بسمه تعالی

رهروان دانش

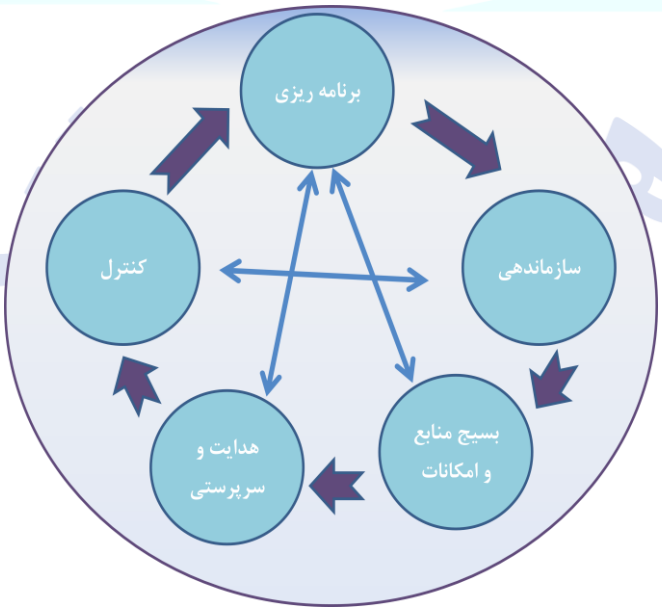
www.mfrd.ir

مبانی سازمان و مدیریت

بخش اول- نظریه‌های سازمان و مدیریت

مدیریت

تعریف اول: فرآیند به‌کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است، که از طریق وظایفی همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می گیرد.



علی پوراشراف

با توجه به تعریف بالا می توان به نکات زیر اشاره کرد:

۱- مدیریت یک **فرآگرد** است.

۲- مدیریت نیازمند هدایت **تشکیلات انسانی** می‌باشد.

۳- جهت رسیدن به مدیریت موثر نیازمند **تصمیم‌گیری مناسب** و دستیابی به **نتایج مطلوب** است.

۴- مدیریت کارآ، متضمن **تخصیص و مصرف مدبرانه منابع** است.

۵- مدیریت بر **فعالیتهای هدفدار**، تمرکز دارد.

تعریف دوم: مدیریت عبارت است از **انجام دادن کارها** از **طریق دیگران**.

نکته : مدیری که بتواند از ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی افراد زیر مجموعه خود استفاده کند را **مدیر موثر** و همچنین به مدیری که بتواند ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی افراد زیرمجموعه را بدست آورد (حداقل سطح عملکردی کارکنان) **مدیر موفق** گویند.

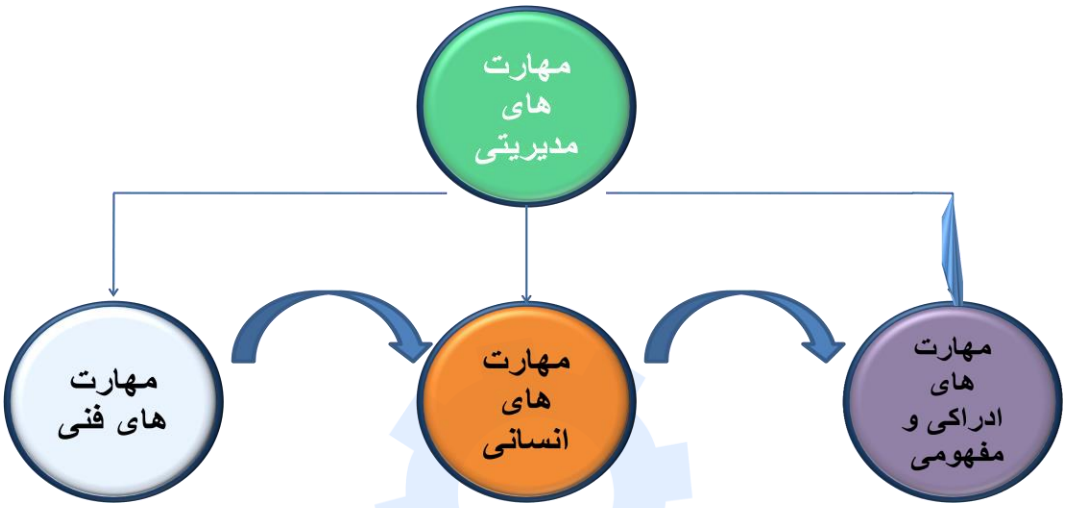
مهارت های مدیریتی

به اعتقاد "کتز. و .کان" می توان مهارت های مدیریتی را به ۳ قسمت تقسیم بندی کرد

۱- مهارت های فنی :

۲- مارت های انسانی :

۳- مهارت های ادراکی و مفهومی :



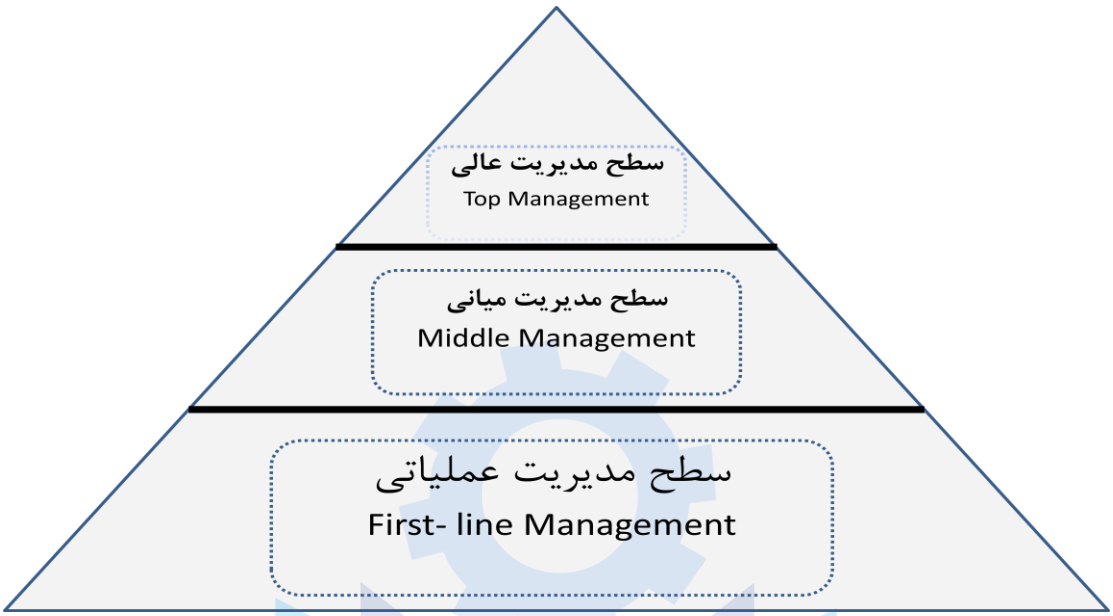
سطوح مدیریت

هر مدیر با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط و مقتضیات موجود به درجاتی از مهارتهای مدیریتی نیاز دارد.

۱- **سطح عملیاتی** : افراد پرمشغله، که برای نظارت مدام در رفت و آمد هستند و بیشتر وقت خود را به همکاران و زمان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج سازمان تخصیص می دهند. (در مجموع زمان اندکی را صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی و مطالعه می کنند).

۲- **سطح میانی** : کار مدیران میانی نظارت بر مدیران عملیاتی است و به‌طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش می‌دهند (این افراد بیشتر وقت خود را صرف جلسات، تحلیل داده ها، آماده‌سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تنظیم برنامه و طرحهای عملی بر مبنای تصمیمهای مدیریت عالی و برنامه‌ریزی فعالیت سرپرستان می‌کنند).

۳- **سطح عالی** : بر اساس مطالعات انجام شده بخش عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله، با کار مدیریان عملیاتی شباهت دارد. با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده‌تری درگیر برنامه‌ریزیهای جامع و بلندمدت می شوند. مدیران عالی، عملکرد کاری واحدهای عمده سازمان را بررسی می‌کنند، درباره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تر تبادل نظر می کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج سازمان می‌گذرانند.



سطح مدیریت	مقام	عنوان
عالی	ریاست - معاونت	رئیس – معون اجرایی
میانی	مدیر کل	مدیر خرید
عملیاتی	سرپرست	سرپرست تولید

اهمیت مدیریت

کونتز، مدیریت را مهمترین زمینه فعالیتی انسان می‌داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و همه نهادهای اجتماعی این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند.

آموزش مدیریت

به‌منظور یادگیری دانش مدیریت از ۲ روش استفاده می شود. ۱) از طریق آموزش ۲) ضمن انجام کار (یادگیری از طریق انجام کار به کندی صورت می گیرد و کافی نیست و از طرفی مطالعه کتب مختلف در زمینه مدیریت به‌تنهایی مطلوب نیست، لذا باید ترکیبی از این دو روش را به‌کار برد).

اثربخش و کارایی(از نگاه پیتر دراکر)

اثربخشی : انجام کارهای درست (در اثربخشی خود هدف مورد توجه واقع می شود)

کارآیی : انجام درست کارها (راههای رسیدن به هدف با کمترین زمان و هزینه مورد توجه است)

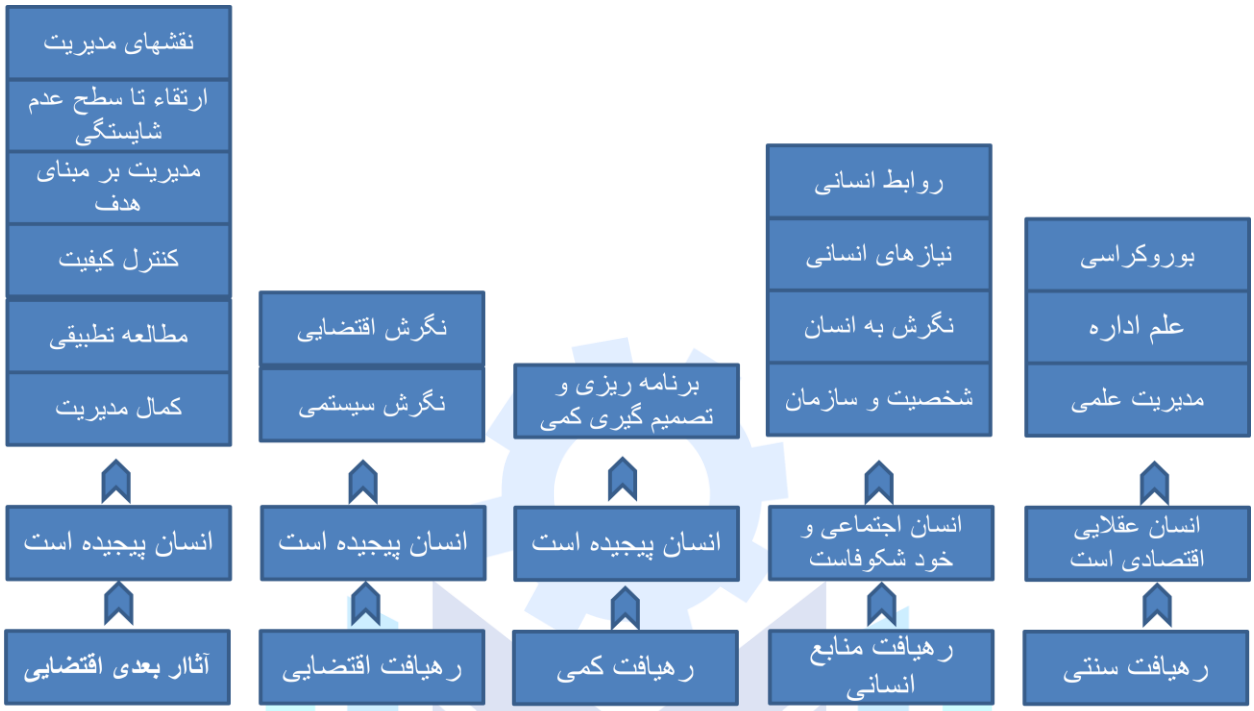
اثربخشی + کارآیی = بهره‌وری

بهره‌وری : هنگامیکه که هدف درستی با کمترین زمان و کمترین هزینه تحقق یابد، بهره‌وری صورت می‌گیرد.

سازمان

مجموعه ای از افراد که بطور آگاهانه برای تحقق اهدافی معین، به‌صورت مستمر همکاری می‌کنند.

الف) رهیافت های سنتی به مدیریت



۱- نظریه مدیریت علمی

تیلور که پدر مدیریت علمی نیز نامیده می‌شود، براین باور بود که بسیاری از کارکنان هم عصرش، کمتر از ظرفیت واقعی خود کار می‌کنند. او تصور می‌کرد که این مسأله با رهیافتی منظم، مبتنی بر هدایت و حمایت کارکنان توسط سرپرستان و ارضاء نیازها و انگیزه‌های پولی کارکنان قابل حل است.

بعبارتی وی تلاش نمود تا بهره‌وری در سازمانها را افزایش دهد، از دیدگاه وی زمان سنجی و حرکت سنجی(حرکت سنجی به معنای کاهش حرکتهای جسمانی کارگران تا حد حرکتهای ضروری و اساسی و زمان سنجی یعنی صرفه جویی در زمان انجام کار) ابزاری اصلی در جهت تضمین بهره‌وری در سازمان است، که این امر موجب استاندارسازی می‌شود، این استانداردها موجب روشن سازی وظایف می‌شود و بر اساس آن می‌توان افراد را تشویق یا تنبیه نمود.

تیلور چهار اصل را به عنوان اصول مدیریت علمی پیشنهاد کرد:

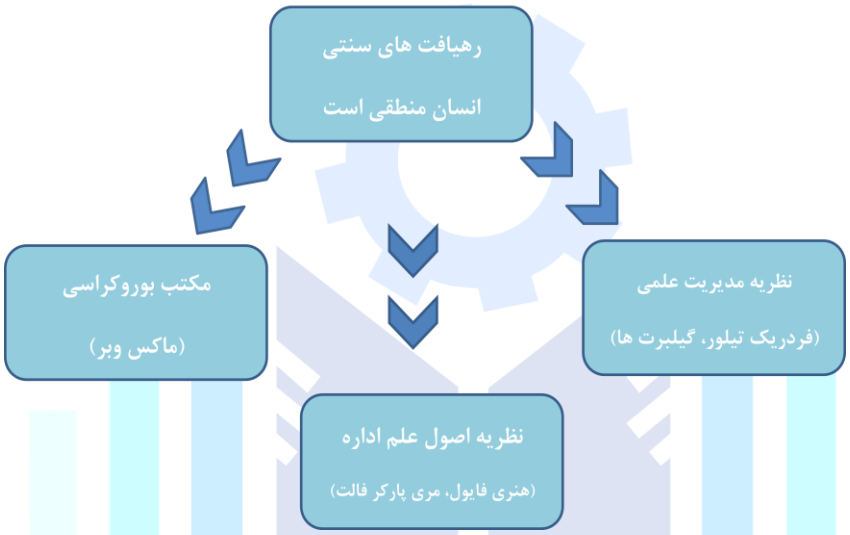
۱- علمی کردن فعالیت های هر شغل (شامل تدوین قوانین حرکت-استاندارد کردن انجام کارها-ایجاد شرایط کاری مناسب).

۲- انتخاب دقیق کارکنان(با توجه به تواناییهای مورد نیاز برای هر شغل).

۳- آموزش دقیق کارکنان انتخابی و فراهم کردن انگیزه های مناسب برای جلب همکاری آنان.

۴- حمایت از کارکنان(از طریق برنامه ریزی کردن کار آنها و هموار کردن راه انجام کار).

رهیافت های سنتی به مدیریت



۲- نظریه فرآیند مدیریت (اصول علم اداره)

رهیافت سنتی دوم به مدیریت مبتنی بر تلاش برای شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیران موفق بود. فایول کل سازمان را در قالب پیکره‌ای واحد تصور می کرد و فعالیت‌های آن را به شش دسته قابل تقسیم می‌دانست: فنی و تولیدی، بازرگانی، مالی، ایمنی، حسابداری و مدیریت. (وی از اولین کسانی بود که وظایف مدیریت را به پنج قسمت برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل تقسیم بندی کرد و معتقد بود که مهمترین فعالیت های سازمانی، فعالیت مدیریتی است).

فایول حاصل تجربیات خود را در قالب چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد:

اصول چهاردهگانه مدیریت فایویل

۱- **تقسیم کار** : کاهش تنوع مسئولیتها و کارهایی که هرکس انجام می‌دهد، تا بدین وسیله مهارت و عملکرد وی بهبود یابد.

۲- **اختیار** : میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد (حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را اختیار می‌گویند و همچنین مسئولیت یعنی الزام به پاسخگویی در برابر نتایج).

۳- **انضباط** : عبارتست از اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان.

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

۵- **وحدت مدیریت** : برای اجرای هر برنامه واحد، باید یک مدیر مسئول تعیین شود.

۶- **تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی** : اهداف و منافع عمومی بر منافع و اهداف فردی اولویت دارد.

۷- **جبران خدمت کارکنان** : بایستی به همه کسانی که به طور موثر برای تحقق هدف کوشیده اند، پاداش منصفانه‌ای پرداخت شود.

۸- **تمرکز** : سازمانها نیازمند آنند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند و فعالیتهایشان هماهنگ گردد.

۹- **سلسله مراتب** : مسیر صدور دستور، معمولا از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء ختم می‌شود، بدین ترتیب هر نوع ارتباط رسمی باید از طریق خط فرماندهی صورت پذیرد و وحدت مدیریت را ممکن سازد.

۱۰- نظم : رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد (نظم عبارتست از انتخاب صحیح و قرار دادن افراد در جای مناسب خودشان؛ انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده از اشیاء در جای مناسب.

۱۱- عدالت : اگر با کارکنان سازمان، منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند.

۱۲- ثبات : کارکنان پس از تسلط بر کار، به بهره‌دهی کامل می‌رسند. حال اگر قبل از بهره‌دهی کامل جابجا شوند، هم هزینه‌هایی که سازمان برای آموزش آنها پرداخته است به هدر می رود و هم روحیه آنها تضعیف می‌گردد.

۱۳- **ابتکار عمل** : اگر برای انجام همه کارها برنامه ریزی شود و برنامه ها به طور موفقیت آمیز به اجرا درآیند، ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهد بود.

۱۴- **احساس وحدت و یگانگی** : وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می‌افزاید. بنابراین مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته جمعی تلاش کند.

۳- نظریه بوروکراسی

وبر روشنفکر آلمانی براین باور بود که افراد به‌دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبارشان اقتدار می‌یابند و در منصبهای اصلی و مهم ساختار اجتماعی قرار می گیرند، نه به دلیل تواناییها و شایستگیهایشان؛ به همین دلیل او مدعی بود که سازمانها با همه ظرفیت و توان خود کار نمی‌کنند؛ بنابراین باید شکل جدیدی از سازمان را طراحی کرد که به حل این مسأله کمک کند. در عمق تفکر وبر، مفهوم بوروکراسی قرار دارد؛ یعنی شکل سازمانی مطلوبی که به طور منطقی طراحی گردد، بسیار کارآ باشد، از اصول منطق و نظم پیروی کند، و برمبنای اختیار مشروع بنا نهاده شود.

ویژگیهای بوروکراسی

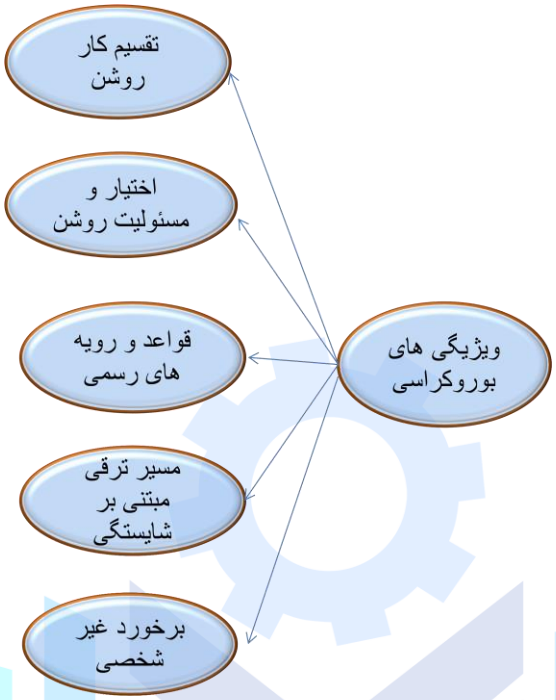
۱- **تقسیم کار روشن** (مشاغل بخوبی تعریف می شوند و کارکنان در انجام آنها بسیار مهارت می یابند).

۲- **سلسله مراتب اختیارات روشن** (اختیار و مسئولیت برای هر منصب بخوبی تعریف می‌شود و هر مقامی به مقام بالاتر از خود، گزارش می دهد).

۳- **قواعد و رویه های رسمی** (دستورالعمل های مکتوب، رفتار و تصمیمها را هدایت می کند و سوابق پرونده‌ها به طور مکتوب نگهداری می‌گردد).

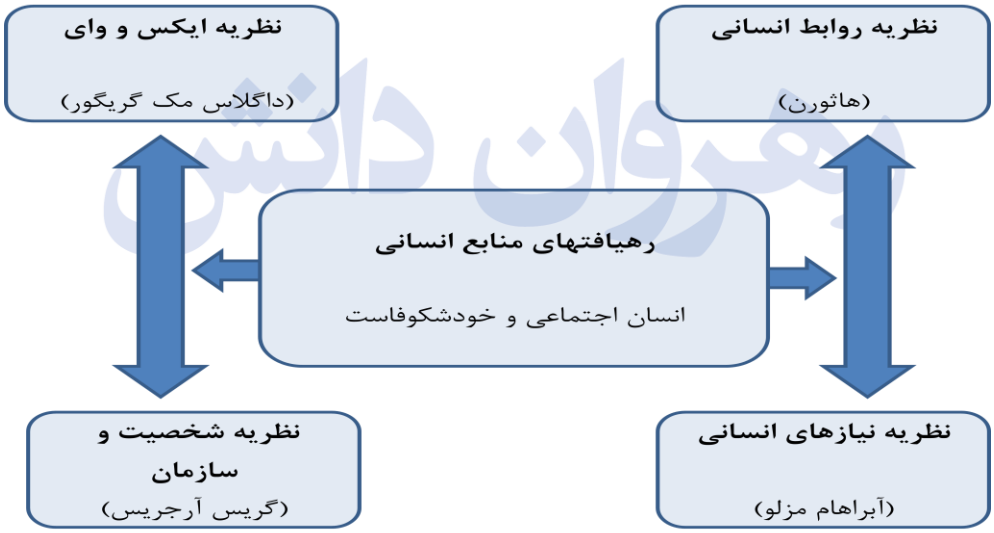
۴- **برخورد غیر شخصی** (قواعد و رویه ها به طور یکسان و بدون استثناء در مورد همه رعایت می‌شود و با هیچ کس برخورد ویژه صورت نمی‌پذیرد).

۵- **مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی** (انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی و عملکرد آنان صورت می‌پذیرد).



ب) رهیافت‌های منابع انسانی به مدیریت

رهیافت منابع انسانی بر این باور است که انسانها اجتماعی و خودشکوفایند. فرد در محیط کار در جستجوی ارضاء روابط اجتماعی است، به فشار گروهی پاسخ می‌دهد و خواهان خودشکوفایی است. شاخه‌های عمده رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت شامل نظریه روابط انسانی، نظریه نیازهای انسانی، نظریه X و نظریه Y و نظریه شخصیت و سازمان است.



۱- نظریه روابط انسانی(مطالعات هاثورن)

مطالعات هاثورن بیان می‌دارد که رمز بهره وری و افزایش تولید آن است که سازمان علاقه بیشتری به کارکنان خود نشان دهد، به‌طوری که رضایت کارکنان از کار در سازمان افزایش یابد.

طبق یافته های مطالعات هاثورن، نتایج ذیل به دست آمد:

- کارکنان صرفا با پول برانگیخته نمی‌شوند و عوامل شخصی و اجتماعی، بر انگیزش آنان اثر دارد.
- نگرش های فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده‌ای بر رفتار کارکنان دارند.
- سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره‌وری آنان اهمیت دارد.
- همچنین مشخص شد که درباره شخصیت گروههای غیر رسمی و تأثیر آنها بر عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.

۲- نظریه نیازهای انسانی(نظریه مزلو)

نظریه مزلو در مورد نیازهای انسانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و نظریه‌ای بنیانی محسوب می شود. این نظریه مبتنی بر پنج فرض عمده درباره اهمیت انسان است:

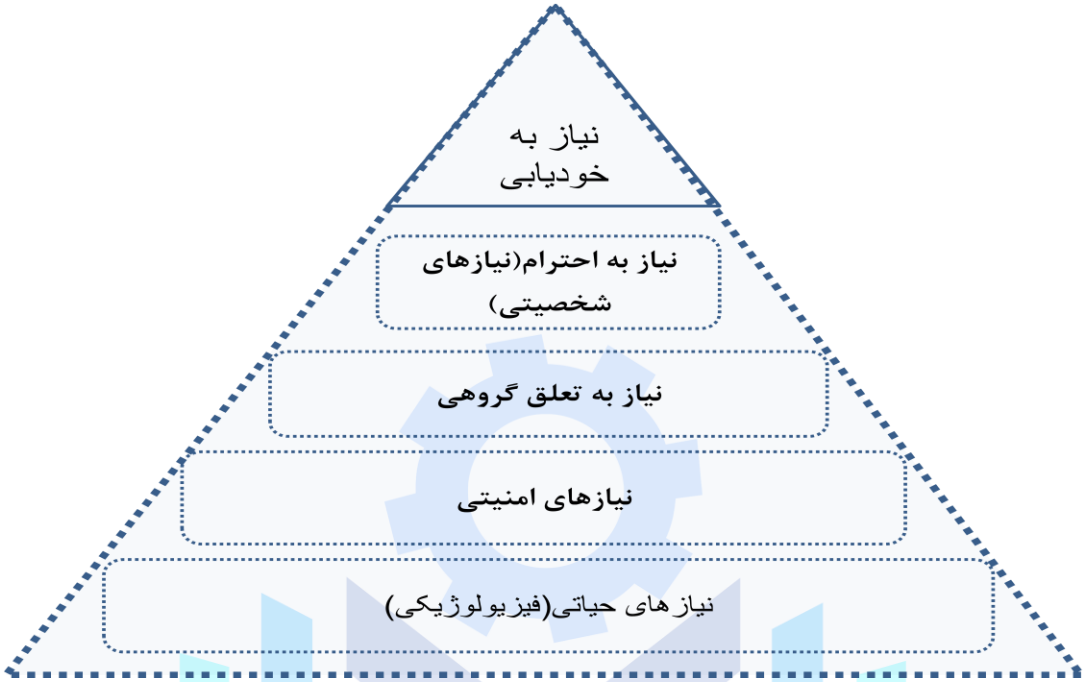
۱- اصل منسجم بودن وجود انسان (هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است).

۲- اصل موقتی بودن ارضاء نیاز انسان (هرگز یک انسان به طور دائمی ارضاء نمی‌شود).

۳- اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان (نیازهای آگاهانه انسانها متنوع تر از نیارهای نهانی آن است).

۴- اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده (پس از ارضاء هر نیاز، انسان موقتا سعی می کند تا سایر نیازهای ارضاء نشده خود را برطرف سازد).

۵- اصل توالی (نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتا قابل پیش بینی مطرح می‌شوند و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می یابند).



۳- نظریه X و Y (داگلاس مک گریگور)

وی طرز تلقیها و نگرش های مدیران را در مورد انسان به دو گروه تقسیم کرد:

الف)مفروضات تئوری X: (نگاه بدبینانه)

۱- بیشتر انسانها ذاتا تنبل و از کار بیزارند.

۲- بیشتر انسانها از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند که تحت هدایت دیگری قرار گیرند.

۳- برای انگیزش انسانها باید از مشوقهای مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد.

۴- قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسأله تنها در تعداد محدودی از افراد یافت می شود.

۵- بیشتر مردم باید تحت کنترل دقیق قرار بگیرند، زیرا معمولا افراد از علاقه کافی برای کار برخوردار نیستند.

الف)مفروضات تئوری Y: (نگاه خوشبینانه)

۱- کار بطور طبیعی مانند بازی است.

۲- معمولا افراد مسئولیت پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت هستند.

۳- انگیزش در سطوح نیازهای مربوط به وابستگی اجتماعی، اعتبار و خودشکوفایی و نیز نیازهای فیزیولوژیک و امنیت صورت می‌گیرد.

۴- قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسأله بطور طبیعی بین جمعیت انسانها توزیع شده است.

۵- کنترل را می‌توان به خود افراد واگذار کرد. در واقع شیوه خود کنترلی موثرتر از کنترل توسط دیگران است.

۴- نظریه شخصیت و سازمان(کریس آرجریس)

وی اعتقاد دارد که افراد با رشد خود از ویژگی های یک انسان نابالغ بسوی ویژگی های انسان بالغ تغییر پیدا می‌کنند. ویژگی های مهم این دو وضعیت عبارتند از:

ج) رهیافت کمی به مدیریت

اساس رهیافت کمی به مدیریت، براین فرض استوار است که استفاده از روشهای ریاضی، به بهبود تصمیم گیری و حل مسائل مدیریتی کمک می‌کند.

۱- علم مدیریت

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

۱- پیش بینی های ریاضی (برای تعمیم گذشته به آینده و استفاده در فرآگرد برنامه‌ریزی).
۲- مدل سازی موجودی انبار (برای کنترل موجودی و تعیین مقدار سفارش و نقطه سفارش مجدد اغلام مورد نیاز).
۳- برنامه ریزی خطی (برای تخصیص منابع کمیاب به مصارف گوناگون).
۴- نظریه صف (برای تخصیص نیروی انسانی خدماتی یا ایستگاههای کاری به منظور به حداقل رساندن زمان تأخیر و هزینه ارائه خدمات به مشتریان).
۵- مدل های شبکه (برای تفکیک کارهای بزرگ و طرحهای پیچیده به اجزای کوچکتر).
۶- شبیه سازی (برای تسهیل مدل سازی مسائل و آزمون راه حل های گوناگون، تحت مفروضات متفاوت).

روشها و فنونی که تحت عنوان رهیافت کمی به مدیریت مطرح می شوند از ویژگی های ذیل برخوردارند:

۱- تمرکز بر تصمیم گیری برای نیل به اهداف مدیریتی؛
۲- استفاده از شاخص های اقتصادی تصمیم گیری مانند هزینه، درآمد و نرخ بازگشت سرمایه؛
۳- استفاده از مدل های ریاضی با در نظرگرفتن قواعد و روابط کمی پیچیده؛
۴- استفاده از رایانه برای پردازش سریع اطلاعات در مقدار زیاد؛

لازم به ذکر است که رهیافت منابع انسانی نسبت به رهیافت کمی نقش موثرتری بر عمل مدیریت داشته است. دلایل احتمالی عبارتند از:

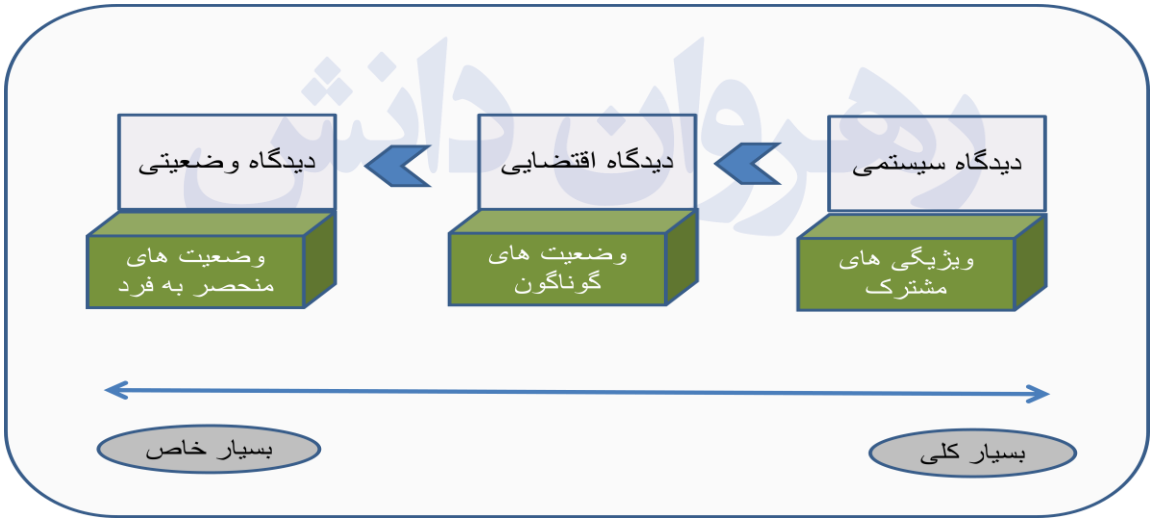
۱- عدم آشنایی بسیاری از مدیران با ابزارها و روشهای کمی؛
۲- گستردگی و آشکار بودن مسائل رفتاری در مجموعه مسائل مدیریتی؛
۳- تمایل و توان مدیران و دانشجویان مدیریت در حل مسائل رفتاری (با توجه به دشواری طراحی مدل های مجرد و حل مسائل کمی در مقایسه با سهولت ایجاد ارتباط میان واقعیتها و مسائل رفتاری).

د) رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت

مبانی اصلی رهیافتهای جدید به مدیریت برمبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل می گیرند.

نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت. بر مبنای این نظریه، از تحلیل داده‌ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌شود. نظریه پردازان اقتضایی که گاهی رهیافت وضعیتی نامیده می‌شود، بر این باورند که انسانها موجوداتی پیچیده و تحول پذیرند و نیازهای متعدد، متنوع و متغیری دارند. از اینرو توصیه می‌کنند که مدیران باید متناسب با تفاوتهای فردی کارکنانشان، مجموعه متنوعی از راهبردهای مدیریتی و فرصتهای شغلی را برای آنها فراهم آورند. دیدگاه اقتضایی براین پیش فرض تکیه دارد که بهترین روش وجود ندارد و به همین دلیل می‌توان گفت که همه چیز بستگی دارد به ... این پرسش مطرح می‌شود که به چه چیز بستگی دارد؟ چهار متغیر مشهور اقتضایی، که از میان یکصد متغیر به طور متداول جهت تصمیم گیری مورد استفاده قرار می‌گیرند به قرار زیر می باشد. لذا در این دیدگاه نه تنها مدیر باید به وضع موجود تکیه کند بلکه تأثیر راه حل های ارائه شده بر الگوهای رفتاری سازمان را نیز در نظر داشته باشد.

۱- اندازه سازمان؛
۲- تکراری بودن فرآیند تولید؛
۳- عدم اطمینان محیطی؛
۴- تفاوتهای فردی.



روندهای جدید در رهیافت های عمده بر مدیریت

نظریه نقش های مدیریتی

مینتزبرگ با مطالعه منظم فعالیت های مدیران اجرایی پنج سازمان متفاوت نتیجه می گیرد که مدیر برای انجام وظایف مدیریتی(برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل) به فعالیت های گوناگون می‌پردازد. وی معتقد است که مدیر نقشهای ذیل را ایفا می کند.

الف) نقشهای متقابل شخصی

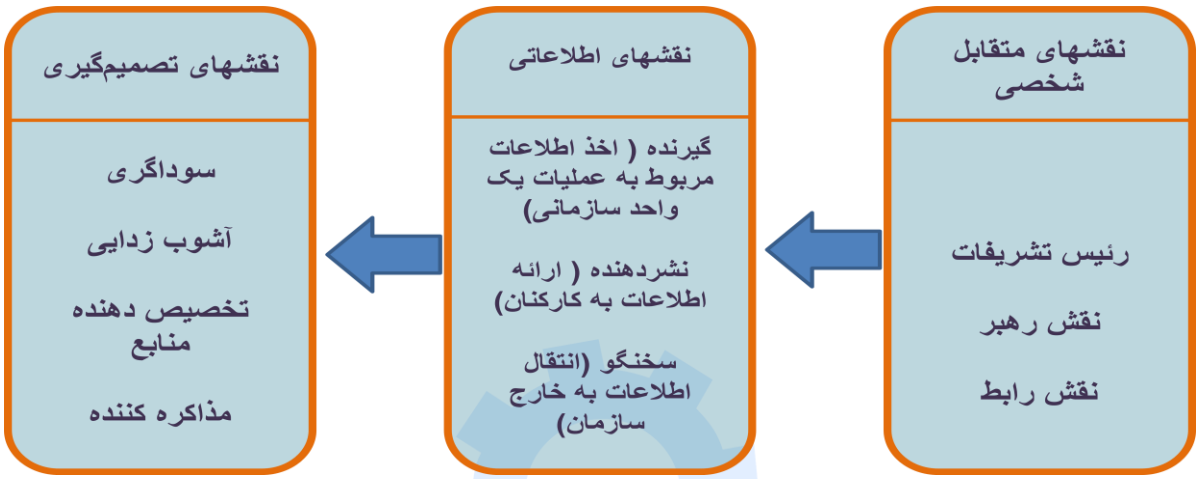
۱- رئیس تشریفات؛
۲- نقش رهبر؛
۳- نقش رابط.

ب) نقشهای اطلاعاتی

۱- گیرنده (اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی)؛
۲- نشردهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان)؛
۳- سخنگو (انتقال اطلاعات به خارج سازمان).

ج) نقشهای تصمیم‌گیری

۱- سوداگری
۲- آشوب زدایی
۳- تخصیص دهنده منابع
۴- مذاکره کننده



نقش های آدیزس

آدیزس معتقد بود که مدیران برای اداره موثر سازمان بایستی به ایفای چهار نقش اساسی بپردازند:

۱- **نقش تولیدی** : در این نقش مدیر باید نتایجی برابر با رقیب یا بهتر از آن کسب کند.

۲- **نقش اجرایی** : مدیر در نقش اجرایی خود، برنامه زمانبندی شده‌ای تهیه می‌کند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل و برقراری انضباط می‌پردازد.

۳- **نقش ابداعی** : مدیر در این نقش سعی می‌کند تا با بهره‌گیری از قدرت تشخیص و نوآوری، برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگی های نظام اجرایی موجود اقدام کند.

۴- **نقش ترکیبی** : مدیر در نقش ترکیبی، راهبرها و استراتژی های فردی را به اهداف گروهی و ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی مبدل می‌کند.

آدیزس بر این باور بود که اگر مدیر فقط به ایفای یکی از چهار نقش مذکور بپردازد، سبک مدیریت وی بسیار نادرست و نامطلوب خواهد بود. از طرفی مدیران اندکی وجود دارند که می‌توانند هر چهار نقش مدیریتی را به طور کامل ایفا کنند، چرا که این مدیران باید هم از تخصص فنی بالا، هم از قدرت اجرایی کافی، هم از توان ابداع و ابتکار مطلوب و هم از قدرت ترکیب کنندی لازم برخوردار باشند. اما نقش ترکیبی، نقشی است که همه مدیران ناگزیر از ایفای آنند؛ یعنی اگر یک مدیر توان ایفای نقشهای تولیدی، اجرایی و ابداعی را نداشته باشد، می تواند از دیگران کمک بگیرد، ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده دار شود.

بخش دوم- فراگرد مدیریت

الف) نوآوری و خلاقیت

خلاقیت عبارتست از به کارگیری تواناییهای ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. فراگرد خلاقیت عبارتست از هر نوع فراگرد تفکری که مسأله ای را به طور مفید و بدیع حل شود.

مراحل فرآیند خلاقیت

۱- ایجاد نگرش موفق برای پذیرش افکار و طرح های جدید؛
۲- افزایش حساسیت افراد نسبت به مسأله؛
۳- مهیا سازی شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام لازم؛
۴- ایجاد سلاست فکر؛
۵- استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسأله؛
۶- درخشش ناگهانی یک فکر.

شیوه های تفکر

تفکر سرچشمه ایجاد اغلب فکرها، نظرها و ابتکارات جدید است. تفکر به شیوه های متعددی انجام می شود:

۱- **تفکر خلاق** (نوعی از تفکر است که در آن ذهن به‌طور عمیق با یک مسآله درگیر می‌شود؛ به تجسم و واضح سازی آن می‌پردازد؛ و به‌منظور تنظیم کردن نتیجه تفکر یا دریافت مفاهیم جدید، مبادرت به جرح و تعدیل آن می‌کند).
۲- **تفکر سببی** (بدین معنا که برای بررسی یک رویداد بایستی به تحلیل و ارزیابی ریشه های حوادث و نتایج آن رویداد پرداخت).
۳- **تفکر استقراری** (از ترکیب اجزاء برای رسید به کل استدلال می‌شود یا بعبارتی اجزاء سر هم می‌شوند تا تصویری از کل به دست آید).

۴- **تفکر قیاسی** (این شیوه دقیقا عکس تفکر استقرایی است، یعنی ذهن متفکر، پس از شناخت کل، جهت شناسایی اجزای آن حرکت می‌کند. در این حالت یک اصل کلی را به مصادیق جزئی آن تعمیم می‌دهند).

۵- **تفکر قضاوتی و تحلیلی** (در این شیوه افراد از طریق جستجو و کسب اطلاعات واقعی درباره هر وضعیت، اقدام به تعریف و تعیین مسأله می‌کنند و پس از تجزیه و تحلیل واقیتها، روابط معنی دار میان آنها را کشف می‌کنند و سرانجام درباره مسأله تصمیم می‌گیرند).

موانع خلاقیت

در راه ظهور خلاقیت، موانع متعددی وجود دارد، از جمله:

۱- فقدان اعتماد به نفس
۲- ترس از انتقاد و شکست
۳- تمایل به همرنگی با جماعت
۴- فقدان تمرکز ذهنی

نحوه ترغیب به خلاقیت

راههای عمده‌ای که برای تقویت خلاقیت به کار می روند، عبارتد از:

۱- ایجاد فضای خلاق؛
۲- اختصاص دادن بخشی از وقت افراد برای خلاقیت؛
۳- استفاده از سیستم دریافت پیشنهادها؛
۴- ایجاد واحد ویژه خلاقیت و نوآوری.

نوآوری

فرآیند ایجاد فکرهای جدید و تبدیل فکرها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری گویند. در سازمانها این کاربردها به دو صورت انجام می شود:

۱- نوآوری در فراگرد (که موجب بهینه شدن راههای انجام کار می‌گردد)؛

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

ب) تصمیم‌گیری و حل مسأله

تصمیم‌گیری جزء اصلی مدیریت است؛ و عبارت است از فرآیند یافتن و انتخاب یک راه حل از میان راه های مختلف برای حل یک مشکل معین.

شیوه ها و فنون تصمیم گیری

انواع تصمیمات	شیوه های تصمیم گیری	
	سنتی	جدید
برنامه ریزی شده	- عادات - امور روزمره اداری - ساخت سازمانی	- پژوهش عملیاتی - پژوهش داده‌ها
برنامه‌ریزی نشده	- قضاوت، الهام، خلاقیت - محاسبات سرانگشتی - انتخاب و آموزش	- استفاده از تکنیکهای ابتکاری مشکل گشایی - ساختن برنامه‌های ابتکاری رایانه‌ای

موقعیتهای تصمیم‌گیری

۱- **موقعیت اطمینان** (در وضعیت اطمینان اطلاعات موجود دقیق، صحیح و کافی هستند، لذا می توانیم پیش بینی کنیم که در آینده چه رخ می دهد و با اطمینان به اتخاذ تصمیم پرداخت).

۲- **موقعیت مخاطره** (اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش بینی کمتر است؛ اما امکان تصمیم گیری بر اساس نتایج محتمل وجود دارد).

۳- **موقعیت عدم اطمینان** (اطلاعات ما در مورد موضوع بسیار ناچیز است و در هنگام تصمیم گیری با وضعیتی توأم با جنبه های ناشناخته مواجه می‌شوند که پیش بینی را بسیار دشوار می‌سازد).

الگوهای تصمیم گیری

الگوی تصمیم-گیری	توصیف
دیکتاتوری	تصمیم‌گیری در گروه توسط یک فرد انجام می‌گیرد. این فرد ممکن است رهبر، کارشناس یا مشاور گروه باشد.
جرگه سالاری	تصمیم گروه بوسیله یک ائتلاف از اعضای پرنفوذ و جنجالی اخذ می‌شود.
اتفاق آراء	تصمیم گروه تصمیم اکثریت اعضای گروه است.
ثابت	تصمیم گروه بر پایه تعداد ثابت و از پیش تعیین شده پاسخ های اعضا اتخاذ می‌گردد.
حد نصاب	تصمیم گروه مستلزم این است که حداقل نیم یا یک سوم اعضا با آن تصمیم خاص موافق باشند.
حد نصاب حداقل	تصمیم گروه مستلزم توافق تنها یک عضو گروه است.

مستقل	تصمیم گروه مستقل از تصمیمات اعضا گروه است و با معیار خارجی تعیین می‌شود. تصمیم ارائه شده توسط یک عنصر خارجی بواسطه ایده یا واکنش اعضای گروه تغیر نمی‌کند.

موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم

۱- تفاوت در ارزشهای اجتماعی تصمیم گیرندگان
۲- ناتوانی در ارزیابی پیامهای هر تصمیم
۳- عدم اطمینان نسبت به آینده
۴- اکتفا به راه حل های رضایت بخش
۵- مصلحت اندیشی با توجه به مصلحت

فراگرد مسأله‌یابی

فرآیند شناسایی مسائل و تعریف و اولویت بندی آنها را مسأله‌یابی می‌نامند. برای آگاهی از وجود مسأله در سازمان، مجموعه ای از روشها به صورت رسمی و غیر رسمی به کار می‌روند.

۱- مسأله‌یابی رسمی (یک رویه مستقیم و سه رویه غیر مستقیم)

در رویه مستقیم، مدیر با توجه به تغییر روندهای قبلی، انحراف از برنامه تنظیم شده و پیشی گرفتن رقبا به وجود مسأله پی می‌برد.

۲- مسأله یابی غیر رسمی : مسأله یابی غیر رسمی، از بینش شخصی افراد ناشی می‌شود.

فراگرد حل‌مسأله

به فعالیتهای گسترده ای که به منظور یافتن و اجرای راه‌حل برای یک وضعیت نامطلوب انجام می‌شوند، فراگرد حل مسأله می‌گویند؛

در واقع منظور از حل‌مسأله، یافتن جواب یا جوابهایی برای یک سوال است.

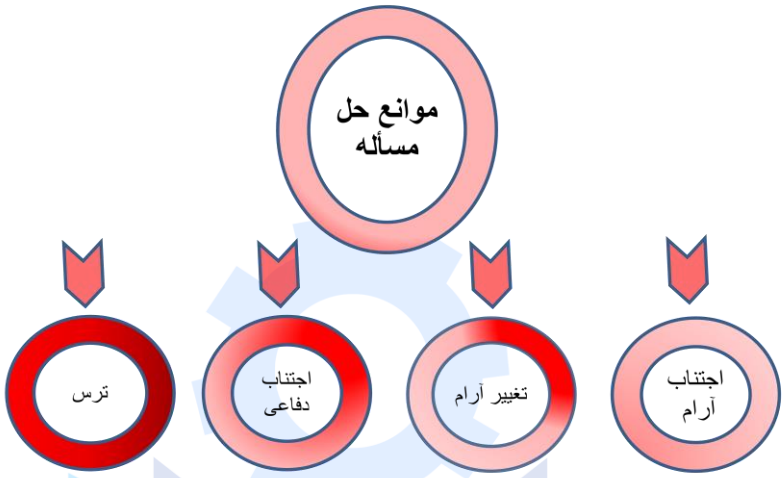
چگونگی اخذ تصمیم برای حل‌مسأله

گاهی میزان مسأیلی که در جریان کار پیش می‌آیند، بیشتر از آن است که مدیر بتواند همه آنها را حل کند؛ بنابراین مدیر باید بتواند مسأیل را اولویت بندی کند. مدیر باید هنگام مواجه با مسأله به موارد ذیل توجه کند:

۱- میزان سهولت و آسانی مسأله
۲- احتمال حل شدن مسأله به مرور زمان
۳- تعیین مرجع تصمیم گیری

موانع حل مسأله

۱- اجتناب آرام (مدیر به این نتیجه می‌رسد که اگر اقدامی انجام ندهد، با عواقب وخیمی مواجه نخواهد شد، لذا تصمیم به اقدام نمی‌کند).
۲- تغییر آرام (مدیر به این نتیجه می‌رسد که اگر اقدامی انجام ندهد، با عواقب وخیمی مواجه خواهد شد، لذا تصمیم به اقدام می‌کند).
۳- اجتناب دفاعی (مدیر با مسأله جدید مواجه می‌شود و قادر به یافتن راه حل خوبی برای آن نمی‌باشد، در این حالت ممکن است که مدیر از حل مسأله اجتناب کند).
۴- ترس (اگر مدیر احساس کند علاوه بر خود مسأله، زمان نیز وی را در تنگنا قرار داده است، در این حالت ممکن است به حدی درمانده شود که برخوردی نامناسب با وضعیت کند، به همین دلیل آنرا وخیم‌تر کند).



ج) برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی فراگردی است که در آن هدفهای عملیاتی و کارهای ضروری برای دستابی به آنها تعیین می-شوند. برنامه‌ریزی زمینه ساز تحقق سایر وظایف مدیریتی یعنی سازماندهی، بسج منابع، هدایت و سرپرستی و کنترل است.

مراحل برنامه‌ریزی و اجرا

۱- تعریف اهداف

۲- تعیین موقعیت موجود در مقایسه با هدفها

۳- تعیین مفروضات برنامه ریز درباره شرایط آتی

۴- تعیین راهکارهای متعدد و متنوع برای دستیابی به هدف

۵- اجرای راه کارها و برنامه‌های عملی

۶- ارزیابی نتایج

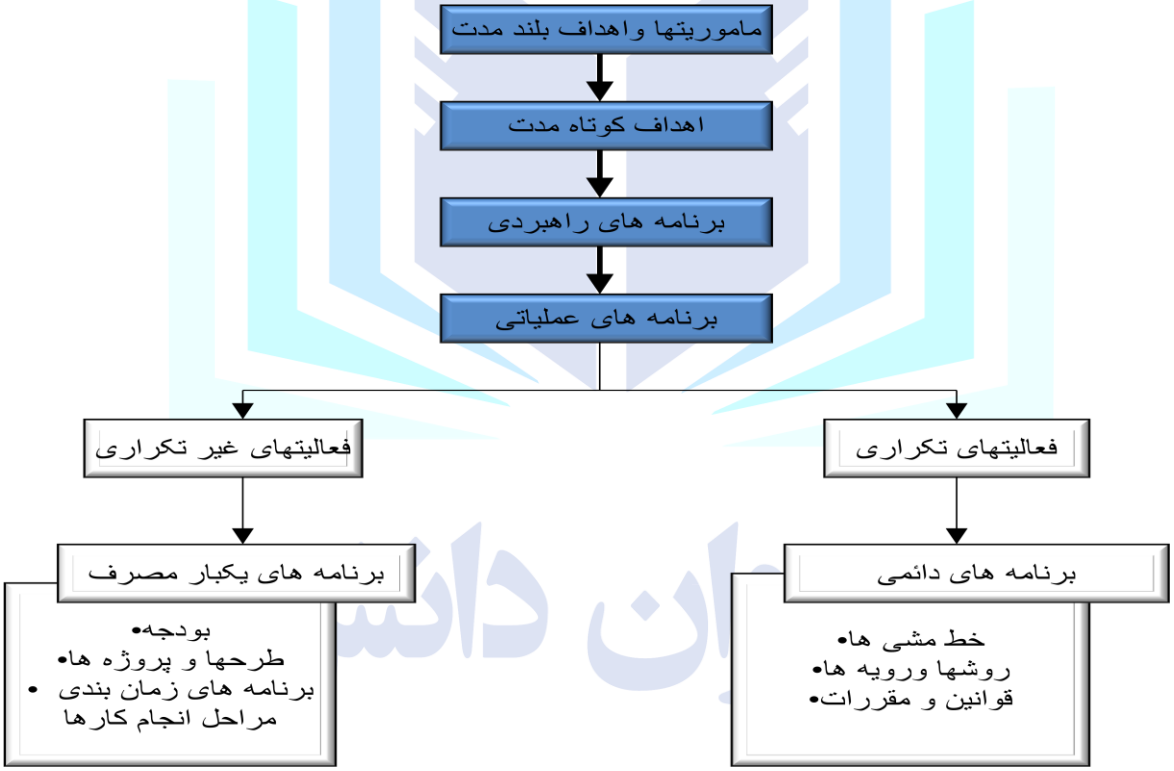
انواع برنامه‌های مورد استفاده مدیران

۱- **برنامه‌های کوتاه‌مدت** (که برای یکسال یا کمتر از آن در نظر گرفته شده است در حالی که برنامه های بلند مدت را برای دوره‌های زمانی پنج ساله و بیشتر در نظر می‌گیرند).

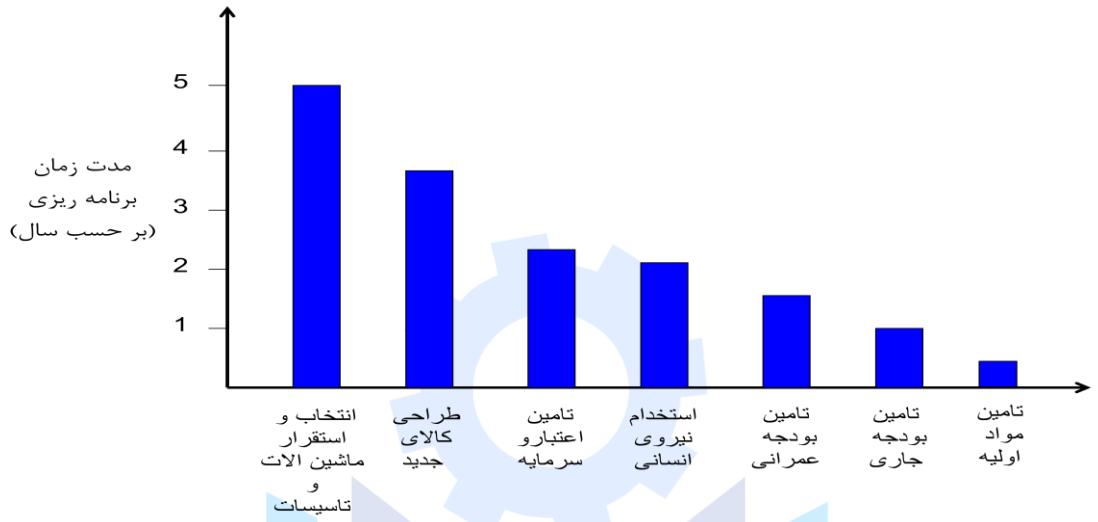
۲- **برنامه های راهبردی و استراتژیک** (که مسیرهای بلندمدت و مهم را تعیین می کنند؛ معمولا تعداد زیادی برنامه عملیاتی را برای اجرای برنامه های استراتژیک طراحی می‌کنند).

۳- **برنامه‌های دائمی** که مانند خط‌مشیها و رویه‌ها، بارها و بارها به‌کار می‌روند.

۴- **برنامه های موقت و یکبار مصرف** که مانند بودجه ها و جداول زمانبندی پروژه‌ها، برای منظور خاصی تنظیم می‌شوند و در چارچوب زمانی معینی اجرا می‌شوند.



نمونه‌ای از مدت زمان برنامه‌ریزیهای کوتاه‌مدت و بلندمدت در یک سازمان



رهیافت‌های گوناگون به برنامه‌ریزی

۱- **برنامه ریزی از داخل به خارج** (که با توجه به نقاط قوت درونی سازمان، برای بهبود آنچه هم اکنون انجام می‌پذیرید، انجام می‌شود).

۲- **برنامه ریزی از خارج به داخل** (که بادر نظر گرفتن فرصتهای محیط خارجی برای ایجاد مزیت رقابتی تنظیم می‌گردد، انجام می‌شود).

۳- **برنامه ریزی از بالا به پایین** (که به وحدت می‌انجامد و برنامه ریزی از پایین به بالا تعهد افراد به اجرای برنامه را افزایش می‌دهد).

۴- **برنامه ریزی اقتضایی** (که با شناسایی گزینه‌های گوناگونی برای انطباق با تغییر شرایط در آینده انجام می‌شود).

روشهای برنامه‌ریزی اثربخش مدیران

۱- از **پیش‌بینی** به عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند (پیش‌بینی جایگزین برنامه‌ریزی نمی-شود).

۲- **مشارکت دادن** افرادی که تلاشهای آنان برای اجرای اثربخش برنامه‌ها ضرورت دارد.

۳- **استفاده از برنامه‌ریزان متخصص ستادی** به‌منظور تنظیم برنامه های تفضیلی.

د) سازماندهی

سازماندهی فراگرد ایجاد نظم و ترتیب و تقسیم‌کار میان نیروها می‌باشد، خواه برای یک واحد کوچک، خواه برای یک بخش عمده و خواه برای کل یک سازمان. نظریه‌پردازان کلاسیک معتقد بودند برای سازماندهی بایستی چهار مرحله طی شود:

۱- **تقسیم کل سازمان به چند بخش عمده(تقسیم‌بندی افقی):** شامل سه مرحله "تقسیم‌بندی کارها و فعالیتها بر حسب وظایف عمده سازمان"، "طراحی اداره ها"، "طراحی واحدهای پشتیبانی" می‌باشد.

۲- **ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات هر سطح(تقسیم بندی عمودی):** شامل هفت مرحله "تنظیم طرح سلسله مراتب سازمانی"، "تعیین حیطه نظارت افراد"، "مشخص کردن حوزه سرپرستی افراد"، "تنظیم روابط رئیس و مرئوس"، "تعیین نوع و حدود اختیارات افراد"، "تنظیم روابط صف و ستاد"، "تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز" می باشد.

۳- **مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی(ترکیب افقی):** شامل مراحل "راهنمای سازمان"، "ماهیت وظایف تخصصی"، "رویه‌های موجود"،" گروههای کار دائمی و شوراها و وضعیت گروههای کاری موقت" در سازمان می‌باشد.

۴- جابجایی برای کارکنان و تثبیت نیروها. شامل طرح کلی "تقسیم کار بین افراد"،" شرایط احراز هر شغل"، "شرح مشخصات مشاغل و قوانین و مقررات موجود".

در مجموع روشهای مختلف سازماندهی را می توان در قالب سه نوع نگرش و الگو طبقه‌بندی نمود:

۱- نگرش سنتی

۲- نگرش پویا (ترکیبی)

۳- نگرش جدید

روشهای سازماندهی در نگرش سنتی:

۱- بر مبنای وظیفه

۲- بر مبنای محصول

۳- بر مبنای فرآیند

۴- بر مبنای ناحیه جغرافیایی

۵- بر مبنای مشتری

۶- بر مبنای نوع بازار

۷- بر مبنای زمان فعالیت

۸- بر مبنای تعداد

مزایای سازماندهی بر مبنای وظیفه	مزایای سازماندهی بر مبنای محصول
برای سازمانهای کوچک مناسب است.	برای سازمانهای بزرگتر مناسب است
افزایش کارایی واحدها	استقلال نسبی واحدها
ارتقاء سطح تخصصی نیروها	متمرکز شدن برافزایش سودآوری در هر واحد
تسهیل آموزش نیروی انسانی و کاهش هزینه آن	بهبود هماهنگی
کنترل و نظارت بهتر	افزایش قابلیت ارزیابی عملکرد مدیران
صرفه جویی در استفاده از ماشین آلات	فراهم شدن زمینه آموزشهای استاندارد برای مدیران کل آینده

روشهای سازماندهی در نگرش پویا (ترکیبی)

۱- سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه
۲- سازماندهی ماتریسی
۳- سازماندهی با گروههای متداخل
۴- سازماندهی با واحدهای مستقل
۵- ساختار آزاد

روشهای جدید سازماندهی

۱- ساختار تیمی
۲- ساختار شبکه‌ای
۳- سازماندهی بر مبنای دانش
۴- ساختار ویژه موقت

ساختار سازمانی

دقت در ساختار هر سازمان برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است . ساختار هر سازمان، شیوه‌های انجام کار و نحوه گزارش‌گیری و گزارش‌دهی و مجاری ارتباطات آن را معین می‌کند و کارکنان سازمان را با منصبهای موجود در آن پیوند می‌دهد. توان هر سازمان در پاسخگویی به چالشهای محیطی به ساختار آن بستگی دارد. همچنین ساختار سازمانی خوب، فراگرد عملی ساختن راهبردها و تحقق اهداف سازمان را تقویت می‌کند.

جنبه‌های مختلف ساختهای سازمانی

۱- ترکیب فیزیکی (منظور از ساختار فیزیکی سازمان، محیط واقعی و محدودی است که سازمان در آن قرار دارد. لازم به ذکر است که ساختار فیزیکی سازمان، بر سبک ارتباطات آن تأثیر عمیقی دارد).

۲- رویه های رسمی انجام کار (که بر خط مشیهای رسمی تنظیم کننده رفتار کارکنان دلالت دارد).
۳- الگوهای غیر رسمی ارتباطات (که به روشهای غیر رسمی معمول در برقراری ارتباطات میان کارکنان اطلاق می شود).

واحدهای مختلف تشکیل دهنده هر سازمان

واحدهای تشکیل دهنده هر سازمان، به‌طور کلی به دو دسته "ستادی و پشتیبانی" و"اجرایی و صفی" تقسیم می‌شوند. واحد ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صفی ایجاد می‌شوند، وظایف و کارهای واحدهای صفی به طور مستقیم با اهداف سازمان سر و کار دارند؛ در حالی که واحدهای ستادی به طور غیر مستقیم، از طریق کمک به انجام وظایف صفی، در تحقق اهداف سازمان موثرند.

واحدهای ستادی به دو دلیل در سازمان مورد توجه قرار می گیرند:

۱- توسعه یافتن سازمان‌ها و مطرح شدن نیازها به بخش‌های پشتیبانی برای حمایت از بخشهای عملیاتی؛
۲- افزایش پیچیدگی در فراگردها، جریان کارها، روشها و عناصر سازمانی، بویژه افزایش پیچیدگی فنی و فن‌آوری.

انواع واحدهای ستادی

۱- ستاد شخصی (واحد یا فردی است که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد).
۲- ستاد تخصصی (واحد تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود مانند واحد حسابداری)
۳- ستاد عمومی (واحدی است که کمکهای گسترده‌ای به مدیریت عالی سازمان می‌کند و فعالیتهای آن مانند سایر واحد پشتیبانی، محدود به انجام وظایف یک اداره خاص نمی‌شود).

میزان تمرکز و عدم تمرکز

مفهوم تمرکز بر چگونگی اخذ تصمیم دلالت دارد. اگر کلیه تصمیمهای مهم در سطح مدیریت عالی اتخاذ شود، گفته می‌شود که سیستم کاملا متمرکز است؛ ولی اگر با تفویض اختیار، فرصت تصمیم‌گیری برای سطوح عملیاتی سازمان ایجاد گردد، سیستم را غیر متمرکز می‌نامند.

در شرایطی که سازمان از سیستمهای غیر متمرکز استفاده می‌کند، فراگرد تصمیم گیری با سرعت بیشتری طی می‌شود و مدیران میانی در شرایط بهتری پرورش می‌یابند و نیاز مدیران به احترام و خودشکوفایی به نحو بهتری ارضاء می‌شود.

روندهای جدید در سازماندهی

افزایش اثربخشی سازماندهی، مستلزم آشنایی سازماندهندگان با روندها و گرایشهای مهم در محیط سازمانی جدید است. برخی از روندها عبارتند از :

۱- کوتاه ساختن خط فرمان (حذف سطوح مدیریتی غیر ضروری)؛
۲- کاهش وحدت فرماندهی (با استفاده از تیم‌های ترکیبی و گروههای ضربت ساختار افقی‌تر به‌کار گرفته شود)
۳- گسترش حیطه کنترل و نظارت (حیطه کنترل گسترده‌تر موجب کوتاهتر شدن در خط فرمان می‌شود و اهتمام به توانمندسازی کارکنان، اولویت بیشتری می‌یابد).
۴- افزایش تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان (مدیران در سازمانهای پیشرو با تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، زمینه افزایش توانمندی آنان را در اخذ تصمیم در مورد مسأیل کاری خودشان را فراهم می-آورند).
۵- افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز (پیشرفت در فن‌آوری اطلاعات و سیستمهای مدیریت امکان حفظ کنترل متمرکز را افزایش می دهد).
۶- کاهش بخشها و واحدهای ستادی (به منظور افزایش کارایی عملیات، از تعداد کارکنان ستادی کاسته می‌شود).

هماهنگی

هماهنگی فراگردی است که طی آن، همه بخشهای تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. بعبارت دیگر منظور از هماهنگی در سازمان عبارت است از به‌کارگیری مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و انسانی که برای مرتبط ساختن فعالیت اجزای سازمان، به منظور تسهیل در کسب اهداف سازمانی، طراحی می‌شوند.

اصول هماهنگی

۱- اصل وحدت فرماندهی(براساس اصل وحدت فرماندهی، اختیار دستور دادن به هر کارمند، فقط باید مختص به یک مدیر باشد و هر کارمند نیز باید بداند که از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است).

۲- اصل خط فرمان (بر اساس خط فرمان یا مسیر دستور، هرنوع ارتباط رسمی باید از طریق سلسله مراتب فرماندهی صورت پذیرد).

۳- اصل حیطه نظارت (بر اساس اصل حیطه نظارت، تعداد افرادی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند، باید محدود باشد).

انواع روشهای ایجاد هماهنگی

سه طریقه مرتبط ساختن واحدهای متعدد هر سازمان عبارتند از:

۱- همبستگی مجموعه‌ای

۲- همبستگی ترتیبی

۳- همبستگی طرفینی

هدف از ایجاد هماهنگی

۱- بازداشتن (پیش‌بینی مسأیل و مشکلات آتی و اتخاذ تدابیری برای مقابله با آنها).
۲- اصلاح کردن (تشخیص وضعیت غیر عادی و تعیین نقایص سیستم و اهتمام به اصلاح آن).
۳- تنظیم کردن (شناسایی مختصات وضع موجود و فعالیت برای حفظ آن).
۴- بهبود دادن (ایجاد هماهنگی برای بهبود عملیات خرده سیستمهای موجود).

نکته: هماهنگی با هدف اصلاح کردن و تنظیم کردن، متداولترین انواع هماهنگی محسوب می‌شوند.

ساز و کارهای ایجاد هماهنگی

۱- **هماهنگی برنامه‌ریزی نشده** (معمولا به صورت داوطلبانه، غیررسمی و بدون تشریفات سازمانی، توسط افراد یا واحدهای سازمانی ایجاد می‌شود).
۲- **هماهنگی برنامه ریزی شده** (با به کار گیری رویه‌های عملیاتی استاندارد و مقررات مدون، اقدام به هماهنگی می‌گردد).
۳- **هماهنگی به وسیله افراد** (با توجه به تفاوتهای فردی انسانها، همواره امکان دارد که افراد مختلف از یک خط‌مشی واحد، برداشتهای متفاوتی داشته باشند؛ به همین دلیل برای هماهنگ ساختن برداشتهای ذهنی افراد از دو راه‌کار "استفاده از مسئول مشترک" و"ایجاد واحد هماهنگ کننده" استفاده می‌کنند.
۴- **هماهنگی به وسیله گروهها** (از طریق تشکیل گروههای کاری دائمی یا موقت و تشکیل جلسات گروهی نیز می‌توان امور مورد نظر را هماهنگ کرد).

نکته: همواره نمی‌توان از یک روش معین برای هماهنگی استفاده کرد؛ روش ایجاد هماهنگی باید با توجه به موقعیت انتخاب شود؛ لذا برای دستیابی به نتایج مطلوب بایستی از روش هماهنگی بر مبنای اقتضاء استفاده کرد.

و) بسیج منابع و امکانات

۱- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی فراگرد جذب، نگهداری و بهبود نیروی کار توانمند است. برای انجام این وظایف در سازمانها، متخصصان منابع انسانی به مدیران صفی کمک می‌کنند.

فراگرد مدیریت منابع انسانی

در فراگرد مدیریت منابع انسانی خوب، بر تنوع نیروی کار غنی در سازمان ارج نهاده می‌شود و همچنین بر ایجاد یک فضای قانونمند و پیچیده، برای تضمین عدالت در توزیع فرصتهای استخدامی و گزینش افراد لایق تأکید می‌شود. فراگرد مدیریت نیروی انسانی با مسأیل مربوط به جذب کارکنان و ورود آنان به سازمان و حرکت آنان در سازمان از طریق ارتقاء، گردش شغلی ، انتقال و خروج آنان از سازمان سروکار دارد.

۱- کارمندیابی
۲- انتخاب
۳- توجیه و راهنمایی
۴- حرکت
۵- ترک خدمت و انفصال

فراگرد برنامه‌ریزی منابع انسانی

فراگرد برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارت است از فراگرد تحلیل نیازهای سازمان به نیروی انسانی و برنامه‌ریزی برای رفع این نیازها. فراگرد برنامه‌ریزی منابع انسانی با مرور هدفها و راهبردهای عمده سازمان آغاز می‌شود و به مدیران کمک می‌کند تا میزان نیاز به نیروی انسانی را معین کنند، نیروی کار موجود را ارزیابی کنند و برای تأمین نیروهای جانشین جهت رفع نیاز سازمان به منابع انسانی اقدام کنند. برنامه‌ریزی منابع انسانی متضمن تعیین شرایط احراز مشاغل است.

استراتژی‌های تأمین منابع انسانی

مدیر برای رفع نیاز به منابع انسانی باید در مورد دو موضوع تصمیم‌گیری کند؛

۱- تأمین نیروی انسانی از داخل سازمان یا از خارج آن؛
۲- استفاده از مهارتهای موجود کارکنان یا آموزش آنان.

بنابراین چهار راهبرد قابل تصور است:

۳- استفاده از نیروی کار داخلی، بدون آموزش آنها؛
۴- استفاده از نیروی کار داخلی، پس از آموزش آنها؛
۵- استخدام نیروی انسانی از خارج، بدون آموزش آنها؛
۶- استخدام نیروی انسانی از خارج و آموزش آنها.

نکته: برخی از سازمانها به‌طور ترکیبی مجموعه‌ای از راهبردهای فوق را به کار می‌برند و در سازمانهای بزرگ گاهی از هر چهار راهبرد به‌طور همزمان استفاده می‌شود.

پرورش مدیران و توسعه منابع انسانی

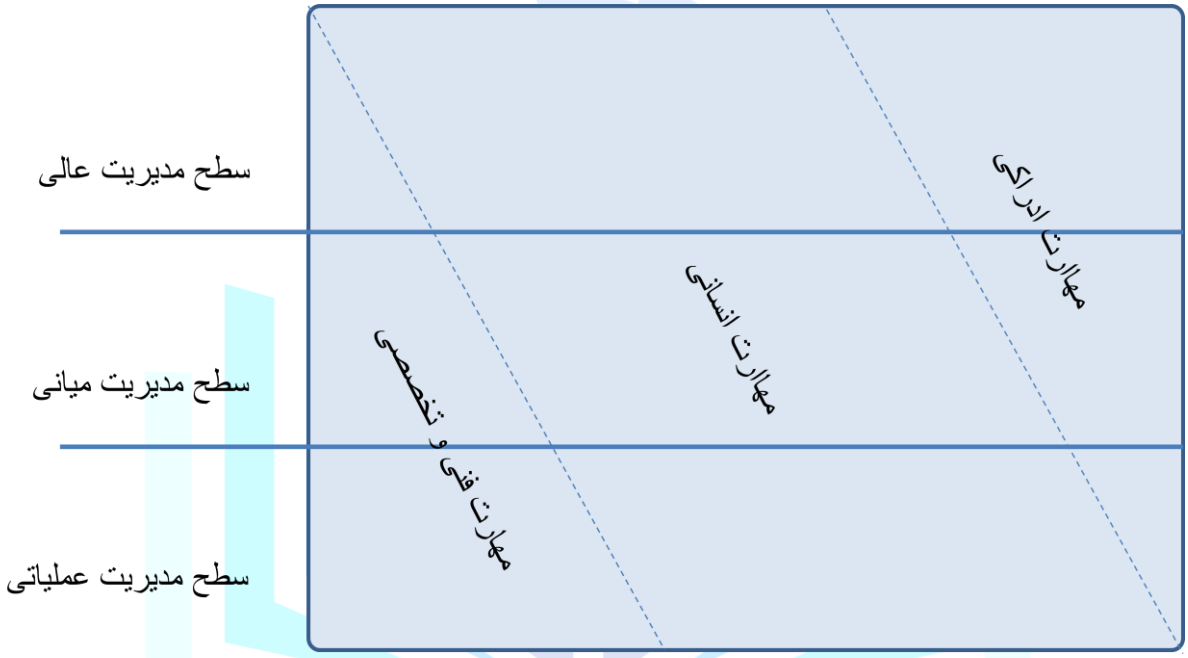
با توسعه سازمانهای دولتی و خصوصی، بتدریج سازمانهای بزرگی به وجود آمده‌اند که عهده‌دار رسیدگی به برخی از مهمترین شئونات زندگی مردمند. مدیران این سازمانها باید از سطوح مطلوبی از دانش و قدرت درک برخوردار باشند تا بتوانند به‌نحوی صحیح و کارآمد، در آنها اعمال مدیریت کنند؛ به‌همین دلیل صاحبان سرمایه و مالکین این گونه سازمانها تمایل دارند که اداره امور سازمانهای خود را به مدیران حرفه‌ای بسپارند و همکاری افراد توانمند و مستعد را برای مدیریت آنها جلب کنند یا برای پرورش و هدایت افراد مستعد و شایسته، برای مدیریت آینده سازمانهای مذکور، اقدام کنند.

مهارتهای مورد نیاز مدیران:

۱- مهارت فنی: مهارت به‌کارگیری علوم، روشها، فنون و تجهیزات ویژه برای انجام امور و وظایف تخصصی؛
۲- مهارت انسانی: مهارت و توانایی کار با کارکنان و استفاده از آنها برای انجام وظایف محوله؛

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

به‌مراتبی که مدیر از سطوح سرپرستی به سطح مدیریت عالی ترقی می‌کند، به ترکیبهای متفاوتی از این مهارتها نیاز خواهد داشت.



به مراتبی که افراد از سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر ترفیع می‌یابند، نیاز آنها به کسب مهارت ادراکی و مفهومی افزایش می‌یابد؛ در حالی که ضرورت کسب مهارتهای فنی و تخصصی برای آنها کاهش می‌یابد. بنابراین میزان نیاز به مهارتهای ادراکی و مهارتهای فنی برحسب سطوح سازمان متفاوت خواهد بود؛ ولی نیاز به مهارت رفتاری و انسانی به‌طور جدی در همه سطوح سازمانی احساس می‌شود. در واقع یکی از مهمترین مهارتهای مورد نیاز هر مدیر اجرایی، توانایی برای کار کردن با انسانها است.

۲- مدیریت بازار و بسیج منابع سازمانی

بسیج منابع و امکانات سازمانی با توجه به موارد ذیل مورد مطالعه قرار می‌گیرد:

الف) بازاریابی(مدیریت بازار)؛

ب) تأمین سرمایه و منابع منابع مالی(مدیریت مالی)؛

ج) تأمین مواد و وسایل و تجهیزات فنی(مدیریت پشتیبانی)؛

د) استفاده از منابع حقوقی و مقررات(مدیریت بررسی قوانین و مقررات و استفاده از منابع حقوقی).

الف) مدیریت بازار

مدیریت بازار عبارت است از تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی که با هدف تأمین منافع سازمان از طریق معاملات بازرگانی در بازارهای مورد نظر تنظیم می‌شوند؛ مدیران بازاریابی باید ضمن انجام وظایف مدیریتی خود، به بررسی بازار، تعیین هدفهای بازاریابی، برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری از بازار مختلط و ایجاد تقاضا برای محصولات و خدمات سازمان بپردازند.

عوامل عمده‌ای که برنامه‌ریزان بازار با آنها سروکار دارند عبارتند از : محصول، قیمت‌گذاری کالاها، مجاری توزیع، سهم سازمان از ابزار و وضعیت رقبا.

مدیریت بازاریابی موظف است جوابگوی "مقدار"، "زمان" و "خصوصیات" تقاضا باشد؛ به‌گونه‌ای که سازمان بتواند به هدفهای خود برسد.

مدیریت بازاریابی ممکن است با مسائلی نظیر "تقاضای منفی"، "فقدان تقاضا"، "تقاضای پنهان"،" کاهش تقاضا"، "تقاضای نامنظم"، "تقاضای متعادل"، "تقاضای بیش از حد" و "تقاضای مضر" مواجه باشد. لذا باید متناسب با هریک از مسائل فوق، برای " تغییر نگرش مصرف کننده و ایجاد تقاضای مثبت"، "تقویت تقاضا"، "ظاهر ساختن تقاضا"، "افزایش تقاضا و ایجاد تقاضای جدید"، "هماهنگ کردن تقاضا"، "متعادل ساختن تقاضا"، "کاهش میزان تقاضای اضافی" و "تغییر ذائقه مصرف‌کنندگان کالاهای مضر" اقدام کند.

ب) مدیریت مالی

مدیریت مالی عبارت است از اداره جریان نقدینگی، نظارت بر ثبت دقیق امور مالی و فراگرد انجام تعهدات مالی سازمان، کنترل گزارشها و اطلاعات مالی به‌منظور بررسی فعالیتهای اقتصادی، و برنامه‌ریزی برای بهبود عملکرد سازمان.

مدیریت مالی مشتمل بر پنج رشته تخصصی است که عبارتند از : امور مالی عمومی، امور سرمایه‌گذاری و تجزیه و تحلیل اوراق بهادار، امور مالی بین‌المللی، امور مالی موسسات مالی و پولی، و امور مالی بخش خصوصی. در همه موارد فوق، مدیریت مالی با نحوه اداره جریان نقدینگی و مطالبات مالی سروکار دارد.

وظایف مدیریت مالی عبارتند از: کنترل نقدینگی و نظارت بر گردش اعتبارات، افزایش سودآوری، مراقبت از اموال و داراییها، و اداره کردن وجوه نقد.

ج) مدیریت پشتیبانی

مدیریت پشتیبانی بر تدارکات و اداره کردن نحوه عرضه، توزیع و نگهداری مواد دلات دارد، منظور از مدیریت تدارکات، اداره کردن فعالیتهایی است که برای تأمین نیازهای عملیاتی انجام می‌شوند. یکی از وظایف مدیریت تدارکات، اداره کردن فعالیتهایی است که برای تأمین نیازهای عملیاتی انجام می‌شوند.

د) مدیریت مقررات و قوانین

مدیر باید از مقررات و قوانین حاکم بر فعالیت واحدهای سازمانی آگاهی داشته باشد و بتواند در جهت تأمین منافع سازمان از آنها استفاده کند. آشنایی با مقررات و قوانین موضوعه به بهبود مدیریت واحدهای سازمانی دولتی-خصوصی، اعم از انتفاهی و غیرانتفاهی کمک می‌کند.

مدیرانی که با مجموعه قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت سازمان و مناسبات عوامل محیطی با آن، آشنایی دارند، می‌توانند با انتخاب شیوه‌ها و تدابیر مدیریتی مناسب، فراگرد دستیابی به هدف را تسهیل کنند.

ه) هدایت

۱- رهبری

رهبری عبارت است از اقدام برای ترغیب دیگران به **تلاش مشتاقانه** برای نیل به اهداف معین یا بعبارتی **تحت تأثیر قرار دادن** دیگران برای نیل به هدف، حال اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد، آن‌را مدیریت می‌نامند. چراکه برای مدیر، اهداف سازمانی اولویت دارد، در حالی که رهبر ممکن است هدفهای متنوع و متعددی داشته باشد. بنابراین در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست، یعنی رهبر کسی است که موفق به **اعمال نفوذ** می‌شود، خواه مدیر عالی سازمان باشد، خواه کارگر رده عملیاتی، خواه فردی از خارج سازمان. همچنین گفته می‌شود که در رهبری نوع سازمان مطرح نیست.

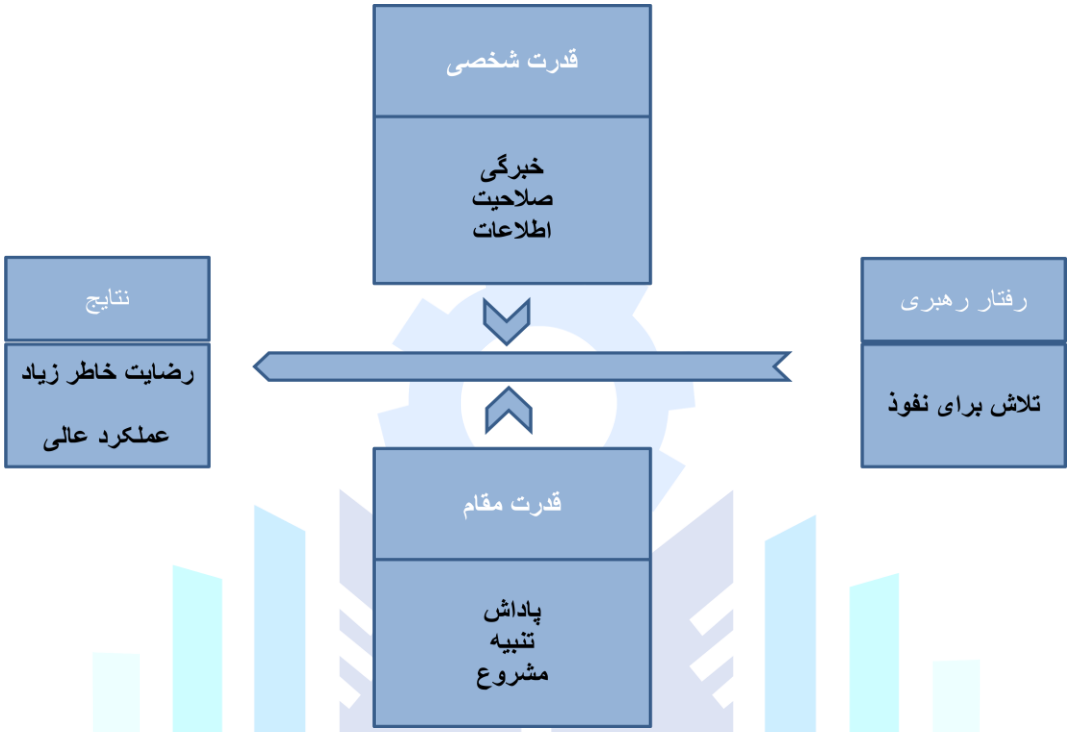
خصوصیات و صفات ویژه رهبری

۱- هوش
۲- بیان رسا و با نفوذ
۳- بلوغ فکری و وسعت نظر
۴- انگیزه موفقیت‌طلبی

سبک رهبری

نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند. چگونه می‌توان رفتار دیگران را تحت نفوذ قرار داد؟ پاسخ آن است که نفوذ از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد. ایجاد تصور قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است. (منظور از قدرت توانایی وادار کردن افراد به انجام کار است). انواع قدرت را با توجه به منابع آن می-توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱- قدرتهایی که مبتنی بر منصب و مقام مدیرند
۲- قدرتهایی که مبتنی بر تواناییهای شخصی مدیرند



مدیران و رهبران قوی از کارکنان توانا استفاده می‌کنند؛ ولی مدیران و رهبران ضعیف به افراد ضعیف اعتبار کاذب می‌بخشند و آنها را بر مسند قدرت می‌نشانند تا در سایه تملق‌گویی آنان، ضعف خویش را پنهان سازند.

۲- هدایت از طریق انگیزش

انگیزش حالت درونی است که سطح، جهت و تداوم فعایت انسان برای انجام کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. افراد دارای انگیزه، با علاقه و پرتلاش به کار و فعالیت می‌پردازند و دیرتر از دیگران از کار سخت و دشوار خسته می‌شوند.

رفتار آدمی تحت تأثیر انگیزه های وی، برای رسیدن به اهدافی معین شکل می گیرد

نظریه پردازان در مورد انگیزش

۱- نظریه سلسله مراتب نیازها

۲- نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده‌ها

۳- نظریه x و y.

انگیزش مدیران

انگیزش مدیران بیشتر تحت تأثیر عواملی همچون:

۱- چالشی بودن کار

۲- مقام و منصب

۳- تمایل به رهبری افراد

۴- رقابت

۵- پول

۳-هدایت از طریق ارتباطات

ارتباطات بر فراگرد ارسال و دریافت علایم پیام‌دار میان افراد، دلالت دارد. ارتباطات هنگامی اثربخش خواخد بود که فرستنده و گیرنده، هردو پیام را به یک طریق تعبیر و تفسیر کنند. ارتباطات هنگامی کارآ خواهد بود که هر پیام در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه و تلاش ، به گیرنده برسد. الزام به کارایی در ارتباطات ممکن است موجب کاهش اثربخشی آن گردد.

اهتمام مدیر به برقراری و حفظ شبکه‌ای از روابط در میان کارکنان، از طریق ارتباطات غیر کلامی، نوشتاری و گفتاری ضرورت دارد.

عناصر فراگرد ارتباطات

۱- فرستنده
۲- گیرنده
۳- مفهوم ذهنی پیام
۴- نماد عینی پیام
۵- وسایل و مجاری ارسال پیام
۶- دریافت و ثبت پیام
۷- تبدیل کردن پیام به مفهوم ذهنی
۸- ادراک پیام
۹- عوامل ایجاد اختلال
۱۰- بازخورد

انواع مسیرهای ارتباطی

مسیرهای ارتباطی را با توجه به جهت ارسال پیام در سطوح سلسله مراتب سازمانی، به سه نوع تقسیم می‌کنند:

۱- ارتباطات افقی

۲- ارتباطات عمودی

۳- ارتباطات مورب

موانع ارتباطات اثربخش در میان افراد

۱- موانع ادراکی و شناختی

۲- موانع ناشی از نقش اجتماعی

۳- موانع ارزشی

۴- موانع زبانی

۵- موانع انگیزشی

۶- موانع ناشی از عدم اطمینان به منابع

۷- موانع ناشی از عدم وضوح علایم و دریافت علایم متناقص

۸- موانع ناشی از اخلال در ارتباطات

راههایی برای افزایش وضوح پیامها و رفع موانع ارتباطی میان افراد

۱- استفاده از بازخورد و برگرداندن اطلاعات کافی درباره پیام ارسال شده، به‌منبع فرستنده پیام، به‌گونه‌ای که فرستنده مذکور از نحوه ارسال پیام و نحوه دریافت و ادراک آن توسط گیرنده آگاه می‌شود.

۲- استفاده از ارتباطات شفاهی و رودررو برای افزایش دقت در ارسال پیام؛

۳- تشریح محتوای پیام و ارائه توضیح کافی در مورد آن؛

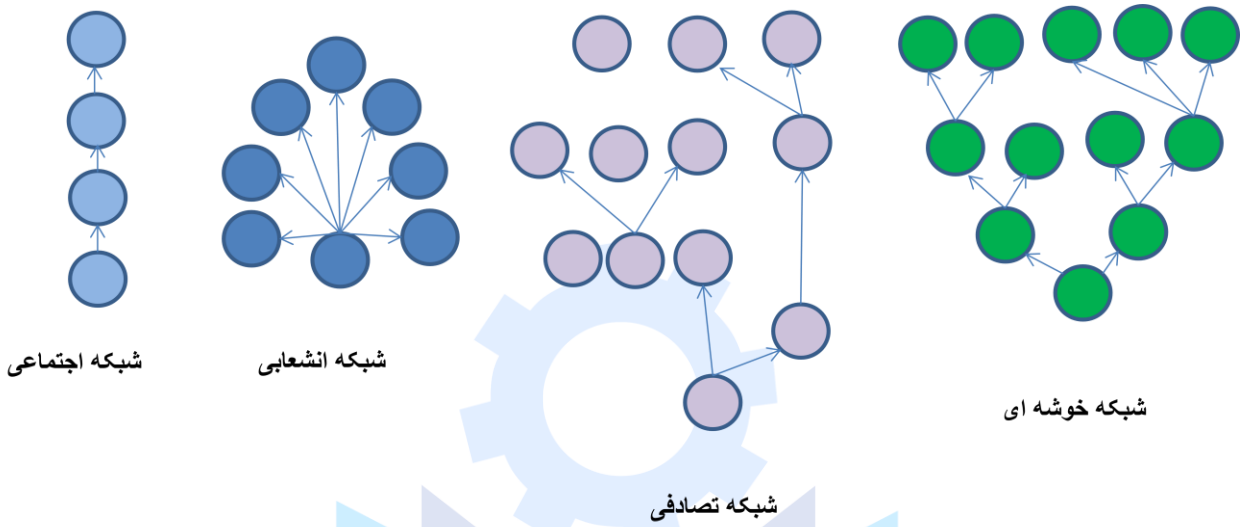
۴- افشاء یا ارائه اطلاعات معتبر و کافی به گیرندگان پیام، درباره فرستنده آن؛

۵- استفاده از زبان ساده و قابل فهم برای همه گیرندگان، و همچنین افزایش آشنایی با علایم ارتباطی.

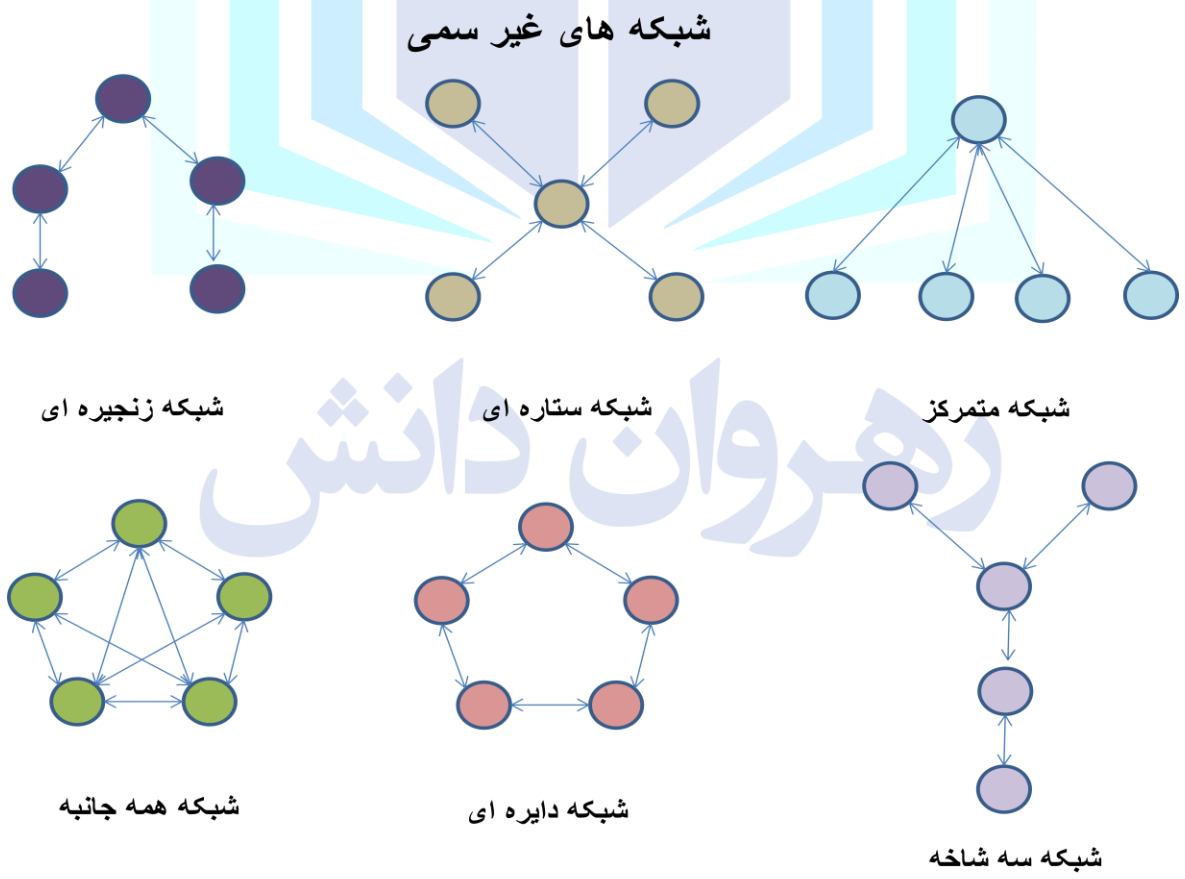
ارتباطات در سطح سازمان

شبکه‌های ارتباطی سازمان از حیث شکل، ساختار و عملکرد بر دو نوعند:

۱- **شبکه‌های غیر رسمی** (شبکه رشته‌ای، شبکه انشعابی، شبکه خوشه‌ای، شبکه تصادفی).



۲- **شبکه‌های رسمی** (شبکه متمرکز، شبکه ستاره‌ای، شبکه زنجیره‌ای، شبکه سه شاخه، شبکه دایره‌ای، شبکه همه‌جانبه).



سبکهای ارتباطی

براب برقراری ارتباطات نیز همانند سبک‌های رهبری از چهار سبک استفاده می‌شود.

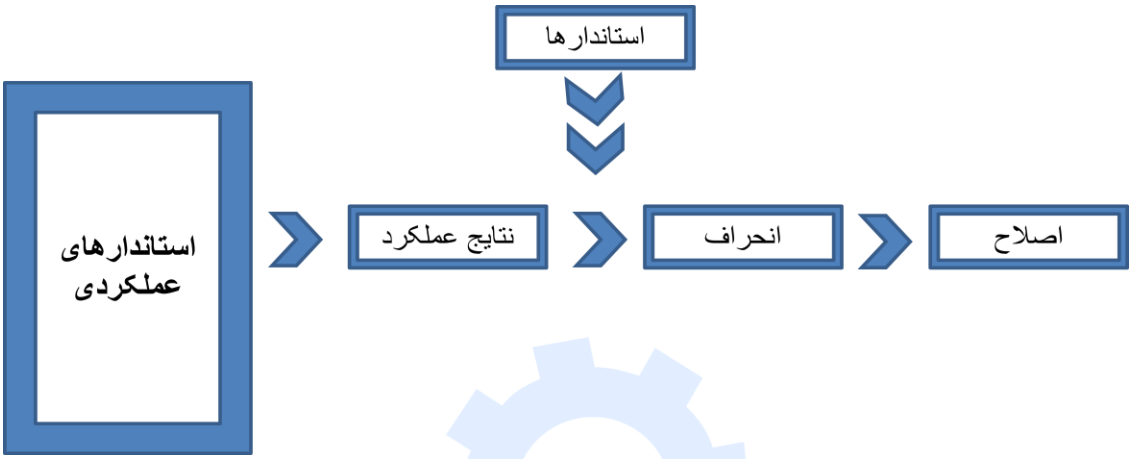
۱- سبک دستوری (برای آموزش افراد و ابلاغ دستورالعملها استفاده می‌شود).
۲- سبک ترغیبی (برای تغییر نگرشها و افکار عمومی جامعه نسبت به سازمان، استفاده می‌شود).
۳- سبک حمایتی (برای ایجاد شناخت و برقراری تفاهم و سازگاری میان افراد استفاده می‌شود).
۴- سبک تفویضی (برای رشد افراد و افزایش صرفه‌جویی در وقت مدیران استفاده می‌شود).

ی)کنترل

فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیتهای برنامه‌ریزی شده تطبیق داده می‌شوند. این فراگرد برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به‌کار گرفته می‌شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می‌دهد.

فراگرد کنترل

۱- تعیین معیارها و ضوابط کنترل؛
۲- مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استاندارهای تعیین شده،
۳- تشخیص میزان انحرافها و بررسی علل بروز آنها
۴- تنظیم و اجرای برنامه‌ها و عملیات اصلاحی.



انواع کنترل

۱- کنترل آینده‌نگر (که کنترل اولیه نیز نامیده می‌شوند، پیش از آغاز فعالیت کاری صورت می‌پذیرد و خاصیت پیش‌گیرندگی دارند)؛

۲- کنترل حال‌نگر (که کنترل هدایتی نیز نامیده می‌شود، با پیگیری عملیات جاری، تلاش می‌شود تا از صحت انجام کارها، اطمینان حاصل شود).

۳- کنترل گذشته نگر (که کنترل گذشته‌نگر نامیده می‌شود، با پایان یافتن عملیات برنامه، نتایج نهایی آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهد).

روشها و فنون مهم کنترل

۱- تدابیر سنتی کنترل:

۲- کنترل از طریق بودجه

۳- تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر

۴- نمودار گانت

۵- کنترل از طریق فنون تجزیه و تحلیل شبکه

مشکلات در اجرای برنامه‌های کنترل

۱- **مقاومت کارکنان** (گاهی این تفکر به وجود می‌آید که کنترل فقط برای یافتن نقاط ضعف و سرزنش کردن آنها انجام می‌شود و به همین دلیل افراد نسبت به آن مقاومت نشان می‌دهند).

۲- **تأخیر در ارائه نتایج کنترل** (نتایج کنترل باید در زمان مناسب در اختیار مسئولان قرار گیرد، تا فرصت استفاده از آن برای اصلاح عملکرد سیستم را داشته باشند).

۳- **استفاده از معیارهای غیر واقعی و غیرمنصفانه** (باید دقت شود که معیارهایی برای سنجش عملکرد کارکنان به کار گرفته شوند که از نظر افراد سازمان منصفانه و واقع‌بینانه محسوب می‌گردند).

تهیه و تنظیم : علی پوراشراف

رهروان دانش

www.mfrd.ir

منابع

مبانی سازمان و مدیریت/ رضاییان، علی-تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۸۰.

تئوری سازمان/ استیفن رابینز؛ ترجمه مهدی الوانی، حسن دنائی‌فرد- تهران: صفار، ۱۳۷۹.

تئوری و طراحی سازمان/ ریچارد ال.دفت؛ ترجمه علی پارساییان، سید محمد اعرابی- تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۷.

مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان/ سید جوادین، رضا- تهران: نگاه دانش، ۱۳۸۱.

رهروان دانش

www.mfrd.ir