

باسم‌هه تعالی

خلاصه ای از کتاب

اصول مدیریت

نوشته‌ی دکتر علی رضائیان

توسط:
داود رحیمی کینچا

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳	فصل اول : نظریه های مدیریت
۶	فصل دوم : نوآوری
۹	فصل سوم : تصمیم گیری
۱۲	فصل چهارم : برنامه ریزی
۱۶	فصل پنجم : سازماندهی
۲۲	فصل ششم : بسیج منابع و امکانات
۲۵	فصل هفتم : هدایت
۲۹	فصل هشتم : ارتباطات
۳۴	فصل نهم : کنترل

فصل اول: نظریه های مدیریت

تعريف مدیریت

مدیریت، فرآیند به کار گیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد.

تعريف مذکور، پنج قضیه اساسی را که زیر بنای مفاهیم کلی نظری و عملی مدیریت است را در می‌گیرد که شامل:

۱- مدیریت یک فرآیند است.

۲- مفهوم نهفته‌ی مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.

۳- مدیریت مؤثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد.

۴- مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌گویند.

۵- مدیریت بر فعالیت‌های هدف دار تمرکز دارد.

شاید سؤال بسیار مهمی که به ذهن ما خطور می‌کند این باشد که: دانش مدیریت تا چه حد علمی است؟ مدیریت علم است یا هنر؟

در پاسخ به این سؤال می‌توان گفت در واقع بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فراگرفت بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و بخشی را که با آموزش فراگرفته می‌شود، علم مدیریت و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت می‌نامند. به عبارت دیگر علم دانستن است و هنر توانستن.

فرآگیری مدیریت

دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد: اول، از طریق آموزش و دوم، ضمن انجام کار. البته می‌توان ترکیبی از دو روش فوق را نیز به کار برد. یادگیری ضمن کار به کندی صورت می‌پذیرد و کافی نیست، زیرا تأکید عده در واحدها بر انجام کار است نه القای چگونگی انجام و آموزش آن. مطالعه کتب مختلف در زمینه‌ی مدیریت نیز به تنهایی کافی نیست، زیرا تنها دانش نظری «جنبه تئوریک مدیریت» فرد را افزایش می‌دهد؛ در حالی که روانشناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می‌کنند یعنی به دست آوردن توان انجام کاری غیر از آنچه قبل از فرد می‌توانست انجام دهد. بنابراین آنچه از مطالعه کتب و مشاهده‌ی رفتار دیگران به دست می‌آید شاید از تغییر در سطح دانش یا نگرش فراتر نرود؛ ولی اگر بخواهیم چیزی یاد بگیریم باید تمرین کنیم تا آنچه که فراگرفته ایم به شکل یک رفتار در ما جلوه گر شود.

اهمیت مدیریت

اهمیت مدیریت را می‌توان این چنین بیان کرد که رمز موفقیت و شکست سازمان‌ها در مدیریت آن خلاصه می‌شود.

به اعتقاد پیتر دراکر، عضو حیات‌بخش هر سازمان، مدیریت آن است. هارولد کنتز، مدیریت را مهمترین زمینه‌ی فعالیت انسانی می‌داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه‌ی واحدهای مختلف بازارگاتی، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگه داری کنند تا در آن اعضا بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.

سیر تحول مدیریت

با نظری بر سیر تحول مدیریت پی می‌بریم که بخش عده دانش کنونی مدیریت از تجربیات مدیران و آثار دانشمندانی نشأت گرفته است که به مطالعه مدیریت پرداخته اند و بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که در مورد چگونگی اداره‌ی واحد‌های تجاری/اداری، پیشینیان از جمله مصریان، چینیان، ایرانیان، رومیان، آلمانی‌ها و سایرین دارای بینش‌هایی بوده اند که به صورت یک سری نظریه‌ها بیان شده اند که به توضیح هر یک خواهیم پرداخت.

۱- نظریه‌های مکتب کلاسیک

گروهی از محققان و نویسندهای اولیه رشته مدیریت و سازمان اصولی جهان شمول را برای مدیریت کارا و اثربخش تجویز و توصیه کردند که تیلور، فایول، ماکس وبر، گیولیک و اوریک از بنیانگذاران تئوری کلاسیک بودند که در این راستا سه نظریه بیان کرده اند:

(الف) نظریه مدیریت علمی

ابن نظریه از اواخر قرن سیزدهم هجری شمسی مقارن با اواخر قرن نوزدهم میلادی توسط تیلور بنیان نهاده شده که با مطالعه قوانین حاکم بر کار یعنی سرعت انجام کار، زمان انجام کار و مطالعه زمان سنجی و مطالعه کار در کارگاه به اصولی دست یافت که به نام اصول علمی نام گذاری شده اند و هدف از این اصول افزایش بازده کاری بوده است که این اصول شامل :

- جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی
- کسب هماهنگی در فعالیت گروهی به جای پراکندگی در عمل
- جلب همکاری افراد به جای آشفتگی حاصل از فرد گرایی
- کار و تلاش برای به حداقل رساندن بازده
- تلاش به منظور ارتقای سطح رشد تمام کارکنان برای ترقی روز افزون خود و سازمانشان

(ب) نظریه اصول گرایان (وظیفه گرایان)

ابن نظریه در بحبوحه‌ی سال‌های جنگ جهانی اول (1914-1918 میلادی) مقارن با هنری فایول بنیان نهاده شد. وی کل سازمان را پیکره‌ی واحدی می‌دید که فعالیت‌های آن به شش دسته تقسیم می‌شد: فنی (تولیدی)، بازرگانی (خرید و فروش و مبادله)، مالی (تعیین منابع مالی و مصرف بهینه)، اینمنی (حافظت از اموال و افراد)، حسابداری (تعیین وضع موجود مالی) و وظایف رهبری (برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل)؛ و بیان می‌دارد که ۵ دسته فعالیت اول، مشخصترند، و در نتیجه، بیشتر کتاب خود را به تحلیل فعالیت ششم- که به وظایف مدیریت مشهور گشته - اختصاص داده است. فایول ضمن بیان این واقعیت که: «... در امور مدیریت هیچ چیز مطلق نیست»، روشها و متونی را که در تجربه بدان رسیده بود و آنها را در تقویت پیکره‌ی سازمان یا انجام وظایف مدیریت مفید می‌دانست، به عنوان اصول چهارده گانه مدیریت ارائه کرد:

- | | | | |
|----------------------------------|------------------------|----------------|------------------|
| 1- تقسیم کار | 2- اختیار | 3- انصباط | 4- وحدت فرماندهی |
| 5- وحدت مدیریت | | | |
| 6- وابستگی منافع فردی به هدف کلی | 7- جبران خدمات کارکنان | | |
| 8- مرکز | | 9- سلسله مراتب | 10- نظم |
| 9- ابتکار عمل | 11- عدالت | 12- ثبات | |
| | | | 14- احساس یگانگی |

(ج) نظریه بوروکراسی

در حالی که توجه عمدی تیلور و فایول بر مسائل علمی مدیریت، برای کسب مؤثر اهداف مرکز بود، توجه مакс وبر (1864-1920) به این مسئله اساسی تر معطوف بود که چگونه می‌توان سازمان‌ها را ساختار مناسبی داد. آثار وبر که عمدتاً تجویزی است، تقاویت عده‌ای با توصیه‌های عملگرای تیلور و فایول دارد. سهم عده‌ی وبر در شکل گیری مدیریت، ارائه‌ی فهرست ویژگی‌های مدیریت بوروکراتیک است.

- 1- ضبط سوابق تصمیمات و اقدامات اداری
- 2- حاکمیت قوانین و مقررات، غیر شخصی بودن اداره امور
- 3- استخدام کارکنان بر اساس شایستگی و توانایی فنی
- 4- جایای مالکیت وسایل از اداره آن
- 5- ساختار قدرت قسمتی به سلسله مراتب
- 6- تخصصی شدن کارها در حد عالی

2- مکتب روابط انسانی (نو کلاسیک)

به دنبال بحران بزرگ اقتصادی در آمریکا در سالهای 1920-1930 و مشکلاتی که برای سازمانها به وجود آمد نارسایی و عدم کفایت مکتب کلاسیک سازمان پدیدار گشت لذا دانشمندان به تکاپو افتادند تا راه چاره‌ای برای این مشکلات بیابند در این راستا تلاشهای انها به تئوری جدیدی به نام مکتب روابط انسانی انجامید که مطالعاتی را درباره‌ی چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید، نسبت شرایط کاری، طراحی شغل و محركهای مدیری آغاز کردند. این دسته ضمن تأکید بر جنبه‌های انسانی مدیریت، به خنثی کردن جنبه فنی- مهندسی جنبش مدیریت علمی تمایل داشتند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر روی افراد مرکز کند؛ به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند. بنیان گذار اصلی این مکتب التون مایر بود.

3- نظریه نقش های مدیری

جدیدترین نظریه‌ی مدیریت، نظریه‌ی نقش‌های مدیری است. اساس این نظریه این است که آنچه را مدیر انجام می‌دهد باید ملاحظه نمود و بر پایه چنین ملاحظاتی فعالیت‌ها یا نقش‌های مدیری را معین کرد. مینتز برگ در مطالعات خود به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل جزء وظایف مدیر نیست بلکه مدیر، به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازد. به گمان وی در واقع مدیر نقش‌های ذیل را ایفا می‌کند:

(الف) نقش‌های متقابل شخصی

3. رابط 2. رهبر 1. رئیس تشریفات

(ب) نقش‌های اطلاعاتی

1. گیرنده (اطلاعات مربوط به عملیات واحد را دریافت می‌کند)

2. نشر دهنده (اطلاعات را به زیر دستان می‌رساند)

3. سخنگو (اطلاعات را به خارج از سازمان منتقل می‌کند)

(ج) نقش‌های تصمیم‌گیری

1. سوداگر 2. اشوب زدایی 3. تخصیص منابع

4. مذاکره (رسیدگی به افراد در گروه‌های گوناگون)

نظریه‌ی مینتز برگ کامل نیست به این دلیل که وظایف مدیر آنقدر روشی است که نمی‌توان آنها را نادیده گرفت و از طرفی نقش‌هایی را که وی مطرح می‌سازد جلوه‌هایی از وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل است.

طبقه‌بندی مدیران

مدیران را بسته به اینکه چه فعالیتی در سازمان انجام می‌دهند می‌توان به سه سطح تقسیم کرد:

1- مدیریت عملیاتی (سرپرستی) 2- مدیریت میانی 3- مدیریت عالی

مدیریت عملیاتی

در این سطح مدیران و کارکنانی فعالیت می‌کنند که مستقیماً با واحد‌های اجرا و اهداف مؤسسه در ارتباطند. این دسته از مدیران از سطح مدیریت میانی دستور العمل‌ها را گرفته و با تنظیم برنامه عملیاتی کوتاه مدت، سعی می‌کنند فعالیت‌های واحد‌های اجرایی را هدایت و هدف‌های سازمان را تحقق بخشد.

مدیریت میانی

مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده‌ی بالا گزارش می‌دهند؛ کارشن مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه‌ی واسطی را میان مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی به عهده دارند. مدیران میانی برنامه‌ریزی میان مدت می‌کنند و برای اظهار نظر مدیریت عالی برنامه‌های جامع‌تر و بلند مدت آماده می‌سازند. عملکرد مدیری رده‌های پایین را تحلیل کرده، توانایی و آمادگی آن را برای ارتقا تعیین می‌کنند و به مدیران رده‌پایین در تولید، پرسنل و سایر مسائل، خدمات مشاوره‌ای عرضه می‌دارند.

مدیریت عالی

مدیران عالی، عملکرد کلی واحد‌های عمدۀ را ارزیابی می‌کنند؛ درباره‌ی موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین به تبادل نظر می‌پردازند و به تنظیم برنامه‌های بلند مدت و سیاست‌های کلی سازمان اقدام می‌کنند.

مدیریت موفق و مؤثر

مدیریت موفق و مؤثر عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن.

حال این سؤال برای ما پیش می‌آید که چگونه می‌توان مدیری موفق و مؤثر بود؟

برای موفق و مؤثر بودن، توانایی‌های ذاتی و اکتسابی معینی لازم است. مدیر مؤثر نیاز به توانایی‌های فنی، انسانی ادراکی، طراحی و حل مسئله دارد که در فصول بعدی به تفصیل درباره‌ی آن سخن گفته خواهد شد.

فصل دوم: نوآوری

مقدمه

بی شک بشر در آغاز ظهور بر این کره‌ی خاکی دارای ذهنی تهی بوده است که از طریق درگیرشدن با جهان پیرامونش، بذرهای نهفته‌ی درون خویش را شکوفا نموده است و امروزه مفاهیم ذهنی بشر روزگار ما را، مجموعه‌ای از طرح‌های تکامل یافته تشکیل داده اند که در گذشته به شکل‌های ابتدایی در ذهن هزاران اندیشمند خلاق جوانه زده و هر یک بنا به قدر نبوغ و نوآوری خویش در تکمیل آنها کوشیده است؛ و در این فرآیند، متفکران با به کارگیری عناصر درست محصولات تلاش پیشینیان و بالفعل کردن استعدادهای نهفته‌ی خویش و افزایش توان درست دیدن بودها و نبودها، در جهت ایجاد و ارائه‌ی یک مفهوم یا نظریه‌ی جدید- که گاه با نظریه‌های پیشین نیز تباین داشته باشد- گام برداشته اند و توانسته اند واقعیتی نوین را بر دستاوردهای مادی و معنوی بشر بیفزایند.

نوآوری

به کار گرفتن تفکر حاصل از خلاقیت را نوآوری گویند که پدیده‌ای جدید را به وجود می‌آورد و در واقع نوآوری نتیجه خلاقیت است.

خلاقیت

دانشمندان، خلاقیت را به صورت‌های متعدد و متنوعی تعریف کرده اند که هر کدام به نوعی، روشنگر بعدی از فرآیند مهم خلاقیت است. در مجموع می‌توان گفت:

خلاقیت، عبارت است از به کار گیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. تفاوت میان خلاقیت و نوآوری در این است که ما در خلاقیت از فکر استقاده می‌کنیم تا اندیشه‌ای جدید به وجود آوریم اما در نوآوری با اندیشه‌ی جدید کالا را به وجود می‌آوریم. خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است و در واقع تداوم حیات سازمانها به بازسازی آنها بستگی دارد و بازسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های حصول این اهداف انجام می‌شود؛ بدون بازسازی سازمان نمی‌تواند دوام زیادی بیاورد. برای مثال یک شرکت برای رسیدن به اهداف و موفقیت در کارش باید مخصوص و خدمتی را که ارائه می‌دهد با توجه به نیاز مشتریان با گذشت زمان تعییر دهد تا به اهداف خود برسد.

موانع خلاقیت

در راه ظهور خلاقیت، موانع وجود دارد که در اینجا تنها به موانع اصلی اشاره می‌کنیم:

- 1- عدم اعتماد به نفس
- 2- ترس از انتقاد و شکست
- 3- تمایل به همنگی و همگونی
- 4- عدم تمرکز ذهنی
- افراد خلاق دارای ویژگی‌هایی هستند:

- مسائل و وضعیت‌هایی را می‌بیند که قبل از مورد نگرفته است و فکرها بکری ارائه می‌دهد.
- ایده‌ها و تجربیات حاصل از منابع گوناگون را به هم ربط می‌دهد و آنها را بر مبنای مزیتشان مورد بررسی قرار می‌دهد.
- معمولاً چندین شق(بديل) برای هر موضوع معین دارد، به عبارتی سلاست فکر دارد.
- نسبت به پیش‌فرض‌های قبلی تردید می‌کند و محدود به رسم و عادت نمی‌شود(استقلال فکری دارد).
- فی الدها از نیروهای احساسی، ذهنی و بینشی مدد می‌گیرد و استقاده می‌کند.
- در فکر و عمل از انعطاف بالایی برخوردار است.

انواع اندیشیدن

- 1- خلاق
- 2- سببی یا علی

خلاق

اندیشیدنی است که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می‌شود، به تجسم و واضح کردن آن می-پردازد و به منظور فرموله کردن فکر یا دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعديل آن می‌پردازد. واقعیات در فرآیند خلاقیت به کار گرفته می‌شوند و با توجه به اینکه تفکر خلاق به این موضوع آگاهی دارد که واقعیتها

آنچنان که باید شناخته نشده اند و اطلاعات موجود تنها بخشی از دانش مربوط به وضعیت موجود است، به شناسایی و کشف آنها می پردازد و با حذف و یا ترکیب واقعیت های موجود، به روشن شدن فکر جدید کمک می کند.

سبیی یا علی

ابن نوع تفکر به شکل دادن حوادث و دستاوردهای آنی به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده تأکید دارد.

استقرایی

در این شیوه، فرد استدلال های خود را، بر اساس اجزای گوناگونی برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی قرار می دهد، از جزء به کل یا از فرد به همه، استدلال می کند؛ این فرآیند ترکیبی است، زیرا اجزا سر هم می شوند تا کل را شکل دهند.

قیاسی

ابن شیوه، درست عکس تفکر استقرایی است. در این تفکر، کل به اجزای تشکیل دهنده اش تقسیم یا تجزیه می شود. تفکر قیاسی، دانش صریح را ارائه می دهد نه دانش ضمنی یا کلی را.

قضاوی

در این شیوه فرد به کسب واقعیات درباره ی هر وضعیت توجه دارد، تا مسئله را معین کند و واقعیات را به طور منطقی تجزیه و تحلیل و ارزیابی کرده، رابطه معنی داری میان آنها برقرار کند و سرانجام درباره ی مسئله تصمیم بگیرد. این روش به میزان زیادی تحت تاثیر نیروهای قضاوی، تجارت گذشته و سنت است.

فرآیند خلاقیت

بکی از بنیادی ترین پرسشهایی که در تحلیل فعالیت های بشری مطرح می باشد این است که: انسانها چگونه خلاقیت از خود بروز می دهند؟ یا به عبارتی، انسان خلاق تا ظهور خلاقیت در زمینه ای خاص چه مراحلی را طی می کند؟

- ۱- کسب دیدگاه و نگرشی موافق نسبت به فکر(ایده) های نوین
- ۲- حساسیت نشان دادن نسبت به مسئله(مشکل)
- ۳- آمادگی یافتن برای خلاقیت از طریق کسب مواد خام لازم(آمادگی برای ارائه یک راه حل پیشنهادی)
- ۴- به کارگیری سلاست فکر(سیال سازی فکر) سیال سازی یعنی پراکنده ی فکر در رابطه با اندیشه مثلاً برای حل مشکل از چند جهت برای آن راه حل پیدا کردن
- ۵- فعالیت ضمیر ناخوادآگاه بر روی مسئله
- ۶- درخشش ناگهانی یک فکر

پیشنهادات عملی برای کسب سلاست فکر (ارتقای خلاقیت)

عادت های ذهنی، سلاست فکر آدمی را کنترل می کند. سلاست فکر را می توان تقویباً در هر فردی بهبود بخشید یا پرورش داد. چندین شیوه برای این منظور موجود است که مؤثرترین آنها به این شرح است:

- ۱- استفاده از دفترچه یادداشت در ثبت اندیشه هایی که به ذهن می رسد. به دیگر سخن بهترین روش برای حفظ یک اندیشه، ثبت در هنگام بروز آن است.(یادداشت برداری)
- ۲- انتخاب یک مقطع خاص زمانی از شبانه روز برای فکر کردن، که در آن ذهن آدمی حداقل فعالیت خلاقانه ی خود را آشکار می نماید.
- ۳- همواره در برابر سوالهایی همچون «چرا» و «چگونه» و مانند آن، چیزهایی مطرح می شود یا به ذهن می رسد که در تقویت قدرت خلاقیت آدمی مؤثر است(به کارگیری حس کنجکاوی و توان پرسیدن)
- ۴- غالب افکار بشری با یکدیگر ارتباط دارند و بافت به هم پیوسته ای را تشکیل می دهند به همین دلیل قدرت تداعی در ایجاد و ظهور یک فکر جدید بسیار کارساز و مؤثر است.(استفاده از روابط میان افکار)
- ۵- افکار جدید غالباً از تحلیل و ترکیب و تنظیم دوباره و نوین افکار قبلی حاصل می شود. نقطه ی آغاز یک فکر ممکن است با تغییر شکل وضع موجود به دست آید. راههای گوناگونی که از طریق آنها می توان این سررشه را به دست آورد به شرح ذیل است:

- الف) ترکیب مجدد
د) تغییر جهت دادن (تغییر شکل وضع موجود)
- ۶- با فهرست بندی یک مفهوم یا یک شی می‌توان به یک ایده‌ی جدید رسید. این فهرست می‌تواند شامل رنگ، اندازه، قیمت و ... برای یک کالا باشد. (فهرست ویژگیها)
- ۷- با ایجاد فکری جدید میان دو شی یا فکری که قبل از هرگز اتحاد و قرابتی نبوده، روابط اجباری برقرار می‌کنیم. برای این منظور معمولاً فهرستی از فکرها و اشیایی که احتمالاً بتوان رابطه‌ای میان آنها برقرار کرد، گردآوری می‌شود، آنگاه هر فکر یا شی با استفاده از یک شبکه‌ی دو بعدی در کنار تک تک افکار دیگر در فهرست قرار داده می‌شود؛ این فرآیند تا زمانی که تمام فکرها و اشیا در کنار هم قرار گیرند ادامه می‌یابد و ماهیت روابطشان با یکدیگر آزمایش می‌گردد (تحلیل شبکه).
- ۸- راه حل جویی قیاسی مستقیم که تلاشی است برای مورد توجه قرار دادن سریع یک مسئله، توسط مغزهای گوناگون افراد گروه که در نهایت، منجر به تراویش ایده‌ها می‌شود و بعضی‌ها آن را به جوانه‌های فکری تشییه کرده‌اند. این روش برای حل مسائل اداری، بازارگانی، به ویژه هنگامی که واقعیت یابی و تحلیل نتوانسته راه حلی ارائه کند، جایگاه خوبی می‌یابد.
- قوانین روش راه حل جویی قیاسی مستقیم به این شرح است:
۱. هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد
 ۲. هر چه فکرها بکتر باشد بهتر است
 ۳. تأکید بر کمیت تولید فکر است
۴. دیگران برای بهبود بخشیدن به فکرهایی که ارائه می‌دهند، مورد تشویق قرار می‌گیرند
- ۹- در روش راه حل جویی قیاسی غیر مستقیم افراد به دقت انتخاب می‌شوند که با مسئله متناسب باشند. مسئله ممکن است مربوط به کل سازمان باشد. در این روش رهبر گروه، نقش حیاتی دارد و در واقع، تنها او می‌داند که ماهیت خاص مسئله چیست. مسئله واقعی و معینی مطرح نمی‌شود بلکه یک مسئله کلی تری که در ارتباط با مسئله خاص است، مطرح می‌گردد.
- تفاوت میان روش راه حل جویی قیاسی مستقیم و روش راه حل جویی قیاسی غیر مستقیم: در راه حل جویی قیاسی مستقیم دوره‌های زمانی کوتاهی صرف می‌شود و روی زیاد بودن تعداد فکرها تأکید دارد؛ ولی در عوض بحث‌های مربوط به راه حل جویی قیاسی غیرمستقیم طولانی است و زمان زیادی صرف می‌شود تا در جهت ایجاد یک فکر کاملاً نو حرکت کند.
- ۱۰- سومین روش تعامل آزاد روش راه حل جویی قیاسی رقابتی مستقیم است که در این روش، گروه به گروههای کوچکتر پنج یا شش نفری تقسیم می‌شوند و هر گروه هر چه به دست می‌آورد به همه گروهها ارائه می‌دهد. (روش راه حل جویی قیاسی رقابتی مستقیم)
- ۱۱- یک منبع عالی دست یافتن به اندیشه‌ها و راه حل‌های جدید و روش‌بینی در امور، صرفاً آن است که خود را به جای دیگران قرار دهیم و خلاقانه به تفکر بپردازیم که اگر اهداف و مشکلات و امکانات گوناگونی را که آنها دارند، می‌داشتم، چه می‌کردیم؟ (خود را جای دیگران قرار دادن)
- ۱۲- (استفاده از رویدادهای پیش‌بینی نشده) در این روش برای یافتن فکرها جدید، از رویدادها به عنوان سر نخ استفاده می‌شود. مشهور است که گاهی اوقات رخدادی غیر عادی، یا یک حادثه شگفت‌انگیز ناگهانی، موجب راه یافتن فرآیند خلاق در مسیرهای مؤثر شده است. به نظر میرسد چنین حوادثی زاویه جدیدی به اندیشیدن شخص می‌دهد تا گریزگاهی برای راه حل مورد نظر به دست آورد.
- ۱۳- (برداشت از گزارشها و نامه‌ها) با این روش می‌توان درباره‌ی مواردی همچون: چیزهایی که کمک به بهبود محصول می‌کند، کسب اهداف، درک بهتر افراد و مفاهیم، برقراری روابط عمومی و مانند آن، به اطلاعات و روش‌های جدیدی برای تصمیم‌گیری دست یافت.
- ۱۴- (فن داده / بازداده) در این روش فرد از تحلیل و بررسی بازداده یا نتایج شروع می‌کند، سپس داده‌ها پا منابع موجود را برای به دست آوردن بازداده، فهرست می‌کند و در مرحله‌ی بعد راههای ممکن برای تبدیل منابع موجود به بازداده‌ی مطلوب را مورد بررسی قرار می‌دهد.

فصل سوم: تصمیم‌گیری

مقدمه

مدیران بنا به ضرورت حرفه‌ای، تصمیم‌گیرنده‌اند، ولی بیشتر آنان از تحلیل اینکه چگونه به تصمیمی می‌رسند، ناتوانند.

تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه حل از بین راه حل های مختلف.

مسئله یابی

فرآیند شناسایی مسئله و تعیین اهداف و اولویت آنها را مسئله یابی می نامند. برای آگاهی از وجود مسئله می توان از روش‌های رسمی و غیررسمی استفاده کرد که در روش رسمی مسئله یابی یک رویه مستقیم و سه رویه غیرمستقیم دارد.

در رویه مستقیم مدیر خودش از وضعیت های ایجاد شده پی به وجود مسئله می برد که این وضعیت ها شامل:
1- انحراف از ترجیبات گذشته
2- انحراف از برنامه تعیین شده
3- پیشی گرفتن رفاقت است.

و در رویه غیرمستقیم مسئله یابی یا از طریق کارکنان صورت می گیرد که این خود به دو دلیل است
1- صلاحیت مدیر
2- انجام وظیفه. و دور رویه دیگر غیر مستقیم مسئله یابی عبارت است از طریق ما فوق ها و از طریق ارباب رجوع یا مشتری.

روش مسئله یابی غیررسمی حاکی از این مطلب است که 80 درصد مدیران قبل از آنکه مسئله ای را از ترازنامه یا از طریق کارکنان یا موافق های خود بفهمند، از آن آگاهی داشته اند که این اطلاعات از طریق ارتباطات غیررسمی و بینشی فراهم آمده بوده است از این رو به این نتیجه می رسیم که مسئله یابی غیررسمی، امری بینشی است و از کانالهای ارتباطاتی غیررسمی به وجود آنها پی بردہ می شود.

انواع تصمیم

مدیران در شرایط مختلف، تصمیم های گوناگونی می گیرند به همین ترتیب میزان اطلاعاتی که به هنگام اخذ تصمیم در دسترس مدیر قرار دارد، متفاوت است. بر این اساس می توان تصمیم گیری را به دو دسته طبقه بندی کرد.

- 1- تصمیم های برنامه ریزی شده: تصمیم های برنامه ریزی شده، تصمیم هایی هستند که بر حسب عادت، قانون یا رویه اخذ می گردند و برای مسائل ساده و بیچیده یه کار می روند. هر چه تصمیم ها، نامنظم تر، جدیتر و دارای نتایج عمده ای باشد یا به بیان دیگر پیچیده تر باشد و تعهدات عمده ای را در بر داشته باشد، به همان نسبت هم تبدیل آنها به شکل برنامه ریزی شده دشوارتر است.
- 2- تصمیم های برنامه ریزی شده، تا حدی آزادی مدیر را محدود می سازد، زیرا سازمان به جای فرد تصمیم می گیرد که چه باید کرد. به هر حال تصمیم های برنامه ریزی شده وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمدت تر آزاد می کند.
- 3- تصمیم های برنامه ریزی نشده: تصمیم های برنامه ریزی نشده، تصمیم هایی هستند که با مسائل غیر معمول و منحصر به فرد سروکار دارند. اگر مسئله ای به اندازه کافی تکرار نشود که بتوان برای آن خط مشی ای تعیین کرد یا آن قدر مهم باشد که نیازمند به برخورد خاصی باشد، باید با تصمیم های مقتضی و برنامه ریزی نشده ای حل گردد.

موقعیت های تصمیم گیری

مدیران در تعیین چگونگی برخورد با مشکلات با سه موقعیت رود رو هستند.

- 1- موقعیت اطمینان: در وضعيت اطمینان می دانیم که در آینده چه رخواهد. در این موقعیت اطلاعات مورد اطمینان قابل اندازه گیری و دقیقی وجود دارد تا بر اساس آن تصمیم گیری شود و در این وضع آینده به آسانی قابل پیش بینی است.
- 2- موقعیت مخاطره: در وضعيت مخاطره میزان احتمال هرگونه نتیجه ممکن، معین است. به عبارت دیگر، اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش بینی کمتر است.
- 3- موقعیت عدم اطمینان: به عبارت دیگر اطلاعات ما نسبت به موضوع ناچیز است. مدیر برای کارهایی که در آینده باید انجام شود و اهدافی که باید کسب گردد، در زمان حال تصمیم هایی می گیرد. مدیران مؤثر سعی نمی کنند هر مسئله ای را که از طرف زیر دستان، ما فوچها و همکارانشان بدانها تحمیل می شود، حل کنند، بلکه وقت و انرژی خود را برای مسائلی نگه می دارند که واقعاً توان آنان را طلب می کنند، آنان درباره مسائل جزئی، یا سریع قضاوت می کنند یا آنها را به زیر دستان خود ارجاع می دهند. نوع مسائلی که مدیران برای کار برروی آنها انتخاب می کنند، تحت تاثیر ارزشها و زمینه های قبلی آنان است.

اگر ارزش های کارکردی مادی بر مدیر حاکم باشد، معمولاً او مایل است درباره مسائل عملی نظیر بازاریابی، تولید یا سود تصمیم بگیرد، و اگر گرایش تئوریک بیشتری داشته باشد ممکن است به بازدهی بلندمدت سازمان خود علاقه مند باشد، اگر دارای گرایش سیاسی باشد ممکن است بیشتر مایل به رقابت با سایر سازمان ها یا پیشرفت شخصی خود باشد. پس به این نتیجه می رسیم که مدیر تحت تاثیر ارزش ها و زمینه های قبلی خود تصمیم به چگونگی برخورد خود با مسئله می کند.

البته ذکر این مطلب هم مهم است که مدیران به هنگام برخورد با مسائل، اطلاعات را جمع آوری و بررسی می کنند تا مبنای معینی بیابد، سپس آمادگی دارد تا تصمیم بگیرد. البته مبنای یا نقطه شروعی که هر مدیر بر می گزیند، با آنچه که دیگری برگزیده است، یکسان نیست و بیشتر به ماهیت تصمیمی که باید گرفته شود، بستگی دارد.

فرآیند منطقی حل مسئله (مراحل تصمیم گیری عقلایی)

تصمیم گیری عقلایی: هر انتخاب که بر اساس یک مجموعه مراحل منطقی صورت گیرد، را تصمیم گیری عقلایی گویند.

فرآیند اساسی تصمیم گیری منطقی برای حل مسئله، مراحل تشخیص و تعریف مسئله، جمع آوری و تحلیل واقعیات مربوط به مسئله، یافتن و ساختن راه حل های بدیل، ارزیابی و انتخاب بهترین راه حل و به اجرا در آوردن آن را شامل می شود.

مرحله اول، شناسایی وضعیت

فرآیند حل مسئله هنگامی شروع می شود که مسئله برای حل، شناسایی شده باشد. اولین کار مدیر این است که به دنبال عواملی باشد که ممکن است مسئله را ایجاد کرده باشد، یا عواملی که برای راه حل نهایی ممکن است مناسب باشد. یک رسیدگی یا تحقیق جامع برای شناسایی وضعیت سه جنبه دارد: ۱- تعریف مسئله - ۲- شناسایی اهداف تصمیم - ۳- تشخیص عل

مرحله دوم، ایجاد بدیلهای

وسوسه قبول اولین «بدیل عملی» اغلب مدیر را از انتخاب بهترین راه حل باز می دارد. ایجاد چندین بدیل، امکان مقاومت در برابر وسوسه حل سریع و بدون تأمل را قوت بخشیده و امکان اتخاذ تصمیمی مؤثر را بیشتر می کند.

هیچ تصمیم عده ای قبل از ایجاد تعداد کافی بدیل نباید اخذ شود، حل مسئله در این مرحله غالباً به بدیلهای خلاق و بدیع نیازمند است. البته باید توجه داشت که وسوسه ارزیابی بدیلهای در هنگام ایجادشان که معمولاً در آن مرحله نارس است، مدیر را از تولید بدیلهای پایدار باز می دارد.

مرحله سوم، ارزیابی بدیلهای(راه حل ها) و انتخاب بهترین آنها

هنگامی که مدیر مجموعه ای از بدیلهای را ایجاد می کند، باید چگونگی تاثیر آنها را نیز ارزیابی کند. مؤثر بودن بدیل را می توان با دو معیار سنجید:

- ۱- هر بدیل، با توجه به اهداف و منابع سازمان، تا چه حد منطبق بر واقع است؟
- ۲- هر بدیل، چقدر بر حل مسئله کمک می کند.

هر بدیل باید با توجه به اهداف و منابع سازمانی مورد قضاوت قرار گیرد، بدیلی ممکن است منطقی به نظر رسید ولی اگر قابل اجرا نباشد، کمترین ارزشی ندارد. بعلاوه هر بدیل با توجه به عوارض و تأثیرات جنبی- اش در سازمان، باید مورد قضاوت قرار گیرد. بدین جهت مدیر باید میزان علاقه یا اکراه زیرستان را به اجرای تصمیم های مورد نظر، یا تبعات عدم اجرای آن را بررسی کند، زیرا اجرای تصمیم ممکن است مشکلات عملی داشته باشد.

مرحله چهارم، اجرای تصمیم و پی گیری آن

هنگامی که بهترین راه حل موجود انتخاب شد، مدیر، باید برنامه چگونگی برخورد با نیازها و مسائلی را که ممکن است در به اجرا در آوردن بدیل پیش آید، طرح ریزی کند.

مدیر بعد از انتخاب راه باید ابتدا منابع لازم را بر حسب نیازها فراهم کرده (امکانات)، به آنها تخصیص دهد (هزینه یا بودجه)، سپس برنامه زمانبندی عملیات را تعیین کرده (زمان)، مسئولیت اجرای کارهای خاص را به افراد واگذار کند؛ آنگاه، رویه ای برای گزارش گیری دوره ای برقرار کرده و سرانجام آمادگی انجام اقدامات اصلاحی مناسب را- در صورت بروز مسائل جدید- در افراد ایجاد نماید.

محدودیت های فرآیند منطقی تصمیم گیری

محدودیت های چندی در فرآیند منطقی تصمیم گیری وجود دارد که اساساً از عدم داشتن کامل آدمی نسبت به تمام جنبه های قبل و بعد یک واقعه ناشی می شود.

۱- ارزش اجتماعی؛ برای درک بهتر این مطلب این طور می توان اشاره کرد که مدیران هیچگاه ارزشهای یکسانی برای تصمیم گیری ارائه نمی کنند.

اگر فرض کنیم که همه بر یک دسته‌ی معینی از ارزشها توافق داشتند آنگاه فرآیند تصمیم گیری می-توانست منطقی تر باشد؛ ولی ارزشهای چندگانه و گاه متضادی در عمل هست که منجر به جدل‌های احساسی و طولانی بر سر تصمیم‌ها می‌گردد. برای مثال آیا سازمانها باید آزمون صداقت را، به کمک دستگاه دروغ سنج، از مقاضیان استخدام به عمل آورند، یا خیر؟

مدیری ممکن است مهمترین ارزش را کارایی سازمانی بداند و اگر آزمون بتواند پیشگویی دقیق تری از موفقیت کارمند آتی بدهد، در این صورت بهتر است آزمون انجام شود. مدیر دیگری ممکن است اعتقاد قوی داشته باشد که آزمون صداقت دخالت در زندگی خصوصی فرد است و هیچگونه افزایش کارایی را تصمین نمی کند. واضح است که این دو مدیر با مقیاسهای متفاوتی از ارزش اجتماعی عمل می کنند؛ هر چند که هر دو ضرورت کارایی را تشخیص می دهند. اگر بر سر ارزشها بتوان به توافق رسید، فرآیند تصمیم گیری می تواند عملی باشد.

۲- دومین محدودیت: ناتوانی هر مدل، در احاطه داشتن بر سلسله بازتاب‌ها و حوادث بی پایانی که هر تصمیم یا انتخاب، به دنبال خواهد داشت، دومین محدودیت است.

۳- عدم اطمینان؛ ویژگی اجتناب ناپنیر تصمیم گیری است، البته لازمه هر فرآیند کاملاً منطقی، داشتن دانش کامل و دقیق، نسبت به تمام بدیل‌های ممکن و عاقب انتخاب هر بدیل است.

۴- رضایتمندی: در این روش، مدیر ممکن است در شرایط نامطمئن، کار بر روی یک مسئله را به محض یافتن راه حل رضایت بخش به پایان رساند، هر چند که تمام راه‌های ممکن شناسایی یا تحلیل نشده باشد و راه حل رضایت بخش بهترین راه حل نباشد. این روش را «سر هم بندی کردن» نیز می نامند.

۵- معقولیت نسبی: راه حل‌ها در مسائل پیچیده ممکن است آنقدر زیاد باشد که مدیر حتی با بکارگیری پیچیده‌ترین کامپیوتر‌ها نتوانند آنها را ارزیابی کند. بنابراین پیچیدگی مسئله را تا جایی که بتواند بدیلهای ممکن را مورد ارزیابی قرار دهد، کاهش می دهد، این فن به معقولیت نسبی شهرت دارد. در واقع تقاؤت رضایتمندی و معقولیت نسبی این است که رضایتمندی یک انتخاب عمدى برای محدود کردن تعداد راه حل‌های مورد بررسی برای رسیدن به راه حل رضایت‌بخش است ولی معقولیت نسبی در واقع به مدیر تحمل می شود.

۶- تدبیر و ضعیت: مدیر باید قضایت و بینش خود را به کار گیرد تا تبعات احتمالی راه حل‌هایی را که وقوع آنها مسلم نیست، پیش بینی کند. در چنین وضعی مدیر می کوشد منطقی عمل کند، ولی چارچوب تصمیم گیری دیگر دارای سیستم بسته و کنترل شده ای نخواهد بود، بلکه دارای سیستمی باز است و در معرض تأثیرات غیر منطقی گوناگون قرار خواهد داشت.

فصل چهارم: برنامه ریزی

تعريف برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از:

- ۱- تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن
- ۲- تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.

۳- تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

۴- طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را برمبای شیوه ای که از پیش تعریف شده تغییر بدهد. برنامه ریزی دارای هدف های معینی است که عبارتند از:

۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها

۲- افزایش جنبه اقتصادی (مقرن به صرفه بودن عملیات)

۳- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتزار از تغییر مسیر

۴- تهیه ابزاری برای کنترل

انواع برنامه ریزی

۱- برنامه ریزی اساسی(استراتژیک)

برنامه ریزی اساسی، دوراندیشی سازمان یافته ای است که مراحل زیر را در بر دارد:

الف- تعیین مأموریتها و هدفهای دور برد

ب- تفکیک مأموریتها به هدف های کمی و کیفی کوتاه مدت، که این عمل را در اصطلاح هدف گذاری می نامند.

ج- تعیین خط مشی ها سیاستها

د- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی (تaktیکی)

برنامه ریزی استراتژیک، آینده را پیش گویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد:

الف) فائق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی

ب) ارائه فرصت به موقع، برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر

ج) کمک به تصمیم گیری درست در زمان مناسب

د) تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شوند.

۲- برنامه ریزی اجرایی (عملیاتی)

توالی برنامه ریزی عملیاتی عبارت است از:

الف) تهیه برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمانبندی)

ب) تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت: کمیت، کیفیت و هزینه

ج) بازبینی و تعیین موارد انحراف

د) تهیه برنامه جدید

۳- برنامه ریزی تخصصی (برنامه ریزی در سایر وظایف مدیریت)

الف) برنامه ریزی و کنترل تولید(مدیریت تولید): عبارت است از تعیین، تحصیل و تربیت کلیه نیازمندیهای لازم، برای تولید آتی محصولات و برای تأمین نیازهای قابل پیش بینی یا غیر متوقف جامعه و بازار

ب) برنامه ریزی پرسنلی(نیروی انسانی): عبارت است از تعیین تعداد افرادی که در سالهای آینده

برای تأمین هدفهای سازمان باید انتخاب گردد، آموزش بینند و تربيع یابند.

ج) برنامه ریزی مالی: عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و مقابلاً تعیین میزان و چگونگی مصارف منابع مالی مذکور به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن

برنامه ریزی یکی از اساسی ترین هدف مدیریت است که گامهای عده ای باید در این راستا برداشت که این گامها شامل:

آگاهی از فرصتها(مسائل و نیازها)، تعیین اهداف کوتاه مدت، کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت های مورد نظر، دسته بندی و تحلیل اطلاعات، تعیین فرضیه ها و شناخت موانع، تعیین بدیل ها(راه حل ها)، ارزیابی راه حل های گوناگون، انتخاب راه حل، تدوین برنامه های فرعی(یشتیانی)، تنظیم تفصیلی توالی فعالیت ها و جدول زمانبندی، بیان برنامه ها به کمک ارقام به وسیله تخصیص بودجه، پیگیری پیشرفت کار

به کار بردن برنامه ریزی مناسب در سازمان ها محسن زیادی به همراه دارد که مهمین آنها عبارتند از:

۱- اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید.

۲- برنامه ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیم ها فراهم می کند.

۳- برنامه ریزی در سطوح مختلف کمک می کند تا طرحهای آینده به طور منظم انجام شود و حداقل نتیجه را به دست آورد.

- ۴- با رشد سریع تکنولوژی، تنها در چارچوب برنامه می‌توان خود را با رشد مورد نظر تطبیق داد.
 - ۵- برنامه ریزی، به طور مستقیم ما را به سوی اقتصادی کلان می‌برد و از به هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می‌کند.
 - ۶- برنامه ریزی، موجب بودجه بندی می‌گردد و در نتیجه ابزار کنترل را به دست مدیر می‌دهد.
 - ۷- برنامه ریزی، روحیه گروهی را بالا می‌برد و در نتیجه کارایی سازمان افزایش می‌یابد.
- علی‌رغم محسن زیادی که برنامه ریزی در مدیریت دارد، محدودیتهایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از:
- ۱- با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی‌دهد.
 - ۲- به علت صرف هزینه و وقت، سازمانهای کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خودداری می‌کنند.
 - ۳- حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت، مشکل یا کند می‌کند.
 - ۴- برنامه ریزی بیشتر بر اساس احتمالات و حدس است تا بر یقین همواره راههایی برای کاهش این محدودیت‌ها را ارائه نمی‌شود.
 - ۱- تا سر حد امکان از برنامه ریزی های وابسته به هم خودداری شود.
 - ۲- از برنامه ریزی موافق در زمینه های گوناگون، بر اساس ضابطه خاص کمتر استفاده شود.
 - ۳- سعی شود برنامه های هماهنگ با یکدیگر و یکنواخت پیش بروند.
 - ۴- برنامه های مرحله به مرحله اجرا شود.

برای شناخت بهتر برنامه ریزی به تعریف برنامه، به عبارت دیگر نیاز به تحلیل برنامه داریم. تعریف برنامه: برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن؛ به بیان دیگر، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف.

سلسله مراتب برنامه ها

برنامه ها خود به دو دسته‌ی عمدۀ تقسیم می‌شوند:

- ۱- برنامه های استراتژیک: این برنامه ها برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می‌شود و از طریق آن، مأموریت سازمان - که تنها دلیل حیات آن است- به اجرا در می‌آید.
- ۲- برنامه های عملیاتی(اجرایی - تاکتیکی): برنامه هایی هستند که جزئیات چگونگی اجرای برنامه های استراتژیک را ارائه می‌کنند که خود به دو دسته‌ی تقسیم می‌شوند:
 - (الف) برنامه های یکباری
 - (ب) برنامه های همیشگی

انواع برنامه ها

نایاب فراموش کنیم که برنامه هر عملی آتی را در بر می‌گیرد؛ بنابراین برنامه انواع گوناگونی دارد که به این صورت دسته‌بندی می‌شوند: مأموریت یا هدف دور برداشت، اهداف کوتاه مدت، راهبرد(استراتژی)، خط مشی(سیاست)، رویه، مقررات، برنامه های اجرایی(عملیاتی) و بودجه.
(الف) اهداف دوربرد یا مأموریت ها: همه فعالیت ها و رفتار های انسانی هدفدارند؛ بنابراین فعالیت گروهی نیز نمی‌تواند بدون هدف باشد. اهداف دوربرد یا مأموریت های یک سازمان نیازمند به ویژگیهای خاصی به شرح ذیل است:

- ۱- شرح مأموریت ها باید مفهوم و روشن باشد.
- ۲- مأموریتها باید تعهد، ایثار و علاوه‌ی مدیران و کارکنان را جلب کند.
- ۳- نتیجه‌ی ترکیبی اهداف بیشتر از مجموع اجزای آن باشد.
- ۴- در تنظیم مأموریت ها باید از خلاقیت و نوآوری استفاده کرد.
- ۵- اهداف دوربرد باید منشاً ضوابط و اصول کلی ساخت سازمانی مطلوب برای اجرای برنامه ها باشد.

(ب) اهداف کوتاه مدت: قبل از تعریف اهداف کوتاه مدت باید هدف را تعریف کرد. هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار(شامل کار مشخص و قابل اندازه گیری) در محدوده‌ی زمانی خاص و با هزینه‌ای معین.

هدف گذاری عبارت است از تفکیک اهداف کوتاه مدت از بلند مدت و تعیین میزان دست یابی به آنها در طول زمان.

نتایج هدف گذاری عبارت است از: او لا کار مدیریت را در برنامه ریزی ساده می‌کند. ثانیاً از انجام فعالیت‌های پراکنده و بیش از حد جلوگیری می‌کند.

اهداف کوتاه مدت: منظور از اهداف کوتاه مدت، هدف هایی هستند که در طول یک دوره نسبتاً کوتاه مثلاً پیکاله قرار است به آنها دست یابیم.

ج) استراتژی: استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را بر حسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد، معین می نماید.
استراتژی برای سازمان با توجه به اهداف چندگانه اش، مسیر واحدی معین کرده و به کارگیری منابع را در جهت کسب اهداف جامع هدایت می کند.

(د) تعیین خط مشی ها و سیاستها:

خط مشی، راهنمای حدودی است که تصمیم های آتی، باید در محدوده ای آن اتخاذ و معین شوند. سیاست یا خط مشی، یک برنامه عمومی عملی است، به بیان دیگر، نحوه اجرای هدف را بیان می کند و در عین حال وسیله ای مؤثر برای کنترل عملیات است. خط مشی دارای ویژگی های زیر است:
صراحت و وضوح، قابلیت اجرایی، قابلیت انعطاف، جامعیت، هماهنگی، مستدل بودن، از قوانین قابل تلقیک باشد، مدون و مکتوب باشد.

(ه) رویه: رویه ها، محدودتر از سیاستها بوده، و جریان عملیات را در مدیریت مشخص می سازند، رویه ها، یک برنامه زمان بندی شده برای انجام فعالیت های آتی هستند. رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تاکر.
(و) روشها: روشها، نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه را تعیین می کند. برای مثال در بازرگانی، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهمیت کالا اظهار نظر می کنند، در صورتی که موقعیت ها مطابق با وضعیت های صادراتی باشد آن را بسته بندی و صادر می کنند. این توالی اقدامات رویه نامیده می شود و روشها نحوه انجام توالی مذکور را نشان می دهد.

(ز) قوانین: قوانین از این نظر که عمل بدون ذکر تناوب زمانی را هدایت می کند به رویه و خط مشی مربوط است. در واقع یک رویه را می توان به عنوان یک سلسله قوانین در نظر گرفت. خلاصه اینکه خط مشی، به مدیر حق قضاؤت می دهد ولی قانون این اجازه را نمی دهد.

ح) برنامه های اجرایی (تاکتیکی - عملیاتی)

ط) بودجه: بودجه یکی از ابزارهای مهم کنترل است و معمولاً آن را «برنامه عددی» می گویند زیرا ماهیتی کمی دارد.

بنابراین بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام، بیانگر تعهدات شرکت یا سازمان می باشد.

فنون برنامه ریزی

برنامه ریزی تصمیم گیری نسبت به آینده است. برای اینکه برنامه ریزان بتوانند تمام متغیرهای مربوط به تصمیم گیری را پیگیری کنند، روشهای متعددی ابداع شده است که بعضی از آنها عوامل مؤثر را- به طور گویا- برای برنامه ریزی مجسم می کند که به فنون برنامه ریزی معروف است و عبارت است از:
(الف) نمودار پایان نمای گانت: ساده ترین و قدیمی ترین روش برنامه ریزی، استفاده از نمودار گانت می باشد. این نمودار، اثرات تغییر متغیرهای مختلف را مورد بررسی قرار می دهد که دارای نقاط مثبت و منفی می باشد.

نقاط مثبت: مراحل اجرای یک پروژه را طراحی می کند و نقطه شروع و خاتمه را به ما نشان می دهد.

نقاط منفی: عدم بیان دقیق در طراحی متوالی و تقدم و تاخر مراحل اجرا

ب) برنامه ریزی شبکه:

یکی دیگر از ابزارهای برنامه ریزی، فن برنامه ریزی شبکه است، یک سیستم شبکه ای، شامل مجموعه ای از فعالیت ها و رویدادهایی است که برای انجام یک پروژه لازم است.
در این نوع برنامه ریزی زمان و مراحل اجرایی برنامه ها منابع نیاز دقیقاً طراحی شده و ضعف های موجود در برنامه ریزی گانت را نیز ندارد. ابزارهای مورد نیاز برای طراحی شبکه عبارتند از یک رویداد دو فعالیت که برای هر رویداد صرف زمان و هزینه نیازی نیست.

ممعبلاً برای اینکه توان شبکه را به صورت مطلوب طراحی نمود باید قواعدی را در نظر گرفت:

الف) مراحل باید به صورت متوالی طراحی شود

ب) نباید فعالیت ها را به صورت متقطع رسم کنیم

ج) پس از هر فعالیت حتماً یک رویداد رخ خواهد داد و باید آن را ترسیم نمود.

فصل پنجم: سازماندهی

مقدمه

نظریه «سازمان» موضوعی است که مورد توجه بسیاری از حوزه های دانش بشری در سراسر دنیا بوده است. نظریه پردازان سازمان از حوزه های گوناگون نظیر: مدیریت، علوم سیاسی و غیره پدید آمده اند و هر یک چیزی بر این موضوع افزوده اند.

پدیده پیچیده ای نظیر سازمان، نیازمند روش‌های پیچیده ای است تا بتوان درباره پیدايش، رشد و تکامل آن اصولی را عرضه کرد.

نکته مهمی که باید راجع به سازماندهی بدانیم این است که ارگانهای خوب سازمان یافته کاراتر هستند و سازماندهی یک نوع فعالیت دوره ای است نه فعالیت مرتب روزانه.

تعريف سازماندهی

سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد.

به بیان دیگر سازماندهی فرآیندی سه مرحله ای است مرکب از:

الف) کارها و فعالیت ها

ب) دسته بندی فعالیت ها به پست های سازمانی

ج) برقراری رابطه میان پست ها به منظور کسب هدف مشترک

هدفهای سازماندهی

۱- ایجاد نظم و ترتیب در اجرای وظایف

۲- ایجاد یک چارچوب برای تعیین میزان مسئولیت و حدود ارتباطات بین افراد

۳- ایجاد زمینه ای مناسب برای تطبیق با تغییرات روز

۴- کنترل مناسب فعالیت ها در سازمان ها

ساخت سازمانی

ساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرآیند سازماندهی است و عبارت از سیستم روابطی است که به طور غیررسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است، و حاکم بر فعالیت های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته اند.

رسمیت یافتن سازمان

مهمنترین و معمولترین ابزارهای رسمی کردن سازمان، تهیه نمودار و راهنمای سازمانی است که هر یک به اختصار توضیح داده خواهد شد.

۱- نمودار سازمانی: یک نقشه از کادرهای مختلف می‌باشد که به صورت های گوناگون در کنار هم قرار گرفته و به هم متصل اند. نمودار سازمانی برای نشان دادن نحوه ارتباطات بین واحدها در سازمان به کار گرفته می‌شود. معمولاً مهمترین واحد در سازمان در نمودارهای عمودی در راس همه واحدها قرار می‌گیرد و اگر خطوط ارتباطاتی بین آنها رسم شود نشان دهنده میزان رابطه هر واحد با سایر واحدها است.

معایب نمودار سازمانی:

۱- درجه مسئولیت و اختیارات پست های همسطح

۲- در سازمانهای مختلف، تمایز میان صفت و ستاد دشوار و مشکل ساز است.

۳- در یک نمودار سازمانی اندازه و محل خانه ها ضرورتاً درجه ی اهمیت یا مقام و شأن پست را بیان نمی‌کند.

۴- تمامی کانالهای ارتباطاتی و تماس را نشان نمی‌دهد.

۵- تنها چند رابطه ی کلیدی در کل شبکه ی سازمانی را نشان می‌دهد.

۶- سازمان غیررسمی را - که بسط ضروری و منطقی ساختار رسمی سازمان است، نشان نمی‌دهد.

۷- راهنمای سازمان: تابلوی راهنمای اتناق های خاص و همچنین تعیین کننده ی نوع وظایف که در ورودی هر سازمان دیده می‌شود را راهنمای سازمان گویند.

چون تهیه و به روز نگه داشتن راهنمای سازمانی پر هزینه است، از این رو بیشتر مدیران از آن استقبال نمی‌کنند.

أنواع مختلف ساخت سازمانی

روشهای بسیار متفاوتی برای دسته بندی سازمانها هست، در تقسیم بندی این کتاب دو تمایز کلی در بحث ها رعایت شده است: یکی تفاوت میان سازمان رسمی و غیررسمی و دیگری میان ساخت سازمان عمودی استاندارد(بوروکراتیک) و ساخت انطباقی.

سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی به طور قانونی بنیان گذاری و تصویب می شود و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می شود در حالی که سازمان غیررسمی به طور طبیعی در چارچوب سازمان رسمی پیدا می گردد؛ سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعديل، تحکیم یا گسترش می دهد.

تعريف سازمان رسمی

در سازمان رسمی، مدیر، روابط سازمانی را به طور مكتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می کند. تغییرات بعدی در صورت لزوم می تواند به طور رسمی یا غیررسمی انجام شود.

تعريف سازمان غیررسمی

در سازمان غیررسمی، مدیر، روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می دهد.

مراحل فرآیند سازماندهی رسمی از نظر مکتب کلاسیک

نظریه‌ی کلاسیک بر این فرض استوار است که قصور در تعیین و تعریف دقیق روابط سازمانی به عدم کارایی و تضاد و سردرگمی در سازمان منجر می‌گردد. بنابراین هر چه فعالیت‌های افراد و خرده گروههای کاری، از قبل تعیین شده باشد، سازمان آسان تر و بهتر انجام وظیفه خواهد کرد.

مراحل چهار گانه‌ی سازماندهی بر اساس نظریه‌ی کلاسیک، به اختصار در زیر آمده است. در شکل گیری سازمانها از بالا به پایین یا از پایین به بالا اختلاف نظر وجود دارد ولی به هر حال نظریه‌ی کلاسیک از روش بالا به پایین حمایت می‌کند.

- ۱- تقسیم کامل سازمان به چند جزء
- ۲- برقراری روابط از نظر اختیارات
- ۳- به هم مرتب ساختن سلسه مراتب
- ۴- تعیین جا برای کارکنان

أنواع سازماندهی

- ۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه
- ۲- سازماندهی بر مبنای محصول
- ۳- سازماندهی بر مبنای مشتری
- ۴- سازماندهی بر مبنای جغرافیایی
- ۵- سازماندهی بر مبنای بازار

۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه(تقسیم بندی بر مبنای وظیفه)

تقسیم کل کار و فعالیت سازمان را به وظایف جداگانه، تقسیم بندی بر مبنای وظیفه می‌گویند. به عبارت دیگر در این روش، واحدهای فرعی بر اساس وظایف محوله ایجاد می‌گردد. بنابراین افراد مسئول واحد مهندسی در یک جا جمع می شوند و واحدهای جداگانه ای برای بازاریابی، تولید و غیره شکل می‌گیرد.

سازماندهی بر مبنای وظیفه مزایا و معایبی دارد که عبارتند از:

مزایا:

شاید از مهمترین مزایای طراحی وظیفه ای این باشد که احتمالاً اساسی ترین و منطقی ترین شکل تشکیلات است، یا بهترین روش برای حصول اطمینان این است که مدیران رده بالا، توان و کارایی واحدهای مختلف سازمان را در نظر گرفته اند. از دیگر محسن آن استفاده از تخصص، سادگی، سهولت آموزش، صرفه جویی در نیروی انسانی و ارائه ابزار کنترل دقیق توسط مدیریت رده بالاست.

معایب:

- ۱- تنزیل کارایی سازمان
- ۲- لوث شدن مسئولیت

۳- انعطاف ناپذیری در تغییرات ضروری

۴- تضاد و رقابت

۵- تک بعدی شدن مدیران و کارکنان

۲- سازماندهی بر مبنای محصول

در سازماندهی بر مبنای نوع محصول، سازمان بر اساس نوع تولید یا نوع خدماتی که ارائه می کند طبقه بندی می شود که خود دارای، مزايا و معایب است:

مزايا:

۱- توجه و کوشش خود را متوجه خط تولید می کند.

۲- مسئولیت برای سود آوری را در بخش ها مرکز می کند.

۳- هماهنگی میان فعالیت های وظیفه ای را بهبود می بخشد.

۴- زمینه آموزش های قابل اندازه گیری را برای مدیران کل فراهم می آورد.

۵- تنوع کالاهای و بهبود در ارائه خدمات را فراهم می سازد.

معایب:

۱- به مدیران کل بیشتر نیاز دارد..

۲- ارائه خدمات مرکز و با صرفه را مشکل می سازد.

۳- کنترل توسط مدیریتهای رده بالا دشوار می شود.

۳- سازماندهی بر مبنای مشتری

طراحی اداره بر مبنای مشتری در سازمانهای زیادی متداول است. عامل کلیدی در دسته بندی فعالیت ها در این نوع طراحی، مشتری است و با توجه به وضعیت فعالیت های سازمان می تواند به کارروز. به هر حال، طراحی اداره بر مبنای مشتری، بندرت به عنوان یک ساختار سازمانی عمدی به کار می رود و عموماً این نوع تقسیم بندی از رده میانی به پایین می باشد، که خود دارای مزايا و معایب است:

مزايا:

۱- از تأکید بر نیاز مشتریان حمایت می کند.

۲- به مشتریان این احساس را می دهد که عرضه کنندگان کالا و خدمات، مسائل آنان را درک می کند.

۳- مهارت در شناخت مشتریان را بیشتر می کند.

معایب:

۱- ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند.

۲- به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد.

۳- گروههای مشتریان را ممکن است نتواند همواره خوب تعریف و معنی کند.

۴- سازماندهی بر مبنای جغرافیای (ناحیه ای)

طراحی سازمان بر مبنای مناطق جغرافیای در سازمان هایی معمول است که از نظر مکانی، در یک جا مرکز نیستند. این روش، بر این اصول استوار است که فعالیت ها در هر منطقه یا ناحیه باید گروه بندی گردد و به یک مدیر گزارش داده شود. سازمان های بزرگ بیشتر از این سازماندهی استفاده می کنند. مزايا و معایب این سازماندهی عبارت است از:

مزايا:

۱- مسئولیت ها در سطح پایین نگه داشته می شود.

۲- تأکید بر بازارها و مشکلات محلی است.

۳- هماهنگی در نواحی را بهبود می بخشد.

۴- از فعالیت های اقتصادی محلی بهره می گیرد.

۵- با منابع محلی برخورد رویارویی دارد.

۶- زمینه آموزش ارزشمندی را برای مدیران کل فراهم می کند.

معایب:

۱- به افراد بیشتری در سطوح مدیر کل نیاز دارد.

۲- خدمات مرکز و با صرفه را مشکل می کند.

۳- مشکلات کنترل توسط مدیران عالی را افزایش می دهد.

۵- سازماندهی بر مبنای بازار

سازماندهی بر مبنای بازار نوع جدیدی از سازماندهی است که سازمان را بر اساس بازارها یا کانالهای بازاریابی تقسیم بندی می کند. این نوع سازماندهی بر بازاریابی و کارآمد کردن کانالهای آن تأکید می کند، که مزایا و معایب آن عبارتند از:

مزایا:

- ۱- تمرکز بر بازارها و کانالهای بازاریابی را ممکن می سازد.
- ۲- امکان فعالیت های مؤثر بازاریابی را بیشتر می کند.

معایب:

- ۱- سازمان نمی تواند تلاشهای خود را بر رشد کالا یا افزایش سود تمرکز کند.
- ۲- برای آموزش مردم به تفکر درباره کالا به جای بازار، مشکلاتی را ایجاد می کند.
- ۳- هزینه یابی و تمرکز کالا در بخش تولید مشکل است، به ویژه در مورد کالاهایی که در یک واحد باید تولید شود و در چند کanal توزیع گردد.
- ۴- هماهنگی میان تحقیق درباره کالا، مهندسی و کوشش برای تولید در بازاریابی چند بخش دشوار است.

انواع نیروی انسانی در سازمان

۱- ستادی ۲- صنفی

۱- ستادی: نیروهایی هستند که عملیات مستقیم سازمان را انجام نمی دهند و فقط پشتیبانی کننده هستند.

۲- صنفی: نیروهایی هستند که عملیات مستقیم سازمان را انجام می دهند.

نیاز به واحد های تخصصی اداری عمده از دو عامل ناشی می شود:

- ۱- توسعه یافتن سازمان
- ۲- پیچیدگی تکنولوژی

که دارای مزایا و معایبی است که عبارتند از:

مزایا:

- ۱- صرفه جویی در هزینه با تمرکز فعالیت های خدماتی در اداره های خاص
- ۲- بالا رفتن درجه مهارت در زمینه خدمات تخصصی

معایب:

- ۱- خ تاکید سطر حصول کارایی به قیمت گزار

- ۲- خطر اعمال کنترل بیش از حد توسط واحدهای خدماتی

- ۳- استفاده کنندگان ممکن است نتوانند خدمات لازم را دریافت دارند.

ستاد خود به سه دسته تقسیم می شود که شامل ستاد شخصی، ستاد تخصصی، ستاد عمومی

ستاد شخصی

ستاد شخصی، مرکب از واحد ها یا پست های فردی است که شخصاً به یک مدیر اجرایی کمک می کند.

افراد ستاد، معمولاً جمع آوری اطلاعات و تحلیل آنها ، رفع مشکلات فوری یا ارائه ی تحلیل های گوناگون را به عهده دارند و در بیشتر اوقات نامه های اداری را تهیه می کنند.

ستاد تخصصی

ستاد تخصصی، نوعی طراحی اداره ی تخصصی در ارتباط با وظایف اداری است. حسابداری، پرسنلی و خرد نمونه هایی از ستاد تخصصی است.

ستاد عمومی

وظیفه ی واحد های ستاد عمومی مانند سایر گروه های پشتیبانی محدود نیست، بلکه کمکهای گسترده ای به مدیریت عالی می کند که محدود به اداره ی خاصی نمی شود، دو نوع ستاد عمومی وجود دارد:

- ۱- ستاد عمومی فردی (شخصی)

هماهنگی

هماهنگی، مجموعه ای از مکانیزمهای ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر، برای تسهیل کسب اهداف طراحی می شود.

اهمیت هماهنگی

الف) هر چه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود. ب) هر چه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتری خواهد بود.

واحدهای مختلف هر سازمان را به سه طریق می توان به هم مرتبط ساخت:

۱- همبستگی مجموعه ای: واحدهای فرعی، در یک ارتباط کلی در حرکت کل سازمان سهیم اند، ولی به طور مستقیم با هم ارتباط ندارند و از حداقل هماهنگی برخوردارند.

۲- همبستگی ترتیبی: در این نوع ارتباط، هر واحد به واحد قبلی خود وابسته است. همبستگی ترتیبی هماهنگی بیشتری را نسبت به همبستگی مجموعه ای لازم دارد.

۳- همبستگی مرحله ای: در این نوع ارتباط، بازدهی یک واحد، داده‌ی واحد بعدی خواهد بود و بالعکس.

معمولًا سازمانها یک یا چند روش را برای کسب هماهنگی به کار می بردند:

۱- هماهنگی برنامه ریزی نشده ۲- هماهنگی برنامه ریزی شده (غیر انسانی)

۱- هماهنگی برنامه ریزی نشده

هماهنگی داوطلبانه، غیررسمی و بدون برنامه ریزی مفصل توسط سازمانها انجام می شود، زیرا پیش بینی و برنامه ریزی یا هماهنگی تمام فعالیتها غیر ممکن است؛ بنابراین می توان گفت همه ی سازمانها تا حدی متکی به هماهنگی داوطلبانه هستند. هماهنگی غیررسمی، بر مبنای شناخت طرفینی، نگرشاهی مشترک و مکانیزم های روانی قوی برای همکاری قرار دارد.

۲- هماهنگی برنامه ریزی شده(غیر انسانی)

در صورتی که شرایط برای هماهنگی داوطلبانه فراهم نباشد، یا سازمان بیش از اندازه پیچیده و بزرگ گردد که ارتباطات غیررسمی کارایی نداشته باشد، مدیر از روشهای برنامه ریزی شده برای هماهنگی استفاده خواهد کرد، مانند رویه های عملیاتی استاندارد و مقررات مدیریت سازمان دو خط مشی برای هماهنگی به کار می برد: هماهنگی فردی و هماهنگی گروهی

هماهنگی فردی

کارکنان یک سازمان همیشه برداشت یکسانی از خط مشی ها ندارند. هر کس تمايل دارد آنگونه که می خواهد و به نفعش است، خط مشی را تعبیر و تفسیر کند. با توجه به این واقعیت هماهنگی بین کارکنان دشوار است است، برای حل این مسئله دو راه وجود دارد:

۱- مقام مسئول: استفاده از مقام مسئول در مورد واحد هایی که نمی توانند کارهای خود را با هم هماهنگ کنند، معمولترین روش است که نظرات کارکنان را می گیرد و پس از قضاوت با استفاده تمام منابع موجود برای اثر گذاری بر واحد ها تلاش می کند و چنانچه موفق نشود، با استفاده از اختیاراتش مشکل را حل می کند.

۲- هماهنگ کننده: هماهنگی در زمینه هایی که از پیچیدگی و دشواری زیادی برخوردار است، پست جدگانه ای را می طلب. مانند موارد زیر:

مدیر محصول، مدیر پروژه، مسئول هماهنگی مشتریان، دفتر مرکزی

هماهنگی گروهی

هماهنگی از طریق جلسات گروهی نیز می تواند صورت پذیرد، خواه گروهها در قالب کمیته های گوناگون به طور مرتب تشکیل جلسه دهند، یا در صورت لزوم دست به این کار بزنند. البته هماهنگی گروهی، کار آسانی نیست، زیرا اعضای گروه اغلب بر سر ترجیحات شخصی، ترجیحات سازمانی و اهداف سازمان دست به جناح بندی می زند و توافقشان بر روی مسائل، دشوار می گردد.

بررسی های اساسی در سازماندهی

به هنگام طراحی سازمان دست کم سه عامل باید مورد ملاحظه و بررسی قرار داد که عبارتند از: راهبرد (استراتژی)، تکنولوژی، محیط

راهبرد (استراتژی)

از اصول مدیریت است که نقض آن نتایج ناگواری را به بار می آورد. این اصل می گوید: «ساخت سازمانی تابع استراتژی است». رعایت این اصل، عملکرد مؤثر سازمان را تضمین نمی کند ولی نقض آن موجب عملکرد ضعیف می شود.

تکنولوژی

در انتخاب ساخت سازمانی تکنولوژی یکی از عوامل عمدۀ محسوب می شود.

محیط

بررسی دیگری که در طراحی سازمان باید انجام شود، ماهیت محیطی است که سازمان باید در آن فعالیت کند، به ویژه ثبات نسبی شرایط در آن. به طور کلی هر چه محیط آرامتر و قابل پیش بینی تر باشد، مدیر بهتر می تواند سازمان را براساس وظایف و فرآیندهای پایدارتری طراحی کند، و هر چه محیط ناپایدارتر و بحرانی تر باشد، نیاز بیشتری به ساخت های موقت و قابل انعطافتری می باشد.

فصل ششم: بسیج منابع و امکانات

بسیج منابع و امکانات

یکی از وظایف اساسی مدیر، بسیج منابع و امکانات است. این وظیفه مدیر را می توان شامل موارد زیر دانست:

- ۱- مدیریت بازاریابی
- ۲- تأمین منابع مالی و سرمایه ای(مدیریت مالی)

- ۳- تأمین موارد و سایل(جستیک)
- ۴- ارزیابی، انتخاب و پرورش مدیران (تأمین منابع مدیریت)
- ۵- تأمین و استفاده از منابع حقوقی و مقرراتی

(الف) مدیریت بازاریابی

مدیریت بازاریابی، عبارت است از تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه هایی که هدف آنها ایجاد سطح مطلوبی از معاملات بازارگانی در بازارهای منظور نظر هدف های سازمانی است.
مدیر بازاریابی علاوه بر آنکه مثل بقیه مدیران وظایف خاصی را به عهده دارد، باید وظایف زیر را نیز به عهده بگیرد:

- ۱- تعیین هدف های بازاریابی
 - ۲- برنامه ریزی بازار مختلط، که عناصر عده این برنامه ریزی عبارتند از: محصول، قیمت گذاری محصول، کanal های توزیع، توسعه
 - ۳- سازماندهی
 - ۴- کنترل
 - ۵- بازاریابی و سایر وظایف
- علاوه بر وظایف ذکر شده، یکی از صاحب نظران ایجاد تقاضا برای محصول و خدمات ارائه شده سازمان را نیز جزء وظایف مدیر بازاریابی می داند. از نظر وی مدیر بازاریابی، وظیفه دارد "مقدار"، "زمان" و "خصوصیات" تقاضا را طوری هماهنگ کند که سازمان یا موسسه بتواند به اهداف خود برسد.
مقدار تقاضا برای کالا یا خدمات ممکن است "پایینتر"، "مساوی" یا "بالاتر" از سطح تقاضای مورد نظر باشد، زیرا تقاضاهایی که ما با آن روپردازیم حالت های مختلفی دارند:
- ۱- تقاضای منفی: منظور از تقاضای منفی وضعیتی است که ممکن است در آن، تعداد زیادی از بخش های بازار، کالا و خدمات ارائه شده را نپذیرند و حتی برای اجتناب از این نوع تقاضا بهایی نیز پردازند.
 - ۲- عدم تقاضا: حالتی که در آن برای کالا و خدمات ارائه شده در بازار تقاضایی وجود ندارد که مدیر بازاریابی اولاً باید بکوشد که، کالا یا خدمات مورد نیاز بازار را ارائه دهد و ثانیاً به جهت ایجاد تقاضا، اطلاعاتی از محصول ارائه شده در اختیار دیگران قرار دهد.
 - ۳- تقاضای پنهان: وضعیتی است که در آن مردم نیاز شدیدی به کالا و خدمات دارند، اما کالا و خدمات واقعی جهت رضای نیاز وجود ندارد.
مدیر بازاریابی باید در قسمت "تحقیقات بازاریابی" و "توسعه و تکمیل کالا" به اندازه کافی سرمایه گذاری کند تا جوابگوی تقاضای پنهان باشد.
 - ۴- تقاضای کند شونده: وضعیتی است که در آن مقدار تقاضا برای یک کالا یا خدمات کمتر از میزان قبلی آن است.
وظیفه مدیر بازاریابی، احیای مجدد تقاضا از طریق توجه به موانع موجود جهت روند مثبت تقاضا است.
 - ۵- تقاضای نامنظم: وضعیتی است که در آن در دوره های زمانی یا فصول خاصی از سال، تقاضا بیشتر از ظرفیت تولیدی سازمان است و یا اینکه گاهی فعالیت تولیدی سازمان کمتر از ظرفیت تولیدش است. به طور خلاصه، زمان تقاضا برای کالا یا خدمات با عرضه ی آن هماهنگ ندارد.
مدیر بازاریابی باید در جهت انطباق عرضه و تقاضای کالا تلاش کند.
 - ۶- تقاضای کامل: وضعیتی است که در آن زمان تقاضای کالا با مقدار و زمان عرضه آن متعادل است.
 - ۷- تقاضای بیش از حد: زمانی است که مقدار تقاضا برای کالا خیلی بیشتر از عرضه آن است و وظیفه مدیریت بازاریابی این است که تقاضا را از طریق تعطیل کردن تبلیغات و مانند آن کاهش دهد.
 - ۸- تقاضای ناسالم: وضعیتی است که در آن تقاضا برای کالا و خدماتی وجود دارد که به اصلاح و سلامت مصرف کننده، اجتماع و عرضه کننده نیست، که در این صورت تلاش مدیر بازاریابی باید در جهت عدم تولید یا فروش کالا معطوف شود.

(ب) مدیریت مالی

مدیریت مالی عبارت است از: جریان تصمیم گیری مالی بر اساس جمع آوری اطلاعات در ارتباط با ثبت و گزارش صحیح آنها، پیش بینی وقایع بر مبنای مدل های اقتصادی و تجزیه و تحلیل اقدامات

وظایف مدیر مالی

1- وظیفه هدایت به طرف نقدینگی: درمورد داشتن نقدینگی کافی به منظور انجام فعالیت های جاری سازمان، مدیر مالی وظایف زیر را به عهده دارد:

الف) پیش بینی جریان نقدی سازمان

ب) افزایش در وجود

ج) اداره جریان وجوده داخلی

2- وظیفه هدایت به طرف سودآوری: مدیر مالی بر مبنای تعليمات و اقدامات مالی، جریان اطلاعاتی داده شده را به طرف مرحله تصمیم گیری هدایت می کند. برای کسب سود بیشتر، مدیر وظایف زیر را به عهده دارد:

الف) کنترل هزینه ها

ب) قیمت گذاری

ج) پیش بینی سود

د) اندازه گیری بازده مورد انتظار

3- اداره داراییها: داراییها منابعی هستند که سازمان به واسطه آنها قادر به اداره فعالیت های تجاری خود است. مدیر مالی باید داراییها یک سازمان را با دقت اداره و نگهداری کند و راجع به موارد استفاده از آنها تصمیمات لازم را اخذ کند.

4- اداره وجوده: وجوده عبارت است از پول نقد نگهداری شده، مبالغ قرض شده و همچنین مبالغ به دست آمده از خریداران سهام عادی و ممتاز.

مدیر مالی، مسئول نگهداری وجوده کافی برای اداره امور تجاری سازمان، پرداخت صورت حساب ها و تخصیص پول برای تأمین مالی است.

ج) تأمین مدیریت

مدیریت را باید یک حرفه و شغل بشمار آورد، زیرا با توسعه سازمانهای بزرگ دولتی و بازرگانی نیاز به مدیران حرفه ای به خوبی احسان می شود. در عصر ما مسئولیت دنیایی که در آن زندگی می کنیم از بسیاری جهات به عهده مدیران واگذاری شده است. بنابراین مدیران باید از قدرت درک سرشاری برخوردار باشند تا بتوانند به نحو صحیح و کارآمدی مدیریت خود را اعمال نمایند و از عهده مسئولیت برآیند. از این رو مدیران حافظ باید مهارت‌های زیر را دارا باشند:

1- مهارت‌های مدیری

2- اجزای مؤثر در مهارت انسانی

مهارت های مدیری

به طور کلی مدیر باید سه نوع مهارت عمده را دارا باشد:

۱- مهارت فنی: توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به کار گیری: دانش،

روشها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص

۲- مهارت انسانی: به این معنی که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذار شده، بخوبی استفاده کند.

۳- مهارت نظری: این مهارت شامل قدرت درک پیچیدگی های تمام سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است. این دانش به فرد اجازه می دهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند.

اجزای مؤثر در مهارت انسانی

مهارت انسانی یکی از مهارت های مهم مدیری است که در سه جزء خلاصه می شود:

۱- درک رفتار گذشته

۲- پیش بینی رفتار آینده

۳- هدایت، کنترل و تغییر رفتار آینده

د) مدیریت لجستیک(تأمین مواد و وسائل)

در فرهنگ لغت "لجهستیک" را با عبارتی از قبیل، عرضه، توزیع، نگهداری مواد، به کارگیری پرسنل و مفاهیمی از این قبیل معنی کرده اند.

در واقع لجستیک ترکیبی از تمام فعالیت های متعدد، از بهبود وضع روحیه و رفاه پرسنل گرفته تا فعالیت های سنتی مدیر را در بر می گیرد. این فعالیت ها بیشتر در رابطه با کنترل درآمد و صدور مواد، حمل و نقل، انبارداری، کنترل موجودی و سفارش مواد، مطرح می گردد. وظیفه اصلی بازرگانی لجستیک، ایجاد "مکان و زمان مطلوب" برای کالاست. به طوری که بتوان از نظر مکان، زمان و مقدار جوابگوی تقاضای مصرف کننده باشد.

بنابراین کار لجستیک ترکیبی از مدیریت و سازماندهی است.

۵) استفاده از منابع حقوقی

مدیر با شناخت عوامل و مناسبات محیطی می تواند فنون و روش‌های مناسب را انتخاب کند و رسیدن به نتیجه را آسان نماید.

- ۱- نحوه انتخاب مدیران
- ۲- تکالیف و اختیارات مدیران

نحوه انتخاب مدیران

بنابر قوانین تجاری کشور ما، نقش مدیران در انواع شرکت ها به صورت زیر مطرح می گردد:
(الف) در هر شرکت سهامی، هیات مدبره یا مدیران، نماینده قانونی آن شرکتند و اداره امور شرکت را به عهده دارند.

(ب) هیات مدیره باید حداقل یک نفر شخص حقیقی را به مدیریت عامل شرکت برگزیند و حدود اختیارات و مدت تصدی و حق الزحمه او را تعیین کند. در صورتی که مدیر عامل عضو هیات مدیره باشد، دوره مدیر عاملی او از مدت عضویت او در هیات مدیره بیشتر نخواهد شد.

تکالیف و اختیارات مدیران

جز درباره موضوعاتی که به موجب مقررات قانون تجارت، اخذ تصمیم و اقدام درباره آنها، در صلاحیت مجمع عمومی است، مدیران شرکت دارای یک اختیارات لازم برای اداره امور شرکت می باشند، مشروط بر آنکه تصمیم ها و اقدامات آنها در حدود موضوع شرکت باشد.

(الف) حقوق و اختیارات هیئت مدیره: رئیس هیأت مدیره، علاوه بر دعوت و اداره جلسات هیأت مدیره، موظف است که مجامع عمومی صاحبان سهام را در مواردی که هیأت مکلف به دعوت آنهاست، تشکیل دهد.

هیأت مدیره، باید لااقل هر شش ماه یک بار خلاصه‌ی صورت دارایی و قروض شرکت را تنظیم کرده و به بازار سان بدهد.

(ب) مقررات حقوقی و مسئولیت مدیران: مدیران و مدیر عامل شرکت و اشخاص ثالث نسبت به تخلفات از مقررات قانونی یا اساسنامه یا مصوبات مجمع عمومی بر حسب مورد، منفردا یا مشترکاً مسئول میباشند و دادگاه مسئولیت هر یک را برای جبران خسارت تعیین خواهد کرد.

در صورت انقضای مدت مأموریت مدیران، تا زمان انتخاب مدیران جدید، مدیران سابق کماکان مسئول امور شرکت و اداره‌ی آن خواهند بود.

فصل هفتم: هدایت

هدایت

چهارمین وظیفه‌ی اساسی مدیر، هدایت و سرپرستی نیروی انسانی سازمان است. این وظیفه، یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیر دستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان، با ارزش‌های فرد و

ارزش‌های حاکم بر جامعه، ارتباط دارد. وظیفه‌ی هدایت مدیر شامل سه بخش رهبری، انگیزش و ارتباطات است.

رهبری

متقدران علوم انسانی، مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار می‌دهند؛ گروهی، رهبری را بخشی از وظایف مدیریت میدانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم وسیعتری نسبت به مدیریت قائلند و آن را «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف‌های معین می‌دانند». برخی نیز به «تحت تاثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک»، رهبری می‌گویند.

سخن کوتاه اینکه اگر رهبری، نفوذ در دیگران جهت کسب هدف باشد؛ مدیریت، نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. در رهبری، اهداف می‌توانند گوناگون باشند ولی در مدیریت، اهداف سازمانی اولویت دارد.

اکنون این سؤال به ذهن می‌آید که چگونه می‌توان در دیگران نفوذ کرد؟ در جواب باید گفت که راه نفوذ، داشتن قدرت است که به طور کلی به دو بخش قدرت پست و مقام و قدرت شخصی تقسیم می‌گردد.

قدرت پست و مقام، شامل قدرت تشویق و قدرت تنبیه می‌گردد و قدرت شخصی مرکب از قدرت مناسب (مرجع) و قدرت مهارت (شخص) است. قدرت پنجمی که ذکر می‌کنند، قدرت مشروع (قانونی) است که می‌تواند جزء قدرت شخصی یا پست و مقام محسوب شود.

الگوهای رهبری

در شیوه‌های رهبری، مطالعات زیادی در طول سالهای گذشته شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود: (الف) خصوصیات رهبر:

پژوهشگران در رابطه با صفات رهبری بین خود نیز نتوانسته اند به توافق برسند. برخی صفات رهبری را بدون توجه به محیط مورد بررسی قرار دادند.

مطالعات نشان داده است تفاوت بین صفات رهبری و عموم مردم چندان زیاد نیست. به بیان دیگر صفات ویژه رهبری عبارتند از: هوش، بیان رسان، رشد اجتماعی و وسعت نظر، انگیزش درونی (ب) نظریه‌های رفتار رهبری:

به طور کلی دو نوع رفتار برای رهبران مورد تأکید قرار دارد :

(الف) سبک آمرانه سنتی (تأکید بر وظیفه)

(ب) سبک دموکراتیک

(الف) سبک آمرانه سنتی: رهبری که قدرتش را ناشی از مقام خود می‌داند و انسان را ذاتاً تقبل و غیر قابل اعتماد می‌شناسد رفتاری آمرانه خواهد داشت.

(ب) سبک دموکراتیک: در صورتی که مدیر قدرت خود را ناشی از پیروانش بداند و انسان را به عنوان موجود خود جوش و مسئولیت پذیری که می‌تواند به طرز شایسته‌ای انگیزش پیدا کند، بشناسد، سبک دموکراتیک خواهد داشت.

البته سبک‌های رهبری دیگری نیز میان این دو حالت وجود دارد:

۱- شبکه مدیریت

۲- سیستم‌های مدیریت

شبکه مدیریت

«بليک» و «موتون»، شیوه‌های رهبری در نظریه شبکه مدیریت را در 81 نوع مطرح کردند. شبکه مدیریت، بر مبنای نوع نگرش مدیریتی به افراد و تولید، به بررسی ابعاد روابط رهبر یا مدیر با زیر- دستان می‌پردازد. در این شبکه، شیوه‌های رهبری به شکل مربع‌های کوچکی که در یک مربع بزرگ محاط شده اند. بر روی محور‌های مختصات نشان داده می‌شود، که در محور افقی آن توجه به تولید، و در محور عمودی اش توجه به افراد قرار می‌گیرد.

سیستم‌های مدیریت

لیکرت و همکارانش، در موسسه تحقیقاتی - اجتماعی دانشگاه میشیگان معتقدند که تمام منابع (انسانی و سرمایه‌ای)، در یک موسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند. در نتیجه تحقیقات آنان در سیستم یا سبک‌های چهارگانه ذیل مطرح شده است:

- ۱- سیستم یک: مدیریت، اعتماد و اطمینان به زیر دستان ندارد. بیشتر تصمیم ها و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده، بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می گردد، زیر دستان، مجبور به کار می شوند، و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است و کنترل، به طور متمرکز از سطوح بالا انجام می گیرد.
- ۲- سیستم دو: مدیریت، اعتماد و اطمینان زیادی به زیر دستان دارد، تصمیم های بسیاری در چارچوب های از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می گردد، از پاداش و تنبیه واقعی و یا بالقوه، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می شود، ارتباط میان ما فوق با مادون، همراه با ترجم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است. بیشتر تصمیم گیری ها و تعیین هدفها، در رده بالای سازمان انجام می گیرد و در فرآیند کنترل تا حد زیادی تقویض اختیار می شود.
- ۳- سیستم سه: در این سیستم، مدیریت نه به طور کامل، ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ای به زیر دستان دارد تعیین خط مشی و تصمیم گیری های عمومی، در سطح بالا انجام می گیرد ولی ارتباط زیر دستان در سلسله مراتب دو طرفه است. برای ایجاد انگیزه در زیر دستان، از تدبیر های در جریان امور قرار دادن نسبی افراد و از پاداشها و تنبیه های گاه گاهی استفاده می شود، ارتباط میان مافوق و مادون نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار می باشد، قسمت اعظم فرآیند کنترل، به قسمت پایین سلسله مراتب تقویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می گردد. (سیستم مدیریت بر مبنای مشاوره)
- ۴- سیستم چهار: در این سیستم، مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیر دستان دارد. تصمیم گیری به طور گسترده ای در سراسر سازمان پخش است، ارتباطات، در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد. فرآیند کنترل، به علت درگیری کامل رده های عملیاتی، به صورت گسترده ای پخش شده است. (سیستم مدیریت روابط انسانی)

سبکهای عمدۀ رهبری

در واقع عامل عده ای که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می دهد، شیوه ی نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است.
اگر مدیر کارکنان را افرادی بداند که تحت هدایت او کار می کنند، سبکش محافظه کار(اقتدار) است. اگر مدیر، خود را همکاری نسبت به کارکنان بداند که مسئولیت های معین بیشتری و وظایف متفاوتی دارد، سبکش را لیبرال(مشارکتی) گویند.
گذشته از دو سبک عده ای بالا، سبک میانه ای نیز هست، سبکی که آمیزه ای از هر دو سبک است. در سبک میانه، مدیر نسبت به بعضی از جنبه های شغل مدیریت محافظه کار است و نسبت به جنبه های دیگر لیبرال.

بیشتر مدیران، دارای سبکی هستند که با ویژگی های خودشان انطباق دارد یا برایشان سهل تر است و تنها محدودی از مدیران، می توانند سبک خود را با شرایط و افراد گوناگون منطبق کنند.
تمامی صاحب نظران مدیریت، حتی طرفداران سبک لیبرال، اذعان دارند سبکی که در گذشته و حال در جهان غلبه داشته، سبک محافظه کار بوده است. گو اینکه طرفداران سبک لیبرال پیش بینی می کنند که در آینده، سبک لیبرال غلبه خواهد کرد.

انگیزش

فرآیند احساس نیاز و حرکت به سوی رفع نیاز به وجود آمده و سپس ارضای آن و رسیدن به هدف را انگیزش گویند. به عبارت دیگر، انگیزه یا نیاز، حالتی درونی است که انسان را به انجام فعالیت و امداد دارد.
نظریه های انگیزش را می توان به دو دسته ی عده طبقه بندی کرد:
۱- نظریه های محتوایی
۲- نظریه های فرآیندی

نظریه های محتوایی

بر مبنای «انگیزه ها» یا «چراهای» رفتار است. در این نظریه ها تلاش می شود، عامل شکل دهنده ی رفتار مشخص گردد که شامل مدل های ذیل است:

- ۱- نظریه ی سلسله مراتب نیاز ها
- ۲- نظریه ی انگیزش و بهداشت روانی
- ۳- نظریه ی دو ساختی بودن انسان

نظريه‌ي سلسله مراتب نيازها

منظور از سلسله مراتب نيازها اين است که وقتی يکی از احتياجات تا حدی برطرف شده احتياجات دیگری پدیدار می‌شود و دیگر اين نياز در ايجاد حرکت در شخص نقش مهمی نخواهد داشت، بلکه بلافاصله، احتياج دیگری از طبقه‌ی بعدی ظهور می‌کند که آن نياز، در انسان ايجاد حرکت می‌کند.

پروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتياجات جسمانی زیر دستان برآورده شود، آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدفهای سازمان به کار خواهند برد.

در این نظریه، احتياجات بشری به پنج طبقه تقسیم بندی شده اند که عبارتند از:

1- نياز فیزیولوژیکی: مانند نياز به آب و غذا

2- نياز ایمنی: نياز های ایمنی شامل ایمن بودن از خطرات جسمی، شغلی، روحی، مالی و غیره

3- نياز های تعليق: از آنجايی که انسان موجودی است اجتماعی، لذا نياز دارد تا از تنهایی بپرهیزد و با دیگران آمیزش و رابطه داشته باشد و به گروه و گروه هایی وابسته باشد.

4- نياز های احترام: انسان نياز دارد که جایگاه خود را در اجتماع بباید و مورد احترام قرار گیرد.

5- نياز خودبابی(خودشکوفایی): منظور از خودشکوفایی آن است که فرد به استعدادهایش جامه عمل بپوشاند. به عبارت دیگر بشود آنچه که باید بشود.

نظريه انگيزش و بهداشت روانی

در اين نظرىه، طبیعت انسان از لحاظ کیفیت ارضای نياز های خود، دارای خصوصیتی دوگانه است؛ يك خصلت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم، احساس عدم رضایت می‌کند و چون شرایط و عوامل فراهم گردد، احساس عدم رضایت، کاهش یافته و به تدریج به بی تفاوتی می‌انجامد. اکثر عوامل فیزیولوژیک، دارای این نوع تأثیر می‌باشند و این دسته عوامل را می‌توان «عوامل بهداشتی» یا «حافظ وضع موجود» نامید. خصلت دیگر آدمی، وجود نياز هایی است که در يك سو برای او رضایت و کامیابی فراهم می‌آورد و سوی دیگر آن، فقدان رضایت یا بی تفاوتی است. با توجه به اين عوامل دوگانه، مدير می‌تواند عوامل ناراضی کننده را محدود و عوامل راضی کننده را توسعه دهد.

نظريه دو ساحتی بودن انسان

مک گریگور، برداشتها، طرز تلقیها و نگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسانها به دو گروه تقسیم می‌کند و به منظور آنکه این دو گروه آن طور که هستند معرفی شوند و هیچ گونه پیش داوری نسبت به آنها صورت نگیرد، آنها را با دو حرف X و Y مشخص نموده است:

مفروضات تئوري X : 1- اشخاص کار کردن را دوست ندارند و سعی دارند از آن پرهیز کنند. 2- اشخاص کار کردن را دوست ندارند، بنابراین مدیران باید از طریق کنترل، هدایت، ترغیب و تهدید آنها را وادار به کار کردن نمایند. 3- اشخاص ترجیح می‌دهند هدایت شوند و از قبول مسئولیت احتراز کنند و خواهان امنیت هستند.

مفروضات تئوري Y : 1- اشخاص به طور طبیعی از کار کردن ناراضی نیستند، کار بخشی از زندگی طبیعی آنها را تشکیل می‌دهند. 2- اشخاص جهت دستیابی به اهدافی که به آنها پاییند هستند، از انگیزش درونی برخوردارند. 3- اشخاص تا آنچه به اهداف سازمان متعهد می‌مانند که هنگام تحقق هدف های سازمانی، پاداش های شخصی مناسبی دریافت کنند. 4- اشخاص در تحت شرایط مناسب هم در جستجو و هم پذیرش مسئولیت می‌باشند. 5- اشخاص جهت نواور بودن در حل مسائل سازمانی از ظرفیت لازم برخوردارند. 6- اشخاص با استعداد و زرنگ هستند ولی تحت شرایط حاکم بر اکثر سازمانها از توان بالقوه‌ی آنها استفاده‌ی کامل نمی‌شود.

نظريه های فرآيندي

1- نظریه انتظار: این نظریه، علت این را که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می‌دهند و انتخاب می‌کنند، شرح می‌دهد و انگیزه‌ی هر رفتار را با موارد زیر معین می‌کند: (الف) ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداشهایی که محتملاً از یک رفتار معین حاصل می‌شود. (ب) جذابیت آن پاداش در ارضای نيازهای او.

این نظریه، نشان می‌دهد که یک فرد، فقط هنگامی اقدام به انتخاب رفتاری می‌کند که معتقد باشد احتمال زیادی در به دست آوردن نتایج مطلوب وجود دارد.

2- نظریه انتظار و برابری: در این نظریه انگیزش فرد تابعی است از:

(الف) اعتقاد به اینکه کوشش به انجام کار منجر خواهد شد

ب) اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه‌ی مطلوب ختم می‌شود

ج) جذابیت نتایج: شدت نیازی که به وسیله‌ی این نتایج برآورده خواهد شد.

همچنین، رضایت تابعی از نتایج کسب شده است و تصور فرد از عدالت و انصاف منظور شده، در گروی تحقق این نتایج است.

پاداش‌ها نیز بر دو نوع است:

الف) پاداش درونی(باطنی) نظیر چالشی بودن کار، ارضای نیاز به شهرت با انجام کار و غیره.

ب) پادash های خارجی(عارضی) نظیر پول، مقام، موقعیت و غیره.

فصل هشتم: ارتباطات

مقدمه

ارتباط مؤثر با اهداف و درک انگیزه‌های آنان، باعث توفیق مدیریت در انجام وظیفه رهبری است.

اهمیت ارتباطات

ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر، نقش سیستم ارتباطی یا به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. مدیران برای هماهنگ کردن و تنظیم وقت خود از ارتباطات مؤثر بهره می‌گیرند.

فرآیند ارتباطات و عناصر اساسی آن

ارتباط سازمانی فرآیندی است که مدیران به کمک آن سیستمی برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگانهای فراوان داخل و خارج سازمان برقرار می‌سازند. این فرآیند در برگیرنده‌ی عناصری است که عبارتند از:

- 1- فرستنده(منبع)
- 2- گیرنده(مقصد)
- 3- مفهوم ذهنی پیام(فکر و اندیشه)
- 4- مفهوم عینی پیام(علام نشان دهنده‌ی پیام)
- 5- ارسال پیام که در آن مناسب بودن کanal برای ارسال پیام، اهمیت زیادی دارد(کanal، وسیله‌ی ارسال پیام است)
- 6- دریافت پیام
- 7- تبدیل پیام به مفهوم ذهنی
- 8- درک پیام
- 9- پارازیت: عواملی که موجب نامفهومی پیام است که ممکن است به دلایل ذیل باشد:
 - 1-9 فرستنده، پیام را به درستی ادا نکند.
 - 2-9 پیام تحریف شده باشد.
 - 3-9 صدای ای از محیط در آن اثر گذاشته باشد.
 - 4-9 بی توجهی گیرنده
 - 5-9 عدم دقت گیرنده در تفسیر پیام
- 10- بازخور: واکنشهای گیرنده درباره‌ی پیام و انتقال آن به فرستنده را بازخور گویند که به رفع اشکالات و بهسازی ارتباطات کمک می‌کند.

انواع ارتباطات

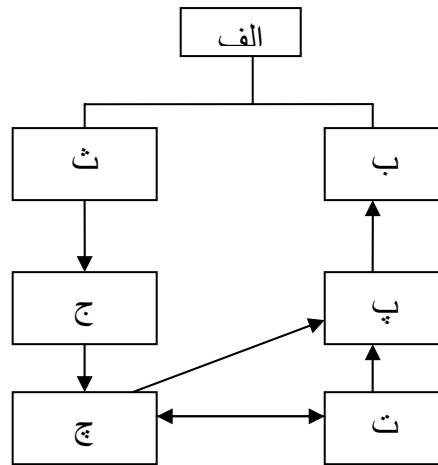
طبقه‌بندی ارتباطات از نظر عکس العمل در محیط استقرار به شرح ذیل است:

(الف) ارتباطات یک جانبی: اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک جانبی گویند.
(ب) ارتباطات دو جانبی: اگر گیرنده، نظرات خود را درباره‌ی محتوا پیام به اطلاع فرستنده برساند به آن، ارتباط دو جانبی گویند.
در مقایسه‌ی این دو ارتباط باید گفت که:

- 1- ارتباط یک جانبی، سریعتر و کار فرستنده‌ی پیام آسانتر است.
- 2- در ارتباط یک جانبی، به علت دقت کمتر، پارازیت و سردرگمی بیشتری دیده می‌شود.
- 3- ارتباط دو جانبی، از دقت بیشتری برخوردار است.
- 4- از آنجایی که تصمیم‌های برنامه ریزی نشده بیشتر در سطوح عالی مدیریت است، ارتباطات دو جانبی، مناسبتر و مؤثرتر است.
- 5- ارتباط یک جانبی، هنگامی مناسب و مؤثر است که پیام حالت تکراری و یکنواخت داشته باشد.

ارتباطات افقی، عمودی و مورب

ارتباطات، از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند به سه دسته تقسیم می‌شوند:
1- ارتباطات افقی 2- ارتباطات عمودی: ارتباطات عمودی شامل دو بخش است: (الف) ارتباطات از بالا به پایین ب) ارتباطات از پایین به بالا
3- ارتباطات مورب نمودار زیر این ارتباطات را به خوبی نمایش می‌دهد:



در نمودار بالا، ارتباط بین «ث» و «ج» عمودی از بالا به پایین، ارتباط بین «ث» و «پ» عمودی از پایین به بالا، ارتباط بین «ت» و «چ» افقی و ارتباط بین «پ» و «چ» مورب است.

ارتباط میان افراد

فرآیند تبادل اطلاع و انتقال معنی میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک را ارتباط میان افراد گویند. این ارتباط می تواند به اشکال خیلی به یکی، یکی به چندین، یک به یک و یکی به خیلی باشد؛ که عموماً در نظام سلسله مراتبی سازمانها، مورد خیلی به یکی مردود شمرده می شود.

ارتباطات در سازمان

سازمانها، سیستم های کسب هدف هستند. هدفها با حل مسائل و انجام عملیات به دست می آیند و بدان جهت لازم است که تصمیمهای تازه به سایر تصمیم گیرندگان یا به گروه عملیات انتقال یابد. بنابراین، تصمیم گیرندگان و عاملان انتقال پیام، به عنوان قسمتی از شبکه ارتباطات، اطلاعات را رد و بدل می کنند. این شبکه ها در دو قالب مختلف از جهت شکل و عملکرد، تأثیر مهمی بر سازمانهای رسمی و غیررسمی دارند:

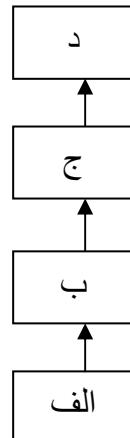
- ۱- سیستم های غیررسمی ایجاد شده به دلیل تعامل میان افراد.
- ۲- سیستم های رسمی ایجاد شده از طریق فرآیند سازماندهی.

سیستم های غیررسمی

این سیستم ها عموماً بر مبنای روابط غیررسمی بین اعضای سازمان شکل می گیرد. یکی از صاحب نظران چهار نوع طرح سیستم های غیررسمی را ارائه داده که در زیر می آید.

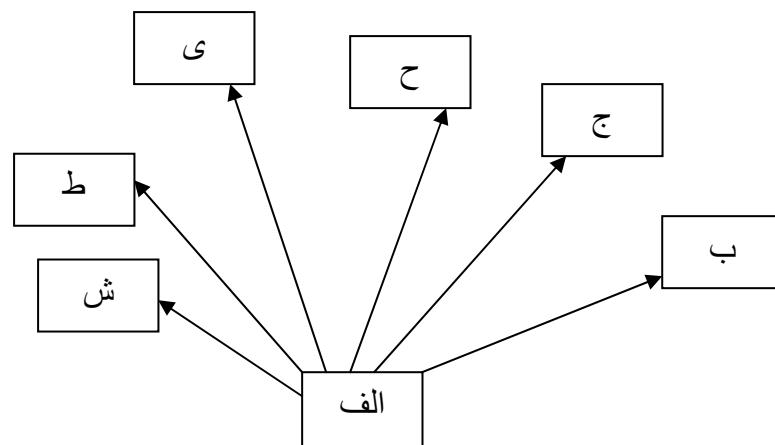
شبکه رشته ای:

در این شبکه، انتقال اطلاعات از حداقل دقت برخوردار است.



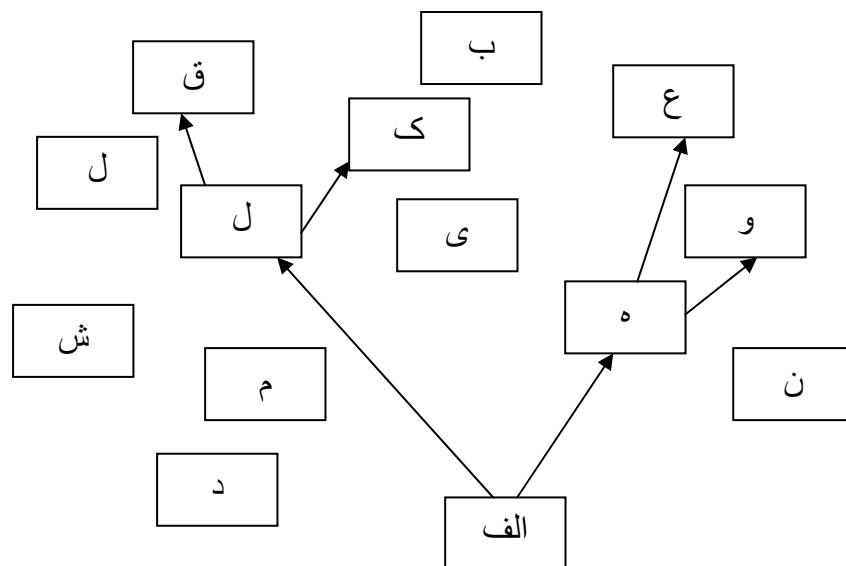
شبکه انشعابی:

این شبکه، اغلب برای اطلاعات مفید استفاده می شود.

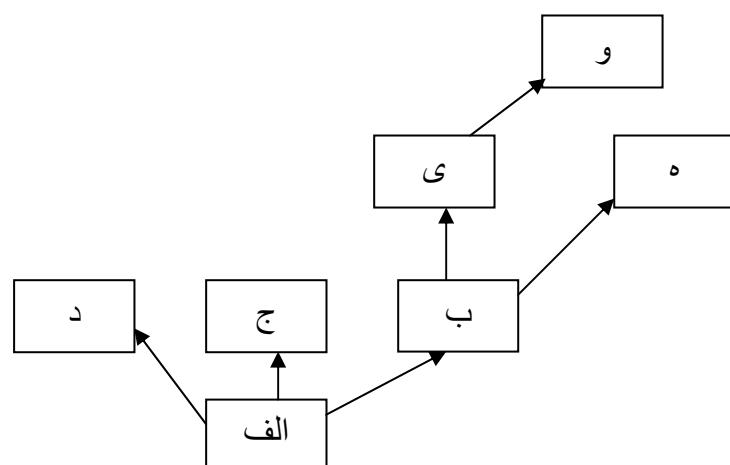


شبکه تصادفی:

در این نوع شبکه، فرد به طور تصادفی اطلاعات را می گیرد و به همین نحو پخش می کند. این شبکه، زمانی استفاده می شود که اطلاعات ناچیز و بی مانع است.



شبکه خوشه ای:



برخی از صاحبنظران، الگوی خوشه ای را کاراتر می دانند، زیرا که افراد کمی با دیگر افراد وابسته‌ی اطلاعاتی هستند.

سیستم‌های رسمی

برخی از نظریه‌پردازان، چهار عامل عمدۀ برای اثربخشی ارتباطات سازمانی ذکر کرده اند که عبارتند از:

- 1- کانالهای سمی ارتباطات که به دو دلیل ذیل مهم هستند:

الف) در برگیری فواصل رشد و توسعه

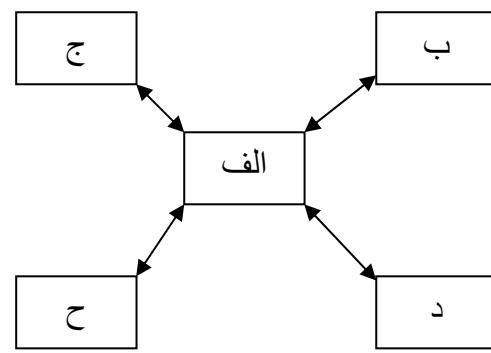
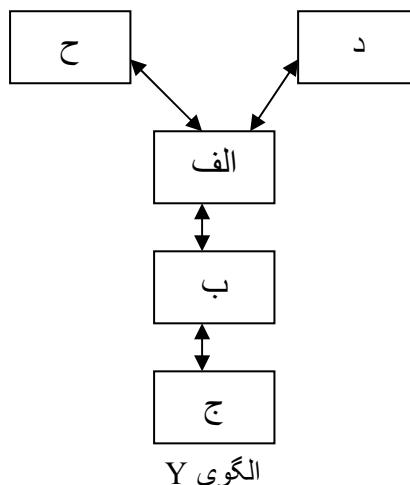
ب) جلوگیری از پخش اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان

2- ترکیب قدرت سازمانی که بر کارایی ارتباطات تأثیر می گذارد.

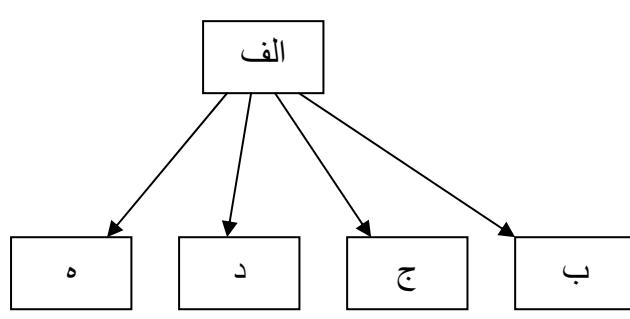
3- تخصص کاری در گروه‌های مختلف، ارتباطات را تسهیل می کند.

4- تملک اطلاعات، به این مفهوم که افراد بر مجموع اطلاعات و دانش‌های شغلی شان حق تصرف دارند.

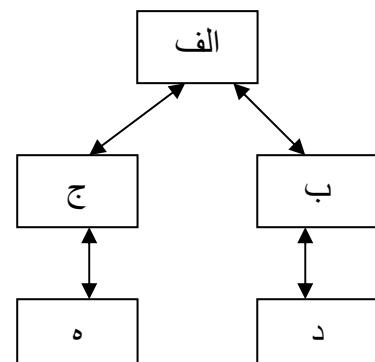
شش نوع شبکه‌ی ارتباطی رسمی وجود دارد:



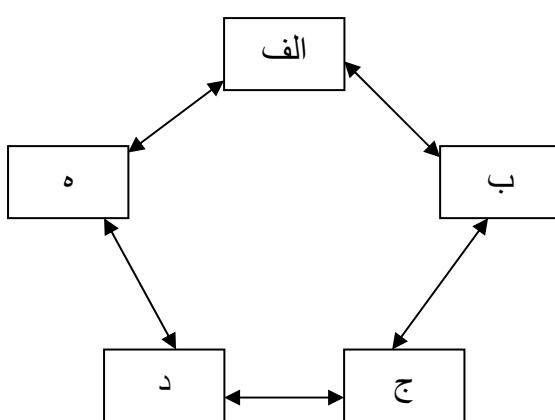
الگوی ستاره‌ای



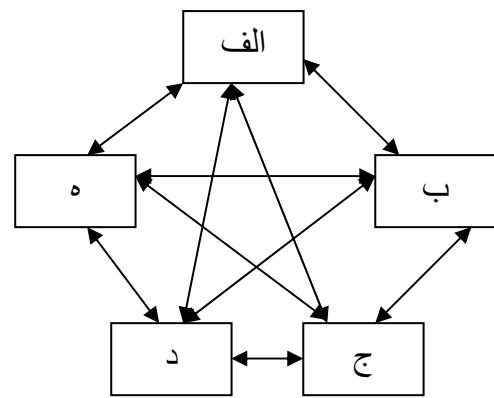
الگوی مرکزی



الگوی زنجیره‌ای



الگوی دایره ای



الگوی همه جانبی

چگونگی حذف موانع ارتباطی در سازمان
به منظور حذف موانع ارتباطی سازمان، ابتدا باید فرآیند پیچیده‌ی ارتباطی و صحت تشریح علائم را شناخت؛ ضمن آنکه باید در فهم موانع اصلی ارتباطات نیز کوشید. توجه به موارد زیر در حذف موانع ارتباطی مفید است:

- ۱- درجه اثربخشی و کارایی نارسانیهای سیستم ارتباطی را با استفاده از بازخور می‌توان بهبود بخشد.
- ۲- توجه به عوامل روانی، فرهنگی و غیره.
- ۳- موانع عمدۀ ارتباطات بین افراد: تمایز ادراکی، ارزش‌های فرهنگی، معانی(زبان)، انگیزه‌ها و پارازیت است.
- ۴- ارتباطات دو جانبه و سیستم بازخور بهترین شیوه‌ی حذف موانع ارتباطی است.

فصل نهم: کنترل

مفهوم و اهمیت کنترل

از طریق کنترل می‌توان از منابع و فعالیتهای اعضای سازمان، حداقل کارایی و اثر بخشی را در راستای اهداف سازمان به دست آورد. فقط با کنترل است که برنامه ریز به صحت پیش‌بینی خود پی‌خواهد برد. به همین دلیل، باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی انجام نمی‌شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه، مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند. خاصیت اصل کنترل در پویایی آن است که بر اساس آن می‌توان به اصلاح انحرافات، تطابق عملکرد ها با اهداف سازمان پرداخت. بنابراین می‌توان گفت که کنترل، علاوه بر ارتباط با همه‌ی عناصر مدیریت، رابطه‌ی ویژه‌ای با برنامه ریزی دارد.

تعریف کنترل

کنترل، فرآیندی است که مدیر از طریق آن، تطابق عملیات انجام شده را با فعالیتهای برنامه ریزی شده می‌سنجد. کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه‌جزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در بر گیرنده حداقل کارایی است. کنترل مقایسه‌ی بین «باید» ها و «هست» هاست که در آن، آنچه پیش‌بینی کرده ایم، باید ها و آنچه انجام شده، هست هاست. قیاس بین باید ها و هست ها، در واقع تأکیدی بر دائمی و مستمر بودن کنترل می‌باشد.

فرآیند کنترل

کنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام داد:

- ۱- تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل
- ۲- سنجش عملکرد در برابر معیارها (استانداردها)
- ۳- تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها
- ۴- اقدامات اصلاحی

مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه

تفسیر هدف‌های سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه گیری را تعیین استاندارد می‌نماید. استاندارد‌ها دارای انواع و اقسام مختلفند:

- ۱- استانداردهای کمی: مثل استانداردهای هزینه، درآمد
- ۲- استانداردهای کیفی: که بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد.
- ۳- استانداردهای مختلف: که ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی است.

مرحله دوم: مقایسه‌ی نتایج عملیات با هدف‌ها و استانداردها

شیوه‌های اساسی مقایسه عبارتند از:

- ۱- روش نمونه گیری: معادل روش استقرار است و زمانی از این روش استفاده می‌شود که تولید زیاد باشد.
- ۲- روش مشاهده و بحث غیررسمی: مشاهده کارکنان در زمان انجام آن؛ همچنین از طریق گفتگوهای غیررسمی با کارکنان می‌توان بر کار آنان نظرارت داشت.
- ۳- روش پیشگویی: مزیت عده‌ی این سیستم، توجه به چیزی است که احتمال وقوع آن می‌رود و به این صورت اقدامات پیش گیری امکان می‌یابد.
- ۴- روش گزارشات: گزارشات کتبی، به تنهایی یا همراه با توضیح شفاهی می‌تواند به عنوان سیستم اندازه گیری عملکرد به کار رود.

مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها

مقایسه نتایج عملیات با استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می‌شود؛ برای این مقصود مدیر کنترل،

باید به نقاط استثنایی توجه نماید. همچنین، مدیر باید در مقابل نقاط استراتژیک، «ناحیه‌ی بی اهمیت» را بیابد؛ چون ممکن است از نقاطی انحراف روی دهد، اما اهمیت چندانی برای انجام اقدامات اصلاحی نداشته باشد. ضمن تشخیص عوامل بحرانی که موجب انحراف در عملیات است، باید به بررسی علل انحراف در نقطه‌ای که اقدامات اصلاحی تمرکز یافته، پردازیم.

مرحله‌ی چهارم: اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی، به هنگام ملاحظه‌ی نتایج عملیات با حدی پایین تر از میزان استاندارد ارائه می‌شود. اقدامات اصلاحی، ممکن است شامل تعویض ماشین، تلاش جهت عرضه‌ی بیشتر با کیفیت بهتر، خدمات مناسب تر، و هدایت پیشگیرانه و غیره گردد.

تدابیر کنترل و نظارت

برای کنترل و به منظور اقدام اصلاحی، سرپرست از برخی تدابیر کنترل استفاده می‌کند:

- ۱- کنترل عملیاتی: در این شیوه، کنترل دوره‌های متفاوت عملیاتی (کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت)، نقش تعیین کننده‌ای در تنظیم عملیات (مانند تدارکات، بازاریابی و حسابداری) دارد.
- ۲- بودجه: در تعریف بودجه آمده است. «برنامه‌های یک سازمان به صورت ارقام پولی» که مدیران به کمک آن بر تمام فعالیتها، نظارت می‌کنند. به کمک بودجه می‌توان میزان توفیق برنامه‌های انجام شده در رسیدن به اهداف سازمان، یا حدود انحراف از برنامه‌های پیش‌بینی شده نیز استفاده کرد. دیگر مزیت بودجه این است که به هماهنگی فعالیتها مختلف یک موسسه، از طریق به کاربردن یک مبنای مشترک اندازه‌گیری و کنترل کمک می‌کند.
- ۳- گزارش‌های کنترل آماری: که منظور از آن گزارش‌های مستمر دوره‌ای (هفتگی، ماهانه و...) است که باید به طور مستمر تهیه شود. بررسی گزارش‌های کنترل آماری، مدیران را قادر می‌سازد بر فعالیتها، مسائل و مشکلات سازمان نظارت مستمر داشته باشند و تصمیمات لازم را اتخاذ کنند.
- ۴- گزارش‌های کنترل خاص: تفاوت این گزارش‌ها با سایر وسایل کنترل این است که عملیات خاصی را که برای منظوری خاص می‌باشد، به تشخیص مسئولین امر مورد رسیدگی قرار می‌دهد. تهیه‌ی این گزارشها به طور غیر مستمر و در حالات استثنایی انجام می‌شود.
- ۵- ارزشیابی داخلی: منظور از آن، رسیدگی به نحوه‌ی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، بسیج امکانات و کنترل در اجرای عملیات یک سازمان است.
- ۶- کنترل‌های همزمان: کنترل‌های همزمان، از اولین لحظه‌ی اجرا تا انتهای برنامه ادامه دارد.
- ۷- کنترل‌های مدیریتی: یکی از مهمترین تدابیر کنترلی، کنترل مدیریت است که مربوط به سنجش عملکرد مدیریت در بخش‌های گوناگون مالی، فروش، تبلیغات و همچنین چگونگی هدایت کارگران می‌باشد.

انواع کنترل

- با توجه به اینکه انجام دهنده‌ی کنترل چه کسی می‌تواند باشد، کنترل شکل‌های زیر را به خود می‌گیرد:
- ۱- کنترل پیش‌برنده: قبل از اینکه تمام عملیات به طور کلی انجام شود؛ نتایج، پیش‌بینی گردیده و اقدامات اصلاحی انجام می‌شوند.
 - ۲- کنترل‌های غربالی یا کنترل «بله، خیر»: در این روش، کار هر مرحله آزمایش می‌شود و آزمایش نیز با طرح پرسش‌هایی است که پاسخ آنها «بله» یا «خیر» می‌تواند باشد.
 - ۳- کنترل‌های پس از عمل: این نوع کنترل معمولاً پس از اتمام عملیات، برای بررسی نتایج به کار می‌رود. از نکات مثبت دیگر این کنترل، کاربردش در جهت تشویق و تنبیه پرسنل است. از نظر اینکه مدیران توان جلوگیری از انحرافات را قبل از وقوع داشته باشد، کنترل پیش‌برنده از اهمیت بیشتری برخوردار است.

ویژگیهای کنترل مؤثر

سیستم‌های کنترل مؤثر و قابل اطمینان، دارای ویژگیهای مشترک ذیلند:

- ۱- دقیق بودن اطلاعات
- ۲- گزارشات عملکرد به موقع آماده باشد.
- ۳- کنترل باید مبتنی بر هدف و برنامه‌ی مشخصی باشد.

- ۴- کنترل باید معقول و قابل درک باشد.
- ۵- سیستم کنترل باید مفرون به صرفه باشد.
- ۶- کنترل باید در نقاط استراتژیک انجام شود.
- ۷- کنترل مؤثر، به سیستم اندازه‌گیری عینی و دقیق نیاز دارد.
- ۸- انعطاف پذیری کنترل
- ۹- کنترل باید با تفاوت‌های فردی قابل انطباق باشد.
- ۱۰- کشف کنندگی
- ۱۱- کنترل باید متناسب با پست سازمانی باشد.
- ۱۲- سیستم کنترل، هر چند وقت یکبار باید مورد تجدید نظر قرار گیرد.

عوامل مؤثر در کنترل

عوامل مؤثر در کنترل سازمانهای امروزی عبارتند از:

- تغییرات محیطی: تغییرات در قوانین و بازار، ادغام با سایر سازمانها
- پیچیدگی: سازمانهای بزرگ نیازمند برنامه‌ریزی دقیقی برای نیل به اهدافشان می‌باشند.
- اشتباہات: کنترل سیستم، به مدیران فرصت می‌دهد تا قبل از اینکه اشتباہات بحران افزایش شوند، آنها را کشف و پیشگیری نمایند.
- تقویض اختیار: بر اساس یک سیستم کنترلی، مدیران از میان زیردستان، جهت انجام وظایف تعیین می‌شوند.

مشکلات کنترل

مدیران، جهت اجرای کنترل در سازمان با مشکلاتی مواجه اند که عبارتند از:

- ۱- مقاومت کارکنان در برابر کنترل: چون کنترل، معمولاً با تنبیه یا تشويق همراه است و با توجه به اینکه بیشتر بر نقاط ضعف تأکید می‌کند، کارکنان می‌پنداشند که کنترل به معنای سرزنش آنهاست؛ از این رو در مقابل آن مقاومت می‌کنند.
- ۲- مشکل دسترسی برنامه‌ریزان و مدیران به نتایج کنترل: گاهی اوقات، نتایج کنترل، به موقع در اختیار مسئولین قرار نمی‌گیرد.
- ۳- انتخاب استانداردها باید واقعی و منصفانه باشد: در انتخاب استانداردها، باید دقت کافی به عمل آید تا بتوان از آنها به طور کامل استفاده کرد.