق می‌شود.

- | | |
|--|----------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> ۱. بحران اقتصادی ۲. بحران سیاسی ۳. بحران اجتماعی ۴. بحران فرهنگی ۵. بحران طبیعی ۶. بحران غیرطبیعی (سوانح) ۷. بحران سازمانی مانند از دادن مشتریان (آتش سوزی ناگهانی و عظیم در خط تولید و....) | أنواع بحرانها |
|--|----------------------|

- | | |
|---|--------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> ۱. پیش‌بینی (بررسی نقاط بحران خیز و پیش‌بینی آن) ۲. تدوین برنامه (تنظیم برنامه اقتضانی) متناسب با هر بحران ۳. تأمین نیروی انسانی (ایجاد گروههای مدیریت بحران با تخصص‌های مختلف) ۴. اجرا (تمکیل برنامه‌های مدیریت بحران از طریق اجرای آزمایشی آن) | مراحل برنامه ریزی |
|---|--------------------------|

- | | |
|--|---------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> ۱. استراتژیهای پیشگیری از وقوع بحران ۲. استراتژیهای آمادگی در بحران ۳. استراتژیهای مواجهه با بحران ۴. استراتژیهای عادی سازی شرایط پس از بحران | استراتژیهای مدیریت بحران |
|--|---------------------------------|

۱. نادیده گرفتن نخستین علائم هشدار دهنده بحران
 ۲. انکار وجود مسئله هنگامی که حادثه ناگواری در حال رخ دادن است.

دو اشتباه مهم در هنگام
مواجهه با بحران

۱. سیستم کنترل تشخیصی: (همانند پزشک که با معاینه بیمار بر اساس شاخص‌های هشدار دهنده وضعیت وی **تشخیص‌واز** حیث عملکرد وسلامتی کنترل می‌کند)

۲. سیستم کنترل ارزشی: مدیران عالی اهداف و ارزش‌های اساسی سازمان را برای کارکنان دقیقاً تعیین نمایند و بگونه‌ای که کارکنان مشتاقانه آن را پذیرند و در جهت استقرار آن تلاش می‌کنند.

۳. سیستم کنترل تحدیدی: در این روش با تعیین مواردی که کارکنان باید انجام دهنند آن رفتار را کنترل می‌کنیم. در این روش نوع کنترل (قلمرو) مجاز را برای آنها مشخص می‌کنیم. در این سیستم با نهی کردن، حداقل استانداردهای قابل قبول را مشخص و تعیین می‌کنیم.

۴. سیستم کنترل تعاملی: این سیستم همانند سیستم‌های رسمی است که در اختیار مدیران قرار می‌گیرد تا به طور منظم مدیران را در جریان تصمیمات کارکنان قرار دهد. این نوع سیستم برای **محیط‌های دارای عدم اطمینان شدید** (بسیار بالا) مناسب است.

چهار سیستم‌های
کنترل بحران

مدیریت منابع انسانی (HRM) Human Resources Management

امروزه بر اهمیت منابع انسانی بصورت مستمر افزوده می شود زیرا مهمترین وجه مشخصه سازمانهای موفق تأکید بر سرمایه انسانی و مدیریت دانایی است. با کمی دقیق می توان کشورهایی را مثال نمود که دارای منابع زیرزمینی عظیم و غنی هستند (کشورهای افریقایی) ولی توسعه یافته نیستند در عوض کشورهایی هستند که دارای منابع غنی زیرزمینی نیستند ولی دارای نیروی انسانی توسعه یافته هستند و جزو کشورهای توسعه یافته هستند (مانند ژاپن)، به طور طبیعی این وضعیت برای سازمانها متصور است و رمز موفقیت سازمانهای موفق، دارابودن نیروی انسانی کیفی و شایسته است نه منابع مادی قوی و عظیم.

امروزه گفته می شود یکی از باورترین شاخصهای ارزیابی بهره‌وری سازمان و مدیریت آن «بازگشت سرمایه» است و مدیران هوشمند می‌دانند که عملکرد این شاخص تابع «کارآمدی افراد» است.

مدیریت منابع انسانی هم در سازمان‌های خصوصی و هم دولتی و هم خیریه مطرح است بنابراین حوزه‌ای فراگیر و عمومی است.

منابع یا Resource ورودیهای یک سازمان هستند که یکی از گرانبهاترین این منابع سازمانی «افسان» است زیرا:

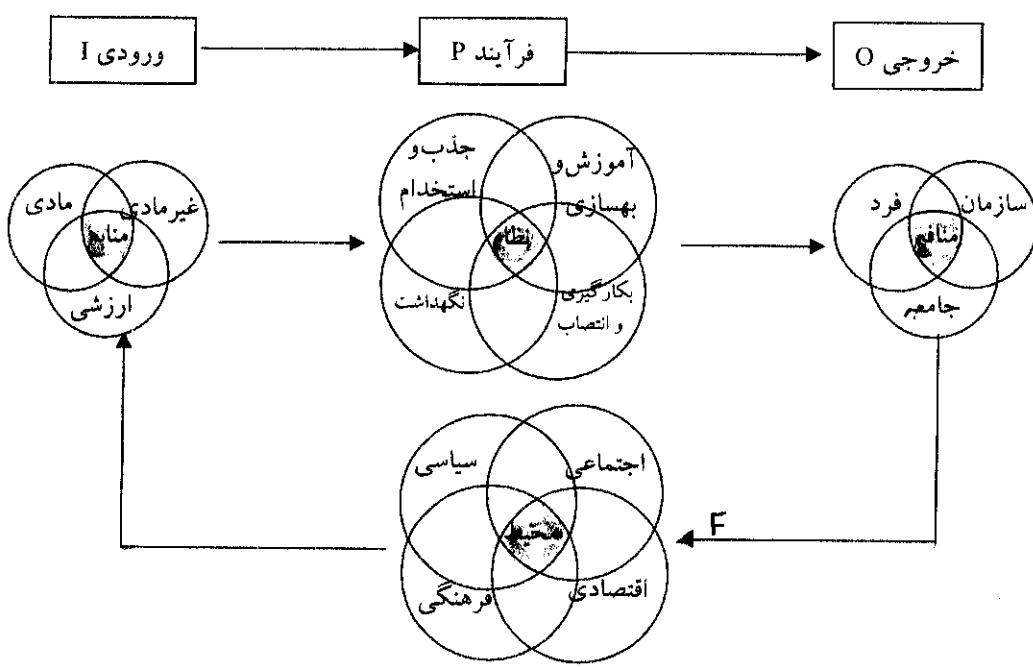
۱- خودش یک منبع است. ۲- استفاده و بهره‌گیری از سایر منابع به رفتار این منبع وابستگی دارد.

مدیریت منابع انسانی به دنبال پاسخگویی به این سوال است که چگونه مهمترین منبع سازمانی را مدیریت کنیم؟ پاسخ این است که برای مدیریت منابع انسانی بایستی: ۱- جذب و استخدام ۲- آمورش و توسعه و بهسازی ۳- بکارگیری و انتصاب ۴- نگهداشت (مسائل انگیزشی) آن را بدرستی انجام دهیم بگونه‌ای که اهداف سازمانی محقق شود.

تعریف مدیریت منابع انسانی: به فرایند جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، بکارگیری (انتصاب) و نگهداشت منابع انسانی به منظور تحقق اهداف سازمان مدیریت منابع انسانی گفته می‌شود.

سیستم مدیریت منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی خود یک سیستم است که عناصر و عوامل آن در شکل زیر مطرح شده است.



سیستم مدیریت منابع انسانی

**ورودی های سیستم (Input) :**

- منابع مادی (سرمایه - تکنولوژی)
- منابع غیرمادی (قوانين - دستورالعملها)
- منابع ارزشی (آرمانها - عقاید - باورها)

فرآیند سیستم (process) :

- نظام جذب و استخدام نیروی انسانی
- نظام آموزش و بهسازی نیروی انسانی
- نظام بکارگیری و انتصاب نیروی انسانی
- نظام نگهداری نیروی انسانی

خروجی های سیستم (outputs) :

- منافع فرد
- منافع سازمان
- منافع جامعه

هر کدام از اجزاء I , O , P , F از یکدیگر اثر می‌گیرند و روی هم اثر می‌گذارند مثلاً بین منافع فرد، سازمان و جامه پیوند وجود دارد.

بازخورد سیستم مدیریت منابع انسانی (Feedback) :

- سیستم اجتماعی
- سیستم سیاسی
- سیستم فرهنگی
- سیستم اقتصادی

عوامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی

(الف) عوامل درونی (داخلی): منظور عواملی است که در اختیار سازمان است و سازمان می‌تواند در آنها دخول و تصرف نماید و آنها را تحت تأثیر قرار دهد. این عوامل عبارتست از:

۱- فلسفه و اهداف سازمان (مثل فلسفه وجودی دولت که در حال حاضر لاغر کردنش مطرح است و به طور طبیعی سازمان‌های دولتی نیز باید نظام مدیریت منابع انسانی خود را در راستای رسالت فوق شکل دهند).

۲- سیاستها و خط مشی‌های سازمان (مثل ارتقاء از درون که نظام انتصاب را تحت تأثیر قرار می‌دهد مانند سیاست بانک در واگذاری پست‌های مدیریتی که از درون بانک است)

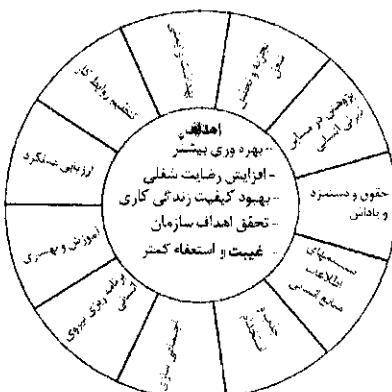
تبلیغات و همکاری مدیران (مثل تمايل مدیران در طراحی و اجراء نظام اعطای پاداش که نحوه و جگونگی پرداخت پاداش را تحت تأثیر قرار می دهد)

قوانین خارجی (بیرونی): منظور عواملی است که خارج از اختیار سازمان است و سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. این عوامل عبارتند از:

- ۱- قوانین و مقررات (مثل قوانین استخدام کشوری)
- ۲- تکنولوژی (سرمایه برق یا کاربر بودن آن)
- ۳- رقبا (بازار رقابت مثل رقابت در صنایع غذایی در مقایسه با صنایع انحصاری مثل تولید قند)
- ۴- سهامداران (سهامداران شرکتها)
- ۵- شرائط اقتصادی (مثل واگذاری کارهای دولتی به بخش خصوصی)
- ۶- بازار نیروی کار
- ۷- مشتریان
- ۸- فرهنگ جامعه

چرخ مدیریت منابع انسانی (Human Resource wheel)

اهداف مدیریت منابع انسانی عبارتست از:



- ۱- بهرهوری بیشتر
- ۲- افزایش رضایت شغلی
- ۳- بهبود کارکنان (Q.W.L) کار کنان
- ۴- تحقق اهداف سازمانی
- ۵- غیبت، استعفاه و ترک خدمت کمتر

نمودار نشان می دهد که اگر هر یک از اجزاء چرخه نباشد، چرخه خوب کار نمی کند و اهداف مترتب بر آن محقق نمی شود. دیگر این که هیچکدام از این اجزاء به طور مطلق بر یکدیگر برتری و رجهان ندارد و بستگی به شرایط است که یک فعالیت در مقایسه با دیگری اهمیت بیشتری پیدا می کند. زمانی که سازمان با ترک خدمت نیروی شایسته و کیفی روپرتو می شود در این صورت مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی تحت عنوان نگهداشت منابع انسانی در مقایسه با فعالیت های دیگر نظری جذب و استخدام اهمیت بیشتری پیدا می کند و در شرایط دیگر ممکن است اهمیت پرداختنی به جذب و استخدام از نگهداشت مهمتر باشد.



- موسسه آموزش عالی آزاد پارسه
تئوی مديريت
- ۱- عوامل فردی (مانند سطح نیازها، سن، بلوغ، انگیزه، اشتیاق و ...)
 - ۲- عوامل گروهی (مانند همکاران، سربرستان و ...)
 - ۳- عوامل سازمانی (مانند نظام پرداخت ها، فرصت های رشد، نوع شغل، سیاست های پرسنلی، شرایط کار و ...)

رضایت شغلی در قالب **نمودنگری** فرد نسبت به شغل تعریف می شود.

تعهد (Commitment) عبارت است از احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان.

پایانی (Involvement) یعنی اشتیاق فرد برای پاسخگویی به خواسته هایی که شغل از او دارد. تعهد و پایانی همانند رضایت شغلی تابعی از عوامل فردی، گروهی و سازمانی است.

- مفهوم **کیفیت زندگی کاری** (Q.W.L) اشاره به این دارد که کار بخشی از زندگی فرد را تشکیل می دهد. محاسبات نشان می دهد $\frac{2}{3}$ غیر مهند افراد در کار سپری می شود.

کیفیت زندگی کاری

QWL

مشارک کارکنان : هر چه کارکنان سازمان مشارکت بیشتری داشته باشند کیفیت زندگی کاری آن بالا می رود. افزایش مشارکت به معنی افزایش حق تصمیم گیری و ارتقاء آزادی عمل مساوی افزایش تفویض اختیار است.

خشودی یا رضایت در کار : هر چه افراد نسبت به کار احساس مثبتی داشته باشند کیفیت زندگی کاری آن بالا می رود.

کاهش فشار عصبی ناشی از کار : (با رضایت شغلی ارتباط دارد). هر چه استرس کم می شود کیفیت زندگی کاری بهبود می یابد.

حوادث و سوانح در کار : هر چه میزان حوادث و سوانح در کار کم شود کیفیت زندگی کاری افزایش می یابد (به بخش بهداشت و ایمنی اشاره دارد)

سین توسعه مدیریت منابع انسانی

سیر واژه های بکار گرفته شده در حوزه مدیریت منابع انسانی حاکی از تفاوت های عمیق در رابطه با اهمیت و جایگاه نیروی انسانی است که به ترتیب عبارتست از:

۱- **man power** (نیروی انسانی) ← (نیروی فیزیکی) ← تفکر غالب در دوره کلاسیک ها

↓ به

۲- **personnel** (کارمند) ← توجه به جمع تشکل یافه ← تفکر غالب در دوره نئو کلاسیک

↓ به





۳- **human resource (H.Resource)** (منابع انسانی) به عنوان ذخیره و منبع با ارزش سازمانی ← تفکر سیستمی و اقتصادی

→ به

۴- **Knowledge worker** (کارگران دانش) ← نیروی انسانی به عنوان خلق کننده ایده و دانش ← تفکر قرن ۲۱

در دوره معاصر نگاه به نیروی انسانی از حالت فیزیکی و یدی به نیروی فکری تبدیل شده یعنی تمام آنچه در سازمان خلق شده و توسعه می‌یابد به منابع انسانی بستگی دارد. در عصر اطلاعات مهمنترین منبع سازمانی منابع انسانی است زیرا سازمان‌ها دانش محور هستند و توجه آن‌ها از منابع زیرزمینی به منابع انسانی معطوف شده است. پایه اصلی بحث‌های جدید تحت عنوان **مدیریت دانایی** و تئوری‌های نوین مدیریت به همیت منابع انسانی یا همان سرمایه انسانی باز می‌گردد و اشاره دارد که شرط اصلی توفیق سازمان‌ها وجود **منابع انسانی شایسته** و لائق است. حال برای درک اهمیت و سیر توسعه منابع انسانی بایستی سیر توسعه جوامع و به تبع آن سیر توسعه مدیریت منابع انسانی را بشناسیم که در ادامه مطرح می‌شود.

سیر توسعه جوامع، این سیر عبارتست از:

جوامع خواراک جو (عصر شکار) ← جامعه پالیزی ← عصر کشاورزی ← عصر صنعتی ← عصر فرآصنعتی ← عصر اطلاعات در دوره شکار انسانها به اندازه مصرفشان منابع داشتند، در دوره کشاورزی تولید بیشتر از مصرف شد و در دوره صنعتی تولید انبوه شد، و علاوه بر آن ارایه خدمات نیز انبوه شد. در عصر فرآصنعتی حجم ارایه خدمات و تولیدات آن در مقایسه با دوره صنعتی بیشتر شد و در دوره اطلاعات بخش عظیمی از تولیدات سازمانها به تولید و پردازش اطلاعات و خلق دانش معطوف شد. چنین تحول یعنی حرکت از عصر شکار به عصر فرآصنعتی مدیون «منابع انسانی» بوده است.

از سوی دیگر بررسی ها نشان می‌دهد که سیر توسعه مدیریت منابع انسانی سازگاری و پیوستگی قابل توجهی با سیر توسعه جوامع و سیر توسعه مدیریت دارد بدین معنی، انسانهایی که در عصر اطلاعات برای سازمانها کار می‌کنند با انسانهایی که در عصر کشاورزی و حتی صنعتی در سازمانها مشغول بودند دارای تفاوت‌های اساسی است. به اختصار می‌توان گفت که الگوی مدیریت منابع انسانی در عصر اطلاعات که دانش و مدیریت متنبی بر دانایی حرف اول را برای رشد وبقاء سازمانها در دنیای رقابتی می‌زند کاملاً با الگوهای ماقبل آن متفاوت است. زیرا منابع انسانی که برای سازمانها و دانش آفرینی کار می‌کنند نسبت به شغل و کار نگرش متفاوت نسبت به قبل دارند و به شغل به عنوان **منبع رضایت** درونی و **تلقین نیازهای مالکی** می‌نگردند، به عنوان **ابزاری برای تأمین معیشت**، بنابراین خواهان **استقلال**، **آزادی عمل** و **اختیار تصمیم گیری** با رویکرد رشد وارتقاء توانایی‌های خود به صورت **مستمر** هستند. این سیر توسعه را می‌توان به صورت زیر معرفی کرد.

مراحل توسعه مدیریت منابع انسانی را می‌توان در ۶ مرحله بیان نمود:

توجه: رابطه مراحل نسبت به هم مکملی است یعنی مرحله، مرحله ماقبل خود را رد نکرده بلکه کامل کرده است.

۱- مرحله رفاه: (تا قبل از جنگ جهانی اول)

۲- مرحله سروپستی کارکنان: (بین دو جنگ جهانی اول و دوم)

۳- مدیریت پرسنلی : (سالهای ۱۹۵۰-۱۹۶۰)

۴- مرحله مدیریت پرسنلی در حال پیشرفت : (سالهای ۱۹۶۰-۱۹۸۰)

۵- مرحله کارآفرینی : (۱۹۸۰-۱۹۹۰)

۶- مرحله فرآکارآفرینی : (۱۹۹۰ به بعد)

مرحله پرسنلی : واحد منابع انسانی در سازمان وجود نداشت تنها بخشی بود که به مسائل وفاهمی کارکنان رسیدگی می کرد (مثل بیمه ، تأمین غذا و ...) که متناظر با دوره کلاسیکها است.

مرحله پرسنلی کارکنان : در این دوره مدیران عالی سازمانها احساس کردند کارکنان بخش مهمی از سازمان را تشکیل می دهند پس باید بخشی باشد علاوه بر مسائل وفاهمی کارکنان به مسائلی نظیر حقوق و دستمزده، اعطای مرخصی ، ثبت و ضبط استناد و مدارک سازمانی حقوق و ... رسیدگی کند.

مرحله مدیریت پرسنلی : مدیریت مفهوم وسیعتری از سربرستی دارد. علاوه بر وظائف قبلی وظایف مانند جذب و استخدام کارکنان به واحد منابع انسانی اضافه شد. وقتی وظائف سازمان زیاد می شود اهمیت سازمان هم افزایش می یابد. بنابراین در این دوره اهمیت واحد منابع انسانی رو به افزایش گذاشته است.

مرحله مدیریت کارکنان : علاوه بر وظائف قبلی مسائلی نظیر طراحی نظامهای حقوق و دستمزده رسیدگی به مسائل انتسابات، ارزیابی عملکرد کارکنان و ... به وظایف واحد منابع انسانی اضافه شد.

مرحله کارآفرینی : در این دوره از مدیران منابع انسانی انتظار می رفت علاوه بر وظائف قبلی افزایش کارآفرین را برای سازمان جذب و کنترل سازمانها بتوانند در دنیای رقابتی پیشرفت کرده و به رشد و توسعه خود ادامه دهند. در این مرحله مدیران منابع انسانی در شرکت‌های سازمانی دخالت می کردند و جایگاه آنها تا سطح عضویت در هیأت مدیره شرکتها و مدیریت‌های عالی ارتقاء پیدا کرده بود.

مرحله فرآکارآفرینی : در این دوره هیچ استراتژی در سازمان گذاشته نمی شود مگر اینکه واحد مدیریت منابع انسانی آن استراتژی را تایید کند یعنی واحد منابع انسانی نقش سیاستگذاری پیدا کرد. زیرا اگر سازمان‌ها بخواهند محصول نو داشته باشند تا بتوانند رقابت کنند و سهم بازارش را توسعه دهند منوط به داشتن نیروی انسانی شایسته است. در این دوره مدیران منابع انسانی به عنوان شرکت راهبردی (strategic partner) لقب گرفتند.

پس می توان گفت اگر استراتژی بخواهد در سازمان محقق شود مهمترین زمینه آن وجود نیروی انسانی شایسته است. در واقع دنیای علم و دانش پیچیده شده است. پس روش‌های جذب و بکارگیری باید بازسازی شود. در حال حاضر ۳۰۰۰۰ نوع مشاغل مختلف در دنیا شناسایی شده است. این امر بدین معنی است که روش‌های جذب سنتی که برای تعداد مشاغل محدود بکار گرفته می شد کارآیی خود را از دست داده و بایستی روش‌های نوین در این رابطه طراحی و اجرا شود.

به عبارت دیگر در این دوره حوزه مدیریت منابع انسانی چالشی شده است و به عبارت دیگر مدیریت منابع انسانی حوزه چالشی (challenge) است. منظور از چالش این است که اگر مدیران سازمانها با حوزه مدیریت منابع انسانی بصورت اثربخش تعامل نکنند قطعاً با شکست موافق خواهند شد و چنانچه تعامل منطقی داشته باشند برای سازمان فرصت ایجاد می کند تا اهدافش را محقق نماید.

اچام تراز

دلائل چالشی شدن مدیریت منابع انسانی :

۱- رقابت زیاد در محیط کار : ما نمی توانیم روش‌های مبتنی بر گذشته را بکار بگیریم. (مفهومی داریم بنام افزایش چند میظوره که برای کار در سازمان مهارت‌های مختلفی دارند).

۲- تغییر ارزش‌های نیروی کار : بیان می شود در دوره معاصر کار فقط برای تامین معیشت نیست بلکه ابزاری برای تامین نیازهای ثانویه است. (ملوک)

۳- افزایش سطح مهارتها : توانایی‌های افراد افزایش یافته بنابراین روش‌های مدیریت نمودن آنها نیز بایستی از پیچیدگی و کیفیت لازم برخوردار باشد.

۴- متنوع شدن تخصصها : تخصصها متنوع و جزئی شده و روش‌های مدیریت منابع انسانی به طور قطع بایستی پیچیده‌تر می شود. مانند استخدام کارکنان که در گذشته روش‌های جذب ساده بود ولی در دوره کنونی با توجه به تنوع تخصص‌ها این روشها نیز مستلزم بازنگری و به هنگام سازی است.

۵- ورود زنان به بازار کار : امروزه ورود زنان به بازار کار و کسب باعث چالشی شدن مدیریت منابع انسانی شده است لذا الگوهای مدیریت منابع انسانی باید متناسب بازیجع شود تا ~~مشابه~~ کانون خانواده دچار مشکل نشود یا نوع مشاغل متناسب با ویژگی‌های فیزیکی، روحی، روانی و عاطفی زنان طراحی شود.

۶- ورود تکنولوژی‌های جدید به عرصه کار سازمان : می‌دانیم که تکنولوژی عرصه مدیریت را دگرگون کرده و بطور طبیعی نظام مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده است. یعنی با ورود تکنولوژی نوین مفهوم کسب و کار و قابلیت‌های مورد نیاز برای ایفای وظایف دچار تغییرات بنیادین شده است.

(مزکورند) سازنی (work study)

تجزیه و تحلیل شغل (کارشناسی) (Job Analysis) :

صاحب‌نظران معتقدند پایه و اساس فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تجزیه و تحلیل شغل است. به عبارت دیگر برای انجام هر فعالیتی (نظر جذب،

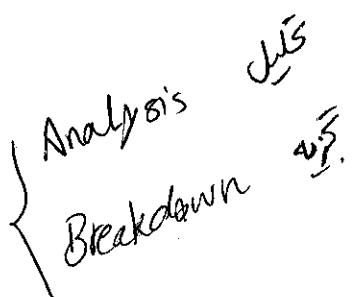
آموزش، ارزیابی عملکرد، پرداخت حقوق و مزايا و...) تا وقتی شغل را نشناسیم نمی‌توانیم این فعالیت‌ها را به درستی انجام دهیم.

کاربرد

تعريف تجزیه و تحلیل شغل :

تعريف ۱- تجزیه و تحلیل شغل یا کارشناسی به تعییر ساده همان یا زکردن یا شکافتن یک شغل است که به منظور شناسایی وظائف مسئولیتها، تکالیف، ارتباطات، شرائط فیزیکی محل کار، تعامل با همکاران، کار با اشیاء و ... است.

تعريف ۲- تلاش و کاوش سیستماتیک (نظمدار) به منظور شناخت وظائف، مسئولیتها، اختیارات، تکالیف و به طور کلی آنچه در یک شغل انجام می شود. تعريف تجزیه و تحلیل شغل



تجزیه

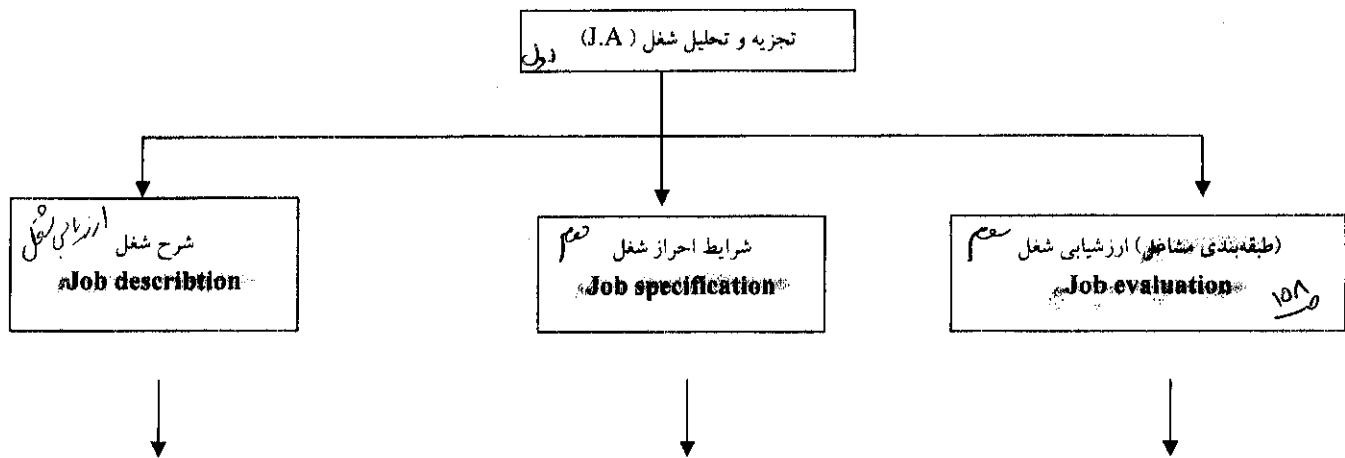
نه.

تحلیل

نه.

تجزیه و تحلیل شغل سه پرامتر اصلی دارد:

- ۱- شرح شغل ۲- شرایط احراز شغل ۳- ارزشیابی شغل



عبارت است از تعیین ویژگی های موردنیاز شاغل برای انجام شغل در مقایسه با مشاغل دیگر.

عبارت است از بیان شرح وظایف، مسئولیت ها، تکالیف، اختیارات، ارتباطات در یک شغل.

یکی از مدلهایی که انجمان آمریکایی برای تجزیه و تحلیل شغل ارایه داده است، مشاغل نسبی و جویی زیر است:

people (افراد) ← things (اشیاء) ← Data (داده)

در این روش ^(۱) مبنای سه عامل داده، افراد و اشیاء ویژگی ها و مختصات آن شغل شناسایی و سپس نسبت به تجزیه و تحلیل شغل اقدام و بر اساس اطلاعات شرایط احراز شغل را شناسایی ^(۴) و شغل را ارزشیابی ^(۵) و جایگاه نسبی آن را در مقایسه با مشاغل دیگر تعیین می کنیم.

اشیاء چیز ها	افراد (People)	داده (Data)
تنظيم کردن اشیاء	مذاکره کردن با ...	ترکیب کردن داده
کنترل عملیات کردن اشیاء	دستور العمل دادن به ...	همانگشت کردن
دستکاری کردن سوپرستی کردن ...	تحلیل کردن
اداره کردن ...	ایجاد انگیزه کردن دهن ...	تهیه کردن
تغذیه کردن ...	اقناع کردن ...	محاسبه کردن
هدایت کار کرد اشیاء	کمک کردن برای انجام کارکردن ...	نکث کردن
		مقایسه کردن

یعنی اینکه برای تحلیل شغل و ارزشیابی آن در حوزه داده ها ~~جیجم~~ تحلیل، محاسبه، تکثیر، مقایسه و تهیه می شود در مقایسه با شغل دیگر چگونه است و به لحاظ اهمیت در مقایسه با شغل دیگر در چه جایگاهی است. برای مؤلفه های دیگر نظری افراد و اشیاء نیز ارزشیابی مطروحة صورت می گیرد و در نهایت شغل تحلیل شده و متعاقباً شرایط احراز شغل مشخص و در نهایت شغل مورد نظر ارزشیابی می شود.

در مدل دیگر برای طبقه بندی شغل پنج عامل بشرح زیر مطرح شده است:

۱. **مهارت**: شامل کلیه تواناییهای ابتدائی است که لازم است کار را بر اساس آنها انجام دهد.

۲. **مسئولیت**: میزان حساب پس دهی و تعهد مالی و اخلاقی در هر شغل که بر عهده شاغل آن است.

۳. **شرایط فکری**: توانایی های لازم فکری و بهره هوشی مناسب برای انجام دادن وظایف محوله در هر شغل

۴. **شرایط جسمی**: یعنی ویژگیهای فیزیکی مورد نیاز برای انجام هر شغل نظری، قد، وزن، سن و ...

۵. **شرایط کلیه**: میزان خطرات احتمالی، آسیب پذیری، استرس و ... ناشی از انجام وظایف شغلی

حال با توجه به معیارهای فوق (بر مبنای نوع مدل انتخابی برای طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل) با استفاده از روشهای امتیازی^۱، رتبه بندی^۲، درجه بندی^۳ و چک لیست ارزش هر شغل را محاسبه و جایگاه آن را در مقایسه با مشاغل دیگر در سازمان تعیین می کنیم.^۴

مراحل تجزیه و تحلیل شغل:

مراحل ۶ گانه تجزیه و تحلیل شغل بشرح زیر است:

۱- شناخت اهداف، مأموریت و رسالات سازمان مورد بررسی

۲- شناسایی مشاغل سازمان مورد بررسی

۳- انتخاب مشاغل نمونه از بین مشاغل بگونه ای که مشاغل انتخابی معرف جامعه یاتمامی مشاغل باشد.

۴- آنالیز اطلاعات برای تحلیل شغل

۵- طبقه بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات

۶- تجزیه و تحلیل شغل

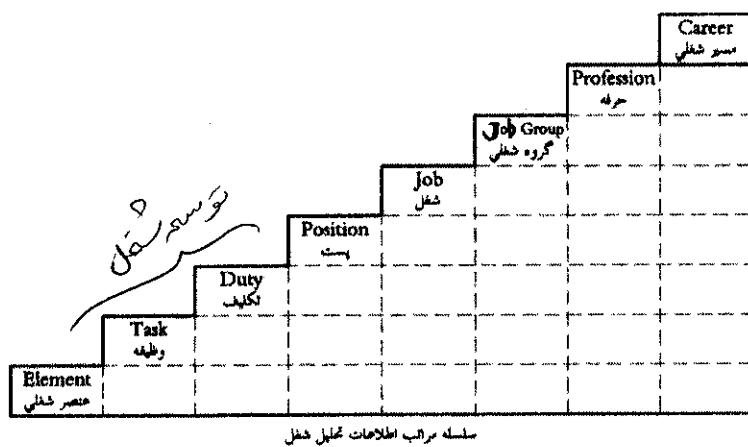
عمومی ترین روش طبقه بندی مشاغل: روش نمره دهی یا امتیازی است که بر مبنای امتیازهای کسب شده مشاغل ارزشیابی و طبقه بندی می شود.

روشهای جمع آوری اطلاعات در تجزیه و تحلیل شغل: (روشهای کارشکافی)

۱- مشاهده ۲- مصاحبه ۳- پرسشنامه ۴- استاد و مدارک ۵- ترکیبی

۶- مطالعه حرکت سنجی و زمان سنجی (time & motion study) ۷- کارسنجی (کارسنجی گزارش گری نسبت به نحوه انجام کار در زمان حال است و زمان سنجی اشاره به را مشاهده نحوه انجام کار در زمان انجام کار است).

- ۱- مشاهده : یعنی دیدن هدفدار (مانند توصیف شغل فرد از طریق مشاهده)
 - ۲- مصاحبه : شامل گفتگوی هدفدار به منظور شناسایی وظایف، تکالیف، اختیارات و مسئولیت یک شغل است.
 - ۳- پرسشنامه : بیان وظایف، مسئولیت و تکالیف یک شغل در قالب پاسخ به سوالات از سوی شاغل، سپرست، مدیران بالادست و....
 - ۴- استاد و مدارک : استفاده از استاد و مدارک جهت شناخت وظائف و مسئولیت‌ها و ... یک شغل همانند فرم‌های شرح شغل که معمولاً در سازمانهای موجود است.
 - ۵- ترکیبی : ترکیبی از روش‌های بالا.
 - ۶- زمان و حرکت سنجی : استفاده از (time & motion study) زمان و حرکات برای انجام کار بررسی، شناسایی و ثبت و ضبط می‌شود.
 - ۷- کارسنجی : عبارت است از گزارش کردن نسبت به نحوه انجام کار در زمان مورد بررسی.
- روش‌های ارائه اطلاعات بر مبنای سلسله مراتب اطلاعات در تجزیه و تحلیل شغل :**



به کوچکترین جزء هر شغل عضصر شغلی (Job element) گفته می‌شود.

ترکیب چندین عنصر شغلی با هم وظیفه را تشکیل می‌دهند. چندین وظیفه که با هم ترکیب می‌شود، تکلیفت را تشکیل می‌دهند. از ترکیب چندین تکلیف، پیست سازمانی به وجود می‌آید.

از ترکیب چندین پست، شغل به وجود می‌آید.

از ترکیب چندین شغل، گروه شغلی به وجود می‌آید.

از ترکیب چندین گروه شغلی، حرفه به وجود می‌آید.

از ترکیب چندین حرفه، مجموع شغلی مشخص می‌شود.

منابع اطلاعات برای تحلیل شغل :

۱- مدیران عالی

۲- مدیران میانی

۳- سپرستان واحد

۴- کارگاهان (مناسب ترین منبع اطلاعاتی قلمداد می‌شوند)

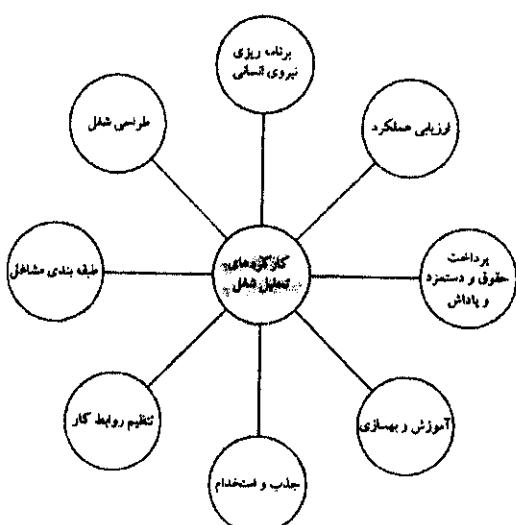
پله استاد و مدارک موجود

کارکردهای تجزیه و تحلیل شغل:

استفاده‌ها از اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل: یعنی از اطلاعات

تحلیل شده چه بهره‌برداری‌هایی در سازمان می‌توان نمود: موارد

استفاده از اطلاعات تحلیل شغل عبارت است از:



کارکردهای تجزیه و تحلیل شغل

(job design)

۶. اعطای پاداش

۷. طراحی شغل کار

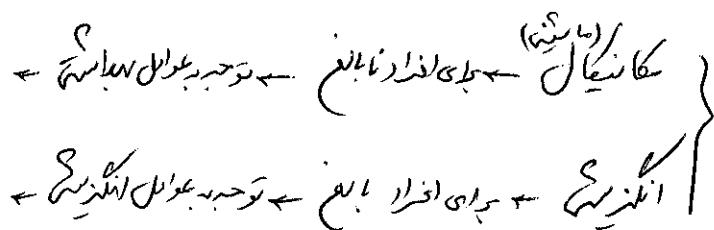
۸. آموزش

۹. تنظیم روابط کار

پس تمامی اطلاعات چرخه مدیریت منابع انسانی از اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل نشأت می‌گیرد.

طراحی شغل

طراحی شغل عبارت است از ^① اینکه چگونه عناصر و اجزاء یک شغل را بصورت منطقی در کنار یکدیگر چیدمان کنیم تا شاغل احساس رضایت نماید و به عبارتی احساس مثبت و مفیدی برای انجام وظایف در شغل به شاغل دست می‌دهد.



↑
حساب
↑
آزمودن

روش‌های طراحی شغل:

المم دیدگاه مدیریت علمی (روش مکانیکال Mechanical Method)

در این روش طراحی شغل به این شکل است که تمامی رفتارها، حرکات و ظایف یک شغل از قبل کاملاً مشخص و معین شده است به عبارت دیگر مراحل انجام کار استاندارد شده و شاغل آزادی عمل و انعطاف ندارد. (مثل نگهبان یک سازمان یا تحویل‌دار یک بانک که تمامی مراحل کار آن اعم از دریافت پول از مشتری و پرداخت به آن استاندارد شده و در تمامی شعبات یک بانک بصورت مشابه عمل می‌شود)

کار ریک نهاد

۳- روش دو عاملی آزمودی و نیزگی (Mature & immature theory)

توسط **توماس و جانسون** پژوهش را مطرح کرد: او ویژگیهای افراد بالغ و نابالغ را بروی یک طیف بشرح زیر بیان نمود:

Motivational Job	طیف رفتاری	Mechanical Job
ویژگیهای افراد بالغ		ویژگیهای افراد نابالغ
۱- فعال یعنی ابتکار عمل دارند		۱- مسکونی و اکتشافی عمل می‌کنند
۲- مستقل است		۲- منکی است، می‌خواهد همیشه هدایت شود
۳- علاقه عمیق دارد		۳- علاقه سطحی دارد
۴- چشم انداز وسیع دارد		۴- چشم انداز محدود دارد
۵- رفتار اثرگذار دارد		۵- رفتار تابعی دارد
۶- تأمین نیازهای غیرمادی برانگیزش‌نده وی است (آنژر)		۶- تأمین نیازهای مادی برانگیزش‌نده وی است (اویس)
۷- به چندین طریق رفتار می‌کنند		۷- به یک طریق رفتار می‌کنند
۸- خودآگاه است و بر روی رفتار خود کنترل دارد		۸- ناخودآگاه است (با کنترل نکردن)

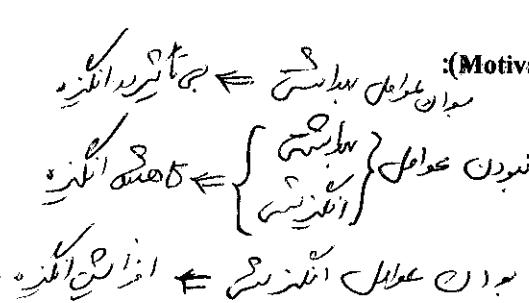
برای **آنژر نیلنکنگوی** طراحی شغل بصورت mechanical matching است. اگر انسان را بالغ فرض نمائیم تفویض اختیار، حق تصمیم‌گیری و ... می‌دهیم بنابراین **آنژر نیلنکنگوی** نیزه‌های نابالغ و برای مشاغل آن آزادی عمل، حق تصمیم‌گیری و ... قائل می‌شویم.

۱۷۵

(Motivation – Hygiene theory):

او بیان کرد در سازمان دو دسته عوامل وجود دارد:

بجز نگهبانی نهاد



۱- یک دسته عوامل بهداشتی یا عوامل حافظ وضع موجود هستند؛ به عبارت دیگر وجود این عوامل موجب افزایش نهی شود اما اگر وجود

نمایش داشته باشد، میزان افزایش را کاهش می دهنده. (مثل حقوق و مزایا،^{۱۶۷} پاداش،^{۱۶۸} شرایط فیزیکی محل کار،^{۱۶۹} بست و مقام اگر بخاطر حقوق باشد)

۲- عوامل انگیزشی؛ اگر در سازمان باشد باعث تقویت افزایش شده و اگر نباشد موجب کاهش افزایش می شود. (مثل آزادی عمل،^{۱۷۰} استقلال،^{۱۷۱}

حق تصمیم گیری^{۱۷۲} برداشتن قدرت تصمیم گیری،^{۱۷۳} وجود فرصت برای رشد ارتفاع،^{۱۷۴} اگر ما عوامل بهداشتی را در سازمان قوی بدانیم و به آنها توجه داشته باشیم الگوی طراحی شغل به سمت mechanical^{۱۷۵} مانشی و اگر عوامل انگیزشی واقعی بدانیم الگوی شغل به صورت

عوامل انگیزشی^{۱۷۶} (ترمیم پادشاهی)

۴- توسعه شغل (Job enlargement): گستردن مامض (نقش)

منظور گشوفش افقی شغل است. یعنی نوع دادن به شغل از جنس وظایف مشابه به عبارتی همان روشن مکانیکال یا ماشینی در طراحی شغل است. در این روش وظایف و نکالیف یک شغل افزایش می باید اما در سطح نه در عمق به عبارتی برو تعداد وظایف شاغل که مشابه با وظایف قبلي اوست افزوده می شود.^{۱۷۷}

۵- غنی سازی شغل (Job enrichment): گستردن روحمن (نحوه)

شغل به گونه ای طراحی شود که پیوندهای روبه عقب (backward) و پیوندهای روبه جلو (forward) شغل به آن شغل متصل شود (شغل عمیق می شود) این روش انگیزشی است که به آن گسترش در عمق یا غنی سازی شغل هم گفته می شود بگونه ای که در این شیوه طراحی به شاغل آزادی عمل، اختیار و حق تصمیم گیری برای انجام وظایف داده می شود.

۶- روش مشاغل گروهی (Job group):

از روشهای انگیزشی که برای ایجاد فضای مشارکت در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. در این روش مشاغل بگونه ای طراحی می شود که ضرورت همکاری افراد برای انجام وظایف شغلی اجتناب ناپذیر باشد. بیش (team work) یا گروههای کاری خودگردان یا تیم اطاق عمل در یک بیمارستان) که الگوی مشاغل بگونه ای طراحی می شود که انجام وظایف مربوطه تنها در صورت همکاری اعضای گروه و یا سازمان امکان پذیر می شود.

۷- روش چرخش شغلی (Job rotation):

یکی از روشهای انگیزشی است که برای اجتناب از ایجاد کسالت افراد در مشاغل مختلف می چرخند. البته این چرخش نباید آنقدر زیاد باشد که به فرد احساس گیجی و بوجی دست بدهد. به عبارتی این روش برای مشاغلی به کار می رود که ساده و تکراری است و بواسی ایجاد تنوع و کلیشی کسالت ناشی از تکراری و یکنواخت بودن شغل از چرخش شغلی استفاده می شود.

۸- صفت آموزن آندرئی کریمی راهنمایی (نقاشی بارگیری)

فعال مادر

۸- روش فعال سازی (Activation method)

مشاغل بگونه ای طراحی می شود که تنوع بروای انجام کار بروای شاغل ایجاد شود. به عبارت دیگر با تنوع دادن به مشاغل خستگی و کسالت کار کنان را کم می کنیم. منحصراً

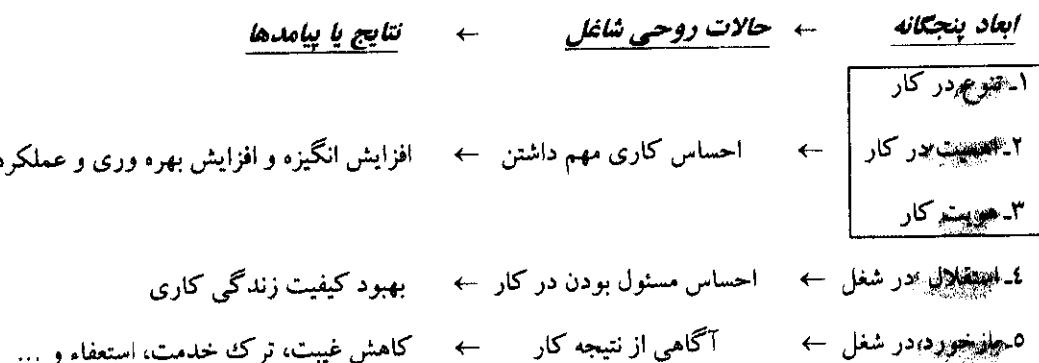
۹- روش ادگونومی یا روش مبتنی بر عامل انسانی یا روش ادراکی - حرکتی (Ergonomics Method) یکی از روش های طراحی شغل است که چارچوب و هدف اصلی تنظیم تعاملات انسان، ماشین یا تنظیم رابطه انسان با محیط کلیه بود.

۱۰- روش سیستمی (System Method)

در این روش مجموعه وظائف، تکالیف و مسئولیت های یک شغل شناسایی می شود و بین مجموعه عناصر ارتباط منطقی برقرار می شود بگونه ای که به شاغل احساس مساعد و مطلوبی دست می دهد.

۱۱- روش ویژگی های شغل (Job specification)

در این روش بیان می شود در هر شغل این ویژگی هایی باید وجود داشته باشد که وجود این ابعاد در شاغل حالات روحی خاصی را ایجاد می کند که این حالت روحی خود پیامدهایی را برای شاغل به همراه دارد. این مفهوم در زیر بیان شده است:



Power scale
بنابراین قدرت این چیزی یک شغل (MPS)

$$\text{باز خود} \times \text{استقلال} \times \frac{\text{نمایان انگیزه} (\text{یا قدرت انگیزش}) \text{ بالقوه یک شغل}}{3}$$

(Motivating Potential score)

امیاز قدرت بالقوه

اگر باز خورد در یک شغل = ۰ در اینصورت میزان انگیزه = ۰ می شود یعنی اگر خود شغل باز خوردی را استقلال و جزوی ندانسته باشد میزان انگیزش شغل صفر باز بین می رود.



اگر استقلال در یک شغل صفر باشد میزان انگیزه آن شغل نیز صفر می‌شود. در سه مورد بالای خط کسری ~~جایگزینی~~ وجود دارد. اگر یک شغل مثلاً نوع آن کم باشد می‌توان از طریق اعطای هویت آنرا جبران نمود به عبارتی می‌تواند دو تابشان هم صفر باشند و از طریق عامل سوم آنها را جبران نمود زیرا معدل آنها مد نظر است ولی نمی‌تواند هر سه عامل تنوع، اهمیت و هویت شغل مساوی صفر باشد زیرا در اینصورت توان انگیزشی شغل صفر می‌شود.

۱۲- طراحی شغل با رویکرد Dejob (شغل زدایی):

این روش طراحی ناشی از الگوی ~~لوبین~~ ساختارهای سازمانی مانند سازمانهای مجازی، شبدری، ادھوکراسی، فدرال، ۳I و ... می‌باشد که محدودیت آنها ساعات و نوع کار شناور/~~انعطاف~~ پذیری از حیث حضور در محیط کاربره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباط برای انجام وظایف شغلی/~~بیوایی~~ و تغییر پذیری محیط/مواردی از این قبیل باعث شده است که شیوه‌های طراحی شغل بطور کلی دگرگون شود. مفهوم ~~شغل زدایی~~ Jobless ناظر بر این واقعیت است که در دنیای کسب و کار کنونی دیگر افراد بصورت دائم و تمام وقت برای مدت زمان طولانی مثلاً ۳۰ سال برای سازمان کار نمی‌کنند بلکه شغل آنها بصورت مجموعه یا سبدی اسفل که تنوع آنهازیاد است بگونه‌ای که مثلاً ۵ ساعت در هفته برای یک سازمان و ۴ ساعت برای سازمان دیگر و ... کار می‌کنند. این الگوی جدید کار به عنوان شغل زدایی شناخته می‌شود که روش‌های قبلی و شناخته شده طراحی شغل را دچار تحول اساسی نموده است. این مفهوم تحت عنوان دیگری نظریه ~~مشاغل مجموعه‌ای~~ Job Portfolio) نیز شناخته می‌شود.

(Human Resource Planning) برنامه‌ریزی نیروی انسانی :

برنامه ریزی نیروی انسانی یکی از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی تلقی می شود، برنامه ریزی نیروی انسانی نوعی پیش‌بینی است. پیش‌بینی تعداد نیروی انسانی، کجا لازم داریم، کی لازم داریم و ... که تمام این فعالیت‌ها جهت محقق شدن اهداف سازمان است.

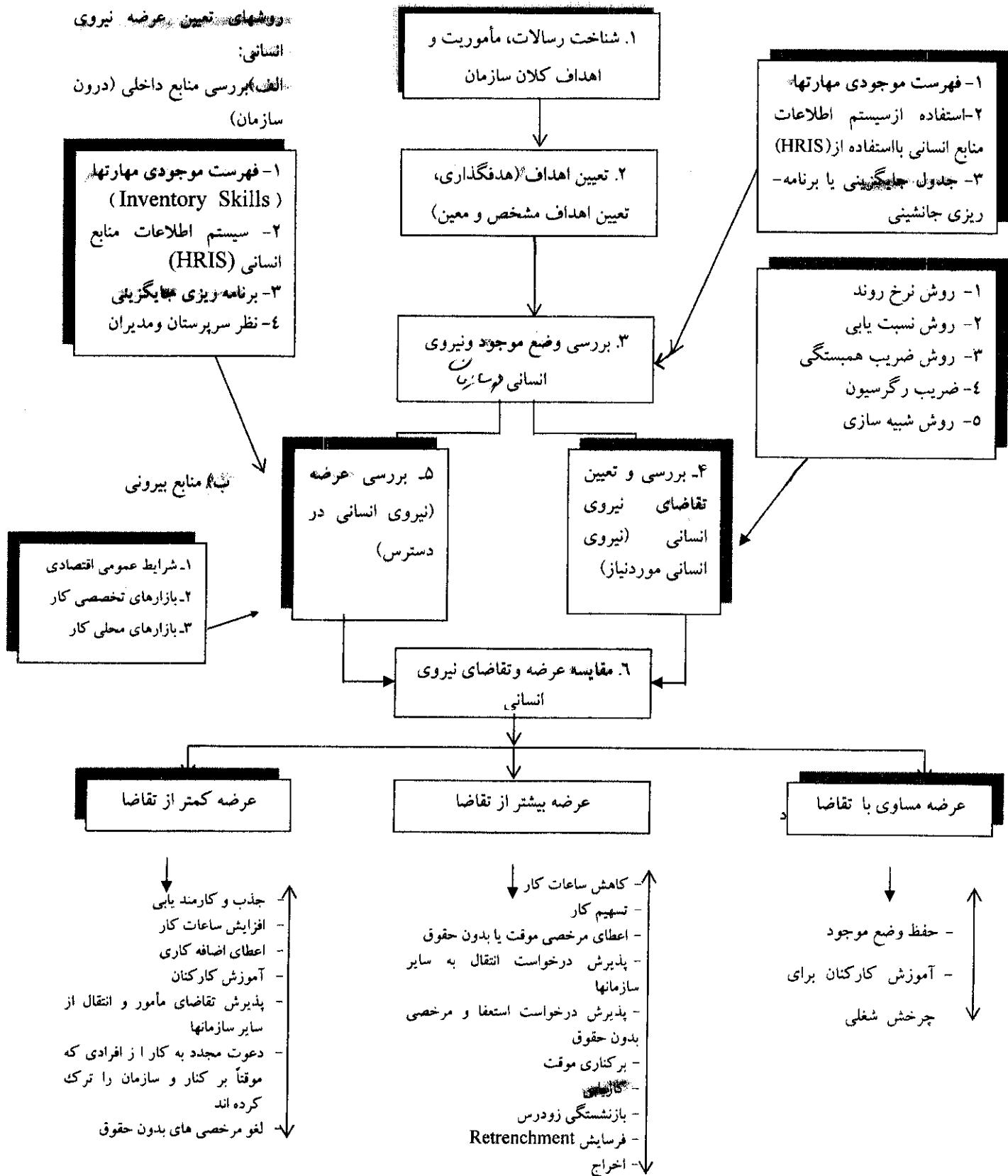
تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی :

برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که توسط آن سازمان مطمئن می شود نیروی انسانی موردنیاز را در زمان و مکان (شغل) به منظور تحقق اهداف سازمانی در اختیار داشته باشد.

ملاحظات برنامه‌ریزی :

برنامه ریزی می‌کنیم (دلائل و ضرورتهای فلسفی برنامه‌ریزی چیست؟)

- ۱) محدودیت منابع (کمیابی منابع) الزاماً باید برنامه‌ریزی کنیم. (منابع ذاتاً کمیاب است). زیرا اگر کمیاب نبود آنرا منبع نمی‌نامیدند.
- ۲) عدم اطمینان نسبت به محیط (هر چه محیط ناپایدارتر می‌شود ضرورت برنامه‌ریزی بیشتر است.
- ۳) آینده‌گزیری (هر زمان که می‌گوئیم برنامه‌ریزی مفهوم آینده در ذهن ما می‌آید) از اطلاعات گذشته برای آینده و برنامه‌ریزی استفاده می‌شود.
- ۴) تلاش‌های قبل از تلاش فیزیکی
- ۵) همانطور ذکر شد برنامه ریزی نیروی انسانی یک فرایند است. این فرایند در شکل صفحه بعد نشان داده شده است.

فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی (HRP)


تعریف برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی:

هنگامی که نظام برنامه ریزی نیروی انسانی از استراتژیها و راهبردها پروری و با آنها در تعامل است (و به عبارتی نظام برنامه ریزی نیروی انسانی از استراتژیهای سازمان متأثر است) (با به عبارت دیگر وقتی بین نظام تدوین استراتژیهای سازمان با برنامه ریزی نیروی انسانی پوند برقرار می شود) اصطلاحاً به آن برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی گفته می شود.

در ادامه اجرای فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی به اختصار بررسی و توضیح داده می شود

۱- فهرست موجودی منابع انسانی: Inventory/resource list)skills

حاوی لیست، سیاهه یا فهرستی است که تخصصهای موجود در سازمان را نشان می دهد که در اینجا مهارت و تخصص افراد ملاک است. این فهرست معمولاً به صورت دستی است و می توان فهمید که از هر تخصص چه تعداد نیروی انسانی (مثلًا رانشه پایه دوم) داریم. در سازمان بزرگ این فهرست معمولاً به صورت ماشینی ایجاد و به هنگام سازی (update) می شود.

۲- سیستم اطلاعات منابع انسانی (HRIS :Human Resources Information system)

چون سرعت پردازش اطلاعات در روش‌های دستی کند است با استفاده از کامپیوتر برنامه ریزی منابع انسانی را انجام می دهند و در واقع فهرست موجودی مهارت‌ها را از طریق نرم‌افزارهای کامپیوتری ایجاد می کنند. سیستمهای اطلاعات منابع انسانی ترکیبی از موجودی مهارت‌ها به علاوه مشخصه‌های فردی است که می توان آنها را با استفاده رایانه به سرعت پیدا نمود. یعنی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی قادر است تصویر دقیق از تعداد، جنسیت، نوع تخصص‌ها، سابقه کار، ویژگی‌ها و تخصص‌های نیروی انسانی موجود را در قالب وضع موجود و دوره‌های زمانی آینده مثلًا یکساله، پنج ساله از حیث بازنیستگی، فوت، حداده..... نشان دهد. این سیستم مدیران سازمان‌های بزرگ را به طور ویژه قادر می نماید تا اطلاعات مربوط به نیروی انسانی سازمان را به هنگام در اختیار داشته باشند و تصمیمات لازم در زمینه مدیریت منابع انسانی اتخاذ نمایند.

۳- جداول جایگزینی (برنامه ریزی جانشینی) :Succession planning

برنامه ریزی جایگزینی سیستم پیچیده‌ای است که می گوید اگر افرادی ارتقاء پیدا کنند یا به هر دلیلی از سیستم خارج شوند چه کسانی از درون سیستم می توانند جای آنها را بگیرند که بعضاً به آن نظام می‌توانسته باشد (یا meritocracy & aristocracy) هم گویند. وجود این سیستم ارتباط مستقیم با مدیریت مسیر ترقی یا برنامه ریزی مسیر ترقی (Career path planning) کارکنان دارد. مسیر ترقی نوعی سازوکار است که مسیر آینده شغلی کارکنان را از ابتدای انتهای خدمت برابر برنامه مشخص پیش‌بینی می کند به عبارتی در این روش هم مسیر ارتقاء شغل و به طور طبیعی مسیر ارتقاء کارکنان (شاغلین شغل) مشخص می شود و از طریق مسیرهای تعیین شده می توان به هنگام ضرورت افراد را جابجا و برای مشاغل خالی از ظرفیت موجود و بر اساس توانائیها، ویژگیها و قابلیت‌های ارتقاء از افراد استفاده نمود.

تعریف مدیریت مسیر شغلی یا برنامه ریزی جایگزینی: مدیریت مسیر شغلی یا برنامه ریزی جایگزینی نوعی سازوکار است که بر مبنای آن مسیر آینده شغلی فرد را از ابتدای انتهای خدمت برابر برنامه مشخص پیش‌بینی می شود. در این روش مشخص می شود که شاغل برای چه

مدت در هر شغل باید بماند و در صورت داشتن شرایط به شغل بالاتر ارتقاء باید. موققت این نظام مستلزم وجود نظام اوشده است. باشیمه ^۱ در سازمان است و همچنین نظام ارزیابی عملکرد اثراخواست.

شرایط توفیق برنامه‌ریزی جایگزینی :

- ۱) سازمان بایستی دارای نظام ارزیابی عملکرد دقیق و مناسب کارکنان باشد تا بتواند با شناسایی افراد شایسته ^۲ فاقد کیفیت ^۳ در قالب ترقی و تنزیل آنها جابجا نماید.
- ۲) وجود نظام برنامه‌ریزی جایگزینی مستلزم این است که در سازمان برنامه‌ریزی مسیر ترقی (یا برنامه‌ریزی مسیر شغلی و مدیریت مسیر ترقی وجود داشته باشد). به عبارت دیگر اگر برنامه‌ریزی مسیر ترقی (career path planning) نباشد نمی‌تواند از ظرفیت جایگزینی استفاده کرد.

۳- بررسی تقاضای نیروی انسانی (تعیین نیروی انسانی مورد نیاز) :

بررسی تقاضای نیروی انسانی به ۵ روش انجام می‌شود:

تعداد نیاز داریم (Read-out) که مبتنی بر داده‌های تاریخی و تجربی است. بدین صورت که بر اساس روند گذشته پیش‌بینی می‌کنیم چه تعداد نیروی انسانی نیاز داریم شرکتی و کارخانه‌هایی که فعالیت آنها فصلی است و بر مبنای تجربیات گذشته نیروی انسانی مورد نیاز خود را در فصول مختلف پیش‌بینی می‌کنند.

ضریب رابطه (Ratio) که نسبت عاملی را با عامل دیگر می‌سنجد. همان‌پر نسبت تعداد تخت‌های یک بیمارستان و نیروی انسانی موردنیاز اعم از پرستار، کمک پرستار، سرپرست بخشن و.....

ضریب همبستگی (Correlation coefficient) یعنی سنجش رابطه بین دو متغیر. ضریب همبستگی بین ۱ تا ۱ است. ضریب همبستگی یک به معنی ارتباط مستقیم و کامل است یعنی یک واحد تغییر در متغیر مستقل معادل یک واحد تغییر در متغیر وابسته می‌شود و اگر ضریب همبستگی ۰ باشد همبستگی کامل و معکوس یعنی اگر بکی افزایش یابد دیگری کاهش می‌یابد و اگر ضریب همبستگی معادل صفر باشد یعنی بین دو متغیر ارتباطی وجود ندارد.

نکه دیگر در این رابطه ضریب همبستگی ^۴ ضریب همبستگی می‌باشد که بیان می‌کند که چه مقدار رفتار متغیر وابسته از روی رفتار متغیر مستقل قابل پیش‌بینی و تعیین است. (که بصورت درصد بیان می‌شود)

در ضریب همبستگی رابطه یک متغیر با یک متغیر و در رگرسیون رابطه چند متغیر یا با هم سنجیده می‌شود و پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز صورت می‌گیرد.

نمایش شبیه‌سازی (simulation) است که به آن روش اگر آنگاه هم گفته می‌شود. در کشور ما پیچیدگی و بعضًا عدم اجرائی این روش به محدودیت‌هایی نظیر فقدان قابلیت پیش‌بینی رفتار متغیرها (به طور نسبی) می‌باشد مانند نرخ تورم یا نرخ رشد جمعیت که قابلیت پیش‌بینی و دامنه تغییرات رفتاری متغیرها دقیق نیست.

۴- بورسی عرضه نیروی انسانی :

عرضه نیروی انسانی از دو راه منابع داخلی و خارجی پیش‌بینی می‌شود. یکی از طریق بررسی منابع داخلی یا کنکاش در رابطه با وضعیت نیروی انسانی در دسترس در درون سازمان‌های می‌باشد که بررسی عرضه نیروی انسانی همان روشهای بررسی وضع موجود نیروی انسانی است منتها نظر مدیران و سرپرستان نیز به آن اضافه می‌شود.

روش دیگر برای عرضه نیروی انسانی کنکاش و تحلیل وضعیت بیرونی (محیط) سازمان است که روشهای آن ^(۱) بررسی شرائط اقتصادی، بازارهای تخصصی کار شامل همین رشته‌های تحصیلی است و بازارهای محلی کار بررسی بازار کار در مناطق مختلف جغرافیایی می‌باشد.

۵- مقایسه عرضه و تقاضا :

در این مرحله بین وضع موجود نیروی انسانی در دسترس و میزان نیروی انسانی مورد نیاز اقدام به مقایسه می‌شود که سه حالت متصور است:

آنچه لازم داریم با آنچه داریم برابر است \longleftrightarrow عرضه = تقاضا

آنچه نیاز داریم بیشتر از نیروی انسانی در دسترس است \longleftrightarrow عرضه < تقاضا

آنچه لازم داریم کمتر از نیروی انسانی موجود است \longleftrightarrow عرضه > تقاضا

که برای هر حالت راهکارهایی وجود دارد.
تقاضا کمتر از نیاز دارند

باشد. شیوه‌هایی تعدیل نیروی انسانی در این حالت به شرح زیر است.

۱- کاهش ساعت کار بویژه برای کارمندان ساعتی و روز مزد.

۲- تقسیم کار: کار بین ۲ یا چند نفر، تقسیم می‌شود که در این حالت نیروی انسانی کاهش یاتعدیل می‌شود.

۳- تقاضای مرخصی بدون حقوق را پذیریم.

۴- تقاضای استعفاء یا انتقال را پذیریم.

۵- مامور کردن و فرستادن نیروی انسانی مازاد به سازمانهایی که کمبود نیروی انسانی دارند.

۶- کاهش یعنی برای فرد مازاد شغلی پیدا کرده و برای او در سازمان دیگر کاری پیدا کنیم. (لحاظه)

۷- هر سایش که به معنی حذف تدریجی یک شغل است، یعنی زمانی که شاغل به هر دلیل مثلاً استعفاء یا بازنشسته و... شود پست فرد در سازمان نیز برای همیشه حذف و دیگر برای آن پست نیروی انسانی استخدام نمی‌کنیم.

۸- پیکانی موقعه یعنی با استفاده از روش برکناری یا خاتمه دادن به خدمت افراد برای دوره زمانی نسبتاً کوتاه (غیر دائمی) تعدیل را انجام دهیم.

۹- اخراج افراد.

حالی که تقاضا بیش از عرضه است (نیاز بیش از آنچه وجود دارد می‌باشد) در این صورت سیاست کلی جذب و استخدام و کارمندیابی است که بصورت زیر دنبال می‌شود.

۱- جذب و استخدام افراد.

۲- افزایش ساعات کار.

۳- اعطای اضافه کاری به کارکنان

۴- آموزش دادن کارکنان

۵- نیروی مامور از و منتقلی سایر سازمانها پیدا کنیم

۶- بازگشت مجدد بکار افراد بازنشسته

۷- لغو مخصوصی بدون حقوق کارکنان

جذب و استخدام (employment) ← کارمندیابی (Recruitment)

مفهوم دیگری مثل انتخاب (selection) داریم.

علت تبدیل واژه جذب و استخدام به کارمندیابی بر می‌گردد به تغییر نگرش در استخدام. بطور کلی دو نگرش در استخدام مطرح است:

نگرش سنتی یا منفعل (Passive Approach): در این نگرش یک مدیر از قبل هیچ تدارکی نمی‌کند و به محض اینکه مشکلی بروز می‌کند برای حل آن اقدام می‌کند. در رابطه با جذب با نگرش منفعل مدیر منابع انسانی، از قبل حالت آمادگی برای جذب ندارد و به محض این که یک واحد سازمانی دچار کمبود تیروی انسانی شود در این حالت اقدام به جذب می‌نماید.

نگرش نوین یا فعال (Active Approach): مدیر از قبل نوعی آمادگی دارد که اگر مشکلی را احساس کند برای آن برنامه‌ریزی و روش حل ارائه می‌کند یعنی یک نوع آمادگی فعال دارد.

در نگرش منفعل است و در کارمندیابی نگرش فعال است (یعنی یافتن افراد مستعد و شایسته)

تعریف کارمندیابی به فرایند تلاش و کاوش سیستماتیک به منظور شناسایی افراد مستعد و تشویق و ترغیب آنها به قبول عضویت در سازمان با رویکرد تحقق اهداف سازمان جذب یا کارمندیابی گفته می‌شود. (عمل سُکارمندیابی و ...)

عوامل موثر بر کارمندیابی :

این عوامل می‌تواند محدود کننده باشد، می‌تواند تسهیل کننده باشد که عبارتست از:

(۱) جهالت سازمان (کارمندیابی برای سازمانهای مشهور آسانتر است)

(۲) جهالت شغل (هر چه شغل جذاب‌تر باشد کارمندیابی آسانتر است).

(۳) محیط (هر چه محیط ناپایدارتر و رقابت بیشتر باشد کارمندیابی سخت‌تر می‌شود)

۴) اندازه (هر چه ~~کارمندیابی~~ کارمندیابی در سازمان بیشتر) می شود و هر چه اندازه کوچک می شود انعطاف در روش جذب بیشتر است).

۵) قوانین و مقررات، ~~کارمندیابی~~ در کشور ما در حال حاضر قوانین و مقررات برای جذب در دستگاههای دولتی محدود کننده است.

~~کارمندیابی~~: نیاز به نیروی انسانی ~~کم~~ می شود (Capital oriented) ولی با ~~تحصص بالا~~

۶) تکنولوژی سازمان

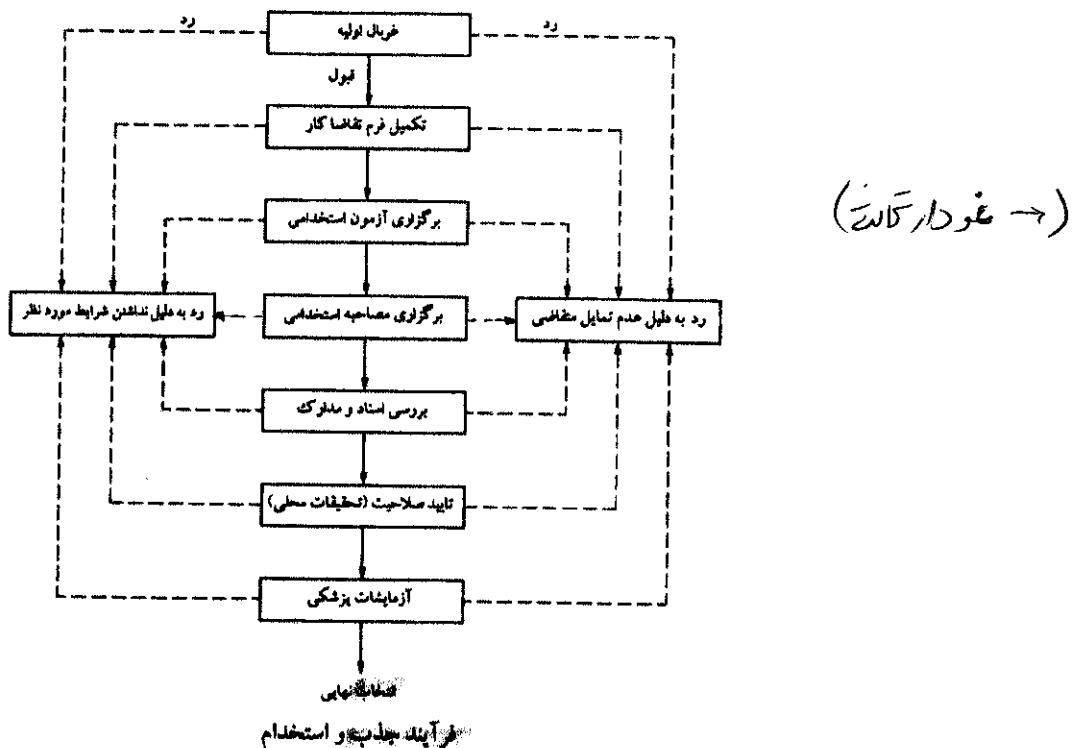
~~کارمندیابی~~: نیاز به نیروی انسانی زیاد می شود. (Labor oriented) ولی با سطح تحصص پائین تر در مقایسه با تکنولوژی سرمایه بیشتر است.

۷) موقعیت جغرافیایی: در برخی مناطق جغرافیایی نیروی انسانی در حالت اشتغال کامل است بنابراین عرضه نیروی انسانی با محدودیت رو برو است و در برخی مناطق ممکن است عکس این حالت باشد.

۸) هزینه های کارمندیابی

۹) دخالت اتحادیه ها و گروه های ذینفع

انتخاب:



فرایند جذب به سه صورت است:

- ۱- روش مرحله‌ایی: مرحله به مرحله انجام می‌شود یعنی متقاضی پس از موفقیت در یک مرحله وارد مرحله بعد می‌شود.
- ۲- روش جامع: فرد تمام مراحل را گذراند و امتیاز کل وی براساس معدل امتیازات کسب شده مشخص می‌شود.
- ۳- روش ترکیبی: تا جایی مرحله‌ایی و بقیه را جامع ادامه می‌دهند یعنی ترکیبی از روش مرحله‌ای و جامع.

این مراحل همیشه اینطوری تکرار نمی‌شود (منظور مراحل جذب است) و همیشه پشت سر هم تکرار نمی‌شود بلکه گاهی به مشاغل مربوط است به عنوان ~~مثال~~ برای استخدام خلبان هواپیما ابتدا آزمایشات پزشکی انجام می‌شود و سپس متقاضی بقیه مراحل را می‌گذراند. ولی برای اکثر مشاغل این فرایند مصدق دارد. با این توضیح مراحل جذب توضیح داده می‌شود:

۱- کام آن غربال اولیه: شامل مراحل اولیه ورود فرد است که دو حالت متصور است.

اگر قبول شد به مرحله دوم می‌رود.

اگر رد شد یا فرد ادامه نمی‌دهد یا شرائط مناسب را ندارد.

۲- کام آن تکمیل فرم تقاضای کار: در این مرحله فرم نسبت به تکمیل فرم درخواست کار اقدام می‌کند و اگر قبول شد وارد مرحله بعد می‌شود و اگر رد شد (واجد شرائط نیست یا خودش قبول نمی‌کند) وارد مرحله بعد نمی‌شود.

۳- برگزاری آزمونهای استخدامی: در صورت قبولی در گام قبل وارد این مرحله می‌شود. در آزمونها ~~استخدامی~~ دو ویژگی باید مد نظر قرار گیرد:

۱- روایی ۲- پایانی

(): یعنی آزمون استخدامی بتواند آنچه را که می‌خواسته است سنجش کنه همان را سنجیده باشد. پس یک آزمون هنگامی دارای روایی است که همان خصوصیت موردنظر را توانسته باشد سنجش ~~نماید~~ اگر می‌خواهیم کارمند امور مالی استخدام کنیم چنانچه محتوای آزمون استخدامی بگونه‌ای باشد که دانش حقوقی فرد را مورد سنجش قرار دهد در این صورت آزمون دارای روایی نیست.

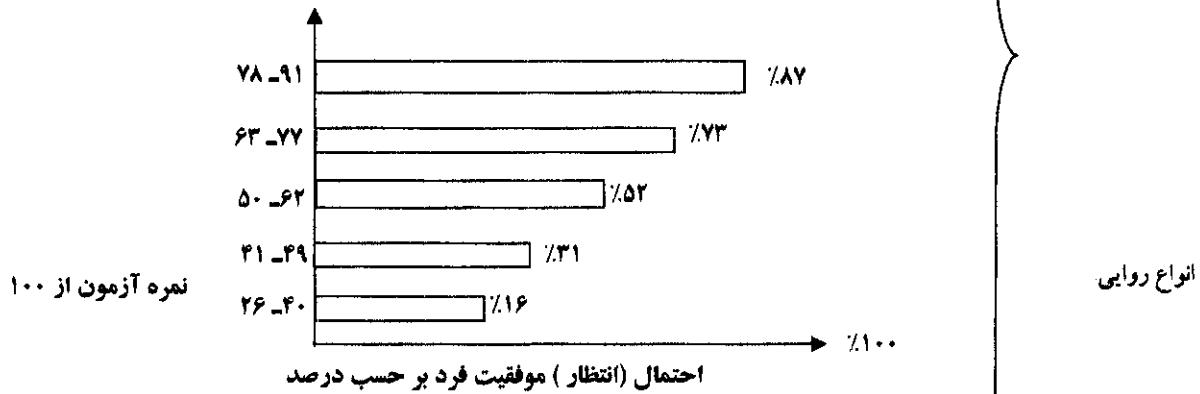
۴- قابلیت اکادمیک (درستهای علمی تدبیر)

(): یعنی ~~آزمون~~ ~~آزمون~~ ~~آنچه~~ ~~را که~~ می‌خواسته باشد شکاف عمیق نداشته باشد. سطح روایی و پایانی آزمون را می‌توان از طریق بررسی ~~عملکرد فرهنگی~~ سنجش نمود. اگر آزمونی پایانی داشته باشد الزاماً به معنی داشتن روایی نیست (اگر روایی نداشته باشد ~~آنچه~~ ~~را که~~ داشته باشد).

اگر ~~آنچه~~ ~~را که~~ داشته باشد و شاید پایانی نداشته باشد. ویژگی آزمون مناسب داشتن روایی و پایانی است و این آزمون امکان نتایج آزمون را میسر می‌نماید.

برای تعیین روایی و پایانی آزمون‌های استخدامی معمولاً از روش‌های زیر استفاده می‌شود.

- ۱- روایی محتوی (Content Validity): یعنی محتوی آزمون نمونه واقعی شفط باشد
- ۲- روایی پیش‌بینی (Forecasting validity): یعنی این که آزمون قدرت پیش‌بینی صحیح عملکرد مقاضی را داشته باشد و به عبارتی بر اساس نتایج کسب شده از آزمون‌های استخدامی بتوان افراد موفق اول‌ناموفق را تشخیص داد.
- ۳- روایی موازی (Parallel Validity): این روش بدین صورت است که از کارکنان فعلی آزمون به عمل می‌آید و نتایج آن‌ها ارزیابی، عملکرد گذشته کارکنان مورد مقایسه قرار می‌گیرد و بر مبنای نتایج ارزیابی عملکرد و نمره آزمون قدرت روایی آزمون‌های استخدامی تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.
- ۴- نمودار انتظار انتظاری: این روش برای برقراری ارتباط بین نمره آزمون و عملکرد فرد است. در این روش از مقاضی آزمون به عمل می‌آید و بر اساس نمره کسب شده عملکرد آن بر مبنای نموداری که از قبل (بر اساس تجزیه و مطالعات علمی استخراج شده است) تهیه شده است پیش‌بینی می‌شود. سپس در ردیفه‌بندی قرار داده می‌شود و بر اساس نمرات میزان موفقیت او پیش‌بینی می‌شود. نمونه‌ای از نمودار انتظارات به شرح زیر ارایه می‌شود:



نوع روایی

- ۵- روایی متغیر: چنانچه دو نمره بروای قبولی فرهنگی نظری گرفته شود در این صورت آزمون دارای روایی متغیر خواهد بود. بقیه آزمون دوره دکتری در رابطه با نمره زبان که حداقل نمره قبولی برای دانشجویان غیر انگلیسی زبان با انگلیسی زبان برابر نیست. حالت دیگر ممکن است برخی ناهمگونی بویژه ناهمگونی فرهنگی را در تعیین روایی متغیر دخالت دهیم.

- ۱- تکرار آزمون (Test & Retest): چنانچه بین نظریت دو آزمون همبستگی وجود داشته باشند آزمون دارای پایانی است.
- ۲- روشن بین‌عادل‌سازی (Alternative form method or equivalent form): دو آزمون شبه و معادل هم طراحی و فرد در آزمون شرکت می‌کند اگر نتیجه دو آزمون نسبتاً برابر باشد آزمون پایانی دارد.
- ۳- روش دو نیم‌سازی (Split – halves methods): یک آزمون به دو قسمت تقسیم شود و نتایج آن دو جمله جداگانه برگزار و نتایج آزمون با هم مقایسه می‌شود و چنانچه نمرات نسبتاً یکسان باشد آزمون دارای پایانی است.

روش‌های تعیین پایانی

گام دیگر مصاحبه : مصاحبه به معنی **کنفرانس اندیشور** است که درجهٔ سازی اطلاعات (علاوه بر آزمونهای استخدامی) معمولاً در فرآیند جذب مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به عبارتی برخی اطلاعات که از آزمون نمی‌توان بدست آورد از طریق مصاحبه قابل دستیابی است. مصاحبه می‌تواند به صورت **فونی** یا **کنفرانس و هم** صورت گیرد.

مصاحبه کننده، موضوع مصاحبه و مصاحبه‌شونده **هارای آنژادی** عمل بوده و می‌تواند به صورت عمیق سوالات و پاسخ‌ها را دنبال نماید. (**سرچی نکه پرسیدن**)
محدوده عمل مصاحبه‌شونده و مصاحبه کننده و موضوع مصاحبه او قبل مشخص است و انعطاف ندارد. (**نکه آنژادی**)

راههای افزایش کیفیت مصاحبه‌های استخدامی :

- ۱- ایجاد **استرداد** و دوستانه در فضای مصاحبه
- ۲- **کنفرانس** به موضوع مصاحبه
- ۳- در چند دقیقه اول مصاحبه **گیری** نکیم.
- ۴- **مصاحبه را فراموش** نکیم.
- ۵- **مصاحبه را با خود** اشتباه نگیریم.
- ۶- ترتیب مصاحبه شوندگان نتیجه مصاحبه را تحت تاثیر قرار ندهد یعنی تقدم و تأخیر مصاحبه شوندگان روی نتیجه گیری و امتیازدهی تاثیر نگذارد که به آن **تاثیر** گفته می‌شود. (آنکه که نزدترین آندره از از از که در مردم آنند، استیازدهم؟ به علت خستگی آنرا کننده)
- ۷- نتیجه مصاحبه آخرین نفر روى مصاحبه نفر بعدی تاثیر نگذارد که به آن **تاثیر** گفته می‌شود (اول خوب به سه سو شده منعیت است اهل منعیت به سه سو شده منعیت است)
- ۸- علاقه و **تبلیغ** خود را در مصاحبه دخالت ندهیم.
- ۹- **ذهن** را ملاک ارزیابی مصاحبه نگذاریم یعنی مصاحبه کننده نباید چنین انتظار داشته باشد که مصاحبه‌شونده آنچنان کم او فکر می‌کند پاسخ دهد. (**خطاطی نهادن**)
- ۱۰- دچار **نشویم** یعنی یک ویژگی فرد چه به صورت مثبت یا منفی سایر ویژگی‌های او را تحت تاثیر ندهد.
- ۱۱- دچار **اللیست** نشویم یعنی ویژگی یک فرد را به کل جامعه (یا بالعکس) تعمیم ندهیم.

خطاطی یعنی که به آندره از از (اصحای نویه) ده این سیم صباگر می‌ذارد.

نکاتی که در مصاحبه استخدامی برای جذب افراد بایستی مورد توجه قرار داد:

- ۱- توان فردی (قدرت تحلیلی)
- ۲- خلقتگری
- ۳- میزان تأثیرگذاری برای انجام شغل
- ۴- میزان داشتن و تجربه

گام ۵- بروزی اسناد و مدارک :

کنترل مدارک و استعلام از مراجع ذیصلاح صورت می‌گیرد که داولطلب اطلاعات درست را از ایه داده باشد.

گام ۶- تعیین صلاحیت متقاضی

گام ۷- آزمایشات پزشکی

گام ۸- انتخاب نهایی

در بحث انتخاب مطلب قابل توجه نسبت انتخاب است

$$\frac{\text{تعداد افرادی که انتخاب می‌شوند}}{\text{تعداد متقاضیان}} = \frac{\text{که از فرمول}}{\text{تعداد متقاضیان}}$$

بدست می‌آید. لازم به توضیح است که چنانچه نسبت انتخاب پائین باشد روش انتخاب از درون سازمان مناسب است چون استفاده از روش‌های مثل آگهی باعث ایجاد تصویر منفی برای سازمان می‌شود که در یک بازار رقابتی این تصویر منفی می‌تواند بر روی تعداد مشتریان سازمان تأثیر گذارد.

محاسن روش مرحله‌ایی

۱- دقت بالا.

۲- اگر روی خصوصیت و مهارتهای خاصی تاکید داشته باشیم در این روش امکان بیشتری دارد.

معایب روش مرحله‌ایی :

۱- بالای بودن هزینه‌های کارمندیابی

۲- فرصتهای کارمندیابی از دست می‌رود بخصوص وقتی عرضه نیروی انسانی محدود باشد زیرا ممکن است مثلاً فرد تا مراحل پنجم پذیرفته شود ولی در مرحله ششم رد شود که در این صورت دوباره برای متقاضی بعدی باید این مراحل طی شود.

۳- تصویب منفع برای سازمان ایجاد می کند یعنی متقاضیان اگر در یک مرحله رد شوند برداشت بازیقی بهاری می کنند.
نکته: محسن روش مرحله به عنوان معايب روش جامع و معايب روش مرحله محسن روش جامع می باشد.

روشهای تامین نیروی انسانی:

۱- روشهای تامین از داخل سازمان ۱ (منابع درونی internal resource)

۱-۱- هزایای روش تامین نیرو از داخل :

- ۱- افزایش انگیزه کارکنان
- ۲- بهبود سطح روحیه و رضایتمندی
- ۳- کاهش هزینه های استخدامی
- ۴- کاهش رسیک ورود افراد ناشناخته

۲-۱- معايب روش درونی :

- ۱- عدم ورود خون تازه به سازمان

۲- عدم بهره مندی سازمان از دانش و تخصص های روز

۳- شکل گیری پدیده هماندیشی یا تک فکری (group think)

(هنگامی که چسبندگی اعضاء گروه زیاد می شود به عبارت دیگر وقتی انسجام گروه (cohesiveness) در سازمان زیاد می شود نوعی فکر یا حالتی در گروه بوجود می آید که انگار بر تمامی اعضاء گروه یک فکر حاکم است و هیچ فکر جدیدی اساساً قدرت ظهور پیدا نمی کند. به عبارتی در تک فکری اعضای گروه تحت فشار گروه از حیث پذیرش تصمیمات گروه هستند. در مقابل هماندیشی groupshift مطرح است که اعضاء با استقلال می توانند به راحتی نظر خود را بیان کنند.

group shift ≠ Group think

و در groupshift اعضای گروه می توانند روش فکری گروه را تحت تاثیر و تغییر دهند به عبارتی اعضاء می توانند گروه را در جهت پذیرش نظرات اعضاء تحت فشار قرار دهد. همانندیشی تامین از درون همان معايب تامین از بیرون است و بالعکس.

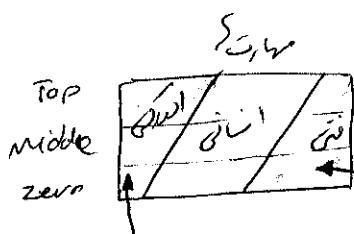
روشهای تامین نیروی انسانی از درون سازمان :

۱- اعلان شغل

۲- اعلان شغل job posting یعنی مشاغل خالی در سازمان اعلام و از افراد سازمان خواسته می شود که در صورت تمایل خود را کاندیدا نمایند. در این روش مدارک و عملکرد متقاضیان بررسی و مناسب ترین افراد انتخاب می شوند.

۳- روش داوطلبی شغل job bidding: افراد اعلام می کنند که داوطلب شغل هستند و چنانچه سازمان در بررسیهای خود از وجود شرایط مورد نظر در متقاضیان اطمینان حاصل کنند نسبت به انتخاب آنها اقدام می کنند.

- ۲- روش‌های تامین نیروی انسانی از خارج از سازمان : به سه بُنگه استخاب
- ~~۳- آنکه استخدامی~~: که می‌تواند با نام و بی‌نام باشد در بخش دولتی استفاده از آنکه با نام الزامی است.
- ۴- استفاده از موسسات کاریابی out sourcing که در دنیا رقابتی بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۵- Out sourcing: یعنی یک قرارداد پیمانکاری با موسسه‌ایی بسته می‌شود که برای سازمان موردنظر کارمند استخدام کند و در قبال آن حق الزحمه دریافت کند. به عبارت دیگر این روش به معنی استفاده از ظرفیت پیمانکاری برای عملیات جذب و استخدام در سازمان است.
- ۶- In sourcing: یعنی اینکه امر جذب و استخدام توسط خود سازمان توسط کارکنان شاغل در کارگزینی انجام شود.
- ۷- دانشگاهها و مراکز عالی آموزشی
- ۸- اتحادیه‌های کارگری و نهادهای صنفی
- ۹- متقاضیان ناخواسته یا ناخوانده: در این صورت مناسب است که به این افراد فرم تقاضا داده شود تا آن را تکمیل نموده و در اختیار سازمان قرار داده در صورت لزوم از آنها برای اشتغال در سازمان دعوت شود.
- ۱۰- معرفی دوستان و آشنایان (بیشتر در شرکتهای خانوادگی و کوچک کاربرد دارد).
- ۱۱- استفاده از فناوری نوین اطلاعات و ارتباطات بویژه اینترنت



(کارآموزی) بیشتر مهارت‌های فنی مدنظر است.

Training: کوچه‌سی - تک‌جنبه‌ای

(رشد و توسعه) بیشتر کسب مهارت‌های ادراکی را مدنظر دارد.

Education: پندره‌سی - چند‌جنبه‌ای

آموزش (تواناسازی) کارکنان :

آموزش در دو مفهوم مطرح است:

Training & Education

۱) **Training:** آموزش‌های کارآموزی کوتاه‌تر و آموزش‌های رشد و توسعه درازمدت است.

در Training محتوا محدود، خاص، تک‌جنبه‌ای و تکمیلی است اما در Education محتوا چند‌جنبه‌ای است و حوزه‌های مختلف را تحت پوشش قرار می‌دهد.

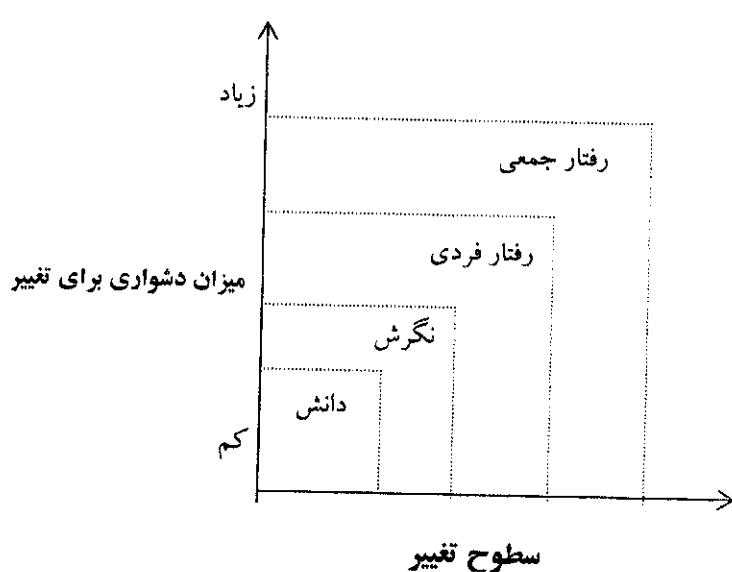
در Training ایجاد مهارت فنی ولی در Education توانایی ادراکی (conceptual skill) مدنظر است.

تعریف آموزش :

آنچه بعین یادگیری و تغییر می‌کند معنی تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار فرد یا گروه می‌باشد.

رابطه بین سطوح تغییر و میزان دشواری آن:

شكل زیر این رابطه را نشان می‌دهد.



Group Behaviour

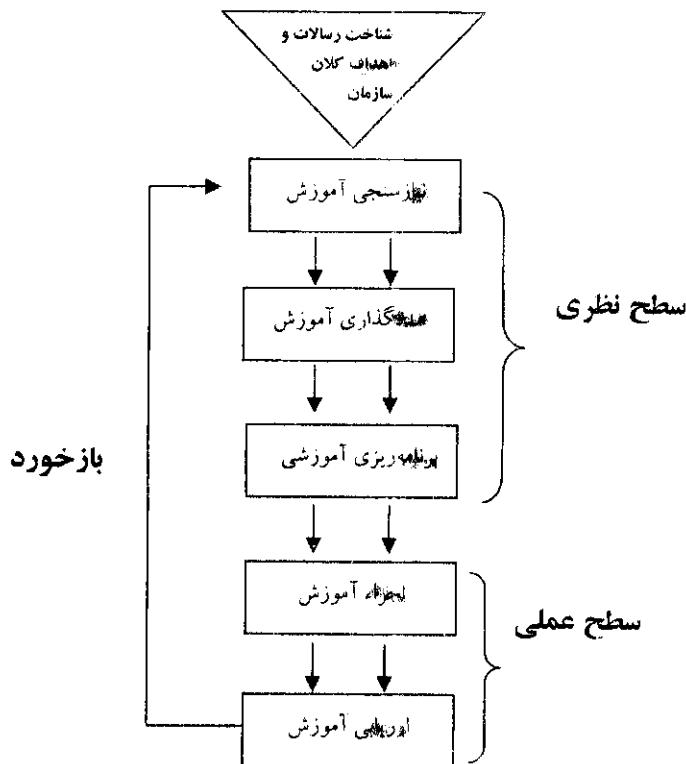
Individual Behavior

Approach

knowledge

View
opinion
معنیه
vision
دیدگاه
Approach

فرايند آموزش به شرح زير است.



در رابطه با يادگيري نکته مهم توجه به اصول يادگيري و لحاظ تئوري هاي مربوط به يادگيري است که در ادامه به اختصار توضیح داده می شود.

۱- اصول يادگيري:

- ۱- يادگيري و انكليزه: يعني هر قدر يادگيرنده دارای انكليزه باشد عمق و كيفيت يادگيري افزایش می یابد.
- ۲- يادگيري و تمرین: يعني هر قدر يادگيرنده موضوع يادگيري را تمرین و تکرار نماید و فراغير آموخته هاي خود را در عالم واقعی یا شبیه سازی تمرین نماید به عمق و كيفيت يادگيري افزوده می شود.
- ۳- يادگيري و بازخورده: يعني چنانچه در جزیان و فرايند يادگيرنده به يادگيري به موقع بازخورده بدهیم بر عمق و كيفيت يادگيري افزوده می شود.
- ۴- يادگيري و پاداش: هر قدر يادگيرنده در مقابل يادگيري باهاش دریافت کلد کمیت و كيفيت يادگيري بیشتر می شود.

تئوريها (نظريات) مربوط به يادگيري:

۱- يادگيري شرطي (نظرية وظيفي)

اين تئوري رابطه بين محرک و پاسخ را برای يادگيري تجويز می کند که به تعیير دیگر همان شرطي سازی رفتار است که بر اساس نظریه تقویت مثبت (Positive Reinforcement) چنانچه محرک ارایه و پاسخ مثبت داده شود و مجدد آن پاسخ تقویت شود يادگيري صورت می گيرد مانند مطالعات پاولوف و اسکندر

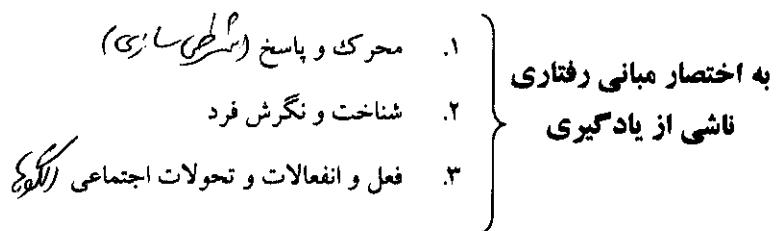
صد هزار درزرقه رکن کر

۶- یادگیری محیط اکولوژیک شناختی با مستحالت

نظریه پردازان در این روش بر اهمیت شناخت انتظارات و وضعیت محیطی برای یادگیری توجه دارند. این نظریه خود به نظرویه های تقسیم می شود. به عنوان مثال برنامه هایی که شغل، قوانین، مقررات و فعالیتهای سازمان را با انتظارات شاغل درباره اهداف به هم مرتبط می سازند بر ارتباطات شناختی بین حالات محیطی و انتظارات شاغل و اهداف تأکید دارد که نوعی یادگیری شناختی است.

۷- یادگیری (محیط اکولوژیک اجتماعی) التوزنی

این نظریه یادگیری را ناشی از التوزنی و الرفتارهای دیگران می داند. این نظریه معتقد است که افراد بر محیط اثربری می گذارند و محیط هم به نوعی خود بر نحوه اندیشیدن و رفتار افراد تأثیر می گذارد که این تأثیر به یادگیری منجر می شود. به عبارتی بسیاری از مبانی التوزنی از این نظریه ناشی و التوزنی اجتماعی و فعلی و انفعالات محیط اجتماعی است.



توضیح فرایند آموزش:

۱) آموزش چه می باشد. یعنی به چه نتایج و آرمانهایی از قبل برنامه های آموزشی می خواهیم برسیم کاهش سطح تضاد کارکنان که یک هدف آموزشی است.

۲) آموزش در واقع شکل بروکرهای شده هدفهای آموزشی است منتهی در قالب آسیب شناسانه سطح تضاد کارکنان که نیاز به آموزش را مطرح می کند.

- آموزش شامل ۱) کارکنان ۲) مدیران و سرپرستان ۳) مشتریان ۴) رقبا ۵) دولت ۶) قوانین و مقررات ۷) جامعه است.

- در دنیا رقابتی مهمترین منبع نیازمندی آموزش «مشتریان» هستند.

۳) پرسش چه (what) است. (چه کاری چه گونه، چه زمان، چه کسانی و چه هزینه‌ای) (برنامه‌زی عملیاتی)

۴) آزمودن: یعنی عملی کردن برنامه های آموزشی که موضوع روشهای آموزش مطرح می شود.

۵) مبنای آزمودن به معنی بررسی میزان تحقق اهداف آموزش است.

What
House
When
Howmuch
How

صریح

روش‌های آموزشی: در یک طبقه‌بندی روش‌های آموزشی که دو دسته تقسیم شده است:

۱- **در محل** : In the job training

فرد در شغل خود قرار دارد و به او آموزش می‌دهیم که معمولاً و بینکرد مهارت آموزی دارد و عموماً برای مدیران عملیاتی طراحی می‌شود.

۲- **خارج از محل** : فرد از شغل فارغ می‌شود و تحت آموزش قرار داده می‌شود که این آموزشها طولانی مدت تر است و هدف آن بیشتر کسب مهارت ادراکی است و عموماً برای مدیران میانی و عالی طراحی می‌شود.

نحوه روش آموزشی: از یک نگاه دیگر روش‌های آموزشی بشرح زیر طبقه‌بندی شده است:

۱- **لآخر دوش** یا **مریبکوی** (coaching) :

آموزش گیرنده و آموزش دهنده از نزدیک با هم آموزش را دنبال می‌کنند. این روش پرهزینه است، نهایت زیادی می‌برد، ولی عامل صلحی وجود دارد، آموزشها عمیق است و یادگیری عمیق صورت می‌گیرد.

۲- **لآخر درosh** (lecture) :

روش یک طرفه است، کم خرج است، زمان کمی می‌برد و می‌توان تعداد زیادی را در یک زمان آموزش داد. ولی بازخورد و تعامل نداره بنابراین نمی‌توان از میزان یادگیری افراد اطلاعی حاصل نمود.

۳- **لآخر روشن** (case study, مطالعه موردی) :

تصویر بازسازی شده از واقعیتی است که اتفاق افتاده است، و به صورت موردنی بازسازی و نکات آموزشی در آن گنجانده می‌شود. روش بازسازی می‌تواند در قالب متن، صوت، داستان و فیلم باشد. پس از طرح مسئله بصورت Case سوالات مورد نظر مطرح و از طریق ارایه راه حل‌های مختلف آموزشها لازم را به افراد ارایه می‌کنیم.

۴- **لآخر روش شبیه‌سازی** If -then یا اگر - آنکه :

مثل همین شبیه‌سازیها و بازیهای کامپیوتری است که واقعیت را بصورت مجازی مطرح و از قبل آن آموزشها لازم داده می‌شود.

۵- **لآخر نقش** (role playing) : در این روش به افراد برای نقشی که قرار است آینده در سازمان ایفاء نمایند آموزش داده می‌شود مانند فردی که به صورت کارآموز در کلاس درس استاد دانشگاه می‌نشیند و پس از مدتی با ایفای نقش بجای استاد درس می‌دهد و یاد می‌گیرد.

۶- **لآخر هم‌ساخت** (T-groups) :

این روش جهت معرفی مهارت کاربرد دارد و همراه اصلی آن شفاف سازی ذهنیت مدیران نسبت به هم و در ک حساسیت‌های همدیگر می‌باشد و از این طریق تفکرات آنها به هم نزدیک می‌شود و ارتباطات آنها بهبود می‌یابد. این آموزش‌ها برای ارتقای سطح مهارت‌های استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۷- **لآخر شاگردی** (Apprenticeship) : این آموزش بیشتر جنبه هنری دارد و استاد کار بطور مداوم و مستمر نحوه انجام کار را به کارآموز یاد می‌دهد که به آن روش استاد شاگردی گفته می‌شود، مدت این نوع آموزشها طولانی و در برخی مشاغل بین ۲-۵ سال است.



۶- روش دلفی (Delphi method) : این روش مبتنی بر آراء مستقل خبرگانه است که در تصمیم گیری توضیح داده شد.

۷- روش طوفان مغزی (brain storming) : که هدف آن تحریک فکر و ارایه دیده و نظرات بیشتر است و در تصمیم گیری هم کاربرد دارد

۸- روش چرخش شغلی (Job Rotation)

در این روش به وسیله چرخش افراد در مشاغل مختلف، توانایها و مهارت‌های مورد نیاز به آنها منتقل می‌شود تا نک که افراد در مشاغل مختلف چرخانده می‌شوند تا مهارت‌های مورد نیاز را یاد بگیرند.

۹- روش مسابقه مدیریت (Management Game)

در این روش از واپایانه استفاده می‌شود و کارآموزان به صورت شرکت در گروههای پنج یا شش نفره در می‌آیند و هر یک در یک بازار شیوه سازی با هم رقابت می‌کنند، هر شرکت هدفی را تعیین و اجازه می‌دهد که افراد تصمیمات گوناگون بگیرند. دوره آموزشی در این روش مسابقه است که معمولاً به هفته یا روزهای مختلف تقسیم می‌شود.

۱۰- روش شکل دادن رفتار (Behavior Forming)

این روش به مدلسازی رفتار معروف است که به کارآموز الگو یا روش درست انجام کارآموزش داده می‌شود و اجازه داده می‌شود که وی برای انجام دادن کار مورد نظر از همان راه درست عمل کند و نتیجه عملکرد برای کارآموز بیان می‌گردد.

۱۱- آموزش عملی (Action Learning)

به مدیران و افراد فرصت داده می‌شود به صورت تمام وقت بر روی طرحهای مورد نظر کار کنند و در دوایری (جز دوایر متعلق به خود) مسئله را تجزیه و تحلیل و حل نمایند. در این روش کارآموزان هر چند مدت یک بار به دور هم جمع شده و به صورت گروههای ۴ الی ۵ نفره بر روی دستاوردهای خود بحث می‌کنند.

۱۲- روش آموزش هم جواری (Vestibule Training)

این آموزشها باعث از سازمانی است بگونه‌ای که در کنار سازمان مراکز آموزشی تأسیس می‌شوند و این مراکز آموزشها را به اجرا در می‌آیند ملکه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای

۱۳- روش آموزش کارگاهی (Workshop Method)

این روش تلفیقی از روش نظری و عملی است که کارآموز ابتدا با مبانی، مفاهیم، محتوى و چارچوبهای نظری موضوع آشنا شده و سپس در عالم واقع به آزمون یافته‌های آن می‌پردازد. در این روش به دلیل توانمندی علم و عمل عمیق یادگیری بیشتری می‌شود. ملکه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در رابطه با نفسه کشی، تعمیر ماشین و ...

۷-۱- روش آموزش از راه دور (Distance Method)

که به صورت ارسال جزوهای نوین ارتباطی مانند CD و ... صورت می‌گیرد که به آن آموزش مکاتبه ای هم گفته می‌شود.

۷-۲- روش ایفای نقش‌های تجاری (Trade Role)

این روش بیشتر برای سازمانهای بازرگانی است و محتوی آموزش برای مدیران عالی و میانی و کسانی که امور تجاری را در سازمان انجام می‌دهند طراحی می‌شود. به عنوان مثال فنون مذاکره برای انعقاد یک قرارداد تجاری اعم از طراحی محیط مذاکره، نوع سوال و پاسخ، حرکات رفتاری و... آموزش داده می‌شود. این روش نسبتاً پر هزینه و مستلزم دارابودن تخصص‌های مختلف در امر آموزش است.

کدام روش آموزشی مناسب است؟ در پاسخ باید گفت بستگی دارد به:

- ۱- میزان هزینه‌ایی که تخصیص می‌دهیم.
 - ۲- به میزان انطباق آموزش با محتوی شغل بستگی دارد.
 - ۳- به نوع سازمان بستگی دارد.
 - ۴- به زمان و فرصت موجود بستگی دارد.
 - ۵- به میزان علائق و تمايلات سفارش دهنده‌گان بستگی دارد.
 - ۶- به تمايلات شركت کننده‌گان بستگی دارد
- منابع ارزیابی:** در ارزیابی آموزشی مشخص می‌شود که آیا آموزش‌های موردنظر موثر بوده یا نبوده است در پاسخ باید گفت همان کسانی که «بنیازها را تشخیص می‌دهند منابع ارزیابی هستند ولی بطورکلی سرپرستان، مدیران، مشتریان و کارکنان می‌توان منبع ارزیابی آموزشی باشند. مهمترین معیار در ارزیابی آموزشی اینست که آباینیازهای شناسایی شده رفع شده است یا خیر.

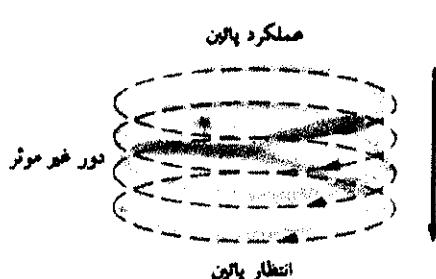
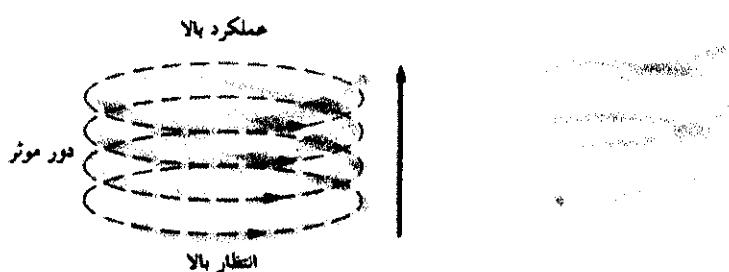
اجتماعی سازی : (socialization) یا جامعه‌پذیری یا آشناسازی

به عنوان یکی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی است که نقش آموزش را ایفا می‌کند. این مفهوم تازه وارد ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است. محور این روش این است که وقتی یک فردی تازه وارد سازمان می‌شود (عضو جدید) و عضو سازمان می‌شود و یا اینکه موقعیت او در سازمان تغییر می‌کند مثلاً ارتقاء می‌یابد و به طور کلی در وضعیت یا موقعیت جدید قرار می‌گیرد در آن صورت موضوع اجتماعی سازی ضرورت پیدا می‌کند. در اجتماعی سازی صحبت از هنجارها، نرمها، ارزشها، بایدها و نبایدهای سازمان است.

اگر فردی با نرمها و هنجارهای جامعه آشنا شود بدینه ترین انتظار این است که وی برخلاف هنجارهای جامعه عمل نکند. به طور طبیعی اگر فرد با هنجارها و ارزشها و ... سازمان آشنا شوند و به عبارتی اجتماعی سازی شوند در این صورت :

- ۱) سطح تضاد کارکنان کاهش می‌یابد.
- ۲) رفتارهای غیرمعقول یا غیرمنطقی کاهش و یا حذف می‌شود.
- ۳) بین سازمان و فرد تعامل منطقی بوجود می‌آید.
- ۴) اجتماعی سازمانی باعث شکل گیری تصویر اولیه (First image) به صورت منطقی می‌شود.
- ۵) منطق دیگری که اجتماعی سازی را پشتیبانی می‌کند این است که وقتی انسانها در موقعیت جدید قرار می‌گیرند، همواره نوعی استرس در افراد به وجود می‌آید و در نتیجه ممکن است رفتارهای ناهنجار از خود نشان می‌دهند. در این صورت لازم است که افراد اجتماعی سازی شوند. تا استرس آنها کاهش یابد.
- ۶) منطقی دیگر که اجتماعی سازی را توجیه می‌کند تئوری کامیابی فرآخود self – prophecy theory است و این تئوری در مجموعه تئوریهای ادراکی قرار می‌گیرد (یعنی بیشتر زمینه‌های ذهنی دارد تا زمینه‌های عملیاتی) این تئوری رابطه بین عملکرد و انتظار را مطرح می‌کند.

انتظار بالا عملکرد بالا را بهمراه دارد و عملکرد بالا انتظار را بالا می‌برد که این دو حالت چرخشی یافته و افزایش می‌یابد. که به آن دور موفر گفته می‌شود.



بر اساس این تئوری انتظارات پائین عملکرد پایین و بالعکس را بهمراه دارد که به آن دور غیرموفر گفته می‌شود. ریشه این نظریه در تئوری انتظار است. پس اجتماعی سازی این انتظارات را توجیه می‌کند. رابطه تصویر اول (first image)، با سطح انتظار مستقیم است در این جاست که ضرورت و اهمیت اجتماعی سازی

طرح می شود، به عبارتی چنانچه در سازمان اجتماعی سازی به صورت دقیق صورت گیرد باعث می شود که این تصویر اول درست تر دقیق تر شکل می گیرد و انتظارات به صورت منطقی تعریف می شود.

تعریف اجتماعی سازی : فرایندی است که بوسیله آن فرد با نرمها، هنجارها، ارزشها، بایدها و نبایدها و بطور کلی با ماهیت سازمانی در ابعاد مختلف آشنا می شود. این آشنایی می تواند جنبه آموزش، یادگیری و یا انتقال هنجارها و فرهنگها به فرد مورد نظر باشد. این ماهیت می تواند به قوانین و مقررات به ارزش‌های سازمانی، هنجارها، آینین‌نامه‌ها و باز گردد.

این ماهیت می تواند به قوانین و مقررات مربوط شود یا به الگوهای رفتاری برگردد.

گفته می شود اجتماعی سازی مثلاً تونلی است که وقتی فردی را از ابتدای تونل وارد می کنیم در تونل ایستگاههای مختلف در نظر گرفته شده (مثل آشنایی با رسالت، قوانین، مقررات سازمان) و ... و فرد را از این ایستگاهها عبور داده و در ایستگاههای مختلف موارد مختلف را آموزش می بیند و در نهایت یک انسان اجتماعی شده از تونل بیرون می آید.

روش‌های اجتماعی سازی :

آموزش‌های رسمی یا غیررسمی :

غیررسمی : یعنی برنامه‌های اجتماعی سازی به صورت رسمی در برنامه‌های سازمان گنجانده شده است. و غیررسمی این گونه نیست.

فردی یا گروهی :

اجتماعی سازی می تواند به صورت فردی یا گروهی انجام شود. اجتماعی سازی فردی پر هزینه تر است تا گروهی ولی با توجه به نوع مشاغل و به افتضای مشاغل یکی از دو روش اعمال می شود. دقت اجتماعی سازی فردی بیشتر است. مثلاً برای مشاغل حساس اجتماعی سازی فردی توصیه می شود.

کوتاه مدت یا بلند مدت :

مربوط به دوره زمانی اجتماعی شدن است که می توان کوتاه مدت و یا بلند مدت باشد.

زمانهای ثابت یا متغیر :

یعنی اینکه برنامه‌های اجتماعی ما در یک جدول زمانی ثابت و از قبل مشخص شده صورت (برنامه زمانی ثابت) گیرد و دیگر اینکه متغیر زمانهای آن ثابت نیست و می توان در زمانهای متغیر انجام شود.

حفظ هویت فردی و یا ارائه هویت جدید :

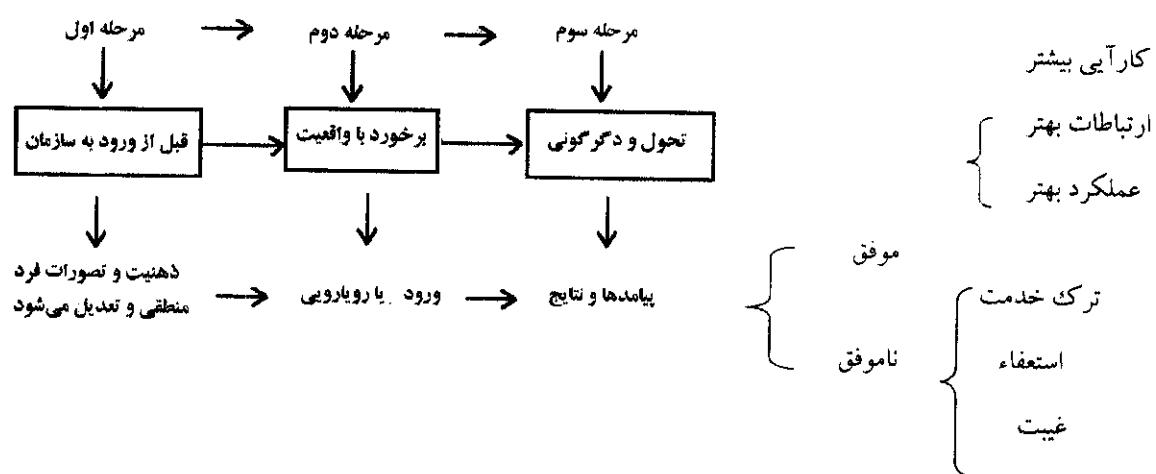
دو دیدگاه در اجتماعی سازی مطرح است:

۱- هویت قبلی فرد کلاً منسوخ شود و هویت جدیدی به او بدهیم. (اجتماعی سازی رادیکالی)

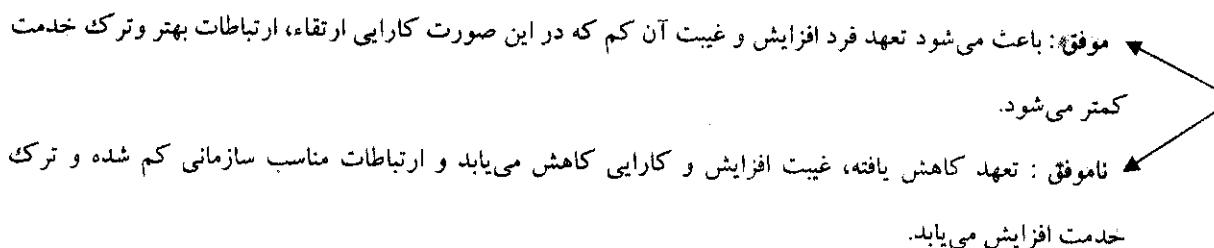
۲- هویت قبلی را مطلقاً از بین نبریم و ارزشها را کنم کنم به او منتقل کنیم.

صاحبینظران معتقدند اجتماعی سازی با رویکرد حفظ هویت فرد معمولاً با مقاومت کمتری از ناحیه افراد روبرو می شود. زیرا در روش رادیکال ممکن است در ارائه و معرفی الگوهای جایگزین موفق نباشیم.

فرایند اجتماعی سازی : ۳ مرحله دارد.



- **قبل از ورود:** یعنی فرد قبل از ورود به سازمان یا شغل جدید ذهنیت و تصورات جدیدی پیدا می کند **مثلاً** مطالبی که در آگهی های استخدامی درج می شود در واقعی نوعی اجتماعی سازی قبل از ورود است.
- **مرحله ورود یا رویارویی:** فرد وارد سازمان شده و با یک سری از واقعیتهای سازمانی روبرو شده و برخورد می کند.



محتوی برنامه های اجتماعی سازی:

در اجتماعی سازی چه چیزهایی را به فرد منتقل می کنیم. اشاره شد که طیف محتوی اجتماعی سازی می تواند **بیان شرح و ظایف** معرفی همکاران **آشنایی** با قوانین و مقررات سازمانی، امکانات رفاهی، انتظارات سازمانی، ارزشها، هنجارها، مأموریت و رسالات سازمانی و ... باشد. با توجه به نوع سازمان این و ظایف متغیر و درجه غلطت آن افزایش با کاهش می یابد.

دلائل و ضرورتهای اجتماعی سازی :

- ۱- دلره آور بودن موقعیت های جدید بوزه روزهای اول کاری
- ۲- تسهیل ارتباطات بین کارکنان و مدیران
- ۳- تعديل اهداف و منطقي شدن آنها

- ۴- یگانگی نسبی اهداف فرد و سازمان (برآیند اهداف افراد شاغل در سازمان در نظر گرفته می‌شود)
 ۵- بهبود عملکرد و افزایش کیفیت کار

ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد تحت واژه‌های دیگری نظیر **Evaluation**, **auditing**, **Grading**, **Rating**, **Appraisal** در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح شده است.

ارزیابی عملکرد یکی دیگر از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی است که در دو بند صورت می‌گیرد: فردی، سازمانی، البته باید توجه نمود که برای ارزیابی مدیران، میزان توجه به **تحقیق اهداف سازمان** مهم است به عبارتی ارزیابی مدیران و ارزیابی سازمان ارتباط تنگاتنگی با هم دارند.

در این رابطه دو مفهوم ارزیابی و ارزشیابی مطرح است.

- ارزیابی یعنی اینکه عملکرد فرد یا یک گروه را اندازه گرفته و با خودش مقایسه کنیم.
 - ارزشیابی یعنی اینکه عملکرد فرد را ارزیابی می‌کنیم ولی بعد آنرا یا دیگران مقایسه می‌کنیم.
 }
 پس اول باید ارزیابی اتفاق بیفتد بعد ارزشیابی، در واقع ارزیابی مقدمه ارزشیابی است.

در رابطه با اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد می‌توان گفت که نظام ارزیابی عملکرد با جیات و بقایه یک سیستم ارتباط دارد. یعنی هر سیستمی که ارزیابی عملکرد نداشته باشد قطعاً از بین می‌رود.

در رابطه با ارزیابی عملکرد دو نکره وجود دارد: نگرش نوین، نگرش سنتی

نکره سنتی: همان نگرش معگلی و قضاویت می‌باشد. گذشته‌نگر است.

نکره نوین: ارزیابی بعنوان ابزاری برای رشد و توسعه فرد قلمداد می‌شود، آینده‌نگر است. به عبارتی هدف این ارزیابی، تحقق اهداف و راهبردهای سازمان است.

نگرش نوین	نگرش سنتی	معیار
رشد و توسعه عملکرد	قضاؤت به عملکرد	هدف
مشاور و تسهیل کننده عملکرد	قاضی	نقش ارزیابی کننده
خود استاندارد و اگذاری	توسط مدیران	نقش استانداردهای ارزیابی
رشد و توسعه و بهبود عملکرد	کنترل عملکرد	خروجی نظام ارزیابی
بهبود عملکرد	اعطاء پاداش	پیامدهای ارزیابی

تفاوت های نگرش سنتی با نوین در ارزیابی عملکرد

تفاوت ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد (Performance Management) این است که در مدیریت عملکرد، هدف طراحی روشها و سازوکارهای لازم برای مدیریت کردن عملکرد فرد می‌باشد بگونه‌ای که بتوان سطح عملکرد فرد و یا سازمان را بهبود داد ولی در ارزیابی عملکرد اقدام به سنجش و ارزیابی عملکرد می‌نماییم.

تعریف ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد فرایندی است که توسط آن اهداف و انتظارات سازمان در قالب شاخصهای معین و مشخص و در دوره زمانی از قبل به ارزیابی شونده ابلاغ و آنگاه عملکرد فرد یا گروه مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر ارزیابی عملکرد فرایند سنجش سیستماتیک عملکرد فرد یا گروه در دوره‌ای مشخص در راستای تحقق اهداف سازمان تعریف می‌شود.

فرایند ارزیابی عملکرد به شرح زیر است:

گام ۱- اهداف: یعنی اینکه سازمان به کجا می‌خواهد برود که پس از ارزیابی باید بینیم آیا به اهداف موردنظر دست یافته‌ایم یا خیر؟

گام ۲- شاخصها: نشانگرهایی هستند که بر مبنای آنها می‌توان عملکرد سیستم را سنجش کرد این شاخصها باید کلیدی، مهم و باید جاتی باشند.

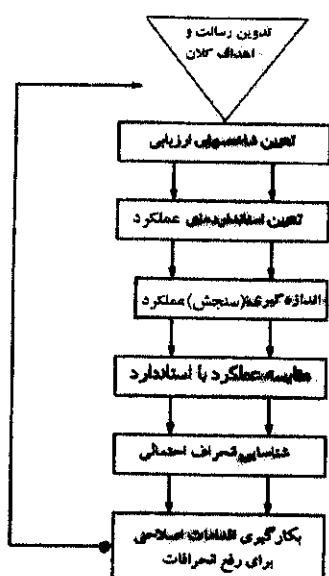
گام ۳- استانداردها: تعیین سطح قابل قبول نسبت به عملکرد موردنظر

گام ۴- اندازه‌گیری عملکرد

گام ۵- مقایسه عملکرد با استاندارد

گام ۶- شناسایی انحرافات احتمالی

گام ۷- بکارگیری اقدامات اصلاحی با توافق ارزیابی شونده.



فرایند ارزیابی عملکرد

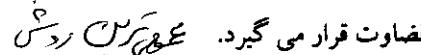
روشهای ارزیابی: به دو دسته کلی شامل روش‌های کمی و روش‌های کیفی طبقه‌بندی می‌شوند.

روشهای کمی: روش‌هایی که نتیجه ارزیابی با استاندارد را رقم مطرح می‌شود.

روشهای کیفی: روش‌هایی که نتیجه ارزیابی بر مبنای کیفیت، ویژگی و خصوصیتی بیان می‌شود.

با این توضیح روش‌های ارزیابی بشرح زیر مطرح و به اختصار توضیح داده می‌شود.

۱- روش نقطه‌ای (point method): روش غردهای

به شاخصها امتیاز داده شده و عملکرد فرد نسبت به آن شاخصها ارزیابی و سنجش می‌شود و بر مبنای امتیاز مکتبه عملکرد ارزیابی و مورد قضاوت قرار می‌گیرد. 

۲- روش توصیفی (description method):

بک چشم‌گذرنگ است که نحوه عملکرد فرد یا گروه توصیف می‌شود به عبارتی این روش همانند انتسابی می‌ماند که موضوع آن، توصیف عملکرد فرد یا گروه است.

۳- روش چک لیست (check list):

بک چشم‌گذرنگ است و بیشتر برای ارزیابی کوچاه‌های بکار می‌رود، ملموس و حینی است. مانند چک لیست‌های پرواز.

۴- روش مقایسه ذاتی (comparsion method) یا مقایسه تطبیقی :

شاخص حضور به موقع در محل کار

D	C	B	A	
→	→	→	✗	A
→	↑	✗	✗	B
→	✗	✗	✗	C
✗	✗	✗	✗	D

$A > C > B > D$

این روش برای مقایسه این تعداد افراد کم قابل اجراء است. زیرا افراد دو به دو مقایسه می‌شوند. در این روش فرض کنیم سازمانی ۴ نفر آدم دارد و ۱۰ شاخص ارزیابی داریم. مثلًا یکی از آنها شاخص حضور کار در سرکار است: مقایسه هر فرد با خودش معنی ندارد لذا باید او را با دیگران مقایسه کنیم. A با B مقایسه می‌کنیم هر کدام بهتر بودند فلش به سمت آن فرد است. بعد فلشها را می‌شماریم. تعداد فلشها به سمت هر کسی که بیشتر است عملکرد آن فرد بهتر است و در صدر قرار می‌گیرد. در این روش «دفعات»

از فرمول $\frac{m \cdot n(n-1)}{2}$ بدست می‌آید

این فرمول تعداد دفعات مقایسه برای یک شاخص است اگر تعداد شاخصها را m در نظر بگیریم برای m شاخص به تعداد مقایسه انجام می‌شود و چنانچه تعداد افراد سازمان زیاد باشد استفاده از این روش بسیار پرهزینه و تقریباً غیر ممکن می‌شود. به همین دلیل این روش در سازمانهایی با تعداد افراد کم قابل پیاده‌سازی است.



۵- روش مقیاسی scale method که به دو صورت گستته و پیوسته است :

آنچه میگویند یعنی عملکرد افراد را «روی یک طبقه» در نظر می‌گیریم که کیفی است مانند طیف خیلی ضعیف، ضعیف، متوسط، خوب و عالی.

آنچه میگویند یعنی مقیاس عملکرد را بر اساس شماره مثلاً از ۱ تا ۹ تعیین و سپس بر مبنای طیف از خیلی ضعیف تا خیلی خوب عملکرد را بحسب کمی بیان می‌کنیم بطور کلی می‌توان گفت که روش مقیاسی در کل کیفی است.

۶- روش Behavioral Anchored Rating System : BARS

این روش از بقیه روش‌ها پیچیده‌تر است و در ارتباط با شاخص ارزیابی طیف رفتارها و از حالت غیرقابل قبول تا حالت کاملاً قابل قبول می‌نویسیم. سپس عملکرد فرد را بر مبنای این طیفها علامت می‌زنیم.

برای شاخص حضور به موقع در محل کار: این طیف برای هر شاخص جداگانه در نظر گرفته می‌شد. این روش هم کیفی است هم کمی.

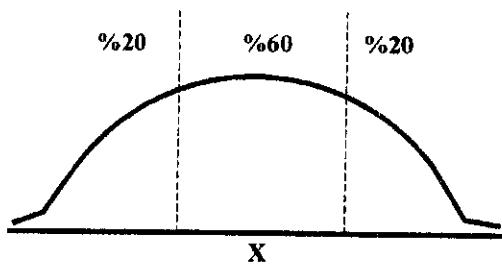
از طیف کاملاً غیرقابل قبول تا طیف کاملاً قبل قبول

- او در محل کار به موقع حاضر نمی‌شود. D
- او در محل کار به موقع حاضر نمی‌شود. C
- او به موقع محل کار خاکسر می‌شود. B
- او به موقع در محل کار حاضر نمی‌شود. A

۷- روش توزیع اجباری (forced distribution) :

ارزیابی کننده مجبور است که در یک محدوده مشخصی نمرات را بدهد. این روش می‌خواهد دلالت ارزیابی کننده را به حداقل برساند.

منطق این روش از توزیع اجباری گرفته شده است و اشاره دارد چنانچه توانایی‌های افراد را در سازمان یک قاعده نرمال بدانیم بنابراین نمرات ارزیابی افراد نیز باید ویژگی نرمال داشته باشد.



منحنی توزیع نرمال

۱۷- روش **MBR** یا **MBO** (مدیریت بر مبنی نتیجه یا هدف)

یک روش **سکھنی** است و فرآیند آن این است که مدیران و کارکنان با مشارکت هم هدفها را تعیین کرده و روش‌های رسیدن به اهداف را نیز مشخص و سپس باتفاق هم عملکرد را ارزیابی و انحرافات احتمالی را شناسایی و با مشارکت هم اقدامات اصلاحی لازم را تعیین می‌نمایند.

۱۸- روش وقایع‌حساس، در این روش عملکرد برجسته از نظر مثبت و عملکردهای نامناسب شاغل در پرونده وی ضبط و ارزیابی بر منبای این مستندات صورت می‌گیرد.

۱۹- روش **هنچشی متولون** (Balance Scorecard Method)

مؤلف این روش **Kaplan** است که هم برای ارزیابی عملکرد در سطح فردی و سازمانی قابل کاربرد است. در این روش به شاخص‌های ارزیابی **خوبی‌تبدیل** کننده داده می‌شود بنحوی که با تخصیص ضرائب شاخص‌ها اولویت گذاری شده و از طریق هدایت رفتار کارکنان به سمت شاخص‌های کلیدی و مهم تحقق اهداف و راهبردهای سازمانی امکان پذیر می‌شود.

۲۰- روش **مرتبه‌بندی** (Ranking Method)

در این روش اسامی کارکنان **فهرست** می‌شود و سپس افرادی که عملکرد ضعیف دارند از فهرست خارج می‌شود و آنگاه افراد باقیمانده بر حسب اولویت عملکرد بترتیب **مرتبه‌بندی** می‌شوند.

۲۱- روش **تجزیه و تحلیل عملیات** (Performance Appraisal Method)

در این روش کارکنان **تجزیه و تحلیل** کامل خود را با توجه به شرایط و موقعیت کاری خود تنظیم سپس اهداف آنچه که باید به آن برسند (مثلًا ۶ ماه تا یکساله) فهرست و پس از موافقت مدیران به اجراء گذاشته می‌شود. پس از پایان شش ماه اقدامات با برنامه‌ها مقایسه و اصلاحات لازم به عمل آورده و ارزیابی تهابی در ششماهه دوم صورت می‌گیرد.

۲۲- ارزیابی **تشخیصی** (Diagnostic Method)

در این روش ارزیابی **دیگران** **عمل** صورت می‌گیرد همانند پزشکی که بیمار را ویزیت و پس از تشخیص وضعیت وی دستورات لازم را تجویز می‌کند.

۲۳- روش **خود ارزیابی** (Self Appraisal Method)

در این روش کارکنان عملکرد خود را شخصاً ارزیابی نموده و پس از تشخیص انحرافات احتمالی نسبت به بکارگیری اقدامات اصلاحی اقدام می‌نمایند.

۱۵- روش ارزیابی ۳۶۰° Feedback :

در این روش منابع ارزیابی متعادل می شود یعنی ارزیابی از دیدگاه مافوق، زیردست، همدیفان، مشتریان، خود ارزیابی و بطور کلی از طریق ذیغفعلن ارزیابی صورت می گیرد. ذیغفعلن سازمانی همان ~~کارکردهای ارزیابی~~ است.

۱۶- استفاده از مراکز ارزیابی (Appraisal Center Method) :

در این روش از حیث ساختاری مراکزی تحت عنوان مراکز ارزیابی در سازمان ایجاد و عملیات ارزیابی افراد و سازمان از طریق این مراکز صورت می گیرد.

آنچه این روش ارزیابی بستگی به نوع شغل، سطح سازمانی، وجود نیروی متخصص برای ارزیابی، کارکردهای ارزیابی و ... دارد.

دوره (یا زمان) ارزیابی عملکرد : ۱- کوتاه مدت ۲- میان مدت ۳- بلند مدت نکته مهم این است که این ارزیابی های کوتاه مدت، میان مدت، و بلند مدت باید در یک راستا (رسالت های سازمان) باشند.

بطور کلی کمتر از یک سال در دوره کوتاه مدت تلقی می شود و بین ۱-۵ سال متوسط (میان مدت) و ۵ سال به بالا دوره ارزیابی بلند مدت است. اما تعیین دوره ارزیابی به نوع شغل بستگی دارد. در برخی مشاغل ممکن است ~~نهفته~~ ^{بلند} می باشد مانند کارگنان برج مراقبت در فرودگاه، ولی برای مدیران عالی مانند وزراء و معاونین آنها این ارزیابی ~~هزار~~ مدت است و بیشتر بر مبنای میزان تحقق اهداف سازمانی عملکرد آنها مورد ارزیابی قرار می گیرد.

منابع ارزیابی :

یعنی ~~اورزیابی~~ کنندگان چه کسانی باشند؟

~~اورزیابی~~ می توانند کارمندان، مدیران، مشتریان، دولت، جامعه، زیردستان، رقبا، سهامداران، گروههای ذینفع، خودارزیابی و ... باشد. در دنیا رقابتی ~~مشهور~~ منع بسیار مهم برای ارزیابی عملکرد فرد و سازمان به حساب می آید.

بحث دیگر منابع ارزیابی است :

ملاکت ارزیابی نیت یا استعداد بالقوه افراد و یا **عملکرد** چینی افراد ملاک ارزیابی قرار گیرد. در این رابطه ~~دو نظریه~~ وجود دارد که **عملکرد** معتقدند اگر نیت فردی خوب کار کردن، باشد (استعداد بالقوه) یا به عبارتی **قصد تلاش و کوشش** (تمایل به عملکرد ~~بتر~~) را داشته باشد باید آنرا خوب ارزیابی نمایم و عده دیگر می گویند «چون ابزاری برای سنجش و ارزیابی تلاش بالقوه یا همان نیت افراد نداریم بنابراین عملکرد بالفعل فرد را باید ملاک ارزیابی قرار می دهیم در هر حال باید گفت که به ~~ذیلیان محدودیت~~ ~~سنجش~~ **عملکرد بالقوه** فرد الزاماً بایستی.

عملکرد بالفعل را ملاک ارزیابی قرار دهیم.

لذتیانی عملکرد بالقوه
 علیکم عملکرد بالقوه
 (عملکرد بالقوه)
 ← الاعمال بالتناك والآخر

خطای لامارکی

- خطای رایج در ارزیابی: ۱۳۷

۱- **خطای مربوط به سیستم ارزیابی**: این خطاهای شامل مناسب نبودن شاخصها، مشخص نبودن اهداف و نامناسب بودن استانداردها می باشد و به طور کلی هنگامی این خطا به وجود می آید که فرایند ارزیابی درست طراحی و اجرا نشود.

۲- **خطای مربوط به ارزیابی کنندگان (فردی)**:

۲-۱- **خطای تمايل به حد وسط**: گرایش و تمايل به حد ميانگين و وسط نمره دادن است.

۲-۲- **خطای گرایش به ارفاق**: نوعی خطای فردی است که معمولاً در قالب دست بالا نمره دادن اتفاق می گیرد.

۲-۳- **خطای گرایش به سختگیری** یعنی سختگیری در نمره دادن به عملکرد که خطای سختگیری نامیده می شود.

۴- **خطای ترتیب**: هنگامی که ترتیب تقدم و تأخیر ارزیابی شوندگان فرایند و نتیجه ارزیابی را تحت تاثیر قرار دهد خطای ترتیب رخ می دهد.

۵- **خطای قلاهگی** ۱ مربوط به آخرین فردی است که ارزیابی می شود به این صورت که نتیجه ارزیابی او ارزیابی نفر بعدی را چه به صورت مثبت یا منفی تحت تاثیر قرار دهد.

۶- **خطای ارزیابی** ۲ یعنی ارزیابی کننده خود را ملاک ارزیابی قرار دهد و دیگران را بر آن مبنای ارزیابی نماید که به آن خطای غریب‌گاراندن گفته می شود.

۷- **خطای تعمیم‌گذاری** ۳ یعنی stereotype error: این خطا هنگامی رخ می دهد که يك ويزگي را از يك جمع محدود مثلاً يك نفر به يك جمع بزرگتر چه به صورت مثبت یا منفی تعمیم دهيم مثلاً يك فرد چاق دیدیم که مهریان است بعد نتیجه می گیریم که تمامی افراد چاق مهریان هستند.

۸- **خطای هالو** ۴ Hallow effect: یا

یعنی اگر يك خصوصیت فرد آنچنان برجسته باشد که سایر خصوصیات را وی تحت تاثیر قرار دهد و ارزیابی کننده تحت تاثیر این ويزگی در ارزیابی قرار گیرد در این صورت دچار خطای هاله‌ای شده است.

تفاوت خطای ۷ و ۸ این است که: خطای هاله‌ای به يك شخص برمی گردد یعنی فردی است ولی تعمیم جمعی است یعنی به يك گروه یا جامعه برمی گردد.

۹- **خطای برشبری** ۵ (تصویر اول)

این خطا زمانی به وجود می آید که ارزیابی کننده تحت تاثیر برخورد اول در فرایند ارزیابی قرار گیرد و به صورت مثبت یا منفی نمره ارزیابی او تحت تاثیر این تصویر اول قرار گیرد.

۱۰- خطای مربوط به مجموع پاسخ ها:

تعابیل به ارزیابی افراد در مورد تمام خصوصیات به صورت یکسان بجای آنکه تک تک خصوصیات ارزیابی شونده مورد ارزیابی قرار گیرد که به آن خطای مربوط به مجموع پاسخ ها گفته می شود.

نماینده های وزیر برای دستم (ملائکه های چند راهنمای برای پنهان)

۱۱- خطای تأثیر اضافی:

تعابیل به ارزیابی افراد بر اساس ارزیابیهای گذشته آنها بجای کار کرد فعلی خطای تأثیر اضافی نامیده می شود. این خطای می تواند ارزیابی عملکرد را کمتر یا بیشتر از میزان واقعی آن تحت تأثیر قرار دهد.

توجه: طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و نظارت بر اجرای به عهده واحد متابع انسانی است که جنبه ستادی دارد ولی انجام و اجرای آن

۱۲- خطای ناشی از دخالت دادن تعابیلات و علاقه شخصی:

چنانچه این خطای در قالب تبعیض خود را نشان می دهد آنکه این و عدم انجام شود به عنوان بزرگترین عامل خطای انحراف در سیستم ارزیابی تلقی می شود. فریادکنندهای خود را زیرین و آنکه این محدودیت دارد

با مشارکت فعال مسئولان اجرایی است که جنبه صفتی دارد. پس ارزیابی عملکرد هم جنبه ستادی و هم جنبه صفتی دارد.

بین جیر احمد کارخانه) ۱- اعطای حقوق یارشتر
۲- اعطای طارع

حقوق و دستمزد از عربل سیستم است
در نگهداشت نیروی انسانی مطرح است.

حقوق و دستمزد است که به صورت عاچیانه پرداخت می شود.

Wage مبلغی است که با توجه به کار فرد پرداخت می شود و میزان دریافتی فرد برای تمامی ماهها یکسان نیست و تابعی از میزان است. (مقداروزانه پرداخت مخصوص) (معنی کارهه درد، کار را در)

مراحل مختلف برای طراحی سیستم حقوق و دستمزد شامل:

۱- تجزیه و تحلیل شغل ۱۶

۲- تدوین شرح شغل

۳- طبقه‌بندی و ارزشیابی شغل

در رابطه با مرحله ۱ و ۲ قبلاً توضیح داده شده است لکن در رابطه با طبقه‌بندی و ارزشیابی شغل برشی مطالب مهم به شرح زیر مطرح می شود.

طبقه‌بندی به معنی تعیین ارزش نسبی یک شغل در مقایسه با سایر مشاغل در سازمان است که ابزار آن طبقه‌بندی مشاغل است.

روش‌های طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل: ۱۷

۱- روش امتیازی (point system): در این روش عوامل کلیدی مشاغل شناسایی و پس از اجماع در رابطه با فهرست عوامل آن گاه حداکثر امتیاز هر عامل تعیین و آنوقت شغل تحلیل می شود و میزان امتیاز متعلقه به هر عامل در رابطه با شغل مورد نظر تخصیص و در خاتمه این امتیازات با جمع می شوند و سپس مشاغل رتبه‌بندی می شوند. بر اساس مطالعات انجام شده مهمترین عوامل کلیدی مشاغل که برای طبقه‌بندی مشاغل انتخاب شده اند و بر روی آنها توافق وجود دارد شامل: ۱- تلاش فکری ۲- مهارت ۳- تلاش جسمی ۴- مسئولیت پذیری (فردی و اجتماعی) شرایط فیزیکی محیط کار از نظر نور، دما، استرس می باشد.

۲- روش مقایسه عوامل در این روش نیز همان عوامل کلیدی پنج گانه بالا برای شغل مورد ارزیابی قرار گرفته و مشاغل با هم مقایسه می شود. این روش هنگامی مناسب است که تعداد مشاغل سازمان سپتاً محدود باشد. این روش شبیه مقایسه زوجی است که در روش‌های ارزیابی عملکرد به آن اشاره شد.

۳- روش وجدبندی مشاغل: در این روش بر اساس اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل مشاغل با هم مقایسه و بر اساس معیارهای موردنظر رتبه‌بندی می شوند این روش کفی است.

۴- روش طبقه‌بندی مشاغل به معنی قرار دادن مشاغل نسبتاً مشابه و متجانس در هر طبقه و تعیین سطح حقوق و دستمزد برای هر طبقه می باشد. توجه شود که در مورد نظام پرداخت مدیران عالی طبقه بندی مشاغل کمتر مورد استفاده قرار می گیرد و نظام پرداخت مدیران معمولاً ترکیبی از اعطای حقوق، مزايا، امتيازات خاص، پرداخت هاي تشويقي و قراردادهای ویژه است.

در رابطه با حقوق و دستمزد نظریاتی وجود دارد و اصطلاحاً گفته می شود. نظریه های حقوق و دستمزد.

نظریات مربوط به حقوق و دستمزد:

توجه: ~~نکره~~ نظریات متقابل و تئوری هر ابری ~~با~~ تئوریهای مربوط به حقوق و دستمزد (پرداخت ها) ارتباط دارد.

~~بر~~ نظریه پرداخت بر مبنای ~~عرضه~~ و تقاضای نیروی انسانی: قیمت نیروی انسانی بر مبنای عرضه و تقاضا بر مبنای شرایط بازار تعیین می شود. در این روش تعیین حقوق و دستمزد بیشتر تابع ~~کمیت عرضه های نیروی کار~~ کار است که کیفیت نیروی کار.

۱- نظریه پرداخت بر مبنای ~~هزینه های زندگی~~:

~~بر~~ ~~هزینه های زندگی~~ یعنی اینکه بینیم بطور متوسط برای زندگی مناسب یک خانواده چقدر هزینه در بر خواهد داشت و بر مبنای آن به افراد حقوق و مزايا بدهیم در این تئوری برخورداری از هزینه زندگی مطرح است. این هزینه معمولاً در قالب سطح برخورداری از متوسط امکانات زندگی محاسبه می شود. منظور از هزینه زندگی شاخص قیمت مصروف کننده است. این شاخص توسط ~~بانک مرکزی~~ تعیین می شود و هر قدر شاخص قیمت مصرف کننده افزایش یابد حقوق و دستمزد هم افزایش می یابد بگونه ای که سطح بهره مندی خانوار از هزینه های زندگی کاملاً نیابد.

۲- نظریه پرداخت بر مبنای ~~قدرت پرداخت~~:

~~بر~~ ~~قدرت پرداخت~~: یعنی میزان دستمزد افراد بگونه ای باشد که حداقل معیشت افراد را تأمین و بتحوی حداقل استانداردهای زندگی را تأمین نمایند.

۳- نظریه پرداخت بر مبنای ~~قدرت کارفرما~~:

~~بر~~ ~~قدرت کارفرما~~: یعنی هر سازمان که توان و پول بیشتری دارد می پردازد. می توان ترکیبی از نظریه های بالا را در نظریه های حقوق و دستمزد به کار بست. لازم به توضیح است که ~~کارگری~~ ~~با~~ نظریه دلایل غرفته ایجاد تورم است.

۴- نظریه پرداخت بر مبنای ~~بهره وری~~:

~~بر~~ ~~بهره وری~~: حقوق و دستمزد نیروی کار به نسبت افزایش بهره وری آنان علاوه بر بهره وری سازمان افزایش می یابد. تأکید این تئوری بر مبنای سیستم تهیه ~~بنا~~ شده است.

۵- نظریه پرداخت بر اساس ~~مذاکرات دو چند جانبی~~:

~~بر~~ ~~مذاکرات دو چند جانبی~~: ممان ~~کارگری~~ ~~با~~ کارگری و کارفرمایی و کانونهای صنفی است که می تواند بصورت فردی، گروهی و جمعی باشد که بر مبنای توافق نظام پرداخت ها شکل می گیرد.

۶- نظریه پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس قوانین و مقررات دولتی:

در کشور ما بیوژه در بخش دولتی نظام پرداخت ها توسط قوانین و مقررات تعیین می شود.

حقوق و دستمزد بین الملل : بحث چگونگی نظام پرداخت در شرکتها چند ملیتی و فرامليتی است. در اين شركتها نظام پرداختها بصورت مشترك و ترکيبي در صدي براساس شرائط کشور ميزبان و در صدي براساس شرائط کشور مهمان صورت می گيرد تا موقعیت کشور ميزبان با مبدأ دچار خدشه نشود. (بهره‌گارانه ۱. / بسیار لذت‌براند)

۸- نظریات انگیزشی در حقوق و دستمزد :

رویکرد اين نظریه اين است که حقوق و دستمزد باید به شکلی باشد که انگیزه‌های لازم را در افراد ایجاد کند. ایته باید توجه داشت که در این طرحها کیفیت فدای کمیت نشود و دیگر این که قضای مشارکت و همکاری گروهی دچار مشکل نشود. مهمترین این نظریات عبارتست از:

۱- طرح پاداش افزایش تولید :

تولید بیشتر منجر به دریافت حقوق و دستمزد بیشتر می شود ولی کیفیت ناید فدای کمیت شود.



۲- طرح قطعه کاري (Picework Plan) تسلیف :

نظام پرداختها ياميزان دريافني کارکنان تابعی از تعداد واحدهای تولید شده توسط فرد می باشد.



۳- طرح آکورد :

يعني بين ميزان توليد و کیفیت تولیدات و نظام حقوق و دستمزد يك تعادل وجود داشته باشد و چنانچه عملکرد فرد از حد قابل قبول بالاتر رود پرداخت به وي نيز افزایش می يابد.

در اين روش پرداخت افقان مقایسه کارآيی کارکنان وجود دارد.

در رابطه با طرح‌های انگیزشی دو نظریه دیگر مطرح شده است که در ادامه توضیح داده می شود:

۴- طرح بیدو (Bideau)

این دو طرح ناظر بر اين است که اگر می خواهیم سطح پرداخت‌ها را براساس پاداش افزایش بدھیم فرهنگ پاداش با گروهی.

در طرح بیدو افزایش پاداش برمنی فردی اسق يعني به فردی که عملکرد بهتر داشته است پاداش بدھیم او می گوید ۷۵٪ پاداش باید به متصلی مربوط که عملکرد را داشته است پرداخت شود و ۲۵٪ به سپرستان و سایر کارکنان بخش باشد. به عبارت دیگر او معتقد است که در آمد حاصل از بهره وری بايستی نصیب خود فرد شود.

۵- طرح هالزی (Halzy)

در طرح هالزی برای تقویت مشارکت دسته جمعی می گوید بهتر است پاداشها گروهی توزیع شود. در این طرح افرادی که در داخل سازمان و (افراد ستادی) و در بخش عملیاتی (افراد صفتی) کار می کنند پاداش می گیرند و به عبارتی به تمام افراد یک گروه حتی کسانی که مستقیماً در تولید دخالت ندارند و یا حتی مشارکت ندارند پاداش تعلق می گیرد. به اختصار هالزی می گوید پرداخت پاداش بین متصلی عملکرد و مدیران باید (۰.۵٪) نصف نصف باشد.

۶-۸- طرحهای تشویقی و گروهی

رویکرد اصلی این طرحها اینستکه نظام پرداخت‌ها باستی با تلاش‌های گروهی مرتبط شود. اعم این طرحها عبارتست از:

۶-۸-۱- طرح اسکلنون (Scalnon Plan)

این طرح اشاره دارد که صرفه جوئی‌های گروهی که منجر به کاهش هزینه کار بدون کاهش کیفیت حاصل شود باید در نظام پرداخت‌ها لحاظ شود و معادل صرفه جوئی در حقوق و دستمزد افراد در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر در این طرح بر تشویق کارکنان در کاهش هزینه‌های نیروی کار تأکید می‌شود که از محل صرفه جویی به کارکنان پرداخت شود.

۶-۸-۲- طرح الکتریک لینکلن (Lincoln electric Plan)

این طرح ترکیبی از مشارکت در سود ابانته + پاداش‌های آخر سال و مشوق‌های قطعه کاری است.

۶-۸-۳- طرح راسکو:

این طرح مبتنی بر سیستم مشوق گروهی است که بر بهره وری هزینه‌های نیروی کار تمرکز دارد. در این سیستم، بهره وری از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\frac{\text{هزینه‌های پرداخت شده به کارکنان}}{\text{بهره وری هزینه‌های نیروی کار}} = \frac{\text{ازش فروده}}{\text{ازش فروده}}$$

با افزوده عبارت است از تفاوت فروش خالص و هزینه‌های نیروی کار در تولید یک کالا

۶-۸-۴- طرح ایمپروشیور:

در این طرح از معیار ساعتی کار استانداره برای هر واحد یا خدمت تولید استفاده می‌شود. در این طرح هزینه‌های نیروی کار با هزینه‌های استاندارد آن مقایسه می‌شود و چنانچه صرفه جویی حاصل شده باشد به کارکنان برگشت داده می‌شود.

(Reward):
پاداش:

برایش بدلیل کارکردهای انگیزشی که دارد مطرح می‌شود. تفاوت پاداش با حقوق و دستمزد اینست که مقدار پاداش و زمان پرداخت آن مشخص و معین نیست و تابع شرایط سازمان است.

اهداف نظام پاداش:

۱- ~~کلیه~~ هدفهای سازمان

۲- ارتقاء بهره‌وری و افزایش کارآری سازمان

۳- ایجاد انگیزه در نیروی انسانی

۴- تحقق اهداف سازمان

پاداش به دو صورت اعطاء می‌شود:

الف - ~~در زمان~~ که ماندگاری بیشتری دارد. که به آنها پاداش‌های غیر مادی یا درونی‌ها نیز گفته می‌شود.ب - ~~پس از زمان~~ که از نظر زمان ماندگاری آنها نسبت به پاداشهای درونی کمتر است که به آن پاداش بروزرا هم گفته می‌شود.

ویژگیهای یک نظام مؤثر پاداش:

ا- اهمیت داشتن: بسته به سطح نیازهای افراد متفاوت است. اگر نیازهای اولیه مهم باشد پاداش بیرونی و اگر نیازهای ثانویه مهم باشد ~~دانشمند~~ درونی مهم است.ب- انعطاف پذیری: منظور این است که ~~پاداش~~ ثابت قلمداد نشود که در آن صورت دیگر کارآمد نیست.

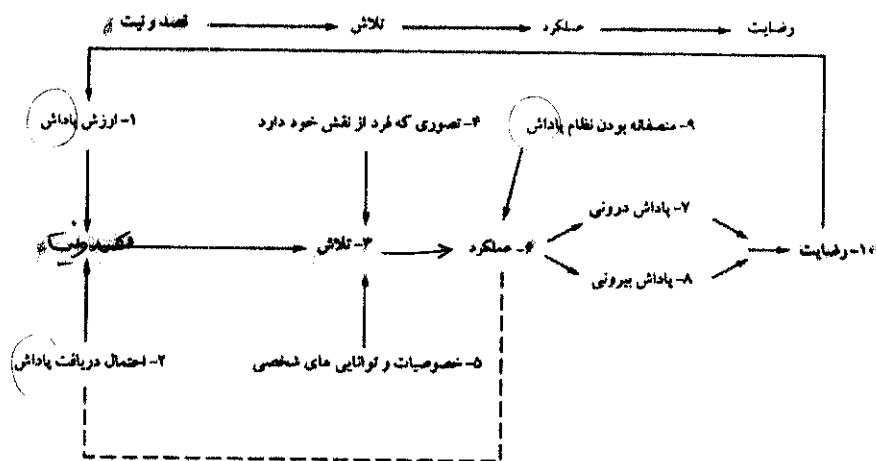
ج- اقتصادی بودن: پاداش باید به گونه‌ای باشد که منافع فاشی از آن از هزینه پرداخت آن بیشتر باشد.

د- منصفانه بودن: در پرداخت پاداش تبعیض احتمال نشود.

ه- آشکار بودن: پاداش باید آشکار باشد. بر عکس تبیه ~~باشد~~ غیر آشکار باشد زیرا نتایج حاصل از تبیه قابل پیش‌بینی نیست.

و- تکرار پذیر بودن: یعنی پاداش باید بگونه‌ای باشد که امکان تکرار آن از حیث پرداخت وجود داشته باشد.

ز- ~~گیان~~ می‌کند که چگونه می‌توان یک نظام پاداش را با انگیزه افراد و رضایت آنها پیوند داد یعنی چطور باید پاداش هاد~~تلقی~~



این مدل یک مدل ذهنی - ادراکی است.

مدل بیان می کند که تابعه $y = f(x)$ یعنی فرد از نظر ذهنی آماده می شود و از x به بعد حالت عملی می گیرد.

۱- ارزش پاداش : باید ارزش آن پاداش برای فرد روشن و قابل قبول باشد. }
 ۲- احتمال دریافت پاداش : آیا احتمال دریافت پاداش وجود دارد یا خیر. }
 موربرقکوزت

۳- پس تلاش می کند در این حالت دو مولفه ۴ و ۵ مطرح است.

۴- فرد از خود تصویری دارد یا تصویر مثبت دارد و یا منفی دارد. اگر تصویر مثبت می باشد دست به عملکرد می زند. }
 تنشی

۵- خصوصیات و توانایی شخصی. (چنانچه پاداش دارای ارزش باشد و احتمال پاداش نیز وجود داشته باشد و نگرش مثبت است در نتیجه فرد خصوصیات و توانایی هایش را بررسی می کند که آیا اساساً توانایی انجام دادن آن وظیفه مورد نظر که پاداش برای آن از نظر گرفته شده است را دارد یا ندارد).

۶- وقتی اینها بود وارد سرحله عمل می شود.

۷- بسته به نیاز فرد که به پاداش درونی نیاز دارد. }

۸- یا اینکه پاداش بیرونی او را قانع می کند.

۹- و فرد بررسی می کند آیا تبغیض بوده یا نه. یعنی پاداش منصفانه پرداخت می شود.

۱۰- رضایت و درنهایت با عملکرد خوب مواجه می شود.

طبق نگاه سنتی، اگر کسی رضایت داشت عملکرد خوبی خواهد داشت. در این دیدگاه که نوین است بیان می شود که عملکرد خوب برابی فرد ایجاد رضایت می کند.

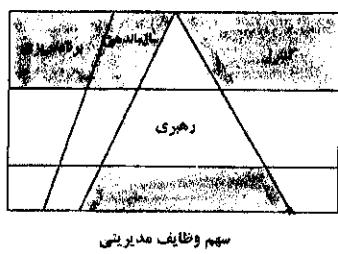
مدیریت رفتار سازمانی : Organizational Behavior Management

رشته رفتار سازمانی ~~تحلیل و تجزیه~~ می باشد که علیرغم پایه گذاری اولیه آن توسط افرادی نظیر اوون، مانستربرگ، و فالتر از سال ۱۹۳۰ با ~~حقایق~~ هائزون توسط ~~التون~~ مایو شکل علمی به خود گرفت.

چنانچه قبل اشاره مکدیران به دسته مهارت تحت عنوان مهارت فنی، انسانی و ادارکی نیاز دارند. همچنان که شکل به ما نشان می دهد میزان مهارت انسانی مورد نیاز برای تمامی سطوح مدیران بکسان است.

این درس به ما می آموزاند که چگونه رفتار افراد را در سازمان مدیریت کنیم. به عبارتی دارای مهارت انسانی شویم. کار با دیگران در قالب توجه و کمک کردن به آنها از اهداف کسب مهارت انسانی به شمار می رود.

رابطه با فعالیت‌های مدیریتی

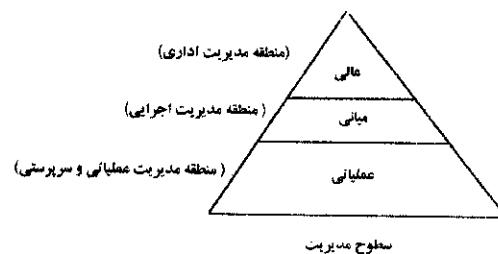


عالی

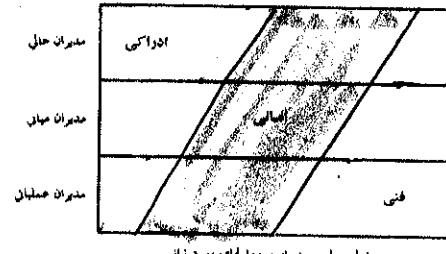
میانی

عملیاتی

سهم وظایف مدیریتی



سطح مدیریت



مدیران اداری

مدیران تکنیکی

مدیران عملیاتی

رابطه سطوح مدیران و مهارتهای مورد نیاز

هر چیزی که علم من بگویی: رابطه بین سطوح مدیریت و مهارتهای مورد نیاز

درس مدیریت رفتار سازمانی به دنبال ایجاد مهارت انسانی در مدیران است. رفتار سازمانی علمی بین رشته ای است یعنی از روانشناسی، جامعه شناسی، اقتصاد و ... کمک می گیرد. ولی بیشترین کمک را از ناحیه روان شناسی بویژه روان شناسی صنعتی دریافت کرده است.

هدف اصلی رفتار سازمانی توصیف روابط انسانی بین دو یا چند متغیر رفتاری به جای تجویز است.

حوزه رفتار سازمانی یا همان علوم رفتاری علوم احتمالات است و به همین دلیل از آن تحت عنوان علوم ناموفق یا غیر دقیق در مقایسه با علوم تجربی که علوم دقیق نامیده می شود یاد می شود.

سه دیدگاه معاصر که به طور روزافزون بر رفتار سازمانی اثر گذاشته اند عبارت است از تکوش سیستمی، تکوش اقتصادی و تکوش موادهای

اهداف اصلی مطالعه رفتار سازمانی:

۱. دستیابی به اثربخشی سازمان (تحقیق اهداف سازمان)
۲. ایجاد مهارت انسانی
۳. تأمین رفاه فرد در سازمان

اشارة شد که هدف رفتار سازمانی ایجاد مهارت انسانی بصورت مؤثر است. اجزایی مهارت انسانی عبارت است از:



۱. **رفتار گذشتگی** یا همان تشخیصی است که به معنی بنکارگیری دانش و مهارت شناسایی یک وضعیت واقعی تعریف می‌شود.

۲. **رفتار آینده**

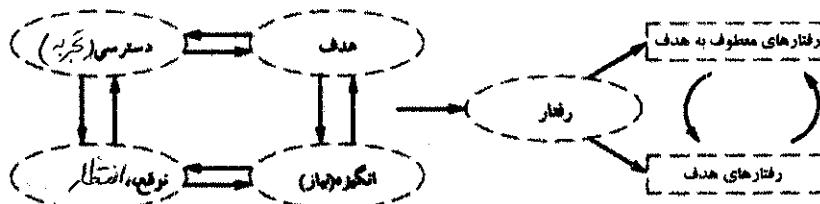
۳. **رفتار اصلاح رفتار آینده**: (به معنی تعیین راهی اصلاح رفتار می‌باشد)

تعريف رفتار : هر فعالیتی که از فرد سر می‌زند **رفتار نامیده** می‌شود. اگر در سطح سازمان باشد **رفتار سازمانی** است و در سطح اجتماعی باشد، **رفتار اجتماعی** نامیده می‌شود. **تصمیم‌گیری فردی**، **گزارشدهی**، **برنامه‌ریزی**، **حل تصاد**، **تخصیص منابع** و ... و این موارد رفتار هستند.

رفتار عموماً قابل پیش‌بینی است و یکی از پیش‌بینی‌های نسبتاً دقیق پیش‌بینی رفتار، مطالعه منظم آن است.

چگونگی شکل‌گیری رفتار :

در ساده‌ترین نگاه در افراد انگیزه برای دستیابی به هدف ایجاد می‌شود و در نهایت منجر به شکل‌گیری رفتار می‌شود. انگیزه (نیاز) روی هدف و هدف روی انگیزه اثر دارد و آنقدر با هم رابطه نزدیکی دارند که نمی‌توان آنها را از هم جدا ساخت.



رابطه بین انگیزه، هدف، انتظار و دسترسی در رابطه با چگونگی شکل‌گیری رفتار

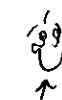
تفاوت انگیزه‌ها با اهداف :

۱. انگیزه‌ها درونی و نامشهود هستند ولی اهداف مشهود هستند.

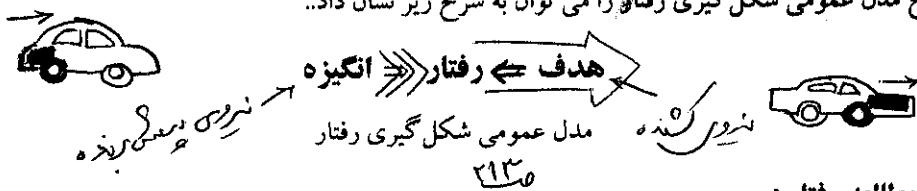
۲. اهداف بیرونی هستند و نسبتاً جنبه ملموس دارند.

۳. انگیزه‌ها می‌توانند خودآگاه یا ناخودآگاه باشند ولی اهداف در بخش خودآگاه ذهن است.

۴. انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند ولی اهداف مواردی هستند که می‌خواهیم به آنها برسیم.



بعد دیگر تاثیر دسترسی یا احتمال دستیابی به هدف است که بر روی انتخاب اهداف تاثیر می‌گذارد و از آن تاثیر نیز می‌پذیرد. همچنین انتظار بیفرد نیز بر روی انگیزه او اثر می‌گذارد و از آن نیز اثر می‌پذیرد. این عوامل بر روی هم تاثیر و تاثیر متقابل داشته و موجب شکل‌گیری رفتار می‌شوند. با این توضیح مدل عمومی شکل‌گیری رفتار را می‌توان به شرح زیر نشان داد:

**روش تشخیص در مطالعه رفتار :**

بر اساس نظریات موجود روشن تشخیص در مطالعه رفتار شامل چهار مرحله به شرح زیر است:

۱- تشریح (اطلاعات آن از طریق مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه، و.... جمع آوری می‌شود.)

۲- تشخیص (شناخت رفتار بر اساس به کار گیری نظریات و مقایم جدید)

۳- تجویز (شناختی و معرفی راه حل برای رفتارهای مطلوب)

۴- اقدام (اجراء راه حل های شناسایی شده و ارزیایی آن)

نحوه و فکارها:

در یک طبقه‌بندی کلی رفتارها به دو دسته تحت عنوان رفتارهای معطوف به هدف و رفتارهای هدف طبقه‌بندی می‌شود.

(۱) **رفتارهای معطوف به هدف goal oriented**: رفتارهایی که تا قبل از تحقق هدف و برای تحقق اهداف صورت می‌گیرد رفتارهای

معطوف به هدف نامیده می‌شود ^{همانند} تهیه مقدمات برای آماده‌سازی غذا.

(۲) **رفتارهای هدف goal behavior**: رفتارهایی که است که فرد مستقیماً با هدف دارد و اصطلاحاً وارد هدف می‌شود. به عنوان مثال

فرایند آماده‌سازی غذا در قالب رفتارهای معطوف به هدف طبقه‌بندی ^{و هنگامی} که فرد مشغول غذا خوردن می‌شود رفتارهای هدف شکل

^{نمایش}

می‌گیرد.

تحقیقات نشان می‌دهند چنانچه افراد در فرایند رفتار معطوف به هدف زیاد باقی بمانند و وارد رفتارهای هدف نشوند انگیزه آنها کم می‌شود و

چنانچه یک دفعه وارد رفتار هدف شوند و به تعبیری فرایند رفتارهای معطوف به هدف را طی نکند، آن رفتار پایداری کمتری دارد.

بس باید بین رفتارهای معطوف به هدف و رفتارهای هدف یک تناسب منطقی وجود داشته باشد.

آماره ساده^۱ برای کنکور: همان مخطوط به هلوت

کنکور را در^۲ زمان صرفت

رفتارهای معطوف به هدف

رفتارهای هدف

رابطه بین رفتارهای هدف و معطوف به هدف

آنچه بحث

دسترسی^۳: عاملی است که هویاتی با تحقق هدف مطرح می‌شود و آن احتمال دست یابی به هدف را مورد سنجش قرار می‌دهد.

چنانچه احتمال دسترسی به هدف ضعیف باشد میزان انگیزه برای آن عمل کاهش می‌دهد. از دسترسی بعضی تحت عنوان تجربه یا شخصیت نیز

یاد می‌شود که این تجربه می‌تواند فردی و محیطی باشد: اگر تجربیات محبوبی تایید کننده تجارت فردی باشد آن رفتار با غلظت بیشتری ادامه

می‌یابد. بعضی این تجربه تحت عنوان ~~نیازمند~~^۴ نامیده می‌شود.

به عنوان ~~نیازمند~~^۵ یاد^۶ و تعریف می‌شود. با مطالعه شخصیت افراد بهتر می‌توان تفاوت‌های فردی بین افراد را

شناسایی و مناسب با این تفاوت‌ها با آن‌ها رفتار نمود.

آنچه ~~نیازمند~~^۷ توقع جنبه انتظاری و درونی دارد. همان انتظار یا نوعی حالت درونی است که انگیزه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

لذت‌سازی

شخصیت: مجموعه‌ای از صفات و ویژگیهای شخصی است که می‌تواند برای مقایسه اشخاص با یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد و می‌توان گفت که شخصیت یکی از عوامل مؤثر در ایجاد و شناسایی تفاوت‌های فردی و متناسب سازی رفتارهای تعاملی با افراد بر اساس شخصیت آنهاست.

موقعیت گرایان: معتقدند شکل‌گیری شخصیت تابع حالات و مشرب شخصی (یعنی عاطفه، شناخت و قصد) نیست بلکه طرز تلقی‌ها حاصل واقعیت‌های ساخته و پرداخته جامعه است.

- | | | |
|---|--|--|
| ۱. تفاوت‌های فیزیکی (نظیر توانانیها، مهارت‌ها، ویژگیهای فیزیکی و ...) | ۲. تفاوت‌های روانی (شخصیت‌ها، طرز تلقی، خلاقیت، ادراک و فرایندهای یادگیری) | } این تفاوت‌ها ناشی از دو دسته عوامل هستند |
|---|--|--|

عوامل شکل دهنده شخصیت:

۱. تعیین کننده‌ها (نظیر عوامل زیستی، اجتماعی، فرهنگی، وراثت، شخصیت را شکل می‌دهد)
۲. مراحل رشد (طی فرایند رشد و بلوغ و گذراندن مراحل مختلف عموم شخصیت را شکل می‌دهد)
۳. صفات (صفات ویژگیهایی هستند که نشان دهنده (بازتاب کننده) شخصیت هستند، برخی صفات درونی مانند اعتماد، سوء‌ظن و برخی دیگر ظاهری است مانند خونسردی)

- | | | | |
|--|--|--|------------------|
| ۱. عاطفه (Affect) نشان دهنده احساس‌مندی فرد نسبت به چیزی است | ۲. شناخت (Cognition) عبارت است از تصور فرد نسبت به دانشی که در رابطه با یک موضوع دارد. | ۳. قصد (Intention) قصد هدایت کننده رفتار انسان به سوی چیزی است | } ۱. دیدگاه سنتی |
|--|--|--|------------------|
-
- | | |
|----------------|-------------------|
| ۱. دیدگاه سنتی | } چگونگی شکل گیری |
|----------------|-------------------|
-
- | | |
|--|-------------------|
| ۲. دیدگاه نوین (موقعیتی): این دیدگاه می‌گوید طرز تلقی ماحصل و واقعیت‌های ساخته و پرداخته جامعه است | } نگوش (طرز تلقی) |
|--|-------------------|

چگونگی شکل گیری رفتار انسان (از دیدگاه کوت لوین)

$$B = F(P \text{ و } E)$$

لوین معتقد است رفتار فرد تابعی از شخصیت و محیط است.

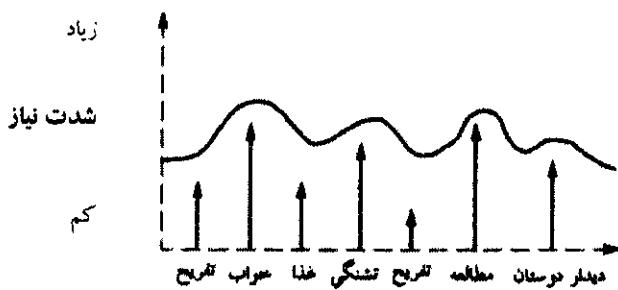
این دیدگاه به مکتب رفتار گرافی معروف است که بر روی عنصر محیط و یادگیری (تجربیات شخصی و محیطی) در تعیین رفتار تأکید دارد. این دیدگاه تأثیر عامل وراثت، یا همان عامل غریبی را در شکل گیری رفتار در مقایسه با تأثیر محیط و یادگیری کمتر می‌داند.

پایه و اساس رفتار به نیازهای انسانها بر می‌گردد:

با (من) از حل زیباتر کردن هر چیزی که برای من مفید نباشد (دستورات (راحالت) لیست و نیاک) \downarrow
 صورت $\left\{ \begin{array}{l} \text{نیاز} \\ \text{محیط} \end{array} \right\}$ \rightarrow از تحریک بسته ای باشند.

علمای مدیریت گویند شدیدترین نیاز تعیین کنند رفتار است و وقتی نیازی برآورده شده آن نیاز ضعیف شده و نیاز دیگر قوی می‌شود. (پیشتر

در رابطه با نیازهای مادی)

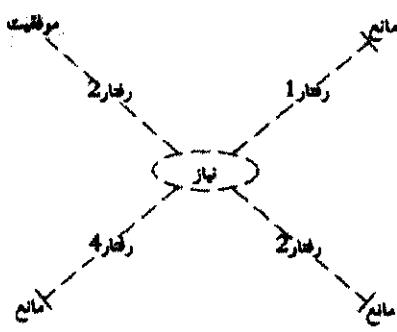


و به همین دلیل نیازهای مادی انسان شکل سینوسی دارد. یک نیاز در دو حالت پدید آورنده رفتار نیست

۱) نیازی که تا حدودی برآورده شده باشد. (یا ارضاء شده باشد)

۲) نیاز که سرکوب شده باشد یعنی جلوی زمینه ارضای آن گرفته شود.

اگر در افراد نیازی بوجود بیاید و آن نیاز برای تحقق هدفی باشد، برای تحقق هدف دست به رفتار می‌زند حال اگر در راه تامین نیاز با مانع رویرو شویم فرد رفتار تطبیقی و رفتار دیگری را دنبال می‌کند که به آن **رفتارهای انطباقی** (Adaptive Behavior) گفته می‌شود. اگر تمام رفتارهای انطباقی فرد با مانع رویرو شود در او **ناتکامی** (frustration) به وجود می‌آید که به صورتهاي مختلف به شرح زیر ظاهر می‌شود.



جلوههای ناکامی:

۱- دلیل تراشی : دلائلی که برای توجیه عدم موفقیت از سوی فرد ابراز می‌شود. نسبت دادن عدم موفقیت به عوامل دیگر در واقع نوعی دلیل تراشی است، مانند گرمی هوا باعث شد در کنکور کارشناسی ارشد قبول نشوم.

۲- بازگشت : یعنی فرد مطابق با سن و سال خود عمل نکند. به این معنی با این که فرد بالغ است ولی رفتارهای کودکانه از خود بروز می‌دهد.

۳- ثبیت : فرد الگوی رفتاری را مرتباً از خود بروز می‌دهد در حالیکه می‌داند این الگو او را به هدف نمی‌رساند و به تعبیری نوعی لجاجیت از خود بروز می‌دهد.

۴- پرخاشگری : رفتارهای پرخاشگرانه و حمله به دیگران که پرخاشگری نامیده می‌شود.

۵- تسليم : عبارت است از ودادنی یعنی فرد نسبت به آینده امیدی ندارد و خود را تسليم طبیعت و محیط می‌کند.

Cognitive Dissonance :

لthon فستینجر در رابطه با استرس در افراد تحقیق کرد و دنبال این بود که چرا افراد دچار استرس می‌شوند. وی به این نتیجه رسید که یکی از دلائل اصلی استر من به پدیده **ناهماهنگی شناختی** بر می‌گردد.

این پدیده اشاره می‌کند که هرگاه دو ادراک متضاد نسبت به یک پدیده همزمان در ذهن فرد ایجاد شود بگونه‌ایی که نتواند یکی را به نفع دیگری کنار گذارد در او نوعی استرس و تنش ایجاد می‌شود که می‌تواند به فرد آسیب بزند که به آن‌ها **ناهماهنگی شناختی** گفته می‌شود. در ناهماهنگی شناختی فردی که دچار این وضعیت می‌شود **فعال و انجام دهنده آن** کار است.

سطوح تحلیل رفتار :

رفتار فرد در سطح فردی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. (سطح تحلیل فردی مثل انگیزش، نگرش و ادراک)

رفتار فرد در سطح گروه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. (سطح تحلیل گروهی مثل ارتباطات، نفوذ، تعارض گروهی)

رفتار فرد در سطح سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. (سطح تحلیل سازمانی مثل فرهنگ سازمانی، ساختار ارزشها)



سطوح تحلیل رفتار

(نظام) مباحث رفتار سازمانی مدیریت و هدایت رفتار فردی، گروهی و سازمانی را در کانون توجه دارد.

حیطه مطالعات رفتار سازمانی اساساً سطوح تحلیل رفتار را در سطح فردی، گروهی و سازمانی مد نظر دارد. به عبارت دیگر درس مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل رفتار را در مقیاس سازمانی در کانون توجه دارد که بطور طبیعی برای تحلیل آن باستی رفتار را در سطح گروهی و فردی نیز مورد توجه قرار داد. در هر حال می‌توان گفت که ریشه رفتار به نیازهای انسان باز می‌گردد بنابراین برای مدیریت رفتار فرد در سازمان ضرورت دارد نیازهای انسان را از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف بشناسیم.

نیاز یا انگیزه نیرویی است که موجب می‌شود فرد به گونه‌ای خاص رفتار کند.

لازم به توضیح است که عملکرد تنها تابع انگیزش نیست بلکه توانایی و شرایط محیطی بر عملکرد تاثیر می‌گذارد. بنابراین می‌توان گفت:

$$\text{Performance} \leftarrow p = f(M, A, E)$$

motivation	انگیزه	توانایی	محیط
		Ability	Environment

ایجاد
نمودن
آغاز
کردن

در یک طبقه بندی این تئوریها تحت دو دسته به عنوان تئوریهای فرایندی و محتوایی تقسیم می شوند که در ادامه توضیح داده می شود.

۱- تئوریهای فرایندی : به آن دسته از تئوریهایی گفته می شود که به چگونگی جریان و فرایند شكل گیری انگیزه یا انگیزش در انسان

می پردازد و ماهیت ادراکی دارد که این تئوریها شامل:

۱- تئوری برابری Equity theory

۲- تئوری انتظارات متقابل : Expectation theory

۳- تئوری اسناد : Attribution theory

۴- تئوری مرکز(منشا) کنترل Locus of Control

۲- تئوریهای محتوایی : آن دسته تئوریهایی هستند که عوامل ایجاد انگیزه در انسان را که جنبه عینی و عملی دارد مورد بررسی قرار

می دهند عمده ترین این نظریات شامل:

۱- تئوری سلسله مراتب نیازهای هرزلو سیستم زاکهانه

۲- تئوری ERG

۳- تئوری بلوغ و عدم بلوغ آجوبس

۴- تئوری بهداشت و انگیزش هرزبرگ (تئوری دو عاملی هرزبرگ) سرویس توسعه

۵- تئوری x , y گریگور

۶- تئوری نیازهای آشکار و پنهان مورای سیستم استخراج اند

۷- تئوری نیازهای مک کلتند

۸- الگوهای رفتاری A , B

۳- تئوری برابری: نظریه پرداز این تئوری آدامز (Adamz) است که به آن تئوری عدالت نیز گفته می شود. این تئوری اشاره دارد افراد در سازمان نسبت به مقایسه اقدام می نمایند و چنانچه در فرایند مقایسه از نظر ذهنی و ادراکی احساس تبعیض و نابرابری نمایند سطع انگیزش آنها کاهش می یابد. ساز و کار این مقایسه بشرح زیر است:

ستاد افراد دیگر سازمان

ستاده خویش

را مقایسه می کند با

آورده افراد دیگر سازمان

داده خویش

این مقایسه ابعاد مختلف به خود می‌گیرد و می‌تواند در سطح:

- ۱ درون بخش یا واحد
- ۲ بین سازمانی (مقایسه در سطح دو سازمان مختلف)
- ۳ ملی (مقایسه در سطح چندین سازمان)
- ۴ بین المللی (مقایسه در سطح دو کشور، چند کشور و جهانی صورت می‌گیرد)

در صورتیکه فرد در این مقایسه (در سطوح مختلف) احساس تعیض نمایید سطح انگیزه او کاهش می‌یابد. این کاهش سطح انگیزه مستلزم طی کردن فرایندی است که بیشتر جنبه ادراکی دارد. (ملوک در تحلیل پارس رصیع)

ثئوری استاد:

این ثئوری در زمرة ثئوریهای فرایندی (ادراکی) انگیزش قرار دارد و معتقد است انسانها رفتارهای خود را سند می‌دهند و این استادهای رفتاری

- | | |
|---------------------|-----------------|
| ۱ درونی (Internal) | به دو صورت است. |
| ۲ بیرونی (External) | |

من هم لزم

استاد درونی یعنی اینکه افراد تمایل دارند مشاهه رفتار را به خود نسبت دهند و به تعبیری مسئولیت رفتار خود را پذیرند و استاد بیرونی یعنی اینکه فرد دلایل رفتار خود را به عوامل محیطی نسبت دهد. در این رابطه دو خطای مطرح است: به مر ۲ دار!

نمایک تعصب خود خدمتی:

یعنی اینکه انسان تمایل دارد موقیت‌ها را به عوامل درونی و شکست‌ها به عوامل بیرونی نسبت دهد مانند نمره ۱۹ گرفتم و ۷ داد.

خطای اساسی استاد:

هنگامیکه فرد در مشاهده رفتار دیگری تأثیر صفات مشخصه او را بیش از اندازه و تأثیر عوامل محیطی را کمتر از آنچه هست جلوه دهد به این خطای خطای اساسی استاد گفته می‌شود.

ثئوری مرکز کنترل:

ثئوری مرکز کنترل به معنی نسبت دادن و قوع پدیده‌ها یا رفتارها به عوامل درونی یا بیرونی است. این نسبت دادن به دو صورت درونی و بیرونی است. افرادیکه مرکز کنترل خود را درونی می‌دانند معتقد‌ند بر عوامل محیطی تسلط داشته و خود عامل رفتار هستند و خود کنترولی دارند. در حالیکه افراد که مرکز کنترل خود را بیرونی می‌دانند رفتارهای خود را به عوامل محیطی نسبت داده و معتقد‌ند که به عوامل خود کنترل دارند. (نقاد رضنا و قدر فعال همراه با عالم جهانی داده)

تکته: افراد دارای نیاز اولیه قوی، مرکز کنترل خود را بیرونی و استناد رفتاری بیرونی می دهند و افراد دارای نیاز ثانویه قوی مرکز کنترل را دروनی و استناد رفتار درونی می دهند. در رابطه با عوامل بهداشتی، سطح بلوغ و ... می توان چنین استنباط هایی داشت.

- تئوری انتظارات متقابل: این تئوری در واقع رابطه بین فرد و سازمان را مورد توجه قرار می دهد و چنین بیان می کند: همچنان که سازمان انتظار دارد فرد انرژی، دانش، مهارت و تخصص و تواناییهاش را در اختیار سازمان بگذارد فرد هم متقابلاً انتظار دارد سازمان بنحوی مقتضی خدماتش را جبران کند و هرگاه در این فرایند انتظارات متقابل برآورده نشد میزان انگیزه فرد برای تلاش و کوشش کاهش می یابد.

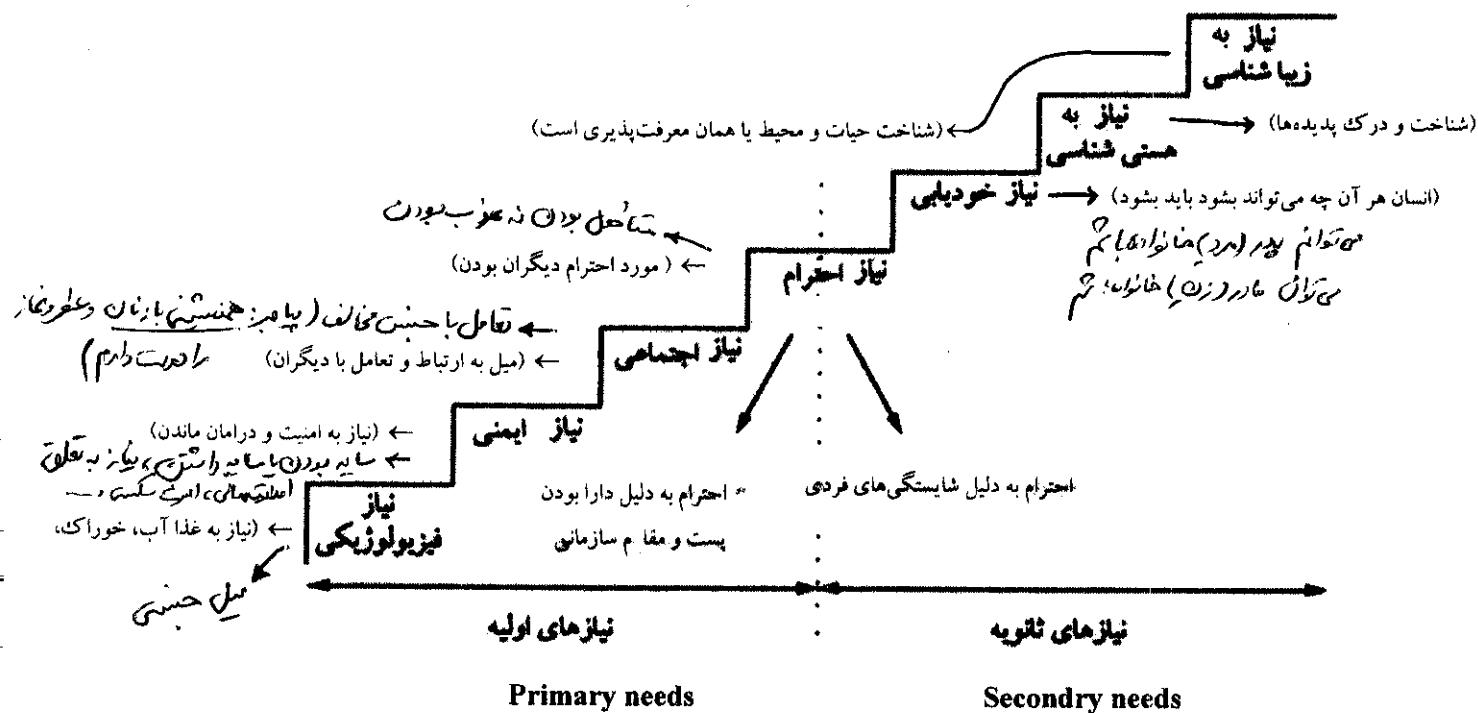
$$\text{میزان تلاش} = \frac{\text{میزان اعتقاد به اینکه}}{\text{تلاشها به انجام کار}} \times \sum \left[\begin{array}{l} \text{میزان اعتقاد به اینکه} \\ \text{انجام کار به نتیجه} \\ \text{مطلوب می انجامد} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{میزان} \\ \text{جدایت} \\ \text{نتیجه} \end{array} \right]$$

$$\Rightarrow \text{در نظریه انتظار}$$

صیاست \rightarrow نتیجه \rightarrow انجام \rightarrow تلاش

- تئوری سلسله مراتب نیازها مزلو

مزلو نیازهای انسان را تحت پنج عنوان سلسله مراتب که اخیراً دو سطح به آن نیز اضافه شده است بشرح زیر طبقه بندی می کند.



خود چشمی \neq خود را بی محکم کننده هم خود گویند
 طلب $\xrightarrow{\text{نیاز}} \xrightarrow{\text{حالات ذهنی}} \xrightarrow{\text{ائمه در آرایه های}}$

نکات مهم در تئوری سلسله مراتب نیازهای مزلو :

- ۱- مزلو بیان می کند که اگر یک نیاز ^{چشمی و تحریکی} تا حدودی برآورده شد نیاز مرتبه بعد ظاهر می شود.
- ۲- ملاک مزلو افراد نرمال و عادی است و در تحلیل خود افراد استثنائی را کنار می گذاردو معتقد است افرادی باشند که نیازهای او لیه آنها تأمین نشده باشد ولی نیازهای ثانویه در آنها قوی است .
- ۳- چنانچه نیازهای او لیه ارضاء شوند اگر از همان محرك به آنها ارایه شود ضد انگیزشی عمل می کند. مانند فرد تشنه که وقتی تشنجی وی برطرف شود و به فرد آب ارایه نمائیم ضد انگیزش عمل می کند.
- ۴- نیازهای ثانویه هر چه تأمین می شود قدرتشان زیادتر می شود و به عبارتی سطح دیگر نیازها را ظاهر می سازند و اشباع پذیری ندارند.

۱. اصل منسجم بودن وجود انسان (هر انسان یک کل نظام یافته است یعنی انسان هم دارای نیازهای مادی و هم معنوی است)
۲. اصل موقتی بودن ارضای نیاز (یعنی هر گز یک نیاز به صورت دائمی ارضاء نمی شود)
۳. اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان (نیازهای آگاهانه انسان از نیازهای نهانی (نا آگاهانه) متنوع تر است).
۴. اصل کاهش شدت نیاز ارضاء (هر گاه یک نیاز او لیه تا حدی ارضاء شود دیگر محرك رفتار نخواهد بود).
۵. اصل توالی (نیازهای انسان در قالب سلسله مراتب از سطح پائین تا بالاست)

پنج فرض اصلی
مازلو در مورد
نیازهای انسانی

- تئوری ERG آلدوفر :** او نیازهای انسان را به سه دسته بشرح زیر طبقه‌بندی می کند :
- ۱- نیازهای زیستی Existence : که تأمین کننده جنبه‌های حیاتی و بقاء انسان هستند.
 - ۲- نیاز به برقراری ارتباط Related : نیاز به ارتباط و تعامل با دیگران.
 - ۳- نیاز به رشد Growth : نیاز به رشد و پیشرفت.

آنکه زندگی را کنید
آنکه بزرگ شوید
آنکه بقایاں داشته باشید

■ تئوری بلوغ و عدم بلوغ :

آرجرس ^۱ افراد در یک طبقه از نابالغ تا بالغ طبقه‌بندی می‌کند و ملاک طبقه‌بندی وی سن عقلی افراد می‌باشد نه سن تقویمی. الگوهای رفتاری هر یک به شرح زیر ارایه می‌کند.

بالغ	نابالغ
خود آگاه هستند.	ناخود آگاه هستند.
فعال هستند	منفعل هستند
مستقل هستند	وابسته هستند
علاقه عمیق هستند	علاقه سطحی هستند
انگیزه‌های غیرمادی دارند	انگیزه مادی دارند
مقام مستقل دارند	مقام تابعی دارند
به چندین طریق رفتار می‌کنند	به یک طریق رفتار می‌کند
علاقمند به خود هدایتی هستند	کنترل و نظارت شدن را دوست دارند
الگوهای رفتاری متنوع دارند	تنها یک الگوی رفتاری دارند
چشم انداز وسیع دارند	چشم انداز محدود دارند

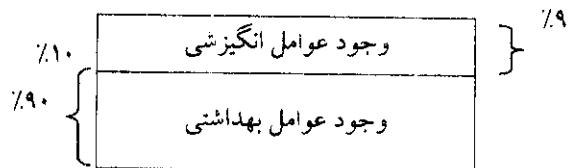
او اشاره دارد افراد نابالغ بیشتر دارای نیاز اولیه هستند یا نیازهای اولیه در آن‌ها قوی است.

■ ۱۲

■ تئوری بهداشت و انگیزش هرزبر گک (تئوری دو عاملی هرزبر گک): عوامل بهداشتی عوامل حافظ وضع موجود هستند و عوامل انگیزشی موجب بهبود و پیشرفت می‌شوند. به عبارت دیگر وجود عوامل بهداشتی موجب انگیزش نمی‌شود ولی فقدان آنها میزان انتکیزه را کاهش می‌دهد در صورتیکه عوامل انگیزشی عواملی هستند که وجود آن موجب انتکیزه و عدم وجود آنها میزان انتکیزه را کاهش می‌دهد. عوامل بهداشتی در کار مانند حقوق و مزايا، شرایط فیزیکی محل کار و عوامل انگیزشی مانند آزادی عمل داشتن، استقلال داشتن، قدرت تصمیم‌گیری داشتن، فرصت برای رشد و توسعه می‌باشد. این عوامل را به صورت زیر می‌توان نشان داد:

رسوده زیرینه هرچهار	حافظه وضع سعادت
عوامل انتکیزشی	عوامل بهداشتی
رشد و توسعه ظرفیت فردی	شرایط محیط کاری
مسئولیت پذیری	حقوق و مزايا
داشتن آزادی عمل	پاداش
دارا بودن قدرت تصمیم‌گیری در شغل	نور
استقلال در شغل	دماء

کار کرد تأثیر وجود عوامل انگیزشی در مقایسه با عوامل بهداشتی را می توان در قالب شکل زیر نشان داد



این مدل نشان می دهد چنانچه عوامل بهداشتی در سازمان مهیا باشد ۹۰٪ ظرفیت کارکنان فعال می شود و وجود عوامل انگیزشی باعث می شود که علاوه بر آن حداقل ظرفیت باقی مانده (یعنی ۹۰ درصد باقیمانده) فعال شده و موجب ایجاد انگیزه در فرد می شود. به توری دو عاملی هر زیرگ رگ «تئوری توسعه» هم گفته می شود. (۶۶٪)

نیازهای x و y مک گریکور: مک گریگور معتقد است دو نگرش درباره افراد وجود دارد که وی مختصات این در نگرش را بشرح زیر بیان می کند.

نگرش y	نگرش x
افراد کار را دوست دارند	افراد از کار بیزار هستند
افراد مسئولیت پذیر هستند	افراد مسئولیت گریز هستند
علاقه غیرمادی در افراد قوی است	علاقه مادی در افراد قوی است
افراد علاقمند به خود هدایتی هستند	افراد دوست دارند از نزدیک کنترل و هدایت شوند
افراد ساعی و کوشای هستند	افراد تبلیغ هستند
منع انگیزش آنها درونی است	منع انگیزش آنها بیرونی است
مایل به پیشرفت	عدم میل به پیشرفت
خلاقیت (ظرفیت) زیاد	خلاقیت کم

نگرش x پیشتر با نیازهای غالب اولیه منطبق است و نگرش y با نیازهای غالب ثانویه بالغ مطابق

نیازهای آشکار و پنهان مواری :

وی نیازهای انسان را به دو دسته تحت عنوان نیازهای آشکار و پنهان دسته بنده می کند و بشرح زیر توضیح می دهد:
مورای برخلاف مازلو معتقد است نیازهای انسان ترتیبی یا سلسله مو/اتبی نیستند. وی معتقد است نیازهای مطروحه توسط وی اکتسابی هستند و به عبارت دیگر ذاتی نیستند. او معتقد بود هر نیاز دارای دو جزء یعنی جهت و شدت است: اشاره به شئی، چیز یا شخصی است که قرار است نیاز فرد را بر طرف کند و نیاز نشان دهنده همیت نیاز است. هملاً غذا که شئی است و شدت گرسنگی که محرك رفتار است.

نیازهای انسان از نظر او عبارتست از کسب موفقیت، تعلق، تهاجم، استقلال، ارایه خود نمایی، هیجان، پرستاری، نظم و قدرت وی اشاره می کند اگر شرایط برای آشکار شدن یک نیاز آمده نباشد (یعنی جهت و شدت آن جنبه عملی پیدا نکند) آن نیاز در فرد پنهان می ماند و در رفتارهای او آشکار نمی شود. پس اگر نیازی در رفتارهای فرد آشکار نمی شود، به دلیل اینست که شرایط برای آشکار شدن آن نیاز آمده نبوده است.

کسب مذریه و لذت ساز عالمه

نیازهای مک کللنند: مک کللنند نیازهای انسان را به سه دسته تقسیم می کند

- ۱- نیاز به کسب قدرت: انسان می خواهد همه چیز تحت تسلط او باشد و علاقمند است که وضعیت زیست او دچار مشکل نشود.
- ۲- نیاز ارتباط یا نیاز به برقراری رابطه با دیگران: انسان تمایل دارد با دیگران رابطه و ارتباط برقرار نماید.
- ۳- نیاز به موفقیت و پیشرفت: انسان تمایل دارد به حد اکثر ظرفیت خود و بهره برداری آن برسد، مک کللنند نشان داد وجود انگیزه یا همان میل به موفقیت و پیشرفت در افراد شرط اساسی برای پیشرفت و توسعه کشورهای در حال رشد است و برای رشد و توسعه، تا حد ممکن باید این نیاز را در آنها تقویت نمود. مک کللنند معتقد بود فقط ۱۰٪ افراد هر جامعه دارای نیاز به کسب موفقیت هستند. و چنانچه نیاز به کسب موفقیت در یک جامعه یا یک کشور قوی نباشد فرآیند توسعه در آن جامعه با کشور عملی نمی شود.

الگوهای رفتاری A ، B : (اولین بار توسط دو پژوهش قلب به نامهای فریدمن و روزنمن مطرح شد)

این تلوری مستقیماً به نیازهای افراد نمی پردازد ولی رفتار افراد را در دو طیف A ، B بررسی می کند و رابطه آنها را با الگوهای رفتاری بشرح زیر بیان می کند.

الگوی رفتاری افراد تیپ A

- ۱- همزمان به چندین کار مشغولند.
- ۲- احساسات خود را به راحتی بیان نمی کنند.
- ۳- رک نیستند و بیشتر ضمنی صحبت می کنند
- ۴- نظارت کردن را دوست دارند
- ۵- شتابزده و مهیج هستند
- ۶- به موقع سر قرارها و ملاقات حاضرند
- ۷- به دیگران برای انجام کار کمک نمی کنند
- ۸- در فعالیتهای روزانه مانند راه رفتن و غذاخوردن سریع هستند

اگر بخواهیم الگوهای رفتاری A ، B را با سبکهای X ، Y ترکیب کنیم می توان گفت :

تبه A ← نگرش x را ترجیح می دهد = xA

تبه B ← نگرش y را ترجیح می دهد = yB

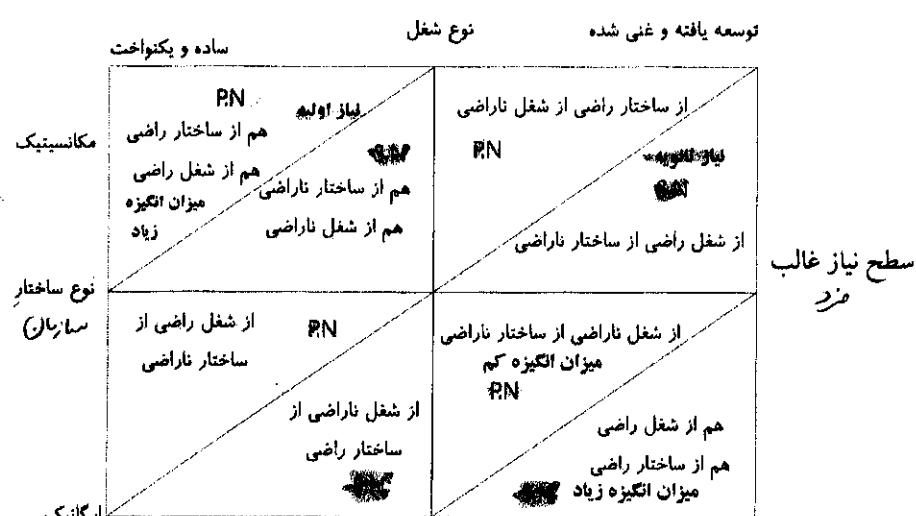
البته ممکن است استثنایاتی به صورت xB, yA وجود داشته باشد.

میزان انگیزه در افراد تابعی از نوع ساختار سازمان، نوع شغل و سطح نیازهای افراد است.

این مدل نشان می دهد که ایجاد انگیزش در افراد تابع سه متغیر می باشد

- ۱. نوع شغل
- ۲. نوع ساختار سازمان
- ۳. نیاز غالب افراد

و به عبارت دیگر میزان انگیزه در افراد تابعی از نوع ساختار، نوع شغل و سطح نیازهای افراد است.



به عنوان مثال اگر نوع ساختار سازمان مکانیستیک باشد و نوع شغل ساده نیازهای اساسی اصلی افراد اولیه باشد در این صورت افراد از شکل و ساختار هم راضی هستند. و سطح انگیزه آنها بالاست

نیاز اولیه $PN = \text{Primary need}$ (از ساختار مکانیستیک و سهل سازه بخواهند) و (از ساختار آرگانیک و سهل تواند برای خود یافته شوند)

نیاز ثانویه $SN = \text{Secondary need}$ (از ساختار همه نیازهای خود را بخواهند و همه را بخواهند)

ظریه شغل < طبقه فرد > نیازهای شغلی
Overqualified < طبقه فرد > نیازهای شغلی
Underqualified < طبقه فرد > نیازهای شغلی

لازم به توضیح است که در وضعیت دوم که فرد از شغل ناراضی است به این موضوع بر می گردد که فرد Overqualified است یعنی ظرفیت او از شغل بیشتر است و به عبارتی شغل برای وی ساده و کم اهمیت است. در وضعیت ۳ که فرد از شغل ناراضی است بدین دلیل است که فرد Underqualified است یعنی ظرفیت شغل از شاغل بیشتر است. زمانی که فرد از شغل راضی است در واقع ویژگیهای فرد با شغل تناسب دارد. نکته: نظریه‌های قدیمی و سنتی در انگیزش به این اشاره دارد که ایجاد انگیزه در افراد تابعی از مفهوم لذت‌جویی و آسوده‌خواهی (Headonism) است. این دسته نظریات در رابطه با رفتارهایی نظیر ایثار، شرکت در بحران‌ها برای رفاه دیگران نتوانست پاسخ و توجیه مناسبی بیاورد.

۲۱۴۵ از نظر هومانز:

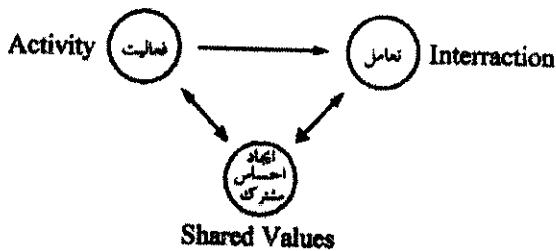
جرج هومانز این سوال را مطرح می‌کند که اساساً چگونه یک گروه اجتماعی بوجود می‌آید.

تعریف گروه Group: مجموعه‌ای از افراد (حداقل دو نفر) که دارای هدف مشترک می‌باشند و برای رسیدن به هدف مشترک با یکدیگر همکاری و تشریک مساعی دارند. به عنوان مثال افرادی که در صفات اتوبوس هستند علی‌رغم این که هدف مشترک دارند ولی چون با هم همکاری و تعامل نمی‌کنند گروه نامیده نمی‌شوند.

چگونه یک گروه اجتماعی بوجود می‌آید؟ گروه اجتماعی یعنی گروهی که دارای ارزش‌ها، هنجارها و ... مشترک باشد.

هومانز می‌گوید برای تشکیل یک گروه فعالیت (Activity) باید وجود داشته باشد که برای انجام فعالیت افراد با یکدیگر تعامل می‌کنند و در نتیجه این تعامل بین برخی از احساس و علاقه مشترک ایجاد می‌شود و این احساس مشترک است که زمینه شکل‌گیری گروه را فراهم می‌کند. اگر این انسجام زیاد شد و چسبندگی بین گروه زیاد شود گروه فکری (groupthink) وجود می‌آید و برای انهدام تک فکری یا

گروه‌اندیشی ابتدا باید احساس مشترک آنها را از بین می‌بریم و یا دچار خدشه نمائیم.



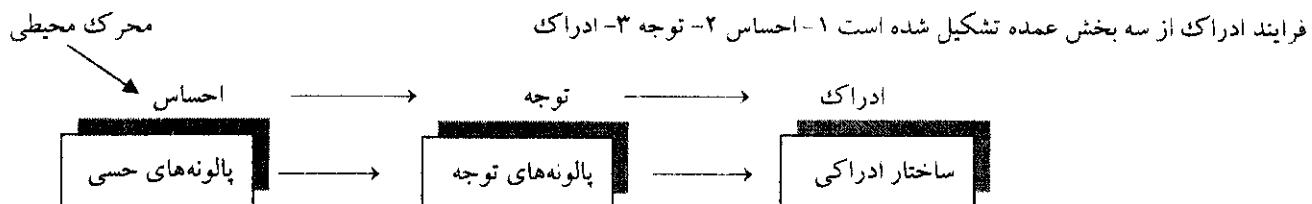
چگونگی شکل‌گیری گروه اجتماعی از نظر هومانز

تعریف ادراک: فرایند دریافت و تعبیر و تفسیر محرک‌های محیطی را ادراک گویند. در همین رابطه گفته می‌شود رفتار آدمی بر مبنای

ادراک از واقعیت است نه خود واقعیت.

تعریف دیگر ادراک: مجموعه‌ای از فرایندها که به وسیله آن افراد از اطلاعات مربوط به محیط اطراف خود آگاه شده و آنرا تفسیر می‌کنند

ادراک گفته می‌شود.



موائل ادراک: شامل اگاهی، تشخیص، تفسیر و پاسخ (واکنش) به محركهای محظوظ است.

عواملی که بر روی ادراک تاثیر می‌گذارند عبارتند از:

- ۱- اندازه ← هر قدر اندازه محرك بزرگتر باشد احتمال توجه به آن بیشتر می‌شود
- ۲- شدت ← هر قدر شدت محرك ارایه شده بیشتر باشد احتمال ادراک آن بیشتر می‌شود
- ۳- تناوب ← هر قدر محرك ارایه شده متناوب باشد احتمال ادراک آن بیشتر می‌شود
- ۴- تباين ← هر قدر محرك از محظوظ پيرامون خود متباين یا متفاوت با محظوظ باشد احتمال ادراک آن بیشتر می‌شود
- ۵- حرکت ← هر قدر محرك حرکت داشته باشد احتمال ادراک آن بیشتر می‌شود
- ۶- تازگی ← هر قدر محرك ارایه شده تازه وارد محظوظ شده باشد احتمال ادراک آن بیشتر می‌شود
- ۷- تغيير ← هر قدر محرك ارایه شده ساكن و یکنواخت نباشد احتمال ادراک آن بیشتر می‌شود

ویژگی‌های موثر بر ادراک آدمی

چهار ویژگی برای ادراک آدمی تاثیر دارند:

- ۱- ادراک از خود یعنی وجود تصویر مثبت یا منفی نسبت به خود
- ۲- پیچیدگی شناختی ← روشی که بر پایه آن ساختار اندیشه و استدلال بی‌ریزی می‌شود پیچیدگی شناختی نامیده می‌شود
- ۳- تجربه پیشین
- ۴- حالت انگیزشی ← حالت انگیزشی افراد بر روی ادراک فرد تاثیر می‌گذارند مانند فرد تشنگ که همه چیز را آب می‌بیند.
 معنی کلام دلایل سلسه مازبور، روار،

خطاهای ادراکی:

- ۱- خطاهای برخورد کلیشه‌ای یا تعییم دادن که یعنی اینکه یک ویژگی را از یک نفر یا یک جماعت کوچک به جمع بزرگتری تعییم دهیم.
یک فرد چاق را دیدیم که مهریان بوده است و سپس نتیجه بگیریم که تمام افراد چاق مهریان هستند. این در مرکز دعاوی ...!
- ۲- خطاهای هاله‌ای یعنی اینکه یک ویژگی فرد سایر ویژگیهای او (تصورت مثبت یا منفی) تحت تأثیر قرار دهد بگونه‌ای که قضاوت یا ادراک نسبت به وی غیر واقعی شود.
 چون اعرفهایی حریبه، لعله در زیر کرع محزبه
چون موکمنه، عدم مذکور هم درست.

۳- دفاع ادراکی ← گاهی فرد با محركهای بسیار تهدید کننده یا گیج کننده مواجه می‌شود تلاش می‌کند از ادراک آن‌ها امتناع ورزد که به آن دفاع ادراکی گفته می‌شود.

۴- ادراک انتخابی ← فرایند پالایش نظام اطلاعات مطلوب آدمی را ادراک انتخابی گویند. این فرایند اکتسابی است. مانند معلمی که علی‌رغم اعتراضات دانشجو صادقانه فکر می‌کند که روش او عالی است.

۵- قوای انتخابی ← یک سازوکار دفاعی است و به معنی تعامل فرد به انتساب احساسات و ویژگی‌های خود به دیگران است. مانند این ضرب المثل که "کافر همه را به کیش خود پندارد" نوعی فرافکنی است.

۶- خطای اولین برخورد (First Image) ← همچنان که در تئوری کامبیی فراخود گفته شد همه ما در برخورد اول قضاوت‌های نسبت به افراد پیدا می‌کنیم که مبنای تعاملات ما می‌شود و چه بسا ممکن است قضاوت‌های ناشی از برخورد اول درست نباشد. این خطاباًعث می‌شود از ادراک رفتاری برخی واقعیت‌های ملموس طرف مقابل امتناع ورزیم که نهایتاً به خطای ادراکی منجر می‌شود. عالی، جسمی کوچکتر

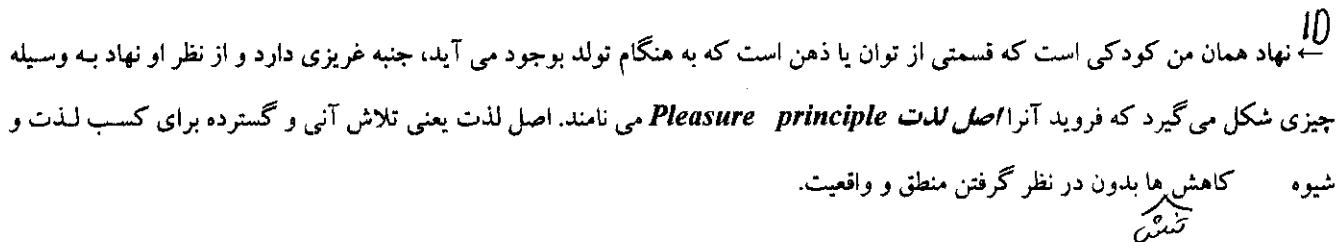
۷- نظریه‌های ضمنی شخصیت ← یعنی انسان نسبت به شخصیت‌های کاری نوعی قضاوت قبلی دارد و این امر ممکن است منجر به خطای ادراکی شود مثلاً "برخی نظریه‌های ضمنی شخصیت در رابطه با برخی مشاغل نظیر مشاورین املاک یا حتی بانکداران و حسابداران وجود دارد" که ممکن است برای همه صدق نکند ولی پایه و مبنای ادراکات ما می‌شود. ← درینجا بتوکر سیلوی خسرو کاربرد زیاد داشته؛ ... لخچهای امنه ...

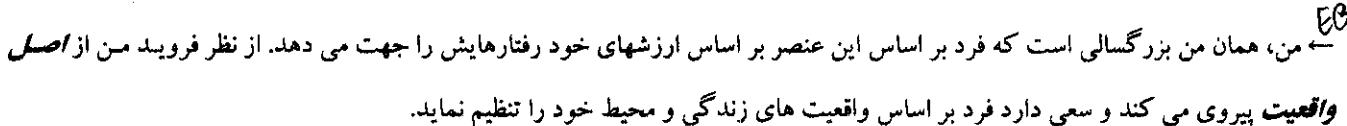
۸- استنباط ادراکی: به این معنی است که انسان تمایل دارد با استفاده از اطلاعات محدود خود افراد را دسته بندی کرده و آنگاه بر اساس این اطلاعات دسته بندی شده عمل کند هر چند که بیشتر استنباط‌های او مورد تأیید قرار نگرفته باشد. مثال: "احمد جباری، اراده".

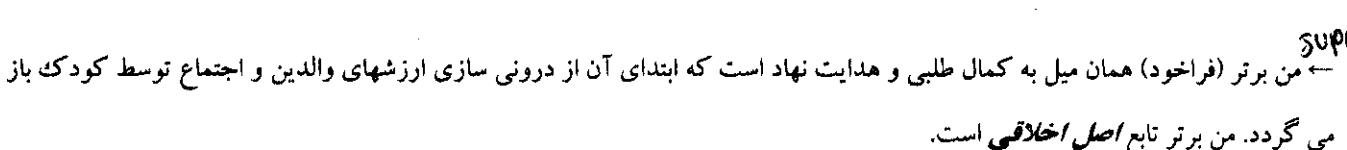
تئکسشن تیبلیزیون میانجیگری : transaction Analysis :

فروید به عنوان بنیانگذار مکتب روان کاوی معتقد است شخصیت انسان از تعامل سه عنصر بشرح زیر تشکیل می شود:

- ۱. نهاد Id
- ۲. من Ego
- ۳. من بزرتر Super ego

 ← نهاد همان من کودکی است که قسمتی از توان یا ذهن است که به هنگام تولد بوجود می آید، جنبه غریزی دارد و از نظر او نهاد به وسیله چیزی شکل می گیرد که فروید آنرا اصل لذت *Pleasure principle* می نامند. اصل لذت یعنی تلاش آنی و گسترش برای کسب لذت و شیوه کاهش ^{شیوه} _{کاهش} ها بدون در نظر گرفتن منطق و واقعیت.

 ← من، همان من بزرگسالی است که فرد بر اساس این عنصر بر اساس ارزش‌های خود رفتارهاییش را جهت می دهد. از نظر فروید من از اصل واقعیت پیروی می کند و سعی دارد فرد بر اساس واقعیت‌های زندگی و محیط خود را تنظیم نماید.

 ← من بزرتر (فراخود) همان میل به کمال طلبی و هدایت نهاد است که ابتدای آن از درونی سازی ارزش‌های والدین و اجتماع توسط کودک باز می گردد. من بزرتر نابغ اصل اخلاقی است.

(Transaction analysis)

اریک برن با توجه به مطالعات فروید می گوید چرا دو نفر می توانند با هم ارتباط (انتقال معانی و مفاهیم) برقرار کنند اما دو نفر دیگر نمی توانند.

تعویف مراوده: به هر کنش و واکنش یک مراوده گفته می شود. مراوده دو گونه است: ۱) مراوده درونی ۲) مراوده بیرونی. در مراوده درونی فرد خود را مخاطب قرار می دهد و در مراوده بیرونی فرد دیگر را مخاطب قرار می دهد.

زیگموند فروید اولین کسی بود که اظهار داشت سه منبع در شخصیت هر انسان محرك رفتار اوست و او را هدایت می کند که شامل «خود»، «من» و «من بزرتر» است.

در تجزیه و تحلیلی که او می کند می گوید شکل گیری یک مراوده، باز یا بسته به حالات من افراد باز می گردد. او حالات من افراد را بر اساس سه عقلی یا روانی نه تقویعی به سه دسته طبقه‌بندی می کند:



من کودکی: در فیزیک افراد است و در ساختار رشد آنها قرار دارد. این حالت با رفتارهایی که به هنگام واکنش احساس فرد پدیدار می شود همراه است.

من والدینی: برخی از رفتارهای ما ریشه در قیودات و تکالیفی دارد که والدین برقرار می کنند. من والدینی قسمت ارزشیابی ما است.

من بزرگسالی (عقلانی): بخشی از رفتار است که مربوط به تجربیات حاصله از محیط و یادگیری فرد است، این حالات موجب رفتارهای منطقی، گویا و غیر احساسی در فرد می شود.

من کودکی خود به سه صورت ظاهر می شود:

۱- **من کودکی شاه (صلح جو Pacifist):** رفتارهای کودکانه ای که به دیگران آسیب نمی رسانند.

۲- **من کودکی مخرب (پرخاشگر Fighter):** رفتارهای کودکانه ای که آثار تخریبی برای دیگران دارد و به **کودکی دیگران آسیب** وارد می کند. من کودکی ناسازگار یکی از شکل های من کودکی مخرب است که اگر بر فرد حاکم شود موجب اتخاذ وضع منفی و طغیان وی می شود. من کودکی سازگار نیز یکی از شکل های من کودکی مخرب است که در این حالت آنچه دیگران از آنها بخواهند انجام می دهند.

۳- **من کودکی مداخله کننده (Inventor):** رفتارهای کودکانه ای که از سر کنجه کاوی است.

من والدینی خود به دو صورت ظاهر می شود:

۱- **پرورش (موبی The Coaching):** ناشی از آن رفتار والدینی است که بدنای رشد یا توسعه ظرفیت فرد است، به عبارتی قسمتی از شخصیت فرد است که دیگران را در ک کرده و به آنها توجه دارد و به دنبال جهت دادن رفتار دیگران بدون تحریر است.

۲- **انتقادی یا عیب جو (The Critic):** رفتاری انتقادآمیز توان با اعتراض والدین است که به رفتار و شخصیت افراد حمله می کند و این احساس را در طرف مقابل بوجود می آورد که آنها ذاتاً خوب نیستند، افراد در این حال بسیار ارزشیاب و قضاوت کننده هستند.

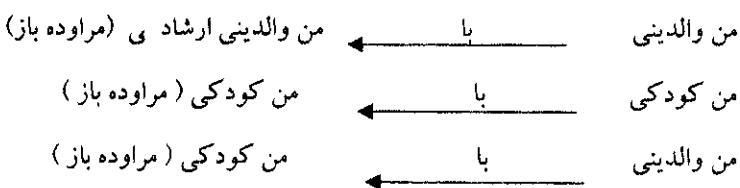
من بزرگسالی: رفتارهای حسابگرانه و اندیشمندانه فرد است که در طی فرایند رشد آنها را از خود بروز می دهد. لازم به ذکر است در مراودات میان افراد حداقل دو تبادل صورت می گیرد یکی تبادل «اطلاعات» و دیگری «شناخته شدن یا مطرح شدن» هر فرد برای دیگری.

مراوده ضمنی: افرادی که رک نیستند مراوده ضمنی را ترجیح می دهند یعنی تلاش می کنند مطالب و خواسته های خود را در لابه لای صحبت ها و به طور ضمنی بیان کنند.

شخصیت سالم آن است که هر سه حالت من را دارا باشد و بتواند بین آنها تعادل را ایجاد کند به ویژه بین من والدینی، بزرگسالی و کودکی شاد.

چنانچه حالات من دو نفر با یکدیگر سازگار باشد مراوده برقرار که به آن **مراوده باز** می گویند. البته مراوده باز ممکن است مفید و ممکن است **غیرمفید** باشد. مراوده ای که شادی آفرین و احساس رضایت در طرفین ایجاد کند مراوده مثبت (مفید) و مراوده ای که دلسردی، ناکامی، نفرت و ارزجار در طرفین ایجاد کند **مراوده منفی** نامیده می شود. البته ممکن است **مراوده ترکیبی** باشد که در آن هم بازخورد مثبت و هم بازخورد منفی داده می شود.

چنانچه دو حالات من ناسازگار باشد **مراوده بسته** یا متقطع شکل می گیرد. برای هر یک در زیر مثال آورده شده است:



لازم به توضیح است که همه مراوده های باز نافع نیستند بنابراین مراوده های باز نافع و نادرست شامل موارد زیر است.

۱- من کودکی شاد با من کودکی شاد (درست)

۲- من بزرگسالی با من ~~کودکی~~ شاد (درست)

۳- من بزرگسالی با من بزرگسالی (درست)

۴- من والدینی ارشادی با من والدینی ارشادی (درست)

✓ ۵- من والدینی عیب جو با من کودکی (نادرست)

✓ ۶- من کودکی مخرب با من والدینی پرورشی (نادرست)

من کودکی مخرب ← با من والدینی پرورشی (مراوده بسته)

من کودکی ناسازگار ← با من والدینی انتقادی (مراوده بسته یا متقطع)

در این رابطه چهار وضعیت متصور است:

- ۱) من ارزش دارم شما ارزش ندارید (خودبزرگ بینی) (I am ok, you are not ok) تحت حالت من والدینی عیب جو این وضعیت ایجاد می شود. در این حالت افراد تمایل به کوچک کردن دیگران دارند و اعتماد نفس به خود دارند و دیگران را شایسته انتقاد می دانند.
- ۲) من ارزش ندارم شما ارزش دارید (خود کم بینی) (I am not ok, you are ok) تحت حالت من کودکی سازگار این وضعیت حاصل می شود. این افراد همواره فکر می کنند که دیگران تواناتر هستند و قدرت کنترل بر عوامل محیطی را ندارند و دیگران نسبت به آن ها مشکلات کمتری دارند.
- ۳) من ارزش ندارم شما ارزش ندارید (پوچی) (I am not ok, you are not ok) این افراد سرخورده، به دیگران و خود اعتمادی ندارند.
- ۴) من ارزش دارم شما ارزش دارید (شخصیت سالم) (I am ok, you are ok) تحت حالت من والدینی پروژی، بزرگسالی و من کودکی شاد این وضعیت حاصل می شود. البته ممکن است بندرت تحت تأثیر من «والدینی عیب جو» یا «کودکی مخرب» قرار گیرند.

برخی استنتاجات:

۱. کسی که خواستگاه رفتاری آن حالت من والدینی انتقاد می باشد به سبک رهبری **اتوکراتیک (استبدادی)** تمایل نشان می دهد.
۲. کسی که خواستگاه رفتاری آن حالت من کودکی باشد به سبک رهبری **خود مختاری** تمایل نشان می دهد. (**لجباز**)
۳. کسی که خواستگاه رفتاری آن من بزرگسالی باشد به سبک رهبری **اقتضایی و متناسب با موقعیتی** تمایل نشان می دهد.
۴. فرض اصلی دیدگاه مراوده ای این است که رفتار فرد حاصل مراوده مداوم و چند وجهی ویژگی های فرد و موقعیت است. به عبارت دیگر این مکتب سعی دارد که چگونگی گزینش و تفسیر و تعبیر موقعیت های مختلف توسط اشخاص را تشریح کند. این دیدگاه رابطه ساده علی و معلولی را برای توصیف رفتار به تنهایی کافی نمی داند و معتقد است که رفتار شخص تابعی از رابطه دائمی فرد و موقعیت می باشد.

لازم به توضیح است که مدیرانی که عمدتاً از یک حالت من با دیگران مراوده دارند در انتخاب سبک رهبری محدودیت خواهند داشت و هر قدر حالات من آن ها گسترده تر باشد احتمالاً در رهبری دیگران موفق تر خواهند بود.

تئوری برنامه زندگی: (**سری سطون زندگی ها**)

نگرش هر فرد درباره ارزش خود و افراد مهم در زندگیش و متعاقباً طرز تلقی و نگرشی را که در این زمینه پیدا می کند بخشی از برنامه زندگی فردی او را تشکیل می دهد. در این رابطه گفته می شود موثرترین عامل در شکل گیری « برنامه زندگی » رابطه تعاملی هر کسی با افراد مهم در زندگی شخصی اوست.

رهبری به معنی نفوذ در دیگری برای هدایت رفتار پیرو است، رهبران برای نفوذ سه مهارت لازم دارند:

۱- مهارت تشخیص Diagnosing Skill

۲- مهارت انطباق یا انعطاف پذیری (انعطاف در سبک) Adaptability Skill

۳- برقراری ارتباط از روی تمايل Communication With Rapport

تفاوت‌های بین رهبری و مدیریت :

- (۱) رهبری حیطه وسیعتری از مدیریت را پوشش می‌دهد (ممکن است رهبری در خارج از لایه‌های سازمانی اتفاق بیفتد و اما مدیریت مربوط به سازمان است و در سلسله مراتب سازمانی اتفاق می‌افتد).
- (۲) در رهبری نوعی پذیرش و مقبولیت پیرو مطرح است اما در مدیریت الزاماً این طور نیست.
- (۳) در رهبری هدف‌ها الزاماً اهداف سازمانی نیست ولی در مدیریت هدفهای سازمانی پیگیری می‌شود.
- (۴) قوام و دوام فرامین رهبر در مقایسه با مدیران در سازمان بیشتر است.
- (۵) در مدیریت قدرت مقام یا اداری برای هدایت کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی در رهبری قدرت مبتنی بر جاذبه شخصی (charisma) پس باید تدبیری اتخاذ نمود که فرایند مدیریت به سمت رهبری که همراه با پذیرش پیروان است سوق یابد.

تعريف رهبری :

رهبری عبارت است فرایند نفوذ در دیگری (به گونه‌ایی که پیرو از روی تمايل و خواست این نفوذ را پذیرا باشد) به منظور تحقق اهداف سازمان.

Pacing → leading

برای رهبری ابتدا باید همدلی ایجاد نمود و بعد رهبری

رهبری → همدلی

- دو نگرش درباره تئوری‌های رهبری وجود دارد:

- (۱) رهبری امری ذاتی، ارثی و موروثی است.
- (۲) رهبری امری اکتسابی است.

در تئوری اول گفته می‌شود رهبری امری ذاتی و راکتسابی است یعنی رهبری با کوشش و آموزش بدست نمی‌آید که به آن تئوری صفات ممیزه گفته می‌شود اما در تئوری دوم رهبری را اکتسابی می‌داند. به اختصار می‌توان رویکردهای عمده در مطالعات رهبری را شرح زیر طبقه بندی نمود

رویکردهای عمدۀ در مطالعات رهبری:

۱. خصوصیات و صفات ویژه رهبری
۲. رفتار رهبری
۳. رهبری اقتصایی

(الف) رویکرد صفات ممیزه رهبری (صفات مشخصه):

در این تئوری در واقع همان بحث ذاتی بودن رهبری مطرح است. نظریه‌پردازان این تئوری بدنبال این بودند که برخی خصوصیاتی را شناسایی کنند که هر کس آنها را داشته باشد رهبر است. تئوری رهبری مبتنی بر جاذبه شخصی Charisma مبتنی بر تئوری صفات ممیزه یا صفات مشخصه است.

مطالعات در رابطه با ویژگیهای رهبران موفق بعد از ۵۰ سال نشان داد که نمی‌توان مجموعه‌ایی از صفات را مشخص نمود که، چنانچه افراد داشته باشند بتوانیم آنها را رهبر بنامیم اما گفتند افرادی در موقعیت رهبری قرار می‌گیرند که دارای ویژگیهای زیر باشند:

۱- اعتماد به نفس

۲- داشتن دیدگاه و آرمان

۳- دارا بودن قدرت بیان

۴- اعتقاد راسخ و عمیق به اهداف

۵- رفتارهای استثنائی و خارق العاده دارند

۶- خودشان را عامل تغییر می‌دانند

۷- محیط شناس هستند

(ب) رویکرد رفتار رهبری:

این دیدگاه اشاره دارد برای شناخت رهبران باید رفتار آنها را مطالعه قرار داد. مجموعه مطالعات منجر در این زمینه به طرح دو سبک رهبری آمرانه (وظیفه مدار) و رابطه مدار (انسان گرا) شده است. این دیدگاه معتقد است رفتار مدیر (رهبر) تا حدی تابع ساخت فرهنگی محیط است بنابراین شیوه‌های رهبری تحت تأثیر محیط فرهنگی جوامع است. پس می‌توان گفت شیوه‌های رهبری (مدیریت) جلوه‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن است.

(ج) رهبری اقتصایی: S-O-L

اشاره به لحاظ عوامل موقعیتی در مطالعات رهبری و انتخاب سبک‌های رهبری دارد. معروفترین نظریه پرداز اقتصایی یا وضعی فیدلر می‌باشد که مدل خود را در قالب فرمول بشرح زیر ارایه می‌کند. $L = f(S \cdot F \cdot W)$ سبک رهبری تابعی از شخصیت خود رهبر، ویژگیهای پیروان و موقعیت (وضعیت) است.

<i>Situation</i>	<i>Follower</i>	<i>Leader</i>
------------------	-----------------	---------------

سبک های رهبری (مدیریت)

به الگوهای رفتاری نسبتاً پایدار فرد در محیط کار سبک گفته می شود که معادل تعریف شخصیت است. در تعریف دیگر نحوه استفاده از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند.

۷- سیستمهای چهار گانه مدیریت لیکرت : ۴ ۳ ۲ ۱

از نظر لیکرت ۴ سیستم در سبکهای رهبری وجود دارد.

سیستم ۱- سیستمی که مدیریت به کارکنان هیچ اعتمادی ندارد و از نزدیک رفتار و عملکرد کارکنان را کنترل می کند که به آن مدیریت استبدادی - استثماری (Authoritative-exploitive) گفته می شود. مدیریت آمرانه

سیستم ۲- سیستمی که مدیریت به کارکنان اعتماد دارد اما اعتماد بسیار محدود و از نوع ارباب و خدمتکار است که به آن مدیریت استبدادی خیرخواهانه یا مدیریت پدرانه (Dyssozant) گفته می شود.

سیستم ۳- مدیریت به زیرستان اعتماد دارد اما کامل و همه‌جانبه نیست که به آن مدیریت مشاوره‌ای (Consultive) گفته می شود.

سیستم ۴- مدیریت به زیرستان اعتماد دارد و همه‌جانبه و کامل است که به آن مدیریت تفویضی (Delegative) یا مشارکتی (Participative) گفته می شود.

رابطه بین سبک‌های مدیریت لیکرت با متغیرهای مورد نظر را می‌توان به اختصار در قالب جدول زیر نشان داد.

سبک مدیریت	سبک مدیریت مشارکتی	سبک مدیریت پدرانه	سبک مدیریت آمرانه	سبک مدیریت همه‌جانبه
میزان اعتماد و اطمینان به زیردهشت	نسبتاً خوب	ارباب ورعیت	هیچ	کامل
چگونگی ایجاد انگیزش در زیرستان	از طریق تهدید و ارعاب	از طریق تنبیه و ارایه پاداش	از طریق تشویق و تنبیه موردن توافق طرفین	بالقوه
نحوه ارتباطات	دوطرفه	یکطرفه	یکطرفه	دوطرفه
میزان تعامل	نسبتاً خوب	با اختیاط (از جانب کارکنان)	هیچ	خوب

۸- سبک های اوها یو و میشیگان:

دانشگاههای اوها یو و میشیگان بر روی رفتار رهبران مطالعه کرده و با مشاهده رفتار مدیران دو طیف رفتاری بشرح زیر را شناسایی کردند.

- الف- ساختارگرا:** رهبرانی که فقط به انجام کار و یا وظائف فکر می کنند **کارگرا** ساختارگرا
- ب- کارمندگرا:** توجه به انسان و تأمین نیازهای روحی و روانی پیروان در کانون توجه این رهبران است. مردم را **فعال حفظ انسانی** نمی‌رسانند بلکه انسان را

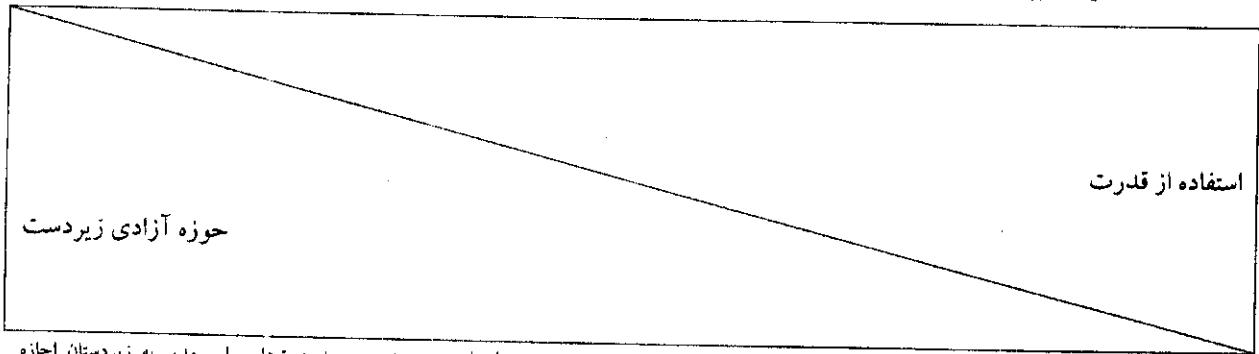
این ابعاد در مطالعات میشیگان به آنها عنوان تولیدگرایی (ساختدهی) و ملاحظات انسانی (مرااعات) داده شد. لازم به توضیح است مطالعات اوهايو و میشگان برای شناسایی سبک رهبری، مطالعه رفتار رهبر را در کانون توجه داشتند و چهار سبک مدیریتی به شرح زیر معرفی نمودند:

		زیاد	
		توجه زیاد به انسان و توجه زیاد به انجام وظیفه	توجه زیاد به انسان و توجه زیاد به انجام وظیفه
انسان گرایی (مرااعات)	زیاد	توجه کم به انجام وظیفه	توجه کم به انجام وظیفه و توجه زیاد به انسان
	کم	و توجه کم به انسان	توجه کم به انسان

تولید گرایی (ساختدهی)

الگوی رهبری کارگل (سرپرست مدار) و رهبران انسان گرا (زیردست مدار) را در قالب شکل زیر می‌توان نشان داد.

رهبری زیر دست مدار رهبری سرپرست مدار



مطالعات بلیک و موتن : شبکه مدیریت (Grid management) که آن به آن سبک سنج بلیک و موتن نیز گفته می‌شود. آنها با تعیین مقاس عددی و نامگذاری تا حد زیادی توانستند تصویر روشنی از سبک‌های رهبری را ارایه نمایند. سبک‌های مدیریت آنها به شرح زیر است:

سبک ۱-۱) مدیران بی خاصیت، بی صلاحیت و فاقد شایستگی، توجه کم به کارکنان و تولید.

سبک ۱-۲) مدیران دستوری، حداکثر توجه به تولید و حداقل توجه به انسان

سبک ۱-۳) مدیران باشگاهی، بیشترین توجه به کارمند و توجه کم به تولید



سبک ۹-۹) مدیران تیمی، حداکثر توجه به تولید و نیازهای انسانی

سبک ۵-۵) مدیران بینابین توجه متعادل به انجام وظیفه و نیازهای افراد

	۹		
	(۹-۱)	(۹-۹)	
	باشگاهی	تیمی	
انسان گرایی (رابطه گرو)	(۵-۵)		
	بینابین	(۱-۹)	
	بی خاصیت	دستوری	
	تولید گرایی (وظیفه گرو)		۹

شبکه مدیریت بلیک و موتن

تئوری رهبری وضعی (رهبری موقعیتی) یا تئوری اقتضائی فیدلر : "situational leadership"

این تئوری بیان می کند سبک رهبری تابعی از شخصیت رهبر، پیروان و موقعیت است، به عبارت دیگر

این الگو بیان می کند سبک رهبری تابعی است از :

۱- رابطه رئیس و مرئوس. یعنی اینکه بین رئیس و مرئوس چقدر اعتماد وجود دارد؟ و به عبارتی میزان اعتماد و اطمینانی که زیردستان

برای رهبر قائل هستند تا چه حد است؟

۲- ساختار کار (وظیفه) : یعنی حدود وظائف چقدر معین و مشخص است و تکالیف تا چه حد شفاف است.

۳- میزان قدرت رهبر : یعنی اینکه میزان قدرت و نفوذ رسمی رهبری در تغییر شرایط کاری پیروان مثل عزل و نصب و ارتقاء چقدر است؟

به عبارتی میزان حمایت مأفوّق از مدیر چقدر راست و تا چه حد دارای قدرت تشویق و تنبیه است.

متغیرهای فوق را می توان بر روی یک طیف از وضعیت مطلوب تا وضعیت نامطلوب قرار دارد.

طبق نظر فیدلر سبک رهبری تابعی است از شخصیت خود رهبر، پیروان و موقعیت.

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

یافته های فیدلر:

پس از مطالعات انجام شده توسط فیدلر او یافته های خود را که متکی به سبک رهبری اقتضایی بود به شرح زیر بیان می کند.

۱- در وضعیت های فوق العاده نامطلوب بدین صورت که رابطه بین رئیس و مرئوس ضعیف است و هیچ گونه دستورالعملی برای انجام کار وجود

ندارد و اختیارات رهبر در تغییر شرایط کاری پیروان کم است سبک رهبری وظیفه مدار مناسب است.

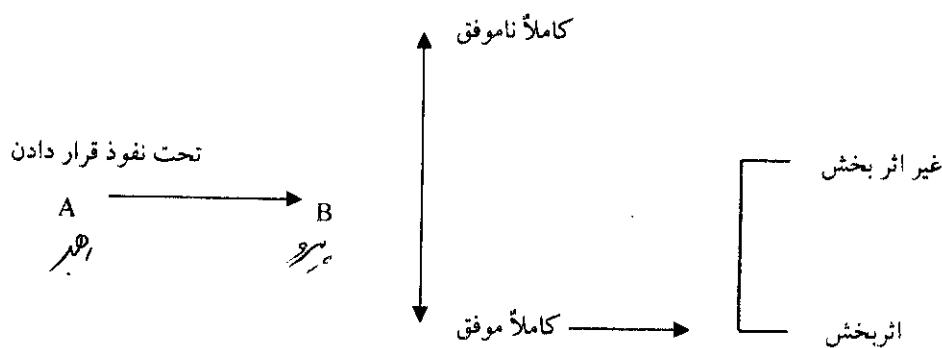
۲- در وضعیت فوق العاده مطلوب بدین نحو که رابطه بین رئیس و مرئوس قوی و دستورالعمل های انجام مشخص و معینی است و اختیارات

رهبر در تغییر شرایط کاری پیروان زیاد است. سبک رهبری وظیفه مدار مناسب است.

۳- در وضعیتی که عوامل سه گانه فوق بینابین، سه سبک روابط انسانی یا رابطه مدار مناسب است.

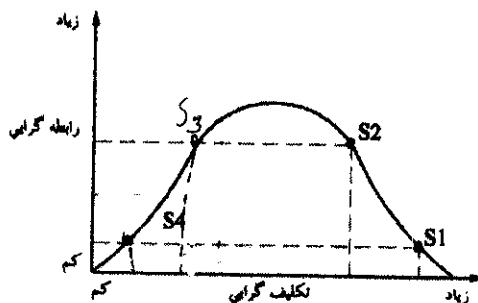
تفاوت رهبری موفق و رهبری اثربخش :

اگر A می خواهد رفتار B را هدایت کند و در او نفوذ کند تبیه این نفوذ و هدایت می تواند از کاملاً موفق تا ناموفق باشد. زمانی که فرد پیرو از روی میل، باطن و رضایت درونی این نفوذ را بپذیرد به عبارت دیگر این نفوذ با مقبولیت B همراه باشد (پایدار) از آن به عنوان رهبری اثربخش یاد می شود و زمانی که نفوذ انجام شده ولی از روی میل و رغبت پیرو نبوده و پایدار نباشد و به آن رهبری موفق اطلاق می شود. پس هر رهبری موفق الزاماً اثربخش نیست اما رهبری اثربخش مسلماً موفق است. این مفهوم رادر قالب شکل زیر می توان نشان داد


تفاوت بین رهبری اثر بخش و غیر اثر بخش
الگوی رهبری اقتضائی :

طبق این نظر یک سبک رهبری یا الگوی رهبری که منحصر به فرد و پایدار که برای تمام شرائط زمانی و مکانی مناسب صادق باشد اساساً وجود نداشته و قابل دست یافتن نیست چون تواناییهای پیروان، شخصیت رهبر و موقعیت‌ها فرق می کنند.

هر سی و بلانچارد الگوی خود بصورت زیر ارائه می کنند:



که از آن به عنوان **cycle theory** (life cycle theory) نیز یاد می‌شود.

سبک $S_1 \Leftarrow$ به آن سبک دستوری (telling) گفته می‌شود.

سبک $S_2 \Leftarrow$ به آن سبک فروشی یا (ترغیبی) selling یا استدلالی - تشویقی نیز گفته می‌شود.

سبک $S_3 \Leftarrow$ به آن سبک مشارکتی participative گفته می‌شود.

سبک $S_4 \Leftarrow$ به آن سبک تقویضی Delegative یا تفویضی گفته می‌شود.

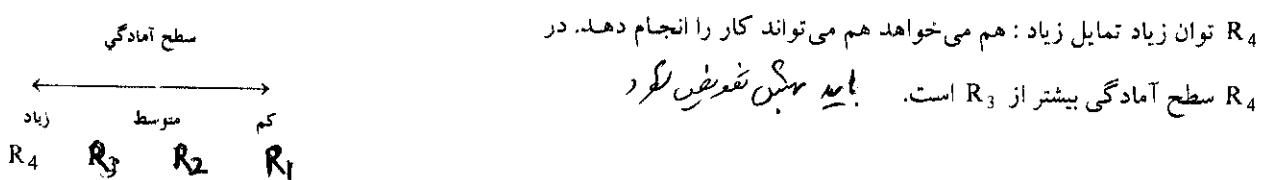
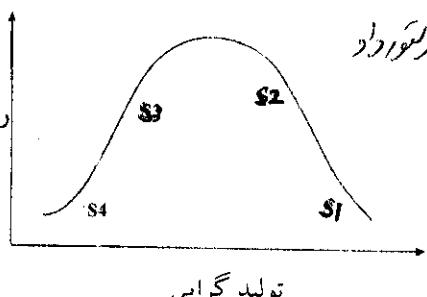
۲۱۱ رابطه سبک‌های رهبری با سطح آمادگی افراد:

این الگویی گوید، انتخاب سبک رهبری باید با توجه به سطح آمادگی Readiness افراد باشد، به عبارت دیگر میزان آمادگی افراد سبکهای رهبری را می‌تواند تحت تاثیر قرار دهد.

آنها در ادامه آمادگی را تعریف می‌کنند و اشاره دارند که مفهوم آمادگی از دو طریق قابل سنجش است :

- ۱- توان (ability): منظور دارا بودن مهارت فنی برای انجام یک کار است که می‌تواند از طیف کم تا زیاد باشد.
- ۲- تمایل (willing): منظور خواست افراد و انگیزه آنها برای انجام کار است که می‌تواند از طیف کم تا زیاد باشد.

به عبارتی آمادگی به معنای تشخیص توان و تمایل افراد برای انجام یک کار تعریف می‌شود که در چهار سطح از کم تا زیاد بشرح زیر قابل تعمیق است:



توجه به:

۱. چنانچه در شناخت سطح آمادگی پیروان اشتباہ کردیم مثلاً سطح آمادگی افراد را R_1 برآورد کردیم لذا S_1 را انتخاب می‌کنیم و شکست خوردهای S_2 را انتخاب می‌کنیم و باز اگر جواب نداد S_3 و درنهایت S_4 .
۲. اگر سطح آمادگی افراد را R_2 برآورد کردیم و سبک S_2 را انتخاب کردیم چوب نداد آنگاه سبک S_1 را انتخاب و چنانچه جواب نداد سبک S_3 و سپس سبک S_4 را انتخاب می‌کنیم.

۳. اگر سطح آمادگی افراد را R_3 برآورد کردیم و سبک S_3 را انتخاب کردیم و آنوقت جواب نداد سپس سبک S_4 و اگر جواب نداد سپس سبک S_2 و اگر باز هم جواب نداد سبک S_1 را انتخاب می کیم.

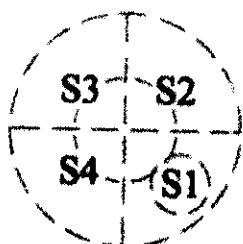
۴. اگر سطح آمادگی افراد را R_4 برآورد کردیم و سبک S_4 را انتخاب کردیم و جواب نداد آنوقت باید سبک S_3 و اگر جواب نداد سبک S_2 و چنانچه جواب نداد سبک رهبری S_1 را انتخاب می کیم. یافته های وی را در قالب جدول زیر می توان نشان داد.

به اختصار می توان چنین گفت:

سطح آمادگی	سبک رهبری مناسب (لازم)	ترتیب سبک های رهبری جایگزین در صورت جواب ندادن سبک لازم
R_1	S_1	S_2 و S_4
R_2	S_2	S_1 و S_4
R_3	S_3	S_4 و S_2 و S_1
R_4	S_4	S_3 و S_2 و S_1

اعطا ف در سبک:

رهبریکه در سبکش انعطاف دارد و می تواند از سبکهای مختلف در وضعیت مناسب استفاده سی کند موفق تر است چون سطح آمادگی افراد متفاوت است. پس یکی از ویژگیهای مهم رهبران اثربخش انعطاف در سبک است به عبارت دیگر



رهبرانی که فقط بتوانند سبک S_1 را ایفاء کنند در صورتی موفق خواهند شد که سطح آمادگی افراد در حد R_1 باشد. چون آمادگی پیروان در یک سازمان مشابه و یکسان نیست پس رهبرانی موفق تر هستند که بتوانند هر چهار سبک را ایفاء کنند و مناسب با تک تک سطح آمادگی پیروان آن الگو را ارایه دهند.

- | | |
|---|------------------------------|
| <u>۱۳) رهبری</u> | <u>۱۴) سمتیه مکرر (مریض)</u> |
| * ۱۳: (ستور)
۱۴: (امرازه - راسته ای ایستاده) | * |
| * ۱۵: فوجی - سرگردی (امدله - شفیع) | * |
| * ۱۶: مادر (امه)
۱۷: مادر (تغییر) | * |

تعريف ۱- قدرت عبارت است از توان و تمایل نفوذ در دیگری.

تعريف ۲- قدرت عبارت است از توانایی بالقوه یک نفر یا یک گروه برای نفوذ در فرد یا گروه دیگری
انواع قدرت :

- قدرت مقام : قدرتی که از جایگاه و موقعیت فرد در سلسله مراتب اداری بدست می آید.
- قدرت شخصی : قدرتی که از صلاحیتها، برجستگیها، توانایها و داشتن ویژگیهای خاص از زیرستان حاصل می شود. افراد دارای جاذبه شخصی (Charisma) بیشتر از قدرت شخصی برخوردار هستند تا قدرت مقام.

مدیر ← بیشتر قدرت مقام، سازمانی و بوروکراتیک دارد.

رهبر ← بیشتر قدرت شخصی، مقبولیت و پذیرش دارد.

انواع قدرت مقام :

- 1- قدرت قهریه (اجباری) *Quercive power* : دیگران را به زور و اجبار به انجام کاری و اداشتن که ناشی از قدرت مقام است.

2- قدرت رابطه *Relation power* : ناشی از جایگاه یا قرار گرفتن فرد در سلسله مراتب اداری است که برای فرد قدرت به همراه می آورد. مثلاً چگونگی استقرار افراد در فضای فیزیکی ادارات، سازمانها و بنگاههای اقتصاد نوعی رابطه اداری را بوجود می آورد که تولید قدرت می کند طبیعی است نحوه استقرار واحدهای سازمانی تفاوت در قدرت را به همراه دارد.

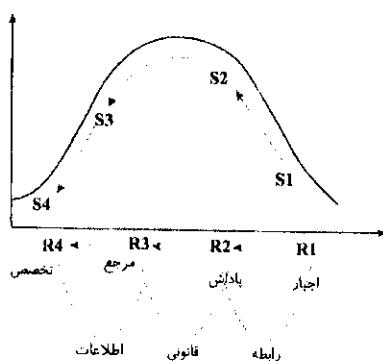
3- قدرت پاداش *Reward power* : بوسیله پاداش دادن می توان تشویق کرد، این پاداش دادن از جایگاه اداری پاداش دهنده بوجود می آید نه شخصیت فردی پاداش دهنده.

4- قدرت قانونی (مشروع) *legitimate power* : ناشی از قوانین و دستورالعملهای قانونی است که موجب ایجاد و اعمال قدرت می شود.

سلطه احتمالی امروز

انواع قدرت شخصی :

- قدرت مرجع *Referent power* : فرد بدون اینکه در سلسله مراتب اداری باشد تابع او می شویم. (مثل رهبران کاریزما)
- قدرت ناشی از دارا بودن اطلاعات *information power* : داشتن اطلاعات جایگاه فرد را مشخص می کند و به او قدرت می بخشند.
- قدرت تخصص *expert power* : به دلیل داشتن تخصصهای بالا و پیچیده افراد دارای قدرت می شوند.

ترکیب انواع قدرتها با سبکهای رهبری :


سطح آمادگی $R_1 \leftarrow$ سبک مناسب آن $S_1 \leftarrow$ قدرت مقام \leftarrow از نوع اجبار

سطح آمادگی R_1 به سمت $R_2 \leftarrow$ سبک S_1 به $S_2 \leftarrow$ قدرت مقام \leftarrow از نوع رابطه

سطح آمادگی $R_2 \leftarrow$ سبک $S_2 \leftarrow$ قدرت مقام \leftarrow از نوع پاداش

سطح آمادگی از R_2 به $R_3 \leftarrow$ سبک رهبری از S_2 به $S_3 \leftarrow$ قدرت مقام \leftarrow از نوع قانونی

سطح آمادگی از R_3 به $R_4 \leftarrow$ سبک رهبری $S_3 \leftarrow$ قدرت شخصی \leftarrow از نوع مرجع

سطح آمادگی از R_3 به $R_4 \leftarrow$ سبک $S_4 \leftarrow$ قدرت شخصی \leftarrow از نوع اطلاعاتی

سطح آمادگی $R_4 \leftarrow$ سبک $S_4 \leftarrow$ قدرت شخصی \leftarrow از نوع تخصص

طبقه‌بندی قدرت از نظر ارزیونی:

۱- قدرت اجبار \leftarrow مثل زندان که اعضا را به انجام اعمال خاص و ادار می‌سازند.

۲- قدرت عام‌منفعه \leftarrow نوعی پاداش است و در صورتی که شود که زیردست به شیوه مورناظر رفتار کند.

۳- قدرت دستوری \leftarrow افراد سازمان بدین دلیل اطاعت می‌کنند که علاقه دارند عضو سازمان باشند.

لازم به توضیح است که بین طور تفکر اعضای سازمان و ترجیح استفاده از نوع قدرت رابطه وجود دارد. در یک مطالعه سه نوع طرز تفکر در اعضا سازمان شناسایی شده است:

۱- بیگانگی \leftarrow به معنی حداکثر احساسات منفی در نزد کارکنان سازمان است.

۲- حسابگری \leftarrow اعضای سازمان به دلیل تراشی، خودخواهی و نیل به اهداف شخصی گرایش دارند.

۳- اخلاقی \leftarrow احساس مثبت نسبت به دیگران و فراموش کردن خود

رابطه بین نوع نگرش و ترجیح استفاده از قدرت:

نوع قدرت در		
اجبار	عام‌منفعه	دستوری
x		
	x	
x		

بیگانگی
حسابگری
اخلاقی

نوع نگرش اعضا سازمان

شیوه‌های اعمال قدرت :

در مطالعات انجام شده ۷ نوع شیوه اعمال قدرت بشرح زیرشناسائی شده است:

۱- استدلال: قانع کردن فرد با استفاده از آمار و ارقام.

۲- دوستانه: از طریق دوستی و ابراز محبت فرد عقاید خود را اعمال می‌کند.

۳- ائتلاف: cooalation ائتلاف عبارت از ایجاد نوعی اجماع و جلب نظر و همکاری دیگران عقاید خود را اعمال کردن

۴- مذاکره : از طریق صحبت و مذاکره و اقتاع کردن طرف مقابل فرد قدرت خود را اعمال می کند.

۵- دستور مستقیم : از طریق سلسله مراتب اداری خواسته خود را اعمال کردن

۶- جلب حمایت مقامات بالاتر : اعمال قدرت از طریق جلب حمایت مقامات بالا

۷- اعمال تشویق و تنبیه :

براساس مطالعاتی گفته‌اند قدرت در دو سناریو قابل اعمال است :

۱- اعمال قدرت بر زیردست

۲- اعمال قدرت بر بالادست

ترتیب (اولویت بندی) اعمال قدرت برای نفوذ در زیرستان و بالادستان بشرح زیر است :

روشهای اعمال قدرت بر بالادست	روشهای اعمال قدرت بر زیرستان
✓ ۱- استدلال	✓ ۱- استدلال
۲- اعتلاف	۲- صدور دستور
✓ ۳- دوستانه	✓ ۳- دوستانه
۴- مذاکره و چانهزنی	۴- اعتلاف
۵- جلب حمایت مقامات بالاتر	۵- مذاکره

تحلیل میدان نیرو :

این نظریه توسط کرتلوین بیان شده است. لوین در واقع می گوید در هر سازمان دو دسته نیرو وجود دارد : یک دسته نیروهای هستند که سازمان را در راه رسیدن به اهداف کمک می کنند و ظرفیت ایجاد می کنند که به آنها نیروی سوق دهنده گفته می شود.

دسته دوم نیروهایی هستند که توان سازمان را در راه رسیدن به اهداف کاهش می دهنند که به آنها نیروهای بازدارنده گفته می شود.

اگر مجموع نیروهای سوق دهنده و بازدارنده برابر باشد سازمان در وضع موجود آن باقی می ماند و اگر نیروهای بازدارنده از نیروهای سوق

دهنده بیشتر باشد در این صورت در سیستم تولید آنتروپی مثبت می شود که باعث عقب رفت یا کاهش کارایی و اثربخشی سازمان می شود.

اگر نیروی بازدارنده از نیروهای سوق دهنده کمتر باشد در این صورت سازمان به سمت توسعه پیش می رود که باعث شکل سگیری و همافراخانی و آنتروپی منفی می شود.

هنر مدیر این است که اولاً نیروهای سوق دهنده و بازدارنده را شناسایی و دیگر اینکه نیروهای سوق دهنده را به بازدارنده تبدیل نماید.

conflict management : تئوی مدیریت

فرق بین تضاد و رقابت (competition and conflict)

- تضاد عبارت است از اینکه یک طرف برای دیگری در جهت رسیدن به اهداف خود مانع اعم از مانع فیزیکی و روانی ایجاد کند بگونه ای که دیگری به اهداف خود نرسد.
- رقابت نوعی تضاد است اما یکی مانع دیگری برای تحقق اهداف نمی شود. دو نفر یا دو سازمان با هم به طرف تحقق هدف می روند در راه رسیدن به آن رقابت می کنند و به عبارتی برای رسیدن به هدف مانع یکدیگر نمی شوند.

در رابطه با مدیریت تضاد دو دیدگاه وجود دارد:

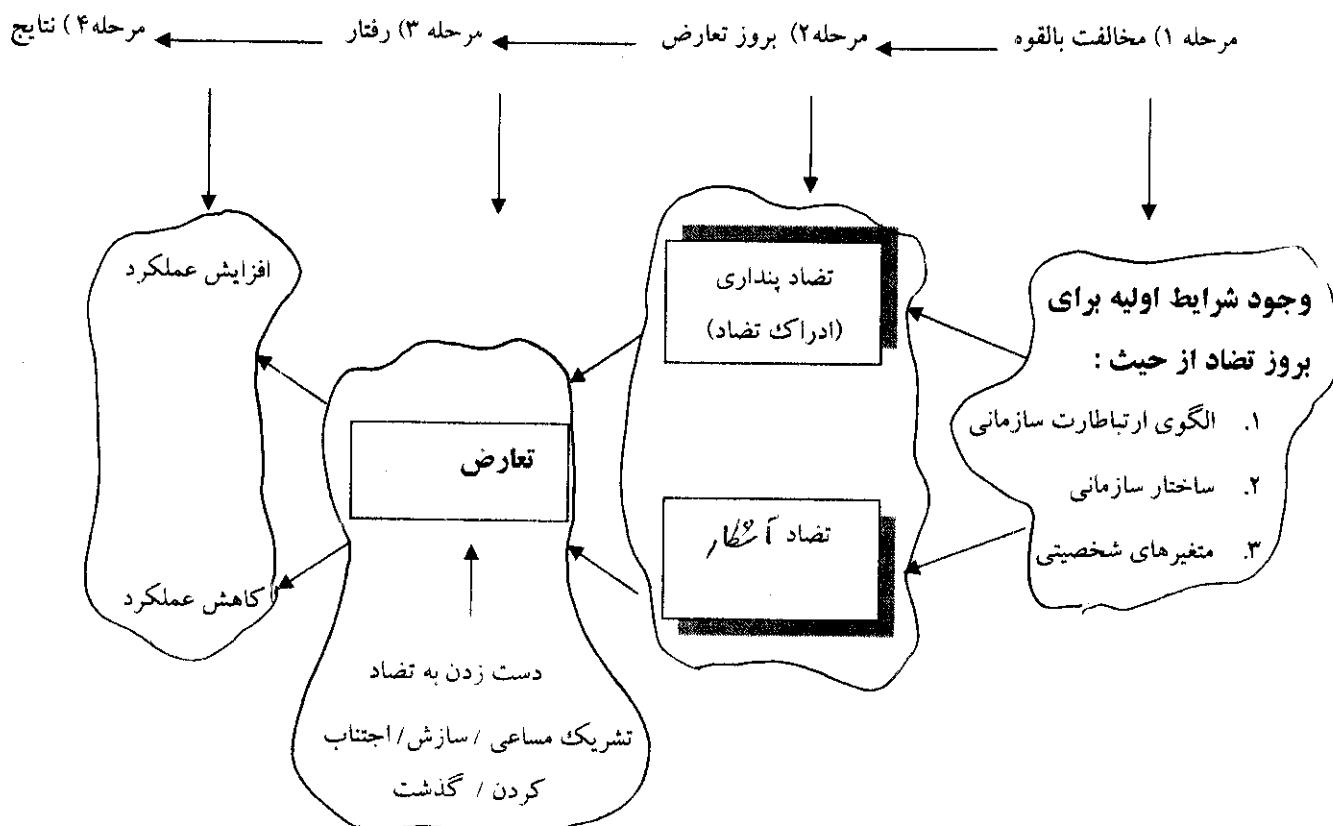
۱) **دیدگاه سنتی**: هر نوع تضاد را برای سازمان نامناسب و مخرب تلقی نموده و معتقد است تضاد باید در نفعه خفه شود.

۲) **دیدگاه نوین**: بیان می کند که بالاخره بین افراد در سازمان همیشه صلح نیست و تضاد به نحوی بوجود می آید، بنابراین باستی تضاد را هدایت و از ظرفیتهای تضاد برای تحقق و بهبود عملکرد سازمان استفاده شود.

پس از نظر این دیدگاه نه تنها تضاد مخرب نیست بلکه برای توسعه ایجاد رقابت یا همان تضاد هدایت شده ضروری است متهی باید توجه داشت که این تضاد باید هدایت شده باشد و به تحریب در سازمان تینجاشد.

مراحل و فرایند تضاد (تعارض)

مراحل و فرایند تضاد چهار مرحله می باشد که در شکل زیر نشان داده شده است:



دلائل بروز تضاد در سازمان:

- ۱- ناسازگاری در اهداف مهمترین علت بروز تضاد است.
- ۲- تفکیک واحدها و دوایر (Differentiation): به خاطر تقسیم کار شدید در سازمان ایجاد می‌شود. واحدهایی که تفکیک می‌شوند نوعی جهت‌گیری عاطفی، روحی و ارزشی به سیستم خود پیدا می‌کنند که این امر باعث بخشی نگری می‌شود و در نتیجه تضاد افزایش می‌یابد. در مقابل این واژه، واژه دیگری به نام Integration انسجام و یکپارچگی مطرح می‌شود که باعث کاهش تضاد می‌شود.
- ۳- وابستگی کاری: هر چه واحدها بهم وابسته‌تر باشند تضاد بیشتر می‌شود. منظور وابستگی سریالی یا یک طرفه است.
- ۴- کمیابی منابع: هر قدر منابع کمیاب تر شود احتمال بروز تضاد بیشتر می‌شود.
- ۵- توزیع نابرابر قدرت: واحدهایی که کمتر قدرت دارند در برابر واحدهایی که قدرت بیشتر دارند رفتارهای تضاد‌آمیز را بیشتر بروز می‌دهد و احتمال بروز تضاد بین آنها بیشتر است.
- ۶- سیستم پرداخت‌ها و پاداش‌ها: هر قدر نظام پرداخت‌ها نامناسب و تبعیض آمیز باشد احتمال بروز تضاد بیشتر است.
- ۷- عدم اطمینان محیطی: هر قدر محیط سازمان نامطمئن‌تر شود احتمال بروز تضاد بیشتر است.

شقوق حل تضاد: (گزینه‌های حل تضاد):

۱- برد - برد (win - win): طرفین برنده شوند.

۲- (باخت - باخت) (lose - lose): دو طرف بازنده شود.

۳- (باخت - برد - lose - win): یکی برنده دیگری بازنده شود.

۴- (برد - باخت) (lose - win - win): یکی بازنده دیگری برنده شود.

برای حل تضاد ابتدا روش برد - برد و سپس روش باخت - باخت در مقایسه با سابر روشها اولویت دارد. زیرا در روش برد باخت و بالعکس زمینه تضاد باقی می‌ماند.

نگرش اقتصایی نسبت به حل تضاد: در نگرش اقتصایی نسبت به حل تضاد سه عامل دخالت دارد. ۱- سطح تضاد ۲- نحوه برخورد برای حل تضاد ۳- نوع نگرش نسبت به حل تضاد

چگونگی حل تضاد با توجه به سه متغیر فوق در قالب جدول زیر ارایه شده است:

نوع نگرش نسبت به وجود تضاد

۳

۲

۱

		تضاد اجتناب ناپذیر توافق ممکن	تضاد اجتناب ناپذیر توافق ممکن	تضاد اجتناب ناپذیر توافق ممکن
فعال		عقب نشینی طرفین	عقب نشینی طرفین	مشکل گشایی
بنابین	نحوه برخورد برای حل تضاد	هم ازدواج کار طرفین طرفین	هم ازدواج کار طرفین طرفین	مصالحه و چانجه زنی یا میانجی گیری
منفعل		بی تفاوتی یا جهات افزایش	بی تفاوتی یا جهات افزایش	همزیستی مسالمت آمیز

الگوی اقتضایی حل تضاد

توجه: منطقی ترین نگرش، نگرش (۱) است چون حتماً تضاد ایجاد می شود و می شود آنرا حل کرد پس بهتر است توافق کنیم.

توضیح مدل:

۱. اگر سطح تضاد کم باشد و نگرش ۳ حاکم باشد و نوع برخورد برای حل تضاد منفعل باشد در این صورت شیوه حل سه رده موضوع به دستورنویشت است.

۲. اگر سطح تضاد رو به افزایش باشد و نگرش ۳ حاکم باشد و نوع برخورد برای حل تضاد بنابین باشد در این صورت شیوه حل تضاد در قالب دعالت شخص ثالث خواهد بود.

۳. اگر سطح تضاد زیاد باشد و نگرش ۳ حاکم باشد و نوع برخورد برای حل تضاد فعال باشد در این صورت شیوه برد - باخت یا جنگ قدرت برای حل تضاد مناسب است.

۴. اگر سطح تضاد کم باشد و نگرش ۲ حاکم باشد و نوع برخورد برای حل تضاد منفعل باشد در این صورت شیوه بی تفاوت و جهالت افراده برای حل تضاد مناسب است.

۵. اگر سطح تضاد رو به افزایش باشد و نگرش ۲ حاکم باشد و نوع برخورد برای حل تضاد بنابین باشد در این صورت شیوه در ارزوا قرار داده طرفین برای حل تضاد مناسب است.

۶. اگر سطح تضاد زیاد باشد نگرش ۲ حاکم باشد و نوع برخورد برای حل تضاد و فعال باشد در این صورت شیوه عقب نشینی طرفین برای حل تضاد مناسب است.

۷. اگر سطح تضاد کم باشد و نگرش ۱ حاکم باشد و نوع برخورد برای حل تضاد منفعل باشد در این صورت شیوه همزیستی مسالمت آمیز برای حل تضاد مناسب است.

۸. اگر سطح تضاد رو به افزایش باشد و نگرش ۱ و نوع برخورد برای حل تضاد بنابین باشد در این صورت شیوه مصالحه یا میانجیگری یا چانجه زنی برای حل تضاد مناسب است.

۹. اگر سطح تضاد زیاد باشد و نگرش ۱ حاکم باشد و نوع برخورد برای حل تضاد فعال باشد در این صورت شیوه مشکل گشایی برای حل تضاد مناسب است.

سایر الگوهای حل تضاد بین سازمانها (تضادهای سازمانی)

- ۱- تفکیک واحدهای وابسته از لحاظ ساختاری : وابستگی یک طرفه را به وابستگی متقابل تبدیل کنیم.
- ۲- استفاده از ساختار دیوانسالاری (بوروکراسی موردنظر ویر)
- ۳- قطع یا کاهش ارتباط بین واحدهای معارض : (انزوای واحدها و یاد را ازدواج ادادن واحدهای معارض)
- ۴- ایجاد واحدهای هماهنگی
- ۵- رویارویی یا مذاکره
- ۶- چرخش شغلی
- ۷- آموزش
- ۸- طراحی هدفهای متعالی : اهداف سطح بالا را تعریف نماییم تا تضاد آنها به همکاری تبدیل شود.

فصل

استرس حالتی است که باعث بهم خوردن شرایط عادی و نرمال فرد یا گروه می شود. استرس ممکن است بر اثر عوامل خوشایند یا ناخوشایند به وجود آید مثل شنیدن یک خبر بسیار خوش (فشار عصبی خوب Eustress) یا ناخوش (فشار عصبی بد ناشی از خبرهای ناخوشایند) که هر دو تولید استرس می کنند. استرس نوعی فشار روان تنی می باشد. در تعریف دیگر، استرس به عنوان واکنش و پاسخ به موقعیت های فشارآور تعریف شده است.

استرس به عنوان عکس العمل فرد برای سازگاری نسبت به محركی که الزامات فیزیکی و روانی گسترده ای را برای او بوجود می آورد تعریف شده است.

استرس یا فشار عصبی می تواند به شکل سازنده و مخرب باشد. استرس سازنده موجب خلاقیت و نوآوری می شود و استرس مخرب عملکرد فرد را کاهش می دهد. پس استرس را باید مدیریت کنیم. برای مدیریت کردن استرس بهترین سه محور زیر را مورد توجه قرار دهیم:

- ۱- عوامل به وجود آورنده استرس را بشناسیم.
- ۲- مراحل و علائم استرس را بشناسیم.
- ۳- شیوه های مقابله با استرس را بشناسیم.

(I)

عوامل بروزی: یعنی اینکه وجود برخی ویژگیها و خصوصیات فیزیکی و روانی افراد را در شرائط استرس آمیز بیشتری در مقایسه با سایرین قرار می دهد. مانند افراد دارای تیپ رفقاری A، که در معرض استرس بیشتری هستند.

عوامل شعلی: بمانند اضطراب، خستگی و تنش که در برخی مشاغل در مقایسه با سایر مشاغل بیشتر است تولید استرس می کند.

۳) عوامل مربوط به ایفای نقش در شغل: مانند وجود ابهام یا تضاد در نقش در راستای وظایفی که افراد انجام می‌دهند، چنانچه این تضادها و ابهام وجود داشته باشد استرس افراد زیاد می‌شود. (عزم‌ریزی زمانی^{۱۰} - - -)

۴) عوامل فیزیکی: مانند شرایط نور، دما، گرما و سرما محیط کاری که تولید استرس می‌کند.

۵) تفاوت دور اهداف: تعارض در اهداف به صورتهای زیر جلوه می‌کند:

۱-۵) اهداف خواست - خواست (جادب - جاذب): در این قسمت وضعیت فرد چند هدف مطلوب دارد که با هم در تضاد نیستند اما نمی‌توانند همه آنها را محقق کند بنابراین در وی تولید استرس می‌شود. مثلاً قرار گرفتن در مقابل دو شغل دلخواه که نمی‌تواند یکی را به نفع دیگری کنار بگذارد. مانعه البجع

۲-۵) اهداف ناخواست - ناخواست (دافع - دافع): انسان دو هدف را نمی‌خواهد ولی اجتناب از هر دوی آنها امکانپذیر نیست بنابراین در وی ایجاد استرس می‌شود: مثلاً کارگری که از بیکار شدن بیزار است و از طرف دیگر کار در محیط کارخانه را دوست ندارد.

اهداف خواست - ناخواست (دافع - جاذب): هدفی را نمی‌خواهد ولی هدف دیگری را می‌خواهد برسد که اولی روی دومی اثر می‌گذارد و در فرد تولید استرس می‌کند. به عبارتی انسان می‌خواهد به هدف برسد اما در عین حال می‌خواهد از تبعات آن فرار کند این وضعیت در او باعث استرس می‌شود مانند شغل بسیار خوب و مسئولیت‌های زیاد آن ساخته امیدخواهی^{۱۱} و آمارس برای کنکور

۶) عوامل گروهی: تضاد بین گروهها (واحدهای سازمانی)، نامناسب بودن نظام ارتباطی بین گروهها/ناهمانگ بودن علایق بین گروهها/ باعث بروز استرس می‌شود.

۷) عوامل هم‌رفاقتی: نامناسب بودن تقسیم کار/ واضح نبودن شرح وظائف، وجود بوروکراسی شدید/ نامناسب بودن الگوی توزیع قدرت/ وجود نظام ارتباطی نامناسب در سازمان/ که باعث استرس می‌شود.

نکته ۱: سازمانهای دارای ساختار بوروکراتیک و مکانیکال تولید استرس بیشتری می‌کنند.

نکته ۲: سهم عوامل فردی در تولید استرس در مقایسه با گروهی یا سازمانی بیشتر است.

۸) عوامل اجتماعی: مانند ترافیک، تورم، شرایط اقتصادی، نامناسب و

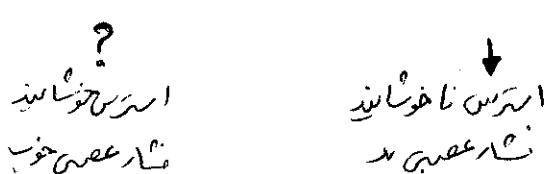
II

استرس دارای سه مرحله و از کم به زیاد است.

۱- مرحله هشتم: هشتمین مرحله (Stage of Reaction): ایجاد علامت ظاهری در فرد مانند سرخ شدن صورت، فشار خون بالا، تپش قلب.

۲- مرحله هشتم: هشتمین مرحله (Stage of Resistance): بدن سعی می‌کند در مقابل علامت مقاومت نشان دهد که اگر موفق شد استرس کاهش می‌یابد و در صورتیکه در این مرحله موفق نشود فرد وارد مرحله بعد می‌شود.

۳- مرحله هشتم: هشتمین مرحله (Exhaustion): در این مرحله فرد کنترل بر خودش را لازم دست می‌دهد که به آن وادادگی هم گفته می‌شود.



(۱۱) اینکه استرس:

۱. علائم فیزیکی ← مانند ضربان قلب که اصطلاحاً گفته می شود ارگانیزم بدن واکنش نشان می دهد
۲. علائم روانی ← مانند عصبانیت، دلشوره، دلوپسی و بیقراری
۳. علائم رفتاری ← مانند بیخوابی، پرخاشگری و کم خوراکی

(۱۲) در مقابله با استرس:

۱- تفکر عمیق و آرمان‌گرایانه : انسان مقداری نسبت به مسائل عمیق‌تر فکر کند و از سطح به عمق حرکت کند.

۲- آرامش آگاهانه : یعنی اینکه انسان بجود تسلط پیدا می کند و تابع شرایط و محیط نشود. (افرادی که اسناد درونی و مرکز کنترل آنها درونی است در مقابله با استرس موفق‌ترند.)

۳- تسلط بر موقعیت و شرائط محیطی : هر قدر انسان عوامل محیطی را بیشتر در کنترل بگیرد میزان استرس وی کاهش می‌یابد. افرادی که مرکز کنترل آنها درونی، رفتار آنها تابع من بزرگسالی و عقلایی است و اسناد رفتاری درونی می دهند در معرض استرس کمتری هستند. و همچنان که قبل ذکر شد وضعیت های بودن نیز در ایجاد استرس و مؤثر است که بشرح زیر بیان می شود.

I am ok you are ok ← استرس کمتر (من خوب شما خوب هستید) I am not ok you are not ok ← تضاد بیشتر ← استرس بیشتر (من خوب هستم شما خوب نیستید) خود (بزرگی) I am ok you are not ok

I am not ok you are ok ← فرد قابلیت خود را دست کم می‌گیرد ← استرس بیشتر (شما خوب هستید و من خوب نیستم) خود (کمی) I am not ok you are not ok ← آدمهای بدین ← عدم کنترل روی عوامل محیطی ← استرس بیشتر. (من خوب نیستم شما خوب نیستید) بدهیم

۴- درمان ادراکی ← ادراکات افراد را درست شکل دهیم یعنی اینکه فرایند آگاهی، دریافت، تشخیص و تفسیر محرکهای محیطی را در افراد بصورت منطقی شکل بدهیم.

۵- ایجاد فضای حمایت گروهی

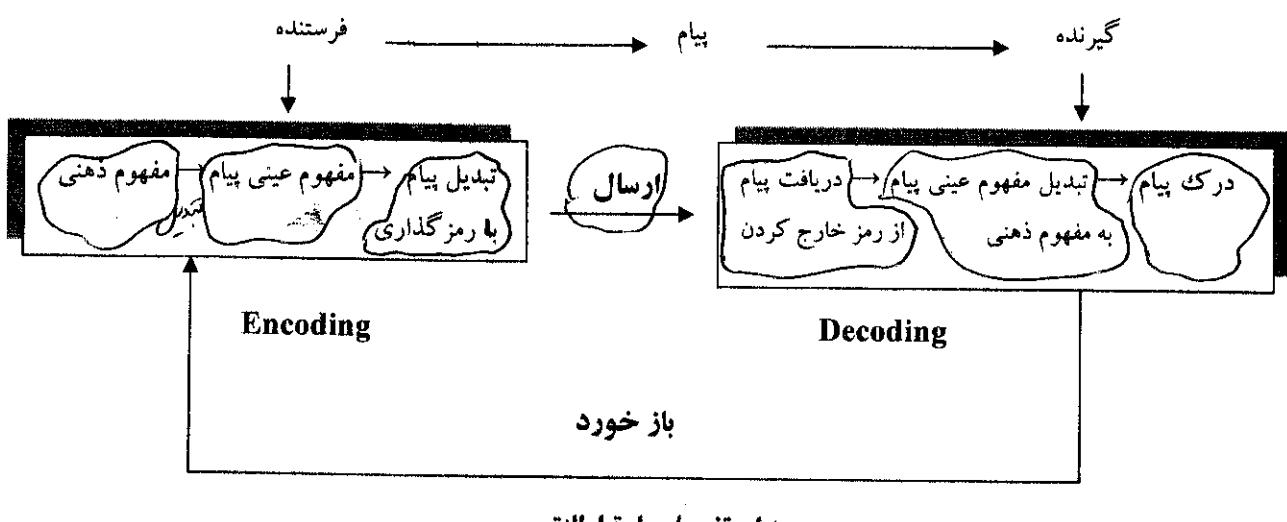
۶- روی آوردن به طنز و شوخی

۷- توجه به مدیریت زمان (بویژه برای افرادی که مشغله کاری زیاد دارند باید وقت را دقیقاً مدیریت نمایند تا دچار استرس نشوند)

!(communication)

نظام ارتباطات به عنوان رشته عصبی است که تار و پودهای سازمان را بهم پیوند می‌دهد و بهینه بودن آن در سازمان بسیار مهم است.

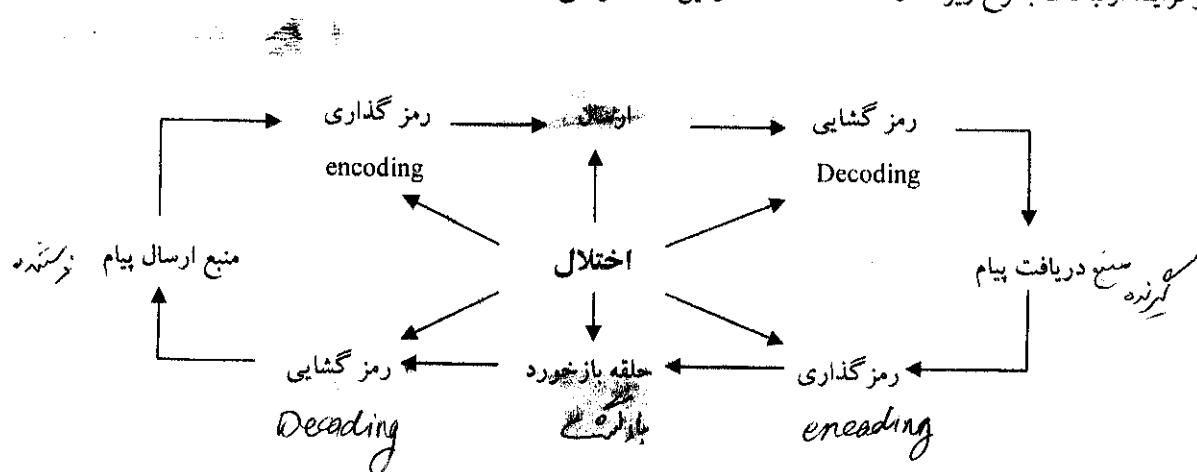
تعريف ارتباطات : ارتباطات به فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال معانی به گونه‌ایی که نظر فرستنده آنچنان که هست گیرنده همان را دریافت کند به تعبیر دیگر ارتباط همان انتقال معانی و مفهوم موردنظر از فرستنده به گیرنده است.



مدل تفصیلی ارتباطات

فرستنده مفهوم ذهنی را به مفهوم عینی تبدیل می‌کند و بعد این مفهوم را بوسیله کانالهای یا ابزارهای ارتباطی ارسال می‌کند و گیرنده مفهوم عینی را می‌گیرد و آنرا به مفهوم ذهنی تبدیل می‌کند و درک پیام صورت می‌گیرد و سپس بازخورد می‌دهد. هر زمان چیزی که رمزگذاری شده عین چیزی باشد که رمزگشایی می‌شود در واقع ارتباط برقرار شده است. اگر هر یک از اجزاء مدل ارتباطی کار خود را درست انجام ندهند ارتباط برقرار نمی‌شود.

در مدل دیگر فرایند ارتباطات بشرح زیر نشان داده شده است. در این مدل عواملی که در ارتباطات تولید اختلال می‌کنند نشان داده می‌شود:



انواع ارتباطات از نظریه آرایه بازخورد (عکس العمل) به دو طبقه زیر تقسیم می‌شود:

۱- ارتباطات یک طرفه (یکجانبه)

۲- ارتباطات هم‌جانبه (دو طرفه)

از ارتباطات یک طرفه سریع تر بوده، دارای دقت کمتری است، بازخورد ندارد، فرستنده می‌تواند پیچیده‌تر عمل نماید و اشتباها خود را مخفی نماید و برای مواردی که برنامه‌ریزی شده و تکراری است مناسب است. ارتباط دو طرفه کندتر است، دقت بیشتری دارد، بازخورد دارد، امکان اصلاح دیدگاه و نظرات در تعامل متقابل وجود دارد، برای امور برنامه‌ریزی نشده و پیچیده و مواردی که غیر تکراری است مناسب و عموماً در سطوح عالی سازمان به کاربرد بیشتری دارد.

شناسایی و تعریف اجزاء مدل ارتباطات

۱- فرستنده → کسی که مقصود یا مفهوم ذهنی پیام خود را برای گیرنده ارسال می‌کند

۲- مفهوم ذهنی پیام → همان فکر و اندیشه‌ای است که باید به گیرنده منتقل شود.

۳- مفهوم علائم پیام → همان علائم و نشانه‌هایی هستند که پیام را به صورت خبر، نکته یا موضوع به گیرنده انتقال می‌دهد.

۴- رمزگذاری → پیام از شکل یک مفهوم و فکر تبدیل به علائم قابل ارسال می‌شود.

۵- رمزگشایی → فرایندی است که توسط آن گیرنده پیام، معنی پیام را تعبیر و تفسیر می‌کند.

۶- انتقال و ارسال → فرایندی است که بوسیله آن علائمی که حامل پیام باشد برای گیرنده پیام فرستاده می‌شود.

۷- اختلال یا پارازیت → هر گونه مانعی که باعث عدم ارسال پیام یا عدم درک پیام شود اختلال گفته می‌شود. این موانع می‌توانند فنی، تجهیزاتی و ادارگی باشد.

۸- بازخورد → پاسخ گیرنده به منبع پیام را بازخورد گویند.

(اختلال - پارازیت)

۱- موانع ~~جهیزات~~ به طور کلی به معنی مناسب نبودن تجهیزات، کانال و ابزارهای ارسال پیام در فرایند ارتباطات می‌باشد. ۱۵

۲- موانع ~~جهیزات~~ ادراکات افراد با هم تضاد دارد که در این صورت باعث عدم برقراری ارتباط می‌شود.

۳- موانع زبانی یا موانع ~~جهیزات~~ مربوط به بلد نبودن زبان یا واژه توسط یکی از طرفین است که موجب عدم برقراری ارتباط می‌شود.

۴- جواب می‌تواند بکار گرفته شود Body language مقصود زبان ایما و اشاره در فرایند ارتباطی است که چنانچه درست بکار گرفته نشود و متناسب با محتوى پیام نباشد ارتباط برقرار نمی‌شود.

۵- عدم استفاده از ابزارهای مناسب ارسال پیام: مثلاً بجای استفاده از تلفن از سیستم مکتوب استفاده کنیم.

۶- وجود ~~جهیزات~~ یا پارازیت: علاوه بر پیام اصلی سیستم ارتباطی پیام‌های دیگری هم ارسال نماید که گیرنده نمی‌تواند خوب دریافت کند.

گیرنده

- ۷- افکیزه: چنانچه طرف مقابل فاقد انگیزه باشد در این صورت احتمال برقراری ارتباط کاهش می‌یابد.
- ۸- ارزیابی منبع فرستنده پیام: اگر گیرنده نسبت به فرستنده پیام دیدگاه مناسبی ارزیابی نداشته باشد ارتباط برقرار نمی‌شود.
- ۹- موانع مربوط به ارزشای فرهنگی و اجتماعی: تفاوت بین‌دین بین ارزشها و هنجرها بین افراد باعث عدم برقراری ارتباط می‌شود.

بهارهای لازم برای برقراری ارتباط:

- ۱- گوش کردن فعال (شنود موثر): گوش کردن فعال مستلزم سه چیز است:

لشکر

۱-۱- تمرکز حواس

۱-۲- همدلی

۱-۳- قبول کردن (عدم مجادله)

۲- تماس چشمی eye contact

۳- سوال کردن یعنی در هنگام ارتباط از طرف مقابل سوالهایی را پرسیم که او احساس کند حواس مایه اوست.

۴- تایید و تأکید از طریق حرکات غیرکلامی (همان همدلی)

۵- تعبیر و تفسیر گفته‌ها

۶- زیاده روی نکردن در صحبت کردن

۷- بازخورد (feedback) دادن به طرف مقابل

۸- تغییر نقش گوینده و شنونده به آرامی

۹- انعطاف پذیری در سبک‌های رهبری

۱۰- بازشناسی سیستم‌های مرجع ارتباطی افراد: در مطالعات انجام شده سیستم‌های مرجع ارتباطی افراد در دو دسته طبقه‌بندی شده است:

بازشناسی سیستمهای مرجع ارتباطی افراد:

برای شناسایی سیستمهای مرجع ارتباطی، افراد را طبقه‌بندی می‌کنند در این رابطه سیستمهای مرجع ارتباطی افراد به ۴ دسته طبقه‌بندی می‌شود که عبارتست از:

۱- تصویری یا (بصری) یا پدیداری (علاوه‌نده به برقراری ارتباط از طریق دیدن طرف مقابل هستند) ~~بعضی از این فواید خوب ارتباط برقرار می‌کنند که طرف مقابل در دید آنها باشد).~~

۲- شنیداری (علاوه‌نده به برقراری ارتباط از طریق شنیدن هستند)

۳- عاطفی، جنبشی (علاوه‌نده به تماس از نزدیک و کم کردن فاصله در برقراری ارتباط هستند) ~~لمس~~

۴- ارقامی یا (numeric) یا عددی (علاوه‌نده به برقراری ارتباط از طریق جدول، نمودار و اعداد و ارقام هستند)

سیستم مرجع ارتباطی به ما این را می‌گوید چنانچه فردی علاقمند به برقراری ارتباط از طریق شنیداری است استفاده از سایر روش‌ها مانند نامه‌نگاری برای برقراری ارتباط باوی مناسب نیست.

راست مغز (افراد فلسفی و آرماتکرا) Right Brain

چپ مغز (افراد عملکردا) Left Brain

۲- در طبقه‌بندی دیگر افراد به دو دسته تقسیم شده‌اند

خصوصیات افراد راست مغز‌ها:

- علاقمند به برقراری ارتباطات کلامی هستند.
- روحیات عاطفی و احساسی بیشتر دارند.
- نگرش فلسفی در آنها حاکم است (Being)

خصوصیات افراد چپ مغز‌ها:

- منطقی هستند
- حسابگر هستند
- کمتر احساسی هستند
- عمل‌گردا (Doing) هستند.

بنابراین برای برقراری ارتباط با افراد باید بشناسیم که مخاطب ما طرف راست یا چپ مغز او بیشتر فعال است آن‌گاه از ابزارهای مناسب برای برقراری ارتباط با او استفاده نمائیم.

۱- انواع الگوهای ارتباطی:

طبقه‌بندی مختلفی از الگوهای ارتباطی شده است که دو مورد آن مهم است:

۱- از جهت مسیری که پیام طی می‌کند یا جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند که منظور همان از بالا به پایین، پایین به بالا یا افقی است.

۲- از نظر محتوی، ساختار و کارکرد نظام ارتباطی

۳- از نظر نوع ارتباط

(۱) انواع الگوهای ارتباطی از حیث مسیر انتقال پیام:

الف) عمومی (از بالا به پایین) ← در ساختارهای بورکراتیک و مکابیکالک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

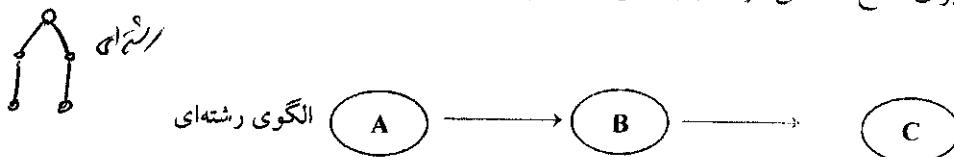
ب) متفقی (بین واحدهای هم سطح) ← در ساختارهای ارگانیک و تیغه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ج) مورب \leftarrow در سازمانهای غیررسمی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

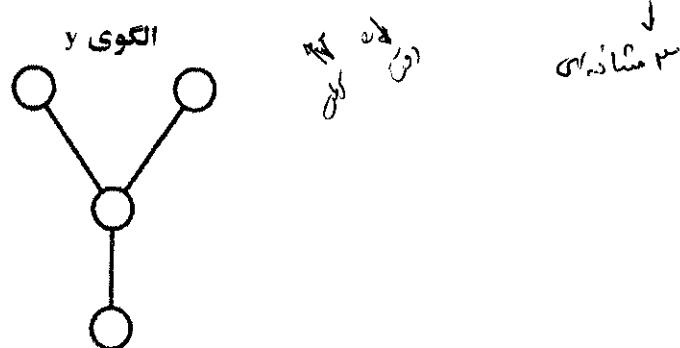
انواع الگوی ارتباطی (از نظر محتوی، کارکرد و ساختار):

- الگوی ارتباطی رشته‌ای یا زنجیره‌ای که ساختاری عمودی دارد و برای ساختار مکانیستیک که الگوی متزکر و هسته‌ای دارد و سبک است.

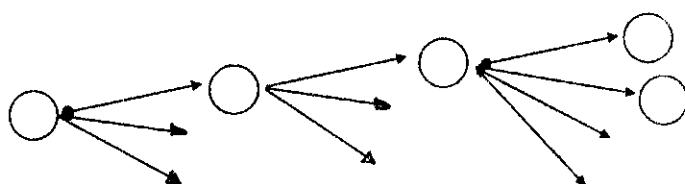
S_1 در آنها غالب است و برای سطح آمادگی افراد در R_1, R_2 تناسب دارد.



- الگوی ارتباطی وهمان سلسله‌مراتبی است که متزکر و خصوصیات الگوی ارتباطی رشته‌ای را دارد.



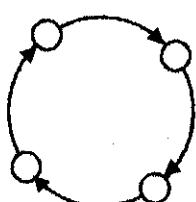
- الگوی ارتباطی درختی یا حوشه‌ای.



- الگوی ارتباطی دایره‌ای که افقی و سطح مرکز آن در مقایسه با موارد فوق کمتر است.

الگوی ارتباطی دایره‌ای

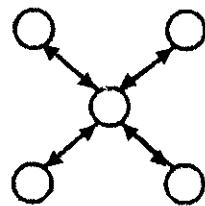
غیرمتزکر



۵- الگوی ارتباطی ستاره‌ای که متمرکز است.

الگوی ارتباطی ستاره‌ای

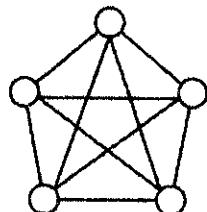
۶



۶- الگوی ارتباطی همه‌جانبه که غیرمتمرکز است.

الگوی ارتباطی همه‌جانبه

۷



طبقه بندی الگوهای ارتباطی از نظر نوع ارتباط

(II)

۱-۳. ارتباط یککطبیه ← ارتباط سریع، ظاقد بازخورد است.

۲-۳. ارتباط دو طرفه ← ارتباط دارای بازخورد است که امکان اصلاح (در صورت عدم در ک گیرنده) وجود دارد.

۱- الگوهای ستاره‌ای

متمرکز: که سرعت انتقال بهم آن بالا و دقت اطلاعات آن کم است

۲- الگوهای همه‌جانبه

غیرمتمرکز: که سرعت انتقال بهم آن پایین و دقت اطلاعات آن زیاد است

تقسیم‌بندی کلی الگوهای ارتباطی :

در الگوی متمرکز چون اطلاعات بدست آمده فقط توسط یک یا چند فرد کنترل و بالایش می‌شود پس دقت آن کم است اما در غیرمتمرکزها همه امکان پالایش روی اطلاعات را دارند. پس امکان کنترل اطلاعات افزایش و بطور طبیعی دقت آن زیاد می‌شود. الگوی رشته‌ای ستاره‌ای و غیرمتمرکز هستند و الگوی دایره‌ای و همه جانبه غیرمتمرکز هستند.

الگوی رشته‌ای متمرکز : تغییریکباره / تغییر در ذرازه / اوپراینکد / دهنگینستیف / رساله‌های آهنگ / بایکو / گریغ / غیرکنترلی	غیرمتمرکز : تغییرگذری / هدایت تغییر / ارگانیک / ساختاری / اگزیکت / سیب‌البرهسا / هسته و تغذیه
---	---

برای سهولت در درک موضوع می‌توان کارکردهای شبکه‌های ارتباطی رسمی به شرح جدول زیر ارایه نمود.

ردیف	شبکه‌های رسمی ارتباطی	شاخص‌های مقایسه
۱	سریع	سرعت
۲	خوب	دقت
۳	پایدار و متسلسل	ثبات ساختار ارتباطی
۴	بسیار بازنگری	میزان وضوح جایگاه رهبر
۵	بسیار خوب	روحیه افراد

مقایسه کارکردهای شبکه‌های ارتباطی

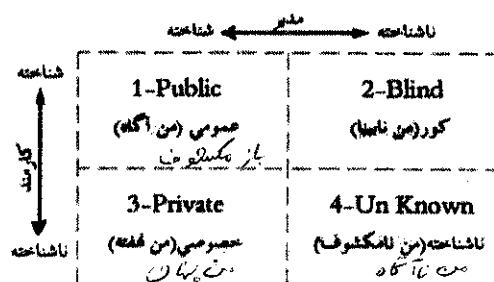
نکات :

- برای تغییر تدریجی \leftarrow الگوهای ارتباطی غیرمتغیر کم مناسب است. قدرت شفته
- برای تغییر یکباره \leftarrow الگوهای ارتباطی متغیر کم مناسب است. قدرت چانه
- ظهور و بروز رهبر در الگوی متغیر کم بیشتر است. در ساختارهای بورکراتیک و مکانیستیک بیشتر الگوی ارتباطی متغیر کم رایج و مناسب است.
- ساختارهای سلسله مراتبی نوع الگوی ارتباطی متغیر کم و ساختارهای تخت الگوهای ارتباطی غیر متغیر کم را ترجیح می دهند.
- نگرش X با الگوی متغیر کم سازگار است.
- برای مدیریت مشارکتی و سبک های رهبری مشارکتی و تفویضی الگوی ارتباطی غیر متغیر کم و برای سبک های دستوری و فروشی الگوی ارتباطی متغیر کم مناسب تر است.
- برای سطح آمادگی R₁, R₂, S₁, S₂، تاکید روی قدرت مقلم، سطح بلوغ کم و نگرش X الگوی ارتباطی غیر متغیر کم مناسب است.

نهادن شایع در هود و تکوش نسبت به انسان GIRK

***هادگار شلاین** سه نوع نگرش نسبت به انسان را بشرح زیر بیان می کند

- E**-**انسان اقتصادی**(در این نگرش انسان موجودی اقتصادی است و با انگیزه های مادی برانگیخته می شود، نیاز اولیه در او غالب است و ...)
 - R**-**انسان اجتماعی**(در این نگرش انسان موجودی اجتماعی است و میل به برقراری ارتباط با دیگران دارد)
 - G**-**انسان خودبیاب**(در این نگرش انسان موجودی است که به دنبال رشد، توسعه و به کمال رساندن ظرفیت های خود است)
- او اشاره می کند که غالب بودن هر نگرش الزامات خاصی را در نحوه برقراری ارتباط، سبک های رهبری، حل تضاد و ... ایجاد می نماید.

جذب و هری : Joseph Luft & Harry Ingham) Johari Windows

جوزف و هری روی این موضوع کار می کنند. چون الگوی آنها شکل پنجره است بنابرین نام پنجره جوهري به آن گذاشتند. آنها به این سوال که چرا دو نفر می توانند ارتباط برقرار کنند می بردند. در اینجا ارتباط برقرار می کنند و چرا دو نفر نمی توانند ارتباط برقرار کنند می بردند. در اینجا به عنوان مثال ارتباط مدیر با کارمند مطرح است. از نظر آنها ناحیه برای هر انسان قابل تصور است.

۱- ناحیه عمومی : در این ناحیه رفتارهای مدیر هم برای کارمندان شناخته شده است هم برای خودش. به این ناحیه من آگاه، باز یا مکشوف گفته می شود

۲- ناحیه کور : در این ناحیه رفتار مدیر برای خودش ناشناخته و برای کارمندان شناخته شده است. به این ناحیه من نایاب هم گفته می شود.

۳- ناحیه خصوصی : در این ناحیه رفتار مدیر برای خودش شناخته شده و برای کارمند ناشناخته است. به این ناحیه من پنهان یا نهفته هم گفته می شود.

۴- ناحیه ناشناخته : در این ناحیه رفتار مدیر نه برای خودش نه برای کارمندان شناخته شده نیست. به این ناحیه من نامکشوف یا نآگاه هم گفته می شود.

بهقین حالت برای افزایش برقراری ارتباط بزرگ شدن ناحیه عمومی است. در حالت من آگاه امکان بروز تضاد ضعیف و در حالت من نایاب امکان بالقوه بروز تضاد وجود درد در حالت من نامکشوف امکان بروز تضاد یا تعارض زیاد است.

روشای گسترش ناحیه عمومی :

۱- افشاء یا نمود گشودگی : (باعث گسترش ناحیه عمومی افراد بصورت پیش روی ناحیه عمومی در ناحیه خصوصی می شود)

۲. پیشگویی یا Feedback (باعث گسترش ناحیه عمومی افراد به صورت پیش روی در ناحیه کور می شود)

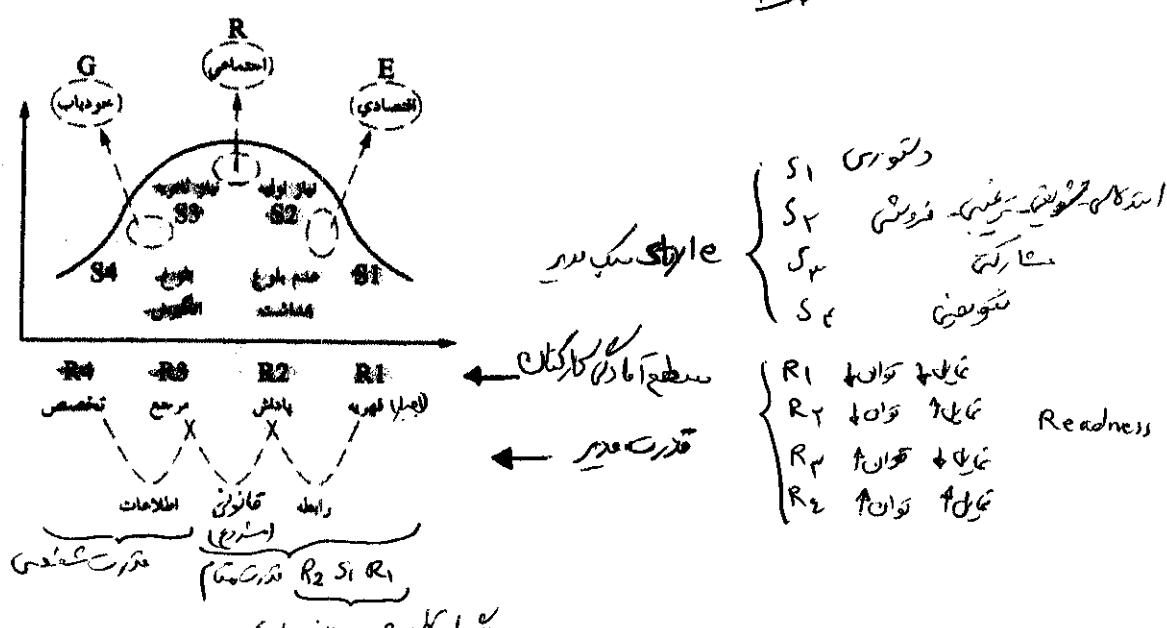
در حالت افشاء از ناحیه عمومی به سمت خصوصی می‌رویم و بخش ناشناخته رفتار مدیر برای کارمندان کم می‌شود. در حالت باز خورد از ناحیه عمومی به سمت کور می‌رویم و بخش ناشناخته رفتار مدیر برای خودش کم می‌شود.

بخی نکات:

۱. در ناحیه عمومی (من آگاه یا باز): امکانی بروز تعارض (تضاد) ضعیف است.
۲. در ناحیه خصوصی (نهفته یا پنهان): امکان بالقوه برای بروز تضاد وجود دارد.
۳. در ناحیه کور (نایتا): امکان بالقوه برای بروز تضاد وجود دارد.
۴. در ناحیه ناشناخته (نا آگاه و نامکشوف): امکان بروز تعارض بسیار بالاست.

آنالیزی از تلویزیون و تئاتر از زبان:

۱۹۲ ص



تصم
order

Decipline

نوع تکوش نسبت به برقراری به انضباط در سازمان:

۱- نگرش سنتی ← انضباط معادل تنبیه است.

۲- نگرش نوین ← انضباط برای رشد و توسعه فرهنگ می‌رود و معادل تنبیه نیست.

نکاتی که در برقراری انضباط در سازمان باید به آن توجه کنیم:

۱- وقت‌شناسی

۲- عاطفی، بودن یعنی در عین اینکه تنبیه می‌کیم ولی علاقمندی خود را به وی اعلام کنیم عاصمه سبیرانی کنم نمی‌نمم

۳- تکیه بر عملکرد داشتن به این معنی که تنبیه بخاطر عملکرد باشد به شخصیت فردی وی

۴- مشخصن کردن دقیق آنچه از فرد التظار داریم.

۵- حفظ اسرار شخصی

۶- تشویق نسبت به تنبیه اولویت بیشتری دارد.

ویژگیهای یک سیستم انضباطی مؤثuo (با استفاده از استعاره بخاری هایخ)

۱- هشدار دهنده باشد یعنی اگر فرد یکبار با آن تماس برقرار کرد دیگر هر گز نزدیک آن نشود.

۲- فوراً بلا فاصله پس از عمل نامناسب فرد مجازات شود

۳- مجازات ها برای افراد میکشند در نظر گرفته شود.

۴- افرادی که مرتکب تخلف شده اند مجازات شوند نه دیگران

۵- اقدامات انضباطی مرحله‌ای و تضاییفی باشد یعنی کسانی که یکبار خطای کشید با کسانی که چند بار خطای کشید به شیوه یکسان

ماجازات نشوند.

شیوه‌های برقراری انضباط :

- ۱- برای جلوگیری از تکرار مجدد بی نظمی یا یک رفتار که باعث می شود احتمال تکرار رفتار مورد نظر کاهش یابد. گرایش به حذف رفتارهای غیر دلخواه از طریق تنبیه میسر است.
- ۲- کسی: قطع وقت یک رفتار که در شرایط زمانی مورد نظر ممکن است نامناسب باشد
- ۳- قطع دائمی یک رفتار یا کاهش تکرار یک رفتار غیر دلخواه
- ۴- **Positive reinforcement**: شیوه افزایش رفتار Positive reinforcement یعنی با دادن پاداش احتمال بروز رفتار موردنظر را افزایش دهیم.

تفویت چنانچه ثابت (مثلاً هر دو هفته یکبار تقویت صورت گیرد)

تفویت چنانچه متغیر (فاصله هر بار تقویت تا دفعه بعد حول میانگین متغیر است)

تفویت چنانچه ثابت (مثلاً به ازای هر پنج بار تکرار یک رفتار این تقویت صورت گیرد)

تفویت چنانچه متغیر (تعداد دفعاتی که رفتار باید تکرار شود تا تقویت صورت گیرد حول میانگین متغیر است.)

معتقد بود بهترین رهیافت در انگیزش همواره که زمان تقویت مثبت با چشم پوشی (نادیده سرفتن) است. بدین معنی که رفتارهای مطلوب پاداش داده شود و رفتارهای نامطلوب نادیده گرفته شود.

تقویت منفی: زمینه‌های بروز تنبیه را از بین (Negative reinforcement) ببریم که به آن پرهیز (Avoidance) هم گفته می شود.

آنچه از گذشت (extinction) یعنی متوقف ساختن تقویتی که قبلاً صورت می گرفته است.

یکی دیگر از مطالعات نشان می دهد که برای قطع و ریشه کن کردن عادات زشت افراد می توان از شیوه‌های زیر استفاده نمود.

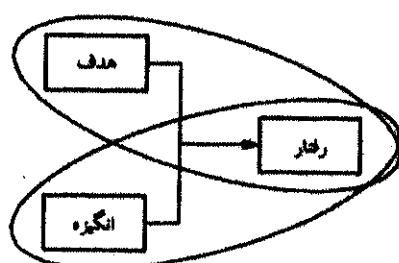
۱- قطع حمایت اجتماعی
۲- جایگزین فزیکی

۳- برقراری ارتباط مستمر میان تمایل به تغییر فرد با پاداش و عدم تمایل به تنبیه

۴- تجربه تحفیز شدن

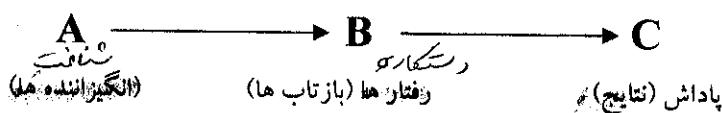
فرمودن تقویت و یا حذف رفتار را "اصلاح رفتار" گویند.

در بحث اصلاح رفتار دو نگرش مطرح است. ۱۶۷



روش اصلاح رفتار

- یک دسته: معتقدند از راه دستکاری و تاثیرگذاری روی انگیزه‌ها به اصلاح رفتار پردازیم. ← فلسفه Being را سفر نمایم
- دسته دیگر: معتقدند از راه دستکاری در اهداف، رفتار اصلاح کنیم. ← عملکرد Doing چه مترک برآورده است ← موقعیت ملب
- افراد Being یا همان فلسفی بیشتر اصلاح رفتار از راه انگیزه‌ها را ترجیح می‌دهند. راست سفر
- افراد Doing یا همان عملکرد را بیشتر اصلاح رفتار از راه تغییر هدفها ترجیح می‌دهند. چه مترک
- افراد درونگرا: اصلاح رفتار از طریق تغییر انگیزه‌ها را ترجیح می‌دهند.
- افراد برونگرا: اصلاح رفتار از طریق تغییر هدفها را ترجیح می‌دهند.

دیگر اصلاح رفتار: (مدل الفبای مدیریت)


این مدل همان الفبای مدیریت است که در این مدل اشاره می شود ابتدا باید ~~الگیز اندیشه ها~~ را شناخت و از راه دستکاری آنها رفتارها را شکل داد که ~~نتایج~~ آن پیامد مثبت یا منفی در محیط خواهد بود.

نظریه کمال مدیریت :

کمال مدیریت از تعهدی که ویژگی مشترک تمامی مدیران موفق است نشأت می گیرد؛ مدیران اثربخش بر تعهدات پیشنهادی مدیریت به شرح زیر توافق دارند.

۱ - تعهد نسبت به مشتری^۱ یا ارباب رجوع (اولین و مهمترین تعهد است) که شاخص های آن شامل: خدمت کردن به مشتری و اهمیت قائل شدن برای آن می باشد.

۲ - تعهد نسبت به سازمان^۲ (دومین تعهد مدیریت است) که شاخص های آن ساختن فضای سازمان، حمایت از مدیران عالی و رعایت ارزش های اساسی سازمان است.

۳ - تعهد نسبت به خود^۳ (سومین تعهد مدیریت است) که شاخص های آن شامل: نشان دادن استقلال در فکر و عمل، کسب مهارت های لازم برای اعمال مدیریت و پذیرش انتقادهای سازنده است.

۴ - تعهد نسبت به افراد^۴ (چهارمین تعهد مدیریت نسبت به تیم کاری و افراد (همکاران) است) که شاخص های آن شامل: نشان دادن علاوه و شناسایی مشتبه کارکنان، دادن بازخورد آشاد، ترغیب کارکنان به ارایه فکرهای خلاق است.

۵ - تعهد نسبت به کار^۵ (پنجمین تعهد مدیریت در قالب وظایف و کارهایی است که باید انجام گیرد.) که شاخص های آن شامل: تمرکز صحیح بر کار و حفظ آن، ساده کردن کار یا وظیفه، عملکرای بودن، شفاف و روشن ساختنی وظیفه ای که باید انجام شود.

سرمجموئایی از افراد (حداقل دو نفر) که دارای هدف مشترک بوده و برای رسیدن به آن با هم مشارکت و تعامل و همکاری دارد افرادی که در صفت اتوبوس هستند علیرغم اینکه از دو نفر ییشتر هستند و دارای هدف مشترک هستند و گروه را تشکیل نمی دهند زیرا برای رسیدن به مقصد مشترک با یکدیگر همکاری نمی کنند.

تفاوت تیم با گروه این است که دو تیم‌های کاری به پدیده هم‌افزایی منجر می‌شود ولی در گروه الزاماً این چنین نیسته بنابراین تیم از گروه *Synergy* چسبنده‌تر است.

مراحل تشکیل گروه

مرحله formity stage: جمع شدن برای تشکیل گروه

مرحله conflict: نوعی تضاد و کشمکش بین افراد گروه ایجاد می‌شود و اساساً افراد در مقابل کنترل گروه یا کنترلی که ناحیه گروه بر آنها اعمال می‌شود مقاومت می‌کنند.

مرحله cohesiveness: چسبندگی داشتن پس از اینکه مقاومت تحلیل رفت انسجام در گروه شکل می‌گیرد.

: عملکرد گروه قابل قبول است و به عبارتی گروه به عملکرد قابل قبولی می‌رسد.

: در نهایت گروه از بین می‌رود یا از حالت قبلی به کلی خارج و شکل جدید بخود می‌گیرد.

در مطالعه دیگر Propinquity theory: بشرح زیر مطرح شده است:

کسب آگاهی: (کسب آگاهی، سریک شدن در اطلاعات و آزمودن یکدیگر)

استقرار هنجارها: (بیان طرز تلقی، استقرار هنجارها، استقرار هدف)

همکاری، خودنمودی: (همکاری، انجام فعالانه و ظایف، ابداع و نوآوری)

کسب اعتماد: (وابسته کردن و ظایف به یکدیگر، انعطاف پذیری، انجام و ظایف و رضایت خاطر)

نظریه مجاورت (Propinquity theory) در رابطه با تشکیل گروه:

این نظریه بیان می‌دارد که انسان‌ها به دلیل مجاورت جغرافیایی یا فضایی به یکدیگر وابسته می‌شوند. مثلاً دانشجویان که در کلاس درس در کار یکدیگر می‌نشینند به تشکیل گروه اقدام می‌کنند. همکاران یک نفر

منابعی بروج: هولتر در رابطه با تشکیل گروه اجتماعی نظریه مجاورت است. ۱۷۹

در مطالعه دیگر یکی از مهمترین دلایل برای تشکیل گروه اوضاع نیاز می‌باشد. بر این اساس منابع تسامین این نیازها به دو دسته طبقه‌بندی می‌شود:

منابعی: (منابعی که داخل گروه هستند) که چهار دسته‌اند: جذابیت روابط بین افراد، فعالیت‌های گروهی، هدف‌های گروهی و تعلق اجتماعی.

انسجام

۱- منابع بیرونی (منابعی که خارج از گروه هستند) بدین معنی که ممکن است به دلایلی که خارج از گروه قرار دارد عضویت گروه را را پذیرند که این امر به دو دلیل صورت می‌گیرد:

۱- جذابیت اشخاص (توسط عضویت در گروه فرد بتواند با اشخاص مورد نظر ارتباط برقرار کند).

۲- هدف‌های خارج از گروه (مثلًاً عضویت در گروه برای او اعتبار و احترام به همراه می‌آورد)

انسجام : عبارت است از درجه یا میزانی که افراد یک گروه جذب یکدیگر شده و در اهداف گروه سهیم می‌شوند. انسجام زیاد باعث تشكیل گروه می‌شود که در این حالت گروه راه حل خود را به هر طریق ممکن جا می‌اندازد، که راهکار مقابل آن **Groupshift** یعنی گروه تحت فشار اعضاء برای پذیرش تصمیمات اعضام قرار گیرد می‌باشد. روابط بین افراد در گروه این تغییرات را می‌نمایند و این تغییرات را می‌توان در مرئی گروه کرد.

گروه‌ها تحت دو عنوان طبقه‌بندی می‌شوند:

۱- **گروه رسمی :** مبنای شکل گیری آن ساختار سازمان و تعاملات ناشی از ساختار رسمی است که برای انجام وظیفه ای در سازمان تشکیل و به طور معمول در قالب نمودار سازمانی نشان داده می‌شود. این گروه‌ها می‌توانند دائمی باشد مانند گروه فرماندهی یا مدیریت و یا وظیفه ای و پروژه ای باشد که موقعت است.

۲- **گروه غیررسمی :** مبنای شکل گیری آن علاقه و احساسات مشترک است که حاصل تعاملات و روابط دوستانه اعضاء خارج از نمودار سازمانی است که شامل گروه‌های دوستی که می‌توانند دائمی باشند گروه‌های ذیفع که موقعی است.

انواع انسجام :

- **انسجام ابزاری یا کارکرده :** معمولاً بدلیل تعاملات کاری و ناشی از ارتباطات رسمی در ساختار رسمی سازمان ایجاد می‌شود.

(سازمان ابزار و وسیله انسجام می‌شود)

- **انسجام احساسی یا غاطی :** بدلیل علاقه و احساسات مشترک بوجود می‌آید. (گروه غیررسمی، ابزار و سیاست انسجامی اور)

عوامل موثر بر انسجام گروه :

۱- زمان که اعضاء گروه هم به هم می‌کنند زمان بیشتر باعث انسجام بیشتر گروه می‌شود.

۲- سخت پذیرش گروه: هر قدر پذیرش در گروه سخت‌تر باشد باعث انسجام بیشتر گروه می‌شود.

۳- اندازه گروه: هر قدر اندازه گروه بزرگ باشد انسجام آن کمتر می‌شود به عبارتی انسجام در گروه‌های کوچک بیشتر است.

۴- تهدیدات خارجی: هر قدر تهدیدات خارجی فراوری گروه بیشتر باشد باعث انسجام گروه می‌شود.

۵- موقفيت‌های گذشته گروه: هر قدر موقفيت‌های گذشته گروه بیشتر باشد انسجام گروه بیشتر و هر قدر کمتر باشد میزان انسجام گروه کمتر می‌شود.

۱. اندازه

۲. ترکیب

۳. انسجام (مینیموم - بیم مینیموم)

۴. هنجار

گروه: همان تعداد اعضای گروه است که از کوچک تا بزرگ طبقه بندی می شود. ویژگیهای مورد نظر در گروههای کوچک و بزرگ بشرح زیر مطرح شده است.

گروه بزرگ	گروه کوچک
مراودات کمتر و منحصر به بخشی از اعضای گروه ارتباطات رسمی	مراودات مکرر
تعایل تقسیم شدن به گروههای فرعی	جريان آزاد اطلاعات
استفاده از دستور جلسه در ملاقاتها	دستیابی ساده تر به توافق
مشارکت محدود و کمتر اعضاء	

گروه: اشاره به تجانس و عدم تجانس یک گروه دارد. در گروههای متجانس تعارض و اختلاف سلیقه کمتر است و در گروههای نامتجانس عکس این وضعیت است.

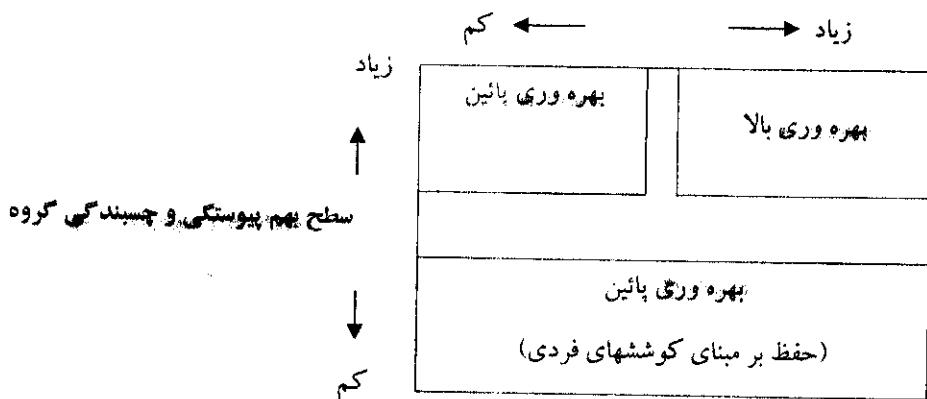
تجانس و عدم تجانس گروه ممکن است موجب بهره وری گروه بشود یا نشود. وضعیت هایی که در گروههای متجانس و نامتجانس منجر به بهره وری می شود در زیر مطرح شده است.

گروه متجانس مناسب است برای	گروه نامتجانس مناسب است برای
- وظایف سعاده	- وظایف هدایه
- وظایف هم‌والی	- کم جراحی
- نیاز به همکاری	- نیاز به تقویت
- نیاز به سرعت	- تقویت اهمیت تلاشته باشند (کرد)

رابطه بین چسبندگی (بهم پيوستگي)، اهداف گروه و بهره وری گروهی:

به اختصار می توان اين رابطه را در شكل زير نشان داد

همسوبي اهداف گروه و سازمان



همانطور شکل نشان می دهد وجود انسجام همیشه به معنی بهره وری زیاد نیست بلکه تنها در يك وضعیت است که انسجام زیاد باعث بهره وری بالا می شود، به عبارتی فرهنگ قوی همسویی همواره موجود کارآیی بالا نمی شود.

نقشاهای افراد برای گروه:

۱- نقشاهای کاری یا وظیفه ای Task Role

۲- نقشاهای نگهداری maintenance Role

نقشاهای کاری بیشتر برای انجام وظائف کاری گروه است (انسجام ابزاری)

نقشاهای نگهداری بیشتر برای حفظ و انسجام گروه است. (انسجام احساسی)

تحت نقشاهای نگهداری افراد برای نگهداری گروه چه وظایفی انجام می دهند؟

۱- تشویق کردن (Encourager)

۲- سازش دهنده (Compromiser)

۳- حافظ و نگهدارنده منافع گروه (ترجیح منافع گروهی بر منافع فردی) (Gatekeeper)

۴- تعیین کننده استانداردها (standardsetter)

۵- دنباله رو و پیروی کننده (follower)

۶- تفسیر کننده و تعدیل کننده (Commentator)

تحت نقشهای کاری افراد برای حفظ گروه چه می‌کنند؟

۱- کارآفرین (ازانه کننده ایده‌ای جدید) (Initiator)

۲- جمع‌آوری کننده و توزیع کننده اطلاعات (Information seeker / Given)

۳- تحلیل‌گر و موشکافی کننده (Elaborator)

۴- هماهنگ کننده (Coordinator)

۵- جهت دهنده (Orienter)

۶- ارزیابی کننده (Evaluateator)

۷- ثبت کننده وقایع و مستندات (Recorder)

(Norm)

صورت عملی از شهادت رفتارهای مورد علاقه گروه که موجب اثربخشی گروه است هنجار نامیده می‌شود. هنجارها به تدریج شکل می‌گیرند.

راههای ایجاد هنجار:

۱- ابراؤ علی: مثلاً هنجارها توسط یکی از اعضاء گروه علیاً بیان شوند.

۲- رویدادهای مهم: وقایع مهم دوران حیات گروه تبدیل به هنجار می‌شود.

۳- برتری: فحستن الگوی رفتاری گروه برتری یا اولویت پیدا می‌کند و به هنجار تبدیل می‌شود.

۴- انتقال رفتارهای قابل

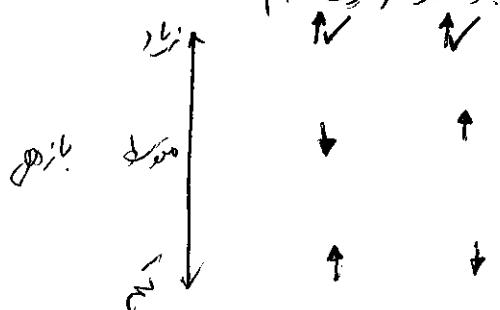
۵- انسجام در گروه و هنجار عملکردی بر روی عملکرد (بازدھی) گروه:

		میزان انسجام	زیاد
		بازدھی متوسط	بازدھی زیاد
		بازدھی کم تا متوسط	بازدھی کم
			زیاد
			هنجار عملکردی
			کم

رابطه بین انسجام گروه و هنجار عملکردی

این مدل می‌گوید که بین هنجار عملکردی و میزان انسجام رابطه وجود دارد یا این که بر بکدیگر ناشی می‌گذارند.

هنجار عملکردی / میزان انسجام



متصل و از برابر مرتبط (مراودات) بین گروهها

نکستگی و ظایف: هر قدر گروهها به یکدیگر وابستگی متقابل داشته باشد نیاز به هماهنگی بیشتر و مراوده آنها باهم افزایش می یابد. این وابستگی ها عبارتند از:

۱-۱. **سلسلگی تعین و یکطرفه:** (Sequential interdependency) ← خروجی یک گروه ورودی گروه دیگر است ولی گروه اول

$$A \rightarrow B \rightarrow C$$

به گروه دوم وابسته نیست.

انواع

۱-۲. **پلیگرگی تعین:** (Pooled interdependency): زمانی به وجود می آید که دو یا چند گروه وظایف نسبتاً مستقلی داشته باشند ولی حاصل و مجموع کار آنها بر حاصل و بهره وری کل تأثیر داشته باشد. مثل بخش انبار و تولید که هر یک وظایف مستقل دارند ولی در پایان سال برایند عملکرد آنها در سازمان مورد شناسایی و ارزیابی قرار می گیرد.

۱-۳. **وابستگی در جانب:** (Reciprocal interdependency): خروجی یک گروه ورودی گروه دیگر باشد و بالعکس.

وابستگی

وظایف

بین

گروهها

عدم اطمینان هر قدر

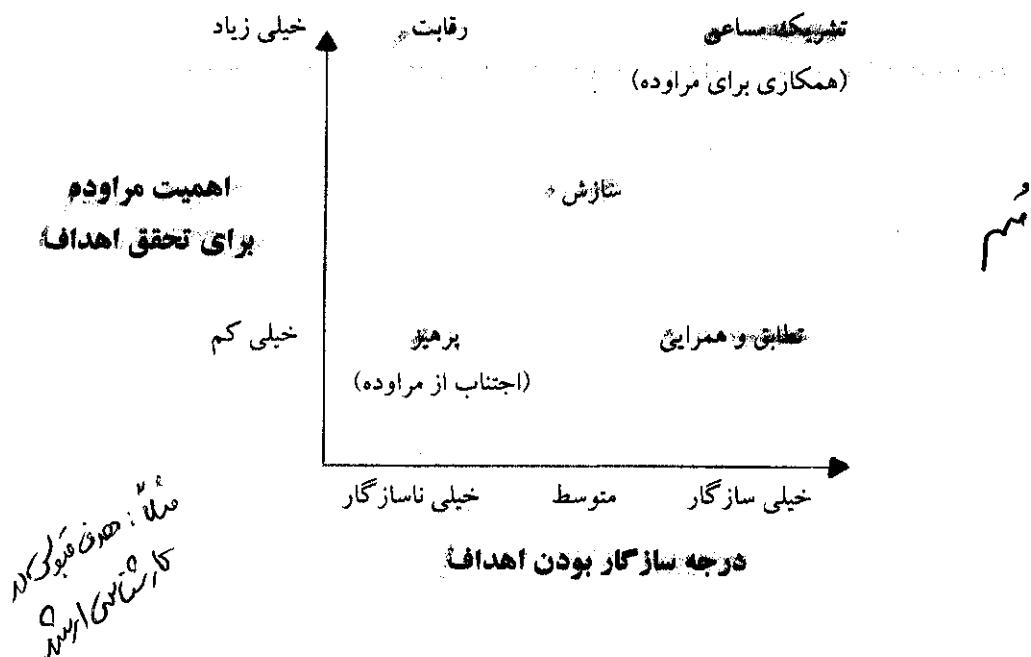
زمان و هدف: (Time & goal interrelation): هر قدر هدف عملکردی مشخص و همچنین زمان رسیدن به آن هدف تغییر شده باشد مراوده بین گروهها بیشتر می شود.

منابع: هر قدر منابع قابل دسترسی محدود شود مراوده کم می شود ولی چنانچه برای استفاده از منابع محدود مشارکت گروهها ضروری باشد در اینصورت مراوده افزایش می یابد.

هر قدر گروهها از نظر مکانی به هم نزدیکتر باشند مراوده بین گروهها بیشتر می شود.

انواع مراوده بین گروهها:

با احتصار در شکل زیر نشان داده می شود:

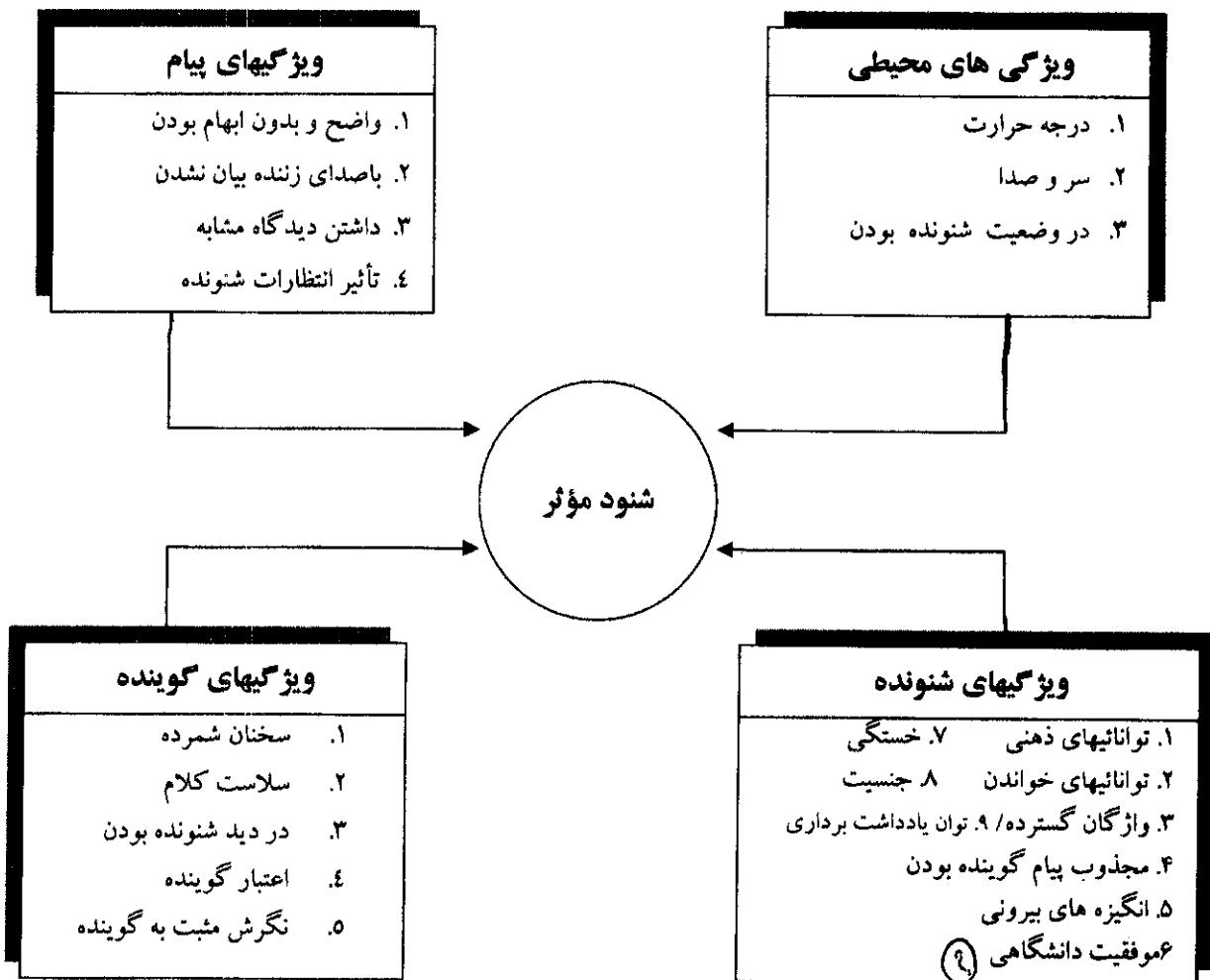


منظور از ~~پیام~~ ~~جهان~~ ~~بین‌المللی~~ این است که یک گروه بدون ایجاد مانع برای گروه دیگر اهداف خود را محقق نماید. هر قدر این وضعیت بیشتر باشد درجه سازگاری بالاتر می‌رود و بالعکس

(گوینده‌گرانی مصالح)

چهار دسته عوامل بر روی شنود مؤثر تأثیر می‌گذارند که می‌توان آنها را در شکل زیر نشان داد:

اعتدال



Results Style: این افراد حاشیه رفتن را دوست ندارند و علاقمند هستند آخر پیام (کلام) را همان اول درک کنند.

سلسله مراتق رخداد

ویژگیهای افراد دارای این سبک عبارتند از:

۱-۱- رک و صریح بودن

۱-۲- عملگرا بودن

۱-۳- تمایل شدید به حل مسئله

۱-۴- تمایل به دانستن ریشه و بن مسئله

۱-۵- حال گرا بودن (حال را دریاب)

Reasons Style : این افراد برای دریافت پیام و شنود آن باید متلاعنه شوند لذا می گویند هر چیزی را باید متعادل و سنجده ساخت. ویژگیهای این افراد این است که آشکارا به بحث می پردازند و در جواب به پرسش «ها معمولاً می گویند بستگی دارد.

Process Style : این افراد دوست دارند موضوعات را به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار دهند و علاقمند هستند قبل از بحث در رابطه با موضوع اطلاعات کامل بدست آورند. ویژگیهای افراد دارنده این سبک عبارتست از :

سلسله مراتب

۳-۱- مردمداری

۳-۲- کسب اطلاعات کامل برای مسئله

۳-۳- کیفیت گرا

۳-۴- آینده نگر

۳-۵- پیگیر

۳-۶- تودار

۳-۷- فایده گرا

social contract :

اصطلاحاً به انتظارات نانوشه ایی که بین کارکنان و مدیران شکل می گیرد و انتظارات آنها نسبت به یکدیگر را نشان می دهد قرارداد روانی گویند.

Political Behavior :

(در نقشهای تصمیم گیری مبنی بر گک این رفتارها دیده می شود)

رفتارهای سیاسی، رفتارهایی است که هدف آنها جلب همکاری و حمایت با رویکرد بده بستان برای رسیدن به اهداف موردنظر با برخورداری از یک مزایا یا در امان ماندن از یک تهدید شکل می گیرد.

رفتار سیاسی ایزادری است که اشخاص با استفاده از آن سعی در بدست آوردن و استفاده از قدرت دارند.

عوامل پدیدآورنده رفتارهای سیاسی :

۱- عوامل فردی : افرادی که نیاز شدید به قدرت دارند و تمایل به آزادی عمل و برخورداری از امنیت دارند بدنبال رفتارهای سیاسی هستند.

۲- عوامل محیطی : هر قدر پیجیدگی و پویایی محیط گسترش یابد احتمال شکل گیری رفتار سیاسی بیشتر است.

۳- عوامل سازمانی:

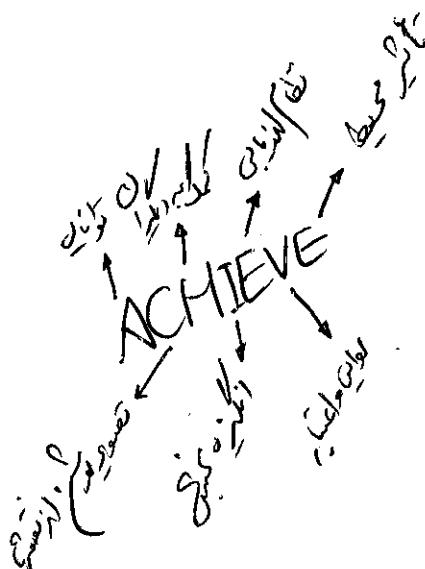
- زمانی که در سازمان فقدان جو اعتماد باشد.
- تضاد زیاد باشد.
- ✓ - اهداف مبهم باشند
- ابهام در نقش وجود داشته باشد.
- نظام ارزیابی عملکرد اثربخش نباشد.
- ✓ - سازمان بخواهد تغییر ایجاد کند.

وجود عوامل مذکور که جزء عوامل سازمانی است باعث بروز بیشتر رفتارهای سیاسی می‌شود.

دلایل رفتار سیاسی از نظر مایلز:

- ✓ ۱- اهداف مبهم
- ۲- کمبود منابع
- ۳- تکنولوژی در محیط (هر قدر محیط پیچیده و پویا شود رفتارهای سیاسی بیشتر می‌شود)
- ۴- تصمیمات برنامه‌ریزی نشده
- ✓ ۵- تغییرات سازمانی

فنون رفتارهای سیاسی:



۱- کنترل اطلاعات

۲- خطوط ارتباطی

۳- استفاده از متخصص خارجی

۴- کنترل دستور جلسات

۵- بازی سیاسی

۶- ایجاد تصورات ذهنی

۷- ائتلاف مصلحتی

۸- کنترل چارچوب‌های تصمیم

عوامل کلیدی مؤلفت مدیران

دز مدل ACHIEVE

ability = A مدیران باید توافق باشند.

clarity = C داشتن تصویر روش و مشخص و ادراک صحیح از نقش فرد.

help = H توانایی کمک به دیگران را باید داشته باشد.

incentive = I داشتن انگیزه و ایجاد انگیزه در دیگران.

evaluation = E وجود نظام ارزشیابی در سازمان.

validity = V روش‌های بکار گرفته شده دارای روایی و اعتبار باشد.

environment = E مدیران موفق محیط را فراموش نمی‌کنند.

ویژگیهای نظام هدفگذاری مؤثر

در مدل SMART که به معنی خبره و باهوش است بیان می‌شود که نظام هدف‌گذاری باید:

specific = S هدفها باید دقیقاً مشخص باشد.

measurable = M هدفها قابل اندازه‌گیری باشند.

attainable = A هدفها قابل دستیابی باشند.

related = R هدفها باید با وظایف سازمان مرتبط باشند.

timeable = T هدفها باید بعد زمان داشته باشند. **قابل تعیین زمان**

مفهوم کفایت نفس self-efficacy

کفایت نفس حالت ذهنی است و بدین معنی است که از نظر ذهنی و فکری خود و اتقان خود قادر و توانمند در تحقق اهداف می‌پنداریم.

با ارزش معرفتی برای
هر چه و خود

