

خلاصه کتاب مبانی سازمان و مدیریت/پیام نور

طاهره فیضی

دکتر الوانی و سایر نویسندگان معاصر با این عقیده که توانایی رهبری با ویژگی های موروثی قابل بیان نیست موافقت و معتقدند افراد برای رهبر خوب شدن باید آموزش ببینند و دارای شش ویژگی خصوصیات ظاهری، زمینه های فرهنگی، شخصیت برون گرا، هوش، خصوصیات شغلی (مانند تلاش و ابتکار) و خصوصیات اجتماعی (مانند رتبه و وزن سیاسی و اجتماعی) را دارا باشند.

زهرا عنایتی ، نازنین سهیلی راد : **تهیه کنندگان**

سرشناسه : فیضی ، طاهره

. عنوان و پدیدآور : مبانی سازمان و مدیریت (کلیه رشته های مدیریت ،حسابداری واقتصاد)/مؤلف : طاهره فیضی

. مشخصات نشر : تهران : دانشگاه پیام نور ، ۱۳۸۳

. مشخصات ظاهری : شانزده ، ۴۳۸ ص

فروست : دانشگاه پیام نور ۱۰۶۷ . گروه مدیریت دولتی ؛ ۵۲ / ق

شابک : ۹۷۸_۹۶۴_۳۸۷_۰۸۶_۷

. وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : کتابنامه : ص . ۴۳۵-۴۳۸

موضوع : ۱ . آموزش از راه دور - ایران

. موضوع : ۲ . مدیریت - آموزش برنامه ای . ۳ . سازمان - آموزش برنامه ای

. شناسه افزود : الف . دانشگاه پیام نور . ب . عنوان

رده بندی کنگره : ۸۷۴ الف ۹ الف/۸۰۸

رده بندی دیویی : ۳۷۸/۱۷۵۰۹۵۵

شماره کتاب شناسی ملی : ۸۳-۸۲۲۲ م

فهرست

بخش اول

انواع سازمان ها ۱,۱

محیط سازمان ۱,۲

تقسیم بندی مدیران ۱,۳

مهارت های مورد نیاز مدیران ۱,۴

بخش دوم

نظریه های کلاسیک ۲,۱

- ۲,۲ نظریه ی مدیریت علمی
- ۲,۳ نظریه ی مدیریت اداری
- ۲,۴ نظریه ی مدیریت بروکراتیک

بخش سوم

- ۳,۱ تصمیم گیری
- ۳,۲ انواع مسائل در سازمان
- ۳,۳ شرایط محیطی
- ۳,۴ مدل های تصمیم گیری
- ۳,۵ ابزارهای تصمیم گیری
- ۳,۶ تصمیم گیری گروهی
- ۳,۷ برنامه ریزی

بخش چهارم

- ۴,۱ سازماندهی
- ۴,۲ فرآیند سازماندهی
- ۴,۳ سلسله مراتب
- ۴,۴ اختیار
- ۴,۵ هماهنگی

بخش پنجم

- ۵,۱ هدایت
- ۵,۲ نظریه های انگیزشی
- ۵,۳ رهبری
- ۵,۴ ارتباطات

بخش ششم

- ۶,۱ نظارت
- ۶,۲ داده ها، اطلاعات و نظام های اطلاعاتی

بخش هفتم

- ۷,۱ خلاقیت

بخش اول

انواع سازمانها ۱,۱

انتفاعی و غیر انتفاعی (خیره و انجمن های مذهبی و سیاسی) *

دولتی و خصوصی *

تولیدی و خدماتی *

سازمان عبارتست از مجموعه ای متشکل از دو یا چند نفر که برای رسیدن به اهدافی مشترک در محیطی با ساختار منظم واز پیش تعیین شده با یکدیگر همکاری می کنند

همگی سازمان ها دارای چهار وجه مشترک ، هدف ، برنامه ، مدیر و منابع (انسانی ، مالی ، اطلاعات و ...) می باشد

:محیط سازمان ۱,۲

محیط داخلی : شامل سهام داران و اعضای سازمان ، ارزش ها ، قوانین و هنجارهای موجود در سازمان است *

محیط خارجی : که از آن پول ، مواد اولیه ، انرژی ، اطلاعات و نیروی انسانی به داخل تزریق شده و به صورت کالا یا * خدمات مجدد وارد محیط خارجی می شود

:دو دسته از عوامل زیر از محیط سازمان تاثیر گذارند

عوامل محیطی با تاثیر مستقیم که شامل ذینفعان خارجی مانند مشتریان عرضه کنندگان مواد اولیه دولت رسانه ها ۱- بانک ها ، اتحادیه ها و رقبا می باشد

عوامل محیطی با تاثیر غیر مستقیم که شامل عوامل اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی و تکنولوژیکی می باشد ۲-

:مدیریت علم و هنر انجام دادن کارها توسط دیگران است و یک مدیر پنج وظیفه زیر را در سازمان بر عهده دارد

برنامه ریزی یعنی تدوین راهکار و استراتژی لازم برای رسیدن به هدف ۱-

سازماندهی یعنی تقسیم کار و قرار دادن تخصص های مختلف در پست های سازمانی ۲-

رهبری و هدایت یعنی توانایی کافی برای ایجاد انگیزه درون کارکنان ۳-

کنترل و نظارت یعنی ارزیابی و باز خورد کارکنان در دوره های مختلف زمانی و رفع انحرافات احتمالی ۴-

خلافت یعنی ایجاد زمینه لازم برای شکوفایی استعداد های کارکنان ۵-

:تقسیم بندی مدیران ۱,۳

الف) از نظر سطح سازمانی که به سه دسته مدیران ارشد (عالی) مدیران میانی ومدیران رده پایین یا عملیاتی یا خط اول تقسیم می شوند

ب) از نظر فعالیت های سازمانی که مشتمل بر دوگروه زیر است

مدیران تخصصی یا وظیفه ای که انجام شغلی خاص و تخصصی را بر عهده دارند ۱-

R&D مدیران عمومی که دویا چند بخش از سازمان را با یکدیگر هماهنگ میکنند.مدیرمنابع انسانی و-۲

:مهارتهای مورد نیاز مدیران ۱,۴

مهارتهای ادراکی یعنی قوه تشخیص و توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و اتخاذ تصمیماتی سنجیده و ۱-

عاقلاانه برای جلوگیری از تبدیل شدن یک مساله به معضل یا بحران

مهارتهای انسانی یعنی توانایی درک انگیزه های افراد و هدایت صحیح آنان ۲-

مهارتهای فنی که برای بکار گیری دانش مورد نیاز برای اجرای یک کار تخصصی ضروری است ۳-

:نقش های مدیران

- نقش ارتباطی : الف (تشریفاتی ب) رهبری ج) رابط - ۱
 نقشهای اطلاعاتی : الف (ارزیاب ب) توزیع کننده ج) سخنگو - ۲
 نقشهای تصمیم گیری : الف (نوآور ب) آشوب زدایی ج) تخصیص دهنده منابع د) مذاکره کننده - ۳

بخش دوم

نظریه های کلاسیک ۲,۱

نظریات سنتی یا کلاسیک که به سه شاخه مدیریت علمی ، مدیریت اداری و مدیریت برو کراتیک تقسیم می شود

نظریه های مدیریت علمی ۲,۲

نظریه مدیریت علمی که معتقد است افزایش کارائی به پیدا کردن راه برای کارا تر کردن کارگر بستگی دارد و سه روش - ۱
 زیر را برای این کار پیشنهاد میکند

الف) مطالعه زمان و حرکت: یعنی استاندارد کردن تلاش فیزیکی کارگران ، ماشین آلات ، عرضه مواد خام و مانند آن
 ب) سرپرستی تخصصی : در این روش چهار سرپرست مخصوص منابع انسانی فعالیت های برنامه ریزی ، تولید و مطالعه زمان و حرکت را اداره می کنند و چهار سرپرست دیگر مخصوص ماشین آلات به کنترل نگهداری ، سرعت ماشین، تغذیه مواد به ماشین و تولید در کارگاه می پردازند

ج . (ایجاد انگیزه : که پول را مبنای ایجاد انگیزه درون کارگران می داند

نظریه مدیریت اداری ۲,۳

صاحب نظران دریافته اند که اداره سازمانها صرفاً با مدیریت علمی ناکافی است و روش های مدیریت علمی برای سازمان های بازرگانی ، مالی ، امنیتی و تجاری ناکار آمد است، بنابراین مدیریت اداری را بر چهارده پایه زیر بنا نهادند

تقسیم کار و تخصصی کردن وظایف مختلف سازمانی - ۱

اعطای اختیار و آزادی لازم جهت پست های مختلف - ۲

انطباق یعنی تدوین مقررات لازم برای جلوگیری از هرج و مرج - ۳

وحدت فرماندهی ، یعنی پرهیز از بوجود آوردن پستی در سازمان که فرد مجبور به ارائه گزارش کار و تبعیت از دو مدیر - ۴
 باشد .

وحدت جهت رویه ، یعنی حرکت تمامی اعضای سازمان بر اساس برنامه و مسیر از پیش تعیین شده - ۵

اولویت منافع عمومی بر منافع فردی - ۶

جبران خدمت کارکنان با اعطای حقوق و پاداش مکفی توأم با عدالت - ۷

انتخاب مناسب ترین درجه تمرکز : سازمان های متمرکز سازمان هایی هستند که مدیر به تنهایی تصمیم گیری کرده و - ۸
 به زیر دستان ابلاغ می کند درحالی که در سازمان های غیر متمرکز مدیر با مشورت با زیردستان و مشارکت آنان در تصمیم گیری سازمان را اداره می کند

طراحی سلسله مراتب سازمانی بر اساس اهداف و نیازهای سازمان - ۹

نظم ، یعنی نظارت بر اجرای قوانین - ۱۰

انصاف ، یعنی ارزیابی کارکنان بدور از سلیق شخصی - ۱۱

ثبات شغلی و استخدامی -۱۲

ابتکار و ایجاد روحیه نوآوری -۱۳

روحیه کار گروهی -۱۴

نظریه مدیریت بروکراتیک ۲,۴

بروکراسی به معنای گوناگون از جمله نظام اداری و نیز تشریفات زائد اداری آمده است

:مدیریت بروکراتیک بر هفت مشخصه زیر تاکید دارد

(الف) تدوین قوانین و مقررات لازم برای حفظ ثبات سازمانی

(ب) غیر شخصی بودن ارزیابی کارکنان و ابتکار قوانین و تخصص آنان

(پ) تقسیم کار

(ت) ساختار سلسله مراتبی مناسب با کارکرد سازمان

(ث) تعهد برای کار مادام العمر و امنیت شغلی

(ج) منطقی بودن و هدف مداری تمامی فعالیت های سازمان

: (چ) اعطای اختیارات لازم: ریشه و منشا اختیاری می تواند یکی از سه موضوع زیر باشد

اختیار سنتی ناشی از سنت ها و آداب و رسوم مانند حق تقدس پادشاهان (۱)

اختیار شخصیتی که منشا آن جاذبه و امتیازات شخصیتی فرد می باشد مانند رهبران جنبش های اجتماعی و سیاسی ، (۲)

این اختیار قائم به ذات رهبر بوده و ناپایدار است

اختیار قانونی و عقلانی که منشا آن قوانین و مقرراتی است که برای نظم اجتماعی تدوین می شود و قانون حیطه اختیار (۳)

هر مدیر را تعیین میکند

: چند مفهوم مهم *

کارایی: یعنی درست انجام دادن کارها منطبق بر قانون و تخصص لازم -۱

اثر بخشی: یعنی انجام کارهای درست و انتخاب اهداف مناسب و تاثیر گذار -۲

بهره وری: از مجموع کارایی و اثر بخشی بدست می آید و به معنای انجام درست کارهای درست می باشد. بهره وری -۳

در سازمان ها را می توان از تقسیم ستاده سالم برداده بدست آورد

نظریات نئوکلاسیک ۲,۵

پژوهشگران ابتدا عده ای از کارگران را انتخاب و آنان را به دو گروه کنترل و آزمایش تقسیم : **مطالعات هاتورن -۱**

کردند، سپس میزان نور و شرایط فیزیکی را برای افراد گروه آزمایش بالا بردند که موجب افزایش تولید شد، اما با کاهش نور

محل کار متوجه شدند که تولید کارکنان افزایش یافته است . جالب اینکه با وجود ثابت بودن میزان روشنایی در گروه کنترل

باز هم تولید افزایش یافته بود ، بنابراین روی به مطالعات بعدی آوردند

در دور دوم مطالعات در کارخانه بل با استخدام روانشناسان اجتماعی برای گروه کوچکی از زنان تلفنچی بهره -۲

وری رو به افزایش بود ، نتیجه تحقیقات نشان داد که روحیه بالای کارگران و وابستگی های اجتماعی موجود میان آنها و

نیز بحث آزاد عاملی برای از بین رفتن شکایات کارکنان و افزایش بهره وری میان آنها بود

در دور سوم مطالعات معیارهای دیگری مانند احترام رعایت افراد و عوامل روانی و اجتماعی (نظریه رفتار سازمانی) -۳ عامل موثر و اصلی در افزایش بهره‌وری آنها می‌باشد

مطالعات فوق بر محیط داخلی سازمان و افزایش بهره‌وری از طریق افزایش روحیه کارگران را سر لوحه *** نکته مهم** کار خود قرار داده است در صورتیکه محیط خارجی سازمان و ارتباط آن با سازمان را نادیده گرفته است

در نگرش رفتاری بر این اصل تاکید شده است که مدیریت کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بداند که *** نکته مهم** چگونه افراد را به کار برانگیزاند و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی آنان را درک کند

نظریه مدیریت کمی: مشتمل بر سه اصل زیر می‌باشد -۴

الف) علم مدیریت که نگرشی علمی است که از رشته‌های علوم، ریاضی، آمار، مهندسی و مدیریت اقتباس شده است و به مدیر در تصمیم‌گیری بهتر کمک می‌کند

ب) مدیریت عملیاتی، یعنی نظارت و هدایت قانون‌مند فرایندهای موجود در سازمان که کار جمع‌آوری و پردازش اطلاعات مورد نیاز مدیران برای تصمیم‌گیری (MIS) (پ) سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت بهتر و عاقلانه‌تر را بر عهده دارد

در این نگرش سازمان به مانند سیستمی تلقی می‌شود که شامل چندسیستم فرعی بوده و با *** نگرش سیستمی -۵** محیط اطراف خود کنش متقابل دارد

سیستم‌های باز سیستم‌هایی هستند که برخلاف سیستم‌های بسته در ارتباط کامل با محیط خارجی خود می‌باشند. بنابراین سازمانها همگی سیستم باز تلقی می‌شوند

هم افزایی یعنی اگر بخش‌های جداگانه درون یک سازمان با یکدیگر همکاری متقابل داشته و تحت نظر *** نکته مهم** یک مدیر هدایت و رهبری شوند کارایی آنها بیش از زمانی است که هر یک به تنهایی عمل میکنند

باز خورد عملیاتی است که موجب می‌شود سیستم دائماً اطلاعات لازم را درباره چگونگی بازده بدست *** نکته مهم** آورد و انحرافات احتمالی را بر طرف کند، مانند توانایی فارغ التحصیلان یک دانشگاه برای یافتن شغل

درحالی که در نظریات سنتی، سازمان به عنوان سیستمی بسته و متکی بر عوامل داخلی مطرح می‌شد *** نکته مهم** اما در نظریات جدید سازمان سیستمی باز و متکی بر عوامل فنی و اجتماعی است

می‌گویند که یک الگو مدیریت برای همه موقعیت‌ها به عنوان بهترین راه وجود ندارد بلکه *** نگرش اقتضایی -۶** شرایط زمان و موقعیت که در آن قرار دارد سبب اتخاذ تصمیمی خاص می‌شود که مستلزم پرورش مهارتهای ادراکی مدیر است، در این نگرش سه متغیر اقتضایی وجود دارد که عبارتند از

الزامات محیط خارجی -۱

نوع کارکنان از نظر سواد و تحصیلات -۲

نوع فن آوری موجود در سازمان -۳

A : American Idea نظریه

J : Jappanis Idea نظریه

A+J : Z نظریه

که مختص سازمانهای امریکایی می باشد بر تصمیم گیری فردی، مسئولیت فردی کنترل های رسمی تاکید بر A نظریه نقش فرد درون سازمان و نادیده گرفتن روابط وی با بیرون از سازمان وعدم اعتقاد به استخدام های بلند مدت تاکید دارد که مختص سازمانهای ژاپنی است بر تصمیم گیری گروهی ، مسئولیت گروهی کنترل های غیر رسمی توجه به J نظریه همه ابعاد زندگی کارکنان و نیز استخدام های بلند مدت و امنیت شغلی اعتقاد کامل دارد می باشد بر تصمیم گیری گروهی مسئولیت فردی کنترل های غیر رسمی ، J و A که ترکیبی از نظریات Z نظریه امنیت شغلی و توجه به همه ابعاد زندگی کارکنان تاکید دارد

بخش سوم

:تصمیم گیری ۳,۱

مهم ترین وظیفه یک مدیر تصمیم گیری است که به صورت انتخاب بهترین راه برای رسیدن به هدف :**تصمیم گیری** تعریف می شود

:انواع مسائل در سازمان ۳,۲

مسائلی آشنا و بدون پیچ و خم می باشند که برای حل آن از تصمیمات برنامه ریزی شده :**مسائل خوش ساختار -۱** استفاده میکنیم مانند قوانین و روش های مکتوب یا غیر مکتوب که در موقعیت های تکراری اتخاذ می شود . مانند پرداخت وام وعیدی به کارگران . این تصمیمات آزادی مدیر را محدود می کند اما باعث صرفه جویی در وقت وهزینه مدیران میگردد .و بیشتر برای مدیران عملیاتی یا رده پایین به وجود می آید

مسائلی غیر معمول و غیر تکراری است و اطلاعات درباره آنها مبهم و ناکافی است که برای :**مسائل بدساختار -۲** حل آن از تصمیمات برنامه ریزی نشده استفاده میکنیم و بیشتر برای مدیران ارشد ایجاد شده که نیاز به مهارتهای ادراکی بالا دارد مانند چگونگی برخورد با نقص یکی از خطوط تولید و با تخصیص بهینه منابع سازمانی

:شرایط محیطی ۳,۳

شرایط مختلفی که نتایج حاصل از تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهد می توان بر اساس احتمالات شانس وقوع آنها : را بدست آورد . بطور کلی سه حالت زیر برای شرایط محیطی بوجود می آید

دراین حالت مدیر انواع مسائل وراه حل های ممکن رادر اختیار دارد و می تواند نتایج حاصله را : **شرایط اطمینان -۱** کاملاً پیش بینی کند که بیشتر مخصوص مدیران رده پایین است

در این حالت مدیر بر اساس اطلاعات حاصله می تواند نتایج حاصل از هر راه حل را تخمین بزند :**شرایط مخاطره -۲** . و راه حلی که بیشترین ارزش مورد انتظار را داشته باشد به عنوان بهترین راه انتخاب می شود

در این شرایط مسائل و انواع راه حل ها مبهم هستند که ناشی از دو علت زیر است : **شرایط عدم اطمینان -۳**
الف) مواجهه مدیران با شرایط خارجی غیر قابل کنترل مانند شرایط اقلیمی یا سیاست های دولت
ب) عدم توانایی مدیر در دستیابی به اطلاعات کلیدی . در این شرایط تصمیم گیرنده برای انتخاب از سه شیوه زیر استفاده میکند

شیوه ای خوش بینانه است که از بین بهترین نتیجه برای هر راه بهترین آنها انتخاب : (MAX-MAX) حداکثر ها ۱)

. میشود

شیوه ای بدبینانه است که از بین راه حل های ممکن برای بدترین نتیجه : (MAX-MIN) حداکثر حداقل ها (۲) بهترین تصمیم انتخاب می شود

روش ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان : در این روش احتمال برای وقوع شرایط مختلف یکسان فرض می شود و (۳) راه حلی که بیشترین ارزش راداشته باشد به عنوان بهترین راه حل انتخاب میگردد

مدل های تصمیم گیری ۳,۴

این مدل ها برگرفته از واقعیت بوده و روابط میان متغیرها را نشان می دهد و می توان از آن برای پیش بینی در تصمیم گیری استفاده کرد

این مدل که منجر به فرآیند عقلانی تصمیم گیری می شود شامل شش مرحله زیر است : **مدل کلاسیک - ۱**

. تعریف مساله : یعنی تشخیص و توجه به عوامل ایجاد کننده مساله (۱-۱)

ایجاد راه حل ها: یعنی تهیه فهرستی از راه حل های ممکن با توجه به تجربیات و خلاقیت مدیران و نیز توجه به پنج (۱-۲) محدودیت عوامل اقتدار ، انسانی ، فیزیکی ، فن آوری و اقتصادی

ارزیابی راه حل ها: یعنی کنار گذاشتن راه حل های غیر عقلانی و نا کار آمد (۱-۳)

اتخاذ تصمیم یعنی انتخاب یک راه از میان راه حل های گوناگون در این مرحله عامل اساسی و تعیین کننده آمادگی (۱-۴) مدیر برای ریسک پذیری و مخاطره می باشد

اجرای تصمیمات : در این مرحله مدیر لازم است تعهدات لازم برای توجیه و آموزش کارکنان در اجرای تصمیم را (۱-۵) انجام داده و در صورت لزوم آنان را در تصمیم گیری مشارکت دهد

این کار میزان تطابق نتایج با انتظارات را نشان می دهد و به رفع انحرافات (Feedback) ارزیابی و باز خورد (۱-۶) احتمالی می پردازد

این مدل منجر به فرایند تصمیم گیری و در حالتی ساده تر و واقع بینانه تر می شود و مبتنی بر دو اصل : **مدل اداری - ۲**
: زیر است

الف) عقلانیت محدود: یعنی عدم توانایی مدیر در اتخاذ تصمیمات عقلانی به دلیل محدودیت ظرفیت فراگیری و محدودیت زمانی

ب) رضایتمندی: یعنی انتخاب بهترین راه حل در شرایط موجود که بیشترین رضایت را در کارکنان ایجاد کند

ابزار های تصمیم گیری ۳,۵

ابزار هایی هستند که به مدیر در تصمیم گیری بهتر کمک میکنند و شامل سه اصل زیر می باشند

الف) ماتریس سود: در این روش مدیر راه حلی را که دارای بیشترین ارزش مورد انتظار باشد را به عنوان بهترین راه انتخاب میکند

ب) نقطه سر به سر : نقطه ایست که در آن درآمد هزینه ها با یکدیگر برابر شده و پس از آن سودآوری آغاز می شود .

فرمول های زیر تعداد کالا در نقطه سر به سر مبلغ فروش را در این نقطه نشان می دهد

$$N = \text{تعداد کالا در نقطه سر به سر}$$

FC = هزینه ثابت

VC = هزینه متغیر

R = در آمد حاصل از فروش یک واحد

هزینه های ثابت هزینه هایست که ارتباطی به تولید نداشته و مستمر پرداخت می گردد ، مانند اجاره : **نکته مهم*** ساختمان اما هزینه های متغیر مستقیماً با تولید در ارتباط است و با افزایش تولید این هزینه ها افزایش می یابد ، مانند خرید مواد اولیه

ج) درخت تصمیم: ابزاریست تحلیلی که نتایج منطقی هزینه ها و راه حل های مربوطه را از راه ترمیم به تصویر می کشد. این درخت وقتی به کار می رود که مدیران با مسائلی مواجه هستند که مستلزم تصمیم گیری در آینده است

: تصمیم گیری گروهی ۳,۶

مزایای این نوع تصمیم گیری ایجاد راه حل های بیشتر و اطلاعات کاملتر ، افزایش مشروعیت و پذیرش بهتر یک راه حل می باشد. در حالی که معایبی از جمله صرف وقت زیاد ، تسلط اقلیت ، فشار برای هماهنگی و مسئولیت مبهم افراد را داراست.

فنون تصمیم گیری شامل موارد زیر می باشد

- ۱- طوفان مغزی : هدف این نگرش بهبود حل مساله با یافتن راه حل های جدید و غیر معمول است در این روش هیچ عقیده ای مورد انتقاد قرار نمی گیرد و هرچه عقاید رادیکال تر باشد بهتر است و کمیت ارائه عقیده مورد تاکید است. همچنین اصلاح عقیده بوسیله دیگران تشویق می شود.
- ۲- گروه اسمی : در این روش اعضای جلسه در آغاز حق سخن گفتن با یکدیگر را ندارند بلکه نظریات خود را کتباً نوشته و -۲ به صورت گمنام در تابلویی در معرض دید همگان قرار می دهند سپس درباره تک تک راه حل ها گفتگو و نقد می شود، آنگاه راه حل نهایی با رای گیری کتبی انجام می پذیرد
- ۳- دلفی: در این روش برای تصمیم گیری نظریات افراد صاحب نظر را با پرسشنامه جويا می شوند سپس نظریات ارزیابی شده و راه حلی که بیشترین امتیاز را آورد به عنوان راه حل نهایی انتخاب می شود. در این فن افراد لزوماً یکدیگر را نمی شناسند و برخورد رویاروی با یکدیگر ندارند
- ۴- ملاقات های الکترونیکی : در این روش افراد نظریات خود را از طریق انتقال به کامپیوتر بر روی پرده ای در اتاق -۴ نمایش می دهند ، مزیت اصلی این روش گمنامی ، سرعت و درستکاری است در حالیکه فاقد غنای اطلاعاتی ارتباطات شفاهی و رودرو می باشد همچنین افرادی که سرعت بالایی در انتقال اطلاعات به کامپیوتر دارند می توانند کسانی را که از بلاغت و فصاحت زیادی در سخنوری دارند را تحت اشعاع قرار دهند

: برنامه ریزی ۳,۷

جایگاهی را که سازمان بایستی در آینده قرار گیرد تعیین می کند و بر دو نوع است

- ۱- غیر رسمی: که مختص سازمانهای کوچک بوده و مدیر به تنهایی تصمیم می گیرد و معمولاً مکتوب نمی شود
- ۲- رسمی: که در سازمانهای بزرگ برای رسیدن به اهدافی ویژه و معین مکتوب می شود و در اختیار اعضای سازمان قرار می گیرد

فرآیند برنامه ریزی: فرآیند برنامه ریزی شامل چهار مرحله زیر است

بیانیه ماموریت اهداف برنامه ها اجرا

بخش چهارم

سازمان دهی ۴,۱

ساختار سازمانی چهارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان آنرا ایجاد می کنند و به دو دسته زیر تقسیم می شود

ساختار رسمی: که روابط به صورت مکتوب و به کمک نمودار با دقت زیاد برای کارکنان تشریح میشود. این ساختار ها ۱- آرمانی بوده و ماهیتی غیر شخصی دارد. زیرا سازمان از راه فرآیند کارگزینی افراد خاصی را برای پست های مختلف انتخاب می کند

ساختار غیر رسمی: حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تحکیم می کند همچنین عملکرد سازمان را ۲- به طور واقعی نشان داده ، شخصی است و مدیر روابط سازمانی را شفاهاً توضیح می دهد

اهداف ساختار سازمانی

- ۱- جهت دادن اطلاعات بسوی مدیران مربوط تا میزان عدم اطمینان آنان هنگام تصمیم گیری کاهش یابد
- ۲- توزیع اختیار برای تصمیم گیری به طور مؤثر به صورتی که اعضای سازمان بتوانند بدون دردسر و با انسجام در هر سطحی برنامه های خود را اجرا کنند
- ۳- تعیین و کنترل روابط میان واحد های کاری به طوری که اطمینان حاصل شود که کلیه کارها به شیوه منظم و مرتب ۳- واگذار و اجراء شده است و کلیه واحدها در موفقیت سازمان مشارکت داشته اند

انواع نمودار سازمانی

این نمودار ها تصویر خلاصه ای از ساختار هر سازمان را نشان می دهد و نشان دهنده کانون توجه هر سازمان است و مبنایست برای برنامه ریزی تغییرات سازمانی و به سه نوع هرمی ، افقی و دایره ای تقسیم می شود، اما معایب زیر را داراست :

- ۱- روابط و ارتباطات واقعی سازمان را نشان نمی دهد
- ۲- در برابر تغییرات پیچیده سازمانی کهنه و منسوخ می شوند
- ۳- روابط رسمی مانع پیدایش روابط غیر رسمی در سازمان می شود که می تواند اثر بخشی راه کاهش دهد

فرآیند سازماندهی ۴,۲

فرآیند مدیریتی مستمری است که مزایا و معایب زیر را دارا می باشد

مزایا

- ۱- ایجاد تخصص و مهارت در افراد
- ۲- کارکنان زمان را برای حرکت از وظیفه ای به وظیفه ای دیگر از دست نمی دهند
- ۳- تمرکز بر یک وظیفه موجب می شود که افراد وظایف خود را آسان تر و اثر بخش تر اجرا کنند
- ۴- تقسیم کار موجب می شود که کارکنان فقط نیاز داشته باشند چگونگی انجام وظیفه کاری خود را بدانند و به فرایند کلی کاری ندارند

:معایب

1- وظایف تکراری موجب کسالت می گردد

2- غیبت از کار

3- بی تفاوتی نسبت به سازمان و دیگران

: شامل چهار مرحله زیر می باشد: **فرآیند سازماندهی**

تقسیم کار: مزایایی از جمله افزایش مهارت کارکنان صرفه جویی در زمان آسان تر شدن وظایف و عدم فشار برای 1- شناخت وظیفه راداراست ، اما معایبی از جمله احساس از خود بیگانگی، کسالت و بی حوصلگی و غیبت از کار به وجود می آید.

واحد سازی: فرآیندی است که در آن مشاغل مختلف در گروه های منطقی دسته بندی شده تا کل سازمان شکل گیرد 2-
و به دو نوع واحد سازی سنتی و واحد سازی های مدرن تقسیم می شود

:الف) واحد سازی سنتی

: واحد سازی بر اساس وظیفه (a)

برای گروه بندی مشاغلی است که با مهارتهای تخصصی ارتباط دارند، روشی منطقی و اثبات شده است که موجب بالا رفتن توانایی افراد میشود و به مدیران برای کنترل موثر کمک می کند اما معایب زیر را داراست

در مواردی مانند وسعت حوزه جغرافیایی کارایی ندارد (1)

وفاداری کارکنان به واحد مخصوص به خود می باشد نه به کل سازمان (2)

دشواری شدن انطباق سازمان با تغییرات محیطی (3)

عدم آماده سازی افراد و کارکنان برای ایفای نقش های مدیریتی در سطوح بالاتر (4)

:واحد سازی بر اساس نوع محصول (b)

در این نوع واحد سازمانی مدیران مشاغل را بر طبق تنوع تولید کالاها و خدمات طبقه بندی میکنند که دارای مزایایی چون حداکثر استفاده از تخصص های انسانی و سرمایه های اختصاص داده شده، سرعت در هماهنگی و آموزش مدیران و تنوع در تولید کالاها و خدمات و معایبی چون استخدام افراد بیشتر و افزایش هزینه، دشواری در کنترل محصولات گوناگون توسط مدیران ارشد و فراموش شدن فعالیت های وسیع تر سازمان به دلیل تمرکز کارکنان به محصول خود می باشد

:واحد سازی بر اساس منطقه جغرافیایی (c)

در این نوع واحد سازی برای کوتاه کردن تاثیر مسافت شعبات سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی دایر می شود که مزایایی از جمله بهبود در هماهنگی فعالیت های محلی ، افزایش استخدام افراد محلی و کاهش هزینه ، توسط ارتباط با مردم و امکان پاسخ گویی سریع و کارآمد را داراست اما معایبی از جمله رشد محدود سازمان بدلیل کمبود نیروهای متخصص ، تکرار برخی خدمات و افزایش هزینه و دشواری در هماهنگی و کنترل واحدهای مختلف سازمانی را دارا می باشد

:واحد سازی بر اساس نوع مشتری (d)

این نوع واحد سازی بر مبنای نوع مشتریان و از رده میانی به پایین اجرا می شود . مزایای آن حمایت از نیازهای مشتری و

درک مسائل آنان و افزایش مهارت در شناخت مشتری را داراست اما معایبی از جمله دشوار بودن هماهنگی و نیاز مدیر به کارکنان ماهر و متخصص در رابطه با مشکلات مشتریان راداراست

واحد سازی بر اساس فرآیند تولید (e)

در این نوع واحد سازی بر مبنای فرآیند های مختلف تولید یک کالا واحد سازی میشود مانند کارخانه ایران خودرو مزایای آن عبارتست از دستیابی به مزیت های اقتصادی به کاربردن تکنولوژی تخصصی. معایب آن شامل دشواری و صرف وقت در هماهنگی واحد ها ، نامناسب بودن این شیوه برای پرورش مدیران عمومی و نیز واگذاری مسئولیت سود دهی به مدیران سطح بالای سازمان می باشد

ب) الگوهای جدید واحد سازی

باگذشت زمان صاحب نظران دریافتند که با توجه به پیچیدگی و تغییرات دنیای امروزی واحد سازی سنتی نمی تواند جوابگوی بسیاری از سازمانها باشد. بنابراین الگوهای جدید را بنیان نهادند که عبارتند از

ساختمان پیوندی (ترکیبی) یا بر مبنای پروژه (A)

در این نوع سازمان دهی مشاغل بر طبق مهارتهای مورد نیاز در یک پروژه دسته بندی می شوند و به صورت تیمی فعالیت می کنند. مزایای این نوع واحد سازی عبارتست از

۱) مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات کاهش می یابد

۲) ضعف یک واحد بر کل سازمان تاثیر گذار نیست و کنترل و ارزیابی توسط مدیران میانی و عملیاتی ساده تر است

۳) رقابت سالم و سازنده برقرار بوده و کارایی و اثر بخشی بالایی دارد اما در طولانی مدت معایبی از جمله جدا شدن اعضای تیم پروژه و دشوار شدن ارتباطات و نیز فراموش کردن اعضای تیم پروژه از اهداف راهبردی و کلی سازمان را داراست

ساختمان ماتریسی (خزانه ای B)

در این ساختار نیروهای متخصص سازمان در خزانه های تخصصی قرار میگیرند و هر گاه برای اجرای پروژه ای سازمان احساس نیاز کند افراد مورد نیاز برای انجام آن پروژه از خزانه های تخصصی تامین می شوند و پس از پایان پروژه به خزانه باز می گردند. این ساختار برای سازمانهایی مناسب است که دارای برنامه های کوتاه مدت و موقتی هستند. در این ساختار اصول سنتی سازمان دگرگون شده و از اصل سلسله مراتب و وحدت فرماندهی تخطی شده است. مزایای این نوع واحد سازی عبارتست از

۱) حداکثر استفاده از نیروها و منابع سازمان فراهم شده و همه پروژه ها امکان استفاده مساوی از منابع را دارند

۲) بدلیل آمیخته شدن ارتباطات افقی و عمودی با یکدیگر ارتباط نزدیکی میان اعضای سازمان برقرار شده و واحدهای صف و ستاد در داخل پروژه به هم نزدیک می شود

۳) این ساختار به سرعت خود را با تغییرات محیطی هماهنگ کرده و انحلال سازمان پس از پایان یک پروژه و جایگزینی آن برای پروژه دیگر به سهولت امکان پذیر است

اما معایبی از جمله احساس عدم ثبات کارکنان و در نتیجه نابسامانی های روحی و نیز تضاد میان مدیر پروژه و مدیر خزانه وجود دارد

(C) ساختار سازمانی موقتی ویژه (ادھوکراسی)

در این نوع ساختار ضوابط و قواعد خشک و انعطاف نا پذیر اداری (ساختار مکانیکی و بروکراسی) وجود ندارد بلکه اختیار بر اساس توانائی های افراد به آنان واگذار می شود. ویژگی های مهم این نوع ساختار اختیارات غیر متمرکز کنترل های کمتر و تصمیم گیری های مستقل است مزیت های مهم این ساختار ایجاد نوآوری تطابق سازمان با محیط و ایجاد روح ابتکار و مسئولیت پذیری در سازمان است.

: سلسله مراتب ۳، ۴

برای پیوند میان فعالیت های مختلف شغلی در سطوح گوناگون مدیران نیاز به ساختار سازمانی را به صورت عمودی احساس کردند تعیین حیطه نظارت و زنجیره فرماندهی الگویی چند سطحی را بوجود می آورد که سلسله مراتب نام دارد. زنجیره فرماندهی: در ساختار عمودی خط اتصال میان کارکنان و مدیران رازنجیره فرماندهی میگویند که تعیین می کند * : چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد و بر دو اصل زیر استوار است

(الف) اصل وحدت فرماندهی: یعنی هر فردی باید فقط یک رئیس داشته باشد چراکه در غیر این صورت سردرگمی و تضاد، دلسردی و عدم اثر بخشی و کار آیی راموجب می شود

(ب) اصل سلسله مراتب: یک زنجیره کاملاً روشن فرماندهی باید که همه افراد رادر سازمان به یکدیگر پیوند دهد حیطه نظارت: عبارتست از افرادی که مدیر مستقیماً آنان را اداره و هماهنگ می کند. ریگل به عنوان یک نظریه پرداز * سنتی معتقد بود که عده زیر دستانی که به مدیر گزارش می دهند می تواند بین ۴ تا ۱۲ نفر باشد

: عوامل موثر بر حیطه نظارت عبارتست از

- (پپیچیدگی کار: که هرچه کار پیچیده تر باشندحیطه نظارت محدودتر است (معکوس) A
 - استاندارد کردن کار: که هرچه روش ها و قوانین رسمی برای هدایت کارها بیشتر باشد مدیران می توانند تعداد (B
 - (بیشتری از کارکنان را سرپرستی کنند (مستقیم
 - (محل کارکنان: که هر چه از محل استقرار مدیران دورتر باشند حیطه نظارت محدودتر است (معکوس) C
 - (سطح مهارت: که هرچه در کارکنان بیشتر باشد حیطه نظارت مدیر وسیع تر میشود (مستقیم) D
 - (فعالیت های غیر سرپرستی: که هرچه برای مدیر زیادتر باشد حیطه نظارتش محدود تر میگردد (معکوس) E
 - (تعداد منشیان و دستیاران: که هرچه بیشتر باشد حیطه نظارت مدیر وسیع تر می شود (مستقیم) F
 - اولویت های شخصی کارکنان: که هرچه برای مدیر مهم تر باشد وقت کمتری داشته و حیطه نظارت وی محدودتر (G
- می گردد

هرچه ساختار سازمانی بلندتر باشد، حیطه نظارت مدیر ناچاراً محدودتر شده زیرا وی نمی تواند بر همه امور **:نکته مهم*** جاری سازمان نظارت کند.

: تمرکز و عدم تمرکز

تمرکز به معنای جمع شدن تمامی اختیارات در سطوح عالی مدیران است در حالیکه عدم تمرکز به معنای واگذاری اختیارات :به سطوح پایین تر مدیریت می باشد. عوامل موثر در غیر متمرکز کردن سازمان عبارتست از

اندازه سازمان: یعنی هرچند سازمان بزرگتر باشد عدم تمرکز مفیدتر است (۱)

- هرچه فاصله میان مشتریان و عرضه کنندگان مواد اولیه از سازمان بیشتر باشد عدم تمرکز موثر تر است (۲)
- هرچه خط تولید سازمان متنوع تر و محصولات ناهمگن تر باشد عدم تمرکز مفیدتر است (۳)
- اگر در سازمان نیاز به تصمیم گیری سریع باشد به شرط توانایی زیر دستان در تصمیم گیری منطقی عدم تمرکز (۴) ضروری است
- عدم تمرکز سبب شکوفایی استعدادها و خلاقیت و نوآوری در کارکنان یک سازمان می شود (۵)
- هرچه درجه تمرکز در سازمان کمتر باشد یعنی سازمان غیر متمرکز تر باشد، سبب می شود که محیط **نکته مهم*** نظارت محدود تر شود و ساختار سازمانی از بالا به پایین بلندتر شود

اختیار ۴,۴

مدیران با توجه به اختیار و قدرتی که دارند برای اقدامات کارکنان توافقی وضع می کنند و به کار می برند. پنج منبع مهم قدرت عبارتست از:

- الف) قدرت پاداش: یعنی شخص نفوذ کننده برای اجرای دستورات به شخص نفوذ پذیر پاداش می دهد
- ب) قدرت اجبار: بعد منفی قدرت پاداش است که ممکن است از توبیخ تا اخراج باشد
- ج) قدرت قانونی یا اختیار رسمی: یعنی حق مدیر برای تعیین برنامه های کاری سازمان از بالا به پایین
- د) قدرت تخصص: که بر مبنای دانش و مهارت نفوذ کننده است که نفوذ پذیر فاقد آن است
- ه) قدرت مرجع (کاریزما): که بر مبنای تمایل نفوذ پذیر به شناخت و الگوپذیری از نفوذ کننده است
- اختیار حقیقت که به پستی داده می شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ **نکته مهم*** تصمیماتی جهت تاثیر بر دیگران به کار بندد در حالی که قدرت بسیار وسیع تر از اختیار است و توانایی نفوذ در دیگران و تغییر رفتار زیر دستان مطابق نظر صاحب قدرت است

نظریات اختیار

- الف) نظریه کلاسیک: مطابق این نظریه مدیر با استفاده از حقوق ذاتی خود حق دارد دستورات قانونی صادر کند و کارکنان مجبور به اطاعت از دستورات وی هستند
- ب) نظریه پذیرش: بر مبنای این نظریه مبنای اختیار بیشتر در دست نفوذ پذیر است تا نفوذ کننده یعنی اعضای سازمان: این اختیار را دارند که دستورات را بپذیرند یا نپذیرند و فقط در صورتی اطاعت از مقام بالاتر را می پذیرند که دستور را کاملاً درک کنند (A)
- اعتقاد به هماهنگی دستور با اهداف سازمان و منافع پرسنل داشته باشند (B)
- توانایی جسمی و روحی انجام دستور را دارا باشند (C)
- به معنای توزیع اختیارات رسمی در بین اعضای سازمان است و هدف آن سرعت بخشیدن در تحقق **واگذاری اختیار*** اهداف سازمان است. نقطه مقابل اختیار پاسخ گویی است که کارکنان را موظف می کند پاسخگوی اقدامات خود در چهارچوب معیارهای معین در سازمان باشند. برای واگذاری اختیار اصول زیر بایستی رعایت شود
- واگذاری اختیار فقط نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است و از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی کند (A)
- واگذاری اختیار قابل فسخ بوده و نیز بایستی میانم اختیار و مسئولیت حفظ شود (B)
- واگذاری اختیار بایستی با نظارت توأم باشد (C)

مزایای واگذاری اختیار عبارتست از *

- ۱) وقت آزاد بیشتری برای مدیران ارشد فراهم شده تا به مسئولیت های مهم تر خود بپردازند
- ۲) به علت شناخت بهتر زیردستان نسبت به منطقه عملیاتی تصمیمات بهتر و معتبر تری اتخاذ می شود
- ۳) سرعت در تصمیم گیری را سبب شده و باعث افزایش اعتماد به نفس در کارکنان و ابتکار و خلاقیت در آنان می شود

اختیار صف و ستاد *

وظایف صف در سازمان وظایفی است که مستقیماً در تامین اهداف سازمان نقشی تعیین کننده دارد مانند واحد تولید و فروش در یک سازمان صنعتی
وظایف ستادی وظایفی است که غیر مستقیم در تامین اهداف سازمان نقش دارند مانند واحد های برنامه ریزی، کارگزینی، ... حراست و غیره

از نظر زمانی وظایف ستادی بعد از تعیین وظایف صف مشخص می گردد. یعنی در طراحی سلسله مراتب **نکته مهم *** سازمانی ابتدا صف و سپس واحد های ستادی طراحی می گردد

انواع ستاد

شامل آن دسته از کارکنانی است که وظیفه اصلی آنان برنامه ریزی و طراحی عملیات است و به طور **ستاد عمومی (۱)** مستقیم با بالاترین مقام اجرایی سازمان ارتباط دارند. این نوع ستاد مخصوص سازمانهایی با پیچیدگی خاص و کثرت وظایف است و گاهی با عنوان ستاد کل یا ستاد مرکزی نیز خوانده می شود

شامل کارکنانی است که خدمات آنان در جهت کمک به افرادی خاص در سازمان است. مانند **ستاد شخصی (۲)** ... مشاوران رئیس، منشی مخصوص و

گروهی از متخصصان هستند که با عده ای از مدیران صنف جهت افزایش کارایی همکاری می کنند **ستاد تخصصی (۳)** : و بر چهار نوع زیر هستند

الف) ستاد مشورتی: که دارای اختیارات مشورتی بوده و مدیران ملزم به تبعیت از این ستاد نمی باشند

ب) ستاد خدماتی: واحدی است که در زمینه خدمات نیازمندیهای واحد های صنف را تامین می کند مانند واحد کارپردازی
ج) ستاد های نظارتی: ستادی است که دارای اختیارات نظارتی بوده و مسئولیت برخی از جنبه های عملکرد صنف را بر عهده دارد

د) ستاد وظیفه ای: اختیار تصمیم گیری خارج از سلسله مراتب رسمی و فقط برای فعالیت های ویژه ای را داراست و در مواقع بحرانی تشکیل می شود

: عمده ترین دلایل اختلاف میان صف و ستاد عبارت است از **نکته مهم ***

نبودن حدود مشخص و روشن برای وظایف هر یک از مدیران صف و ستاد - ۱

آگاه نبودن مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر - ۲

اختیارات زیاد واحدهای صف که باعث می شود آنها در مقابل اندیشه ها و طرحهایی که از طرف واحدهای ستاد برای - ۳ تغییر ارائه می شود مقاومت کنند

ارائه نشدن اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد به مدیران صف به منظور توجیه و متقاعد کردن آنان - ۴ نسبت به طرحها و پیشنهادات

احراز مسئولیتهای صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیتهای کافی ندارند و نظایر آنها - ۵

:هماهنگی ۴,۵

فرآیند تلفیق فعالیت های واحد های مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد در سازمان را هماهنگی می گوئیم که بالاترین وظیفه مدیریت است.

:مشخصات گروههای دارای حس همکاری و هماهنگی در سازمان عبارت است از

الف) انگیزه و احساس تعهد بیشتر اعضا

ب) ارتباطات شخصی دوستی متقابل و موثر

ج) تقسیم کار و بهره وری موثر

در بیشتر سازمانها هماهنگی غالباً ماهیتی داوطلبانه دارد که با خصوصیات طبیعی افراد سازگار است. البته برای ایجاد آن وجود برنامه خوب و سنجیده نیز ضروری است.

:بطور کلی موارد زیر نیاز به هماهنگی زیاد دارد *

الف) وقتی کارها یکنواخت و قابل پیش بینی نباشد

ب) وقتی محیط سازمان دائماً در حال تغییر و دگرگونی بوده و سازمان دارای اهداف اجرایی بلند مدت باشد

ج) وقتی وابستگی های فردی و کارهای میان کارکنان زیاد باشد

:انواع هماهنگی *

مربوط به فعالیت های مدیر و زیر دستانش از بالا به پایین می باشد **:الف) عمودی**

مربوط به کارکنانی است که از نظر سلسله مراتب سازمانی در یک مقطع قرار دارند **:ب) افقی**

مخصوص سازمانهایی است که واحد های خدماتی تمرکز دارند و به علت تقاضاهای متضاد کارکنان از آنها، **:ج) مورب** بدون طی کردن زنجیره فرماندهی و داوطلبانه به آن خدمات دست می یابند مانند دبیرخانه یا واحد ماشین نویسی

فصل پنجم

:هدایت ۵,۱

شامل انگیزش، رهبری و ارتباط است **: هدایت**

بیشتر رفتارهای انسان هدفمند بوده و انگیزه آنها ارضای نیازهای فردی می باشد. مدیر فروش موفق کسی است که با شناخت نیازهای کارکنان و جهت دادن به آنها به سمت نیازهای سازمانی میان این دو مجموعه هماهنگی برقرار کند

:نیازها سرچشمه انگیزش در انسان است و به دو دسته زیر تقسیم می شود

نیازهای ابتدایی و اولیه: که ماهیتی زیستی و فیزیولوژیکی دارد و دارای حد و حدودی است. مانند نیاز به آب، هوا، غذا و ۱۰

...

نیازهای ثانویه: که ماهیتی اجتماعی و روانی دارند و دارای سرشت و حد نامحدودی هستند. مانند نیاز به وابستگی، ۲۰

... قدرت، دانش، شهرت، موفقیت و غیره

:نظریه های انگیزشی ۵,۲

انگیزش: هر نوع تأثیری است که موجب تقویت و بروز رفتار در انسانها می شود. بنابر این اطلاع از عوامل انگیزشی یکی از

ضروریات اطلاعاتی مدیران است.

نظریات معاصر انگیزشی

شامل نظریات محتوایی و فرآیندی می باشد

نظریات محتوایی: تمرکز اصلی این نظریه بر شناخت نیازهای افراد و چگونگی ارضاء آنهاست و شامل ۵ نظریه زیر است

آبراهام مازلو معتقد است افراد دارای پنج نیاز اساسی زیر هستند: **سلسله مراتب نیازهای مازلو ۱.**

شناختی - احترام - اجتماعی - ایمنی - زیستی

(الف) نیازهای زیستی: مانند نیاز به آب و غذا و مسکن و غیره

(ب) نیازهای ایمنی: یعنی نیاز به امنیت جانی، مالی و شغلی، زبردستانی که نیازهای شدید دارند مبتکر نیستند و از ایجاد تغییر در وضع موجود امتناع می کنند و مایلند از ظوابط و مقررات پیروی کنند تا نیازهای زیستی و ایمنی آنها تهدید نشود

(ج) نیازهای اجتماعی: مانند نیاز به دوست داشتن، مصاحبت و پذیرش از جانب دیگران که عدم ارضای این نیازها باعث

غیبت کارکنان، کاهش بهره وری و افزایش فشار روحی کارکنان می شود

(د) نیاز به احترام: ارضای این نیاز سبب اعتماد به نفس، اعتبار و قدرت می شود و عدم ارضای آن سبب رفتار خام یا مخرب، کم کاری و یا مجادله با رئیس می شود

(ه) نیازهای شناختی: عبارتست از نیاز به ارضای کنجکاوی بنیادین، یعنی معرفت و شناخت زندگی و محیط که مشتمل بر دو نوع است

نیاز به زیبایی شناسی: یعنی مایل به نظم و تعادل و ظرایف زندگی (A)

نیاز به خودیابی: یعنی نیاز به فعلیت بخشیدن به استعدادها بالقوه شخصی (B)

عیب نظریه مازلو این است که وی تصور می کرد نیازها به صورت پله کانی ارضا می شوند و با ارضای **نکته مهم *** یک نیاز نیاز دیگری جای آن را می گیرد

این نظریه نیازهای انسان را به ۳ دسته زیر تقسیم کرده است: **ERG نظریه ۲.**

(الف) نیازهای زیستی و فیزیولوژیکی

(ب) نیازهای اجتماعی و تعلق و ارتباطات میان فردی

(ج) نیاز به رشد و پیشرفت

ERG تفاوت نظریه مازلو با نظریه

سه مرتبه ولی در هرم مازلو پنج مرتبه است (ERG الف) نیازهای انسان در

بر خلاف مازلو معتقد به ارضا شدن پلکانی نیازها نیست (ERG ب)

تاکید می کند که وقتی نیازهای بالاتر برآورده نشود به سمت نیازهای پایین تر بازگشت می کند، در (ERG ج) نظریه حالیکه مازلو اعتقاد داشت وقتی نیاز یک بار ارضا شد قدرت خود را برای انگیزش از دست می دهد

این نظریه معتقد است که امروزه مدیران با اکثر کارکنان خود مانند انسانهای رشد **نظریه رشد یافتگی و رشد نیافتگی ۳.** نیافته رفتار می کنند اجازه کمترین کنترلی بر محیط کار به افراد داده نمی شود که سبب فقدان انگیزه درون آنان می شود.

در صورتیکه اگر با نگاه رشد یافتگی به کارکنان نگاه شده و به آنها اعتماد شود انگیزه لازم برای بهره وری بیشتر آنان فراهم می شود.

این نظریه دو دسته نیاز زیر را مطرح کرده است: نظریه دو عاملی انگیزش (هرزبرگ). ۴.

الف) عوامل بهداشتی: که شرایط محیطی انسان را توصیف می کند مانند مقام، پست، امنیت شغلی و دستمزد و روابط متقابل افراد. این دسته از نیازها در قابلیت تولید و بازدهی کارگر تاثیری ندارد بلکه فقط مانع از ضایعات ناشی از کم کاریها در عملکرد آنان می شود.

ب) شامل انگیزنده ها و ارضا کننده ها هستند که به محتوا کار مربوط می شوند و بر رضایت شغلی تاثیر می گذارند. مانند فراهم کردن زمینه لازم برای پیشرفت کارکنان، رشد و توسعه، کار پرتلاش، شناسایی کار و تلاش برای ارتقای سطح مهارت و تخصص کارکنان

رضایت ناشی از عوامل ارضا کننده می باشد در حالیکه نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است. به **نکته مهم *** عبارت دیگر عوامل بهداشتی قدرت ایجاد انگیزه را ندارند در حالیکه بر انگیزاننده ها توانایی ایجاد انگیزه را دارا می باشند.

این نظریه نیازها را اکتسابی یا آموختنی می داند که مشتمل بر سه دسته زیر است: نظریه نیازهای اکتسابی. ۵.

ویژگی انسانهایی است که انگیزه زیادی در کسب موفقیت دارند و بیشتر از پاداشهای ناشی از **الف) نیاز به موفقیت** موفقیت به خود موفقیت توجه می کنند.

ویژگی افرادی است که برای مصاحبت و کسب تایید از سوی دیگران ارزش زیادی قائلند. **ب) نیاز به وابستگی**

اینگونه افراد طرفدار مشاغلی هستند که بتوانند با دیگران کار یا رابطه متقابل برقرار کنند

ج) نیاز به قدرت: ویژگی افرادیست که سعی می کنند سایر افراد را مستقیماً تحت تاثیر قرار دهند و اعتقاد بر این است که وقتی افرادی با نیازهای شدید قدرت سازمانی پست های مدیریتی را اشغال می کنند فعال تر از کسانی هستند که نیاز شدید به موفقیت دارند

نظریات فرآیندی:

این نظریات بر چگونگی انگیزش تاکید می کند، در حالیکه نظریات، محتوایی بر تاثیر نیازهای درونی در انگیزش تاکید دارد که عبارتند از

بر طبق این نظریه احتمال مورد انتظار برای نتیجه ای که تحقق خواهد یافت \times ارزش مورد انتظار **الف) نظریه انتظار** برای نتیجه ای که تحقق خواهد یافت

شدت انگیزش: با افزایش عوامل فوق، انگیزش شدید تر با تمایل به بروز رفتار بیشتر می شود =

در این نظریه فرض بر این است که افراد علاقه مندند در ارتباط با دیگران رفتار مناسبی با آنان **ب) نظریه برابری** بشود. یعنی: زمانی که نسبت فوق مساوی نباشد فرد احساس نابرابری می کند و در وی تنش به وجود می آید که او را به سمت تلاش بیشتر برای رسیدن به برابری وا میدارد

بر فرآیند تعیین اهداف تاکید دارد، یعنی می گوید زمانی که انسان اهداف مشخصی را درک **ج) نظریه تعیین هدف**

کند و آنها را بپذیرد و نیز توانایی و مهارت لازم برای تحقق آن را داشته باشد برانگیخته می گردد و تلاش لازم برای رسیدن به هدف را به خرج می دهد.

نظریات ابتدایی انگیزش:

این نظریات الگوی واحدی برای ایجاد انگیزه در افراد طراحی می کند و به ترتیب عبارتست از:
(۱) الگوی سنتی: که مبتنی بر مدیریت علمی است و اعتقاد دارد که کارکنان صرفاً با پول برانگیخته می شوند در اجرای این نظریه پرداخت های بیشتر و ساعات کوتاه تر کار محرکهایی قوی هستند اما از سایر عوامل موثر غفلت کرده است.
(۲) الگوی روابط انسانی: در این الگو پژوهش گران پیشنهاد به اعطای آزادی هایی در تصمیم گیری به کارکنان داده است اما از کارگران انتظار دارد که اقتدار مدیران را بپذیرند و شرایط کاری آنان را قبول کنند.
(۳) الگوی منابع انسانی: در این الگو فرض بر این است که افراد بسیار بیشتر از آنچه که کار فعلی آنان نیاز دارد خلاق، خود هدایت و خود کنترل باشند، بنابراین مدیر باید محیطی ایجاد کند که در آن کلیه اعضا امکان مشارکت در محدوده توانایی شان را داشته باشند.

* یک نظریه پرداز انگلیسی با نام مک گوری گور دو دسته متفاوت از فرضیات مدیران درباره کارکنان را به صورت زیر ارائه داده است:

الف) نظریه X: شامل فرضیات زیر است:

۱. برای اغلب مردم کار ذاتاً نامطلوب است.
 ۲. اغلب مردم تمایل اندکی به پذیرش مسئولیت و خلاقیت در حل مشکلات دارند.
 ۳. انگیزش برای آنها فقط در سطوح فیزیولوژیکی و تامین ایجاد می شود.
 ۴. اغلب مردم بایستی تحت کنترل و اجبار باشند.
- ب) نظریه Y: شامل فرضیات زیر است:
۱. اگر شرایط مطلوب باشد کار مثل بازی طبیعی است.
 ۲. برای رسیدن به اهداف سازمانی شیوه خود کنترلی غالباً ضروری است.
 ۳. قابلیت برای خلاقیت به طور نامحدود در میان همه مردم توزیع شده است و در صورت انگیزش در کار خود خلاق و رهبر هستند.

۴. انگیزش برای آنها در سطوح فیزیولوژیکی، اجتماعی، احترام و خودیابی است.

***نکته مهم:** نتیجه پژوهش ها نشان می دهد که مدیران معاصر الگوی روابط انسانی را برای زیر دستان و الگوی منابع انسانی را برای خودشان استفاده می کنند.

راهبرد های برانگیختن اعضای سازمان عبارتست از:

الف) ارتباط مدیریتی: یعنی ارتباط مناسب میان مدیر و زیردستان که نیازهای اساسی انسان را از قبیل شناسایی احساس متعلق و ایمنی را ارضا می کند.

ب) نظریه X و Y: این نظریه می گوید چنانچه مدیران با توجه به موقعیتی که در آن هستند برای برخورد با زیردستان هم از نظریه X و هم از نظریه Y استفاده کنند (نظریه Z) موفق خواهد شد. اما به طور کلی فعالیت هایی که

بر اساس نظریه Y صورت می گیرد در برانگیختن اعضای سازمان موفق تر از فعالیت عای مبتنی بر نظریه X است.
(ج) طراحی شغل: که مشتمل بر موارد زیر است:

۱. راهبردهای پیشین: شامل راهبردهاییست که از کسالت آور شدن کار جلوگیری می کند و شامل ۲ مورد زیر است:
(A) چرخش کاری: که در آموزش و آشنایی افراد نسبت به وظایف واحدهای گوناگون آگاهی پیدا می کنند.
(B) توسعه شغل: یعنی افزایش تعداد عملیاتی که هر فرد بایستی اجرا کند.
۲. راهبردهای جدید: که مشتمل بر دو نوع زیر است:

(A) غنی سازی شغل: که با اضافه کردن مسئولیت های برنامه ریزی و کنترل شغل را به طور عمودی گسترش داده و امکان استقلال و مسؤلیت بیشتر فراهم می شود.
(B) وقت کاری شناور: یعنی ایجاد برنامه های زمانی انعطاف پذیر که موجب افزایش رضایت شغلی، بهره وری بیشتر، کاهش غیبت و کاهش جابجایی می شود.

(د) نظریه تقویت: این نظریه بر مبنای قانون اثر می باشد و می گوید رفتاری که تشویق شود، تمایل به تکرار و رفتاری که تنبیه شود تمایل به حذف دارد. به عبارت دیگر تقویت مثبت مانند افزایش حقوق یا تحسین و تقویت منفی یعنی تذکر و توبیخ، هر دو پاداش هایی هستند که احتمال ادامه و یا حذف رفتار را افزایش می دهند.

(ه) محرک های پولی و غیر پولی: محرک های پولی مانند برنامه های مالکیت سهام کارکنان، دادن پاداش و اعطای درصدی از فروش می تواند نوعی انگیزاننده باشد. محرک های غیر پولی مانند ارتقاء پست در داخل سازمان و تاکید بر کیفیت حاصل از محصول کار کارکنان به عنوان یک انگیزاننده قوی مطرح می شود.

نظریه سیستمی انگیزش:

بر اساس این دیدگاه سیستم بر سه دسته از متغیرهای مؤثر بر انگیزش تاکید دارد:

۱. خصوصیات فردی: که شامل علایق و نگرش ها و نیازهاییست که هر شخص با خود به محیط کار می آورد و نتیجتاً موضوعاتی مانند ارتقاء یا پول می تواند سبب انگیزش شود.

۲. خصوصیات شغلی: مانند تنوع وظایف، توسعه و غنی سازی شغل و غیره که قبلاً بحث شد.

۳. خصوصیات موقعیت کاری: که شامل دو دسته زیر است:

(الف) خط مشی و فرهنگ سازمان: مانند سطح دستمزد و مزایای کارکنان که تاثیر اندکی بر عملکرد فردی می گذارد ولی برای تشویق کارکنان به ماندن در سازمان و نیز توانایی سازمان در جذب افراد موثر است. همچنین ایجاد فرهنگ هایی مبتنی بر احترام به کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم گیری می تواند موجب تشویق عملکرد بهتر در سازمان شود.
(ب) نزدیکترین محیط کاری: شامل نگرش ها و اقدامات سرپرستان و همکاران و جوی است که آنان ایجاد می کنند. هرچه محیط کار صمیمانه تر و مطابق تر با ارزشهای گروهی کارکنان باشد، عملکرد افراد موثر تر است.

۳,۵ رهبری:

عبارتست از فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت رسیدن به اهداف سازمانی. تفاوت های بین مدیر و رهبر عبارتست از:

۱. مدیر بر اساس حسن انتصابی قدرت قانونی دارد که بر دیگران تاثیر گذارد، در حالی که رهبر ممکن است بر عملکرد

دیگران تاثیر گذار باشد بدون آنکه قدرت او از اختیار رسمی ناشی شده باشد.
۲. مدیر حوزه ای وسیع تر از رهبری است و بر موضوعات رفتاری و غیر رفتاری تاکید دارد در حالیکه رهبری اساساً بر موضوعات رفتاری تاکید می کند

نظریات رهبری:

۱. نظریات خصوصیات فردی که می گوید رهبران ذاتاً و از بدو تولد ویژگی های رهبری را داشته اند و دارای چهار خصوصیت هوش، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، دارای انگیزه قوی برای رسیدن به موفقیت و انسان گرایی و تاکید بر ارزش انسانها می باشند.

۲. دکتر الوانی و سایر نویسندگان معاصر با این عقیده که توانایی رهبری با ویژگی های موروثی قابل بیان نیست موافقت و معتقدند افراد برای رهبر خوب شدن باید آموزش ببینند و دارای شش ویژگی خصوصیات ظاهری، زمینه های فرهنگی، شخصیت برون گرا، هوش، خصوصیات شغلی (مانند تلاش و ابتکار) و خصوصیات اجتماعی (مانند رتبه و وزن سیاسی و اجتماعی) را دارا باشند.

نظریات رفتاری:

این نظریه بر اصل آموزش رفتار های مناسب رهبری تاکید دارد و نشان می دهد که رفتار رهبران هنگام رهبری دو بعد اصلی دارد:

(الف) بعد وظیفه و کار شامل برنامه ریزی، تعیین دقیق وظایف، اصرار بر تکمیل وظایف و ارزیابی.

(ب) بعد توجه به انسان شامل انسان گرایی، مراعات، توجه به روابط، اعتماد و احترام.

تحقیقات دانشگاه « اهایو » نشان می دهد که رهبران هنگام رهبری معمولاً دو نوع رفتار را از خود نشان می دهند ابتدا رفتار ساخت دهی که شامل ترسیم مشخص روابط میان رهبر و پیروان می باشد. همچنین رفتار مراعات که هدف آن پرورش و حفظ روابط انسانی است.

این پژوهش گران سبک ساخت دهی زیاد و مراعات زیاد را بهترین رفتار در هر بعد دانسته اند.

* مطالعات دانشگاه میشیگان دونه رفتار متفاوت از سوی رهبران را معین کرده است.

(الف) رفتار وظیفه مدار که رهبر توجه اصلی خود را به کار زیردستان و چگونگی اجرای آن معطوف می دارد.

(ب) رفتار کارمند مدار که رهبر توجه اصلی خود را به پیروان به عنوان انسان معطوف می کند.

شبکه مدیریت: نتایج حاصل از مطالعات دانشگاه میشیگان نشان داد که سبک رهبری دو بعدی بوده و پنج حالت مختلف زیر را به صورت زیر بیان می کند.

(الف) مدیریت باشگاهی که توجه جدی به نیازهای افراد و به وجود آوردن محیطی راحت و دوستانه برای آنان است.

(ب) با مدیریت بی خاصیت که کمترین تلاش را برای اجرای کار و توجه به کارکنان انجام می دهد.

(ج) با مدیریت میانه رو که با ایجاد توازن میان روحیه افراد و کار در آنان امکان پذیر می شود.

(د) با اقتدار اصالت که در آن دخالت عوامل انسانی به حداقل کاهش یافته و توجه به تولید حداکثر است.

(ه) با مدیریت گروهی که موفقیت در کار حاصل توجه حداکثر به تولید و کارکنان و تعهد متقابل آنان است.

نظریات موقعیتی و اقتضائی:

در این نظریات اعتقاد بر این است که رهبری موفقیت آمیز مستلزم ترکیب منحصر به فردی از رهبران و پیروان و موقعیت های رهبری است.

نظریات موقعیتی شامل سه دسته زیر می باشد:

الف) نظریه موقعیت ها و تصمیمات رهبری: این نظریه می گوید هر مدیری با توجه به موقعیتی که در آن قرار دارد به هفت گونه زیر عمل می کند:

۱. مدیر تصمیم می گیرد و آن را ابلاغ می کند.

۲. مدیر تصمیم را می قبولاند.

۳. مدیر اندیشه ها را معرفی و سوالات را مطرح می کند.

۴. مدیر یک تصمیم موقتی می گیرد و انتظار دارد این تصمیم تغییر کند.

۵. مدیر مساله را مطرح می کند، پیشنهادات را می پذیرد و تصمیم می گیرد.

۶. مدیر محدودیتها را تعیین می کند و از گروهها می خواهد که تصمیم بگیرند.

۷. مدیر به زیردستان اجازه می دهد که در چارچوب محدودیتهای تعیین شده توسط بالا دست ها اقدام کنند.

نکته مهم: در راهبرد ۶ مدیر صرفاً در چارچوب محدودیتهای اجازه تصمیم گیری به زیر دستان می دهد در حالیکه در راهبرد ۷ محدودیتهای سازمانی تصمیمات نهایی توسط زیردستان انجام شده و مدیر ابزار لازم برای اجرای آن تصمیم را فراهم می کند.

ب) نظریه اقتضائی فیدلر:

فیدلر معتقد است برای غلبه بر موانع زیادی که بر سر راه انعطاف پذیری رهبری وجود دارد به جای تغییر سبک رهبری برای تطبیق با سازمان بایستی موقعیت سازمانی برای سازگاری با سبک رهبری تغییر کند. در الگوی فیدلر هشت ترکیب ممکن از متغیرهای رابطه رهبر با پیروان، ساختار وظیفه ای و قدرت مقام رهبر وضعیتی به وجود می آورد که در ماتریس فوق معرفی شده است. فیدلر معتقد است که در موقعیت های یک و دو و سه و هفت و هشت رهبران وظیفه مدار بهتر عمل می کنند در حالیکه در موقعیت های چهار و پنج و شش رهبران رابطه مدار عملکرد بهتری دارند.

ج) نظریه چرخه زندگی:

این نظریه بر اساس بلوغ پیروان و کارکنان توسط هرسی و بلانچارد بنیان گذاری شده است. این دو دانشمند بلوغ را به معنای توانایی و تعهد کارکنان برای قبول مسئولیت عنوان کرده اند.

بلوغ یک شامل افرادی است که نه تعهد و نه تخصص لازم برای انجام کار را دارند.

بلوغ دو افرادی هستند که تعهد دارند ولی تخصص لازم برای انجام کار را ندارند.

بلوغ سه کارکنانی هستند که توانایی و تخصص لازم را داشته اما تعهد و تمایل به انجام کار را ندارند

بلوغ چهار افرادی هستند که هم تعهد و هم تخصص لازم برای انجام کار را دارند.

نظریه جایگزین های رهبری:

این نظریه بیان می کند که چه موقع رفتار رهبری ممکن است بی قایده و بی اثر باشد. ویژگی های فردی که می تواند

رفتار رهبر را بی اثر کند عبارتست از: تجربه، توانایی، نیاز به استقلال گرایش حرفه ای و بی تفاوتی نسبت به پاداش های سازمان در میان کارکنان.

ویژگی های سازمانی که ممکن است بتواند جایگزین رهبری شود شامل: برنامه ها و اهداف صریح و روشن، مقررات و روش ها، گروههای کاری متحد و منسجم، ساختاری دقیق برای اعطای پاداش و نیز وجود فاصله فیزیکی زیاد میان مدیر با زیردستان می باشد.

۴,۵ ارتباطات:

به دلیل صرف بیشترین وقت مدیران در برقراری ارتباط با دیگران در میابیم که ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی در ضعف ارتباطات مؤثر و یا سوء تفسیرهای ارتباطی می باشد. در حقیقت ارتباط فرآیندی است که تمام وظایف یک مدیر از طریق آن انجام می شود و مشتمل بر دو دسته زیر است:

الف) ارتباط غیر کلامی: در این ارتباط اطلاعات بدون استفاده از کلمات و با ایما و اشاره و رفتار منتقل می شود و بیش از ۹۰٪ معنای احساسی کلام را در خود دارد. با وجود این اشاره های مختلف در فرهنگ های گوناگون متفاوت است. این ارتباط معمولاً با حرکات سر و دست، نوع نشستن و ایستادن، طنین صدا، حالت چهره، حالت نگاه، نوع پوشش و وضع ظاهری بر قرار می شود.

ب) ارتباط کلامی: که شامل سه نوع زیر است:

A) شفاهی: که اندیشه ها و اطلاعات با کلمات و واژه ها منتقل می شوند مانند مکالمات رو در رو، تلفنی و کنفرانس های تلفنی و ویدئویی. به طور کلی ارتباط شفاهی آسان تر و کار آمد تر از ارتباطات کتبی است و بازخوردهای آنی در آن امکان پذیر است، اما عیب بزرگ آن این است که موقتی می باشد که ممکن است موجب تعبیر نادرست شود.

B) کتبی: که در آن ایده ها با استفاده از نوشتار منتقل می شود مانند نامه ها و گزارش ها. این نوع ارتباط به افراد اجازه می دهد که با سرعت دلخواه از اطلاعات استفاده کنند و امتیاز آن ثبات، دوام و رسمیت است و به همین دلیل توصیه شده که در نگارش موافقت نامه ها و قراردادهای در سازمان از فنون آسان نوشتن استفاده گردد تا برای عموم کارکنان قابل درک باشد.

C) ارتباط الکترونیکی: که در آن از فناوری پیشرفته مانند پست الکترونیک، فکس و پست تصویری استفاده می شود. مزایای این ارتباط انتقال حجم زیادی از اطلاعات از طریق کامپیوتر با سرعت زیاد و کاهش هزینه و زمان است. اما عیب عمده آن آسان شدن ارسال اطلاعات غیر حضوری است که مدیران مجبورند وقت زیادی را برای انتخاب اطلاعات ضروری صرف کنند.

فرآیند ارتباطات دارای سه جزء زیر می باشد:

۱. فرستنده (رمز گذار): رمزگذاری فرآیندی است که در آن اطلاعات به صورت قابل دریافت و درک برای دیگران در می آید.

۲. پیام: شامل اطلاعاتی رمزگذاری شده است که فرستنده می خواهد آن را مبادله کند.

۳. گیرنده (رمز گشا): رمزگشایی فرآیندی است که در آن گیرنده پیام یا رمز را دریافت می کند و معنای آن را تبیین می کند. رمزگشایی تحت اثر تجارب گذشته گیرنده، ارزیابی های شخصی و انتظارات گیرنده می باشد.

پارازیت:

عامل مخل ارتباطات است و ممکن است داخلی و یا خارجی باشد. پارازیت داخلی مانند کم توجهی گیرنده به علت خستگی جسمانی و یا روحی، درد و یا گرسنگی باشد، پارازیت خارجی مانند سرو صداها می محیط که مانع از شنیدن درست پیام می شود.

از نگاهی دیگر ارتباطات به دو دسته یک طرفه و دو دسته دو طرفه تقسیم می شود. ارتباط یک طرفه مانند سخنرانی و آگهی بدلیل عدم وجود بازخورد فرستنده نمی داند که آیا گیرنده معنای نظر او را درک کرده است یا خیر در حالیکه در ارتباط دو طرفه فرستنده جهت بهبود در تصمیم گیری آشکارا در پی کسب بازخورد است.

ارتباط سازمانی رسمی:

الف) ارتباط از بالا به پایین: که توسط مدیران به زیردستان جهت روشن کردن ماموریت سازمان، آموزش کارکنان، شرح ارتباط مشاغل با یکدیگر، شرح خط مشی ها و قوانین و آگاه کردن کارکنان از موقعیت سازمان و شرایط بازار به کار می رود.

ب) ارتباط از پایین به بالا: جریان اطلاعات از سطوح پایین به بالا تر جاری می شود و این کار جهت جمع آوری اطلاعات ارزشمند، فرصت دادن به کارکنان برای بیان اعتراض و پرسش سؤالات درباره مسائل کاری و ایجاد بازخورد صورت می گیرد.

ج) ارتباط افقی: که در آن اطلاعات در واحد های هم عرض سازمانی جریان می یابد و جهت هماهنگی و ایجاد تفاهم، حل اختلاف و تقویت روابط میان فردی صورت می گیرد.

*ارتباط در سازمان شامل ارتباط رسمی و غیر رسمی می باشد:

الف) ارتباط رسمی: که الگوی آن در نمودار سلسله مراتب سازمانی آمده است و می تواند متمرکز یا غیر متمرکز باشد. شبکه های متمرکز بدلیل عدم مشارکت اعضا در فرآیند ارتباطی انعطاف پذیر نبوده و خلاقیت و نوآوری را سرکوب می کند در حالیکه شبکه های غیر متمرکز در گروههایی که بایستی مسائل پیچیده و متنوع را حل کنند کارایی داشته و سبب ترویج خلاقیت می شود.

ب) ارتباطات غیر رسمی (درخت انگوری): ارتباطیست که از سلسله مراتب سازمانی پیروی نمی کند و روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می کند. این نوع ارتباط به طور ناگهانی و بدون نظم و قاعده ظاهر می شود و قابل کنترل توسط مدیران عالی سازمان نیست و برای خدمت به منافع افرادی خاص در داخل شبکه به کار می رود. این شبکه حدود هفتاد درصد کلیه ارتباطات سازمانی را تشکیل می دهد و شامل چهار الگوی تابشی، تصادفی، خوشه ای و رشته ای می باشد.

موانع ارتباطات میان افراد:

۱. مانع ادراکی: یعنی هر فرد بنا به زمینه فرهنگی و روانی خود پیام را درک می کند.
۲. مانع اجتماعی: یعنی بدلیل خو گرفتگی افراد به نقش خود در سازمان درک لغات و اصطلاحات جدید اجتماعی برای آنان دشوار است.
۳. معنایی یا زبان: که غالباً در تفسیر اسناد مکتوب به وجود می آید.

۴. اثر انگیزه: به طور معمول اگر ما توقع دریافت امری خاص را داشته باشیم پیام را می پذیریم و اگر مخالف عقیده ما باشد آنرا نادیده می گیریم.
۵. ارزیابی منابع: یعنی دریافت پیام تابع معتبر بودن منبع پیام نیز می باشد.
۶. علائم غیر شفاهی: مانند کیفیت صدا و وضعیت جسمانی گیرنده و فرستنده.
۷. پارازیت: یعنی بیان جملات ضعیف و توهمات بیانی

روش های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی عبارتست از:

۱. استفاده از بازخورد و تشریح پیام
۲. استفاده از ارتباطات شفاهی و زبان ساده و قابل فهم
۳. افشاگری: یعنی دادن اطلاعات معتبر درباره فرستنده پیام

بخش ششم

۱. نظارت:

- نظارت فرآیندی است برای حصول اطمینان از اینکه فعالیت های انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده مطابقت دارد.
- فرآیند نظارت:** برای اجرای فرآیند نظارت مدیران چهار مرحله را به ترتیب طی می کنند:
۱. تعیین استانداردها: که به دو دسته کمی و کیفی تقسیم می شود.
 ۲. سنجش عملکرد.
 ۳. مقایسه عملکرد با استاندارد تعیین شده با استفاده از مهارت های تحلیلی و ادراکی مدیران
 ۴. اقدام: مشتمل بر سه مورد زیر است:
 - الف) اقدام اصلاحی: یعنی تامین برنامه های انگیزشی برای کارکنان و اصلاح ماشین آلات و تجهیزات
 - ب) تایید عملکرد و تقویت مثبت کارکنان
 - ج) تغییر استاندارد: یعنی اگر عملکرد سازمان همیشه بیشتر یا کمتر از استاندارد باشد بایستی مدیران استانداردها را تغییر دهند.

*** نکته مهم:** سطوح نظارت به سه دسته راهبردی و راهکاری و عملیاتی تقسیم می شود که به ترتیب برای برنامه های راهبردی در بلند مدت، برنامه های راهکاری در میان مدت و برنامه های عملیاتی در کوتاه مدت شکل می گیرد. هر سه سطح نظارت بایستی یکپارچه و فراگیر باشد یعنی اگر برنامه کاهش زمانی در تولید جزء برنامه های راهبردی باشد، برنامه های راهکاری و عملیاتی نیز از آن حمایت کنند.

انواع نظارت:

۱. نظارت آینده نگر یا پیش گیرانه: قبل از وقوع هر فعالیتی صورت می گیرد و مانع بروز مسائل پیش بینی شده می شود. مانند کنترل کنندگان ترافیک هوایی و نیز قوانین و برنامه های موجود در یک سازمان.
۲. نظارت همزمان: در حال انجام شدن یک فعالیت به وقوع می پیوندد. مانند هدایت سرپرست یک خط تولید یا اجرای یک برنامه کامپیوتری

۳. نظارت گذشته نگر: بعد از هر اقدامی به عمل می آید و وابسته به بازخورد است.

ویژگی نظام های نظارتی نادرست:

۱. نظارت بیش از حد که موجب می شود مقررات افراطی بر فعالیت ها و وظایف افراد تحمیل شده و آزادی عمل فرد را محدود می کند. نظارت بسیار کم نیز سبب صدمه زدن به هماهنگی داخلی سازمان شده و موجب مصرف افراطی منابع می شود.
۲. نظارت های نا هماهنگ: یعنی یک سیستم نظارتی بایستی میان دستمزد و کارگران و میزان عملکرد آنها تعادل برقرار کند.
۳. عدم توانایی در تمایز نظارت ها: یعنی هر سازمانی با توجه به ساختار و نوع کارکرد خود از سیستم نظارتی مخصوص به خود استفاده می کند. مثلاً سازمان میراث فرهنگی در مقایسه با یک سازمان تجاری یا حسابداری از سیستمی خاص و متفاوت جهت نظارت استفاده می کند.

ویژگی های یک نظام نظارتی کارآمد شامل موارد زیر است:

۱. پیوستگی با برنامه ریزی
 ۲. دقت و انتشار اطلاعات موثق و معتبر
 ۳. به هنگام بودن و تعیین حوزه اجرایی کلیدی
 ۴. عینیت و قابلیت اندازه گیری: یعنی اگر داده های نظارتی ذهنی و کیفی باشند نمی تواند برای مدیران ارشد کارایی لازم را داشته باشد.
 ۵. صرفه جویی و انعطاف پذیری
 ۶. قابلیت درک و دارا بودن معیاری منطقی
 ۷. تعیین حوزه اجرایی کلیدی و نقاط راهبردی
- * آنچه در یک سازمان باید نظارت شود افراد و منابع انسانی، منابع عالی، تولید و حفاظت و نگهداری و نیز اطلاعات ورودی و خروجی و عملکرد کل سازمان می باشد.

ابزارهای نظارتی:

۱. ابزارهای بودجه ای: بودجه یک برنامه مالی است و نظارت بودجه ای تحقق درآمد ها را مطابق برنامه از پیش تعیین شده کنترل می کند.
۲. ابزارهای غیر بودجه ای: که شامل موارد زیر است:
 - الف) داده های آماری: یعنی نمودار و اشکال ترسیمی برای نشان دادن درصد رشد یا کاهش فروش و یا هزینه صرف شده در مقایسه با ماه گذشته
 - ب) گزارش ها و تحلیل های ویژه: که این گزارشات توسط مدیران میانی اطلاعات لازم از وضعیت سازمان را در اختیار مدیران ارشد قرار می دهد.
 - ج) حسابرسی عملیات: که خط مشی ها و روش های کاری را ارزیابی کرده و نقاط قوت و ضعف سازمان را به اطلاع مدیر

میرساند.

(د) مشاهدات شخصی

* نکات مهم: اطلاعات مفید برای مدیر بایستی دقیق، به هنگام، کامل، مربوط، مختصر و جامع باشد که این اطلاعات در هر ۴ وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت برای مدیران کاربرد دارد.

۶.۲ داده ها، اطلاعات و نظامهای اطلاعاتی:

داده ها: داده ها واقعیتها، اندیشه ها یا مفاهیمی هستند که به شکل خام جمع آوری و ذخیره شده اند. اطلاعات: نتیجه پردازش، ارتباط دادن، یا خلاصه کردن داده های خام برای پدید آوردن دانش و آگاهی است. نظام اطلاعاتی: وظیفه جمع آوری داده ها، سازماندهی و توزیع را برعهده داشته به گونه ای که به عنوان اطلاعات معنی دار شوند.

ویژگیهای اطلاعات مفید

۱- دقیق باشد

۲- به هنگام باشد

۳- کامل باشد

۴- مربوط باشد

۵- مختصر باشد

چگونگی استفاده مدیران از اطلاعات

۱- استفاده اطلاعات در برنامه ریزی

۲- استفاده اطلاعات در سازماندهی

۳- استفاده اطلاعات در هدایت

۴- استفاده از اطلاعات در نظارت

بخش هفتم

: خلاقیت ۷،۱

یعنی ترکیب افکار به شیوه ای بی نظیر و ایجاد ارتباط غیر معمول میان نظریات و یا به کارگیری توانائی های **: خلاقیت** ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهومی جدید

خلاقیت، نوآوری و بازار

بدلیل تغییرات سریع محیطی و فشار روز افزون رقابت مدیران مجبورند با بهره گیری از خلاقیت خود را با زمان حال و آینده مطابقت دهند.

: مراحل خلاقیت به شرح زیر است

یعنی آشنایی با زمینه کاری و مسلط بودن بر مقدمات آن **: آمادگی ۱.**

یعنی توقف در کار که در این مرحله ذهن انسان ناخودآگاه شروع به فعالیت می کند و در حقیقت مرحله **: نهفتگی ۲.** استراحت توأم با هدف است.

یعنی روشن شدن ناگهانی موضوع و بر طرف شدن کلیه موانع از سر راه که معمولاً توام با جنبه های عاطفی **:اشراق ۳.** است. در این مرحله توصیه شده که به دلیل طوفان مغزی سریعاً افکار خلاق را یادداشت کنید

مرحله ارزیابی افکار جدید است که اهمیت کار در این مرحله روشن می شود بررسی پیشنهاد یک کارمند **:اثبات ۴.** توسط مدیر مربوط و یا ویرایش کتاب توسط ویراستار نوعی اثبات است

:انواع خلاقیت

بدست افرادی محدود صورت گرفته و سبب تغییرات بنیادی در جهان می شود. این گونه افراد، افرادی مستقل **:الف) فردی** و پرتلاش، مخالف با هم رنگی در اجتماع، ریسک پذیر و انعطاف پذیر می باشند

.مشمتمل بر سه شیوه زیر است **:ب) خلاقیت گروهی**

طوفان مغزی ۱.

که در آن گروهی می کوشد از اظهار نظر مبتنی بر قیاس استفاده کند. فرق این روش با **:تلفیق نامتجانس ها ۲.** طوفان مغزی در این است که در جلسه رهبری وجود دارد که بر ارزیابی و پدید آمدن نظریات نو، کنترل و نظارت دارد، در این روش ذهن افراد بر اساس حالت های خاص روانی پدیده هایی را که چندان تناسبی با هم ندارند ترکیب کرده و به ایده های نو دست می یابند

در این شیوه تفکر خلاق شرکت کنندگان در جلسه با طرح سؤالاتی بر انگیزنده می شود و پس از **:داستان سازی ۳.** نوشتن نظریات بر روی کارت ها و نصب آنها بر روی دیوار بهترین فکر و ایده بدست می آید

:یک سازمان خلاق بایستی دارای ویژگی های زیر باشد :ج) خلاقیت سازمانی

.کارکنانش در بالای هرم مازلو قرار داشته باشند و از احترام و امنیت شغلی برخوردار بوده و از کار لذت ببرند ۱.

.سازمان مشتری مدار و آینده ساز باشد ۲.

.تغییر در این سازمانها ارزشی مثبت تلقی می شود و برای تحقیق و پژوهش سرمایه گذاری می گردد ۳.

.انواع تیپ های شخصیتی در این سازمان ها استخدام می شوند و برنامه ریزی ها بلند مدت جسورانه و واقع بینانه است ۴.

مدیران برای دست یافتن به خلاقیت باید قادر به ترکیب ایده های نو با روش **: نقش مدیر در پرورش خلاقیت**

:مناسب باشند. ایده ها وقتی پرورش می یابند که افراد با موقعیت های زیر روبرو شوند

الف) پدیده ای نو

ب) مسائل جدید

ج) افرادی که متفاوت با آنها فکر می کنند

بنابراین مدیرانی که ایده های نوین بیشتری می خواهند باید به طور معمول کارکنان خود را در تماس با پدیده های جدید و

مسائل تازه مشتریان قرار دهند، بین آنها و افرادی که متفاوت با آنان می اندیشند ارتباط دائم ایجاد کنند و ارتباطات را به

گونه ای سامان دهند که ارتباط بین افراد با اندیشه های گوناگون تشویق شود

:ویژگی های مدیران خلاق

به استقبال خلاقیت و نوآوری می روند، از آن هراس ندارند و فرصت خطرپذیری به زیردستان و همکاران می دهند ۱-

باتوجه به ویژگیهای مثبت همکاران، بر تشویق بیش از تنبیه تاکید می ورزند و در نتیجه محیط شوق انگیزی در ۲-

سازمان ایجاد میکنند

- خود و سازمان خود را با تغییر و تحول جامعه هماهنگ می کنند -۳
- به کارکنان خود شهامت در جهت نوشتن خیالبافیهایشان را می دهند -۴
- مثبت اندیش و امیدوارند و بر خدا توکل می کنند -۵
- پر انرژی اند و قدرت انتقال هیجان خود را به دیگران دارند -۶
- به سرعت فرهنگ خلاقیت را ترویج میدهند تا کل سازمان را فراگیرد -۷
- جهت ایجاد تعادل در روند خلاقیت، هم از مغز(مهارتهای رفتاری) و هم از قلب(مهارتهای عاطفی) همکاران بهره می گیرند -۸
- از یکنواختی متنفراند و در انجام کارهای نو پشتکار دارند -۹
- خودانگیخته اند و استقلال تفکر و آزادی اندیشه و عمل دارند -۱۰
- قدرت تخیل و اعتماد به نفس بالائی دارند -۱۱
- نسبت به رخدادهای محیطی(تهدیدها-فرصت ها) حساس اند -۱۲
- جامع نگرند و بیشتر به عمق مشکلات توجه می کنند تا ظاهر آنها -۱۳
- سبک رهبری مناسب دارند -۱۴
- برای جستجوی افکار جدید، به کارکنان وقت کافی می دهند تا به مسائل مختلف بیاورند و روی ارائه راه حل برا -۱۵
- ی آنها تمرکز کنند
- نظام دریافت پیشنهادات را ایجاد می کنند و برای پیشنهادهای مفید و سازنده جایزه تعیین می کنند -۱۶
- موانع خلاقیت می تواند شامل دو دسته فردی و اجتماعی باشد ***
- موانع فردی مانند ترس از شکست، رویگردانی از ابهامات، نداشتن اعتماد به نفس، عدم انعطاف پذیری، ترس از انتقاد و فقدان تمرکز ذهنی می باشد
- موانع اجتماعی شامل قوانین انعطاف ناپذیر، شغل اجباری و عدم علاقه به آن، آداب و رسوم سنتی و ترس از عدم استقبال اجتماعی می باشند