



تعداد صفحات  
۴۲۴



آخرین بروز رسانی  
۱۷ آبان ۱۴۰۴

جزوه خلاصه

# تئوری های مدیریت

✔ ویژه آزمون استخدامی قوه قضاییه

✔ پوشش دهی مباحث مهم و پرکاربرد به زبان ساده و روان

✔ با قابلیت مطالعه در کمترین زمان ممکن



## لینک های مفید آزمون استخدامی قوه قضاییه

خرید سوالات قوه قضاییه	سوالات رایگان قوه قضاییه با پاسخنامه
خرید سوالات متصدی امور دفتری	سوالات رایگان متصدی امور دفتری با پاسخنامه
خرید جزوات عمومی آزمون	خرید جزوه تخصصی آزمون
منابع عمومی آزمون	منابع تخصصی آزمون
جزوات خلاصه آزمون قوه قضاییه	خرید سوالات جامعه شناسی
اخبار آزمون	شبکه های اجتماعی ایران عرضه (فایل های رایگان + تخفیفات هفتگی + اخبار)
(برای مشاهده هر بخش روی آن بزنید  )	

## فهرست مطالب

- ❖ فصل اول: خلاصه مبانی رفتار سازمانی تالیف ایران عرضه - صفحه ۴
- ❖ فصل دوم: خلاصه تئوری های سازمان تالیف ایران عرضه - صفحه ۴۹
- ❖ فصل سوم: خلاصه مدیریت و تئوری سازمان به کوشش عبدی - صفحه ۱۱۲
- ❖ فصل چهارم: خلاصه اصول و مبانی سازمان و مدیریت به کوشش نجف زاده - ۳۳۵



## ❖ فصل اول: خلاصه مبانی سازمان و مدیریت تالیف ایران عرضه

### برخی از تعاریف اساسی

سازمان ها پدیده های اجتماعی هستند که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای هدف یا مجموعه ای از اهداف می باشند. این اهداف معمولاً به وسیله یک گروه انسانی با ویژگی های مشترک نظیر زبان، مذهب یا تاریخ به دست می آیند. سازمان ها برای انجام این اهداف به صورت پیوسته و نظام مند به فعالیت پرداخته و از نهادهایی با قواعد و ضوابط خاص تشکیل می شوند. این نهادها به طور معمول دارای مرزهایی برای تفکیک اعضای خود از دیگر افراد جامعه هستند. یکی از ویژگی های مهم سازمان ها، این است که اعضای آن ها به طور موقت و مشروط به فعالیت های سازمانی مشغول هستند، نه به صورت مادام العمر.

هدف از تشکیل سازمان ها دستیابی به اهدافی است که افراد به تنهایی نمی توانند به آن ها دست یابند. این اهداف در قالب یک توافق عمومی میان اعضای سازمان مشخص شده و برای تحقق آن، اعضا به طور هماهنگ فعالیت می کنند.

### ساختار سازمانی چیست؟

ساختار سازمانی به طور خاص به نحوه تخصیص وظایف، ایجاد روابط و ارتباطات میان افراد در سازمان و تعیین سازوکارهای هماهنگی و نحوه عملکرد در سازمان اشاره دارد. این ساختار، به طور رسمی مسئولیت ها و وظایف افراد را تعیین کرده و مسیرهای ارتباطی و تصمیم گیری را مشخص می کند. ساختار سازمانی از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. پیچیدگی به میزان تفکیک وظایف و تعدد سطوح سلسله مراتب در سازمان اشاره دارد، در حالی که رسمیت مربوط به قوانین و مقررات رسمی سازمان است. تمرکز نیز به میزان تمرکز یا عدم تمرکز در قدرت تصمیم گیری اشاره دارد.

### طرح سازمان چیست؟

طرح سازمان به نحوه طراحی و تغییر ساختار سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمانی اشاره دارد. ایجاد یا تغییر یک سازمان مشابه به ساخت یا بازسازی یک ساختمان است که در آن طراح به منظور تحقق هدف نهایی، نقشه ای یا طرحی را تنظیم می کند. در سازمان ها این نقشه معمولاً نمودار سازمانی است که به طور دقیق وظایف، روابط و روابط بین اعضای سازمان را مشخص می کند. این طرح باید به گونه ای طراحی شود که تحقق اهداف سازمان را تسهیل کند.

### نظریه سازمان چیست؟

نظریه سازمان یک رشته علمی است که به مطالعه ساختار و طرح سازمان ها می پردازد. این رشته علاوه بر توصیف اینکه سازمان ها چگونه ساخته و ایجاد می شوند، به تجویز روش هایی برای طراحی سازمان ها به منظور افزایش اثر بخشی آن ها پرداخته و پیشنهاداتی ارائه می دهد. نظریه سازمان می تواند به عنوان یک ابزار مدیریتی در طراحی و تغییر ساختار سازمانی به کار رود.

### مقایسه نظریه سازمان و رفتار سازمانی

در حالی که نظریه سازمان به مطالعه ساختار و کارکرد کل سازمان ها می پردازد، رفتار سازمانی بیشتر بر رفتار افراد و گروه ها در داخل سازمان تمرکز دارد. در رفتار سازمانی، موضوعاتی مانند رضایت شغلی، انگیزش، تعارضات، و عملکرد افراد مورد بررسی قرار می گیرد، در حالی که نظریه سازمان به بررسی ساختارهای سازمانی، نحوه تصمیم گیری و تعاملات میان واحدهای مختلف سازمان پرداخته و به چگونگی طراحی و بهینه سازی این ساختارها می پردازد.

### چرا نظریه سازمان را مطالعه می کنیم؟

مطالعه نظریه سازمان ضروری است چرا که سازمان ها بخش های اصلی جامعه هستند و در بیشتر فعالیت ها، از تولید و تجارت گرفته تا خدمات عمومی، حضور دارند. با درک نظریه سازمان، می توان نحوه عملکرد این نهادها را به طور مؤثرتر درک کرد و به مدیریت بهتر منابع و کارکنان کمک نمود. درواقع، مطالعه نظریه سازمان کمک می کند تا مدیران درک بهتری از نحوه طراحی و تغییر ساختار سازمان ها داشته باشند تا به اهداف خود دست یابند.

### نظریه های مختلف درباره سازمان ها

سازمان ها به شیوه های مختلفی مفهوم سازی شده اند که برخی از آن ها عبارتند از:

- ۱- **موجودیت های عقلایی:** سازمان ها برای تحقق اهداف خاصی به وجود آمده اند و رفتار اعضا را می توان در راستای پیگیری عقلایی این اهداف تعریف کرد.
- ۲- **ائتلاف ذینفعان قدرتمند:** سازمان ها از گروه هایی تشکیل می شوند که هرکدام منافع خاص خود را دنبال می کنند و قدرت خود را برای تحت تأثیر قرار دادن منابع سازمان به کار می گیرند.
- ۳- **سیستم های باز:** سازمان ها به عنوان سیستم هایی عمل می کنند که برای بقای خود به محیط بیرونی وابسته اند و اطلاعات را از محیط دریافت کرده و به صورت ستاده به آن باز می گردانند.
- ۴- **نظام های معنا ساز:** اهداف بلندمدت سازمان ها به طور نمادین و از طریق مدیریت دنبال می شود.
- ۵- **سیستم های سیاسی:** سازمان ها به عنوان مجموعه ای از جناح های قدرتمند عمل می کنند که هرکدام به دنبال افزایش قدرت خود در فرآیند تصمیم گیری هستند.

### استعاره زیستی

استعاره زیستی یکی از ابزارهای مقایسه ای است که برای تشریح سازمان ها به کار می رود. در این استعاره، سازمان ها به موجودات زنده مانند درختان، حیوانات یا انسان ها تشبیه می شوند که حیات دارند و به طور پیوسته تغییر می کنند. این استعاره به ویژه زمانی مفید است که می خواهیم فرآیندهای پیچیده و دینامیک سازمانی را که برای آن ها هیچ دانش قبلی نداریم، درک کنیم. اما باید توجه داشت که برخی از پژوهشگران استفاده از استعاره زیستی را در مورد سازمان ها زیر سؤال برده اند. به طور خاص، سازمان ها برخلاف موجودات زنده، معمولاً نمی میرند، بلکه می توانند تغییرات زیادی را تجربه کنند. بنابراین، این استعاره هرچند مفید است، اما کامل نیست. با این حال، استعاره زیستی برای درک مراحل رشد، تغییرات و تکامل سازمان ها می تواند بسیار موثر باشد.

دیدگاه سیستمی یک رویکرد جامع است که به تحلیل و درک سازمان ها به عنوان سیستم های پیچیده می پردازد. این دیدگاه بر این فرض استوار است که سازمان ها از اجزای مختلف و به هم پیوسته تشکیل شده اند که همگی برای تحقق اهداف مشترک و اثرگذار، با یکدیگر همکاری می کنند. هر سیستم از طریق دو نیروی متضاد تفکیک و ادغام شناخته می شود. در این سیستم ها، وظایف مختلف تخصصی می شوند تا کارکرد بهتری داشته باشند، مانند اعضای بدن انسان که هرکدام وظایف خاص خود را دارند. در عین حال، برای حفظ وحدت و یکپارچگی، فرآیندهای ادغام و هماهنگی نیز در سازمان ها وجود دارند که از طریق روش هایی چون ایجاد سلسله مراتب، قوانین، رویه ها و سرپرستی مستقیم به دست می آید.

یکی از ویژگی های کلیدی دیدگاه سیستمی، توانایی آن در شناسایی ساختار سازمان ها به عنوان یک سیستم فرعی در سیستم های بزرگتر است. این رویکرد به طور خاص به مدیران کمک می کند تا سازمان ها را به عنوان مجموعه ای از اجزا و زیرسیستم ها درک کنند که به طور هم زمان برای دستیابی به اهداف کلان و محلی تلاش می کنند.

### انواع سیستم ها

سیستم ها معمولاً به دو دسته تقسیم می شوند: سیستم های باز و بسته. سیستم های بسته از نظر تئوری، خودکفا و مستقل از محیط بیرونی هستند و هیچ گونه انرژی یا اطلاعاتی از خارج دریافت نمی کنند. این نوع سیستم ها بیشتر در فیزیک و علم های مشابه کاربرد دارند، اما در عمل در مورد سازمان ها کاربرد محدودی دارند. برعکس، سیستم های باز به طور پیوسته با محیط خود در تعامل هستند و به تغییرات محیطی واکنش نشان می دهند. سازمان ها معمولاً سیستم های باز هستند، چرا که برای بقا و رشد خود نیاز به انرژی، اطلاعات و منابع از محیط دارند.

### ویژگی های سیستم های باز

سیستم های باز ویژگی هایی دارند که آن ها را از سیستم های بسته متمایز می کند. یکی از این ویژگی ها، آگاهی از محیط است. سیستم های باز دائماً از محیط خود اطلاعات می گیرند و به تغییرات در آن واکنش نشان می دهند. این تعامل با محیط موجب می شود که سیستم در برابر تغییرات داخلی و خارجی خود را تطبیق دهد.

ویژگی دیگر سیستم های باز، بازخورد است. این سیستم ها به طور مداوم از محیط اطلاعات دریافت می کنند و این اطلاعات را برای اصلاح فرآیندهای داخلی خود به کار می برند. به عبارت دیگر، بازخورد به فرآیندهایی اطلاق می شود که در آن ها بخشی از ستاده های سیستم به عنوان نهاده جدید به سیستم باز می گردد و موجب اصلاح عملکرد آن می شود.

سیستم های باز همچنین دارای ویژگی دورانی هستند. این بدان معناست که ستاده های سیستم، امکاناتی را برای نهاده های جدید فراهم می کنند و این فرآیند چرخه ای به طور مداوم تکرار می شود. این ویژگی در سازمان ها به معنای تداوم و بقای آن ها است، به طوری که درآمد حاصل از مشتریان به حفظ فعالیت های سازمانی کمک می کند.



یکی دیگر از ویژگی های سیستم های باز، آنتروپی منفی است. آنتروپی به تمایل سیستم ها برای زوال اشاره دارد. در سیستم های بسته، چون انرژی از محیط دریافت نمی شود، به مرور زمان به ضعف و فروپاشی می انجامد. اما در سیستم های باز، با دریافت انرژی از محیط، سیستم می تواند خود را ترمیم کند، رشد کند و از مرگ رهایی یابد.

### رشد و گسترش سیستم های باز

سیستم های باز معمولاً به سمت رشد و گسترش حرکت می کنند. به عبارت دیگر، این سیستم ها برای حفظ بقا و افزایش احتمال بقای خود، به طور فعال به دنبال توسعه و گسترش هستند. این امر نه تنها در سازمان های پیچیده مانند بوروکراسی های دولتی، بلکه در بسیاری از سازمان های تجاری و صنعتی نیز قابل مشاهده است.

سیستم های پیچیده به منظور مقابله با آنتروپی، از انرژی بیشتری وارد سیستم می کنند تا آنچه که برای تولید ستاده ها مصرف می کنند. در واقع، سیستم های باز به طور فعال از فرآیند رشد و توسعه برای مقابله با بحران ها و تغییرات استفاده می کنند. این فرآیند موجب می شود که سیستم ها در برابر تغییرات مقاوم و سازگار باشند.

### تعادل در سیستم های باز

در سیستم های باز، تعادل میان دو نوع فعالیت مختلف وجود دارد: فعالیت های نگهدارنده و فعالیت های انطباقی. فعالیت های نگهدارنده به حفظ وضعیت موجود و ثبات سیستم کمک می کنند، در حالی که فعالیت های انطباقی به تغییر و سازگاری با محیط و شرایط جدید می پردازند. برای اطمینان از بقا، سازمان ها باید همزمان به هر دو نوع فعالیت توجه کنند. در اینجا، تعادل میان فعالیت های نگهدارنده و انطباقی عامل اصلی موفقیت و پایداری سازمان ها است.

### ویژگی همپایانی در سیستم های باز

ویژگی همپایانی به این معناست که یک سیستم می تواند از شرایط اولیه مختلف و از طریق راه های متعدد به یک هدف نهایی دست یابد. این ویژگی به مدیران کمک می کند که به جای تمرکز بر یک یا چند راه حل محدود، به جستجوی گزینه های مختلف برای حل مسائل بپردازند.

### اهمیت دیدگاه سیستمی

دیدگاه سیستمی به ویژه برای درک سازمان ها و نحوه عملکرد آن ها اهمیت زیادی دارد. این دیدگاه به مدیران کمک می کند تا سازمان ها را به عنوان مجموعه ای از سیستم های فرعی و مرتبط با هم ببینند و از این طریق مسائل پیچیده سازمانی را شفاف تر و بهتر درک کنند. به ویژه، مدیران می توانند با شناسایی محیط های مختلف تأثیرگذار بر سازمان، به طور مؤثری تصمیم گیری کنند و سازمان را در راستای اهداف خود هدایت نمایند.

به طور کلی، دیدگاه سیستمی موجب می شود که مدیران از یک رویکرد جامع تر و علمی تر برای تحلیل و بهبود عملکرد سازمان ها استفاده کنند. این دیدگاه با تأکید بر تعاملات پیچیده و وابستگی های موجود در سازمان ها، مدیران را قادر می سازد که با درک بهتری از فرآیندهای سازمانی، به طور مؤثری بر تصمیم گیری های خود تأثیر بگذارند.

### دیدگاه چرخه حیات

چرخه حیات سازمانی، استعاره ای زیستی است که به نحوه تولد، رشد و مرگ سازمان ها اشاره دارد. مانند موجودات زنده، سازمان ها نیز مراحل مختلفی را طی می کنند. در این دیدگاه، سازمان ها از آغاز تا پایان عمر خود از مراحل پیش بینی شده ای عبور می کنند که قابل دسته بندی به مراحل خاص هستند.

### تعریف چرخه حیات

چرخه حیات سازمان به الگوی تغییرات تدریجی و پیش بینی شده اشاره دارد. این مدل به ما نشان می دهد که سازمان ها به مرور زمان و با گذر از مراحل خاصی تکامل می یابند و این مراحل به طور منطقی و قابل پیش بینی دنبال می شوند.

### مراحل چرخه حیات سازمان ها:

۱. **مرحله کارآفرینی:** سازمان ها در این مرحله نوپایند. اهداف هنوز نامشخص است و خلاقیت در اوج قرار دارد. برای

عبور به مراحل بعدی، سازمان ها باید منابع ثابت و پایداری تأمین کنند.

۲. **مرحله شکل گیری اولیه:** خلاقیت همچنان ادامه دارد، اما رسالت سازمان روشن تر می شود. ساختار درونی سازمان

هنوز باز و غیررسمی است، و اعضا تعهد بالایی دارند.

۳. **مرحله رسمیت و کنترل:** در این مرحله، ساختار سازمانی تثبیت می شود. قوانین و مقررات رسمی اعمال می شود و

نوآوری کاهش می یابد. هدف اصلی افزایش کارایی و حفظ ثبات است.

۴. **مرحله پیچیده شدن ساختار:** سازمان ها شروع به تنوع در محصولات یا خدمات خود می کنند. ساختار پیچیده تر می

شود و تصمیم گیری غیرمتمرکز صورت می گیرد.

۵. **مرحله افول:** به دلیل رقابت یا تغییرات بازار، سازمان ها وارد مرحله افول می شوند. در این مرحله، تلاش برای پیدا

کردن بازارهای جدید یا شیوه های حفظ مشتریان قدیمی افزایش می یابد. در نهایت، ممکن است سازمان به

اضمحلال برسد.

### نکات کلیدی در مدیریت چرخه حیات:

اقداماتی که در هر مرحله از چرخه حیات مورد نیاز است، با توجه به مرحله متفاوت است. برای مثال، در دوران رشد، نوآوری

و توسعه محصولات اهمیت دارد، در حالی که در دوران افول، حفظ منابع و کاهش هزینه ها بیشتر مورد توجه قرار می گیرد.

رویکرد چرخه حیات می تواند به مدیران کمک کند تا تشخیص دهند که چه زمانی و چگونه باید تغییرات ساختاری در سازمان

ایجاد کنند تا از رکود یا افول جلوگیری کنند.

### فصل دوم: سیر تطور نظریه سازمان

#### اهداف یادگیری و مقدمه

نظریه سازمان به عنوان یک فرآیند تکاملی، نتیجه تلاش های مداوم دانشگاهیان و مدیران با پیشینه ها و دیدگاه های مختلف

است. این تکامل طی دهه ها در ارزیابی و تجزیه و تحلیل سازمان ها به وجود آمده و در نتیجه تغییرات و بینش های جدید،

محدودیت های نظریه های اولیه آشکار شده است. درک وضعیت کنونی نظریه سازمان نیازمند بررسی مسیر تکامل آن است.



## ایجاد یک چارچوب

تلاش برای ایجاد یک چارچوب منسجم برای نظریه سازمان به قبل از قرن بیستم برمی گردد. قبل از این زمان، تغییرات عمده در این حوزه محدود بوده و تلاش ها برای تنظیم چارچوبی که تکامل نظریه های معاصر سازمان را توضیح دهد، آغاز شد. در این چارچوب، دو بعد عمده که در تکامل نظریه سازمان تأثیرگذار هستند، وجود دارد: اول، دیدگاه سازمان ها به عنوان سیستم های بسته یا باز، و دوم، نتایج غایی ساختار سازمان که دیدگاه عقلایی و اجتماعی را در کنار هم قرار می دهد.

## دو بعد عمده در نظریه سازمان

تکامل نظریه سازمان ها به دو بعد عمده تقسیم می شود:

۱. **بعد سیستمی:** در این بعد، سازمان ها به عنوان سیستم های بسته (قبل از دهه ۱۹۶۰) یا سیستم های باز (پس از دهه ۱۹۶۰) در نظر گرفته می شوند. در سیستم های بسته، سازمان ها خودمختار و مستقل از محیط خارجی بودند، در حالی که در سیستم های باز، توجه به تأثیرات خارجی بر سازمان ها افزایش یافت.
۲. **بعد نتایج غایی ساختار:** در این بعد، دیدگاه های عقلایی و اجتماعی با هم رقابت دارند. دیدگاه عقلایی معتقد است که ساختار سازمان وسیله ای برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده است، در حالی که دیدگاه اجتماعی تأکید دارد که ساختار سازمان نتیجه تضاد نیروهایی است که در پی قدرت و کنترل هستند.

## نظریه های اولیه سازمان

در قرن بیستم، نظریه های اولیه سازمان ها بیشتر بر اساس اصول و مدل های جهان شمولی بودند که به ویژه به دنبال افزایش کارایی در سازمان ها بودند. این رویکردها عمدتاً سازمان ها را به عنوان سیستم های بسته تصور می کردند که تنها با رعایت اصول خاص می توانستند به اهداف خود دست یابند.

## نظریه پردازان نوع اول

نظریه پردازان نوع اول که به مکتب کلاسیک معروف هستند، سازمان ها را به عنوان سیستم های بسته در نظر می گرفتند. آن ها اصول یا مدل های جهانی برای طراحی سازمان ها ارائه دادند که به طور عمومی می توانست در هر شرایطی به کار رود.

- **فردریک تیلور و مدیریت علمی:** تیلور نخستین نظریه های جدی در مورد سازمان و مدیریت را در سال ۱۹۱۱ با کتاب «اصول مدیریت علمی» ارائه داد. او معتقد بود که با استفاده از روش های علمی، می توان بهترین روش ها برای انجام کار را یافت و بهره وری را به طرز چشمگیری افزایش داد.
- **هنری فایول و اصول سازمان:** فایول اصول ۱۴گانه ای را تدوین کرد که می توانست در تمامی سطوح مدیریت به کار رود. این اصول شامل تقسیم کار، فرمانروایی قانونی، انضباط، وحدت فرماندهی و غیره بود.
- **ماکس وبر و بوروکراسی:** وبر بوروکراسی را به عنوان مدل ایده آل برای سازمان ها معرفی کرد که با تقسیم کار، سلسله مراتب روشن و قوانین دقیق شناخته می شود.

- **رالف دیویس و برنامه ریزی عقلایی:** دیویس بیان کرد که ساختار سازمان به طور منطقی نتیجه اهداف سازمان است و این اهداف باید در فرآیند برنامه ریزی مشخص شوند.

### نظریه پردازان نوع دوم

نظریه پردازان نوع دوم که اغلب به مکتب روابط انسانی شناخته می شوند، سازمان ها را به عنوان پدیده هایی اجتماعی می دیدند. این دسته از نظریه پردازان بر روابط غیررسمی، انگیزه های اجتماعی و نیازهای انسانی تأکید داشتند.

- **التون مایو و مطالعات هاثورن:** مطالعات هاثورن که در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ انجام شد، نشان داد که عوامل اجتماعی و روانی مانند هنجارهای گروهی و روابط میان فردی تأثیر بیشتری بر بهره وری کارکنان دارند تا شرایط فیزیکی مانند روشنایی.

- **چستر بارنارد و سیستم های تلفیقی:** بارنارد سازمان ها را سیستم های تلفیقی می دید که در آن وظایف و افراد باید به طور همزمان در نظر گرفته شوند. او به نقش مدیران در ایجاد تعادل میان نیازهای سازمانی و انسانی تأکید داشت.
- **داگلاس مک گریگور و نظریه X و Y:** مک گریگور نظریه های X و Y را معرفی کرد. نظریه X فرض می کند که کارکنان به طور طبیعی از کار متنفرند و باید کنترل شوند، در حالی که نظریه Y معتقد است که کارکنان می توانند مسئولیت پذیر و خلاق باشند و اگر به اهداف سازمان متعهد شوند، خودکفا و خودرهبی خواهند بود.

### نظریه پردازان نوع سوم: ظهور رویکرد اقتضایی

نظریه پردازان نوع سوم به این نتیجه رسیدند که نه نظریه های کلاسیک و نه نظریه های انسانی به طور کامل قابل اعتماد نیستند. تضاد بین این دو دیدگاه منجر به ظهور دیدگاه اقتضائی شد که به شرایط خاص سازمان ها توجه دارد. هربرت سایمون در دهه ۱۹۴۰ تشخیص داد که اصول کلاسیک باید جای خود را به دیدگاه اقتضائی بدهند و اصول سطحی نمی توانند همه شرایط را پوشش دهند. او استدلال کرد که نظریه سازمان باید به شرایط خاص هر موقعیت توجه داشته باشد.

دیدگاه محیطی کتز و کان در دهه ۱۹۶۰ بر اهمیت انطباق سازمان ها با محیط های متغیر تأکید داشت. آنها معتقد بودند سازمان ها باید خود را با محیط تغییرپذیر وفق دهند تا بقا یابند. در همین راستا، پژوهش هایی در زمینه های مختلفی چون فناوری و اندازه سازمان انجام شد تا رابطه ساختار و محیط به طور دقیق تر شناسایی شود.

پژوهش های فناوری توسط جون وودوارد و چارلز پروه در دهه ۱۹۶۰ و همچنین جیمز نامسون نشان داد که فناوری تأثیر زیادی بر ساختار سازمان ها دارد و سازمان ها باید ساختار خود را با فناوری خود هماهنگ کنند.

گروه آستون در انگلستان نیز به بررسی اندازه سازمان و تأثیر آن بر ساختار سازمانی پرداختند و نشان دادند که با افزایش اندازه سازمان، الگوهای ساختاری خاصی شکل می گیرند که به مدیران در طراحی سازمان کمک می کند.

### نظریه پردازان نوع چهارم: نگاه سیاسی به سازمان

در این رویکرد، تأکید بر ماهیت سیاسی سازمان هاست. مارچ و سایمون به نقد نظریه تصمیم گیری عقلایی پرداختند و گفتند که بیشتر تصمیم گیرندگان به دنبال رضایت نسبی هستند، نه بهینه سازی. جفری ففر نیز بر اساس کار مارچ و سایمون، سازمان ها را به عنوان عرصه های سیاسی دید که در آن ائتلاف های قدرت و تعارض اهداف تأثیر زیادی بر طراحی سازمان دارند. این دیدگاه بر اهمیت تعارضات و منافع گروه های مختلف در تصمیمات سازمانی تأکید دارد.

## فصل سوم: اثربخشی سازمانی

### مقدمه

سوالاتی که در این فصل مطرح می شود این است که چگونه و بر چه معیاری می توان اثربخشی یک سازمان را ارزیابی کرد؟ به عنوان مثال، اگر دانشکده ای تمامی دانشجویان خود را به مشاغل مناسب هدایت کند، آیا این دانشکده اثربخش است؟ یا باید عوامل دیگری مانند میزان پشتکار دانشجویان، تعداد کتاب های مطالعه شده یا کیفیت تجربه های آموزشی مورد توجه قرار گیرد؟ در واقع، مسئله اصلی در تعیین و اندازه گیری اثربخشی این است که هیچ تعریف واحد و قطعی از آن وجود ندارد. پژوهشگران و مدیران به طور مستمر با این چالش مواجه هستند که اثربخشی را چگونه تعریف کنند و بر چه معیاری آن را اندازه گیری نمایند.

### اهمیت اثربخشی سازمانی

اثربخشی سازمانی برای هر سازمانی بسیار مهم است. از دیدگاه های مختلف مدیریتی، اثربخشی به توانایی سازمان در دستیابی به اهداف خود و استفاده مؤثر از منابع برای رسیدن به این اهداف اشاره دارد. این موضوع در رشته های مختلف مانند بازاریابی، مالی، تولید و حسابداری بررسی شده است تا مدیران را در بهبود عملکرد سازمان ها یاری کند. در این کتاب نیز استدلال می شود که ساختار صحیح سازمانی عامل اصلی در اثربخشی آن است. مدیرانی که قادرند انواع مختلف ساختارهای سازمانی را تشخیص دهند و شرایطی که بر اساس آن یک ساختار نسبت به دیگری برتری دارد را درک کنند، نسبت به دیگر همتایان خود از مزیت رقابتی برخوردارند.

### در جستجوی یک تعریف

یکی از اولین دیدگاه ها نسبت به اثربخشی سازمانی این بود که اثربخشی به میزان دستیابی یک سازمان به اهداف خود اطلاق می شود. البته این تعریف با ابهاماتی همراه بود. به عنوان مثال، آیا اهداف بلندمدت مدنظرند یا کوتاه مدت؟ آیا اهداف رسمی سازمان مدنظر است یا اهداف واقعی؟ به ویژه این که بیشتر سازمان ها اهداف غیررسمی و واقعی دارند که ممکن است با اهداف رسمی آن ها هم راستا نباشد. یکی از اهداف اساسی که در بیشتر سازمان ها مشترک است، بقا است. با این حال، استفاده از "بقا" به عنوان معیار اثر بخشی ممکن است اعتبار نداشته باشد، زیرا سازمان ها معمولاً از طریق تجدید ساختار، ادغام با دیگر سازمان ها یا تغییر در حوزه فعالیت خود، به حیات خود ادامه می دهند. به این ترتیب، بسیاری از سازمان ها به طور صریح نمی میرند و تشخیص اینکه سازمانی "مرده" است یا "زنده"، در دنیای واقعی دشوار است.

### معیارهای متنوع اثربخشی

در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ پژوهش های وسیعی درباره اثربخشی سازمان انجام شد. از این پژوهش ها می توان به معیارهای متنوعی برای ارزیابی اثربخشی دست یافت که در عمل این معیارها ممکن است با یکدیگر در تضاد باشند. برای مثال، کارآیی مستلزم استفاده حداکثری از منابع است، در حالی که انعطاف پذیری و انطباق پذیری تنها در صورتی ممکن است که منابع مازاد در اختیار سازمان باشد. این تضاد نشان دهنده این است که چگونه معیارهای مختلف برای ارزیابی اثربخشی ممکن است بر اساس نیازها و شرایط سازمان متفاوت باشند.

### چالش های تعریف اثربخشی

مجموعه معیارهایی که برای ارزیابی اثربخشی سازمان به کار می روند، می توانند از سنجه های عمومی مانند روحیه کارکنان تا معیارهای تخصصی تری مانند نرخ حوادث و میزان غیبت در کار متغیر باشند. این تنوع معیارها به این معنی است که هر فرد ممکن است مفهوم متفاوتی از اثربخشی داشته باشد و بنابراین ارزیابی اثربخشی به سادگی امکان پذیر نیست. همچنین، بسیاری از پژوهش ها به این نتیجه رسیدند که چون سازمان ها ممکن است از ابعاد مختلف اثر بخش یا غیراثر بخش باشند، نمی توان تعریف واحدی از اثربخشی ارائه داد. به طور کلی، اثر بخشی سازمانی نیازمند معیارهایی چندگانه است که تمامی جوانب مختلف فعالیت سازمان را در نظر بگیرد.

### رویکرد نیل به هدف

یکی از مهم ترین رویکردهای اندازه گیری اثربخشی سازمانی، رویکرد نیل به هدف است. طبق این رویکرد، اثربخشی سازمان باید بر اساس میزان تحقق اهداف آن سنجیده شود. این رویکرد بر این فرض استوار است که سازمان ها به طور عقلایی به دنبال تحقق اهداف خود هستند و دستیابی به این اهداف می تواند معیاری مناسب برای سنجش اثربخشی باشد. اهداف سازمان ممکن است شامل حداکثر سود، افزایش سهم بازار، یا بهبود کیفیت خدمات باشد.

### پیش فرض های رویکرد نیل به هدف

رویکرد نیل به هدف برای اینکه مؤثر باشد، نیازمند پیش فرض های خاصی است. اولاً، سازمان ها باید اهداف نهایی مشخص داشته باشند. دوم، این اهداف باید قابل اندازه گیری و قابل کنترل باشند. ثالثاً، اهداف باید برای همه افراد در سازمان روشن و قابل درک باشند و بر روی آن ها توافق عمومی صورت گیرد. در نهایت، پیشرفت به سوی این اهداف باید قابل اندازه گیری باشد.

### عملیاتی کردن اهداف

اگر پیش فرض های رویکرد نیل به هدف معتبر باشند، مدیران باید اهداف را عملیاتی کرده و ابزارهای اندازه گیری مناسب برای ارزیابی تحقق این اهداف را تدارک ببینند. به عنوان مثال، اگر هدف یک سازمان حداکثر سود باشد، معیارهایی نظیر نرخ بازگشت سرمایه، میزان فروش، یا سایر شاخص های مشابه می توانند به عنوان ابزار اندازه گیری استفاده شوند. این رویکرد در قالب "مدیریت بر مبنای هدف" به ویژه در سازمان ها رایج است.

### مسائل رویکرد نیل به هدف

رویکرد نیل به هدف مشکلاتی دارد که استفاده گسترده از آن را به عنوان معیار اثربخشی با شک و تردید مواجه کرده است. یکی از مشکلات عمده این است که اهداف ممکن است از سوی افراد مختلف در سازمان متفاوت تفسیر شوند. به طور مثال، اهداف مدیریت عالی ممکن است با اهداف کارکنان یا سایر گروه ها در سازمان در تضاد باشد. همچنین، اهداف سازمان ممکن است به صورت رسمی اعلام شوند، اما اهداف واقعی سازمان ممکن است با اهداف اعلام شده متفاوت باشند. این مسئله به ویژه در سازمان های بزرگ با اهداف متعددی که گاهی با یکدیگر در تضاد هستند، مشکل ساز می شود.

### چندگانگی اهداف و اولویت بندی آن ها

سازمان ها معمولاً اهداف متعددی را دنبال می کنند که این اهداف گاهی با یکدیگر در تضاد هستند. به عنوان مثال، هدف یک سازمان ممکن است افزایش کیفیت محصولات باشد، اما این هدف ممکن است با هدف کاهش هزینه ها در تضاد باشد. بنابراین، مشکل اصلی در رویکرد نیل به هدف این است که نمی توان تمامی اهداف را به طور هم زمان تحقق بخشید. چنین شرایطی، اولویت بندی اهداف و تنظیم اهداف کوتاه مدت و بلندمدت برای سازمان ها ضروری است.

### معرفی رویکرد سیستمی

رویکرد سیستمی با نگاهی جامع تر، استدلال می کند که تعریف اثربخشی تنها در قالب نیل به هدف، تنها یک جنبه از مسئله را می سنجد. در این رویکرد، سازمان باید بر اساس توانایی آن در کسب نهاده ها، پردازش آن ها، حفظ ثبات و تعادل داخلی و تعامل موفق با محیط خارجی مورد قضاوت قرار گیرد. در حالی که اهداف نهایی در این مدل نادیده گرفته نمی شوند، اما به عنوان بخشی از مجموعه ای پیچیده تر در نظر گرفته می شوند. رویکرد سیستمی بیش از آنکه بر نتایج از پیش تعیین شده تأکید کند، بر وسایل و فرآیندهایی که بقای بلندمدت سازمان را تضمین می کنند، تمرکز دارد.

### پیش فرض های رویکرد سیستمی

پیش فرض های رویکرد سیستمی نسبت به اثربخشی سازمان، همان مبانی مطرح شده در بحث سیستم ها در فصول پیشین است. این رویکرد اظهار می دارد که سازمان ها متشکل از قسمت های فرعی مرتبط به هم هستند؛ به طوری که اگر یک بخش ضعیف عمل کند، این عملکرد ضعیف بر کل سیستم تأثیر منفی خواهد گذاشت.

یکی از ارکان اساسی این نگاه، لزوم آگاهی و تعامل مؤثر با محیط است. مدیریت نمی تواند روابط خود با مشتریان، عرضه کنندگان، نهادهای دولتی و اتحادیه ها را که قدرت مختل کردن عملیات باثبات سازمان را دارند، نادیده بگیرد. بقای سازمان مستلزم کسب مداوم منابع مورد نیاز است؛ از تأمین مواد اولیه و پر کردن مشاغل خالی گرفته تا جایگزینی خطوط تولید منسوخ و پاسخگویی به تغییرات اقتصاد و سلیقه مشتریان. قصور در کسب این منابع، می تواند به سقوط و حتی نابودی سازمان بینجامد.

### عملیاتی کردن رویکرد سیستمی

برای به کارگیری عملی این رویکرد، مدیران باید معیارهای خاصی را مورد توجه قرار دهند. نگاه سیستمی، توجه خود را به عواملی همچون روابط با محیط برای اطمینان از دریافت نهاده ها و تولید ستاده های قابل قبول، انعطاف پذیری در برابر

تغییرات محیطی، کارآیی در تبدیل نهاده به ستاده، وضوح ارتباطات داخلی، سطح تعارض بین گروهی و میزان رضایتمندی شغلی کارکنان معطوف می دارد.

برخلاف رویکرد نیل به هدف که بر نتایج نهایی تمرکز دارد، رویکرد سیستمی بیشتر بر وسایل و امکانات ضروری برای تضمین تداوم و بقای سازمان تأکید می ورزد. باید خاطرنشان کرد که حامیان این نظریه، اهمیت اهداف از پیش تعیین شده را به کلی نادیده نمی گیرند، بلکه اعتبار اهداف منتخب و معیارهای سنجش پیشرفت به سمت آن اهداف را مورد پرسش قرار می دهند.

### کاربردهای عملی رویکرد سیستمی

پژوهشگران دانشگاه میشیگان در مطالعه ای بر روی ۷۵ مؤسسه بیمه، از رویکرد سیستمی برای ارزیابی عملکرد استفاده کردند. آنان با بررسی اسناد فروش و نیروی انسانی، ابعاد ده گانه اثربخشی را تحلیل نمودند که شامل حجم عملیات تجاری، هزینه تولید، بازدهی عضو جدید، جوانی اعضا، آمیخته تجاری، رشد نیروی کار، وفاداری به مدیریت، هزینه نگهداری، بازدهی عضو و رسوخ در بازار بود. این بررسی با درنظرگرفتن همزمان ستاده های کلیدی (مانند حجم تجارت) و عوامل حیاتی برای بقای بلندمدت (مانند سرمایه گذاری روی نیروی جوان و بااستعداد)، نمونه ای بارز از یک رویکرد سیستمی است.

کاربرد دیگر این رویکرد در قالب «ممیزی (حسابرسی) مدیریت» توسط جکسون مارتیندل ارائه شد. این روش، فعالیت های کلیدی سازمان در گذشته، حال و آینده را در ده حوزه شامل کارکرد اقتصادی، ساختار سازمان، مشروعیت درآمدها، خدمت به سهامداران، تحقیق و توسعه، خط مشی های مالی، کارآیی تولید، ازدیاد فروش و ارزشیابی اجرایی تجزیه و تحلیل می کند.

### ارزش رویکرد سیستمی برای مدیران

با این وجود، مدیرانی که از رویکرد سیستمی استفاده می کنند، تمایل کمتری به پیگیری نتایج کوتاه مدت دارند که ممکن است بقای بلندمدت سازمان را به خطر بیندازند. این رویکرد، آگاهی مدیران از وابستگی متقابل فعالیت های سازمان را افزایش می دهد؛ برای مثال، آنان درمی یابند که ناتوانی در تأمین به موقع مواد اولیه با کیفیت، تحقق اهداف نهایی را محدود می کند. مزیت دیگر رویکرد سیستمی، قابلیت کاربردی بودن آن در شرایطی است که اهداف، قابل اندازه گیری کمی نیستند؛ همان طور که مدیران سازمان های دولتی، often «توانایی کسب بودجه اضافی» را به عنوان یک معیار اثربخشی به کار می گیرند.

### رویکرد ذینفعان راهبردی

جدیدترین دیدگاه در مورد اثربخشی سازمانی، رویکرد ذینفعان راهبردی است. بر این اساس، سازمانی اثربخش است که بتواند خواسته های عوامل کلیدی محیطی را که تداوم حیات سازمان به حمایت آن ها وابسته است، برآورده کند. این نگاه اگرچه به رویکرد سیستمی شبیه است، اما تأکید متفاوتی دارد. در حالی که هر دو بر وابستگی های متقابل تأکید می کنند، رویکرد ذینفعان راهبردی لزوماً بر کل سازمان تمرکز ندارد، بلکه صرفاً بر ارضای خواسته های کسانی متمرکز است که قدرت تهدید بقای سازمان را دارند.



برای نمونه، یک دانشگاه دولتی ممکن است اثربخشی خود را صرفاً بر اساس تعداد پذیرش دانشجو تعریف کند، زیرا بقای آن به اشتغال فارغ التحصیلان وابسته نیست. در مقابل، یک دانشگاه خصوصی که هزینه های بالایی دریافت می کند، باید برای اطمینان از اشتغال آینده فارغ التحصیلان خود سرمایه گذاری کند، زیرا در غیر این صورت در جذب متقاضی با مشکل مواجه خواهد شد. همچنین، دانشگاه دولتی برای دریافت بودجه باید با مجلس قانونگذاری رابطه خوبی حفظ کند، در حالی که این رابطه برای دانشگاه خصوصی از اولویت کمتری برخوردار است.

### مسائل و ارزش رویکرد ذینفعان راهبردی

مرحله نهایی در رویکرد ذینفعان راهبردی، شامل مقایسه انتظارات، تفکیک انتظارات مشترک و ناسازگار، دسته بندی ذینفعان و در نهایت تنظیم اهداف بر اساس اولویت است که قدرت نسبی هر ذینفع را نشان می دهد. سپس اثربخشی سازمان بر اساس توانایی آن در تحقق این اهداف اولویت دار سنجیده می شود. با این حال، این رویکرد نیز خالی از مشکل نیست. تعیین ذینفعان کلیدی در یک محیط پویا و در حال تغییر بسیار دشوار است. همچنین، تمایز قائل شدن بین عوامل راهبردی و غیرراهبردی، و همچنین کشف صحیح انتظارات واقعی ذینفعان (که ممکن تحت تأثیر منافع و دیدگاه های بخشی مختلف قرار گیرد) از چالش های اصلی است. با این وجود، اگر بقای سازمان مهم باشد، این رویکرد به مدیران کمک می کند تا به وضوح درک کنند بقای سازمان به چه کسانی وابسته است و از نادیده گرفتن ناخواسته گروه های صاحب قدرت جلوگیری نموده و در صورت نیاز، اولویت بندی اهداف را بر اساس تغییر در روابط قدرت با ذینفعان تعدیل کنند.

### رویکرد ارزش های رقیب: یک چارچوب منسجم

برای درک جامع از اثربخشی، شناسایی متغیرهای کلیدی و چگونگی ارتباط آن ها ضروری است. رویکرد ارزش های رقیب چنین چارچوب منسجمی ارائه می دهد. موضوع اصلی این رویکرد این است که معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی اثربخشی (مانند سود، نوآوری یا امنیت شغلی) کاملاً به این بستگی دارد که ارزیاب چه کسی است و چه منافعی دارد. طبیعی است که سهامداران، اتحادیه ها، مدیریت و بخش های مختلف داخلی، ارزیابی های کاملاً متفاوتی از اثربخشی یک سازمان داشته باشند، همان طور که دانشجویان مختلف یک کلاس، استاد واحد را به شیوه های متفاوت و بر اساس معیارهای شخصی خود ارزیابی می کنند.

### پیش فرض های رویکرد ارزش های رقیب

این رویکرد با این فرض آغاز می شود که هیچ معیار بهترین واحدی برای ارزیابی اثربخشی وجود ندارد، نه بر سر یک هدف واحد اجماعی هست و نه بر سر اولویت اهداف. اثربخشی یک مفهوم کاملاً ذهنی است و اهداف انتخاب شده توسط یک ارزیاب، منعکس کننده ارزش ها، ترجیحات و منافع فردی اوست. این رویکرد فراتر از پذیرش صرف این تنوع، استدلال می کند که عناصر مشترکی در بین فهرست معیارهای اثربخشی وجود دارد که می تواند ترکیب شده و مجموعه ای از ارزش های رقیب را تشکیل دهند و هر مجموعه، یک مدل اثربخشی منحصر به فرد را تعریف کند.

### ترکیب کانون ها و مدل های اثربخشی

مدل های اثربخشی سازمانی بر اساس ترکیب کانون های مختلف طراحی شده اند و هر یک به جنبه های خاصی از عملکرد سازمان تأکید دارند:

۱. **مدل روابط انسانی:** این مدل از ترکیب کانون های MFP و EFP شکل می گیرد و بر اشخاص و انعطاف پذیری تأکید

دارد. در این مدل، اثربخشی به عنوان داشتن نیروی کاری منسجم و ماهر تعریف می شود.

۲. **مدل سیستم های باز:** این مدل شامل کانون های MFO و EFO است و اثربخشی را بر اساس انعطاف پذیری به عنوان

وسیله و توانایی جذب منابع از محیط به عنوان نتیجه نهایی می سنجد.

۳. **مدل هدف عقلایی:** این مدل مشتمل بر کانون های MCO و ECO است. در این مدل، وجود طرح ها و اهداف ویژه

(به عنوان وسایل) و دستیابی به کارآیی و بهره وری بالا (به عنوان نتایج)، شاهد اثربخشی سازمان محسوب می شود.

۴. **مدل فرآیند داخلی:** این مدل از کانون های MCP و ECP تشکیل شده و بر افراد و کنترل تأکید دارد. در این مدل،

انتشار مناسب اطلاعات (به عنوان وسیله) و برقراری ثبات و نظم (به عنوان نتایج نهایی)، مبنای ارزیابی اثربخشی

قرار می گیرد.

### کاربرد عملی رویکرد برای مدیران

مدیران برای به کارگیری این رویکرد باید ابتدا عوامل کلیدی که بقای سازمان به آن ها وابسته است را شناسایی کرده و سپس

اهمیت نسبی هریک از این عوامل را برای هشت کانون ارزشی مورد ارزیابی قرار دهند. این کار می تواند از طریق مصاحبه یا

استفاده از پرسش نامه های استاندارد انجام شود.

### ابزار سنجش و تجزیه و تحلیل دیدگاه ذینفعان

برای ارزیابی اثربخشی، از پرسش نامه های تخصصی استفاده می شود که دیدگاه های ذینفعان را بر اساس هشت معیار

اثربخشی سازمانی ارزیابی می کند. این ابزار به مدیران کمک می کند تا عملکرد سازمان را از منظر مختلف ذینفعان مورد

سنجش قرار دهند و نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنند.

### ارتباط چرخه حیات سازمان با مدل های اثربخشی

مدل اثربخشی انتخابی بستگی به مرحله ای از چرخه حیات سازمان دارد:

- **مرحله کارآفرینی:** مدل سیستم های باز مناسب است که بر نوآوری و جذب منابع تأکید دارد.
- **مرحله انسجام اولیه:** مدل روابط انسانی مناسب است که بر ایجاد وحدت و تعهد تأکید دارد.
- **مرحله رسمیت و کنترل:** مدل فرآیند داخلی و هدف عقلایی مرتبط هستند که بر کارآیی و نظم تأکید دارند.
- **مرحله انسجام ساختاری:** مدل سیستم های باز مناسب است که بر انعطاف پذیری تأکید دارد.
- **مرحله افول:** مدل سیستم های باز مجدداً مناسب است که بر نوآوری و جذب منابع تأکید دارد.

مزایا، محدودیت ها و ارزش رویکرد ارزش های رقیب

این رویکرد از مشکلات مدل های هدف گرا و سیستم های بسته مصون است و به مدیران کمک می کند تا معیارهای متعدد اثربخشی را در نظر بگیرند. اما محدودیت هایی مانند دشواری در شناسایی دقیق اولویت های ذینفعان دارد و برای تأیید تغییرات مدل های اثربخشی در مراحل مختلف چرخه حیات، نیاز به پژوهش های بیشتر است.

## فصل چهارم: ابعاد ساختار سازمانی

### مقدمه و معرفی ابعاد کلیدی

این فصل به تعریف و تشریح سه بعد اصلی تشکیل دهنده ساختار سازمانی می پردازد که مبنای اصلی مباحث نظریه سازمان هستند. این ابعاد سه گانه عبارتند از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز. ترکیب این سه جزء، منجر به ایجاد طرح های سازمانی متفاوت می شود که بر اساس آن ها، سازمان ها می توانند به اهداف خود دست یابند. هرچند پذیرش این ابعاد رایج است، اما جهان شمول نیست. برای درک بهتر این ابعاد، ابتدا باید سیزده متغیر رایج در تعریف ساختار سازمانی که توسط نظریه پردازان مختلف پیشنهاد شده اند، مرور کنیم. این متغیرها شامل نسبت کارکنان اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، هماهنگی، حرفه گرایی، حیطه کنترل، تخصص گرایی، استانداردسازی و حیطه عمودی هستند. با این حال، در مورد تعاریف عملیاتی، اولویت و چگونگی دسته بندی این ابعاد، اختلاف نظر وجود دارد.

### پیچیدگی: تعریف و اهمیت

پیچیدگی به میزان تفکیک و تمایزی که در درون سازمان وجود دارد اشاره می کند و در سه بعد قابل بررسی است: **تفکیک افقی:** میزان جدایی بین واحدهای سازمانی بر اساس تخصص، موقعیت شغلی و سطح آموزش و مهارت اعضا. **تفکیک عمودی:** مربوط به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی (تعداد سطوح مدیریتی). **تفکیک جغرافیایی:** پراکندگی فیزیکی واحدها، امکانات و نیروی انسانی سازمان در مناطق مختلف.

### تفکیک افقی و نقش تخصص گرایی

تفکیک افقی وجود تخصص های متعدد در سازمان را نشان می دهد. هرچه سازمان مشاغل با دانش تخصصی و مهارت های علمی متفاوت داشته باشد، پیچیدگی آن افزایش می یابد. این امر موجب می شود که موقعیت های شغلی مختلف، ارتباطات را کند کرده و هماهنگی فعالیت ها را دشوارتر کند. تخصص گرایی که به تقسیم وظایف درون سازمان اشاره دارد، بر افزایش پیچیدگی سازمان تأثیر می گذارد. تخصص گرایی می تواند به دو شیوه تقسیم شود:

۱. **تخصص گرایی وظیفه ای:** تقسیم مشاغل به وظایف ساده و تکراری که به افزایش کارایی و کاهش هزینه های آموزش کمک می کند.

۲. **تخصص گرایی اجتماعی:** زمانی که افراد تخصص هایی دارند که استانداردسازی نمی شوند و بسته به موقعیت متفاوت هستند، مانند مهندسان یا فیزیکدانان.

افزایش در هر یک از این اشکال تخصص گرایی، نیاز به روش های پیچیده تر و پرهزینه تر برای هماهنگی و کنترل را به همراه دارد.

## مزایا و دلایل تقسیم کار

تقسیم کار باعث غلبه بر محدودیت های فیزیکی و علمی، استفاده بهینه از منابع انسانی، افزایش کارایی، کاهش هزینه های آموزش و ترویج نوآوری می شود. تقسیم کار به ویژه باعث افزایش مهارت در انجام وظایف تکراری و بهبود کیفیت فرآیندها می شود.

## بخش بندی و تفکیک عمودی

بخش بندی به روش هایی برای گروه بندی متخصصان در سازمان اطلاق می شود. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع ساختار سازمانی اشاره دارد که با افزایش سطوح مدیریتی، پیچیدگی سازمان افزایش می یابد. افزایش سطوح مدیریتی می تواند ارتباطات را دشوار کرده و هماهنگی را پیچیده کند. این تفکیک عمودی و افقی با هم مرتبط هستند، به طوری که افزایش تخصص گرایی و نیاز به هماهنگی بیشتر، باعث افزایش سطوح مدیریتی می شود.

## حیطه کنترل و تأثیر آن بر ساختار سازمان

حیطه کنترل به تعداد زیردستانی اشاره دارد که یک مدیر می تواند به طور مؤثر رهبری کند. یک حیطه کنترل وسیع به معنای گزارش دهی تعداد زیادی زیردست به مدیر است. در مقابل، حیطه کنترل محدود به تعداد کمتری از زیردستان اشاره دارد. هرچه حیطه کنترل وسیع تر باشد، ساختار سازمان مسطح تر و اگر محدودتر باشد، ساختار سازمان بلندتر می شود. تفاوت های کوچک در حیطه کنترل می تواند تفاوت های بزرگی در تعداد مدیران ایجاد کند.

## تفکیک جغرافیایی به عنوان بعد سوم پیچیدگی

تفکیک جغرافیایی به پراکندگی فیزیکی واحدها و نیروی انسانی سازمان در مناطق مختلف اشاره دارد. این بعد می تواند به پیچیدگی سازمان افزوده و نیاز به هماهنگی بیشتری بین واحدها و بخش ها در مکان های مختلف ایجاد کند. با وجود پیشرفت های فناوری، این پیچیدگی همچنان به ویژه در سازمان های با پراکندگی زیاد، مشاهده می شود.

## اهمیت پیچیدگی برای مدیران

پیچیدگی باعث افزایش نیاز به ارتباطات، هماهنگی و کنترل مؤثر در سازمان می شود. سازمان های پیچیده به ابزارهای پیشرفته تری مانند کمیته ها، سیستم های اطلاعاتی و دستورالعمل های رسمی نیاز دارند تا هماهنگی و یکپارچگی را تضمین کنند. افزایش پیچیدگی ممکن است باعث نیاز به مدیران و پرسنل بیشتر برای تسهیل هماهنگی و کاهش تعارض شود.

## رسمیت: تعریف و اهمیت

رسمیت به میزان استاندارد شدن مشاغل در سازمان اشاره دارد. در سازمان های با رسمیت بالا، کارکنان برای انجام وظایف خود از آزادی عمل کمی برخوردارند و به طور معمول باید طبق قوانین و مقررات خاص عمل کنند. در مقابل، سازمان هایی با رسمیت کم، آزادی عمل بیشتری برای کارکنان قائل هستند. رسمیت با هدف استانداردسازی رفتارها و کاهش تغییرپذیری در فرآیندها به کار می رود.

## بحث مکتوب بودن و دامنه رسمیت

در مورد رسمیت، برخی معتقدند که فقط قوانین مکتوب باید در نظر گرفته شوند، در حالی که دیگران قوانین غیرمکتوب و ادراکات کارکنان از رسمیت را نیز به حساب می آورند. در این کتاب، رسمیت بر اساس قوانین مکتوب سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد.

### رسمیت در درون و برون سازمانی

رسمیت می تواند از دو منبع مختلف سرچشمه بگیرد:

- **رسمیت برون سازمانی:** قوانین و مقرراتی که به طور کامل توسط مدیریت تعریف و از طریق نظارت مستقیم اعمال می شود.
- **رسمیت درون سازمانی:** از طریق تخصص گرایی و جامعه پذیری حرفه ای ایجاد می شود که کارکنان به طور غیرمستقیم از طریق آموزش و جامعه پذیری به آن می رسند.

### فنون رسمی سازی

مدیران برای استاندارد کردن رفتار کارکنان از فنون مختلفی استفاده می کنند، از جمله:

- **گزینش:** انتخاب کارکنان بر اساس معیارهای خاص برای تناسب با سازمان.
  - **الزامات نقش:** تعریف دقیق وظایف و مسئولیت ها از طریق تحلیل شغل.
- قوانین، رویه ها و خط مشی ها: ابزارهایی برای تنظیم رفتار کارکنان که استانداردسازی را تسهیل می کنند.

### رابطه بین رسمیت و پیچیدگی

رابطه بین رسمیت و پیچیدگی پیچیده است. در جایی که تفکیک افقی از طریق تخصصی شدن وظیفه ای انجام می شود، نیاز به رسمیت بالا برای کنترل و هماهنگی بیشتر است. در مقابل، در سازمان های با تخصص گرایی اجتماعی، رسمیت کاهش می یابد، زیرا کارکنان حرفه ای معمولاً از پیش معیارهای کنترل درونی را دارا هستند.

### تمرکز: تعریف و چالش ها

تمرکز به میزان متمرکز بودن تصمیم گیری ها در یک نقطه از سازمان اشاره دارد. تمرکز زمانی رخ می دهد که تصمیمات در سطوح بالای سازمان اتخاذ می شوند، در حالی که عدم تمرکز زمانی است که این تصمیمات به سطوح پایین تر تفویض می شود. این تمایز میان تمرکز و عدم تمرکز باعث پیچیدگی در درک و تعریف دقیق ساختار سازمانی می شود.

### تصمیم گیری و تمرکز

تمرکز در فرآیند تصمیم گیری به میزان کنترل یک فرد بر مراحل مختلف تصمیم گیری اشاره دارد. این فرآیند شامل گردآوری اطلاعات، تعبیر داده ها، انتخاب راهکار، کسب مجوز و اجرا است. اگر یک فرد همه این مراحل را تحت کنترل داشته باشد، تصمیم گیری کاملاً متمرکز است. در مقابل، هرچه افراد بیشتری بر مراحل اولیه نظارت داشته باشند، تصمیم گیری به سمت عدم تمرکز می رود، حتی اگر انتخاب نهایی در سطح بالاتر باشد.

### چرا تمرکز مهم است؟

تمرکز و عدم تمرکز هر دو از اهمیت برخوردارند. واگذاری برخی تصمیمات به دیگران (عدم تمرکز) برای جلوگیری از انباشتگی اطلاعات و تسریع واکنش به تغییرات محیطی ضروری است. مزایای عدم تمرکز شامل واکنش سریع تر به تغییرات، استفاده از داده های بیشتر، ایجاد انگیزش در کارکنان و فرصت های آموزشی برای مدیران است. در مقابل، تمرکز در مواردی چون تصمیمات جامع و صرفه جویی اقتصادی (مانند تصمیمات مالی) مؤثرتر است.

### ارتباط تمرکز، پیچیدگی و رسمیت

مطالعات نشان می دهند که بین تمرکز و پیچیدگی رابطه معکوس وجود دارد؛ سازمان های پیچیده نیاز به عدم تمرکز دارند. همچنین، رابطه بین تمرکز و رسمیت به نوع کارکنان و ماهیت تصمیمات بستگی دارد. در سازمان های غیرمتخصص، تمرکز و رسمیت زیاد است، در حالی که در سازمان های حرفه ای، معمولاً عدم تمرکز و رسمیت کمتر در تصمیمات عملیاتی مشاهده می شود.

### بخش دوم: عوامل تعیین کننده؛ چه عواملی ساختار را تعیین میکنند؟

#### فصل پنجم: راهبرد

##### مقدمه : راهبرد به عنوان یک عامل تعیین کننده ساختار

در گذشته، راهبرد به عنوان تنها متغیر تعیین کننده ساختار سازمانی در نظر گرفته می شد. پژوهش ها نشان می دهند که در دهه های اخیر، راهبرد تنها یکی از چندین عامل مؤثر بر ساختار سازمان است. این دیدگاه ریشه در پیش فرض های اقتصاد کلاسیک دارد که سازمان را موجودی عقلایی با اهداف مشخص می داند و ساختار آن را وسیله ای برای تحقق این اهداف و راهبردها فرض می کند. در این مدل، ساختار به عنوان پیامد منطقی فرآیند عقلایی و سیستمی بسته در نظر گرفته می شود، که در آن محیط سازمان ثابت و غیرقابل تغییر است.

##### راهبرد چیست؟

راهبرد را می توان فرآیند تعیین اهداف بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع برای تحقق این اهداف تعریف کرد. دو دیدگاه اصلی در شکل گیری راهبرد وجود دارد:

- **طرح ریزی:** در این دیدگاه، راهبرد به عنوان یک طرح از پیش تدوین شده در نظر گرفته می شود.
- **تکاملی:** این دیدگاه جدیدتر معتقد است که راهبرد به تدریج و از طریق الگوهای تصمیمات روزمره در سازمان شکل می گیرد.

در هر دو دیدگاه، راهبرد هم اهداف و هم وسایل دستیابی به آن ها را در بر می گیرد.

#### راهبرد-ساختار چندلر

چندلر با پژوهش های خود در دهه ۱۹۶۰، تأثیر راهبرد بر ساختار را معرفی کرد. طبق یافته های او، تغییرات در راهبرد منجر به تغییرات در ساختار می شود. او سه مرحله در این تغییرات ساختاری را شناسایی کرد:

**راهبرد تک محصولی:** سازمان ها با یک محصول واحد و ساختار متمرکز و ساده آغاز می کنند.



ادغام عمودی و گسترش درون صنعتی: با رشد سازمان، نیاز به هماهنگی پیچیده تر افزایش می یابد و ساختار به سمت تقسیم وظایف تخصصی می رود.

تنوع گرایی در محصولات: زمانی که سازمان به تولید محصولات متنوع می پردازد، ساختار نیاز به تغییرات بزرگتری مانند ساختار بخشی مستقل دارد.

### پژوهش ها و اعتبارسنجی نظریه چندلر

پژوهش ها نشان داده اند که نظریه چندلر تا حد زیادی معتبر است، اما محدودیت هایی دارد. برای مثال، پژوهش های او بیشتر بر شرکت های بازرگانی صنعتی بزرگ متمرکز بود، که باعث محدودیت در تعمیم نتایج به سازمان های کوچک تر یا بخش های خدماتی شد. همچنین، تعریف راهبرد او به راهبرد رشد محدود بود و بسیاری از ابعاد راهبرد مانند مزیت رقابتی یا بخش بندی بازار را پوشش نمی دهد.

با این حال، پژوهش های بعدی برخی از یافته های او را تأیید کرده اند، به ویژه رابطه میان تنوع گرایی محصول و ساختار بخشی. در نتیجه، این رابطه در سطح شرکت های بزرگ بازرگانی معتبر است.

### نظریه معاصر راهبرد-ساختار

پس از کار چندلر، مایلز و اسنو چهار نوع راهبرد سازمانی معرفی کردند که اساس جدیدی برای درک رابطه راهبرد و ساختار فراهم کرد:

- **سازمان های تدافعی:** تمرکز بر حفظ بازار محدود و استفاده از قیمت گذاری رقابتی. این سازمان ها معمولاً ساختاری با تفکیک افقی بالا، کنترل متمرکز و سلسله مراتب رسمی دارند.
- **سازمان های آینده نگر:** این سازمان ها به دنبال کشف فرصت های جدید بازار و محصول هستند. ساختار آن ها منعطف، غیرمتمرکز و با کنترل کم است.
- **سازمان های تحلیلگر:** به دنبال کمینه سازی ریسک و حداکثر کردن سود با تقلید از ایده های موفق. ساختار این سازمان ها ترکیبی است؛ برای کارهای عادی از ساختاری ثابت و برای پروژه های جدید از ساختاری منعطف استفاده می شود.
- **سازمان های انفعالی:** این سازمان ها راهبرد مشخصی ندارند و عملکردشان ضعیف است. ساختار این سازمان ها معمولاً مشابه سازمان های تدافعی است.

### عنصر کلیدی در نظریه مایلز و اسنو

عنصر کلیدی در نظریه مایلز و اسنو، ارزیابی ذهنی مدیریت از عدم اطمینان محیطی است. این ارزیابی می تواند عینی نباشد؛ به طوری که دو مدیر در مواجهه با یک محیط مشابه، درک متفاوتی از میزان تغییر و عدم اطمینان داشته باشند. این درک است که انتخاب راهبرد و طراحی ساختار را هدایت می کند.

### پیوستار محیطی-راهبردی

مایلز و اسنو این چهار راهبرد را در یک پیوستار قرار می دهند که یک سر آن عدم اطمینان محیطی کم و سر دیگر آن عدم اطمینان زیاد است:

- در راهبرد تدافعی، ساختار باید بهینه سازی کارآیی را هدف قرار دهد و برای این منظور نیازمند ساختاری متمرکز با تفکیک بالا و رسمیت زیاد است.
- در راهبرد انفعالی، ساختار بیشتر مشابه سازمان های تدافعی باقی می ماند، زیرا مدیریت به سختی تغییرات محیطی را درک می کند.
- در راهبرد تحلیل گر، ساختار دوگانه ایجاد می شود؛ برای فعالیت های عادی ساختار ثابت و برای نوآوری ساختار منعطف استفاده می شود.
- در راهبرد آینده نگر، ساختار باید انعطاف پذیر، پیچیده و کم رسمیت باشد تا سازمان بتواند به سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهد.

#### محدودیت های تعیین کنندگی راهبرد

اگرچه راهبرد می تواند بر ساختار تأثیر بگذارد، اما عوامل دیگری نیز بر آن تأثیر دارند:

- **مرحله چرخه حیات سازمان:** در مراحل اولیه شکل گیری سازمان، راهبرد نقش بیشتری در تعیین ساختار دارد. در مراحل بعدی، به ویژه در دوره افول، آزادی عمل مدیران برای تغییر ساختار محدود می شود.
- **نسبت سرمایه به نیروی کار:** وقتی نسبت نیروی کار به سرمایه کم باشد، مدیران آزادی بیشتری برای تغییر ساختار دارند.

**تأخیر زمانی:** معمولاً بین اجرای یک راهبرد جدید و تغییر ساختار تأخیری وجود دارد. سرعت تطبیق ساختار به میزان فشار رقابتی بستگی دارد.

#### آیا راهبرد می تواند از ساختار تبعیت کند؟

ممکن است در برخی موارد ساختار سازمان ابتدا شکل گیرد و سپس برای توجیه آن به راهبرد خاصی تغییر یابد. برخی از پژوهش ها از این ایده حمایت کرده اند که در برخی سازمان ها، ساختار تأثیر بیشتری بر راهبرد دارد. این دیدگاه نشان می دهد که راهبرد همیشه عامل تعیین کننده نیست و در برخی شرایط، ساختار ممکن است راهبرد را شکل دهد.

#### رابطه صنعت و ساختار

ویژگی های هر صنعت می تواند بر راهبردهای سازمان ها تأثیر بگذارد و از آن جا که راهبرد ساختار را تحت تأثیر قرار می دهد، صنعت به طور غیرمستقیم بر ساختار سازمانی نیز تأثیر می گذارد. صنایعی با نیازهای سرمایه ای بالا معمولاً ساختارهایی با استانداردسازی بالا دارند، در حالی که صنایع با نوآوری بالاتر، ساختارهای منعطف تری می طلبند.

#### نتیجه گیری

در نهایت، رابطه میان راهبرد، ساختار و صنعت نشان می دهد که ویژگی های صنعت به طور عمده بر راهبرد تأثیر می گذارد و این راهبردها در نوبه خود، بر طراحی ساختار تأثیر می گذارند. تفاوت های ساختاری بین سازمان ها در یک صنعت به دلیل راهبردهای مشابه آن ها شکل می گیرد.

## فصل ششم: اندازه سازمان

### مقدمه: رابطه اندازه و ساختار

رابطه بین اندازه سازمان و ساختار آن به وضوح مشهود است. با افزایش تعداد کارکنان در سازمان، تخصص گرایی و تفکیک افقی افزایش می یابد. برای هماهنگی این واحدهای تخصصی شده، سازمان نیازمند افزایش سطوح مدیریتی (تفکیک عمودی) و احتمالاً گسترش جغرافیایی است. این پیچیدگی افزایش یافته، نظارت مستقیم مدیریت عالی را دشوار می کند و آنان را به سمت رسمی سازی (تدوین قوانین و مقررات) و عدم تمرکز در تصمیم گیری سوق می دهد. بنابراین، تغییرات در اندازه سازمان می تواند به تغییرات بنیادین در ابعاد ساختاری (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) منجر شود.

### تعریف اندازه سازمان

تعداد کل کارکنان به عنوان معیار اصلی اندازه سازمان در نظر گرفته می شود. این تعریف از آنجا نشأت می گیرد که ساختار سازمانی برای ساماندهی افراد و تعاملات آن ها طراحی می شود و تعداد کارکنان مستقیماً با ساختار در ارتباط است. با این حال، چند چالش در این تعریف وجود دارد:

- **شمول کارکنان:** آیا کارکنان پاره وقت یا فصلی باید در این شمارش لحاظ شوند؟
  - **مقیاس نسبی صنعت:** اندازه یک سازمان باید بر اساس مقیاس صنعت مورد ارزیابی قرار گیرد یا به طور مطلق؟
  - **اختلاط با کارایی:** آیا باید اندازه با کارایی ادغام شود؟
- با وجود این چالش ها، پژوهش ها نشان داده اند که تعداد کارکنان همبستگی بسیار قوی با دیگر شاخص های اندازه سازمان مانند دارایی ها و حجم تولید دارد.

### طرفداران تعیین کننده بودن اندازه سازمان

پیتر بلو یکی از طرفداران اصلی اهمیت اندازه سازمان به عنوان عامل تعیین کننده ساختار است. او با پژوهش های گسترده خود در مؤسسات دولتی، دانشگاه ها و فروشگاه ها به این نتیجه رسید که اندازه سازمان عامل اصلی در شکل گیری ساختار است. بلو دریافت که افزایش اندازه سازمان، تفکیک ساختاری را افزایش می دهد، اما این افزایش با نرخ کاهنده صورت می پذیرد. برای مثال، افزودن ۱۰۰ کارمند به سازمانی با ۶۰۰ کارمند تأثیر بسیار بیشتری نسبت به سازمانی با ۲۶۰۰ کارمند دارد.

پژوهش های بعدی از جمله بررسی دانشگاه آستون، نشان داده اند که اندازه با تخصص گرایی، رسمیت، حیطه عمودی و تمرکز رابطه دارد. افزایش اندازه سازمان موجب افزایش تخصص گرایی و رسمیت می شود و همچنین ساختارهای بزرگ تر معمولاً غیرمتمرکزتر هستند.

## انتقاداتی بر تعیین کننده بودن اندازه سازمان

مؤلفان مختلف بر این باورند که اندازه به تنهایی نمی تواند تعیین کننده ساختار سازمان باشد. کریس آرجریس با تحلیل داده های بلاو و گروه استون استدلال کرد که محدودیت های بودجه و مقررات در سازمان های دولتی می تواند تأثیر زیادی بر ساختار داشته باشد. میهيو و همکارانش نیز با استفاده از مدل های رایانه ای، دریافتند که یافته های بلاو تنها در شرایط خاصی معتبر است.

آلدريج نیز بر این باور است که اندازه یک نتیجه است نه علت. او معتقد است که فناوری است که ساختار و در نتیجه اندازه سازمان را تعیین می کند. شواهدی نشان می دهد که در سازمان های مختلف، اندازه سازمان به عنوان نتیجه تغییرات در ساختار به شمار می آید.

### اندازه و پیچیدگی

پژوهش ها نشان داده اند که اثر اندازه بر پیچیدگی دارای نرخ کاهنده است. به عبارت دیگر، اثر افزایش اندازه سازمان بر پیچیدگی ابتدا سریع است و سپس با رشد بیشتر، این تأثیر کاهش می یابد. بلاو و دیگران دریافتند که افزایش اندازه سازمان به تدریج منجر به افزایش پیچیدگی ساختاری می شود، اما این افزایش با سرعت کمتری در سازمان های بزرگ تر اتفاق می افتد. برخی پژوهش ها نشان می دهند که اندازه سازمان در سازمان های دولتی بیشتر بر پیچیدگی تأثیر می گذارد، اما در سازمان های تجاری ممکن است ساختار سازمانی باشد که اندازه را تعیین کند.

### اندازه و رسمیت

رسمیت به میزان استانداردسازی و تدوین قوانین و مقررات در سازمان اشاره دارد. پژوهش ها نشان داده اند که اندازه سازمان ارتباط مثبت و معناداری با میزان رسمیت دارد. با بزرگ تر شدن سازمان، نیاز به کنترل و نظارت افزایش می یابد و برای این منظور، به کارگیری قوانین و مقررات رسمی کارآمدتر از نظارت چهره به چهره می شود. به همین دلیل، سازمان های بزرگ تر معمولاً ساختار رسمی تر و قوانین دقیق تری دارند. این یافته ها در مطالعات مختلف تأیید شده اند.

### اندازه و تمرکز

افزایش اندازه سازمان به طور مستقیم به عدم تمرکز در تصمیم گیری می انجامد. در سازمان های بزرگ، به دلیل محدودیت های جسمی و منابع مدیریتی، نظارت مستقیم غیرممکن است و تصمیم گیری باید به سطوح پایین تر تفویض شود. با این حال، این تغییر به عدم تمرکز تنها در سازمان هایی رخ می دهد که توسط مدیران حرفه ای اداره می شوند. در سازمان های با مدیر-مالک، احتمالاً تمایل به حفظ تمرکز وجود دارد.

### چه اندازه ای بزرگ است؟

برای بسیاری از پژوهشگران، اندازه سازمان زمانی بزرگ محسوب می شود که تعداد کارکنان آن از ۵۰۰ نفر عبور کند. سازمان های با کمتر از ۵۰۰ کارمند به عنوان سازمان های کوچک شناخته می شوند و پس از رسیدن به ۲۰۰۰ کارمند یا بیشتر، بدون ایجاد تغییرات ساختاری مانند تفکیک واحدها و تدوین مقررات، سازمان با مشکلات جدی در هماهنگی مواجه خواهد شد.

نسبت کارکنان اداری به کارکنان عملیاتی و تولیدی به طور قابل توجهی با اندازه سازمان مرتبط است. قانون پارکینسون بیان می کند که "کار آنقدر گسترش می یابد تا کل زمان موجود برای انجامش را پر کند"، که به شوخی اشاره به این دارد که سازمان ها به طور نامتناسبی افزایش پرسنل اداری خواهند داشت. در سازمان های کوچک، با افزایش اندازه، ممکن است به طور غیرمستقیم نیاز به استخدام تعداد بیشتری کارکنان اداری ایجاد شود. اما در سازمان های بزرگ تر، صرفه جویی های مقیاس و تلاش برای کاهش بوروکراسی باعث کاهش این نسبت می شود.

**نتیجه گیری:** تلاش برای استخراج نتایج قطعی از پژوهش های مربوط به نسبت اعضای اداری سخت است و الگوهای ثابت و پایدار در این زمینه وجود ندارد. پژوهش ها نشان می دهند که اندازه سازمان به تنهایی نمی تواند تعیین کننده ساختار باشد و عوامل دیگری مانند پیچیدگی، فناوری، محیط و مرحله چرخه حیات سازمان مؤثر هستند.

### نظریه سازمان و کسب و کارهای کوچک

اگرچه بیشتر پژوهش ها بر سازمان های بزرگ متمرکز هستند، نظریه های سازمانی همچنان برای سازمان های کوچک نیز کاربرد دارند. مدیران سازمان های کوچک باید ساختار صحیحی طراحی کنند تا بتوانند کارایی را حفظ کنند و با محدودیت های موجود مقابله کنند. در سازمان های کوچک، اصول نظریه های سازمانی همچنان به کار می روند، اما نحوه کاربرد آن ها متفاوت است. این سازمان ها معمولاً ساختار ساده تری دارند و نیازمند کنترل و مسئولیت پذیری مستقیم هستند.

**نتیجه گیری:** در سازمان های کوچک، پیچیدگی ها و رسمیت کمتر است و تصمیم گیری متمرکز باقی می ماند. از طرف دیگر، سازمان های بزرگ تر به دلیل پیچیدگی بیشتر، نیازمند ساختار پیچیده تری هستند. این تفاوت ها موجب می شود که مدیریت در سازمان های کوچک و بزرگ به رویکردهای متفاوتی نیاز داشته باشد.

### فصل هفتم: فناوری

#### مقدمه

تأثیر فناوری بر ساختار سازمانی موضوعی است که مورد توجه پژوهشگران بسیاری قرار گرفته است. فناوری به مجموعه اطلاعات، ابزارها، فنون و فرآیندهایی اطلاق می شود که برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها به کار می روند. از آنجا که فناوری در همه سازمان ها اعم از صنعتی یا خدماتی کاربرد دارد، بررسی اثرات آن بر ساختار سازمان ها حائز اهمیت است. این فصل ابتدا به تعریف و طبقه بندی فناوری و سپس تأثیر آن بر ساختار سازمان ها از طریق پژوهش های مختلف پرداخته است

#### تعریف فناوری

فناوری به طور کلی به شیوه های تبدیل نهاده ها به ستاده ها اشاره دارد. این تبدیل می تواند در هر زمینه ای اعم از تولید، خدمات، بهداشت یا آموزش صورت گیرد. هر سازمانی برای انجام فعالیت های خود، از نوعی فناوری استفاده می کند. اما زمانی که بخواهیم فناوری خاص هر سازمان را تعریف کنیم، مشکل از جایی شروع می شود که پژوهشگران با چالش هایی

در خصوص طبقه بندی فناوری ها، سطح تحلیل و انواع سازمان های مورد مطالعه مواجه می شوند. به همین دلیل، برای روشن شدن این موضوع، پژوهش های وودوارد، پرو و تامسون به عنوان سه دیدگاه اصلی در این زمینه مورد بررسی قرار می گیرند.

### نخستین گام پژوهش وودوارد

جون وودوارد نخستین پژوهش عمده در این زمینه را در دهه ۱۹۶۰ انجام داد. وی ۱۰۰ شرکت تولیدی با اندازه های مختلف را مورد مطالعه قرار داد و به این نتیجه رسید که نوع فناوری به کار گرفته شده در سازمان ها تأثیر زیادی بر ساختار سازمانی و اثربخشی آن دارد. وودوارد سازمان ها را بر اساس فناوری تولیدشان به سه دسته تقسیم کرد:

۱. تولید واحدی یا سفارشی (مانند خیاطی یا سازنده توربین)

۲. تولید انبوه (مانند خط تولید یخچال)

۳. تولید فرآیندی (مانند پالایشگاه های نفت)

این طبقه بندی، اساس تحلیل های وودوارد را شکل داد. او دریافت که برای هر نوع فناوری، یک ساختار بهینه وجود دارد و سازمان هایی که فناوری و ساختار آن ها با هم تناسب دارند، اثربخشی بیشتری دارند. در واقع، ساختار سازمانی باید متناسب با نوع فناوری باشد. برای مثال، سازمان های تولید انبوه با رسمیت بیشتر و تفویض اختیار کمتر مدیریت می شوند، در حالی که سازمان های با فناوری واحدی و فرآیندی، ساختار منعطف تری دارند.

### ارزیابی پژوهش وودوارد

اگرچه پژوهش وودوارد در تایید این نظریه که فناوری تأثیر مستقیمی بر ساختار دارد، مهم بود، اما برخی انتقادات نیز به آن وارد شد. مهم ترین انتقاد به روش تحقیق وودوارد بود که بیشتر بر مشاهدات ذهنی و مصاحبه ها متمرکز بود، که این ممکن است باعث سوگیری نتایج شود. علاوه بر این، معیارهای سنجش موفقیت سازمانی که وودوارد به کار برد، نیاز به بازبینی داشت. همچنین، این تحقیق تنها بر شرکت های تولیدی انگلیس متمرکز بود و تعمیم یافته های آن به سایر انواع سازمان ها یا کشورهای دیگر نیازمند احتیاط است.

### فناوری مبتنی بر دانش (پرو)

چارلز پرو با تمرکز بر فناوری مبتنی بر دانش، دیدگاه وودوارد را گسترش داد. پرو به جای تمرکز بر فناوری تولید، بر نوع فناوری هایی که در محیط های مبتنی بر دانش استفاده می شود تأکید کرد. او دو بعد اساسی را برای فناوری های مبتنی بر دانش مشخص کرد:

۱. **تغییرپذیری وظیفه:** میزان استثنائات در انجام کارهای روزانه.

۲. **تجزیه و تحلیل پذیری مسئله:** این بعد به شیوه های حل مسئله و رویه های به کار گرفته شده برای یافتن راه حل مناسب برای مسائل اشاره دارد.

پرو این دو بعد را در قالب چهار نوع فناوری دسته بندی کرد:



۱. فناوری یکنواخت: با استثنائات کم و تجزیه و تحلیل ساده مسائل (مانند فرآیندهای تولید انبوه).

۲. فناوری مهندسی: با استثنائات زیاد اما قابل تحلیل منطقی (مانند حسابداری مالیاتی).

۳. فناوری هنری/صنعتگرانه: مسائل پیچیده با دامنه محدود از استثنائات (مانند صنعت کفashi).

۴. فناوری غیریکنواخت: با استثنائات زیاد و مسائل غیرقابل تحلیل (مانند پژوهش های علمی).

پرو پیشنهاد کرد که ساختار سازمانی باید با نوع فناوری تطبیق داشته باشد. برای مثال، فناوری یکنواخت نیازمند ساختاری با تمرکز بالا و رسمیت زیاد است، در حالی که فناوری غیریکنواخت نیاز به انعطاف پذیری و تصمیم گیری غیرمتمرکز دارد.

### ارزیابی نظریه پرو

اگرچه نظریه پرو به طور تجربی توسط خودش آزمایش نشد، اما پژوهش های بعدی تأیید کردند که سازمان ها با فناوری های مختلف، نیاز به ساختارهایی متفاوت دارند. این پژوهش ها نشان دادند که فناوری های یکنواخت به ساختارهای رسمی و متمرکز نیاز دارند، در حالی که فناوری های غیریکنواخت به ساختارهای منعطف و غیرمتمرکز نیازمندند.

### عدم اطمینان محیطی: سهم تامسون

جیمز تامسون بر خلاف وودوارد و پرو، معتقد نبود که فناوری به طور مطلق تعیین کننده ساختار باشد. او تأکید کرد که فناوری، راهبردهای سازمان را برای کاهش عدم اطمینان محیطی شکل می دهد. تامسون سه نوع فناوری را بر اساس میزان وابستگی متقابل وظایف معرفی کرد:

۱. فناوری پیوسته مستمر: وابستگی متوالی بین وظایف (مانند خط تولید).

۲. فناوری واسطه ای: پیوند دادن مشتریان به نهاده ها و ستاده ها (مانند بانک ها).

۳. فناوری متمرکز: نیازمند انعطاف پذیری و پاسخگویی سریع به شرایط غیرقابل پیش بینی (مانند بیمارستان ها).

تامسون استدلال کرد که هر نوع فناوری نیاز به نوع خاصی از هماهنگی دارد. به عنوان مثال، فناوری پیوسته مستمر به برنامه ریزی و زمان بندی دقیق نیاز دارد، در حالی که فناوری متمرکز به ارتباطات دوجانبه و بازخورد فوری نیازمند است.

### ارزیابی نظریه تامسون

پژوهش های تجربی محدود درباره نظریه تامسون انجام شده است. یک مطالعه در ۲۹۷ واحد فرعی از ۷۰۰ شرکت نشان داد که فناوری های پیوسته مستمر و واسطه ای به استانداردسازی فعالیت ها و برنامه ریزی نیاز دارند، در حالی که فناوری های متمرکز بیشتر از روابط متقابل استفاده می کنند. با این حال، هنوز پژوهش های تجربی گسترده ای برای ارزیابی کامل این نظریه مورد نیاز است.

### تأثیر صنعت و اندازه

رابطه میان فناوری و ساختار به عوامل مختلفی مانند صنعت و اندازه سازمان بستگی دارد. صنعت ممکن است از طریق تأثیر بر راهبرد سازمان، به طور غیرمستقیم بر ساختار تأثیر بگذارد. علاوه بر این، اندازه سازمان یکی از مهم ترین چالش ها در

تئوری تعیین کننده بودن فناوری است. برخی پژوهش ها نشان می دهند که در سازمان های کوچک تر، ساختار عمدتاً تحت تأثیر فناوری است، در حالی که در سازمان های بزرگ تر، تأثیر فناوری کمتر مشهود است.

**نتیجه گیری:** در نهایت، می توان گفت که فناوری نقش مهمی در تعیین ساختار سازمانی ایفا می کند، اما این تأثیر تحت شرایط مختلف، از جمله اندازه سازمان، نوع صنعت و میزان پیچیدگی فناوری، متفاوت است. پژوهش ها نشان می دهند که ساختار سازمانی باید با نوع فناوری متناسب باشد تا هماهنگی و کنترل به طور مؤثر انجام شود.

### نتیجه گیری ها:

رابطه بین ساختار و فناوری همیشه مستقیم و آشکار نیست، چرا که سازمان ها به طور همزمان از انواع مختلف فناوری برای فعالیت های مختلف خود استفاده می کنند. اثر فناوری بیشتر در شرایط زیر مشهود است:

- در هسته عملیاتی سازمان یا نزدیک به آن.
- در سازمان های کوچک تر به نسبت سازمان های بزرگ.
- بر روی برخی ابعاد ساختاری بیش از سایر ابعاد.

### فناوری و ساختار:

**فناوری و پیچیدگی:** شواهد نشان می دهند که فناوری یکنواخت با پیچیدگی کم همراه است. در این فناوری ها، نیاز به گروه های حرفه ای و آموزش کمتری است. در مقابل، فناوری غیریکنواخت پیچیدگی بیشتری ایجاد می کند که موجب افزایش تفکیک عمودی و محدودیت حیطه کنترل مدیران می شود.

**فناوری و رسمیت:** بین فناوری یکنواخت و رسمیت رابطه مثبتی وجود دارد، زیرا فناوری های یکنواخت نیازمند سیستم های رسمی مانند دستورالعمل ها و قوانین هستند. در مقابل، فناوری های غیریکنواخت به سیستم های کنترلی انعطاف پذیرتر نیاز دارند. این رابطه به ویژه در سازمان های کوچک و واحدهای نزدیک به هسته عملیاتی مشهودتر است.

**فناوری و تمرکز:** رابطه بین فناوری و تمرکز پیچیده است، اما به طور کلی فناوری های یکنواخت تمایل به ساختار متمرکز دارند، در حالی که فناوری های غیریکنواخت به تفویض اختیار و ساختار غیرمتمرکز نیازمندند. این رابطه توسط میزان رسمیت تعدیل می شود، چرا که رسمیت می تواند جایگزین برخی از سازوکارهای کنترل متمرکز شود.

## فصل هشتم: محیط

### مقدمه

سازمان ها به عنوان سیستم های باز در تعامل دائم با محیط خود هستند. یکی از مفاهیم کلیدی در نظریه های سازمانی این است که سازمان ها برای بقا و افزایش اثربخشی خود باید خود را با محیط تطبیق دهند. این انطباق مستلزم ایجاد سازوکارهای نظارت و بازخورد به منظور شناسایی شرایط محیطی، رصد تغییرات و انجام تعدیلات لازم در ساختار سازمان است. این فصل به بررسی مفهوم محیط و ارزیابی رابطه آن با ساختار سازمانی می پردازد. نکته کلیدی این است که سازمان

ها با درجات مختلفی از عدم اطمینان محیطی روبه رو هستند و مدیران با طراحی ساختاری مناسب سعی در کنترل و کاهش این عدم اطمینان دارند.

### تعریف محیط

تعاریف متعددی از محیط سازمان وجود دارد، اما به طور کلی، محیط به عواملی خارج از سازمان اطلاق می شود که بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارند و سازمان به طور مستقیم بر آن ها کنترل ندارد. تعریف ساده ای که می توان از محیط داشت این است که اگر سازمان را از جهان خارج جدا کنیم، باقی مانده همان محیط سازمان است. برای تحلیل دقیق تر، لازم است بین محیط عمومی و محیط اختصاصی تمایز قائل شویم.

**محیط عمومی:** شامل عواملی است که به طور غیرمستقیم می توانند بر سازمان تأثیر بگذارند. این شامل شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و زیست محیطی می شود. تأثیرات این عوامل معمولاً غیرمستقیم و آینده نگر هستند. به طور مثال، پیشرفت های مهندسی ژنتیک در صنعت داروسازی ممکن است تأثیرات گسترده ای در آینده بر تولیدات این صنعت داشته باشد.

**محیط اختصاصی:** برخلاف محیط عمومی، محیط اختصاصی مستقیماً با تحقق اهداف سازمان مرتبط است. این شامل مشتریان، تأمین کنندگان، رقبا، نهادهای قانون گذار دولتی و گروه های فشار عمومی می شود. محیط اختصاصی برای هر سازمان منحصر به فرد است و دائماً تغییر می کند. تغییر در قلمروی فعالیت سازمان، به طور طبیعی آن را به محیط اختصاصی جدیدی می برد که با نیازها و فشارهای جدید همراه است.

### محیط واقعی در برابر محیط ذهنی

برای درک تأثیر محیط بر سازمان، باید بین محیط واقعی و محیط ذهنی تمایز قائل شویم. این دو لزوماً بر هم منطبق نیستند. آنچه مدیران و کارکنان یک سازمان به عنوان محیط خود درک می کنند، بستگی به دیدگاه، پیشینه و سطح تحصیلات آن ها دارد. برای مثال، بخشی از محیط که ممکن است از سوی کارکنان رده پایین به عنوان محیط اختصاصی شناخته شود، ممکن است از دیدگاه مدیران ارشد سازمان در دسته محیط عمومی قرار گیرد. حتی در بین خود مدیران ارشد، ممکن است تصاویری متفاوت از محیط وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، سازمان ها تا حد زیادی محیط خود را می سازند و این ساختار متکی بر ادراکات جمعی آنان است. تصمیمات ساختاری که مدیران اتخاذ می کنند، نه بر اساس محیط واقعی، بلکه بر اساس ادراکات آنان از عدم اطمینان محیطی و تصویر ذهنی شان از محیط اختصاصی استوار است.

### عدم اطمینان محیطی

عدم اطمینان محیطی یکی از مفاهیم کلیدی در این فصل است. این مفهوم به تفاوت بین محیط های ایستا و پویا اشاره دارد: **الف) محیط های ایستا:** در این محیط ها تغییرات بسیار کند و محدود است. نیروهای تغییر کمی در حال فعالیت هستند، رقبا به ندرت ظاهر می شوند، پیشرفت های فناورانه کند است و فشار زیادی از گروه های ذی نفع وجود ندارد. محیط ایستا، عدم اطمینان کمی برای مدیران ایجاد می کند.

**ب) محیط های پویا:** این محیط ها با تغییرات سریع، غیرقابل پیش بینی و دگرگونی های مداوم مشخص می شوند. مقررات دولتی به سرعت تغییر می کنند، رقبا به طور مکرر وارد عرصه رقابت می شوند، تأمین مواد اولیه دچار مشکل می شود و سلیقه مشتریان به سرعت تغییر می کند. این ویژگی ها باعث افزایش سطح عدم اطمینان در سازمان می شوند. مدیران تلاش دارند تا از طریق سازوکارهای ساختاری مانند تغییر در ساختار سازمانی، این عدم اطمینان محیطی را کاهش دهند.

### پژوهش های عمده درباره محیط

چندین پژوهش کلیدی در این زمینه وجود دارد که به بررسی رابطه بین محیط و ساختار سازمانی پرداخته اند. در این بخش به برخی از مهم ترین این پژوهش ها اشاره می کنیم.

#### ۱. برنز و استاکر:

تام برنز و جی.ام. استاکر با انجام مطالعات میدانی در بیست شرکت صنعتی در انگلیس و اسکاتلند، به دو الگوی ساختاری متمایز دست یافتند که هر یک در پاسخ به شرایط محیطی خاصی شکل می گیرند: ساختار مکانیکی و ساختار ارگانیکی.

- **ساختار مکانیکی:** این ساختار با پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکزگرایی مشخص می شود. این ساختار برای محیط های باثبات و وظایف تکراری مناسب است.
- **ساختار ارگانیکی:** این ساختار منعطف و انطباق پذیر است. ویژگی های آن شامل روابط موازی، تأکید بر مهارت و دانش به جای موقعیت سازمانی و مسئولیت های انعطاف پذیر است. این ساختار برای محیط های پویا و متغیر مناسب است.

برنز و استاکر نتیجه گرفتند که ساختار مناسب برای هر محیط، متفاوت است و موفق ترین سازمان ها ساختار خود را متناسب با محیط خود طراحی کرده اند.

#### ۲. امری و تریست:

فرد امری و اریک تریست چهار نوع محیط سازمانی را شناسایی کردند که به ترتیب از ساده به پیچیده و از باثبات به پویا مرتب می شوند:

- **محیط ثابت با اجزای غیرمرتبط:** تغییرات در این محیط ها کند و غیرقابل پیش بینی است.
- **محیط ثابت با اجزای مرتبط:** تغییرات کند است، اما تهدیدات محیطی به صورت خوشه ای و مرتبط ظاهر می شوند.
- **محیط متغیر واکنشی:** در این محیط ها رقابت زیاد است و سازمان ها باید به تاکتیک های رقبا حساس باشند.
- **محیط با عناصر کاملاً متغیر:** این محیط، پیچیده ترین و غیرقابل پیش بینی ترین نوع است که نیازمند انعطاف پذیری بالاست.

#### ۳. لارنس و لورش

پل لارنس و جی. لورش سه صنعت مختلف را بررسی کردند: پلاستیک سازی، مواد غذایی و مخزن سازی. آن ها دو مفهوم تفکیک (تخصص سازی واحدها) و ادغام (هماهنگی واحدها) را معرفی کردند. نتیجه گیری آنان این بود که در محیط های پویا، میزان تفکیک بیشتر است و برای موفقیت سازمان ها، ادغام بالاتر میان واحدها ضروری است.

### ترکیب نظریه ها

نظریه های مختلف به نوعی تأثیر محیط را بر ساختار سازمانی توضیح داده اند. محیط های پویا که عدم اطمینان بالایی دارند، به ساختارهای ارگانیک و منعطف نیاز دارند، در حالی که محیط های ایستا به ساختارهای مکانیکی و متمرکز سازگارتر هستند. این دیدگاه ها با تأثیر فناوری بر ساختار پیوند دارند: فناوری های یکنواخت که در محیط های با اطمینان به کار می روند، با ساختار مکانیکی سازگارند، در حالی که فناوری های غیریکنواخت که در محیط های پرعدم اطمینان به کار می روند، به ساختارهای ارگانیک نیاز دارند.

### خاصیت تعیین کننده بودن محیط

حامیان دیدگاه تعیین کنندگی محیط (مانند برنز و استاکر، امری و تریست، و لارنس و لورش) معتقدند که محیط الزامات خاصی را برای ساختار سازمان ایجاد می کند و این الزامات تنها توسط ساختارهای مناسب می توانند به طور مؤثر پاسخ داده شوند. به عبارت دیگر، محیط تعیین کننده اصلی است و مدیران تنها ناظر بر شرایط هستند. در مقابل، دیدگاه مخالف معتقد است که اگر محیط تعیین کننده باشد، این تأثیر تنها باید بر واحدهای مرزی سازمان محدود شود و همچنین تأثیر آن بر ساختار داخلی سازمان باید محدود باشد.

### نتیجه گیری

در نهایت، محیط سازمان تأثیر عمیقی بر ساختار آن دارد و سازمان ها باید ساختار خود را متناسب با شرایط محیطی طراحی کنند. محیط های پویا به ساختارهای انعطاف پذیر و ارگانیک نیاز دارند، در حالی که محیط های ایستا ساختارهای مکانیکی و متمرکز را می طلبند. مدیران با درک شرایط محیطی و با توجه به الزامات آن، می توانند ساختار سازمانی بهینه ای را انتخاب کنند.

### فصل نهم: قدرت - کنترل

#### مقدمه

در فصول پیشین، چهار عامل راهبرد، اندازه، فناوری و محیط به عنوان تعیین کنندگان ساختار سازمانی بررسی شدند. با این حال، پژوهش ها نشان می دهند که این چهار عامل، در بهترین حالت تنها پنجاه تا شصت درصد از واریانس ساختار را توضیح می دهند. این کاستی می تواند ناشی از ضعف روش های پژوهشی یا وجود عاملی ناشناخته باشد. دیدگاه قدرت-کنترل پاسخی برای این بخش مبهم ارائه می دهد و ادعا می کند که ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت است که ساختاری را انتخاب می کنند تا کنترل خود را به حداکثر برسانند.

#### یورش اصلی انتخاب راهبردی

نظریه "انتخاب راهبردی" که توسط جان چایلد در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد، به شدت به دیدگاه های جبرگرایانه مانند تسلط محیط یا فناوری بر ساختار حمله کرد. چایلد، با بسط فرضیه راهبرد-ساختار، استدلال کرد که مدیران در اتخاذ انتخاب های راهبردی از آزادی عمل قابل ملاحظه ای برخوردارند.

### منطق انتخاب راهبردی

استدلال چایلد بر چهار پایه اصلی استوار است:

- **آزادی عمل مدیران:** اگرچه مدیران با محدودیت های محیطی و فناورانه مواجه هستند، این عوامل به جای تحمیل مستقیم ساختار، تنها چارچوبی از محدودیت ها ایجاد می کنند. مدیران می توانند قلمروی فعالیت سازمان را تغییر دهند و بر اساس آن، فناوری و ساختار مناسب را برگزینند.
- **اثربخشی به عنوان یک دامنه:** اثربخشی سازمانی یک نقطه بهینه واحد نیست، بلکه یک دامنه از سطوح قابل قبول است. مدیران لزوماً به دنبال بهینه سازی مطلق نیستند، بلکه به رضایتبخشی اکتفا می کنند؛ یعنی انتخاب گزینه هایی که "به اندازه کافی خوب" هستند.
- **توانایی تغییر و کنترل محیط:** سازمان ها همیشه مجبور به تسلیم در برابر محیط نیستند. سازمان های بزرگ می توانند از طریق تبلیغات یا ادغام، محیط رقابتی خود را کنترل و تهدیدات را کاهش دهند.
- **نقش ادراک و تفسیر:** حلقه ارتباطی بین محیط عینی و اقدامات سازمان، ادراک و تفسیر مدیران از محیط است. مدیران بر اساس تجارب و باورهای خود محیط را ارزیابی کرده و سپس از این اطلاعات برای طراحی ساختار داخلی استفاده می کنند.

### نظر مخالف انتخاب راهبردی

دو واقعیت مهم، قابلیت تعمیم نظریه انتخاب راهبردی را محدود می سازد:

- **تعهدات سازمانی:** سازمان ها به دلیل سرمایه گذاری های سنگین، اغلب برای دوره های طولانی به یک قلمروی خاص متعهد می شوند. این تعهدات مانع از تغییرات سریع و انعطاف پذیر سازمان می شود.
- **موانع ورود به بازار:** ورود به بسیاری از بازارها با موانع عمده ای روبه رو است، مانند صرفه جویی ناشی از مقیاس و مزیت های هزینه ای که شرکت های قدیمی دارند. این موانع دست مدیران را برای انتخاب راهبردهایی خاص می بندد.

### چالش هایی برای دیدگاه اقتضائی

دیدگاه اقتضائی که تغییرات ساختاری را بازتابی از تغییرات در راهبرد، اندازه، فناوری و محیط می داند، بر چند پیش فرض ضمنی درباره تصمیم گیری استوار است که از منظر دیدگاه قدرت-کنترل مورد چالش قرار می گیرند:



- **فرآیند تصمیم گیری عقلایی:** این دیدگاه فرض می کند که تصمیم گیرندگان از فرآیند عقلایی و آرمانی تبعیت می کنند، اما در واقعیت، تصمیم گیری در سازمان ها به طور کامل عقلایی نیست و تصمیم گیرندگان معمولاً به دنبال گزینه ای "به اندازه کافی خوب" هستند.

- **یکسانی ائتلاف حاکم و مدیریت عالی:** دیدگاه اقتضائی فرض می کند که ائتلاف حاکم با مدیریت عالی یکی است، اما در واقع، قدرت در سازمان ممکن است پراکنده باشد و تصمیمات ساختاری می تواند تحت تأثیر کشمکش ها و توازن قوای بین گروه های مختلف باشد.

### پیش فرض های دیدگاه قدرت-کنترل در تصمیم گیری

مدافعان این دیدگاه فرآیند تصمیم گیری را با چهار ویژگی کلیدی توصیف می کنند:

**غیر عقلایی بودن:** تصمیم گیرندگان معمولاً با اطلاعات ناقص و اهداف متفاوت تصمیم می گیرند و به دنبال گزینه ای رضایت بخش هستند، نه بهینه.

**منافع ناهمسو:** در واقعیت، منافع تصمیم گیرندگان و منافع سازمان به ندرت به طور کامل هم راستا هستند. تصمیمات بر اساس منافع شخصی اتخاذ می شوند، حتی اگر به ضرر سازمان باشد.

**ائتلاف حاکم:** سازمان ها از ائتلاف های مختلفی با منافع گوناگون تشکیل می شوند. ائتلاف حاکم، گروهی است که قدرت تأثیرگذاری بر تصمیمات ساختاری را در اختیار دارد.

**قدرت:** در فرآیند تصمیم گیری، قدرت نقش کلیدی ایفا می کند. توافق کمی در مورد اولویت ها وجود دارد و ائتلاف های مختلف در حال رقابت برای نفوذ هستند.

### تفاوت قدرت و فرمانروایی

برای درک دیدگاه قدرت-کنترل، تمایز قائل شدن بین دو مفهوم قدرت و فرمانروایی حیاتی است:

- **فرمانروایی:** حق قانونی و مبتنی بر پست سازمانی است که به فرد اختیار صدور دستور برای دستیابی به اهداف سازمانی را می دهد.

- **قدرت:** این مفهوم وسیع تر است و به توانایی فرد برای تأثیرگذاری بر تصمیمات اشاره دارد، صرف نظر از موقعیت رسمی او. قدرت می تواند از منابعی مانند تخصص، کنترل اطلاعات یا شبکه های ارتباطی سرچشمه بگیرد.

### مسیرهای دستیابی به قدرت

قدرت در سازمان یک پدیده ساختاری است که از تقسیم کار و تفکیک وظایف ناشی می شود. سه مسیر اصلی برای کسب قدرت وجود دارد:

- **فرمانروایی سلسله مراتبی:** قدرت ناشی از پست سازمانی است و مدیران از این طریق می توانند تصمیمات را تحت تأثیر قرار دهند.

• **کنترل منابع:** افرادی که کنترل منابع حیاتی سازمان را در دست دارند، قدرت زیادی برای اعمال نفوذ دارند. این منابع باید کمیاب و استراتژیک باشند.

• **در مرکز شبکه بودن:** افراد یا گروه هایی که در مرکز شبکه ارتباطات و جریان کار سازمان قرار دارند، قدرت زیادی دارند. این افراد قادرند بر هماهنگی و وابستگی های سازمانی تأثیر بگذارند.

### ترکیب دیدگاه قدرت-کنترل

دیدگاه قدرت-کنترل می گوید که ساختار سازمان نتیجه فرآیندهای سیاسی است که در آن ائتلاف های مختلف برای رسیدن به منافع خود با یکدیگر رقابت می کنند. ائتلاف حاکم با انتخاب ساختاری که کنترل بیشتری را برای آنان فراهم کند، منافع خود را تأمین می کند.

### تصمیم گیری به عنوان فرآیند سیاسی

در این دیدگاه، تصمیم گیری ها به عنوان یک فرآیند سیاسی در نظر گرفته می شوند. هر ائتلاف ساختاری را می خواهد که منافع آن را تأمین کند، حتی اگر به بهای منافع کلی سازمان تمام شود. تصمیمات ساختاری در نهایت نتیجه کشمکش های ائتلاف های مختلف است که بر سر عواملی مانند کنترل اطلاعات، دسترسی به مدیریت ارشد و تخصیص منابع رقابت می کنند.

### مدل قدرت-کنترل

مدل قدرت-کنترل نشان می دهد که انتخاب ساختار نهایی تحت تأثیر محدودیت های راهبرد، اندازه، فناوری، محیط و اثربخشی قرار دارد. این نیروها مجموعه ای از گزینه های ساختاری ممکن را ایجاد می کنند، اما در نهایت ائتلاف حاکم ساختاری را برمی گزیند که منافع خود را تأمین کند.

### مضامین دیدگاه قدرت-کنترل

دیدگاه قدرت-کنترل با نگاهی متفاوت به نقش فناوری و محیط می نگرد و استدلال می کند که در هر زمان، ساختاری برای سازمان برگزیده می شود که ائتلاف حاکم بتواند به مدد آن، کنترل خود را حفظ کند. این دیدگاه تأثیر عوامل اقتضایی را در چارچوب یک فرآیند سیاسی می بیند و بیان می کند که تصمیمات ساختاری در نهایت نتیجه تلاش های ائتلاف های مختلف برای کسب قدرت و کنترل است.

### نتیجه گیری

در دیدگاه قدرت-کنترل، ساختار سازمانی نه تنها نتیجه تغییرات محیطی و فناورانه، بلکه ناشی از رقابت ائتلاف های مختلف درون سازمان برای حفظ و افزایش قدرت است. این دیدگاه تأکید می کند که سازمان ها به جای اینکه تصمیمات ساختاری خود را بر اساس منافع جمعی اتخاذ کنند، اغلب ساختارهایشان را بر اساس منافع خاص گروه های قدرتمند درون سازمان طراحی می کنند.

### بخش سوم: انتخاب طرح ساختاری مناسب

## مقدمه

هر سازمانی دارای ساختار خاصی است که بر اساس نیازها، اهداف و محیط فعالیت خود شکل می گیرد. با این حال، در بررسی و تحلیل ساختارهای مختلف سازمانی، می توان به شناسایی عناصر مشترک و طبقه بندی های مختلف پرداخته و با استفاده از این طبقه بندی ها به مدیران مشاوره داد تا بهترین ساختار را انتخاب کنند. در این فصل، پنج طرح ساختاری اساسی و شرایط ترجیح هر یک بررسی خواهد شد.

## عناصر مشترک در سازمان ها

بر اساس چارچوب هنری مینتزبرگ، هر سازمانی از پنج بخش اصلی تشکیل شده است:

۱. هسته عملیاتی: کارکنانی که کارهای اصلی تولید محصول یا ارائه خدمات را انجام می دهند.
  ۲. ستاد عالی: مدیران ارشد مسئول کلی سازمان.
  ۳. خط میانی: مدیرانی که هسته عملیاتی را به ستاد عالی پیوند می دهند.
  ۴. فن سالاران (متخصصین فنی): تحلیل گرانی که مسئول استانداردسازی هستند.
  ۵. ستاد پشتیبانی: افرادی که خدمات پشتیبانی غیرمستقیم ارائه می دهند.
- مینتزبرگ استدلال می کند که سلطه هر یک از این پنج بخش بر دیگران، منجر به شکل گیری یکی از پنج طرح ساختاری مشخص می شود:

- سلطه هسته عملیاتی ← بوروکراسی حرفه ای (عدم تمرکز)
- سلطه ستاد عالی ← ساختار ساده (تمرکز)
- سلطه خط میانی ← ساختار بخشی (خودگردانی)
- سلطه فن سالاران ← بوروکراسی ماشینی (کنترل از طریق استانداردسازی)
- سلطه ستاد پشتیبانی ← سازمان ویژه کار موقت (ادھوکراسی) (کنترل از طریق توازن دوسویه)

## ساختار ساده

ساختار ساده بیشتر با ویژگی هایی که فاقد آنهاست شناخته می شود تا ویژگی هایی که داراست. این ساختار دارای پیچیدگی کم، رسمیت پایین و تمرکز شدید اختیارات در دست یک فرد است. ساختار ساده معمولاً در سازمان های کوچک، استارت آپ ها یا سازمان هایی که در شرایط بحرانی قرار دارند، به کار می رود.

## نقاط قوت و ضعف ساختار ساده

## نقاط قوت:

- سرعت در شکل گیری و انعطاف پذیری بالا.
- هزینه نگهداری کم و عدم وجود لایه های زائد اداری.

- مسئولیت ها مشخص و کار به طور مستقیم به اهداف سازمانی مرتبط است.

#### نقاط ضعف:

- محدودیت در مقیاس پذیری سازمان و ناکارآمدی در سازمان های بزرگ.
- تمرکز قدرت در یک فرد که ممکن است به سوءاستفاده از قدرت و ایجاد ریسک های مدیریتی منجر شود.

#### چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

- در مراحل ابتدایی سازمان یا زمانی که با بحران روبه رو هستید.
- زمانی که محیط ساده و پویا باشد.
- زمانی که مدیر ارشد مالک سازمان باشد یا خواهان تمرکز قدرت باشد.

#### پیوند قدرت و ساختار ساده

از منظر دیدگاه قدرت-کنترل، ساختار ساده به طور طبیعی تمایل به تمرکز قدرت در دست مدیر ارشد دارد که می تواند کنترل بهتری بر سازمان داشته باشد.

**سازمان کارآفرین:** ساختار ساده در سازمان های کارآفرین که کوچک و در حال شکل گیری هستند و کنترل شدید توسط یک فرد حفظ می شود، رایج است. با رشد سازمان، ساختار ساده معمولاً جای خود را به ساختارهای پیچیده تر می دهد.

#### بوروکراسی ماشینی

بوروکراسی ماشینی بر استانداردسازی به عنوان مفهوم کلیدی خود تأکید دارد. این ساختار با کارهای تکراری، قوانین بسیار، تقسیم وظایف در بخش های مختلف، اختیار متمرکز و سلسله مراتب دقیق شناخته می شود.

#### نقاط قوت و ضعف بوروکراسی ماشینی

##### نقاط قوت:

- کارایی بالا در انجام فعالیت های استاندارد شده.
- صرفه جویی ناشی از مقیاس و حداقل سازی دوباره کاری.

##### نقاط ضعف:

- تعارض بین واحدها به دلیل تخصص گرایی زیاد.
- انعطاف ناپذیری در برابر مسائل غیرمنتظره و تغییرات سریع.

#### چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

- زمانی که سازمان بزرگ است و نیاز به استانداردسازی فعالیت ها دارد.
- در محیط های ساده و با ثبات.
- زمانی که فناوری قابل استانداردسازی است.

#### بوروکراسی حرفه ای

بوروکراسی حرفه ای ترکیبی از استانداردسازی و عدم تمرکز است. این ساختار به سازمان ها اجازه می دهد از مهارت های متخصصان بهره ببرند و در عین حال به کارایی ناشی از استانداردسازی دست یابند.

### نقاط قوت و ضعف بوروکراسی حرفه ای

#### نقاط قوت:

- توانایی انجام وظایف تخصصی پیچیده با کارایی مشابه بوروکراسی ماشینی.
- ایجاد استقلال برای متخصصان در تصمیم گیری.

#### نقاط ضعف:

- تعارض بین واحدها و بخش های مختلف به دلیل استقلال زیاد.
- وابستگی به استانداردهای حرفه ای که ممکن است مانعی برای اثربخشی باشند.

#### چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

- زمانی که اندازه سازمان بزرگ است و محیط پیچیده اما با ثبات باشد.
- زمانی که فناوری یکنواخت و نهادی شده باشد.

#### ساختار بخشی (شعبه ای)

در ساختار بخشی، واحدهای مستقل وجود دارند که هر یک به طور جداگانه عمل می کنند و توسط دفتر مرکزی هدایت می شوند. این ساختار مناسب سازمان های بزرگ با محصولات یا خدمات متنوع است.

### نقاط قوت و ضعف ساختار بخشی

#### نقاط قوت:

- مسئولیت پذیری بالا و تمرکز بر نتایج.
- افزایش آموزش مدیران عمومی و کاهش ریسک از دست دادن یک بخش.
- ترکیب مزایای حساسیت و چابکی یک سازمان کوچک با مزایای صرفه جویی ناشی از مقیاس در دفتر مرکزی.

#### نقاط ضعف:

- دوباره کاری و هزینه های اضافی.
- تعارض های داخلی بین بخش ها و دفتر مرکزی.
- مشکلات هماهنگی بین بخش های مختلف.

#### چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

- زمانی که سازمان به یک راهبرد تنوع محصول یا بازار پرداخته است.
- زمانی که سازمان بزرگ شده و هماهنگی در ساختارهای متمرکز دشوار شده باشد.
- زمانی که فناوری قابل تقسیم باشد.

## ادھوکراسی (ساختار ویژه-موقت)

این ساختار برای محیط های پویا و پیچیده طراحی شده و با تفکیک افقی زیاد، تفکیک عمودی کم، رسمیت پایین و عدم تمرکز در تصمیم گیری شناخته می شود. ادھوکراسی در محیط هایی که نیاز به نوآوری، همکاری بین رشته ای و انعطاف پذیری بالا دارند، استفاده می شود.

### نقاط قوت و ضعف ادھوکراسی

#### نقاط قوت:

- واکنش سریع به تغییرات و شرایط غیرمنتظره.
- توانایی بالا در نوآوری و حل مسائل پیچیده.
- تسهیل هماهنگی بین متخصصان برای حل مسائل پیچیده

#### نقاط ضعف:

- تعارض و ابهام به دلیل نبود روابط مشخص رئیس و مرئوس.
- فشار روانی و اجتماعی ناشی از تغییرات سریع و مسئولیت های مشترک.
- عدم کارایی در حل مسائل استاندارد.

#### چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

- زمانی که سازمان به تغییرات سریع و نوآوری نیاز دارد.
- زمانی که فناوری پیچیده و غیریکنواخت است.
- در محیط های پیچیده و پویا.

#### جمع بندی

در انتخاب ساختار سازمانی مناسب، مدیران باید ویژگی های خاص سازمان خود از جمله اندازه، محیط، فناوری و نیازهای استراتژیک را در نظر بگیرند. هر یک از ساختارهای مورد بررسی در این فصل در شرایط خاصی بهترین عملکرد را دارند و انتخاب ساختار باید بر اساس شرایط داخلی و محیطی سازمان صورت گیرد.

### فصل یازدهم: بوروکراسی: نگاهی دقیق

#### مقدمه

در دنیای معاصر، واژه "بوروکراسی" اغلب بار معنایی منفی دارد و ویژگی هایی مانند عدم کارایی، کاغذبازی، و مقررات سختگیرانه را تداعی می کند. اما باید اذعان کرد که این نگرش نیازمند بازبینی علمی است. بوروکراسی نه تنها یک نوع ساختار سازمانی است، بلکه در موقعیت های خاص می تواند بسیار کارآمد باشد. این فصل قصد دارد به تحلیل و بررسی دقیق بوروکراسی پرداخته و ویژگی ها، نقاط قوت و ضعف آن را از منظر مختلف بررسی کند.

#### بوروکراسی وبر



ماکس وبر، جامعه شناس آلمانی، اولین کسی بود که نظریه بوروکراسی را به طور سیستماتیک و علمی ارائه داد. وبر بوروکراسی را به عنوان یک سازمان عقلایی و آرمانی معرفی کرد که هدف آن دستیابی به حداکثر کارایی است. این مدل به ویژه در جوامع صنعتی به منظور حل مشکلات پیچیده سازمانی و مدیریتی طراحی شد.

### تعریف اصیل وبر از بوروکراسی

ویژگی های مدل آرمانی بوروکراسی وبر به شرح زیر است:

۱. **تقسیم کار:** مشاغل به وظایف ساده، تکراری و مشخص تجزیه می شوند تا کارایی بیشتری حاصل گردد.

۲. **سلسله مراتب اختیار مشخص:** یک ساختار رسمی و سلسله مراتبی که در آن هر واحد تحت نظارت واحد مافوق خود قرار دارد.

۳. **رسمیت زیاد:** تأکید بر قوانین و رویه های رسمی برای تضمین یکنواختی و حذف خودسری.

۴. **ماهیت غیرشخصی:** قوانین و ضوابط به صورت عینی برای همه کارکنان اعمال می شود، بدون توجه به روابط شخصی.

۵. **استخدام بر اساس شایستگی:** گزینش و ارتقاء کارکنان فقط بر مبنای شایستگی فنی و عملکرد آن ها.

۶. **مسیر شغلی مشخص:** کارکنان یک مسیر شغلی شفاف در سازمان دارند و از امنیت شغلی برخوردارند.

۷. **جدایی زندگی شخصی و سازمانی:** برای حفظ عقلانیت، امور شخصی کارکنان از فعالیت های سازمانی جدا می شود.

این مدل به دنبال ایجاد یک سیستم عادلانه، قابل پیش بینی و کاراست که در آن تصمیم گیری ها به صورت علمی و بر مبنای معیارهای عینی انجام می شود.

### ویژگی های مثبت در "گونه آرمانی" وبر

مدل بوروکراسی وبر ویژگی های مثبت و ارزشمندی دارد که هدف آن ایجاد یک سیستم کارآمد، عادلانه و قابل پیش بینی است. برخی از این ویژگی ها عبارتند از:

- **گزینش بر اساس شایستگی:** این ویژگی موجب حذف روابط شخصی و ایجاد فرآیند عادلانه و عینی برای انتخاب و ارتقای کارکنان می شود.
- **تأمین امنیت شغلی:** این ویژگی موجب افزایش تعهد سازمانی و محافظت از کارکنان در برابر تصمیمات سلیقه ای مدیران می شود.
- **تأکید بر قوانین و مقررات:** قوانین و مقررات مشخص موجب کاهش ابهام و تضمین یکنواختی در برخورد با کارکنان می شود.
- **سلسله مراتب اختیار مشخص:** سلسله مراتب مشخص موجب وضوح در اختیارات و مسئولیت ها و تسهیل در تفویض اختیار می شود.

در مجموع، بوروکراسی وبر می تواند به سازمان ها کمک کند تا با کارایی بالا، باثبات و عادلانه عمل کنند.

### تلخیص سهم یاری وبر

ویژگی های مدل بوروکراسی وبر را می توان در سه گروه خلاصه کرد:

- **ساختار و کارکرد سازمان:** بوروکراسی یک سلسله مراتب اداری مشخص ایجاد می کند که در آن مسئولیت ها و اختیارات به وضوح تفویض می شوند و نظارت از طریق قوانین مکتوب انجام می شود.
- **روش های پرداخت و اشتغال:** حقوق ها بر اساس رتبه سازمانی پرداخت می شود و ارتقا بر مبنای معیارهای شایستگی انجام می گیرد. همچنین، کارکنان به طور دائمی به سازمان متعهد می شوند.
- **حمایت از اعضای سازمان:** این مدل حقوق فردی کارکنان را حمایت می کند و از آنان در برابر تصمیمات غیرمنصفانه محافظت می نماید.

### تبعات غیر کارکردی (مخل) بوروکراسی

- هرچند بوروکراسی ویژگی های مثبت بسیاری دارد، اما انتقاداتی نیز به آن وارد است. مهم ترین انتقاد به بوروکراسی، پدیده جابه جایی هدف است که در آن اهداف واحدهای فرعی یا اهداف شخصی جایگزین اهداف کل سازمان می شوند.
- **دیدگاه رابرت مرتون:** مرتون معتقد است که در بوروکراسی، قوانین به تدریج به نمادهایی مقدس تبدیل می شوند و پیروی کورکورانه از قوانین خود به هدف نهایی تبدیل می شود.
  - **دیدگاه فیلیپ سلزینک:** سلزینک بر این باور است که تخصص گرایی در بوروکراسی منجر به ایجاد واحدهای فرعی با اهداف خاص خود می شود که باعث تعارض بین واحدها می شود.
  - **دیدگاه آلوین گولدنر:** گولدنر استدلال می کند که قوانین و مقررات در بوروکراسی می توانند به سطوح حداقل عملکرد قابل قبول تبدیل شوند که باعث انجام کارها در حداقل سطح ممکن می شود.

### بحث نهایی پیرامون جابه جایی هدف

ویکتور تامسون مشاهده کرد که در بوروکراسی ها، تصمیم گیرندگان به جای اتخاذ تصمیمات خود و خلاقیت، به قوانین پناه می برند. این پدیده باعث می شود که قوانین به یک سپر حفاظتی تبدیل شوند که مدیران به جای اتخاذ تصمیمات بر مبنای عقلانیت، از آن ها به عنوان ابزار دفاع از خود استفاده کنند.

### کاربرد نامناسب قوانین و مقررات

این مشکل زمانی رخ می دهد که کارکنان قوانین و مقررات را در موقعیت های نامناسب به کار می برند و وضعیت های غیرعادی را همانند وضعیت های عادی می بینند. این موضوع منجر به تصمیمات غیرکارکردی و کاهش کارایی می شود.

### از خود بیگانگی کارکنان

یکی دیگر از پیامدهای منفی بوروکراسی، از خود بیگانگی کارکنان است. کارکنان در بوروکراسی ها معمولاً خود را به عنوان چرخ دنده های یک ماشین بزرگ می بینند که این احساس موجب کاهش تعهد به سازمان می شود.

### تمرکز قدرت

تمرکز قدرت در دست مدیران ارشد یکی از ویژگی های منفی بوروکراسی است که از سوی صاحب نظران به چالش کشیده می شود. برخی این ویژگی را نامطلوب می دانند زیرا در تضاد با ارزش های دموکراتیک و مشارکتی است.

### سرخوردگی ارباب رجوع

سرخوردگی ارباب رجوع در سازمان های بوروکراتیک زمانی بروز می کند که مراجعان باید با تأخیرهای طولانی و فرآیندهای پیچیده و غیرشخصی مواجه شوند. این مشکل زمانی بیشتر آشکار می شود که مراجعه کننده گزینه های دیگری برای رفع نیازهای خود نداشته باشد.

### آیا بوروکراسی یک دایناسور ساختاری است؟

در این بخش دو دیدگاه متضاد مطرح می شود:

۱. **فرا رسیدن مرگ بوروکراسی:** برخی معتقدند که بوروکراسی با تغییرات سریع محیطی و نیاز به انعطاف پذیری، دیگر به درد سازمان های معاصر نمی خورد و در حال نابودی است.

۲. **اغراق در خصوص مرگ بوروکراسی:** مخالفان این دیدگاه معتقدند که بوروکراسی همچنان کارآمد است و با انطباق با شرایط جدید، به حیات خود ادامه خواهد داد.

### دلایل بقای بوروکراسی

با وجود انتقادات، بوروکراسی همچنان در بسیاری از سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد و دلایل مختلفی برای بقای آن وجود دارد:

۱. **کارآمدی بوروکراسی:** بوروکراسی در سازمان های بزرگ کارآمد است و برای مدیریت فعالیت های تکراری و قابل پیش بینی بسیار مناسب است.

۲. **اندازه بزرگ سازمان ها:** سازمان های بزرگ نیاز به ساختارهای بوروکراتیک برای مدیریت پیچیدگی ها دارند.

۳. **انتخاب طبیعی بوروکراسی:** سازمان هایی که بوروکراسی را به عنوان ساختار خود انتخاب می کنند، در رقابت های سازمانی موفق تر عمل می کنند.

۴. **ارزش های اجتماعی:** ارزش هایی مانند نظم، ترتیب و هماهنگی در جوامع مختلف بر بوروکراسی تأکید دارند.

۵. **بوروکراسی حرفه ای:** بوروکراسی حرفه ای، که از ترکیب استانداردسازی و تخصص گرایی استفاده می کند، پاسخگوی نیازهای صنایع مبتنی بر دانش است.

در نتیجه، بوروکراسی به ویژه در سازمان های بزرگ و پیچیده، همچنان به عنوان ابزاری کارآمد باقی می ماند.

### فصل دوازدهم: ادھوکراسی: نگاهی دقیق

#### مقدمه

با افزایش نیاز به انعطاف پذیری و تغییرات سریع در محیط های سازمانی، ساختارهای ادھوکراتیک و ماتریسی به تدریج محبوبیت یافته اند. این ساختارها به ویژه در سازمان هایی که درگیر فعالیت های نوآورانه، پیچیده و چالشی هستند، اهمیت

بیشتری پیدا کرده اند. این فصل به بررسی ساختارهای ادھوکراتیک و ماتریسی پرداخته و شرایط، نقاط قوت و ضعف آن ها را مورد ارزیابی قرار می دهد.

### ساختار ماتریسی

ساختار ماتریسی یک طرح سازمانی است که در آن متخصصان از دواير مختلف تحت هدایت مدیران پروژه گرد هم می آیند تا روی یک فعالیت خاص کار کنند. این ساختار، مزیت های بوروکراسی را با انعطاف پذیری ایجاد شده توسط گروه های چندمنظوره ترکیب می کند. به طور خاص، مهم ترین ویژگی این ساختار نقض اصل وحدت فرماندهی است؛ برخلاف بوروکراسی که هر کارمند تنها یک رئیس دارد، در ساختار ماتریسی کارکنان دو رئیس دارند: یکی مدیر دایره وظیفه ای و دیگری مدیر پروژه. به این ترتیب، ساختار ماتریسی از یک سلسله مراتب دوگانه برخوردار است.

### چه زمانی باید ساختار ماتریسی را به کار بگیرید؟

ساختار ماتریسی معمولاً در سازمان هایی با ویژگی های خاص به کار می رود. این ویژگی ها شامل:

۱. فشارهای محیطی از چند بخش مهم و حساس
  ۲. وابستگی متقابل بین دواير مختلف
  ۳. امکان دستیابی به صرفه جویی در استفاده از منابع داخلی
- این ساختار معمولاً برای تمرکز دوگانه روی وظایف (مانند کارکردها و محصولات) طراحی می شود. به عنوان مثال، یک مؤسسه تبلیغاتی ممکن است همزمان بر دانش فنی خود (تمرکز بر وظیفه) و نیازهای مشتریان (تمرکز بر محصول) تمرکز داشته باشد.

### دو نوع ساختار ماتریسی

۱. **نوع موقتی:** در این نوع، پروژه ها و محصولات به طور مداوم تغییر می کنند.
۲. **نوع دائمی:** در این نوع، پروژه ها و محصولات نسبتاً با ثبات و پایدار باقی می مانند. نمونه این ساختار را می توان در دانشکده های بزرگ مشاهده کرد که برنامه های مختلفی را به دواير مختلف تخصیص می دهند.

### نقاط قوت و ضعف ساختار ماتریسی

#### نقاط قوت:

- تسهیل هماهنگی در سازمان های پیچیده
- ارتقا ظرفیت پردازش اطلاعات و ارتباطات بهتر
- انعطاف پذیری بالا و امکان واکنش سریع به تغییرات محیطی
- استفاده مؤثر از متخصصان و تحقق صرفه جویی های ناشی از مقیاس

#### نقاط ضعف:

- افزایش ابهام در نقش ها و تنازع قدرت
- ایجاد بی نظمی و اغتشاش در محیط کاری

- فشار عصبی برای افرادی که به امنیت و پیش بینی نیاز دارند

### نظریه Z

ویلیام اُچی از دانشگاه UCLA نظریه Z را مطرح کرد، که به تحلیل تفاوت های ساختاری میان شرکت های آمریکایی و ژاپنی می پردازد. در این نظریه، دو سیستم مختلف برای سازمان ها معرفی می شود: نظریه A و نظریه J.

### نظریه A (آمریکایی)

نظریه A ساختار کاملاً نظارت شده و کنترل شده را توصیف می کند. در این مدل، کارکنان متخصص هستند و مسئولیت ها به طور انفرادی تعریف می شوند. همچنین، ارزیابی عملکرد به صورت رسمی و غیرشخصی است.

### مدل ژاپنی (نظریه J)

در این مدل، ویژگی اصلی عدم جابجایی بالای کارکنان است. کارکنان به طور دائم در سازمان باقی می مانند و فرآیندهای جامعه پذیری برای ایجاد وفاداری و تعهد به سازمان انجام می شود. برخلاف نظریه A، در این مدل ارتقاء بیشتر به صورت افقی است تا عمودی و بر کار گروهی و همکاری تأکید دارد.

### نظریه Z: تلفیق دو فرهنگ

نظریه Z به عنوان تلفیقی از ویژگی های ژاپنی و آمریکایی است. در این مدل، تأکید بر اشتغال بلندمدت، وفاداری سازمانی و کار گروهی است و ساختار سازمانی بیشتر به صورت ادهوکراتیک عمل می کند.

### ساختار موازی (جانبی)

ساختار جانبی یک ساختار ارگانیک و منعطف است که به طور موازی با بوروکراسی ایجاد می شود. این ساختار معمولاً شامل گروه های کوچک و واحدهای مستقل است که از منابع خود برای حل مسائل پیچیده و خلاقانه استفاده می کنند. هدف این ساختار، حفظ روحیه کارآفرینی و نوآوری در داخل بوروکراسی های بزرگ است.

### نقاط قوت ساختار جانبی

- ترکیب کارآیی بوروکراسی با انعطاف پذیری کارآفرینی
- تشویق نوآوری و کاهش زمان بهبود محصول
- حفظ کارکنان با انگیزه و توفیق طلب

### چالش ها و ضعف ها

- بی نظمی و اغتشاش در ترکیب واحدهای بوروکراتیک و ارگانیک
- دشواری در رها کردن کنترل متمرکز توسط مدیریت عالی

### نمونه های دیگر از ادهوکراسی

ساختارهای ادهوکراتیک می توانند در انواع مختلفی از سازمان ها مشاهده شوند:

- گروه عملیاتی: برای انجام وظایف خاص و پیچیده تشکیل می شود و معمولاً به طور موقتی است.

- ساختار کمیته ای: کمیته ها به ویژه در سطوح عالی سازمان برای اتخاذ تصمیمات گروهی تشکیل می شوند.
- ساختار گروه های آموزشی: در دانشگاه ها و آزمایشگاه ها این ساختار معمولاً به صورت دموکراتیک و با تصمیم گیری مشارکتی در تمامی مراحل انجام می شود.

### چالش های پایداری ادهوکرایی

اگرچه ادهوکرایی می تواند در محیط های پویا و پیچیده مؤثر باشد، این ساختار به طور معمول در طول زمان پایدار نمی ماند. پیشرفت در چرخه حیات سازمان ها معمولاً به سمت ثبات و استانداردسازی می رود که در نهایت به سمت ساختارهای بوروکراتیک حرکت می کند. ادهوکرایی ها از آسیب پذیری بیشتری برخوردارند و در مقایسه با بوروکراسی ها، در برابر تغییرات و تهدیدات محیطی آسیب پذیرترند.

### نتیجه گیری نهایی

بوروکراسی همچنان ساختار غالب سازمانی است و ادهوکرایی ها تنها در محیط های خاص و با ویژگی های خاص کاربرد دارند. اگرچه ممکن است ادهوکرایی بهترین ساختار در شرایط خاص به نظر برسد، شواهد تجربی نشان می دهند که این ساختار به ندرت می تواند به عنوان ساختار غالب عمل کند. در بسیاری از موارد، ادهوکرایی به عنوان مکمل یا الحاقی در کنار بوروکراسی عمل می کند تا همزمان با حفظ کنترل، خلاقیت و انعطاف پذیری را ایجاد کند.

### بخش چهارم- کاربردها: موضوعات معاصر نظریه سازمان

### فصل سیزدهم: مدیریت فناوری و طراحی شغل

#### مقدمه

شغل ها نه تنها به عنوان اساس طراحی سازمان عمل می کنند، بلکه شالوده ساختارهای سازمانی را نیز شکل می دهند. طراحی شغل، هماهنگی و کنترل وظایف و مسئولیت های کارکنان همواره از اهمیت بالایی برخوردار است. این فصل به بررسی طراحی شغل و نحوه گروه بندی وظایف پرداخته و راهکارهایی برای طراحی مشاغل خاص و بازنگری در طراحی شغل موجود را بررسی می کند.

#### رویکردهای مختلف به طراحی شغل

طراحی شغل برای سال ها مورد توجه مهندسان و اقتصاددانان بوده است. در ابتدا، آدام اسمیت و فردریک تیلور به تفکیک وظایف و تخصصی سازی مشاغل تأکید داشتند. با این حال، رویکردهای جدید، که تحت عنوان سیستم های فنی-اجتماعی و مدل ویژگی های شغل مطرح می شوند، تأکید دارند که طراحی شغل باید همزمان به ابعاد فنی و اجتماعی توجه داشته باشد.

#### رویکرد سیستم های فنی-اجتماعی

این رویکرد تأکید می کند که هر کار نیازمند یک فناوری (ابزار، فنون، مهارت ها) و یک سیستم اجتماعی (افرادی که در سازمان کار می کنند و روابط آن ها) است. برای موفقیت در طراحی شغل، باید هر دو بعد بهینه سازی شوند. تمرکز تنها بر فناوری بدون توجه به جنبه های اجتماعی می تواند به شکست منجر شود.



در این سیستم، طراحی شغل به طور کلی گروهی از کارکنان را در نظر می گیرد تا با توجه به نیازهای اجتماعی و فنی شغل، بهترین تناسب بین آن ها حاصل شود. از اصول این رویکرد می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. سازماندهی سیستم کاری به صورت گروهی به جای وظایف فردی.

۲. در نظر گرفتن گروه های کاری به عنوان واحدهای اصلی.

۳. تدوین مقررات توسط گروه های کاری به جای سرپرستان.

۴. افزایش تنوع در شغل ها.

### مدل ویژگی های شغل

مدل ویژگی های شغل، که در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد، پنج ویژگی اصلی شغل را تعریف می کند که بر انگیزش، بهره وری و رضایت کارکنان تأثیر می گذارد:

۱. **تنوع مهارت:** شغل باید شامل وظایف متنوع باشد که از مهارت های مختلف کارکنان استفاده کند.

۲. **معنی دار بودن وظیفه:** کار باید برای فرد مهم و ارزشمند باشد.

۳. **اهمیت وظیفه:** شغل باید تأثیر مثبت بر سایر افراد یا کارها داشته باشد.

۴. **استقلال و اختیار در کار:** شاغل باید آزادی عمل در انجام کار داشته باشد.

۵. **بازخورد:** باید اطلاعات روشن و مستقیم از عملکرد شغلی فرد ارائه شود.

این مدل نشان می دهد که وقتی این ویژگی ها به طور همزمان در شغل وجود داشته باشند، انگیزش و رضایت کارکنان افزایش می یابد و عملکرد بهبود می یابد.

### مدل ویژگی های شغل و کاربردهای آن

مدل ویژگی های شغل به ویژه برای ایجاد شغل های معنادار و باارزش موثر است. ترکیب ویژگی های تنوع مهارت، معنی دار بودن وظیفه و اهمیت وظیفه باعث می شود که فرد کار خود را مهم و ارزشمند بداند. همچنین استقلال و اختیار در کار و بازخورد مناسب، به شاغل این امکان را می دهد که عملکرد خود را بهبود دهد و احساس مسئولیت بیشتری پیدا کند.

### راهکارهای طراحی شغل بر اساس مدل ویژگی ها

این مدل راهکارهایی برای طراحی مشاغل ارائه می دهد که به افزایش انگیزش و عملکرد کمک می کند:

۱. **ترکیب وظایف:** ترکیب وظایف مختلف برای افزایش تنوع مهارت و معنی دار بودن کار.

۲. **ایجاد واحدهای کاری طبیعی:** سازماندهی وظایف به گونه ای که شاغل احساس مالکیت کند.

۳. **برقراری روابط با مشتری:** ایجاد ارتباط مستقیم بین کارکنان و مشتریان برای افزایش تنوع مهارت، استقلال و بازخورد.

۴. **گسترش عمودی مشاغل:** با افزایش مسئولیت های شغلی و کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان، استقلال و اختیار افراد افزایش می یابد.

۵. **ایجاد مجاری بازخورد:** طراحی سیستم هایی که اطلاعات لازم برای بهبود عملکرد به شاغلین منتقل کنند.

## محدودیت ها و انتقادات وارد بر مدل

اگرچه مدل ویژگی های شغل یک چارچوب مفید است، اما انتقاداتی نیز به آن وارد است. به ویژه زمانی که معیارهای عینی به جای معیارهای ذهنی و ادراکی مورد استفاده قرار می گیرند، نتایج متفاوت خواهد بود. علاوه بر این، مطالعات در مورد نیاز به رشد و تأثیر آن بر نتایج متناقض بوده است.

## یک چارچوب منسجم و یکپارچه

بررسی جامع ادبیات طراحی شغل نشان می دهد که چهار رویکرد اصلی وجود دارد:

- **رویکرد مهندسی صنعتی:** تأکید بر ساده سازی کار، تخصص گرایی و زمان سنجی.
- **رویکرد روانشناختی:** تأکید بر غنی سازی شغل و افزایش رضایت کارکنان.
- **رویکرد مهندسی انسانی:** تأکید بر تناسب انسان و ماشین.
- **رویکرد زیستی:** تأکید بر راحتی و رفاه جسمانی کارکنان.

هر یک از این رویکردها بر جنبه های متفاوتی از نتایج کاری تمرکز دارند و توصیه های مختلفی برای طراحی شغل ارائه می دهند.

## شیوه های خاص طراحی کار

در سازمان های امروزی، روش های مختلفی برای طراحی شغل استفاده می شود. این روش ها بر اساس رویکردهای مختلف طراحی شغل از جمله:

- **توسعه شغلی:** گسترش افقی مشاغل و افزایش وظایف برای تنوع شغلی.
- **غنی سازی شغل:** افزایش عمق شغل و دادن کنترل بیشتر به کارکنان.
- **گروه های کاری منسجم:** ایجاد گروه های کاری که همکاری بیشتری داشته باشند.
- **گروه های کاری خودگردان:** گروه هایی که مسئولیت های خود را به عهده می گیرند و نیازی به سرپرست ندارند.

## چه موقع مدیریت باید طراحی مجدد شغل را مورد توجه قرار دهد؟

مدیریت باید طراحی مجدد شغل را در موارد زیر مورد توجه قرار دهد:

۱. زمانی که کارکنان از شغل های خود خسته و دل زده شده اند.
۲. زمانی که مشکلات مربوط به پرداخت و شرایط کاری به وضوح وجود دارند.
۳. زمانی که فناوری تغییرات طرح شغل را از لحاظ اقتصادی ممکن می سازد.
۴. زمانی که کارکنان برای طراحی مجدد شغل آمادگی دارند.

## طراحی شغل در آینده

در آینده، دو فرضیه مختلف وجود دارد: یکی بر انسان گرایی در طراحی شغل تأکید دارد و دیگری بر تخصص گرایی و مدیریت علمی. شواهد نشان می دهند که فرضیه دوم احتمالاً کاربرد بیشتری خواهد داشت، زیرا برای مدیران آشنا و با ساختارهای بوروکراتیک سازگارتر است.

### نتیجه گیری

با توجه به شرایط مختلف و نیازهای سازمان ها، هیچ رویکرد "بهترین" برای طراحی شغل وجود ندارد. هر یک از رویکردها و شیوه ها باید بر اساس نیازها و اهداف خاص سازمان انتخاب شوند. با این حال، استفاده از اصول طراحی شغل می تواند باعث بهبود انگیزش، رضایت و عملکرد کارکنان شده و به سازمان ها کمک کند تا بهترین نتایج را از کارکنان خود به دست آورند.





## ❖ فصل دوم: خلاصه تئوری های سازمان تالیف ایران عرضه

### فصل اول - مدیریت و کارآفرینی

#### مقدمه

ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون آن ها، ویژگی های بارز تمدن بشری هستند. این سازمان ها به دلایل مختلف مکانی، زمانی و بر اساس نیازهای خاص جوامع مختلف، روز به روز در حال افزایش هستند. هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود نیازمند نوع خاصی از مدیریت است که متناسب با ساختار آن باشد. بشر از دیرباز فهمیده است که برای رسیدن به یک هدف، باید منابع را بسیج و رهبری کند.

شیوه های رهبری و مدیریت بستگی به فرهنگ و تمدن جوامع دارد. در گذشته، فرهنگ های غربی به دلیل تجربه های تلخ از نظام های دینی، تحلیل های علمی را به عنوان روش های معتبر تحقیق پذیرفتند و حتی انسان را به مثابه عامل تولید مانند ماشین و سرمایه در نظر گرفتند. در حالی که در جوامع اسلامی، ارزش های انسانی نسبی نبوده و نظام ارزشی اسلام بر اساس اصول ثابت و ثابت نگه داشته شده، بخصوص در رابطه با اهداف انسانی است.

#### تعریف مدیریت

مدیریت، فرآیندی است که به کارگیری مؤثر منابع مادی و انسانی را بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده هدف گذاری می کند. این فرآیند از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف انجام می شود. پنج نکته اصلی در این تعریف عبارتند از:

۱. مدیریت یک فرآیند است؛
۲. مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد؛
۳. مدیریت مؤثر بر تصمیم گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است؛
۴. مدیریت کارآ، تخصیص منابع را بهینه می کند؛
۵. مدیریت بر فعالیت های هدف دار تمرکز دارد.

#### خرده سیستم ارزشی

موفقیت در به کارگیری شیوه های رهبری و مدیریت تحت تأثیر نظام ارزشی هر جامعه قرار دارد. جوامع سرمایه داری و کمونیستی از نظرات مختلف برای مدیریت و رهبری استفاده می کنند که بیشتر به منافع قدرت های حاکم در آن ها بستگی دارد. اما در نظام ارزشی اسلام، مفاهیم ارزشی ثابت هستند و تابع اوامر الهی قرار دارند.

#### تعریف سازمان

سازمان به مجموعه ای از افراد اطلاق می شود که برای تحقق اهداف معین با هم همکاری می کنند. در همه سازمان ها از انسان ها استفاده می شود و تقسیم کار برای دستیابی به اهداف بالاتر صورت می گیرد. سازمان های موفق در تلاش برای تأمین منابع و حفظ عملیات هستند تا از آنها برای ارائه کالاها یا خدمات به محیط خارجی خود بهره ببرند.

## فرآیند شکل گیری و رشد واحدهای سازمانی

زمانی که گروهی از افراد برای تولید محصولی خاص و بازاریابی آن تلاش می کنند، با چالش هایی روبه رو می شوند که باعث ایجاد بحران هایی در رهبری و مدیریتش می شود. پس از مدتی، آن ها به سازمان هایی تبدیل می شوند که نیاز به مدیریت دارند تا انسجام خود را حفظ کنند. مدیر توانمند باید به کارگیری مؤثر منابع انسانی و مادی سازمان را در راستای اهدافش انجام دهد.

### مدیریت به منزله علم، هنر و حرفه

مدیریت، هم علمی است که از طریق آموزش آموخته می شود و هم هنری که از طریق کسب تجربه به دست می آید. در واقع، علم مدیریت شامل دانستن اصول و قوانین است، در حالی که هنر مدیریت توانایی به کارگیری این اصول در موقعیت های واقعی است. موفقیت در مدیریت نیازمند هم تلفیق علمی و هم هنری است.

### آموزش مدیریت

آموزش مدیریت می تواند از طریق مطالعه کتاب ها و مشاهده رفتار دیگران باشد، ولی برای یادگیری واقعی، افراد باید توانایی های خود را در عمل تقویت کنند. تجربه و تمرین در مواجهه با موقعیت های مختلف، موجب یادگیری و افزایش مهارت های مدیریتی می شود. بنابراین، آموزش مدیریت نباید محدود به آموختن مفاهیم نظری باشد، بلکه باید در کنار آن، فرصت هایی برای کسب تجربه واقعی فراهم شود.

### اهمیت مدیریت

مدیریت به قدری اهمیت دارد که در زمان بحران رهبری، بنیان گذاران سازمان ها برای تسهیل رشد، جذب مدیران توانمند را ضروری می دانند. موفقیت یا شکست سازمان ها تا حد زیادی به نحوه مدیریت آن ها بستگی دارد. به طوری که برخی صاحب نظران معتقدند که اگر یک سازمان بخواهد دوام بیاورد، به داشتن یک سلسله مراتب مدیریتی کارآمد نیاز دارد.

### مدیران و وظایف آن ها

مدیران کسانی هستند که مسئولیت عملکرد دیگر افراد در سازمان را به عهده دارند. وظیفه آن ها شامل نظارت و هدایت کارکنان برای انجام کارهای معین است. یک مدیر مؤثر می تواند منابع انسانی را به کار گیرد تا هم به اهداف سازمان دست یابد و هم رضایت کارکنان را جلب کند.

### سطوح مدیریت

مدیریت در سه سطح انجام می شود:

۱. **سطح عملیاتی (سرپرستی):** مدیران عملیاتی بیشتر وقت خود را صرف نظارت بر کارکنان و حل مسائل روزمره می کنند.
۲. **سطح میانی:** مدیران میانی به عنوان رابط میان مدیران عالی و عملیاتی عمل می کنند و بیشتر وقت خود را صرف تنظیم برنامه ها و تحلیل داده ها می نمایند.



۳. **سطح عالی:** مدیران عالی عمدتاً با مسائل کلان سازمان سروکار دارند و بیشتر وقت خود را صرف تصمیم گیری های بلندمدت می کنند.

در این سطوح مختلف، مدیران باید از مهارت های خاصی بهره ببرند تا عملکرد سازمان به طور مؤثر و کارآمد پیش برود.

### مدیریت موفق و مؤثر

مدیریت موفق و مؤثر به معنای دستیابی به هدف های سازمانی یا حتی بیشتر از آن است. تحقیقاتی نشان داده اند که کارکنان با انگیزه و بازدهی بالا می توانند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی خود را در کار به کار گیرند. بر این اساس، مدیری که قادر باشد با استفاده از ابزارهایی چون پاداش و تنبیه، عملکرد قابل قبولی از کارکنان خود بگیرد، به عنوان مدیر موفق شناخته می شود. در حالی که مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی های افراد را فعال سازد. برای دستیابی به مدیریت مؤثر، بهره مندی از توانایی های فنی، انسانی، ادراکی و حل مسئله ضروری است. همچنین، عوامل مختلفی مانند انگیزه ها و روابط کاری بر موفقیت یک مدیر تأثیرگذار است. یکی از کلیدهای موفقیت در مدیریت، استفاده صحیح از منابع قدرت است که می تواند از موقعیت شغلی یا توانمندی های شخصی مدیر ناشی شود.

### مدیریت سازمان های کوچک

سازمان های کوچک در بسیاری از اقتصادها نقش مهمی ایفا می کنند. این کسب وکارها اغلب منشأ نوآوری های عمده ای در صنایع مختلف هستند. اگرچه تعریف سازمان های کوچک بستگی به معیارهایی مانند تعداد کارکنان یا میزان فروش دارد، این سازمان ها در ایجاد فرصت های شغلی و توسعه صنایع جدید مؤثرند. مطالعات اخیر نشان می دهند که میزان ورشکستگی کسب وکارهای کوچک در ۸ سال اول فعالیت حدود ۱۸ درصد است، در حالی که ۸۰ درصد مشاغل جدید توسط این کسب وکارها ایجاد می شوند.

### کارآفرینی

کارآفرینی فرآیند شناسایی و بهره برداری از فرصت ها توسط افراد است. کارآفرینان در سازمان های بزرگ به "کارآفرینان سازمانی" معروف هستند. آن ها در داخل سازمان ها به کشف و توسعه محصولات، خدمات و فناوری های جدید می پردازند. کارآفرینی معمولاً از دو رهیافت عمده پیروی می کند: رهیافت محتوایی (ویژگی های شخصیتی کارآفرینان مانند تمایل به ریسک پذیری، خلاقیت و توانایی مقابله با ابهام) و رهیافت فراگردی (متمرکز بر شناسایی عوامل مؤثر در تأسیس یک کسب وکار جدید، مانند دسترسی به منابع، نیروی انسانی ماهر و فرصت های بازار).

### روش های تحقیق در مدیریت

برای مطالعه و تحقیق در زمینه مدیریت، روش های مختلفی وجود دارد. از جمله این روش ها می توان به مطالعه سرگذشت ها و قضاوت های افراد، مطالعه موارد خاص در سازمان ها، جمع آوری داده ها از منابع علمی، مطالعه آزمایشگاهی و بررسی های میدانی اشاره کرد. هر روش دارای مزایا و معایب خاص خود است و دقت اطلاعات به دست آمده بسته به روش انتخابی

متفاوت است. به طور کلی، استفاده از روش های میدانی و جمع آوری داده ها دقیق تر است، در حالی که مطالعه آزمایشگاهی و سرگذشت ها ممکن است به دقت کمتری منجر شوند.

این مجموعه از مباحث نشان می دهد که برای مدیریت مؤثر و موفق، مدیران باید علاوه بر توانایی های فنی و انسانی، از منابع قدرت خود به طور هوشمندانه استفاده کنند و با بهره گیری از فرصت ها و شناسایی تهدیدات محیطی، به حل مسائل و پیشبرد اهداف سازمان بپردازند.

## فصل دوم - نظریه های سازمان و مدیریت (سیر رهیافتهای علمی به مدیریت)

### مقدمه

برای شناخت ماهیت فراگردها و مفاهیم مدیریت امروز، بررسی ریشه های تاریخی آن ضروری است. برخی پژوهشگران معتقدند که مدیریت از زمان پیدایش انسان آغاز شده است و هنر مدیریت از شکل گیری نهاد خانواده شروع شده است. برخی دیگر ریشه های مدیریت را به ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح نسبت می دهند، زمانی که سومری های باستان سوابق فعالیت های اداری و تجاری خود را مکتوب کردند. همچنین، نقش مدیریت در ساخت اهرام مصر، سیستم کنترل و ارتباطات در امپراتوری روم، و چهارچوب قانونی تجارت در ونیز قرن چهاردهم از دیگر زمینه های تاریخی مدیریت به شمار می آید. اما تحولی عظیم در مدیریت به دوران انقلاب صنعتی بازمی گردد، زمانی که رشد سریع جمعیت و تولید انبوه سبب تغییرات عمده ای در ساختارهای اجتماعی و صنعتی شد.

### رهیافت های عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت

در سیر تکوین نظریه های مدیریت، چهار رهیافت عمده وجود دارد که به شرح زیر است:

۱. **رهیافت های سنتی:** این رهیافت ها بر ارائه اصول جهان شمول مدیریت برای کاربرد در وضعیت های مختلف تأکید دارند.

۲. **رهیافت های منابع انسانی:** این رهیافت ها بر تأمین نیازهای انسانی و ایجاد گروه های کاری تأکید دارند و به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار توجه می کنند.

۳. **رهیافت های کمی (علم مدیریت):** این رهیافت ها بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی و آمار برای حل مسائل مدیریتی تأکید دارند.

۴. **رهیافت های سیستمی و اقتضایی:** این رهیافت ها بر ضرورت تفکر سیستمی و تحلیل مسائل مدیریتی در چارچوب شرایط خاص تأکید دارند.

### رهیافت های سنتی به مدیریت

رهیافت های سنتی در مدیریت شامل سه شاخه اصلی هستند که عبارتند از:

- مدیریت علمی
- اصول علم اداره یا نظریه فرآیند مدیریت

در این رهیافت ها، بر اساس فرضی مشترک، افراد در محیط کار به طور منطقی و با انگیزه های مادی کار می کنند و برای حداکثر کردن منافع خود به اقدامات مختلف می پردازند.

### مدیریت علمی

مدیریت علمی به رهبری جورج فردریک تیلور در دهه ۱۸۸۰ میلادی شروع شد. تیلور مطالعات خود را در زمینه زمان سنجی و حرکت سنجی برای بهینه سازی نیروی کار تخصصی آغاز کرد. او بر این باور بود که با استفاده از روش های علمی، می توان کارایی نیروی کار را بهبود بخشید. به عنوان مثال، او در یک آزمایش که در کارخانه ذوب آهن انجام داد، دریافت که تقسیم کار و استفاده از ابزارهای مناسب می تواند کارایی را افزایش دهد. تیلور در سال ۱۹۱۱ کتاب معروف خود را تحت عنوان «اصول مدیریت علمی» منتشر کرد و در آن تأکید کرد که هدف اصلی مدیریت باید به حداکثر رساندن کامیابی کارفرما و کارمند باشد. تیلور چهار اصل را برای مدیریت علمی مطرح کرد:

۱. علمی کردن فعالیت های هر شغل
  ۲. انتخاب کارکنان مناسب
  ۳. آموزش کارکنان و ایجاد انگیزه برای همکاری
  ۴. حمایت از کارکنان با برنامه ریزی کارهایشان
- این اصول به طور گسترده در محیط های کاری امروز به کار می روند و بهبود بهره وری کارکنان و مدیریت بهتر منابع انسانی را به دنبال دارند.

### اصول علم اداره (نظریه فرآیند مدیریت)

هنری فایول، دیگر نظریه پرداز برجسته در عرصه مدیریت، در اوایل قرن بیستم دیدگاه هایی در مورد اصول مدیریت بیان کرد. او در کتاب خود به نام «مدیریت عمومی و صنعتی» که در سال ۱۹۱۶ منتشر شد، فعالیت های سازمان را به شش دسته تقسیم کرد و پنج وظیفه اصلی برای مدیران معرفی کرد: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل. فایول به اهمیت انعطاف پذیری در به کارگیری اصول مدیریت تأکید داشت و ۱۴ اصل مدیریتی را معرفی کرد که در سرتاسر سازمان ها به کار می روند. برخی از این اصول عبارتند از:

- **تقسیم کار:** تقسیم مسئولیت ها برای افزایش تخصص و مهارت.
- **اختیار:** رابطه میان حق صدور دستور و مسئولیت برای پاسخگویی.
- **انضباط:** اطاعت از دستورها و تعهد به تصمیمات مدیریتی.
- **وحدت فرماندهی:** هر کارمند باید فقط از یک مدیر دستور بگیرد.
- **وحدت مدیریت:** برای هر پروژه یک مدیر مسئول باشد.

ماکس وبر، جامعه شناس آلمانی، نظریه بوروکراسی را مطرح کرد که به طور عمده به شکل گیری سازمان ها با ساختار دقیق و منطقی تأکید داشت. او بر این باور بود که سازمان ها باید بر اساس اصول منطقی و شفاف ساخته شوند تا کارایی بیشتری داشته باشند. ویژگی های سازمان بوروکراتیک عبارت اند از:

- **تقسیم کار روشن:** هر شغل به طور دقیق تعریف شده و کارکنان برای انجام آن ماهر می شوند.
- **سلسله مراتب اختیارات:** مسئولیت ها به طور دقیق تعریف شده و افراد به مقامات بالاتر گزارش می دهند.
- **رویه های رسمی:** قوانین و دستورالعمل های مکتوب برای هدایت رفتار کارکنان.
- **برخورد غیرشخصی:** اجرای یکسان قوانین برای همه اعضای سازمان.
- **مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی:** انتخاب و ارتقای کارکنان بر اساس توانایی ها و عملکرد آن ها.

وبر معتقد بود که سازمان های بوروکراتیک بهترین نوع سازمان ها هستند زیرا به طور کارآمد عمل کرده و عدالت و انصاف را رعایت می کنند.

### رهیافت های منابع انسانی به مدیریت

رهیافت های منابع انسانی به مدیریت به ویژه از دهه ۱۹۲۰ میلادی، به ویژه با مطالعات هاثورن و نظریه های مربوط به نیازهای انسانی و روابط اجتماعی، مطرح شدند. در این دوره، توجه به انسان و نیازهای اجتماعی او در محیط کار به عنوان یک عامل مؤثر در بهره وری مورد توجه قرار گرفت. تحقیقات هاثورن که در اواخر دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ میلادی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک انجام شد، به این نتیجه رسید که عوامل غیرمادی مانند روابط اجتماعی و توجه مدیران به کارکنان تأثیر زیادی بر بهره وری دارند.

مطالعات هاثورن به سه مرحله اصلی تقسیم می شوند:

۱. **آزمایشات روشنایی:** در این آزمایش، میزان نور تغییر داده شد تا رابطه آن با بهره وری کارکنان بررسی شود. نتایج نشان داد که شرایط محیطی به طور مستقیم تأثیرگذار نیست و عوامل روان شناختی مانند تعاملات اجتماعی نقش بیشتری دارند.

۲. **آزمایشات اتاق نصب و اتصال تقویت کننده ها:** در این مرحله، شرایط کارگران تغییر یافت و ویژگی های روان شناختی مانند سرپرستی مشارکتی و جو گروهی بررسی شد. این تغییرات باعث افزایش بهره وری شد.

۳. **آزمایش اتاق سیم پیچی کلیدهای تلفن:** در این مرحله، تأثیر گروه های اجتماعی بر بهره وری کارکنان بررسی شد و نتایج نشان داد که گروه ها و روابط اجتماعی در محیط کار تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان دارند.

مطالعات هاثورن به طور کلی نشان داد که کارکنان فقط با پول برانگیخته نمی شوند و عوامل اجتماعی و روان شناختی تأثیر زیادی بر انگیزه و عملکرد آن ها دارند. این تحقیقات باعث شد که تفکر مدیریتی به سمت توجه بیشتر به عوامل انسانی و روان شناختی در محیط کار حرکت کند.

### جنبش روابط انسانی و مطالعات هاثورن

مطالعات هاثورن که در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ میلادی در کارخانه های وسترن الکتریک در آمریکا انجام شد، یکی از مهم ترین تحولات در تاریخ مدیریت و رفتار سازمانی محسوب می شود. این مطالعات، که ابتدا با هدف بررسی تأثیر روشنایی بر بهره وری کارکنان آغاز شد، نشان داد که عوامل غیرمادی نظیر روابط انسانی و توجه به نیازهای اجتماعی کارکنان، تأثیر بسیار بیشتری بر عملکرد آنان دارند. نتایج این مطالعات به شدت به تغییر نگرش ها و شیوه های مدیریت در محیط های کاری منجر شد و به ظهور جنبش روابط انسانی و توسعه مبانی رشته رفتار سازمانی کمک کرد

### نظریه نیازهای انسانی (۱۹۰۸-۱۹۷۰)

یکی از برجسته ترین بینش های حاصل از جنبش روابط انسانی، نظریه نیازهای انسانی مزلو است. این نظریه که به طور گسترده در زمینه مدیریت و روان شناسی کاربرد دارد، بر اساس سلسله مراتب نیازها، به درک رفتار انسان در سازمان ها کمک می کند. مزلو پنج فرض اصلی را در مورد ماهیت انسان مطرح کرد:

اصل منسجم بودن وجود انسان: انسان یک کل منسجم و یکپارچه است و نیازهای او به صورت یک مجموعه پیچیده عمل می کنند.

۱. **اصل موقتی بودن ارضای نیاز:** ارضای نیازهای انسان موقتی است و هرگز یک نیاز به طور دائم برطرف نمی شود.
۲. **اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان:** نیازهای انسان ها از نظر آگاهانه بسیار متنوع تر از نیازهای نهانی آنان هستند.
۳. **اصل کاهش شدت نیاز ارضاشده:** هرگاه یک نیاز ارضا می شود، از شدت آن کاهش یافته و به تدریج نیاز به سطح بعدی از نیازها منتقل می شود.
۴. **اصل توالی:** نیازهای انسان به صورت یک سلسله مراتب از نیازهای ابتدایی و پایه تا نیازهای عالی تر در نظر گرفته می شوند.

مزلو بر این باور بود که انسان ها برای ارضای نیازهایشان در محیط کار تلاش می کنند. این نیازها از نیازهای فیزیولوژیکی اولیه مانند غذا و مسکن آغاز می شود و به تدریج به نیازهای پیچیده تری مانند خود تحقق یابی و نیازهای اجتماعی می رسند. مدیران با توجه به این نظریه باید شرایطی را فراهم کنند که کارکنان قادر به ارضای نیازهای مختلف خود در محیط کار باشند، چرا که ارضای این نیازها به افزایش انگیزه و بهره وری منجر می شود.

### نظریه X و Y (۱۹۶۰)

داگلاس مک گریگور با الهام از نتایج مطالعات هاثورن و نظریه مزلو، دو نظریه معروف به نام های "نظریه X" و "نظریه Y" را ارائه کرد. مک گریگور باور داشت که نوع نگرش مدیران نسبت به کارکنان، تأثیر زیادی بر روش های مدیریتی و عملکرد آنان دارد.

- **نظریه X:** بر اساس این نظریه، مدیران فرض می کنند که کارکنان تمایل به کار کردن ندارند و در نتیجه باید تحت نظارت دقیق و استفاده از ابزارهای کنترل قرار گیرند. در این نگرش، مدیران از ابزارهایی چون تنبیه و کنترل های مادی برای تحریک کارکنان استفاده می کنند.

• **نظریه ۷:** در مقابل، نظریه ۷ بر این فرض استوار است که کارکنان به طور طبیعی علاقه مند به انجام کار هستند و می توانند خود را به طور مؤثری برای دستیابی به اهداف سازمانی متعهد کنند. در این نظریه، مدیران به کارکنان آزادی عمل بیشتری می دهند و به جای استفاده از کنترل های سخت گیرانه، به آنها فرصت می دهند تا با انگیزه و خلاقیت خود به حل مسائل بپردازند.

مک گریگور باور داشت که نگرش مدیران بر اساس مفروضات نظریه X می تواند باعث کاهش انگیزه کارکنان شود، در حالی که نگرش مبتنی بر نظریه ۷ باعث افزایش تعهد و رضایت شغلی خواهد شد. این نظریه ها به مدیران کمک می کند تا بفهمند چگونه نوع نگرش و رفتارشان نسبت به کارکنان می تواند تأثیرات عمیقی بر عملکرد سازمانی داشته باشد.

### نظریه شخصیت و سازمان

کریس آرجریس یکی دیگر از نظریه پردازانی بود که بر نقش شخصیت و ویژگی های فردی در تعامل با محیط سازمانی تأکید کرد. آرجریس معتقد بود که برخی اصول مدیریتی سنتی، مانند تخصص گرایی و سلسله مراتب بوروکراتیک، با نیازهای روان شناختی و اجتماعی افراد بالغ ناسازگار است. طبق نظر آرجریس، در سازمان های سنتی، کارکنان احساس می کنند که کنترل و اختیار کمی بر محیط کار خود دارند، که این امر می تواند منجر به رفتارهای انفعالی و کاهش انگیزه شود. در مقابل، آرجریس تأکید کرد که برای دستیابی به عملکرد بالا و ایجاد رضایت در کارکنان، باید ساختارهای سازمانی به گونه ای طراحی شوند که از استقلال فردی و مشارکت کارکنان حمایت کنند. این دیدگاه با تأکید بر افزایش مسئولیت های شغلی، تنوع کاری و استفاده از سبک های مدیریتی مشارکتی همراه است.

آرجریس همچنین بر این نکته تأکید داشت که هرگاه کارکنان احساس کنند که در تصمیم گیری ها دخالت دارند و مسئولیت های بیشتری به آنها واگذار می شود، انگیزه و تعهد آنها نسبت به سازمان افزایش می یابد. او همچنین به مشکلاتی مانند غیبت، ترک خدمت و از خودبیگانگی اشاره کرد که نشانه هایی از ناسازگاری میان شخصیت کارکنان بالغ و شیوه های مدیریتی سنتی هستند.

### رهیافت های کمی به مدیریت

تقریباً هم زمان با پژوهشگران منابع انسانی، گروهی دیگر از دانشمندان در تلاش بودند تا از روش های ریاضی و تحلیل های کمی برای بهبود تصمیم گیری در مدیریت استفاده کنند. این رویافت ها که تحت عنوان "علم مدیریت" شناخته می شوند، بر اساس این فرض استوارند که با استفاده از مدل های ریاضی و آمار می توان مشکلات پیچیده مدیریتی را تحلیل و حل کرد. یکی از نخستین کاربردهای این رویافت در دوران جنگ جهانی دوم بود، زمانی که گروهی از دانشمندان در ارتش انگلیس به حل مسائل پیچیده عملیاتی با استفاده از روش های ریاضی پرداخته و روش های جدیدی برای حل مسائل مدیریتی ایجاد کردند.

### رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت



رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت به نوعی نتیجه تکامل تفکر مدیریت هستند. این دو رویکرد به دنبال درک بهتر از پیچیدگی های سازمان ها و محیط های متغیر هستند و بر این باورند که هیچ نظریه ای نمی تواند برای همه شرایط و وضعیت ها مناسب باشد. در این رهیافت ها، تأکید بر تحلیل دقیق شرایط خاص سازمان و انتخاب مناسب ترین روش مدیریتی بر اساس آن شرایط است.

**الف) نظریه سیستمی:** این نظریه سازمان ها را به عنوان سیستم های پیچیده و باز در نظر می گیرد که در تعامل با محیط بیرونی خود هستند. طبق این دیدگاه، سازمان ها باید به طور مداوم با محیط خود در تعامل باشند و از بازخوردهای محیطی برای بهبود عملکرد خود استفاده کنند. تفکر سیستمی تأکید دارد که برای درک کامل یک سازمان، باید تمامی اجزاء آن و تعاملات بین آنها در نظر گرفته شوند.

**ب) نظریه اقتضایی:** رهیافت اقتضایی بر این اساس استوار است که هیچ رویکردی نمی تواند برای تمام وضعیت ها به طور مطلق کاربرد داشته باشد. به عبارت دیگر، بهترین شیوه مدیریت بستگی به شرایط خاص هر سازمان و موقعیت های خاص آن دارد. در این نظریه، مدیران باید انعطاف پذیر باشند و قادر به تنظیم استراتژی ها و روش های خود بر اساس شرایط مختلف باشند.

### یادگیری سازمانی و نظریه آشوب

در دهه های اخیر، دو جریان فکری به شدت بر نگرش سیستمی تأثیر گذاشته اند:

**الف) یادگیری سازمانی:** این نظریه سازمان ها را به عنوان سیستم های هوشمند و یادگیرنده می بیند که می توانند از تجربیات خود بیاموزند و بر اساس این آموخته ها، عملکرد خود را بهبود بخشند. این نظریه تأکید دارد که سازمان ها باید مانند انسان ها، توانایی یادگیری از تجربه و بازخوردهای محیطی را داشته باشند. پیتر سنگه در کتاب معروف خود تحت عنوان "سازمان یادگیرنده" تأکید کرد که سازمان های یادگیرنده باید با استفاده از تفکر سیستمی، مهارت های فردی و گروهی خود را به طور مداوم ارتقا دهند.

**ب) نظریه آشوب:** این نظریه به رفتارهای غیرقابل پیش بینی و پیچیده سازمان ها اشاره دارد و بر این باور است که حتی در پدیده های ظاهراً تصادفی نیز نظم خاصی وجود دارد. نظریه آشوب بر تحلیل رفتار سیستم های پیچیده تأکید دارد و معتقد است که سازمان ها باید درک کنند که درونی ترین نظم های سیستم های پیچیده را می توان در میان آشوب ها و بی نظمی ها کشف کرد.

### روندهای جدید در رهیافت های عمده بر مدیریت

#### نقش های متفاوت مدیریت

در دنیای امروز، مدیریت دیگر تنها شامل وظایف ثابت و از پیش تعیین شده ای مانند برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل نیست. مدیریت به یک فرآیند پویا و پیچیده تبدیل شده است که نیازمند انعطاف، نوآوری و توانایی در تطبیق با شرایط و

تحولات جدید است. در این راستا، چندین رویکرد و نظریه مدیریتی جدید به طور عمده در حال شکل گیری هستند که مدیران را به سوی دیدگاه های نوین و مدرن تر هدایت می کنند.

۱. **نظریه های نقش های مدیریتی:** یکی از مفاهیم کلیدی که در عرصه ی مدیریت امروز مطرح شده است، نظریه نقش های مدیریتی است که توسط مینتزبرگ مطرح گردیده است. این نظریه بر اساس فعالیت های واقعی مدیران شکل گرفته و از این رو، بیشتر بر اساس نقش هایی که مدیران در دنیای واقعی ایفا می کنند، ساخته شده است. به طور خاص، مینتزبرگ پنج نقش اصلی برای مدیران شناسایی کرده است:

- **نقش های متقابل شخصی:** شامل وظایفی چون رئیس تشریفات، رهبر و رابط.
  - **نقش های اطلاعاتی:** شامل دریافت اطلاعات از داخل سازمان، انتشار اطلاعات در داخل و بیرون سازمان، و ایفای نقش سخنگو.
  - **نقش های تصمیم گیری:** مدیران در این نقش ها به عنوان سوداگری، آشوب زدایی کننده، تخصیص دهنده منابع و مذاکره کننده عمل می کنند.
- این تقسیم بندی به ما نشان می دهد که مدیریت تنها محدود به وظایف برنامه ریزی و کنترل نیست، بلکه شامل تعاملات پیچیده با افراد و بخش های مختلف سازمان و خارج از آن نیز می شود.
۲. **نظریه های آدیزس:** آدیزس یکی از دیگر از اندیشمندان بزرگ حوزه مدیریت است که بر اساس تجربیاتش در عرصه های مختلف مدیریتی، نظریه ای مبتنی بر چهار نقش اصلی برای مدیران پیشنهاد کرده است:
- **نقش تولیدی:** شامل فعالیت های مرتبط با تولید نتایج مطلوب که نیازمند مهارت فنی و تخصص است.
  - **نقش اجرایی:** این نقش شامل وظایفی است که مرتبط با سازماندهی، هماهنگی و کنترل فعالیت ها برای اطمینان از بهره وری است.
  - **نقش ابداعی:** مدیر باید توانایی ابتکار و نوآوری را برای تغییر و بهبود فرآیندهای موجود داشته باشد.
  - **نقش ترکیبی:** این نقش مستلزم توانایی ترکیب اهداف و ابتکارات فردی با اهداف گروهی است، که به سازمان کمک می کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد.

آدیزس معتقد است که مدیران برای موفقیت در این زمینه ها باید از مجموعه ای از مهارت ها و توانایی ها بهره مند باشند. او تأکید می کند که برای رسیدن به مدیریت مؤثر، مدیران باید از هر چهار نقش استفاده کنند و بر آن ها تسلط داشته باشند.

۳. **ویژگی های کمال مدیریت:** در دهه ۱۹۸۰، دو مشاور مدیریت به نام های توماس پیترز و رابرت واترمن در کتاب خود به بررسی موفقیت شرکت های برتر پرداختند و ویژگی هایی که این شرکت ها را از دیگران متمایز می کرد، استخراج کردند. آنها به ویژه به سازمان هایی که در زمینه های نوآوری و سوددهی موفق بودند، توجه کرده و ویژگی های خاص آنها را بررسی کردند.

ویژگی های اصلی سازمان های برتر شامل:

- انجام کار به بهترین شکل: توجه به عملکرد بالا و بهره وری.
- پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی: سازگاری با تغییرات و تطبیق با شرایط جدید.
- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها: ایجاد فرهنگ مشارکتی در سازمان.
- توجه به نوآوری و خلاقیت: پرورش روحیه خلاق در میان کارکنان.

این ویژگی ها به وضوح نشان می دهند که مدیریت موفق در دنیای امروز نیاز به رویکردهایی مبتنی بر انعطاف پذیری، پاسخگویی به تغییرات و توجه به خلاقیت دارد.

**۴. فرانوگرایی در نظریه سازمان:** یکی از تحولاتی که در مدیریت و نظریه پردازی سازمانی مشاهده می شود، ظهور فرانوگرایی است. این رویکرد به مقابله با دیدگاه های نوگرایانه می پردازد که تلاش دارند یک نظریه جهانی و فراگیر برای سازمان ها و مدیریت ارائه دهند. فرانوگرایان بر این باورند که به دلیل تنوع در علایق و خواسته های انسان ها، نمی توان یک نظریه واحد و جهان شمول برای تمامی سازمان ها ایجاد کرد.

از دیدگاه فرانوگرایان، سازمان ها در آینده به سمت کوچک تر، غیرمتمرکزتر و منعطف تر حرکت خواهند کرد و اعضای آنها با مسائل، تناقضات و ابهام های بیشتری مواجه خواهند شد. همچنین، آنها تأکید دارند که سازمان ها باید به طور مستمر از دانش و تجربه افراد بهره برداری کنند و در عین حال قدرت را از مرکزیت به دموکراتیزه کردن مدیریت منتقل کنند.

**۵. استعاره های نظریه سازمان:** در تحلیل های جدید مدیریتی، استفاده از استعاره ها برای درک بهتر ماهیت سازمان ها و فرآیندهای آن ها اهمیت زیادی یافته است. مرگان در کتاب خود تحت عنوان "سیمای سازمان" به بررسی استعاره هایی پرداخته که می تواند در فهم سازمان ها مفید باشد. برخی از این استعاره ها عبارتند از:

- **سازمان به مثابه ماشین:** در این استعاره، سازمان به عنوان یک دستگاه کارآمد و با کارکرد مشخص برای دستیابی به اهداف خود در نظر گرفته می شود.
- **سازمان به مثابه موجود زنده:** این استعاره به سازمان ها به عنوان موجودات زنده که با محیط خود تعامل دارند و برای بقای خود به منابع محیطی نیاز دارند، نگاه می کند.

- **سازمان به مثابه فرهنگ:** این استعاره بر اهمیت فرهنگ سازمانی، سنت ها، آداب و رسوم تأکید دارد.

این استعاره ها به مدیران کمک می کنند تا جنبه های مختلف سازمان را از منظرهای متفاوت تحلیل کنند و تصمیمات مدیریتی خود را بهبود بخشند.

### مدیریت بر مبنای ارزش های اسلامی

مدیریت بر مبنای ارزش های اسلامی بر اهمیت نیت و اهداف معنوی در فرآیندهای مدیریتی تأکید دارد. در اسلام، نه تنها نتایج اعمال بلکه نیت و انگیزه ای که در پس آن قرار دارد نیز حائز اهمیت است. این رویکرد به مدیران توصیه می کند که فعالیت های خود را بر اساس اصول اخلاقی و دینی انجام دهند، به طوری که هر عمل با هدف رضایت خداوند و در راستای تحقق اهداف انسانی و اجتماعی باشد.

یکی از جنبه های اساسی فلسفه اسلامی در عمل، **تأکید بر نیت** است. در اسلام، حتی اگر عملی نتایج ملموسی نداشته باشد، اگر نیت آن خالص و در جهت خداوند باشد، ارزشمند تلقی می شود. بنابراین، عمل هر مدیر باید بر اساس نیت صادقانه و هدف غایی که همان کمال انسانی و خدمت به جامعه است، شکل بگیرد. از این منظر، ارزشیابی عمل های مدیریتی نه تنها بر اساس نتایج دنیوی، بلکه بر اساس نتایج اخروی و نیت فرد نیز صورت می گیرد.

**عمل گرایی** اسلامی بر این فرض استوار است که مدیر باید هم از نظر دنیوی و هم از نظر اخروی مسئولیت پذیر باشد و از ابزارهای مدیریتی به طور مؤثر و اخلاقی استفاده کند. به عبارت دیگر، کیفیت عمل در اسلام بستگی به نیت و هدف پشت آن دارد. این تفکر از یک طرف به ارتقاء روحیه و تلاش فردی کمک می کند و از طرف دیگر، بر مبنای ارزشی معنوی، هدف های مادی را نیز در نظر می گیرد.

در نهایت، بر مبنای دیدگاه اسلامی، ایمان و تقوا زمینه ساز نیت های خالصانه و عملکرد درست در مدیریت است. مدیران با توجه به این اصول می توانند هم در این دنیا و هم در آخرت بهره مند از عمل خود باشند.

## فصل سوم: خلاقیت و نوآوری

### مقدمه

با نگاهی به دستاوردهای فرهنگی بشر در عرصه های مختلفی چون هنر، ادبیات، فلسفه و حتی تجهیزات و وسایل روزمره زندگی، می توان به وضوح دید که بسیاری از این دستاوردها نتیجه خلاقیت و نوآوری هستند. به عنوان مثال، ساده ترین لوازم مانند میز، صندلی و غیره، محصول تفکرات خلاق و ابداعی انسان هایی هستند که با پردازش نظریات و ایده ها به شکل فعلی خود درآمده اند. این روند نه تنها در مصنوعات ملموس بلکه در توسعه تفکر بشر نیز مشاهده می شود. بشر اولیه با ذهنی مستعد ولی فاقد تجربه، به مواجهه با جهان پیرامون پرداخت و به مرور زمان استعدادهای درونی خود را شکوفا ساخت. امروز، مفاهیم ذهنی انسان سرشار از طرح های تکامل یافته است که نسل های گذشته با استفاده از اندیشه ها و تجربیات خود شکل داده اند.

یکی از ابعاد برجسته این خلاقیت در استفاده از زبان است. نحوه شکل گیری و تکامل زبان ها و الفباها به گونه ای است که هر واژه و لفظ موجود، حاصل نوآوری های گذشتگان در طول تاریخ است.

### خلاقیت

خلاقیت مفهومی است که در طول زمان توسط دانشمندان و نظریه پردازان مختلف با تعاریف متفاوتی بیان شده است. هربرت فوکس از خلاقیت به عنوان فراگردی یاد می کند که مسئله ای را به طور مفید و بدیع حل می کند. جرج سیدل نیز به توانایی اتصال و ربط دادن موضوعات در هر زمینه ای به عنوان مبنای خلاقیت اشاره می کند. در همین راستا، اریک فروم خلاقیت را توانایی دیدن و پاسخ دادن به پدیده ها می داند.

آبراهام مزلو نیز معتقد است که حتی فعالیت هایی مانند ایجاد یک مؤسسه تجاری یا انجام یک حرکت در ورزش می تواند خلاق باشد. از این رو، خلاقیت به طور کلی به عنوان به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد افکار و مفاهیم جدید تعریف

می شود. این مفاهیم جدید می توانند در هر زمینه ای از زندگی ظهور کنند و محدود به حوزه خاصی نباشند. در این راستا، آنچه در فراگرد خلاقیت اهمیت دارد، فرآیند تفکر است.

### اهمیت خلاقیت

بقا و رشد سازمان ها به قدرت خلاقیت و نوآوری آنها بستگی دارد. سازمان ها باید توانایی خود را برای بازسازی و تطبیق با تغییرات جدید از طریق نوآوری های مستمر تقویت کنند. برای مثال، نیازهای مشتریان به مرور زمان تغییر می کند و سازمان ها باید با این تغییرات همگام شوند تا از رقبای خود عقب نمانند. در دنیای امروز، سرعت تغییرات به حدی بالا است که سازمان ها اگر نتوانند به سرعت خود را تطبیق دهند، در معرض خطر انقراض قرار خواهند گرفت.

خلاقیت و نوآوری نه تنها برای ایجاد محصولات جدید، بلکه برای بهینه سازی فرآیندهای موجود نیز ضروری هستند. تغییرات محیطی نیازمند این هستند که سازمان ها با شیوه های جدیدی از مدیریت و فناوری ها سازگار شوند.

### ارتباط خلاقیت و برنامه ریزی

در فرآیند برنامه ریزی، خلاقیت نقش حیاتی دارد. برای رسیدن به برنامه های مدیریتی موفق، باید از ایده ها و نظریات جدید استفاده شود. این ایده ها می توانند بر اساس تجربیات گذشته و تحلیل نیازهای حال و آینده شکل بگیرند. موفقیت سازمان ها به توانایی آن ها در به کارگیری این افکار جدید بستگی دارد. در واقع، برنامه ریزی در دنیای امروز نمی تواند بدون نوآوری و خلاقیت پیش برود. سازمان ها باید محیط هایی فراهم کنند که در آن ها ایده های جدید به مرحله اجرا درآیند.

### موانع خلاقیت

با اینکه همه انسان ها از استعداد خلاقیت برخوردارند، عوامل مختلفی می توانند مانع ظهور آن شوند. یکی از این موانع، فقدان اعتماد به نفس است که می تواند افراد را از بروز خلاقیت بازدارد. ترس از انتقاد و شکست، تمایل به هم‌رنگی با جماعت و فقدان تمرکز ذهنی نیز از دیگر موانع مهم هستند. در بسیاری از موارد، عادات فردی و سازمانی به طور ناخودآگاه مانع از ظهور خلاقیت می شوند. بنابراین، افزایش توان خلاقیت به رفع این موانع بستگی دارد.

اسلام به عنوان یک مکتب تربیتی رهایی بخش، انسان هایی را معرفی می کند که از همه بندهای اسارت زندگی دنیوی آزاد و تنها در برابر خالق یکتای خود بندگی می کنند. این ایده آل ها می توانند به عنوان الگوهایی برای دستیابی به خلاقیت های جدید در تمامی عرصه های زندگی و فعالیت های بشری باشند.

### نوآوری در سازمان های یادگیرنده

سازمان های یادگیرنده در دنیای امروز به عنوان سازمان های برتر شناخته می شوند. این سازمان ها از طریق بهره گیری از تجربیات خود و دیگران به طور مستمر به تغییر و بهبود عملکرد خود می پردازند. در این نوع سازمان ها، نوآوری و خلاقیت به عنوان فرآیندی مستمر در نظر گرفته می شود که به سازمان کمک می کند تا با شرایط متغیر محیطی سازگار شود و به اهداف خود دست یابد.

نوآوری در سازمان های یادگیرنده می تواند در دو قالب باشد: ۱) نوآوری در فرآیندها که موجب بهینه سازی شیوه های انجام کار می شود، ۲) نوآوری در محصولات که به تولید کالاها و خدمات جدید منجر می شود. در هر دو مورد، مدیریت نوآوری نقش مهمی در هدایت این فرآیندها دارد.

### ویژگی های سازمان های نوآور

سازمان های نوآور از ساختارهای منعطف استفاده می کنند و مدیران این سازمان ها نقش فعالی در حمایت و هدایت فرآیند نوآوری دارند. این سازمان ها به اعضای خود اجازه می دهند که در فرآیندهای تحقیق و توسعه به صورت مستقل و خودگردان عمل کنند. علاوه بر این، تمامی اعضای سازمان، حتی واحدهای ستاد و پشتیبانی، باید مشوق نوآوری و خلاقیت باشند. ویژگی های عمده این سازمان ها شامل استراتژی های حمایت کننده از نوآوری، فرهنگ سازمانی مثبت در برابر تغییر و قدرت تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمان است. این ویژگی ها به سازمان ها این امکان را می دهند که با دنیای متغیر و پیچیده امروزی سازگار شوند و به نوآوری ادامه دهند.

### موانع نوآوری در سازمان ها

وجود موانعی مانند محدودیت های ارتباطی، عدم تحمل اختلاف سلیقه، حفظ وضعیت موجود، و تأکید بیش از حد بر الزامات بوروکراتیک می تواند نوآوری را در سازمان ها محدود کند. علاوه بر این، پاداش های نامناسب و تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر نیز از دیگر موانع جدی نوآوری به شمار می روند. برای رفع این موانع، سازمان ها باید ساختارهایی منعطف ایجاد کنند و مدیران باید از نوآوری به عنوان یک فرآیند مستمر حمایت کنند.

### تقویت قدرت خلاقیت

قدرت خلاقیت می تواند از طریق مشاوره، هدایت و آموزش تقویت شود. یکی از مؤثرترین روش ها برای تقویت خلاقیت، تعامل گروهی است که افراد را به تبادل افکار و ایده ها می خواند. در گروه های خلاق، افراد یکدیگر را برای یافتن ایده های جدید تحریک می کنند. همچنین، فرد خلاق معمولاً مسائل را از دیدگاه های مختلف بررسی می کند و به راحتی به دنبال روش های جدید برای حل مسائل می گردد.

### شیوه های تفکر

شیوه های مختلف تفکر می توانند به خلاقیت کمک کنند. تفکر خلاق، سببی، استقرایی، قیاسی و قضاوتی از جمله شیوه هایی هستند که هرکدام در حل مسائل مختلف کاربرد دارند. تفکر خلاق به ویژه زمانی که به صورت عمیق به مسائل پرداخته می شود، می تواند موجب پیدا کردن راه حل های جدید و ابتکاری شود. در کنار آن، تفکر سببی یا علی و استقرایی برای پیش بینی و تجزیه و تحلیل ریشه ها و نتایج نیز اهمیت دارند.

### فراگرد خلاقیت



فراگرد خلاقیت معمولاً شامل مراحل مختلفی است که از ایجاد نگرش مناسب برای پذیرش افکار جدید تا درخشش ناگهانی یک فکر ادامه دارد. این فرآیند از حساسیت نسبت به مسائل شروع شده و به ایجاد ایده های جدید منجر می شود. برای تبدیل این ایده ها به عمل و نوآوری، سازمان ها باید شرایط مساعدی برای پرورش خلاقیت فراهم کنند. در نهایت، خلاقیت و نوآوری به عنوان عوامل حیاتی در پیشرفت و بقای سازمان ها در دنیای رقابتی امروز اهمیت دارند. این توانایی ها باید در فرهنگ سازمانی نهادینه شوند تا سازمان ها بتوانند به طور مستمر به رشد و توسعه دست یابند.

### ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرح های جدید

یکی از پیش نیازهای فعال شدن استعداد بالقوه خلاقیت در افراد، فراهم کردن فضایی برای تقویت نگرش مثبت به آزادی فکر و طرح های جدید است. افراد باید این آزادی را داشته باشند که بدون ترس از واکنش های نامطلوب یا انتقادهای غیر سازنده، با اعتماد به نفس ایده های نو را مطرح کنند. یکی از چالش های اصلی در فرآیند خلاقیت این است که اغلب طرح های اولیه به نظر غیرعملی و نامناسب می آیند، اما افرادی که مبتکر و خلاق هستند نباید به این پیش فرض ها اهمیت دهند، چرا که در غیر این صورت ممکن است با ناامیدی و یأس دست از نوآوری بردارند و ابتکارهای خود را رها کنند. بسیاری از موانع فرهنگی خلاقیت از جمله میزان دانش افراد، گروه های اجتماعی، و نهادهایی که بر رفتار فرد تأثیر می گذارند، می توانند مانع پذیرش ایده های جدید شوند. در چنین شرایطی، هر ایده جدید که الگوهای رفتاری قدیمی را مختل کند، ممکن است رد شود یا نادیده گرفته شود.

### افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله

افراد خلاق معمولاً حساسیت بالایی به مسائل دارند و اولین قدم برای دستیابی به خلاقیت این است که افراد بدانند دقیقاً چه چیزی را می خواهند تغییر دهند. بدون شفاف سازی هدف و نیازها، جستجو برای راه حل ها و طرح های جدید بی ثمر خواهد بود. در نتیجه، افراد باید حساسیت خود را نسبت به مسائل افزایش دهند و تلاش کنند تا نیازهای واقعی و اهداف را شناسایی کنند. این حساسیت به مسائل موجب می شود که تمرکز ذهنی افراد تقویت شود و تلاش های خلاقانه آن ها متمرکز و مؤثرتر گردد. به علاوه، تمرکز بر مسئله خاص باید به طور کامل انجام گیرد و از پراکندگی ذهنی جلوگیری شود تا خلاقیت به طور مؤثر تقویت شود. برای این منظور، اختصاص مدت زمانی روزانه برای تمرکز کامل بر یک مسئله خاص، حتی اگر به مدت ۲۰ تا ۲۵ دقیقه باشد، می تواند به عنوان یک ورزش فکری مؤثر عمل کند.

### مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام لازم

افکار و طرح های جدید معمولاً بر پایه دانش و تجربه های قبلی افراد شکل می گیرند. به طور معمول، این دانش ها از طریق مطالعه، مشاهده، مصاحبه با افراد آگاه، سفر و استفاده از رسانه های گروهی گسترش می یابند. جستجو برای واقعیت ها باید در دایره ای وسیع انجام شود و همه ابعاد مسئله در نظر گرفته شود تا اطلاعات کافی جمع آوری گردد. این اطلاعات به عنوان مواد خام برای تفکر خلاقانه در نظر گرفته می شوند. به علاوه، فرآیند خلاقیت نیازمند زمان، اهتمام به کار و تلاش

مداوم است. این تلاش ها باید در راستای هدف مشخص و با نظم انجام شوند تا از پراکندگی اطلاعات جلوگیری شود و داده های لازم برای فرآیند خلاقیت به شکلی مناسب طبقه بندی و قابل استفاده شوند.

### ایجاد سلاست فکر

سلاست فکر به توانایی گردآوری و سازمان دهی افکار و طرح های مختلف در ذهن مربوط می شود. هر چه تعداد و تنوع افکار بیشتر باشد، احتمال پیدا کردن راه حل های مؤثر و خلاقانه نیز افزایش می یابد. در این فرآیند، اهمیت کمیت و کیفیت افکار مطرح است. برای این که این افکار و طرح ها به وجود بیایند، باید زمانی مشخص برای جمع آوری افکار جدید در نظر گرفته شود. این زمان باید به طور جدی اختصاص داده شود و در این مدت، هر گونه ارزیابی و نقد افکار جدید به تعویق بیافتد تا افکار جدید به طور آزادانه شکل بگیرند و هیچ ایده ای سرکوب نشود. زمانی که این مرحله به اتمام رسید و افکار جدید به اندازه کافی جمع آوری شدند، آن گاه باید به ارزیابی آن ها پرداخته شود.

### استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله

یکی از ویژگی های مهم خلاقیت این است که ذهن آگاه انسان تنها بخش کوچکی از ظرفیت ذهنی او را به کار می گیرد. بخش عمده ای از ذهن به طور ناخودآگاه در حال پردازش اطلاعات و جستجو برای راه حل ها و ایده های جدید است. زمانی که فرد به مرحله ای از عجز در برابر یک مسئله می رسد، بهترین کار این است که از اعمال فشار اضافی خودداری کرده و به ذهن خود آگاهی کافی بدهد تا به طور ناخودآگاه بر روی مسئله کار کند. این فرآیند که به عنوان "خواب بر روی مسئله" شناخته می شود، به فرد فرصت می دهد تا راه حل های نوین به طور طبیعی از ذهن ناخودآگاه بیرون بیایند. این فرآیند نشان می دهد که گاهی اوقات بهترین ایده ها در زمانی که ذهن فرد در حالت استراحت یا عدم تمرکز قرار دارد، به ذهنش می رسد.

### درخشش ناگهانی یک فکر

در بسیاری از موارد، نوآوری و خلاقیت به صورت ناگهانی و در مواقعی غیرمنتظره رخ می دهند. این می تواند در شرایطی باشد که فرد از مسأله فاصله گرفته یا ذهنش به طور ناخودآگاه روی مسئله کار می کند. این لحظات که ممکن است در چند لحظه، چند ساعت یا حتی سال ها طول بکشد، به عنوان لحظاتی از درخشش ناگهانی یک فکر شناخته می شوند. این مرحله در فرآیند خلاقیت به شدت به شرایط محیطی و میزان دقت فرد در توجه به جزئیات پیرامونش بستگی دارد. در این لحظات، آن چه که به ذهن می رسد، ممکن است راه حلی نوآورانه و خلاقانه برای مسائل مطرح شده باشد.

### پیشنهادهای عملی برای افزایش سلاست فکر

عادات روزمره می توانند باعث محدودیت سلاست فکر شوند. اما از طریق روش های خاص، می توان توانایی تفکر خلاقانه را بهبود بخشید و سلاست فکر را افزایش داد. برخی از شیوه های افزایش سلاست فکر عبارتند از:

- **یادداشت برداری:** ثبت اندیشه ها و افکار نو در لحظه ای که به ذهن می آیند، ضروری است. چون بسیاری از افکار نو ممکن است به سرعت فراموش شوند.

- **انتخاب زمان و مکان مناسب:** برای خلاقیت باید زمان و مکان مناسب را انتخاب کرد. ساعات خاصی از روز برای هر فرد ممکن است بهترین زمان برای تفکر خلاقانه باشد.
- **تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن:** سوالات پایه ای مانند "چرا این کار انجام می شود؟" یا "چگونه می توان این کار را به روشی دیگر انجام داد؟" می تواند به ایجاد ایده های جدید کمک کند.
- **استفاده از روابط میان افکار:** بسیاری از افکار انسان به طور غیرمستقیم به یکدیگر مرتبط هستند. تفکر بر اساس روابط و شباهت ها می تواند موجب بروز ایده های جدید شود.
- **تغییر شکل وضع موجود:** گاهی تغییر در ترتیب و تنظیم مجدد و نوین افکار می تواند موجب بروز ایده های جدید شود.
- **تهیه فهرست ویژگی ها:** با تهیه فهرست ویژگی های مختلف یک مسئله یا مفهوم، می توان روابط و ارتباطات جدید میان آن ها را کشف کرد و به ایده های جدید رسید.
- **هم اندیشی مستقیم و غیرمستقیم:** این روش ها شامل جلساتی برای تفکر گروهی و تبادل نظر در مورد مسائل مختلف است. در این جلسات، افکار جدید می توانند به طور آزادانه مطرح شوند و به نوآوری منجر گردند.

#### نحوه ترغیب به خلاقیت

ترغیب افراد به خلاقیت می تواند از طریق روش های مختلفی انجام شود، مانند ایجاد فضای خلاق، اختصاص وقت برای خلاقیت، استفاده از سیستم دریافت پیشنهادات و ایجاد واحد ویژه نوآوری و خلاقیت. مهم ترین نکته در این فرآیند، ایجاد محیطی است که افراد احساس کنند می توانند بدون ترس از قضاوت و انتقاد، ایده های جدید خود را بیان کنند و مورد حمایت قرار گیرند.

#### فصل چهارم- تصمیم گیری و حل مسئله

##### مقدمه

تمامی مدیران به طور مستقیم با فرآیند تصمیم گیری سروکار دارند؛ چرا که مدیریت به طور طبیعی نیازمند اتخاذ تصمیماتی است که بر فرآیندهای اجرایی و برنامه ریزی ها تأثیر می گذارند. با این حال، بسیاری از مدیران از تحلیل چگونگی اتخاذ تصمیمات خود ناتوان هستند. همان طور که یک بازیکن حرفه ای بسکتبال نمی تواند به طور دقیق نحوه گردش بازوانش را هنگام پرتاب توپ شرح دهد، اکثر مدیران نیز قادر به شرح فرآیند پیچیده و چند مرحله ای تصمیم گیری نیستند. در حقیقت، تصمیم گیری و مدیریت عملاً مترادف هستند؛ زیرا تصمیم گیری جزء اصلی هر فرآیند مدیریتی به شمار می آید. بنابراین، شناخت صحیح فرآیند اتخاذ تصمیم اهمیت ویژه ای دارد. در عین حال، به رغم اهمیت این فرآیند، بیشتر متون و دوره های آموزشی مدیریت عمدتاً بر لحظه خاص تصمیم گیری تمرکز می کنند تا بر کل فرآیند پیچیده ای که در نهایت به اتخاذ یک تصمیم منجر می شود.

##### مسئله یابی

قبل از اینکه بتوان مسئله ای را حل کرد، ابتدا باید آن را شناسایی و تعریف کرد. فرآیند شناسایی و تعریف صحیح مسائل، "مسئله یابی" نامیده می شود. برای شناسایی و تعریف یک مسئله، لازم است که وضعیت موجود دقیقاً مشخص شود و اولویت بندی مسائل انجام گیرد. بدین ترتیب، مدیر باید به دنبال شواهدی باشد که نشان دهد چه وضعیتی بر وجود یک مسئله دلالت دارد و کدام مشکلات نیاز به حل دارند.

### فرآیند مسئله یابی در سازمان ها

مسئله یابی در سازمان ها از روش های مختلفی استفاده می کند که می توان آن ها را به دسته های رسمی و غیررسمی تقسیم کرد. در فرآیند رسمی مسئله یابی، مدیر می تواند از روش های مستقیم یا غیرمستقیم برای شناسایی مشکلات استفاده کند.

#### روش های رسمی مسئله یابی

۱. **رویه مستقیم:** در این روش، مدیر خود به شواهدی می پردازد که نشان دهنده بروز مشکلات هستند. این شواهد ممکن است شامل تغییرات در روندهای قبلی، انحراف از برنامه ها، یا پیشی گرفتن رقبا باشد. برای مثال، کاهش فروش یا افزایش هزینه ها می تواند نشان دهنده وجود یک مشکل در سازمان باشد.

#### ۲. روش های غیر مستقیم:

- **مسئله یابی از طریق کارکنان:** کارکنان ممکن است مسائل را به مدیران گزارش دهند، چرا که آنان مدیر را مسئول حل مشکلات می دانند.
- **مسئله یابی از طریق مافوق ها:** مدیران عالی رتبه معمولاً مسئول شناسایی مشکلات در سطوح مختلف سازمان هستند و می توانند از طریق ارتباطات با دیگر مدیران به مسائل آگاه شوند.
- **مسئله یابی از طریق مشتریان:** گاهی مشتریان می توانند به مدیران از مشکلات موجود در فرآیندها یا محصولات اطلاع دهند. شکایات مشتریان از تأخیر در تحویل کالا یا کیفیت نامطلوب می تواند نشان دهنده وجود مشکلات در سیستم ها باشد.

#### روش های غیررسمی مسئله یابی

در یک بررسی انجام شده، مشخص شد که بیشتر مدیران قبل از دریافت گزارش های رسمی از طریق کانال های غیررسمی از مشکلات آگاه می شوند. این مدیران اغلب از طریق ارتباطات غیررسمی یا بینش شخصی خود از بروز مشکلات مطلع می شوند.

#### فرآیند حل مسئله و تصمیم گیری

حل مسئله عبارت است از اقداماتی که به منظور یافتن و اجرای راه حل ها برای مشکلات صورت می گیرد. در این فرآیند، تصمیم گیری به معنای انتخاب بهترین راه حل از میان چندین گزینه است. بنابراین، تصمیم گیری و حل مسئله دو بخش جدا نشدنی از هم هستند که در سازمان ها برای غلبه بر مشکلات مورد استفاده قرار می گیرند.

## انواع مسئله و تصمیم

مدیران در مواجهه با مسائل مختلف، تصمیمات متفاوتی اتخاذ می کنند. این تصمیمات می توانند از مسائل روزمره و تکراری گرفته تا مسائل پیچیده و منحصر به فرد متغیر باشند. هر تصمیمی که مدیر اتخاذ می کند تحت تأثیر میزان اطلاعات موجود و شرایطی است که در آن قرار دارد. در مواقعی که اطلاعات و تجربه کافی وجود داشته باشد، تصمیم گیری با اطمینان بیشتری صورت می گیرد، اما در شرایط کم اطلاعی یا عدم اطمینان، نیاز به دقت بیشتری در فرآیند تصمیم گیری وجود دارد.

### تصمیم های برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

۱. **تصمیم های برنامه ریزی شده:** این نوع تصمیمات معمولاً در پاسخ به مسائل تکراری و شناخته شده اتخاذ می شوند و به طور معمول از طریق قوانین، رویه ها یا استانداردهای از پیش تعیین شده صورت می گیرند. تصمیم های برنامه ریزی شده معمولاً برای مسائل ساده و روزمره استفاده می شوند، زیرا می توان آن ها را بر اساس تجربیات گذشته پیش بینی کرد.

۲. **تصمیم های برنامه ریزی نشده:** این تصمیمات زمانی مورد استفاده قرار می گیرند که مسئله جدید و منحصر به فرد باشد و راه حل های قبلی نتوانند آن را حل کنند. این نوع تصمیم گیری نیازمند دقت بیشتری است زیرا مدیر باید به طور مستقیم به ارزیابی شرایط پردازد و با توجه به محدودیت ها و منابع موجود، بهترین راه حل را انتخاب کند.

### موقعیت های تصمیم گیری

در هنگام تصمیم گیری، وضعیت های مختلفی ممکن است برای مدیر پیش آید که میزان اطلاعات و میزان پیش بینی پذیری آن ها در هر وضعیت متفاوت است. این وضعیت ها به شرح زیر هستند:

**الف) موقعیت اطمینان:** در این وضعیت، اطلاعات دقیق و کافی در دسترس است و مدیر می تواند با اطمینان تصمیم بگیرد.

**ب) موقعیت مخاطره:** در این وضعیت، احتمال وقوع نتایج مختلف برای هر راه حل مشخص است، اما اطلاعات کافی برای پیش بینی دقیق نتیجه ها وجود ندارد. در این شرایط، مدیر باید با توجه به ریسک های موجود تصمیم گیری کند.

**ج) موقعیت عدم اطمینان:** در این وضعیت، اطلاعات بسیار محدود است و پیش بینی نتایج به شدت دشوار است. تصمیم گیری در این موقعیت ها نیازمند قضاوت و تجربیات گذشته مدیران است.

### مرجع حل مسائل مدیریتی

مدیران باید قادر باشند مسائل را اولویت بندی کرده و تنها بر مسائل حیاتی و مهم تمرکز کنند. برای مسائل کم اهمیت تر، می توان تصمیم گیری را به سطوح پایین تر واگذار کرد. همچنین، در مواقعی که مدیر به تصمیم گیری نمی تواند پردازد، مسائل باید به سطوح بالاتر ارجاع شوند. مدیران باید توجه داشته باشند که مسائل معمولی و جزئی باید به سرعت حل شوند تا وقت بیشتری برای مسائل پیچیده تر باقی بماند.

### حساسیت مدیر نسبت به مسئله

حساسیت مدیر به مسائل و فرصت ها بستگی به ارزش ها، زمینه های تخصصی، و مهارت های قبلی او دارد. مدیرانی که نسبت به جزئیات و فرصت های پیش آمده حساس هستند، معمولاً موفق تر در شناسایی و حل مسائل می باشند. به همین دلیل، مدیران باید مهارت های خود را برای شناسایی محدودیت ها و فرصت های جدید تقویت کنند.

### ضرورت موقعیت شناسی

مدیران باید توانایی تشخیص فرصت ها و تهدیدها را داشته باشند. گاهی اوقات مسائل و بحران ها می توانند فرصت هایی برای بهبود عملکرد سازمان ایجاد کنند. به همین ترتیب، مدیران باید بتوانند با تحلیل دقیق وضعیت ها، درک صحیحی از فرصت ها و تهدیدهای پیش رو پیدا کنند.

### چگونگی اخذ تصمیم برای حل مسئله

مدیران باید هنگام مواجهه با مسائل، توانایی اولویت بندی مسائل و ارجاع آن ها به افراد مناسب را داشته باشند. تصمیم گیری برای مسائل باید بر اساس اهمیت و تأثیر آن ها در سازمان انجام شود.

### روش های میانبر حل مسئله

مدیران گاهی اوقات به استفاده از روش های میانبر روی می آورند. این روش ها شامل استفاده از روش های قدیمی، توصیه های کارشناسان یا انتخاب سریع ترین راه حل ها هستند. در حالی که این روش ها در برخی مواقع ممکن است کارآمد باشند، می توانند منجر به اتخاذ تصمیمات نادرست نیز شوند. به همین دلیل، مدیران باید از این روش ها تنها در شرایطی استفاده کنند که نیاز به اقدام سریع دارند و اطمینان حاصل کنند که راه حل های پیشنهادی به طور جامع ارزیابی شده اند.

### فراگرد منطقی حل مسئله

برای رسیدن به راه حل های مؤثرتر، باید از فرآیند تصمیم گیری منطقی و منظم استفاده کرد. این فرآیند شامل مراحل زیر است:

- **شناسایی وضعیت:** اولین گام در حل مسئله، شناسایی دقیق آن است. در این مرحله، مدیر باید عواملی که در ایجاد مسئله نقش داشته اند را شناسایی کرده و اطلاعات لازم برای تصمیم گیری را جمع آوری کند.
- **راه حل یابی:** در این مرحله، مدیر باید چندین راه حل بدیل برای مسئله ایجاد کند و از آن ها برای تصمیم گیری استفاده کند.
- **ارزیابی و انتخاب:** در این مرحله، هر بدیل باید از نظر عملی بودن و تأثیر آن بر حل مسئله ارزیابی شود.
- **اجرای تصمیم و پیگیری:** پس از انتخاب بهترین راه حل، باید برنامه ریزی برای اجرای آن انجام شود و پیگیری های لازم برای ارزیابی میزان موفقیت راه حل انجام گیرد.

### ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم

تصمیم گیری یکی از ارکان اصلی در هر سازمان است و تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و موفقیت آن دارد. یکی از چالش های مهم در این حوزه، ارزیابی میزان کارایی تصمیم هاست. برای ارزیابی کارایی یک تصمیم، دو معیار اصلی معرفی شده است:



۱. **کیفیت عینی تصمیم:** کیفیت عینی تصمیم به میزان استفاده از فرآیند رسمی و منطقی در اتخاذ آن وابسته است. یعنی تا چه حد تصمیم گیرنده از مراحل صحیح تصمیم گیری پیروی کرده است. این معیار به ویژه در تصمیمات پیچیده و پرچالش که مستلزم تحلیل دقیق هستند، اهمیت ویژه ای دارد. برای ارزیابی این معیار، معمولاً می توان به طور خاص به اصولی مانند جمع آوری اطلاعات، تحلیل داده ها، و ارزیابی دقیق گزینه های مختلف پرداخت.

۲. **پذیرش تصمیم توسط مجریان آن:** این معیار به واکنش و همکاری افراد درگیر در اجرا بستگی دارد. حتی اگر یک تصمیم از نظر منطقی درست باشد، اگر توسط کسانی که قرار است آن را اجرا کنند، پذیرفته نشود، احتمال موفقیت آن کاهش می یابد. به همین دلیل، مدیران باید به نحوه برخورد و نوع نگرش مجریان تصمیمات توجه ویژه ای داشته باشند تا از هم افزایی آن ها برای اجرای صحیح تصمیم بهره برداری کنند.

### ضرورت بهبود توان فردی برای حل مسئله

یکی از اصلی ترین اصول اتخاذ تصمیمات مؤثر، توانایی جمع آوری، تحلیل، و ارزیابی اطلاعات به شکلی منطقی است. حتی اگر یک تصمیم با استفاده از این فرآیند منطقی اتخاذ شود، عوامل پیش بینی نشده ممکن است نتایج آن را تحت تأثیر قرار دهند. برخی مواقع، تصمیمات که به نظر غیرمنطقی یا غیرکاربردی می آیند، به علت پیش بینی نشدن عواملی مانند تغییرات در محیط یا شرایط بحرانی، به نتایج مؤثری منتهی می شوند. این نکته به ویژه مهم است زیرا نشان می دهد که تنها تحلیل منطقی و اطلاعات موجود نمی تواند همه چیز را پیش بینی کند.

### موانع موجود در حل مسئله و اتخاذ تصمیم

گاهی اوقات مدیران با موانعی مواجه می شوند که می تواند در فرآیند اتخاذ تصمیم تأثیر منفی بگذارد. این موانع می توانند ناشی از عواملی مختلف باشند که شامل موارد زیر هستند:

۱. **اجتناب آرام:** گاهی مدیران به دلیل عدم وجود تهدید فوری یا اضطراری، از تصمیم گیری خودداری می کنند. این خودداری می تواند منجر به از دست دادن فرصت ها یا بدتر شدن وضعیت ها شود.

۲. **تغییر آرام:** مدیران زمانی که به نتایج فوری نرسند، ممکن است اولین راه حل های موجود را انتخاب کنند، حتی اگر این راه حل ها بهترین گزینه نباشند.

۳. **اجتناب دفاعی:** در این حالت، مدیران ممکن است به جای رویارویی با مسئله، سعی کنند از آن فرار کنند یا آن را به تعویق بیندازند.

۴. **ترس (هراس):** ترس از تبعات تصمیم گیری یا عدم اطمینان نسبت به آینده ممکن است باعث شود که مدیران به طور نامناسب به تصمیم گیری پرداخته و یا از آن اجتناب کنند.

این موانع روان شناختی می توانند تأثیر زیادی بر تصمیم گیری داشته باشند و باعث کاهش اعتماد به نفس در مدیران شوند.

### موانع استفاده از فرآیند منطقی تصمیم گیری

فرآیند منطقی تصمیم گیری زمانی که به طور کامل پیاده سازی نشود، می تواند با محدودیت هایی مواجه شود. این محدودیت ها ناشی از موارد زیر هستند:

۱. **تفاوت های ارزشی تصمیم گیرندگان:** هنگامی که تصمیم گیرندگان دارای دیدگاه ها و ارزش های مختلفی هستند،

فرآیند تصمیم گیری می تواند با مشکلاتی نظیر تضادهای ارزشی مواجه شود.

۲. **ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم:** در بسیاری از مواقع، تصمیم گیرندگان نمی توانند تمام پیامدهای یک تصمیم

را پیش بینی کنند. این مشکل به ویژه زمانی که اثرات یک تصمیم در آینده مشخص می شود، خود را نشان می دهد.

۳. **عدم اطمینان نسبت به آینده:** تصمیم گیری بر اساس پیش بینی های آینده استوار است، اما آینده همواره با عدم

اطمینان همراه است. این ابهام در پیش بینی می تواند موجب اتخاذ تصمیمات نادرست شود.

۴. **اکتفا به راه حل های رضایت بخش:** گاهی مدیران تصمیم می گیرند که بهترین راه حل را انتخاب نکنند و فقط به

اولین راه حل رضایت بخش دست یابند. این ممکن است به دلیل فشار زمانی یا تمایل به اجتناب از تحلیل های

اضافی باشد.

۵. **اکتفا به عقلانیت نسبی:** در مواقعی که گزینه های تصمیم گیری زیاد هستند، مدیران نمی توانند به طور کامل همه

آن ها را بررسی کنند و مجبور می شوند به تصمیمات نسبی و ساده تر بسنده کنند.

### غلبه بر موانع فردی در حل مسئله

برای غلبه بر این موانع فردی و تصمیم گیری مؤثرتر، مدیران می توانند از تکنیک ها و استراتژی های مختلفی استفاده کنند.

این تکنیک ها شامل:

- **اولویت بندی:** با اولویت بندی مسائل، مدیران می توانند تمرکز خود را بر مسائل حیاتی و مؤثرتر بگذارند و از انباشت

مشکلات جزئی جلوگیری کنند.

- **کسب اطلاعات بیشتر:** اطلاعات بیشتر می تواند کیفیت تصمیم گیری را بهبود بخشد. بنابراین جمع آوری و تجزیه و

تحلیل اطلاعات بیشتر می تواند به تصمیم گیری بهتر کمک کند.

- **بررسی منظم فرآیندهای منطقی حل مسئله:** ارزیابی مداوم و دقیق فرآیند تصمیم گیری می تواند کمک کند تا

تصمیمات بهتر و مؤثرتری اتخاذ شود.

### روش ها و فنون تصمیم گیری

برای اتخاذ تصمیم های مؤثرتر، مدیران می توانند از روش ها و فنون مختلفی استفاده کنند که به شرح زیر هستند:

۱. **تفکر خلاق:** فرآیند تفکر خلاق به مدیران کمک می کند تا به راه حل های نوآورانه و جدید دست یابند. تفکر خلاق به

ویژه زمانی مفید است که گزینه های موجود محدود هستند و نیاز به نوآوری احساس می شود.

۲. **تحقیق در عملیات:** تحقیق در عملیات با استفاده از مدل های ریاضی و تحلیل های علمی، به مدیران کمک می کند تا تصمیمات پیچیده را با دقت بیشتری اتخاذ کنند. این روش می تواند شامل فنون برنامه ریزی خطی، مدل های شبیه سازی مونت کارلو و تحلیل صف باشد.

۳. **استفاده از استراتژی ها و مفاهیم زیربنایی:** استفاده از مفاهیم و استراتژی های تجربی و تایید شده می تواند فرآیند تصمیم گیری را تسهیل کند. این استراتژی ها می توانند شامل تدوین اهداف واضح، ارزیابی دقیق هزینه ها و منافع، و شناسایی ویژگی های مطلوب برای هر راه حل باشند.

### نمونه ای از فرآیند تصمیم گیری

برای مثال، فرض کنید که یک مدیر در حال بررسی علت عملکرد ضعیف سرپرستان رده عملیاتی در یک سازمان است. مراحل مختلف تصمیم گیری برای حل این مشکل می تواند به شرح زیر باشد:

۱. **تعیین شرایط موفقیت آمیز:** در این مرحله، مدیر باید مشخص کند که موفقیت در حل این مشکل به چه معناست، مانند کاهش شکایات، افزایش کیفیت محصولات و کاهش هزینه ها.

۲. **بررسی راه حل های ممکن:** بعد از تعریف دقیق مشکل، راه حل های مختلفی مانند آموزش سرپرستان یا ارائه پاداش برای عملکرد بهتر بررسی می شوند.

۳. **بررسی امکانات:** در این مرحله، باید قابلیت اجرایی هر یک از راه حل ها با توجه به منابع و محدودیت های موجود مورد ارزیابی قرار گیرد.

۴. **اجرای تصمیم:** پس از انتخاب بهترین راه حل، اقدامات لازم برای پیاده سازی آن انجام می شود، مانند جمع آوری اطلاعات برای برنامه آموزش سرپرستان یا تنظیم سیستم پاداش.

### چالش های معاصر در تصمیم گیری

امروزه مدیران با چالش های جدیدی مواجه هستند که فرآیند تصمیم گیری را پیچیده تر کرده است. این چالش ها شامل پیچیدگی جریان های تصمیم گیری، عدم اطمینان فزاینده، دام های ادراکی و رفتاری، و نیاز به پردازش اطلاعات پیچیده است. برای غلبه بر این چالش ها، مدیران باید مهارت های خود را در تحلیل شرایط پیچیده تقویت کرده و از فنون پیشرفته تصمیم گیری بهره مند شوند.

### فصل پنجم - مبانی برنامه ریزی

#### مقدمه

برنامه ریزی به عنوان یک ابزار ضروری در مدیریت و رهبری، همواره در مسیر رشد و تکامل انسان ها اهمیت بیشتری یافته است. با پیچیده شدن سازمان ها و مؤسسات اداری، برنامه ریزی به یکی از ارکان اصلی موفقیت تبدیل شده است. سازمان ها باید با درک فرصت ها و تهدیدهای آتی و پیش بینی شیوه مواجهه با آنها، اقدام به برنامه ریزی کنند تا به حیات و پایداری خود ادامه دهند.

## اهمیت و ضرورت برنامه ریزی

برنامه ریزی یکی از مهم ترین وظایف مدیران است و ارتباط نزدیکی با سایر وظایف مدیریتی دارد. بدون برنامه ریزی دقیق، حتی برای ساده ترین اهداف، مثل شرکت در یک مهمانی یا فروش یک محصول، امکان تحقق اهداف وجود ندارد. از طرفی، محیط سازمان ها به دلیل پویایی و تلاطم های مختلف، به طور مداوم در حال تغییر است، بنابراین بدون برنامه ریزی، سازمان ها نمی توانند منابع خود را به طور بهینه تخصیص دهند و اهداف خود را محقق سازند.

پیتر دراگر به تفاوت های میان "اثر بخشی" (انجام کارهای درست) و "کارایی" (درست انجام دادن کارها) اشاره می کند و تأکید دارد که برنامه ریزی برای تحقق اهداف، هر دو این مفاهیم را در نظر می گیرد.

## تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی به طور عمومی به معنای تعیین هدف و پیش بینی راه های رسیدن به آن است. این تعریف به طور خاص به سه مفهوم اشاره دارد:

۱. **تعیین هدف و پیش بینی مسیر رسیدن به آن.**

۲. **تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن راه های دستیابی به آن.**

۳. **طراحی عملیات برای تغییر وضعیت موجود بر اساس پیش بینی های انجام شده.**

هدف اصلی برنامه ریزی این است که قبل از اجرای هر فعالیت فیزیکی، از توانمندی های ذهنی و فکری برای تعیین اهداف و روش های دست یابی به آن ها استفاده شود.

## هدف از برنامه ریزی

هدف کلی از برنامه ریزی عبارت است از:

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

۲. افزایش منفعت اقتصادی با مقرون به صرفه ساختن عملیات.

۳. متمرکز شدن بر اهداف و جلوگیری از انحرافات در مسیر.

۴. ایجاد ابزاری برای کنترل عملکرد و پیشرفت.

## اولویت برنامه ریزی

برنامه ریزی، به عنوان اولویت اصلی مدیران، مقدم بر سایر وظایف مدیریت است. در صورتی که وظایف مدیریت را به شکل هرم در نظر بگیریم، برنامه ریزی در رأس این هرم قرار می گیرد. چرا که تصمیم گیری، سازمان دهی، هدایت و کنترل همگی نیازمند وجود برنامه ریزی دقیق هستند. بدون برنامه ریزی صحیح، هیچ یک از این وظایف به طور مؤثر انجام نخواهند شد.

## انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی ها به تناسب نیاز و سطح سازمان به انواع مختلفی تقسیم می شوند که عبارت اند از

- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک).

- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی).

- برنامه ریزی تخصصی.

۱. **برنامه ریزی راهبردی:** برنامه ریزی راهبردی به عنوان فرآیندی نظام یافته با دوراندیشی انجام می گیرد که مراحل آن شامل تعیین مأموریت ها، تجزیه و تحلیل اهداف بلندمدت، تنظیم سیاست های کلی و تدوین برنامه های عملیاتی است. هدف این نوع برنامه ریزی کمک به مدیران برای پیش بینی مسائل آینده، تصحیح خطاها، اتخاذ تصمیمات درست و تمرکز بر فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب تر است.

برنامه ریزی راهبردی به مدیران کمک می کند تا سؤالات اساسی در خصوص اهداف سازمانی و نحوه دستیابی به آن ها را مطرح کرده و فرصت های محیطی و تهدیدات بالقوه را شناسایی کنند.

۲. **برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی):** برنامه ریزی عملیاتی به برنامه ریزی کوتاه مدت و جزئی تر اشاره دارد که بیشتر بر بودجه بندی، زمان بندی، ارزیابی هزینه ها و برنامه ریزی اجرای عملیات متمرکز است. این نوع برنامه ریزی برای نظارت دقیق بر عملکرد و تعیین معیارهای کمی و کیفی بسیار مهم است و به طور مستمر نیاز به ارزیابی و تجدید نظر دارد.

۳. **برنامه ریزی تخصصی:** برنامه ریزی تخصصی به بخش هایی از سازمان مربوط می شود که نیاز به برنامه ریزی دقیق و خاص دارند. این نوع برنامه ریزی شامل برنامه ریزی تولید، نیروی انسانی، مالی و دیگر بخش های تخصصی است که باید با توجه به نیازهای خاص هر بخش تنظیم شوند.

### رهیافت های گوناگون به برنامه ریزی

برنامه ریزی می تواند با استفاده از روش های مختلف انجام شود:

۱. **برنامه ریزی از داخل به خارج و از خارج به داخل:** این رویافت ها به تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان برای

شناسایی فرصت ها و تهدیدات می پردازند.

۲. **برنامه ریزی از بالا به پایین و از پایین به بالا:** در این رویافت، اهداف کلان از سوی مدیریت عالی تعیین می شود،

سپس در سطوح پایین تر به تدوین برنامه ها پرداخته می شود. در مقابل، در برنامه ریزی از پایین به بالا، ابتدا در

سطوح پایین تر برنامه ها تدوین شده و سپس به مدیریت عالی منتقل می شود.

۳. **برنامه ریزی بر مبنای هدف:** در این روش، هدف ها به صورت مشخص و دقیق تعیین شده و برنامه ریزی به گونه ای

صورت می گیرد که دستیابی به این اهداف تسهیل شود.

### برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه

مدیریت بر مبنای هدف، یک فرآیند منظم است که در آن اهداف سازمان با همکاری کارکنان تعیین می شود و سپس مراحل

رسیدن به این اهداف به طور دقیق مشخص می گردد. این روش باعث ایجاد تعهد بیشتر میان کارکنان و مدیران می شود و

می تواند باعث بهبود عملکرد و بهره وری شود. مراحل این روش عبارتند از:

۱. تعیین رسالت و مأموریت ها.

۲. تعیین نتایج مورد انتظار.
  ۳. تعریف شاخص های ارزیابی.
  ۴. تعریف اهداف عملیاتی.
  ۵. تنظیم برنامه های عملیاتی.
  ۶. طراحی سیستم کنترل عملیات.
- محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف**

#### محاسن:

- توسعه مجاری ارتباطی میان مدیران و کارکنان.
- بهبود شیوه به کارگیری منابع انسانی و افزایش بهره وری.
- بهبود عملکرد و ارتقای مهارت کارکنان.

#### معایب:

- وقت گیری بیش از حد.
- تأکید زیاد بر مستندسازی و رسمی گری.
- عدم انعطاف پذیری در تغییر اهداف غیر منطقی.

#### برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثنا:

بر اساس این روش، پس از تعیین اهداف کلی سازمان، تخصیص منابع و تعیین شاخص های عملیاتی آغاز می شود و انجام امور به مسئولان واحدها واگذار می شود. این بدان معناست که مسئولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار دارند و مدیران عالی فقط زمانی وارد عمل می شوند که عملکرد واحدها از برنامه های پیش بینی شده خارج شود و از حد معینی تجاوز کند. ابزارهایی که برای کنترل جریان امور و نظارت بر عملکرد واحدها به کار گرفته می شوند، شامل بودجه، هزینه های استاندارد شده، حسابداری مدیریت، نظارت بر عملکرد مراکز هزینه کننده، مراکز کسب درآمد و مراکز سرمایه گذاری است.

#### برنامه ریزی اضطراری

برنامه ریزی اضطراری رویکردی است که در آن به پیش بینی حوادث و شرایط جدید پرداخته می شود و پاسخ های مناسب برای آنها در نظر گرفته می شود. این روش به مدیران کمک می کند تا در صورت وقوع بحران ها و شرایط غیرمنتظره، پاسخ های سریع و مؤثر داشته باشند.

#### برنامه ریزی اقتضایی

برنامه ریزی اقتضایی نوعی از برنامه ریزی است که در شرایط نااطمینانی محیطی به کار می رود. در این نوع برنامه ریزی، به طور مداوم باید شرایط و رخداد های غیرمنتظره پیش بینی شوند، به طوری که اگر کارها مطابق پیش بینی ها پیش نرفت، تغییراتی در برنامه ها ایجاد شود. در برنامه ریزی اقتضایی، گزینه های مختلف برای هر وضعیت پیش بینی می شود و در



صورت تغییر شرایط، یکی از این گزینه ها به طور فوری مورد اجرا قرار می گیرد. رمز موفقیت در این نوع برنامه ریزی، شناسایی تغییرات احتمالی است که می تواند بر برنامه های جاری اثر بگذارد. این پیش بینی ها از طریق تفکر و اندیشه قبل از برنامه ریزی صورت می گیرند و در صورت لزوم می توان از روش تحریک آمیز استفاده کرد که در آن افرادی به طور رسمی مأمور می شوند تا حالات ناگوار آینده را پیش بینی کرده و برای مواجهه با آن ها راه حل های مناسب را آماده کنند.

## مراحل عمده برنامه ریزی

برنامه ریزی مستلزم طی مراحل متعددی است. این مراحل می توانند شامل موارد زیر باشند:

۱. **شناسایی مقتضیات موجود (فرصت ها و محدودیت ها):** این مرحله به عنوان پیش نیاز برنامه ریزی انجام می شود. آگاهی از مسائل و مشکلات موجود و شناسایی فرصت ها برای برنامه ریزان اهمیت دارد. این آگاهی به مدیران کمک می کند تا به درستی وضعیت آینده محیط از لحاظ اقتصادی، سیاسی، فناوری و رقابتی را پیش بینی کنند.

۲. **تعیین اهداف کوتاه مدت:** پس از شناسایی فرصت ها و محدودیت ها، باید اهداف کوتاه مدت برای سازمان و واحدهای آن تعیین شود. این اهداف باید به صورت شفاف و با زمان بندی مشخص، برای دستیابی به اهداف کلان سازمان تنظیم شوند.

۳. **کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت های ضروری:** جمع آوری اطلاعات مرتبط با فعالیت های سازمان به منظور برنامه ریزی هوشمندانه ضروری است. اطلاعات باید از طریق مرور سوابق و تجربیات قبلی، مشاهده عملکرد سایر سازمان ها و تجزیه و تحلیل داده های موجود به دست آید.

۴. **طبقه بندی و تحلیل اطلاعات:** در این مرحله، اطلاعات جمع آوری شده باید به طور مجزا و در ارتباط با یکدیگر تجزیه و تحلیل شوند تا روابط علت و معلولی میان متغیرها شناسایی شود. این مرحله برای شناخت دقیق تر از وضعیت موجود و پیش بینی روند آینده ضروری است.

۵. **ارائه فرضیه هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده:** این مرحله شامل پیش بینی موانع و تغییرات آینده است که می تواند بر اجرای برنامه اثرگذار باشد. هرچه فرضیه ها دقیق تر و جامع تر باشند، برنامه ریزی دقیق تری انجام می شود.

۶. **جستجوی بدیل ها و برنامه های جایگزین:** در این مرحله، باید راه حل های مختلف و جایگزین ها شناسایی شوند تا در صورت لزوم از آن ها استفاده شود. در این زمینه، همواره تلاش می شود تا بهترین راه حل با حداقل هزینه و بیشترین بازده انتخاب شود.

۷. **ارزیابی بدیل های گوناگون:** در این مرحله، بازدهی هر یک از بدیل ها با اهداف اولیه مقایسه می شود. این ارزیابی باید شامل تحلیل مزایا و معایب هر بدیل باشد تا مناسب ترین انتخاب صورت گیرد.

۸. **انتخاب بدیل مناسب:** با ارزیابی بدیل ها، مرحله انتخاب بدیل مناسب آغاز می شود. این انتخاب باید بر اساس اطلاعات موجود و توان اجرایی سازمان انجام گیرد.

۹. تدوین برنامه های فرعی و پشتیبانی: برای اجرای هر برنامه، مجموعه ای از برنامه های فرعی و پشتیبانی ضروری است. این برنامه ها باید برای پشتیبانی از برنامه اصلی تدوین شوند و اجرای آن را تسهیل کنند.

۱۰. تنظیم توالی فعالیت ها و جداول زمان بندی: در این مرحله، زمان بندی دقیق برای اجرای فعالیت ها باید تعیین شود. این زمان بندی باید به گونه ای باشد که هر فعالیت در زمان مشخص خود انجام شود و تأخیر در برنامه ریزی ها به حداقل برسد.

۱۱. بیان کردن برنامه ها در قالب ارقام بودجه و تخصیص منابع مالی: بودجه یکی از مهم ترین ابزارهای کنترل است. در این مرحله، تمام برنامه ها باید در قالب ارقام و تخصیص منابع مالی بیان شوند تا امکان ارزیابی هزینه ها و پیشرفت کار فراهم شود.

۱۲. ارزیابی میزان پیشرفت کار: در این مرحله، نتایج حاصل از اجرای هر برنامه با اهداف آن مقایسه می شود تا مشخص شود که برنامه تا چه حد موفق بوده است. این ارزیابی معمولاً جزو وظایف کنترلی مدیریت است.

### اثربخشی برنامه ریزی

برای برنامه ریزی مؤثر، چندین نکته ضروری است:

- **تقدم زمانی فعالیت ها:** هر فعالیت باید در زمان مناسب خود انجام گیرد تا همزمان با سایر فعالیت ها هماهنگی داشته باشد.
- **هماهنگی و ارتباطات:** ارتباطات باید به گونه ای باشد که همه افراد بتوانند درک صحیحی از برنامه و نحوه اجرای آن به دست آورند.
- **تشریک مساعی:** برای موفقیت در اجرای برنامه، همکاری و هماهنگی تمامی کارکنان ضروری است. آماده سازی شرایط برای اجرای برنامه: ایجاد جو مناسب برای برنامه ریزی باید به طور نظام یافته، از سطوح بالای سازمان آغاز شود.

### محاسن برنامه ریزی

برنامه ریزی دارای مزایای زیادی است که از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. تحقق اهداف سازمان تنها در صورتی امکان پذیر است که برنامه ریزی دقیق انجام شود.
۲. برنامه ریزی موجب ایجاد فرصت برای اجرای تصمیم ها می شود.
۳. کمک به انجام منظم طرح ها و تحقق اهداف سازمان.
۴. تسهیل انطباق سازمان با تغییرات سریع فناوری.
۵. تسریع در رشد اقتصادی و بهره وری بیشتر از منابع.
۶. تقویت روحیه کار گروهی و افزایش کارایی سازمان.

### محدودیت های برنامه ریزی

با وجود تمامی مزایا، برنامه ریزی می تواند با محدودیت ها و چالش هایی نیز روبه رو شود:

- **هزینه و وقت:** برنامه ریزی مستلزم صرف زمان و هزینه است و ممکن است تضمینی برای تحقق اهداف نباشد.
- **مشکلات در سازمان های کوچک:** سازمان های کوچک به دلیل محدودیت های مالی و زمانی ممکن است نتوانند برنامه ریزی مؤثری انجام دهند.
- **کند شدن حرکت در سطوح متعدد:** برنامه ریزی می تواند موجب کند شدن حرکت سازمان شود، زیرا ممکن است به طور موقت موانعی را ایجاد کند.

### پیشنهادهایی برای کاهش محدودیت های برنامه ریزی

۱. باید از برنامه ریزی های وابسته به هم اجتناب شود تا اجرای یک برنامه به اجرای برنامه های دیگر وابسته نباشد.
۲. از برنامه ریزی های موازی پرهیز شود و تمرکز بر تدوین ضوابط خاص برای موارد استثنایی نباشد.
۳. باید برنامه ها به طور هماهنگ با یکدیگر و به صورت یکنواخت اجرا شوند.
۴. برنامه ها باید به صورت منظم و مرحله به مرحله اجرا شوند.

### دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

برنامه ریزان باید از چندین دام مهم پرهیز کنند:

۱. تفویض کردن وظیفه برنامه ریزی به دیگران بدون مشارکت مدیریت عالی.
۲. درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری به گونه ای که وقت کافی برای برنامه ریزی نداشته باشد.
۳. کوتاهی در تدوین اهداف به صورت واضح و بدون توجه به اهداف بلندمدت.
۴. عدم درگیر ساختن مدیران اجرایی در فرآیند برنامه ریزی.
۵. استفاده از برنامه های انعطاف ناپذیر که مانع نوآوری می شوند.

### انواع و سلسله مراتب برنامه ها

برنامه ها را می توان به دو دسته عمده تقسیم کرد:

- **برنامه های راهبردی:** این برنامه ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان تنظیم می شوند.
- **برنامه های عملیاتی و تاکتیکی:** این برنامه ها جزئیات نحوه اجرای برنامه های استراتژیک را بیان می کنند و تصمیمات کوتاه مدت برای استفاده بهینه از منابع را شامل می شوند.

### برنامه های عملیاتی (تاکتیکی)

برنامه های عملیاتی می توانند شامل برنامه های یک بار مصرف و دائمی باشند. این برنامه ها به سازمان ها کمک می کنند تا به طور مؤثر فعالیت های خود را مدیریت کنند.

### بودجه

بودجه یکی از ابزارهای مهم کنترل است که در سطح کلان و خرد در سازمان ها استفاده می شود. بودجه ها به عنوان تعهدات مالی سازمان در آینده، به مدیران کمک می کنند تا برنامه ها را کنترل کرده و پیشرفت کار را ارزیابی کنند.

### انتخاب مدت برنامه ریزی

مدت زمان برنامه ریزی باید با توجه به نوع فعالیت ها و ویژگی های پروژه تعیین شود. به طور کلی، مدت زمان برنامه ریزی باید منطقی و بر اساس نیازهای سازمان انتخاب شود.

### هماهنگی برنامه های بلندمدت و کوتاه مدت

برنامه های کوتاه مدت باید در چهارچوب اهداف بلندمدت سازمان تنظیم شوند تا به موفقیت آن کمک کنند. هماهنگی میان این دو نوع برنامه برای جلوگیری از اتلاف منابع و افزایش کارایی ضروری است.

### انعطاف پذیری برنامه

انعطاف پذیری برنامه باید به گونه ای باشد که سازمان بتواند با تغییرات غیرمنتظره روبه رو شود و بدون اتلاف منابع به اهداف خود دست یابد.

### مدیریت و برنامه ریزی پروژه

مدیریت پروژه شامل مجموعه ای از کارهایی است که برای دستیابی به اهداف خاص در زمان مشخص انجام می شود. مدیر پروژه باید تمامی مراحل پروژه را برنامه ریزی کرده و منابع مورد نیاز را به طور مؤثر تخصیص دهد.

### فنون برنامه ریزی

برای برنامه ریزی مؤثر، از ابزارهایی همچون نمودار گانت، نمودار شبکه و روش های ارزیابی و تجدید نظر استفاده می شود. این ابزارها به برنامه ریزان کمک می کنند تا فعالیت ها را به طور دقیق مدیریت کرده و پیشرفت کار را کنترل کنند.

### فن ارزشیابی و بازنگری برنامه

فن ارزشیابی و بازنگری برنامه (PERT) ابزاری قدرتمند برای مدیریت پروژه است که به وسیله آن می توان زمان و هزینه پروژه ها را به دقت پیش بینی کرده و به حداقل رساند. این روش برای برنامه ریزی و کنترل پروژه هایی که دارای فعالیت های غیرتکراری و زمان های نامعلوم هستند، مناسب است. با استفاده از این روش، می توان فعالیت ها را به طور منظم کنترل کرده و تغییرات احتمالی در برنامه را پیش بینی کرد.

### اهداف استفاده از روش PERT

- محاسبه احتمال خاتمه پروژه در زمان پیش بینی شده: با استفاده از این روش، می توان احتمال این که پروژه در زمان مقرر به اتمام برسد را محاسبه کرد.
- تعیین فعالیت های ضروری پروژه: این روش مشخص می کند کدام یک از فعالیت های پروژه باید به موقع انجام شوند تا پروژه در زمان تعیین شده به اتمام برسد.

- **پیش بینی تغییرات احتمالی:** PERT به مدیران کمک می کند تا تغییرات احتمالی در روند اجرای پروژه را شبیه سازی کنند. این تغییرات ممکن است شامل تغییر تخصیص منابع یا حذف برخی از فعالیت ها باشد.

### مراحل استفاده از روش PERT

**الف) تجزیه و تحلیل فعالیت ها:** در این مرحله، فهرستی از تمام فعالیت های ضروری برای تکمیل پروژه تهیه می شود. سپس برای هر فعالیت، سه برآورد زمانی ارائه می شود: برآورد خوش بینانه ترین زمان، برآورد بدبینانه ترین زمان و برآورد محتمل ترین زمان. از این سه برآورد، میانگین زمانی مورد انتظار محاسبه می شود.

**ب) ترسیم نمودار شبکه:** بعد از تعیین برآورد زمان ها، نمودار شبکه فعالیت ها رسم می شود که روابط زمانی بین فعالیت ها را نشان می دهد. این نمودار به مدیران کمک می کند تا زمان لازم برای تکمیل هر فعالیت و نیز مسیر بحرانی پروژه را شناسایی کنند.

### مثال کاربردی PERT

فرض کنید گروهی از دانشجویان تصمیم می گیرند که یک مجله داخلی منتشر کنند و هدف آن ها این است که اولین شماره مجله را تا زمستان همان سال منتشر کنند. ابتدا فهرستی از فعالیت های مورد نیاز تهیه می شود، مانند کسب مجوز، نوشتن مقالات، طراحی و چاپ مجله. برای هر یک از این فعالیت ها، برآورد زمانی خوش بینانه، بدبینانه و محتمل ترین زمان انجام محاسبه می شود. سپس بر اساس این اطلاعات، نمودار شبکه فعالیت ها ترسیم می شود تا مسیر بحرانی و زمان لازم برای اتمام پروژه مشخص گردد.

### مسیر بحرانی و تأخیرهای مجاز

در روش PERT، برای هر فعالیت محاسبه می شود که چه زمانی می توان آن را با تأخیر انجام داد بدون آنکه زمان کل پروژه تغییر کند. این تأخیر مجاز برای هر فعالیت از محاسبات نمودار شبکه به دست می آید و مدیران می توانند به راحتی تشخیص دهند که در کدام فعالیت ها می توان تأخیر داشت و کدام فعالیت ها باید دقیقاً طبق برنامه انجام شوند.

### مقایسه با روش مسیر بحرانی

هرچند روش مسیر بحرانی و PERT شباهت های زیادی دارند، اما تفاوت هایی نیز بین این دو روش وجود دارد. روش مسیر بحرانی برای پروژه هایی که زمان پایان هر فعالیت دقیقاً مشخص است و تکرارپذیر هستند، مناسب است. در مقابل، PERT برای پروژه هایی که زمان دقیق انجام فعالیت ها مشخص نیست و تخمین زمان ها بیشتر از طریق احتمال انجام می شود، مناسب تر است.

### کاربردهای PERT و روش مسیر بحرانی

- **صرفه جویی در زمان و هزینه:** با استفاده از این روش ها، مدیران می توانند زمان لازم برای اتمام پروژه ها را کاهش دهند و با این کار، هزینه ها را نیز به طور قابل توجهی کاهش دهند.

- **شناسایی روابط میان کارها:** این روش ها به مدیران کمک می کنند تا روابط وابستگی بین فعالیت ها را شناسایی کرده و از این طریق کل فرآیند پروژه را بهتر مدیریت کنند.
- **بررسی نواحی مسئله خیز:** شناسایی گلوگاه ها و مشکلات بالقوه در اجرای پروژه به طور پیش گیرانه از تأخیر در پروژه جلوگیری می کند.
- **مقایسه گزینه ها (بدیل ها):** مدیران می توانند برای انتخاب بهترین راه حل از میان گزینه های مختلف زمان بندی و تخصیص منابع، از این روش ها استفاده کنند.
- **تمرکز بر کارهای عمده:** این روش ها به مدیران کمک می کنند تا روی فعالیت های مهم تر و آن هایی که تأثیر بیشتری بر زمان کل پروژه دارند، تمرکز کنند.

#### محدودیت های استفاده از روش های PERT و مسیر بحرانی

- **هزینه های راه اندازی سیستم ها:** راه اندازی سیستم های مناسب برای این روش ها ممکن است هزینه بر و زمان بر باشد، به ویژه در پروژه های بزرگ و پیچیده.
- **عدم حل همه مسائل مدیران:** این روش ها بیشتر بر زمان و هزینه تمرکز دارند و مسائل دیگری همچون روابط انسانی، کیفیت کنترل و مدیریت منابع انسانی را در نظر نمی گیرند.
- **دقت پایین تخمین ها:** دقت جداول زمانی و برآوردهای زمانی بستگی به دقت تخمین های انسانی دارد، که ممکن است در برخی موارد منجر به فشارهای روانی برای مدیران و کارکنان شود.

#### فصل ششم: برنامه ریزی و مدیریت راهبردی

##### مقدمه

در دنیای امروزی، سازمان هایی که بتوانند با مدیریت قوی و سیستم های سازمانی کارآمد به پیش روند، بیشترین احتمال موفقیت را خواهند داشت. در این میان، داشتن تفکر راهبردی و توان پیش بینی آینده، از ویژگی های اصلی سازمان های موفق در آینده خواهد بود. تفکر راهبردی به توانایی شناخت محیط و به کارگیری منابع سازمان به شکلی مؤثر برای رسیدن به اهداف بلندمدت اشاره دارد. یکی از نمونه های کاربردی تفکر راهبردی، استفاده از فناوری برای کسب مزیت رقابتی است که به مدیران امکان می دهد تا به صورت بلندمدت و آگاهانه تصمیم گیری کنند (شرمرهورن، ۱۹۹۶).

##### راهبرد (استراتژی)

استراتژی به معنای یک برنامه جامع برای عمل است که جهت گیری های اصلی سازمان را تعیین می کند و منابع لازم برای رسیدن به اهداف بلندمدت را تخصیص می دهد. انتخاب راهبرد کاری پیچیده و مخاطره آمیز است، چرا که هر انتخاب، سازمان را در معرض محیط رقابتی خاصی قرار می دهد و چگونگی تطبیق سازمان با تهدیدات و فرصت های محیطی را مشخص می سازد. راهبردها الگوی تصمیم گیری سازمان ها هستند که فعالیت ها و نتایج را شکل می دهند. راهبردهای درست رقابتی به شمار می آیند و راهبردهای نادرست می توانند سازمان را به ضعف بکشاند (همل و پراهالاد، ۱۹۹۳).



## مراتب راهبرد

راهبردها باید به طور متوازن و هماهنگ در سطوح مختلف سازمان پیاده سازی شوند. به طور کلی، راهبردهای سطح های مختلف سازمان شامل:

- **راهبرد سطح سازمان مادر:** در این سطح، جهت گیری های کل سازمان تعیین می شود و به این سوال پاسخ داده می شود که سازمان در چه زمینه ای فعالیت کند.
- **راهبرد سطح مؤسسه:** این سطح شامل انتخاب نحوه رقابت در یک بخش خاص از سازمان و همچنین شیوه تخصیص منابع در این بخش می باشد.
- **راهبرد سطح عملیاتی:** در این سطح، نحوه فعالیت های روزمره و عملیات مختلف بخش های مختلف سازمان (مثل تولید، بازاریابی، منابع انسانی) مورد برنامه ریزی قرار می گیرد (میکز، ۱۹۹۱).

## برنامه ریزی راهبردی

فرآیند برنامه ریزی راهبردی، شامل تعیین اهداف کلان سازمان، انتخاب گزینه های مناسب برای دستیابی به این اهداف و تخصیص منابع لازم است. این فرآیند به مدیران کمک می کند تا در راستای تحقق اهداف بلندمدت سازمان، تفکر استراتژیک به کار ببرند. هدف اصلی از برنامه ریزی استراتژیک، ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است. اگرچه مدیریت عالی سازمان مسئولیت اصلی برنامه ریزی استراتژیک را بر عهده دارد، مدیران دیگر سطوح نیز باید در این فرآیند مشارکت کنند (دراکر، ۱۹۷۳).

## مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی به فرآیند هدایت برنامه های راهبردی و اطمینان از اجرای صحیح آن ها برای موفقیت بلندمدت سازمان اشاره دارد. این فرآیند دو مسئولیت عمده دارد:

- تدوین راهبرد
- اجرای راهبرد

در فرآیند تدوین راهبرد، ابتدا وضعیت فعلی سازمان بررسی می شود و سپس راهبردهای مطلوب برای رفع نیازها و مشکلات سازمان انتخاب می گردند. پس از تدوین راهبرد، باید برنامه های اجرایی مشخصی برای پیاده سازی آن ها تدوین شود (شرمرهورن، ۱۹۹۶). در این راستا، تعهد و مشارکت همه اعضای سازمان، به ویژه در سطوح مختلف، ضروری است.

## شناسایی رسالت سازمان

رسالت سازمان علت اصلی تشکیل آن است و از آنجا که رسالت سازمان جهت گیری و اهداف بلندمدت آن را هدایت می کند، شناسایی آن بسیار حائز اهمیت است. برای تدوین رسالت سازمان، باید به این سه سوال پاسخ داده شود:

- سازمان در چه زمینه ای فعالیت خواهد کرد؟
- مشتریان و ارباب رجوع آن چه کسانی خواهند بود؟

- چه نوع محصولات یا خدماتی ارائه خواهد داد؟ (بونه و کرتز، ۱۹۹۲).

### تدوین هدف های خرد و کلان

پس از تدوین رسالت سازمان، مدیران باید مجموعه ای از هدف های مشخص و معین را برای دوره های زمانی مختلف تعیین کنند. این اهداف باید به گونه ای باشند که در نهایت به تحقق رسالت سازمان منجر شوند. اهداف کوتاه مدت و بلندمدت به عنوان مبنای برنامه ریزی و خط مشی گذاری در سازمان استفاده می شوند (بونه و کرتز، ۱۹۹۲).

### شناسایی ارزش ها و فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی سیستم ارزشی غالب در یک سازمان است که بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می گذارد. فرهنگ مثبت و قوی می تواند به شکل گیری هویت سازمانی و همچنین ایجاد هم راستایی در سازمان کمک کند. تدوین استراتژی باید با فرهنگ سازمانی هماهنگ باشد و از آن حمایت کند (دیل و کندی، ۱۹۸۲).

### شناسایی قوت ها و ضعف های سازمان

مرحله بعدی در فرآیند مدیریت استراتژیک، شناسایی قوت ها و ضعف های سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها است. این شناسایی به مدیران کمک می کند تا منابع سازمان را به طور مؤثرتر تخصیص دهند و از توانایی های موجود برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند.

### شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی

در این مرحله، تحلیل دقیق فرصت ها و تهدیدهای محیطی انجام می شود. تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدات (SWOT) به عنوان یکی از ابزارهای اصلی برنامه ریزی استراتژیک شناخته می شود و به مدیران کمک می کند تا بهترین راهبردها را برای مقابله با چالش های محیطی انتخاب کنند.

### تدوین راهبرد

پس از تحلیل محیط و منابع سازمان، تدوین راهبرد آغاز می شود. در این مرحله، انتخاب راهبردهای کلان بر اساس تحلیل ها و ارزیابی های انجام شده انجام می شود. یکی از ابزارهای معروف در تدوین راهبرد، استفاده از ماتریس "BCG" است که فرصت های محیطی را بر اساس سهم بازار و نرخ رشد تحلیل می کند.

### اجرای راهبرد

پس از تدوین راهبرد، مرحله اجرای آن آغاز می شود. اجرای موفق راهبرد مستلزم تعهد کلیه مدیران و کارکنان به اهداف سازمان است. همه منابع سازمانی باید در جهت تحقق راهبرد مورد استفاده قرار گیرند و این فرآیند با برنامه ریزی دقیق و استفاده از سیستم های مدیریتی کارآمد امکان پذیر است.

### فرآیند تکمیل تدریجی راهبردها

راهبردها به طور تدریجی تکمیل و توسعه می یابند. به این معنا که نمی توان تدوین یک راهبرد را به یک نقطه زمانی خاص نسبت داد. مدیران در طول زمان تجربه اندوزی می کنند و راهبردهای خود را بر اساس تغییرات محیطی و تجربیات جدید به طور مداوم بهبود می دهند (مینتزبرگ، ۱۹۸۷).

### دام های برنامه ریزی راهبردی

- **نارسایی های جوهری:** شامل فقدان توجه به عوامل کلیدی مانند تحلیل رسالت سازمان، تحلیل قوت ها و ضعف های داخلی، و تحلیل فرصت ها و تهدیدهای محیطی.
  - **نارسایی های فراگردی:** شامل مشکلاتی در فرآیند برنامه ریزی، مانند عدم مشارکت کافی مدیران و کارکنان در فرآیند برنامه ریزی، عدم تعهد به اجرای راهبردها، و تمرکز بیش از حد بر جزئیات.
- مدیران باید برای کاهش این موانع تلاش کنند تا برنامه ریزی راهبردی مؤثر و کارآمد باشد (شرمرهورن، ۱۹۹۶).

### فصل ۷ - عناصر و مفاهیم سازماندهی

#### مقدمه

انسان ها به طور طبیعی در جستجوی نظم در دنیای اطراف خود هستند و فعالیت های بسیاری را در قالب گروهی انجام می دهند. این فعالیت ها از حضور در محیط های کاری گرفته تا تعاملات اجتماعی در جامعه، همگی تحت عنوان "سازمان" در نظر گرفته می شوند. به همین دلیل، پژوهش در مورد سازمان ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است و در حوزه های مختلفی همچون مدیریت، روان شناسی، جامعه شناسی، علوم سیاسی، و اقتصاد مورد توجه است. سازمان ها به طور ویژه در دنیای مدرن از نظر پیچیدگی و تعاملات درونی نیازمند مطالعه و تحلیل دقیق تری هستند، زیرا داشتن ساختار مناسب باعث افزایش کارایی و رضایت کارکنان می شود (اسکات، ۱۹۷۴).

#### سازماندهی

سازماندهی فرآیندی است که در آن وظایف و مسئولیت ها میان افراد و گروه ها تقسیم می شود و هماهنگی برای دستیابی به اهداف مشترک ایجاد می گردد. در این فرآیند، برخی از صاحب نظران به تشریح ساختار سازمانی، تخصص و رسمیت در سازمان پرداخته اند. سازماندهی شامل سه مرحله اصلی است:

۱. طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری
۲. دسته بندی فعالیت ها بر اساس مشاغل و منصب ها
۳. ایجاد روابط میان مشاغل برای هماهنگی و دستیابی به اهداف سازمان

#### ساخت سازمانی

ساختار سازمانی به طور مستقیم با توانایی آن در پاسخگویی به چالش های محیطی مرتبط است. این ساختار شامل دو جنبه فیزیکی و رویه ای است:

- **ساخت فیزیکی** به موقعیت و چیدمان واقعی سازمان اشاره دارد، مانند نوع ساختمان و توزیع واحدها.
  - **ساخت رویه ای یا رسمی** بر فرآیندهای رسمی و قوانین تنظیم کننده رفتار کارکنان تأثیر می گذارد و بر نحوه تعاملات و ارتباطات درون سازمان تأثیرگذار است.
- در مقابل، ساختار غیررسمی نیز به روش های غیررسمی برای ارتباطات بین کارکنان اشاره دارد که ممکن است اطلاعات دقیق تری منتقل کنند و نقش عمده ای در فرهنگ سازمانی ایفا کنند (اوهیر و فردریچ، ۱۹۹۲).

### سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی بر اساس قوانین و مقررات دقیق ایجاد می شود و شامل تعیین مشاغل، مسئولیت ها و ساختار تصمیم گیری است. در مقابل، سازمان غیررسمی به طور طبیعی از تعاملات اجتماعی میان کارکنان به وجود می آید و ممکن است به طور غیررسمی و بدون دستورالعمل های رسمی عمل کند. این سازمان غیررسمی می تواند تأثیر زیادی بر نحوه عملکرد سازمان داشته باشد، زیرا روابط اجتماعی و غیررسمی ممکن است برخی از مشکلات را برطرف کنند یا به تقویت روابط کاری کمک کنند (گلوئیک، ۱۹۷۷).

### سازماندهی و ضرورت تغییر

در سازمان های کوچک، تغییرات ساختاری معمولاً ساده تر است و نمودار سازمانی تنها شامل چند شخص می شود. اما در سازمان های بزرگتر، با افزایش فعالیت ها و تخصص ها، ساختار سازمانی باید تغییر کند. این تغییرات معمولاً به طور غیررسمی در پاسخ به نیازهای جدید یا تغییرات راهبردی صورت می گیرند. هرچه سازمان بزرگتر می شود، پیچیدگی های آن افزایش می یابد و مدیران باید به طور مستمر ساختار را به طور مناسب تنظیم کنند تا هماهنگی بین واحدها حفظ شود (کارلیسل، ۱۹۷۶).

### ابزار رسمی سازی سازمان

برای سازماندهی رسمی، دو ابزار اصلی وجود دارد:

۱. **نمودار سازمانی** که ساختار و روابط سازمانی را به طور بصری نشان می دهد.

۲. **راهنمای سازمانی** که شامل اطلاعات رسمی تر در مورد اهداف، وظایف، و مسئولیت ها است.

نمودار سازمانی معمولاً با استفاده از مستطیل ها برای نشان دادن واحدهای سازمانی و خطوط برای نشان دادن روابط آن ها ترسیم می شود. این نمودار می تواند سلسله مراتب قدرت و مسئولیت ها را به طور شفاف مشخص کند، ولی در عین حال، برخی روابط غیررسمی که در سازمان وجود دارند، معمولاً در این نمودار نشان داده نمی شوند.

### صف و ستاد

سازمان ها به طور کلی به دو بخش تقسیم می شوند:

**الف) واحدهای صفی:** واحدهایی که به طور مستقیم با اهداف سازمان در ارتباط هستند و وظایف اصلی سازمان را انجام می دهند.

**ب) واحدهای ستادی:** واحدهایی که به طور غیرمستقیم از واحدهای صفی حمایت می کنند، مانند واحدهای مالی یا منابع انسانی. این واحدها به سازمان کمک می کنند تا عملکرد بهتری داشته باشد و از بروز مشکلات در واحدهای صفی جلوگیری کنند.

استفاده از واحدهای تخصصی در سازمان های بزرگ تر می تواند به افزایش کارایی و تخصص کمک کند، ولی ممکن است منجر به کاهش اقتدار در واحدهای صفی یا ایجاد مشکلات در هماهنگی بین واحدها شود (بارتول و مارتین، ۱۹۹۴).

### انواع واحدهای ستادی

واحدهای ستادی به طور کلی به سه نوع تقسیم می شوند:

۱. **ستاد شخصی:** این واحدها به طور مستقیم به مدیران اجرایی کمک می کنند و معمولاً وظایف آن ها شامل جمع آوری اطلاعات و مدیریت بحران ها است.

۲. **ستاد تخصصی:** این واحدها به طور اختصاصی وظایف خاصی مانند حسابداری یا منابع انسانی را بر عهده دارند.

۳. **ستاد عمومی:** این واحدها برای انجام امور گسترده تر به مدیران عالی کمک می کنند و ممکن است شامل واحدهایی مانند بازاریابی یا روابط کار باشند.

### تقسیم کار عمودی

در سازمان های بزرگ، تقسیم کار عمودی در سه سطح مختلف از مدیریت انجام می شود:

۱. مدیریت عالی

۲. مدیریت میانی

۳. مدیریت عملیاتی

هرچه سازمان بزرگ تر می شود، تعداد سطوح مدیریت نیز افزایش می یابد. در این فرآیند، حیطه نظارت و تمرکز مدیریتی در هر سطح اهمیت زیادی دارد. در ساختارهای متمرکز، تصمیمات در سطوح بالاتر گرفته می شود، در حالی که در سازمان های غیرمتمرکز، تصمیم گیری ها به سطوح پایین تر تفویض می شود.

### روندهای جدید در سازماندهی

برای افزایش اثربخشی سازماندهی در دنیای معاصر، چند روند مهم در سازمان ها مشاهده می شود:

۱. **کوتاه کردن خط فرمان:** با حذف سطوح مدیریتی اضافی، سازمان ها می توانند سریع تر به تهدیدات محیطی پاسخ دهند.

۲. **کاهش وحدت فرماندهی:** در این روند، سازمان ها به سمت استفاده از تیم های ترکیبی و ساختارهای افقی حرکت می کنند.

۳. **افزایش تفویض اختیار:** این روند به کارکنان این امکان را می دهد تا در فرآیند تصمیم گیری مشارکت کنند و خود را در موقعیت های مختلف حرفه ای به چالش بکشند.

## مقدمه

وظیفه سازماندهی و طراحی سازمان از جمله مهم ترین وظایف مدیران به شمار می آید، زیرا طراحی مناسب ساختار سازمانی می تواند انعطاف پذیری سازمان را در برابر تغییرات محیطی افزایش دهد و بر سایر وظایف مدیریتی تأثیرگذار باشد. برای مثال، مسائل رهبری در ساختارهای ساده کاملاً متفاوت از مسائل رهبری در ساختارهای پیچیده و بوروکراتیک هستند. بنابراین، تغییرات ساختاری همیشه با حساسیت و دقت بالایی باید انجام شوند، زیرا این تغییرات تأثیرات گسترده ای بر کارکردهای سازمان خواهند داشت.

## فراگرد سازماندهی رسمی

نظریه پردازان کلاسیک بر این باور بودند که هرچه وظایف و مسئولیت ها دقیق تر تعریف شوند، کارایی سازمان نیز افزایش خواهد یافت. در این دیدگاه، فرآیند سازماندهی باید طی مراحل منظم و با رعایت اصول خاصی انجام گیرد. نظریه های کلاسیک معمولاً شامل چهار مرحله اصلی برای سازماندهی بودند:

۱. **تقسیم بندی افقی:** تقسیم کلی سازمان به بخش های عمده، مانند طراحی وظایف و فعالیت ها و ایجاد واحدهای پشتیبانی.

۲. **تقسیم بندی عمودی:** ایجاد سلسله مراتب قدرت و اختیارات و تعیین روابط بین سطوح مختلف سازمانی.

۳. **ترکیب افقی:** ایجاد ارتباط و هماهنگی بین بخش های مختلف سازمان از طریق تدوین دستورالعمل ها و رویه های کاری.

۴. **جایابی کارکنان:** تعیین موقعیت کارکنان، شرایط احراز شغل ها و تدوین شرح وظایف.

این مراحل به طور کلی به دنبال ایجاد یک سازمان دقیقاً تعریف شده با روابط مشخص و مؤثر هستند.

## تقسیم بندی افقی و عمودی

در مراحل اول و دوم، سازمان بر اساس وظایف و ساختار قدرت تقسیم می شود. این تقسیم بندی افقی شامل تفکیک سازمان به واحدهای تخصصی و طراحی اداره ها است، در حالی که تقسیم بندی عمودی به ایجاد سلسله مراتب قدرت و تعیین مسئولیت ها و روابط میان مدیران و کارکنان می پردازد. به طور کلی، در این فرآیند، تأکید بر طراحی دقیق سلسله مراتب و روابط رئیس و مرئوس است تا کارایی و هماهنگی در سازمان افزایش یابد.

## ترکیب افقی و جایابی کارکنان

در مراحل سوم و چهارم، پس از تقسیم کار و تعیین مسئولیت ها، باید اقداماتی برای هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان صورت گیرد. ترکیب افقی به ایجاد سازوکارهای لازم برای هماهنگی و تعامل بین بخش های مختلف سازمان اشاره دارد. در این مرحله، همچنین نیاز است که شرح وظایف کارکنان تدوین و شرایط احراز شغل ها به طور دقیق مشخص شود.

## طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سنتی



در فرآیند طراحی واحدهای سازمانی، سازمان ها به شیوه های مختلفی می توانند فعالیت های خود را تقسیم بندی کنند. این تقسیم بندی ها بر اساس معیارهای مختلفی از جمله وظایف سازمان، محصولات، فرآیندها، نواحی جغرافیایی و حتی مشتریان صورت می گیرد. این دسته بندی ها می توانند به شیوه های مختلف انجام شوند، اما در نهایت هدف از این کار، افزایش هماهنگی و کارایی در سازمان است.

### سازماندهی بر مبنای وظیفه

در این روش، سازمان بر اساس وظایف اصلی خود مانند تولید، بازاریابی، حسابداری و نظایر آن تقسیم می شود. این روش یکی از قدیمی ترین و رایج ترین شیوه های سازماندهی است که مزایای زیادی از جمله ساده بودن و افزایش کارایی در انجام وظایف تکراری دارد. همچنین به دلیل تمرکز بر تخصصی شدن هر بخش، امکان ارزیابی عملکرد هر واحد به راحتی وجود دارد.

#### مزایا:

- افزایش کارایی در کارهای تخصصی و تکراری
- افزایش سطح تخصص و توان کارکنان
- آسان تر شدن آموزش نیروی انسانی

#### معایب:

- کاهش انعطاف پذیری در مواجهه با تغییرات محیطی
- مشکلات در هماهنگی بین واحدها و ایجاد تضاد بین آن ها
- دشواری در ارزیابی عملکرد در مواردی که فعالیت ها به هم وابسته هستند

### سازماندهی بر مبنای محصول

در این روش، سازمان بر اساس محصولات و خدمات خود تقسیم بندی می شود. هر واحد مسئول یک محصول خاص است و تمام فرآیندهای مربوط به تولید، بازاریابی و فروش آن محصول را انجام می دهد. این روش به ویژه برای سازمان هایی که تنوع محصولات بالایی دارند، مناسب است.

#### مزایا:

- استقلال بیشتر برای هر واحد و تمرکز بر سودآوری
- امکان ارزیابی عملکرد هر واحد به طور جداگانه
- بهبود هماهنگی میان بخش های مختلف مرتبط با هر محصول

#### معایب:

- افزایش تعداد واحدها و نیاز به مدیران بیشتر
- دشواری در هماهنگی میان واحدهای مختلف

- کاهش کارایی در ارائه خدمات تخصصی به صورت متمرکز

### سازماندهی بر مبنای فراگرد

در این روش، فعالیت ها بر اساس فرآیندهای تولید یا وظایف خاص گروه بندی می شوند. این شیوه معمولاً در سازمان هایی که دارای فرآیندهای مشخص و متمرکز برای تولید کالا یا ارائه خدمات هستند، استفاده می شود.

### سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی

در سازمان هایی که در مکان های مختلف پراکنده اند، این روش می تواند مفید باشد. در این روش، سازمان بر اساس نواحی جغرافیایی تقسیم می شود و هر ناحیه تحت نظر یک مدیر قرار می گیرد. این روش برای سازمان هایی که نیاز به توجه به مسائل محلی دارند، مؤثر است.

#### مزایا:

- تسهیل مدیریت مسائل محلی
- بهبود هماهنگی و استفاده بهتر از منابع محلی

#### معایب:

- نیاز به تعداد بیشتری نیروی انسانی ماهر
- دشواری در کنترل و هماهنگی در سطح سازمانی

### سازماندهی بر مبنای نوع مشتری

در این روش، فعالیت های سازمان بر اساس نوع مشتری تقسیم بندی می شود. این روش به ویژه در سازمان هایی که با مشتریان مختلف و نیازهای متنوع سروکار دارند، استفاده می شود.

#### مزایا:

- افزایش رضایت مشتریان و توجه بیشتر به نیازهای آن ها
- بهبود مهارت کارکنان در برخورد با مشتریان

#### معایب:

- دشواری در هماهنگی میان بخش های مختلف سازمان
- نیاز به منابع انسانی بیشتر برای رسیدگی به مشتریان مختلف

### سازماندهی بر مبنای نوع بازار

این روش شامل تقسیم بندی سازمان بر اساس بازارها و مجاری ارتباطی با بازار است. در این روش، سازمان به طور ویژه به بازارهای مختلف توجه می کند و فعالیت ها به منظور جذب مشتریان آن بازارها برنامه ریزی می شود.

#### مزایا:

- تمرکز بیشتر بر بازارها و جذب مشتریان

- تسهیل توسعه فعالیت های بازاریابی

#### معایب:

- دشواری در تمرکز بر تولید و سودآوری
- مشکل در تعیین قیمت تمام شده و هزینه یابی

#### سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت

در این روش، سازمان بر اساس زمان فعالیت ها تقسیم بندی می شود، مانند استفاده از کارکنان به صورت نوبتی. این شیوه معمولاً در سازمان هایی که نیاز به کار در ساعات مختلف دارند، استفاده می شود.

#### معایب:

- افزایش هزینه در ساعات نوبت های غیررسمی
- دشواری در نظارت بر فعالیت های کارکنان در نوبت های مختلف

#### طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش پویا و استفاده از الگوهای ترکیبی

در بسیاری از سازمان ها، به ندرت از یک روش واحد برای سازماندهی همه سطوح استفاده می شود. در واقع، سازمان ها به طور معمول ترکیبی از روش های مختلف سازماندهی را به کار می گیرند تا به بهترین نحو با نیازهای متغیر و چالش های محیطی خود سازگاری پیدا کنند. این نگرش پویا و استفاده از الگوهای ترکیبی به سازمان ها کمک می کند تا ساختارهایی منعطف تر و کارآمدتر ایجاد کنند.

#### مقایسه ساخت های سنتی سازماندهی بر مبنای وظیفه و محصول

سازماندهی بر مبنای وظیفه معمولاً برای سازمان های کوچک مناسب تر است، چراکه این ساختار باعث می شود که تمامی فعالیت ها بر اساس وظایف تخصصی و تقسیم کار انجام گیرد. در سازمان های بزرگ تر و پیچیده تر، ساختار مبتنی بر وظیفه ممکن است باعث بروز مشکلاتی مانند بوروکراسی های پیچیده شود که هماهنگی بین بخش های مختلف را دشوار می سازد. در این شرایط، سازماندهی بر مبنای محصول یا پروژه به عنوان یک روش جایگزین معرفی می شود که به بخش ها استقلال بیشتری می دهد و موجب بهبود هماهنگی و کنترل می شود.

سازماندهی بر مبنای وظیفه به طور معمول در سازمان های کوچک با تعداد کم کارکنان عملکرد بهتری دارد، اما در سازمان های بزرگ با شعبات مختلف و خطوط تولید متنوع، این ساختار می تواند منجر به افزایش پیچیدگی ها و مشکلات هماهنگی شود. به ویژه در سازمان های بزرگ، ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف، نظیر تیم های فنی، فروش و بازاریابی، به چالش های اساسی تبدیل می شود. در این موارد، سازماندهی بر مبنای محصول معمولاً ترجیح داده می شود زیرا هر واحد سازمانی می تواند بر روی یک محصول خاص تمرکز کند و هماهنگی در سطوح پایین تر سازمان امکان پذیر خواهد بود.

#### نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی

نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی به این معناست که باید الگوهای سازمانی بر اساس شرایط خاص و متغیر محیطی، فنی و استراتژیک سازمان طراحی شوند. این نگرش باعث می شود که سازمان ها ساختارهایی منعطف و کارآمد به وجود آورند که بتوانند به سرعت با تغییرات محیطی و چالش های جدید سازگار شوند.

### سازماندهی بر مبنای پروژه

در سازماندهی بر مبنای پروژه، کل سازمان به گروه های مستقل تقسیم می شود که هر کدام مسئول یک پروژه خاص هستند. این روش به ویژه در صنایع پیچیده مانند هواپیماسازی موفق بوده است. در این مدل، هر پروژه مدیر ویژه ای دارد که مسئول تمامی فعالیت ها و هماهنگی ها در آن پروژه است. این ساختار باعث کاهش مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله مراتب طولانی می شود و مسئولیت پذیری را به وضوح برای هر پروژه مشخص می کند.

### سازماندهی خزانه ای (ماتریسی)

سازماندهی خزانه ای (یا ماتریسی) ترکیبی از سازماندهی بر مبنای وظیفه و محصول است. در این مدل، کارکنان تحت دو سرپرستی قرار می گیرند: یکی سرپرستی بر اساس تخصص یا وظیفه و دیگری بر اساس پروژه یا محصول. این نوع سازماندهی معمولاً برای سازمان های بزرگ و پیچیده مناسب است که به مهارت های فنی و تخصصی زیادی نیاز دارند.

### سازماندهی با گروه های متداخل

این نوع سازماندهی به عنوان یک سیستم تعاملی اثربخش شناخته می شود. در آن، اعضای گروه ها می توانند هم زمان در چندین گروه مختلف نقش های متفاوتی ایفا کنند. این ساختار، که به ویژه در سازمان های پیچیده و پویایی که نیاز به همکاری و تبادل اطلاعات بین بخش ها دارند، مفید است، می تواند زمینه ساز افزایش ارتباطات و تبادل دانش در سراسر سازمان باشد.

### تحول در روش های سازماندهی و تنظیم ساختار

با پیچیده تر شدن محیط ها و ضرورت سازگاری بیشتر با تغییرات، سازمان ها نیاز به ساختارهایی دارند که بتوانند به سرعت و با انعطاف پذیری بالا به چالش ها و تحولات پاسخ دهند. این نیازها به پیدایش ساختارهای جدید مانند تیمی و شبکه ای منجر شده است.

### ساختار تیمی

در ساختار تیمی، از تیم های مرکب از اعضای مختلف بخش ها و تخصص ها استفاده می شود. این تیم ها می توانند به صورت دائمی یا موقت تشکیل شوند و هدف از ایجاد آنها، افزایش همکاری و حل مسائل به صورت گروهی است.

### ساختار شبکه ای

در ساختار شبکه ای، یک هسته مرکزی مسئولیت هماهنگی با واحدهای خارجی و تأمین کنندگان خدمات را بر عهده دارد. این ساختار به سازمان ها این امکان را می دهد که فعالیت های خود را از طریق شبکه های الکترونیکی و ائتلاف های استراتژیک انجام دهند.

سازمان‌هایی که به نشر دستاوردهای فکری و جذب مشاوره‌های تخصصی توجه دارند، معمولاً به سازمان‌های مجازی با مراکز دانش تبدیل می‌شوند. این سازمان‌ها به جای استفاده از ساختارهای رسمی و متمرکز، از سیستم‌های الکترونیکی برای تعامل با مراکز دانش و متخصصان استفاده می‌کنند.

### عوامل اقتضایی و طراحی سازمانی

طراحی سازمانی به عنوان فرآیندی پویا باید بر اساس نیازها و شرایط خاص سازمان، اهداف و راهبردهای آن، ویژگی‌های محیطی، فناوری‌های مورد استفاده و منابع انسانی آن، تنظیم شود. نگرش اقتضایی به طراحی سازمان به این معناست که ساختار باید انعطاف‌پذیر و پاسخگو به شرایط مختلف باشد و به بهترین شکل از منابع استفاده کند. به طور کلی، عوامل مختلفی بر شکل‌گیری ساختار سازمانی تأثیر می‌گذارند که در ادامه به بررسی آنها پرداخته می‌شود.

**۱. راهبرد (استراتژی):** راهبرد یا استراتژی سازمان تأثیر عمده‌ای بر طراحی ساختار سازمانی دارد. ساختار سازمان باید به گونه‌ای باشد که از اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان پشتیبانی کند. مطالعات چندلر در این زمینه حاکی از آن است که ساختار تابع استراتژی است؛ به این معنا که تغییر در استراتژی سازمانی منجر به تغییرات در ساختار سازمانی خواهد شد. برای مثال:

- **راهبرد ثبات:** در سازمان‌هایی که هدفشان ثبات است و تغییرات محیطی پیش‌بینی می‌شوند، ساختار سازمان باید به صورت بوروکراتیک و مکانیکی طراحی شود. این سازمان‌ها از ساختارهایی با روابط کاملاً تعریف شده بهره می‌برند و کارکردهای عملیاتی آن‌ها نسبت به تغییرات خارجی مقاوم است.

- **راهبرد رشد:** در سازمان‌هایی که به رشد و توسعه سریع می‌پردازند، معمولاً با تغییرات بیشتر و پیچیدگی‌های بیشتر در محیط مواجه هستند. بنابراین، به ساختارهایی انعطاف‌پذیرتر و غیرمتمرکز نیاز دارند تا بتوانند به طور مؤثر به تحولات محیطی پاسخ دهند.

**۲. فناوری:** فناوری، که شامل ترکیب دانش، تجهیزات و روش‌ها برای تبدیل منابع ورودی به خروجی‌ها است، از دیگر عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی می‌باشد. نوع و پیچیدگی فناوری‌ها تأثیر زیادی بر طراحی ساختار سازمان دارد. مطالعات وودوارد نشان داد که تناسب بین فناوری و ساختار سازمانی ضروری است. فناوری‌ها می‌توانند به سه دسته تقسیم شوند:

- **تولید در مقیاس کوچک:** در این نوع تولید که به تولیدات سفارشی و خاص اشاره دارد، معمولاً سازمان‌ها به ساختارهای منعطف‌تر نیاز دارند که به کارکنان با مهارت بالا اجازه دهند تا کارهای خاص و سفارشی را انجام دهند.

- **تولید انبوه:** این نوع تولید نیاز به استفاده از تجهیزات پیچیده و دستورالعمل‌های دقیق دارد. بنابراین، سازمان‌هایی که از این فناوری استفاده می‌کنند، از ساختارهای مکانیکی با سطوح مدیریتی بیشتر بهره می‌برند.

- **تولید در فرآیند مستمر:** سازمان‌هایی که از این نوع فناوری استفاده می‌کنند معمولاً دارای سیستم‌های خودکار و نیروی انسانی کم‌تری هستند و به ساختارهای ساده و کم‌تعدادتری نیاز دارند.

**۳. محیط:** محیط سازمانی به عوامل بیرونی گفته می شود که بر عملکرد و ساختار آن تأثیر می گذارند. این عوامل می توانند شامل شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، و رقابتی باشند. به ویژه از حیث میزان ثبات یا ناپایداری محیطی، طراحی سازمان باید متناسب با شرایط محیطی صورت گیرد:

- **محیط پایدار:** در چنین محیط هایی که تحولات به طور قابل پیش بینی است، سازمان ها می توانند ساختارهای پایدار و مکانیکی تری را اتخاذ کنند.

- **محیط ناپایدار:** در محیط هایی که با تغییرات و عدم اطمینان زیادی مواجه هستند، سازمان ها به ساختارهای انعطاف پذیرتر و ارگانیکی تر نیاز دارند که بتوانند به سرعت به تغییرات پاسخ دهند.

**۴. اندازه و چرخه حیات سازمان:** اندازه سازمان، معمولاً بر اساس تعداد کارکنان آن اندازه گیری می شود و تأثیر زیادی بر طراحی ساختار دارد. سازمان های بزرگ تر معمولاً نیازمند ساختارهای پیچیده تری هستند. علاوه بر اندازه، چرخه حیات سازمان نیز اهمیت دارد. سازمان ها معمولاً در مراحل مختلف رشد خود تغییرات ساختاری را تجربه می کنند:

- **مرحله تولد:** در این مرحله، سازمان ها کوچک و ساده هستند و بیشتر تحت نظارت مستقیم بنیان گذار یا مدیر عالی قرار دارند.

- **مرحله جوانی:** سازمان ها رشد کرده و نیاز به تقسیم وظایف و توسعه ساختار پیدا می کنند.

- **مرحله میانسالی:** در این مرحله، سازمان ها پیچیده تر می شوند و نیاز به ساختارهای پیچیده تری دارند که بتوانند کارکردهای مختلف را هماهنگ کنند.

- **مرحله بلوغ:** سازمان به بلوغ می رسد و ساختار معمولاً مکانیکی می شود. در این مرحله، خطر رکود و از دست دادن نوآوری وجود دارد که باید از طریق اصلاحات و حفظ خلاقیت مدیریت شود.

**۵. قدرت و توان کنترل:** قدرت در سازمان به توان افراد در تأثیرگذاری بر تصمیم گیری ها و جریان اطلاعات اشاره دارد. قدرت می تواند از موقعیت شغلی، تخصص، یا نزدیکی به مرکز قدرت ناشی شود. نوع اختیار در سازمان (اختیار صفی، ستادی و کارکردی) بر نحوه طراحی ساختار تأثیر می گذارد:

- **اختیار صفی:** مدیران صفی مستقیماً مسئولیت نظارت و هدایت کارکنان تحت امر خود را دارند.

- **اختیار ستادی:** اختیار مشورتی است که به مدیران ستادی برای ارائه مشورت به مدیران صفی داده می شود.

- **اختیار کارکردی:** مدیران کارکردی می توانند بر واحدهایی که به طور مستقیم تحت سرپرستی شان نیستند، نظارت کنند.

**۶. منابع انسانی:** منابع انسانی سازمان یکی از عوامل کلیدی در طراحی ساختار است. سازمان ها باید ساختارهایی طراحی کنند که هم زمان با نیاز به ثبات و نوآوری سازگاری داشته باشند. منابع انسانی نه تنها در تخصیص وظایف و مسئولیت ها، بلکه در ایجاد انگیزه و نوآوری در سازمان نقش حیاتی دارند. سازمان ها باید به گونه ای طراحی شوند که از کارایی بالای کارکنان حمایت کرده و فرصت های نوآوری را فراهم کنند. برای این منظور، استفاده از ساختارهای ارگانیکی، تیمی و ایجاد واحدهای مستقل برای نوآوری پیشنهاد می شود.



پس از طراحی واحدهای سازمانی و تقسیم وظایف میان بخش ها و اداره ها، کارکرد موفق سازمان به شدت به هماهنگی میان این واحدها بستگی دارد. در واقع، بدون هماهنگی صحیح، احتمال بروز تأخیر و اتلاف منابع در پروژه ها و برنامه ها افزایش می یابد و سازمان ممکن است با ناکامی مواجه شود. برای موفقیت در هماهنگی، استفاده از سازوکارهای مناسب برای ارتباط میان اجزای مختلف سازمان ضروری است

### مفهوم هماهنگی

هماهنگی فرآیندی است که در آن اجزای مختلف یک سازمان به طور مؤثر برای دستیابی به هدف های مشترک ترکیب می شوند. این امر با استفاده از سازوکارهای ساختاری و رفتاری صورت می گیرد که سازمان را قادر می سازد تا واحدهای مختلف خود را به هم پیوند دهد و هدف های سازمانی را تحقق بخشد.

### تفکیک و ترکیب در سازمان

در فرآیند سازماندهی، تفکیک (تقسیم کار و تخصصی سازی) و ترکیب (ایجاد هماهنگی میان بخش ها) دو اصل کلیدی به شمار می آیند. تفکیک سازمانی، که به معنای تقسیم وظایف به واحدهای تخصصی تر است، می تواند به کارایی بیشتر کمک کند، اما بدون ترکیب صحیح و ایجاد هماهنگی میان این واحدها، ممکن است از کارایی کلی سازمان کاسته شود.

### نیروهای هماهنگی در مقابل نیروهای تفکیک

بین نیروهایی که به تفکیک وظایف و بخش بندی تأکید دارند و نیروهایی که به هماهنگی و ارتباط بین واحدها توجه دارند، همیشه نوعی تعادل وجود دارد. در برخی مواقع، تأکید بر تفکیک ضروری است، اما در مواقعی دیگر، برای پاسخ به نیازهای پیچیده و متغیر، هماهنگی و ترکیب اولویت پیدا می کند. این تعادل در موقعیت های مختلف تغییر می کند و بستگی به نیازهای سازمان و شرایط محیطی دارد.

### سازوکارهای هماهنگی

برای هماهنگ ساختن خرده سیستم های یک سازمان، از سازوکارهای مختلفی استفاده می شود. این سازوکارها می توانند به صورت عمودی (از بالا به پایین) یا افقی (در میان واحدهای مختلف) عمل کنند. به طور معمول، وقتی تفکیک میان واحدها کم است، استفاده از سازوکارهای هماهنگی عمودی همچون تدوین قواعد و رویه ها مؤثر است. در سازمان هایی که تفکیک زیاد است، هماهنگی از طریق ارتباطات افقی و استفاده از گروه های ضربت، تیم های کاری و ساختارهای ماتریسی اهمیت پیدا می کند.

### اصول ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی در سازمان، سه اصل مهم وجود دارد:

- اصل وحدت فرماندهی: هر کارمند باید فقط به یک مدیر گزارش دهد تا از بروز تداخل در دستورات جلوگیری شود.

- **اصل خط فرمان:** همه ی ارتباطات رسمی در سازمان باید از مسیرهای مشخص و سلسله مراتبی عبور کنند.
- **اصل حیطه نظارت:** تعداد کارکنانی که به یک مدیر گزارش می دهند نباید زیاد باشد تا مدیر بتواند به طور مؤثر نظارت و هماهنگی کند.

### عوامل مؤثر بر حیطه نظارت

حیطه نظارت به تعداد کارکنانی اطلاق می شود که یک مدیر مستقیماً بر آن ها نظارت دارد. اندازه و ویژگی های سازمان، پیچیدگی وظایف، و ویژگی های شخصی مدیر از جمله عوامل تعیین کننده حیطه نظارت هستند. به طور معمول، مدیران باید حیطه نظارت محدودی داشته باشند تا قادر به هماهنگ سازی و نظارت بر عملکرد کارکنان باشند.

### هماهنگی و فناوری

فناوری نیز تأثیر عمده ای بر هماهنگی در سازمان ها دارد. نوع فناوری و وابستگی های موجود در فرآیند تولید و خدمات، تعیین کننده نیاز به هماهنگی میان واحدهای مختلف است. فناوری های مختلف موجب ایجاد انواع وابستگی های درونی میان واحدهای سازمان می شوند، از جمله وابستگی های مجموعه ای، ترتیبی و طرفینی. هر یک از این وابستگی ها نیاز به هماهنگی متفاوتی دارند، به طوریکه در وابستگی های ترتیبی یا طرفینی، هماهنگی به مراتب پیچیده تر از وابستگی های مجموعه ای است.

### هدف از ایجاد هماهنگی

ایجاد هماهنگی در سازمان ها می تواند برای اهداف مختلفی صورت گیرد:

۱. پیش بینی و مقابله با مسائل آینده.
۲. رفع نقایص و بهبود سیستم.
۳. حفظ نظم موجود در سازمان.
۴. بهبود کارایی و عملکرد بخش ها.

### سازوکارهای هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی، می توان از چندین سازوکار مختلف استفاده کرد که به صورت رسمی یا غیررسمی برنامه ریزی می شوند. برخی از این سازوکارها شامل هماهنگی غیررسمی، هماهنگی رسمی برنامه ریزی شده، و هماهنگی از طریق افراد و گروه ها هستند. در سازمان هایی که پیچیدگی بیشتری دارند، استفاده از گروه های کاری دائمی یا موقت می تواند مؤثر باشد.

### سبک های سازماندهی و هماهنگی

سبک های مختلف سازماندهی و هماهنگی بر اساس اقتضائات محیطی و نیازهای داخلی سازمان تعیین می شوند. سه سبک اصلی سازماندهی عبارتند از:

۱. **سبک بوروکراتیک محافظه کار:** که تأکید بر مستندسازی، تخصص گرایی و استانداردسازی رویه ها دارد.

۲. **سبک مشارکتی لیبرال مآب:** که بر کاهش رسمیت و استفاده از روش های غیررسمی تأکید دارد.

۳. **سبک میانه رو:** که ترکیبی از ویژگی های هر دو سبک فوق را به کار می برد.

با نگرش اقتضایی، برای هر سازمان بسته به شرایط خاص آن باید از روش های مناسب هماهنگی و سازماندهی استفاده شود تا بیشترین کارایی و هماهنگی حاصل گردد. این رویکرد به مدیران این امکان را می دهد که با توجه به شرایط موجود، تصمیمات بهتری برای سازمان خود اتخاذ کنند.

## فصل ۱۰- مدیریت منابع انسانی

### مقدمه

مدیریت منابع انسانی به مجموعه ای از فعالیت های متنوع شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پرانرژی اطلاق می شود. این فرآیند به مسئولیت مدیران در تجهیز سازمان با کارکنان توانمند و بهره برداری مؤثر از استعدادهای آنان اشاره دارد. از نظر برخی صاحب نظران، موفقیت سازمان در گرو انتخاب و قرار دادن افراد مناسب در جایگاه های مناسب است. فرآیند مدیریت منابع انسانی به سه مرحله عمده تقسیم می شود: جذب نیروی کار توانمند، پرورش نیروی کار و نگهداری آن ها در سازمان.

### فرآیند مدیریت منابع انسانی

گستره وظایف مدیریت منابع انسانی از کارمندیابی و استخدام فراتر رفته و شامل مراحل پیش بینی، انتخاب، راهنمایی، ارتقا، گردش شغلی و ترک خدمت است. این فرآیند در واقع چرخه ای است که از جذب افراد مناسب شروع و با خروج آن ها از سازمان پایان می یابد. در طی این چرخه، سازمان باید به طور پیوسته نیازهای خود را شناسایی کرده و برای جذب و پرورش نیروی انسانی اقدام کند.

### جذب نیروی کار

برای جذب نیروی انسانی، سازمان باید پیش بینی کند که چه تعداد نیروی کار و با چه مهارت هایی نیاز دارد. سپس، با استفاده از روش های مختلف مانند درج آگهی استخدام و مراجعه به مؤسسات کاریابی، باید به جلب داوطلبان اقدام کند. در این مرحله، سازمان به دنبال یافتن افراد با استعداد است که بتوانند در آینده نیازهای سازمان را برآورده کنند.

### انتخاب نیروی کار

پس از جذب نیروی انسانی، باید انتخابی صورت گیرد که بر اساس نیازهای سازمان باشد. انتخاب نیروی کار مستلزم ارزیابی دقیق از مهارت ها، ویژگی های شخصیتی و تناسب افراد با فرهنگ سازمان است. در این مرحله، سازمان با استفاده از روش های مختلف ارزیابی مانند مصاحبه، آزمون های شغلی و ارزیابی های روان شناختی، افرادی را انتخاب می کند که توانایی بهتری برای ایفای نقش در سازمان دارند.

### پرورش نیروی انسانی

پس از استخدام، کارکنان باید از طریق برنامه های آموزشی و راهنمایی به آگاهی کامل از وظایف خود و انتظارات سازمان برسند. این مرحله شامل فرآیندهای توجیهی و آشنایی با شغل است که به کارکنان کمک می کند تا در کار خود موفق شوند و به اهداف سازمانی برسند.

### حرکت شغلی

در این مرحله، کارکنان به منظور پیشرفت در شغل خود از طریق ارتقا، انتقال و آموزش های مستمر به حرکت در می آیند. این حرکت ها به سازمان کمک می کند تا منابع انسانی خود را در مسیرهای مختلف پرورش داده و به اهداف بلندمدت دست یابد.

### ترک خدمت و انفصال

آخرین مرحله در فرآیند مدیریت منابع انسانی مربوط به ترک خدمت کارکنان است. ترک خدمت ممکن است به دلایل مختلفی مانند بازنشستگی، انتقال به شغل های دیگر یا اخراج باشد. در این مرحله، سازمان باید به طور مؤثر منابع انسانی خود را مدیریت کند و از هرگونه اختلال در فرآیند کاری جلوگیری کند.

### برنامه ریزی منابع انسانی

مدیران باید به طور مداوم نیازهای نیروی انسانی سازمان را پیش بینی کرده و برای تأمین این نیازها از داخل یا خارج سازمان برنامه ریزی کنند. برنامه ریزی منابع انسانی به مدیران کمک می کند تا به طور مؤثر نیروی انسانی مورد نیاز خود را شناسایی کرده و از آن به بهترین نحو استفاده کنند. این فرآیند شامل تجزیه و تحلیل شغل ها، ارزیابی منابع انسانی موجود و پیش بینی منابع مورد نیاز برای آینده است.

### پرورش مدیران و مهارت های مدیریتی

مدیران باید مهارت های فنی، انسانی و ادراکی را برای موفقیت در سازمان های بزرگ به دست آورند. مهارت فنی به توانایی استفاده از علم، فنون و تجهیزات تخصصی اشاره دارد، مهارت انسانی به توانایی کار با کارکنان و استفاده از آنان برای انجام وظایف محوله، و مهارت ادراکی به توانایی درک پیچیدگی های سازمان و جایگاه خود در آن اشاره دارد. مدیران با پیشرفت در سطوح سازمانی باید بیشتر به مهارت های ادراکی نیاز داشته باشند تا بتوانند مسائل پیچیده سازمانی را تجزیه و تحلیل کنند و تصمیمات استراتژیک بگیرند.

### فصل یازدهم- مدیریت بازار و بسیج منابع سازمانی

#### مقدمه

بسیج منابع و امکانات سازمانی شامل مواردی چون بازاریابی، تأمین سرمایه، مواد و تجهیزات فنی، و استفاده از منابع حقوقی است. این فرآیندها به منظور دستیابی به اهداف سازمانی و تأمین نیازهای مختلف آن انجام می شود. در این فصل، چهار بخش اصلی مدیریت بازار، مدیریت مالی، مدیریت پشتیبانی و استفاده از منابع حقوقی بررسی می شوند.

#### مدیریت بازار

مدیریت بازار عبارت است از تجزیه و تحلیل عوامل بازار و برنامه ریزی برای کسب سطح مطلوبی از معاملات. این فرآیند شامل تجزیه و تحلیل نیازهای مصرف کنندگان و شناسایی تقاضاهای موجود برای تصمیم گیری درباره نوع کالا، قیمت گذاری، مجاری ارتباطی و شیوه های توزیع است. مدیر بازاریابی باید تقاضای بازار را به نحوی تنظیم کند که اهداف سازمان به بهترین نحو تحقق یابد. انواع تقاضاها شامل تقاضای منفی، فقدان تقاضا، تقاضای پنهان، کاهش تقاضا، تقاضای نامنظم و متعادل هستند که در هر کدام مدیر بازاریابی باید تدابیر خاصی اتخاذ کند.

### مدیریت مالی

مدیریت مالی به کنترل جریان نقدینگی و نظارت بر تعهدات مالی سازمان پرداخته و یکی از ارکان اساسی برای حفظ سلامت مالی سازمان محسوب می شود. این فرآیند شامل چهار جنبه است: امور مالی عمومی، سرمایه گذاری و اوراق بهادار، امور مالی بین المللی، و مؤسسات مالی و پولی. مدیران مالی باید بر جریان های مالی سازمان نظارت کنند تا قادر به انجام تعهدات خود به موقع باشند. وظایف مدیران مالی شامل کنترل نقدینگی، افزایش سودآوری، مراقبت از اموال و دارایی ها است. مدیران مالی مسئول پیش بینی جریان نقدی، شناسایی منابع مالی جدید، و کنترل هزینه ها و بازده هستند.

### مدیریت پشتیبانی

مدیریت پشتیبانی به تأمین مواد، نگهداری تجهیزات، حمل و نقل، و سایر خدمات پشتیبانی برای بهبود کارایی سازمان پرداخته و نقش حیاتی در فراهم کردن منابع مورد نیاز برای فعالیت های اصلی سازمان ایفا می کند. در این بخش، تأمین فضا و مکان های مناسب برای انجام کار، حمل و نقل، انبارداری، کنترل موجودی و تأمین مواد مورد نیاز سازمان مورد توجه قرار می گیرد. در نظام های پیچیده و پیشرفته، مدیریت پشتیبانی به بهبود روحیه کارکنان و تسهیل انجام فعالیت های اصلی سازمان کمک می کند.

### استفاده از منابع حقوقی

مدیران باید از قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت های اداری و اقتصادی آگاهی داشته باشند، زیرا تصمیمات سازمانی تحت تأثیر محیط قانونی قرار دارند. نهادهای قانون گذار از طریق تدوین یا تغییر قوانین جدید، فرآیندهای مدیریتی را تحت تأثیر قرار می دهند. در این راستا، مدیریت حقوقی سازمان ها باید با استفاده از مشاوران حقوقی و آگاهی از قوانین موجود، چارچوب های مناسب برای تصمیم گیری و فعالیت های سازمانی فراهم کند. این فرآیند شامل نحوه انتخاب مدیران، تعیین اختیارات آنان، و نظارت بر عملکرد آنان بر اساس قوانین است.

### فصل دوازدهم - مبانی رهبری

#### مقدمه

رهبری و هدایت کارکنان از عناصر اساسی موفقیت در هر سازمان به شمار می آید. برخی صاحب نظران علم مدیریت موفقیت هر مدیر را به توانایی او در هدایت نیروی انسانی بستگی می دهند. در این راستا، مدیریت را انجام کار از طریق دیگران برای تحقق اهداف سازمانی می دانند. شیوه های رهبری و مدیریت تحت تأثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارند و ساختار فرهنگی

هر جامعه می تواند تأثیر زیادی بر رفتار و تصمیمات مدیریتی داشته باشد. در این فصل، به مبانی رهبری، نظریات مختلف، سبک های رهبری و رویکردهای اقتضایی در رهبری پرداخته می شود.

### رهبری چیست؟

رهبری را می توان به عنوان تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تعریف کرد. این فرآیند به واسطه رهبری، انگیزش و برقراری ارتباطات صورت می گیرد. در حالی که برخی رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می دانند، دیگران آن را فراتر از مدیریت و به عنوان نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف مشترک می شمارند. در رهبری، هیچ سلسله مراتبی مطرح نیست؛ بلکه مهم توانایی فرد در اعمال نفوذ است.

### رویکردهای عمده در مطالعات رهبری

مطالعات مختلف رهبری به سه زمینه اصلی تقسیم می شوند:

۱. خصوصیات و صفات ویژه رهبری

۲. رفتار رهبری

۳. رهبری اقتضایی

### خصوصیات و صفات ویژه رهبری

برخی از محققان معتقدند که رهبران از صفات ویژه ای برخوردارند که آنان را از سایر افراد متمایز می کند. از جمله این صفات می توان به هوش، بیان رسا، بلوغ فکری، وسعت نظر، و انگیزه موفقیت اشاره کرد. این صفات باعث می شود که رهبر قادر باشد دیگران را تحت تأثیر قرار دهد و به اهداف مشترک دست یابد. با این حال، پژوهش ها نشان می دهند که رهبران از نظر خصوصیات و صفات به طور معمول با سایر افراد تفاوت های عمده ای ندارند و برتری آنان از پانزده درصد بیشتر نمی شود.

### رفتار رهبری

در مطالعات رفتار رهبری، دو نوع رفتار اصلی شناسایی شده اند:

۱. **رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه:** در این نوع رهبری، رهبر به طور مستقیم و شفاف دستور می دهد که کارکنان چه کارهایی را انجام دهند.

۲. **رفتار مبتنی بر روابط انسانی:** در این نوع، رهبر بیشتر بر برقراری روابط مثبت با کارکنان تأکید دارد و سعی می کند محیطی حمایتی و هم راستا با نیازهای انسانی ایجاد کند.

این رفتارها معمولاً تحت تأثیر نگرش رهبر به منشأ قدرت رهبری و طبیعت انسان ها قرار دارند. به عنوان مثال، رهبرانی که قدرت خود را ناشی از مقام خود می دانند و کارکنان را موجوداتی تنبل و غیرقابل اعتماد می پندارند، تمایل به استفاده از رفتار آمرانه دارند. در حالی که رهبرانی که قدرت خود را از حمایت کارکنان می دانند، رفتار انسان گرایانه تری از خود نشان می دهند.



## سبک سنج مدیریت

بلیک و موتن یک مدل برای سنجش سبک های رهبری معرفی کردند که در آن دو محور اصلی «توجه به وظیفه» و «توجه به کارکنان» قرار دارند. این مدل ۸۱ حالت ترکیبی از سبک های رهبری را توصیف می کند که در چهار گوشه شبکه آن ویژگی های مختلفی از رهبری، مانند تمرکز روی وظیفه یا کارکنان، قابل مشاهده است.

در حالت ۱/۱، کمترین تلاش برای انجام کار صورت می گیرد و فقط برای جلوگیری از آسیب به عضویت فرد در سازمان، تلاش می شود.

- در حالت ۱/۹، رهبر تمام توجه خود را به انجام وظایف و کارایی سازمان معطوف می کند.
- در حالت ۵/۵، توازنی بین حفظ روحیه کارکنان و انجام وظایف ایجاد می شود.
- در حالت ۹/۱، توجه به روابط انسانی بیشتر از انجام وظایف است و محیط دوستانه ای ایجاد می شود.
- در حالت ۹/۹، جوی صمیمی و دوستانه در سازمان برقرار می شود که به همکاری صمیمانه کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی کمک می کند.

## سیستم های مدیریت

لیکرت و همکارانش در تحقیقات خود چهار سیستم مدیریتی مختلف را شناسایی کرده اند:

- **سیستم یک:** مدیریتی آمرانه که در آن رفتار مدیران به کارکنان اعتماد ندارند و تمام تصمیم گیری ها از طریق سلسله مراتب به کارکنان ابلاغ می شود.
- **سیستم دو:** مدیر به کارکنان اعتماد دارد، اما برای انگیزش از تشویق و تنبیه استفاده می شود.
- **سیستم سه:** در این سیستم، روابط دو طرفه و متقابل برقرار است و ارتباطات میان مدیران و کارکنان با اعتماد و احترام همراه است.
- **سیستم چهار:** سیستم مشارکتی که در آن مدیر به کارکنان کاملاً اعتماد دارد و تصمیم گیری ها به طور گسترده در سراسر سازمان توزیع می شود.

## رهبری اقتضایی

رهبری اقتضایی به این مفهوم اشاره دارد که رفتار رهبری باید متناسب با شرایط خاص سازمان و کارکنان انتخاب شود. به عبارت دیگر، یک سبک رهبری ثابت و مناسب برای تمام شرایط وجود ندارد و باید بر اساس ویژگی های رهبر، پیروان و موقعیت، سبک مناسب را انتخاب کرد. این نظریه از سه عامل اصلی «رهبر»، «پیرو» و «موقعیت» پیروی می کند.

## نظریه رهبری اقتضایی فیدلر

فیدلر به منظور ارزیابی موفقیت رهبری، رابطه میان سبک رهبری و مطلوبیت وضعیت محیطی را بررسی کرد. وی دو نوع مدیر را شناسایی کرد: مدیران رابطه گرا و مدیران کارگرا. فیدلر معتقد است که رهبران نمی توانند شخصیت خود را تغییر دهند، اما می توانند محیط خود را تغییر دهند. وی سه متغیر اصلی را برای تعیین مطلوبیت وضعیت برشمرد:

۱. رابطه رهبر و پیرو: میزان اعتماد کارکنان به رهبر.

۲. ساختار یافتگی کار: میزان تعیین پذیری وظایف کاری.

۳. قدرت منصب: حمایت مافوق ها از رهبر.

### نظریه رهبری وضعیتی

نظریه رهبری وضعیتی بر این اصل استوار است که هیچ یک از سبک های رهبری برای همه موقعیت ها مناسب نیستند. این نظریه به میزان آمادگی کارکنان برای انجام یک کار خاص توجه دارد و به رهبر این امکان را می دهد که سبک رهبری خود را بر اساس توان و تمایل کارکنان انتخاب کند. در این نظریه، چهار سبک رهبری وجود دارد:

۱. سبک دستوری: زمانی که کارکنان آمادگی کم و تمایل کمتری برای انجام کار دارند.

۲. سبک اقناعی: زمانی که کارکنان آمادگی کمتری دارند اما تمایل به انجام کار دارند.

۳. سبک حمایتی: زمانی که کارکنان توانایی انجام کار را دارند اما تمایل کمتری دارند.

۴. سبک تفویضی: زمانی که کارکنان آمادگی و تمایل بالا برای انجام کار دارند.

### قدرت و نفوذ در رهبری

رهبر باید از قدرت برای تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان استفاده کند. این قدرت می تواند از دو منبع باشد:

۱. قدرت منصب: که شامل قدرت پاداش، تنبیه و مشروعیت است.

۲. قدرت شخصی: که شامل مهارت، صلاحیت، اطلاع داشتن و رابطه داشتن می شود.

در واقع، قدرت منصب به مدیر اجازه می دهد تا تصمیم گیری ها را انجام دهد، در حالی که قدرت شخصی باعث ایجاد اعتماد و نفوذ بر رفتار کارکنان می شود. هرچه رهبر بتواند قدرت خود را با کارکنان به اشتراک بگذارد و در ایجاد رابطه متقابل و اعتماد نقش داشته باشد، تأثیرگذاری بیشتری خواهد داشت.

### فصل سیزدهم- هدایت از طریق انگیزش

#### مقدمه

انگیزش یک نیروی درونی است که فرد را به انجام فعالیت های خاص ترغیب می کند. این نیروی درونی ممکن است ناشی از نیاز، خواسته، یا تمایلی باشد که افراد را به حرکت وادار می کند. در علم مدیریت، انگیزش نقشی کلیدی در ارتقاء عملکرد کارکنان و تحقق اهداف سازمانی ایفا می کند. به عبارت دیگر، چگونگی انگیزش کارکنان برای انجام وظایفشان و هم راستایی اهداف فردی آنان با اهداف سازمان، تأثیر زیادی در موفقیت سازمان خواهد داشت.

#### نظریه پردازی در مورد انگیزش

در علم مدیریت، نظریه های مختلفی برای تبیین علل و چگونگی انگیزش انسان ارائه شده است. این نظریه ها به دو دسته عمده تقسیم می شوند:

۱. نظریه های تبیین کننده عوامل انگیزش که بر محتوای انگیزش و نیازهای انسانی تأکید دارند.

۲. **نظریه های تبیین کننده فراگرد انگیزش** که به بررسی شیوه های ایجاد، تقویت و حفظ انگیزه ها در افراد می پردازند. نظریه های تبیین کننده عوامل انگیزش، به تحلیل نیازهایی می پردازند که موجب تحریک رفتار فرد می شوند، در حالی که نظریه های تبیین کننده فراگرد انگیزش به شیوه ها و روش هایی اشاره دارند که مدیران می توانند از آن ها برای ایجاد و نگهداری انگیزه در کارکنان استفاده کنند.

### نظریه های تبیین کننده عوامل انگیزش

در این دسته از نظریه ها، هدف شناخت نیازها و عواملی است که موجب انگیزش افراد می شود. مهم ترین این نظریه ها عبارتند از:

۱. نظریه سلسله مراتب نیازها (مزلو)

۲. نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها (هرزبرگ)

۳. نظریه X و Y (مک گریگور)

### نظریه سلسله مراتب نیازها

آبراهام مزلو یکی از شناخته شده ترین نظریه پردازان در زمینه انگیزش انسان است. او نظریه ای ارائه داد که بر اساس آن، انسان ها دارای سلسله ای از نیازها هستند که باید به ترتیب ارضا شوند. مزلو نیازهای انسان را به پنج دسته تقسیم کرد:

۱. **نیازهای جسمانی:** نیاز به غذا، آب، پوشاک و مسکن.

۲. **نیازهای ایمنی:** نیاز به امنیت و پناهگاه.

۳. **نیازهای اجتماعی:** نیاز به محبت، تعلق و دوستی.

۴. **نیاز به احترام:** نیاز به عزت نفس، احترام و مقام.

۵. **نیاز به خودشکوفایی:** نیاز به رشد فردی، خلاقیت و به دست آوردن پتانسیل کامل خود.

طبق این نظریه، افراد ابتدا نیازهای سطح پایین تر خود را ارضا می کنند و پس از آن به نیازهای بالاتر می پردازند. مزلو همچنین به دو نوع نیاز دیگر اشاره کرده است:

۱. **نیاز به دانستن و فهمیدن:** انسان ها نیاز دارند که مسائل را درک کنند و اطلاعات جدید کسب کنند.

۲. **نیازهای زیبایی شناختی:** تمایل به زیبایی و نظم در محیط.

با ارضای هر سطح از این نیازها، نیازهای بالاتر شروع به ظهور می کنند، و تا زمانی که فرد به خودشکوفایی نرسد، ممکن است احساس نارضایتی و بی قراری کند. بنابراین، این سلسله مراتب باعث تحریک فرد برای رسیدن به سطح بالاتری از نیازها می شود.

### نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها

هرزبرگ این نظریه را توسعه داد که بر اساس آن، دو دسته عامل باعث رضایت شغلی و انگیزش در افراد می شود:

**الف) عوامل بهداشت روانی:** این عوامل به عنوان نیازهای اولیه و ضروری شناخته می شوند که در صورت عدم وجود آن ها، احساس نارضایتی ایجاد می شود. این عوامل شامل امنیت شغلی، شرایط کاری، حقوق و دستمزد و روابط با همکاران است.

**ب) عوامل انگیزاننده:** این عوامل به عنوان محرک هایی برای افزایش رضایت و انگیزش شناخته می شوند. این عوامل شامل مسئولیت بیشتر، پیشرفت در شغل، و ارزیابی مثبت از عملکرد می شوند.

بر اساس این نظریه، اگر عوامل بهداشت روانی برآورده نشوند، نارضایتی ایجاد می شود، اما حتی اگر این عوامل تأمین شوند، انگیزه برای انجام کار بهبود نمی یابد. بنابراین، برای افزایش انگیزه، باید از عوامل انگیزاننده استفاده کرد.

## نظریه X و Y

مک گرگور در نظریه ای که به نظریه X و Y معروف است، دو دیدگاه مختلف مدیران نسبت به کارکنان را مطرح کرده است:

• **نظریه X:** طبق این نظریه، مدیران باور دارند که کارکنان ذاتاً تنبل هستند و از انجام کار بیزارند. بنابراین، این مدیران به استفاده از مشوق های مادی، تنبیه و کنترل دقیق کارکنان می پردازند.

• **نظریه Y:** طبق این نظریه، مدیران اعتقاد دارند که کارکنان می توانند مسئولیت پذیر و خلاق باشند و از کار لذت ببرند. در این رویکرد، مدیران بیشتر به دنبال ایجاد محیطی هستند که در آن کارکنان با انگیزه و از طریق خودکنترلی عمل کنند.

## نظریه های تبیین کننده فراگرد انگیزش

این نظریه ها به شیوه هایی اشاره دارند که می توانند به ایجاد و تقویت انگیزه در افراد کمک کنند. برخی از مهم ترین این نظریه ها عبارتند از:

نظریه تقویت و اصلاح رفتار: این نظریه تأکید دارد بر تقویت رفتارهای مفید و تضعیف رفتارهای نامطلوب از طریق مشوق ها و تنبیه ها.

۱. **نظریه انتظار:** این نظریه بیان می کند که انگیزش افراد بستگی به انتظارات آنان از نتایج یک رفتار خاص دارد.

۲. **نظریه برابری:** این نظریه بر احساس عدالت در میان کارکنان تأکید دارد و معتقد است که کارکنان به مقایسه خود با دیگران پرداخته و در صورت احساس بی عدالتی، انگیزه خود را از دست می دهند.

۳. **نظریه هدف گذاری:** این نظریه تأکید دارد که افراد هنگامی بهترین عملکرد را دارند که اهداف واضح و چالش برانگیزی برای آنان تعیین شود.

## نظریه تقویت و اصلاح رفتار

این نظریه بر اساس ایده اسکینر شکل گرفت و تأکید می کند که رفتارهای ارادی انسان ها باید تقویت شوند تا احتمال تکرار آن ها بیشتر شود. تقویت می تواند به دو صورت مثبت و منفی باشد:

- **تقویت مثبت:** شامل پاداش دادن به رفتارهای مطلوب است تا احتمال تکرار آن ها افزایش یابد.
- **تقویت منفی:** شامل حذف شرایط منفی یا ناخوشایند است تا فرد رفتار مطلوب را تکرار کند.

این نظریه همچنین بر اهمیت نادیده گرفتن رفتارهای نامطلوب به جای استفاده از تنبیه تأکید می کند.

### نظریه انتظار

طبق این نظریه، انگیزش به طور مستقیم وابسته به سه عامل است:

۱. **انتظار:** احتمال دستیابی به نتیجه مطلوب از تلاش انجام شده.

۲. **جذابیت نتیجه:** میزان مطلوبیت نتیجه ای که فرد از آن انتظار دارد.

۳. **اعتقاد به امکان پذیری:** این که فرد باور دارد که تلاش وی منجر به نتیجه مورد نظر می شود.

افرادی که انتظار دارند که نتیجه ی مطلوب از تلاش هایشان حاصل شود و این نتیجه برایشان جذاب باشد، انگیزه بیشتری برای انجام کار دارند.

### نظریه برابری

در این نظریه، آدامز به این نکته اشاره می کند که افراد رفتارهای خود را با دیگران مقایسه می کنند و در صورتی که احساس کنند ناعادلانه با آن ها برخورد شده است، تلاش می کنند تا این بی عدالتی را اصلاح کنند. اگر فرد احساس کند که در مقایسه با دیگران ناعادلانه درمان شده است، ممکن است برای کاهش این احساس بی عدالتی از سازمان کنار بکشد یا سطح تلاش خود را کاهش دهد.

### نظریه هدف گذاری

این نظریه بر این اساس استوار است که افراد هنگامی بهتر عمل می کنند که هدف های مشخص و چالش برانگیزی داشته باشند. برای این که اهداف مؤثر باشند، باید دقیق، قابل قبول، و قابل دستیابی باشند. هر چه اهداف دشوارتر باشند، افراد بیشتر تلاش می کنند تا آن ها را محقق سازند.

### مقایسه نظریه ها

نظریه های مختلف انگیزش به طور کلی به دو دسته تقسیم می شوند: نظریه های تبیین کننده عوامل انگیزش و نظریه های تبیین کننده فراگرد انگیزش. نظریه های تبیین کننده عوامل به نیازها و محرک های رفتاری توجه دارند، در حالی که نظریه های فراگرد انگیزش به روش هایی اشاره دارند که این نیازها می توانند از طریق محیط کار تقویت و هدایت شوند.

### انگیزش مدیران در مقایسه با کارکنان

مطالعات نشان داده اند که انگیزش مدیران بیشتر تحت تأثیر عواملی چون چالشی بودن کار، ارتقای مقام، تمایل به رهبری و رقابت است. در حالی که انگیزش کارکنان بیشتر به عواملی مانند ارضای نیازهای جسمانی و ایمنی، پاداش ها و فرصت های پیشرفت شغلی بستگی دارد. بنابراین، مدیران و کارکنان نیازهای متفاوتی دارند که باید به طور جداگانه مدیریت شوند.

### فصل چهاردهم: هدایت از طریق ارتباطات

#### مقدمه

برقراری ارتباطات مؤثر در سازمان از اصلی ترین وظایف مدیران است. مدیریت موفق نیازمند شبکه های ارتباطی صحیح است که موجب آشنایی با نیازها و خواسته ها و درک بهتر انگیزه های کارکنان می شود. ارتباطات نه تنها به مدیران در انجام وظایف خود کمک می کند بلکه در بسیاری از مواقع مشکلات سازمانی ناشی از ضعف در ارتباطات است. ارتباطات در دنیای مدرن از اهمیت بالایی برخوردار است و بخش عمده ای از وقت مدیران صرف برقراری ارتباطات می شود. حتی زمانی که مدیران به نظر مشغول به کارهای دیگر هستند، احتمالاً در حال تبادل اطلاعات از طریق گزارش ها، نامه ها، یادداشت ها و سایر اسناد هستند.

### فراگرد ارتباطات

ارتباطات به فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال معنا گفته می شود که بین فرستنده و گیرنده در جریان است. برای ایجاد ارتباط مؤثر باید فرستنده، گیرنده، پیام و شرایط محیطی در نظر گرفته شوند. در صورتی که یکی از این عوامل وجود نداشته باشد، ارتباط برقرار نمی شود. ارتباطات سازمانی به تبادل اطلاعات و مفاهیم بین واحدهای مختلف داخل و خارج سازمان اطلاق می شود.

### عناصر فراگرد ارتباطات

فراگرد ارتباطات از چندین عنصر اصلی تشکیل می شود که برای موفقیت در این فرایند باید درک درستی از آن ها داشت:

۱. **فرستنده (منبع):** آغازکننده پیام است که اطلاعات یا مفاهیم را برای ارسال به گیرنده آماده می کند.
۲. **گیرنده (مقصد):** فردی است که پیام را دریافت کرده و آن را تفسیر می کند.
۳. **مفهوم ذهنی پیام:** این مفهوم به اندیشه ای اشاره دارد که فرستنده قصد دارد به گیرنده منتقل کند.
۴. **نماد عینی پیام:** علائم و نشانه هایی که پیام را به صورت عملی برای گیرنده ارسال می کنند.
۵. **وسایل ارسال پیام:** این شامل روش های فیزیکی مانند نامه، ایمیل، تلفن و یا ملاقات حضوری است.
۶. **دریافت و ثبت پیام:** گیرنده باید پیام را به طور صحیح دریافت کند.
۷. **تبدیل پیام به مفهوم ذهنی:** گیرنده باید پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تبدیل کند.
۸. **ادراک پیام:** پس از تبدیل پیام به مفهوم ذهنی، آن مفهوم باید به درستی درک شود.
۹. **عوامل ایجاد اختلال:** عواملی که موجب اختلال در فرآیند ارتباط می شوند، از جمله نویز، عدم توجه، سوءتفاهم ها و ...
۱۰. **بازخورد:** واکنش و پاسخ گیرنده که به فرستنده باز می گردد و اثربخشی ارتباط را تعیین می کند.

### ارتباطات یک جانبه و دو جانبه

ارتباطات می توانند به صورت یک جانبه یا دو جانبه باشند:

**الف) ارتباطات یک جانبه:** زمانی که فرستنده پیام را ارسال می کند و گیرنده هیچ واکنشی از خود نشان نمی دهد. این نوع ارتباطات سریع تر و ساده تر است، اما در عین حال دقت آن کمتر است.



ب) **ارتباطات دو جانبه:** زمانی که گیرنده می تواند به پیام واکنش نشان دهد و بازخوردی به فرستنده ارسال کند. این نوع ارتباطات دقت بیشتری دارد و به بهبود تعامل کمک می کند.

### انواع مسیرهای ارتباطی

ارتباطات در سازمان می تواند در سه مسیر اصلی انجام شود: افقی، عمودی، و مورب.

- **ارتباطات افقی:** این نوع ارتباطات بین اعضای هم سطح سازمان، مانند اعضای گروه ها یا بخش های مختلف، برقرار می شود. این نوع ارتباطات هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان را تسهیل می کند.
- **ارتباطات عمودی:** این ارتباطات می تواند از بالا به پایین یا از پایین به بالا باشد. ارتباطات از بالا به پایین اطلاعات و دستورات از مقامات عالی به کارکنان منتقل می شود، در حالی که ارتباطات از پایین به بالا گزارش ها، پیشنهادات و مشکلات را از سطوح پایین تر به سطوح بالاتر ارسال می کند.
- **ارتباطات مورب:** در این نوع ارتباطات، افراد از دو سطح مختلف سازمانی و حوزه های کاری متفاوت با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند تا هماهنگی بیشتری در سازمان ایجاد شود.

### ارتباطات در سطح افراد

ارتباطات در سطح فردی می تواند به شکل های مختلفی از جمله «چند به یک»، «یک به چند»، «چند به چند» و «یک به یک» باشد. این روابط به شدت تحت تأثیر ویژگی های روانی، فرهنگی و اجتماعی افراد قرار دارد.

### موانع ارتباطات

موانع مختلفی وجود دارند که می توانند بر ارتباطات تأثیر منفی بگذارند:

- **موانع ادراکی:** افراد بر اساس زمینه های فرهنگی، اجتماعی و روانی خود به اطلاعات و پیام ها واکنش نشان می دهند، که می تواند منجر به سوءتفاهم ها و نادرستی در دریافت پیام ها شود.
- **موانع ناشی از نقش اجتماعی:** عادت به نقش های خاص در گروه های اجتماعی می تواند تأثیر منفی بر فرآیند ارتباطی بگذارد.

- **موانع زبانی:** زبان پیچیده یا واژه های تخصصی ممکن است باعث ناتوانی در تفسیر صحیح پیام شود.

- **موانع انگیزشی:** انگیزه ها و هیجانات روانی می توانند بر درک پیام ها اثرگذار باشند.

- **موانع ناشی از عدم اطمینان به منابع:** زمانی که منابع اطلاعاتی قابل اعتماد نباشند، انتقال پیام دچار مشکل می شود.

### راه هایی برای رفع موانع ارتباطات

برای غلبه بر موانع ارتباطی، روش هایی مانند استفاده از بازخور مؤثر، تقویت ارتباطات شفاهی، تشریح دقیق پیام ها و استفاده از زبان ساده توصیه می شود.

### سیستم های ارتباطات رسمی و غیررسمی

شبکه های ارتباطی در سازمان به دو دسته رسمی و غیررسمی تقسیم می شوند:

۱. **سیستم های غیررسمی:** این سیستم ها ناشی از تعاملات فردی هستند و می توانند شبکه های مختلفی مانند شبکه های رشته ای، انشعابی، تصادفی و خوشه ای داشته باشند. شبکه خوشه ای به دلیل کاهش تعداد افراد انتقال دهنده و استفاده از افراد قابل اعتماد مؤثرتر است.

۲. **سیستم های رسمی:** این سیستم ها به طور ساختاری از طریق فرایندهای سازمانی برای انتقال اطلاعات ایجاد می شوند. در این سیستم ها مجاری رسمی برای انتقال اطلاعات استفاده می شود که به کاهش انتشار اطلاعات نادرست کمک می کند.

### توصیه هایی برای بهبود ارتباطات

برای بهبود فرآیند ارتباطات در سازمان، می توان از راهکارهایی همچون تقویت سیستم بازخور، توجه به موانع ارتباطی، و استفاده از شیوه های ارتباطی دوجانبه استفاده کرد. همچنین، ایجاد ساختارهای منظم و استاندارد برای برقراری ارتباطات مؤثر به سازمان کمک خواهد کرد تا به اهداف خود دست یابد.

### سبک های ارتباطی

سبک های ارتباطی هر فرد بر نحوه برقراری ارتباطات و تأثیر آن بر دیگران تأثیر دارد. این سبک ها شامل دقت در انتقال پیام، ارتباطات باز، رک بودن، توانایی گوش دادن به دیگران و برقراری ارتباط طبیعی و غیررسمی می شود. این ویژگی ها اعتبار فرد را در نزد دیگران افزایش می دهند و بر اثربخشی و رضایت افراد از ارتباطات تأثیر می گذارند. برای افزایش اثربخشی ارتباطات، مدیران باید با شناخت سبک های ارتباطی خود و دیگران، از روش های مؤثری استفاده کنند که به تقویت هماهنگی و شفافیت در سازمان کمک می کند.

### فصل پانزدهم- مبانی کنترل

#### مقدمه

سازمان ها برای رسیدن به اهداف تعیین شده خود، ابتدا به برنامه ریزی می پردازند. اما در طول مسیر، موانع و محدودیت هایی ممکن است ایجاد شوند که باعث انحراف از مسیر اهداف گردند. از این رو، برای جلوگیری از این انحرافات و اصلاح عملکرد، به فرآیند کنترل نیاز است. کنترل یکی از مهم ترین وظایف مدیران است که با دیگر وظایف مدیریتی ارتباط دارد و به تحقق اهداف سازمانی کمک می کند. در فرآیند کنترل، عملکرد فعلی با عملکرد مطلوب مقایسه شده و در صورت لزوم برای اصلاح انحرافات، اقدامات اصلاحی انجام می شود.

#### تعریف کنترل

کنترل یک فرآیند است که طی آن، عملیات انجام شده با اهداف و فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شود. این فرآیند برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان به کار گرفته می شود تا سازمان در مسیر دستیابی به اهداف خود قرار گیرد. کنترل، همچنین به مدیران این امکان را می دهد تا پیشرفت ها را ارزیابی کنند و در صورت لزوم تغییرات لازم را اعمال نمایند.

در فرآیند کنترل، برنامه های اجرایی برای جمع آوری اطلاعات و ارزیابی عملکردها ایجاد می شود تا در صورت وجود انحراف، اقدامات اصلاحی اتخاذ گردد.

### فراگرد کنترل

فرآیند کنترل شامل چهار مرحله اصلی است:

۱. **تعیین معیارها و ضوابط کنترل:** این مرحله شامل تعیین معیارهای سنجش عملکرد است که بر اساس اهداف سازمان تنظیم می شود.
۲. **مقایسه نتایج عملکردها با معیارها:** در این مرحله، عملکرد واقعی با اهداف برنامه ریزی شده مقایسه می شود.
۳. **تشخیص میزان انحراف ها و بررسی علل آنها:** پس از مقایسه، انحرافات شناسایی و علل آن ها بررسی می شود.
۴. **تنظیم و اجرای برنامه ها و عملیات اصلاحی:** در این مرحله، برنامه های اصلاحی برای اصلاح انحرافات تنظیم و اجرا می شود.

### تعیین معیارها و ضوابط کنترل

در فرآیند کنترل، نخستین گام تعیین معیارهایی است که باید عملکرد سازمان بر اساس آن ها ارزیابی شود. این معیارها می توانند کمی (مانند درآمد، تولید و هزینه ها)، کیفی (مانند کیفیت خدمات و محصولات)، یا مختلط (ترکیب معیارهای کمی و کیفی) باشند.

مثال:

- کمی: تعداد تولیدات در واحد زمان
- کیفی: سطح رضایت مشتریان
- مختلط: ترکیب کیفیت و مقدار تولید

### مقایسه عملکردها با اهداف و استانداردها

برای ارزیابی عملکرد و مقایسه آن با استانداردهای تعیین شده، مدیران از روش های مختلفی مانند نمونه گیری، مشاهده و مذاکره غیررسمی، پیش بینی و گزارش گیری استفاده می کنند. این روش ها به جمع آوری اطلاعات و ارزیابی میزان انحرافات از معیارهای تعیین شده کمک می کنند.

### تشخیص میزان انحراف ها و بررسی علل آن ها

پس از مقایسه، انحرافات شناسایی می شوند. در این مرحله، بررسی دقیق علل انحرافات ضروری است تا بتوان اقداماتی اصلاحی مؤثر اتخاذ کرد. این بررسی شامل عواملی همچون نوع محصول، شرایط نگهداری، میزان فروش و شرایط بازار است.

### تنظیم و اجرای برنامه ها و اقدامات اصلاحی

اگر نتایج عملکرد با استانداردها تطابق نداشته باشد، اقدامات اصلاحی تنظیم و اجرا می شوند. این اقدامات ممکن است شامل تعویض تجهیزات، بهبود کیفیت محصول، تغییر فرآیندها یا اصلاح روش های کاری باشند.

## تدابیر و وسایل کنترل و نظارت

مدیران برای کنترل عملیات و ارزیابی عملکرد از ابزارهایی مانند بودجه، گزارش های بررسی آماری، گزارش های عملیاتی ویژه و داده های ارزشیابی داخلی استفاده می کنند.

## کنترل عملیات

روش های کنترل عملیات در بخش های مختلف مانند تدارکات، بازاریابی، حسابداری و دیگر امور به کار می روند. این روش ها به بررسی عملیات در کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت کمک می کنند و اطلاعاتی در مورد داده هایی نظیر میزان موجودی، دارایی ها، پیشرفت طرح ها و ... فراهم می آورند.

## بودجه

بودجه گذاری ابزاری است که برای برنامه ریزی و تخصیص منابع مالی به کار می رود. مدیران با تنظیم بودجه ها، محدودیت های مالی را تعیین کرده و بر تمامی فعالیت های سازمان نظارت می کنند. همچنین، بودجه ها برای ارزیابی عملکرد و شناسایی انحرافات از برنامه ها مفید هستند.

## گزارش های بررسی آماری

گزارش های آماری به صورت مستمر و ادواری تهیه می شوند تا به مدیران امکان مقایسه اطلاعات مختلف را بدهند. این گزارش ها برای ارزیابی روندهای مختلف و شناسایی مشکلات احتمالی در سازمان کمک می کنند.

## گزارش های عملیاتی ویژه

این گزارش ها برای بررسی وضعیت خاص یک برنامه یا عملیات ویژه تهیه می شوند و بیشتر برای مواقع استثنائی به کار می روند.

## کنترل مستمر

این نوع کنترل از اولین مرحله برنامه ریزی تا آخرین مرحله آن، تمامی فعالیت ها را تحت نظارت قرار می دهد و به محض شناسایی انحرافات، اقدامات اصلاحی فوری انجام می شود.

## کنترل عملکرد مدیریت

این نوع کنترل برای ارزیابی عملکرد مدیران در حوزه های مختلف مانند فروش، تبلیغات، مالی و غیره به کار می رود. این ارزیابی ها کمک می کند تا مدیران با استفاده از بازخورد عملکرد خود را بهبود بخشند.

## انواع کنترل

مدیران می توانند از انواع مختلف کنترل ها استفاده کنند، از جمله:

۱. کنترل آینده نگر: پیش بینی نتایج عملیات و پیشگیری از انحرافات قبل از وقوع آن ها.
۲. کنترل حال نگر: نظارت بر عملیات در حین انجام آن ها و اصلاح انحرافات به محض وقوع.
۳. کنترل گذشته نگر: بررسی نتایج پس از پایان عملیات و استفاده از آن ها برای برنامه ریزی های بعدی.

## سیستم کنترل اصلاح کننده

این سیستم به کمک بازخورد، انحرافات را شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی را اعمال می کند. شش گام اساسی در این فرآیند شامل تعریف خرده سیستم کنترل کننده، شناسایی ویژگی ها، تعیین استانداردها، جمع آوری اطلاعات، مقایسه عملکرد با شاخص ها و اجرای اقدامات اصلاحی است.

### ویژگی های سیستم کنترل مؤثر

برای اینکه سیستم کنترل مؤثر واقع شود، باید ویژگی هایی چون دقت و صحت اطلاعات، دستیابی به موقع به اطلاعات، هدفمند بودن، مقرون به صرفه بودن، انعطاف پذیری و قابلیت انطباق با تفاوت های فردی را دارا باشد.

### مشکلات کنترل

در مسیر اجرای برنامه های کنترل، مشکلاتی چون مقاومت کارکنان، تأخیر در ارائه نتایج کنترل و استفاده از معیارهای غیرواقعی ممکن است بروز کند. برای حل این مشکلات، باید سیستم کنترل به گونه ای طراحی شود که به اصلاح و بهبود عملکرد کارکنان و سازمان کمک کند.

## فصل شانزدهم- مدیریت بحران و سیستمهای کنترل راهبردی

### مقدمه

نگرش سنتی به مدیریت بحران بیشتر به صورت یک واکنش منفعلانه بود، به طوری که مدیران بحران تنها پس از وقوع یک مشکل برای کنترل آن وارد عمل می شدند. اما امروزه نگرش مثبتی به مدیریت بحران وجود دارد که بر پیش بینی، آمادگی و مدیریت تغییرات غیرمنتظره تأکید دارد. به عبارت دیگر، مدیران باید همواره طرح ها و برنامه هایی برای مواجهه با بحران های داخلی و خارجی تنظیم کنند تا بتوانند در صورت بروز رخدادهای غیرمترقبه، سازمان خود را حفظ کنند. این نوع مدیریت بحران با مدیریت روابط عمومی متفاوت است، زیرا در حالی که مدیر روابط عمومی سعی در بهبود تصویر سازمان دارد، مدیر بحران هدفش حفظ وضعیت مطلوب سازمان در شرایط بحرانی است.

### نوع شناسی بحران

بحران ها می توانند داخلی یا خارجی و همچنین فنی یا اقتصادی، اجتماعی یا سازمانی باشند. برای مثال، بحران هایی نظیر بحران اقتصادی که بر سازمان تأثیر می گذارد یا بحران هایی مانند نارضایتی کارکنان که به طور داخلی بر سازمان تأثیر دارد، از نمونه های بحران های اقتصادی یا سازمانی هستند. هر سازمان بسته به ویژگی های خود، بحران های خاصی دارد که باید برای آن ها برنامه ریزی کرد. به همین دلیل، شناسایی انواع بحران ها و دسته بندی آن ها می تواند به مدیران کمک کند تا آمادگی بیشتری برای مواجهه با آن ها داشته باشند.

### مدیریت بحران

مدیریت بحران به طور معمول از چهار مرحله اصلی تشکیل می شود:

۱. **پیش بینی بحران ها:** مدیران باید از قبل به شناسایی بحران های احتمالی پرداخته و برای آن ها برنامه ریزی کنند. این مرحله شامل شبیه سازی سناریوهای مختلف و تحلیل آسیب پذیری سازمان است.
۲. **تهیه برنامه های اقتضایی:** برنامه هایی برای مقابله با بحران ها طراحی می شود که باید شامل اقدامات مشخص برای مقابله با بحران ها و نتایج پیش بینی شده باشد.
۳. **تشکیل گروه های مدیریت بحران:** تشکیل گروه هایی از افراد متخصص که بتوانند در زمان بحران پاسخ سریع و مؤثری بدهند. این گروه ها باید آموزش دیده و برای واکنش سریع آماده باشند.
۴. **تمرین و شبیه سازی:** گروه های مدیریت بحران باید تحت تمرین های عملی قرار گیرند تا در شرایط واقعی، آمادگی لازم را داشته باشند.

### پیش بینی و ممیزی بحران

در ممیزی بحران، مدیران باید به طور منظم از پرسش هایی نظیر "چه می شود اگر؟" استفاده کنند تا نقاط آسیب پذیر سازمان را شناسایی کنند. برای این منظور، باید سناریوهایی برای بحران های مختلف، مانند مرگ مدیران کلیدی یا بحران های ناشی از حوادث طبیعی، تدوین شود. این ممیزی ها به مدیران کمک می کند تا آمادگی لازم برای بحران ها را پیدا کنند.

### تهیه برنامه های اقتضایی برای مواجهه با بحران

برنامه های اقتضایی برای مقابله با بحران ها باید به گونه ای تنظیم شوند که در صورت بروز بحران، سازمان بتواند به سرعت واکنش نشان دهد. این برنامه ها باید شامل شناسایی علائم هشداردهنده، پیش بینی اقدامات لازم و تعیین مسئولیت های مشخص باشند. به عنوان مثال، ممکن است در برخی سازمان ها یک سخنگو برای ارتباط با رسانه ها در بحران ها معرفی شود تا از گسترش شایعات جلوگیری شود.

### تشکیل گروه مدیریت بحران

گروه های مدیریت بحران باید شامل افراد متخصص از بخش های مختلف سازمان باشند تا در زمان بحران بتوانند به طور مؤثر واکنش نشان دهند. این گروه ها باید قابلیت ارائه واکنش سریع و مؤثر را داشته باشند و بتوانند در شرایط بحرانی اطلاعات مورد نیاز را به طور دقیق منتشر کنند. در گذشته، برخی از شرکت ها پس از وقوع بحران ها، توان خود را در کنترل بحران افزایش داده اند و تجربیات آن ها در بحران های بعدی به کمک آمد.

### تکمیل برنامه کنترل بحران از طریق اجرای آزمایشی آن

برای اینکه گروه های مدیریت بحران به طور مؤثر عمل کنند، باید تمرینات دوره ای و شبیه سازی های عملی انجام دهند. این تمرین ها باید با حمایت مدیریت عالی همراه باشد تا انگیزه کارکنان برای انجام صحیح وظایفشان افزایش یابد. انجام چنین تمریناتی به گروه ها کمک می کند تا سرعت و دقت عمل در مواجهه با بحران ها را افزایش دهند.

### مواجهه با بحران و کنترل آن



مدیران در هنگام بحران باید از تمامی ابزارها و روش های موجود برای کنترل بحران ها استفاده کنند. از جمله اشتباهات رایج در مدیریت بحران ها می توان به نادیده گرفتن علائم هشداردهنده و انکار مشکل در حال رخ دادن اشاره کرد. برنامه های کنترل بحران باید به گونه ای طراحی شوند که از بروز این اشتباهات جلوگیری کنند.

### انواع سیستم های کنترل

برای مدیریت بحران ها و کنترل وضعیت سازمان، سیستم های کنترلی مختلفی وجود دارند که باید با توجه به شرایط سازمان طراحی شوند. این سیستم ها می توانند شامل سیستم های کنترل تشخیصی، ارزشی، تحدیدی و تعاملی باشند.

۱. **سیستم های کنترل تشخیصی:** این سیستم ها به مدیران این امکان را می دهند تا وضعیت عملکرد سازمان را نظارت کنند و علائم غیرعادی را شناسایی کنند.

۲. **سیستم های کنترل ارزشی:** در این سیستم ها، ارزش ها و اصول سازمانی مشخص شده و کارکنان بر اساس آن ها هدایت می شوند.

۳. **سیستم های کنترل تحدیدی:** این سیستم ها برای تعیین محدودیت ها و ممنوعیت ها برای کارکنان به کار می روند تا خلاقیت ها را محدود نکنند.

۴. **سیستم های کنترل تعاملی:** این سیستم ها برای جلب همکاری کارکنان و شفافیت در اطلاعات استفاده می شوند تا مدیران همواره در جریان وضعیت های بحرانی قرار گیرند.

### نتیجه گیری

مدیریت بحران فرآیندی پیچیده و حساس است که نیاز به پیش بینی، آمادگی و واکنش سریع دارد. سیستم های کنترل و برنامه ریزی های مؤثر می توانند از شدت بحران ها بکاهند و سازمان ها را در برابر تهدیدات احتمالی محافظت کنند. مدیران باید به طور مداوم با استفاده از سیستم های کنترلی مختلف، وضعیت سازمان را پایش کنند و برای مواجهه با بحران ها آماده باشند.



دانشگاه پیام نور  
دانشکده مهندسي  
گروه مهندسي صنايع

# اصول مدیریت و تئوري سازمان

تعداد واحد درسي: 2

منبع:

رابینز، استیفن پی. و سنزو، دیوید ای.دی.، مباني مدیریت، دفتر  
پژوهشهاي فرهنگي، ترجمه سيد محمد اعرابي،

تهيه کننده: منصوره عبيدي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فهرست



- ❶ مدیریت و مدیران
- ❷ مبانی برنامه ریزی
- ❸ مبانی تصمیم گیری
- ❹ مبانی طراحی ساختار
- ❺ مدیریت منابع انسانی
- ❻ مبانی رفتار فردی و گروهی
- ❼ انگیزش و پاداش
- ❽ رهبری و سرپرستی



نگرش فرآیندی به مدیریت بر اساس مجموعه ای  
از فعالیتهای مرتبط به یکدیگر که بر پایه برنامه  
ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل قرار دارد  
شکل می گیرد.



## اهداف

آشنایی با:

- ② علم مدیریت، برنامه ریزی در مدیریت و ابزار برنامه ریزی
- ② مسائل اساسی سازماندهی، طراحی ساختار سازمانی و طراحی فرآیندهای کار
- ② تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی
- ② تامین و تجهیز منابع انسانی، ارزیابی کارکرد
- ② شناخت ماهیت عوامل انسانی، انگیزش، تیم سازی
- ② رهبری و ارتباطات





## جایگاه درس در رشته مهندسی صنایع

مدیریت مهمترین مقوله ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

طی سالهای اخیر مباحث مدیریتی در حوزه مهندسی صنایع اهمیت قابل توجهی یافته است.

مهندس صنایع نمی تواند تخصص خود را صرفاً در بخشهای تولیدی و بدون توجه به شاخصهای کنترلی و مدیریتی و داشتن یک دید جامع و کل نگر از مسائل مربوط به حوزه مدیریت و اصول سازماندهی بکار گیرد.



# مدیریت و مدیران



## چرا باید به مطالعه مدیریت پرداخت؟

- ② همه ما از بهبود نحوه مدیریت سازمانها سود می‌بریم.
- ② وقتی شما از دانشگاه فارغ التحصیل شده و مشغول به کار می‌شوید یا مدیریت می‌کنید یا بر شما مدیریت می‌کنند.



## چگونه مدیریت را مطالعه کنیم؟

قبل از اواسط قرن بیستم دیدگاه‌های متفاوتی از مدیریت پیشنهاد شدند.

سه چهار چوب مطالعه مدیریت عبارتند از:

- 🌀 نگرش فرآیندی
- 🌀 نگرش سیستمی
- 🌀 نگرش اقتضایی



## نگرش فرآیندی چیست؟

در دسامبر 1961 پروفیسور هارولد کونتز مقاله‌ای منتشر کرد که در آن با دقت انواع نگرش‌های مدیریت (مانند: نگرش‌های فرآیندی، کمی و روابط انسانی) ذکر شده بود:

📌 نگرش فرآیندی می‌تواند دگرگونی‌های روزمره را دربرگرفته و آنها را به شکلی با هم ترکیب کند.



## چگونه نگرش سیستمی می‌تواند مفاهیم مدیریت را یکپارچه نماید؟

اواسط دهه 1960، این تصور که سازمان‌ها را می‌توان در یک چارچوب سیستمی تجزیه و تحلیل کرد، طرفداران سرسختی پیدا کرد.

دو نوع سیستم اساسی وجود دارد:

② سیستم بسته: سیستم‌های بسته تحت تأثیر و یا ارتباط متقابل با محیط قرار نمی‌گیرد.

② سیستم باز: نگرش سیستم‌های باز به دنبال ارتباط متقابل و پویا سیستم با محیط است.





## سازمان و محیط





## نگرش اقتضایی در مطالعه مدیریت چیست؟

نگرش اقتضایی (که گاهی نگرش موقعیتی هم نامیده می‌شود) در سال‌های اخیر به جای اصول ساده‌گرای مدیریت و برای در هم آمیختن تئوری‌های مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

چهار متغیر اقتضایی عبارتند از:

- ② اندازه سازمان؛
- ② عادی بودن تکنولوژی کار؛
- ② عدم اطمینان محیطی؛
- ② تفاوت فردی.



# مدیریت و مدیران

مدیران چه کسانی هستند و چه کار می کنند؟

یک سازمان، آرایشی سیستماتیک از افرادی است که به منظور دستیابی به اهدافی خاص گرد هم آمده اند.

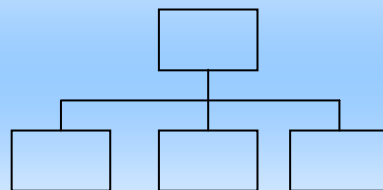
دانشکده یا دانشگاه شما  
یک سازمان است.

# مدیریت و مدیران

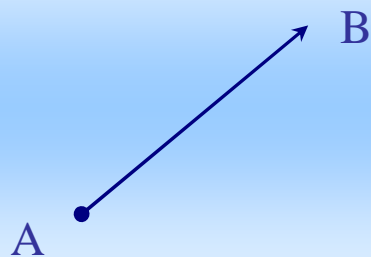


## ویژگیهای مشترک سازمانها

### ساختار



### اهداف



### افراد





## وجه تمایز مدیران و کارکنان عملیاتی چیست؟

@ کارکنان عملیاتی افرادی هستند که مستقیماً بر روی شغل یا وظیفه ای کار می کنند و هیچ مسئولیتی برای نظارت بر کار دیگران ندارند.

@ مدیران فعالیت های دیگر افراد سازمان را هدایت می کنند. معمولاً مدیران به مدیران ارشد، میانی و عملیاتی طبقه بندی می شوند و این مدیران هم بر کارکنان عملیاتی و هم بر مدیران رده پایین تر نظارت دارند.

# مدیریت و مدیران



## سطوح سازمانی







# مدیریت و مدیران

## مدیریت چیست و وظایف مدیران کدامند؟

اصطلاح مدیریت به معنی فرآیند انجام کارها به طور اثر بخش و کارآمد به وسیله دیگران است.

① اصطلاح **فرایند** نشان دهنده فعالیت هالی اولیه‌ای است که مدیر آنها را اجرا می‌کند. این فعالیتها را در اصطلاح مدیریت، وظایف مدیریت می‌نامیم.

② **اثر بخشی** و کارایی به آنچه که انجام می‌دهیم و اینکه چگونه انجام می‌دهیم مربوط می‌شود.

③ **کارایی** یعنی درست انجام دادن وظیفه، و به رابطه بین ورودی و خروجی اشاره دارد.

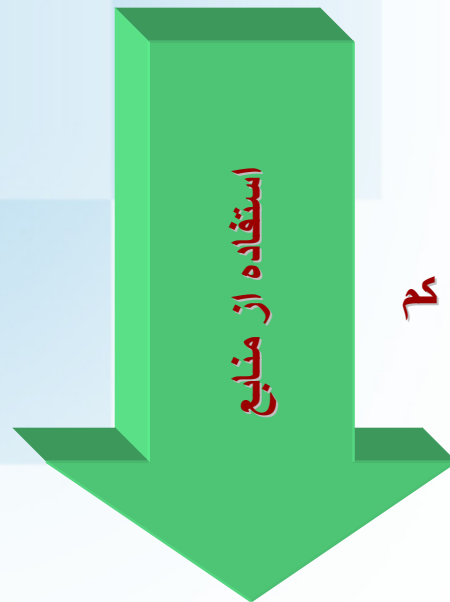
به حداقل رساندن هزینه  
منابع شرط لازم برای کارایی  
است اما شرط کافی نیست.

# مدیریت و مدیران



## کارآیی و اثربخشی

ابزار: کارآیی



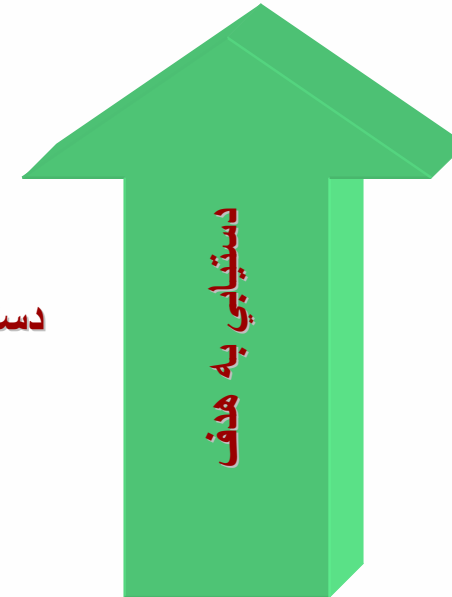
استفاده از منابع

اهداف

اتلاف کم

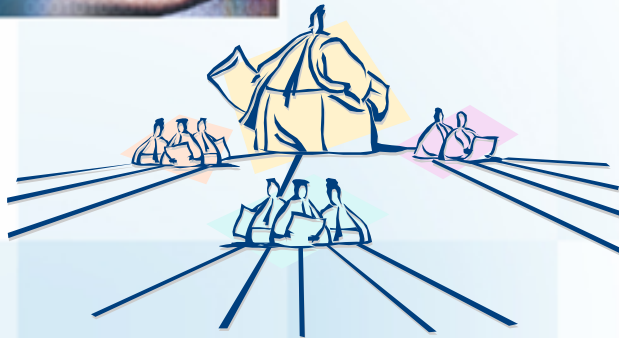
دستیابی بیشتر

نتیجه: اثربخشی



دستیابی به هدف

# مدیریت و مدیران



## وظایف مدیران کدامند؟

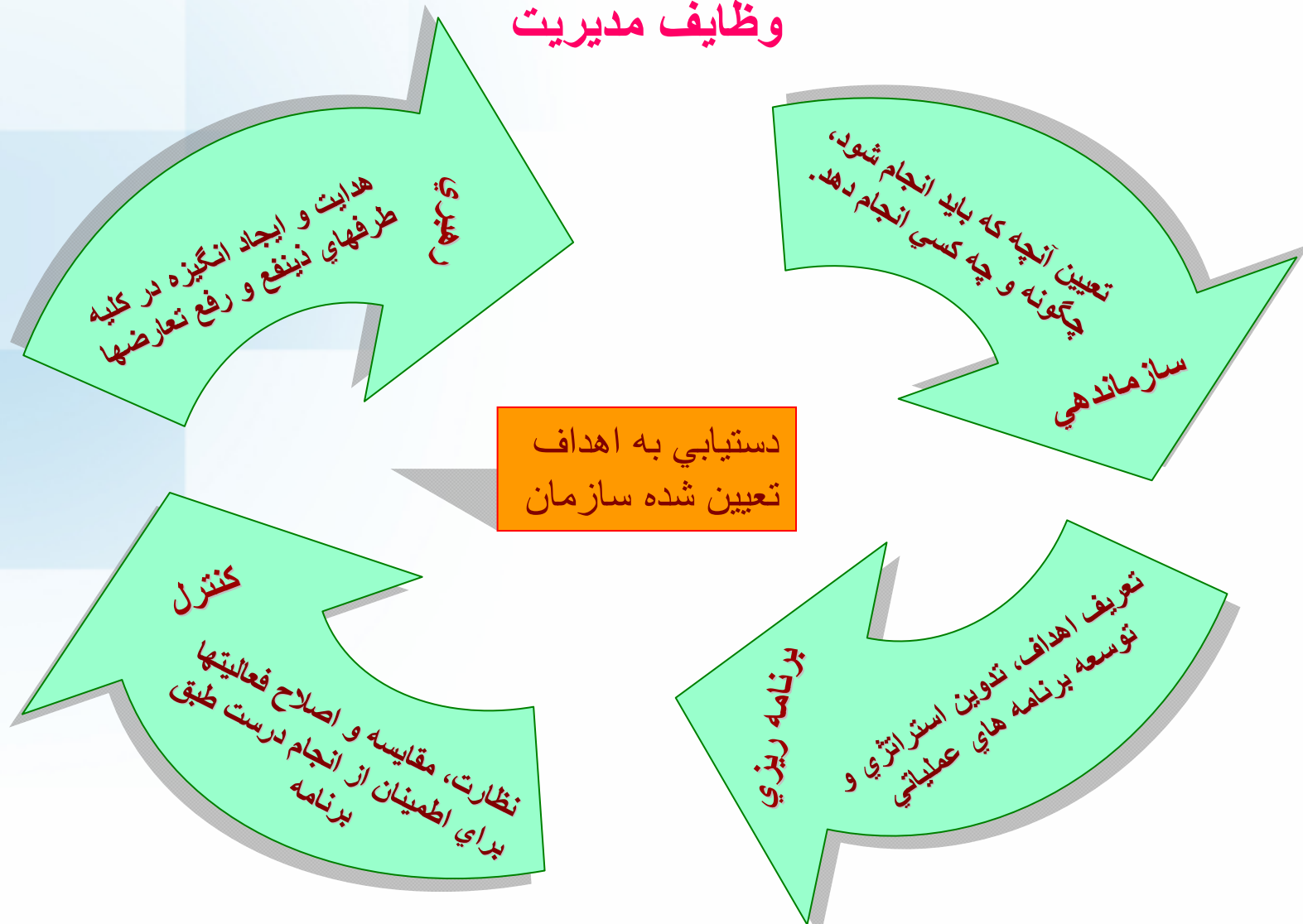
@ در اوایل این قرن، یک صنعتگر فرانسوی به نام هنری فایول نوشت که همه مدیران پنج وظیفه دارند: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل.

@ در اواسط دهه 1950 دو پروسفور در دانشگاه یو.سی.آل. وظایف مدیریت را به صورت: برنامه ریزی، سازماندهی، جذب پرسنل، هدایت و کنترل عنوان کردند

# مدیریت و مدیران



## وظایف مدیریت





# مدیریت و مدیران

## نقش های مدیریت کدامند؟

### @ نقش میان فردی

نقش	توصیف	فعالیت های مشخص
مقام تشریفاتی	رئیس نمادی؛ موظف به اجرای تعدادی وظایف عادی با ماهیت اجتماعی و حقوق	استقبال از میهمان؛ امضای اسناد حقوقی
رهبر	مسئول ایجاد انگیزه در کارکنان و مسئول فعالیت آنها؛ مسئول پرسنل، آموزش و وظایف مربوطه	اجرای واقعی همه فعالیت های مربوط به کارکنان
رابط	حفظ شبکه تماس های بیرونی که ایجاد نموده است و کسب اطلاع از اینکه چه کسانی اطلاعات و امتیازات را فراهم می کنند.	اعلام وصول نامه، انجام کارهای خارج از سازمان؛ اجرای سایر فعالیت های مربوط به افراد خارج از سازمان



# مدیریت و مدیران

## نقش های مدیریت کدامند؟

### @ نقش اطلاعاتی

نقش	توصیف	فعالیت های مشخص
گردآورنده	جستجو و دریافت اطلاعات خاص مختلف از طریق آگاهی از سازمان و محیط؛ مرکز سلسه اعصاب اطلاعات درونی و بیرونی درباره سازمان	خواندن ماهنامه ها و گزارشات؛ حفظ ارتباطات شخصی
اطلاع رسان	انتقال اطلاعات دریافتی از سایر کارکنان به اعضای سازمان	تشکیل جلسه اطلاعاتی؛ تماس تلفنی برای پخش اطلاعات
سخنگو	انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان در مورد برنامه ها، سیاست ها، اقدامات، نتایج و غیره؛ انجام وظیفه به عنوان يك متخصص و کارشناس صنعتی سازمان	تشکیل جلسات هیئت مدیره؛ ارائه اطلاعات به رسانه های جمعی





# مدیریت و مدیران

## نقش های مدیریت کدامند؟

### @ نقش تصمیم گیری

نقش	توصیف	فعالیت های مشخص
کارآفرین	بررسی سازمان و محیط آن برای پیدا کردن فرصت ها و اجرای «پروژه های بهبود» برای انجام تغییرات؛ نظارت بر اجرای مطلوب پروژه خاص	سازماندهی استراتژی و مرور جلسات برای توسعه برنامه جدید
حل کننده مساله	مسئول اقدامات اصلاحاتی به هنگام روبرو شدن سازمان با آشفتگی مهم و غیر قابل انتظار	سازماندهی استراتژی. مرور جلسات مربوط به آشفتگی و بحران
تخصیص دهنده منابع	مسئول تخصیص انواع منابع سازمانی؛ در واقع تأیید یا اعلام نظر در مورد کلیه تصمیمات مهم سازمانی	زمانبندی، درخواست اعطای اختیار، اجرای هر گونه فعالیتی که شامل بودجه بندی و برنامه ریزی کارکنان باشد
مذاکره کننده	مسئول نمایندگی سازمان در مذاکرات مهم	شرکت در مذاکرات مربوط به قراردادهای اتحادیه و عرضه کنندگان

# مدیریت و مدیران



آیا مدیران اثر بخش مدیران موفق هستند؟

© فرد لوتانز و همکاران

همه مدیران به چهار نوع فعالیت مدیریتی مشغول هستند:

- © مدیریت سنتی: تصمیم گیری، برنامه ریزی و کنترل؛
- © ارتباطات: تبادل اطلاعات روزمره و انجام کار دفتری؛
- © مدیریت منابع انسانی: ایجاد انگیزه، اعمال انضباط، مدیریت تعارض، جذب پرسنل و آموزش؛
- © شبکه سازی: اجتماعی کردن، سیاسی کاری و تعامل با افراد خارج از سازمان.

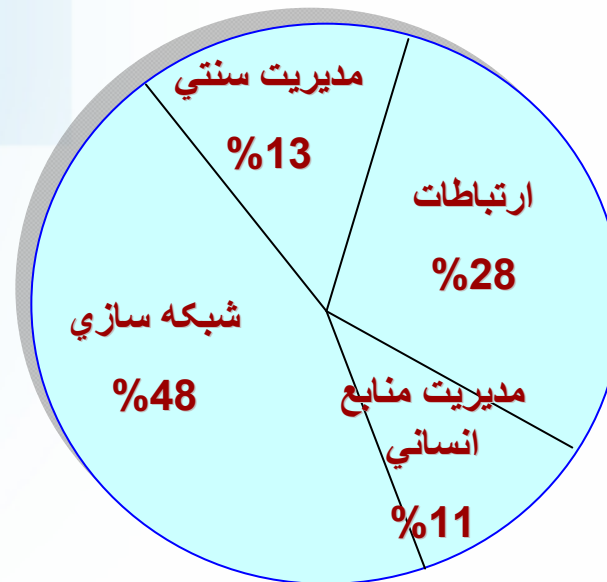
# مدیریت و مدیران



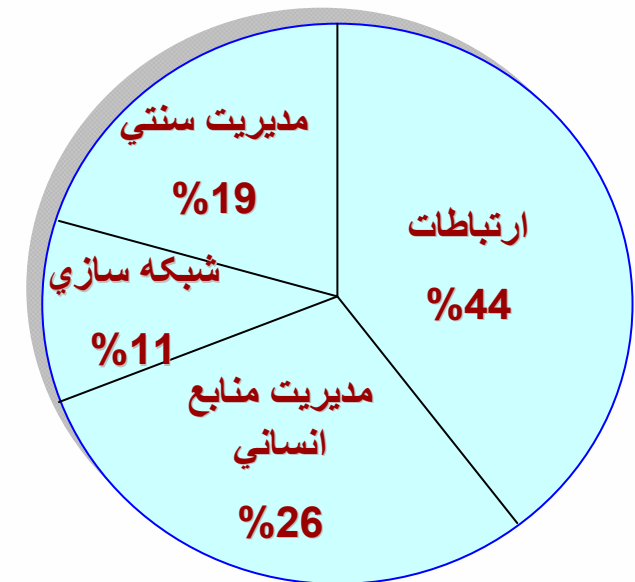
## توزیع زمان در فعالیت مدیران اثربخش، موفق و متوسط



مدیران متوسط



مدیران موفق

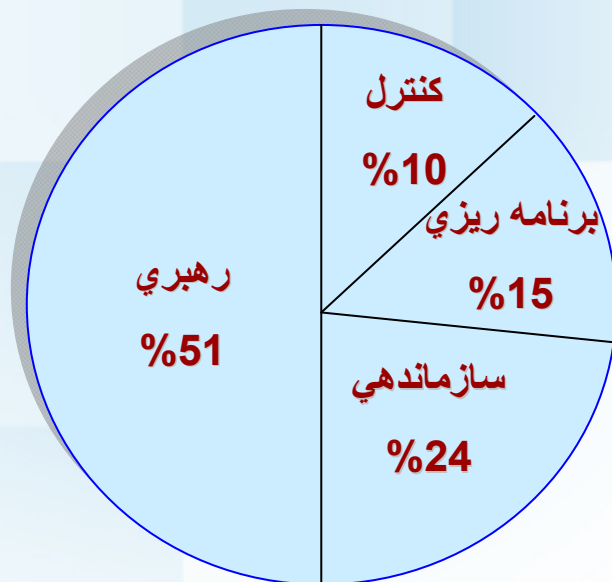


مدیران اثربخش

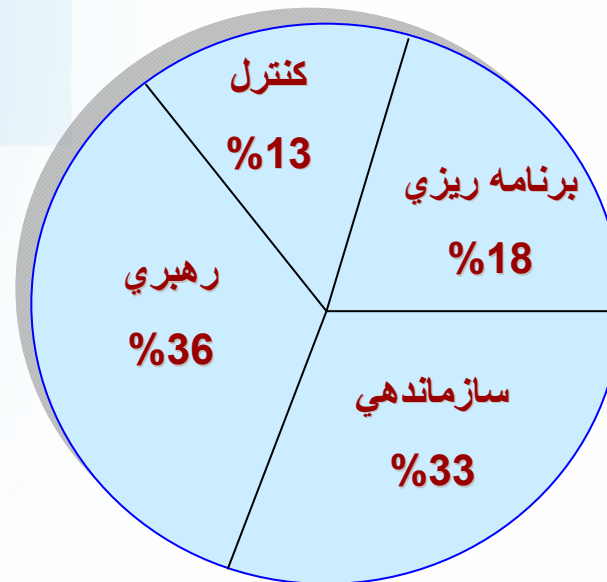
# مدیریت و مدیران



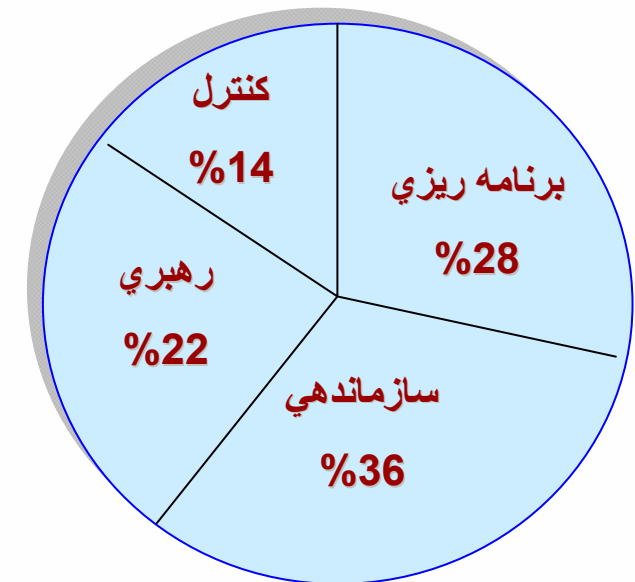
## توزیع سازمان بر حسب وظیفه در سطح سازمانی



مدیران عملیاتی



مدیران میانی



مدیران ارشد



# مدیریت و مدیران

## شایستگی های مدیریت

مدیران موفق باید چهار شایستگی داشته باشند:

🌀 توانایی های ادراکی: توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت ها و منافع سازمان؛

🌀 انسانی: توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت آنها و انگیزه دادن به آنها؛

🌀 فنی: استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در يك زمینه تخصصی؛

🌀 سیاسی: توانایی فرد در بالا بردن قدرت خود، ایجاد پایگاه قدرت و ایجاد ارتباط درست.

# مدیریت و مدیران



- ❶ آیا مدیریت سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی یکی است؟
- ❷ آیا کار مدیر در یک سازمان کوچک با کار او در یک سازمان بزرگ تفاوت دارد؟
- ❸ آیا مفاهیم مدیریت قابل انتقال به خارج مرزهای ملی هستند؟

## اهمیت نقشهای مدیریت در تجارت کوچک

### اهمیت نقشها

نقش هایی که مدیران در  
مؤسسات کوچک ایفا می کنند:

سخنگو

کار آفرین  
مقام تشریفات  
رهبر

اطلاع رسان

بالا



متوسط



پایین

نقشهایی که مدیران در مؤسسات  
بزرگ ایفا می کنند:

تخصیص دهنده منابع

رابط  
گرد آورنده اطلاعات حل کننده  
مسائل مذاکره کننده

کار آفرین



# مباني برنامه ريزي در مديريت





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## تعريف برنامه ريزي

• برنامه ريزي به اهداف ( آنچه بايد انجام بگيرد ) و نيز به ابزار ( چگونه بايد به هدف رسيد ) مربوط مي شود.





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## برنامه ريزي در محيطهاي غير مطمئن

تغييرات تکنولوژي، اجتماعي، سياسي، اقتصادي و قانوني هميشه وجود دارند. محيطي که مديران با آن روبرو هستند تأثير بسياري بر بقاي سازمان دارد.

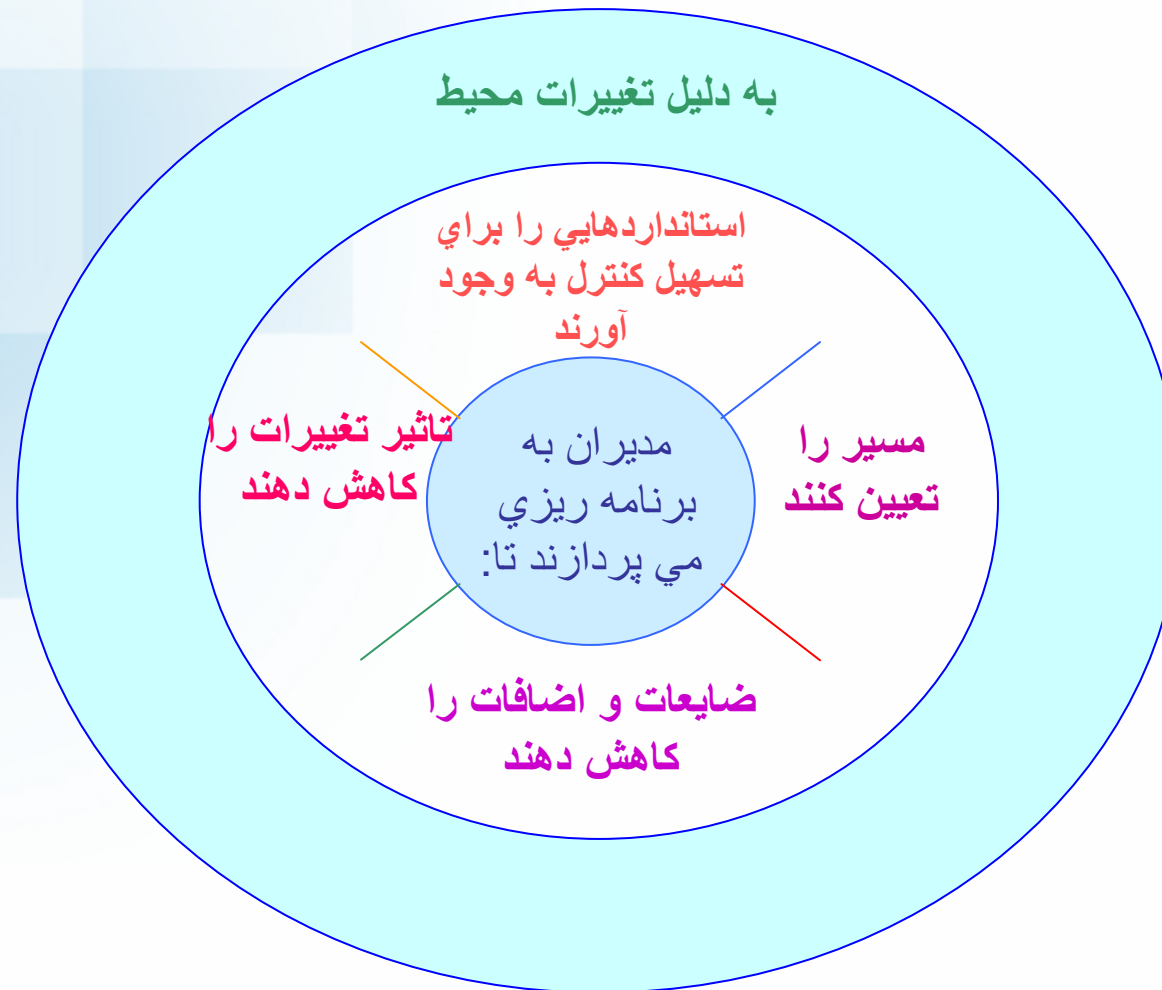
مديران به چند دليل بايد به برنامه ريزي بپردازند:

- ② تعيين مسير؛
- ② کاهش تأثير تغييرات؛
- ② به حد اقل رساندن ضايعات و اضافات؛
- ② ايجاد استاندارد هايي براي تسهيل کنترل.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

## دلایل برنامه ريزي





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## انتقادات وارد بر برنامه ريزي رسمي چيست؟

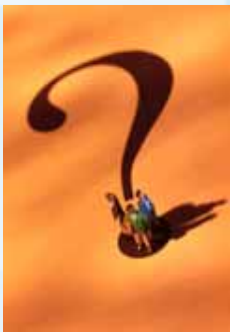
@ برنامه ريزي ممكن است انعطاف ناپذيري به وجود آورد؛

@ نميتوان براي محيطهاي در حال تغيير برنامه ريزي كرد؛

@ برنامه ريزي رسمي نمي تواند جايزين خلاقيت و درك مستقيم باشد؛

@ برنامه ريزي توجه مديران را به رقابت امروزي جلب مي كند نه به بقاي فردا؛

@ برنامه ريزي رسمي موفقيتي را تحكيم مي بخشد كه ممكن است منجر به شكست شود.





# مباني برنامه ريزي در مديريت



## انواع برنامه

معروف ترين راههاي توصيف برنامه بستگي دارد به :

- ⊙ وسعت استراتژيك در مقابل عملياتي؛
- ⊙ زمان دراز مدت در مقابل کوتاه مدت؛
- ⊙ عمق ( كلي در مقابل تفصيلي)؛
- ⊙ تناوب استفاده (يكبار مصرف در مقابل استفاده مكرر).

البته بايد در نظر داشت كه اين طبقه بندي هاي برنامه مستقل از يكديگر ليستند.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

## رابطه بين انواع برنامه ها

تأوب استفاده	عمق	زمان	وسعت
يکبار مصرف چندبار مصرف	کلي تفصيلي	دراز مدت کوتاه مدت	استراتژيک عملياتي



# مباني برنامه ريزي در مديريت

چگونه برنامه‌هاي استراتژيك و عملياتي متمايز مي‌شوند؟

① برنامه‌هايي كه براي كل سازمان طراحي مي‌شوند، اهداف كلي را ترسيم مي‌كنند و به دنبال تعيين وضعيت سازمان در محيط مي‌باشند، برنامه‌هاي استراتژيك ناميده مي‌شوند.

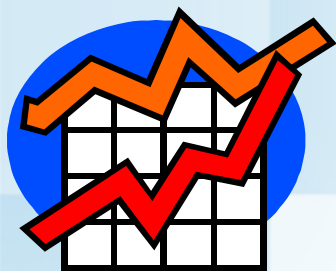
② برنامه‌هاي عملياتي جزئيات دستيابي به اهداف كلي را بيان مي‌كنند.





# مباني برنامه ريزي در مديريت

برنامه عملياتي از سه جهت عمده با برنامه هاي  
استراتژيك تفاوت دارند:



⌚ زمان؛

⌚ وسعت؛

⌚ آيا آنها شامل اهداف شناخته شده سازمان هستند يا نه.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

برنامه ها در کدام جدول هاي زماني وجود دارند؟

- ⊙ برنامه هاي کوتاه مدت کمتر از 5 سال را مي پوشانند.
- ⊙ هر جدول زماني فرا تر از پنج سال در برنامه هاي دراز مدت طبقه بندي مي شود.
- ⊙ تفاوت بين برنامه هاي کوتاه مدت و بلند مدت طول مدت تعهدات آتي و درجه متغير بودن چهره سازمان را نشان مي دهد.
- ⊙ زمان برنامه بستگي به ميزان تأثير برنامه هاي جاري بر تعهدات آتي دارد.

برنامه ريزي بسيار بلند  
مدت و يا بسيار کوتاه  
مدت اثر بخش نيست.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

## برنامه هاي كلي و تفصيلي چه تفاوتي با يکديگر دارند؟

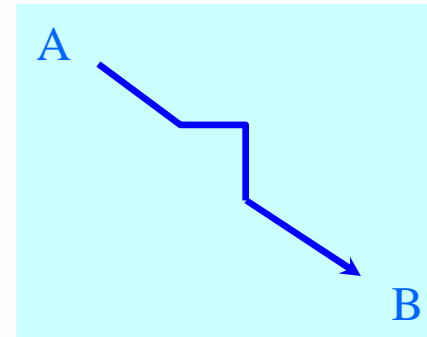
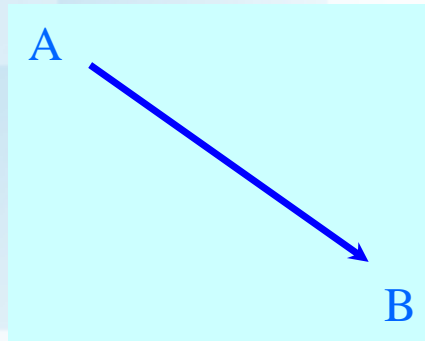
① برنامه هاي تفصيلي (خاص) اهداف را به وضوح تعريف کرده اند و هيچ گونه ابهام و مشکلي براي درك صحيح آنها وجود ندارد. اينگونه برنامه ها بايد واضح و قابل پيش بيني باشند که اغلب اينگونه نيست.

② برنامه هاي كلي جهت دار سياست هاي كلي را مشخص مي کنند. اين برنامه ها تمرکز ايجاد مي کنند ولي مديران را مجبور به تعيين اهداف معين و يا انجام دادن يك رشته اقدامات خاص نمي کنند.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

برنامه هاي كلي در مقابل تفصيلي





# مباني برنامه ريزي در مديريت

چگونه برنامه هاي يكبار مصرف از برنامه هاي چند بار مصرف متمايز مي شوند؟

© بر نامه هاي جاري (چند بار مصرف) هميشه در جريان هستند. اينگونه برنامه ها سياست عمليات تكراري را در سازمان فراهم مي کنند.

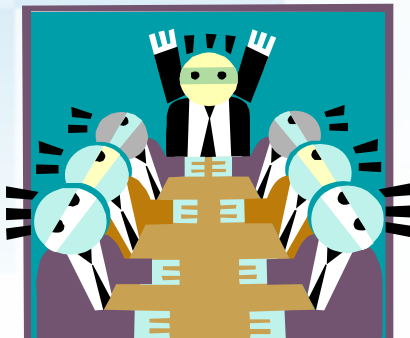
© بر نامه هاي يكبار مصرف براي برآورده كردن نياز در يك وضعيت منحصر به فرد و ويژه مي باشد.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

## مديريت بر مبناي هدف

© مديريت بر مبناي هدف با ابداع فرآيند كه بوسيله آن اهداف از بالا به پايين سازمان سرازير مي شوند موجب عملي شدن و دستيابي به اين اهداف مي شود.





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## نحوه تقسيم اهداف







# مباني برنامه ريزي در مديريت

## عناصر مشترك برنامه مديريت بر مبناي هدف کدامند؟

چهار عنصر مشترك در برنامه هاي مديريت بر مبناي هدف وجود دارند.

- ② مشخص نمودن هدف؛
- ② مشاركت در تصميم گيري؛
- ② جدول زماني واضح؛
- ② بازخورد نمودن نتيجه عملکرد.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

## آيا اهداف نقاط ضعفي هم دارند؟

دمينگ معتقد است كه اهداف معين در واقع بيشتر از اينكه سودمند باشند زيان آور هستند.

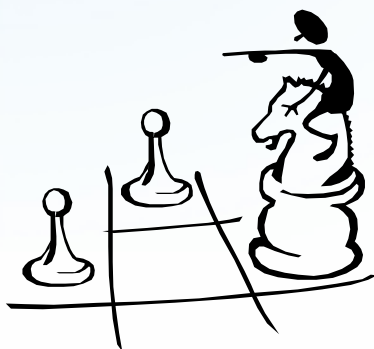
@كاركنان به تمرکز بر روي اهدافي گرايش دارند كه بر اساس آن مورد قضاوت قرار مي گيرند و در نتيجه ممكن است تلاش هاي خود را به سوي كميت كار (آنچه قابل اندازه گيري است) سوق دهند و از توجه به كيفيت دور شوند.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

② اهداف معين، کارکنان را براي رسيدن به اهداف فردي تشويق مي کنند نه براي ارتقاي کار تيمي!!

② راه حل : اطمینان از اینکه کارکنان اهداف چند گانه اي دارند که همگي داراي مکمل هاي کيفي هستند.





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## اهميت استراتژي سازمانی

• تغییرات در قوانین بازي، مدیران را وادار به ایجاد ابزاري سیستماتيك براي تجزيه و تحليل نمودن محیط، ارزیابی توانمندی ها و نقاط ضعف سازمان و شناسایی فرصت هایی کرد که سازمان در آنها می تواند به برتری های رقابتي دست یابد.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

## يك چارچوب استراتژيك: انتخاب يك موقعيت

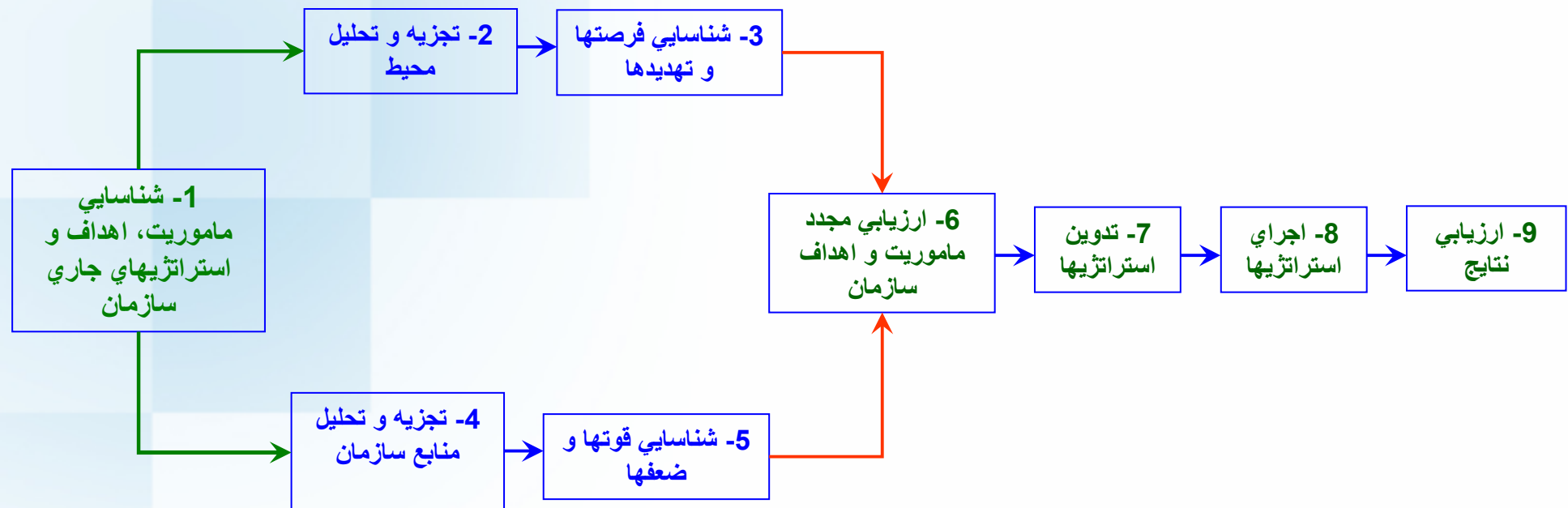
@ فرآيند مديريت استراتژيك، يك فرآيند 9 مرحله‌اي است كه شامل برنامه‌ريزي استراتژي، اجرا و ارزيابي مي‌باشد.





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## فرآيند مديريت استراتژيك





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## تجزيه و تحليل SWOT چيست؟

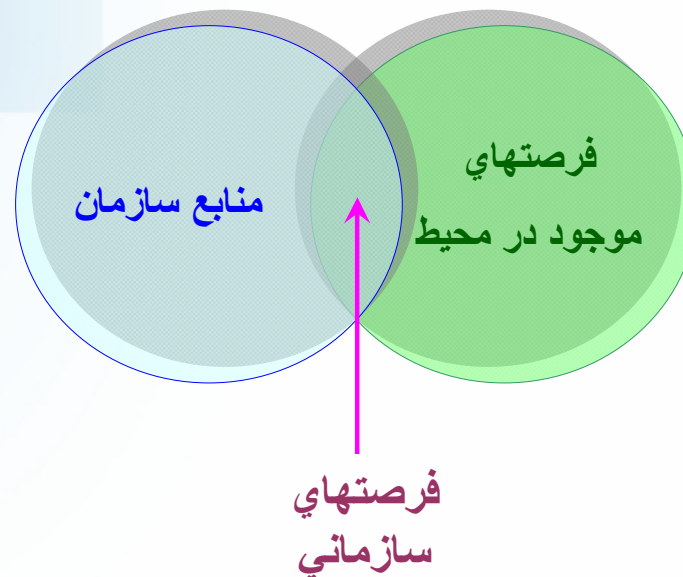
© با تكميل تجزيه و تحليل SWOT، سازمان به ارزيابي مجدد مأموريت و اهدافش مي پردازد.





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## شناسايي فرصت هاي سازمان (SWOT)





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## چگونه استراتژي ها تدوين مي شوند؟

استراتژي هاي اصلي عبارتند از:

- ❶ استراتژي هاي رشد: سازمان تلاش مي کند که سطح عمليات خود را بالا ببرد.
- ❷ ثبات: سازمان حضور خود را در همان بازار و با همان مشتریان ادامه دهد و سهم بازارش را حفظ مي کند.
- ❸ کاهش: ويژگي سازماني است که اندازه خود را کوچک مي کند. براي مديريت اين به معني تعيين استراتژي در يك محيط رو به نزول است.
- ❹ ترکيبي: استراتژي ترکيبي تبعيت همزمان از دو يا چند استراتژي قبلي است.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

## تعيين يك استراتژي رقابتي

@ انتخاب استراتژي اصلي صحنه را براي كل سازمان آماده مي‌کند. در نتيجه هر واحدي در سازمان بايد اين استراتژي را به سري استراتژي‌هايي که بتواند به سازمان مزيت رقابتي بدهد تبديل کند.





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## استراتژي هاي سرمايه گذاري بر روي نقاط قوت سازمان

استراتژي هاي سرمايه گذاري بر روي نقاط قوت سازمان و زمينه کاري آن عبارتند از:

- ② استراتژي هدايت-هزينه: توليد کردن با هزينه پايين
- ② استراتژي تمايز: منحصر به فرد بودن در بازار محدود





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## حفظ مزيت رقابتي

☉ موفقيت دراز مدت با استفاده از هريك از استراتژي هاي رقابتي پورتر نياز به يك مزيت پايدار دارد.

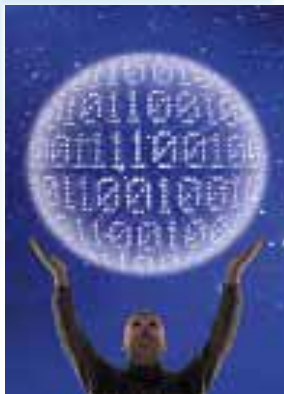
☉ تكيه بر موفقيت هاي گذشته مي تواند شروع مشكلات جدي براي سازمان باشد. حفظ مزيت رقابتي نياز به اقدامات دائمي مديريت دارد تا هميشه يك قدم جلوتر از رقبا باشد.



# مباني برنامه ريزي در مديريت

## TQM به عنوان يك اسلحه استراتژيك

@ استفاده از TQM براي توسعه مزيت رقابتي، تنها منحصر به شرکتهاي نظير گرانيت راك نمي شود بلکه بسياري از شرکت هاي سراسر دنيا از شرکت ويرپول آمريکا گرفته تا شرکت دوو در کره همگي بر ارزش TQM به عنوان يك مزيت رقابتي واقف هستند.





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## کار آفرینی: موردی خاص از برنامه ریزی استراتژیک

با روحیه کار آفرینی است که افراد به دنبال فرصت‌ها، تأمین نیازها و خواسته‌ها از طریق نوآوری بدون توجه به منابع تحت کنترل‌شان می‌باشند.

### کارآفرینان

- ⊗ میل دارند افراد مستقلی باشند و ترجیح می‌دهند شخصاً مسئول حل مشکلات باشند؛
- ⊗ خود اهداف را تعیین کرده و با تلاش‌های خود به آن اهداف دست پیدا کنند؛
- ⊗ به استقلال ارج می‌گذارند و نمی‌خواهند تحت کنترل دیگران باشند؛
- ⊗ از خطر کردن با کسی ندارند ولی خود را با خطرات جدی رو به رو نمی‌کنند؛
- ⊗ ترجیح می‌دهند که با خطرات حساب شده رو به رو شوند (بتوانند عواقب آن را کنترل نمایند)





# مباني برنامه ريزي در مديريت

## مقايسه بين کارآفرينان و مديران سنتي

کارآفرينان	مديران سنتي	
استقلال، جستجوي فرصت براي ابتکار و دستاورد مالي	ارتقاء و ديگر پاداش هاي سنتي نظير دفتر پرسنل و قدرت	انگيزه اوليه
دستيابي به رشد کاري پنج تا ده ساله	دستيابي به اهداف کوتاه مدت	زمان گرایی
دخالته مستقيم	سرپرستي و نظارت	فعاليت
متوسط	پايين	ريسک پذيري
قبول	اجتناب	برخورد با شکست و اشتباه

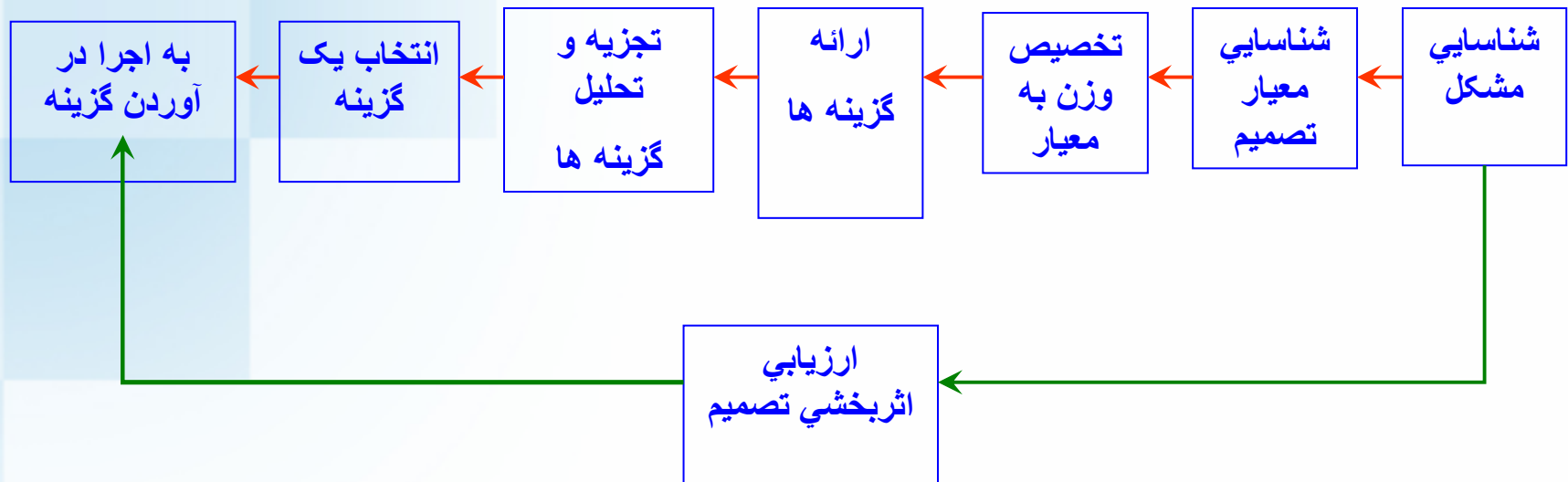


# مباني تصميم گيري



# مبانی برنامه ریزی در مدیریت

## فرآیند تصمیم گیری





# مباني تصميم گيري

## فرآیند تصميم گيري

### @ شناسايي مشكل

فرآیند تصميم گيري با بروز مشكل ( مرحله اول ) و يا مشخصاً بروز اختلاف بين وضعيت جاري و وضعيت مطلوب امور شروع مي شود.

### @ شناسايي معيار تصميم گيري

وقتي مديري مشكل را شناسايي كرد كه نياز به توجه دارد در اين صورت بايد معيار تصميم كه در حل مشكل اهميت دارد شناسايي شود.

### @ تخصيص وزن به معيار

معيار هاي فوق داراي اهميت يكساني نيستند. بنابر اين ضروري است كه معيارهاي مرحله قبل سبك و سنگين شده تا در تصميم گيري اولويت بندي شوند.



# مباني تصميم گيري

## فرآيند تصميم گيري

### ② ارائه گزینه ها

تصميم گیرنده بايد فهرستي از گزینه هايي را كه مي تواند براي حل مشكل به كار ببندد تهيه كند.

### ② تجزيه و تحليل گزینه ها

با مقايسه اين گزینه ها در برابر معيار و ارزش تعيين شده در مرحله 2 و 3 نقاط ضعف و قوت هر کدام از آنها مشخص مي شود.

### ② انتخاب بهترين گزینه

مرحله ششم، عمل مهم انتخاب بهترين گزینه از ميان گزینه هاي ارزيابي شده است.

# مباني تصميم گيري



## فرآيند تصميم گيري

© به اجرا در آوردن گزینه ها

اجراي تصميم يعني القاي تصميم به كساني كه تحت تأثير آن قرار خواهند گرفت و متعهد كردن آنها در برابر اين تصميم.

© ارزيابي اثر بخشي تصميم

آيا اين تصميم گيري توانسته است مشكل را حل كند يا نه؟ آيا گزینه انتخاب شده در مرحله 6 و اجراي آن در مرحله 7 نتيجه مطلوبي ارائه مي دهد؟

# مباني تصميم گيري



## تصميم گيري: الگوي عقلائي

@ يك فرد تصميم گيرنده عقلائي، كاملاً منطقي و واقعي خواهد بود و به دقت مشكل را تعريف مي كند و هدف معين و روشني دارد.

@ مراحل فرايند تصميم گيري هميشه منجر به انتخاب گزينه اي خواهد شد كه رسيدن به هدف را تسريع مي كند.

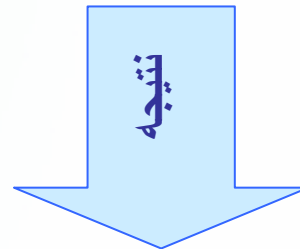
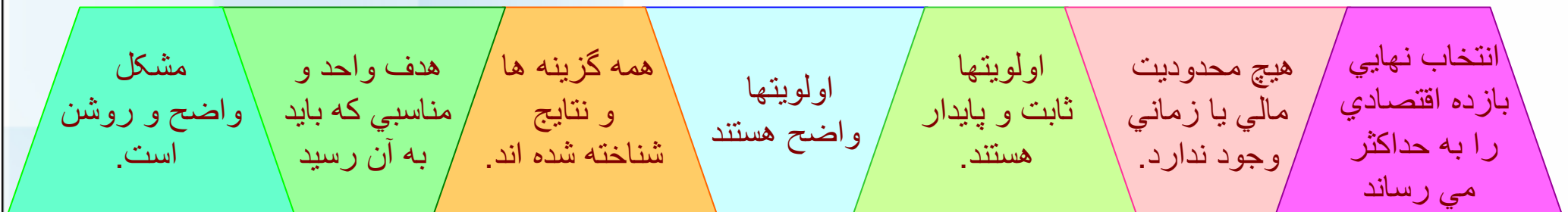




# مبانی تصمیم گیری



## مفروضات عقلانیت



تصمیم گیری عقلایی



# مباني تصميم گيري

دنياي واقعي تصميم گيري مديريت: اصلاح الگوي عقلايي

② تصميم گيري اغلب از فرآيند سيستماتيک، منطقي و ثبات عقلايي منحرف مي شود.

② علي رغم محدوديت هاي عقلانيت محض، از مديران انتظار مي رود که از فرآيند عقلايي تبعيت کنند.

# مباني تصميم گيري



## تصميم گيري عقلايي محدود چيست؟

@ در تصميم گيري عقلايي محدود تصميم گيرندگان مدل هاي ساده شده اي را مي سازند که داراي نمادهاي اساسي از مشکلاتي که آنها با آن روبرو هستند، مي باشد (بدون آنکه پيچيدگي هاي مشکل اصلي را داشته باشد).





# مباني تصميم گيري

جزئیات فرآیند تصميم گيري قویاً تحت تأثير موارد ذیل مي باشد:

- @ منافع تصميم گیرنده؛
- @ فرهنگ سازمان؛
- @ سياست هاي داخلي؛
- @ ملاحظات قدرت.

آيا در فرآیند تصميم گيري  
خطاهاي عمومي رخ مي دهد؟

# مباني تصميم گيري



روش هاي قضاوت ميان بر را روش هاي تجربى (آزمون و خطا، اکتشافى) يا راه هاي عملي مي نامند.

② روش تجربى مبتنى بر اطلاعات در دسترس

② روش تجربى مبتنى بر نمونه

② اصرار بر تعهد



# مباني تصميم گيري



## تصميم گيري: نگرش اقتضايي

چگونه مشكلات با هم فرق مي كنند؟

⊙ مشكلات با ساختار هاي خوب

⊙ مشكلات با ساختار هاي بد





# مباني تصميم گيري

فرق بين تصميمات برنامه ريزي شده و برنامه ريزي نشده  
چيست؟

② تصميم گيري برنامه ريزي شده يا تصميم گيري روزمره  
مؤثرترين راه براي رفع مشكلات با ساختارهاي خوب است.  
② وقتي مشكلات داراي ساختار بد باشند مديران بايستي بر  
تصميم گيري هاي غير برنامه ريزي شده تكيه كنند تا اينكه راه حل  
واحي به كار گيرند.



# مباني تصميم گيري



## روش‌ها، مقررات و سياست‌ها

② روش کار يكسري مراحل متوالي و به هم پيوسته‌اي است که مدير مي‌تواند در واکنش به مشکل با ساختار خوب به کار ببرد.

② مقررات بيانيه صريحي است که به مدير مي‌گويد چه کاري را بايد و چه کاري را نبايد انجام دهد.

② سياست اندیشه‌هاي مدير را در يك مسير مشخص هدايت مي‌کند.

# مباني تصميم گيري



## تصميمات غير برنامه‌اي

چنين تصميماتي منحصر به فرد بوده و به صورت موردی پيش مي‌آيد. وقتي مديري با يك مشكل با ساختار بد مواجه است هيچ راه حل حاضر و آماده‌اي وجود ندارد. لذا تصميمات غير برنامه‌اي و سفارش براي اين امر مورد نياز است.

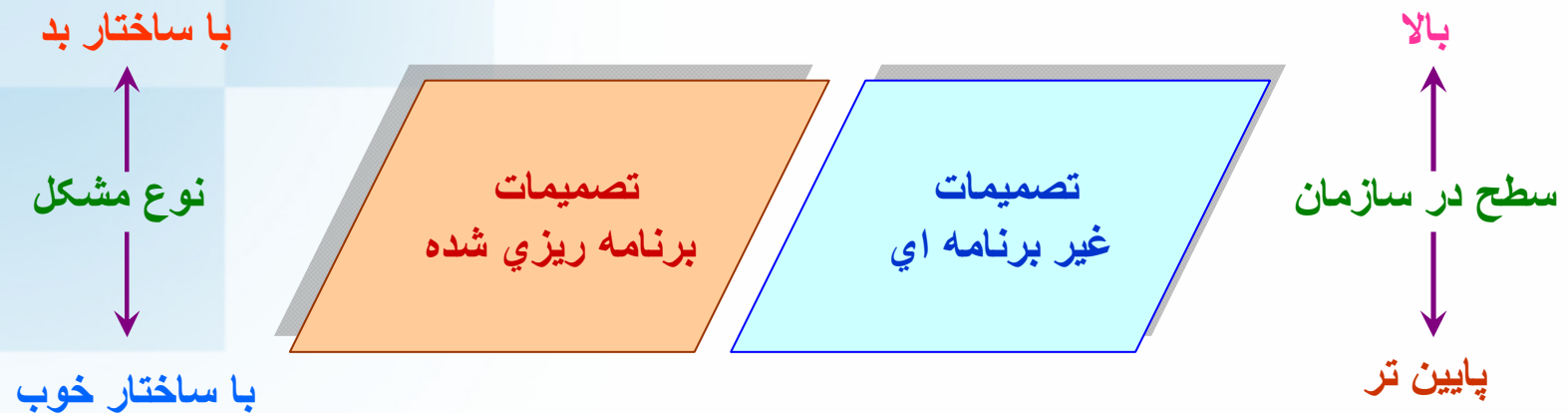
📌 مثال: ايجاد استراتژي بازاریابی براي محصولات جديد، يا تصميم براي فروش بخشي از شرکت، نمونه‌هایی از تصميمات برنامه‌ريزي نشده مي‌باشند.

# مباني تصميم گيري



چگونه مي توانيد مشكلات، انواع تصميمات و سطوح سازماني را با هم تركيب كنيد؟

انواع مشكلات، نوع تصميمات و سطوح سازماني

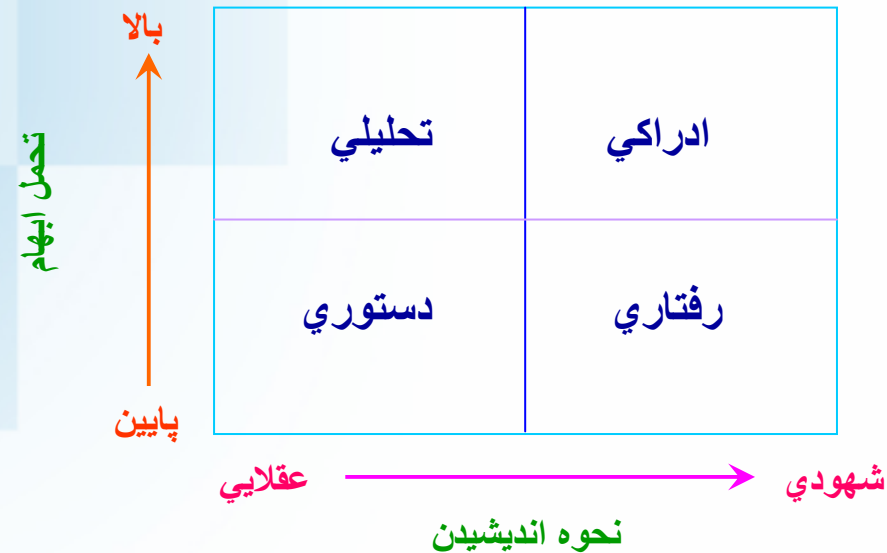


# مباني تصميم گيري



## شيوه هاي تصميم گيري

### شيوه هاي تصميم گيري



اگر چه اين چهار شيوه تصميم گيري مستقل هستند، ولي بسياري از مديران از ويژگي هاي بيش از يك شيوه برخوردارند.



# مباني تصميم گيري

## تصميم گيري گروهی

@ مطالعات نشان مي دهد که مديران بيش از 40 درصد از وقت خود را در جلسات مي گذارند.

@ بدون شك، بيشتر وقتشان صرف تعريف مشكلات، پيدا كردن راه حل هايي براي آنها و تعيين ابزار به كار بستن اين راه حل ها مي شود.





# مباني تصميم گيري

## مزيت تصميم گيري گروهی

- ② تصميمات گروهی اطلاعات کامل تري نسبت به تصميمات انفرادي ارائه مي دهند.
- ② گروه ها گزینه های زیادی را ارائه مي دهند.
- ② تصميم گيري گروهی امکان پذيرش يك راه حل را افزايش مي دهد.
- ② اين فرآيند حقانيت كار را نیز ارتقا مي دهد.



# مباني تصميم گيري

## معايب تصميم گيري گروهی

- ⊗ زمان بر هستند؛
- ⊗ تشریک مساعي در گروه گاهی اوقات اثر بخش نیست؛
- ⊗ رده سازمانی، تجربه، آگاهی از مشکل، تأثیر گذاری بر سایر اعضا، مهارت های گفتاری، مثبت بودن و... اعضاي گروه با هم متفاوت باشند؛
- ⊗ وجود فشارهایی برای تطبیق دادن؛
- ⊗ در این نوع تصميم گيري ها مسئولیت مبهم وجود دارد.





# مباني تصميم گيري

## چه موقع گروه‌ها اثر بخش‌تر هستند؟

- تصميمات گروهی به دقیق‌تر بودن گرایش دارند؛
- اگر اثر بخشی تصميم از نظر سرعت تعريف شود افراد سریع‌تر هستند؛
- اگر خلاقیت مهم باشد، در این صورت گروه‌ها مؤثرتر از افراد هستند؛
- اگر اثر بخشی به معنی درجه پذیرش راه حل نهایی باشد، باز هم پیکان رو به سمت گروه است.
- هر چه گروه بزرگتر باشد، فرصت بیشتری برای دیدگاه‌های متنوع فراهم می‌شود. از طرف دیگر، گروه بزرگ‌تر نیاز به هماهنگی بیشتر و زمان بیشتر برای مشارکت کلیه اعضا دارد.

حد اقل افراد گروه پنج نفر و حداکثر  
پانزده نفر مطلوب‌ترین اندازه است.

# مباني تصميم گيري



چگونه تصميم گيري گروهی را بهبود بخشيم؟

سه راه خلاق تر کردن تصميم گيري گروهی عبارت اند از:

@ جلسات الكترونيكي؛

@ روش گروه اسمي؛

@ توفان مغزي.





# مباني تصميم گيري

## فرهنگ ملي و تصميم گيري

@ نحوه تصميم گيري (گروهي، انفرادي، با حضور ديگران و يا تصميم مستبدانه يك مدير) و درجه خطر پذيري يك تصميم گيرنده؛ دو نمونه بارز از تفاوت در تصميمات مي باشند که منعکس کننده محيط فرهنگي کشور است.

@ مديران نيازمند اصلاح در شيوه هاي تصميم گيري هستند تا بتوانند منعکس کننده فرهنگ ملي کشوري باشند که در آن زندگي مي کنند.



# مباني طراحي ساختار



# مباني طراحي ساختار

## عناصر ساختار

مفهوم اساسي طراحي سازمان را نويسندگان مدیریت در اوایل این قرن بکار گرفتند.

شش عنصر ساختاري عبارتند از:



- @ تخصیصی شدن کار؛
- @ زنجیره فرماندهی؛
- @ حیطه نظارت؛
- @ اختیار و مسئولیت پذیری؛
- @ تمرکز در مقابل عدم تمرکز؛
- @ واحدسازی.



# مباني طراحي ساختار

## تخصصي شدن كار چيست؟

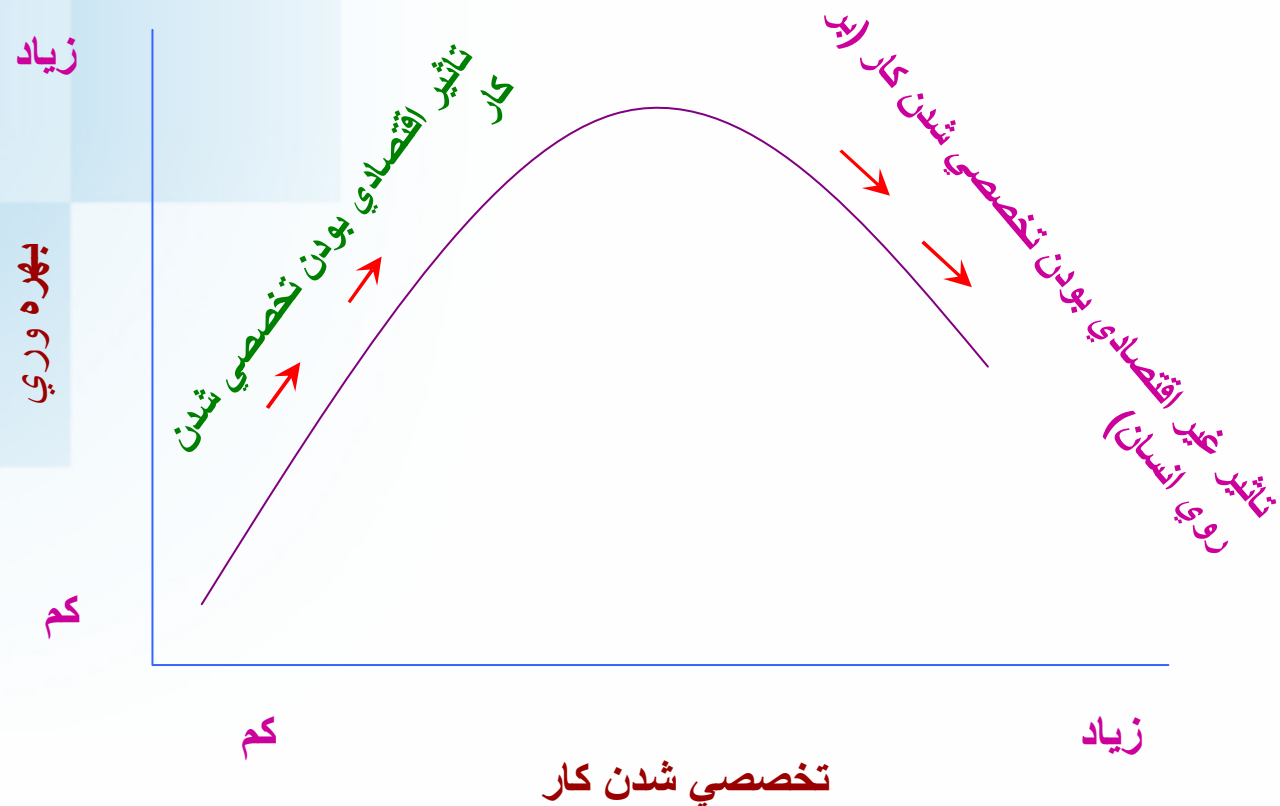
@ تخصصي شدن كار به سال 1700 بر مي گردد يعني هنگامي كه آدام اسميت كتاب ثروت ملل خود را منتشر كرد و در آن از تقسيم كار به اجزاي كوچك تر حمايت كرد.

@ در تخصصي شدن كار، يك كار به مراحل كوچكتر شكسته شده و هر مرحله را فردي جداگانه تكميل مي كند. در اصل، براي انجام پاره اي از يك فعاليت تخصص دارند تا كل فعاليت.

# مباني طراحی ساختار



اقتصادي بودن و غير اقتصادي بودن تخصیصی شدن کار





# مباني طراحي ساختار



زنجيره فرماندهي چيست؟

© نويسندگان اوليه مديریت چنین استدلال می کردند که هر کار  
مند باید يك نفر و فقط يك نفر بالا دست داشته باشد که  
مستقیماً در برابر او مسئول باشد.





# مباني طراحي ساختار

## حيطه نظارت چيست؟

مدیر چه تعداد از کارکنان را می‌تواند به گونه‌ای کار آمد و کافی راهنمایی کند؟

متغیرهای محتمل الوقوع دیگری که تعیین کننده قلمروي مناسب هستند عبارتند از:

② مشابهت وظایف کارکنان و پیچیدگی وظایف؛

② مجاورت فیزیکی کارکنان؛

② درجه دستورالعمل‌های استاندارد شده موجود در محل؛

② پیچیدگی نظام اطلاعات مدیریت سازمان؛

② استحکام نظام ارزشی سازمان؛

② سبک مدیریت مورد پسند مدیر.

# مباني طراحي ساختار



## اختيار و مسئوليت پذيري چيست؟

- ⊙ اختيار به حقوق ذاتي مقام مديرity اطلاق مي شود تا دستور دهد و متوقع باشد كه دستوراتش مطاع است.
- ⊙ وقتي مديران تفويض اختيار مي كنند، بايد مسئوليت متناسب با آن را نيز اختصاص دهند.





# مباني طراحي ساختار

اختيار و مسئوليت پذيري چيست؟

آيا انواع مختلف روابط اختيار وجود دارد؟

@ اختيار صف و اختيار ستاد. اختيار ستاد از سوي مدير نسبت به كارمند اعمال مي شود.

@ يك مدير به عنوان يك حلقه اتصال در زنجيره فرماندهي، با اختيار صف، حق هدايت كردن كار كاركنان و اتخاذ تصميمات معيني را بدون مشورت با فرد ديگر دارد.



# مباني طراحي ساختار

## اختيار و مسئوليت پذيري چيست؟

@ صف تأکید به مدیرانی دارد که کارکرد سازمانی آنها مستقیماً تشکیل دهنده دستاوردهای اهداف سازمانی است.

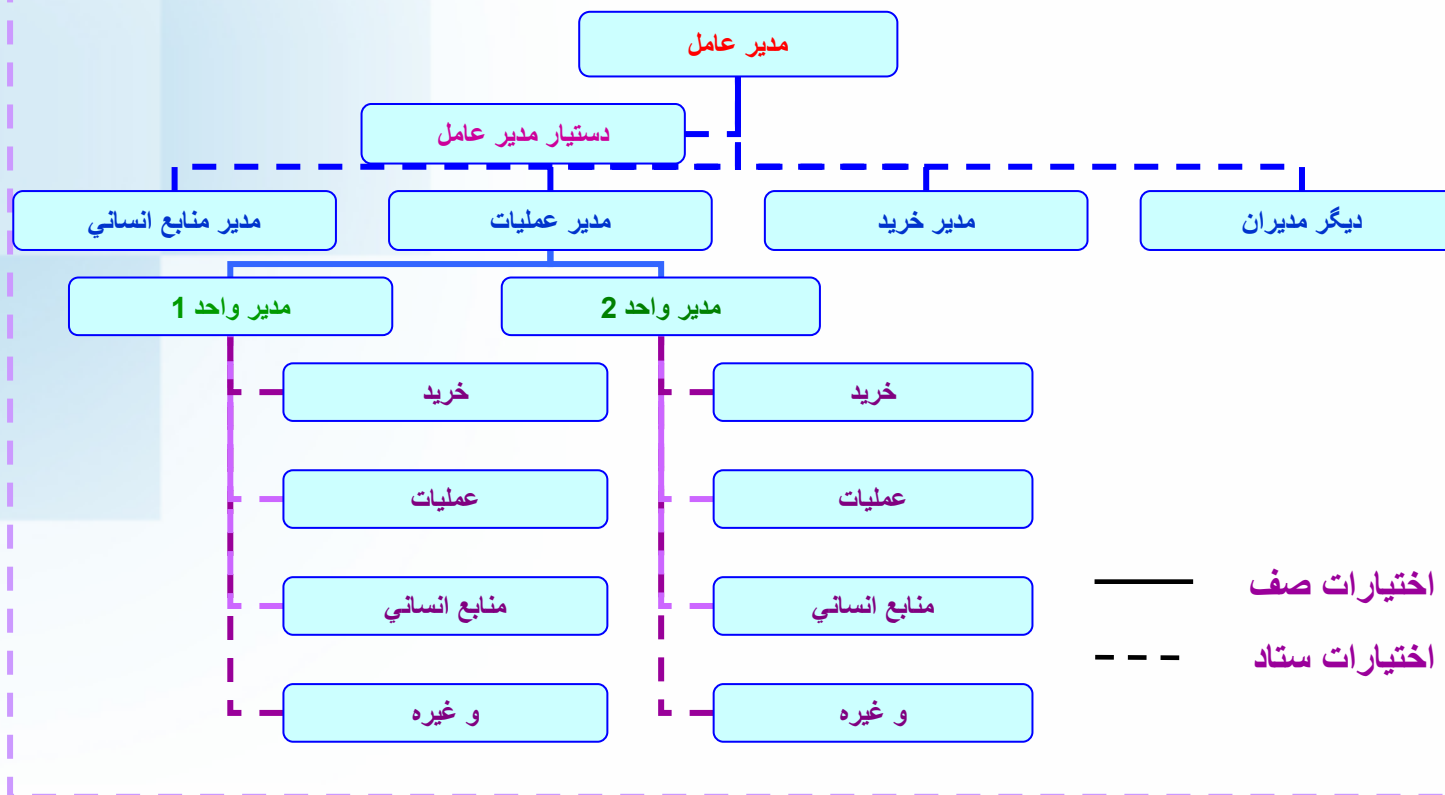
@ اختیارات ستادی برای حمایت، کمک، مشورت و عموماً کاهش شماری از مسئولیت های سنگین اطلاعاتی مدیران آمده اند.

@ در يك كارخانه توليدي، مدیران صف نوعاً در کارکردهای فروش و تولید قرار می گیرند، در حالی که مدیران منابع انسانی و حسابداری به عنوان مدیران ستاد تلقی می شوند.

# مباني طراحی ساختار



## اختیارات صف و ستاد



# مباني طراحي ساختار



اغلب اصطلاح اختيار با  
قدرت يكسان فرض مي شود.

تفاوت اختيار با قدرت چيست؟

@ اختيار يك حق است، مشروعيتي است كه بر پايه پيكره و درجه اختيار در سازمان قرار دارد. اختيار همراه شغل است.

@ قدرت به ظرفيت اثرگذاري افراد بر تصميمات اشاره دارد. اختيار قسمتي از مفهوم گسترده قدرت است





# مباني طراحي ساختار

## اختيار در مقابل قدرت

قدرت مبتني بر اجبار قدرت پاداش دهی قدرت قانوني (مشروع) قدرت تخصصي قدرت مرجعيت	قدرت بر پایه ترس قدرت براي دادن پاداشي که ديگران براي آن ارزش قائل اند. قدرت ناشي از مقام در سلسله مراتب رسمي قدرت بر پایه تخصص، مهارت يا دانش قدرت بر پایه شخصيت و ویژگی‌هاي فردي
---	--



# مباني طراحي ساختار

تفاوت تمرکز و عدم تمرکز چیست؟

تصميم ها در چه سطحي  
اتخاذ مي شوند؟

@ تمرکز کارکردی است در مورد اینکه قدرت تصمیم گیری تا چه حدی به سطوح پایین تر سازمان واگذار شده است.

@ تعداد کمی از سازمانها می توانند کارکردهای مؤثر داشته باشند مگر آنکه تمامی تصمیمات را افراد منتخب محدودی اتخاذ کنند (تمرکز) یا اینکه تمامی تصمیمات به پایین ترین سطوح واگذاری شود (عدم تمرکز).

# مباني طراحي ساختار



## راه هاي پنجگانه گروه بندي واحدهاي سازمانی

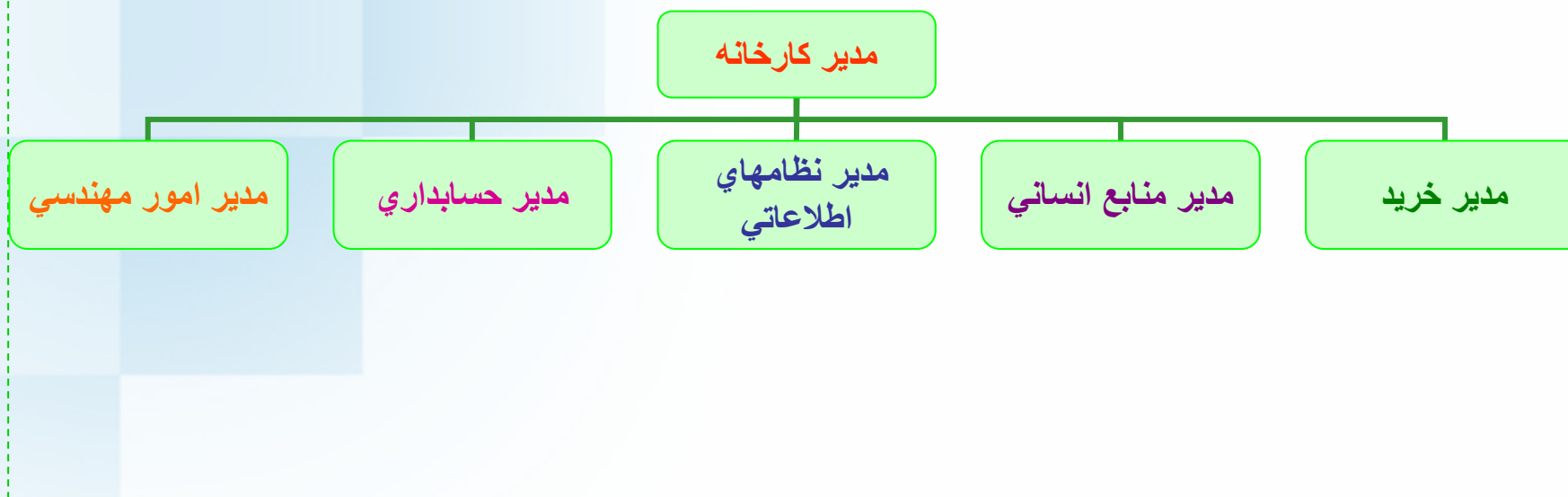
- ② گروه بندي مبتني بر وظیفه؛
- ② گروه بندي مبتني بر توليد؛
- ② تعيين گروه بندي بر اساس مشتري؛
- ② گروه بندي جغرافيايي؛
- ② سازماندهي بر مبناي فرآيند.





# مباني طراحي ساختار

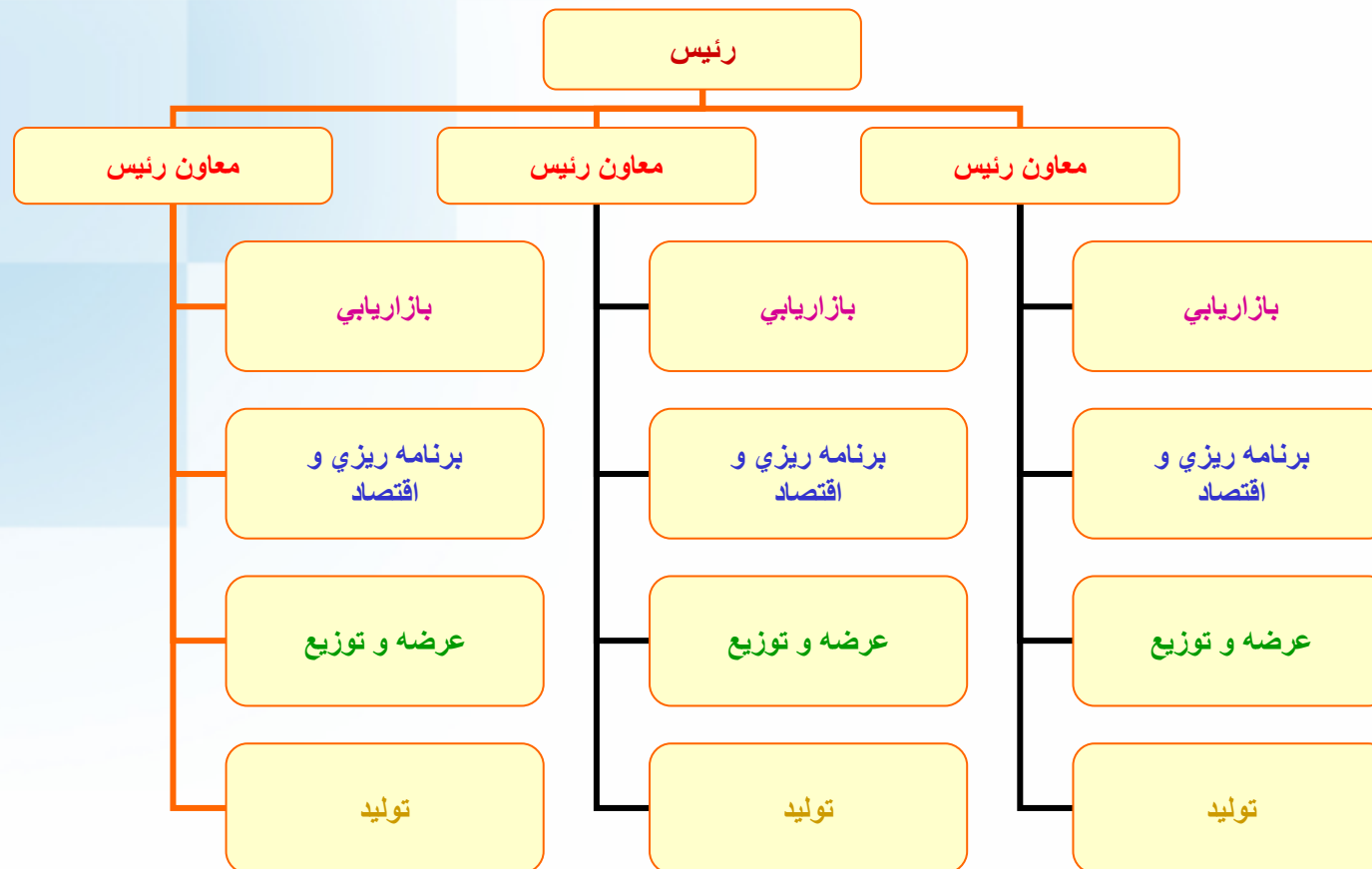
## گروه بندي مبتتي بر وظيفه





# مباني طراحي ساختار

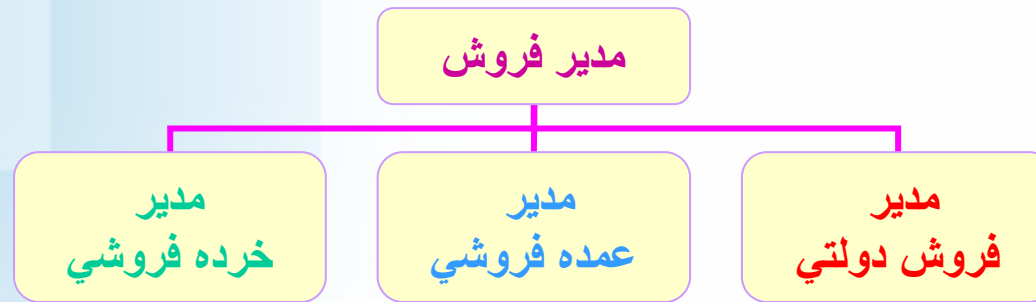
## گروه بندي مبتني بر توليد





# مباني طراحي ساختار

تعيين گروه بندي بر اساس مشتري





# مباني طراحی ساختار

## گروه بندي جغرافيايي

معاون فروش

مدیر فروش  
ناحیه غربی

مدیر فروش  
ناحیه شرقی

مدیر فروش  
ناحیه نیمه غربی

مدیر فروش  
مناطق شرقی





# مباني طراحي ساختار

سازماندهي بر مبناي فرآيند

مدیر MVA

مدیر دایره  
اعتبار

مدیر دایره  
صدور پروانه

مدیر دایره  
خزانه داري



# مباني طراحي ساختار

متغير هاي اقتضايي كه بر ساختار اثر مي گذارند

مناسب ترين ساختار تابع  
عوامل اقتضايي است.

# مباني طراحي ساختار



## سازمان مكانيكي در مقابل سازمان ارگانيكي



□ روابط سخت سلسله مراتبي

□ وظائف ثابت

□ آئين نامه هاي زياد

□ ارتباطات رسمي

□ اختيار تصميم گيري متمرکز

□ ساختار بلندتر



□ همکاري (عمودي و افقي)

□ وظائف قابل انطباق

□ آئين نامه هاي کم

□ ارتباطات غير رسمي

□ اختيار تصميم گيري غير متمرکز

□ ساختار تخت تر

# مباني طراحي ساختار



## استراتژي بر ساختار اثر مي گذارد

© ساختار سازماني ابزاري است براي كمك به مديريت در دستيابي به اهداف سازمان.

© اهداف از استراتژي سازمان نشأت مي گيرد، منطقي است كه استراتژي و ساختار، پيوندي نزديك داشته باشد.

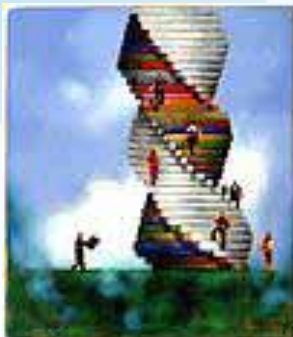


# مباني طراحي ساختار



اندازه سازمان بر ساختار اثر مي گذارد

⊙ اثر اندازه سازمان همان طور كه يك سازمان گسترش پيدا مي كند اهميت كم تري مي يابد.

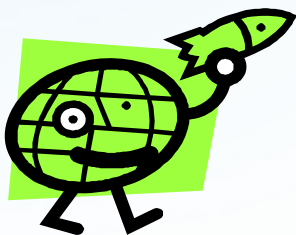


# مباني طراحي ساختار



فناوري بر ساختار اثر مي گذارد

© هر سازماني چند شكل فناوري را بكار مي گيرد تا درون دادهاي خود را به برون داد تبديل نمايد.



# مباني طراحي ساختار



چگونه محیط بر ساختار اثر می گذارد؟

@ اساساً سازمان های مکانیکی در محیط های پایدار بیشترین کارایی را دارند.

@ سازمان های ارگانیکی به بهترین نحوی با محیط پویا و نامشخص همخوانی دارند.





# مباني طراحي ساختار

## ساختار ساده چیست؟

⊙ ساختار ساده فاقد صفات ساختار دقيق و پيچيده است. اگر شما سازماني را مي بينيد که تقريباً هيچ ساختاري ندارد، احتمالاً ساختار ساده دارد.

⊙ ساختار ساده، يك سازمان «مسطح» است و معمولاً داراي دو سطح عمودي و بدنه اي غير منسجم از کارکناني پرتوان است که در آن تصميم گيري به صورت متمرکز انجام مي شود.





# مباني طراحي ساختار

## ساختارهاي وظيفه‌اي و بخشي

⊙ استحکام ساختار وظیفه‌اي در امتیازي است که از تخصیصی کردن کار به دست می‌آید.

⊙ ساختار بخشي در طرح سازمان متشکل از واحدهاي مستقل یا بخش‌ها است. برای بنیان نهادن دواير توليد، هر بخش معمولاً خود مختار است، با يك مدير بخش مستقل که مسئول عملکرد و داراي اختيار کامل تصميم‌گيري‌هاي استراتژيك و عملياتي است.

⊙ امتیاز عمده ساختار بخشي این است که بر نتایج تأکید می‌ورزد.

آیا طراحی يك سازمان می‌تواند  
امتیازات دیوان سالاری را جذب و  
نواقص آن را حذف کند؟



# مباني طراحي ساختار

## ساختار ماتريسي

@ اولين نقطه قوت ماتريس اين است كه مي تواند مجموعه‌اي چندگانه از طرح هاي پيچيده و مرتبط را به سرعت هماهنگ نمايد در حالي كه خصوصيات منتج از گروه بندي متخصصان وظيفه‌اي با يكدیگر را همچنان حفظ کرده است.

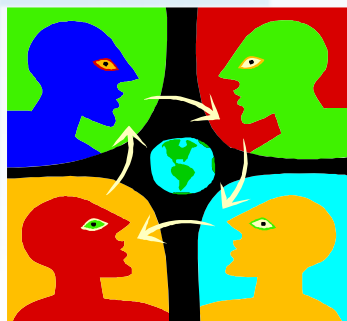
@ نقطه ضعف بزرگ ماتريس بروز آشفتگي است و گرايش آن به تسريع كشاكش قدرت.

# مباني طراحي ساختار



## ساختار تیم محور چیست؟

@ در ساختار تیم محور ( ساختار مبتني بر تیم ) تمام سازمان متشکل از گروه‌هاي يا تیم‌هايي است که کار سازمان را به انجام می‌رسانند.





# مباني طراحي ساختار

چرا حرکت به سوي سازمان بدون مرز وجود دارد؟

© یک سازمان بدون مرز، داراي نوعي طرح سازماني است که با حدود يا مقوله‌هايي که از سوي ساختارهاي سنتي اعمال مي‌شود تعريف يا محدود نشده است.

© به سازمان بدون مرز، سازمان‌هاي شبکه‌اي، سازمان‌هاي ياد گیرنده، يا شرکت هاي فاقد سد، ماژولار و مجازي نیز مي‌گویند.



# مباني طراحي ساختار

## فرهنگ سازمان

@ در هر سازمان، نظام يا طرح‌هاي ارزشي، نمادها، شعائر، اسطوره و رسومي وجود دارند که در طول زمان تکامل يافته است.

@ اين ارزش‌هاي مشترک در سطحي وسيع چگونگي ديد کارکنان و واکنش آنها نسبت به جهان را معين مي‌کنند.

چگونه ميتوان فرهنگ‌ها را  
ارزشيابي کرد؟



# مباني طراحي ساختار

## ویژگی فرهنگ سازی

- @ مشخصات عضو
- @ تأکید گروهی
- @ قانون توجه افراد
- @ یکپارچگی
- @ کنترل
- @ تحمل ابهام
- @ ملاک‌های پاداش
- @ تحمل تعارض
- @ جهت‌گیری نسبت به نتیجه
- @ توجه به سیستم باز

فرهنگ سازی معمولاً  
بازتاب دیدگاه یا مأموریت  
بنیانگذاران آن سازمان  
است

# مباني طراحي ساختار



## فرهنگ چگونه بر ساختار اثر مي گذارد؟

فرهنگ سازماني بسته به اينکه چقدر قوي يا ضعيف باشد ممکن است بر ساختار سازمان اثر بگذارد.

☉ هر چه فرهنگ سازماني قوي تر باشد مديران نياز کم تري به گسترش و توسعه آيين نامه و مقررات دارند.

☉ هرگاه فرهنگ سازماني ضعيف باشد يعني هيچ ارزش مشترک غالب وجود نداشته باشد، اثر آن روي ساختار سازماني کمتر است





# مدیریت منابع انسانی





# مدیریت منابع انسانی

## مدیران و فرآیند مدیریت منابع انسانی

چگونه یک اتحادیه مدیریت را تحت فشار قرار می‌دهد؟

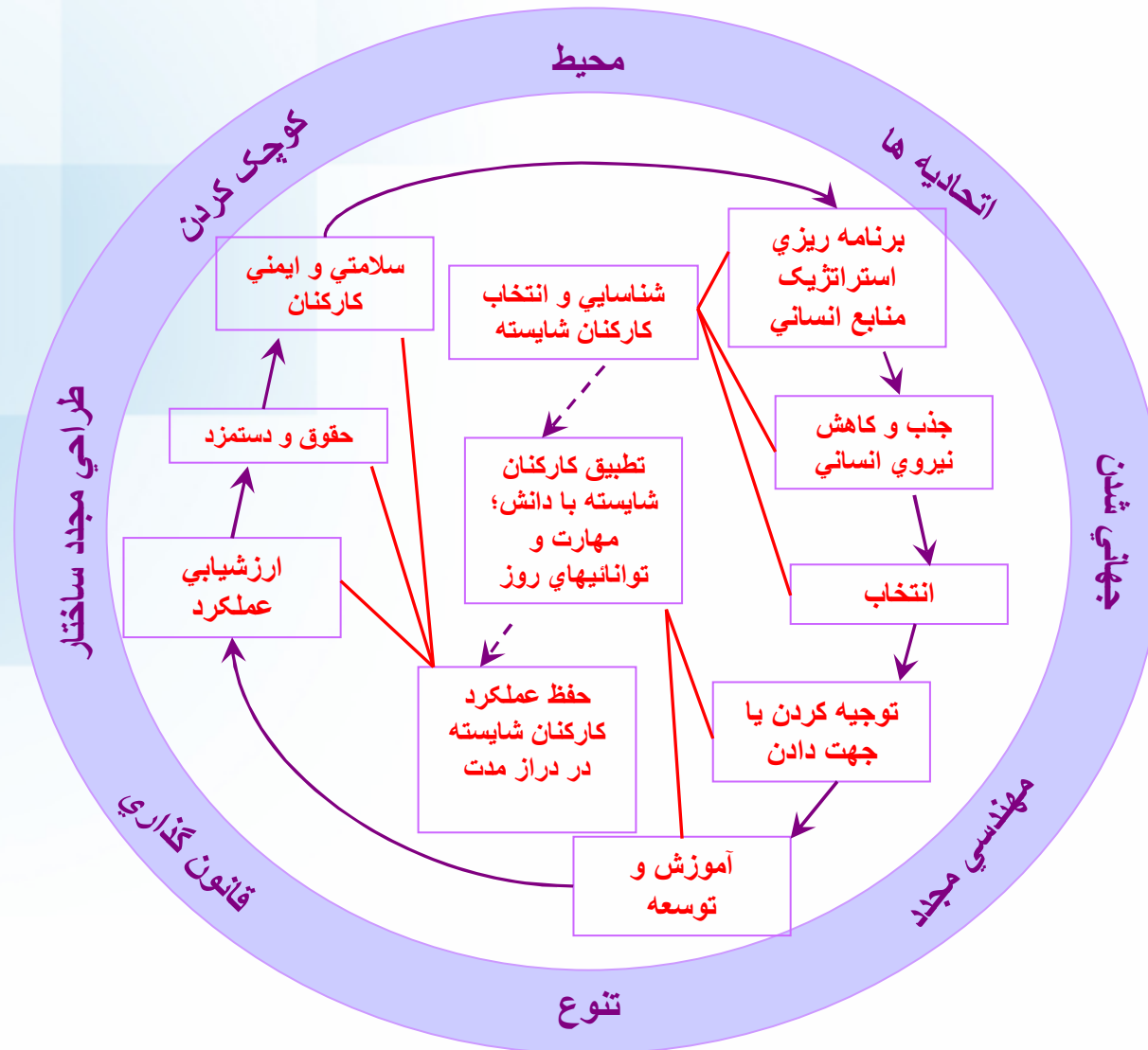
② یک اتحادیه متشکل از گروهی از کارگران است که با یکدیگر کار می‌کنند و برای ارتقا و حفظ منافع مشترک خود در پی رسیدن به توافق جمعی هستند.

② وقتی کارکنان اتحادیه دارند، مدیریت باید به مفاد موافقتنامه مذاکرات جمعی عمل کند. این موافقتنامه‌ها مواردی مانند دستمزدها، ساعات کار، معیارهای ترفیع و اخراج، توانایی آموزشی و امور انضباطی را تعریف می‌کنند.

# مدیریت منابع انسانی



## فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی



# مدیریت منابع انسانی



## قانون چه تأثیری بر مدیریت منابع انسانی دارد؟

### نمونه ای از قوانین و مقررات در رابطه با مدیریت منابع انسانی

سال	قانون یا مقررات	شرح
1963	قانون برابری دستمزدها	اختلاف دستمزدها بر پایه جنسیت را برای کار یکسان ممنوع می دارد.
1964	ماده حقوق مدنی	تبعیض بر پایه نژاد، رنگ، مذهب، زادگاه یا جنسیت را ممنوع می دارد.
1973	قانون باز پروری شغلی	تبعیض به خار معلولیت های ذهنی یا جسمی را ممنوع می دارد.
1978	قانون بازنشستگی اجباری	بازنشستگی اجباری بیشتر کارکنان را قبل از 70 سالگی ممنوع می دار، بعداً محدودیت های این میزان سن نیز اصلاح شد.
1988	قانون باز آموزی و تعدیل کارگران	مطلع نمودن کارگران 60 روز قبل از تعطیل شدن یا اخراج را الزامی می کند.
1991	قانون حقوق مدنی	بر ممنوعیت تبعیض تأکید می کند؛ و در صورت وجود تبعیض عمدی به افراد اجازه شکایت کیفری را می دهد.
1993	قانون مرخصی فامیلی و پزشکی	به کارکنان سازمان هایی که 50 نفر بیشتر کارمند دارند اجازه می دهند از 12 هفته مرخصی بدون حقوق در سال به خاطر خانواده یا امور پزشکی استفاده کنند.

# مدیریت منابع انسانی



## برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

② برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرآیندی است که بوسیله آن مدیریت از وجود تعداد کافی افراد با مهارت‌های مختلف در سمت‌های مناسب در زمان مناسب اطمینان می‌یابد.

② برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، مأموریت و اهداف سازمان را به برنامه پرسنلی برگردانده و سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابد.





# مدیریت منابع انسانی

چگونه يك سازمان کارمندان را ارزیابی می‌کند؟

🌀 مدیریت با بررسی وضعیت منابع انسانی موجود شروع می‌شود. این بررسی معمولاً با تهیه فهرست منابع انسانی انجام می‌گیرد.

بخش ارزیابی جاری انجام تجزیه و تحلیل شغل است.

# مدیریت منابع انسانی



## شرح شغل

② شرح شغل نوشته‌ای است که هر آنچه شاغل باید انجام دهد و اینکه چگونه و چرا باید انجام دهد، در آن شرح داده شده است.

② شرایط احراز شغل کمترین شرایط قابل قبولی است که يك فرد مسئول باید دارا باشد تا بتواند کاری را که به او واگذار شده به نحوی موفقیت آمیز به انجام رساند. این شرایط، میزان دانش، مهارت، و توانایی‌های لازم جهت انجام وظیفه به طور اثر بخش را مشخص می‌کنند

# مدیریت منابع انسانی



چگونه نیازهای آتی سازمان به نیروی کار تعیین می شوند؟

② جهت گیری استراتژیک سازمان مشخص کننده نیازهای آتی آن و برآورد نیروی کار لازم می باشد.

② براساس تخمین میزان در آمد کل، مدیریت می تواند نسبت به تأمین منابع انسانی برای دستیابی به آن در آمد تلاش کند.



# مدیریت منابع انسانی



## کارمندیابی و انتخاب

⊙ زمانی که مدیران از وضعیت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی منونی خود آگاه باشند (چه کمبود نیروی کار و چه زیاد بودن آن) قادرند در رابطه با کارمندیابی تصمیم بگیرند.





# مدیریت منابع انسانی



مدیر کجا باید در  
جستجوی جذب نیرو  
باشد؟

## منابع سنتی کارمند یابی

منبع	امتیاز	نقطه ضعف ها
جست و جوی داخلی	هزینه کم، ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان؛ آشنا بودن کاندیداها با سازمان	عرضه کم، ممکن است مانع افزایش جمعیت گروه کارکنان حفاظت شده گردد.
تبلیغات	امکان جلب بیشتر داوطلبان واجد شرایط، پخش گسترده؛ هدف گیری گروهی ویژه	بسیاری کاندیدهای فاقد صلاحیت را معرفی می کند .
معرف	آگاهی در مورد سازمان از کارکنان کنونی اخذ می شود. کارمند کنونی می تواند کاندیدهای خوبی را معرفی کند زیرا یک کاندید ای خوب بازتاب معرفی کننده خوب است.	ممکن است مانع افزایش تنوع کارکنان گردد.

# مدیریت منابع انسانی



## منابع سنتی کارمند یابی

منبع	امتیاز	نقطه ضعف ها
<p>مؤسسات کاریابی دولتی</p> <p>مؤسسات کاریابی خصوصی</p> <p>دانشگاه</p> <p>سازمان های خدماتی تأمین نیروی کار موقت</p> <p>کارکنان قراردادی و خرید خدمت</p>	<p>مجانی یا با هزینه اندک</p> <p>قراردادهای گسترده، گزینش با دقت؛ اغلب با ضمانت کوتاه مدت</p> <p>گسترده، محل اصلی و تمرکز</p> <p>پاسخگویی نیازهای موقتی</p> <p>برای نیاز های موقت، تخصص های ویژه، پروژه های بلند مدت</p>	<p>کاندیداهایی با تخصص پایین تر، هر چند برخی از آنها ماهرند.</p> <p>هزینه بسیار</p> <p>مورد استفاده تنها برای سمت های در سطح ورودی</p> <p>گران</p> <p>تعهد به کارهای دیگری که مشغولند، تعهد کم نسبت به سازمان</p>



# مدیریت منابع انسانی

آیا منابع معین کارمندیابی بهتر از بقیه منابع هستند؟ آیا منابع شناخته شده کارمندیابی کاندیدهای بهتری را معرفی می کنند؟

پاسخ مثبت است.

@ چرا که توصیه کنند هم هم کار را می شناسد و هم شخص توصیه شده را.

@ از آنجا که کارکنان کنونی چنین احساس می کنند که محبوبیت شان در سازمان در گرو فردی است که معرفی می کنند، می کوشند کسی را معرفی نمایند که می دانند آبرویشان را نخواهد برد.

# مدیریت منابع انسانی



## يك مدير چگونه نيروي كاري را كاهش مي‌دهد؟

### گزینه های تعدیل نیرو

شرح	گزینه
پایانی غیر داوطلبانه و دائمی. پایانی غیر داوطلبانه و موقت؛ ممکن است چند روز تا چند سال طول بکشد.	اخراج بیکاری
پر نکردن پست‌های خالی که در اثر استعفا یا بازنشستگی پدید آمده‌اند. انتقال کارکنان به طور جانبی یا نزولی، معمولاً کاهش هزینه را در بر ندارد اما می‌تواند عدم تعادل عرضه-تقاضا در درون سازمان را کاهش دهد.	عدم انتصاب انتقال
ساعات کار کمتر در طول هفته، مشاغل مشترک، یا اجرای کار بر مبنای پاره وقت برای کارکنان.	کاهش کار هفتگی
بازنشستگی قبل از فرارسیدن زمان مقرر بازنشستگی. داشتن نوعاً دو کارمند پاره وقت که در يك پست تمام وقت شریک باشند.	بازنشستگی پیش از موعد مشاغل مشترک

# مدیریت منابع انسانی



## نتایج انتخاب

عملکرد بعدی

موفق

ناموفق

تصمیم پذیرش درست است	تصمیم رد خطا است
تصمیم پذیرش خطا است تصمیم رد درست است	

رد

پذیرش

تصمیم گزینش

# مدیریت منابع انسانی



## انتخاب

© مهمترین عامل اعتماد در فرایند انتخاب، کاستن از احتمال ایجاد خطای رد یا خطای پذیرش می باشد. بنابراین فرایند انتخاب باید قابل اعتماد و معتبر باشند.





# مدیریت منابع انسانی

## قابلیت اعتماد چیست؟

© قابلیت اعتماد بدین معنی است که آیا يك وسیله گزینشی  
يك چیز را مدام و به طور ثابت می‌سند یا نه؟

برای اینکه پیش‌بینی اثر بخش  
باشد، ابزار گزینش شما باید از  
سطح قابل قبولی از ثبات  
برخوردار باشد.

# مدیریت منابع انسانی



## اعتبار

© هر وسیله گزینشی که يك مدير به کار مي گیرد مانند  
فرم هاي درخواست کار، آزمون، مصاحبه، یا معاینات  
فیزیکی باید اعتبار خود را به اثبات برساند.







# مدیریت منابع انسانی

مدیر کدام ابزار گزینشی را می‌تواند به کار گیرد؟

مدیران می‌توانند شماری از ابزار گزینشی را به کار گیرند تا از خطاهای رد یا پذیرش بکاهند. شناخته شده ترین ابزار در این مورد عبارتند از:

- ② تجزیه و تحلیل فرم درخواست کار؛
- ② آزمون های کتبی و شبیه سازی عملکرد؛
- ② مصاحبه؛
- ② بررسی سوابق؛
- ② امتحان فیزیکی.

# مدیریت منابع انسانی



## تجزیه و تحلیل فرم درخواست کار

② ثابت شده که پس از بررسی مناسب نکات مندرج در فرم درخواست که نشانگر ارتباط شغلی است، این ابزار می تواند پیش بینی کننده خوبی برای گروه های شغلی مانند معاون فروش، مهندسان، کارگران کارخانه، مدیران بخش و فن آوران باشد.



# مدیریت منابع انسانی



## آزمون های کتبی و شبیه سازی عملکرد

② آزمون های کتبی رایج شامل آزمون های هوش، استعداد، توانایی و علاقه است.

② آزمون های شبیه ساز عملکرد از رفتارهای شغلی واقعی ساخته شده اند. معروفترین آزمون های شبیه سازی عملکرد، نمونه برداری از کار (مدل کوچک شده کار) و مراکز ارزیابی (شبیه سازی مسائل واقعی که ممکن است فرد در جریان کار با آن روبرو شود) می باشند.



# مدیریت منابع انسانی

## مصاحبه

مصاحبه می‌تواند وسیله‌ای قابل اعتماد و معتبر باشد، لیکن در اغلب این موارد این طور نیستند:

- ② شناخت قبلی نسبت به متقاضی باعث سمت‌گیری ارزشیابی مصاحبه کننده می‌شود.
- ② مصاحبه کننده متأثر از تصویری کلیشه‌ای از يك متقاضی خوب است.
- ② مصاحبه کننده تمایل دارد متقاضیانی را تأیید کند که با نگرش او هم خوانی دارند.
- ② ترتیبی که متقاضیان مصاحبه می‌شوند بر ارزشیابی‌ها اثر می‌گذارد.
- ② شیوه مطالعات در طول مصاحبه بر ارزیابی‌ها اثر می‌گذارد.
- ② به اطلاعات منفی بیش از اندازه بهاء داده می‌شود.



# مدیریت منابع انسانی

## بررسی سوابق

- ② بررسی سوابق شامل تماس با کارفرماهای پیشین برای تأیید سابقه کار داوطلب ورودی و کسب ارزشیابی عملکرد کار متقاضی است.
- ② تأییدیه داده‌های مهم در برگ درخواست کار از کارفرمای سابق تلاشی با ارزش است.

## امتحان فیزیکی

- ② برای مشاغلی با نیازهای قطعی فیزیکی، امتحان فیزیکی دارای قدری اعتبار است. به هر صورت، امروزه این امر شامل تعداد کمی از مشاغل می‌شود.



# مدیریت منابع انسانی

## توجیه آموزش و توسعه

کارمند جدید باید با فرهنگ سازمان هماهنگی داشته باشد و آموزش ببیند تا شغل خود را به شیوه‌ای همسان با اهداف سازمان به انجام برساند.

برای دستیابی به این منظور، مدیریت منابع انسانی دو فرایند را پیش می‌گیرد:



@ توجیه  
@ آموزش

# مدیریت منابع انسانی



## چگونه مستخدمان جديد را به سازمان معرفي كنيم؟

@ زماني كه متقاضي انتخاب شد بايد با كار مربوط به سازمان آشنائي يابد. اين معرفي توجيه ناميده مي شود.

@ توجيه موفقيت آميز چه رسمي و چه غير رسمي، منجر به تسهيل در تماس ميان همكاران شده و باعث مي شود كه عضو جديد احساس آسايش نموده و به خوبي انطباق يابد.



# مدیریت منابع انسانی

## آموزش کارمند چیست؟

آموزش کارمند يك تجربه فرا گرفتني است كه در آن تحويري نسبتاً دائمي در كارمندان جستجو مي‌شود، به گونه‌اي كه توانايي آنان در انجام كار بهبود يابد. بنابر اين، آموزش شامل موارد ذيل مي باشد:

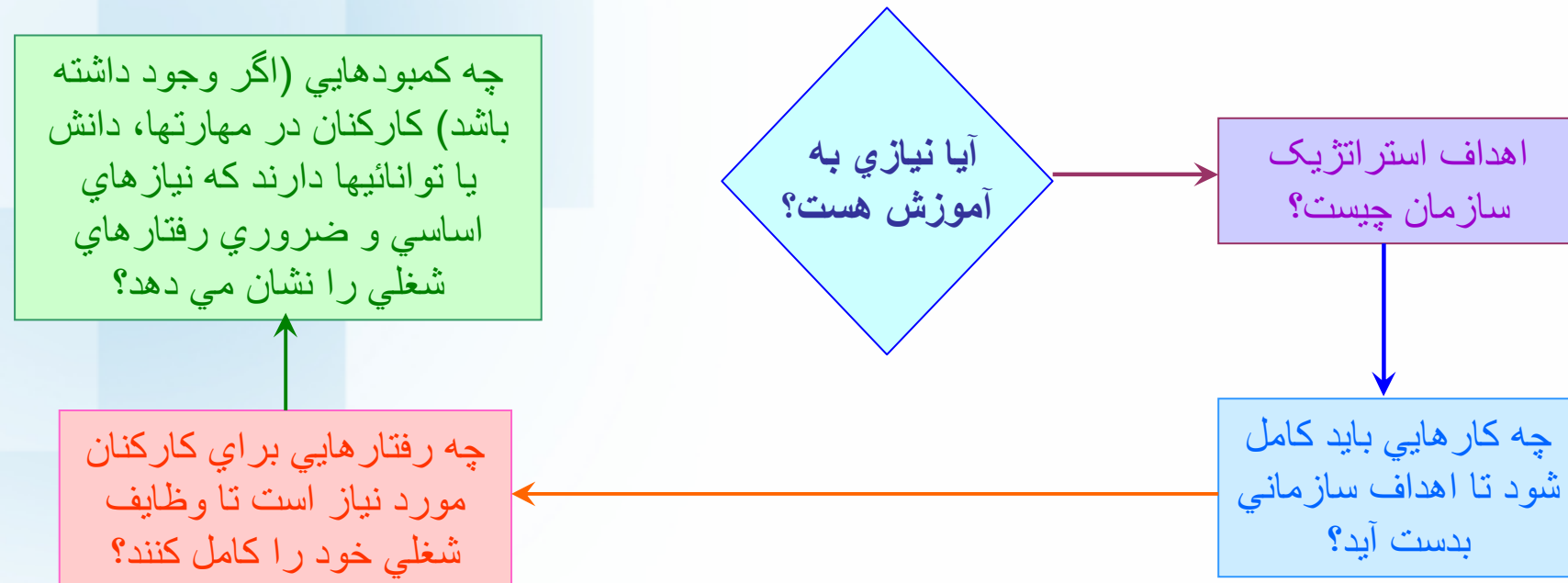
- ② تغيير مهارت ها؛
- ② دانش نگرش ها؛
- ② تغيير رفتار.



# مدیریت منابع انسانی



## تعیین نیازهای آموزشی





# مدیریت منابع انسانی

## شیوه‌های آموزش

در بیشتر مواقع می‌توان شیوه‌های آموزشی را به دو  
طریق طبقه بندی کرد:



② آموزش حین خدمت

② آموزش در خارج از محل کار

# مدیریت منابع انسانی



## روش‌های عمومی آموزش

🌀 نمونه روش‌های آموزش حین کار

✓ گردش کاری

✓ کار آموزی

🌀 نمونه روش‌های آموزش خارج از کار

✓ سخنرانی کلاسی

✓ فیلم و ویدئو

✓ تمرینات شبیه سازی





# مدیریت منابع انسانی

## مسیر شغلی چیست؟

در کاربرد عامیانه مسیر شغلی می‌تواند دارای معانی ذیل باشد:

© پیشرفت کار

© حرفه

© توالی طول زندگی شغلی

ما مسیر شغلی را به مثابه  
تسلسل سمت‌های یک شخص  
در طول زندگی تعریف  
می‌کنیم.



# مدیریت منابع انسانی

## مدیریت عملکرد

این امر برای مدیران حائز اهمیت است که کارکنان شان به گونه‌ای عمل کنند که از نظر مدیریت مطلوب باشد.

در سازمان‌ها، وسیله رسمی ارزیابی کارکنان از طریق فرایند نظام‌مند ارزیابی عملکرد انجام می‌گیرد.

# مدیریت منابع انسانی



## روش های ارزیابی عملکرد

روش	قوت	ضعف
<p>گزارش فعالیت</p> <p>تثبیت وقایع حساس</p> <p>مقیاس رتبه بندی ترسیمی</p> <p>مقیاس رتبه بندی رفتاری</p> <p>مقایسه های چند نفره</p> <p>مدیریت بر مبنای هدف</p>	<p>کاربرد</p> <p>نمونه غنی مبتنی بر افکار</p> <p>تهیه داده ها کمیتی، زمان مصرفی کمتر نسبت به شیوه دیگر</p> <p>تمرکز بر رفتارهای شغلی ویژه و سنجش پذیر کارکنان را با هم مقایسه می کند</p> <p>تمرکز بر اهداف نهایی؛ نتیجه گرا</p>	<p>بیشتر معیار سنجش توانایی نویسنده است تا عملکرد واقعی کارمند</p> <p>وقت گیر بودن؛ فقدان کمیت نمایی</p> <p>زرفای رفتار شغلی ارزیابی شده را تعیین نمی کند.</p> <p>وقت گیر بودن، دشواری توسعه معیار</p> <p>غیر قابل استفاده برای تعداد زیاد کارکنان</p> <p>وقت گیر بودن</p>



# مدیریت منابع انسانی

## روش های ارزیابی عملکرد

@ رده بندی گروهی نیاز بدان دارد که ارزیاب کارکنان را در طبقه بندی خاصی مانند پنج تای اول یا پنج تای دوم قرار دهد.

@ روش رده بندی انفرادی نیاز بدان دارد که ارزیاب صرفاً کارکنان را از بالاترین به پایین ترین درجه فهرست کند.

@ در روش مقایسه دو به دو هر کارمند با کارمند دیگر در گروه مقایسه میشود و به عنوان عضو برتر یا ضعیف تر جفت ارزیابی می شود.

# مدیریت منابع انسانی



## حقوق و مزایا

☞ آنچه در قبال کار به ما پرداخت می‌شود و هر سودی که می‌بریم تحت عنوان حقوق و مزایا خوانده می‌شود.







# مدیریت منابع انسانی

چگونه سطوح پرداخت تعیین می‌شود؟

پاسخ: مدیریت  
جبران خدمات است.

② هدف مدیریت جبران خدمت طرح ریزی ساختار پرداخت هزینه ای مکفی است که کارکنان شایسته را جذب و ماندگار نماید و انگیزه‌ای جهت این افراد برای اعمال حداکثر توان خود در کار به وجود آورد.



# مدیریت منابع انسانی

## مسائل جدید در مدیریت منابع انسانی

- ② مدیریت نیروی کار متنوع؛
- ② منافع دوستانه-فامیلی؛
- ② نگرانی کارمند





# مدیریت منابع انسانی

🔴 چگونه میتوان تنوع نیروی کار را مدیریت کرد؟

بهبود تنوع نیروی کار به مدیرانی نیاز دارد که شبکه جذب نیرو کار خود را گسترده سازد.

🔴 آیا سازمان میتواند فامیلی-دوستانه باشد؟

از دیگر روندهای عمده که امروزه بر مدیران اثر میگذارد فشار جهت منافی است که در مقوله منافع دوستانه-فامیلی جای میگیرد.

🔴 نگرانی کارمند چگونه رفع می شود؟

ساعات کار انعطاف پذیر، مراقبت از کودک، اشتغال پاره وقت، اردوهای تابستانی، مرخصی زایمان و منافع فرزند خواندگی، نگرانی کارمند را کاهش میدهد.



# مباني رفتار فردي و گروهی



# مباني رفتار فردي و گروهی

## تبیین و پیشگویی رفتار

@ رفتار سازمانی به موضوع چگونگی عمل افراد در هنگام کار می‌پردازد.

@ رفتار سازمانی به موضوع چگونگی عمل افراد در هنگام کار می‌پردازد که واضح و آشکار نیستند. بسیاری از این رفتارها را نمیتوان با چشم دید، همان طور که کوه یخی را نمیتوان با چشم غیر مسلح دید.



# مباني رفتار فردي و گروهی

## سازمان به مثابه یک کوه یخی

### سیمای آشکار

استراتژیها، اهداف،  
روشها و دستورالعملها،  
ساختار، فناوری، اقتدار رسمی،  
زنجیره فرماندهی

### سیمای پنهان

نگرش، ادراک، هنجارهای گروهی، رفتار متقابل  
غیر رسمی، تعارض میان گروهی و میان فردی



# مباني رفتار فردي و گروهی

## کانون توجه رفتار سازمانی چیست؟

رفتار سازمانی در حلقه اول به دو زمینه عمده توجه دارد:

① رفتار فردي که بیشتر مبتني بر نظر روان شناسان و در برگيرنده عناويني چون نگرش، شخصيت، ادراک، يادگيري و تحرک است.

② رفتار سازمانی با رفتار گروهی سرو کار دارد که بر گیرنده هنجار ها، وظایف، ساختمان تیمی و تعارض ها است.



# مباني رفتار فردي و گروهی

## اهداف رفتار سازمانی کدامند؟

اهداف رفتار سازمانی تبیین و پیشگویی رفتار است. به عبارت دیگر رفتار سازمانی باید به تبیین و شرح و پیشگویی رفتار بپردازد.

© چرا مدیران به داشتن این مهارت نیاز دارند؟

برای این که بتوانند رفتار کارکنان خود را تحت کنترل داشته باشند.





# مباني رفتار فردي و گروهی

## نگرش

نگرش‌ها گفته‌هایی با ارزش‌اند -چه خوش آیند و چه ناخوش آیند- که در رابطه با اهداف، مردم یا حوادث بیان می‌شوند و بازتاب احساس افرادند.

اجزاء تشکیل دهنده يك نگرش:

① شناخت: جزء شناخت نگرش يك فرد از باورها، نظرات، دانش و مجموعه اطلاعات وي تشكيل شده است.

② عاطفه: جزء عاطفي تشكيل دهنده يك نگرش هيچان يا احساس است.

عاطفه در بيان افراد منعكس مي‌شود

③ رفتار: شناخت و عاطفه در رفتار فرد تجلي مي‌يابد جزء رفتار يك نگرش به مقصد، نيت يا رفتاري ويژه در مورد كسي مربوط مي‌شود.



# مباني رفتار فردي و گروهی

## سه مورد نگرش کاری (شغلي) مهم

☉ رضایت شغلي: رضایت نگرش کلی کارمند است نسبت به شغل خود (رضایت شغلي).

☉ جاذبه: جاذبه شغلي درجه‌ای است که کارمند به طور فعال به کار خود بپردازد و انجام کار و مسئولیت خود را مهم تر از منافع شخصی خویش می‌پندارد.

☉ تعهد سازمانی: سازمانی نمایانگر علاقمندی کارمند نسبت به سازمان خود است که در قالب وفاداری، شناسایی و جذب نسبت به سازمان تعریف می‌شود.

# مباني رفتار فردي و گروهی



آیا لازم است نگرش و رفتار يك فرد هماهنگ باشند؟

© افراد می‌کوشند نگرش‌های متفاوت را با هم تطبیق دهند و رفتار و نگرش خود را بر هم منطبق سازند به طوری که منطقی و همسان جلوه کند.





# مباني رفتار فردي و گروهی

## نظريه ناهمسانی شناختي چیست؟

آيا ما از اين اصل همسانی مي توانيم به اين فرض برسيم که رفتار يك فرد همیشه مي تواند قابل پيش بيني باشد مشروط بر آنکه ما از نگرش فرد نسبت به يك موضوع آگاهی داشته باشيم؟

لئون فستينگر در اواخر 1950 نظريه نا همسانی شناختي را مطرح کرد. اين نظريه مي کوشد رابطه بين نگرش ها و رفتار را توضيح دهد. @ نا همسانی شناختي به هر نوع ناسازگاري گفته مي شود که فرد ممکن است بين دو يا چند نگرش خود يا بين رفتار و نگرش هاي خویش بيابد.

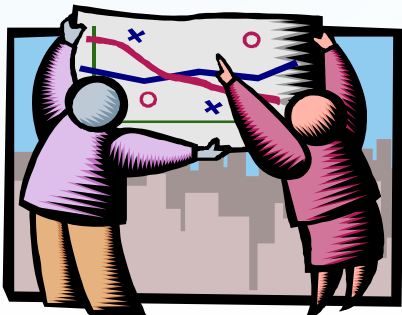


# مباني رفتار فردي و گروهی

## نظريه ناهمسانی شناختي

عوامل تعیین کننده تمایل به کاهش ناهمسانی عبارتند از (فستینگر):

- ② میزان اهمیت عناصر به وجود آورنده آن؛
- ② میزان اثری که عناصر مربوطه روی باورهای فردي دارند؛
- ② پاداش‌هایی که ممکن است در این ناهمسانی نهفته باشد.





# مباني رفتار فردي و گروهی

چگونه دریافت نگرشها می تواند به مدیران کمک کند تا موثرتر باشند؟

- ② میزان غیبت و ترك خدمت کارکنان متعهد و راضی پایین است. نظر به اینکه بیشتر مدیران مایلند میزان استعفا و غیبت را بویژه در میان کارکنان تولیدی به حد اقل برسانند لذا باید تدابیری اتخاذ کنند که نگرش مثبت به کار را ایجاد کنند.
- ② اگر پاداش برای متوازن ساختن ناهمسانی به اندازه کافی چشمگیر باشد فشار کاهش می یابد.
- ② انجام وظیفه به نحو موفقیت آمیز باید به احساس پیشرفت، افزایش دریافتی، و سایر پاداش ها- همه با دستاورد مطلوب – منجر شود که رضایت شغلی را به دنبال داشته باشد.

# مباني رفتار فردي و گروهی



## شخصیت

② هنگامی که مردم را با اصلاحاتی مانند آرام، شکیبا، تند، پرخاشگر، جاه طلب، سرزنده، وفادار، عصبی، یا اجتماعی توصیف می‌کنیم در واقع آنان را با توجه به ویژگی‌های شخصیتی معرفی می‌کنیم.

② شخصیت افراد ترکیبی از ویژگی‌های روانی است که برای مشخص کردن جایگاه آن شخص در طبقه‌بندی به کار می‌بریم.





# مباني رفتار فردي و گروهی

آیا شخصیت می تواند معرف رفتار باشد؟

سال ها پژوهشگران کوشیدند تا دریابند کدام ویژگی ها می تواند منجر به تشخیص مباني شخصیت يك فرد شود.

دو نمونه از معروفترین این روش ها عبارتند از:

☉ شاخص اصول مایرز-بریگز

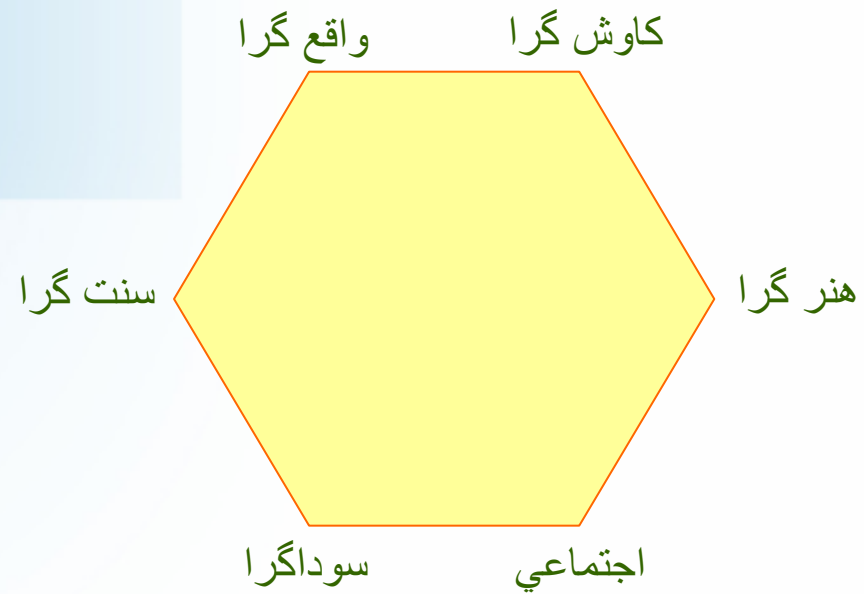
☉ الگوی پنج ویژگی شخصیتی



# مباني رفتار فردي و گروهی



رابطه بين شخصيت و شغل



# مباني رفتار فردي و گروهی



چگونه درك شخصیت‌ها می‌تواند به مدیران کمک کند تا مؤثرتر باشند؟

© ارزش اصلی که در چگونگی درك تفاوت‌های شخصیتی در يك مدیر وجود دارد در مسئله گزینش کارکنان نهفته است.



# مباني رفتار فردي و گروهی



## ادراك (Perception)

ادراك فرآیندي است که افراد از طریق آن برداشت‌هاي حسي خود را تنظيم و تفسير مي‌کنند تا به محیط خود معنا داند. پژوهش در مورد ادراك ثابت کرده است که هرچند افراد يك چیز را مي‌بینند اما ممکن است درك متفاوتي از آن داشته باشند.



# مباني رفتار فردي و گروهی



## چه چیز بر ادراك اثر می‌گذارد؟

وقتي فردي به هدي می‌نگرد و می‌کوشد آن را تفسیر کند، ویژگی‌های شخصی آن فرد به شدت روی آن تفسیر اثر می‌گذارند. این ویژگی‌های شخصی عبارتند از

- ② نگرش،
- ② شخصیت،
- ② انگیزه‌ها،
- ② علائق،
- ② تجربه‌های قبلی،
- ② تمایلات.





# مباني رفتار فردي و گروهی

## تئوري اسناد

تصميم فرد به سه عامل بستگی دارد:

- ① تمایز: تمایز معطوف به این است که آیا يك رفتار به خصوص در بسياري از وضعیت‌ها تکرار می‌شود یا ویژه يك وضعیت است
- ② همانندی: هرگاه همانندی بسیار بالا باشد شما می‌توانید عوامل بیرونی را موجب تأخیر کارمند بدانید
- ③ تداوم: آیا فرد به طور مرتب و مداوم درگیر این رفتارهاست؟ آیا کارمند در همه مواقع واکنشی یکسان درباره کار دارد

# مباني رفتار فردي و گروهی



آیا اسنادها می‌توانند تحریف شوند؟

© یکی از جالب ترین دریافت‌های برگرفته از تئوری اسنادی این است که خطاها و تعصب‌ها باعث خطای اسنادها می‌شوند.



# مباني رفتار فردي و گروهی



## تحریف در شیوه‌های میان‌بر قضاوت در مورد دیگران

تحریف	آنچه هست	راه میان‌بر
سریع‌خوانی دیگران می‌تواند به ارائه چهره‌ای نادرست از دیگران منتج شود.	مردم قطعاتی ویژه و پاره‌هایی از آنچه مشاهده می‌کنند را بر هم سوار می‌کنند. این پاره‌ها به علائق، تجربه و نگرش آنها بستگی دارد.	گزینش‌گری
ممکن است تفاوت‌های فردی حساب نشده باشند که خود منجر به تشخیص شباهت‌های نادرست می‌شود.	مردم تصور می‌کنند دیگران مانند آنها هستند.	شباهت فرضی
ممکن است به قضاوت نادرست منتج شود زیرا بسیار از تصورات کلیشه‌ای بنیان واقعی ندارند.	مردم در مورد دیگران بر مبنای تصورشان از گروهی که دیگران به آن تعلق دارند، به قضاوت می‌نشینند.	تصور کلیشه‌ای
در ارائه چهره کلی از آنچه يك فرد انجام داده است، با شکست روبرو می‌شود.	مردم تحت تأثیر يك ویژگی منحصر به فرد دیگران قرار می‌گیرند	تأثیر هاله‌ای
ممکن است به رفتار مورد انتظار منتج شود، و نه به رفتار واقعی فرد.	تقلی مردم نسبت به دیگران به شیوه‌ای خاص است و در عوض، دیگران به شیوه‌ای رفتار می‌کنند که همسان ادراک مردم باشند.	پیشگویی دلخواه

# مباني رفتار فردي و گروهی



## یادگیری

- تقریباً تمامی رفتارهای پیچیده حاصل یادگیری هستند.
- هرگونه تغییرات نسبتاً دائم در رفتار که در اثر تجربه ایجاد می شود.





# مباني رفتار فردي و گروهی



چگونه یاد می‌گیریم؟

دو نظریه معروف در تبیین فرآیند یادگیری عرضه شده است:

@ نظریه شرطی‌کردن عامل

@ نظریه یادگیری اجتماعی





# مباني رفتار فردي و گروهی

## شرطي کردن عامل چیست؟

② شرطي کردن عامل (Operant Conditioning) چنين استدلال مي کند که رفتار تابع نتايج آن است. افراد ياد مي گيرند که با در پيش گرفتن يك رفتار چيزي را که مايلند ياد بگيرند يا از چيزي که نمي خواهند دوري گزينند.



# مباني رفتار فردي و گروهی

## نظريه یادگیری اجتماعی چیست؟

☉ افرادها، بسیاری چیزها را از الگوهایشان- اولیا، معلمان، همسن و سالان، برنامه‌های تلویزیون، هنرمندان سینما، رؤسا و غیره- می‌آموزند. این نظر را که ما می‌توانیم هم از طریق مشاهده و هم از طریق تجربه مستقیم چیز بیاموزیم نظریه یادگیری اجتماعی می‌نامند.

# مباني رفتار فردي و گروهی



چهار فرآیند از تعیین تأثیرگذاری يك الگو بر روي افراد شناخته شده است:

- ④ فرآیندهای قابل توجه
- ④ فرآیندهای یادگیری
- ④ فرآیندهای الگوبرداری
- ④ فرآیندهای تقویتی





# مباني رفتار فردي و گروهی

## مدیران چگونه می‌توانند رفتار را شکل دهند؟

مدیران اغلب می‌کوشند با هدایت گام‌های افراد در یادگیری به آن شکل بدهند. این فرآیند را شکل‌گیری رفتار می‌گویند. چهار شیوه برای شکل‌گیری رفتار وجود دارد:

تقویت مثبت،

تقویت منفی،

تنبیه

خاموش‌سازی (تضعیف رفتار نامطلوب)





# مباني رفتار فردي و گروهی

## مباني رفتار گروهی

@ رفتار افراد در گروه همانند مجموعه رفتار تمامی افراد نیست.  
افراد در گروه متفاوت عمل می‌کنند تا نسبت به وقتی که تنها هستند.





# مبانی رفتار فردی و گروهی

## گروه چیست؟

گروه متشکل از دو یا چند نفر است که دور هم گرد آمده‌اند و تعامل و وابستگی متقابل دارند تا اهداف ویژه‌ای را به دست آورند:

- ② گروه رسمی: گروه‌هایی کاری‌اند که سازمان مربوطه آنها را به وجود می‌آورد و دارای وظایف اختصاصی و وظایف رسمی می‌باشند.
- ② گروه غیررسمی: گروه‌هایی غیررسمی ذاتی اجتماعی دارند. این گروه‌ها شکل‌گیری‌های طبیعی داشته و در محیط کار و به خاطر نیاز به پاسخ به برخوردهای اجتماعی پدید می‌آیند.



# مباني رفتار فردي و گروهی

## دلایل پیوستن افراد به گروه‌ها

دلایل	منافع دریافت‌شده
امنیت	به دست آوردن قدرت ناشی از جمع، کاهش عدم امنیت ناشی از تنهایی
مقام	به دست آوردن اعتبار به خاطر تعلق داشتن به گروهی ویژه
عزت نفس	افزایش حس خودارزشی فرد- به ویژه با عضویت در يك گروه باارزش
وابستگی	برآوردن نیازهای اجتماعی فرد با تعامل اجتماعی
قدرت	به دست آوردن چیزی با فعالیت گروهی که به طور انفرادی ممکن نیست، محافظت اعضای گروه از درخواست‌های غیرمنطقی دیگران.
تأمین هدف	ارائه فرصت برای به انجام رساندن کاری ویژه به هنگامی که برای تکمیل آن به چیزی فراتر از دانش، ذوق، یا توان يك فرد نیاز هست.



# مباني رفتار فردي و گروهی



مفاهيم اساسي درك رفتار گروهی کدامند؟

اصول اساسي درك رفتار گروهی عبارتند از:

- ② نقش‌ها،
- ② هنجارها
- ② تركيب گروه
- ② همبستگي گروهی



# مباني رفتار فردي و گروهی



مقام چیست و چرا مهم است؟

- ② مقام يك درجه حیثیتی، موقعیت یا رده در يك گروه است.
- ② مقام مانند يك عامل انگیزشی مهم می شود و پی آمدهای رفتاری پیدا می کند.





# مباني رفتار فردي و گروهی

آیا اندازه گروه بر رفتار گروهی اثر می‌گذارد؟

- @ اندازه گروه بر رفتار گروه اثرگذار است. اما این که این تأثیر تا چه حد است، بستگی به معیارهایی دارد که شما به کار می‌برید.
- @ هرچقدر تعداد اعضاء گروه بیشتر باشد، سهم افراد عضو اغلب رو به کاهش دارد.
- @ با گسترش گروه، بهره‌وری فردي هر عضو گروه رو به کاهش می‌نهد.



# انگیزش و پاداش

# انگیزش و پاداش

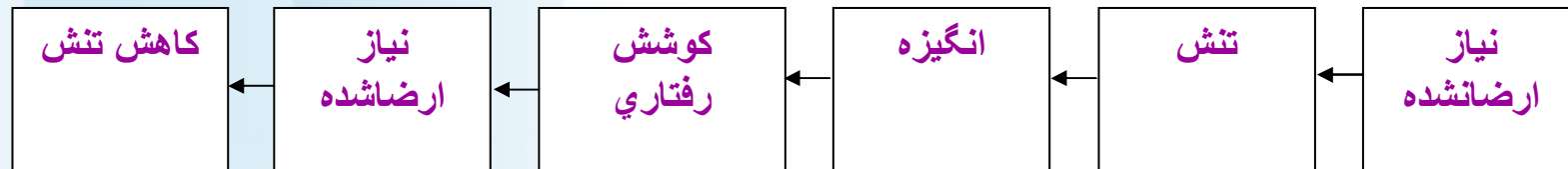


🔗 انگیزش (motivation) اشتیاق برای اعمال تلاش بسیار برای رسیدن به اهداف سازمانی، مشروط به کارایی تلاش‌ها جهت ارضای نیاز فردی.

# انگیزش و پاداش



## فرآیند انگیزش



# انگیزش و پاداش



## نظریه‌های اولیه انگیزش



☉ نظریه سلسله مراتب نیازها،

☉ نظریه X و Y،

☉ نظریه بهداشت- انگیزش

اهمیت این نظریه‌ها:

- 1) این نظریه‌ها مبانی نظریه‌های معاصر را نشان می‌دهد.
- 2) مدیران تجربی از این نظریه‌ها و واژگان آنها در تبیین انگیزش کارکنان مرتباً استفاده می‌کنند.



## نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو

در هر انسانی سلسله مراتبی از پنج نیاز وجود دارد:

- 🌀 نیازهای فیزیولوژیکی
- 🌀 نیازهای ایمنی
- 🌀 نیازهای اجتماعی
- 🌀 نیازهای ارزشی
- 🌀 نیازهای خودشکوفایی



# انگیزش و پاداش



## نظریه X و Y مک گریگور

داگلاس مک گریگور دو دیدگاه متمایز را در مورد طبیعت انسان عرضه کرد:

- ① يك دیدگاه كه اساساً منفي است و نظریه X خوانده می‌شود.
- ② دیدگاه دیگر اساساً مثبت است و نظریه Y خوانده می‌شود.



## فرضیات نظریه X و نظریه Y

نظریه X : مدیری که کارکنان را از دیدگاه نظریه X (منفی) می بیند، بر این باور است که:

- ② کارکنان ذاتاً کار را دوست ندارند و هر وقت بتوانند از انجام آن اجتناب می کنند.
- ② چون کارکنان کار را دوست ندارند باید آنها را کنترل کرد و تحت فشار قرار داد.



## فرضیات نظریه X و نظریه Y

نظریه Y: مدیری که کارکنان را از دیدگاه نظریه Y (مثبت) می بیند، بر این باور است که:

- کارکنان کار را مانند استراحت یا بازی می بینند.
- مردان و زنان اگر متعهد به اهداف باشند، خودکنترلی و خودرهبی را اعمال خواهند کرد.

# انگیزش و پاداش



نظریه بهداشت- انگیزش هرزبرگ (Motivation – Hygiene Theory)

⊙ رابطه فرد با کارش اصولی است و نگرش فرد نسبت به کارش به خوبی می‌تواند موفقیت یا شکست او را تعیین کند.



# انگیزش و پاداش



## تئوري هاي نوين انگيزش

نظريه سه نياز مك كلند:

@ نياز به كسب موفقيت

@ نياز به كسب قدرت

@ نياز به ايجاد دوستي



# انگیزش و پاداش



چگونه درون داده‌ها و پی‌آمدها بر انگیزش اثر می‌گذارند؟

© نظریه برابری

© مرجع مقایسه



# انگیزش و پاداش



## نظریه برابری

مقایسه نسبت دریافت شده		ارزیابی کارمند	
$\frac{\text{نتایج A}}{\text{درون داده های A}}$	$<$	$\frac{\text{نتیجه های B}}{\text{درون داده های B}}$	نا برابر ی (کم برآورد شده)
$\frac{\text{نتایج A}}{\text{درون داده های A}}$	$=$	$\frac{\text{نتیجه های B}}{\text{درون داده های B}}$	برابری
$\frac{\text{نتایج A}}{\text{درون داده های A}}$	$>$	$\frac{\text{نتیجه های B}}{\text{درون داده های B}}$	نا برابر ی (زیاد برآورد شده)

# انگیزش و پاداش



## نظریه انتظار ویکتور روم

تمایل يك فرد براي عمل به يك شیوه معین، براساس انتظار او از آن عمل و پیامد حاصل از آن و نیز میزان جذابیت آن پیامد برای آن فرد است. این نظریه سه متغیر یا رابطه را در برمی‌گیرد:

- ⊗ رابطه تلاش- عملکرد
- ⊗ رابطه عملکرد- پاداش
- ⊗ رابطه پاداش- اهداف فردی



# انگیزش و پاداش



## مسائل جدید در انگیزش

@ مطالعات امروزه در پی یافتن راه‌هایی برای ترغیب نیروی کار ناهمگون، ترغیب کارکنانی که حداقل دستمزد را دریافت می‌کنند، برنامه‌های پرداخت براساس عملکرد و برنامه‌های واگذاری سهام هستند.



# انگیزش و پاداش



آیا پرداخت به کارکنان باید بر مبنای ساعت کار یا عملکرد شغلی باشد؟

🌀 برنامه‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، گونه‌ای طرح حقوقی است که بر اساس آن به کارکنان با توجه به میزان عملکردشان حقوق پرداخت می‌شود.

🌀 پرداخت موردی، سهم‌شدن در دستاوردها، مشوق‌های دستمزدی، سهم‌شدن در سود و پرداخت پاداش کلی نمونه‌هایی از برنامه‌های پرداخت بر مبنای عملکرد هستند.

# انگیزش و پاداش



چگونگی برنامه‌های سهام‌شدن کارکنان در مالکیت سازمان بر انگیزش

@ برنامه سهام‌شدن کارکنان در مالکیت سازمان برنامه‌ای حقوقی است که در آن کارمندان با دریافت سهمی از مالکیت سازمان به عنوان عاملی برای تحریک افزایش عملکرد، مالک بخشی از سازمان می‌شوند.



# انگیزش و پاداش



آیا مدیران می‌توانند موجب انگیزش کارکنانی شوند که حداقل دستمزد را می‌گیرند؟

- 🌀 برنامه‌های معرفی کارمند مانند کارمند نمونه ماه، مراسم فصلی اعطای لوح افتخار عملکرد یا مراسم دیگر به خاطر موفقیت کارمند.
- 🌀 تجربه فزاینده تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت شغلی، خودمختاری و بازخورد.



# رهبري و سرپرستي



# رهبري و سرپرستي

## مدیران در برابر رهبران

- ② مدیران منصوب می‌شوند. آنها دارای این قدرت قانونی هستند که اجازه دارند تشویق یا تنبیه نمایند. توانایی آنها براساس اختیارات رسمی است که به طور ذاتی در سمت‌شان وجود دارد.
- ② رهبران ممکن است منصوب بشوند یا از میان گروهی برخیزند. رهبر می‌تواند بر دیگران برای انجام امری و برای عملیات دیکته‌شده توسط مقامات رسمی، اثر بگذارد.

# رهبري و سرپرستي



## نظريه ويژگي هاي رهبري Trait theories of Leadership

@ ويژگي هايي مثل هوش، فرهنگي (کاريزما)، قاطعيت، شور و اشتياق، قدرت، جسارت، تشخيص و اعتماد به نفس نظريه ويژگي هاي رهبري است.



# رهبري و سرپرستي



آيا رفتارهاي مشخص رهبري وجود دارند؟

سه نوع رفتار رهبري يا سه شيوه رهبري :

☉ شيوه مستبدانه Autocratic style

☉ شيوه مردم سالارانه Democratic style

☉ شيوه آزادمنشانه Laissez faire





# رهبري و سرپرستي



توسعه پیوستار رفتارهاي رهبر

رهبري کارمند محور

رهبري رئیس محور

آزادمنش

مردم سالار

مستبد

محدوده آزادي زیرمجموعه  
ها

- مشارکتي  
- مشاوره اي

استفاده از قدرت  
توسط مدير

# رهبري و سرپرستي



## شبکه مدیریت چیست؟

🌀 شبکه مدیریت Managerial grid دیدگاهی دوبعدی از شیوه رهبری است که Robert Blake و Jane Mouton ابداع کردند و برای بهسازی سازمان و مدیریت به کار می‌رود. آنها معتقد بودند که شبکه مدیریت براساس شیوه‌هایی قرار دارد که مدیران به افراد و به تولید توجه می‌کنند.



# رهبري و سرپرستي

## نظريه‌هاي اقتضايي رهبري

- ② الگوي اقتضايي فيدلر Fiedler contingency model
- ② نظريه مسير- هدف Path- goal theory
- ② الگوي رهبري مشاركتي Leader- participation model
- ② نظريه اقتضايي هرسي و بلانچارد Hersey and Blanchard situational model



# رهبري و سرپرستي



## الگوي فيدلر

© اولین الگوي جامع اقتضايي درباره رهبري را فرد فيدلر ارائه کرد. الگوي موقعيتي فيدلر نشان مي‌دهد که عملکرد موفقیت‌آمیز گروه بستگی به تناسب و هماهنگی موجود بین شیوه تعامل رهبري با کارکنان و درجه‌اي که آن موقعیت به رهبر اجازه کنترل و اثربخشي مي‌دهد، دارد.

# رهبري و سرپرستي



## نظريه مسير - هدف

© وظیفه رهبر این است که پیروانش را در دستیابی به اهداف کمک کند و رهنمودها و حمایت‌های لازم را تدارك ببیند تا این اطمینان را ایجاد نماید که اهداف آنها با اهداف کلي گروه یا سازمان سازگار می‌باشد.



# رهبري و سرپرستي



## الگوي رهبري مشاركتي

@ اين الگو رفتار رهبري را با مشارکت در تصميم‌گيري مرتبط نمود. اين الگو نشان مي‌دهد که ساختارهاي کار براي فعاليت‌هاي يکنواخت و متغير، متفاوت هستند.



# رهبري و سرپرستي

## متغيرهاي موقعيتي در الگوي تجديدنظرشده رهبري مشاركتي

- QR کیفیت مور نیاز: اهمیت کیفیت فني این تصميم چقدر است؟
- CR نیاز به تعهد: اهمیت تعهد کارمند نسبت به تصميم چقدر است؟
- LI اطلاعات رهبر: آیا براي يك تصميم‌گيري عالي، اطلاعات کافي داريد؟
- ST ساختار مشکل: مسئله چگونه تنظيم شده است (داراي چه نوع ساختاري است)؟
- CP احتمال تعهد: اگر مجبور باشيد خودتان به تنهائي این تصميم را بگيريد، آیا اطمینان داريد که کارکنان شما نسبت به آن متعهد خواهند بود؟
- GC تناسب هدف: آیا کارکنان در تعيين اهداف سازمان براي رفع مشکل مشارکت داده مي‌شوند؟
- CO تعارض کارمند: آیا میان کارکنان براي انتخاب راه حل‌هاي مرجع تعارض وجود دارد؟
- SI اطلاعات کارمند: آیا کارکنان اطلاعات کافي براي اتخاذ يك تصميم عالي دارند؟
- TC محدوديت وقت: آیا محدوديت وقت واقعاً جدي شما، مانع از مشارکت دادن کارکنان مي‌شود؟
- GD توزيع جغرافيايي: آیا هزینه گردآوری جغرافيايي کارکنان پراکنده در يك منطقه جغرافيايي قابل توجه است؟
- MT زمان انگیزش: مدت زماني که صرف تصميم‌گيري مي‌شود چقدر براي شما اهمیت دارد؟
- MD انگیزش پیشرفت: به حداکثر رساندن فرصت‌ها براي پیشرفت کارکنان تا چه حد براي شما اهمیت دارد؟

# رهبري و سرپرستي



## رهبري موقعيتي

☉ رهبري موقعيتي نشان مي‌دهد كه يك رهبر چگونه بايد شيوه رهبري خود را تعديل كند تا بتواند بازتاب آن چيزي باشد كه پيروان او مي‌طلبند.

☉ آمادگي بازتاب اين امر است كه يك پيرو تا چه حد تمايل و توانايي براي انجام يكوظيفه دارد.



# رهبري و سرپرستي



## رهبري موقعيتي

چهار شيوه خاص رهبري به وجود مي آورند:

- @ دستوردهي (توجه به کار زیاد- توجه به کارمند کم)
- @ قبولاندن (توجه زیاد به کار- توجه زیاد به کارمند)
- @ مشارکت (توجه کم به کار- توجه زیاد به کارمند)
- @ نمایندگی دادن (توجه کم به کار- توجه کم به کارمند)

# رهبري و سرپرستي



نگرشهاي جديد در رابطه با موضوع رهبري

🌀 رهبري كاريزماتيک و رهبري عملگرا

🌀 رهبري تحولگرا





## نظريه رهبري کاريزماتيک Charismatic leadership theory

- ② نظريه رهبري کاريزماتيک حاصل بسط نظريه اسنادي است.
- ② اين نظريه مي‌گويد که پيروان (زيردستان) به هنگامي که رفتارهاي خاصي را مي‌بينند، توانايي‌هاي خارق‌العاده يا قهرمانانه‌اي را به رهبر نسبت مي‌دهند.

# رهبري و سرپرستي



## ویژگی‌های عمده رهبران کاریزماتیک

- ② اعتماد به نفس: رهبران کاریزماتیک اطمینانی تام و تمام به قضاوت و توانایی خویش دارند.
- ② بینش: آنها دارای هدفی آرمانی‌اند که آینده‌ای بهتر از وضع موجود را تصویر می‌کند. هرچه این ناهمخوانی بین هدف آرمانی و واقعیت موجود بیشتر باشد، پیروان آن را به بینش غیرعادی رهبرشان نسبت می‌دهند.
- ② قدرت بیان: آنها قادرند که منظور خود را به روشنی و به زبانی ساده بیان کنند.
- ② عقیده راسخ و قوی: رهبران کاریزماتیک نسبت به هدف خود اعتقادی راسخ دارند و آماده پذیرش خطرهای بزرگ هستند و برای رسیدن به آرمان خویش حاضر به ایثار و ازخودگذشتگی هستند.
- ② رفتار نامعمول: از آنها رفتاری سرمی‌زند که بدیع، غیرمتعارف و نامعمول است. وقتی این رفتار موفقیت‌آمیز باشد شگفتگی و تحسین پیروان را به دنبال دارد.
- ② عامل تغییر: رهبران کاریزماتیک به عنوان عوامل تغییر شناخته می‌شوند، نه حافظان وضع موجود.
- ② حساسیت محیطی: آنها قادرند ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیط داشته و منابعی را که برای ایجاد تغییر لازم است، مشخص نمایند.

# رهبري و سرپرستي



## نقش‌هاي نوين در رهبري

### پنج بعد اعتماد

اصالت	درستکاري و حقيقت‌جويي
شايستگي	داشتن مهارت و دانش در زمينه فني و روابط انساني
ثبات رويه	قابليت اعتماد، پيشگويي و قضاوت درست
وفاداري	تمايل به حفظ آبرو و حيثيت افراد
صداقت	تمايل به مشارکت در اندیشه‌ها و اطلاعات به صورت آزاد

# رهبري و سرپرستي



چرا اعتبار و اعتماد مهم است؟

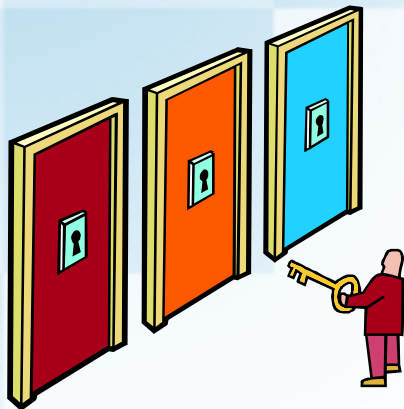
© اهمیت بسیار زیاد درستکاری به عنوان ویژگی شاخص رهبران  
تحسین برانگیز، نشان از اهمیت اعتبار و اعتماد در اثربخشی  
رهبری دارد.



# رهبري و سرپرستي

## مسائل نوين در رهبري

- جنسيت و رهبري
- رهبري و فرهنگ ملي
- زيرسؤال بردن ارتباط رهبري.



# رهبري و سرپرستي



چگونه فرهنگ ملي بر رهبري اثر مي گذارد؟

© فرهنگ ملي از طريق پيروان است كه بر رهبري اثر مي گذارد.  
رهبران نمي توانند شيوه شان را به دلخواه خود انتخاب كنند زيرا  
آنها تحت فشار شرايط فرهنگي هستند.



# رهبري و سرپرستي



## سرپرستي: موردی ویژه در رهبري

© سرپرستي به عنوان اولین کار مدیریت و سرپرستان به عنوان مدیران سطح اول مورد توجه هستند. یعنی از قاعده سازمان هرمی شکل سنتی بهره می‌گیریم که ر این حال آنها اولین یا پایین‌ترین سطح در سلسله مراتب مدیریت هستند.

# رهبري و سرپرستي



ویژگی‌های منحصر به فرد سرپرستی

- اعتماد بسیار به کارشناسی فنی
- ارتباط با مدیران و کارکنان عملیاتی
- قائق آمدن بر تعارض نقش‌ها
- قائق آمدن بر اقتدار تصنعی
- نماینده مدیریت





والسلام

آموزش مدیریت - مقدماتی

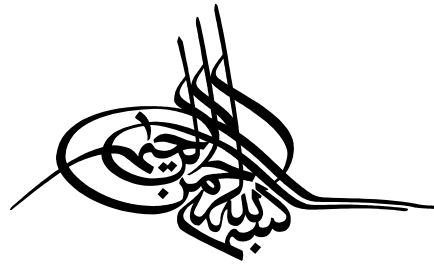


# اصول و مبانی سازمان و مدیریت

برای دانشجویان رشته‌های مدیریت و حسابداری

تألیف: محمد نجف‌زاده

بهمن ماه 1390



## درآمد

مجموعه‌ای که با عنوان «اصول و مبانی سازمان و مدیریت» به محضر دانشجویان امروز و کارشناسان و مدیران فردا تقدیم می‌شود؛ در واقع گامی آغازین و مقدماتی برای پدیدآوردن اثری مناسب در این زمینه محسوب می‌گردد. امروزه ده‌ها کتاب مفید در زمینه آموزش مدیریت، تألیف و یا ترجمه شده اما گستردگی مطالب و نظریات در این حوزه سبب شده تا نگارنده با وسواس تمام، درصدد تدوین متنی باشد که در عین ایجاز، سرفصلهای آموزشی تعیین شده را مورد غفلت قرار ندهد. شاید برای کسانی که تا کنون مسؤولیتهای مختلف مدیریتی را برعهده داشته‌اند، ضرورت ارائه آموزشهای مدیریتی کاملاً واضح باشد اما با توجه به گستره مخاطبان این مجموعه، توجه به موارد زیر مفید به نظر می‌رسد:

1. مدیریت لازمه انجام مؤثر هر کار گروهی است. در واقع کار جمعی، بدون اعمال مدیریت، غیر قابل انجام است؛ اما نکته مهم آن است که بتوان مدیریت صحیح و بهینه را اعمال نمود. به بیان دیگر در تمامی سازمانهای عصر ما، شیوه‌هایی برای مدیریت به کار گرفته می‌شود اما فقط برخی از این سازمانها از مدیریت مؤثر و متناسب استفاده می‌کنند. در این میان نقش آموزشهای مدیریتی در این است که مدیران را در انتخاب روش صحیح مدیریت یاری نماید. این موضوع نشان می‌دهد که مدیران باید آموزش مدیریت را کاملاً جدی دنبال نمایند. شاید این سخن گهربار نبوی که فرمودند: *انی ما اضاف علی امتی الفقر ولكن اضاف علیهم سوء التدبیر (من بر امتم از فقر نمی‌ترسم اما از سوء مدیریت در مورد آنان بیمناک هستم)* بتواند اهمیت موضوع را روشن‌تر نماید.
2. جدا از آنکه فراگیری مدیریت به صورت علمی، برای مدیران امری حیاتی به شمار می‌آید اما تمامی کسانی که در عصر ما زندگی می‌کنند نیز باید با مدیریت و سازمانها آشنا گردند. پیترو دراگر یکی از اندیشمندان حوزه مدیریت می‌گوید: «امروزه جوانان ما باید مدیریت و سازمان را بیاموزند همانگونه که اجدادشان کشاورزی را آموختند». مطلب فوق ضرورت فراگیری آموزشهای مدیریتی برای تمامی انسانهای عصر ما را مورد تأکید قرار می‌دهد.

3. آنچه در این مجموعه ارائه گردیده، فقط بخشی از دانش و روشهای علمی و عملی مدیریت است که به درجات متفاوتی در همه سازمانها قابل استفاده است. این مجموعه با هدف ایجاد دانش عمومی آغازین در کسانی که برای نخستین بار می‌خواهند درباره مدیریت به صورت نظام‌مند مطالعه کنند تهیه گردیده است تا در گام نخست آنان را با مفاهیم و اصول پایه آشنا نموده و به مطالعه بیشتر در زمینه مدیریت تشویق نماید. امید است تا به یاری الهی از سوی خوانندگان محترم این گام آغازین تا حصول نتیجه مطلوب دنبال شود.
4. این مجموعه در شش فصل تنظیم شده است. فصل اول، برخی از مفاهیم اولیه مدیریت را تبیین نموده است. فصل دوم هرچند اشاره‌ای گذرا به تاریخ تکوین دانش مدیریت دارد اما در عین حال مهمترین دیدگاه‌ها را نیز مطرح نموده است. در چهار فصل بعدی به صورت مجزا به چهار وظیفه اساسی مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل پرداخته است. در برخی از فصول برای ملموس‌سازی مباحث، قضایایی داستان‌واره مطرح گردیده است.
5. در پایان از همه خوانندگان محترم و نکته‌سنج مجدانه درخواست می‌شود تا نگارنده را با تذکرات ارزشمند خود برای تکمیل و اصلاح این مجموعه یاری فرمایند.

## فهرست مطالب

موضوع	صفحه
درآمد	الف
فهرست مطالب	ج
<b>فصل اول: آشنایی با مفاهیم اولیه</b>	<b>1</b>
1-1- سازمان	2
1-2- مدیریت	3
1-3- اثربخشی و کارایی	4
1-4- سطوح مدیریت	5
1-5- وظایف مدیریت	6
1-6- نقشهای مدیریت	7
1-7- تفاوت مدیران اثربخش و مدیران موفق در ایفای وظایف مدیریتی	7
1-8- تفاوت ایفای وظایف مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی	8
1-9- شایستگی‌های (مهارتهای) مدیریت	9
1-10- جمع‌بندی نهایی از وظایف مدیران	10
1-11- دلایل مطالعه علم مدیریت	10
1-12- نقش رشته‌های علمی دیگر در مدیریت	11
1-13- ذاتی یا اکتسابی بودن علم مدیریت	11
1-14- فراگیری و شمولیت مفاهیم و اصول مدیریت	11
پرسشهای فصل	12
<b>فصل دوم: سیر تکوین اندیشه‌های مدیریت</b>	<b>14</b>
2-1- مدیریت در تمدنهای باستانی	15
2-2- مدیریت در قرون وسطی	16
2-3- مدیریت پس از رنسانس تا قرن بیستم	17
2-4- انقلاب صنعتی و تأثیر آن در پیدایش علم مدیریت	17
2-4-1- تأثیرات انقلاب صنعتی	19
2-4-2- اصول شش‌گانه انقلاب صنعتی	20
2-4-3- نقش مدیران در جوامع صنعتی	21
2-4-4- جهان‌بینی موج دوم	22
2-5- نظریات سازمان و مدیریت در قرن بیستم	23
2-5-1- دیدگاه کلاسیک	23

24	.....	1-1-5-2- نظریه مدیریت علمی
26	.....	2-2-5-1- نظریه اصول اداری
28	.....	3-3-5-2- نظریه بوروکراسی
30	.....	2-2-5- دیدگاه نئوکلاسیک
31	.....	3-3-5- دیدگاه سیستمی
33	.....	4-4-5-2- دیدگاه موقعیتی (اقتضایی)
<b>36</b>	.....	<b>فصل سوم: وظایف مدیریت - برنامه‌ریزی</b>
37	.....	1-3- تعریف و ماهیت برنامه‌ریزی
38	.....	2-3- سطوح برنامه
39	.....	3-3- انواع برنامه
41	.....	4-3- فرآیند مدیریت استراتژیک
43	.....	پرسشهای فصل
<b>44</b>	.....	<b>فصل چهارم: وظایف مدیریت - سازماندهی</b>
45	.....	داستان‌واره
46	.....	1-4- اهمیت و تعریف سازماندهی
46	.....	2-4- مراحل فرایند سازماندهی
47	.....	3-4- اصول سازماندهی
47	.....	1-4-3- تخصیصی شدن کار
48	.....	2-4-3- زنجیره فرماندهی و سلسله مراتب
48	.....	3-4-3- حیطه نظارت
49	.....	4-4-3- اختیار و مسئولیت
51	.....	5-4-3- تمرکز و عدم تمرکز
51	.....	6-4-3- روشهای واحدسازی
51	.....	1-4-3-6- واحدسازی بر اساس تعداد افراد
51	.....	2-4-3-6- واحدسازی بر اساس زمان
52	.....	3-4-3-6- واحدسازی بر مبنای وظایف
52	.....	4-4-3-6- واحدسازی بر اساس نوع محصول یا خدمت
53	.....	5-4-3-6- واحدسازی بر اساس مشتریان
53	.....	6-4-3-6- واحدسازی بر اساس منطقه جغرافیایی
53	.....	7-4-3-6- واحدسازی بر اساس فرآیند
55	.....	8-4-3-6- شیوه‌های جدید سازماندهی
57	.....	پرسشهای فصل



58	فصل پنجم: وظایف مدیریت - هدایت و رهبری
59	داستان‌واره
60	5-1- تعریف رهبری
61	5-2- قدرت در سازمان
62	5-3- انگیزش
62	5-3-1- دیدگاه‌های نخستین در مورد انگیزش (نظریات محتوایی)
63	5-3-1-1- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو
64	5-3-1-2- نظریه X و Y مک گریگور
65	5-3-1-3- نظریه بهداشت - انگیزش هرزبرگ
66	5-3-2- نظریه‌های کنونی درباره انگیزش (نظریات فرآیندی)
67	5-3-2-1- نظریه انتظار
68	5-4- تئوریهای رهبری
68	5-4-1- نظریات مبتنی بر ویژگیهای شخصیتی رهبر
69	5-4-2- نظریات مبتنی بر رفتار رهبران
70	5-4-2-1- شبکه مدیریت
71	5-4-2-2- سیستمهای مدیریت
71	5-4-3- تئوریهای اقتضایی
72	5-4-3-1- الگوی اقتضایی فیدلر
72	5-4-3-2- نظریه رهبری موقعیتی
74	پرسشهای فصل
77	فصل ششم: وظایف مدیریت - کنترل و نظارت
78	6-1- فرآیند کنترل
79	6-2- ویژگیهای کنترل مؤثر
80	6-3- انواع کنترل
81	6-3-1- کنترل آینده‌نگر - پیش‌برنده
81	6-3-2- کنترل سکانی
81	6-3-3- کنترل بازخوردی
82	پرسشهای فصل

# فصل اول

## آشنایی با مفاهیم اولیه

- سازمان
- مدیریت
- سطوح مدیریت
- وظایف مدیریت

با توجه به هدف این دوره مبنی بر آشناسازی دانشجویان با مبانی سازمان و مدیریت، بهتر است که پیش از هر مطلبی به تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی علم مدیریت بپردازیم.

### 1-1 - سازمان (Organization)

در قالب یک تعریف ساده می‌توان سازمان را این‌گونه تعریف کرد:

«آرایش سیستماتیک (نظام‌مند) از افرادی که برای دستیابی به اهداف (یا هدف) خاصی گرد هم آمده‌اند»<sup>1</sup>.

این تعریف بیانگر سه ویژگی و سه وجه مشترک سازمانها است:

- سازمانها برای دستیابی و تحقق اهداف خاصی تشکیل شده‌اند.
- اهداف سازمانی به خودی خود قابل دستیابی نیست؛ بلکه نیازمند افرادی است که برای تحقق آن باید تصمیمات گوناگونی را اخذ کنند و اقدامات مناسبی را به عمل آورند. این افراد، کارمندان و مدیران سازمانی هستند.
- سازمان برای هدایت و کنترل رفتار اعضای خود از آرایشی نظام‌مند - یعنی ساختار سازمانی - بهره می‌گیرد. ساختار می‌تواند شامل: مقررات و دستورالعملها، اعطای اختیار سرپرستی و نظارت به برخی اعضا، تشکیل تیمهای کاری، نوشتن شرح شغل و ... باشد. در واقع تفاوت سازمان با سایر نهادهای اجتماعی را باید در همین آرایش نظام‌مند جستجو کرد. نهادهای اجتماعی دیگر مانند خانواده، قوم و قبیله و طبقه اجتماعی هرچند ممکن است دارای اهداف و افراد باشند اما عموماً فاقد آرایش نظام‌مند هستند. البته این نهادهای اجتماعی به راحتی می‌توانند یک سازمان ایجاد کنند؛ همانند یک صندوق خانوادگی و یا یک شرکت بازرگانی. در درون این آرایش نظام‌مند، افراد سازمان با یکدیگر در تعامل هستند که الگوهای تعاملی آنها را ساختار سازمانی معین می‌کند. سازمانها به عنوان مخلوق دست بشر از هر سو ما را احاطه کرده‌اند به گونه‌ای که امروزه زندگی بدون آنها غیرممکن به نظر می‌رسد.

## 2-1- مدیریت (Management)

مدیریت فرآیند انجام کارها به طور اثربخش و کارآمد توسط دیگران است<sup>1</sup>؛ مانند عمل مربی تیم فوتبال. مربی تیم هر چند خود بازی نمی‌کند اما پیشاپیش طراحی بازی را برعهده دارد. پس از آغاز بازی نیز به تشویق و راهنمایی بازیکنان می‌پردازد و در مواقع لزوم، تغییرات لازم را در ساختار تیم پدید می‌آورد (تعویض بازیکنان). در تعریف مدیریت چهار جنبه اساسی را باید مدنظر داشت:

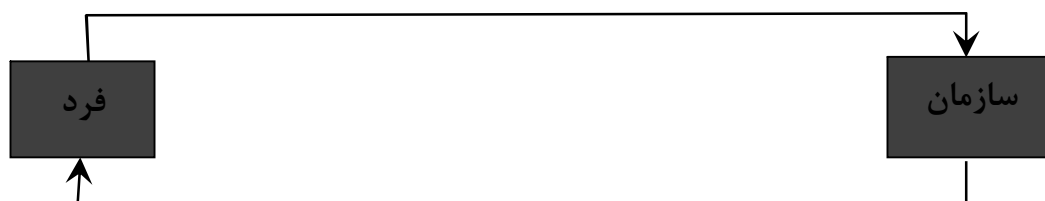
- فرآیند انجام کارها دلالت بر وظایف مدیریت دارد که در ادامه به یاری خداوند به آن خواهیم پرداخت.
  - «اثربخشی» در ساده‌ترین تعریف، بیانگر میزان دستیابی به اهداف است<sup>(1)</sup>.
  - «کارایی» مقایسه برخی جنبه‌های عملکرد با هزینه متحمل شده برای آن می‌باشد؛ مثلاً مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است.
  - مدیریت انجام کارها بوسیله دیگران است. مدیر، مسئول تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی است؛ اما چون به تنهایی نمی‌تواند این اهداف را محقق سازد، دیگران را در مسئولیت خود سهیم می‌سازد و با تفویض<sup>(2)</sup> پاره‌ای از اختیارات خود به دیگران، امور را به انجام می‌رساند (از طریق سلسله مراتب سازمانی). از آنجا که کارکنان دارای هدفهای فردی و گروهی هم هستند، نقش مدیر تأمین هدفهای سازمانی از طریق توجه و ارضای نیازمندیها و هدفهای فردی و گروهی کارکنان است. هنر مدیریت در واقع برقراری تناسب و هماهنگی مناسب میان منابع مختلف سازمانی (سرمایه، نیروی کار و مواد اولیه) است.
- ارتباط میان هدفهای فردی و هدفهای سازمانی از طریق یک فرآیند مبادله صورت می‌پذیرد. یعنی افراد وقت، مهارت و دانش خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و متقابلاً حقوق و مزایا، وجهه اجتماعی، ارضای نیازهای روحی و .. را دریافت می‌کنند. سازمان و کارکنان در صورتی به همکاری متقابل ادامه خواهند داد که آنچه دریافت می‌کنند از آنچه در اختیار دیگری قرار می‌دهند بیشتر باشد. فرد انتظار دارد دریافتها و پاداشهایش بیشتر از کارهایی باشد که برعهده او گذارده می‌شود. از سوی دیگر سازمان هم انتظار دارد، بهره‌وری و سهم مشارکت افراد بیشتر از هزینه‌ها و بار مالی حاصل از نگهداری آنان در سازمان باشد. به زبان ساده‌تر در یک رابطه مبادله موفقیت‌آمیز، هم فرد و هم سازمان در اثر تعامل و همکاری، ماحصل بیشتری را نسبت به آنچه مصروف می‌دارند، کسب می‌کنند.

<sup>1</sup> - این تعریف از اثربخشی که در دهه 1950 م. از سوی آلفرد چندلر مطرح گردید به دلیل سادگی فراوان، ابهامات متعددی را به خود جلب نمود. لذا در دهه‌های 1960 و 1970 تحقیقات وسیعی از سوی محققان در مورد اثربخشی سازمانی صورت پذیرفت که با مروری بر آنها می‌توان حداقل سی معیار متفاوت برای اثربخشی یافت. علاقمندان می‌توانند جهت توضیحات بیشتر به فصل دوم کتاب تئوری سازمان استیفن رابینز مراجعه نمایند.

زمانی که هر دو عامل موجود در رابطه مبادله راضی باشند، پدیده‌ای رخ می‌دهد که به آن هم‌افزایی (سینرژی)<sup>(1)</sup> گویند. سینرژی سازمانی، زمانی ایجاد می‌شود که ستاده‌های کمی و کیفی سازمان، متفاوت از مجموع ستاده‌های حاصل از تک‌تک داده‌ها باشد<sup>3</sup>. تعریف دیگری از مدیریت، که از سوی انجمن مدیریت امریکا<sup>(2)</sup> ارائه شده به صورت زیر است<sup>4</sup>:

**Management is working with and through other people to accomplish the objectives of both the organization and its members.**

وقت - تلاش - مهارت و ...



حقوق و دستمزد - کار جذاب - محیط کار مناسب و ...

### 3-1 - اثربخشی و کارایی

اثربخشی<sup>(3)</sup> و کارایی<sup>(4)</sup> به آنچه که انجام می‌دهیم و اینکه چگونه انجام می‌دهیم مربوط می‌شود. اثربخشی دستیابی به هدف را در برمی‌گیرد، یا به عبارتی انجام موفقیت‌آمیز فعالیتها در دستیابی به اهداف<sup>5</sup>. مثلاً اگر هدف یک شرکت خودروسازی، تولید یک میلیون خودرو و یا افزایش ده درصدی سود در یک دوره زمانی مشخص باشد؛ در پایان این دوره نسبت میزان تولید به هدف یک میلیون خودرو و یا نسبت سود حاصله به سود مورد انتظار؛ معرف میزان اثربخشی در سازمان مزبور است.

کارایی به حداقل رساندن هزینه‌های منابع در انجام فعالیتها است. مثلاً اگر از نهاده‌های معینی بازده بیشتری به دست آوریم کارایی را افزایش داده‌ایم. مدیران با منابع ورودی (سرمایه، افراد و تجهیزات) که کمیاب هستند سروکار دارند، لذا آنها به استفاده کارا از این منابع، توجه بیشتری دارند. به عنوان نمونه در یک شرکت تولیدی اگر شاخص «تعداد محصول تولیدی» به «تعداد کارکنان»، معیاری برای سنجش کارایی باشد؛ مؤسسه در صورتی کارا است که وضعیت بهتری نسبت به مؤسسات مشابه داشته باشد. اثربخشی و کارایی هر چند متفاوت هستند ولی مرتبطند. اگر کارایی را نادیده بگیریم دستیابی به اثربخشی آسان‌تر خواهد بود. در مثال بالا اگر برای مؤسسه

<sup>1</sup> - Synergy

<sup>2</sup> American Management Association

<sup>3</sup> - Effectiveness

<sup>4</sup> - Efficiency

تولیدی کارآیی مطرح نباشد، مؤسسه می‌تواند با یک هزینه بالا به هدف خود برسد. بسیاری از سازمانهای دولتی در کشور ما، اثربخشی دارند اما فاقد کارآیی هستند؛ زیرا به اهداف خود می‌رسند ولی با هزینه گزاف. با درست انجام دادن کارهای غلط می‌توان بدون اثربخشی، کارآیی داشت. مؤسسه مزبور می‌تواند با کاهش کیفیت محصولات، هزینه‌های خود را کاهش دهد، اما با کاهش کیفیت، استقبال از این مؤسسه پایین می‌آید و در نتیجه از اثربخشی کاسته می‌شود. سازمان می‌تواند اثربخش و کارآ باشد و یا فاقد اثربخشی و کارآیی باشد. مدیریت ضعیف اغلب، ناشی از عدم اثربخشی و عدم کارآیی یا اثربخشی حاصل از عدم کارآیی است.<sup>6</sup>

#### 4-1 - سطوح مدیریت

افراد سازمانی به دو طبقه تقسیم می‌شوند: اول کارکنان عملیاتی<sup>(1)</sup> که مستقیماً شغل و یا وظیفه‌ای برعهده دارند اما مسؤولیتی برای نظارت بر کار دیگران ندارند؛ مانند کارگران خط تولید کارخانه. در مقابل مدیران مسؤولیت هدایت فعالیتهای دیگران را برعهده دارند. مدیران معمولاً به سه طبقه تقسیم می‌شوند:<sup>7</sup>

- 1- مدیران عملیاتی: مسؤولیت هدایت فعالیتهای روزانه کارکنان عملیاتی را برعهده دارند. در پایین‌ترین سطح مدیریت سازمان قرار دارند؛ مانند مدیر اداره آموزش دانشکده یا سرکارگر در خط تولید.
- 2- مدیران میانی: مسؤول تبدیل اهداف تعیین شده از سوی مدیران ارشد به جزئیات خاص هستند تا مدیران عملیاتی بتوانند آنها را اجرا کنند. مانند رئیس دانشکده، رئیس یک پروژه.
- 3- مدیران ارشد: در رأس سازمان و یا نزدیک به رأس قرار دارند و مسؤول تصمیم‌گیری درباره مسیر سازمان و سیاست‌هایی هستند که بر همه اعضای سازمان اثر می‌گذارد؛ مانند رئیس یک دانشگاه یا مدیرعامل کارخانه.

### Managerial Levels

#### سطوح مدیریت



<sup>1</sup> Operative Employees

قابل ذکر است مدیران در تمام سطوح سازمانی ممکن است علاوه بر وظیفه مدیریتی خود، پاره‌ای وظایف عملیاتی را هم به انجام برسانند. مثلاً رئیس یک شعبه بانک ممکن است، مسئولیت رسیدگی به بعضی حسابهای خاص را هم داشته باشد.

## 5-1 - وظایف مدیریت

در اوایل این قرن، فایول پنج وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را برای مدیران برشمرد. امروزه این وظایف به چهار وظیفه اصلی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل محدود شده‌اند. مدیران باید این چهار وظیفه را همزمان اجرا کنند چرا که این وظایف به هم وابسته‌اند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.<sup>8</sup>

- برنامه‌ریزی (Planning) شامل: تعریف اهداف، تدوین استراتژی برای دستیابی به آن اهداف و تهیه برنامه‌های عملیاتی برای یکپارچگی و هماهنگی فعالیتها است.
- سازماندهی (Organizing) نحوه دست یافتن به هدف را نشان می‌دهد. اینکه چه وظایفی و توسط چه کسی باید انجام گیرد، نحوه گروه‌بندی وظایف، نحوه گزارش‌دهی و اخذ تصمیم را بیان می‌کند.
- رهبری (Leading) هدایت فعالیتهای دیگران، انگیزه دادن به کارکنان، انتخاب کانال ارتباطی مناسب و رفع تعارضات و ... را در بر می‌گیرد.
- کنترل (Controlling) فرآیند نظارت، مقایسه و اصلاح است. به عبارتی مدیر برای اطمینان از اینکه عملکرد، متناسب با اهداف است بر عملکرد سازمان نظارت می‌کند. اگر انحرافی مشاهده شد باید سازمان را به مسیر اصلی خود برگرداند (اصلاح).

در طول چند دهه اخیر بسیاری از کتب مدیریت به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که چارچوب کلی آنها وظایف مدیریت باشد،<sup>9</sup> سپس سایر اصول و تکنیکهای مربوط در همین قالب دسته‌بندی می‌شود. استقبالی که از دیدگاه مبتنی بر وظایف مدیریت می‌شود، بیشتر به دلیل وضوح و سادگی آن است. اما از آنجا که دیدگاه فایول از یک بررسی دقیق و همه‌جانبه ناشی نشده بلکه حاصل تجربیات او در معادن فرانسه بوده، در طول دهه‌های اخیر نظریات متفاوتی برای معرفی و دسته‌بندی وظایف مدیریت صورت گرفته است. از جمله هربرت سایمون، اندیشمند خلاق و پرتوان، مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری نمی‌داند و جوهره مدیریت را تصمیم‌گیری می‌شمرد. مینزبرگ نیز طبقه‌بندی متفاوتی ارائه داده و دیدگاه خود را در قالب نقشهای مدیریت بیان نموده که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

## 6-1 - نقشهای مدیریت (Management Roles)

هنری مینبرگ در اواخر دهه 1960 م. با بررسی عملکرد پنج تن از بالاترین مقامات اجرایی، دریافت که مدیران درگیر فعالیتهایی متغیر، بدون الگو و کوتاهمدت هستند<sup>10</sup> (دوام نیمی از فعالیتهای مدیران فقط 9 دقیقه است). او برای تبیین الگوی واقعی رفتار مدیران، طرحی طبقه‌بندی شده ارائه داد که به نقشهای مدیریتی مینبرگ مشهور است. وی ده نقش متفاوت برای مدیران برمی‌شمرد که در سه گروه اصلی طبقه‌بندی می‌شوند<sup>11 و 12</sup>:

### • نقشهای میان‌فردی: وظایفی که جنبه تشریفاتی و نمادی دارد و شامل:

1- مقام تشریفاتی: رئیس نمادی، وظایف عادی با ماهیت اجتماعی و حقوقی مثلاً استقبال از میهمانان یا امضای سند حقوقی.

2- نقش رهبری: شامل استخدام پرسنل، آموزش، انضباط و انگیزه دادن.

3- نقش رابط: رابطه با منابع بیرونی (افراد و گروه‌های خارج از واحد مدیر که ممکن است داخل یا خارج سازمان باشند) برای فراهم آوردن اطلاعات.

### • نقشهای اطلاعاتی

4- نقش گردآورنده اطلاعات: جستجو و دریافت اطلاعات از سازمان و محیط مانند اطلاعاتی در مورد سلیقه‌های مردم، برنامه‌های احتمالی رقبا و ... از طریق خواندن نشریات و گزارشات یا ارتباطات شخصی و ...

5- نقش اطلاع‌رسان: انتقال اطلاعات دریافتی به سایر کارکنان از طریق تشکیل جلسات و ....

6- نقش سخنگو: انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان از طریق ارائه اطلاعات به رسانه‌های جمعی، جلسات هیأت مدیره، مجمع عمومی و ...

### • نقشهای تصمیم‌گیری

7- نقش کارآفرین: با نظارت بر محیط و سازمان، پروژه‌های جدیدی که عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد اجرا و بر آن نظارت می‌کنند.

8- حل‌کننده مسأله: مسؤول اقدامات اصلاحی به هنگام روبرو شدن سازمان با آشفتگی مهم و غیر قابل انتظار.

9- تخصیص دهنده منابع: مسؤول تخصیص منابع انسانی و فیزیکی و پول از طریق تنظیم بودجه.

10- نقش مذاکره‌کننده: نماینده سازمان در مذاکرات مهم با دیگر گروه‌ها برای کسب امتیازاتی برای واحد.

## 7-1 - تفاوت مدیران اثربخش و مدیران موفق در ایفای وظایف مدیریتی

فرد لوتانز و همکاران وی در موضوع وظایف مدیریت به دنبال آن بودند که آیا مدیرانی که به سرعت در

سازمان پیشرفت می‌کنند (مدیران موفق) فعالیتها را همانند مدیرانی که در انجام وظایف سازمانی اثربخش بوده‌اند



(مدیران اثربخش) به انجام می‌رسانند؟ آنها با بررسی 450 مدیر دریافتند که همه مدیران چهار نوع فعالیت مدیریتی را بر عهده دارند<sup>13</sup>:

- 1- مدیریت سنتی: تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل.
- 2- ارتباطات: تبادل اطلاعات روزمره و انجام کار دفتری.
- 3- مدیریت منابع انسانی: ایجاد انگیزه، اعمال انضباط، مدیریت تعارض، جذب پرسنل و آموزش.
- 4- شبکه‌سازی: اجتماعی کردن، سیاسی کاری و تعامل با افراد خارج از سازمان.

مدیران موفق، بیشترین زمان را برای شبکه‌سازی و کمترین سهم نسبی را برای مدیریت منابع انسانی اختصاص داده بودند، در مقابل، مدیران اثربخش بیشتر به ارتباطات و کمتر به شبکه‌سازی پرداخته بودند. این بررسی فرضیه سنتی ارتقا بر اساس عملکرد را به چالش فرا می‌خواند و نشان می‌دهد که مهارت‌های سیاسی و اجتماعی چه نقشی در ارتقای مقام در سازمان‌ها ایفا می‌کند.

#### 8-1 - تفاوت ایفای وظایف مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی

مدیر صرف‌نظر از اینکه در چه سطحی مدیریت می‌کند یک مدیر است لذا آنچه مدیران انجام می‌دهند (وظایف مدیریت = فرآیند مدیریت) اساساً مشابه است؛ با این وجود تفاوت‌هایی در درجه و تأکید وظایف وجود دارد. از جمله این تفاوت‌ها این است که مدیران سطوح مختلف مدت زمان متفاوتی را برای هر یک از وظایف مدیریت صرف می‌کنند. مثلاً همانطور که در نمودار زیر نشان داده شده است، مدیران سطح عملیاتی و مدیران سطح عالی به یک اندازه به برنامه‌ریزی نمی‌پردازند. علاوه بر این محتوای وظایف مدیریت با سطح مدیریت تغییر می‌کند؛ مثلاً مدیران ارشد بیشتر با طراحی ساختار کلی سازمان سروکار دارند در حالی که مدیران سطح پایین، به طراحی مشاغل افراد و گروه‌های کاری توجه دارند<sup>14</sup>.

برنامه ریزی	سازماندهی	رهبری	کنترل	
28%	36%	22%	14%	مدیر عالی
18%	33%	36%	13%	مدیر میانی
15%	24%	51%	10%	مدیر عملیاتی

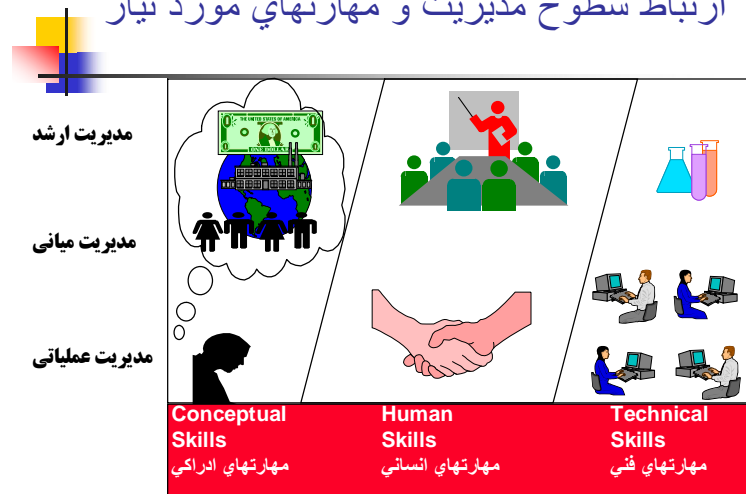
### 9-1- شایستگی‌های (مهارت‌های) مدیریت

همه مدیران علاوه بر اینکه چهار وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را به انجام می‌رسانند باید دارای چهار توانایی هم باشند. این شایستگی‌ها بنا به نظر رابرت کتز عبارتند از<sup>15</sup>:

1- شایستگی‌های فنی (Technical Competencies): مربوط به استفاده از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی است؛ یعنی توانایی مدیر در کاربرد دانش یا تخصص‌های ویژه.

2- شایستگی‌های انسانی (Human Competencies): مربوط به توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت آنها و انگیزه دادن به آنها می‌شود؛ به عبارتی داشتن مهارت در ارتباطات، انگیزش و تفویض اختیار.

#### ارتباط سطوح مدیریت و مهارت‌های مورد نیاز



3- شایستگی‌های ادراکی (Conceptual Competencies): مربوط به توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیتها و منافع سازمان است به عبارتی توانایی در شناسایی مسائل پیچیده، ارائه راه‌های مختلف و انتخاب بهترین راه حل.

4- شایستگی‌های سیاسی (Political Competencies): مربوط به توانایی در بالا بردن قدرت خود، ایجاد پایگاه قدرت و ایجاد ارتباط درست می‌باشد.

نمودار بالا ارتباط میان «شایستگی‌های مدیریت» با «سطوح مدیریت» را نشان می‌دهد. با ملاحظه این نمودار می‌توان نتایج زیر را اخذ نمود:

- میزان نیاز سطوح مختلف مدیریت به هریک از شایستگی‌های مدیریتی یکسان نیست. مدیران عالی به مهارت ادراکی بیشتر و مدیران عملیاتی به مهارت فنی بیشتری نیاز دارند.

- تقریباً مدیران در تمامی سطوح سازمانی به یک اندازه نیازمند مهارت‌های انسانی هستند لذا صرف‌نظر از سطح مدیریت، مهمترین عامل موفقیت مدیران، مهارت انسانی است. یک تحقیق نشان می‌دهد که بزرگترین دلیل شکست و یا ناکامی مدیران، نداشتن مهارت لازم در زمینه انسانی است. تحقیقات دهه 1990م نشان می‌دهد که مهارت‌های فنی برای مدیران لازم است اما کافی نیست، مدیر باید از نظر روابط انسانی نیز از مهارت و توانایی بالایی برخوردار باشد<sup>16</sup>.

### 10-1 - جمع‌بندی نهایی از وظایف مدیران

از مجموع مباحث ارائه شده اینگونه استنباط می‌شود که چه فعالیت‌های مدیر را «وظیفه» بدانیم چه «نقش» و چه مهارت (شایستگی)؛ اهمیت چندان زیادی ندارد. مهم این است که مدیر باید افراد را اداره کند؛ حال می‌خواهد آن را وظیفه رهبری، ایفای نقش، مهارت انسانی و ... بنامیم<sup>17</sup>.

### 11-1 - دلایل مطالعه علم مدیریت

در مورد اینکه چرا امروزه آموزش علم مدیریت اینگونه فراگیر شده است، دلایل مختلفی وجود دارد:

- 1- آشنایی با سازمان و مدیریت از ضروریات زندگی مدرن است. اگر بنا است در جهانی متشکل از سازمان‌های در هم تنیده زندگی کنیم، گریزی نیست که با سازمان به عنوان یکی از پیچیده‌ترین ساختارهای اجتماعی آشنا شویم. سازمانها بر تمامی تار و پود زندگی بشری سایه افکنده است. تولد انسانها در درون سازمانها صورت می‌گیرد و سایر مراحل رشد و تعالی آنها در درون سازمانها انجام می‌پذیرد. به قول پیتر دراگر «جوانان امروز باید سازمانها را بیاموزند همانگونه که اجدادشان کشاورزی را آموختند»<sup>18</sup>. در دهه 1970 م. در اجلاس سران اتحادیه اروپا، حاضرین دلیل عقب ماندگی اروپا نسبت به امریکا را در عدم توجه به تربیت مدیران لایق قلمداد کردند و لذا بر ایجاد دانشکده‌های جدید و دوره‌های آموزش مدیریت تأکید ورزیدند و آن را مورد حمایت جدی قرار دادند.
- 2- اگر بخواهیم در یک سازمان به کار مشغول شویم به عنوان یک مدیر یا کارمند سازمان، شاید بخواهیم از دلایل رفتار فرودستان یا فرادستان مطلع شویم. علم مدیریت می‌تواند یک دیدگاه عمیق در این زمینه در اختیار ما قرار دهد. همچنین اگر مستخدم یک سازمان نباشیم، به عنوان ارباب رجوع ممکن است درصدد فهم روندهای کاری، سلسله مراتب، دلایل برخورد نامناسب آنان با مراجعین و ... برآییم. علم مدیریت در قالب تئوریهای علمی و اصول سیستماتیک، می‌تواند جایگزین دیدگاه‌های شهودی و غیر منطقی شود.
- 3- آموزش مدیریت به بهبود مدیریت سازمانها کمک می‌کند و این به سود همه افراد جامعه است.
- 4- به عنوان یک واحد درسی و اخذ مدرک.

## 12-1 - نقش رشته‌های علمی دیگر در مدیریت

مدیریت متأثر از بسیاری علوم و معارف دیگر است از جمله: روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، فلسفه، اخلاق، اقتصاد، ریاضیات و آمار، مهندسی صنایع و ... . یک بررسی علمی نشان می‌دهد که حداقل 50 رشته شناخته شده وجود دارد که هریک از یک جنبه به مطالعه سازمانها می‌پردازند.<sup>19</sup>

## 13-1 - ذاتی یا اکتسابی بودن علم مدیریت

موضوع ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و یا علم یا هنر بودن این دانش بشری را باید به ماهیت پیچیده آن مرتبط دانست. مسلماً مدیریت، تلفیقی از علم و هنر است. شاید بتوان گفت که مدیریت یک دانش است اما کاربرد صحیح آن در موقعیتهای مختلف یک هنر. به عبارتی مدیریت مؤثر، هنری است که دانش خاص خود را می‌طلبد.<sup>20</sup> شاید این تعبیر دقیق‌تر باشد که مدیریت در کاربرد بعضی اصول و قوانین فیزیکی در محیط کار علم است و اکتسابی اما مواردی که به ارتباطات با سایرین باز می‌گردد، بیشتر هنر است.

## 14-1 - فراگیری و شمولیت مفاهیم و اصول مدیریت

پاسخ به این سوال که آیا مفاهیم مدیریت کاملاً عام هستند و صرفنظر از تفاوت‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و ... میان جوامع مختلف می‌توان آنها را بکار گرفت؟ منفی است. مطالعاتی که اقدامات مدیریتی میان کشورهای مختلف را مقایسه کرده‌اند، عموماً جهانی بودن مفاهیم مدیریت را تأیید نمی‌کنند. دلایل این امر را باید در موارد زیر جستجو نمود.<sup>21</sup>

1. عموماً حوزه مطالعه اکثر تئوریهای مدیریت، کشورهای نظیر ایالت متحده امریکا، کانادا، انگلیس و سایر کشورهای صنعتی بوده‌اند. بر این اساس تعمیم آن به سایر کشورها با تردید روبرو است.
2. مدیریت به عنوان یکی از شاخه‌های علوم انسانی، ابعادی از زندگی انسانی را مورد مطالعه قرار می‌دهد. پیچیدگی انسانها و تأثر آنها از محیط و شرایط محیطی (از قبیل فرهنگ، اقتصاد و ....) سبب می‌شود که نتوان اندیشه‌های عمومی در مورد انسانها ارائه داد.
3. مدیریت کردن در ارتباط با محیط خارج صورت می‌پذیرد؛ محیطی که پیوسته در حال تغییر است و در هر شرایطی الزامات خاص خود را می‌طلبد.
4. ویژگیهای شخصیتی و نوع آموزش و تحصیلات محققین بر نظریات مدیریت مؤثر است. امروزه هریک از پنجاه رشته‌ای که به مطالعه مدیریت و سازمان می‌پردازند نگاه خاصی به این موضوع دارند.<sup>22</sup>

## پرسشهای فصل

- 1- سازمان را تعریف کنید. در مورد سه ویژگی مشترک سازمانها توضیح دهید. به نظر شما تفاوت سازمان با نهاد خانواده کدامست؟
- 2- مدیریت را تعریف کنید. در مورد اجزای مختلف این تعریف توضیح دهید. نقش کارآیی و اثربخشی در تحقق مدیریت چیست؟
- 3- میان اثربخشی و کارآیی چهارنوع ارتباط ممکن است وجود داشته باشد. با ارائه مثال در این مورد توضیح دهید.
- 4- سطوح مدیریت را توضیح دهید.
- 5- مقصود از مهارتهای مدیریت چیست؟ چخ ارتباطی میان سطوح مدیریت و مهارتهای مدیریت وجود دارد؟
- 6- وظایف مدیریت را نام برده و به اختصار توضیح دهید.

## پی نوشتها:

- <sup>1</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، **مبانی مدیریت**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1379)، ص 16.
- <sup>2</sup> - همان، ص 18.
- <sup>3</sup> - هربرت جی. هیکس و سی. ری. گولت، **تئوری های سازمان و مدیریت**، جلد یکم، ترجمه گوئل کهن، (تهران: انتشارات اطلاعات، چاپ ششم، 1372) ص 30.
- <sup>4</sup> - Patrick Montana, **Management**, 1991, p.2.
- <sup>5</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، ص 19.
- <sup>6</sup> - همان، ص 20.
- <sup>7</sup> - علی رضائیان، **مبانی سازمان و مدیریت** (تهران: سمت، چاپ پنجم 1382)، صص 20-24.
- <sup>8</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، ص 20.
- <sup>9</sup> - همان.
- <sup>10</sup> - همان، صص 22-25.
- <sup>11</sup> - طاهره فیضی، **مبانی سازمان و مدیریت** (تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ شانزدهم 1389)، صص 17-21.
- <sup>12</sup> - هرولد کونتز و دیگران، **اصول مدیریت**، جلد دوم، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم 1377) صص 69-70.

<sup>۱۳</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو صص 25-26.

<sup>۱۴</sup> - همان، ص 27.

<sup>۱۵</sup> - همان.

<sup>۱۶</sup> - همان ص 3.

<sup>۱۷</sup> - استیفن پی رابینز، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ

اول 1377)، ص 13.

<sup>۱۸</sup> - ریچارد اسکات، سازمانها: سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز، جلد اول، ترجمه حسن میرزایی و فلورا سلطانی، (تهران: انتشارات

دانشگاه تهران، چاپ اول 1374) ص 23.

<sup>۱۹</sup> - هربرت جی. هیکس و سی. ری. گولت، ص 26.

<sup>۲۰</sup> - هرولد کونتز و دیگران، ص 10.

<sup>۲۱</sup> - ریچارد اسکات، ص 40.

<sup>۲۲</sup> - هربرت جی. هیکس و سی. ری. گولت، ص 26.

# فصل دوم

## سیر تکوین اندیشه‌های مدیریت

- مدیریت در تمدنهای باستانی
- مدیریت در قرون وسطی
- مدیریت پس از رنسانس تا قرن بیستم
- انقلاب صنعتی و تأثیر آن در پیدایش علم مدیریت
- نظریات سازمان و مدیریت در قرن بیستم

هرچند رشته مدیریت به عنوان یک رشته مستقل و آکادمیک نخستین بار در سال 1881 م. در دانشگاه پنسیلوانیا تأسیس گردید<sup>1</sup>؛ اما تکوین اندیشه‌های سازمان و مدیریت فرآیندی تکاملی را پیموده است. آغاز اندیشیدن در این مقوله را باید به آغاز تاریخ زندگی اجتماعی بشر، یعنی زمانی که بشر از زندگی انفرادی به زندگی اجتماعی قدم گذاشت و به تلاشهای گروهی برای وصول به اهداف گروهی دست زد، مربوط دانست<sup>2 3</sup>.

بررسیهای انسان‌شناسان نشان می‌دهد که در جوامع ابتدایی، مفهوم اختیار بسیار واضح بوده و بقای افراد تا حدود زیادی به تبعیت از سلسله مراتب اختیار بستگی داشته است<sup>4</sup>. احتمال زیادی وجود دارد که جریان مفاهیم اداری ابتدا از خانواده شروع شده و سپس به قبیله و سرانجام به واحدهای سیاسی و نظامی راه پیدا کرده است<sup>5</sup>. دورانهای مختلفی که در آن اندیشه‌های مدیریت فرصت نشو و نما یافته است را به اجمال می‌توان مورد بررسی قرار داد.

## 1-2 - مدیریت در تمدنهای باستانی

- بناها، سنگ نوشته‌ها و سایر آثار باقیمانده از تمدنهای باستانی، نشان‌دهنده توجه این تمدنها به اعمال نوعی مدیریت بوده است. اداره امور کشوری و لشکری، ساخت بناهای عظیم و .... بدون بهره‌گیری از مدیرانی خلاق و اندیشمند قابل تصور نخواهد بود. بر اساس یک سیر زمانی، پاره‌ای از این اندیشه‌ها به شرح زیر قابل ارائه است:
1. سومریها: 5000 سال قبل از میلاد با اختراع خط توانستند ضوابطی برای نگهداری سوابق به منظور اعمال کنترل در مدیریت پدید آورند<sup>6</sup>.
  2. مصریها: 4000-2000 ق.م. با ساختن اهرام عظیم ثلاثه این حقیقت را به اثبات رساندند که در آن زمان افرادی در برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در حد اعلائی دانش بوده و از فنون مدیریت اطلاعات فراوان داشته‌اند<sup>7</sup>. همچنین آنان برای اولین بار به سازمانهای غیر متمرکز برای اداره یک امپراطوری پهناور روی آوردند.
  3. بابل: هامورابی پادشاه بابل (1800 ق.م.) قوانینی در جهت اداره امور بازرگانی و مسایل مربوط به کار از جمله تعیین حداقل دستمزد وضع نمود.



4. حضرت موسی (1490 ق.م.) به عنوان یک مدیر توانمند در میان قوم یهود در زمینه وضع قوانین مرتبط با سازماندهی، انتخاب افراد شایسته، آموزش و اعمال روابط انسانی اقدامات مؤثری بعمل آورد. همانگونه که در تورات نیز آمده است آن حضرت به توصیه حضرت شعیب برای هر ده نفر در گروه‌های ده، صد و .... یک سرپرست گمارد<sup>8</sup> (سلسله مراتب سازمانی و سازماندهی).
  5. با بررسی تمدن چین باستان می‌توان توجه گسترده این تمدن به بعضی از اصول مدیریت همانند سازماندهی، برنامه‌ریزی، رهبری و کنترل و روشهای انجام کار را مشاهده نمود. «رساله جنگ سن تزو» را می‌توان الگویی در این زمینه دانست.
  6. یونانیان (400 ق.م.) نوعی جدید از حکومت محلی را پدید آوردند که در آن تبادل آزادانه افکار و اندیشه تشویق می‌شد که امروزه از آن به مدیریت مشاوره‌ای یاد می‌شود. افلاطون در کتاب جمهوریت به اصل تخصص و تقسیم کار اشاره می‌کند.
  7. در ایران باستان، کورش پادشاه هخامنشی (400 ق.م.) برای برنامه‌ریزی اهمیت خاصی قائل بود و یکسان ساختن روشهای انجام کار، تقسیم کار، وحدت فرماندهی و نظم و ترتیب را شرط توفیق در امور می‌دانست. وی بر همکاری، کار دسته‌جمعی، وحدت هدف، استفاده از حرکت‌سنجی و ... تأکید داشت<sup>9</sup>.
- بررسی سیر تحول مدیریت در دوران باستان نشان می‌دهد که مدیریت در این دوران در مرحله تجربه و در قالب آزمون و خطا بوده و تبادل و تعامل افکار و تجربه وجود نداشته است. به عبارتی در این دوران، اندیشه مدیریتی وجود داشته لیکن به صورت خام و پرورش نیافته بوده است<sup>10</sup>. در این دوران اصول اداره امور در هر مکانی بر حسب احتیاجات زمان و مکان و بر اساس تواناییهای مدیران بوجود آمده و به کار برده می‌شده است. با این وجود در همین دوران تعالیم رهبران بزرگ اسلام به ویژه پیامبر عظیم‌الشان اسلام و امیرالمؤمنین (علیهماالسلام) الگویی در خور توجه از مدیریت ارائه نمود که بررسی آن نیازمند بخشی جداگانه است.

## 2-2 - مدیریت در قرون وسطی

در قرون وسطی (از 476 م. که سقوط امپراطوری روم غربی بود تا قرن 15 م.) که از آن به دوران تاریکی یاد می‌شود، دانش و معرفت در جوامع غربی رشد کندی داشت و به تبع آن رشد اندیشه‌های مدیریتی قابل توجه نبود. نظام حاکم در این جوامع بعضاً نامتمرکز و فئودالی بود؛ هرچند اداره دارائیهای فئودالی بزرگ نیز بدن اعمال شیوه‌ای مؤثر از مدیریت ممکن نبود. در همین دوران در شرق و در تمدن اسلامی، چهره‌های درخشانی همانند فارابی، غزالی و ... ظهور یافتند که حتی به اذعان اندیشمندان غربی نقش آنها در مسیر تکوین اندیشه‌های اداری غیر قابل انکار است<sup>11</sup>. به عنوان نمونه فارابی در سال 900 م. به تشریح وظایف و خصوصیات حاکم می‌پردازد و بر سلسله مراتب فرماندهی تأکید می‌کند<sup>12</sup>.

### 3-2 - مدیریت پس از رنسانس تا قرن بیستم

پس از رنسانس و آغاز انقلاب صنعتی به تبع نیازهای جامعه، دیدگاه‌هایی در مورد ابعاد مختلف مدیریت مطرح شد که از جمله می‌توان به دیدگاه‌های نظریه‌پردازانی همانند: آدام اسمیت، هنری تاون و ... اشاره نمود. با توجه به تأثیرات عمیقی که انقلاب صنعتی بر روند شکل‌گیری علم مدیریت داشته است در این مبحث به اختصار با عناصر اصلی و مؤلفه‌های انقلاب صنعتی بیشتر آشنا خواهیم شد.

### 4-2 - انقلاب صنعتی و تأثیر آن در پیدایش علم مدیریت<sup>1</sup>

انقلاب صنعتی (موج دوم) که از اواسط قرن هفدهم آغاز شده بود در اروپا تا دهه 1970م. و در ایالت متحده امریکا تا دهه 1960م. تداوم یافت. از آن پس ما شاهد موج جدیدی در مسیر تکامل تمدن بشری هستیم که آقای الوین تافلر در کتاب گرانمایه خود با عنوان «موج سوم» از آن به عنوان انقلاب الکترونیک (موج سوم) یاد می‌کند. اگرچه کشورهای موسوم به توسعه‌یافته در حال گذراندن انقلاب الکترونیک هستند اما سایر کشورهای جهان، هرکدام به نحوی با این موج‌های سه‌گانه روبرو هستند. برخی از جوامع هنوز در انقلاب کشاورزی باقی مانده‌اند (همانند قبایل موجود در امریکای لاتین) اما برخی دیگر به صورت هم‌زمان هر سه موج را تجربه می‌نمایند. قبل از موج اول انسانها به صورت گروه‌های کوچک غالباً مهاجر می‌زیستند که از طریق جمع‌آوری آذوقه (میوه‌های درختان و گیاهان)، ماهیگیری، شکار و گله‌داری ارتزاق می‌کردند. از چند هزار سال قبل با آغاز انقلاب کشاورزی، انسان‌ها به تدریج متحول شدند و به دو گروه متمدن و بدوی تقسیم شدند<sup>13</sup>. انسان‌های بدوی به زندگی قبلی خود ادامه دادند اما انسان‌های متمدن در هرکجا آب یافت می‌شد، اسکان گزیدند؛ روستاها ایجاد شد و تمدن بشری در اطراف همین آبادی‌ها رونق گرفت. از ویژگی‌های این دوره می‌توان به موارد زیر اشاره کرد<sup>14</sup>:

- حکومت‌ها عموماً به صورت استبدادی و بعضاً نامتمرکز و فئودالی اداره می‌شد.
- طبقات اجتماعی شکل گرفته (اشراف، رعایا و بردگان) و تولد تعیین‌کننده مقام فرد بود (اینکه در چه طبقه‌ای به دنیا آمده).
- بسیاری از نقش‌های اجتماعی چون: آموزش، تولید، نگهداری (از کودکان، سالمندان، بیماران) و ... در درون خانه به انجام می‌رسید. ساختار خانواده به صورت بزرگ و چند نسلی بود.

<sup>1</sup> - بخش 4-2 این نوشتار، خلاصه‌ای است از کتاب وزین «موج سوم» اثر آقای الوین تافلر. این کتاب که در سال 1980 برای نخستین بار منتشر گردید، به زبانهای مختلف ترجمه شده و چند سال در لیست پرفروش‌ترین کتابهای دنیا باقی ماند. نویسنده این کتاب تألیفات دیگری نیز دارد که کتاب «شوک آینده» که به فارسی نیز ترجمه شده از آن جمله است.

- تکنولوژی در خدمت تقویت نیروی عضلانی انسان قرار داشت. همانند: تکنولوژی چرخ، اهرم، منجنیق و گاو آهن.
- انرژی از طبیعت اخذ می‌شد. یعنی: نیروی عضلانی انسان و حیوان، انرژی ناشی از سوزاندن چوب درختان، نیروی آب، باد و در یک کلام انرژی‌های تجدیدپذیر و احیا شدنی.
- نظام تولیدی به صورت نامتمرکز و خودکفا در درون خانه و مزرعه قرار داشت و تولید به صورت دست‌ساز (معمولاً یک عدد از هر محصول) بود.
- مفهوم مصرف‌کننده برای مردم شناخته شده نبود چرا که هر خانواده قسمت اعظم مایحتاجش را خود تولید می‌کرد. توزیع به صورت کاملاً محدود و از طریق فروشندگان دوره‌گرد انجام می‌شد.
- در همین دوران در نقاطی از دنیا نشانه‌هایی از انقلاب صنعتی مشاهده می‌شد، همانند: ایجاد شهرهای عظیم در آسیا و امریکای جنوبی، ایجاد نظام‌های اداری پهن‌آور در تمدن اسلامی و بابل و مصر، پیدایش مدارس و دانشگاه‌های بزرگ در نقاطی از دنیا و ... اما با این وجود همه این موارد را می‌توان فقط نشانه‌هایی از انقلاب صنعتی دانست که در سالهای 1650-1750 در انگلیس آغاز شد. نکته قابل توجه آنکه با آغاز هر موج، نیروهای موج جدید به نبرد خونین با نیروهای موج قبل می‌پرداختند. در امریکا موج اول با قتل عام سرخ‌پوستان و آواره کردن آنان از سوی اروپائینی که برای ایجاد تمدن کشاورزی به آن دیار آمده بودند آغاز شد. موج دوم نیز با جنگ‌های مسلحانه دهه 1850م میان کشاورزان جنوب و صنعتگران شمال در پوشش الغای برده‌داری رقم خورد. در بسیاری از کشورهای دیگر دنیا این منازعات به بحرانهای سیاسی، انقلابها، کودتاها و ... منجر شده است. منشاء این تقابل‌ها بر سر این موضوع بوده که این جوامع باید توسط نیروهای کدام موج اداره شود<sup>15</sup>؟
- انقلاب صنعتی بر تمامی ابعاد زندگی بشر تأثیر گذارد از جمله:
  - نظام تولید از مزرعه و خانه، به کارخانه منتقل شد.
  - ایجاد صنعت، نیازمند نیروی کاری بود که باید مزرعه را رها می‌کرد و به کارخانه می‌پیوست، لذا بایستی خانواده سنتی و چند نسلی به خانواده هسته‌ای تبدیل می‌شد و وظایف آن به بخش‌های دیگر جامعه منتقل می‌گردید. بر همین اساس در کنار کارخانه؛ مدرسه، بیمارستان، سرای سالمندان و هزاران سازمان دیگر پدید آمد.
  - از لحاظ اقتصادی، خانواده خودکفایی خود را از دست داد و به دیگر بخش‌های جامعه محتاج شد. صنعتی شدن حتی، خودکفایی کشورها را نیز درهم شکست و با توجیهاتی نظیر مزیت نسبی تولید، وابستگی متقابل جوامع را افزایش داد.
  - انرژی از سوخت‌های فسیلی چون نفت، گاز و زغال سنگ تأمین می‌شد (منابع تجدید ناپذیر).

- تکنولوژی به جای آنکه فقط در جهت تقویت نیروی عضلانی انسانها باشد خود به ابزاری تبدیل شد که همانند بشر قدرت زاینده‌گی داشت؛ بهتر از انسان می‌توانست بشنود و لمس کند و چندین برابر او تولید نماید که محصول چنین تکنولوژی، تولید انبوه بود.
- تولید انبوه، نظام توزیع جدیدی را می‌طلبد (گسترش بازار و وابستگی به آن). ده‌ها مغازه کوچک و بزرگ و فروشگاه‌های عظیم زنجیره‌ای، با یاری شبکه حمل و نقل و ارتباطات، توزیع گسترده و روزانه کالاها را بر عهده گرفتند.
- سازمانهای بزرگ متصدی تأمین نیازهای جدید انسان مدرن شدند.

#### 1-4-2 - تأثیرات انقلاب صنعتی

یکی از مهمترین تأثیرات انقلاب صنعتی در بعد اقتصادی - اجتماعی، شکاف میان تولید و مصرف بود.<sup>16</sup> همانگونه که بیان شد، در تمدن کشاورزی اکثریت مردم کشاورزانی بودند که فقط برای استفاده خود تولید می‌کردند و در اکثر احتیاجات خود، خودکفا از دیگران بودند. در این دوران فقط بخش کوچکی از جمعیت به بازار وابسته بودند (جمعیت محدودی که در شهرها زندگی می‌کردند). اما انقلاب صنعتی، تمدنی ایجاد کرد که در آن هیچکس حتی کشاورز روستایی خودکفا نبود و همه افراد وابسته به کالاها و خدماتی بودند که توسط دیگران تأمین می‌شد؛ یعنی وحدت تولید و مصرف را درهم شکست و تولیدکننده را از مصرف‌کننده جدا ساخت. این شکاف، خود موجب تعارضات دیگری در جوامع صنعتی شد که علوم بسیاری چون علم مدیریت در جهت حل آنها برآمد. از جمله این تعارضات می‌توان به عدم کارآیی نیروی کار اشاره کرد. توضیح آنکه در جوامع موج اول، افراد در مزرعه و خانه چند کار را انجام می‌دادند که در این کارها در حد ابتدایی متخصص بودند. تقسیم کار، بسیار ساده و ابتدایی بود؛ در نتیجه وابستگی متقابل میان افراد وجود نداشت. اما در انقلاب صنعتی، کارخانه‌ها نیازمند تلاش جمعی، تقسیم کار، هماهنگی و تعداد زیادی مهارت‌های مختلف بودند. در نتیجه، وابستگی متقابل میان افراد به شدت افزایش یافت. برخورد این دو نوع کار (با وابستگی متقابل کم و زیاد) که ناشی از نوع تربیت مرسوم در هریک از دو تمدن کشاورزی و صنعتی بود، تعارض شدیدی بین نقش‌ها و مسؤولیتها ایجاد کرد. مدیران کارخانه‌ها شکایت داشتند که کارگزارانشان احساس مسؤولیت نکرده و به کارآیی در کار جمعی، توجهی ندارند و حتی در مواقع لزوم در محل کار حضور پیدا نمی‌کنند. این مشکلات و موارد مشابه بود که پس از انعکاس گسترده در مجامع علمی و مطبوعات، زمینه پیدایش علوم چون مدیریت و مهندسی صنایع را فراهم آورد<sup>17</sup> و به تدریج نظام آموزش در مدارس هم، در جهت اصلاح این‌گونه تعارضات ساماندهی شد.

شکاف دیگر شکاف میان زن و مرد بود. زن که در تمدن کشاورزی نقشی هم‌تراز مرد و حتی مهم‌تر از او داشت؛ در تمدن صنعتی به عنصر درجه دوم تبدیل شد. مرد برای انجام کار پیشرفته به کارخانه رفت و زن متکفل انجام کار قدیمی‌تر شد. به عبارتی مرد به سوی تمدن آینده حرکت کرد و زن در گذشته باقی ماند. این جدایی، شکافی در شخصیت و زندگی روانی زن و مرد ایجاد کرد. ماهیت عمومی و جمعی کار کارخانه، نیازمند هماهنگی، تأکید بر تجزیه و تحلیل عینی و درک روابط عینی بود. حتی نوع آموزش‌های زن و مرد هم متفاوت شد. به عنوان نمونه در کشورهای مختلف، مردان از کودکی برای اجرای نقش‌های صنعتی آموزش می‌بینند و زنان برای امور خانه‌داری. در اثر این موضوع، مردان عینیت‌گراتر از زنان شدند.<sup>18</sup>

## 2-4-2- اصول شش‌گانه انقلاب صنعتی

هر تمدنی دارای اصول و قوانینی است که در جریان‌های آن تمدن، جریان یافته است و بر همه ابعاد آن اثر می‌گذارد. انقلاب صنعتی نیز از اصول شش‌گانه‌ای برخوردار است که عبارتند از<sup>19</sup>:

**1- استاندارد کردن (همسان‌سازی):** برخلاف موج اول که در آن از هر محصول معمولاً یک عدد ساخته می‌شد، در تمدن صنعتی میلیون‌ها محصول مشابه تولید می‌گردید. برای موفقیت کامل در چنین کاری باید نرم‌افزار (رفتارها و عادات روزمره کارگران و مدیران) همگام با سخت‌افزار (تولید انبوه و یکسان) تنظیم می‌شد. از جمله کسانی که در ایجاد ایده استاندارد کردن نقش بسیار مهمی داشتند، می‌توان به تیلور اشاره کرد. وی اعتقاد داشت می‌توان با استاندارد کردن هر قدمی که کارگر بر می‌دارد به کار او جنبه علمی بخشید. وی در بررسی‌های خود به این نتیجه رسیده بود که از میان راه‌های گوناگون فقط یک راه بهتر (روش استاندارد)، یک ابزار بهتر (ابزار استاندارد) و یک زمان تعیین شده (زمان استاندارد) برای به اتمام رساندن کار وجود دارد. تیلور به سبب اندیشه‌هایش به عنوان بنیانگذار و پدر مدیریت علمی یا تیلوریسم در جهان مشهور گردید. صاحبان سرمایه که می‌خواستند تا آخرین رمق از کارگران خود کار بکشند و افزایش حیرت‌آور تولید را در اثر استفاده از دیدگاه‌های تیلور می‌دیدند، بسیار از نظرات او استقبال کردند. تفکر استانداردسازی علاوه بر تأثیراتی که بر روش، ابزار و زمان انجام کار داشت؛ موجب شد که در گزینش کارکنان نیز از روشها و آزمون‌های استاندارد استفاده شود (همانند آزمون بینه و ترمن). این تفکر به فضای کاری، محدود نشد و توانست بر سایر ابعاد زندگی بشری نیز تأثیر بگذارد. به عنوان نمونه در پذیرش و آموزش دانش‌آموزان و دانشجویان و ارزشیابی آنها از روش‌های استاندارد استفاده شد. همچنین اوزان و مقادیر استاندارد (متریک)، پول استاندارد و زبان استاندارد مورد استفاده قرار گرفت. اندیشمندان تمدن موج دوم، علیرغم همه اختلاف‌هایشان اعتقاد داشتند که استاندارد کردن، کارآیی را افزایش می‌دهد؛ لذا با استاندارد کردن افراطی درصدد حذف بسیاری از تفاوت‌های موجود در جامعه برآمدند.

**2- تخصیصی کردن:** تقسیم کار موج دوم موجب شد تا روستایی همه فن حریف که امور مربوط به زندگی روزمره خود را مستقلاً به انجام می‌رسانید، به کارگرِ تنگ‌نظرِ پول‌دوست که فقط در یک کار مهارت داشت تبدیل شود. این نوع تربیت، مطلوب انقلاب صنعتی بود. تجربه آدام اسمیت از کارگاه سنجاق‌سازی در مقیاسی گسترده در سایر بخش‌های این جوامع به کار گرفته شد.

**3- هم‌زمان‌سازی:** وقت‌شناسی در جوامع کشاورزی به دلیل عدم وابستگی متقابل وظایف، اهمیت چندانی نداشت اما در تمدن صنعتی ارتباط متقابل وظایف، توجه به زمان را ضروری ساخت.

**3- تراکم:** در موج دوم تراکم‌سازی در بخش‌های مختلف جامعه غیرقابل اجتناب بود. به عبارتی تراکم در منابع انرژی (منابع فسیلی در عوض منابع پراکنده انرژی جوامع کشاورزی)، تراکم در جمعیت (کلان‌شهرها در عوض روستاهای پراکنده) و تراکم در کار (کارخانه‌های بزرگ در عوض مزارع پراکنده) صورت پذیرفت. به همین منوال کودکان در مدارس، تبهکاران در زندانها و سرمایه در قالب شرکت‌های عظیم سهامی، متراکم گردید.

**5- پیشینه‌سازی:** تمدن صنعتی «بزرگ» را مترادف «کارآ» می‌شمرد.

**6- تمرکز:** تمرکز در تمامی ابعاد سیاسی و اقتصادی تشویق می‌شد.

این اصول شش‌گانه که مجموعاً یک برنامه را تشکیل می‌دهند و یکدیگر را تقویت می‌کنند؛ به پیدایش بوروکراسی منجر شدند و برخی از عظیم‌ترین، انعطاف‌ناپذیرترین و قدرتمندترین تشکیلات اداری تاریخ را پدید آورده‌اند. اما آنچه واضح است، این اصول از چندی پیش توسط نیروهای موج سوم به چالشی جدی فراخوانده شده‌اند.<sup>20</sup>

### 3-4-2- نقش مدیران در جوامع صنعتی

در تمدن موج اول، مردم نسبت به منابع قدرت و حاکمان جامعه - خواه پادشاهان بودند و خواه حاکمان کلیسا - شناخت کامل داشتند؛ اما موج دوم نوع جدیدی از قدرت را پدید آورد. همانگونه که پیشتر بیان گردید تمدن صنعتی موجب شد که جامعه موج اول که فقط شامل دونهاده خانه و مزرعه بود به هزاران بخش نظیر: کارخانه، مدرسه، دانشگاه، زندان، بیمارستان و ... تقسیم شود. در کنار این تفکیک، نیاز بود که افرادی این بخشهای منفک و پراکنده را به یکدیگر پیوند دهند. این موضوع خود سبب شد که نوع جدیدی از قدرت و تخصص در این جوامع پدیدار گردد که وظیفه اصلی آن انسجام بخشی در بخشهای مختلف جامعه بود. به این صاحبان جدید قدرت، عناوینی چون: مدیران اداری، مسئولان هماهنگی، معاونین و سرپرستان و ... اطلاق می‌شد. کار این مدیران آن بود که نقشها را تعریف کنند و هرکسی را به شغلی بگمارند و مشخص سازند که چه کسی چه نوع پاداشی باید بگیرد. آنان تولید، توزیع، حمل و نقل و ارتباطات را به یکدیگر مرتبط ساختند و قوانینی برای ارتباط بین سازمانها

وضع کردند. این افراد قطعات پراکنده جامعه را روی هم سوار کردند. در آغاز، انسجام دهندگان اولیه همان مالکان کارخانه‌های کوچک بودند یعنی مالک و انسجام دهنده یکی بود. اما پیچیده‌تر شدن تولید و تخصصی شدن و گسترش نظام اقتصادی، منجر به افزایش انبوه مدیران اجرایی و کارشناسانی شد که رابط میان کارفرما و کارگزاران بودند. تصمیمات مالک توسط متخصصینی که برای هماهنگ کردن امور استخدام شده بودند شکل می‌گرفت و در نهایت کنترل می‌شد. این گروه قدرتشان از فراگرد انسجام‌دهی سرچشمه می‌گرفت نه از مالکیت. به عبارتی منشاء قدرت، نظارت بر ابزار انسجام‌دهی بود. با قدرت یافتن مدیر اجرایی، سهامدار از اهمیت کمتری برخوردار شد. سهامداران به اجبار به مدیران اجرایی وابسته شدند که نه تنها برای اداره امور روزمره که برای تدوین هدفها و خط‌مشی‌های درازمدت به استخدام درآمده بودند. بنابراین سیاستهای بازرگانی به طور روزافزونی توسط مدیران اجرایی که در استخدام شرکتها بودند و یا توسط مدیران مالی که پول سایرین را به کار انداخته بودند تعیین می‌شد؛ اما در هیچکدام مالکین اصلی و یا کارگران نقشی نداشتند و این انسجام‌دهندگان بودند که امور را در دست گرفتند<sup>21</sup>.

#### 4-4-2 - جهان‌بینی موج دوم

جهان‌بینی که موج دوم ترویج می‌کرد مبتنی بر سه باور بود که این باورها کشورهای موج دوم را از بقیه جهان متمایز می‌ساخت<sup>22</sup>:

**(1) طبیعت:** جوامعی که انقلاب صنعتی در آن شکل گرفته بود باور داشتند که طبیعت باید به استثمار و سلطه آنان درآید. تا قبل از آن تفکر غالب، هم‌آهنگی بشر با طبیعت بود. این باور به استفاده افراطی و بدون برنامه از منابع انرژی فسیلی تجدیدناپذیر، تخریب گسترده اکوسیستم و محیط زیست، نابودی و انقراض گونه‌های مختلف حیوانی و گیاهی و اثرات مخرب دیگری که شاید رفع عوارض آن به سادگی امکان‌پذیر نباشد، منجر گردید.

**(2) داروینیزم اجتماعی:** داروین در اواسط قرن 19 میلادی از «انتخاب طبیعی» سخن گفت؛ یعنی فرآیندی اجتناب‌ناپذیر که به طور بی‌رحمانه اشکال ضعیف و بی‌کفایت زندگی را محو و نابود می‌کرد. به عبارتی تنها موجوداتی در طبیعت از شانس زنده ماندن برخوردار هستند که با تعریف وی سازگارترین و مناسب‌ترین بودند. هرچند دیدگاه داروین در صورت صحت، اساساً تکامل بیولوژیکی را مدنظر داشته و در گستره طبیعت کاربرد دارد؛ اما در درون کشورهای موج دوم این دیدگاه رنگ اجتماعی و سیاسی گرفت و در قالب «داروینیزم اجتماعی» مطرح شد. بر این اساس استدلال می‌شد که اصل انتخاب طبیعی در جامعه انسانی نیز به روشنی صادق بوده و ثروتمندان و قدرتمندان شایسته‌ترین افراد برای بقا هستند. حتی استدلال می‌شد که تکامل جوامع نیز طبق قانون

انتخاب طبیعی صورت می‌پذیرد و لذا نظام صنعتی در مقایسه با فرهنگهای غیر صنعتی شایسته‌ترین نوع تمدن محسوب می‌شود.

نکته قابل توجه اینکه ادامه حیات نظام رو به گسترش صنعتی نیازمند منابع ارزان قیمت بود و برای بدست آوردن این منابع بسیار ارزان، به یک توجیه اخلاقی متوسل شد هرچند که این باور به قیمت انهدام جوامع کشاورزی و بدوی تمام می‌شد. این ایده مستمسکی برای این برداشت که مردمان غیر صنعتی از نژاد پست‌تری هستند و در نتیجه برای بقا شایستگی و سازگاری لازم را ندارند فراهم کرد.<sup>23</sup>

3) اصل پیشرفت: سومین باور که نقش پیوند دهنده دو اصل دیگر را برعهده داشت، «اصل پیشرفت» بود. اعتقاد به اینکه تاریخ به سوی زندگی بهتر برای بشریت جریان دارد. این اصل به ویرانی کشیدن طبیعت و تسخیر تمدنهای غیر صنعتی را توجیه می‌کرد.<sup>24</sup>

## 5-2 - نظریات سازمان و مدیریت در قرن بیستم

همانگونه که پیشتر بیان شد، انقلاب صنعتی در جوامع موسوم به موج دوم، تحولات و چالش‌های جدیدی در تمامی زیرساختها و ابعاد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و .. پدید آورد که پاسخ متناسب به این چالش‌ها، از توان نظریات و علوم موجود در تمدن موج اول خارج بود. لذا زمینه و نیاز برای پیدایش نظریات و رشته‌های علمی جدید در مؤسسات آموزشی پدید آمد که از جمله می‌توان به علم مدیریت و مهندسی صنایع اشاره کرد.<sup>25</sup> انبوه نظریات مطرح شده در علم مدیریت، همانند سایر علوم در هر مقطع زمانی، متناسب با نیازهای آن دوره شکل گرفته است. مثلاً عموم نظریات مطرح شده تا نیمه اول قرن بیستم در راستای پاسخ به تعارضات ایجاد شده توسط انقلاب صنعتی قابل ارزیابی است. با توجه به ویژگیهای مشترک میان نظریات، می‌توان آنها را به چند دسته کلی طبقه‌بندی کرد همانند: دیدگاه کلاسیک، دیدگاه نئوکلاسیک، دیدگاه سیستمی و ... در ادامه به اختصار به بررسی این دیدگاه‌ها خواهیم پرداخت.

### 1-5-2 - دیدگاه کلاسیک

به طور کلی دیدگاه کلاسیک در سه مسیر متفاوت تحول یافت: نظریه مدیریت علمی، نظریه اصول اداری و نظریه بوروکراسی. این سه دسته نظریه علی‌رغم اختلافات، دارای وجوه مشترک زیر هستند.<sup>26</sup>

- در یک مقطع زمانی رشد و توسعه یافته‌اند (1900-1930).
- از مفروضات مشابهی سرچشمه می‌گیرند و تأثیر عملی آنها یکسان است.
- به دنبال ارائه اصول یا مدل‌های جهانشمولی هستند که بتوان در همه وضعیتهای به کار گرفت.



- هر سه نظریه سازمانها را سیستم‌های بسته و جدای از محیط در نظر می‌گیرند.
  - دیدگاه مشترکی درباره طبیعت انسان دارند (انسان مورد نظر آنها انسان اقتصادی است یعنی انسانی که با عوامل اقتصادی برانگیخته می‌شود)<sup>27</sup>. همچنین انسان از دیدگاه این نظریات هم‌تراز سایر نهاده‌های تولیدی است<sup>28</sup>.
  - بر ساختار رسمی سازمانی تأکید دارند و ساختار را وسیله‌ای برای تحقق اهداف سازمان می‌دانند.
- نظریه بوروکراسی از سوی جامعه‌شناسان مطرح شد اما دو نظریه دیگر توسط مدیران سازمانی و علاقمندان به مسائل علمی در سازمان تبیین گردید. در ادامه به بررسی این سه نظریه خواهیم پرداخت.

### 1-1-5-2 - نظریه مدیریت علمی

مدیریت علمی در واقع حرکت و جنبشی بود که شرایط محیطی، اقتصادی و اجتماعی بعد از انقلاب صنعتی آن را ضروری ساخته بود. قبل از آن مدیریت متداول در سازمانها - که مدیریت منظم یا مدیریت معمول نامیده می‌شد - براساس تقلید و الگوبرداری از روش‌های موجود و پیروی از متدهایی که دیگران رایج نموده بودند و همچنین ذوق و سلیقه شخصی مدیران استوار بود و نمی‌توانست جوابگوی نیازمندی‌های محیطی قرن بیستم جوامع صنعتی باشد. از طرف دیگر کارفرمایان نیز درباره خستگی‌های ناشی از کار، ترتیب و توالی منطقی کار و اثر شرایط کار روی کارمندان و قدرت تولیدی آنها اطلاعی نداشتند؛ همچنین به استانداردهای کار نیز توجهی نمی‌کردند. در مجموع عوامل فوق باعث کاهش قدرت تولید، کاهش دستمزدها و در مجموع کاهش سطح درآمدی گردید. همچنین به تبع گسترش ماشین‌آلات و ابزار تولید و جایگزینی آن بجای ابزار دستی، استفاده مناسب از این ماشین‌ها نیازمند توجه و بهبود بخشیدن رابطه میان «انسان - ماشین» و «انسان - کار» بود که این موضوع مورد تأکید مدیریت علمی قرار داشت. به عبارت دیگر برقراری ارتباط صحیح میان کارگر - کارفرما - ماشین توسط افکار مدیریتی آن دوره ممکن نبود<sup>29</sup>.

در چنین شرایطی تعدادی از مهندسين و مدیران صنعتی برآن شدند که در قبال مسائل و معضلات فوق برخوردی علمی نشان داده و در پی کشف علل عدم سودمندی عملیات کارگاه‌ها و کارخانه‌ها برآیند. به منظور دستیابی به روش بهتر در به کارگیری نیروی انسانی، به آزمایش تجربی پرداختند که در نتیجه به ایجاد یک سیستم عادلانه حقوق و دستمزد و تهیه استانداردهایی برای کنترل عملیات کارکنان منجر شد. همچنین در تهیه ابزار کار مناسب و محیط کار مناسب، روش‌هایی جدید تکوین یافت<sup>30</sup>.

به طور کلی باید گفت مدیریت علمی در واقع به کارگیری و استفاده از روش مطالعات علمی در تجزیه و تحلیل و حل مسائل و معضلات سازمانی برای دستیابی به بهترین راه حل بود. در واقع مدیریت علمی به دنبال

استفاده از متدلوژی علمی در شناسایی و حل مسائل بوده است. اگرچه مدیریت علمی فنون با ارزشی در زمینه مدیریت همانند: کارسنجی و زمان‌سنجی ارائه می‌دهد؛ اما نباید مدیریت علمی را فقط به این فنون اطلاق کرد.<sup>31</sup>

مدیریت علمی قبل از آنکه یک روش باشد، یک منطق قوی و برداشت متفکرانه در حل مشکلات سازمانی است. یعنی کلیه روشهای متداول انجام کار مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و بهترین آنها انتخاب می‌گردد. بهترین کارگر برای فراگیری بهترین روش کار، آموزش می‌بیند و به کمک پاداشهای مادی برای اجرای بهترین متدها برانگیخته می‌شود. در پیدایش مدیریت علمی، اندیشمندان زیادی نقش داشتند که یکی از مؤثرترین آنها فردریک وینسلور تیلور بود. او نخستین فردی است که توضیح و بیان کامل و مناسبی از مدیریت علمی عرضه داشت لذا او را به همین مناسبت پدر مدیریت علمی نامیده‌اند.<sup>32</sup>

تیلور کار خود را در کارخانه فولادسازی میدویل به عنوان مکانیک ساده آغاز کرد و بتدریج سرمکانیک کارخانه شد. وی پس از کسب درجه مهندسی از دانشگاه، به سمت سرمهندس کارخانه مزبور انتخاب شد و این فرصت را پیدا کرد که مشکلات کارگران و کار را بشناسد و در بهبود آنها تلاش کند. تیلور در بررسی‌های خود متوجه شد که هم مدیریت و هم کارگران، بازدهی را از یاد برده چرا که دقیقاً نمی‌دانستند کار مناسب روزانه و دستمزد مناسب روزانه چه میزان باید باشد. کارگر و کارفرما هردو به نحوه توزیع اضافه درآمد ناشی از کار می‌اندیشیدند نه به افزایش بازده کار؛ تا از این طریق هم کارگر و هم کارفرما هردو از مزایای کافی بهرمند شوند. او تنها راه بالا بردن منافع سازمان و دستمزد کارگر را افزایش بازدهی می‌دانست؛ به نحوی که به کمک روشهای علمی بدون نیاز به نیروی انسانی و انرژی اضافی، بازده را افزایش داد. وی عنوان می‌کند که به این طریق توانسته است کاری که قبلاً توسط 120 نفر انجام می‌شده توسط 35 نفر انجام دهد، افزون بر آن که کیفیت کار را هم 30 درصد بهبود بخشد.<sup>33</sup>

### اصول مدیریت علمی

اصول مدیریت علمی را به صورت زیر می‌توان تبیین کرد<sup>34</sup> و 35 و 36.

1- جایگزینی منطق و متدلوژی علمی در مسائل سازمانی یا به عبارتی استفاده از روش علمی برای انجام هریک از عناصر تشکیل دهنده کار به جای اعمال روشهای غیرعلمی متداول. تیلور تصریح می‌کند که هردو طرف کارگر و کارفرما به عنوان یک ضرورت، باید دانش علمی را به جای قضاوتها و عقاید شخصی در تمام موضوعات قرار دهند.

2- گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای انجام بهتر وظایف و انتخاب مناسب‌ترین کارگر.

3- برقراری همکاری صمیمانه میان مدیران و کارکنان.

4- تقسیم کار میان مدیران و کارکنان. قابل ذکر است که تا پیش از آن تمامی کار و بخش اعظم مسؤولیت به کارکنان تحمیل می‌شد.

### فنون مدیریت علمی

همچنان که تیلور تأکید می‌کند نباید فنون و روشهای مدیریت علمی را با فلسفه مدیریت علمی یکی دانست. تیلور توانست سهم به سزایی در ابداع فنون مدیریت علمی داشته باشد. از جمله می‌توان به فنون زیر اشاره کرد<sup>37</sup>:

- زمان‌سنجی و کارسنجی.
- اعمال سرپرستی چندجانبه بر اساس تخصص به جای روش سرپرستی سنتی.
- استاندارد کردن کلیه وسایل و ابزار کار، استاندارد کردن اعمال و حرکات کارکنان در انجام کار و همچنین استاندارد کردن نحوه استقرار ماشین‌آلات.
- استفاده از دستورالعمل و شرح وظایف انجام کار و اعمال تدابیر تشویقی و تنبیهی.
- به کارگیری نرخ دستمزد متفاوت (نرخ دستمزد قطعه‌کاری).
- به کار گرفتن روش حسابداری بهای تمام شده (حسابداری صنعتی).
- اختصاص یک واحد سازمانی برای برنامه‌ریزی.

بسیاری از علوم جدید مانند مهندسی صنایع و مدیریت صنعتی و مدیریت منابع انسانی حاصل فعالیت‌های مستقیم تیلور است. تیلور اعتقاد داشت که مدیریت باید بر پنج مفهوم یا اصل بنا شود: تحقیق، استاندارد کردن، برنامه‌ریزی، کنترل و همکاری. به نظر می‌رسد اهمیت کار تیلور جهت‌دهی علمی به اندیشه‌های در حال تکوین مدیریت بود؛ یعنی جایگزینی یک روش سیستماتیک و علمی به جای روش‌های قیاسی و شهودی که تا پیش از آن معمول بود. لیندال اوریگ مدیریت علمی را جانشینی تفکر استقرایی با اندیشه‌های کهنه قیاسی می‌داند. در عین حال بزرگترین نارسایی نظریه مدیریت علمی در این است که انسان را به عنوان ابزار و وسیله کار تلقی می‌کند و از توجه به احساسات، طرز تفکر و هدفهای فردی کارکنان غفلت می‌ورزد.

### 2-1-5-2 - نظریه اصول اداری

از جمله اندیشمندانی که در پاسخ به تعارضات سازمانی به تبیین اصول کلی پرداختند می‌توان به هنری فایول اشاره کرد که در آثار خود به 14 اصل زیر اشاره کرد<sup>38</sup>:

- 1- تقسیم کار یا تخصص‌گرایی<sup>1</sup> باعث کاهش ضایعات، افزایش بازدهی و تسهیل در آموزش می‌شود.
- 2- اختیار و مسئولیت<sup>2</sup>: اختیار عبارتست از حق دادن دستور و صدور فرمان و توان اعمال قدرت جهت اجرای دستور. متقابلاً هرکس که دارای اختیاراتی باشد و بتواند در امور اعمال نفوذ کند باید در برابر نتیجه کار خود پاسخگو و مسئول باشد. نمی‌توان اختیار را از مسئولیت جدا دانست. مسئولیت، در سایه اختیار پدید می‌آید و نتیجه ماحصل طبیعی و غیرقابل تفکیک آن محسوب می‌شود.
- 3- انضباط<sup>3</sup>: در هر سازمان باید احترام و فرمانبرداری در تمامی سطوح نسبت به قوانین و مقررات و اهداف سازمان وجود داشته باشد.
- 4- وحدت فرماندهی<sup>4</sup>: برای کاهش تداخل و تناقض، هر عضو سازمان تنها باید از یک مقام بالاتر دستور بگیرد (یک رده بالاتر) و فقط مسئول پاسخگویی به او باشد.
- 5- وحدت جهت یا رهبری<sup>5</sup>: آن دسته از فعالیتهایی که هدفی همانند دارند، باید تنها دارای یک رئیس و یک برنامه باشد. وحدت فرماندهی موجب می‌شود که وظایف کارکنان مشخص شود اما بدون وحدت رهبری نمی‌توان به وحدت فرماندهی رسید.
- 6- تقدم منافع سازمان بر منافع شخصی<sup>6</sup>.
- 7- پاداش کارکنان<sup>7</sup>: پاداش که در ازای تلاشهای کارکنان به آنان پرداخت می‌شود باید عادلانه بوده و رضایت خاطر کارکنان را تأمین نماید.
- 8- تمرکز<sup>8</sup>: در هر سازمان با توجه به شرایط و ویژگیهای موجود باید توازن و تعادل مناسب میان تمرکز و عدم تمرکز برقرار شود.
- 9- سلسله مراتب اختیارات/ زنجیره فرماندهی<sup>9</sup>: زنجیره‌ای از مدیران و مقامات که از بالاترین قدرت و مقام سازمانی تا پایین‌ترین مقام ادامه می‌یابد. در مواردی

<sup>1</sup> Division of labor / Specialization of labor

<sup>2</sup> Authority and responsibility

<sup>3</sup> Discipline

<sup>4</sup> Unity of command

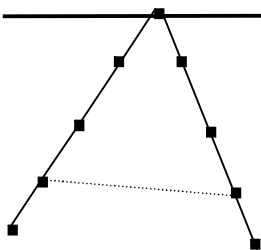
<sup>5</sup> Unity of direction

<sup>6</sup> Subordination of individual interest to the interests of the organization

<sup>7</sup> Remuneration

<sup>8</sup> Centralization

<sup>9</sup> line of authority / Scalar Chain



که این مسیر خیلی طولانی باشد می‌توان از پل یا جاده موقت (Gang Plank) استفاده نمود.<sup>39</sup>

**10- نظم یا ترتیب<sup>1</sup>:** همانگونه که برای اشیای بی‌جان درون سازمان محلی به عنوان مناسبترین مکان وجود دارد، برای تمامی افراد سازمان نیز یک بهترین جایگاه وجود دارد. هر کارمند باید پستی را احراز کند که می‌تواند در آنجا بهتری خدمات را ارائه دهد. یعنی ابتدا تعیین پستهای لازم برای اداره سازمان و سپس گزینش افراد مناسب برای احراز آن پستها<sup>2</sup>.

**11- مساوات و برابری<sup>3</sup>:** باید در تمام سطوح سازمان و سلسله مراتب اختیار سازمانی روح برابری و مساوات باشد. برای اینکه عضو سازمان انگیزه لازم برای انجام وظیفه را دارا باشد باید عدالت را در سازمان لمس کند.

**12- ثبات شغلی<sup>4</sup>:** هر کارمند برای نشان دادن توانایی و کارآیی خود در هر زمینه تازه نیازمند فرصت و زمان است. افزون بر این امنیت شغلی باعث افزایش کارآیی و بازدهی می‌شود.

**13- ترغیب و جلب مشارکت<sup>5</sup>:** مدیر باید تمامی بخشهای سازمان را در فرآیند تصمیم‌گیری سهیم سازد.

**14- روح اتحاد و فضای کار گروهی<sup>6</sup>:** افزایش کارآیی کارکنان از طریق ایجاد احساس افتخار در کارکنان، وفاداری آنان به سازمان و احساس تعلق و اعطای شخصیت بدست می‌آید.

### 3-1-5-2- نظریه بوروکراسی

هرچند واژه بوروکراسی در نزد عموم مردم مفهومی منفی را تداعی می‌کند و بیانگر ویژگی‌هایی همانند: کاغذبازی، پارتی‌بازی، فرار از مسئولیت، کاربرد شدید قوانین و مقررات، ایجاد ادارات عریض و طویل و ... است؛ اما در واقع بوروکراسی فقط نوعی ساختار سازمانی بوده که به خودی خود، خوب یا بد نیست.<sup>40</sup>

سازمان‌های بزرگ برای انجام دادن وظایف خود به دستگاه پیچیده اداری نیاز دارند که در آن، اختیارات مدیران از طریق سلسله مراتب اعمال می‌شود و کارها براساس قوانین و مقررات خاص صورت می‌پذیرد. این سازمانها مبین نوعی بوروکراسی هستند.

<sup>1</sup> Order

<sup>2</sup> - A place for each one & each one in his place

<sup>3</sup> Equity

<sup>4</sup> Stability and tenure of personnel

<sup>5</sup> Initiative

<sup>6</sup> Esprit de corps

کلمه بوروکراسی مرکب از دو کلمه «بورو» (به معنی میز و دفتر) و «کراسی» (به معنی حکومت) است؛ یعنی حکومت دفتر. ولی در واقع بوروکراسی به معنی اداره کردن به وسیله قوانین و مقررات می‌باشد. آشکال ابتدایی بوروکراسی در تمدنهای باستانی نظیر ایران و یونان در هزاران سال پیش وجود داشته است. در این تمدنها اداره امور حکومت‌های مرکزی از طریق دستگاه‌های عظیم و پیچیده و تشریفات خاص به انجام می‌رسید. اما مفهوم جدید بوروکراسی از قرن 19 با گسترش فعالیت‌های دولت و پیدایش دستگاه‌های عظیم و پیچیده اداری و در کنار آن گسترش روزافزون شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی مطرح گشت.

بوروکراسی با مفهوم جدید آن نخستین بار توسط ماکس وبر جامعه شناس آلمانی مطرح شد. وی بوروکراسی را به مفهوم سازمان بزرگی می‌داند که سلسله مراتب و قوانین و قواعد مخصوصی دارد و در آن تقسیم کار صورت گرفته است. بوروکراسی وبر دارای ویژگی‌های زیر است<sup>41 42</sup>:

1. تقسیم کار و تخصصی شدن کارها در حد عالی.
  2. ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب به منظور اطمینان از اینکه هر رده‌ای تحت سرپرستی یا کنترل مافوق قرار دارد.
  3. رسمیت زیاد با تکیه بر قوانین و رویه‌های رسمی به منظور اطمینان از یکنواختی و هم‌شکلی در سازمان و تنظیم رفتار متصدیان مشاغل.
  4. ماهیت غیرشخصی ضوابط سازمانی به گونه‌ای که تحت تأثیر منافع و علایق اعضا قرار نگیرد.
  5. تصمیمات استخدامی (گزینش و ارتقا) بر اساس شایستگی و عملکرد افراد.
  6. وجود مسیرهای شغلی برای کارکنان. یعنی برای کارکنان در درون سازمان مسیرهای شغلی مشخص طراحی شده که باید آن را دنبال کنند. متقابلاً کارکنان حتی اگر از لحاظ جسمی، روحی و مهارتی دچار ضعف شوند از مزایای اشتغال دائم بهره‌مند خواهند بود.
- در صورتی که مدل آرمانی بوروکراسی محقق شود، می‌توان توقع داشت که ویژگی‌های مثبت زیر را به دنبال داشته باشد:

1. حذف معیارهای غلط در گزینش کارکنان.
2. حفاظت و حمایت کارکنان در برابر اختیار مطلق مدیران، از طریق استخدام مادام‌العمر.
3. افزایش رفتار منصفانه و یکسان با کارکنان و ایجاد ثبات در طی زمان، از طریق تدوین قوانین و مقررات.
4. خطوط اختیار روشن و واضح از طریق سلسله مراتب عمودی.
5. زدودن پارتی‌بازی از سازمان و مبارزه با تبعیض‌ها در گزینش و ارتقا.

بوروکراسی در طول سالیان و دهه‌های اخیر مورد شدیدترین انتقادات قرار گرفته است؛ اما علیرغم همه این انتقادات، بوروکراسی هنوز هم فراگیرترین نوع ساختار سازمانی است.<sup>43</sup> دسترسی سازمان‌های پیچیده امروزی به تمدن پیشرفته، بدون به کارگیری اصول و مفاهیم بوروکراسی و یا روشهای مشابه دشوار بوده است.<sup>44</sup> دموکراسی را در واقع باید از نتایج بوروکراسی دانست. به عبارتی بوروکراسی با تأکید بر لیاقت و صلاحیت تخصصی به عنوان تنها عامل دستیابی به یک شغل و پست، باعث گسترش دموکراسی می‌شود.<sup>45</sup>

## 2-5-2 - دیدگاه نئوکلاسیک

دیدگاه نئوکلاسیک در واقع همان دیدگاه کلاسیک توسعه یافته است. در نظریات کلاسیک تأکید بر ساختار، نظم و ترتیب، سازمان رسمی، عوامل اقتصادی، هدف عقلایی، تقسیم کار و فرض انسان اقتصادی بود؛ در حالی که نئوکلاسیکها ضمن پذیرش و بسط مفاهیم فوق، با فرض انسان اقتصادی به مخالفت جدی برخاستند. نئوکلاسیکها ضمن بیان احترام خود به دیدگاههای کلاسیک، توجه خود را به عوامل اجتماعی کار یعنی سازمان غیر رسمی و احساسات انسانی متمرکز کردند. به نظر آنها سازمانها علاوه بر جنبه‌های اقتصادی، دارای جنبه‌های اجتماعی نیز هستند. احترام به انسان به عنوان انسان و نه به عنوان یک دارایی سازمانی، به اندازه شرایط فیزیکی کار و پول بر بازدهی کارکنان مؤثر است.

تئوری‌های نئوکلاسیک با مجموعه آزمایشهای صورت گرفته در شرکت هاثورن بین سالهای 1927-1924م شکل منسجم‌تری یافت. این آزمایشها برای بررسی تأثیر سطوح مختلف روشنایی بر بهره‌وری کارگران صورت گرفت. ابتدا دو گروه کنترل و آزمایش انتخاب شدند. در مرحله نخست، افراد گروه آزمایش با سطوح مختلف روشنایی روبرو شدند در حالی که گروه کنترل، تحت یک روشنایی ثابت به کار مشغول بودند. بررسیها نشان می‌داد که با کاهش و یا افزایش سطح روشنایی، بهره‌وری در هر دو گروه افزوده می‌شود و فقط وقتی که نور به اندازه نور مهتاب کاهش یافت (شرایطی که در آن دیدن اطراف به سختی صورت می‌گرفت) کاهش بهره‌وری در گروه آزمایش مشاهده شد. آنان به این نتیجه رسیدند که شدت روشنایی مستقیماً ارتباطی با بهره‌وری گروه ندارد؛ اما مهندسين هاثورن نتوانستند نتایج را توجیه و تفسیر نمایند. برای حل این مسأله از التون مایو و همکارانش در دانشگاه هاروارد به عنوان مشاور دعوت به عمل آمد. این بررسیها تا سال 1937 ادامه یافت و نتایج به دست آمده از آنها بر جنبه‌های اجتماعی و روانشناسی کارگر و گروه کاری تأکید داشت.<sup>46</sup>

تئوری نئوکلاسیک بر سه عنصر اصلی متمرکز شده است.<sup>47</sup>

1- فرد: جنبش نئوکلاسیک بیشتر روی تفاوتهای موجود بین افراد که به وسیله تئوری کلاسیک حذف شده بود تأکید داشت. در تئوری کلاسیک فقط ارتباط شخص با سرپرست مطرح بود اما در تئوری نئوکلاسیک، ارتباط با

گروه‌کاری نیز مورد توجه قرار دارد. علاوه بر این همانگونه که افراد، مهارت‌ها و توانایی‌ها و انتظارات متفاوتی از کار دارند، باید از عناصر مختلفی برای ایجاد انگیزه در آنها استفاده کرد.

**2- سازمان غیررسمی (گروه کاری):** بررسی‌ها نشان داده که پذیرش در گروه، مهم‌تر از خود کار و شغل و انگیزه‌های اقتصادی است. برخلاف کلاسیک‌ها که کار و کارخانه را واحد تجزیه و تحلیل می‌دانستند، نئوکلاسیک‌ها فرد و گروه کاری را بدین منظور مورد توجه قرار می‌دهند.

**3- مدیریت مشارکتی (مشارکت جویانه):** یعنی در مدیریت و تصمیم‌گیری با کارکنان نیز مشورت شود و نظرات آنان نیز لحاظ شود. در بسیاری موارد، مشارکت می‌تواند به بهره‌وری بالاتر منجر شود.

### 3-5-2 - دیدگاه سیستمی

در دهه‌های اخیر رویکرد سیستم‌ها در قلمرو مدیریت، جایگاه ویژه‌ای یافته است. این دیدگاه، سازمان و اعضای تشکیل‌دهنده آن را به صورت کل و با یک دید فراگیر می‌نگرد. یعنی سازمان را به عنوان سیستمی در نظر می‌گیرد که بقای آن منوط به تعدیل خود در برابر تغییرات محیطی است. براساس این دیدگاه بین سازمان و محیط خارجی آن یک وابستگی متقابل وجود دارد که هریک بر دیگری اثر می‌گذارند. در رویکرد سیستمی برخورد پویای عناصر سازمان با یکدیگر و نیز برخورد آن با سازمانهای دیگر و محیط سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد.

سیستم به طور ساده عبارتست از اجزاء به هم پیوسته و مرتبط به هم، به گونه‌ای که یک کل مجزای از یکایک عناصر و اجزاء را پدید می‌آورد. جوامع بشری، ماشین‌آلات، و بدن انسان نمونه‌های سیستم هستند. این سیستم‌ها داده‌هایی را کسب نموده و از تغییر و تبدیل آنها ستاده‌هایی را تولید می‌کنند.

مهمترین ویژگی دیدگاه سیستمی، تبیین نحوه ارتباط اجزای سیستم با یکدیگر و با کل سیستم است. هر سیستمی از دو نیروی متضاد تفکیک و ادغام برخوردار است. در سازمانها وظایف تخصصی تفکیک شده و قسمتها و واحدهای مجزا برای انجام وظایف مختلف و تحقق فعالیتهای تخصصی ایجاد شده‌اند (تفکیک). از سوی دیگر به منظور برقراری وحدت درون سیستم و همچنین یکپارچگی بین اجزای تفکیک شده و تشکیل یک کل، هر سیستمی در کنار فرآیند تفکیک، یک فرایند ادغام متقابل را نیز ایجاد می‌کند. این ادغام در سازمانها از طریق به کارگیری روشهایی همانند: تدوین قوانین و مقررات، ایجاد سلسله مراتب سازمانی، رویه‌ها و خط‌مشی‌ها، سرپرستی مستقیم و ... صورت می‌گیرد. لذا هر سیستمی به منظور مشخص نمودن قسمتهای فرعی خود، نیازمند به فرآیند تفکیک و از طرفی جهت اطمینان از اینکه سیستم به عناصر مجزا و بی‌ارتباط تقسیم نشده، نیازمند به فرآیند ادغام است.



سازمانها علاوه بر اینکه از قسمتها و یا به عبارتی سیستم‌های فرعی تشکیل شده‌اند، خود جزئی از یک سیستم بزرگتر هستند. یعنی براساس یک واحد تجزیه و تحلیل می‌توان به وجود سیستم، سیستم فرعی (زیرسیستم) و ابرسیستم در یک سازمان پی برد. مثلاً اگر واحد تجزیه و تحلیل یک دانشکده باشد، دانشکده یک سیستم، دانشگاه یک ابرسیستم و بخشهای درونی دانشکده زیرسیستم هستند.

همچنین می‌توان سیستم را به دو نوع باز و بسته تقسیم کرد. سیستم بسته سیستمی است که ارتباطی با محیط خارجی خود ندارد<sup>48</sup>؛ اما سیستم باز ارتباط متقابل و پویا با محیط دارد و ماده و انرژی و اطلاعات با محیط مبادله می‌کند. تا قبل از دهه 1950م معمولاً سازمانها، سیستمهای بسته در نظر گرفته می‌شدند اما نظریات کنونی سازمانها را سیستمهای باز می‌دانند. سازمانها نهادهایی همانند: مواد اولیه، منابع انسانی، تکنولوژی و سرمایه را از محیط دریافت می‌کنند و محصولات تولیدی خود را به مشتریان خود در محیط خارجی عرضه می‌نمایند. همچنین این سازمانها متأثر از بخشهای دیگر جامعه همانند سازمانهای رقیب، دولتها، نهادهای قانون‌گذار، بانکها و ... هستند. سازمان به عنوان یک سیستم باز دارای ویژگی‌های زیر است<sup>49</sup>:

- 1- **آگاهی از محیط:** یک سیستم باز از مرزهایی که سیستم را از محیط جدا می‌کند مطلع است. این مرزها می‌توانند فیزیکی یا روانی باشند و بدون وجود آنها سیستم وجود نخواهد داشت.
- 2- **بازخورد:** یعنی فرایندی که بخشی از ستادهای سازمان را به عنوان داده جدید به سازمان برگشت می‌دهد تا در صورت لزوم، ستادهای حاصل از سیستم را اصلاح کند.
- 3- **ویژگی دورانی:** ستادهای سیستم، امکان تهیه و تأمین نهادهای جدیدی برای تکرار چرخه سیستم را فراهم می‌سازند و این نهادهای جدید، پدیدآورنده ستادهای جدید هستند.
- 4- **آنتروپی منفی:** آنتروپی خود به معنای گرایش به فنا است. سیستم باز از طریق دریافت انرژی لازم از محیط، تجدید قوا نموده و ساختارش را حفظ می‌کند و بدین ترتیب با زوال و فنا مقابله می‌کند.
- 5- **وضعیت ثبات:** علی‌رغم اینکه پیوسته نهادهای جدیدی به سیستم باز وارد می‌شود، اما این نوع سیستم از ثباتی نسبی برخوردار است. مانند بدن انسان که هرچند سلولهای جدید به سرعت جای سلولهای مرده را می‌گیرند، اما ظاهر فیزیکی انسان به کندی تغییر می‌کند.
- 6- **حرکت به سوی رشد و توسعه:** یعنی سیستم باز نه تنها ثبات نسبی دارد که در یک مسیر زمانی از رشد و توسعه و پویایی نیز برخوردار است.
- 7- **بهره‌گیری از ادغام و تفکیک هم‌زمان**

**8- همپایانی:** یک سیستم می‌تواند از شرایط اولیه مختلف، به وسیله راههای متعدد، به یک هدف نهایی برسد. یعنی برای انجام یک کار، روشهای متفاوت وجود دارد و سازمان قادر است با نهاده‌ها و فرآیندهای گوناگون، اهدافش را محقق سازد.<sup>50</sup>

#### 4- 5- 2- دیدگاه موقعیتی (اقتضایی)

از دهه 1950م تلاشهایی که از چند دهه قبل آغاز شده بود و هدف آن یافتن اصول جهان‌شمول که در تمامی شرایط و در تمامی سازمانها کاربرد داشته باشد، مورد تردید قرار گرفت و زمینه برای پیدایش رویکرد اقتضایی در مدیریت فراهم آمد. براساس این رویکرد، چیزی به نام بهترین شیوه مدیریت که در تمام شرایط به یک اندازه مؤثر باشد، وجود ندارد. یعنی ممکن است یک روش و یا تصمیم در یک موقعیت اثربخش باشد و در موقعیت دیگر به شکست منتهی شود.<sup>51 52</sup> رویکرد اقتضایی بیان می‌کند که «همه چیز بستگی دارد» اما اینکه «به چه چیز بستگی دارد؟» سؤالی است که پژوهش‌های فراوانی پیرامون آن صورت گرفته است. حداقل صد متغیر مختلف در این زمینه وجود دارد.<sup>53</sup> از جمله مهمترین این متغیرها می‌توان به هدف و استراتژی سازمان، اندازه سازمان، تکنولوژی، محیط و فرهنگ سازمانی اشاره کرد. بر اساس این دیدگاه وظیفه اصلی مدیر آن است که مشخص کند در یک موقعیت خاص، کدام تکنیک و روش به بهترین وجه سازمان را به هدف‌های خود می‌رساند.

#### پی‌نوشت‌ها:

<sup>1</sup> - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل (تهران: موسسه عالی بانکداری ایران، چاپ چهارم 1379) ص 33.

<sup>2</sup> - کیا ص 7

<sup>3</sup> - هرولد کونتز و دیگران، اصول مدیریت، جلد دوم، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم 1377) ص 17

<sup>4</sup> - علا

<sup>5</sup> - کیا ص 8

<sup>6</sup> - علی رضائیان، مبانی سازمان و مدیریت (تهران: سمت، چاپ پنجم 1382)، ص 36.

<sup>7</sup> - طاهره فیضی، مبانی سازمان و مدیریت (تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ شانزدهم 1389)، ص 25.

<sup>8</sup> - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 27.

<sup>9</sup> - همان، صص 28-29

<sup>10</sup> - کیا، پیشین، ص 10.

- 11 - جی ام شفریتز و جی استیون اوت، جلد اول، ترجمه علی پارسائیان، **تئوریهای سازمان: اسطوره‌ها** (تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول 1381) صص 17 و 43
- 12 - علی رضائیان، پیشین، ص 37.
- 13 - آلوین تافلر، ترجمه شهیندخت خوارزمی، **موج سوم** (تهران: فرهنگ نشر نو، چاپ هیجدهم 1388) صص 20 و 21.
- 14 - همان، صص 31 تا 51.
- 15 - همان، صص 33 تا 36.
- 16 - همان، صص 52 تا 58.
- 17 - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 35.
- 18 - آلوین تافلر، صص 59 تا 62.
- 19 - همان، صص 63 تا 82.
- 20 - همان، صص 83 و 84.
- 21 - همان، صص 85 تا 95.
- 22 - همان صص 136 تا 143.
- 23 - همان، ص 140.
- 24 - همان صص 141 و 142.
- 25 - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 35.
- 26 - گوئل کهن، **تئوریهای سازمان و مدیریت**، جلد یکم (تهران: انتشارات اطلاعات، چاپ ششم، 1372)، ص 120.
- 27 - علی رضائیان، پیشین، ص 41.
- 28 - گوئل کهن، پیشین، صص 163 تا 164.
- 29 - همان.
- 30 - همان، ص 171.
- 31 - همان، صص 162 و 171.
- 32 - همان، ص 165.
- 33 - گوئل کهن، پیشین، صص 165 تا 166.
- 34 - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 49.
- 35 - طاهره فیضی، پیشین، ص 29.
- 36 - علی رضائیان، پیشین، ص 43.
- 37 - همان، ص 50.
- 38 - استیفن رابینز، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، **تئوری سازمان** (تهران: انتشارات صفار، چاپ اول، 1378) صص 432-434.
- 39 - گوئل کهن، پیشین، صص 154 و 155.
- 40 - همان، ص 261.
- 41 - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 66.
- 42 - استیفن رابینز، پیشین، ص 262.

- <sup>43</sup> استیفن رابینز، پیشین، ص 274
- <sup>44</sup> - گوئل کهن، پیشین، ص 131.
- <sup>45</sup> - همان، ص 129.
- <sup>46</sup> - استیفن رابینز، پیشین، صص 435-436.
- <sup>47</sup> - گوئل کهن، پیشین، صص 183 تا 187.
- <sup>48</sup> - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 97.
- <sup>49</sup> - استیفن رابینز، پیشین، صص 33-36.
- <sup>50</sup> - همان، ص 31.
- <sup>51</sup> - گوئل کهن، پیشین، ص 211.
- <sup>52</sup> - علی علاقه‌بند، مدیریت عمومی، (تهران: نشر روان، چاپ چهارم، 1378) ص 143
- <sup>53</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1379)، ص 35.

# فصل سوم

## وظایف مدیریت:

### 1) برنامه‌ریزی

- تعریف و ماهیت برنامه‌ریزی

- سطوح برنامه

- انواع برنامه

در فصل اول به وظایف مدیریت شامل چهار وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل اشاره شد. در این فصل و فصلهای بعد این وظایف به صورت تفصیلی مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

### 1-3 - تعریف و ماهیت برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی، فرآیند تعیین اهداف و ارزیابی و تدارک پیشاپیش بهترین راه دستیابی به آنها است<sup>1</sup>؛ لذا شامل تعریف اهداف کمی و کیفی سازمان، ایجاد یک استراتژی کلی برای دستیابی به این اهداف و سرانجام تدوین سلسله مراتب جامعی از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیتها می‌باشد. به طور خلاصه برنامه‌ریزی به اهداف (آنچه باید انجام گیرد) و نیز به ابزار (چگونه باید به هدف رسید) مربوط می‌شود.

دلایل مهمی برای توجه به برنامه‌ریزی وجود دارد از جمله دلایل زیر:

- 1- تعیین مسیر و ایجاد هماهنگی و همکاری: وقتی همه اعضای سازمان اعم از مدیران و کارکنان عملیاتی بدانند که سازمان در چه مسیری حرکت می‌کند و آنها برای رسیدن به اهداف چه باید بکنند، می‌توانند فعالیت‌های خود را هماهنگ سازند و بدین ترتیب همکاری و کارگروهی پدید می‌آید. نبود برنامه‌ریزی می‌تواند مانع حرکت مؤثر سازمان به سوی اهدافش باشد.
- 2- کاهش تأثیر تغییرات محیطی: برنامه‌ریزی با وارد کردن مدیران به دوراندیشی، پیش‌بینی تغییرات و تأثیرات آنها بر سازمان و طراحی واکنشهای مناسب در مقابل آن، آسیب‌پذیری سازمان در مقابل چالشهای محیطی را کاهش می‌دهد. سازمانهایی که هرگز با تغییرات محیطی روبرو نیستند، نیاز آنها به برنامه‌ریزی خیلی کم خواهد بود چرا که مدیران، امروز و در آینده همان کاری را انجام می‌دهند که سالهای پیشین انجام می‌دادند. در چنین شرایطی تلاش برای برنامه‌ریزی غیرضروری است. اما واقعیت آن است که تغییرات تکنولوژیکی اجتماعی، سیاسی، قانونی و اقتصادی همواره وجود دارد و لذا مدیر باید بطور مؤثر برنامه‌ریزی کند.
- 3- به حداقل رساندن ضایعات و اضافات: برنامه‌ریزی از فعالیتهای اضافه و متداخل می‌کاهد یعنی از فعالیتهای تکراری و بی‌ثمر کاسته می‌شود.

4- ایجاد استانداردهایی برای تسهیل کنترل: بدون برنامه‌ریزی، کنترل مؤثر ممکن نیست. برنامه‌ریزی، اهداف و استانداردهایی را پدید می‌آورد که کنترل را آسان می‌کند. در بخش کنترل، عملکرد با اهداف ترسیم شده مقایسه می‌شود؛ اگر انحرافی در مسیر هدف مشخص شود، اقدامات اصلاحی بعمل می‌آید.

## 2-3 - سطوح برنامه

در هر سازمان، مدیران از سطوح مختلف برنامه بهره می‌گیرند. می‌توان سطوح برنامه‌ها را به هشت طبقه تقسیم نمود<sup>2</sup>:

(1) **غرض یا مأموریت (Purpose – Mission):** در هر نظام اجتماعی، سازمانها دارای وظیفه‌ای اساسی هستند که جامعه به آنها واگذار کرده و یا به عبارتی فلسفه وجودی سازمان است. مثلاً مأموریت دانشگاه آموزش و پژوهش است و مأموریت بیمارستان گسترش سلامتی در جامعه.

(2) **هدف (Objective):** نقطه پایانی و غایتی که فعالیتهای سازمان در جهت دستیابی به آن است. مأموریت، اهداف مؤسسه را پدید می‌آورد و اهداف مؤسسه، هدفهای بخشهای مختلف آن مؤسسه را ایجاد می‌کند. واضح است که هیچکدام از بخشهای سازمان به تنهایی نمی‌توانند اهداف آن سازمان را تأمین کنند. هدف یک دانشگاه می‌تواند ارائه آموزشهای عالی در رشته‌های مشخص دانشگاهی به تعداد مشخصی دانشجو باشد و یا هدف یکی شرکت تولیدی می‌تواند کسب سود معین از راه ساخت و تولید محصول خاصی باشد.

(3) **راهبرد یا استراتژی (Strategy):** استراتژی چارچوبی برای رهبری اندیشه و عمل در جهت تحقق اهداف پدید می‌آورد، اما نه به آنگونه که دقیقاً نحوه دستیابی به هدف را مشخص سازد، این کار (نحوه دقیق دستیابی به اهداف) توسط برنامه‌های گسترده کوچک و بزرگ که در بخشهای بعد به آن اشاره می‌شود صورت می‌پذیرد. براساس یک طبقه‌بندی، استراتژیها را می‌توان به چهار طبقه استراتژیهای رشد، ثبات، کاهش و ترکیبی تقسیم نمود.

(4) **خط‌مشی یا سیاست (Policy):** خط‌مشی دستورالعمل کلی برای تصمیم‌گیری است و قلمرویی را که در آن تصمیم گرفته می‌شود را روشن می‌کند و اطمینان می‌دهد که تصمیمات در جهت اهداف سازمانی اخذ می‌شود. خط‌مشی نیاز به بررسیهای مکرر در موقعیتهای مشابه را برطرف می‌کند و به مدیران توان واگذاری اختیار به زیردستان و اعمال نظارت بر آنها را می‌دهد. زیردستان در موارد مشابه می‌توانند بدون ارجاع به مدیران بالاتر عمل کنند. اگر خط‌مشی به گونه‌ای باشد که هیچگونه آزادی عمل برای تصمیم فرد باقی نگذارد، مقررات و دستور نامیده می‌شود، نه سیاست.

(5) **روشهای انجام کار یا دستورالعمل (Procedure):** روش کاملی است که بر پایه آن یک فعالیت مشخص به انجام می‌رسد. روشهای انجام کار معمولاً در سراسر یک سازمان وجود دارد، هر چند بسته به هر سطح معمولاً نوع

آن متفاوت است. در رده‌های پایین سازمان روشهای کار بیشتری وجود دارد. به عنوان نمونه ممکن است یک مؤسسه فرهنگی برای جلب مشارکت مردم و دریافت کمکهای آنها از دستورالعمل ویژه‌ای متابعت کند.

**6) مقررات - آیین‌نامه‌ها - دستورات :** (Rule) دستور تعیین رفتار و اقدام بایسته و یا بازداشتن از نوعی اقدام خاص را بیان می‌کند و جای هیچگونه آزادی عمل برای فرد باقی نمی‌گذارد. دستور معمولاً ساده‌ترین نوع برنامه به شمار می‌آید. به عنوان نمونه ممکن است یک مؤسسه فرهنگی از این دستور بهره گیرد: «ورود به مؤسسه بدون رعایت پوشش کامل اسلامی ممنوع است». تفاوت دستور با روش کار (دستورالعمل) در این است که دستور، کنش افراد را هدایت می‌کند بدون آنکه پیوستگی زمانی را تعیین کند. دستورالعمل، توالی دستورها به شمار می‌آید. تفاوت دستور با خط‌مشی در این است که هر چند هر دو راهنمای عمل هستند، اما در خط‌مشی آزادی عمل وجود دارد، برخلاف دستور که در بکار بستن آن جایی برای آزادی عمل وجود ندارد. زمانی دستور صادر می‌شود که نمی‌خواهیم افراد دارای آزادی عمل باشند.

**7) طرح (program):** طرحها مجموعه‌ای از هدفها، خط‌مشی‌ها، روشهای کار، دستورات و ... هستند که فعالیتهای لازم و منابع و دیگر عناصر مورد نیاز برای اجرای یک کنش و عملیات را معلوم و مشخص می‌سازند. طرحها معمولاً با بودجه و اعتبار مالی پیشنهاد می‌شوند و می‌توانند کوچک یا بزرگ باشند، به عنوان نمونه طرح تربیت مدیر فرهنگی.

**8) بودجه (Budget):** بودجه برنامه‌ای است که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می‌کند. بودجه برنامه‌ای است که معین می‌کند چه مقدار از منابع سازمان به هر کدام از هدفهای سازمان اختصاص خواهد یافت. مانند بودجه اداری، بودجه پرسنلی و ...

### 3-3 - انواع برنامه

برنامه‌ها را از جنبه‌های دیگر نیز می‌توان طبقه‌بندی کرد که به چهار جنبه آن می‌پردازیم<sup>3</sup>:

#### • تقسیم برنامه از جهت وسعت (برنامه استراتژیک - برنامه عملیاتی)

برنامه استراتژیک توسط مدیریت عالی و میانی سازمان طراحی می‌شود، به گونه‌ای که هدفهای کلی سازمان تأمین گردد. برنامه عملیاتی جزئیات دستیابی به اهداف کلی و استراتژیک را به صورت فعالیتهای روزمره نشان می‌دهد، به عبارتی شرح تفصیلی یا جزئیاتی که باید در عملیات روزمره سازمان برای تحقق استراتژی گنجانید. تفاوت‌های نسبی میان این دو نوع برنامه از لحاظ چارچوب زمانی وسعت و هدف قابل مطالعه است. برنامه‌های استراتژیک برای یک زمان طولانی‌تر، قلمرو وسیع‌تر و جزئیات کمتر می‌باشند، همچنین شامل تعیین اهداف نیز



می‌باشند. متقابلاً برنامه عملیاتی برای زمان کوتاه‌تر و جزئیات بیشتر تنظیم می‌گردد و با فرض اینکه هدفها قبلاً معلوم شده‌اند، فقط به طرق نیل به اهداف می‌پردازد.

### • تقسیم برنامه از جهت زمان (درازمدت - کوتاهمدت)<sup>1</sup>

برنامه درازمدت معمولاً زمانی بیش از 5 سال را می‌پوشاند (بر خلاف برنامه کوتاهمدت). زمان برنامه، بیانگر طول مدت تعهدات آتی و درجه متغیر بودن محیط سازمانی است. برنامه‌ها باید به اندازه‌ای طولانی باشد که همه تعهدات امروزی را بپوشاند لذا برنامه‌های بسیار بلندمدت و بسیار کوتاهمدت اثربخش نیست. همچنین هر قدر عدم اطمینان محیطی و درجات تغییر محیط بالاتر رود، برنامه‌ها باید کوتاهمدت‌تر باشد.

### • تقسیم‌بندی از جهت عمق (کلی - تفصیلی)<sup>2</sup>

برنامه‌های تفصیلی اهداف را به وضوح تعریف می‌کند و ابهام و مشکلی برای درک صحیح آنها وجود ندارد. مثلاً افزایش تعداد دانشجویان به میزان 10% در طی یک دوره 24 ماهه. حتی ممکن است علاوه بر این از یک دستورالعمل، اختصاص بودجه و طراحی یک برنامه عملیاتی هم برای وصول به هدف بالا استفاده شود. برنامه‌های کلی (جهت‌دار) سیاستهای کلی را مشخص می‌کند. مدیران را مجبور به تعیین اهداف معین و یا انجام دادن یک رشته اقدامات خاص نمی‌کند. در محیط‌هایی که عدم اطمینان زیاد است، برنامه‌های کلی ترجیح داده می‌شود.

### • تقسیم برنامه از جهت تناوب استفاده (یکبار مصرف - چندبارمصرف یا جاری)<sup>3</sup>

برنامه‌های یکبار مصرف که هدف از طرح آنها تأمین هدفهای خاص، منحصر به فرد و غیر تکراری است که پس از تأمین اهداف، آن برنامه‌ها منتفی می‌شود و احتمالاً به همان شکل و یا به همان صورت در آینده تکرار نخواهد شد.

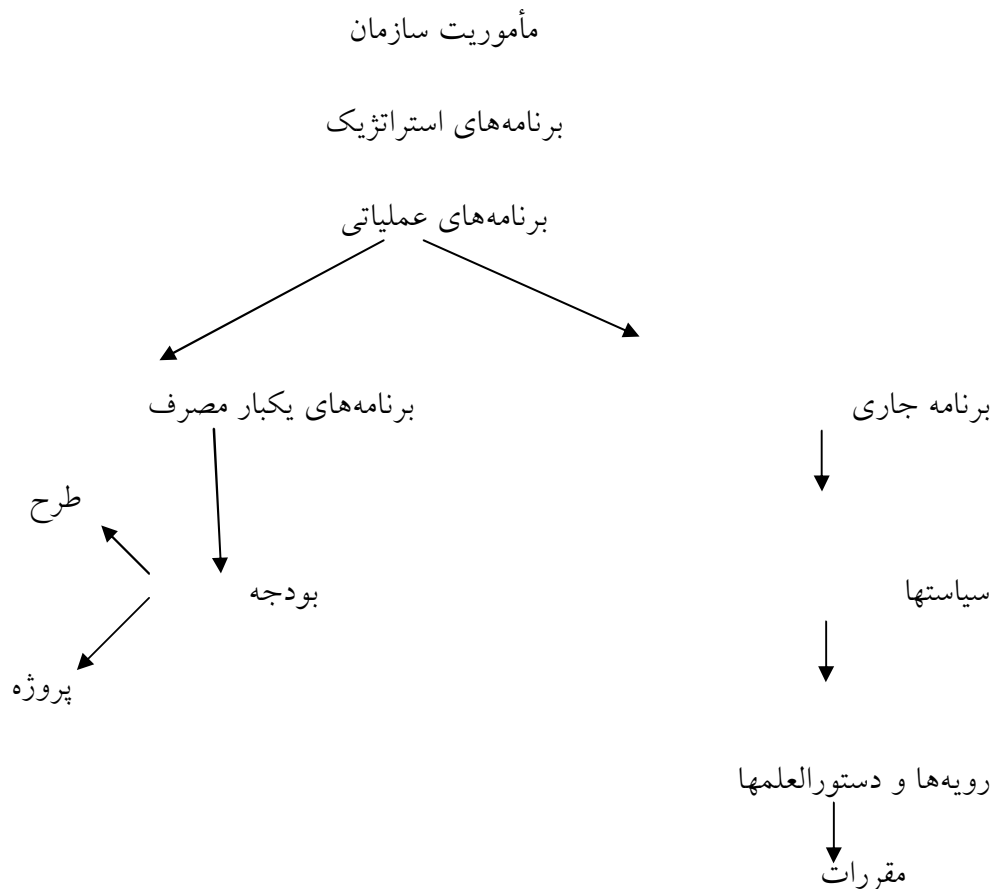
برنامه‌های جاری به صورت روشهای استاندارد درآمده و مرتبط با شرایط و اوضاع قابل پیش‌بینی و امور تکراری به اجرا درمی‌آید. این نوع برنامه به مدیران این امکان را می‌دهد تا در وقت خود صرفه‌جویی نمایند، زیرا پیوسته با شرایط مشابه روبرو شده و امور به صورت پیوسته و تکراری انجام می‌شود. مثلاً شیوه انتخاب واحد در دانشگاه. برنامه‌های جاری دارای این نقطه ضعف هستند که مدیران را متعهد به اجرای تصمیمات دوره‌های گذشته

<sup>1</sup> Long terms – Short terms plans

<sup>2</sup> Specific – Directional plans

<sup>3</sup> Standing plans – Single used plans

می‌کند، در حالی که امکان دارد آن برنامه‌ها مناسب وضع فعلی محیط و سازمان نباشد. خط‌مشی‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات از اقسام برنامه‌های جاری هستند و طرح و بودجه نوعی برنامه یکبار مصرف به شمار می‌آیند.



#### 4-3 - فرایند مدیریت استراتژیک

در دهه‌های 1970 و 1980 میلادی، به دلایلی همانند: شوکهای ناشی از بحران انرژی، تغییرات سریع تکنولوژیکی و افزایش رقابت‌های جهانی، شیوه‌های سنتی برنامه‌ریزی که بر اساس تواناییهای داخلی سازمان قرار داشت و در واقع بسط دادن آن چیزی بود که در گذشته انجام می‌شد؛ زیر سوال رفت. این شرایط مدیران را بر آن داشت که ابزاری سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل محیط، ارزیابی توانمندیها و ضعف‌های درونی سازمان و تطبیق خود با شرایط، طراحی نمایند. مدیریت استراتژیک یک فرایند (9) مرحله‌ای است که (7) مرحله اول آن را می‌توان «برنامه‌ریزی استراتژیک» و دو مرحله دیگر «اجرا» و «ارزیابی» است. در ادامه این مراحل را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

مرحله 1) شناسایی مأموریت، اهداف و استراتژیهای جاری سازمان: اینکه واقعاً سازمان به چه کاری مشغول است و چه اهدافی را دنبال می‌کند.

مرحله 2) تجزیه و تحلیل محیط سازمان: یعنی اینکه سازمان برداشتی درست از آنچه که در اطرافش رخ می‌دهد و از حوادث مهمی که بر عملیات آن تأثیر می‌گذارد داشته باشد. مثلاً اینکه رقبا چه کسانی هستند؟ در چه وضعیتی قرار دارند؟ مشتریان چه علایقی دارند؟ قوانین و مقررات حاکم بر فضای کار و شرایط نیروی انسانی چگونه است؟

مرحله 3) شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات: در این مرحله به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات متوجه سازمان در محیط خارج از سازمان می‌پردازد. یک محیط می‌تواند فرصتهایی برای یک سازمان و در همان حال تهدیداتی برای سازمانهای دیگر در همان صنعت باشد. مثلاً تکنولوژی نوین مخابراتی باعث پیشرفت سازمانهایی که در زمینه تولید مودم کامپیوتر، دستگاه‌های فاکس و .... فعال بوده‌اند شده و در عین حال تهدیداتی برای شرکتهای تلگراف و پست ایجاد کرده است.

مراحل 4 و 5) ارزیابی منابع داخلی سازمان به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان: این 2 مرحله این شناخت را به مدیریت می‌دهد که هر سازمانی صرف‌نظر از بزرگی و قدرت، از نظر منابع و مهارتهای قابل دسترسی در محدودیت می‌باشد و نمی‌تواند در هر کار جدید ولو اینکه بازار خوبی برای آن وجود داشته باشد ورود پیدا کند. این بررسی باید به ارزیابی صحیح منابع داخلی مانند سرمایه، مهارتها، توانمندیهای منابع انسانی، توان بازاریابی و .... منجر شود.

مرحله 6) ارزیابی مجدد مأموریت و اهداف سازمان: ادغام مسائل بیرونی (مراحل 2 و 3) و مسائل درونی (مراحل 4 و 5) منجر به ارزیابی فرصتهای پیش روی سازمان می‌شود. این ادغام را تجزیه و تحلیل سوات SWOT می‌نامند که قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات را در یکجا گرد می‌آورد. این تجزیه و تحلیل، مدیریت را یاری می‌دهد تا به ارزیابی مجدد مأموریت و اهداف سازمان بپردازد و اصلاحات مناسب را در جهت‌گیریهای کلی - در صورت نیاز - به انجام برساند.

مرحله 7) تدوین استراتژی: در این مرحله استراتژیهای مختلف به عنوان گزینه‌های در دسترس ارزیابی و سپس بهترین آنها انتخاب می‌شود. چهار استراتژی اصلی وجود دارد که عبارتند از:

1- استراتژی رشد: به این معنی که سازمان در تلاش است تا سطح عملیات خود را بالا ببرد که این رشد می‌تواند در قالب افزایش فروش، افزایش تعداد پرسنل و یا سهم بازار بیشتر باشد. مدیر می‌تواند این کار را از طریق گسترش مستقیم (بزرگ شدن اندازه، افزایش درآمدها و توسعه فعالیتها یا نیروی کار) و یا از طریق ادغام و یا تملک سایر شرکتهای به انجام رساند.

- 2- استراتژی ثابت: در محیط تغییرپذیر اگر عملکرد رضایت بخش باشد ممکن است سازمان بخواهد در همان بازار و با همان مشتریان و با سهم بازار قبلی به کار پردازد.
- 3- استراتژی کاهش: سازمان با توجه به شرایط محیطی ممکن است به دنبال کوچک کردن اندازه خود باشد.
- 4- استراتژی ترکیبی: تبعیت همزمان از دو یا چند استراتژی فوق را ایجاب می‌کند. شرکت ممکن است برای یک بخش خود استراتژی رشد و برای بخش دیگر استراتژی ثابت یا کاهش را در نظر گیرد.
- مرحله 8) اجرای استراتژی: باید استراتژی سازمانی توسط مدیریت ارشد رهبری شود تا اطمینان کامل از اجرای صحیح آن حاصل شود.
- مرحله 9) ارزیابی نتایج: برای بررسی میزان مؤثر بودن استراتژی و انجام اصلاح مناسب در موارد لزوم.

### پرسشهای فصل

1. برنامه‌ریزی را تعریف کنید و در مورد اهمیت آن در مدیریت توضیح دهید.
2. انواع برنامه را نام برده و مختصر توضیح دهید.
3. هشت سطح برنامه را با ارائه مثال برای هر یک توضیح دهید.

### پی‌نوشتها:

<sup>۱</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، **مبانی مدیریت**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1379)، ص 98

<sup>۲</sup> - هرولد کونتز و دیگران، **اصول مدیریت**، جلد دوم، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم 1377) صص ۱۹۰-۱۷۱

<sup>۳</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، صص 80-77

# فصل چهارم

## سازماندهی

- مراحل فرایند سازماندهی
- اصول سازماندهی
- شیوه‌های سازماندهی

## داستان‌واره:

آقای حسن تقوی دانشجوی سال سوم رشته مهندسی کامپیوتر دانشگاه آزاد اسلامی حدود دو سال است که مسئولیت کانون فرهنگی سحر وابسته به شهرداری مشهد را بر عهده گرفته است. او تقریباً در شبانه‌روز بیش از ده ساعت از وقت خود را در کانون سپری می‌کند. یعنی به استثنای ساعتهایی که مجبور به حضور در دانشگاه است، از ساعت 8 صبح تا حدود ساعت 10 شب وقت خود را در کانون می‌گذراند و به سامان‌دهی فعالیتهای فرهنگی مشغول است. طی یکسال اخیر او مشکلات متعددی پیدا نموده است. از یکسو دچار افت شدید درسی شده به گونه‌ای که ترم قبلی در دانشگاه مشروط شده است. خانواده وی نیز بشدت از وضعیت آمد و شد و بی‌توجهی وی به خانواده ناراضی هستند. پدر آقای حسن تقوی تهدید کرده که اگر حسن بخواهد اینگونه درس بخواند، شهریه دانشگاه او را نخواهد پرداخت. هرچند حسن دیگر بیش از این تحمل سنگینی کارهای کانون و فشارهای خانواده را ندارد؛ اما نمی‌تواند کانون را رها کند زیرا اگر او یک روز در کانون حضور پیدانکند هیچ کاری به انجام نمی‌رسد. در واقع تمامی فعالیتهای کانون وابسته به حسن است. اکنون به سوالات زیر پاسخ دهید:

1) بزرگترین مشکلاتی که حسن در شرایط فعلی با آن روبرو است را تشریح نمایید؟

2) ریشه مشکلات را در چه می‌دانید؟

3) برای رفع آن چه پیشنهادهایی برای وی دارید؟

### 1-4 - اهمیت و تعریف سازماندهی

برنامه‌ریزی که در مباحث گذشته به معنی تعیین اهداف سازمانی و شیوه دستیابی به این اهداف تعریف شده در موفق‌ترین حالت، چیزی بیش از نقشی بر کاغذ نیست. موفقیت سازمان در گرو این است که اهداف و برنامه‌های تعیین شده از طریق وظایف و فعالیتهای اعضای سازمان، تحقق خارجی پیدا کند.

فراگرد سازماندهی عبارتست از جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت سازمانی و تقسیم و واگذاری آن به افراد، به منظور انجام کار و تحقق هدفهای تعیین شده. از طریق فراگرد سازماندهی افراد به صورت گروهی در ساختار و روابطی منظم و منطقی قرار می‌گیرند تا با تواناییهایی که در وجود آنها است، کار مؤثری برای رسیدن به هدفهای معین انجام دهند.<sup>1</sup> سازماندهی راه‌ها و وسایل منظمی برای تفکیک و هماهنگی منابع انسانی و مادی جهت تحقق هدفهای سازمان فراهم می‌آورد. سازماندهی به موضوعات زیر می‌پردازد:

- چه وظایفی باید انجام شود؟
- چه کسی باید آنها را انجام دهد؟
- چگونه این وظایف گروه‌بندی می‌شود؟
- چه فردی باید به فرد دیگر گزارش دهد؟
- تصمیمات کجا گرفته می‌شوند؟<sup>2</sup>

### 2-4 - مراحل فرایند سازماندهی

پس از تعیین اهداف کلان، اهداف فرعی، استراتژیها، مقررات و سایر سطوح برنامه، فراگرد سازماندهی طی مراحل زیر صورت می‌پذیرد:<sup>3</sup>

- 1- تشخیص و تعیین فعالیتهای لازم برای تحقق سطوح مختلف برنامه‌ها.
- 2- گروه‌بندی منطقی فعالیتهای با توجه به منابع انسانی و امکانات مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده از این منابع.
- 3- تفویض<sup>(1)</sup> اختیار مناسب و حق دستوردهی و تصمیم‌گیری به سرپرست هر گروه برای انجام دادن کارها.
- 4- برقراری ارتباط میان واحدهای گروه‌بندی‌شده به یکدیگر به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار، شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی.
- 5- نظارت بر حاصل اقدامات به منظور یافتن میزان حصول برنامه‌ها و در صورت نیاز سازماندهی مجدد یا تعدیل ساختار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Delegation

## 3-4 - اصول سازماندهی

اجرای فرآیند سازماندهی مبتنی بر اصول شش‌گانه‌ای است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:<sup>5</sup>

## 1-3-4 - تخصصی‌شدن کار

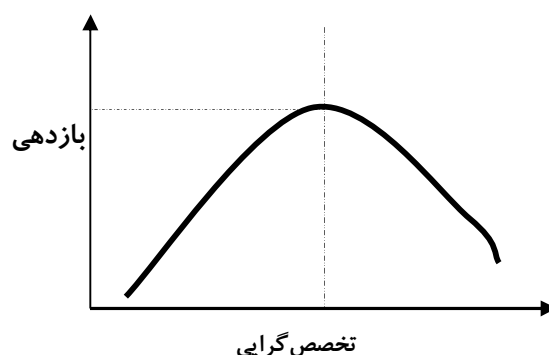
تخصصی‌شدن کار<sup>(1)</sup> یعنی یک کار به مراحل کوچکتر شکسته شود تا هر مرحله را فردی جداگانه تکمیل کند. در هر سازمان، کارهای مختلفی وجود دارد که بعضی به مهارت بالا و بعضی به مهارت سطح پایین نیاز دارند. اگر تمامی کارکنان مجبور باشند که در تمامی مراحل کار فعالیت کنند، باید هم مهارت‌های بالاتر و هم مهارت‌های پایین‌تر را فرا گیرند. این مسأله خود موجب می‌شود که مشکلات دیگری برای سازمان پدید آید:

- اولاً در این صورت نیاز است تا همه اعضای سازمانی دارای استعداد و قابلیت‌های علمی و فنی بالا باشند که این مسأله در حالت معمول غیرممکن به نظر می‌رسد. کارهای پیچیده به تخصص‌های متنوعی نیاز دارد که آموختن همه این تخصص‌ها برای یک نفر ممکن نیست. جدا از این، تمرکز روی چند وظیفه خاص باعث گسترش سطح مهارتی فرد می‌شود.

- ثانیاً وقتی اعضای سازمان که هم به مهارت‌های بالا و هم پایین مبادرت می‌ورزند، کارهای سطح پایین را انجام می‌دهند، در واقع زیر سطح مهارتی خود کار می‌کنند که این ممکن است موجب نارضایتی آنها شود.

- ثالثاً با توجه به آنکه دستمزد به کارکنان بر اساس بالاترین مهارت آنها پرداخت می‌شود، لذا سازمان مجبور خواهد بود به تمامی کارکنان حقوق عالی‌ترین سطح مهارتی را بپردازد و این موجب افزایش هزینه‌ها می‌شود.

بررسی‌هایی که از دیرباز و حتی در قرون قبل انجام شده (مانند بررسی‌های آدام اسمیت) اهمیت تخصصی‌شدن کارها را مورد تأکید قرار داده است؛ اما باید به این موضوع توجه داشت که تخصص‌گرایی افراطی نیز می‌تواند خود موجب بالا رفتن هزینه‌ها، غیراقتصادی‌شدن تولید و نارضایتی کارکنان شود.<sup>6</sup> بر این اساس همواره باید سطح مناسبی از تخصص‌گرایی را رعایت نمود. مشکلات ناشی از تخصص‌گرایی، پاره‌ای از سازمانهای امروزی را به آنجا رسانده است که بسیاری از فعالیتها در قالب تیم‌هایی که در آن افراد کارهای متفاوتی انجام می‌دهند گروه‌بندی می‌کنند.





## 2-3-4 - زنجیره فرماندهی و سلسله مراتب

زنجیره فرماندهی در فصل دوم مورد بررسی قرار گرفت لذا در این بخش مجدداً به آن نمی‌پردازیم.

## 3-3-4 - حیطه نظارت

تعداد زیردستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می‌کنند و به او گزارش می‌دهند، حیطه نظارت<sup>(1)</sup> را تشکیل می‌دهد. با توجه به آنکه هر چه حیطه نظارت وسعت بیشتری داشته باشد، هماهنگی و کنترل مؤثر فعالیتها مشکل‌تر می‌شود لذا تعیین وسعت حیطه نظارت همواره مورد توجه قرار داشته است. صاحب‌نظران اولیه مدیریت درصدد بودند که حدود حیطه نظارت را به طور کلی و برای تمامی سازمانها تعیین کنند، اما در مقابل عده‌ای معتقدند که حیطه مناسب با توجه به موقعیتها و شرایط خاص مدیریت تعیین می‌شود. میزان وسعت حیطه نظارت می‌تواند ساختار سازمانی را به صورت نسبی بلند یا مسطح سازد و تعداد رده‌های مدیریت و سرپرستی را افزایش یا کاهش دهد. حیطه نظارت به عوامل مختلفی بستگی دارد از جمله<sup>7</sup>:

- میزان آموزش کارکنان: کارکنان آموزش دیده و با تجربه می‌توانند در حیطه وسیع‌تری انجام وظیفه کنند.
- میزان مشابهت و میزان پیچیدگی وظایف کارکنان.
- میزان پراکندگی جغرافیایی کارکنان.
- میزان دستورالعملها و مقررات استاندارد شده موجود.
- سیستم اطلاعات مدیریت.
- میزان روشن بودن و یا تکراری بودن برنامه‌ها.

به عنوان مثال اگر یک مدیر بخواهد به تنهایی بر 64 نفر نظارت کند، حیطه نظارت بسیار وسیع و ساختار بسیار مسطح خواهد بود. حال اگر بنا باشد هر چهار نفر را یک مدیر نظارت کند، ساختار سازمان نسبتاً بلندتر و دارای سه رده مدیریت و نیازمند 21 مدیر و سرپرست می‌شود. به سادگی می‌توان دید که اگر بنا باشد تا هر دو نفر را یک مدیر نظارت کند، ساختار سازمان باز هم بلندتر خواهد شد و 63 مدیر و سرپرست به مجموعه افزوده می‌گردند<sup>8</sup>.

حیطه نظارت محدود، ساختار سازمانی بلندتر را پدید می‌آورد، نظارت بهتر و ارتباط سریع‌تر بین مدیر و کارکنان را ایجاد می‌کند، اما در عین حال افزایش سطوح مدیریت می‌تواند به افزایش هزینه‌های غیرمستقیم و دگرگونی اهداف معین شده از سوی سطوح بالاتر سازمانی منجر شود.

<sup>1</sup> - Span of Control

## 4-3-4 - اختیار و مسئولیت

اختیار<sup>(1)</sup> به حقوق ذاتی مقام مدیریتی اطلاق می‌شود که می‌تواند بر آن اساس دستور دهد و متوقع باشد که دستوراتش مورد پذیرش قرار می‌گیرد. اختیار وابسته به جایگاه فرد در سازمان است و به ویژگیهای فردی و شخصی مدیر توجهی ندارد. در دهه‌های قبل، قدرت<sup>(2)</sup> با اختیار یکسان تصور می‌شد. قدرت، اجزای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند و می‌تواند به مدیران سطوح پایین‌تر تفویض شود، دیدگاه‌های جدیدتر میان قدرت و اختیار تمایز قائل می‌شود، یعنی اختیار تنها یکی از اقسام قدرت شمرده می‌شود. در این مورد در مبحث هدایت و رهبری بیشتر سخن خواهیم گفت. برای اینکه فردی قدرتمند باشد لزوماً نیازی نیست که مدیر باشد بلکه نزدیکی به مرکز قدرت می‌تواند برای انسان ایجاد قدرت نماید (مانند منشی رئیس)<sup>9</sup>.

علاوه بر این باید به تناسب میان اختیار و مسئولیت<sup>(3)</sup> توجه کافی به عمل آورد. هیچ فردی را نمی‌توان مسؤول چیزی دانست که اختیار برای اجرای آن ندارد. از سوی دیگر وقتی تفویض اختیار می‌شود، باید مسئولیت متناسب با آن نیز تخصیص یابد.

اختیار خود دارای دو نوع اختیار صف و اختیار ستاد است. به طور کلی در متون مدیریت، مفهوم صف و ستاد در دو مورد استفاده می‌شود<sup>10</sup>:

**الف) در ارتباط با وظایف سازمانی:** صف تاکید بر مدیرانی دارد که کارکرد آنها مستقیماً تشکیل‌دهنده دستاوردها و اهداف سازمانی است. مثلاً در یک کارخانه تولیدی مدیران صفی نوعاً به کارهای تولید و فروش مشغول هستند و یا در یک کتابخانه مدیران و واحدهای صفی وظایفی همانند ارائه خدمات اطلاع‌رسانی به مراجعان را برعهده دارند. ستاد به واحدها و یا نقشهایی دلالت دارد که به اجرای مؤثر وظایف سازمانی یاری می‌رساند ولی مستقیماً در جهت تأمین هدفهای سازمان نیست. عموماً ستاد برای حمایت، کمک، مشورت و عموماً کاهش شماری از مسئولیت‌های سنگین اطلاعاتی مدیران پدید می‌آید. در یک واحد تولیدی واحدهای حسابداری، کارگزینی و کنترل کیفیت از جمله واحدهای ستادی محسوب می‌شوند. اینکه کارکرد یک مدیر در طبقه‌بندی صف یا ستاد قرار گیرد، بستگی به اهداف سازمانی دارد. به عنوان نمونه اگر چه در یک شرکت تولیدی، واحدهای حسابداری و کتابخانه جزو واحدهای ستادی محسوب می‌شوند اما در یک شرکت خدمات حسابداری و در کتابخانه عمومی شهر به ترتیب عملیات حسابداری و عملیات کتابداری جزو وظایف صفی محسوب می‌گردند.

<sup>1</sup> - Authority

<sup>2</sup> - Power

<sup>3</sup> - Responsibility

به عبارت دیگر واحدهای اجرایی در هر سازمان واحدهای صف هستند<sup>11</sup> و واحدهای ستادی در زمینه‌های فنی و تخصصی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی و تشکیلات، کنترل و ارزشیابی، امور مالی و کارگزینی، آموزش، نگهداری اموال و تدارکات و .... خدماتی ارائه می‌دهند. در سازمانهای کوچک، همه فعالیت‌ها و وظایف بدون کمکهای تخصصی و مشورتی انجام می‌شود، در این صورت سازمان فاقد ستاد محسوب می‌شود اما بتدریج که سازمان رشد و توسعه می‌یابد و وظایف آن گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، ایجاد واحدهای ستادی برای کمک به واحدهای صف ضرورت می‌یابد.

**ب) در ارتباط با الگوی اختیار:** وجه دیگر تمایز میان واحدهای صف و ستاد از نظر الگوی اختیار و نحوه صدور دستور و اجرای آن در سلسله مراتب فرماندهی است. معمولاً در سازمان دو نوع «اختیار صف» و «اختیار ستاد» قابل تمایز است.

«اختیار صف»<sup>(1)</sup> همان روابط رسمی رئیس و مرئوس است که سلسله مراتب فرماندهی معرف آن است و با مدیران عالی شروع شده و پس از عبور از سطوح مختلف و سلسله مراتب سازمانی به کارکنان عملیاتی منتهی می‌شود. مدیران صف اختیار رسمی دارند و حق دارند به زیردستان خود دستور دهند و انتظار اجرای آن را داشته باشند.

«اختیار ستادی»<sup>(2)</sup> ناظر به اقدامات و وظایف واحدها و افراد ستادی است که شامل ارائه خدمات مشاوره و یا راهنمایی تخصصی به واحدهای صف می‌شود. افراد ستادی فاقد اختیار رسمی هستند یعنی نمی‌توانند به افراد صف دستور دهند و فقط می‌توانند به واحدهای صف، توصیه و پیشنهاد کنند. مثلاً اختیار ستادی اداره کارگزینی شامل توصیه و راهنمایی به سایر واحدها در زمینه استخدام، آموزش پرسنل و ... است. چنانچه لازم باشد طرحها و نظرات واحدهای ستادی توسط واحدهای صف به اجرا درآید باید نخست به تصویب مقامات عالی سازمان برسد و سپس از این طریق به واحدهای صف ابلاغ شود. قابل ذکر است که یک مدیر ستادی بر افراد واحد خود اختیار صف دارد.

### 5-3-4 - تمرکز و عدم تمرکز

هر سازمانی از درجات مختلفی از تمرکز و عدم تمرکز برخوردار است. تمرکز در هر سازمان عبارت از میزان اختیار و قدرت تصمیم‌گیری در مسائل سازمانی است که به سطوح پایین‌تر واگذار می‌شود. هیچ سازمانی کاملاً متمرکز و یا نامتمرکز نمی‌باشد. مدیران باید در مورد درجات تمرکز و یا عدم تمرکز به نحوی که کارآیی سازمانی به حداکثر برسد تصمیم‌گیری نمایند<sup>12</sup>.

<sup>1</sup> Line Authority

<sup>2</sup> Staff Authority

### 6-3-4 - روشهای واحدسازی

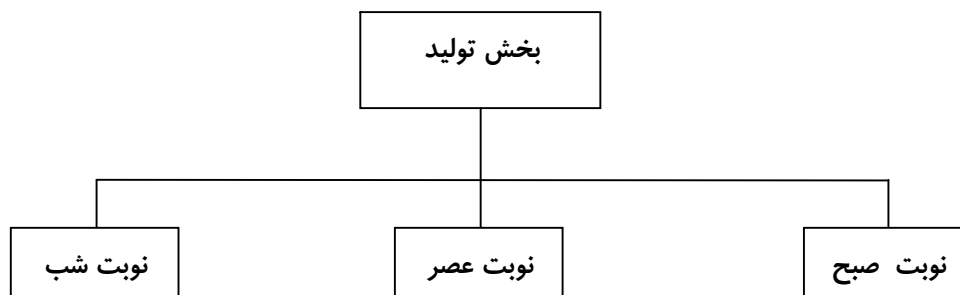
پیشتر بیان شد هر سازمان برای دستیابی به اهداف تعیین شده به تقسیم کار نیاز دارد. تقسیم کار یعنی تفکیک وظایف میان افراد به طوری که هر فرد به جای انجام دادن همه کارها، مسؤول وظیفه یا مجموعه وظایف معینی شود. علاوه بر این ضرورت دارد که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط به هم در واحدهای معینی دسته‌بندی شود. واحدهای سازمانی به صورت بخشهای تخصصی شکل می‌گیرند و تحت نظر یک مدیر اداره می‌شوند. — برای سازماندهی روشهای متعددی وجود دارد که هریک دارای مزایا و معایب خاصی است لذا یک بهترین روش برای سازماندهی وجود ندارد که در تمام شرایط حتی در یک سازمان خاص کاربرد داشته باشد. از جمله این روشهای واحدسازی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

#### 1-6-3-4 - واحدسازی بر اساس تعداد افراد<sup>(1)</sup>

ساده‌ترین شیوه واحدسازی است که در آن گروه‌بندی بر حسب تعداد افراد است. مثلاً سی نفر شاغلین یک سازمان در گروه‌های ده نفری تحت نظر سه سرپرست دسته‌بندی شوند. این شیوه واحدسازی در واحدهای نظامی و یا در مشاغل ساده کاربرد زیادی دارد.

#### 2-6-3-4 - واحدسازی بر اساس زمان<sup>(2)</sup>

گاهی نوع فعالیتهای سازمان به دلایل اقتصادی، فنی، اجتماعی و سیاسی ایجاب می‌کند که به صورت بی‌وقفه در طول شبانه‌روز انجام شود و یا حداقل در بیش از یک شیفت کاری دنبال گردد. به عنوان نمونه می‌توان به خدمات ارائه شده در بیمارستانها، فرودگاه‌ها، مخابرات، آتش‌نشانی، سازمانهای نظامی و پلیس، مراکز فرهنگی و آموزشی و بعضی از واحدهای صنعتی اشاره نمود<sup>13</sup>. از همین رو می‌توان در چنین واحدهایی، عملیات را در قالب شیفت‌های کاری شش ساعته و یا هشت ساعته دسته‌بندی کرد و یا در برخی مراکز آموزشی و فرهنگی طبقه‌بندی بر اساس دوره‌های روزانه، شبانه و ... انجام شود.

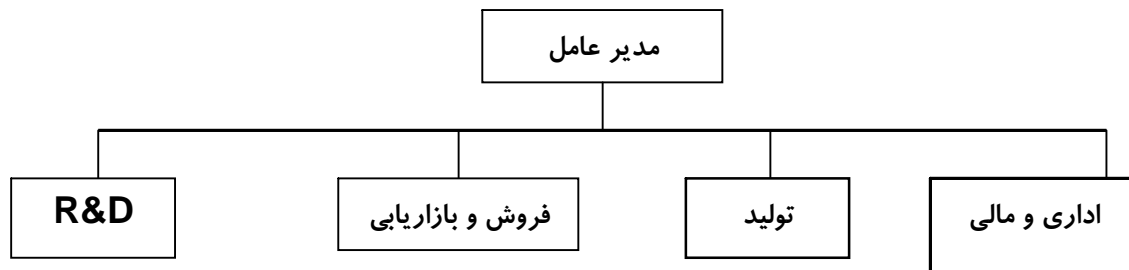


<sup>۱</sup> - Departmentation by Numbers

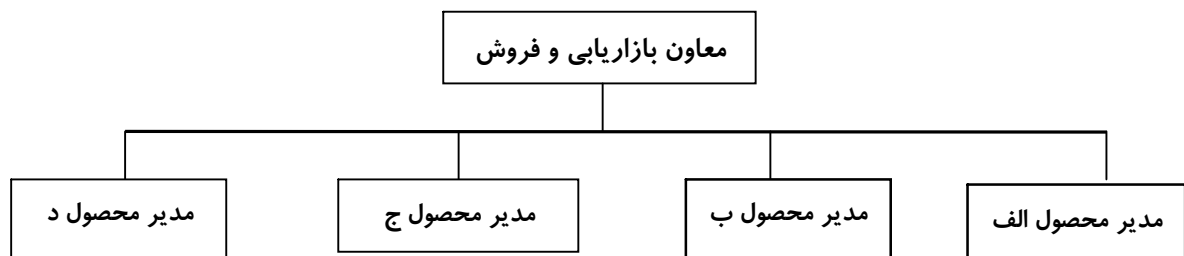
<sup>۲</sup> - Departmentation by Time

3-6-3-4 - واحدسازی بر مبنای وظایف<sup>(1)</sup>

سازمانها به دنبال انجام وظایفی چون تولید یک محصول، فروش آن و تأمین بودجه برای تداوم فعالیت هستند. افرادی که کارهای مشابهی انجام می‌دهند، در درون یک واحد سازمانی قرار می‌گیرند مانند بخش تولید، بخش بازاریابی و ... . از مزایای این روش واحدسازی، سرپرستی ساده‌تر و دسترسی راحت‌تر به افراد ماهر است. وقتی سازمان بزرگ می‌شود، این ساختار کاراً نیست، زیرا نمی‌توان سریع تصمیم گرفت. همچنین مدیران برای تصمیم‌گیری به گزارشات متعددی از مدیران واحدهای مختلف نیاز دارند. همچنین قضاوت در مورد عملکردها ساده نیست، یعنی اگر یک محصول و یا فعالیت ناموفق باشد، مشخص نیست که مسئولیت آن با کدام واحد سازمانی است. همچنین هماهنگ نمودن این مدیران مشکل است زیرا مسئول هر دایره، خود را برتر از سایرین می‌داند و به دنبال اهداف خود است. مثلاً واحد کنترل کیفیت به دنبال حداکثر کردن کیفیت، واحد فروش به دنبال حداکثر سرعت در فروش و امور مالی به دنبال حداقل کردن هزینه است.

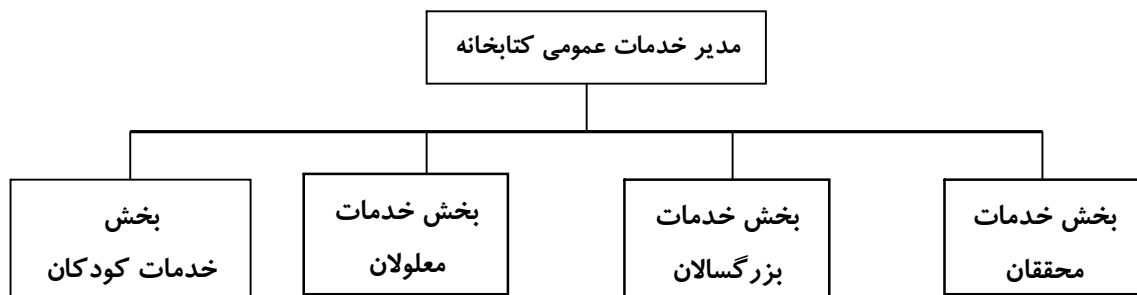
4-6-3-4 - واحدسازی بر اساس نوع محصول یا خدمت<sup>2</sup>

در مؤسسات تولیدی یا خدماتی ممکن است ساختاربندی بر اساس نوع محصول یا خدمت ارائه شده، صورت پذیرد. به ویژه در شرکتهای تولیدی بزرگ و یا در مؤسسات خدماتی که چندین محصول (کالا یا خدمت) تولید می‌کنند، با رشد و توسعه و متنوع شدن محصولات، استفاده از این نوع ساختاربندی اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. در این نوع ساختاربندی، هر محصول عمده سازمان زیر نظر یک مدیر قرار می‌گیرد. در بسیاری از سازمانها، در ابتدا اعضا بر مبنای تخصص یا وظیفه سازماندهی می‌شوند، اما با توسعه و گسترش فعالیتها و تنوع تولیدات از این نوع ساختاربندی استفاده می‌شود.

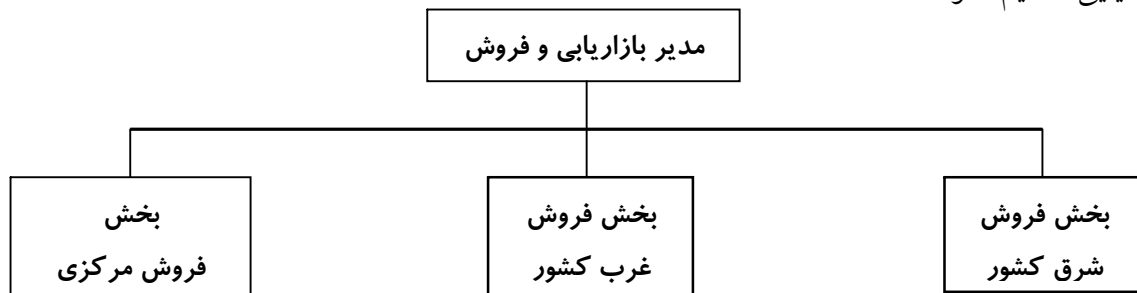
<sup>1</sup> - Functional Departmentalization<sup>2</sup> - Divisional/Product Departmentalization

5-6-3-4 - واحدسازی بر اساس مشتریان<sup>(1)</sup>

همه سازمانها با نوعی ارباب رجوع سروکار دارند از این رو در بسیاری از سازمانها با هدف پاسخگویی بهتر به نیاز مشتریان در تقسیم وظایف و فعالیتهای خود از واحدسازی بر اساس مشتری استفاده می‌کنند. در سازمانهای خدماتی توجه بیشتری به این نوع سازماندهی می‌شود. به عنوان نمونه در یک شرکت، بخش فروش را می‌توان به سه دایره فروش خرد (خرده فروشی)، فروش کلان و مشتریان دولتی تقسیم نمود و یا در یک کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی ارائه خدمات به مراجعان می‌تواند بر اساس ویژگیهای خاص مراجعان باشد.

6-6-3-4 - واحدسازی بر اساس منطقه جغرافیایی<sup>(2)</sup>

یک شرکت می‌تواند فعالیتهای خود را با توجه به موقعیت مکانی یا جغرافیایی به انجام رساند و از آن در طبقه‌بندی وظایف و ساختار بندی استفاده کند. مثلاً می‌توان واحد فروش یک شرکت تولیدی را بر مبنای مناطق جغرافیایی تقسیم نمود.



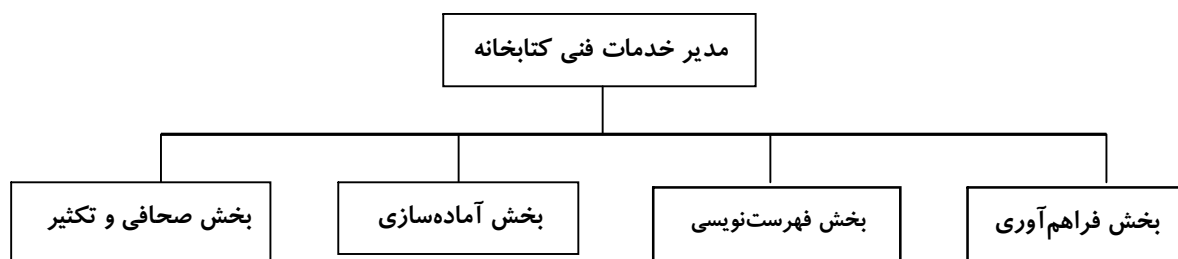
## 7-6-3-4 - واحدسازی بر اساس فرآیند

می‌توان ساختار بندی را بر اساس مراحل مختلف فعالیت یک مؤسسه انجام داد. در هر سازمان تولید محصول، مستلزم مراحل مختلفی است که با توجه به ابزارها و مهارتهای تخصصی مورد نیاز در واحدهای ویژه صورت می‌گیرد. بر این اساس با توجه به مراحل و توالی عملیات تخصصی، سازماندهی می‌تواند صورت پذیرد. به عنوان نمونه در یک شرکت تولیدی واحدهایی همانند طراحی، قالب‌ریزی، جوشکاری و ... شکل می‌گیرد. در

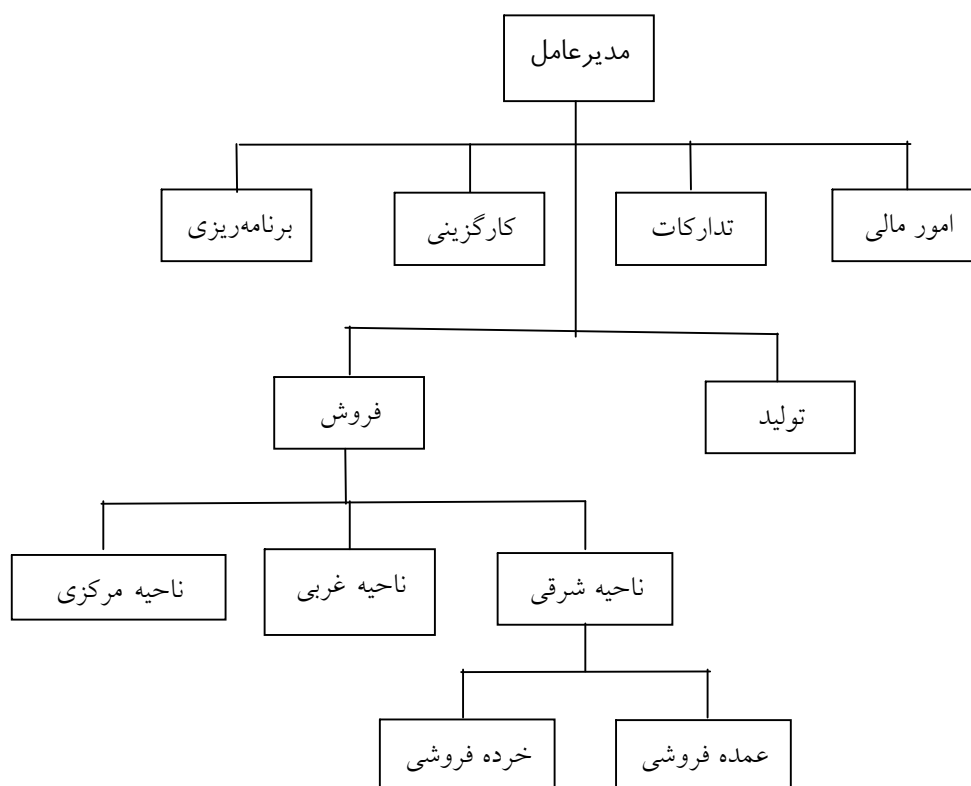
<sup>۱</sup> - Customer Departmentalization

<sup>۲</sup> - Geographic Departmentalization

یک کتابخانه نیز موادی همانند کتاب و نشریه پس از پشت سرگذاشتن مراحل نظیر فراهم‌آوری، فهرست‌نویسی و ... مورد استفاده قرار می‌گیرند.



شیوه‌های ساختاربندی هرکدام دارای مزایا و معایبی است. از سوی دیگر در هر سازمان با توجه به نوع وظایف و مسئولیتها و شرایط محیطی برخی از این شیوه‌ها ممکن است دارای کارایی بیشتری باشد. به عنوان نمونه هرچه محیط سازمان رقابتی‌تر باشد توجه به مشتریان اهمیت بیشتری می‌یابد. علاوه بر این هر سازمان ممکن است به صورت هم‌زمان چندین شیوه ساختاربندی را به کار گیرد. مثلاً در بسیاری از سازمانها در ابتدا ساختاربندی بر اساس وظایف و تخصص است، اما با گسترش فعالیتها از تقسیم بر اساس محصول، بازار، مشتری و ... استفاده می‌شود. ساختار سازمانی در بسیاری موارد به اندازه‌ای پیچیده می‌شود که به صورت شفاهی نمی‌توان آن را توضیح داد لذا نمودار سازمانی<sup>۱</sup> برای این موضوع مورد استفاده قرار می‌گیرد.



<sup>۱</sup> - Organizational Chart

در یک نمودار سازمانی:

- الف) مستطیل‌ها نمایانگر تقسیم کار و شیوه‌هایی که کارها به واحدها تخصیص می‌یابد هستند.
- ب) این مستطیل‌ها در سطوح مختلف تقسیم می‌شوند که نمایانگر سلسله مراتب مدیریت است.
- ج) خطوط پررنگ نشانگر سلسله مراتب فرماندهی است (اختیار صفی) و نشان می‌دهد که هر یک از کارکنان گزارش کار خود را به چه کسی می‌دهد.

### 8-6-3-4 - شیوه‌های جدید سازماندهی

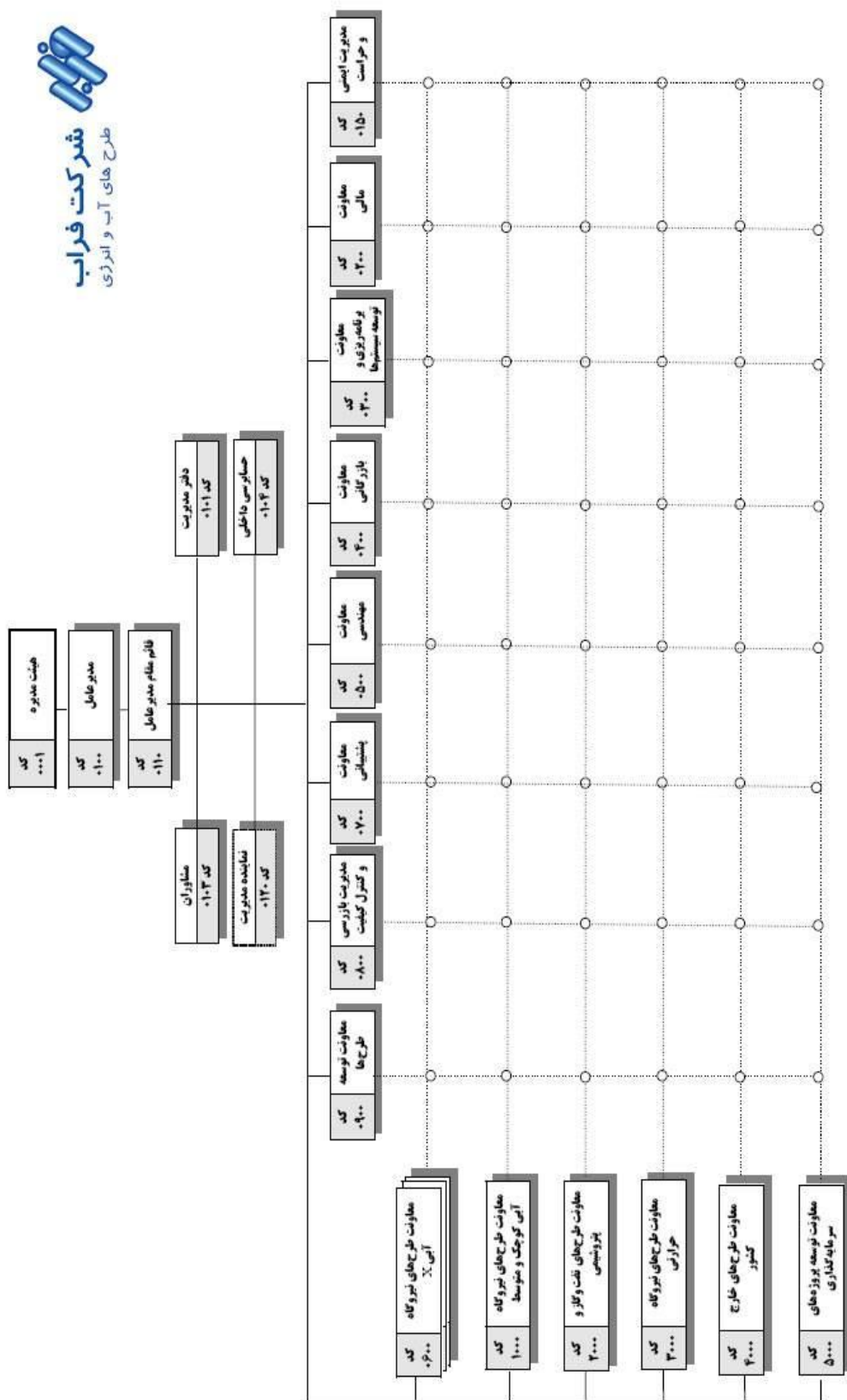
در دهه‌های اخیر با توجه به تغییرات و چالشهای محیطی شیوه‌های جدیدی برای سازماندهی متداول گشته که در برخی از سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرد. از جمله این شیوه‌های جدید می‌توان به «سازماندهی بر مبنای تیم»، «ساختار پروژه‌ای» و «ساختار ماتریسی اشاره نمود.

در ساختار ماتریسی (شکل صفحه بعد) هریک از کارکنان دارای حداقل دو رئیس هستند: مدیر واحد وظیفه‌ای و مدیر طرح. معمولاً کارکنان در موضوعات مرتبط با اهداف طرح تابع مدیر طرح و در زمینه مباحثی همانند مسائل پرسنلی، ترفیعات و ... تابع واحد وظیفه‌ای هستند.

### انواع واحدهای ستادی

- در سازمانها از انواع مختلف واحدهای ستادی استفاده می‌شود که به دو نوع آن اشاره می‌شود:
- الف) ستاد شخصی: منظور واحد یا فردی است که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار می‌گیرد. رئیس دفتر مدیر نمونه‌ای برای این نوع ستاد است.
- ب) ستاد تخصصی: واحدی تخصصی که برای انجام وظایفی ویژه ایجاد می‌شود مانند واحدهای حسابداری، امور کارکنان و خدمات رایانه‌ای.





## پرسشهای فصل

1. سازماندهی را تعریف کنید و مراحل آن را برشمرد.
2. اصول شش گانه سازماندهی را نام ببرید.
3. دلایل تخصصی کردن کار چیست؟
4. حیطه نظارت را تعریف نموده و عوامل مؤثر بر آن را ذکر کنید.
5. ارتباط اختیار و مسؤولیت چیست؟
6. مفهوم صف و ستاد را توضیح دهید.
7. روشهای مختلف واحدسازی را ذکر کنید. در مؤسسه شما از چه شیوه‌هایی برای سازماندهی استفاده می‌شود؟

## پی‌نوشتها:

- <sup>۱</sup> - علی علاقه بند ، مدیریت عمومی (تهران: نشر روان، چاپ چهارم 1378) ، ص 51.
- <sup>۲</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، مبانی مدیریت ، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران ( تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1379) ، ص 21.
- <sup>۳</sup> - علی علاقه بند، پیشین، ص 52.
- <sup>۴</sup> - ادوارد اونز و دیگران، مبانی مدیریت برای متخصصان اطلاع رسانی، ترجمه مینو واعظ زاده و دیگران (تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، چاپ اول 1388)، صص 213-212.
- <sup>۵</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، صص 196-182.
- <sup>۶</sup> - همان، صص 184-183.
- <sup>۷</sup> - علی علاقه بند، پیشین، صص 58-57.
- <sup>۸</sup> - همان، ص 60.
- <sup>۹</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، صص 191-186.
- <sup>۱۰</sup> - علی علاقه بند، پیشین، ص 73.
- <sup>۱۱</sup> - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل (تهران:موسسه عالی بانکداری ایران، چاپ چهارم 1379) ، ص 273.
- <sup>۱۲</sup> - استیفن پی رابینز، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، ( تهران: نشر صفار، چاپ اول 1378) ، ص 100.
- <sup>۱۳</sup> - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 218.

# فصل پنجم

## هدایت و رهبری

- تعریف رهبری
- قدرت در سازمان
- نظریات انگیزش
- تئوری های رهبری

## داستان‌واره:

کانون اینار وابسته به مسجد امام هادی (علیه السلام) که بیش از سه سال از تاسیس آن می‌گذرد در ارزیابیهای انجام شده از سوی امور کارشناسی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، به عنوان کانون نمونه کشوری برگزیده شده است. در این کانون بیش از 25 نفر عضو فعال از دانش‌آموزان و دانشجویان جذب شده که هریک با علاقه فراوان، مسئولیت انجام بخشی از فعالیتهای کانون را برعهده دارند.

این کانون توانسته در طول سال، دهها دوره کلاس و فعالیت فرهنگی متنوع را برای شهروندان ارایه نماید به گونه‌ای که بیش از 7 هزار نفر به صورت مستقیم و غیر مستقیم از برنامه‌های فرهنگی کانون، بهره‌مند شده‌اند. از زمان تاسیس این کانون، خانواده‌ها تمایل زیادی به حضور فرزندان خود در این کانون دارند و مراتب رضایت خود را به انحاء مختلف ابراز می‌دارند. همه اعضا متفق‌القول، موفقیت کانون را مرهون سبک مدیریتی آقای محمد حسن‌زاده مدیر کانون می‌دانند. اما بر عکس آقای حسن‌زاده معتقد است که موفقیت کانون بر اثر وجود مجموعه‌ای از افراد همدل و معتقد به اهداف پدید آمده است.

یکی از خصوصیات آقای حسن‌زاده این است که شناخت نسبتاً کاملی از ویژگیهای اعضای کانون و نقاط قوت و ضعف آنها دارد و عملاً تلاش می‌کند تا کارها را به افراد بسپارد و تنها نقش یک راهنما را ایفا نماید.

اکنون به سؤالات زیر پاسخ دهید:

1. به نظر شما موفقیت این کانون به مدیر بر می‌گردد یا کارکنان؟
2. چه ویژگی خاص و متمایز کننده‌ای در آقای حسن‌زاده وجود دارد؟
3. پس از پایان مطالعه این فصل بگویید که آقای حسن‌زاده برای ایجاد انگیزش در افراد مجموعه خود چگونه عمل می‌کند؟
4. پس از پایان این فصل بگویید که سبک مدیریتی آقای حسن‌زاده به کدامیک از رویکردهای رهبری شباهت دارد؟

اگر مدیریت را فرآیند انجام کارها به صورت اثربخش و کارآمد توسط دیگران بدانیم، وظیفه مدیریت مستلزم تعیین اهداف و برنامه‌ها (برنامه‌ریزی) تعیین و دسته‌بندی وظایفی که دستیابی به اهداف را محقق می‌سازد (سازماندهی) و ارزیابی و بازنگری فعالیتها (کنترل) می‌باشد؛ اما بدیهی است موفقیت و اثربخشی سازمان با توجه لازم و شایسته به عامل انسانی در سازمان و برانگیختن او به تلاش اثربخش در راستای اهداف سازمانی محقق می‌شود.<sup>1</sup> یعنی اگر مدیران نتوانند کارکنان خود را به صورت مطلوب و مناسب در رسیدن به نتایج مطلوب هدایت کنند، فرآیند مدیریت کم‌اثر خواهد بود. بر اساس آنچه بیان شد می‌توان دید که موفقیت مدیر برای انجام کارها توسط دیگران، مستلزم ایجاد انگیزه در زیردستان، برقراری ارتباط مناسب با آنها و هدایت آنها در مسیر اهداف سازمانی می‌باشد و این همان وظیفه رهبری است که از آن سخن به میان آمد. در واقع می‌توان میان فرآیند رهبری و مهارت انسانی مدیر تشابه و نزدیکی یافت.

## 1-5- تعریف رهبری

تعاریف متعدد و متنوعی از رهبری ارائه شده است تا آنجا که یکی از صاحب‌نظران براساس یک تحقیق به این نتیجه رسید که: «به تعداد افرادی که در صدد ارائه تعریفی از رهبری برآمده‌اند، به همان تعداد، تعریف برای رهبری وجود دارد»<sup>2</sup>. کنتز و اودانل رهبری را به صورت زیر تعریف نموده‌اند: «رهبری در مدیریت عبارتست از فرآیند نفوذ در کارکنان به گونه‌ای که کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان را در جهت رسیدن به اهداف سازمان موجب گردد»<sup>3</sup>. همچنین می‌توان رهبری را تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی تعریف نمود.<sup>4</sup>

تعاریف ارائه شده از رهبری بیانگر موضوعات زیر است:

(1) تحقق وظیفه رهبری مستلزم ایجاد انگیزه در زیردستان (انگیزش)، هدایت فعالیتهای آنها، انتخاب مؤثرترین کانال ارتباطی و رفع تعارض میان افراد می‌باشد، براین اساس درک مفهوم رهبری با توجه به مفاهیمی همچون انگیزش و ارتباطات حاصل می‌شود.<sup>5</sup>

(2) رهبری در مدیریت از سه ویژگی برخوردار است: اول، وجود افرادی به عنوان زیردست یا پیرو که دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند. بدون پذیرش زیردستان، رهبری محقق نمی‌شود. دوم، در فرآیند رهبری نوعی توزیع نابرابر قدرت میان رهبر و پیروان صورت می‌پذیرد. رهبر از این قدرت برخوردار است که دیگران را تحت نفوذ خود قرار دهد. سوم، رهبر می‌تواند از شکلهای مختلف قدرت برای اعمال نفوذ بر دیگران استفاده کند.<sup>6</sup>

3) «پذیرش رهبر» همان «پیروی» است لذا برای شناخت مفهوم رهبری بایستی پی ببریم که چرا مردم پیروی می کنند. اصولاً افراد از کسانی پیروی می کنند که وسایل دستیابی به آرزوها و برآوردن نیازهای آنها را فراهم می کنند. وظیفه مدیر در این میان برانگیختن افراد به تکاپوی اثربخش در راستای اهداف سازمانی است به گونه ای که در این مسیر آرزوها و نیازهای کارکنان برآورده شود.<sup>7</sup> در تمامی سازمانها عامل انسانی حیات بخش سازمان است و اهداف سازمان را محقق می سازد؛ لذا باید سازمانها به اهداف فردی هم توجه لازم را داشته باشند. در واقع نقش رهبری این است که با فراهم آوردن زمینه های مناسب به کارکنان نشان دهد که آنها می توانند با تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی، نیازها و هدفهای خود را برآورده سازند و تواناییهای بالقوه خود را به منصفه ظهور رسانند. براساس آنچه بیان شد ضروری است که در ادامه به مفهوم و فرآیند انگیزش به صورت مفصل تری بپردازیم.

4) مطلب دیگری که به اختصار به آن اشاره می شود ارتباط میان مفهوم «مدیریت» و مفهوم «رهبری» و همچنین تفاوت های «مدیر» با «رهبر» می باشد. نخست آنکه می توانیم ادعا کنیم که همه مدیران از نظر آرمانی می توانند رهبر باشند، اما همه رهبران لزوماً ظرفیت های کارکردی مدیران را ندارند. اینکه یک فرد می تواند بر دیگران نفوذ داشته باشد به این معنی نیست که از توانایی برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل نیز برخوردار است.<sup>8</sup> از سوی دیگر در عمل، مدیرانی یافت می شوند که فاقد مهارت رهبری هستند و نمی توانند به خوبی با دیگران تعامل کرده و در آنها ایجاد انگیزه کنند.<sup>9</sup> یعنی داشتن مقام رسمی تضمین نمی کند که شخص مدیر بتواند نقش رهبری را هم به خوبی ایفا کند.<sup>10</sup> این همه نشان می دهد که اگر مدیری بخواهد در مدیریت خود موفق باشد باید مهارت های رهبری را در خود تقویت کند. در نقطه مقابل، رهبرانی را می توان مشاهده کرد که در هیچ سازمانی مدیر نیستند لذا می توان نتیجه گرفت که هر رهبری مدیر نمی باشد.

## 2-5 - قدرت در سازمان

تحقق وظیفه رهبری مستلزم آن است که مدیر، قدرت یا توانایی نفوذ در دیگران را داشته باشد. قدرت از منابع متعددی ناشی می شود و آشنایی مدیر با این منابع، استفاده او از این قدرت را اثربخش تر می نماید. در ابتدا به تعریف قدرت می پردازیم.<sup>11</sup>

قدرت را می توان توانایی فرد یا دایره ای از سازمان در اعمال نفوذ بر دیگران برای رسیدن به نتایج مورد نظر ذکر نمود. یا به عبارتی توانایی بالقوه فرد یا دایره ای از سازمان در اعمال نفوذ بر دیگران برای اجرای دستورات و انجام دادن چیزهایی که اگر چنین قدرتی وجود نداشت آن کارها انجام نمی شد.<sup>12</sup> اندیشمندان، منابع مختلفی برای قدرت افراد در سازمان برمی شمردند که از جمله آنها می توان به منابع زیر اشاره نمود.<sup>13 14</sup>:

- **قدرت قانونی (Legitimate Power):** عبارتست از قدرتی که پست سازمانی و یا سلسله مراتب

سازمانی به فرد می دهد و مربوط به پست و مقام است نه شخص.

- **قدرت پاداش (Reward Power):** توانایی مدیر در اعطای پاداش به زیردستان برای عملکردهای خاص همانند: افزایش حقوق و یا ارتقای مقام.
- **قدرت تنبیهی (Coercive Power):** بر اساس توانایی مدیر در تنبیه فرودست شکل می‌گیرد.
- **قدرت تخصصی (Expert Power):** مبتنی بر مهارت بالا یا دانشی است که فرد در رابطه با کاری که انجام می‌شود دارد.
- **قدرت مرجعیت (Referent Power):** توانایی شخص در نفوذ بر دیگران از طریق ویژگی‌های شخصی یا شخصیت کاریزماتیک می‌باشد.

در سازمان ویژگی‌های ساختاری می‌تواند منابع دیگری برای قدرت پدید آورد که در اینجا به آن نمی‌پردازیم اما باید توجه داشت که هر اندازه مدیران به شمار بیشتری از منابع قدرت دسترسی داشته باشند، می‌توانند از توانایی‌های بیشتری برای رهبری مؤثرتر برخوردار باشند و همین موضوع می‌تواند سبب شود که مدیران هم‌تراز یعنی مدیرانی که در یک رده سازمانی قرار دارند و از قدرت قانونی یکسان برخوردار هستند از لحاظ توانایی تأثیر و نفوذ بر زیردستان، تفاوت‌های فراوانی با یکدیگر داشته باشند.<sup>15</sup>

### 3-5- انگیزش

هر چند مدیریت مستلزم ایجاد محیطی است که در آن افراد با هم و به صورت گروهی در دستیابی به اهداف مشترک تلاش می‌کنند؛ اما هدایت کوشش‌های افراد سازمانی در جهت اهداف، بدون آگاهی از عوامل انگیزاننده و محرک آنها ممکن نخواهد بود.<sup>16</sup> از این رو پرداختن به مفهوم انگیزش دارای اهمیت فراوان می‌باشد. به طور کلی انگیزه را می‌توان «چرایی» رفتار دانست.<sup>17</sup> ما در این مبحث انگیزش را این گونه تعریف می‌کنیم: «اشتیاق برای اعمال تلاش بسیار برای رسیدن به اهداف سازمانی، مشروط به کارایی تلاشها در جهت ارضای نیازهای فردی»<sup>18</sup>. نیاز ارضا نشده تنشی را در انسان پدید می‌آورد که تمایلات فرد را تحریک می‌کند. این انگیزه، منجر به رفتار خاصی از سوی فرد در جهت ارضای نیاز می‌گردد و نهایتاً تنش درونی کاسته می‌شود.<sup>19</sup>

#### 1-3-5- دیدگاه‌های نخستین در مورد انگیزش (نظریات محتوایی)

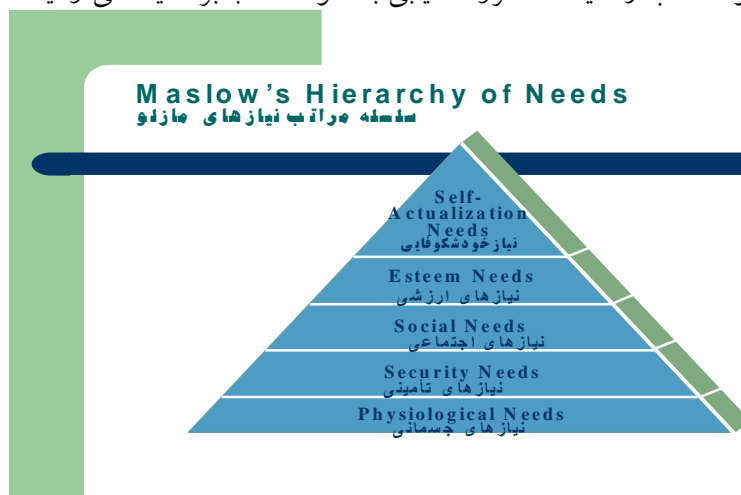
نظریات مطرح شده در مورد انگیزش به دو دسته تئوریهای محتوایی و تئوریهای فرآیندی قابل دسته‌بندی است. در تئوریهای محتوایی بر نیازهای درونی فرد که باعث تحریک رفتاری وی است توجه می‌شود و نظریات فرآیندی به سازوکار و شیوه‌های ایجاد انگیزه در افراد می‌پردازد.<sup>20 21</sup> نخستین نظریات مطرح شده در مورد انگیزش را می‌توان محتوایی دانست که در ادامه به سه نمونه آن اشاره می‌شود. این سه نظریه اگر چه مورد ایرادات و

نقدهای فراوانی قرار گرفته‌اند اما هنوز هم بهترین تبیین در مورد انگیزش کارکنان هستند.<sup>22</sup> همه این نظریات به لحاظ زمانی در دهه 1950م مطرح شده‌اند.

### 1-1-3-5 - نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو<sup>1</sup>

یکی از مهمترین نظریات انگیزش توسط آبراهام مازلو روانشناس معروف بیان شده است. وی اظهار می‌دارد که در هر انسانی سلسله مراتبی از پنج نیاز وجود دارد که به ترتیب تقدم و اهمیت از پایین‌ترین تا بالاترین پایه قرار دارند و لذا وقتی یک رشته از نیازهای انسانی ارضا شد، این نیازها دیگر نمی‌توانند انگیزاننده باشند. این پنج نیاز عبارتند از<sup>23 24</sup>:

- 1- نیازهای فیزیولوژیکی یا جسمانی: همانند غذا، مسکن و سایر احتیاجات جسمانی که اساس تداوم زندگی مادی به شمار می‌آیند.
- 2- نیازهای ایمنی: امنیت و حفاظت در برابر صدمات فیزیکی و عاطفی از جمله دور بودن از خطرات جسمی و نیاز به امنیت شغلی، مالی، غذایی و ... .
- 3- نیازهای اجتماعی: پذیرش و قبول توسط دیگران، تعلق خاطر، دوستی و ... .
- 4- نیازهای ارزشی یا احترام: فرد پس از ارضای نیاز مرحله بالاتر، به دنبال آن است که جایگاه و موقعیت اجتماعی وی شناخته شود و مورد احترام دیگران قرار گیرد. این نیاز می‌تواند رضایت‌مندی ناشی از شغل، منزلت اجتماعی، مناعت طبع، اعتماد به نفس و ... باشد.
- 5- نیاز به خودشکوفایی: این نیاز جوششی است برای دستیابی به بالاترین اندازه توان بالقوه فرد و یا نیاز به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه خود، کسب رضایت خاطر و دستیابی به خواسته‌ها بنابر شایستگی و لیاقت.



<sup>1</sup> - Maslow's Hierarchy Of Needs Theory



بر اساس نظریه مازلو هر چند هیچکدام از نیازهای پنجگانه به طور کامل برآورده نمی‌شوند ولی هر نیازی که به طور اساسی برآورده شود دیگر انگیزه ایجاد نمی‌کند. همچنین اگر مدیر بخواهد براساس این نظریه در فردی ایجاد انگیزه کند، باید نخست دریابد که آن فرد در کدام سطح این سلسله مراتب قرار دارد تا بدین ترتیب بکوشد نیازهای سطح فراتر از آن را برآورده سازد.<sup>25</sup>

نظریه مازلو به دلیل منطق و درک آسان، در میان مدیران اقبال گسترده‌ای یافت، اما پژوهش‌های تجربی نتوانستند قابل اعتماد بودن این نظریه را به اثبات رسانند.<sup>26</sup> از جمله، پژوهش‌های «لالر و ساتل» دو موضوع را نشان داد: اول آنکه نمونه‌های اندکی مبنی بر وجود سلسله مراتب نیازها در افراد وجود دارد. دوم آنکه می‌توان نیازهای انسانی را در دو سطح نیازهای زیستی و سایر نیازها قرار داد. سایر نیازها هنگامی آشکار می‌شوند که نیازهای زیستی به گونه‌ای معقول ارضا شده باشند. همچنین در سطوح نیازهای بالاتر، نه تنها شدت نیازها از یک فرد به فرد دیگر متفاوت است که ترتیب آنها نیز میان افراد مختلف، متفاوت است. یعنی ممکن است در برخی افراد، نیاز اجتماعی مقدم بر نیاز خودشکوفایی باشد و در برخی دیگر عکس آن. همچنین پژوهش دیگری که از سوی «هال و نوگایم» مطرح شده ارتباط میان سلسله مراتب نیازها و سطوح مدیریت را بیان می‌کند. این پژوهش نشان می‌دهد که در مدیران سطوح بالاتر، نیازهای اساسی و ایمنی کاهش یافته و نیاز به احساس دل بستگی و خودشکوفایی افزایش می‌یابد.<sup>27 28</sup>

## 2-1-3-5- نظریه X و Y مک گریگور<sup>1</sup>

داگلاس مک گریگور دو دیدگاه متمایز را در مورد طبیعت انسان عرضه کرد: یک دیدگاه اساساً منفی به شمار می‌آید و نظریه X خوانده می‌شود و دیدگاه دیگر اساساً مثبت است و نظریه Y نامیده می‌شود. به اعتقاد وی مدیران، رفتار خود نسبت به کارکنان را بر مبنای تلقی خود از ماهیت انسان شکل می‌دهند.

مدیری که کارکنان خود را از دیدگاه نظریه X می‌بیند بر این باور است که:

- 1- کارکنان ذاتاً تنبل و کارگیز هستند.
- 2- به دلیل بی‌علاقگی به کار، باید کنترل شوند و تحت فشار، تهدید و تنبیه قرار گیرند تا امکان دستیابی به اهداف دلخواه پدید آید.
- 3- کارکنان مسئولیت‌گریز هستند و از این رو باید به طریق رسمی و اداری هدایت شوند.
- 4- برای بیشتر کارکنان امنیت شغلی برتر از سایر عوامل مرتبط با کار است، لذا جاه‌طلبی کمی از خود نشان می‌دهند.

<sup>1</sup> - Mc Gregor's Theory X and Theory Y

مدیری که کارکنان خود را از دیدگاه نظریه Y می بیند بر این باور است که:

- 1- در شرایط مطلوب کار می تواند تفریح به شمار آید.
- 2- بیشتر افراد مسئولیت پذیر هستند.
- 3- افراد اگر معتقد به اهداف باشند، خودکنترلی و خودرهبری را اعمال خواهند کرد.
- 4- بیشتر افراد توانایی اخذ تصمیم صحیح را دارند.

اگر بخواهیم نظریه X و Y را با نظریه مازلو در یک چارچوب مورد بررسی قرار دهیم می توان گفت: بر طبق نظریه X نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی (نیازهای رده پایین) بر افراد غالب هستند و بر طبق نظریه Y، نیازهای اجتماعی و ارزشی. مگ گریگور معتقد است که مفروضات نظریه Y معتبرتر از مفروضات نظریه X است، اما با این وجود شواهد کافی مبنی بر اینکه کدام مفروضات معتبر هستند وجود ندارد. همچنین نمی توان اثبات کرد که اگر مدیران، مفروضات نظریه Y را بپذیرند، کارکنان آنها همواره انگیزه بیشتری خواهند داشت<sup>29 30</sup>.

### 3-1-3-5- نظریه بهداشت - انگیزش هرزبرگ<sup>1</sup>

هرزبرگ و همکارانش با مطالعه بر روی نگرشهای شغلی تعدادی مهندس و حسابدار نتیجه گرفتند که نارضایتی شغلی و رضایت شغلی به سبب وجود دو دسته عوامل جداگانه پدید می آیند<sup>31</sup>. هرزبرگ بیان می کند: «بر خلاف دید سنتی نقطه مقابل رضایت، نارضایتی نیست. با حذف ویژگی هایی که موجب نارضایتی می شوند نمی توان الزاماً رضایت شغلی را تضمین کرد». به اعتقاد هرزبرگ نقطه مقابل «رضایت»، «نبودن رضایت» و نقطه مقابل «نارضایتی»، «نبودن نارضایتی» است<sup>32</sup>.

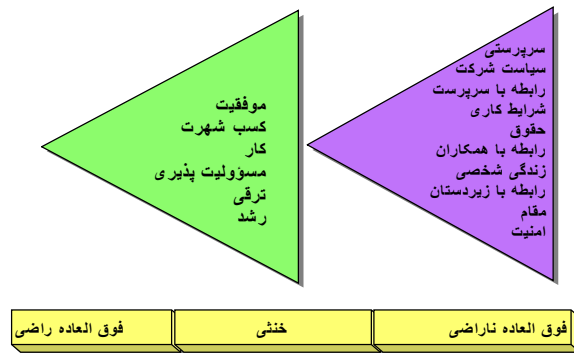
مدیران با حذف عواملی که موجب نارضایتی شغلی می شود می توانند آرامش را پدید آورند ولی لزوماً این موضوع به انگیزش کارکنان منجر نمی شود. هرزبرگ این عوامل را که نارضایتی شغلی را کاهش می دهند، «عوامل بهداشتی»<sup>2</sup> نامیده است. برای ایجاد انگیزه در افراد، هرزبرگ «عوامل تأییدی یا انگیزاننده»<sup>3</sup> را معرفی می کند. به اختصار می توان گفت با تأمین عوامل بهداشتی، احساس عدم رضایت فرد کاهش یافته تا به بی تفاوتی می رسد. با فراهم آوردن عوامل تأییدی می توان فرد را راضی کرد.

<sup>1</sup> - Herzberg's Motivation - Hygiene Theory

<sup>2</sup> - Hygiene factors

<sup>3</sup> - Emphasizing factors

### نظریه بهداشتی - انگیزشی هرزبرگ



علی‌رغم آنکه نظریه هرزبرگ توانسته شهرت زیادی کسب کند اما در عین حال انتقاداتی بر دیدگاه وی وارد شده است. مهمترین انتقاد، به شیوه جمع‌آوری داده‌ها توسط وی مرتبط است. هرزبرگ اساس کار خود را بر این می‌گذارد که افراد می‌توانند و می‌خواهند تا میزان رضایت و نارضایتی شغلی را گزارش نمایند؛ حال آنکه بر اساس تحقیقات معتبر، افراد تمایل دارند تا موفقیت‌ها را به خود و ناکامی‌ها را به عوامل خارجی نسبت دهند. انتقاد دیگر اینکه وی عوامل موقعیتی (تفاوت‌های افراد با یکدیگر) را نادیده می‌گیرد.<sup>33</sup>

اگر بخواهیم مقایسه‌ای میان نظریه هرزبرگ و مازلو داشته باشیم می‌توان نیازهای جسمانی، تأمینی و تا حدودی نیازهای اجتماعی را عوامل بهداشتی و سایر نیازها را جزو عوامل انگیزاننده قلمداد نمود.<sup>34</sup>

به رغم ارزشهای زیادی که نظریات محتوایی در شناخت مفهوم انگیزه و نیازهای افراد دارند، اما ایجاد انگیزه در افراد بر اساس این نظریات دشوار می‌باشد. دلایل این موضوع را به چند عامل می‌توان مرتبط دانست:<sup>35</sup>

- 1- نیازهای افراد مختلف، متفاوتند و با گذشت زمان تغییر می‌کنند.
- 2- روشهایی که برای ارضای نیاز افراد دنبال می‌شود متفاوت است. مثلاً نیاز به امنیت شغلی ممکن است کارمندی را پذیرای مسئولیت و دیگری را مسئولیت‌گریز نماید.
- 3- درجه‌بندی نیازها، متأثر از فرهنگ ملت‌ها است و لذا تئوریهای محتوایی در تمامی دنیا به یک نحو عمل نمی‌کنند.

### 2-3-5 - نظریه‌های کنونی درباره انگیزش (نظریات فرآیندی)

نظریات نوین انگیزشی دارای این ویژگی مشترک هستند که برای اثبات صحت و درستی هر کدام از آنها شواهد و مدارک معتبری وجود دارد.<sup>36</sup> از جمله این نظریات می‌توان به نظریه ERG آلدرفر، نظریه نیازهای سه‌گانه مک‌کللند، نظریه تعیین هدف ادوین لاک، نظریه تقویت رفتار، نظریه برابری و نظریه انتظار اشاره نمود که جهت رعایت اختصار فقط نظریه انتظار در اینجا بررسی خواهد شد.

## 1-2-3-5 - نظریه انتظار

این نظریه که توسط ویکتور وروم مطرح شده، علی‌رغم انتقاداتی که بر آن وارد است، تحقیقات گسترده آن را تأیید می‌کند و یکی از پذیرفته شده‌ترین نظریات انگیزشی است. در این نظریه استدلال می‌شود که تمایل فرد به یک عمل مشخص و یا اقدام در جهتی معین، در گرو انتظاراتی است که او از آن عمل و پیامد حاصل از آن دارد و همچنین میزان جذابیتی که آن پیامد برای وی دارد<sup>37</sup>. این نظریه شامل سه متغیر است:

- 1- رابطه بین تلاش - عملکرد: مقدار تلاشی که از نظر فرد احتمالاً به عملکرد معینی می‌انجامد.
  - 2- رابطه بین عملکرد - پاداش: باور فرد مبنی بر اینکه سطح معینی از کار به نتیجه یا دستاورد مشخصی می‌انجامد.
  - 3- رابطه بین پاداش - اهداف شخصی: میزانی که پاداشهای سازمان می‌توانند نیازها یا هدفهای شخصی فرد را تأمین کنند و میزان جذابیت آن پاداشها.
- در این نظریه چهار مرحله یا گام اصلی برداشته می‌شود<sup>38</sup>:
- 1- کار مزبور چه پاداش یا نتیجه‌ای برای فرد به همراه دارد: این نتیجه می‌تواند مثبت (همانند: حقوق، امنیت، اعتماد و ...) یا منفی (همانند اضطراب، تهدید به اخراج، نظارت سخت‌گیرانه و ...) باشد. مطلب مهم، تلقی فرد از پیامد است بدون توجه به اینکه تلقی و ادراک وی درست است یا نه؟
  - 2- کارکنان پی‌آمدها و نتایج را چه اندازه مهم می‌دانند: یعنی فرد نتیجه را مثبت، منفی و یا خنثی تلقی می‌کند. اگر فرد پیامد را مثبت دانست ترجیح می‌دهد به آن دست یابد و اگر پیامد را منفی ارزیابی کرد، تمایلی به حصول آن ندارد.
  - 3- برای رسیدن به نتایج چه نوع رفتاری باید در پیش گیرد: اگر فرد نداند که برای دستیابی به هدف مزبور چه باید بکند در آن صورت احتمالاً بر عملکرد وی تأثیری نخواهد داشت.
  - 4- فرد شانس و اقبال خود را در انجام کار در چه حد می‌داند.
- نمودار زیر الگوی ساده نظریه انتظار است:

تلاش فرد  $\xleftarrow{1}$  عملکرد فرد  $\xleftarrow{2}$  پاداشهای سازمان  $\xleftarrow{\quad}$  هدفهای فرد

تئوری انتظار درصدد آن است تا به انتقاداتی که به اساس و پایه سایر تئوریهای انگیزشی وارد است پاسخ گوید. اکثر نظریات انگیزشی بر سه پایه بنا شده‌اند: همه کارکنان سازمان شبیه هم هستند، همه شرایط مشابه هم می‌باشند و نهایتاً تنها یک راه به عنوان بهترین راه ایجاد انگیزش در کارکنان وجود دارد. بر عکس این مفروضات، در تئوری انتظار تلاش می‌شود تا به تفاوت بین افراد و شرایط یا موقعیتهای توجه شود<sup>39</sup>.

موضوعات زیر، از نتایج پذیرش نظریه انتظار می‌باشد:

- 1- در این نظریه به مسأله پاداش تأکید می‌شود و مدیران باید پاداشی متناسب با خواسته‌های افراد عرضه کنند، لذا باید گفت که این نظریه بر مبنای نفع شخصی بنا نهاده شده است.
- 2- مدیران می‌دانند که چه پیامدهایی برای افراد مهم یا فاقد اهمیت است لذا مایلند پاداشهایی به افراد بدهند که از نظر کارکنان آنها دارای ارزش است.
- 3- این نظریه بر رفتارهای مورد انتظار تأکید دارد. اگر افراد، ارتباط میان عملکرد و پاداش را درک کنند احتمالاً اهداف سازمانی محقق می‌شود.
- 4- این نظریه به انتظارات می‌پردازد، یعنی انتظارات فرد از عملکرد، پاداش و ... است که درجه تلاش فرد را معین می‌کند، نه خود پیامدهای عینی. لذا باید بازخورد مستمری برای هماهنگی انتظارات با واقعیت‌ها وجود داشته باشد.<sup>40</sup>

#### 4-5 - تئوری‌های رهبری

در طی چند دهه اخیر پژوهشهای متعددی در زمینه مبحث رهبری به انجام رسیده به گونه‌ای که ما اکنون با انبوه عظیمی از نظریات و اندیشه‌های مختلف روبرو هستیم. بهترین شیوه بررسی این نظریات، دسته‌بندی آنها در یک قالب منطقی است. رابینز نظریه‌پرداز خلاق و توانمند نظریات رهبری را به چهار دسته تقسیم می‌کند<sup>41</sup>:

- نظریات مبتنی بر ویژگیهای رهبر (تئوری‌های شخصیتی رهبری)
- نظریات مبتنی بر رفتار رهبران (تئوری‌های رفتاری رهبری)
- نظریات اقتضایی
- دیدگاههای جدید درباره رهبری

در ادامه به اختصار به بیان مهمترین نظریات مطرح شده در این خصوص خواهیم پرداخت.

##### 1-4-5 - نظریات مبتنی بر ویژگیهای شخصیتی رهبر<sup>1</sup>

در این گروه از نظریات، رهبران ابرمردانی هستند که به علت ویژگیهایی که موهبت الهی است، شایسته رهبری گردیده‌اند.<sup>42</sup> به عبارتی بر اساس این نظریات رهبران باید دارای صفات خاصی باشند که بتوان بر آن اساس رهبر را از پیروان و رهبران کارآمد را از رهبران غیرکارآمد تمایز بخشید. اما باید اذعان داشت که پژوهش‌های انجام گرفته در این راستا، به نتیجه مطلوب نرسید و نتوانست مجموعه‌ای از خصوصیات که بر روی آن ویژگیها، اجماع نظر وجود داشته باشد معرفی کند.<sup>43</sup> در این نظریات به ویژگیهایی همانند: وجود انگیزه بالا، علاقه به رهبری

<sup>1</sup> Trait Theory of Leadership

کردن، صداقت و امانت، اعتماد به نفس، هوش، دانش شغلی مرتبط، بیان رسا، بلوغ فکری و وسعت نظر، انگیزش درونی و ... اشاره شده<sup>44 45</sup>، اما همانگونه که بیان شد وحدت نظری در مورد این ویژگیها وجود ندارد. به طور کلی بزرگترین دستاورد این نظریات آن بود که توانست مجموعه‌ای از ویژگیهای شخصیتی که می‌تواند احتمال موفقیت رهبر را بیشتر کند معرفی نماید<sup>46</sup>.

## 2-4-5 - نظریات مبتنی بر رفتار رهبران<sup>1</sup>

از آنجا که مطالعات مربوط به ویژگیهای شخصیتی رهبر به نتیجه مطلوب نرسید، پژوهشگران درصدد آن برآمدند تا رفتارهای برخی از رهبران معروف را مورد بررسی قرار دهند تا بدین ترتیب مشخص شود آیا رفتار منحصر به فردی وجود دارد که رهبران موفق آن را در پیش گیرند؟ اگر این تحقیقات به نتیجه مطلوب می‌رسید در آن صورت می‌توانستیم اصول رهبری را مشخص کرده و آن را به افراد مورد نظر برای تصدی رهبری آموزش دهیم؛ این به آن معنی بود که با آموزش و تربیت، می‌توان رهبران اثربخش را به تعداد مورد نیاز تحویل جامعه داد<sup>47</sup>.

پژوهشگرانی که این دسته از مطالعات را به انجام رسانده‌اند، به دو نوع وظیفه متفاوت برای رهبران قائل بوده‌اند. به عبارتی رهبران برای اعمال رهبری خود باید به دو وظیفه توجه کنند: اول، وظیفه مربوط به کار یا حل مسأله؛ دوم، وظیفه مربوط به حفظ گروه و حل تنازعات داخلی. هرچند رهبری موفقیت‌آمیز در گرو توجه به هر دو وظیفه مذکور می‌باشد اما در عمل ممکن است رهبران با توجه به عوامل مختلفی نظیر: عوامل شخصیتی، مهارتی، موقعیتی تنها از عهده یکی از دو وظیفه مذکور به خوبی برآیند<sup>48</sup>. درجه توجه مدیر به هریک از این دو وظیفه، سبک رهبری<sup>2</sup> او را مشخص خواهد کرد. این سبک‌های رهبری را می‌توان برروی یک پیوستار (طیف) منظم نمود که در دوسوی این طیف، سبک رهبری کارگرا (وظیفه‌گرا) و رهبری کارمندگرا (رابطه‌گرا) قرار می‌گیرد. در سبک رهبری کارگرا مدیر به حل مسائل می‌پردازد و با کنترل کارکنان، از تحقق اهداف مطمئن می‌شود و در سبک رهبری کارمندگرا، مدیر به کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان توجه دارد. براساس آنچه بیان گردید می‌توان گفت که سبک رهبری یا شیوه رفتار رهبر، ناشی از دیدگاه وی در مورد منشاء قدرت خود و طبیعت (سرشت) انسانها می‌باشد<sup>49</sup>. در اینجا از میان تئوری‌های رفتاری به دو مورد آن اشاره می‌شود.

<sup>1</sup> Behavioral Theories of Leadership

<sup>2</sup> Leadership style

1-2-4-5 - شبکه مدیریت<sup>1</sup>

این نظریه که توسط بلیک و موتان بیان شده<sup>50</sup> شیوه‌های رهبری را براساس دو عامل نگرش مدیر نسبت به افراد و نسبت به تولید در 81 نوع (سبک) دسته‌بندی می‌کند که پنج سبک عمده آن که وضعیت کلیدی دارند، مورد توجه این دو نظریه‌پرداز قرار گرفته است:

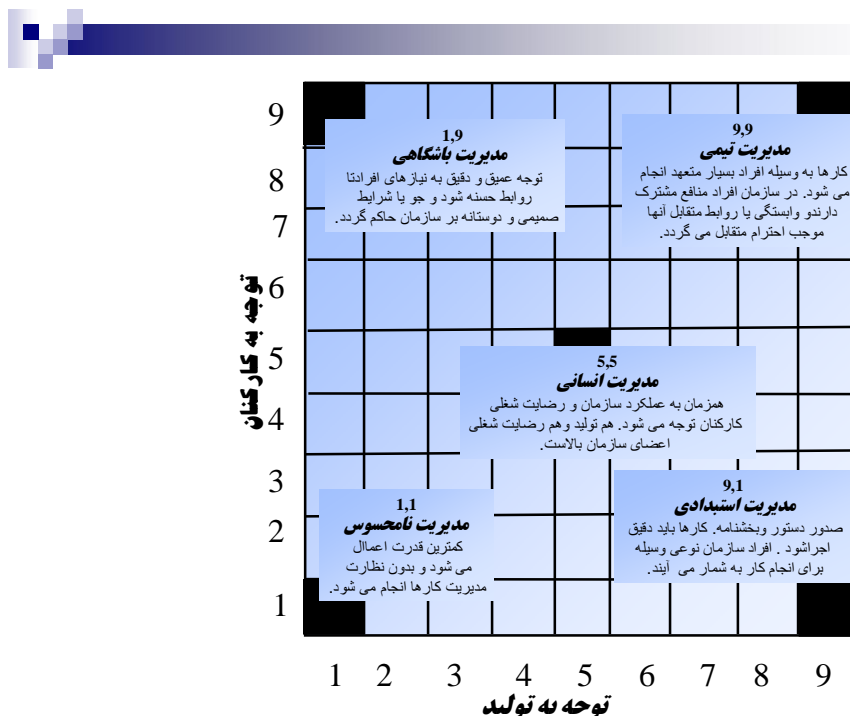
سبک (1-1) مدیریت نامحسوس: کمترین قدرت از سوی مدیران اعمال می‌گردد و بدون نظارت آنان کارها انجام می‌شود. حداقل تلاش برای انجام کارها تاحدی که فقط ضامن عضویت فرد باشد صورت می‌پذیرد.

سبک (1-9) مدیریت استبدادی: دخالت عواطف انسانی حداقل می‌شود، از سوی مقامات دستور صادر می‌شود، افراد نوعی وسیله برای تحقق اهداف محسوب می‌شوند.

سبک (5-5) مدیریت انسانی: همزمان به عملکرد و رضایت شغلی کارکنان توجه می‌شود.

سبک (1-9) مدیریت باشگاهی: حداقل توجه به کار و اعمال توجه کافی به احتیاجات افراد جهت ایجاد محیط دوستانه صورت می‌پذیرد.

سبک (9-9) مدیریت تیمی: در این سبک هرچند به صورت توأمان حداکثر توجه به تولید و کارکنان اعمال می‌شود، اما توجه به تولید براساس تعهدات عمومی افراد نسبت به هدفهای سازمان صورت می‌پذیرد و منجر به روابط مبتنی بر اعتماد و احترام می‌شود<sup>51</sup>. در واقع تیمی ایجاد می‌شود که قادر است نیازهای مؤسسه را به تولید، با نیازهای کارکنان منطبق سازد.



<sup>1</sup> Managerial Grid

بلیک و موتان از یافته‌های خود نتیجه گرفتند مدیرانی که از نظر رفتار در وضع (9-9) قرار دارند از بهترین عملکرد برخوردارند و برعکس کسانی که در وضع (9-1) یا (1-9) قرار می‌گیرند عملکرد بسیار پایینی دارند. با این وجود، دو محقق مذکور هیچ نوع شواهد مستندی برای اثبات این ادعای خود ارائه نمودند.<sup>52</sup>

## 2-2-4-5 - سیستم‌های مدیریت

رنسیس لیکرت استاد دانشگاه میشیگان چهار نوع سیستم (سبک) مدیریت را پیشنهاد می‌کند.<sup>53</sup>

سیستم (1) مدیریت استبدادی: در این سبک مدیران با خودرأیی بسیار عمل می‌کنند، به زیردست اعتماد ندارند، بیشتر تصمیمات در رده‌های بالای سازمان اتخاذ می‌شود و براساس سلسله مراتب ابلاغ می‌گردد (تمرکز بسیار زیاد)، زیردستان به وسیله تهدید و تنبیه به کار مجبور می‌شوند، کنترل متمرکز، تعامل کارکنان و مدیران کم و همراه با ترس و عدم اعتماد، ارتباطات از بالا به پایین<sup>54</sup>.

سیستم (2) مدیریت استبدادی خیرخواهانه یا دلسوزانه: اعتماد و اطمینان مدیر به زیردستان همانند اعتماد ارباب به خدمتکاران خود است، بخش کمی از تصمیمات در سطوح پایین و بیشتر تصمیمات در سطوح بالا اتخاذ می‌شود (تمرکز زیاد)، برای ایجاد انگیزه از پاداش و تنبیه استفاده می‌شود، تعامل مافوق و مادون همراه با ترحم و دلسوزی از جانب مقامات مافوق و ترس و احتیاط از جانب زیردستان است.<sup>55</sup>

سیستم (3) مدیریت بر مبنای مشاوره (مدیریت مشاوره‌ای): مدیریت اطمینان زیادی به زیردستان دارد، تعیین خط‌مشی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مهم در سطوح عالی و تصمیمات تخصصی در رده‌های پایین (تمرکز متوسط)، ارتباطات دو طرفه، از پاداش و مشارکت محدود و گاهی تنبیهات برای انگیزش کارکنان استفاده می‌شود.

سیستم (4) مدیریت مشارکتی: اعتماد کاملی در تمام زمینه‌ها به کارکنان وجود دارد، از اندیشه‌ها و عقاید کارکنان به گونه‌ای سازنده استفاده می‌شود، ارتباطات در تمام جهات و تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمان صورت می‌پذیرد.<sup>56</sup>

## 3-4-5 - تئوری‌های اقتضایی

نگاهی به عملکرد رهبران موفق نشان می‌دهد که آنها سبک‌های رهبری متفاوت از یکدیگر داشته‌اند. به عبارتی بررسی رابطه میان سبک رهبری و اثربخشی نشان می‌دهد که در شرایط مختلف، لازم است رهبر از سبک‌های متفاوتی برای هدایت دیگران استفاده کند.<sup>57</sup> این چیزی نیست جز اقتضایی دانستن رهبری و وابسته دانستن آن به موقعیت‌های مختلف. از میان نظریات متعددی که در این زمینه مطرح شده به دو مورد آن اشاره می‌شود.



1-3-4-5 - الگوی اقتضایی فیدلر<sup>1</sup>

در الگوی اقتضایی فیدلر، فرض بر این گذاشته می‌شود که عملکرد مؤثر گروه به تناسب بین شیوه تعامل رهبری با کارکنان و درجه‌ای که آن موقعیت به رهبری قدرت اعمال نفوذ و کنترل می‌دهد بستگی دارد. فیدلر با به کارگیری پرسشنامه ناخوشایندترین همکار (LPC) درصدد سنجش این موضوع برآمد که آیا فرد، وظیفه‌گرا است یا رابطه‌گرا؟ از نظر فیدلر سه عامل کلیدی موقعیتی برای سنجش کارآمدی رهبری وجود دارد<sup>58</sup>:

1. رابطه رهبر و پیرو: یعنی میزان اطمینان و احترام پیروان نسبت به رهبر.
2. ساختار کار: یعنی وظایف افراد تا چه حد به طور روشن و صریح مشخص شده و مسئولیت‌های مربوط به انجام آنها معلوم شده است.
3. میزان قدرت رهبر: یعنی قدرتی که رهبر می‌تواند بر متغیرهایی چون استخدام، مقررات انضباطی، ارتقا و افزایش حقوق کارکنان اعمال نماید.

از ترکیب این سه متغیر هشت وضعیت یا موقعیت پدید می‌آید که درجه مساعدبودن موقعیت برای رهبر را نشان می‌دهد. همانگونه که در نمودار زیر نشان داده شده است اگر موقعیت برای رهبر مساعد یا نامساعد باشد، سبک وظیفه‌گرا و در موقعیتهای دیگر سبک رابطه‌گرا، اثربخش‌تر است. توجه به این نکته ضروری است که فیدلر شیوه رهبری فرد را ثابت می‌داند. یعنی به عنوان نمونه اگر وضعیت به نحوی است که نیازمند رهبری وظیفه‌گرا هستیم اما رهبری موجود رابطه‌گرا است، یا باید وضعیت را تغییر داد و یا اینکه رهبر جدیدی انتخاب نمود که شیوه رهبری وی وظیفه‌گرا باشد<sup>59</sup>.

## 2-3-4-5 - نظریه رهبری موقعیتی

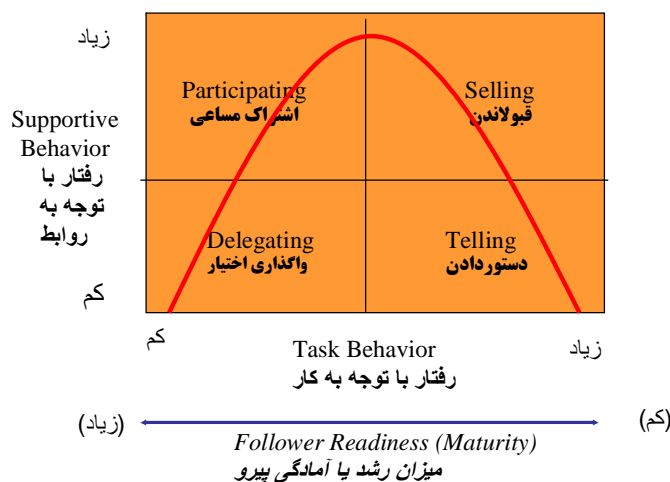
نظریه رهبری موقعیتی که توسط «پاول هرسی» و «کنت بلانچارد» بیان شد نشان می‌دهد که چگونه باید مدیر، شیوه رهبری خود را تعدیل کند تا بتواند متناسب با آن چیزی باشد که پیروان می‌طلبند. موفقیت و اثربخشی یک رهبر، صرفنظر از آنچه او انجام می‌دهد بستگی به چگونگی عمل پیروان دارد و در واقع این پیروان هستند که رهبر را می‌پذیرند و یا رد می‌کنند. این موضوع سبب شده که از سوی هرسی و بلانچارد انتخاب شیوه درست رهبری، مبتنی بر درجه رشد یا سطح «آمادگی پیروان»<sup>2</sup> شناخته شود. آمادگی پیرو به این معنی است که وی تا چه

<sup>1</sup> Fidler Contingency Model<sup>2</sup> Follower Readiness (Maturity)

حد «تمایل» و «توانایی» برای انجام وظیفه دارد. هرسی و بلانچارد چهار مرحله را در کسب این آمادگی مشخص کرده‌اند:

- مرحله اول: افراد نه مایل هستند و نه توانایی پذیرش مسئولیت انجام کار را دارند.
- مرحله دوم: افراد متمایل به پذیرش مسئولیت هستند اما توانایی انجام کارها را ندارند.
- مرحله سوم: افراد توانایی انجام کارها را دارند اما تمایلی به انجام آنچه رهبر می‌خواهد ندارند.
- مرحله چهارم: افراد از توانایی و تمایل لازم برای انجام مسئولیت برخوردار هستند.

### الگوی موقعیتی هرسی - بلانچارد



هرسی و بلانچارد با استفاده از همان دو بعدی که فیدلر در نظریه خود معرفی کرده (توجه به وظیفه و

توجه به روابط) چهار شیوه رهبری را معرفی می‌کنند:

- 1- **دستوردهی** (توجه زیاد به کار - توجه کم به روابط): رهبر وظایف را تعریف می‌کند و به کارکنان می‌گوید که چه کاری را چگونه و چه وقت انجام دهند. در این شیوه روی دستورالعملها تأکید زیادی می‌شود.
- 2- **قبولاندن** (توجه زیاد به کار - توجه زیاد به روابط): رهبر تا آشنایی بیشتر فرد با وظایفش، هنوز هم دستور می‌دهد اما توجه او به فرد بیشتر شده است.
- 3- **اشتراک مساعی** (توجه کم به کار - توجه زیاد به روابط): رهبر و پیرو در تصمیم‌گیری مشارکت دارند.
- 4- **نمایندگی دادن** (توجه کم به کار - توجه کم به روابط): نه در مورد کار و نه برای حمایت از زیردست هیچ دستورالعملی صادر نمی‌شود.

قابل ذکر است که هرچه پیروان از سطح آمادگی بالاتری برخوردار می‌شوند توجه به کار و همچنین

حمایت مدیر از آنان کمتر می‌شود.

## پرسشهای فصل

- 1- رهبری را تعریف کنید.
- 2- مقصود از پذیرش پیروان کدامست؟ دلایل این پذیرش را توضیح دهید.
- 3- ارتباط میان مدیر و رهبر را بیان نمایید.
- 4- قدرت در سازمان را تعریف کنید و منابع مختلف آن را توضیح دهید.
- 5- انگیزش را تعریف کنید. تفاوت نظریات محتوایی و فرآیندی در این مورد را بیان نمایید.
- 6- نظریه مازلو را توضیح دهید. چه انتقاداتی بر این نظریه وارد شده است؟
- 7- هرزبرگ در نظریه انگیزشی خود، به دو دسته عوامل بهداشتی و تأییدی اشاره می‌نماید. در این مورد توضیح دهید.
- 8- نظریه X و Y دودیدگاه در مورد انسانها مطرح می‌سازد. این دو دیدگاه را توضیح دهید.
- 9- یکی از نظریات فرآیندی در مورد انگیزش را توضیح دهید.
- 10- آقای رابینز تئوری‌های رهبری را به چهار دسته تقسیم می‌کند؛ آنها را نام ببرید.
- 11- در مورد تئوری‌های شخصیتی رهبری و نتایج این دسته از پژوهش‌ها توضیح دهید.
- 12- تئوری‌های رفتاری رهبری به دنبال چه نتیجه‌ای بود؟ آیا موفقیتی حاصل گردید؟
- 13- شبکه مدیریت بلیک و موتان را توضیح دهید. این دو پژوهشگر کدام سبک رهبری را برتر می‌شمردند؟
- 14- الگوی اقتضایی فیدلر را توضیح دهید.
- 15- هرسی و بلانچارد در نظریه خود چهار شیوه رهبری را معرفی می‌کنند، این چهار شیوه را توضیح دهید. مقصود از درجه آمادگی پیروان کدامست؟

## پی‌نوشتها:

- <sup>۱</sup> - هرولد کونتز و دیگران، اصول مدیریت، جلد دوم، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم 1377) ص
- <sup>۲</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، مدیریت، جلد سوم، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، (تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، 1375)، ص 990
- <sup>۳</sup> هرولد کونتز و دیگران، پیشین
- <sup>۴</sup> علی رضائیان، مبانی سازمان و مدیریت (تهران: سمت، چاپ پنجم 1382)، ص 423
- <sup>۵</sup>
- <sup>۶</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، صص 990-991
- <sup>۷</sup> هرولد کونتز و دیگران، پیشین، ص

<sup>۸</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، **مبانی مدیریت**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول (1379)، ص 335

<sup>۹</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، ص 991

<sup>۱۰</sup> مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل (تهران: موسسه عالی بانکداری ایران، چاپ چهارم (1379)، ص 421

<sup>۱۱</sup> Patrick Montana, (۱۹۹۱). *Study keys to management*. P.۴۸. Barrons

<sup>۱۲</sup> ریچارد ال دفت، **مبانی تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول (1378)، صص 461-462

<sup>۱۳</sup> همان، ص 460

<sup>۱۴</sup> Patrick Montana. op cit. p.48

<sup>۱۵</sup> علی علاقه بند، **مدیریت عمومی** (تهران: نشر روان، چاپ چهارم (1378)، ص 101

<sup>۱۶</sup> هرولد کونتز و دیگران، پیشین، ص

<sup>۱۷</sup> علی رضائیان، **اصول مدیریت**، (تهران: سمت، چاپ سیزدهم (1380) ص 211

<sup>۱۸</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین ص 312

<sup>۱۹</sup> همان

<sup>۲۰</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، ص 930

<sup>۲۱</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، ص 445

<sup>۲۲</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 313

<sup>۲۳</sup> همان، ص 314

<sup>۲۴</sup> هرولد کونتز و دیگران، پیشین، ص

<sup>۲۵</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 314

<sup>۲۶</sup> همان

<sup>۲۷</sup> هرولد کونتز و دیگران، پیشین، ص

<sup>۲۸</sup> مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 387

<sup>۲۹</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 315

<sup>۳۰</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، صص 452-453

<sup>۳۱</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، ص 940

<sup>۳۲</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 317

<sup>۳۳</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، ص 940

<sup>۳۴</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، ص 451

<sup>۳۵</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، صص 942-943

<sup>۳۶</sup> استیفن پی رابینز، **رفتار سازمانی**، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول (1377)، ص 335

<sup>۳۷</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 323

<sup>۳۸</sup> استیفن پی رابینز، پیشین، ص 355

<sup>۳۹</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، ص 946

- <sup>۴۰</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 325
- <sup>۴۱</sup> استیفن پی رابینز، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد دوم (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1377)، صفحات 641-642
- <sup>۴۲</sup> علی علاقه بند، پیشین، ص 139
- <sup>۴۳</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 336
- <sup>۴۴</sup> همان
- <sup>۴۵</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، صفحات 425-426
- <sup>۴۶</sup> استیفن پی رابینز، پیشین، ص 634
- <sup>۴۷</sup> همان، صفحات 624-625
- <sup>۴۸</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، صفحات 996-997
- <sup>۴۹</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، ص 426
- <sup>۵۰</sup> همان، صفحات 426-428
- <sup>۵۱</sup> مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، 440
- <sup>۵۲</sup> استیفن پی رابینز، پیشین، ص 649
- <sup>۵۳</sup> مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 433
- <sup>۵۴</sup> علی رضائیان (1380)، پیشین، ص 204
- <sup>۵۵</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، ص 428
- <sup>۵۶</sup> مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، صفحات 433-436
- <sup>۵۷</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 342
- <sup>۵۸</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، ص 431
- <sup>۵۹</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 345

# فصل ششم

## کنترل و نظارت

- فرآیند کنترل
- ویژگیهای کنترل مؤثر
- انواع کنترل

سازمان در حرکت به سوی اهداف مشخص، همواره با موانع گوناگونی روبرو می‌شود که این موانع می‌تواند به انحراف سازمان از مسیرهای تعیین شده و حتی متوقف کردن فعالیت آن منجر شود؛ لذا باید یک مکانیزم کنترلی برای حفاظت و صیانت از اهداف سازمان وجود داشته باشد. کنترل مرتبط با سایر وظایف مدیریت است و ضامن بهره‌گیری از منابع و فعالیتها در جهت نیل به اهداف به صورت اثربخش و کارآمد است. کنترل، اقدامات اصلاحی، تنظیم سیستم و اصلاح انحرافات را برعهده دارد..

تعریف کنترل: فرآیند بازبینی فعالیتها برای کسب اطمینان از انجام فعالیتها بر طبق برنامه و انجام اقدامات اصلاحی در موارد لزوم است.<sup>1</sup> در یک کلام کنترل، مقایسه بایدها (مطلوب) و هستها (وضعیت فعلی) تعریف می‌شود. کنترل یک فرآیند دائمی است و از آغاز تا انتهای برنامه و حتی بعد از آن تداوم دارد. برنامه‌ریزی و کنترل را باید مکمل یکدیگر دانست از یک سو هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی‌شود و از دیگر سو بدون وجود برنامه کنترل معنی و مفهوم نمی‌یابد.

### 1-6 - فرآیند کنترل

فرآیند کنترل چهار مرحله دارد:<sup>2</sup>

مرحله اول: تعیین معیار (استاندارد) برای کنترل:

در این مرحله اهداف سازمان در قالب معیارهای دقیق و قابل سنجش تعریف و تفسیر می‌شود. استاندارد در واقع تفسیر هدفهای سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه‌گیری (نتیجه مورد انتظار) است. این استانداردها برای همه مفاهیم سازمانی مانند سطوح مختلف برنامه تعیین می‌شود. انواع استانداردها عبارتند از:

1. استانداردهای کمی: بر حسب عواملی همچون هزینه، درآمد، سرمایه، میزان فروش و ... تعیین می‌شود.

2. استانداردهای کیفی: کیفیت تولیدات و خدمات مانند ایزوها، 6σ و ... .

3. استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کیفی و کمی برای کنترل خدمات و تولیدات.

مرحله دوم: مقایسه نتایج عملیات با هدفها و استانداردها.

برای مقایسه نتایج عملیات با استانداردها روشهای مختلفی وجود دارد از جمله:

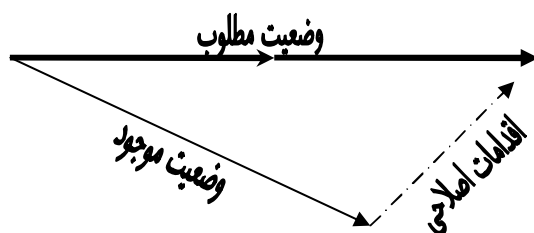
1. روش نمونه‌گیری: اگر نتوان تمامی نمونه‌ها را بررسی کرد و یا در مواردی که تعداد آنها زیاد است.
2. روش مشاهده: مشاهده کار کارکنان در زمان انجام آن به صورت مستقیم یا غیر مستقیم، گفتگوهای غیر رسمی با کارکنان.
3. روش پیش‌بینی: روش اندازه‌گیری نتایج احتمالی (با توجه به آنچه که احتمال وقوع آن می‌رود).
4. روش گزارشات:

#### مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها

از مقایسه نتایج عملیات با استانداردها، انحرافات مشخص می‌شود اما باید در این مرحله انحرافات استراتژیک و مهم را از انحرافات بی‌اهمیت مشخص کرد. یعنی دامنه‌ای از انحرافات، استراتژیک و دامنه‌ای از آن، بی‌اهمیت تلقی می‌شود یعنی انحرافات که اهمیت چندانی برای انجام اقدامات اصلاحی نداشته باشد. لذا در این مرحله برای تعیین علل آن انحرافات اقدام می‌شود.

#### مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی

اگر نتایج عملیات پایین‌تر از استاندارد ارائه شود باید اقدامات اصلاحی صورت بگیرد که این اقدام می‌تواند شامل یک تغییر جزئی در فرآیند تولید و یا یک تغییر بنیادی در کل فرآیند باشد. (در برابر انحرافات ممکن است هیچ اقدامی نکنند/ عملکرد واقعی را اصلاح نمایند. / معیارها را مورد تجدید نظر قرار دهند.)



#### 2-6 - ویژگیهای کنترل مؤثر<sup>3</sup>

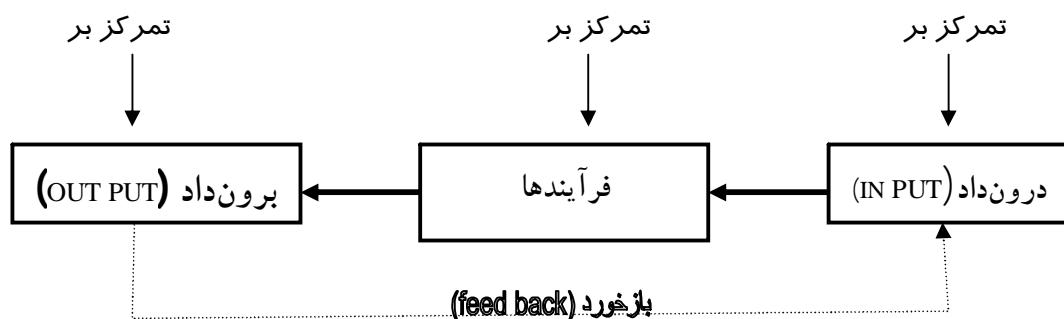
1. دقت: کنترل مؤثر باید قابل اعتماد بوده و داده‌های معتبر ارائه دهد.
2. به هنگام بودن: کنترل مؤثر باید اطلاعات را بموقع و در زمان مناسب ارائه کند. بهترین اطلاعات اگر کهنه شود ارزش چندانی ندارد.



3. مبتنی بر هدف و برنامه باشد:
4. معیارهای معقول: کنترل مؤثر باید بر اساس معیارهای معقول و دست یافتنی باشد.
5. قابل درک: معیارهای کنترل باید قابل درک برای زیرمجموعه باشد. کنترل غیر قابل درک، موجب بروز اشتباه و ناامیدی کارکنان می شود.
6. مقرون به صرفه باشد: هزینه های کنترل باید در مقابل منفی که دارد، قابل توجیه باشد. لذا باید همواره حداقل کنترلی که برای رسیدن به نتیجه مطلوب ضروری است اعمال شود.
7. تمرکز بر نقاط استراتژیک: کنترل باید شامل فعالیتهای مهم باشد. بررسی همه متغیرها برای سازمان توجیه هزینه ای ندارد. براین اساس باید کنترل شامل فعالیتهای، عملیات و حوادث مهم سازمان شود. یعنی باید بر جاهایی متمرکز شود که در آنها بیشتر امکان انحراف از استانداردها وجود دارد و یا جاهایی که انحراف، خسارت بیشتری وارد می کند.
8. عینی باشد:
9. انعطاف پذیر باشد: یعنی با متغیر زمان و شرایط، خود را هماهنگ کند.
10. وجود معیارهای چندگانه: معیارهای چندگانه ارزشیابی دقیق تر عملکرد را ممکن می سازد.
11. عمل اصلاحی: یک سیستم کنترل اثربخش، علاوه بر مشخص کردن انحراف باید پیشنهادهای لازم برای اصلاح انحراف را هم مشخص کند.

### 3-6 - انواع کنترل

کنترل می تواند بر رویدادهای گذشته، فعالیتهای فعلی و یا اقدامات آینده متمرکز شود. یا به عبارت دیگر بر اساس دیدگاه سیستمی می تواند بر درون دادها، فرآیندها و یا برون دادها متمرکز شود (نمودار شماره 1-5).



#### کنترل آینده نگر

مشکلات را پیش بینی می کند

#### کنترل مکانی

مشکلات را در زمان وقوع تصحیح می کند

#### کنترل باز خورده

پس از وقوع مشکلات را رفع می کند

می‌توان انواع کنترل را به صورت زیر طبقه‌بندی نمود<sup>4</sup>:

### 1-3-6 - کنترل آینده‌نگر - پیش‌برنده<sup>1</sup>

مطلوب‌ترین نوع کنترل است. پیش از شروع عملیات انجام می‌شود. از بروز مشکلات پیش‌بینی شده جلوگیری می‌کند. در واقع علاج واقعه قبل از وقوع است. این نوع کنترل نیازمند اطلاعات دقیق و روزآمد است که کسب آن دشوار است، لذا مدیران از انواع دیگر کنترل استفاده می‌کنند. در این نوع کنترل، منابع پیش‌بینی و اقدامات اصلاحی در موارد لزوم انجام می‌شود. مثلاً شرکتی که مطلع می‌شود در یک مناقصه بزرگ دولتی برنده شده ممکن است به استخدام نیرو یا خرید تجهیزات جدید بپردازد تا از تأخیر در اتمام پروژه جلوگیری نماید و یا مدیر اعتبارات بانک قبل از اعطای تسهیلات از مصرف اعتبارات در جهت اهداف ابرازی اطمینان حاصل نماید. مزیت آن در جلوگیری از بروز مشکل است تا بدین وسیله نیازی به حل آن مشکل نباشد و نقص آن در نیاز به اطلاعات دقیق و به روز است که کسب آن غالباً دشوار است.

### 2-3-6 - کنترل سگانی<sup>2</sup>

هنگامی صورت می‌گیرد که فعالیت در حال انجام است. به عبارتی قبل از آنکه مشکلات برای سازمان گران تمام شود به اصلاح آنها اقدام می‌شود. معروف‌ترین نوع آن نظارت مستقیم است (ناظر به طور همزمان عملیات زیردست را هدایت می‌کند و مشکلات موجود را اصلاح می‌کند). فاصله زمانی بین فعالیت کارمند و واکنش اصلاحی مدیر ناچیز است. مثلاً رایانه‌ها به محض اشتباه کاربران به آنها تذکر می‌دهند.

### 3-3-6 - کنترل بازخوردی<sup>3</sup>

نتیجه کارهای انجام شده به سنجش در می‌آید. هرچند این نوع کنترل کم‌اثرترین نوع کنترل است اما فواید زیر را دارد: اول) به مدیران در مورد اثربخشی برنامه‌ها اطلاعات پرباری می‌دهد. اگر اختلاف بین استاندارد و عملکرد کم باشد، نشانگر موفقیت برنامه‌ریزی و عملکرد است و لذا در موارد مشابه قابل تسری و استفاده است. دوم) انگیزش در کارکنان را تشدید می‌کند، افراد نیاز دارند که بدانند تا چه حد کار را خوب انجام داده‌اند.

<sup>1</sup> - Feed forward Control

<sup>2</sup> - Concurrent Control

<sup>3</sup> - Feedback Control

### **پرسشهای فصل**

1. کنترل را تعریف کنید و ارتباط آن با برنامه‌ریزی را تبیین نمایید.
2. مراحل چهارگانه فرآیند کنترل را توضیح دهید.
3. ویژگیهای کنترل مؤثر کدامست؟
4. انواع کنترل را به اختصار توضیح دهید.

### **پینوشتها:**

- <sup>۱</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، **مبانی مدیریت**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1379)، ص 400.
- <sup>۲</sup> - علی رضائیان، **مبانی سازمان و مدیریت** (تهران: سمت، چاپ پنجم 1382)، صص 497-500.
- <sup>۳</sup> - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، **سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل** (تهران: موسسه عالی بانکداری ایران، چاپ چهارم 1379)، صص 480-483.
- <sup>۴</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، **مبانی مدیریت**، پیشین، صص 409-410.