

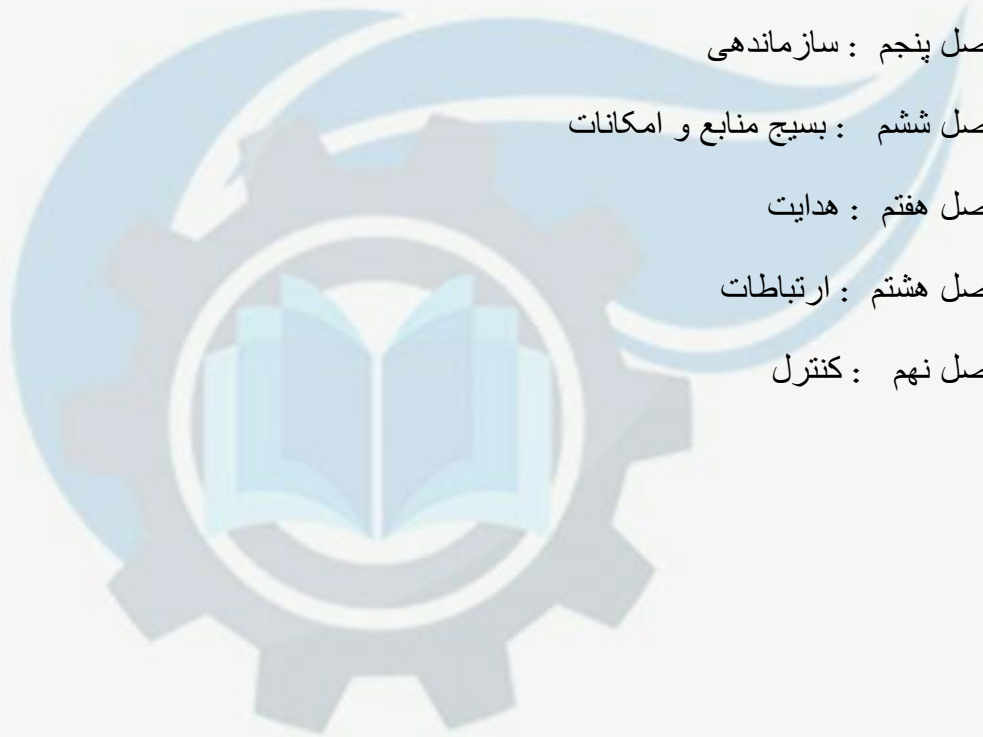
باسمه تعالی

# جزوه درس مدیریت عمومی



## فهرست مطالب

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



## فصل اول: نظریه های مدیریت



## تعریف مدیریت

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

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی را که زیر بنای مفاهیم کلی نظری و عملی مدیریت است را در می گیرد که شامل:

- 1- مدیریت یک فرآیند است.
  - 2- مفهوم نهفته ی مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
  - 3- مدیریت مؤثر، تصمیم های مناسبی می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد.
  - 4- مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می گویند.
  - 5- مدیریت بر فعالیت های هدف دار تمرکز دارد.
- شاید سؤال بسیار مهمی که به ذهن ما خطور می کند این باشد که: دانش مدیریت تا چه حد علمی است؟ مدیریت علم است یا هنر؟
- در پاسخ به این سؤال می توان گفت در واقع بخشی از دانش مدیریت را می توان از طریق آموزش فرا گرفت بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و بخشی را که با آموزش فرا گرفته می شود، علم مدیریت و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون می شود، هنر مدیریت می نامند. به عبارت دیگر علم دانستن است و هنر توانستن.

## فراگیری مدیریت

دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد: اول، از طریق آموزش و دوم، ضمن انجام کار. البته می توان ترکیبی از دو روش فوق را نیز به کار برد. یادگیری ضمن کار به کندی صورت می پذیرد و کافی نیست، زیرا تأکید عمده در واحدها بر انجام کار است نه الفای چگونگی انجام و آموزش آن. مطالعه کتب مختلف در زمینه ی مدیریت نیز به تنهایی کافی نیست، زیرا تنها دانش نظری « جنبه تئوریک مدیریت » فرد را افزایش می دهد؛ در حالی که روانشناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می کنند یعنی به دست آوردن توان انجام کاری غیر از آنچه قبلاً فرد می توانست انجام دهد. بنابراین آنچه از مطالعه کتب و مشاهده ی رفتار دیگران به دست می آید شاید از تغییر در سطح دانش یا نگرش فراتر نرود؛ ولی اگر بخواهیم چیزی یاد بگیریم باید تمرین کنیم تا آنچه که فرا گرفته ایم به شکل یک رفتار در ما جلوه گر شود.

## اهمیت مدیریت

اهمیت مدیریت را می توان این چنین بیان کرد که رمز موفقیت و شکست سازمان ها در مدیریت آن خلاصه می شود.

به اعتقاد پیتر دراگر، عضو هیاتبخش هر سازمان، مدیریت آن است. هارولد کنتز، مدیریت را مهمترین زمینه ی فعالیت انسانی می داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه ی واحدهای مختلف بازرگانی، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگه داری کنند تا در آن اعضا بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.

## سیر تحول مدیریت

با نظری بر سیر تحول مدیریت پی می بریم که بخش عمده دانش کنونی مدیریت از تجربیات مدیران و آثار دانشمندانی نشأت گرفته است که به مطالعه مدیریت پرداخته اند و بررسی های تاریخی نشان می دهد که در مورد چگونگی اداره ی واحد های تجاری/اداری، پیشینیان از جمله مصریان، چینیان، ایرانیان، رومیان، آلمانی ها و سایرین دارای بینش هایی بوده اند که به صورت یک سری نظریه ها بیان شده اند که به توضیح هر یک خواهیم پرداخت.

### ۱- نظریه های مکتب کلاسیک



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

### الف) نظریه مدیریت علمی

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

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

### ب) نظریه اصول گرایان (وظیفه گرایان)

این نظریه در بحبوحه ی سال های جنگ جهانی اول (1296 هجری شمسی، مقارن با 1917 میلادی) توسط هنری فایول بنیان نهاده شد. وی کل سازمان را پیکره ی واحدی می دید که فعالیت های آن به شش دسته تقسیم می شد: فنی (تولیدی)، بازرگانی (خرید و فروش و مبادله)، مالی (تعیین منابع مالی و مصرف بهینه)، ایمنی (حفاظت از اموال و افراد)، حسابداری (تعیین وضع موجود مالی) و وظایف رهبری (برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل)؛ و بیان می دارد که 5 دسته فعالیت اول، مشخصترند، و در نتیجه، بیشتر کتاب خود را به تحلیل فعالیت ششم- که به وظایف مدیریت مشهور گشته - اختصاص داده است. فایول ضمن بیان این واقعیت که: «... در امور مدیریت هیچ چیز مطلق نیست»، روشها و متونی را که در تجربه بدان رسیده بود و آنها را در تقویت پیکره ی سازمان یا انجام وظایف مدیریت مفید می دانست، به عنوان اصول چهارده گانه مدیریت ارائه کرد:

- |                                  |                        |                |                  |                |
|----------------------------------|------------------------|----------------|------------------|----------------|
| 1- تقسیم کار                     | 2- اختیار              | 3- انضباط      | 4- وحدت فرماندهی | 5- وحدت مدیریت |
| 6- وابستگی منافع فردی به هدف کلی | 7- جبران خدمات کارکنان | 8- تمرکز       | 9- سلسله مراتب   | 10- نظم        |
| 11- عدالت                        | 12- ثبات               | 13- ابتکار عمل | 14- احساس یگانگی |                |

### ج) نظریه بوروکراسی

در حالی که توجه عمده ی تیلور و فایول بر مسائل علمی مدیریت، برای کسب مؤثر اهداف متمرکز بود، توجه ماکس وبر (1864-1920) به این مسأله اساسی تر معطوف بود که چگونه می توان سازمان ها را ساختار مناسبی داد. آثار وبر که عمدتاً تجویزی است، تفاوت عمده ای با توصیه های عملگرای تیلور و فایول دارد. سهم عمده ی وبر در شکل گیری مدیریت، ارائه ی فهرست ویژگی های مدیریت بوروکراتیک است. ویژگی های مدل ایده آل بوروکراسی ماکس وبر:

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

### 2- مکتب روابط انسانی (نئو کلاسیک)

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



### 3- نظریه نقش های مدیری

جدیدترین نظریه ی مدیریت، نظریه ی نقش های مدیری است. اساس این نظریه این است که آنچه را مدیر انجام می دهد باید ملاحظه نمود و بر پایه چنین ملاحظات فعالیت ها یا نقش های مدیری را معین کرد. مینتز برگ در مطالعات خود به این نتیجه رسید که برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل جزء وظایف مدیر نیست بلکه مدیر، به فعالیت های گوناگونی می پردازد. به گمان وی در واقع مدیر نقش های ذیل را ایفا می کند:

الف) نقش های متقابل شخصی

1. رئیس تشریفات 2. رهبر 3. رابط

ب) نقش های اطلاعاتی

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

2. نشر دهنده (اطلاعات را به زیر دستان می رساند)

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

ج) نقش های تصمیم گیری

1. سوداگر 2. آشوب زدایی 3. تخصیص منابع

4. مذاکره (رسیدگی به افراد در گروه های گوناگون)

نظریه ی مینتز برگ کامل نیست به این دلیل که وظایف مدیر آنقدر روشن است که نمی توان آنها را نادیده گرفت و از طرفی نقش هایی را که وی مطرح می سازد جلوه هایی از وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل است.

### طبقه بندی مدیران

مدیران را بسته به اینکه چه فعالیتی در سازمان انجام می دهند می توان به سه سطح تقسیم کرد:

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

#### مدیریت عملیاتی

در این سطح مدیران و کارکنانی فعالیت می کنند که مستقیماً با واحد های اجرا و اهداف مؤسسه در ارتباطند. این دسته از مدیران از سطح مدیریت میانی دستور العمل ها را گرفته و با تنظیم برنامه عملیاتی کوتاه مدت، سعی می کنند فعالیت های واحد های اجرایی را هدایت و هدف های سازمان را تحقق بخشند.

#### مدیریت میانی

مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده ی بالا گزارش می دهند؛ کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه ی واسطی را میان مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی به عهده دارند. مدیران میانی برنامه ریزی میان مدت می کنند و برای اظهار نظر مدیریت عالی برنامه های جامع تر و بلند مدت آماده می سازند. عملکرد مدیری رده های پایین را تحلیل کرده، توانایی و آمادگی آن را برای ارتقا تعیین می کنند و به مدیران رده پایین در تولید، پرسنل و سایر مسائل، خدمات مشاوره ای عرضه می دارند.

#### مدیریت عالی

مدیران عالی، عملکرد کلی واحد های عمده را ارزیابی می کنند؛ درباره ی موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین به تبادل نظر می پردازند و به تنظیم برنامه های بلند مدت و سیاست های کلی سازمان اقدام می کنند.

#### مدیریت موفق و مؤثر

مدیریت موفق و مؤثر عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن. حال این سؤال برای ما پیش می آید که چگونه می توان مدیری موفق و مؤثر بود؟ برای موفق و مؤثر بودن، توانایی های ذاتی و اکتسابی معینی لازم است. مدیر مؤثر نیاز به توانایی های فنی، انسانی ادراکی، طراحی و حل مسأله دارد که در فصول بعدی به تفصیل درباره ی آن سخن گفته خواهد شد.

## فصل دوم: نوآوری





## مقدمه

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

## نوآوری

به کار گرفتن تفکر حاصل از خلاقیت را نوآوری گویند که پدیده ای جدید را به وجود می آورد و در واقع نوآوری نتیجه خلاقیت است.

## خلاقیت

دانشمندان، خلاقیت را به صورت های متعدد و متنوعی تعریف کرده اند که هر کدام به نوعی، روشنگر بعدی از فرآیند مهم خلاقیت است. در مجموع می توان گفت: خلاقیت، عبارت است از به کار گیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. تفاوت میان خلاقیت و نوآوری در این است که ما در خلاقیت از فکر استفاده می کنیم تا اندیشه ای جدید به وجود آوریم اما در نوآوری با اندیشه ی جدید کالا را به وجود می آوریم. خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است و در واقع تداوم حیات سازمانها به بازسازی آنها بستگی دارد و بازسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می شود؛ بدون بازسازی سازمان نمی تواند دوام زیادی بیاورد. برای مثال یک شرکت برای رسیدن به اهداف و موفقیت در کارش باید محصول و خدمتی را که ارائه می دهد با توجه به نیاز مشتریان با گذشت زمان تغییر دهد تا به اهداف خود برسد.

## موانع خلاقیت

در راه ظهور خلاقیت، موانعی وجود دارد که در اینجا تنها به موانع اصلی اشاره می کنیم:

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

- مسائل و وضعیت هایی را می بیند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته است و فکرهای بکری ارائه می دهد.
- ایده ها و تجربیات حاصل از منابع گوناگون را به هم ربط می دهد و آنها را بر مبنای مزیتشان مورد بررسی قرار می دهد.
- معمولاً چندین شق(بدیل) برای هر موضوع معین دارد، به عبارتی سلاست فکر دارد.
- نسبت به پیش فرض های قبلی تردید می کند و محدود به رسم و عادت نمی شود(استقلال فکری دارد).
- فی البداهه از نیروهای احساسی، ذهنی و بینشی مدد می گیرد و استفاده می کند.
- در فکر و عمل از انعطاف بالایی برخوردار است.

## انواع اندیشیدن

- 1- خلاق
- 2- سببی یا علی
- 3- استقرایی
- 4- قیاسی
- 5- قضاوتی(حل مسأله)

## خلاق

اندیشیدنی است که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسأله درگیر می شود، به تجسم و واضح کردن آن می پردازد و به منظور فرموله کردن فکر یا دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعدیل آن می پردازد. واقعیات در فرآیند خلاقیت به کار گرفته می شوند و با توجه به اینکه تفکر خلاق به این موضوع آگاهی دارد که واقعیتهای



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

### سببی یا علی

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

### استقرایی

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

### قیاسی

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

### قضای

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

### فرآیند خلاقیت

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

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

### پیشنهادهای عملی برای کسب سلاست فکر (ارتقای خلاقیت)

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

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



الف) ترکیب مجدد (ب) جایگزینی (ج) افزودن و کاستن

د) تغییر جهت دادن (تغییر شکل وضع موجود)

۶- با فهرست بندی یک مفهوم یا یک شی می توان به یک ایده ی جدید رسید. این فهرست می تواند شامل رنگ، اندازه، قیمت و ... برای یک کالا باشد. (فهرست ویژگیها)

۷- با ایجاد فکری جدید میان دو شی یا فکری که قبلاً هرگز اتحاد و قرابتی نبوده، روابط اجباری برقرار می کنیم. برای این منظور معمولاً فهرستی از فکرها و اشیایی که احتمالاً بتوان رابطه ای میان آنها برقرار کرد، گردآوری می شود، آنگاه هر فکر یا شی با استفاده از یک شبکه ی دوبعدی در کنار تک تک افکار دیگر در فهرست قرار داده می شود؛ این فرآیند تا زمانی که تمام فکرها و اشیاء در کنار هم قرار گیرند ادامه می یابد و ماهیت روابطشان با یکدیگر آزمایش می گردد (تحلیل شبکه).

۸- راه حل جویی قیاسی مستقیم که تلاشی است برای مورد توجه قرار دادن سریع یک مسأله، توسط مغزهای گوناگون افراد گروه که در نهایت، منجر به تراوش ایده ها می شود و بعضی ها آن را به جوانه های فکری تشبیه کرده اند. این روش برای حل مسائل اداری، بازرگانی، به ویژه هنگامی که واقعیت یابی و تحلیل نتوانسته راه حلی ارائه کند، جایگاه خوبی می یابد.

قوانین روش راه حل جویی قیاسی مستقیم به این شرح است:

۱. هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی گیرد

۲. هر چه فکرها بکرتر باشد بهتر است

۳. تأکید بر کمیت تولید فکر است

۴. دیگران برای بهبود بخشیدن به فکرهایی که ارائه می دهند، مورد تشویق قرار می گیرند

۹- در روش راه حل جویی قیاسی غیر مستقیم افراد به دقت انتخاب می شوند که با مسأله متناسب باشند. مسأله ممکن است مربوط به کل سازمان باشد. در این روش رهبر گروه، نقش حیاتی دارد و در واقع، تنها او می داند که ماهیت خاص مسأله چیست. مسأله واقعی و معینی مطرح نمی شود بلکه یک مسأله کلی تری که در ارتباط با مسأله خاص است، مطرح می گردد.

تفاوت میان روش راه حل جویی قیاسی مستقیم و روش راه حل جویی قیاسی غیر مستقیم:

در راه حل جویی قیاسی مستقیم دوره های زمانی کوتاهی صرف می شود و روی زیاد بودن تعداد فکرها تأکید دارد؛ ولی در عوض بحث های مربوط به راه حل جویی قیاسی غیرمستقیم طولانی است و زمان زیادی صرف می شود تا در جهت ایجاد یک فکر کاملاً نو حرکت کند.

۱۰- سومین روش تعامل آزاد روش راه حل جویی قیاسی رقابتی مستقیم است که در این روش، گروه به گروههای کوچکتر پنج یا شش نفری تقسیم می شوند و هر گروه هر چه به دست می آورد به همه گروهها ارائه می دهد. (روش راه حل جویی قیاسی رقابتی مستقیم)

۱۱- یک منبع عالی دست یافتن به اندیشه ها و راه حل های جدید و روشن بینی در امور، صرفاً آن است که خود را به جای دیگران قرار دهیم و خلاقانه به تفکر پردازیم که اگر اهداف و مشکلات و امکانات گوناگونی را که آنها دارند، می داشتیم، چه می کردیم؟ (خود را جای دیگران قرار دادن)

۱۲- (استفاده از رویدادهای پیش بینی نشده) در این روش برای یافتن فکرهای جدید، از رویدادها به عنوان سر نخ استفاده می شود. مشهور است که گاهی اوقات رخدادی غیر عادی، یا یک حادثه شگفت انگیز ناگهانی، موجب راه یافتن فرآیند خلاق در مسیرهای مؤثر شده است. به نظر میرسد چنین حوادثی زاویه جدیدی به اندیشیدن شخص می دهد تا گریزگاهی برای راه حل مورد نظر به دست آورد.

۱۳- (برداشت از گزارشها و نامه ها) با این روش می توان درباره ی مواردی همچون: چیزهایی که کمک به بهبود محصول می کند، کسب اهداف، درک بهتر افراد و مفاهیم، برقراری روابط عمومی و مانند آن، به اطلاعات و روشهای جدیدی برای تصمیم گیری دست یافت.

۱۴- (فن داده / باز داده) در این روش فرد از تحلیل و بررسی باز داده یا نتایج شروع می کند، سپس داده ها یا منابع موجود را برای به دست آوردن باز داده، فهرست می کند و در مرحله ی بعد راههای ممکن برای تبدیل منابع موجود به باز داده ی مطلوب را مورد بررسی قرار می دهد.

## فصل سوم: تصمیم گیری

### مقدمه

مدیران بنا به ضرورت حرفه ای، تصمیم گیرنده اند، ولی بیشتر آنان از تحلیل اینکه چگونه به تصمیمی می-رسند، ناتوانند.





تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه حل از بین راه‌های مختلف.

### مسئله‌یابی

فرآیند شناسایی مسئله و تعیین اهداف و اولویت آنها را مسئله‌یابی می‌نامند. برای آگاهی از وجود مسئله می‌توان از روشهای رسمی و غیررسمی استفاده کرد که در روش رسمی مسئله‌یابی یک رویه مستقیم و سه رویه غیرمستقیم دارد. در رویه مستقیم مدیر خودش از وضعیت‌های ایجاد شده پی به وجود مسئله می‌برد که این وضعیت‌ها شامل: 1- انحراف از تجربیات گذشته 2- انحراف از برنامه تعیین شده 3- پیشی گرفتن رقبا است. و در رویه غیرمستقیم مسئله‌یابی یا از طریق کارکنان صورت می‌گیرد که این خود به دو دلیل است 1- صلاحیت مدیر 2- انجام وظیفه. و دورویه دیگر غیر مستقیم مسئله‌یابی عبارت است از طریق ما فوق‌ها و از طریق ارباب رجوع یا مشتری. روش مسئله‌یابی غیررسمی حاکی از این مطلب است که 80 درصد مدیران قبل از آنکه مسئله‌ای را از ترازنامه یا از طریق کارکنان یا موافق‌های خود بفهمند، از آن آگاهی داشته‌اند که این اطلاعات از طریق ارتباطات غیررسمی و بینشی فراهم آمده بوده است از این رو به این نتیجه می‌رسیم که مسئله‌یابی غیررسمی، امری بینشی است و از کانالهای ارتباطاتی غیررسمی به وجود آنها پی برده می‌شود.

### انواع تصمیم

مدیران در شرایط مختلف، تصمیم‌های گوناگونی می‌گیرند به همین ترتیب میزان اطلاعاتی که به هنگام اخذ تصمیم در دسترس مدیر قرار دارد، متفاوت است. بر این اساس می‌توان تصمیم‌گیری را به دو دسته طبقه‌بندی کرد.

- 1- تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده: تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قانون یا رویه اخذ می‌گردند و برای مسائل ساده و پیچیده‌ی کار می‌روند. هر چه تصمیم‌ها، نامنظم‌تر، جدیدتر و دارای نتایج عمده‌ای باشد یا به بیان دیگر پیچیده‌تر باشد و تعهدات عمده‌ای را در بر داشته باشد، به همان نسبت هم تبدیل آنها به شکل برنامه‌ریزی شده دشوارتر است.
- تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تا حدی آزادی مدیر را محدود می‌سازد، زیرا سازمان به جای فرد تصمیم می‌گیرد که چه باید کرد. به هر حال تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمده‌تر آزاد می‌کند.
- 2- تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده: تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده، تصمیم‌هایی هستند که با مسائل غیر معمول و منحصر به فرد سروکار دارند. اگر مسئله‌ای به اندازه کافی تکرار نشود که بتوان برای آن خط مشی‌ای تعیین کرد یا آن قدر مهم باشد که نیازمند به برخورد خاصی باشد، باید با تصمیم‌های مقتضی و برنامه‌ریزی نشده‌ای حل گردد.

### موقعیت‌های تصمیم‌گیری

مدیران در تعیین چگونگی برخورد با مشکلات با سه موقعیت روبرو هستند.

- ۱- موقعیت اطمینان: در وضعیت اطمینان می‌دانیم که در آینده چه رخ خواهد. در این موقعیت اطلاعات مورد اطمینان قابل اندازه‌گیری و دقیقی وجود دارد تا بر اساس آن تصمیم‌گیری شود و در این وضع آینده به آسانی قابل پیش‌بینی است.
- ۲- موقعیت مخاطره: در وضعیت مخاطره میزان احتمال هرگونه نتیجه ممکن، معین است. به عبارت دیگر، اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است.
- ۳- موقعیت عدم اطمینان: به عبارت دیگر اطلاعات ما نسبت به موضوع ناچیز است. مدیر برای کارهایی که در آینده باید انجام شود و اهدافی که باید کسب گردد، در زمان حال تصمیم‌هایی می‌گیرد.

مدیران مؤثر سعی نمی‌کنند هر مسئله‌ای را که از طرف زیردستان، ما فوق‌ها و همکارانشان بدانها تحمیل می‌شود، حل کنند، بلکه وقت و انرژی خود را برای مسائلی نگه می‌دارند که واقعاً توان آنان را طلب می‌کنند، آنان درباره مسائل جزئی، یا سریع قضاوت می‌کنند یا آنها را به زیردستان خود ارجاع می‌دهند. نوع مسائلی که مدیران برای کار بر روی آنها انتخاب می‌کنند، تحت تأثیر ارزشها و زمینه‌های قبلی آنان است.



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

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

### فرآیند منطقی حل مسأله (مراحل تصمیم گیری عقلایی)

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

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

#### مرحله اول، شناسایی وضعیت

فرآیند حل مسأله هنگامی شروع می شود که مسأله برای حل، شناسایی شده باشد. اولین کار مدیر این است که به دنبال عواملی باشد که ممکن است مسأله را ایجاد کرده باشد، یا عواملی که برای راه حل نهایی ممکن است مناسب باشد. یک رسیدگی یا تحقیق جامع برای شناسایی وضعیت سه جنبه دارد: 1- تعریف مسأله 2- شناسایی اهداف تصمیم 3- تشخیص علل

#### مرحله دوم، ایجاد بدیلها

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

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

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

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

۱- هر بدیل، با توجه به اهداف و منابع سازمان، تا چه حد منطبق بر واقع است؟

۲- هر بدیل، چقدر بر حل مسأله کمک می کند.

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

#### مرحله چهارم، اجرای تصمیم و پی گیری آن

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

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



### محدودیت های فرآیند منطقی تصمیم گیری

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

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

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

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

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

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

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

۲- معقولیت نسبی: راه حل ها در مسائل پیچیده ممکن است آنقدر زیاد باشد که مدیر حتی با بکارگیری پیچیده ترین کامپیوتر ها نتوانند آنها را ارزیابی کند. بنابراین پیچیدگی مسأله را تا جایی که بتواند بدیل های ممکن را مورد ارزیابی قرار دهد، کاهش می دهد، این فن به معقولیت نسبی شهرت دارد.

در واقع تفاوت رضایتمندی و معقولیت نسبی این است که رضایتمندی یک انتخاب عمدی برای محدود کردن تعداد راه حل های مورد بررسی برای رسیدن به راه حل رضایتبخش است ولی معقولیت نسبی در واقع به مدیر تحمیل می شود.

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

## فصل چهارم: برنامه ریزی

### تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از:

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



- ۳- تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.
  - ۴- طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه ای که از پیش تعریف شده تغییر بدهد.
- برنامه ریزی دارای هدف های معینی است که عبارتند از:
- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها
  - ۲- افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)
  - ۳- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر
  - ۴- تهیه ابزاری برای کنترل

## انواع برنامه ریزی

### ۱- برنامه ریزی اساسی (استراتژیک)

- برنامه ریزی اساسی، دوراندیشی سازمان یافته ای است که مراحل زیر را در بر دارد:
- الف- تعیین مأموریتها و هدفهای دور برد
  - ب- تفکیک مأموریتها به هدف های کمی و کیفی کوتاه مدت، که این عمل را در اصطلاح هدف گذاری می نامند.
  - ج- تعیین خط مشی ها سیاستها
  - د- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی (تاکتیکی)
- برنامه ریزی استراتژیک، آینده را پیش گویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد:
- الف) فائق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی
  - ب) ارائه فرصت به موقع، برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر
  - ج) کمک به تصمیم گیری درست در زمان مناسب
  - د) تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شوند.

### 2- برنامه ریزی اجرایی (عملیاتی)

- توالی برنامه ریزی عملیاتی عبارت است از:
- الف) تهیه برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمانبندی)
  - ب) تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت: کمیت، کیفیت و هزینه
  - ج) بازبینی و تعیین موارد انحراف
  - د) تهیه برنامه جدید

### 3- برنامه ریزی تخصصی (برنامه ریزی در سایر وظایف مدیریت)

- الف) برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید): عبارت است از تعیین، تحصیل و تربیت کلیه نیازمندیهای لازم، برای تولید آتی محصولات و برای تأمین نیازهای قابل پیش بینی یا غیر مترقبه جامعه و بازار
- ب) برنامه ریزی پرسنلی (نیروی انسانی): عبارت است از تعیین تعداد افرادی که در سالهای آینده برای تأمین هدفهای سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند و ترفیع یابند.
- ج) برنامه ریزی مالی: عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و متقابلاً تعیین میزان و چگونگی مصارف منابع مالی مذکور به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن
- برنامه ریزی یکی از اساسی ترین هدف مدیریت است که گامهای عمده ای باید در این راستا برداشت که این گامها شامل:
- آگاهی از فرصتها (مسائل و نیازها)، تعیین اهداف کوتاه مدت، کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت های مورد نظر، دسته بندی و تحلیل اطلاعات، تعیین فرضیه ها و شناخت موانع، تعیین بدیل ها (راه حل ها)، ارزیابی راه حل های گوناگون، انتخاب راه حل، تدوین برنامه های فرعی (پشتیبانی)، تنظیم تفصیلی توالی فعالیت ها و جدول زمانبندی، بیان برنامه ها به کمک ارقام به وسیله تخصیص بودجه، پیگیری پیشرفت کار به کار بردن برنامه ریزی مناسب در سازمان ها محاسن زیادی به همراه دارد که مهمترین آنها عبارتند از:
- ۱- اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید.
  - ۲- برنامه ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیم ها فراهم می کند.
  - ۳- برنامه ریزی در سطوح مختلف کمک می کند تا طرحهای آینده به طور منظم انجام شود و حداکثر نتیجه را به دست آورد.





- ۴- با رشد سریع تکنولوژی، تنها در چارچوب برنامه می توان خود را با رشد مورد نظر تطبیق داد.
  - ۵- برنامه ریزی، به طور مستقیم ما را به سوی اقتصادی کلان می برد و از به هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می کند.
  - ۶- برنامه ریزی، موجب بودجه بندی می گردد و در نتیجه ابزار کنترل را به دست مدیر می دهد.
  - ۷- برنامه ریزی، روحیه گروهی را بالا می برد و در نتیجه کارایی سازمان افزایش می یابد.
- علی رغم محاسن زیادی که برنامه ریزی در مدیریت دارد، محدودیتهایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از:

- ۱- با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی دهد.
  - ۲- به علت صرف هزینه و وقت، سازمانهای کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خودداری می کنند.
  - ۳- حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت، مشکل یا کند می کند.
  - ۴- برنامه ریزی بیشتر بر اساس احتمالات و حدس است تا بر یقین همواره راههایی برای کاهش این محدودیت ها ارائه شده است که شامل:
  - ۱- تا سر حد امکان از برنامه ریزی های وابسته به هم خودداری شود.
  - ۲- از برنامه ریزی موازی در زمینه های گوناگون، بر اساس ضابطه خاص کمتر استفاده شود.
  - ۳- سعی شود برنامه ها هماهنگ با یکدیگر و یکنواخت پیش بروند.
  - ۴- برنامه ها مرحله به مرحله اجرا شود.
- برای شناخت بهتر برنامه ریزی به تعریف برنامه، به عبارت دیگر نیاز به تحلیل برنامه داریم. تعریف برنامه: برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن؛ به بیان دیگر، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف.

#### سلسله مراتب برنامه ها

برنامه ها خود به دو دسته ی عمده تقسیم می شوند:

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

#### انواع برنامه ها

نباید فراموش کنیم که برنامه هر عملی آتی را در بر می گیرد؛ بنابراین برنامه انواع گوناگونی دارد که به این صورت دسته بندی می شوند: مأموریت یا هدف دور برد، اهداف کوتاه مدت، راهبرد (استراتژی)، خط مشی (سیاست)، رویه، مقررات، برنامه ی اجرایی (عملیاتی) و بودجه.

الف) اهداف دوربرد یا مأموریت ها: همه فعالیت ها و رفتارهای انسانی هدفدارند؛ بنابراین فعالیت گروهی نیز نمی تواند بدون هدف باشد. اهداف دوربرد یا مأموریت های یک سازمان نیازمند به ویژگیهای خاصی به شرح ذیل است:

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

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

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

نتایج هدف گذاری عبارت است از: اولاً کار مدیریت را در برنامه ریزی ساده می کند. ثانیاً از انجام فعالیت های پراکنده و بیش از حد جلوگیری می کند.



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

(ج) استراتژی: استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را برحسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد، معین می نماید.

استراتژی برای سازمان با توجه به اهداف چندگانه اش، مسیر واحدی معین کرده و به کارگیری منابع را در جهت کسب اهداف جامع هدایت می کند.

(د) تعیین خط مشی ها و سیاستها:

خط مشی، راهنما و حدودی است که تصمیم های آتی، باید در محدوده ی آن اتخاذ و معین شوند. سیاست یا خط مشی، یک برنامه عمومی عملی است، به بیان دیگر، نحوه اجرای هدف را بیان می کند و در عین حال وسیله ای مؤثر برای کنترل عملیات است. خط مشی دارای ویژگی های زیر است:

صراحت و وضوح، قابلیت اجرایی، قابلیت انعطاف، جامعیت، هماهنگی، مستدل بودن، از قوانین قابل تفکیک باشد، مدون و مکتوب باشد.

(ه) رویه: رویه ها، محدودتر از سیاستها بوده، و جریان عملیات را در مدیریت مشخص می سازند، رویه ها، یک برنامه زمان بندی شده برای انجام فعالیت های آتی هستند. رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تفکر.

(و) روشها: روشها، نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه را تعیین می کند. برای مثال در بازرگانی، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهمیت کالا اظهار نظر می کنند، در صورتی که موقعیت ها مطابق با وضعیت های صادراتی باشد آن را بسته بندی و صادر می کنند. این توالی اقدامات رویه نامیده می شود و روشها نحوه انجام توالی مذکور را نشان می دهد.

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

(ح) برنامه های اجرایی (تاکتیکی- عملیاتی)

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

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

### فنون برنامه ریزی

برنامه ریزی تصمیم گیری نسبت به آینده است. برای اینکه برنامه ریزان بتوانند تمام متغیرهای مربوط به تصمیم گیری را پیگیری کنند، روشهای متعددی ابداع شده است که بعضی از آنها عوامل مؤثر را- به طور گویا- برای برنامه ریزی مجسم می کند که به فنون برنامه ریزی معروف است و عبارت است از:

الف) نمودار پایان نمای گانت: ساده ترین و قدیمی ترین روش برنامه ریزی، استفاده از نمودار گانت می باشد. این نمودار، اثرات تغییر متغیرهای مختلف را مورد بررسی قرار می دهد که دارای نقاط مثبت و منفی می باشد.

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

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

ب) برنامه ریزی شبکه:

یکی دیگر از ابزارهای برنامه ریزی، فن برنامه ریزی شبکه است، یک سیستم شبکه ای، شامل مجموعه ای از فعالیت ها و رویدادهایی است که برای انجام یک پروژه لازم است.

در این نوع برنامه ریزی زمان و مراحل اجرایی برنامه ها منابع مورد نیاز دقیقاً طراحی شده و ضعف های موجود در برنامه ریزی گانت را نیز ندارد. ابزارهای مورد نیاز برای طراحی شبکه عبارتند از یک رویداد دو فعالیت که برای هر رویداد صرف زمان و هزینه نیازی نیست.

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

الف) مراحل باید به صورت متوالی طراحی شود

ب) نباید فعالیت ها را به صورت متقاطع رسم کنیم

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





## فصل پنجم: سازماندهی

### مقدمه

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

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



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

### تعریف سازماندهی

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

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

(الف) کارها و فعالیت ها

(ب) دسته بندی فعالیت ها به پست های سازمانی

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

### هدفهای سازماندهی

- ۱- ایجاد نظم و ترتیب در اجرای وظایف
- ۲- ایجاد یک چارچوب برای تعیین میزان مسئولیت و حدود ارتباطات بین افراد
- ۳- ایجاد زمینه ای مناسب برای تطبیق با تغییرات روز
- ۴- کنترل مناسب فعالیت ها در سازمان ها

### ساخت سازمانی

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

### رسمیت یافتن سازمان

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

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

معایب نمودار سازمانی:

- ۱- درجه مسئولیت و اختیارات پست های همسطح
- ۲- در سازمانهای مختلف، تمایز میان صف و ستاد دشوار و مشکل ساز است.
- ۳- در یک نمودار سازمانی اندازه و محل خانه ها ضرورتاً درجه ی اهمیت یا مقام و شأن پست را بیان نمی کنند.
- ۴- تمامی کانالهای ارتباطاتی و تماس را نشان نمی دهد.
- ۵- تنها چند رابطه ی کلیدی در کل شبکه ی سازمانی را نشان می دهد.
- ۶- سازمان غیررسمی را - که بسط ضروری و منطقی ساختار رسمی سازمان است-، نشان نمی دهد.

۲- راهنمای سازمان: تابلوی راهنما، که نشان دهنده ی قرار گرفتن واحدهای سازمانی در طبقات مختلف و اتاق های خاص و همچنین تعیین کننده ی نوع وظایف که در ورودی هر سازمان دیده می شود را راهنمای سازمان گویند.

چون تهیه و به روز نگه داشتن راهنمای سازمانی پرهزینه است، از این رو بیشتر مدیران از آن استقبال نمی کنند.

### انواع مختلف ساخت سازمانی





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

### سازمان رسمی و غیررسمی

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

### تعریف سازمان رسمی

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

### تعریف سازمان غیررسمی

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

### مراحل فرآیند سازماندهی رسمی از نظر مکتب کلاسیک

نظریه ی کلاسیک بر این فرض استوار است که قصور در تعیین و تعریف دقیق روابط سازمانی به عدم کارایی و تضاد و سردرگمی در سازمان منجر می گردد. بنابراین هر چه فعالیت های افراد و خرده گروه های کاری، از قبل تعیین شده باشد، سازمان آسان تر و بهتر انجام وظیفه خواهد کرد. مراحل چهار گانه ی سازماندهی بر اساس نظریه ی کلاسیک، به اختصار در زیر آمده است. در شکل گیری سازمانها از بالا به پایین یا از پایین به بالا اختلاف نظر وجود دارد ولی به هر حال نظریه ی کلاسیک از روش بالا به پایین حمایت می کند.

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

### انواع سازماندهی

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

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

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

مزایا:

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

معایب:

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



- ۳- انعطاف ناپذیری در تغییرات ضروری
- ۴- تضاد و رقابت
- ۵- تک بعدی شدن مدیران و کارکنان

## 2- سازماندهی بر مبنای محصول

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

مزایا:

- ۱- توجه و کوشش خود را متوجه خط تولید می کند.
- ۲- مسئولیت برای سود آوری را در بخش ها متمرکز می کند.
- ۳- هماهنگی میان فعالیت های وظیفه ای را بهبود می بخشد.
- ۴- زمینه آموزشهای قابل اندازه گیری را برای مدیران کل فراهم می آورد.
- ۵- تنوع کالاها و بهبود در ارائه خدمات را فراهم می سازد.

معایب:

- ۱- به مدیران کل بیشترین نیاز دارد..
- ۲- ارائه خدمات متمرکز و با صرفه را مشکل می سازد.
- ۳- کنترل توسط مدیریتهای رده بالا دشوار می شود.

## 3- سازماندهی بر مبنای مشتری

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

مزایا:

- ۱- از تأکید بر نیاز مشتریان حمایت می کند.
- ۲- به مشتریان این احساس را می دهد که عرضه کنندگان کالا و خدمات، مسائل آنان را درک می کند.
- ۳- مهارت در شناخت مشتریان را بیشتر می کند.

معایب:

- ۱- ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند.
- ۲- به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد.
- ۳- گروههای مشتریان را ممکن است نتواند همواره خوب تعریف و معنی کند.

## 4- سازماندهی بر مبنای جغرافیای (ناحیه ای)

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

مزایا:

- ۱- مسئولیت ها در سطح پایین نگه داشته می شود.
- ۲- تأکید بر بازارها و مشکلات محلی است.
- ۳- هماهنگی در نواحی را بهبود می بخشد.
- ۴- از فعالیت های اقتصادی محلی بهره می گیرد.
- ۵- با منابع محلی برخورد رویاروی دارد.
- ۶- زمینه آموزش ارزشمندی را برای مدیران کل فراهم می کند.

معایب:

- ۱- به افراد بیشتری در سطوح مدیر کل نیاز دارد.
- ۲- خدمات متمرکز و با صرفه را مشکل می کند.
- ۳- مشکلات کنترل توسط مدیران عالی را افزایش می دهد.



## 5- سازماندهی بر مبنای بازار

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

مزایا:

۱- تمرکز بر بازارها و کانالهای بازاریابی را ممکن می سازد.

۲- امکان فعالیت های مؤثر بازاریابی را بیشتر می کند.

معایب:

۱- سازمان نمی تواند تلاشهای خود را بر رشد کالا یا افزایش سود متمرکز کند.

۲- برای آموزش مردم به تفکر درباره کالا به جای بازار، مشکلاتی را ایجاد می کند.

۳- هزینه یابی و تمرکز کالا در بخش تولید مشکل است، به ویژه در مورد کالاهایی که در یک واحد باید تولید شود و در چند کانال توزیع گردد.

۴- هماهنگی میان تحقیق درباره کالا، مهندسی و کوشش برای تولید در بازاریابی چند بخش دشوار است.

## انواع نیروی انسانی در سازمان

1- ستادی

2- صنفی

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

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

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

۱- توسعه یافتن سازمان

۲- پیچیدگی تکنولوژی

که دارای مزایا و معایبی است که عبارتند از:

مزایا:

۱- صرفه جویی در هزینه با تمرکز فعالیت های خدماتی در اداره های خاص

۲- بالا رفتن درجه مهارت در زمینه خدمات تخصصی

معایب:

۱- خ تأکید سطر حصول کارایی به قیمت گزاف

۲- خطر اعمال کنترل بیش از حد توسط واحدهای خدماتی

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

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

### ستاد شخصی

ستاد شخصی، مرکب از واحد ها یا پست های فردی است که شخصاً به یک مدیر اجرایی کمک می کنند. افراد ستاد، معمولاً جمع آوری اطلاعات و تحلیل آنها، رفع مشکلات فوری یا ارائه ی تحلیل های گوناگون را به عهده دارند و در بیشتر اوقات نامه های اداری را تهیه می کنند.

### ستاد تخصصی

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

### ستاد عمومی

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

1- ستاد عمومی فردی (شخصی)

2- ستاد وظیفه ای

## هماهنگی

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



## اهمیت هماهنگی

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

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

- ۱- همبستگی مجموعه ای: واحد های فرعی، در یک ارتباط کلی در حرکت کل سازمان سهیم اند، ولی به طور مستقیم با هم ارتباط ندارند و از حداقل هماهنگی برخوردارند.
- ۲- همبستگی ترتیبی: در این نوع ارتباط، هر واحد به واحد قبلی خود وابسته است. همبستگی ترتیبی هماهنگی بیشتری را نسبت به همبستگی مجموعه ای لازم دارد.
- ۳- همبستگی مرحله ای: در این نوع ارتباط، بازدهی یک واحد، داده ی واحد بعدی خواهد بود و بالعکس.

معمولاً سازمانها یک یا چند روش را برای کسب هماهنگی به کار می برند:

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

### ۱- هماهنگی برنامه ریزی نشده

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

### ۲- هماهنگی برنامه ریزی شده (غیر انسانی)

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

### هماهنگی فردی

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

- ۱- مقام مسئول: استفاده از مقام مسئول در مورد واحد هایی که نمی تواند کارهای خود را با هم هماهنگ کنند، معمولترین روش است که نظرات کارکنان را می گیرد و پس از قضاوت با استفاده تمام منابع موجود برای اثر گذاری بر واحد ها تلاش می کند و چنانچه موفق نشود، با استفاده از اختیاراتش مشکل را حل می کند.
- ۲- هماهنگ کننده: هماهنگی در زمینه هایی که از پیچیدگی و دشواری زیادی برخوردار است، پست جداگانه ای را می طلبد. مانند موارد زیر:

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

### هماهنگی گروهی

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

### بررسی های اساسی در سازماندهی

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

راهبرد (استراتژی)





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

### تکنولوژی

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

### محیط

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



## فصل ششم: بسیج منابع و امکانات

### بسیج منابع و امکانات

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

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



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

### الف) مدیریت بازاریابی

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

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

### ب) مدیریت مالی

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



### وظایف مدیر مالی

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

الف) پیش بینی جریان نقدی سازمان

ب) افزایش در وجوه

ج) اداره جریان وجوه داخلی

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

الف) کنترل هزینه ها

ب) قیمت گذاری

ج) پیش بینی سود

د) اندازه گیری بازده مورد انتظار

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

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

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

### ج) تأمین مدیریت

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

1- مهارتهای مدیری

2- اجزای مؤثر در مهارت انسانی

### مهارت های مدیری

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

۱- مهارت فنی: توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به کار گیری: دانش، روشها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص

۲- مهارت انسانی: به این معنی که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در

انجام وظایف و اگذار شده، بخوبی استفاده کند.

۳- مهارت نظری: این مهارت شامل قدرت درک پیچیدگی های تمام سازمان و درک جایگاه عملیات

خود فرد در سازمان است. این دانش به فرد اجازه می دهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند.

### اجزای مؤثر در مهارت انسانی

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

۱- درک رفتار گذشته

۲- پیش بینی رفتار آینده

۳- هدایت، کنترل و تغییر رفتار آینده

### د) مدیریت لجستیک (تأمین مواد و وسایل)

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



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

بنابراین کار لجستیک ترکیبی از مدیریت و سازماندهی است.

#### ه) استفاده از منابع حقوقی

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

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

#### نحوه انتخاب مدیران

بنابر قوانین تجاری کشور ما، نقش مدیران در انواع شرکت ها به صورت زیر مطرح می گردد:

الف) در هر شرکت سهامی، هیات مدیره یا مدیران، نماینده قانونی آن شرکتند و اداره امور شرکت را به عهده دارند.

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

#### تکالیف و اختیارات مدیران

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

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

هیأت مدیره، باید لااقل هر شش ماه یک بار خلاصه ی صورت دارایی و قروض شرکت را تنظیم کرده و به بازرسان بدهد.

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

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

## فصل هفتم: هدایت

#### هدایت

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





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

#### رهبری

متفکران علوم انسانی، مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار می‌دهند؛ گروهی، رهبری را بخشی از وظایف مدیریت میدانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم وسیعتری نسبت به مدیریت قائلند و آن را «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف‌های معین می‌دانند». برخی نیز به «تحت تأثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک»، رهبری می‌گویند. سخن کوتاه اینکه اگر رهبری، نفوذ در دیگران جهت کسب هدف باشد؛ مدیریت، نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. در رهبری، اهداف می‌توانند گوناگون باشند ولی در مدیریت، اهداف سازمانی اولویت دارد.

اکنون این سؤال به ذهن می‌آید که چگونه می‌توان در دیگران نفوذ کرد؟ در جواب باید گفت که راه نفوذ، داشتن قدرت است که به طور کلی به دو بخش قدرت پست و مقام و قدرت شخصی تقسیم می‌گردد. قدرت پست و مقام، شامل قدرت تشویق و قدرت تنبیه می‌گردد و قدرت شخصی مرکب از قدرت منتسب (مرجع) و قدرت مهارت (تخصص) است. قدرت پنجمی که ذکر می‌کنند، قدرت مشروع (قانونی) است که می‌تواند جزء قدرت شخصی یا پست و مقام محسوب شود.

#### الگوهای رهبری

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

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

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

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

الف) سبک آمرانه سنتی (تأکید بر وظیفه)

ب) سبک دموکراتیک

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

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

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

۱- شبکه مدیریت

۲- سیستم‌های مدیریت

#### شبکه مدیریت

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

#### سیستم‌های مدیریت

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



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

#### سبکهای عمده رهبری

در واقع عامل عمده ای که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می دهد، شیوه ی نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است.

اگر مدیر کارکنان را افرادی بدانند که تحت هدایت او کار می کنند، سبکش محافظه کار (اقتدار) است. اگر مدیر، خود را همکاری نسبت به کارکنان بدانند که مسئولیت های معین بیشتری و وظایف متفاوتی دارد، سبکش را لیبرال (مشارکتی) گویند.

گذشته از دو سبک عمده ی بالا، سبک میانه ای نیز هست، سبکی که آمیزه ای از هر دو سبک است. در سبک میانه، مدیر نسبت به بعضی از جنبه های شغل مدیریت محافظه کار است و نسبت به جنبه های دیگر لیبرال.

بیشتر مدیران، دارای سبکی هستند که با ویژگی های خودشان انطباق دارد یا برایشان سهل تر است و تنها معدودی از مدیران، می توانند سبک خود را با شرایط و افراد گوناگون منطبق کنند.

تمامی صاحب نظران مدیریت، حتی طرفداران سبک لیبرال، اذعان دارند سبکی که در گذشته و حال در جهان غلبه داشته، سبک محافظه ی کار بوده است. گو اینکه طرفداران سبک لیبرال پیش بینی می کنند که در آینده، سبک لیبرال غلبه خواهد کرد.

#### انگیزش

فرآیند احساس نیاز و حرکت به سوی رفع نیاز به وجود آمده و سپس ارضای آن و رسیدن به هدف را انگیزش گویند. به عبارت دیگر، انگیزه یا نیاز، حالتی درونی است که انسان را به انجام فعالیت و ا می دارد.

نظریه های انگیزش را می توان به دو دسته ی عمده طبقه بندی کرد:

- 1- نظریه های محتوایی
- 2- نظریه های فرآیندی

#### نظریه های محتوایی

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

- 1- نظریه ی سلسله مراتب نیازها
- 2- نظریه ی انگیزش و بهداشت روانی
- 3- نظریه ی دو ساحتی بودن انسان



### نظریه ی سلسله مراتب نیازها

منظور از سلسله مراتب نیازها این است که وقتی یکی از احتیاجات تا حدی برطرف شده احتیاجات دیگری پدیدار می شود و دیگر این نیاز در ایجاد حرکت در شخص نقش مهمی نخواهد داشت، بلکه بلافاصله، احتیاج دیگری از طبقه ی بعدی ظهور می کند که آن نیاز، در انسان ایجاد حرکت می کند. پیروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیر دستان برآورده شود، آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدفهای سازمان به کار خواهند برد.

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

- 1- نیاز فیزیولوژیکی: مانند نیاز به آب و غذا
- 2- نیاز ایمنی: نیاز های ایمنی شامل ایمن بودن از خطرات جسمی، شغلی، روحی، مالی و غیره
- 3- نیازهای تعلق: از آنجایی که انسان موجودی است اجتماعی، لذا نیاز دارد تا از تنهایی بپرهیزد و با دیگران آمیزش و رابطه داشته باشد و به گروه و گروه هایی وابسته باشد.
- 4- نیازهای احترام: انسان نیاز دارد که جایگاه خود را در اجتماع بیابد و مورد احترام قرار گیرد.
- 5- نیاز خودیابی (خود شکوفایی): منظور از خودشکوفایی آن است که فرد به استعدادهایش جامه عمل بپوشاند. به عبارت دیگر بشود آنچه که باید بشود.

### نظریه انگیزش و بهداشت روانی

در این نظریه، طبیعت انسان از لحاظ کیفیت ارضای نیاز های خود، دارای خصوصیتی دوگانه است؛ یک خصلت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم، احساس عدم رضایت می کند و چون شرایط و عوامل فراهم گردد، احساس عدم رضایت، کاهش یافته و به تدریج به بی تفاوتی می انجامد. اکثر عوامل فیزیولوژیک، دارای این نوع تأثیر می باشند و این دسته عوامل را می توان «عوامل بهداشتی» یا «حافظ وضع موجود» نامید. خصلت دیگر آدمی، وجود نیاز هایی است که در یک سو برای او رضایت و کامیابی فراهم می آورد و سوی دیگر آن، فقدان رضایت یا بی تفاوتی است. با توجه به این عوامل دوگانه، مدیر می تواند عوامل ناراضی کننده را محدود و عوامل راضی کننده را توسعه دهد.

### نظریه دو ساحتی بودن انسان

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

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

مفروضات تئوری Y : 1- اشخاص به طور طبیعی از کار کردن ناراضی نیستند، کار بخشی از زندگی طبیعی آنها را تشکیل می دهند. 2- اشخاص جهت دستیابی به اهدافی که به آنها پایبند هستند، از انگیزش درونی برخوردارند. 3- اشخاص تا آنجا به اهداف سازمان متعهد می مانند که هنگام تحقق هدف های سازمانی، پاداش های شخصی مناسبی دریافت کنند. 4- اشخاص در تحت شرایط مناسب هم در جستجو و هم پذیرش مسئولیت می باشند. 5- اشخاص جهت نوآر بودن در حل مسائل سازمانی از ظرفیت لازم برخوردارند. 6- اشخاص با استعداد و زرنگ هستند ولی تحت شرایط حاکم بر اکثر سازمانها از توان بالقوه ی آنها استفاده ی کامل نمی شود.

### نظریه های فرآیندی

1- نظریه انتظار: این نظریه، علت این را که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می دهند و انتخاب می کنند، شرح می دهد و انگیزه ی هر رفتار را با موارد زیر معین می کند: (الف) ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداشهایی که محتملاً از یک رفتار معین حاصل می شود. (ب) جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او.

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

2- نظریه انتظار و برابری: در این نظریه انگیزش فرد تابعی است از: (الف) اعتقاد به اینکه کوشش به انجام کار منجر خواهد شد



(ب) اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه ی مطلوب ختم می شود  
 (ج) جذابیت نتایج: شدت نیازی که به وسیله ی این نتایج برآورده خواهد شد.  
 همچنین، رضایت تابعی از نتایج کسب شده است و تصور فرد از عدالت و انصاف منظور شده، در گروهی تحقق این نتایج است.  
 پاداش ها نیز بر دو نوع است:  
 الف) پاداش درونی(باطنی) نظیر چالشی بودن کار، ارضای نیاز به شهرت با انجام کار و غیره.  
 ب) پاداش های خارجی(عارضی) نظیر پول، مقام، موقعیت و غیره.



## فصل هشتم: ارتباطات

### مقدمه

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





## اهمیت ارتباطات

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

## فرآیند ارتباطات و عناصر اساسی آن

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

- 1- فرستنده(منبع)
- 2- گیرنده(مقصد)
- 3- مفهوم ذهنی پیام(فکر و اندیشه)
- 4- مفهوم عینی پیام(علائم نشان دهنده ی پیام)
- 5- ارسال پیام که در آن متناسب بودن کانال برای ارسال پیام، اهمیت زیادی دارد(کانال، وسیله ی ارسال پیام است)
- 6- دریافت پیام
- 7- تبدیل پیام به مفهوم ذهنی
- 8- درک پیام
- 9- پارازیت: عواملی که موجب نامفهومی پیام است که ممکن است به دلایل ذیل باشد:
- 1- فرستنده، پیام را به درستی ادا نکند.
- 2- پیام تحریف شده باشد.
- 3- صداهایی از محیط در آن اثر گذاشته باشد.
- 4- بی توجهی گیرنده
- 5- عدم دقت گیرنده در تفسیر پیام
- 10- بازخور: واکنشهای گیرنده درباره ی پیام و انتقال آن به فرستنده را بازخور گویند که به رفع اشکالات و بهسازی ارتباطات کمک می کند.

## انواع ارتباطات

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

الف) ارتباطات یک جانبه: اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک جانبه گویند.

ب) ارتباطات دو جانبه: اگر گیرنده، نظرات خود را درباره ی محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند به آن، ارتباط دو جانبه گویند.

در مقایسه ی این دو ارتباط باید گفت که:

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

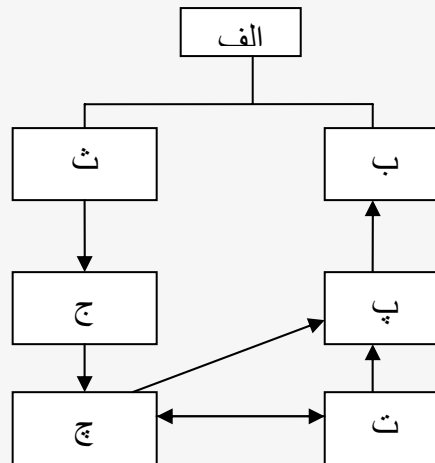
## ارتباطات افقی، عمودی و مورب

ارتباطات، از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می کند به سه دسته تقسیم می شوند:

- 1- ارتباطات افقی
- 2- ارتباطات عمودی: ارتباطات عمودی شامل دو بخش است: الف) ارتباطات از بالا به پایین
- ب) ارتباطات از پایین به بالا
- 3- ارتباطات مورب

نمودار زیر این ارتباطات را به خوبی نمایش می دهد:





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

### ارتباط میان افراد

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

### ارتباطات در سازمان

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

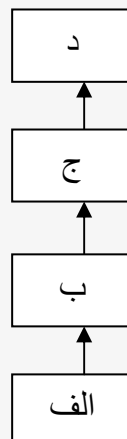
- ۱- سیستم های غیررسمی ایجاد شده به دلیل تعامل میان افراد.
- ۲- سیستم های رسمی ایجاد شده از طریق فرآیند سازماندهی.

### سیستم های غیررسمی

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

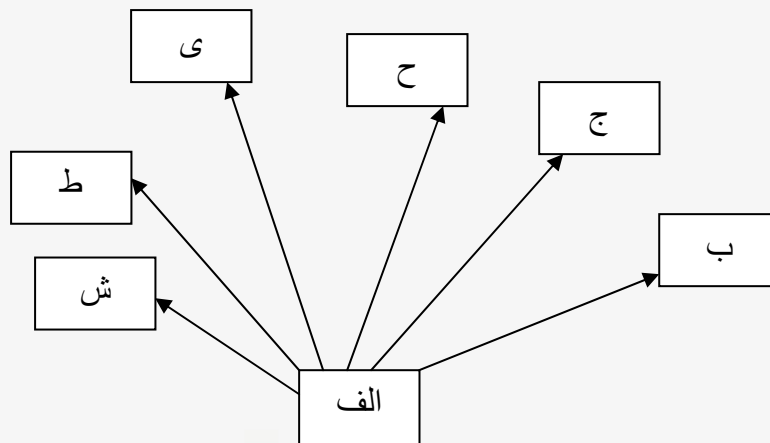
شبکه رشته ای:

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



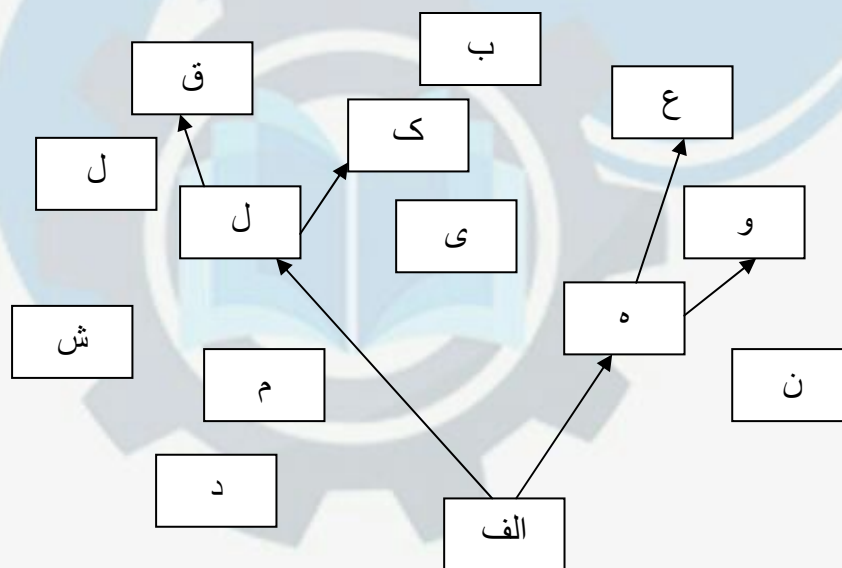
شبکه انشعابی:

این شبکه، اغلب برای اطلاعات مفید استفاده می شود.

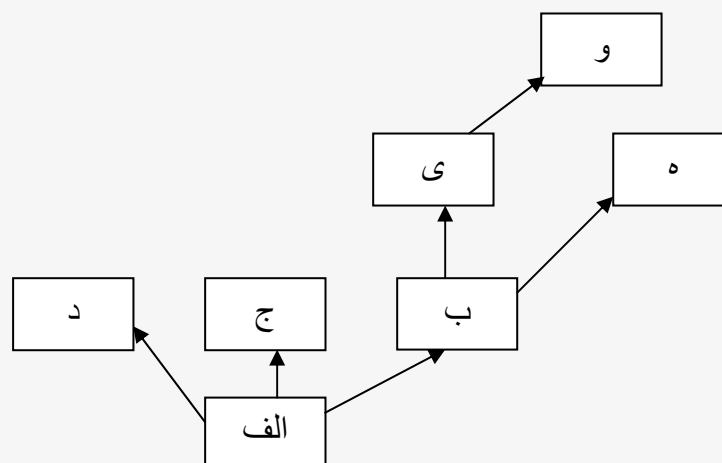


شبکه تصادفی:

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



شبکه خوشه ای:

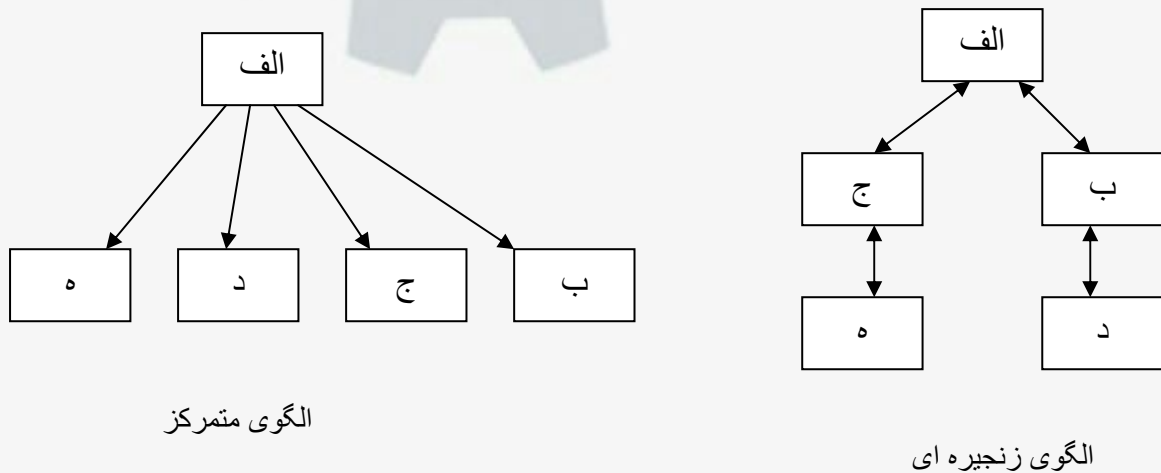
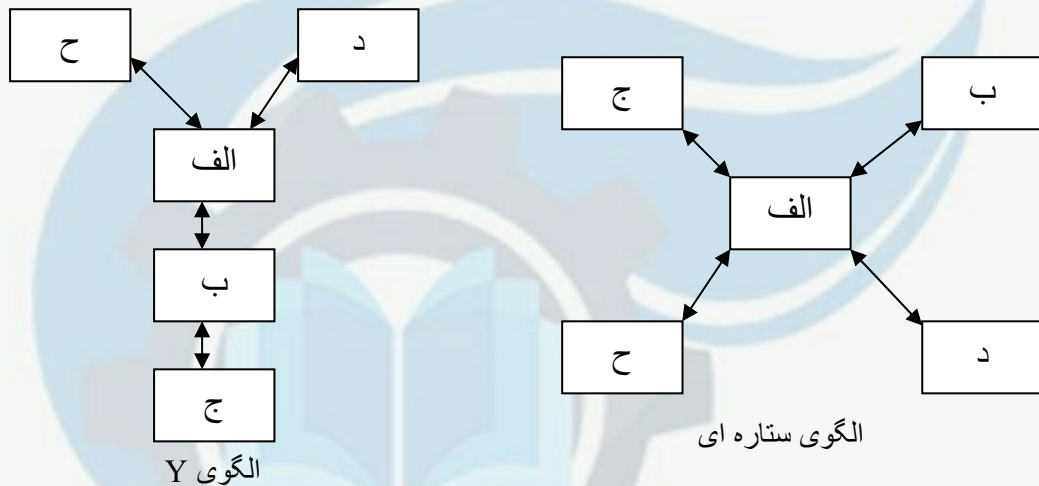


برخی از صاحب نظران، الگوی خوشه ای را کارا تر می دانند، زیرا که افراد کمی با دیگر افراد وابسته ی اطلاعاتی هستند.

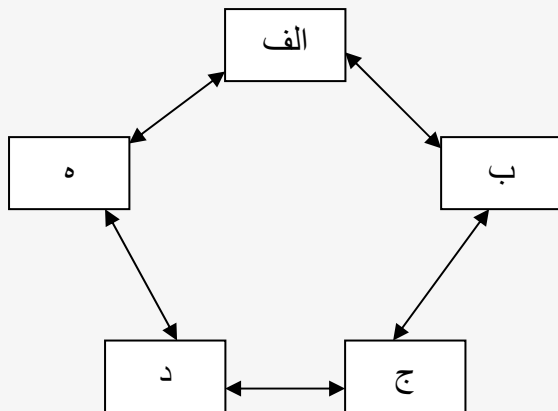
#### سیستم های رسمی

برخی از نظریه پردازان، چهار عامل عمده برای اثربخشی ارتباطات سازمانی ذکر کرده اند که عبارتند از:

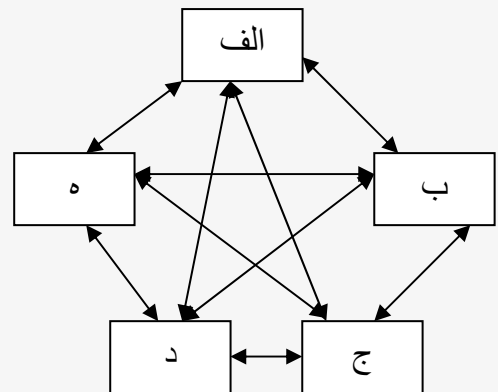
- 1- کانالهای سیمی ارتباطات که به دو دلیل ذیل مهم هستند:  
الف) در برگیری فواصل رشد و توسعه  
ب) جلوگیری از پخش اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان
  - 2- ترکیب قدرت سازمانی که بر کارایی ارتباطات تأثیر می گذارد.
  - 3- تخصص کاری در گروه های مختلف، ارتباطات را تسهیل می کند.
  - 4- تملک اطلاعات، به این مفهوم که افراد بر مجموع اطلاعات و دانشهای شغلی شان حق تصرف دارند.
- شش نوع شبکه ی ارتباطی رسمی وجود دارد:







الگوی دایره ای



الگوی همه جانبه

### چگونگی حذف موانع ارتباطی در سازمان

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

- ۱- درجه اثربخشی و کارایی نارساییهای سیستم ارتباطی را با استفاده از بازخور می توان بهبود بخشید.
- ۲- توجه به عوامل روانی، فرهنگی و غیره.
- ۳- موانع عمده ارتباطات بین افراد: تمایز ادراکی، ارزشهای فرهنگی، معانی (زبان)، انگیزه ها و پرازیت است.
- ۴- ارتباطات دو جانبه و سیستم بازخور بهترین شیوه ی حذف موانع ارتباطی است.



## فصل نهم: کنترل

### مفهوم و اهمیت کنترل

از طریق کنترل می توان از منابع و فعالیتهای اعضای سازمان، حداکثر کارایی و اثر بخشی را در راستای اهداف سازمان به دست آورد. فقط با کنترل است که برنامه ریز به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. به همین دلیل، باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی انجام نمی شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه، مفهوم و معنی پیدا نمی کند. خاصیت اصل کنترل در پویایی آن است که بر اساس آن می توان به اصلاح انحرافات، تطابق عملکرد ها با اهداف سازمان پرداخت. بنابراین می توان گفت که کنترل، علاوه بر ارتباط با همه ی عناصر مدیریت، رابطه ی ویژه ای با برنامه ریزی دارد.

### تعاریف کنترل

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

### فرآیند کنترل

کنترل را می توان طی چهار مرحله انجام داد:

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

#### مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه

تفسیر هدف های سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه گیری را تعیین استاندارد می نامند. استاندارد ها دارای انواع و اقسام مختلفند:

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

#### مرحله دوم: مقایسه ی نتایج عملیات با هدف ها و استانداردها

شیوه های اساسی مقایسه عبارتند از:

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

#### مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها

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



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

#### مرحله ی چهارم: اقدامات اصلاحی

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

#### تدابیر کنترل و نظارت

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

- ۱- کنترل عملیاتی: در این شیوه، کنترل دوره های متفاوت عملیاتی (کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت)، نقش تعیین کننده ای در تنظیم عملیات (مانند تدارکات، بازاریابی و حسابداری) دارد.
- ۲- بودجه: در تعریف بودجه آمده است. «برنامه های یک سازمان به صورت ارقام پولی» که مدیران به کمک آن بر تمام فعالیتها، نظارت می کنند. به کمک بودجه می توان میزان توفیق برنامه های انجام شده در رسیدن به اهداف سازمان، یا حدود انحراف از برنامه های پیش بینی شده نیز استفاده کرد. دیگر مزیت بودجه این است که به هماهنگی فعالیتهای مختلف یک موسسه، از طریق به کاربردن یک مبنای مشترک اندازه گیری و کنترل کمک می کند.
- ۳- گزارش های کنترل آماری: که منظور از آن گزارش های مستمر دوره ای (هفتگی، ماهانه و...) است که باید به طور مستمر تهیه شود. بررسی گزارش های کنترل آماری، مدیران را قادر می سازد بر فعالیتها، مسائل و مشکلات سازمان نظارت مستمر داشته باشند و تصمیمات لازم را اتخاذ کنند.
- ۴- گزارش های کنترل خاص: تفاوت این گزارش ها با سایر وسایل کنترل این است که عملیات خاصی را که برای منظوری خاص می باشد، به تشخیص مسئولین امر مورد رسیدگی قرار می دهد. تهیه ی این گزارشها به طور غیر مستمر و در حالات استثنایی انجام می شود.
- ۵- ارزشیابی داخلی: منظور از آن، رسیدگی به نحوه ی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، بسیج امکانات و کنترل در اجرای عملیات یک سازمان است.
- ۶- کنترل های همزمان: کنترل های همزمان، از اولین لحظه ی اجرا تا انتهای برنامه ادامه دارد.
- ۷- کنترل های مدیریتی: یکی از مهمترین تدابیر کنترلی، کنترل مدیریت است که مربوط به سنجش عملکرد مدیریت در بخشهای گوناگون مالی، فروش، تبلیغات و همچنین چگونگی هدایت کارگران می باشد.

#### انواع کنترل

- با توجه به اینکه انجام دهنده ی کنترل چه کسی می تواند باشد، کنترل شکل های زیر را به خود می گیرد:
- ۱- کنترل پیش برنده: قبل از اینکه تمام عملیات به طور کلی انجام شود؛ نتایج، پیش بینی گردیده و اقدامات اصلاحی انجام می شوند.
  - ۲- کنترل های غربالی یا کنترل «بله،خیر»: در این روش، کار هر مرحله آزمایش می شود و آزمایش نیز با طرح پرسشهایی است که پاسخ آنها «بله» یا «خیر» می تواند باشد.
  - ۳- کنترل های پس از عمل: این نوع کنترل معمولاً پس از اتمام عملیات، برای بررسی نتایج به کار می رود. از نکات مثبت دیگر این کنترل، کاربردش در جهت تشویق و تنبیه پرسنل است. از نظر اینکه مدیران توان جلوگیری از انحرافات را قبل از وقوع داشته باشد، کنترل پیش برنده از اهمیت بیشتری برخوردار است.

#### ویژگیهای کنترل مؤثر

سیستم های کنترل مؤثر و قابل اطمینان، دارای ویژگیهای مشترک ذیلند:

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



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

### عوامل مؤثر در کنترل

عوامل مؤثر در کنترل سازمانهای امروزی عبارتند از:

- تغییرات محیطی: تغییرات در قوانین و بازار، ادغام با سایر سازمانها
- پیچیدگی: سازمانهای بزرگ نیازمند برنامه ریزی دقیقی برای نیل به اهدافشان می باشند.
- اشتباهات: کنترل سیستم، به مدیران فرصت می دهد تا قبل از اینکه اشتباهات بحران افزا شوند، آنها را کشف و پیشگیری نمایند.
- تفویض اختیار: بر اساس یک سیستم کنترلی، مدیران از میان زیردستان، جهت انجام وظایف تعیین می شوند.

### مشکلات کنترل

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

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

