

جزوء مبانی مدیریت بازرگانی

مؤلف: دکتر زین العابدین رحمانی

نام درس : مبانی مدیریت بازرگانی

پیشگفتار

یکی از مهمترین مهارت ها در تربیت نیروی انسانی آموزش مدیریت است . مهارت اداره سازمان ها اعم از دولتی و خصوصی نقش مهمی در این امر دارد. در میان دروس مختلف مبانی سازمان و مدیریت بعنوان مبنایی ترین درس محسوب میشود. به عبارت دیگر محوری ترین و اصلی ترین درس در رشته مدیریت بشمار میرود. کتاب های مختلف در این رابطه وجود دارد، هر یک دارای ویژگی های مربوط بخود میباشد. کتاب های اقتباس از آموزه های غربی ، شرایط فرهنگی و بومی ما را نادیده گرفته اند و یا برای اداره سازمانهای بزرگ و بین المللی طراحی شده اند و مختصات کسب و کارهای کوچک و متوسط را نادیده گرفته اند.

از آنجاییکه فراگیران و دانشجویان ، در جهت ورود به بازار کار آماده میشوند و شرایط بازار کار ایران و واقعیات مرتبط باید مدنظر قرار گیرد و دانشگاه نسل سوم باید رویکرد کارآفرینانه را در برنامه و محتوای آموزشی مدنظر قرار میدهد؛ در این راستا، در این کتاب مفاهیم سازمان و مدیریت با رویکرد نو ، کاربردی ، بومی و اسلامی تبیین گردید، و تلاش شده است تا به نیازمندیهای امروز دانشجویان در این درس پاسخ داده شود.

در بخش اول این کتاب مقدمه ای بر سازمان و مدیریت شامل فصل اول: تعاریف و مفاهیم سازمان و مدیریت و فصل دوم: نظریه های سازمان و مدیریت و در بخش دوم: کسب و کار شامل فصل سوم: کارآفرینی و مدیریت کسب و کار، فصل چهارم: محیط بازرگانی ، فصل پنجم: رفتار اخلاقی و مسئولیت اجتماعی و در بخش سوم: وظایف و کارکرد های مدیریت شامل فصل ششم: تصمیم گیری، فصل هفتم: برنامه

ریزی و مدیریت استراتژیک ،فصل هشتم: سازماندهی ،فصل نهم: رهبری فصل دهم: ارتباطات،فصل یازدهم: انگیزش وفصل دوازدهم : نظارت پرداخته شده است. در پایان ضمن تشکر از همکاران گرامی بویژه آقای دکتر رحمان غفاری که در بخش هایی از این کتاب از کوشش های علمی خود دریغ ننموده است، تشکر و قدردانی مینمایم و از سر کار خانم ملیحه رضایی فرح آبادی در تنظیم مطالب و اصلاحات آن همکاری موثری داشته اند، سپاسگزارم و از مدیریت تدوین جناب آقای دکتر ابراهیمی و همکاران ایشان بویژه سر کا رخانم طلوعیان و اعضای هیات علمی دانشگاه کمال امتنان رادارم ، و از خواننده گان کتاب بخاطر کوتاهی پوزش میطلبم و عاجزانه تقاضای کمک دارم.

دکتر زین العابدین رحمانی

عضو هیات علمی پیام نور

فهرست

عنوان	صفحه
فصل اول: تعاریف و مفاهیم سازمان و مدیریت	۱۸
مقدمه	۱۹
۱-۱- اهمیت مطالعه سازمان و مدیریت	۲۰
۱-۲- سازمان	۲۱
۱-۲-۱- تعریف سازمان	۲۲
۱-۲-۲- حیطه مطالعات سازمانی	۲۴
۱-۲-۳- ابعاد سازمان	۲۵
۱-۲-۴- مراحل رشد سازمان	۲۹
۱-۳- مدیریت	۳۱
۱-۳-۱- تعریف مدیریت	۳۱
۱-۳-۲- انواع مدیران	۳۵
۱-۳-۳- مهارت‌های مورد نیاز مدیران	۳۶

۳۷.....	۱-۳-۴-نقشهای مدیریتی
۳۸.....	۱-۳-۴-۱-نقشهای متقابل شخصی (ارتباطی)
۳۸.....	۱-۳-۴-۲-نقشهای اطلاعاتی
۳۸.....	۱-۳-۴-۳-نقش تصمیم‌گیری
۳۹.....	۱-۳-۵-ضرورت و اهمیت مدیریت در اسلام
۴۰.....	خلاصه فصل
۴۳.....	فصل دوم: نظریه‌های سازمان و مدیریت
۴۴.....	مقدمه
۴۴.....	۲-۱-نظریه و نظریه‌پردازی
۴۶.....	۲-۲-مفهوم پارادایم در مدیریت
۴۶.....	۲-۳-سلسله مراتب سیستمها
۴۹.....	۲-۴-نظریه سازمان و مدیریت
۴۹.....	۲-۴-۱-نظریه‌های سنتی در مدیریت
۵۰.....	۱-۴-۲-مدیریت علمی تیلور
۵۲.....	۱-۴-۳-مدیریت اداری فایول

۵۴.....	۲-۴-۱-۳- بوروکراسی اداری ماکس وبر
۵۶.....	۲-۴-۲- دیدگاه نئوکلاسیک (جنبش روابط انسانی)
۵۷.....	۲-۴-۱- مطالعات هاثورن
۵۷.....	۲-۴-۳- رویکردهای نوین
۵۸.....	۲-۴-۳- رهیافت سیستمی و اقتضایی به مدیریت
۵۹.....	۲-۴-۳- نظریه مجموعه های پیچیده غیر قابل پیش بینی یا نظریه آشوب
۶۰.....	۲-۵- مدیریت اسلامی
۶۱.....	خلاصه فصل
۶۴.....	بخش دوم: کسب و کار
۶۴.....	فصل سوم: کارآفرینی و کسب و کار کوچک
۶۵.....	مقدمه
۶۶.....	۳-۱- تعریف کارآفرینی
۶۷.....	۳-۲- ویژگی های کارآفرینان
۶۹.....	۳-۳- انواع کارآفرینی
۷۰.....	۳-۴- فناوری اطلاعات و ارتباطات و کارآفرینی

۷۱.....	۳-۵-چرخه زندگی شرکت های کارآفرین
۷۳.....	۳-۶-کسب و کارهای کوچک
۷۳.....	۳-۷-شروع کسب و کار کوچک
۷۵.....	۳-۸-کسب و کار خانوادگی
۷۶.....	۳-۹-علل شکست کسب و کارهای کوچک
۷۸.....	۳-۱۰-کارآفرینی با رویکرد بومی و اسلامی
۷۸.....	۳-۱۰-۱-کارآفرینی در ایران،چالش ها و راهکارها
۷۹.....	راه کارهای ساختاری توسعه کارآفرینی در ایران
۸۰.....	۳-۱۰-۲-کارآفرینی از منظر قرآن
۸۲.....	خلاصه فصل
۶۷.....	فصل چهارم-مدیریت محیط
۸۵.....	مقدمه
۸۵.....	۴-۱-چالش های محیطی
۸۷.....	۴-۲-تعریف محیط سازمانی
۸۹.....	۴-۳-نوع شناسی محیط

۸۹.....	۴-۳-۱-انواع محیط از حیث گستره(حوزه تاثیر)
۹۲.....	۴-۳-۲-انواع محیط از حیث عوامل تاثیرگذار
۹۵.....	۴-۳-۳-انواع محیط از حیث میزان تغییرات
۹۸.....	۴-۴-نظریه های محیط شناسی
۹۸.....	۴-۴-۱-تئوری اقتضایی:سازمان های ارگانیک و ماشینی
۱۰۰.....	۴-۴-۲-امری و تریست
۱۰۵.....	۴-۵-روشها و استراتژی های مدیریت محیط
۱۰۹.....	۴-۷-۱- محیط شناسی از نظر قرآن
۱۱۳.....	خلاصه فصل
۹۸.....	فصل پنجم- مسئولیت اجتماعی
۱۱۶.....	مقدمه
۱۱۷.....	۵-۱-مفهوم اخلاق و اخلاق کار
۱۱۸.....	۵-۲-دیدگاه های گوناگون نسبت به اخلاق مدیریت
۱۱۹.....	۵-۳-مفهوم مسئولیت اجتماعی
۱۲۰.....	۵-۴-مکاتب فکری در زمینه مسئولیت اجتماعی

۱۲۲.....	۵-۵- فرهنگ
۱۲۳.....	۵-۶- ویژگیهای فرهنگ
۱۲۴.....	۵-۵- اندازه گیری مسئولیت اجتماعی و اخلاقی مدیران
۱۲۵.....	۵-۶- مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی در سازمان با رویکرد اسلامی
۱۲۷.....	خلاصه فصل
۱۳۰.....	بخش سوم: وظایف و کارکردهای مدیریت
۱۳۰.....	فصل ششم: تصمیم گیری
۱۳۱.....	مقدمه
۱۳۲.....	۶-۱- تعریف تصمیم گیری
۱۳۲.....	۶-۲- گام های تصمیم
۱۳۴.....	۶-۳- رویکردهای تصمیم گیری
۱۳۴.....	۶-۳-۱- رویکرد عقلایی
۱۳۵.....	۶-۳-۲- رویکرد عقلایی محدود
۱۳۵.....	۶-۳-۳- رویکرد شهودی و الهام بخش
۱۳۷.....	۶-۴-۲- انواع تصمیم گیری بر مبنای میزان مشارکت

۱۳۸.....	۶-۴-۳-انواع تصمیم ها بر مبنای پیچیدگی
۱۳۹.....	۶-۵-مدل های تصمیم گیری
۱۳۹.....	۶-۵-۱-مدل کارنگی
۱۳۹.....	۶-۵-۲-تصمیم گیری تدریجی
۱۴۰.....	۶-۵-۳-مدل ظرف زباله
۱۴۱.....	۶-۵-۴-تصمیم گیری در بحران
۱۴۲.....	۶-۶-تکنولوژی اطلاعات و تصمیم گیری
۱۴۵.....	۶-۷-چالشها و موانع تصمیم گیری
۱۴۸.....	۶-۸-تصمیم گیری با رویکرد اسلامی
۱۴۹.....	خلاصه فصل
۱۵۲.....	فصل هفتم:مدیریت برنامه ریزی استراتژیک
۱۵۳.....	مقدمه
۱۵۴.....	۷-۱-تعاریف برنامه ریزی
۱۵۴.....	۷-۲-فرایند برنامه ریزی
۱۵۶.....	۷-۳-انواع برنامه ریزی

۱۵۶.....	۷-۳-۱-برنامه ریزی از نظر افق زمانی
۱۵۶.....	۷-۳-۲-برنامه ریزی از نظر سطوح مدیریتی
۱۵۷.....	۷-۴-رویکرد های برنامه ریزی
۱۶۰.....	۷-۵-تکنیک های برنامه ریزی
۱۶۳.....	۷-۶-برنامه ریزی استراتژیک
۱۶۳.....	۷-۶-۱-مفهوم و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
۱۶۸.....	خلاصه فصل
۱۵۴.....	فصل هشتم-سازماندهی
۱۷۲.....	مقدمه
۱۷۲.....	۸-۱- سازماندهی
۱۷۳.....	۸-۲- ساختار سازمانی
۱۷۵.....	۸-۳- هماهنگی
۱۷۷.....	۸-۴- سازمان رسمی یا غیر رسمی
۱۷۸.....	۸-۵- ابعاد ساختار سازمانی
۱۸۲.....	۸-۶- صف و ستاد

- ۱۸۲..... ۷-۸- طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سنتی
- ۱۸۲..... ۱-۷-۸- سازماندهی بر مبنای وظیفه
- ۱۸۴..... ۲-۷-۸- سازماندهی بر مبنای محصول (تولید، نوع عملیات)
- ۱۸۵..... ۳-۷-۸- سازماندهی بر مبنای فراگرد
- ۱۸۶..... ۴-۷-۸- سازماندهی بر مبنای منطقه عملیات (ناحیه جغرافیایی)
- ۱۸۷..... ۵-۷-۸- سازماندهی بر اساس مشتری (ارباب رجوع)
- ۱۸۸..... ۶-۷-۸- سازماندهی بر مبنای نوع بازار
- ۱۸۹..... ۷-۷-۸- سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت
- ۱۹۰..... ۸-۸- الگوهای جدید سازماندهی
- ۱۹۰..... ۱-۸-۸- سازماندهی بر مبنای پروژه (برنامه)
- ۱۹۰..... ۲-۸-۸- سازماندهی ماتریسی یا خزانه‌ای
- ۱۹۳..... ۳-۸-۸- سازماندهی با گروه‌های متداخل
- ۱۹۳..... ۴-۸-۸- ساختار تیمی
- ۱۹۴..... ۵-۸-۸- الگوی پنج بخشی میتزبرگ
- ۱۹۹..... ۶-۸-۸- سازمان مجازی

۲۰۰.....	۸-۹-سازماندهی از منظر اسلامی.....
۲۰۳.....	خلاصه فصل.....
۱۸۹.....	فصل نهم - رهبری.....
۲۰۷.....	مقدمه.....
۲۰۸.....	۹-۱- ماهیت رهبری.....
۲۰۸.....	۹-۲- فرق میان رهبر و مدیر.....
۲۱۰.....	۹-۳- نظریه های هدایت و رهبری.....
۲۱۰.....	۹-۳-۱- نظریه های خصوصیات فردی رهبری.....
۲۱۱.....	۹-۳-۲- نظریه های رفتار رهبری.....
۲۱۲.....	۹-۳-۲-۱- مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو.....
۲۱۳.....	۹-۳-۲-۲- مطالعات دانشگاه میشیگان.....
۲۱۴.....	۹-۳-۲-۳- سبک سنج مدیریت(شبکه مدیریت بلیک و موتون).....
۲۱۶.....	۹-۳-۲-۴- سبک های چهار گانه لیکرت.....
۲۱۷.....	۹-۳-۳- نظریه های موقعیتی و اقتضایی.....
۲۱۷.....	۹-۳-۳-۱- نظریه رهبری فیدلر.....

- ۲۱۸..... ۲-۳-۳-۹- تئوری رهبری چرخه زندگی
- ۲۲۱..... ۳-۳-۳-۹- تئوری مسیر - هدف
- ۲۲۲..... ۴-۳-۳-۹- تئوری رهبری مشارکتی
- ۲۲۴..... ۴-۳-۹- تئوری جانشین رهبری
- ۲۲۵..... ۴-۹- سبک های نوین در حوزه رهبری
- ۲۲۵..... ۱-۴-۹- رهبری کاریزماتیک
- ۲۲۶..... ۲-۴-۹- رهبری تحول گرا
- ۲۲۸..... ۳-۴-۹- رهبری خدمت گزار
- ۲۲۹..... ۴-۴-۹- رهبری معنویت گرا
- ۲۳۰..... ۵-۴-۹- رهبری بصیر
- ۲۳۱..... ۶-۴-۹- رهبری استراتژیک
- ۲۳۲..... ۷-۴-۹- رهبری الکترونیک و سازمانهای مجازی
- ۲۳۳..... ۵-۹- چالش های رهبری سازمانی
- ۲۳۳..... ۱-۵-۹- رهبری معلولان و جانبازان
- ۲۳۳..... ۲-۵-۹- بهبود فرایند عملکرد گروهها

۲۳۴.....	۳-۵-۹- جایگاه زنان در سازمان ها
۲۳۴.....	۴-۵-۹- رویارویی با مسائل بین المللی
۲۳۵.....	۵-۵-۹- پیشرفت تکنولوژی و تأثیر آن بر اقتصاد جهانی
۲۳۵.....	۶-۹- رهبری با رویکرد اسلامی
۲۳۷.....	خلاصه فصل
۲۴۰.....	فصل دهم: ارتباطات
۲۴۱.....	مقدمه
۲۴۱.....	۱-۱۰- مفهوم ارتباطات
۲۴۳.....	۲-۱۰- انواع ارتباطات
۲۴۴.....	۳-۱۰- انواع مسیرهای ارتباطی
۲۴۵.....	۴-۱۰- انواع شبکه های ارتباطی
۲۴۹.....	۶-۱۰- راهکارهای ارتباطات اثربخش
۲۵۰.....	۷-۱۰- ارتباطات از منظر اسلامی
۲۵۳.....	خلاصه فصل
۲۵۵.....	فصل یازدهم: انگیزش

۲۵۶.....	مقدمه
۲۵۷.....	۱-۱۱- مفهوم انگیزش
۲۵۸.....	۲-۱۱- نظریه های معاصر انگیزش
۲۵۸.....	۱-۲-۱۱- نظریه های محتوایی
۲۵۸.....	۱-۱-۲-۱۱- نظریه سلسه مراتب نیازها
۲۶۰.....	۲-۱-۲-۱۱- انگیزش و بهداشت روانی
۲۶۱.....	۳-۱-۲-۱۱- نظریه X و Y مک گریگور
۲۶۳.....	۴-۱-۲-۱۱- نظریه نیازهای سه گانه مک کللند
۲۶۳.....	۵-۱-۲-۱۱- نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد
۲۶۴.....	۲-۲-۱۱- نظریه های فرایندی
۲۶۴.....	۱-۲-۲-۱۱- نظریه انتظار
۲۶۵.....	۲-۲-۲-۱۱- تئوری انتظار و عدالت
۲۶۵.....	۳-۲-۲-۱۱- نظریه برابری
۲۶۶.....	۴-۲-۲-۱۱- نظریه اسناد
۲۶۷.....	۵-۲-۲-۱۱- نظریه هدف گذاری

۱۱-۲-۲-۶- نظریه تقویت و اصلاح رفتار	۲۶۷
۱۱-۳- مدل خصوصیات شغل	۲۶۸
۱۱-۴- ادغام نظریه های معاصر انگیزش	۲۷۰
۱۱-۵- انگیزش از منظر اسلام	۲۷۳
خلاصه فصل	۲۷۴
فصل دوازدهم : ارزیابی و نظارت	۲۷۶
مقدمه	۲۷۷
۱۲-۱- تعریف نظارت	۲۷۸
۱۲-۲- فرآیند کنترل	۲۷۹
۱۲-۳- شاخص های عملکرد سازمانی	۲۸۰
۱۲-۴- سطوح نظارت	۲۸۱
۱۲-۴-۱- سطح استراتژیک	۲۸۲
۱۲-۴-۲- سطح فرآیندی	۲۸۲
۱۲-۴-۳- سطح وظیفه ای	۲۸۲
۱۲-۵- انواع نظارت	۲۸۳

۲۸۴.....	۱۲-۵-۱- کنترل آینده نگر
۲۸۵.....	۱۲-۵-۲- کنترل هم زمان
۲۸۵.....	۱۲-۵-۳- کنترل های گذشته نگر
۲۸۶.....	۱۲-۶- مشخصات سیستم کنترل موثر
۲۸۷.....	۱۲-۷- سیستم های اندازه گیری عملکرد
۲۹۱.....	۱۲-۸- فناوری اطلاعات و نظارت
۲۹۳.....	۱۲-۱۰- چالش های کنترل و نظارت
۲۹۵.....	۱۲-۱۱- نظارت با رویکرد اسلامی
۲۹۵.....	۱۲-۱۱-۱- خود کنترلی
۲۹۶.....	خلاصه فصل

بخش اول: مقدمه ای بر سازمان و مدیریت

فصل اول: تعاریف و مفاهیم سازمان و مدیریت

پیامبر اکرم (ص) فرمود:

هر گاه در مسافرت تعداد مسافران به سه نفر رسید باید یکی از آنها را به مدیریت گروه برگزینند.^۱

"هرگز نگو که زمان کافی نیست. تعداد ساعتهای روز به همان تعدادی هست که مادر ترزا، گاندی، لئوناردو داوینچی، جفرسون و انیشتن در آن زندگی می کردند" جکسون بران

هدف کلی:

در این فصل به بررسی اهمیت مطالعه سازمان و مدیریت، ارائه تعریفی از سازمان و مدیریت، اجزا سازمان و انواع مدیران، مراحل رشد سازمان می پردازیم، و همچنین ماهیت کار مدیران و نقش ها و وظایف آنان و مدیریت در نگاه اسلام را مورد بررسی قرار می دهیم.

اهداف رفتاری

دانشجویان پس از مطالعه این فصل باید بتوانند:

^۱ کنز العمال ج ۶ ص ۷۱۷ ح ۱۷۵۵۰؛ تالیف علی علاء الدین متقی هندی. انتشارات بیروت موسسه الرساله

۱. اهمیت مطالعه سازمان و مدیریت را توضیح دهد.
۲. تعریفی از سازمان و مدیریت ارائه دهد.
۳. اجزا و عناصر سازمان را بر شمارد.
۴. مراحل رشد سازمان (گرینر^۱) را تحلیل کند.
۵. ماهیت کار مدیریت و مهارت‌های مورد نیاز مدیران را تشریح نماید.
۶. نقش‌های مدیریت (میتزبرگ) و وظایف مدیر را برشمارد.
۷. مدیریت در نگاه اسلام را بررسی کند.

مقدمه

سازمان‌ها نقشی پیشرو در جهان مدرن ایفا می‌کنند، حضور آن‌ها تقریباً همه جنبه‌های اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگرچه سازمان‌ها ممکن است ویژگی‌های عام و مشترک داشته باشند، اما تنوعی را در اندازه، ساختار و فرآیندهای کاری از خود نشان می‌دهند (اسکات و دیویس، ۲۰۰۷: ۲). این گسترش روزافزون سازمان‌ها، آن‌ها را به یک حوزه مطالعات وسیع و میان رشته‌ای تبدیل کرده است. درک تئوری سازمان باعث می‌شود که مدیر بتواند سازمان را به گونه‌ای طرح ریزی نماید تا به شیوه‌ای اثربخش و موفقیت آمیز کارهای خود را انجام دهد (دفت، ۲۰۱۳: ۱۷). هدف اصلی فصل، ارائه مطالبی در زمینه شناخت مفاهیم بنیادین مدیریت و آشنایی بیشتر با ابعاد مختلف سازمان است. لذا در این فصل ابتدا با تعریف مفاهیم کلی از سازمان، به معرفی انواع سازمان‌ها پرداخته و در ادامه با ارائه تعاریف مختلف از مدیریت به

¹ Grinner

بررسی انواع، سطوح مختلف و نقش‌های متفاوت مدیران در سازمان اشاره خواهد شد.

۱-۱- اهمیت مطالعه سازمان و مدیریت

ما در یک جهان سازمانی زندگی می‌کنیم و تقریباً همه ما در یک سازمان (بیمارستان) به دنیا آمده‌ایم (پفر، ۱۹۹۷: ۳) و در ادامه زندگی دائماً با آن‌ها سروکار خواهیم داشت (نظیر مدرسه، پلیس، سازمان‌های دولتی و...) و در نهایت هم اغلب افراد به دست سازمان (آرامستان یا آرامگاه) از دنیا خواهند رفت. سازمان‌ها در جهان مدرن نقش هدایتگری دارند و بر تمام زوایای زندگی اجتماعی ما تأثیر می‌گذارند. از این‌رو باید تأثیرگذاری آن‌ها بروی خود را بهتر درک کنیم (اسکات و دیویس، ۲۰۰۷: ۳). در زندگی مدرن، سازمان‌ها تقریباً در همه جنبه‌های زندگی اجتماعی ما حضور دارند (استار، ۱۹۸۲: ۱۴۸) و رفتارهای اجتماعی را به شدت تحت تأثیر قرار خواهند داد (مک‌الی و همکاران، ۲۰۰۷: ۴). سازمان‌ها خود بعنوان مجموعه پیچیده‌ای از فرآیندهای اجتماعی هستند. بنابراین، هنگامی که سازمان‌ها خود ساختارهای ویژه اجتماعی هستند، مطالعه آن‌ها می‌تواند منجر به شناخت بهتر از اعضای آن‌ها شود (اسکات و دیویس، ۲۰۰۷: ۱۴). ریچارد ال. دفت، هفت دلیل در مورد اهمیت سازمان‌ها برای فرد و جامعه ارائه نموده است (دفت، ۲۰۱۳: ۱۶).

۱. برای دستیابی به هدف‌ها و نتیجه‌های مورد نظر، منابع لازم را تهیه و تأمین می‌کنند.

۲. کالاها و خدمات را به صورتی کارا و با راندمانی بالا تولید و ارائه می کنند.
۳. نوآوری را تشویق و تسهیل می نماید.
۴. از کامپیوتر و تکنولوژی های نوین استفاده می کنند.
۵. خود را با عوامل محیطی در حال تغییر وفق می دهند و بر آنها اعمال نفوذ می کنند.
۶. به آنچه مورد نظر مالکان، مشتریان و کارکنان شرکت است ارج می نهند و بر ارزش آنها می افزایند.
۷. می کوشند تا با چالشهای حاصل از ناهمگونی نیروی کار دست و پنجه نرم کنند، مسائل اخلاقی را رعایت می نمایند و موجب انگیزش، تشویق و هماهنگی کارکنان می شوند

۱-۲- سازمان

سؤال مهمی که در اینجا به ذهن می رسد این است که برآستی چه تفاوتی بین سازمان ها و دیگر مجامع اجتماعی نظیر گروه های کوچک، خانواده ها، باشگاه های ورزشی و مجموعه هایی از این دست وجود دارد (پفر، ۱۹۹۷: ۷). اغلب تحلیل گران سازمان را یک پدیده اجتماعی متشکل از افراد می دانند که برای حمایت از دستیابی جمعی به اهداف مشخصی ایجاد شده است (اسکات، ۱۹۹۲: ۱۰ و پفر، ۱۹۹۷: ۷).

۱-۲-۱- تعریف سازمان

پارسونز (۱۹۵۶) سازمان را از دیگر مجامع اجتماعی جدا می‌کند و وجه افتراق آن‌ها را در هدفمند بودن سازمان‌ها می‌داند. دونالدسون نیز معتقد است سازمان‌ها به جهت دستیابی و تحقق اهداف مشخص و معینی ایجاد می‌شوند و گسترش می‌یابند (دونالدسون، ۱۳۵: ۱۹۹۵). با توجه به مطالب ارائه شده، تعریف سازمان به صورت زیر در می‌آید:

سازمان مجموعه‌ای از مرزهای نسبتاً شناخته شده، یک نظام مشخص، سلسله مراتب اختیارات، سیستم‌های ارتباطی، و سیستم هماهنگ کننده اعضاست. این مجموعه به صورتی مستمر در یک محیط وجود دارد و سرگرم فعالیت‌هایی است که معمولاً در مورد یک دسته یا سلسله‌های از هدف هاست، این فعالیت‌ها برای اعضای سازمان، خود سازمان و جامعه ره‌آوردهایی دارد (دفت، ۲۱۰۳: ۱۰).

نکات مهم در مورد تعریف سازمان از دیدگاه «دفت»

✓ سازمان نهادی اجتماعی است.

✓ هدف دار است.

✓ سیستمی با ساختار آگاهانه دارد.

✓ دارای مرزهای مشخصی است.

نکات مهمی را می‌توان از تعریف سازمان توسط دفت (۱۳۷۷) استخراج نمود (غفاری، ۱۳۸۷: ۲۵-۲۸)؛

نکته اول اینکه سازمان‌ها یک نهاد اجتماعی هستند و از در کنار هم قرار گرفتن دو یا چند نفر تشکیل می‌شوند. این بعد از تعریف سازمان اشاره به این امر دارد که مهمترین جنبه شناختی یک سازمان همان اجتماعی بودن آن است. پس سازمان به ساختمان، دستگاه‌های اداری، تجهیزات و سرمایه اشاره نمی‌کند، بلکه به انسان‌هایی که دور هم جمع می‌شوند و در پی یک هدف مشترک با یکدیگر در تعامل هستند اطلاق می‌شود.

نکته دوم این است که اجتماع انسان‌ها زمانی تشکیل یک سازمان می‌دهد که به دنبال تحقق اهداف باشند. البته در نظریه‌های سنتی اعتقاد بر این بوده است که این هدف‌ها باید مشترک باشند، اما نظریه پردازان جدید معتقدند که گاهی ممکن است این اهداف در تعارض یکدیگر باشند. مسأله مهمی که در اینجا باید به آن اشاره نمود این است که تعارض اهداف و یا اشتراک آن‌ها خیلی اهمیت ندارند، مهم داشتن هدف است. نکته سوم این است که بدانیم سازمان تشکیل یک سیستم (نظم) می‌دهد که ساختار آن آگاهانه و از روی غرض از پیش تعیین شده، شکل گرفته است. مهمترین ویژگی سیستم‌ها این است که تعاملی آگاهانه بین عناصر یک سیستم برقرار باشد.

نکته چهارم این است که نظریه پردازان سنتی (کلاسیک‌ها) معتقد بوده‌اند که هر سازمانی مرز مشخصی دارد و آن را از محیط خودش جدا می‌کند. اما تئوری پردازان نوگرا (مدرنیسم) و فرانوگرا (پست مدرنیسم) معتقدند که سازمان‌های امروزی به سبب گستردگی فعالیت‌هایشان مرز مشخص و قابل رؤیت ندارند و جدا کردن عناصر داخلی سازمان از عوامل محیطی آن به راحتی امکان‌پذیر نیست (مثل سازمان-

های چند ملیتی^۱ با حوزه‌های فعالیت گسترده نظیر مایکروسافت، تویوتا، مک دونالد و...).

۱-۲-۲-حیطه مطالعات سازمانی

رشته مطالعات سازمانی برای درک نهادهای اجتماعی حال حاضر توسعه یافته اند و یک نگرش بین رشته‌ای را در پیش گرفته اند که بر روی موارد زیر تمرکز دارد (پفر، ۱۹۹۷: ۴-۵):

- (۱) تأثیر سازمان‌های اجتماعی بر رفتار و نگرش افراد در درون آن
 - (۲) تأثیر ویژگی‌ها و فعالیت‌های فردی کارکنان در سازمان با تأکید خاصی بر مسئله کارآمدی
 - (۳) عملکرد، موفقیت و ادامه حیات سازمان‌ها
 - (۴) تأثیر متقابل محیط (سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، قانونی و...) بر سازمان
- حیطه مطالعات سازمانی به طور هم‌زمان بر حوزه تئوری (نظری) و حوزه تجربی (عملی) تأکید دارد. حیطه مطالعه سازمان‌ها هم یک قلمرو تخصصی تحقیقاتی در رشته جامعه‌شناسی^۲ می باشد و هم به شکل فزاینده‌ای، به مثابه محور تمرکز تحقیقات و آموزش میان رشته‌ای قلمداد می‌گردد. تعیین زمان دقیق ظهور و پیدایش این رشته بسیار دشوار است (دفت، ۲۰۱۳: ۱۲) اما می‌توان گفت که تا اواخر دهه

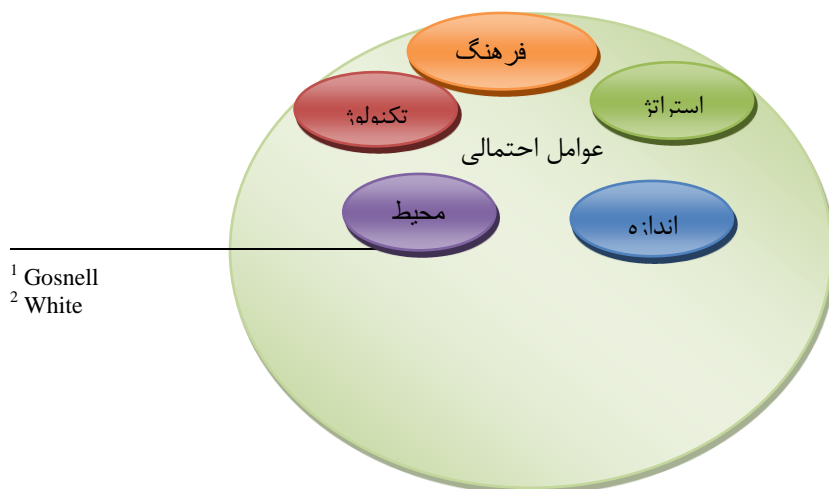
^۱.International organization

^۲. sociology

۱۹۴۰ سازمان‌ها به عنوان یک قلمرو متفاوت تحقیقات اجتماعی وجود نداشتند. پیشروان این عرصه احتمالاً قابل تشخیص و شناسایی هستند اما با این حال، هر یک از آنان فاقد بعضی ویژگی‌های مهم و کلی می‌باشند و در این راستا از سوی جرم-شناسانی که بر روی زندان‌ها مطالعه می‌نمودند، تحلیلگران سیاسی که ساختارهای احزاب را مورد بررسی قرار می‌دادند (گانسیل^۱، ۱۹۳۷)، و جامعه‌شناسان صنعتی که اتحادیه‌های کارگری و کارخانه‌ها را مطالعه می‌کردند (وایت^۲، ۲۰۰۳) پژوهش‌های تجربی متعددی با موضوعیت سازمان‌ها وجود داشت. اما با این حال این محققان به ندرت تلاش می‌کردند تا این پژوهش‌ها را به ورای شکل‌های خاص سازمانی، که در حال مطالعه آن بودند، تعمیم دهند.

۱-۲-۳-ابعاد سازمان

سازمان‌ها زندگی ما را شکل می‌دهند، و مدیران متخصص هم می‌توانند سازمان‌ها را شکل دهند. نخستین گام در ادراک یک سازمان این است که ابعادی که در طراحی آن توصیف می‌شوند، مورد توجه قرار گیرند. این ابعاد به دو بخش ساختاری و محتوایی تقسیم می‌شوند که در ادامه ذکر خواهد شد (دفت، ۲۰۱۳: ۱۴-۱۵):



¹ Gosnell

² White

ابعاد سازمانی
رسمی گرای، تخصص
گرایی، سلسله مراتب
اختیار، تمرکزگرایی

شکل (۱) - ابعاد طراحی سازمان (دفت، ۲۰۱۳: ۱۹)

۱-۲-۳-۱ - ابعاد ساختاری؛ بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند. به عبارت دیگر، ساختار عبارت است از مجموعه روابطی که بر رفتار افراد و گروه‌ها که در جهت کسب اهداف تلاش می‌کنند، حاکم می‌باشد.

اجزای ابعاد ساختاری عبارتند از:

رسمی گرای: اسناد و مدارکی که به صورت روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌های مکتوب جهت اجرای برنامه در سازمان موجود است.

تخصص گرای: یک سازمان تا چه حد کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده است (تقسیم کار).

استاندارد گرای: یعنی اینکه بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شود. در واقع بر اساس معیار مشخص، می‌توان عملکردها را شناسایی و یا تجویز نمود.

سلسله مراتب / اختیارات: بر این اساس مشخص می‌شود که هر یک از افراد گزارش کار خود را به چه کسی باید بدهد. همچنین حیطه کنترل مدیران مشخص می‌گردد که تحت آن تعداد افراد تحت سرپرستی یک دایره مدیریتی معلوم می‌گردد.

پیچیدگی: منظور از پیچیدگی تعداد کارها یا نظام های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می شود. پیچیدگی را می توان بر سه مبنای عمودی (تعداد سطوح سلسله مراتب اختیارات)، افقی (تعداد عناوین شغلی که در یک سطح وجود دارد) و جغرافیایی (پراکندگی سازمان در مناطق جغرافیایی) سنجید.

تمرکزگرایی: تمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می شود که قدرت تصمیم گیری دارد. هنگامی که تصمیمات در سطوح بالای سازمان اخذ شود، آن را سازمان متمرکز و هنگامی که تصمیم گیری به سطوح پایین تر سازمان تفویض گردد به آن، سازمان غیرمتمرکز گفته می شود.

اعمال اختیار در سازمان به صورت اعطای حق صدور فرمان، اعمال قدرت تنبیه، حق تصمیم گیری و اعمال قدرت پاداش می باشد.

حرفه ای گرایی: به سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان اطلاق می شود. اگر در یک سازمان احراز شغل بر اساس سطح تحصیلات بالا و یا طی دوره های آموزشی بلندمدت باشد گفته می شود که سازمان بسیار حرفه ای است.

نسبت کارکنان: بیانگر میزان بکارگیری نفرات انسانی در دواير گوناگون سازمان به منظور انجام وظایف سازمانی است. به منظور محاسبه نسبت ها، تعداد افراد یک دایره یا یک گروه یا مدیران را بر کل تعداد کارکنان سازمان تقسیم می نمایند.

۱-۲-۳-۲-۱ ابعاد محتوایی؛ معرف کل سازمان بوده و نشان دهنده رابطه آندسته از مفاهیم درونی است که به تحلیل اثرهای انسانی و محیطی در سازمان می پردازد و اجزای آن عبارتند از:

اندازه: عبارت است از بزرگی یا کوچکی سازمان که با شاخص هایی چون تعداد کارکنان، میزان فروش، دارایی یا سود اندازه گیری می شود؛ اما شاخص اصلی تعداد کارکنان می باشد.

فن آوری سازمانی: عبارت است از ماهیت نظام تولید و ارائه خدمات که شامل عملیات و روش های فراگرد تولید و ارائه خدمات از طریق تبدیل داده ها به ستاده ها می باشد. اهداف و راهبردها: منظور مقاصد و فئونی است که یک سازمان را از دیگر سازمان ها مشخص می نماید. اهداف غالباً مکتوب بوده در حالیکه راهبردها یک برنامه عملی (راه رسیدن به هدف) هستند که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت ها در راه نیل به اهداف تعیین می گردد.

محیط: شامل عواملی می باشد که در خارج از مرز سازمان وجود دارد و در اختیار و کنترل سازمان و مدیریت نمی باشد، اما بر عملکرد ها و برنامه های سازمانی تأثیر می - گذارد.

فرهنگ سازمان: نشان دهنده مجموعه ای از ارزش ها، باورها، آداب و رسوم، هنجارها و ادراکاتی است که کارکنان در آن سهیم بوده و بر اساس آنها با هم تعامل دارند. فرهنگ سازمان مکتوب نبوده ولی با توجه به شعائر، جشن ها، نوع لباس، نمای سازمان و مراودات معمول بین اعضای سازمان قابل مشاهده می باشد.

۱-۲-۴- مراحل رشد سازمان

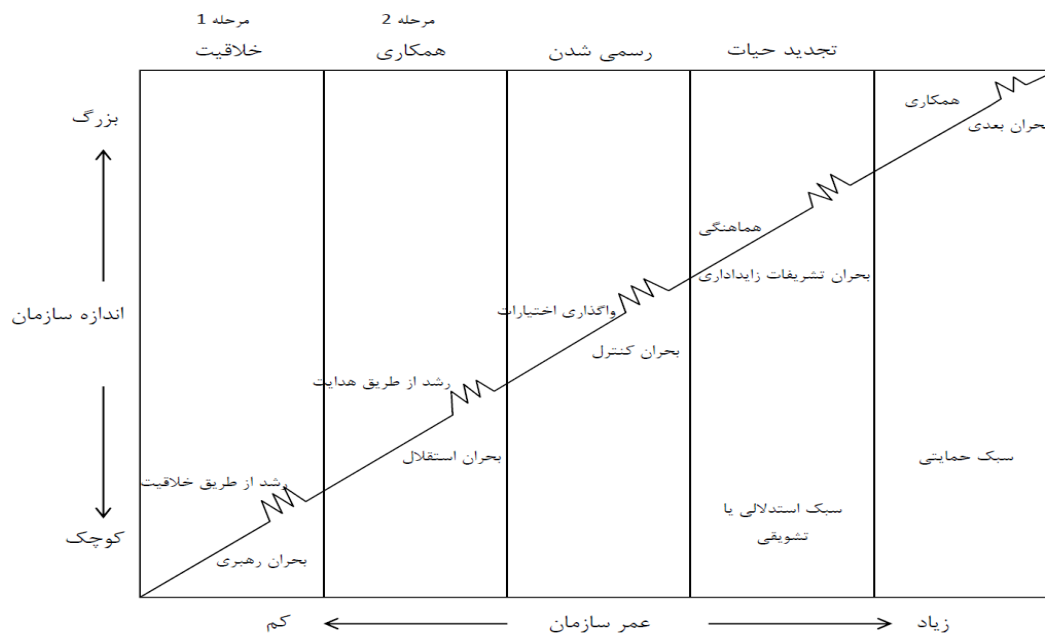
به اعتقاد گرینر سازمان‌های در حال رشد پنج مرحله تدریجی تکامل را طی می‌کنند که هر مرحله آن از یک دوره آرامش و یک دوره بحران تشکیل شده و به یک انتخاب ختم می‌گردد. در هر دوره آرامش از یک سبک مدیریتی غالب استفاده می‌شود که موجب رشد سازمان می‌گردد. هر دوره بحرانی از وجود یک مساله مدیریتی حکایت دارد که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن بحران است.

۱. بحران رهبری؛ رشد از طریق خلاقیت: در مرحله اول برای اداره سازمان ما معمولاً با بحران رهبری مواجه هستیم. یعنی ایجاد سازوکاری برای اداره سازمان تا سازمان بتواند به اهدافش دست پیدا کند. در این مرحله مدیر جدید و افراد پر نفوذ سازمان با شیوه‌های خلاقانه و ایجاد خلاقیت به مقابله با بحران اقدام می‌کنند.
۲. بحران استقلال؛ رشد از طریق هدایت: با افزایش سطح تجربه، مدیران سطوح عملیاتی تقاضای استقلال بیشتری خواهند کرد به طوری که سرانجام بحران استقلال پیش می‌آید. در نتیجه مدیران برای حل این بحران و تداوم رشد سازمان با افزایش اختیارات مدیران سطوح مختلف موافقت کرده و به هدایت آنها می‌پردازند.
۳. بحران کنترل؛ رشد از طریق واگذاری اختیارات: پس از مدتی مدیران سطوح عالی متوجه می‌شوند که بتدریج کنترل بسیاری از عملیات سازمان را از دست داده‌اند به این ترتیب بحران کنترل جلوه‌گر می‌شود. راه حل موثر برای بحران کنترل، ایجاد هماهنگی از طریق وضع خط مشی در زمینه‌های گوناگون می‌باشد.

۴. بحران تشریفات زائد اداری؛ رشد از طریق هماهنگی: پس از مدتی با تاکید بر تنظیم خط مشی‌ها و ابلاغ آنها به صورت دستورالعمل و بخشنامه، بحران (رعایت افراطی تشریفات اداری) پیش می‌آید.

✓ علاج بحران تشریفات اداری افزایش روحیه همکاری است که از طریق تشکیل تیم‌ها و تاکید ماهرانه بر وجود اشتراک افراد متفاوت است. به این ترتیب فراگرد کنترل اجتماعی و خودکنترلی جای کنترل رسمی را می‌گیرد.

✓ گرینر در مورد بحران بعدی نامطمئن است، با وجود این پیش بینی می‌کند که اشباع روانی و تحلیل رفتن کارکنان از نظر جسمانی و احساسی، مساله‌ای جدید برای سازمان ایجاد کند.



شکل (۲) - مراحل رشد سازمان (دفت ، ۳۳۴: ۲۰۱۰)

۱-۳-مدیریت

یکی از دلایلی که مدیریت و مدیران در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردارند این است که معمولاً سازمان‌ها در شرایط عدم اطمینان، مخاطره، پیچیده و مبهم محیطی، به توانمندی‌ها و مهارت‌های بی بدیل آن‌ها نیازمند هستند (رابینز و جاج، ۲۰۱۲: ۴۲). در واقع مدیریت بر هر چیزی که از بیرون و درون سازمان، بر عملکرد و نتایج آن تأثیرگذار باشد، تمرکز خواهد داشت (دراکر، ۱۹۹۲: ۴۰).

۱-۳-۱-تعریف مدیریت

تعاریف متفاوتی از «مدیریت» بیان شده است. برخی آن‌را هنر انجام کارها بوسیله دیگران و با دیگران می‌دانند، برخی هم از مدیریت تعبیر به دانش تحقق کارآمد اهداف معین می‌نمایند. رابینز مدیریت را مترادف با «کارآفرینی» می‌داند (رابینز و کالتر، ۲۰۱۲: ۵). مدیر کسی است که فعالیت‌های دیگران را هماهنگ نموده و بر جریان کاری آن‌ها نظارت دارد آنچنان که بتوان به اهداف از پیش تعیین شده سازمان دست یافت (رابینز و کالتر، ۲۰۱۲: ۶).

با توجه به تعاریف متنوعی که از «مدیریت» بیان شده است، از نگاه نویسندگان این کتاب تعریفی به نسبت جامع از مدیریت بیان می‌شود تا به نکات مهمی از این تعریف اشاره شود:

"مدیریت فرایند خلاق بکارگیری کارآمد و مؤثر نیروهای انسانی و مادی، برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت - رهبری و ارزیابی سیستم‌های سازمانی در جهت تحقق اهداف معین در چارچوب نظام ارزشی موجود است".

نکته اول اینکه باید بدانیم که "مدیریت" یک «علم» است یا «هنر»؟ اختلاف نظرهای عمده‌ای در این زمینه وجود دارد (گائو، ۲۰۰۸: ۱۲۵) برخی از دانشمندان عرصه مدیریت (نظیر تیلور، ۱۹۱۱؛ فایول، ۱۹۴۵؛ وبر، ۱۹۴۷؛ آلریش، ۲۰۰۴) معتقدند مدیریت یک علم است و جنبه اکتسابی دارد و قابل آموختن و یادگیری است و افراد پس از یادگیری فنون، روش‌ها و اصول آن می‌توانند مدیر موفقی شوند. از دیگر سو برخی از نویسندگان (نوناکا و تاکیچی، ۱۹۹۵؛ فالت، ۱۹۳۳) بر این باورند که مدیریت هنر است یعنی امری ذاتی و غیر اکتسابی و هر کسی ذوق و استعداد درونی برای مدیریت مجموعه‌ها را ندارد و نمی‌توان با آموزش، مسائل مهم مدیریتی را به کسی انتقال داد. از طرفی دسته سوم از نظریه پردازان عرصه مدیریت وجود دارند که معتقدند مدیریت نه علم است و نه هنر، بلکه تنها یک «حرفه» است که با شمولیت چند ویژگی بارز در آن می‌توان آنرا هم‌ردیف نجاری، خیاطی و دیگر حرفه‌ها قرار داد (اسکات، ۲۰۰۷: ۱۷). نظر اغلب دانشمندان (گائو، ۲۰۰۸؛ گائو و لی، ۲۰۰۳؛ جکسون، ۲۰۰۴) این عرصه و همچنین نویسندگان این اثر، این است که

مدیریت هم علم است و هم هنر؛ یعنی بخشی از مدیریت حالتی ذاتی و درونی دارد که در دیگر افراد ممکن است وجود نداشته باشد و از سویی دیگر می‌توان جنبه‌هایی از مدیریت را به مثابه یک علم آموخت و به تعالی آن در افراد کمک نمود. در تعریفی که از مدیریت در اینجا ارائه شده است کلمه «فرایند» به علمی بودن و قابلیت آموزش مدیریت اشاره دارد و کلمه «خلاقیت در بکارگیری» به هنر یک مدیر اشاره می‌کند. پس می‌توان گفت در این تعریف به هر دو جنبه مدیریت یعنی علم و هنر بودن آن اشاره شده است.

نکته دوم مربوط به مهمترین هدف مدیریت است که اصطلاحاً به آن «بهره‌وری» می‌گویند. در این راستا باید دو عبارت کارایی^۱ (کارآمدی) و اثربخشی^۲ (مؤثر بودن) را به دقت تعریف و بررسی نماییم:

کارایی: به درست انجام دادن کارها کارایی می‌گویند (دراکر، ۱۹۹۹: ۶۴). به عبارتی دیگر بهترین روش انجام هر کاری را کارایی می‌گویند. در اینجا منظور از بهترین روش انجام کار با معیارهایی نظیر کمترین حد انرژی، کمترین زمان و هزینه برای انجام کار مشخص می‌شود. (تانگن، ۲۰۰۵: ۳۹) یعنی دستیابی به حداکثر خروجی از حداقل ورودی‌ها همان کارایی است (رابینز و کالتر، ۲۰۱۲: ۸).

اثربخشی: انتخاب اهداف مناسب و دستیابی به بهترین هدف‌های ممکن را اثربخشی می‌گویند. بر خلاف کارایی که مربوط به فرایند انجام کار است، اثربخشی به دستیابی به اهداف نهایی تمرکز دارد (سوکیمان و همکاران، ۲۰۱۱: ۸۶۶).

^۱ Efficiency

^۲ Effectiveness

بهره‌وری: بهره‌وری به عنوان یکی از مهمترین و حیاتی ترین عوامل موثر بر رقابت پذیری سازمان‌ها است و جمع جبری کارایی و اثربخشی معادل بهره‌وری است (تانگن، ۲۰۰۵: ۳۴). به عبارتی دیگر، به میزان خروجی یک سیستم از ورودی آن بهره‌وری می‌گویند (هیسالی، ۲۰۱۱: ۱۲ و پالانوتیس و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۳۱۷).

نکته مهم این است که بدانیم در تعریفی که از مدیریت در اینجا بیان شد، هدف غایی و کمال مدیریت در تحقق بهره‌وری سازمان‌ها است، زیرا که مدیران در یک زمان هم به کارایی و هم به اثربخشی سازمان توجه دارند.

نکته سوم این است که بر اساس این تعریف مدیران، یک سری کارویژه‌ها (وظایف) خاصی را به انجام می‌رسانند که به ترتیب می‌توان به برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت - رهبری و نظارت و ارزیابی اشاره نمود (رابینز و کالتر، ۲۰۱۲: ۹). نکته قابل تأمل این است که در هر تعریفی از مدیریت که به وظایف مدیران اشاره شده است، برنامه‌ریزی جزء اولین وظیفه مدیران محسوب می‌شود. در فصول بعدی به بررسی هریک از این وظایف خواهیم پرداخت.

نکته چهارم این است که مدیران در پرتو اهدافی مشخص و معین کار می‌کنند و هدف عمده سازمان را که تحقق و دستیابی به این اهداف از پیش تعیین شده است، محقق می‌سازند. بر اساس نظریه‌های مکاتب سنتی در مدیریت، گاهی این اهداف مشترک است و گاهی بر اساس اعتقاد مکاتب فکری نوین مدیریت، دستیابی به اهدافی بس متناقض از یک سازمان، مد نظر قرار دارد (اسکات و دیویس، ۲۰۰۷: ۴۳). به هر حال داشتن هدف و رفتاری هدفمند، اصلی اساسی برای بقای هر سازمانی است.

نکته پایانی اینکه جمله «در چارچوب نظام ارزشی موجود» در تعریف مدیریت، اشاره به این امر مهم دارد که مدیران نمی‌توانند برای دستیابی به اهداف خود از هر ابزار و روشی استفاده نمایند. توجه به نظام ارزشی و هنجاری موجود، تعیین کننده مسیر حرکت مدیران خواهد بود. بطور مثال کشور ژاپن، چین و دیگر کشورهای مشابه، برای ارتقاء درآمدهای اقتصادی خود پارچه‌های چادری برای زنان مسلمان تولید می‌کنند، فارغ از اینکه خودشان اعتقادی به حجاب داشته باشند و تنها افزایش تولیدات برای آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. اما اگر ما در کشورمان بهترین نوع انگور را هم کشت کنیم هیچ فرد، گروه و یا سازمانی حق احداث کارخانه مشروبات الکلی در کشور ندارد. به این امر فعالیت در چارچوب نظام ارزشی موجود اطلاق می‌شود.

۱-۳-۲-انواع مدیران

در سراسر سازمان با توجه به سطوح مختلف سلسله مراتبی موجود، مدیران مختلفی با وظایف و نقش‌های متفاوت وجود دارند که در یک شکل ساده به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند که عبارتند از (دفت، ۲۰۱۰: ۲۷):

۱-۳-۲-۱-مدیران عملیاتی(خط اول): مدیران در این سطح به طور مستقیم مسئول تولید کالاها و خدمات هستند. این مدیران را معمولاً رئیس قسمت، سرپرست یا متصدی می‌نامند. آنان فقط کارکنان عملیاتی را هدایت می‌کنند و سرپرستی مدیران دیگر را بر عهده ندارند.

۱-۳-۲-۲-مدیران میانی: مدیران میانی یک رده بالاتر از مدیران عملیاتی هستند بطور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند و یک پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان تشکیل می‌دهند. آنان راهبردها و خط مشی های ارائه شده توسط مدیران عالی را به هدف های ویژه و برنامه ها تبدیل می‌کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می‌دهند.

۱-۳-۲-۳-مدیران عالی: این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهد که مسئول اداره کل سازمان هستند. آنان اهداف، خط مشی ها و راهبردها را تدوین و واکنشهای سازمان را در برابر محیط معین می‌کنند. معمولاً این سطح از مدیریت را مدیر عامل، مدیر، رئیس و جزء آن می‌نامند .

۱-۳-۳-مهارت‌های مورد نیاز مدیران

رابرت کتز^۱، معتقد است مدیر باید برخوردار از سه مهارت اصلی باشد که عبارت اند از مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی (رایبیز و کالتر به نقل از کاتز، ۲۰۱۲؛ ۱۳-۱۲).

۱-۳-۳-۱-مهارت‌های ادراکی: این مهارت‌ها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه فعالیت‌های سازمان را به مدیر می‌دهند تا بتواند سازمان را بصورت یک کل در محیطی که آنان را احاطه کرده است مشاهده، و روابط متقابل بخش های مختلف و چگونگی تأثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی کند. مهارت‌های ادراکی

¹ Katz

توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر می-دهند. این مهارت‌ها خصوصاً برای مدیران عالی سازمان که باید اهداف وسیع و برنامه‌های بلند مدت سازمان را برای آینده طرح‌ریزی کنند، ضروری است.

۱-۳-۲-۳-مهارت‌های انسانی: این مهارت‌ها به مدیر امکان می‌دهند تا با افراد، در کنار آنها و بطور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند (فالت، ۱۹۹۳: ۱۸).

۱-۳-۲-۳-مهارت‌های فنی: این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است. مدیران عملیاتی یا خط اول بیشتر به این مهارت‌ها نیاز دارند زیرا آنان بطور مستقیم با افرادی کار می‌کنند که ابزار و شیوه‌های تخصصی ویژه خود را به کار می‌برند.



شکل (۳)- مهارت‌های مورد نیاز مدیران (رابینز و همکاران ، ۲۰۱۲: ۱۲)

۱-۳-۴-نقش‌های مدیریتی

از نگاه میتزبرگ از «نقش» به الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی اطلاق می‌شود. همه مدیران تعدادی از نقش‌های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری را بازی می‌کنند (میتزبرگ، ۱۹۸۰: ۹۴-۹۳).

۱-۳-۴-۱- نقش‌های متقابل شخصی (ارتباطی)

- این نقش اشاره دارد به الگوهای رفتاری مدیران که در آن رفتارهایی به عنوان نماد، الگو و سمبل از مدیر در تعامل با زیردستان و هم‌تایان در سازمان‌های دیگر از آن سر می‌زنند. در این نقش سه نقش فرعی در آن مشخص شده است که عبارتند از؛
- **تشریفات:** وظایف اجتماعی و تشریفاتی را به منزله نماینده سازمان انجام می‌دهد. نظیر حاضر شدن در مراسم‌های شادی و حزن کارکنان و غیره.
- **رهبر سازمان:** نفوذ در قلب و افکار کارکنان و وادار کردن آن‌ها به انجام فعالیت‌های سازمانی.
- **رابط:** مدیر به عنوان عضو اصلی سازمان در مواجهه با افراد خارج از سازمان ایفای نقش می‌کند.

۱-۳-۴-۲- نقش‌های اطلاعاتی

- **گیرنده:** اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی را از سراسر سازمان جمع‌آوری می‌کند.
- **نشر دهنده:** اطلاعات به کارکنان و واحدهایی که نیاز به این اطلاعات خاص دارند ارائه می‌شود.
- **سخنگو:** مدیر نقش انتقال دهنده اطلاعات به خارج سازمان را بعهده دارد.

۱-۳-۴-۳- نقش تصمیم‌گیری

- کارآفرین: مدیر با تشویق خلاقیت و نوآوری در سازمان، همواره به پویایی آن کمک می‌کند.
- آشوب‌زدایی: مدیر تناقضات و تعارض‌های بوجود آمده در سراسر سازمان را از بین می‌برد.
- تخصص دهنده منابع: مدیر منابع مورد نیاز واحدها را به تناسب بین آن‌ها تخصیص می‌دهد.
- مذاکره کننده: مدیر برای تأمین منابع و توزیع ستاده‌ها با سایر نهادها و دستگاه‌ها مذاکره می‌کند.

۱-۳-۵- ضرورت و اهمیت مدیریت در اسلام

مدیریت و راهکارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می‌شود. در تفکر شیعی نیز، ضرورت مدیریت را باید در امامت جستجو کرد. زیرا امامت از نظر شیعه، به عنوان یک اصل اعتقادی، چیزی جز مدیریت جامع و کامل نیست: *الْإِمَامَةُ رِيَاسَةٌ عَامَّةٌ فِي أُمُورِ الدِّينِ وَالدُّنْيَا*؛ «امامت، ریاست عمومی در امور دین و دنیا است».

شجره طوبه امامت، ریشه در زمین وحی دارد و با آب عصمت و طهارت سیراب می‌گردد و از نور وجودی نبوت تغذیه می‌کند و شاخه‌های سرسبزش بر سر امت اسلامی و جامعه بشری سایه می‌افکند؛ مدیریت یکی از شاخه‌های این درخت تناور است. امیر مؤمنان علیه السلام می‌فرماید: *فَبَعَثَ فِيهِمْ رَسُولَهُ وَآتَرَ إِلَيْهِمْ أَنْبِيَاءَهُ... يُثِيرُوا*

^{۱۱} متوفای ۴۳۴ هجری قمری

لَهُمْ دَفَائِنَ الْعُقُولِ^۱ «خداوند پیامبران خود را در میان مردم برانگیخت تا با مدیریت خویش ذخایر پنهان استعدادها را استخراج کنند».

در نظام اداری و اجتماعی اسلامی، مدیریت‌ها از امامت ریشه می‌گیرند. در واقع باید گفت: مشروعیت مدیریت در جامعه دینی ناشی از پیوندی است که با امامت دارد. هرگاه این رابطه قطع گردد، کلیه حرکتها مشروعیت و خاصیت خود را از دست می‌دهند. آنچه که باید بدان اشاره کرد، این است که مشکل جامعه ما مشکل «کمبودها» نیست، بلکه مشکل «ضعف بعضی از مدیریت‌ها» است که هرگاه با الهام از مبانی معنوی اسلام اصلاح گردد، بسرعت می‌توان بر مشکلات فایق آمد.

خلاصه فصل

در این فصل که به تعاریف و مفاهیم مدیریت اختصاص داشت، به بررسی اهمیت مطالعه سازمان و مدیریت، ارائه تعریفی از سازمان و مدیریت، اجزا سازمان و انواع مدیران، مراحل رشد سازمان پرداختیم، و همچنین ماهیت کار مدیران و نقش‌ها و وظایف آنان و مدیریت در نگاه اسلام را مورد بررسی قرار دادیم.

سوالات تشریحی

۱. موارد اهمیت سازمان را برشمارید.
۲. تعریفی جامع از سازمان ارائه دهید.

^۱ نهج البلاغه

۳. ابعاد سازمان را برشمارید.
۴. پنج مرحله رشد سازمان را تحلیل کنید.
۵. مدیریت را تعریف کنید، چه نکاتی از این تعریف استنباط می شود.
۶. مهارت‌های مورد نیاز مدیران را برشمارید.

سوالات تستی

۱. کدامیک از موارد زیر از ویژگی های یک سازمان نمی باشد؟
 - الف- مرزهای نسبتاً ناشناخته
 - ب- یک نظام مشخص
 - ج- سلسله مراتب اختیارات
 - د- سیستم‌های ارتباطی
۲. مهم ترین جنبه شناختی یک سازمان کدام مورد است؟
 - الف- اجتماعی بودن
 - ب- ارتباطات
 - ج- مرزهای سازمانی
 - د- نظام مشخص
۳. مضمونی که براساس آن مشخص می شود کارمندان گزارش کار خود را به چه کسی بدهند، کدام مورد است؟
 - الف- رسمی گرایی
 - ب- تمرکز گرایی
 - ج- سلسله مراتب
 - د- حرفه ای گرایی
۴. در تعریف مدیریت کلمه "فرآیند" و "اخلاقیت در بکارگیری" به ترتیب به کدام موارد اشاره دارد؟
 - الف- علمی بودن- قابلیت آموزش
 - ب- هنر- قابلیت آموزش
 - ج- هنر- علمی بودن
 - د- علمی بودن- هنر
۵. مهم ترین هدف مدیریت کدام است؟

الف-برنامه ریزی ب-تصمیم گیری

ج-نظارت د- بهره وری

۶. کدامیک از نقشهای فرعی زیر جزء نقش اطلاعاتی مدیر نیست؟

الف-رابط ب- رهبر سازمان

ج-نشردهنده تشریفات

۷. مدیران موفق و اثربخش به ترتیب وقت خود را بیشتر به چه اموری اختصاص می دهند؟

الف-ایجاد شبکه-ایجاد ارتباطات ب- تشریفات-تصمیم گیری

ج- ایجاد ارتباطات-ایجاد شبکه د-تصمیم گیری-تشریفات

۸. در نظام اداری و اجتماعی اسلامی، مدیریت‌ها از کدام اصل ریشه می گیرند؟

الف-توحید ب- نبوت ج- امامت د- معاد

فصل دوم: نظریه‌های سازمان و مدیریت

وَيَعْلَمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ (آل عمران، ۴۸)
خداوند به حضرت عیسی کتاب و حکمت و تورات و انجیل آموخت.
« تفاوت اندک در کارایی و مهارت ، تفاوت عمده ای را در نتایج به وجود می آورد^۱ »

هدف کلی:

در این فصل به بیان مفهوم نظریه و نظریه پردازی بررسی نظریه‌ها مختلف سنتی و جدید مدیریت خواهیم پرداخت.

اهداف رفتاری

دانشجویان پس از مطالعه این فصل باید بتوانند:

- ۱- با مفهوم نظریه و نظریه پردازی آشنا شود.
- ۲- طبقه‌های مختلف تقسیم بندی تئوری‌های موجود مدیریت را بشناسد.

^۱ برایان تریسی

- ۳- با نظریه‌های سنتی و جدید مدیریت و سازمان آشنا شود.
- ۴- به اشتراک و افتراق بین نظریات موجود مدیریتی پی ببرد.
- ۵- با نقش استعاره در شناخت مفاهیم مدیریت و سازمان آشنا شود.

مقدمه

برخی از پژوهشگران سابقه مدیریت را به آغاز پیدایش انسان نسبت می‌دهند و بر این باورند که هنر مدیریت با شکل‌گیری نهاد خانواده مطرح شده است. برخی نیز سابقه آن را تا دوران ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) دنبال کرده‌اند؛ یعنی هنگامی که سومری‌های باستان به ثبت و ضبط و مکتوب کردن سوابق فعالیت‌های اداری و تجاری خود پرداختند. ولی تحول عمده در مدیریت، در جریان انقلاب صنعتی بوقوع پیوست. در دو دهه اخیر تئوری‌های سازمان بیشتر به بررسی جنبه‌های پدیده‌های اجتماعی تأثیر گذار بر زندگی اجتماعی ما پرداخته‌اند. اما نکته قابل توجه، رشد فزاینده نظریه‌های سازمان و مدیریت از سوی محققان است تا حدی که از ازدیاد این نظریه‌ها در مدیریت تعبیر به جنگل تئوری‌ها شده است. از اینرو؛ ما در این فصل به بررسی نظریه‌ها مختلف سنتی و جدید مدیریت خواهیم پرداخت.

۱-۲- نظریه و نظریه‌پردازی

نظریه از مجموعه‌ای از فرضیه‌های آزمون شده شکل می‌گیرد که بارها به اثبات رسیده و هر فرضیه نیز متشکل از چندین متغیر (مستقل و وابسته) است. هرگاه این

روابط بصورت تکراری و آزمون پذیر مطرح شوند، تبدیل به نظریه خواهند شد. اگر پس از آزمون یک نظریه در شرایط مختلف، همواره به نتیجه یکسانی دست یافته باشیم، آن‌گاه به قانون (اصل) می‌رسیم. (هیچ، ۲۰۱۳: ۱). نحوه شکل‌گیری یک علم به صورت ذیل است:

علم → قانون (اصل) → نظریه → فرضیه‌ها → متغیرها

مثلاً قانون جاذبه کره زمین؛ شما در هر نقطه کره زمین و در هر زمانی که حاضر باشید وقتی جسم وزن داری را با جرم مشخص از دست خود رها کنید به سمت پایین کشیده می‌شود که مبین وجود جاذبه است. این قانون همیشه و در هر زمان و مکانی ثابت است. نکته مهم اینجاست که چون ما در مباحث علوم انسانی بالاخص مباحث سازمان و مدیریت با موجود کمتر شناخته شده‌ای به نام «انسان» سر و کار داریم، این مباحث تنها در حد تئوری باقی مانده‌اند و ما در علوم انسانی «تئوری بزرگ» و یا «قانون» نداریم (غفاری، ۱۳۸۸: ۱۷). مثلاً ما نمی‌توانیم ادعا کنیم که در هر کجا و در هر زمان که حقوق و دستمزد کارکنان در سازمان‌ها افزایش یابد، بهره‌وری آن‌ها نیز افزایش می‌یابد! چه بسا در سازمان‌هایی که این عمل، حتی نتیجه عکس نیز داشته است (یعنی یا بهره‌وری پس از افزایش حقوق تغییر نکرده است و یا حتی بهره‌وری کاهش یافته است). پس بطور خلاصه می‌توان گفت که در مباحث سازمان و مدیریت ما چیزی به نام «قانون» نداریم و تنها در حد تئوری توانسته‌ایم روابط بین اجزا را بررسی نماییم.^۱

^۱ اگر ما در متون مدیریت نظیر فصل اول همین کتاب، از «قانون پارکینسون» و «اصل پیتر» نام می‌بریم، در واقع این‌ها قانون یا اصل به معنای واقعی کلمه نیستند، بلکه تنها نام‌گذاری این تئوری‌ها به وسیله خود محققان برای فهم بهتر آن‌ها اینگونه بوده است.

۲-۲- مفهوم پارادایم در مدیریت

از پارادایم در فرهنگ لغت وبستر به «الگو» و در فرهنگ لغت آکسفورد به «مدل یا نمونه» تعبیر شده است. در واقع پارادایم به یک سری مفروضات اساسی در شناخت یک واقعیت اجتماعی می‌گویند که به صورت ناخودآگاه در ذهن محققان، نویسندگان و فعالان یک عرصه در برهه‌ای از زمان شکل می‌گیرد (دراکر، ۱۹۹۹؛ ۳). مثلاً در یک زمانی در بین محققان و دانشمندان علم ستاره‌شناسی، اعتقاد بر این بوده است که خورشید به دور زمین می‌چرخد. چنین مفروضات اساسی که مورد توافق علمای یک عصر در شناخت پدیده‌های طبیعی و اجتماعی باشد، پارادایم می‌گویند (هافتن، ۲۰۰۸؛ ۲۰۷). پارادایم‌ها هم آفت علم و هم موتور پیشرفت علم هستند (مورگان، ۲۰۰۶؛ ۲۰۷).

۲-۳- سلسله مراتب سیستم‌ها

در طی ده سال گذشته، رویه خاصی زیر عنوان «تئوری سیستم» برای بررسی‌های سازمانی متداول گردیده است که می‌تواند به عنوان پایه و مبنایی برای به هم پیوستن و ارتباط نظریه‌های مختلف سازمانی و شیوه‌های متعدد مدیریت بکار رود. اصطلاح «سیستم» به «مجموعه‌ای از اجزاء بهم وابسته در مسیر تحقق اهداف» اطلاق می‌شود. (هیچ، ۲۰۱۳: ۹۹). کنت بولدینگ^۱ نیز در سال ۱۹۹۳ با در نظر گرفتن ضوابط

^۱ Kenneth Boulding

عمومی برای سیستم‌ها و شناخت بهتر آن‌ها، سیستم‌ها را به طور کلی در نه سطح طبقه‌بندی می‌کند. طبقه‌بندی وی برای شناخت سازمان و رفتار انسان‌ها در سازمان نیز از اهمیتی فوق‌العاده برخوردار است (لاتزکو، ۲۰۰۹: ۱۸). سطوح مختلف ارائه شده سیستم‌ها توسط بولدینگ به شرح جدول ذیل است:

جدول (۱)؛ سلسله مراتب سیستم‌ها از نگاه بولدینگ (۱۹۵۶: ۲۰۲)

شماره سطح	سطح سیستم‌ها	ویژگی سیستم‌ها	نمونه عینی
سطح یکم	چارچوب‌ها	ایستایی	میز، چوب، سنگ و ...
سطح دوم	ساعت‌واره‌ها	قوانین دینامیک	منظومه شمسی، عقربه ساعت
سطح سوم	کنترل	بازخورد و سایبرنتیک ^۱	ترموستات
سطح چهارم	باز (زنده)	حیات	سلول‌های زنده
سطح پنجم	ژنتیک	رشد	گیاهان
سطح ششم	حیوان	حرکت و احساس	حیوانات
سطح هفتم	انسان	دانش، خودآگاهی	انسان‌ها
سطح هشتم	انسان اجتماعی	نقش انسان، نظام ارزشی	خانواده، سازمان
سطح نهم	ماوراء الطبیعه (متعالی)	ناشناخته بودن	روح، وحی و خدا

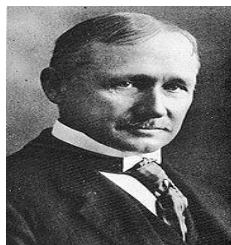
^۱ سایبرنتیک علم کنترل اطلاعات و ارتباطات در درون یک مجموعه است. این سیستم با دریافت بازخورد از خروجی سیستم، سعی در به تعادل رساندن مجموعه‌ها دارد و از فروپاشی و اضمحلال سیستم جلوگیری می‌نماید.

درون سلسله مراتب، همه سیستم‌های سطوح پایین‌تر در سیستم‌های سطوح بالاتر جای می‌گیرند یا هر سیستم سطح بالاتر حاوی سیستم‌های سطح پایین‌تر است. بدین ترتیب به موازات حرکت به سمت و سوی سطوح بالاتر در سلسله مراتب، هر سطح، مشخصه‌های سطوح پایین‌تر را دارا می‌باشد، اما سیستم‌های سطح بالاتر مشخصه‌های منحصر بفردی دارند که نمی‌تواند در سیستم‌های سطوح پایین متجلی شود.

حال با توجه به سلسله مراتب سیستم‌ها، ما به عنوان انسان در سطح هفتم قرار می‌گیریم که به معنای تجلی نظام‌های سطح ۱ تا ۶ در انسان است، در حالی که ما در نظام‌های سطوح ۸ (سازمان‌های اجتماعی) و ۹ (متعالی) قرار می‌گیریم. این بدان معناست که سازمان‌ها (بعنوان سوژه‌های مورد مطالعه ما)، پیچیده‌تر از خود ما هستند و به علاوه ما در سازمان‌ها جای می‌گیریم (هچ، ۲۰۱۳: ۱۱۷). در نتیجه به اذعان بولدینگ و تایید تئوری عمومی سیستم‌ها، انسان به تنهایی قادر به شناسایی سیستم‌های سطح ۸ و ۹ نمی‌باشد و در نتیجه نیازمند وحی است تا انسان را در شناسایی این سیستم‌ها و کنترل آن یاری کند. به اعتقاد بسیاری از محققان از جمله بولدینگ، تئوری پردازان مدیریت تاکنون نتوانستند در نظریه‌پردازی‌های خود در مورد سازمان، مدیریت و کارکنان، شناختی بیش از دانش مورد نیاز سطح چهارم را به کار ببرند و به اعتقاد ماری جو هچ علم سازمان به چیزی فراتر از درک سیستم‌های باز دست پیدا نکرده است (هچ، ۲۰۱۳: ۱۲۸). بنابراین، بهتر است نظریه‌پردازان و محققان عرصه علوم انسانی بالاخص در زمینه سازمان، دقت نظر بیشتری در شناخت انسان، سازمان و محیط پیرامون آن داشته باشند. اگر این شناخت اولیه درست، صحیح و دقیق نباشد، چطور ممکن است یک نظریه جامع، مانع و کاملی از انسان، مدیریت، سازمان و محیط پیرامون آن‌ها بر اساس مفروضات و اصول اساسی داشته باشیم.

۲-۴- نظریه سازمان و مدیریت

برخی از نویسندگان در بررسی تنوعی از نظریه‌های مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که بهتر است تمامی نظریه‌ها را با توجه به نقاط اشتراک و افتراقی که دارند در طبقات مختلفی دسته‌بندی نمود. مثلاً شرمهون (۲۰۱۴) و رایبیز (۲۰۱۲) تمامی نظریات مدیریتی را در چهار طبقه (۱) کلاسیک، (۲) نئوکلاسیک، (۳) کمی و (۴) سیستمی و اقتضایی قرار داده‌است. هیچ (۲۰۱۳) نظریه‌ها را به سه دسته (۱) مدرن، (۲) نمادین - تفسیری و (۳) پست مدرن تقسیم‌بندی نموده‌است. اسکات و دیویس (۲۰۰۷) تمام نظریه‌ها را در سه طبقه کلی (۱) عقلایی، (۲) طبیعی و (۳) باز و سه سطح فردی، سازمانی و جمعیت‌شناختی (محیطی) قرار داده‌است. (رایبیز و کالتر، ۲۰۱۲:۲۸). در این کتاب ما سعی خواهیم کرد که با توجه به سیر تاریخی نظریه‌ها آن‌ها را برای مخاطبان این اثر توضیح داده و مورد کنکاش قرار دهیم:



۲-۴-۱- نظریه‌های سنتی در مدیریت

۲-۴-۱-۱- مدیریت علمی تیلور^۱

شهرت فردریک وینسلو تیلور^۲، در ارائه روش‌های مدیریت علمی است. موضوع مطالعات تیلور بیشتر درباره طراحی فرایند انجام کارها با هدف افزایش کارایی و بهبود بهره‌وری نیروی کار بوده است (شرمرهون، ۲۰۱۴: ۱۵۳). تیلور معتقد بود با کاهش زمان و کوشش‌ها (حرکات) زاید کارگران برای انجام وظایف‌شان، می‌توان مجموع بازده تولید را افزایش داد. او راهکار اجرایی این افزایش بازدهی را در تقسیم کار و افزایش تخصص و مهارت کارگران می‌دانست. ایشان معتقد بود این نتیجه هنگامی به دست می‌آید که از قدرت‌های مدیریت علمی پیروی کنیم به جای اینکه از روش‌های آزمایش نشده و محاسبات سرانگشتی استفاده شود (دفت، ۲۰۱۳: ۲۳). تیلور در کتاب خود، چهار اصل را به نام «اصول مدیریت علمی» به شرح ذیل پیشنهاد کرد (تیلور، ۱۹۱۱: ۱۳۰).

^۱ فردریک تیلور در سال ۱۸۵۶ متولد شد. اگر چه تیلور در امتحان ورودی دانشگاه هاروارد پذیرفته شده بود اما به دانشگاه وارد نشد و به جای آن ترجیح داد تا کارآموزی خود را در کارخانجات مختلف به عنوان ابزار کار و کارگر ماهر هیدرولیک شروع کند و پس از طی دوره آموزش دوره های مهندسی مکانیک را به پایان رسانید. سپس به عنوان رئیس واحد مهندسی انتخاب و در سال ۱۸۹۰ به عنوان مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری ساخت MIC منصوب شد در نهایت اولین مشاور مستقل در مدیریت را پایه گذاری کرد. او برنده جوایز قهرمانی تنیس و گلف هم بود. در پایان حیات تیلور حداقل ۵۰ طرح را به ثبت رسانیده بود که ثروت خوبی را برای او به ارمغان داشت.

^۲ Frederick Winslow Taylor

اصل اول؛ انجام کارها به روش‌های علمی؛ آقای تیلور پس از مطالعات فراوان، سرانجام روشی منطقی و مهندسی برای اندازه‌گیری کار افراد در نظر گرفت که عبارت بود از مطالعه دقیق زمان و حرکت انجام کار و بهینه‌سازی آن‌ها و ایجاد هماهنگی بین وظایف مختلف برای ساخت و تولید یک کالا و انتخاب بهترین راهکار اجرای وظیفه متناسب با توانایی‌های کارگران.

اصل دوم؛ انتخاب علمی کارکنان و اتخاذ رویکرد شایسته‌سالاری؛ او تناسب کار با تخصص و مهارت افراد را جزء اصول اساسی افزایش بهره‌وری معرفی نموده است. شایسته‌سالاری اصطلاحی است که بعد از انقلاب صنعتی در نظام بوروکراسی اداری شکل تازه‌تری به خود دیده است.

اصل سوم؛ ارائه آموزش‌های مناسب با نیاز کارکنان؛ پس از انتخاب کارکنان شایسته و توانمند بایستی برای ارتقاء تخصص آن‌ها، برنامه‌های آموزشی را اجرا کرد تا با روش‌های جدید انجام کار آشنا شوند.

اصل چهارم؛ تقسیم کار، ایجاد تعاون و همکاری دقیق بین کارفرما و کارگران؛ تیلور معتقد بود مهمترین وظیفه مدیران و کارفرمایان، کشف بهترین روش انجام کار است و به تبع آن کارکنان باید بالاترین بهره‌وری را با توجه به روش‌های بهینه انجام کار داشته باشند. تقسیم کار باعث خواهد شد که کارفرمایان و کارگران به وظایف خود آشنا شده و تداخلی در مسئولیت‌های آن‌ها ایجاد نشود.

بسیاری از منتقدان تیلور بر این باورند که او نسبت به جنبه‌های انسانی و انگیزشی کار بی‌اعتنا بوده و به جنبه‌های اجتماعی کار دیدگاهی منفی داشت..گاهی نظریه تیلور را به ماشینی بودن، گاهی به نادیده گرفتن جنبه‌های انسانی در محیط کار و از این

دست انتقادات، متهم می‌کنند. به هر حال بدون شک تفکرات و اندیشه‌های تیلور تأثیر عمیقی بر تفکرات هنری فایول، التون مایو و ماکس وبر گذارده است.

۲-۴-۱-۲- مدیریت اداری فایول^۱



بر خلاف تیلور، هنری فایول معتقد بود که: «مدیریت ... باید از رأس سازمان یا اعضای ارشد آن آغاز شود، آن فعالیتی گسترده است که بین اعضای رأس سازمان و کارکنان شرکت توسعه می‌یابد (فایول، ۱۹۴۶: ۶)». فایول با بررسی

ده‌ها تن از مدیران موفق فرانسه، دلایل عمده موفقیت و پیشرفت کاری این مدیران در محیط کار را کشف نمود. او دریافت که تمامی سازمان‌هایی که این مدیران در آن فعالیت می‌کنند، وظایف خود را در شش طبقه مهم، دسته بندی نموده‌اند که عبارتند از: بازرگانی، حسابداری، مالی، امنیتی، تولید، فنی و مدیریتی (رابینز و کالتر، ۲۰۱۲: ۳۱). در ادامه فایول دریافت که اغلب مدیران موفق در سازمان‌های خود از یک سری اصول و مبانی پایه‌ای پیروی می‌کنند و سعی بر آن دارند که به بهترین شکل این

^۱ هنری فایول متولد استانیول و مهندس معدن، سرپرست معدن و از نظریه پردازان فرانسوی بود. وی نظریه‌ای مستقل از نظریه مدیریت علمی تیلور، با نام مدیریت اداری ارائه کرد. او در رشته مهندسی معدن درس خواند و در سن ۱۹ سالگی به عنوان یکی از دانشجویان نخبه فارغ التحصیل شد. در سال ۱۸۶۱ به شرکت کامنتری-فورچامبولت پیوست و تا سال ۱۹۱۸ در آنجا مشغول به کار بود. فایول به سرعت در سن ۲۵ سالگی از کار مهندسی به سمت مدیریتی در شرکت ارتقاء یافت، و در سن ۴۷ سالگی مدیر کل شرکت شد. فایول یکی از تأثیرگذارترین مدافعان نظریه مدیریت جدید است. فایول در سال ۱۹۱۶ تجربیات خود را در کتابی با نام مدیریت صنعتی و عمومی منتشر کرد.

اصول را پایه‌گذاری و حفظ نمایند. فایول این اصول را در ۱۴ اصل مشترک معرفی نموده است که عبارتند از:

۱. انضباط^۱: اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان.
۲. وحدت فرماندهی^۲: هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می‌گیرد و باید به چه کسی پاسخگو باشد.
۳. وحدت مدیریت^۳: برای انجام هر کاری نیاز به یک مدیر می‌باشد.
۴. تقسیم کار: کاهش تنوع مسئولیت‌ها سبب افزایش مهارت و بهبود عملکرد او می‌شود.
۵. اختیار^۴: حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه.
۶. تبعیت اهداف و منابع فردی از اهداف و منافع عمومی؛
۷. جبران خدمات کارکنان: ارائه حقوق و دستمزد و پاداش مناسب و درست به ازای خدمات کارکنان.
۸. تمرکز^۵: وجود سیستم مرکزی برای تصمیم‌گیری و هدایت سازمان.
۹. سلسله مراتب^۶: هر ارتباط رسمی باید از طرف فرماندهی صورت بپذیرد و وحدت مدیریت را ممکن سازد.
۱۰. نظم^۱: انتخاب صحیح و قرار دادن افراد در جای مناسبشان، انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده از اشیا در جای مناسب.

¹ discipline

² Command Unity

³ Management Unity

⁴ Authority

⁵ Centralization

⁶ Hierarchy

۱۱. عدالت^۲: اگر با کارکنان منصفانه و عادلانه رفتار شود آنها با جدیت در کسب اهداف تلاش خواهند کرد.

۱۲. ثبات^۳: برای تطبیق کارکنان با محیط سازمان نیاز به زمان است. اگر قبل از بهره‌دهی جابه‌جا شوند روحیه آنها ضعیف می‌شود و هزینه‌های سازمان هم هدر می‌رود.

۱۳. نوآوری و ابتکار عمل^۴: مدیر باید تلاش کند تا کارکنان برای انجام همه کارها برنامه‌ریزی کنند.

۱۴. احساس وحدت و یگانگی (روحیه کار گروهی): مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته جمعی و گروهی تلاش کند. این روحیه با درک هدف‌های سازمان حاصل می‌شود. (پارکر و ریتسون، ۱۷۵:۲۰۰۵).



۲-۴-۱-۳- بوروکراسی اداری ماکس وبر^۵

در ادبیات مدیریت، رهبری و سازماندهی، وبر با درک خود از بوروکراسی، سلسله مراتب قدرت و انواع رهبری، بیشترین توجه را در بحث خصوصیات شخصیتی رهبری^۶، داشته است

¹ Order

² Justice

³ Stability

⁴ Innovation

^۵ ماکس وبر یک جامعه‌شناس آلمانی بوده است. بیشتر علاقه وی به مباحث جامعه‌شناسی دینی بوده است. تحقیقات او و نظریه‌های منبعث از آن نقش بسزایی در توسعه تفکر مدیریت و سازمان داشته است. تا جایی که به او لقب پیامبر مدیریت داده‌اند. عمده‌ترین و مؤثرترین بخش آثار ماکس وبر که تأثیر فوق‌العاده‌ای در مدیریت داشته است، بحث عقلانیت، مشروعیت، قدرت، مدرنیته و آینده آن بوده است. وبر به شدت تحت تأثیر دو جریان فکری در دین مسیحیت بوده است؛ از یک سو مادر وی «ارتوکس» و از دیگر سو پدری «پروتستانی» داشت. سبک زندگی و نوع تفکر والدینش او را به سمت تحقیقات بیشتر در این زمینه سوق داده است.

⁶ charismatic leadership

(دیپادوا، ۱۹۹۶، ۵۹). نقش وبر به طور متفاوتی به جهت مشخص نمودن عوامل «بوروکراسی»، به عنوان کارآمدترین شکل سازمانی، برجسته شده است. عقلانیت به عنوان مبنای ایجاد بوروکراسی های عصر جدید نزد دانشمندان علوم سازمان پذیرفته شده است. سازمان هایی که در چارچوب پارادایم عقلانیت و خردگرایی به وجود آمده اند، در پی دستیابی به بهترین نتیجه با صرف کمترین منابع می باشند.

■ انواع قدرت از نظر وبر:

۱. سنتی: ناشی از سنت ها و آداب و رسوم.
۲. کاریزماتیک^۱: ناشی از ویژگی های شخصی افراد.
۳. عقلایی و قانونی^۲: به اعتقاد وبر قدرت در سازمان باید بر اساس اقتدار و صلاحیت یا همان عقلایی و قانونی باشد.

ماکس وبر ویژگی های خاصی را برای بوروکراسی بیان کرد که عبارتند از:

۱. تقسیم کار روشن
 ۲. سلسله مراتب اختیارات روشن
 ۳. قواعد و رویه های رسمی
 ۴. برخورد غیر شخصی
 ۵. مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی
- معایب بوروکراسی (قانون آهنین الیگارش)
- ۱- تاخیر در تصمیم گیری

¹ Charismatic

² Rationality & Legitimate

- ۲- ابهام و عدم کارایی به سبب گستردگی
- ۳- ناکامی و ناتوانی به سبب حداقل رضایت شغلی
- ۴- جا به جایی وسیله با هدف
- ۵- عدم حساسیت به مسایل فردی
- ۶- عدم انعطاف پذیری در رفتار
- ۷- انحراف در شخصیت
- ۸- اجتناب از قبول مسئولیت
- ۹- تضعیف رابطه سخت کوشی و پاداش
- ۱۰- قرار دادن افراد ناشایست در منصب‌های مهم (رابینز و همکاران، ۲۰۱۲:۳۲)

۲-۴-۲- دیدگاه نئوکلاسیک (جنبش روابط انسانی)

مکتب نئوکلاسیک که به جنبش روابط انسانی مشهور است با **مطالعات هاثورن** توسط التون مایو آغاز شد. بعد از این مطالعه که نقش نیروی انسانی در بهره‌وری سازمانی را آشکار کرد مطالعات گسترده دیگری آغاز شد که در نهایت شاخه **رفتار سازمانی** را تشکیل داد. تفاوت اصلی دیدگاه نئوکلاسیک با دیدگاه کلاسیک توجه و تاکید این دیدگاه بر عامل انسانی^۱ است. اما این دیدگاه نیز از نظر تئوریهای جدید مدیریت یک دیدگاه بسته است. در مکتب روابط انسانی نیز سازمان به مانند یک سیستم بسته مشاهده می‌شود که نقش محیط را نادیده می‌انگارد. در دیدگاه نئوکلاسیک تمرکز بر حداکثر بهره‌وری درونی با تاکید بر منابع انسانی است.

¹ Human Element

۲-۴-۱- مطالعات هاثورن

مکتب نئوکلاسیک مدیریت با نام جنبش روابط انسانی نیز موسوم است. در طول سالهای اواخر دهه ۱۹۲۰ تا آغاز دهه ۱۹۳۰ میلادی مجموعه مطالعاتی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک در شهر هاثورن صورت پذیرفت. این تحقیقات تحت تاثیر عقاید و تجربیات علمی دانشمندی به نام التون مایو قرار داشت که با پیوستن به گروه در سال ۱۹۲۸ رهبری آن را نیز بر عهده گرفت. این رویکرد کوشیده است تا چگونگی تعامل فرآیندهای روانشناسانه و اجتماعی افراد با شرایط کاریشان را (در راستای ارتقای عملکرد) درک نماید. مطالعات هاثورن محققان را به این باور رسانید که بهره‌وری بیش از آنکه متأثر از عوامل فیزیکی یا ملموس باشد متأثر از عوامل روانشناسانه و اجتماعی است. رفتار سازمانی به کمک رشته‌های مختلف (همچون روانشناسی و جامعه‌شناسی) به توضیح رفتار افراد در شغل خود می‌پردازد.

۲-۴-۳- رویکردهای نوین

از جمله رویکردهای نوین در مدیریت می‌توان به مدیریت کمی، نظریه سیستم‌ها و نظریه آشوب و سازمان یادگیرنده اشاره کرد.

۲-۴-۳-۱- مدیریت کمی^۱: این رویکرد بر کاربرد تحلیل‌های کمی بر تصمیمات و مسایل مدیریتی تاکید دارد. مدیریت کمی مدیران را قادر می‌سازد تا برپایه مدل‌های رسمی ریاضی یک مساله، تصمیم‌گیری نمایند. کامپیوترها توسعه این گونه روش‌های

^۱ Quantity Perspective

کمی خاص را تسهیل نموده‌اند. از جمله آنها می‌توان به فنونی هم چون نظریه تصمیم آماری، برنامه‌ریزی خطی، نظریه صف، شبیه‌سازی، پیش‌بینی، مدل‌سازی دارایی‌ها، مدل‌سازی شبکه‌ای و تحلیل سربه‌سری اشاره کرد.

۲-۴-۳-۲- رهیافت سیستمی و اقتضایی به مدیریت

تئوری اقتضایی^۱ برگرفته شده از دیدگاه سیستمی است و مطلوبیت هر شیوه ای را وابسته به شرایطی می‌داند که آن را احاطه کرده است. در این رهیافت اعتقاد بر این است که هیچ مدل یا نظریه‌ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیتها و تحت شرایط متفاوت به کار برد. نظریه‌پردازان اقتضایی بر این باورند که انسانها موجوداتی پیچیده و تحول پذیرند و نیازهای متعدد، متنوع و متغیری دارند، از این رو توصیه می‌کنند که مدیران و سازمانها باید متناسب با تفاوت‌های فردی کارکنانشان مجموعه گسترده‌ای از راهبردها و فرصت‌های شغلی را فراهم کنند. بر عکس نظریه کلاسیک ها، در تئوری اقتضایی اعتقاد بر آن است که «یک بهترین راه حل وجود ندارد».

۲-۴-۳-۲- دیدگاه سیستمی^۲

در این نظریه سازمان به منزله یک کل نظام یافته تلقی می‌شود. در این نگرش برای شناخت سازمان به سه مفهوم خرده سیستم‌ها (اجزای درونی سیستم)، سیستم اصلی (خود سازمان) و ابرسیستم پیچیده محیط توجه می‌شود. مطابق نظر چستر بارنارد

¹ Contingency

² Systematic Perspective

بنیانگذار این نظریه، سازمان مجموعه‌ای پیچیده از خرده سیستمهای اجتماعی، شخصی، زیستی و فیزیکی است که در یک ارتباط منظم و خاص نتایج فعالیت آنها برای دستیابی به حداقل یک هدف معین با هم تلفیق می‌شود. وی سازمان‌ها را به عنوان خرده سیستم‌های همکاری کننده در نظر می‌گیرد. وی تحقق همکاری را در گرو عوامل زیر می‌داند:

۱. تمایل به خدمت

۲. هدف مشترک

۳. ارتباطات

۲-۴-۳-۴- نظریه مجموعه‌های پیچیده غیر قابل پیش بینی یا نظریه آشوب^۱

نظریه آشوب، (همانند نظریه یادگیری سازمانی)، بر تأثیر بازخورد حاصل از ارزیابی محیط بر سیستم سازمانی، تأکید می‌کند. این نظریه می‌گوید که پدیده‌های بی‌نظم هم نظم دارند ولی چون ما، آن‌ها را نشناخته ایم، از آن به بی‌نظمی یا آشوب یاد می‌کنیم. یعنی در هر بی‌نظمی ظاهری نظم نهفته است (نظم در بی‌نظمی).
اثر پروانه‌ای^۲: انقلاب و دگرگونی یک باره شرایط جوی، با نگاه دقیق می‌توان به حرکت بال پروانه و جابه‌جا شدن هوا در یک کشور نسبت داد.

¹ Chaos theory

² Butterfly Effect

۲-۵- مدیریت اسلامی

مدیریت اسلامی پیش از آنکه علم باشد، یک مکتب است؛ از این رو وظیفه مکتب، ارائه راه‌حلهایی است که با مفهوم عدالت‌خواهی سازگار باشد. سیر مطالعاتی مکتبی پیرامون مدیریت اسلامی یک سیر اکتشافی است. و باید از «روبنا» به طرف «زیربنا» باشد که با روش مطالعه «علمی» که یک سیر تکوینی و از «زیربنا» به «روبنا» است، متفاوت است. وجه تمایز مدیریت اسلامی با اشکال دیگر مدیریت در این است که در جو/مع سرمایه‌داری (بورژوازی) و یا سوسیالیستی، اداره امور مردم در دست عده‌ای از سردمداران حکومت است؛ در حالی که در نظامهای الهی بویژه اسلامی وجه تمایز در «اسلامی» بودن نظام مدیریتی و متکی و مبتنی بودن این نظام بر پایه اصول لایتغیر «وحی» می‌باشد.

این مکتب اکتشافی است نه تکوینی؛ بدین معنا که هر لحظه باید مطلب تازه‌ای از متن مکتب و از دریای زلال و عمیق معانی قرآن برداشت شود؛ لذا بدنبال نزول قرآن، رسول اکرم "صلی الله علیه و آله" و امامان معصوم "علیهم السلام" تبیین‌کننده این مفاهیم بوده‌اند؛ پس هرگونه سیر تکوینی بر افکار الهی ممنوع است و مدیران باید تابع و حافظ ارزشهای تبیین شده توسط رهبران حکومت اسلامی باشند؛ حکومتی که سیاست و دیانت آن جدای از هم نیست و سیاست آن متکی و مبتنی بر فرامین الهی است.

وجه تمایز دیگر مدیریت اسلامی این است که مدیریت اسلامی همانگونه که قبلاً متذکر شدیم مبتنی بر دو اصل تعالی و تولید است: تعالی انسان و تولید کالا. این کالا زمانی ارزشمند است که در خدمت تعالی انسان باشد، ولی در مکاتب شرق و

غرب اصول مدیریت مبتنی بر محور تولید است نه افزایش مکارم اخلاقی و اعتقادات . پس نتیجه می گیریم که مدیریت اسلامی مبتنی بر حضور یک مکتب «الهی» یا «اسلامی» است و قبل از آنکه «سازمان» تشکیل داده شود، مکتب پایه گذاری می شود . تشویق، محبت و احترام متقابل از ارکان این مدیریت به شمار می رود.

خلاصه فصل

در این فصل که به نظریه و نظریه پردازی اختصاص داشت ، به بیان مفهوم نظریه و نظریه پردازی بررسی نظریه ها مختلف سنتی و جدید مدیریت پرداخته شد. و در آخر مکتب مدیریت در اسلام را مورد بررسی قرار دادیم.

سوالات فصل

سوالات تشریحی

- ۱- مفهوم نظریه را توضیح دهید؟
- ۲- طبقه های مختلف تقسیم بندی تئوری های موجود مدیریت را تشریح کنید.
- ۳- نظریه های سنتی و جدید مدیریت و سازمان کدام است؟
- ۴- با نقش استعاره در شناخت مفاهیم مدیریت و سازمان آشنا شود.
- ۵- مکاتب و تئوری های مدیریتی را تشریح کنید.

سوالات تستی

۱. بر اساس سلسله مراتب سیستم‌ها از نگاه بولدینگ، کدامیک از گزینه های زیر مربوط به سطح ششم می شود؟

- الف- ساعت‌واره‌ها ب- کنترل
- ج- باز (زنده) د- حیوان

۲. مهمترین وظیفه مدیران و کارفرمایان، از نظر تیلور کدام است؟

- الف- کشف بهترین روش انجام کار ب- شایسته‌سالاری؛
- ج- انتخاب علمی کارکنان د- ارائه آموزش‌های مناسب
- ۳. کدام یک از منابع قدرت زیر ناشی از ویژگی های شخصی افراد می باشد؟
- الف- سنتی ب- عقلایی
- ج- قانونی د- کاریزماتیک

۴. کدام یک از گزینه های زیر از ویژگی های بوروکراسی وبر می باشد؟

- الف- تقسیم کار روشن ب- سلسله مراتب اختیارات روشن
- ج- برخورد غیر شخصی د- قواعد و رویه‌های رسمی
- ۵. در کدام رهیافت اعتقاد بر این است که "هیچ مدل یا نظریه‌ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیتهای و تحت شرایط متفاوت به کار برد"؟

- الف- نظریه آشوب ب- نظریه اقتضایی
- ج- سازمان یادگیرنده د- رهیافت کمی

۶. کدام گزینه در مورد مکتب مدیریت اسلامی درست است؟

الف- این مکتب تکوینی است نه اکتشافی

ب- اداره امور مردم در دست عده‌ای از سردمداران حکومت است

ج- سیر اکتشافی این مکتب باید از «زیربنا» به طرف «رو بنا» باشد

د- مبتنی بر دو اصل تعالی و تولید است

بخش دوم: کسب و کار

فصل سوم: کارآفرینی و کسب و کار کوچک

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يَحِبُّ مَنْ الْعَامِلِ إِذَا عَمِلَ أَنْ يَحْسِنَ^۱.

خداوند، دوست دارد که هر کارگزاری که کار می کند، نیکو کار کند.

"هرچه بیشتر از خود مایه بگذاریم، دنیا بیشتر به ما خواهد داد"^۲

هدف کلی

کارآفرینی، مقوله و فرآیند نوینی است که برخی صاحب‌نظران معتقدند در پاسخ به نیازهای امروز در عرصه های مختلف زندگی بشری پدید آمده است. در این فصل به بیان مفهوم کارآفرینی، اهمیت و ماهیت کارآفرینی، انواع و ویژگی های کارآفرینان پرداخته و در ادامه با تعریف مفهوم کسب و کارهای کوچک، انواع آن را برشمرده، مراحل شروع یک کسب و کار کوچک را توضیح داده و دلایل شکست این

^۱ (پیامبر اکرم (ص))

^۲ بودا

موسسات را بررسی می کنیم. در آخر نیز به بررسی سابقه کار آفرینی در ایران و چالش ها و راه کارهای موجود پرداخته و کارآفرینی را از منظر قرآن کریم تحلیل می کنیم .

اهداف رفتاری

بعد از مطالعه این فصل دانشجو باید بتواند:

۱. با مفهوم کارآفرینی آشنا شود.
۲. انواع کارآفرینان و ویژگی های کارآفرینان را برشمارد.
۳. با مفهوم کسب و کار های کوچک آشنا شود.
۴. با مفهوم کسب و کارهای خانوادگی آشنا شود.
۵. مراحل طراحی و شروع کسب و کار را برشمارد.
۶. دلایل شکست کسب و کارهای کوچک را بررسی کند.
۷. سابقه کارآفرینی در ایران و چالش ها و راه کارهای موجود را برشمارد.
۸. با مفهوم کارآفرینی از منظر قرآن آشنا شود.

مقدمه

برخی صاحب نظران از کارآفرینی به عنوان موتور توسعه، رشد و پیشرفت اقتصادی کشورهای توسعه یافته یاد می کنند. (بام و همکاران ، ۲۰۱۱: ۱۱)^۱ کارآفرینی امروزه یک نگرش مهم و دائمی است که شرکتها و سازمان ها باید داشته باشند (دس

¹ Baum, R., Locke , E., Smith, k .

و همکارانش، ۲۰۰۸). هر ساله افراد ایده های خوبی را دارند اما شانس اینکه آنها را به واقعیت تبدیل کنند ندارند. درصد قابل توجهی از آنها زن هستند. (شرمهورن، ۲۰۰۴؛ ۱۳۹) از این رو در این فصل در مورد کارآفرینی و ماهیت و انواع آن بحث می شود. و به محتوای مشاغل کوچک و انواع آن، ویژگی ها و چگونگی شروع یک کسب و کار جدید می پردازیم. عوامل شکست آنها را برشمرده و سابقه کارآفرینی در ایران را بررسی می کنیم. و در نهایت با مفهوم کارآفرینی از منظر قرآن کریم آشنا می شویم.

۳-۱- تعریف کارآفرینی

امروزه کارآفرینی یکی از مهمترین مولفه های توسعه سریع اقتصادی و جهانی شدن می باشد. (مکریسکین، ۲۰۱۱؛ ۵۵۸) همچنین سازمان ها می بایست جهت ارتقا عملکرد و محصولاتشان همواره به دنبال فرصت های کارآفرینانه باشند (کلرک ، ۲۰۱۰: ۸۷). که این رفتار های خلاقانه و کارآفرینانه ، سازمان را در مقابل تغییرات مداوم محیط محافظت می کند (ژانگ ، ۲۰۰۸: ۱۲۸-۱۳۸) کارآفرینی زمینه نوظهوری است که بویژه در میان سامانهای غیر انتفاعی رایج گردیده و فعالیت های اجتماعی مخاطره آمیز ، کسب و کار با هدف اجتماعی و فعالیت های مخاطره آمیز در زمینه توسعه اجتماعی را شامل می شود. (آستین و استیونسون، ۲۰۰۶: ۱۱۰)^۱

^۱ Austin & Stevenson

واژه کارآفرینی از کلمه فرانسوی **Entreprendre** به معنای "متعهد شدن" نشأت گرفته است. بنابر تعریف واژه نامه دانشگاهی وبستر: کارآفرین کسی است که متعهد می شود مخاطره های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند. دیکشنری کولینز کارآفرینی را به عنوان مالک-مدیر موسسه کسب و کار که تلاش می کند به سودآوری دست یابد تعریف می کند (دارن، لی، ۲۰۰۹: ۶۰) کانتیلون و سی^۱ کارآفرین را ریسک کننده، شومپیتر^۲ کارآفرین را عامل تغییر، هاولی^۳ کارآفرین را مالک، محصول، نایت^۴ تصمیم گیرنده و کرزنر^۵ واسطه دانسته اند. (جهانگیری، ۱۳۸۰: ۶۳) کارآفرینی دربرگیرنده عواملی همچون نوآوری (قابلیت بکارگیری ایده ها و تجربیات جدید، روش های خلاقانه که به ایجاد روش های تولید یا ارائه خدمت جدید می انجامد)، ریسک پذیری (بکارگیری منابع مختلف در موقعیت هایی با کمترین ریسک) و رفتار اثرگذار می باشد. (سبورا و همکاران، ۲۰۰۹: ۶)^۶

۳-۲- ویژگی های کارآفرینان

طبیعی است که برخی از ویژگی های کارآفرینان متمایز و برجسته از سایر افراد است، این ویژگی ها از این قرارند:

^۱ Cantilon & Say

^۲ Schumpeter

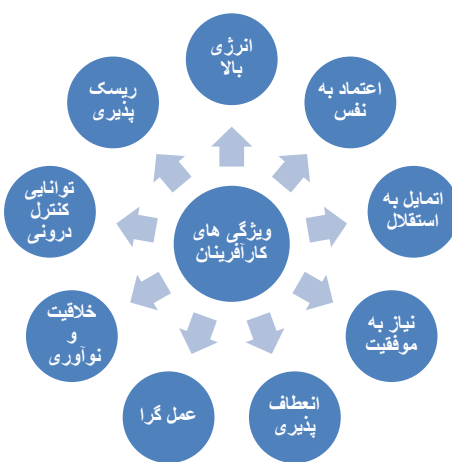
^۳ Hawely

^۴ Knight

^۵ Kirzner

^۶ Sebor et al

- ♦ خلاقیت و نوآوری : توانائی خلق فکرهای جدید و تبدیل آن به فنون ، تولیدات و خدمات جدید به سیستم اقتصادی
- ♦ توفیق طلبی : تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی جهت موفقیت در موقعیت های رقابتی
- ♦ تمایل به مخاطره پذیری : پذیرش ریسک و مخاطره معتدل که می تواند از طریق تلاش های شخصی مهار شود.
- ♦ مرکز کنترل درونی : عقیده فرد نسبت به اینکه سرنوشت وی تحت وقایع خارجی نیست.
- ♦ نیاز به استقلال : کنترل داشتن بر سرنوشت خود و یا کاری را برای خود انجام دادن (هیسریچ و پیترز، ۱۹۹۸: ۱۷۵)
- ♦ سطح بالای انرژی: کارآفرینان افراد مصر و سخت کوش بوده و تمایل دارند برای رسیدن به موفقیت بیش از حد متعادل تلاش کنند.
- ♦ اعتماد به نفس: کارآفرینان دارای حس رقابت هستند. به خود اعتقاد دارند و دوست دارند که خودشان تصمیم بگیرند.
- ♦ گرایش احساسی و عملکردی: کارآفرینان دوست دارند در هنگام مواجهه با مشکل به عنوان رهبر عمل کنند. آنها دوست دارند کارهایی را انجام دهند و زمان را تلف نکنند.
- ♦ انعطاف پذیری: کارآفرینان اشتباهات و مشکلات را می پذیرند و نحوه عملیات و انجام کار را زمانی که طرح به خوبی پیش نمی رود، تغییر می دهند. (شرمهورن ۲۰۰۴: ۱۴۳)



شکل (۱)- ویژگی های فردی و شخصیتی کارآفرینان (با اقتباس از شرمرهورن، ۱۴۳:۲۰۰۴)

۳-۳- انواع کارآفرینی

صاحب‌نظران دو نوع کارآفرینی را از یکدیگر متمایز ساخته اند، کارآفرینی فردی (مستقل) و کارآفرینی شرکتی (سازمانی) که در ادامه به مفهوم هر دو اشاره خواهد شد. کارآفرین فردی (مستقل): کارآفرینی مستقل فرایندی است که کارآفرین از ایده اولیه تا ارائه محصول خود به جامعه، کلیه فعالیت کارآفرینانه را با ایجاد یک بنگاه اقتصادی جدید، به طور مستقل طی می‌کند (سعیدی‌کیا، ۱۳۸۶: ۲۴). انگیزه های متفاوتی در افراد وجود دارد که سبب می شود به طور مستقل کار کنند، یکی از این انگیزه ها استقلال طلبی است که از قوی‌ترین نیازهای فرد کارآفرین ذکر شده است. مشخصه اصلی کارآفرین مستقل، نوآوری می‌باشد (احمدپور، ۱۳۷۸: ۳).

کارآفرین شرکتی (سازمانی): پینکات^۱ (۴-۱۹۸۵) کارآفرین سازمانی را فردی تعریف کرد که در سازمانها همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت می کند. فعالیت وی ایجاد واحدهای جدید در سازمان، ارائه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید می باشد که شرکتها را به سوی رشد و سودآوری سوق می دهد. (رضائیان، ۱۳۸۵: ۲۹).

۳-۴- فناوری اطلاعات و ارتباطات و کارآفرینی

عبارت اقتصاد جدید به تدریج رواج یافته و چشم انداز تازه ای را ترسیم می کند که با گسترش فناوری اطلاعات همراه است. درچنین اقتصادی، فناوری اطلاعات و ارتباطات گسترش و اهمیت فزاینده ای پیدا میکند.

در حال حاضر ۸۵ درصد از شرکت های کوچک از طریق اینترنت هدایت می شود. (شرمرهورن، ۱۴۷: ۲۰۰۴) اینترنت فرآیند شروع کسب و کار را بسیار ساده تر ساخته است. تعداد زیادی از سایت های اینترنتی مسایل مربوط به شروع یک کسب و کار را ارائه می دهند. اطلاعاتی در مورد قوانین دولتی، ویژگی های صنایع مختلف، طرح های کسب و کار، و بحث هایی از این قبیل به سادگی در دسترس هستند. برای مثال:

¹ Pincot

سایت کسب و کار کوچک یا هو^۱ مکان خوبی برای تبادل اطلاعات تخصصی است
SBA^۲ اطلاعاتی در مورد کسب و کارهای کوچک ارائه می‌دهد.

همچنین تامین مالی یکی از مسائل مهم شروع یک کسب و کار است. سایت هایی وجود دارند که این فرآیند را تسهیل می کنند. سایت کوکن^۳ کارآفرینان و رهبران را پیوند می دهد و به محض تکمیل یک طرح کسب و کار هزینه اولیه آن محاسبه خواهد شد و لیست بانکهایی که می توانند این هزینه را تامین کنند ارائه می شوند. همچنین سایتهای گاراژ^۴ و الویتور^۵ کارآفرینان و سرمایه گذاران را با یکدیگر مرتبط میکنند. البته سرعت تغییر در اینترنت بسیار بالا است و لیست این سایتها ممکن است تغییر کرده باشد، ولی با یک جستجوی ساده در مورد کسب و کارهای کوچک می توان به اطلاعات مناسبی دست یافت. (مادورا، ۲۰۰۷: ۱۹۲)

۳-۵- چرخه زندگی شرکت های کارآفرین

چرخه عمر کارآفرینی در تمام کسب و کارها در کلیه مقیاس ها خودش را نشان می‌دهد، از یک کسب و کار در حال آغاز در یک گاراژ کوچک گرفته تا یک شرکت کارآفرینی که عضو ۵۰۰ شرکت برتر جهان است. این چرخه با یک کارآفرین آغاز می‌شود که یک فرصت را کشف می‌کند، سازمانی را جهت پیگیری این فرصت ایجاد می‌کند، منابع مورد نیاز را جمع آوری می‌کند، یک طرح عملی را پیاده می‌سازد،

^۱ Yahoo!'s Small Business Site

^۲ <http://www.sbaonline.sba.gov>

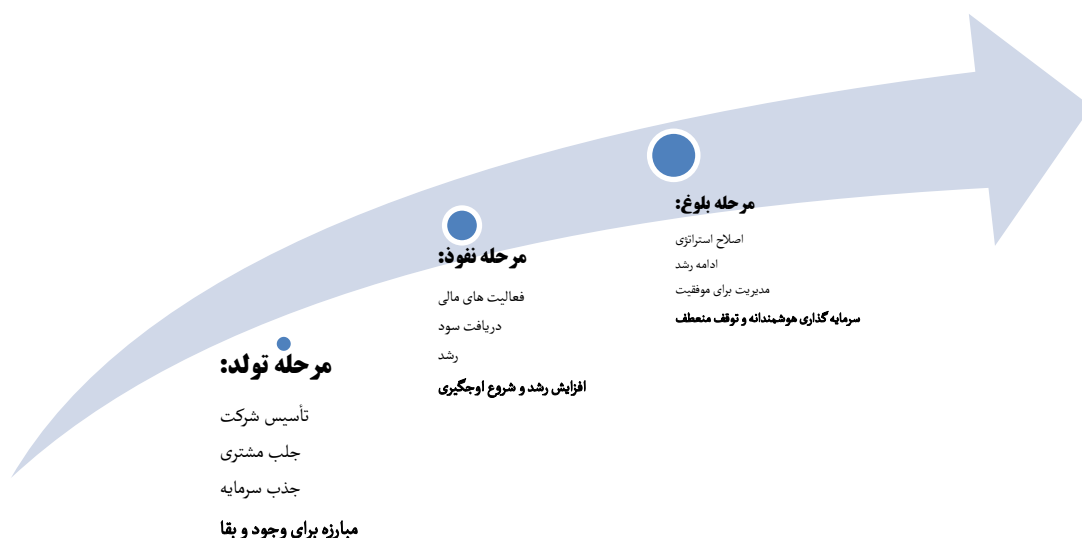
^۳ http://www.quicken.com/small_business

^۴ <http://www.garage.com>

^۵ <http://www.thelavator.com>

ریسکها و نتایج مثبت کار را محاسبه می کند و تمام این کارها را در یک بازه زمانی معین انجام می دهد. (پرایس^۱، ۲۰۱۳: ۱۲۰)

- ✓ مرحله تولد: وقتی کارآفرین برای ایجاد شغل جدید تلاش می کند
- ✓ مرحله نفوذ: شروع تجارت و تجربه پیچیدگی های مدیریت
- ✓ مرحله بلوغ: تجربه سودهای موفق و استحکام سرمایه گذاری ، ادامه رشد ، رقابت با رقبا ، مواجه شدن با وضعیت های دشوار شامل گوناگونی بازار و جهانی شدن. (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۵۱)



شکل (۱) دوره عمر شرکت های کارآفرین. (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۵۱)

¹ Price

۳-۶- کسب و کارهای کوچک

مؤسسات کوچک توسط کارآفرینانی ایجاد می شود که یک ایده کسب و کار دارند و خواهان کسب درآمد از ایده های خود هستند. بیشتر مشاغل جدید با یک هزینه اولیه بسیار پایین شکل می گیرند که باعث می شود کارآفرین ضرر و زیان کمتری ببیند. (مادورا^۱، جف، ۲۰۰۷: ۱۹۲) مشاغل کوچک در بیشتر کشورهای جهان از اهمیت بالایی برخوردار است و سود قابل توجهی را در اقتصاد به همراه دارد. مالکیت مستقل دارد و به طور مستقل اداره می شود. (شرمرهورن ۲۰۰۴: ۱۴۶) علاوه بر تعداد کارمندان، روشهای دیگری که برای طبقه بندی کسب و کارهای کوچک استفاده می - شود: فروش سالانه (گردش مالی)، ارزش دارایی و سود خالص (ترازنامه)، به تنهایی یا در یک معنی ترکیب می باشند. نمونه های معمول آن عبارتند از: فروشگاه رفاه (فروشگاه های کوچک)، فروشگاه های کوچک دیگر (مانند اغذیه فروشی یا نانوايي)، بازرگان، آرایشگران، وکلا حسابداران، رستورانها، مهمان خانه، عکاسان، تولید در مقیاس کوچک و غیره.

۳-۷- شروع کسب و کار کوچک:

کارآفرینان برای شروع یک کسب و کار نیاز به یک طرح کسب و کار دارند. طرح کسب و کار یک شرح جزئی و دقیق از کسب و کار مورد نظر است که شامل توضیح کاملی از محصول و یا خدمات، مشخصات مشتریان، رقبا و تسهیلات مورد نیاز برای تولید است. این طرح کارآفرینان را وادار می کند تا به جزییات شروع کسب

¹ Madura, Jeff

و کار فکر کنند. (مادورا، ۲۰۰۷: ۲۰۸). برای شروع یک کسب و کار باید مراحل زیر طی شود: (سایت خانه کارآفرینان)^۱

گام اول: ارزیابی اولیه

بدیهی است که شروع یک کسب و کار جدید ریسک های زیادی را به همراه دارد که البته با برنامه ریزی می توان شانس موفقیت را بالا برد. بنابراین ، بهترین نقطه شروع آن است که نقاط قوت و ضعف کارآفرین بعنوان دارنده کسب و کار شناخته شود . بازنگری اهداف تجارت و تأکید بر عناصر کلیدی نقشه، تحلیل صنعتی ، ماهیت صنعت ، شامل گرایش های اقتصادی ، مقررات مهم و ریسک بالقوه، تشریح شرکت ، عملیات ، مالکیت ، شکل قانونی در این مرحله باید انجام گیرد (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۴۳) در این مرحله باید به ارزیابی محیط کسب و کار پردازیم، که شامل محیط اقتصادی، صنعت و محیط جهانی میشود. (مادورا، ۲۰۰۷: ۲۰۹)

گام دوم: برنامه ریزی کسب و کار

شروع یک کسب و کار نیاز به تحقیقات وسیع و برنامه ریزی صحیح دارد. هر محصول بازار خود را دارد که در آن افرادی به خرید محصولات و افرادی به فروش آن می- پردازند. (مادورا، ۲۰۰۷: ۱۹۶) برنامه ریزی کسب و کار بر روی بازار هدف ، ویژگی- های محصول و قیمت گذاری، توزیع و ارتقا محصول تاکید دارد. (همان؛ ۲۱۱).

^۱ <http://www.karafarini.ir/>

گام سوم: تامین منابع مالی

یکی از کلیدهای اساسی موفقیت و پیشرفت در شروع کار، جذب و تامین منابع مالی کافی برای راه اندازی یک کسب و کار کوچک است. خلق یک کسب و کار نیاز به منابعی دارد تا بتوان بدان وسیله ماشین آلات، مواد اولیه، مکان، نیروی انسانی را تامین کرد (مادورا، ۲۰۰۷: ۲۱۲). تعیین نقدینگی جاری پروژه ها برای یک تا پنج سال، نقطه سر به سر، فاز سرمایه گذاری و میزان وجوه مورد نیاز برای اجرای تجارت، میزان توانایی، میزان تقاضا برای منابع جدید اساسی است (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۵۳). منابع زیادی برای جمع آوری سرمایه وجود دارد. (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۵۴)

۳-۸- کسب و کار خانوادگی

کسب و کار خانوادگی یک نوع کسب و کار است که صاحبان آن با هم خویشاوند و فامیل باشند. (دارن، لی، ۲۰۰۹: ۱۴۳). تحقیقات نشان داده که ۷۸ درصد از کارهای جدید ایجاد شده در آمریکا مشاغل خانوادگی است. در شرکت خانوادگی همه با هم برای اهداف و ارزش های مشترک کار می کنند. (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۴۸). شرکت های بزرگی در سطح دنیا مانند شرکت های هرمس، دانون، میشلن، پژو، هنکل، بام و، دکتر اوتکر، برتا، باریلا، جانسون و جانسون، کلاگز، مارس، ایکیا، تترا پک و ...^۱ از نوع شرکت های خانوادگی هستند. همچنین شرکت بزرگ هوشی^۲ که در قرن ششم در ژاپن تأسیس گردید، نیز شرکتی خانوادگی است. کسب و کارهای

^۱ Hermés , Danone , Michelin , Peugeot , Henkel , BMW , Dr. Oetker, Beretta Barilla, Johnson & Johnson, Kellogg, Mars, IKEA, Tetra Pak

^۲ Hoshi

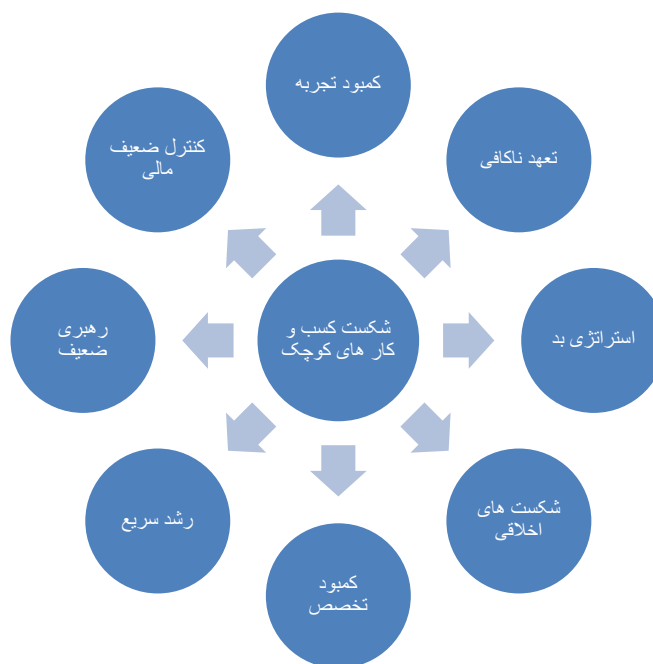
خانوادگی از مهمترین اولویت های کشورهای مختلف برای اشتغال زایی و کارآفرینی محسوب می شوند.

۳-۹- علل شکست کسب و کارهای کوچک

تحقیقات نشان می دهد بسیاری از شکست ها در صورت برنامه ریزی صحیح ، به وجود نمی آیند ؛ البته ممکن است در حین اداره یک کسب و کار احساس شود که در برخی مواقع توانایی تحمل تمامی سختی ها و زحمات وجود ندارد ولی با داشتن انگیزه قوی است که می توان در مواقع سختی ، دلگرم و امیدوار به سوی آینده قدم برداشت . کسب و کارهای کوچک از نرخ شکست بالایی برخوردارند. SBA گزارش میدهد ۶۰ الی ۸۰ درصد از کسب و کار های جدید در ۵ سال اول فعالیتشان شکست می خورند. این شکست ها ممکن است به علت مرگ یا بازنشستگی مالک، فروش به شخصی دیگر و یا فقدان سوددهی باشد. همانطور که در شکل زیر نشان داده شده اکثر شکست ها به دلیل قضاوت بد و یا اشتباهات مدیریتی توسط کارآفرین و مالکان است.

- ✓ کمبود تجربه: نداشتن شناخت کافی نسبت به چگونگی شروع یک کسب و کار در بازار و یا منطقه
- ✓ کمبود تخصص: نداشتن تخصص کافی در اصول فعالیت های کسب و کار شامل، مسائل مالی، خرید، فروش و تولید.

- ✓ ضعف در استراتژی و استراتژی رهبری: عدم تخصیص زمان به تدوین ماموریت، چشم انداز و فرموله کردن و پیاده سازی استراتژی.
- ✓ کنترل مالی ضعیف: عدم کنترل و نظارت بر مسائل مالی
- ✓ رشد سریع: عدم تخصیص زمان به تجزیه و تحلیل موقعیت و سازمان و برخورد سیستماتیک با چالش های رشد
- ✓ تعهد ناکافی: عدم تخصیص زمان کافی نه نیازمندی های شروع یک کسب و کار رقابتی
- ✓ شکست اخلاقی: افتادن در دام وسوسه حيله و نیرنگ، تقلب و اختلاس (شرمهورن، ۲۰۰۴: ۱۵۰)



شکل ۲-۶ دلایل شکست کسب و کارهای کوچک (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۵۰)

۳-۱۰- کارآفرینی با رویکرد بومی و اسلامی

قرآن کریم و سیره ائمه اطهار همواره به انسان تلاش گر احترام گذاشته و قدر و ارزش ویژه ای برای او قایل شده اند، لذا ضروری است تا با تبیین نقش کارآفرینی از منظر قرآن و احادیث در جامعه ایرانی که دارای بافت دینی است، از توان انگیزشی دین در این راستا بهره گرفته شود تا با تقویت انگیزه های دینی برای کارآفرینی و اهتمام به کار و تلاش، موجب نهادینه شدن فرهنگ کار در جامعه شود.

۳-۱۰-۱- کارآفرینی در ایران، چالش ها و راهکارها

علی رغم اینکه در کشورهای پیشرفته دنیا از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد به موضوع کارآفرینی توجه جدی شده و حتی در بسیاری از کشورهای درحال توسعه نیز از اواخر دهه ۱۹۸۰ این موضوع را مورد توجه قرار داده اند، در کشور ما تا شروع اجرای برنامه سوم توسعه، توجه چندانی به کارآفرینی نشده بود. در اینجا موانع و چالش های توسعه کارآفرینی در ایران مورد بررسی قرار می گیرد.

خطرپذیری مالی زیاد (ترس از دست دادن سرمایه شخصی، عدم دست یابی به منابع مالی برای سرمایه گذاری (ترس از ناتوانی تهیه منابع مالی کافی برای راه اندازی کسب و کار، موانع اداری (نگرانی از عدم امکان تأمین الزامات قانونی، هزینه ها /

خطرات اجتماعی (نگرانی از فقدان احتمالی امنیت اجتماعی، فساد اداری، فقدان مهارت ها (ترس از نداشتن مهارت و تجربه مناسب و کافی).
قوانین و مقررات بانکی، قوانین مالیاتی، قوانین تجارت، قانون کار، وجود انحصارات دولتی ناشی از قوانین و مقررات، قوانین و مقررات گمرکی، قانون شهرداری، قوانین و مقررات صادرات و واردات، قانون و مقررات ورشکستگی، قوانین ثبت شرکت ها، قانون تجمع عوارض، قوانین حقوق مالکیت معنوی و ثبت اختراع، قوانین زیست محیطی (رحمانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۲)

راه کارهای ساختاری توسعه کارآفرینی در ایران

راه کارهای ساختاری مربوط به اقدامات و برنامه‌هایی است که زیرساخت‌های دولتی و سازمانی را برای توسعه کارآفرینی فراهم می‌سازند.

- ارائه تسهیلات فنی، فن آوری، حمل و نقل و ارتباطات برای صنایع کوچک و متوسط.
- تعیین سازمان ها و نهادهای متولی برای توسعه کارآفرینی و کسب و کارهای کوچک و متوسط.
- ارائه کمک ها و حمایت های مالی در قالب سوبسید و وام یا بهره‌های کم و حداقل وثیقه در زمینه تکمیل سرمایه
- ایجاد بانک و موسسات پولی و مالی دولتی ویژه کسب و کارهای کوچک و متوسط.
- ارائه معافیت ها و تخفیف های ویژه در تعرفه های گمرکی و سود بازرگانی و معافیت های مالیاتی.

- ایجاد، توسعه و تقویت پارک های فناوری، مراکز رشد و پارک های صنعتی / علمی.
- ایجاد مراکز رشد در دبیرستان ها و دانشگاه ها .
- تغییر و اصلاح سیستم های ارائه دهنده خدمات اداری به کسب و کارهای کوچک و متوسط .
- کاهش الزامات و مراحل اداری ثبت شرکت ها و ثبت اختراع .
- ایجاد بانک ایده تجاری در سطح ملی . (قاسمی 1391:130)

۳-۱۰-۲- کارآفرینی از منظر قرآن

قرآن کریم با تأکید بر عناوین و مواضع مختلف، اهمیت کار و کارآفرینی را مورد تأکید قرار داده است، که موارد ذیل برخی از آنهاست:

۱. **تجلی توحید در کارآفرینی:** از دیدگاه قرآن کریم، تمام هستی و به ویژه انسان، منابع و ابزارهای تولید و تمامی فعالیت های تولیدی انسان، مخلوق خدا و نشان خداوندی اند و قرآن، همه آنها را آثار رحمت و فضل خدا می داند و کارآفرینان نیز تجلی گاه این ویژگی خدایند و هر روز، او دست اندرکار و نوآفرین است. (اعراف، آیه ۵۷؛ اسراء، آیه ۱۲؛ ملک، آیه ۱۵).

۲. **توجه به معاد در کارآفرینی:** قرآن کریم در جاهای مختلف تأکید می ورزد که تمامی اعمال آدمی در روز واپسین (قیامت)، ارزیابی و محاسبه می شود و حتی می فرماید: «بر زبان های آنها قفل خاموشی می زنیم و دست ها و پاهاى آنها با ما سخن می گویند» و این مقوله، عنایت ویژه ای به عمل و هم چنین رفتارهای اقتصادی دارد. (مطففین، آیات ۱-۵؛ فاطر، آیه ۹).

۳. **عدالت و دادگری در کارآفرینی:** وقتی از حضرت امام علی (علیه السلام) سؤال کردند که عاقل را برای ما وصف کن، فرمود: عاقل کسی است که هر چیز را در جای خود قرار دهد. از این منظر، کارآفرین نیز دقت و خلاقیت لازم را جهت انجام درست کار و کار درست، در زمان مطلوب و جایگاه مناسب کار، از خود بروز می دهد. (نهج البلاغه، قصار.ش، ۲۳۵)

۴. **نقش رهبری و مدیریت، در کارآفرینی:** افرادی هم که از جانب خدا - اداره و مدیریت جامعه را بر عهده می گیرند - مسئولیت دارند تا کارآفرینان را مجال بروز استعداد دهند و محوریت عدالت را بر اساس سه مقوله آبادانی، کشف استعداد (کارآفرینان)، انجام کارهای نیک و پاینده قرار دهند و این مهم، میسر نمی شود؛ مگر با شناخت و داشتن برنامه که خداوند کریم ارسال پیامبران از کارگاه آفرینش را مثال و شاهد می آورد؛ مانند ابراهیم، لوط، اسحاق و یعقوب. (شوری، آیه ۱۵؛ حشر، آیه ۷؛ انبیاء، آیه ۷۲؛ مریم، آیه ۵۴-۵۵؛ توبه، آیه ۱۰۳).

۵. **حیات طیبه و کارآفرینی:** قرآن کریم، منشأ حرکت به سوی حیات طیبه را عمل نیک، فعالیت مفید، مثبت و سازنده در همه زمینه های علمی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی بر می شمرد. از اختراعات بزرگ تا مجاهدت ها و شهادت ها و از کارهای بزرگ هم چون رسالت انبیا تا کوچک ترین کارها، مانند کنار زدن یک سنگ کوچک از وسط جاده، همه در این مفهوم گسترده، جمع می باشند (مکارم شیرازی، تفسیر نمونه، ج ۱۱، ۳۸۹). و تمامی این موارد، در سخنی از رسول اکرم (صلی الله علیه و آله) بیان شده اند؛ از این رو می فرماید: «خداوند، تلاش و کار و کوشش را بر شما مقرر داشته است؛ پس بکوشید» (رسول اکرم، نهج الفصاحه، سال: ص)

خلاصه فصل

در این فصل که به کارآفرینی و کسب و کارهای کوچک اختصاص داشت به بیان مفهوم کارآفرینی، اهمیت و ماهیت کارآفرینی، انواع و ویژگی های کارآفرینان پرداخته و در ادامه با تعریف مفهوم کسب و کارهای کوچک، انواع آن را برشمرده، مراحل شروع یک کسب و کار کوچک را توضیح داده و دلایل شکست این موسسات را بررسی کردیم. در آخر نیز به بررسی سابقه کارآفرینی در ایران و چالش ها و راه کارهای موجود پرداخته و کارآفرینی را از منظر قرآن کریم تحلیل کرده ایم.

سوالات تشریحی

۱. کارآفرینی را تعریف کنید و اهمیت آن را در جهان امروز توضیح دهید.
۲. کارآفرین کیست و چه ویژگی هایی دارد.
۳. از نظر صاحب نظران کارآفرینی بر چند نوع است.
۴. مفهوم کسب و کار را توضیح داده و انواع آن را برشمارید.
۵. مفهوم تجارت خانوادگی را توضیح دهید.
۶. گام های شروع یک کسب و کار کوچک را برشمارید.

سوالات تستی

۱. کارآفرینی در برگیرنده کدام عامل نمی باشد؟
الف- نوآوری ب- ریسک ج- رفتار اثرگذار د- ابزار و فرآیندها

۲. "فردی که در سازمان ها همچون یک کارآفرین مستقل فعالیت می کند .فعالیت وی ایجاد واحدهای جدید در سازمان، ارائه محصولات،خدمات و فرآیندهای جدید می باشد "،معرف کدام نوع کارآفرینی می باشد؟
- الف-کارآفرینی مستقل ب- کارآفرینی سازمانی
- ج-کارآفرینی قهری د- کارآفرینی سازمانی
۳. " کنترل داشتن بر سرنوشت خود و یا کاری را برای خود انجام دادن " بیانگر کدام یک از ویژگی های کارآفرینان است؟
- الف-توفیق طلبی ب- استقلال
- ج-اعتماد به نفس د-گرایش عملکردی و احساسی
۴. "سرمایه گذاری هوشمندانه" در کدام یک از مراحل چرخه عمر کارآفرینی انجام می گیرد؟
- الف-تولد ب- رشد ج- بلوغ د- زوال
۵. ارزیابی محیط در کدام مرحله از شروع یک کسب و کار انجام می گیرد؟
- الف-ارزیابی اولیه ب- برنامه ریزی کسب وکار
- ج-تامین مالی د- بازاریابی
۶. کدام یک از عوامل زیراز دلایل شکست کسب وکارهای کوچک است؟
- الف-تجربه ب- رشد کند ج-کنترل ضعیف مالی د- تخصص
۷. از منظر قرآن کریم، منشأ حرکت به سوی حیات طیبه کدام گزینه است؟
- الف- عمل نیک، فعالیت مفید، مثبت و سازنده ب- تلاش و کار و کوشش
- ج- عمل نیک، کار و کوشش د- فعالیت مفید، مثبت و سازنده

فصل چهارم: محیط بازرگانی

فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ... (غافر، ۸۲)

در زمین سیر کنید تا عاقبت کسانی را که قبل از شما بوده‌اند ببینید.
"اگر در یک جاده سفر کنید، بهتر به نشانه‌های آن، دست می‌یابید تا از روی نقشه،
درباره‌ی آن، چیز یاد بگیرید"^۱

هدف کلی

در این فصل شناخت محیط بازرگانی می‌پردازیم و ضمن تعریف محیط، انواع محیط معرفی شده، نظریه‌های محیط شناسی، رابطه میان محیط و ساختار و استراتژی‌های مدیریت محیط و مفهوم مدیریت بومی تشریح می‌شود و با محیط شناسی از نگاه اسلامی نیز آشنا می‌شویم.

اهداف رفتاری

دانشجو پس از مطالعه باید بتواند:

۱. تعریف کاملی از انواع محیط ارائه نماید.
۲. انواع محیط را از حیث گستره، عوامل تاثیرگذار و میزان تغییرات بر شمارد.

^۱ پرمودباترا

۳. نظریه ها و تحقیقات عمده انجام شده درباره محیط را برشمارد.
۴. رابطه میان محیط و ساختار را تشریح کند.
۵. روشها و استراتژیهای مدیریت محیط تشریح کند.
۶. با مبانی ارزشی محیط از منظر قرآن و نهج البلاغه آشنا شود.

مقدمه

امروزه همه کسب و کارها با یک محیط رقابتی، اقتصادی و پویا در ارتباطند. (جیم بلایت و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۱) واقعیت این است که شرکتها و موسسات، امروز با رویکردی متفاوت از قبل به محیط داخلی و خارجی خود نگاه می کنند. کانلیف، ۲۰۰۸: ۷۵^۱ جمع آوری اطلاعات و آنالیز محیطی، (درون سازمانی و بیرون سازمانی) به سازمان و مدیران کمک می کند تا با بکارگیری ساختارهای مناسب و انعطاف پذیر در محیط به شدت رقابتی و متغیر توان رقابت داشته و پاسخگوی سریع تغییرات محیطی باشند (ای هیت، داول ایرلند، هاسکسیون، ۱۳۸۲: ۵۳۲). در این فصل ضمن بررسی انواع محیط، نظریات و تحقیقات عمده انجام شده درباره محیط، رابطه محیط و ساختار، روش ها و استراتژی های مدیریت محیط، به بررسی مدیریت بومی و مبانی ارزشی محیط از منظر قرآن و نهج البلاغه پرداخته ایم.

۴-۱- چالش های محیطی

¹ Ann L.Cunliffe

جهان با سرعت بیشتری نسبت به گذشته در حال تغییر است و مدیران مسئول انطباق سازمان‌های خود با شرایط و نیازمندی‌های جدید خواهند بود. در ادامه به برخی از این چالش‌ها اشاره می‌شود (دفت، ۲۰۱۳: ۸-۱۱):

۴-۱-۱-افزایش رقابت: اکثر مدیران در مورد رقابت نگران هستند آنها می‌دانند که رقابت به سرعت در حال فراگیر شدن است و حس می‌کند سایه به سایه آنها را تعقیب و تهدید می‌کند. راه مواجهه با محیط رقابتی شناخت بهتر یک صنعت و رقبای آن است، به گونه ای که بتوان تصمیم‌های بهتری اتخاذ کرد و یک استراتژی رقابتی را توسعه داد. (یزدانی، ۱۳۸۵: ۵۸)

۴-۱-۲-جهانی شدن: جهانی شدن منجر به از بین رفتن مرزهای ملی و ایجاد سازمان‌های فراملی و چندفرهنگی می‌شود، بدین ترتیب هیچ سازمانی قادر نخواهد بود خود را از رقابت و فرصت‌های خارجی بی‌نیاز ببیند؛ این بدان معنی است که اگر مدیر بخواهد با افراد گوناگون که دارای بازده بالا هستند کار کند باید با فرهنگ آنان آشنا شود و خود را با شیوه‌های مدیریت گوناگون سازگار نماید. (همان منبع؛ ۴۰)

۴-۱-۳-تنوع (فرهنگی)

سازمان‌های بزرگ و چندملیتی به سبب گستردگی فعالیت و حیطه جغرافیایی وسیع، کارکنانی با قومیت‌های فرهنگی و تنوع جمعیت‌شناختی مواجه هستند. روش مدیریت این کارکنان اقتضا می‌کند مدیرانی با آگاهی بیشتر بر سازمان‌ها مدیریت داشته باشند. دو راه‌کار برای مدیریت این کارکنان وجود دارد؛ نخست تشکیل یک

فرهنگ سازمانی واحد و ذوب شدن خرده فرهنگ ها در آن و دوم هم پذیرش فرهنگ‌های متفاوت و تغییر ساختار سازمان. در مورد اول باید کارکنان خود را با فرهنگ واحد منطبق نمایند، اما در روش دوم باید مدیرانی سازمان‌ها را هدایت کنند که آگاه به فرهنگ‌های مختلف بوده و خود را برای پذیرش این تنوع آماده نموده باشند.

۴-۱-۴- افزایش بکارگیری فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات و ارتباطات نقش بسیار مهمی را در طراحی و توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند. سازمان‌های عصر جدید در کنار مدیران توانمند، نیازمند کارکنان دانشی هستند تا بتوانند از این تکنولوژی‌ها به بهترین شکل در ارتقاء سطح بهره‌وری خود کمک بگیرند. اتوماسیون اداری، اینترنت، اینترنت، اکسترانت، تجارت الکترونیک، تیم‌ها و سازمان‌های مجازی و ... از این نوع موارد محسوب می‌شوند.

۴-۲- تعریف محیط سازمانی

بطور کلی می‌توان محیط سازمان را به دو محیط تفکیک کرد: محیط داخلی و محیط خارجی. محیط داخلی اشاره دارد به کمیت و کیفیت منابع فیزیکی و انسانی یک سازمان از جمله منابع مالی، هوش مدیریتی، تخصص در بازاریابی، تولید و تحقیق و توسعه و.. (عباس اف. الخفاجی^۱، ۲۰۰۳: ۳۶) محیط خارجی شامل همه چیزهایی می‌شود که در خارج از سازمان قرار دارند. (دفت، ۲۰۱۰: ۱۴۰) بطور کلی محیط سازمان را این صورت تعریف می‌کنیم: تمام عواملی که در خارج از مرز سازمان قرار

¹ Alkhafaji

² Richard L. Daft

دارند و بر تمام و یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذارند. (ماری جو.هیچ، ۲۰۰۶: ۱۱۴ص)

محیط ترکیبی از مؤسسات یا نیروهایی است که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد و یا اینکه اصلاً کنترل بر آنها ندارد. (عباس اف. الخفاجی^۱، ۲۰۰۳: ۳۶) محیط دارای بخش هایی است که در خارج از سازمان قرار دارند. می توان برای هر سازمان ده بخش برشمرد: صنعت، مواد اولیه، منابع انسانی، منابع مالی، بازار، تکنولوژی، شرایط اقتصادی، دولت، فرهنگی-اجتماعی و بین المللی. این بخشها در شکل ۱ نشان داده شده است. (دفت، ۲۰۱۰: ۱۴۰)



¹ Abbas F. Alkhafaji

شکل ۱_ محیط سازمان با اقتباس از (دفت، ۲۰۱۰: ۱۴۱)

۴-۳-نوع شناسی محیط

۴-۳-۱-انواع محیط از حیث گستره (حوزه تاثیر)

۴-۳-۱-۱-محیط کاری

محیط خارجی سازمان شامل تمام نیروهایی است که از خارج بر سازمان تاثیر می گذارند. (جیم بلایت و همکاران، ۲۰۱۰ : ۸۰). سازمان فعالیت هایش رادر درون یک قلمرو انجام می دهد که این قلمرو قسمتی از محیط اقتصادی، سیاسی و... است که سازمان با آن در ارتباط است (کانلیف، ۲۰۰۸ : ۷۶)^۱. قلمرو سازمان عبارت است از حوزه فعالیت منتخب سازمان. آن حوزه و یا قلمروی است که سازمان، با توجه به تولیدات، خدمات و نوع بازار برای خود در نظر می گیرد. قلمرو سازمان جایگاه و موقعیت سازمان را مشخص می کند. اگر قلمرو تغییر یابد، شما محیط اختصاصی خود را تغییر خواهید داد.

بخش هایی که ارتباط روزانه با سازمان دارند و به صورت مستقیم بر فعالیت اصلی سازمان تاثیر می گذارد و به سازمان نزدیکتر است محیط کاری سازمان را تشکیل می دهد (دفت، ۲۰۱۰: ۱۴۰) و بطور کلی شامل صنعت، بخش مواد اولیه، بخش بازار و احتمالاً بخش های منبع انسانی و بین المللی می باشد. این بخش از محیط عوامل

¹ Ann L.Cunliffe

مؤثر مهمی در بردارد که می‌توانند تأثیراتی منفی یا مثبت بر اثربخشی سازمان بر جای گذارند. محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد بوده و با تغییر شرایط، تغییر می‌کند.

بخش صنعت: شامل رقبا، اندازه و بزرگی صنعت و رقابت، صنایع مربوطه (گری مک ویلیامز^۱، ۲۰۰۷: ۶۵)

بخش مواد اولیه: شامل عرضه کنندگان، تولیدکنندگان، خدمات
بخش بازار: شامل مشتریان، ارباب رجوع، مصرف کنندگان بالقوه محصولات و خدمات
(مایکل ماریوت، ۲۰۰۷: ۲۴)

بخش منابع انسانی: شامل بازار کار، موسسات امور استخدامی، دانشگاهها، کارکنان سایر
شرکتها اتحادیه های کارگری

بخش بین المللی: رقابت با شرکت های خارجی ورود به بازارهای خارجی، قوانین و
مقررات گمرکی و نرخ ارز. (جنیفر پلت، ۲۰۰۷: ۴۸)

۴-۳-۱-۲- محیط عمومی

محیط عمومی لایه ای خارجی است که گسترده تر است و بصورت غیر مستقیم بر سازمان اثر می گذارد. عواملی هم چون شرایط اقتصادی، تکنولوژی و اجتماعی که بر روی همه سازمانها بطور مساوی اثر می گذارند. محیط عمومی به بخش های مختلفی تقسیم می شود: اجتماعی، فرهنگی، قانونی، سیاسی، اقتصادی، فن آورانه و محیط فیزیکی. (دفت، ۲۰۱۰: ۱۴۲) محیط عمومی همه شرایطی را که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست، در برمی گیرد.

¹ Gary Mc Williams

۴-۳-۱-۳-محیط بین المللی و جهانی

به جنبه هایی از محیط اشاره دارد که مرزهای ملی را در می نوردد یا در مقیاسی جهانی سازماندهی می شوند. عناصر محیط بین المللی نهادهایی نظیر سازمان ملل متحد، صندوق بین المللی پول، گات (توافقنامه عمومی تجارت و تعرفه) و شرکت های مشاوره ی بین المللی را شامل می شود. (ماری جو. هچ، ۲۰۰۶؛ ۷۲)^۱ شرکت های چند ملیتی مثال بارز پدیده جهانی شدن می باشند که فعالیت خود را به سطح جهانی رسانیده اند و بسیاری از این شرکت ها بصورت همزمان در دو یا چند شرکت فعالیت می کنند. (رابینز، ۲۰۱۲: ۷۱) محیط تجارت بین المللی از هر گونه شکل و ماهیتی که برخوردار باشد، پویا و به میزان قابل توجهی رقابتی است. مدیران اجرایی تجارت جهانی می بایست با کارگزاران جهانی، عاملان فروش، مشتریان و رقیبان در تبادل بوده و بر آنان تسلط داشته باشند. آنان می بایست از قدرت استنتاج بر خوردار باشند و با مسایل موجود در محیط اقتصادی، نظام های سیاسی و نظام های آموزشی آشنایی داشته و زمام این امور در دستشان باشد تا به راحتی و با موافقت از پس آنها برآیند

۴-۳-۱-۲-حکومت واحد جهانی از دیدگاه اسلام

اسلام برپایه ی یک نیاز فطری بشر و با استدلال حکیمانه بر این اعتقاد است که اگر قرار باشد جامعه ی بشری به بهترین شیوه اداره شده و بشر روح صلح، امنیت و سعادت واقعی را به خود دیده و راه رشد و تکامل را طی نماید. راهش این است که

¹ Mary Jo Hattch

همگان تحت حکومت واحد جهانی مبتنی بر قوانین آسمانی اسلام در آیند. اسلام دینی است که بر خلاف مکاتب دیگر مرزهای ملی، قومی، نژادی مربوط به رنگ پوست و نظایر آن را از میان برداشته و قادر است که همه ی جهان را تحت قانون واحدی اداره کند. پیامبران الهی عالی ترین راه و مطمئن ترین روش را برای رسیدن به این آرزو و رسیدن بشر به بینش و عقیده ی واحد ارائه کرده اند و به همین سبب خود و پیروانشان را در راه تعلیم و تزکیه ی انسان ها سوق داده و همگان را به سوی معبود واحد راهنمایی کرده و انسان ها را در اصل از جوهر و منشأ واجدی معرفی نموده اند. چنان که در قرآن کریم آمده است: «ای مردم! همانا ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شما را تیره ها و قبیله هایی قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید، همانا گرامی ترین شما نزد خدا با تقواترین شما است.» (حجرات، آیه ۱۳)

همچنین خداوند متعال می فرماید: «او کسی است که پیامبر خود را با راهنمایی و دین حق فرستاد تا آن را بر هر چه دین است چیرگی بخشد.» (فتح، آیه ۲۸)

نیز می فرماید: «و نفرستادیم تو را مگر به عنوان رحمتی بر جهانیان.» (انبیاء، آیه ۱۰۷)

۴-۳-۲-انواع محیط از حیث عوامل تاثیرگذار

۴-۳-۲-۱-محیط اجتماعی- فرهنگی

این بخش محیط باعوامل فرهنگی - اجتماعی هم چون ارزشها، نگرشها، روندها، سبک -های زندگی، ستنها، اعتقادات، ساختار طبقاتی جامعه، ... سروکار دارد (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۶). عواملی که در دسته نیروهای اجتماعی و فرهنگی قرار دارند بسیار متنوع و

دارای تأثیرگذاری بالایی می باشند. اثرات این عوامل و تهدیدها و فرصت هایی که ناشی از تغییرات در ترکیب جمعیت، پراکندگی سنی، میزان تحصیلات، طرزفکر و رفتار مردم و بسیاری پارامترهای دیگر، کلیه شرکت های تولیدی، صنعتی، خدماتی و حتی سازمان های دولتی و غیرانتفاعی را با چالش مواجه می کنند.

روند تغییرات اجتماعی و فرهنگی، بالاخص در کشور ما، سریع و پرشتاب می باشد. رشد سریع جمعیت در دهه ی شصت، رویکردهای متفاوت دولتمردان به مسائل اجتماعی و فرهنگی باعث بالا رفتن سرعت تحولات فرهنگی در کشور ما شده است. حتی در شرایطی که سرعت تحولات و تغییرات، چشمگیر نباشد، شرکت ها و مدیران ارشد آن ها بایستی به دقت سیر تحولات را مد نظر قرارداده و از نتایج تحلیل ها و بررسی هایی که انجام می شود در طراحی و تدوین استراتژی های خود نهایت استفاده را ببرند.

۴-۳-۲- محیط سیاسی- قانونی

این بخش، حوزه های قانونی و حقوقی نظیر قانون تأسیس شرکت ها، قوانین ضدتراست (ضدانحصار)، قانون مالیاتی و سرمایه گذاری خارجی، قوانین جاری دولت و ثبات جو سیاسی را در بر می گیرد. (جیم بلایت و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۴)

حکومت، دولت و مجلس، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می کنند، برخی قوانین را حذف می کنند، یارانه پرداخت می کنند و مالیات می گیرند. دولت می تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگترین حامی و پشتیبان رونق کسب و کار در کلیه صنایع و زمینه های فعالیت سازمان ها باشد و یا با ایجاد محدودیت ها و قوانین دست و پاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت ها باشد.

۴-۳-۲- محیط اقتصادی

اقتصاد علمی است که منابع کمیاب را در جهت رسیدن به اهداف رقابتی اختصاص می دهد. (دی. برون، ۲۰۰۷: ۶۷۱) این بخش بازارهای کار، بازارهای مالی، و بازارهای کالا و خدمات را در بر می گیرد. و شامل مولفه هایی هم چون نرخ بهره، تورم، تغییرات بازار سهام، تغییرات در درآمد می باشد (رایینز، ۲۰۱۲: ۴۶) میزان پذیرش مالکیت خصوصی در برابر مالکیت عمومی، برنامه ریزی اقتصادی متمرکز یا نا متمرکز، سیاست های مالی، الگوهای مصرف، الگوهای سرمایه گذاری و نظام های بانکی، همگی به تحلیل بخش اقتصادی یک سازمان کمک می کنند. (ماری جو. هچ، ۲۰۰۶: ۶۹)^۱

۴-۳-۲-۴- محیط فن آورانه

این بخش، دانش و اطلاعات را قالب پیشرفت های علمی فراهم می کند که سازمان می تواند آنها را به دست آورده و برای تولید کالاها و خدمات خود به کار گیرد. تغییر در محصولات و فرآیندها، محصولات جدید در بازار از جمله این عوامل تکنولوژیکی هستند (جیم بلایت و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۴). انتقال الکترونیکی پول، بانک های اطلاعاتی گسترده، پردازش سریع اطلاعات، دنیای مجازی، تجارت الکترونیک، آموزش از راه دور و بسیاری عوامل دیگر باعث به وجود آمدن فرصت های بزرگ برای سازمان هایی که آن ها را شناخته، درک کرده و به کار گرفته اند و تهدیدهای جدی برای شرکت هایی که بی اعتنا، سر به کار و شیوه ی قدیمی خود دارند، شده است.

۴-۳-۲-۵- محیط طبیعی

^۱ Mary Jo Hattch, 2006

این بخش شامل طبیعت و منابع طبیعی، نگرانی در مورد آلودگی و دسترسی به مواد اولیه قابل جایگزینی است. (جیم بلایت و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۵) برخی از سازمان ها نوعی ارتباط مستقیم و نزدیک با عناصر بخش طبیعی دارند. این عناصر، ذخائر ذغال سنگ و نفت (برای مثال شرکت های فعال در صنعت نفت)، بندرگاه های قابل دسترسی، راه های حمل و نقل پایا تا شرایط آب و هوایی سخت و طاقت فرسار در بر می گیرد.

۴-۳-۳-انواع محیط از حیث میزان تغییرات

محیط ها براساس آنچه ما آن را عدم اطمینان محیطی می نامیم، نسبت به هم متفاوتند. برخی سازمان ها با محیط هایی نسبتاً ایستا مواجه اند:

۴-۳-۳-۱-محیط ایستا

در محیط اختصاصی چنین سازمان هایی، نیروهای اندکی در حال تغییر بوده، رقبای جدیدی وجود نداشته، موانع فن آوری جدیدی بوسیله رقبای ایجاد نمی شوند و فعالیتهای محدودی بوسیله گروههای عمومی فشار به منظور نفوذ بر سازمان صورت می گیرد.

۴-۳-۳-۲-محیط پویا

سازمان هایی که مقررات دولتی مؤثر بر کسب و کار آنها به شدت در حال تغییر بوده، رقبای جدید بطور مرتبط ظهور کرد در جذب مواد اولیه برای تولید کالا پیوسته

مشکلاتی ایجاد شده، مرتباً سلیقه‌های مصرف‌کنندگان نسبت به محصولات تغییر می‌کنند و در محیط پویا قرار دارند. (دفت، ۲۰۰۰: ۸۰).

۴-۳-۳-۳- ساده یا پیچیده بودن محیط

این بعد از محیط به پیچیدگی آن مربوط می‌شود که نشان دهنده ناهمگن بودن عوامل خارجی سازمان است. در یک محیط پیچیده تعداد زیادی عوامل خارجی با هم ارتباط متقابل دارند و بر سازمان تاثیر گذارند... اما در یک محیط ساده تنها سه یا چهار عامل خارجی بر سازمان تاثیر گذارند. شرکتهای مخابرات و ارتباطات نمونه یک محیط پیچیده هستند. (دفت، ۲۰۱۰: ۱۴۵)

۴-۳-۳-۴- چارچوبی برای ارزیابی محیط

در نمودار ۱ دو بعد ساده و یا پیچیده بودن محیط و پایداری و ناپایداری آن در هم ادغام شده و ارزیابی نامطمئن بودن آن چارچوبی ارائه شده است.

۱ - محیط ساده و پایدار: به محیطی اطلاق می‌گردد که عوامل خارج از سازمان در آن محیط محدود هستند و اصولاً تاثیر چندانی بر سازمان و عملیات آن نخواهند داشت، ضمناً عوامل به همان صورتی که هستند باقی می‌مانند یا تغییرشان اندک است. نمونه این نوع سازمان ها شرکت های توزیع کننده نوشابه است که با محیطی ساده و پایدار روبرو هستند.

۲ - محیط ساده و ناپایدار: در این محیط نااطمینانی زیاد است و تغییرات موجب می‌شوند مدیران نتوانند به راحتی تصمیم بگیرند. به علاوه سازمان هایی هستند که پیوسته و غیرقابل پیش بینی تغییر می‌کنند، مانند صنایع سازنده ، ابزار موسیقی و

اسباب بازی و صنایع تولید لباس. محیط برنامه ریزی این قبیل سازمان ها ساده و ناپایدار است و با تغییرات شدید عرضه و تقاضا روبرو هستند. درواقع محیط های ساده و ناپایدار مدیران تولید و عملیات و مواد را در تصمیم گیری ها دچار نااطمینانی می کند.

۳ - محیط پیچیده و پایدار: سازمان هایی وجود دارند که با عوامل خارجی متفاوت بسیاری سروکار دارند، ولی این عوامل به همان صورت باقی می مانند یا تغییرات اندکی دارند و این خود نشان دهنده عدم اطمینان است. در چنین وضعیتی تعداد عواملی که باید تجزیه و تحلیل شوند بسیارند و لازم است در برابر هریک از آنها واکنش مناسب اتخاذ گردد. «دفت» اعتقاد دارد گرچه تعداد عوامل خارج از سازمان در محیطهای پیچیده و پایدار بسیار است و تغییرات کند است این تغییرات به تدریج رخ می دهند و قابل پیش بینی اند. مانند لوازم خانگی و شرکت های بیمه

۴ - محیط پیچیده و ناپایدار: موسساتی وجود دارند که با عوامل محیطی به تعداد زیاد و متفاوت روبرو هستند. درواقع در محیط های برنامه ریزی پیچیده و ناپایدار میزان عدم اطمینان در مقایسه با سایر محیط های مطرح شده در بالاترین سطح است. آنچه از نتایج تحقیقات عنوان شده استنباط می شود مبین این حقیقت است که به منظور بررسی رابطه بین محیط و روش های انتخابی لازم است یک طبقه بندی متناسب صورت پذیرد. مانند شرکت های تولید کننده کامپیوتر و هواپیما (دفت، ۲۰۱۳: ۱۴۸)



چارچوبي براي ارزيابي محيطي

پايدار	<p>ساده+پايدار =</p> <p>عدم اطمینان اندك</p> <p>۱- تعداد كم عوامل خارجي و عوامل مشابه هم</p> <p>۲- عوامل ثابت اند يا تغييرات اندكي دارند</p> <p>نمونه: توليد كننده مواد غذايي</p>	<p>پيچيده +پايدار =</p> <p>عدم اطمینان اندك-متوسط</p> <p>۱- تعداد زياد و متفاوت عوامل خارجي</p> <p>۲- عوامل ثابت اند يا تغييرات اندكي دارند</p> <p>نمونه: شرکتهای بیمه و دانشگاهها</p>
	<p>ساده + ناپايدار =</p> <p>عدم اطمینان متوسط-زياد</p> <p>۱- تعداد كم عوامل خارجي و عوامل مشابه هم</p> <p>۲- عوامل بطور مرتب و غيرقابل پيش بيني تغيير مي كنند.</p> <p>نمونه: توليد كننده لوازم آرايشي</p>	<p>پيچيده + ناپايدار =</p> <p>عدم اطمینان اندك-متوسط</p> <p>۱- تعداد زياد و متفاوت عوامل خارجي</p> <p>۲- عوامل بطور مرتب و غيرقابل پيش بيني تغيير مي كنند.</p> <p>نمونه: شرکتهای الكترونيكي</p>
تغييرات محيط		
ناپايدار		
	ساده	پيچيده

نمودار (۱)-چارچوبی برای ارزیابی محیط (دفت، ۲۰۱۰: ۱۵۷)

۴-۴- نظريه های محیط شناسی

۴-۴-۱- تئوری اقتضایی: سازمان های ارگانيک و ماشینی

تام برنز و جی.ام.استاکر ، بیست شرکت صنعتی انگلیسی و اسکاتلندی را مورد بررسی قرار دادند تا مشخص نمایند، چگونه ساختار و اعمال مدیریتی چنین

سازمانهایی، ممکن است براساس شرایط محیطی مختلف، متفاوت باشند. آنچه آنها دریافتند نوعی ساختار بود که در محیط های دارای تغییرات پی در پی و پویا وجود داشته و نسبت به ساختاری که سازمانها در یک محیط باثبات انتخاب می کنند کاملاً متفاوت بود. برنز و استاکر، این دو نوع ساختار را به ترتیب تحت عنوان ساختار ارگانیک (زیستی) و ماشینی نام گذاری کردند. (رابینز ، ۲۰۱۲: ۲۷۳)^۱ در محیط های پایدار ، سازمان با مشخص بودن خطوط دقیق سلسله مراتب اختیار و حوزه های مشخص مسئولیت به صورت تخصصی به فعالیت های عادی و یکنواخت می پردازد. این سازمان ها ، **سازمان های ماشینی** نامیده می شوند. ساختارهای ماشینی بوسیله ویژگی هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکزگرائی شناخته می شدند. چنین ساختارهایی مناسب وظایف و فعالیت های تکراری بودند و تاحد زیادی به رفتارهای برنامه ریزی شده متکی بوده و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده، نسبتاً کند عمل می کردند.

در محیط های به شدت در حال تغییر سازمان ها به انعطاف پذیری نیاز دارند و کارکنان تشویق می شوند تا مهارت های خود را در جاهایی که نیاز است به کار برند ، و مهارت ها را با الگوهای کاری در حال تغییر به هر طریقی که مفید می یابند ، سازگار و متناسب سازند. تئوری پردازان مدرنیست سازمان ، این سازمان ها را به عنوان سازمان های ارگانیک توصیف می کنند؛ زیرا مانند دیگر موجودات زنده خود را با شرایط متغیر سازگار می سازند. **سازمان های ارگانیک** در مقایسه با سازمان های ماشینی از نظر تخصصی بودن ، رسمیت و سلسله مراتب در حد پایینی قرار

¹ Robbins P. Stephen

دارند. در این سازمان ها ارتباطات افقی بیشتری به چشم می خورد. (ماری.ج. هیچ، ۲۰۰۶: ۷۶)

برای مثال، کتابخانه های دانشکده ها، و دفاتر پستی و شرکت های مخابراتی دارای خصوصیات سازمان های ماشینی اند؛ در حالی که اتاق های اورژانس بیمارستان، آزمایشگاه های پژوهشی و موسسه های گردشگری خانوادگی حالت ارگانیک دارند.



اشکال مکانیکی و ارگانیکی سازمان

مکانیکی	ارگانیکی
۱- کارها تخصصی است.	۱- کارکنان در انجام دادن کارهای مربوطه همکاری می کنند.
۲- از هر کاری تعریف دقیقی ارائه شده است.	۲- وظایف و کارهایی بر اساس گروههای کاری تعریف و تعیین می شود.
۳- سلسله مراتب دقیق اداری وجود دارد، مقررات رعایت و کنترل می شود.	۳- مقررات و کنترل اعمال نمی شوند و مقررات یا سلسله مراتب اداری دقیق وجود ندارد.
۴- اطلاعات و کنترل در انحصار مدیریت است.	۴- اطلاعات در دست افراد زیادی است و افراد زیادی امور را کنترل می کنند.
۵- ارتباطات مسیر عمودی طی می کند.	۵- ارتباطات مسیر افقی طی می کند.

جدول (۱) سازمانهای مکانیکی و ارگانیکی (دفت، ۲۰۱۰: ۱۵۴)

۴-۲-۴- امری و تریست

فرد امری و اریک تریست با ارائه نظریه ای پیچیده به همراه یک مدل، بیان کردند که چهار نوع محیط وجود دارد که ممکن است یک سازمان با آنها مواجه شود. (۱) محیط ثابت با اجزای غیرمرتبط با هم. (۲) محیط ثابت با اجزای مرتبط با هم. (۳)

محیط متغیر واکنشی (۴) محیط با عناصر کاملاً متغیر. امری و تریست تشریح کردند که هر کدام از اینها به ترتیب نسبت به دیگری از پیچیدگی بیشتری برخوردارند.

۱. محیط ثابت با اجزای غیرمرتبط با هم: اگر چه نسبتاً بدون تغییر بوده ولی اندک تهدیدی برای سازمان دارد. خواسته‌های محیطی بصورت تصادفی توزیع شده و تغییرات در طی زمان به کندی رخ می‌دهند. موقعی که تغییرات رخ می‌دهند، غیرقابل پیش‌بینی‌اند. این نوع محیط قابل قیاس با وضعیت رقابت کامل اقتصادی است که برای جذب کالاهای سازمان، خریداران متعددی وجود داشته و سازمان هیچ‌گونه تأثیری بر بازار ندارد. در این نوع محیط عدم اطمینان کمی وجود دارد. علاوه بر این، چون تغییرات اندک‌اند و اتفاقی، بنابراین مدیران در هنگام اخذ تصمیمات، لزومی ندارد که محیط را به دقت مورد تأمل و تدبر قرار دهند. چون تعداد محدودی از سازمانها شانس فعالیت در چنین محیطی دارند بنابراین سازمانی که در چنین محیطی قرار می‌گیرد منافع فوق‌العاده‌ای نصیبش می‌گردد. محیط این سازمان باثبات بوده و هیچ نوع مشتری، کوچکترین اثری روی عملیات سازمان ندارد.

۲. محیط ثابت با اجزای مرتبط با هم: این محیط نیز به کندی تغییر کرده ولی تهدیدات محیطی موجود بر علیه سازمان بجای اینکه تصادفی باشند بصورت خوشه‌ای هستند، این بدین معناست که نیروهای تهدید کننده درونی نوع محیط، به جای اینکه پراکنده باشند، به هم گره خورده‌اند. برای مثال، ممکن است عرضه‌کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان کالاها و خدمات به منظور تشکیل یک ائتلاف قدرتمند، نیروهای خود را هم پیوند دهند. بنابراین برای سازمانهایی که با چنین محیطی مواجه‌اند، مهم است که محیط شان را نسبت به موقعی که تهدیدات محیطی اتفاقی است، بهتر بشناسند.

۳. محیط متغیر واکنشی : این محیط نسبت به دو محیط اول، پیچیده تر است. در این نوع محیط، تعداد زیادی از رقبای هدف مشابهی را دنبال می کنند. در چنین محیطی ممکن است یک یا چند سازمان آنقدر بزرگ بوده که محیط خود و همچنین دیگر سازمانها را تحت تأثیر قرار دهند. در این محیط دو یا سه شرکت بزرگ در یک صنعت حرف اول را می زنند. برای مثال، یک یا دو شرکت بزرگ می توانند رهبری قیمت را در صنایعی نظیر فولاد، آلومینیوم، توتون و نوشابه در اختیار گیرند. سازمانهایی که با چنین محیطی مواجه اند یک سلسله ابتکارات تاکتیکی به کار می برند و نسبت به واکنش های دیگر سازمانها حساس بوده و عمل مقابله به مثل انجام می دهند. در چنین محیطی بقاء سازمانها در گرو انعطاف پذیری و عدم تمرکز می باشد.

۴. محیط با عناصر کاملاً متغیر: از پویاترین نوع محیطها به شمار آمده و از بیشترین عدم اطمینان محیطی برخوردار است. تغییر در این نوع محیط همیشه و همه جا، به طور مداوم در حال انجام بوده و عناصر محیطی ارتباط زیادی بهم دارند. چون این تغییرات فوق العاده شدید است و نمی توان آنها را پیش بینی نمود، تلاش های مدیریت به منظور پیش بینی محیط از طریق برنامه ریزی از ارزش مثبت کمی برخوردار خواهد بود. (رابینز، ۲۰۱۲: ۲۷۳)

۴-۳-۴- لارنس و لورش

پُل لارنس و جی لورش که هر دو از دانشکده بازرگانی هاروارد بودند و در جستجوی اطلاعاتی بیشتر در مورد رابطه بین تفاوت های محیطی و ساختارهای سازمانی اثربخش بودند دست به تحقیقاتی زده و نسبت به نظریه های برنز و استاگر گامی فراتر نهادند. برای انجام تحقیق خود، ده شرکت در سه صنعت مختلف (پلاستیک سازی، مواد غذایی، مخزن سازی) را انتخاب کردند. (لارنس و لورش،

عمداً این سه صنعت را انتخاب کردند، زیرا آنطور که آنها می‌خواستند این سه صنعت از تنوع زیادی (برحسب عدم اطمینان محیطی) برخوردار بودند. صنعت پلاستیک سازی بسیار رقابتی بود. چرخه حیات هر محصول پلاستیکی کوتاه بود، و شرکت‌های تولیدکننده محصولات پلاستیکی بایستی مرتباً محصولات جدیدی را تولید و عرضه نموده و بطور پیوسته فرآیند تولید خود را توسعه دهند. از طرف دیگر صنعت مخزن سازی وضعیتی کاملاً متفاوت داشت، به طوری که حدود دو دهه، محصولات جدیدی در این زمینه تولید و عرضه نشده بود. میزان رشد فروش متناسب با رشد جمعیت بود و هیچ نوع ویژگی مهم دیگری نداشت. صنعت مواد غذایی حالتی بنابین داشت، ولی تولید محصولات جدید و رشد و فروش این صنعت از صنعت پلاستیک‌سازی کمتر و از صنعت مخزن‌سازی بیشتر بود. لارنس و لورش در صدد برآمدند تا محیط‌های داخلی این شرکت‌ها را با محیط‌های خارجی آنها تطبیق دهند. در این راستا، اظهار داشتند که شرکت‌های موفق نسبت به شرکت‌هایی که در هر صنعت از موفقیت کمتری برخوردار بودند، محیط داخلی و خارجی آنها با هم سازگاری بیشتری داشتند. مقیاسی که این دو، برای محیط خارجی مدنظر قرار داده بودند، میزان عدم اطمینان محیطی بود. این مقیاس موارد ذیل را در بر می‌گرفت: نرخ تغییر محیط در طی زمان، وضوح و روشنی اطلاعاتی که مدیریت از محیط دارد، و مدت زمانی که طول کشیده تا مدیریت در خصوص اقدامات انجام گرفته از محیطش بازخورد دریافت کند. اما محیط داخلی سازمان مشتمل بر چه عواملی بود؟ لارنس و لورش در این زمینه دو بُعد جداگانه تفکیک و ادغام را مورد بررسی قرار دادند.

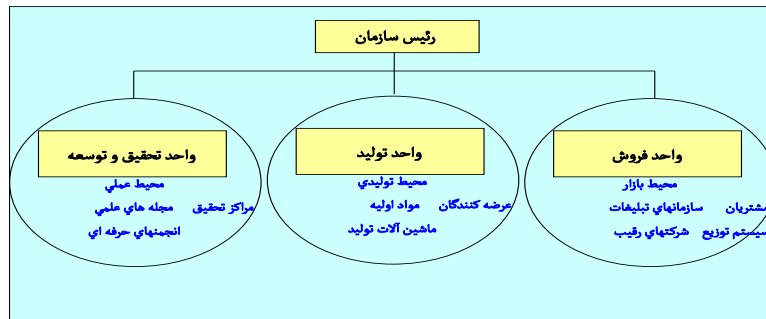
اصطلاح تفکیک که توسط آنها بکار رفته است معادل با تفکیک افقی می‌باشد. اما در ارتباط با تقسیم‌بندی وظایف، لارنس و لورش بحث کردند که مدیران در دو اثر مختلف نگرش‌های متفاوت داشته و برحسب دیدگاه‌های شان نسبت به هدف، چهارچوب زمانی، و گرایش‌های متقابل شخصی، به طرق مختلفی رفتار می‌کنند. بنابراین، میزان تفکیک نوعی معیار پیچیدگی است و پیچیدگی بیشتر و تغییرات سریعتر را نشان می‌دهد.

بعد دیگری که لارنس و لورش مطرح کردند، ادغام بود، که عبارتست از کیفیت تشریک مساعی بین واحدهای وابسته و مرتبط به هم برای تحقق وحدت تلاش و کوشش جمعی واحدها یا دوائر. ابزار ادغام که نوعاً سازمانها بکار می‌گیرند شامل: قوانین و رویه‌ها، برنامه‌های رسمی، سلسله مراتب اختیار و کمیته‌های تصمیم‌گیری می‌گردد. لارنس و لورش دریافتند که سازمانی که با محیط متلاطم، پیچیده و متنوع مواجه است، میزان تفکیک بین واحدهای فرعی‌اش، بیشتر می‌شود.

در ارتباط با سه صنعت ذکر شده، لارنس و لورش اظهار کردند که شرکت‌های پلاستیک سازی از بیشترین میزان تفکیک برخوردار بودند و شرکت‌های مواد غذایی و مخزن‌سازی در مکانهای بعدی قرار داشتند. پی بردند که شرکت‌های دارای عملکرد بالا، ساختاری دارند که خود را با خواسته‌های محیطی بهتر تطبیق می‌دهند. در صنعت پلاستیک سازی که دارای محیطی متلاطم بود، میزان تفکیک واحدهای فرعی بیشتر به نظر می‌رسید. واحدهای تولید، فعالیت‌های نسبتاً تکراری داشته و برعکس واحدهای فروش، تحقیق و مهندسی که فعالیت‌هایشان بیشتر استاندارد بود، از حداقل تفکیک برخوردار بودند. دوائر داخلی شرکت‌های موجود در صنعت مخزن‌سازی، ساختارهای مشابه داشتند. شرکت‌های مواد غذایی حالت بینابینی

داشتند. علاوه بر این، موفق‌ترین شرکتها در این سه صنعت نسبت به شرکت‌های مشابه خود، عملکرد پایینی داشتند و از میزان بالایی ادغام برخوردارند. (رابینز، ۲۰۰۰)

تفکیک دواير و انسجام سازمانی



نمودار (۲)-تفکیک دواير و انسجام سازمانی برای تامین نیازهای مربوطه(دفت ،
۲۰۱۰: ۱۵۳)

۴-۵-روشها و استراتژی های مدیریت محیط

اساسا دو رویکرد در حل مسئله کاهش عدم اطمینان محیطی در اختیار مدیریت است. اولی تغییر و انطباق اقدامات خود برای متناسب نمودن با محیط، است که استراتژی های داخلی نامیده می شود. دومین رویکرد، تغییر دادن محیط برای متناسب ساختن محیط با ظرفیت های سازمان است. این استراتژی ها، استراتژی های خارجی نامیده میشود. استراتژی های خارجی، تلاش هایی است که برای تغییر واقعی محیط طراحی می شوند.

۴-۵-۱-استراتژیهای داخلی

- (۱) انتخاب قلمرو: مهم ترین اقدامی که مدیریت به هنگام مواجهه با یک محیط نامساعد می تواند انجام دهد، تغییر قلمرو کاری خودبه قلمروی است که عدم اطمینان کمتری دارد. در اینجا منطق این است که هر چه اهداف، ساختار و فعالیت های یک سازمان کلی تر باشد، منابع اضافی که سازمان در اختیار خواهد داشت بیشتر شده و سازمان در پاسخ به محیط از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار خواهد بود.
- (۲) استخدام و بکارگیری: استخدام افراد مناسب، می تواند تاثیر محیط بر سازمان را کاهش دهد. استفاده از چنین روشی برای کاهش عدم اطمینان محیطی متداول است. در این روش بیشترین توجه روی بکارگیری افراد دولتی در شرکت های خصوصی است.
- (۳) کنکاش (بررسی) محیطی: برای بدست آوردن اطلاعات و پیش بینی صحیح از نوسانات محیطی و کاهش عدم اطمینان صورت میگیرد. این روش به مدیر اجازه می دهد تا به جای واکنش بعد از عمل، جرح و تعدیلات داخلی را، به موقع انجام دهد.
- (۴) رابطین محیطی: رابطین محیطی کسانی هستند که در محیط و یا مرز سازمان مشغول به فعالیت بوده، وظایف مرتبط سازمانی را انجام داده و سازمان را به عناصر خارج از آن ارتباط می دهند. رابطین محیطی در حقیقت به عنوان عاملان مبادله، بین سازمان و محیط عمل می کنند.
- (۵) ایمن سازی (ضربه گیری): ایمن سازی یا ضربه گیری بوسیله حصول اطمینان از اینکه عرضه مواد اولیه کافی بوده و ستاده ها نیز جذب بازار خواهند شد، احتمال توقف در عملیات سازمان را کاهش خواهد داد. آشکار ترین روش، استفاده از انبار برای ذخیره موجودی ها ست. ایمن سازی هم چنین میتواند در خصوص منابع انسانی نیز به کار رود. مدیریت این عدم اطمینان را می تواند از طریق استخدام و

آموزش کاهش دهد. وظیفه اصلی ضربه گیری دور کردن عدم اطمینان از سازمان می باشد (الیزابت السون، ۲۰۰۷: ۲۱)^۱ اما راه تازه هایی برخی از سازمان ها در پیش گرفته اند این است دوایر سازمانی را حذف و هسته فنی را با محیط مواجه می کنند یعنی از این به بعد سازمان ها دوایر ضربه گیر را به وجود نمی آورند، چون بر این باورند که اهمیت حفظ رابطه خوب با مشتریان و عرضه کنندگان بیش از کارایی داخل سازمان است. (دفت، ۲۰۱۰: ۱۵۰)

۶) هموارسازی (یکنواخت سازی) تقاضا: هموارسازی به متعادل نمودن تاثیر نوسانات در محیط اشاره دارد. سازمان هایی که تقاضا برای محصولات و یا خدمات آنها دارای نوسان است (مثل شرکت مخابرات) برای یکنواخت سازی تقاضا از این روش استفاده می کنند.

۷) سهمیه بندی: موقعی که عدم اطمینان از طریق تقاضای بیش از حد ایجاد می شود مدیریت ممکن است، سهمیه بندی کالاها و یا خدمات خود را مورد توجه قرار دهد (مثل بیمارستان ها).

۸) پراکندگی جغرافیایی: بعضی اوقات عدم اطمینان محیطی با تغییر محل فعالیت، تغییر میکند. برای کاهش عدم اطمینان محیطی، سازمان ها به جوامع مختلف روی آورده یا از طریق راه اندازی عملیات خود در چندین منطقه، میزان خطر کاری خود را کاهش می دهند.

۴-۵-۲- استراتژیهای خارجی

۱) تبلیغات: سازمان ها برای کاهش فشار رقابتی، تثبیت تقاضا برای کالا و خدمات شان و همین طور ایجاد وجهه برای خود هزینه های زیادی صرف تبلیغات می کنند.

¹ Elizabeth Olson

همین طور با تبلیغات پی در پی نسبت به مارک تجاری خود در میان مشتریان، وفاداری ایجاد میکنند.

(۲) عقد قرارداد: عقد قرارداد، سازمان را در برابر تغییرات حاصله در مقدار یا قیمت مواد اولیه (نهاده‌ها) یا محصولات (ستاده‌ها) مصونیت می بخشد. (مثل شرکت های هواپیمایی)

(۳) جذب عوامل تهدید کننده بقا سازمان: سازمان ها ممکن است متوسل به دعوت از رقبای خود برای همکاری شوند. یعنی افراد یا سازمان هایی که در محیط، ثبات آنها را تهدید می کنند، جذب نمایند. این امر از طریق انتصاب های انتخابی در هیئت مدیره های سازمان، در شرکت های بازرگانی مرسوم است.

(۴) هیئت مدیره تلفیقی (مشترک): وقتی ایجاد می شود که دو یا چند مدیر عامل مشترک دارند، و به عنوان یک استراتژی محیطی برای کاهش عدم اطمینان محیطی بطور وسیع از آن استفاده می کنند.

(۵) ائتلاف: موقعی که یک سازمان با یک یا چند سازمان دیگر به هدف اقدام مشترک، روی به ادغام می آورند، این امر، ائتلاف نامیده می شود. ادغام ها نمونه‌ای از آن هستند.

(۶) نفوذ در دستگاه قانون گذاری: نفوذ در دستگاه قانون گذاری دولت، یک شیوه عمومی است که بوسیله سازمان ها به منظور کنترل و اداره محیط خود، مورد استفاده قرار می گیرد. (رابینز، ۲۰۱۲: ۶۰)

۴-۷-۱- محیط شناسی از نظر قرآن

۴-۷-۱-۱- مفهوم لغوی محیط در قرآن و ضرورت شناخت آن به استناد آیات قرآن

در قرآن درباره سیر روی زمین بسیار سفارش شده است. ۱۴ آیه یا مستقیماً امر به گردشگری بر روی زمین می‌فرماید که با « سِيرُوا فِي الْأَرْضِ »^۱ تأکید شده و یا با طرح سؤال مانند « أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ »^۲ خداوند غیر مستقیم امر به گردشگری می‌فرماید. این مضمون در علم مدیریت به معنای گردش در محیط و بررسی شرایط و عوامل محیطی موثر بر سازمان می‌باشد. سیر در آفاق و انفس از مباحثی است که خداوند سبحان بر آن تأکید بسیار نموده است، با خلقت انسان او را مجهز به ابزاری فرموده که بتواند با بهره‌مندی از دستگاه‌های شناخت و حواس ظاهری خود، نگرشی دقیق بر چگونگی پیدایش موجودات، شگفتی‌های آفرینش، تاریخ گذشتگان و حقایق هستی یافته و به میزان ادراک خود در برابر پروردگار خویش، عبدی شکور باشد. قرآن کریم ضمن مذموم شمردن رهبانیت و انزواطلبی، همواره انسان را تشویق به حضور در جامعه از طریق سیر و سفر نموده و طی آیات متعدد بر این امر تأکید می‌فرماید.

✍ میان آنها و شهرهایی که برکت داده بودیم، آبادیهایی آشکاری قرار دادیم؛ و آنها را بطور متناسب (با فاصله نزدیک) مقرر داشتیم؛ و شبها و روزها در این آبادیها، با

^۱ سوره عنکبوت، آیه ۲۰

^۲ سوره حج، آیه ۴۶

ایمنی (کامل) سفری کنید! (سبا، آیه ۱۸). از مفهوم این آیه مبارکه چنین دریافت می-شود، که با سیر و تجزیه و تحلیل در محیط فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط را شناسایی کرده و از آنها بهره بگیریم .

۴-۸-۱-۲- بررسی واژگان قرآنی مترادف سفر در قرآن :

در این قسمت کلمات و واژگانی که معنای سفر در قرآن دارند و مشتقات آنان مورد بررسی قرار می گیرد. تعداد واژگان و مشتقات آن در قرآن کریم شامل کلمه سیر، کلمه سفر، سفیر، هجرت، واژه ذهب و جاء می باشد، که در زیر به بررسی آن می پردازیم.

۱- واژه سیر در قرآن و توجه به محیط

در قرآن کریم ۲۷ بار کلمه سیر و ترکیبات آن به کار رفته است. سیر از دیدگاه قرآن عاملی برای بعثت انبیا، پرستش خداوند یکتا و اجتناب از طاغوت است. بررسی راه هدایت یافتگان و گمراهان و چگونگی عاقبت کسانی که آیات و نشانه های خداوند را تکذیب کرده اند از طریق سیر انجام می شود.

﴿ هنگامی که موسی مدت خود را به پایان راه رسانید و همراه خانواده اش (از مدینه به سوی مصر) حرکت کرد، از جانب طور آتشگیره دید! به خانواده اش گفت: «درنگ کنید که من آتشگیره دیدم! شاید خبری از آن برای شما بیفزاید یا شعله ای از آتش تا با آن گرم شوید!» (قصص، آیه ۲۹). این آیه لزوم توجه به محیط پیرامون و یادگیری از محیط را متذکر می شود.

۲. واژه سفیر در قرآن و تیم بررسی محیط

سفیر یعنی فرستاده و نماینده، و او کسی است که مطالب را بیان و آشکار می‌سازد و جمع آن سفراء است که به معنی مصلحان قوم می‌باشد. مصلحان جوامع بشری همواره خود را مسئول رفع نیازها و حوایج افراد جامعه می‌دانند و برای آگاهی از مسائل مردم، ناگزیر به سیر و سفر بوده تا ضمن دلجویی از آنان به حل مشکلاتشان پردازند.

﴿نویسندگان محترم مطیع اوامر الهی و ملائک هستند که سفیران وحی می‌باشند.﴾ (عبس، آیات ۱۵ و ۱۶).

آنچه از مفهوم سفر و مشتقات آن استنباط می‌شود این است که در عمل سفر، توجه وجود دارد، و معمولاً در آن انتقال فرد مسافر از مکانی به مکان دیگر مطرح است. این آیه بیان می‌دارد که برای امر تجزیه و تحلیل محیطی باید افراد خاصی را در سازمان برای این امر گمارد.

۳. واژه هجرت در قرآن مجید و تغییر سازمانی

﴿هنگامی که ملائکه افراد ظالم را قبض روح می‌کنند، می‌پرسند در چه کارید؟ جواب می‌دهند ما در زمین مقهور و بیچاره بودیم و محیط مانع آن بود که مسلمان زندگی کنیم و دستورات الهی را به کار بریم. ملائکه می‌گویند: آیا زمین خدا وسیع نبود که به آنجا مهاجرت کنید و خدای خویش را بندگی نمایید؟ آنان جایگاه شان در جهنم است، که چه بد جایگاهی است.﴾ (نساء، آیه ۹۷)

هجرت از ماده هجر و ترکیبات آن ۳۱ مرتبه در قرآن آمده است. هجرت هم نوعی سفر است زیرا فرد مهاجر از محل سکونت خود به مقصدی دیگر سفر می‌کند. هجرت به معنای گسستن، جدایی، دوری از جایی و به جای دیگر رفتن است. از این آیه استنباط می‌شود که در صورتیکه پس از تجزیه و تحلیل محیطی، الزام تغییر سازمانی ضرورت یافت، اولین مرحله تغییر سازمانی یعنی ترک حالت کنونی انجام گیرد.

۴. واژه ذهب در قرآن کریم و شناخت نقاط ضعف

﴿ برو و حرکت کن به سوی فرعون که او سرکش و طاغی شده است. (نازعات، آیه ۱۷) ﴾

خداوند دو معجزه بزرگ و سایر نشانه‌ها و برنامه‌ها را که بیانگر حقانیت دعوت است، به حضرت موسی می‌سپرد. و فرعون را عامل بدبختی‌های عقب ماندگی‌های مردم آن سرزمین پهناور می‌داند پس قبل از هر چیز رهبر آن ملت را هدف قرار می‌دهد. این آیه اشاره دارد به بررسی سازمان و شناخت نقاط ضعف آن و هم چنین تلاش در جهت برطرف نمودن ضعف‌های سازمانی که مانع پیشرفت سازمان می‌شوند.

۵. واژه جاء در قرآن کریم و مفهوم سازش با محیط

علاوه بر الفاظ فوق کلمه جاء نیز مفهوم حرکت از جایی به سوی مقصدی است و در زبان فارسی واژه کوچ و کوچیدن به معنی سفر مسکن‌گزینی به تناسب شرایط زندگی است. این واژه فارسی است و بیشتر به سفرهای عشایری و ایلات اطلاق می‌شود.

شود. از این لفظ مضمون انطباق و سازگاری با محیط استنباط می شود، سازمان باید با توجه به شرایط متغیر محیطی در جهت سازش با محیط اقدامات لازم را انجام دهد . این کار به نوبه خود سبب می شود که شرکت از طریق پذیرش تغییرات، رقابتی باقی مانده و عملکرد بهتری در برابر رقبا از خود نشان دهد (بریت، ۲۰۰۶).

خلاصه فصل

در این فصل شناخت محیط بازرگانی می پرداختیم و ضمن تعریف محیط، انواع محیط معرفی شده، نظریه های محیط شناسی، رابطه میان محیط و ساختار و استراتژی های مدیریت محیط را تشریح کردیم و با محیط شناسی از نگاه اسلامی نیز آشنا شدیم.

پرسش های تشریحی

۱. محیط سازمان را تعریف کنید. آیا تنها عواملی که رابطه مستقیم با سازمان دارند در این تعریف می گنجند؟
۲. انواع محیط را از حیث گستره برشمارید.
۳. چالش های مربوط به جهانی شدن را برشمارید.
۴. پدیده عدم اطمینان چیست؟ کدام عامل بیشترین تاثیر را بر این پدیده دارند؟ (پیچیدگی محیط و یا تغییر محیط)؟
۵. استراتژی های مواجهه با محیط را برشمارید.

پرسش های تستی

۱. واژه "ذهب" در قرآن با کدام یک از مضامین مدیریتی زیر در ارتباط است؟

الف- توجه به محیط ب- تجزیه و تحلیل محیطی

ج- تیم تجزیه و تحلیل محیط د- شناخت نقاط ضعف

۲. تغییر سازمانی در کدام یک از واژه های قرآنی تجلی می یابد؟

الف- هجرت ب- سیر ج- رحل د- سیاحت

۳. کدام بخش مربوط به محیط کاری می شود؟

الف- بخش صنعت ب- بخش اقتصادی ج- بخش فناورانه د- بخش قانونی

۴. موسسات امور استخدامی مربوط به کدام بخش است؟

الف- بازار ب- صنعت ج- مواد اولیه د- منابع انسانی

۵. بخشی از محیط که با ارزشها، نگرشها، روندها، سبک های زندگی، سنتها، اعتقادات

، ساختار طبقاتی جامعه، ... سروکار دارد ، کدام است؟

الف- محیط سیاسی ب- محیط اقتصادی

ج- محیط فرهنگی اجتماعی د- محیط زیست

۶. کدام صنعت مثالی برای محیط پیچیده و پایدار است؟

الف- نوشابه سازی ب- شرکت بیمه ج- تولید لباس د- کامپیوتر

۷. وظیفه اصلی ضربه گیری کدام مورد است؟

الف- افزایش عدم اطمینان ب- ذخیره موجودی

ج- افزایش بهره وری د- دور کردن عدم اطمینان

۸. کدام مورد از استراتژیهای داخلی مواجهه با محیط محسوب می شود؟

الف- کنکاش محیطی ب- ائتلاف ج- تبلیغات د- عقد قرارداد

فصل پنجم: رفتار اخلاقی و مسئولیت اجتماعی

«انسان، با نیت خوب و اخلاق خوب، به تمام آنچه در جستجوی آن است، از زندگی خوش و امنیت محیط و روزی زیاد، دست می یابد»^۱

هدف کلی فصل:

در عصر اطلاعات و جهانی سازی سازمانها برای دستیابی به موفقیت، باید به انتظارات اجتماعی و احکام اخلاقی، واکنش مناسب نشان دهند و به بهترین شکل این گونه انتظارات را با اهداف اقتصادی سازمان تلفیق کنند، در این فصل به بررسی مفهوم رفتار اخلاقی و مسئولیت اجتماعی و بیان اهمیت آن، ارائه مفهوم فرهنگ سازمانی و موضوعات فرهنگی در اخلاق می پردازیم، مکاتب و نظریه های موجود و چگونگی اندازه گیری مسئولیت اجتماعی و اخلاقی و نیز مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی با رویکرد اسلامی را بیان می کنیم.

اهداف رفتاری:

دانشجو پس از مطالعه این فصل باید بتواند:

۱. با اهمیت اخلاق و مسئولیت اجتماعی در سازمان های امروزی آشنا شود.
۲. با مفهوم اخلاق و مسئولیت اجتماعی آشنا شود.

^۱ امام علی (ع) 'غررالحکم، ح ۱۰۱۴۱

۳. با مکاتب فکری و دیدگاههای گوناگون در زمینه مسئولیت اجتماعی آشنا شود.

۴. با مفهوم فرهنگ سازمانی و ویژگیهای آن آشنا شود.

۵. چگونگی اندازه گیری مسئولیت اجتماعی و اخلاقی مدیران آشنا شود.

۶. با مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی با رویکرد اسلامی آشنا شود.

مقدمه

امروزه اخلاق و مسئولیتهای اجتماعی مدیران بیش از گذشته مورد توجه صاحب- نظران رشته مدیریت قرار گرفته است. (والتر، ۲۰۰۹: ۲۶) موارد فریبکاری، تقلب، فساد و بده- بستان داخلی با وجود انبوه مقررات و قوانین همچنان رایج است و قوانین در زمینه جلوگیری از این معضلات کارآیی چندانی نشان نداده اند. به نظر می رسد توسل به ارزشهای اخلاقی راهی مطمئن برای مقابله با این گونه مشکلات است. (شرمهورن، ۲۰۰۴: ۵۰) بنابراین، اگر کارکنان سازمانهای شان را به عنوان عضوی با مسئولیت اجتماعی در قبال جامعه بدانند، احساس تعلق به این سازمان معتبر، می تواند به خودی خود هویت فردی یا ادراک آنها از خود را ارتقاء دهد (برامر و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۵؛ اسمیت، ۲۰۰۱: ۴۱). با توجه به اهمیت این موضوع، در این فصل به بررسی مفهوم رفتار اخلاقی و مسئولیت اجتماعی و بیان اهمیت آن، ارائه مفهوم فرهنگ سازمانی و موضوعات فرهنگی در اخلاق می پردازیم، مکاتب و نظریه های موجود و چگونگی اندازه گیری مسئولیت اجتماعی و اخلاقی و مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی با رویکرد اسلامی را بیان می کنیم.

۵-۱- مفهوم اخلاق^۱ و اخلاق کار^۲:

اخلاق باوری شخصی است در مورد اینکه چه کاری خوب و چه کاری بد است. (مورهد / گریفین، ۱۳۸۵: ۴۱) اخلاقیات ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با ارزش ها دارند و به عنوان ابزاری نگریسته می شوند که ارزش ها را به عمل تبدیل می کنند. اخلاق، یعنی رعایت اصول معنوی و ارزش هایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است، مبنی بر اینکه درست چیست و نادرست کدام است؟ (دفت، ۲۰۱۰: ۳۸۹).

موضوع اصول اخلاقی با استانداردهای درست یا غلط سروکار دارد، اگرچه امکان دارد رعایت اصول اخلاقی در کوتاه مدت بر عملکرد شرکت اثرات نامطلوب بگذارد، ولی در بلندمدت سودآور خواهد بود. (رابینز، ۲۰۱۲: ۱۲۹) اصول اخلاقی خوب یعنی شرکت خوب. (دیوید، ۱۳۸۴: ۵۳-۵۴). اخلاق کار به معنی شناخت درست از نادرست در محیط کار و آنگاه انجام درست و ترک نادرست است. (مک نامارا، ۱۹۹۹: ۶)^۳. بارنارد براین باور بود که «ناممکن است سازمان های رسمی بتوانند بدون عنصر اخلاقی عمل کنند. رهبری که به اصول اخلاقی عمل نمی کند نفوذ خود را از دست می دهد و نمی تواند برای مدت طولانی دوام آورد» (بارنارد، ۱۳۶۸: ۴۰۴).

^۱ Ethics

^۲ Business Ethics

^۳ Mc Namara

۵-۲- دیدگاه های گوناگون نسبت به اخلاق مدیریت

اخلاق مدیریتی رفتاری است که نه تنها طبق قانون، بلکه متناسب با ضوابط اخلاقی معمول در کل اجتماع باشد. طرفداران اخلاق کار در دو دسته قرار می گیرند. افرادی مانند چپل بر این باورند که رعایت اخلاق کار، باعث افزودن ارزش به سهامداران شده، ابزاری برای دستیابی به هدف بیشینه کردن سود است (دیدگاه اخلاقیات ابزاری). در مقابل، افرادی مانند بارنارد (۱۹۳۸)، کوئین و جونز (۱۹۹۵) و میلتن - اسمیت، دیدگاه غیرابزاری داشته و باور دارند که سازمان بایستی گذشته از ملاحظات مالی، اخلاق کار، به دلیل آنکه ماهیت این کار درست است، باید آن را رعایت کند. (پوشه، ۲۰۰۲: ۳۱۱)^۲

در نظریه های نوین مدیریت از قبیل کارگزاری^۱، ذینفعان^۲، حاکمیت شرکتی^۳، و نهادینگی^۴ نیز اخلاقیات به گونه ای مورد توجه است. (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۲۱)

این که انتخاب های فردی بایستی پیرو کدام ضوابط اخلاقی باشند، موضوع مورد بحثی است، در طول سالها فیلسوفانی چون استوارت میل، جان لاک، توماس جفرسون، چهار طریق فکرکردن درباره اخلاق را مشخص کردند که عبارتند از :
الف- نگرش سودمندی: رفتار اخلاقی آن است که بیشترین خیر را به حداکثر مردم برسانند

¹ Agency Theory

² Stakeholders

³ Corporate Governance

⁴ Institutional Lization

ب- نگرش فردی : رفتار اخلاقی آن است که برای منافع شخصی در بلند مدت بهترین باشد.

ج- نگرش مبتنی بر حقوق اخلاقی: : رفتار اخلاقی آن است که به حقوق اساسی مشترک کلیه انسان ها احترام بگذارد.

د- نگرش مبتنی بر عدالت (عادلانه): رفتار اخلاقی آن است که منصفانه و بی طرفانه در برخورد با تمامی مردم باشد. (عبدالاحد شیخ، ۱۳۸۳: ۸۵)

آنچه خیلی اهمیت دارد این است که بدانیم افراد در عین حال که یک عامل اخلاقی هستند و مسئول عملکردهای خودشان می باشند، تابعی کم و بیش پیچیده از شرایط دنیا، اجتماع و سازمان هستند. (منزل، ۲۰۰۴: ۳۸)^۱

۵-۳- مفهوم مسئولیت اجتماعی^۲

مسئولیت اجتماعی سازمان ، مسئولیت اخلاقی سازمان در برابر گروه های ذینفعی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم از فعالیت های سازمان تأثیر می پذیرند. در پاسخگویی اجتماعی عمل به قوانین و مقررات کافی نیست بلکه سازمان باید سعی کند در تصمیم گیری های خود ، راهی را برگزیند که کمترین صدمه را به ذی نفعان بزند. (ژورنالز بانک، ۲۰۱۱: ۵۰) "مسئولیت های اجتماعی مدیران / بنگاه ها عبارت است از الزام به پاسخ گویی و ارضا توقعات گروه های ذینفع خارجی اعم از مشتریان ،تامین کنندگان ، توزیع کنندگان ، پاسداران محیط زیست و اهالی محل

^۱ Menzel

2- Social Responsibility

فعالیت واحد تولیدی / خدماتی ، با حفظ منافع گروه های ذینفع داخلی اعم از مالکان یا سهامداران و کارکنان واحد. مقصود از مسئولیت اجتماعی این است که چون سازمان ها تأثیر عمده ای بر سیستم اجتماعی دارند، لاجرم چگونگی فعالیت آنها باید به گونه ای باشد که در اثر آن زیانی به جامعه نرسد و در صورت رسیدن زیان، سازمان های مربوطه ملزم به جبران آن باشند. مسئولیت اجتماعی آن وظیفه مدیریتی است که تصمیم های شرکت را در جهت منافع و رفاه ذینفعان شرکت، هم چون کارکنان، مشتریان، سهامداران و . اتخاذ می کند. (دفت، ۲۰۱۰: ۳۹۵)

۵-۴- مکاتب فکری در زمینه مسئولیت اجتماعی

۱- مکتب کلاسیک

این دیدگاه که توسط فریدمن توضیح داده شده است معتقد است که شرکتها و مشاغل به صرف ، یک ساختار خالی و تهی هستند که تنها برای یک هدف طراحی شده اند. پول درآوردن برای صاحبان خود فریدمن کاهش قیمت محصول برای کاهش تورم ، استخدام برای مبارزه با بیکاری و هزینه کردن برای کاهش آلودگی محیط زیست را هدر دادن پول و سرمایه سهامداران می داند . او از مسئولیت اجتماعی به طور اساسی ویرانگر نام می برد. فریدمن تنها مسئولیت اجتماعی شرکت تجاری را استفاده از منابع جامعه و مشارکت در فعالیت هایی که برای افزایش سود با رعایت قواعد بازی (بدون نیرنگ و فریب) طراحی شده اند، می داند. (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴: ۵۱)

۲- مکتب نئوکلاسیک

دیدگاه نئوکلاسیک ارتباط بین جامعه و شرکت ها و مشاغل را براساس همزیستی تعریف می کند . (جکسون و نلسون ، ۲۰۰۴: ۱۵) پیروان نئوکلاسیک معتقدند که یک قرارداد اجتماعی بین شرکت و جامعه وجود دارد و این قرارداد بیش از پول سازی خواستار است و شرکت ها را به داشتن انگیزه غیرمنفعت طلبی (قبل از منافع) و سرمایه گذاری در اجتماعی که شرکت در آن کار می کند فرامی خواند. (مرسر، ۲۰۰۴: ۹-۴۷)

پیروان نئوکلاسیک معتقدند که ارتباط یک شرکت یا تجارت با جامعه به مقدار کمتری درباره منفعت رسانی به جامعه ولی به مقدار بیشتری درباره افزایش حس نیکوکاری اجتماعی است. شرکتها به عنوان موسسات اجتماعی باید به اندازه ای که از مردم انتظار می رود و حتی بیشتر از مردم، در حال سرمایه گذاری در جامعه باشند چراکه امکانات و منابع و دارایی و ماندگاری شان بیشتر است. (زئیری^۱، ۲۰۰۲: ۴۸) این دیدگاه کاملاً مخالف دیدگاه کلاسیک است که دیدگاه قدیمی سرمایه داری را دارا است مبنی بر اینکه شرکتها فقط در برابر سهامداران و صاحبان خود مسئول هستند.

۳- مکتب تئوری ذینفعان

بین دو تئوری حداکثری فوق، تئوری دیگری هم هست که به دنبال یافتن مشترکات بین دیدگاه های کلاسیک و نئوکلاسیک است. این دیدگاه مسئولیت اجتماعی شرکت - ها را بر طبق (خواستن دلخواه روشن بینانه) این طور در نظر می گیرد که منفعت- رسانی به جامعه یکی از بهترین خواسته های شرکت ها است. تئوری ذینفعان فرض می کند که یک شرکت از مجموعه ذینفعان تشکیل شده است و فقط یک پوسته خالی که متعلق به سهامداران باشد، نیست (مرسر^۲، ۲۰۰۴: ۹-۴۷). مهمترین مسئولیت

^۱ Zairi

^۲ Merser

مدیران، بقای دراز مدت (نه فقط حداکثرسانی سود) می باشد که باید از طریق برآوردن خواسته های مجموعه ذینفعان بدست آید.^۱ علاوه بر فراخواندن شرکت ها به مسئولیت پذیر بودن در برابر جامعه این تئوری شرکت ها محدود می کند به آنهایی که از شرکت تأثیر می پذیرند. آنهایی که بر شرکت تأثیر می گذارند. بنابراین، اولین گام شرکت به سوی مسئولیت پذیری اجتماعی از راه این تئوری باید شناسایی ذینفعان خود باشد. شواهد نشان می دهد که تئوری ذینفعان نه تنها برای هدایت تلاش ها در باب مقوله مسئولیت پذیری شرکتها مفید است بلکه به طور استراتژیک، زمان، پول و انرژی صرف شده برای فعالیتهای مسئولانه در برابر جامعه را افزایش می دهد. (استر، ۲۰۰۴: ۱۲۲)

۵-۵- فرهنگ

”فرهنگ عبارت است از مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند“ (دفت، ۲۰۱۰: ۳۹۴). منظور از فرهنگ، کلیه آثار فکری و مادی جامعه می باشد (صادقپور، ۱۳۷۵: ۷۸) فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود“ (رابینز، ۲۰۱۲: ۱۳۲). فرهنگ سازمانی توسط اعضای سازمان آموخته می شود و در اثر فراگیری فردی، تغییر و تعدیل می یابد (لاوسن، رابرت، ۱۳۸۱: ۶۶).

¹ Williams

۵-۶-ویژگیهای فرهنگ

فرهنگ دارای خدمات و ویژگی هایی است که در تمام فرهنگ ها عمومیت داشته و مشترک می باشد و می توان عمده ترین آنها را بشرح ذیل بیان نمود:

فرهنگ عام است. فرهنگ به عنوان دستاورد معرفتی و فنی انسان و همه جوامع انسانی عمومیت دارد ، یعنی در همه جوامع انسانی این میراث مشترک و عمومی دیده می شود . هیچ دو جامعه ای کاملاً شبیه یکدیگر نیستند. به عبارت دیگر، فرهنگ هر جامعه خاص همان جامعه است. فرهنگ متغیر ولی ثابت است. تمام پدیده های اجتماعی و (نیزغیراجتماعی) بنا بر مقتضیات زمانی و مکانی و مطابق نیازها، اختراعات، تجربیات و مهاجرت ها دستخوش تغییر و تحول می شود . پذیرش فرهنگ اجباری ولی اختیاری است. یعنی فرهنگ تمام حیات اجتماعی ما را در بر می گیرد ولی به ندرت خود را آشکار برافکار و اعمال ما تحمیل می کند. به عبارت دیگر ،انسان از بدو تولد غذا خوردن، نشستن، لباس پوشیدن و بالاخره شناخت را در خانواده فرا می گیرد ولی انسان بنا بر خصوصیات جسمانی، فکری، روانی، علمی و اجتماعی که دارد و یا بدست می آورد، درچارچوب آنچه که از جامعه خود می آموزد باقی نمی ماند و مختاراست که پا فراتر نهد(تاجیک، ۱۳۸۰: ۶۰).

فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی یا ذاتی نیست ، فرهنگ از مجموعه ای از عادت ها پدید می آید. به سخن دیگر ، فرهنگ نظامی از گرایش-هایی است که برای آشکارساختن واکنش افراد انسانی در سراسر زندگی پس از زاده

شدن آموخته می شود. فرهنگ خشنودی بخش است: «فرهنگ همواره ضرورت، نیازهای بنیادی زیستی و نیازهای ثانوی برخاسته از آنها را برآورده می سازد. فرهنگ از عاداتها ساخته شده است و عادت ها تازمانی که خشنودی می آفرینند، پایداری می مانند. فرهنگ سازگاری می یابد: فرهنگ دگرگون می شود و فراگرد و دگرگونی آن همواره با تطبیق و سازگاری سازمان، رو به سازگاری با پیرامون جغرافیایی خود دارد. همچنین فرهنگ از راه وام گیری و سازمان دادن، با پیرامون اجتماعی مردمان نزدیک و همسایه سازگاری پیدا می کند. فرهنگ یگانه سازاست: به عنوان یک پیامد فراگیر سازگاری، عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند. (زارع، ۱۳۸۴: ۴۴).

۵-۵- اندازه گیری مسئولیت اجتماعی و اخلاقی مدیران

جهت اندازه گیری رفتارهای اخلاقی در سازمان ها از ابزارهای اخلاقی استفاده می شود که خود شامل کدهای اخلاق، کدهای رفتار، خط مشی ها و رویه ها می باشند.

کد اخلاق: کد اخلاق شامل مجموعه ارزشهایی است که نسبت به دیگر ارزش ها برای سازمان در اولویت تشخیص داده شده است و باید توسط کارکنان و مدیران پیروی شوند، ارزش هایی چون صداقت، درستی، عمل به وعده، وفاداری و احترام و ... (دفت، ۲۰۱۰: ۳۹۷) یک کد اخلاقی، بیان رسمی ارزشهای سازمان و اصول اخلاقی است که فهرست هایی را در مورد رفتار در موقعیت هایی نشان می دهد که احساس می شود، دوراهی اخلاقی بوجود می آید. (شرمر هورن، ۲۰۰۴: ۶۲)

کد رفتار: شامل رفتارهایی است که مطلوب سازمان است و باید در محیط کار انجام شوند. کد رفتار می تواند شامل موارد زیر باشند :

نوع پوشش کارکنان در محیط کار، عدم استفاده از مواد مخدر، پیروی از دستورات مافوق، عدم قبول رشوه، عدم استفاده از اموال سازمان برای مصارف شخصی، گزارش دادن اعمال غیر قانونی و نام برد.

خط مشی ها و رویه ها

سازمان ها از طریق خط مشی ها و رویه ها توانسته اند ارزش ها را مدیریت کنند. به عنوان مثال، ارزش مسئولیت اجتماعی را فرض کنید. برای ایجاد رفتارهایی منطبق با این ارزش سازمان ها اغلب خط مشی هایی چون استفاده از ضایعات، کمک به مؤسسات خیریه و در نظر گرفتن تمهیداتی برای مشارکت کارکنان در فعالیت های اجتماعی تدوین می کنند. (سلطانی، ۱۳۸۲)

۵-۶- مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی در سازمان با رویکرد اسلامی

در مدیریت اسلامی مدیران در برابر کارمندان و قانون و روسای بالادست و نمایندگان مردم مسوولیت دارند و مضاف بر آن همه ی افراد و گروه ها در سازمان در برابر مکتب و خدای تبارک و تعالی نیز مسوولند و باید جوابگوی اعمال خود باشند. براین مبنا کسی که به او مسوولیتی داده می شود، باید واجد شرایط زیر باشد:

۱) متقی باشد: شخص متقی و خدا ترس، خدا را حاضر و ناظر بر اعمال خود می داند و انجام کارها را معطوف به رضای الهی می نماید و چون با تامین رضای خداوند رضایت مردم نیز حاصل می گردد، طبیعی است که امور جامعه طی روند سالمی به

پیش خواهند رفت. امام علی(ع) در فرمان خویش به مالک اشتر به صورت زیر تقوای الهی را گوشزد می کند: تو بر مصر حکومت می کنی و امیرالمومنین بر تو! لکن پروردگار بی همتا بر همه ما حکومت می کند.

۲) لیاقت و کاردانی: خبرگی و تخصص عاملی است که موجب عدم اتلاف منابع می شود و بیشترین بازده را از منابع مورد استفاده به بار می آورد. وقتی فردی عهده دار کاری باشد که به خوبی با کم و کیف آن آشنا است و از هر جهت از پس انجام آن برمی آید، در این صورت برنامه های اجرایی طبق روال عادی و بلکه مطلوب تر ادامه یافته و هیچ نگرانی در تداوم آن وجود نخواهد داشت.

۳) تعهد: تعهد به معنای پایبندی نسبت به اهداف و آرمان های نظام و تشکیلات است. وقتی شخص بین اهداف سازمان و آرمان های خویش سازش و هماهنگی یافت، متعهد بدان محسوب می گردد و در چنین شرایطی، دلسوزانه تمام توان و خلاقیت خود را به کار می گیرد. مدیر توانمند انقلاب حضرت امام خمینی (ره) در ضرورت تعهد و تخصص برای تصدی مسوولیت ها، این دو نیرو را به دو بال تعبیر می نماید به طوری که یکی بدون دیگری از کارآیی چندانی برخوردار نیست و نیز در جای دیگری به منظور تاکید بر تعهد می گوید: اگر قرار باشد که از تخصص و تعهد برحسب ضرورت یکی را انتخاب نمائیم، ما تعهد را ترجیح خواهیم داد. چرا که در بسیاری مواقع تخصص بدون تعهد مخرب می باشد اما تعهد بدون تخصص علیرغم اشکالاتی که دارد، مخرب نیست و یا آن که قدرت تخریب کمتری دارد.

۴) امین و عادل باشد: امانتداری رسول اکرم (ص) قبل از رسالت ایشان پشتوانه بزرگی برای جلب اعتماد عمومی مردم نسبت به زعامت و رهبری آن حضرت بود و با این پشتوانه بزرگ بود که هر روز بیش از گذشته بر پیروان حکومت اسلام می او افزوده

می شد. اگر مدیری امین نباشد، اعتماد مردم را نسبت به خود از دست خواهد داد و در نتیجه جو بدگمانی و بدبینی نسبت به سازمان تحت مدیریت او رواج خواهد یافت.

خلاصه فصل

در این فصل به بررسی مفهوم رفتار اخلاقی و مسئولیت اجتماعی و بیان اهمیت آن، ارائه مفهوم فرهنگ سازمانی و موضوعات فرهنگی در اخلاق پرداختیم، مکاتب و نظریه های موجود و چگونگی اندازه گیری مسئولیت اجتماعی و اخلاقی و نیز مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی با رویکرد اسلامی را بیان کردیم.

سوالات تشریحی

۱. اهمیت اخلاق و مسئولیت اجتماعی در سازمانهای امروزی را تشریح کنید.
۲. مفهوم اخلاق و مسئولیت اجتماعی توضیح دهید.
۳. مکاتب فکری و دیدگاه های گوناگون در زمینه اخلاق و مسئولیت اجتماعی را تشریح کنید.
۴. مفهوم فرهنگ سازمانی و ویژگی های آن و موضوعات فرهنگی در اخلاق توضیح دهید.
۵. چگونگی اندازه گیری مسئولیت اجتماعی و اخلاقی مدیران را تشریح کنید.
۶. در مدیریت اسلامی مدیران برای داشتن مسئولیت واجد چه شرایطی باید باشند؟

سوالات تستی

۱. کدام گزینه در مورد مسئولیت اجتماعی درست است؟
- الف- از اهداف سیاسی شرکت به خوبی پشتیبانی می نماید.
- ب- روابط خوبی با سرمایه گذاران در مواقع بحرانی بنا می نماید.
- ب- هزینه های شرکت را می افزایش دهد.
- ج- سودآوری را کاهش می دهد.
۲. "رفتار اخلاقی آن است که به حقوق اساسی مشترک کلیه انسان ها احترام بگذارد."، این تعریف با کدام یک از نگرشهای ذیل منطبق است؟
- الف- نگرش سودمندی ب- نگرش فردی
- ج- نگرش مبتنی بر حقوق اخلاقی د- نگرش مبتنی بر عدالت (عادلانیه)
۳. "شرکت ها و مشاغل صرفاً یک ساختار خالی و تهی هستند که تنها برای هدف مالی طراحی شده اند"، بیانگر کدام مکتب در زمینه مسئولیت اجتماعی می باشد؟
- الف- مکتب نئوکلاسیک ب- مکتب ذینفعان
- ج- مکتب کلاسیک د- مکتب مدرن
۴. کدام دیدگاه ارتباط بین جامعه و شرکتها و مشاغل را براساس همزیستی تعریف می کند؟
- الف- مکتب نئوکلاسیک ب- مکتب ذینفعان
- ج- مکتب کلاسیک د- مکتب مدرن

۵. کدام یک از گزینه های زیر از ویژگی های فرهنگ است؟

الف-فرهنگ خاص و ذاتی است. ب-فرهنگ عام و ذاتی است.

ج- فرهنگ خاص و آموختنی است. د- فرهنگ عام و آموختنی است.

۶. حضرت امام خمینی (ره) در ضرورت برای تصدی مسوولیت ها، کدام دو نیرو را

به دو بال تعبیر می نماید؟

الف-عدالت و تعهد ب-امانت و تعهد

ج-لیاقت و تعهد د-تخصص و تعهد

بخش سوم: وظایف و کارکردهای مدیریت

فصل ششم: تصمیم‌گیری

هیچ پشتیبانی اطمینان بخش‌تر از مشورت نیست^۱

"آنان که پیروز می‌شوند همان‌هایی هستند که از مشورت دوستان بهره می‌برند"^۲

هدف کلی:

با توجه به اهمیت زیاد مقوله تصمیم‌گیری در مدیریت، در این فصل به بررسی آن می‌پردازیم. ابتدا با تعریف تصمیم‌گیری، عوامل موثر بر آن و سطوح و رویکرد های تصمیم‌گیری و انواع آن، بحث را آغاز کرده، و در ادامه به بررسی مدلها و فرآیند تکنولوژی اطلاعات و تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی می‌پردازیم.

اهداف رفتاری:

پس از مطالعه این فصل دانشجو باید بتواند:

۱. مفهوم تصمیم‌گیری و برنامه ریزی را تشریح کند.
۲. عوامل موثر بر تصمیم‌گیری را برشمارد.
۳. با جایگاه تکنولوژی اطلاعات در تصمیم‌گیری آشنا شود.

^۱ امام علی علیه‌السلام، غررالحکم و دررالکلم، ح ۱۰۶۹۴

^۲ ویلیام شکسپیر

۴. سطوح و رویکردهای تصمیم گیری را تشریح کند.
۵. با گامهای تصمیم گیری آشنا شود.
۶. مدل ها و ابزارهای کمکی تصمیم گیری را تشریح کند.

مقدمه

یکی از بزرگترین و مهمترین ارکان مدیریت که می تواند رمز شکست و یا موفقیت مدیر باشد ، تصمیم گیری است، زیرا آنها باید به صورت دائم در حال انتخاب کاری باشند که باید انجام شود ، کسی را تعیین کنند که باید آن را انجام دهد ، زمان ، مکان و گاهی شیوه انجام شدن آن را مشخص نمایند . (کونتز، ۱۳۸۶ : ۲۰۰). تصمیم گیری مهم ترین وظیفه یک مدیر در سطح عالی است و درعین حال راحت ترین کار برای آن است که انسان اشتباه نماید. مگر آنکه مدیر به فرآیند تصمیم عنایت داشته باشد. (گاروین، ۲۰۰۱: ۱۰۸). با توجه به اهمیت مقوله تصمیم گیری در مدیریت ، در این فصل به بررسی آن می پردازیم. ابتدا با تعریف تصمیم گیری، عوامل موثر بر آن و سطوح و رویکرد های تصمیم گیری و انواع آن ، بحث را آغاز کرده، و در ادامه به بررسی مدل ها و فرآیند تکنولوژی اطلاعات و تصمیم گیری و نیز تصمیم گیری با رویکرد اسلامی می پردازیم.

۶-۱-تعریف تصمیم گیری^۱

تصمیم گیری فراگردی است که از طریق آن ، راه حل مسأله ی معینی انتخاب می - گردد (رضائیان ، ۱۳۸۷: ۶۶). تصمیم گیری ، فرایند گزینش شیوه ی عمل خاصی برای حل یک مسأله یا مشکل ویژه است (علاقه بند ، ۱۳۸۵: ۱۰). در تعریفی بسیار ساده ، تصمیم گیری عبارت است انتخاب یک راه یا گزینه با توجه به گزینه - ها یا راه حل های موجود (رابینز، ۲۰۱۲: ۱۷۸). تصمیم مدیریت ، تکلیف عملیات سازمانی را معلوم می کند . از این رو ، تصمیم گیری فعالیتی حساس و پر اهمیت است . (علاقه بند، ۱۳۸۸: ۴۰)

۶-۲-گام های تصمیم

هشت گام در فرآیند تصمیم گیری عمومی وجود دارد که به ترتیب عبارتند از:

۱-شناسایی و تعریف مسئله: برای تصمیم گیری اول ضرورت دارد که مساله تعریف شود؛ در حالت کلی فرایند تعریف مساله و تدوین مراحل رسیدن به آن در موقعیتی که اهداف کلان تر تعریف نشده اند، حل مساله خوانده می شود.

۲-تعیین شاخص های تصمیم گیری : برای آنکه راه حل ها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند ، لازم است آنها را به وسیله ی معیاری مورد بررسی قرار دهیم

¹ decision

هنگامی که معیارها در مراحل اولیه ی فرایند ایجاد می شوند ، در حقیقت به صورت مقرراتی در می آیند که می بایست هنگام مقایسه راه کارها با یکدیگر به مورد اجرا گذاشته شوند.

۳- وزن دادن به شاخص ها: زمانی که هر یک از شاخص ها (معیارها) برای تصمیم-گیرنده از اهمیت یکسانی برخوردار نیست ، باید به هر یک از شاخص ها وزنی اختصاص دهیم تا اولویت آنها در فرآیند تصمیم گیری تعیین شود. در این مرحله نوع علاقه ، ارزش ها و سلیقه های شخصی تصمیم گیرنده نقش اساسی دارد. (رایینز، ۲۰۱۲: ۱۸۰)

۴- ارائه راه حل های گوناگون: در این مرحله راه حل های عملی که می توان بدان وسیله به هدفها نایل آمد ، شناسایی می شوند . امکان دارد مدیر در پی نظرات و عقایدی بر آید و از دیگران بخواهد پیشنهاد بدهند یا ابراز نظر کنند(دفت ، ۲۰۱۰: ۴۵۷).

۵- تجزیه و تحلیل راه حل ها با استفاده از شاخص ها و ضرایب آنها: این مرحله شامل کاربرد روش های آماری یا تجربه شخصی می شود تا بتوان امتیاز راه حل ها را محاسبه نمود . امتیاز هر یک از راه حل ها با در نظر گرفتن درجه اهمیت آنها محاسبه می شود. (دفت ، ۲۰۱۰: ۴۵۷).

۶- انتخاب یکی از راه حل ها و اتخاذ تصمیم: این مرحله هسته اصلی فرایند تصمیم-گیری را تشکیل می دهد. مدیر ، مسئله ، هدف ها و راه حل های قابل قبول را تجزیه و تحلیل و بهترین راه حل را انتخاب می کند (دفت ، ۲۰۱۰: ۴۵۷). در این مرحله

فرآیند تصمیم گیری بهترین گزینه ،یا گزینه ای که بیشترین امتیاز را در مرحله قبل بدست آورده است ، انتخاب می شود. (رابینز، ۲۰۱۲: ۱۷۸)

۷- اجرای تصمیم : سرانجام مدیر از توانایی های اداری و سازمانی خود استفاده کرده ، دستورالعمل هایی صادر می کند تا نسبت به اجرای تصمیم گرفته شده مطمئن گردد. (دفت، ۲۰۱۰: ۴۵۸)

۸:ارزیابی و بازخورد:در این مرحله پس از بررسی پیامدها و بررسی اثربخشی تصمیم نسبت به اقدامات اصلاحی اقدام می کنیم.

۶-۳- رویکردهای تصمیم گیری

۶-۳-۱- رویکرد عقلایی

فرد در تصمیم گیریهای خود همواره تصمیماتی اتخاذ خواهد کرد که بهترین تصمیم ممکنه بوده و تصمیماتی است که امکان و احتمال نیل به اهداف و مقاصد او را به حداکثر می رساند (مارچ، ۱۹۹: ۴)^۱. رویکرد عقلایی ، تجویزی است نه تشریحی . به عبارت دیگر این مدل ، آنچه را که باید اتفاق بیفتد ، بیان نمی کند بلکه مشخص می نماید که تصمیم گیری چگونه بایستی انجام گیرد . این رویکرد بیشتر جنبه نظری دارد تا کاربردی ؛ زیرا تصمیم گیرندگان به سختی به کلیه اطلاعات مربوطه دسترسی دارند ، حتی اگر اطلاعات قابل جمع آوری باشد. (دفت، ۲۰۱۰: ۴۵۴)

¹ March

۶-۳-۲- رویکرد عقلایی محدود

رویکرد عقلایی محدود به این نکته توجه دارد که تصمیم گیرنده در پی انتخاب بهترین راه کار نیست . او تحقیق و بررسی محدودی در مورد یافتن راه کارهای مختلف می نماید و اطلاعات غیرکافی درباره عوامل محیطی ، درونی و بیرونی واحد خود - که بر روی نتیجه تصمیم اثر می گذارند - دارد . سایمون معتقد است که مدیران با « عقلانیت محدود » عمل می کنند ؛ یعنی ، آنها با توجه به محدودیت ناشی از ناکافی بودن اطلاعات و ناتوانی در استفاده کامل از اطلاعات موجود ، منطقی ترین تصمیمات را اتخاذ می کنند نه بهترین را ؛ یعنی ، راه حلی را برمی - گزینند که مقتضی و رضایت بخش باشد . (علاقه بند ، ۱۳۸۸: ۴۶)

۶-۳-۳- رویکرد شهودی و الهام بخش

در مواجهه با محیط به شدت متغیر و در شرایط اضطراب نمی توانیم منتظر بمانیم تا حجم عظیمی از اطلاعات جمع آوری شوند و مورد تحلیل قرار بگیرند. چرا که اگر بخواهیم چنین زمانی را اختصاص دهیم یا فرصت از دست رفته و یا تهدید بر ما کارگر افتاده است. برتری دریافت شهودی بر تفکر استدلالی بدین معنا نیست که می بایست تجزیه و تحلیل را به طور کامل به کناری نهاد و در همه موارد هر چه به ذهن می رسد را مبنای عمل قرار داد. بلکه باید از هر کدام از این دو روش در جای خود و متناسب استفاده گردند . هر گاه با موضوعات ساده و کم اهمیت یا موضوعاتی که ماهیت نیوتنی دارند و قابل پیش بینی هستند روبرو شدیم، رویکرد تحلیلی

می‌تواند مناسب‌تر باشد. اما در مواجهه با مسائل پیچیده و مهم که متغیرهای زیاد و غیرقابل پیش‌بینی دارند و دارای ماهیت زنده هستند رویکرد شهودی کم‌هزینه‌تر، سریع‌تر و مطمئن‌تر است. (رابینز، ۲۰۱۲: ۱۸۵)

۶-۴- انواع تصمیم‌گیری

۶-۴-۱- تصمیم‌گیری بر مبنای سطوح مدیریت

بصورت کلی می‌توان گفت که مدیر پس از اخذ این اطلاعات سه نوع تصمیم‌گیری می‌نماید.

نوع اول که اغلب به نام تصمیم‌های استراتژیک خوانده می‌شود، تصمیم‌های مربوط به امور دراز مدت، پیچیده، و غیر ساخت‌مند است که توسط مدیران عالی رتبه اتخاذ می‌شود. (لوکاس^۱، ۱۹۸۵: ۹) اطلاعات مربوط به چنین تصمیم‌هایی، عموماً تعریف نشده، غیر مبتنی بر موارد از پیش تجربه شده، با منشا بیرون از سازمان، جمع‌آوری شده از طرق غیر رسمی و کوتاه شده است.

نوع دوم از تصمیمات، اغلب به نام تصمیمات کنترلی مدیریت (دیویس^۲ و همکاران، ۱۹۸۴) خوانده شده که توسط مدیران میانی اتخاذ می‌گردد. به طور عام اطلاعات دریافتی برای این نوع تصمیم‌ها، با معیارهایی از قبیل استانداردهای سازمان و یا بودجه سنجیده می‌شود. اطلاعات مربوط به این نوع تصمیمات، غالباً متوجه داخل سازمان، کوتاه مدت، تاریخی و ساده‌تر است.

^۱ Lucas

^۲ Davis

نوع سوم، تصمیمات عملیاتی است. این قبیل تصمیمات براحتی فرموله شده و سیستم های کامپیوتری نیز می توانند کار را راحت تر نمایند (ادواردز^۱ و همکاران، ۱۹۹۱: ۹)

۶-۴-۲- انواع تصمیم گیری بر مبنای میزان مشارکت

تصمیم گیری فردی : وابسته به مدیر است به عنوان یک فرد نه به عنوان یک سازمان (دفت، ۲۰۱۰: ۴۵۴)

تصمیم گیری گروهی: امروزه بسیاری از تصمیم ها (در سازمان ها) به وسیله گروه تیم ها و کمیته ها گرفته می شود. مقایسه ویژگی های تصمیم گیری فردی و گروهی در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول (۱) - مقایسه ویژگی های تصمیم گیری فردی و گروهی (رضاییان ، ۱۳۸۰ :

(۱۶۱)

فردی	گروهی
فرآیند سریع	فرآیند آرام
قضاوت فردی ترجیح دارد	کمک فکری بیشتر
احتراز از مشکلات تصمیم گیری گروهی	وظایف پیچیده ممکن است تقسیم شوند
مانند تفکر گروهی	راه کار های بیشتر ایجاد می شود
	جستجو برای راه کارها کاملتر است
	علاقه بیشتری نشان داده می شود

¹Edwards

۶-۴-۳- انواع تصمیم ها بر مبنای پیچیدگی

تصمیم های سازمانی ، از نظر پیچیدگی متفاوتند و می توان آنها را به صورت تصمیم

- های برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده تقسیم کرد (دفت ، ۲۰۱۰: ۴۶۱)

۱- **تصمیم های برنامه ریزی شده :** برخی از تصمیم ها متداول بوده و دارای ساختار هستند (برنامه ریزی شده یا معمول)، که مطابق با عادات ، قواعد یا رویه های معینی اتخاذ می شوند . مثلاً تصمیم درباره ایجاد یک تولید جدید یا بستن یک کارخانه ، موقعیتی عادی و دارای ساختار برای تصمیم گیری است .

۲- **تصمیم های برنامه ریزی نشده :** مربوط به مسائل پیش بینی نشده یا اضطراری است . این تصمیم هایی با مشکلات و مسائل غیرعادی و جدید سروکار دارد . این چنین تصمیم هایی معمولاً در موارد استثنایی و هنگام بروز مشکلات جدید گرفته شده و آن دسته از تصمیماتی هستند که بدون سابقه قبلی و اتفاقی باشند و هیچ روش و الگویی برای آنها وجود نداشته باشد. این تصمیم ها دارای ماهیت و ساختار پیچیده هستند.

۶-۵-مدل های تصمیم گیری

۶-۵-۱-مدل کارنگی

مبنایی است که متفکرانی هم چون هربرت سایمون، جیمز مارچ و ریچارد سایرت در زمانی که در دانشگاه ملون-کارنگی بودند بر روی آن کار نمودند. این روش تا حدودی توسعه دادن روشهای مربوط به رهیافت عقلایی محدود در تصمیم گیری فردی اما در سطح تصمیم گیری سازمانی است. مطالعات گروه کارنگی نشان داد که تصمیم های سازمانی با شرکت مدیران متعددی شکل گرفته و انتخاب نهایی بستگی به ائتلافی مابین مدیران دارد. ائتلاف، یک پیمانی است مابین مدیران متعددی که در مورد اهداف و سازمانی و اولویت های سازمان توافق نظر دارند. (استیونسون، ۱۹۸۵: ۲۵۶) فرایند ائتلاف خود دارای پیامدهای مهمی بر رفتار تصمیم سازی در سازمان دارد. اول آنکه تصمیمات بر این اساس ساخته می شوند که باعث رضایت مدیران شوند و نه اینکه راه حل بهینه یافت شود. دوم آنکه مدیران بدنبال حل مشکلات آنی بوسیله راه حلهای کوتاه مدت هستند. (داود، ۱۹۹۱: ۴۵)

۶-۵-۲-تصمیم گیری تدریجی^۱:

مدل تصمیم گیری تدریجی بر روی عوامل سیاسی و اجتماعی کمتر متمرکز شده و بیشتر متوجه ترتیب ساختاری فعالیت هایی است که می تواند به راه حل یک مسئله

¹ Incremental Decision making

برسد. (پینفیلد، ۱۹۸۶: ۳۶۵) برخی از اساتید از این مدل در زبان فارسی به نام مدل **تصمیم‌گیری ریشی** نام برده‌اند. (سعادت، ۱۳۷۲: ۸۷) این مدل هم در مورد حکومت صادق است و هم در مورد سازمانهای بزرگ. این موضوع ما را به یک استراتژی مستدل رهنمون می‌سازد: در زمانی که اجماع برای تغییرات مورد نیاز است و تغییرات نیز نمی‌تواند بزرگ و کلی باشد، طبیعت تدریجی تغییرات به ما می‌گوید که، زمانی که ما به دنبال تغییرات اساسی در سیاستگذاری و فعالیت‌های خود هستیم استفاده از این استراتژی مناسب نیست (دفت، ۲۰۰۱: ۴۱۵). نکته دیگر آن است که به نظر لیندبلوم، توافق در باره یک سیاست، شرط کیفیت آن است. یعنی اگر همگان بر اتخاذ یک سیاست خاص توافق کرده باشند، این توافق به معنای این است که آن سیاست، خوب و از کیفیت بالایی برخوردار است.

۶-۵-۳-مدل ظرف زباله

فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان به تازگی در مدلی به نام ظرف زباله توجیه گردیده است. این مدل با روشهای قبلی بصورت مستقیم قابل مقایسه نیست، زیرا این روش برخلاف روشهای تدریجی و کارنگی که به چگونگی فرآوری یک تصمیم می‌پردازد، با جریان‌های متعدد تصمیم‌ها در سازمان سروکار دارد. (دفت، ۲۰۰۲: ۴۲۲) این مدل برای توضیح تصمیم‌گیری در سازمان‌هایی که دارای عدم اطمینان مفرط هستند، توسعه یافته است. یکی از مشخصه‌های این مدل، پرداختن به جریان‌های رویدادها به جای پرداختن به یک رویداد مجرد است. این بدان معناست که ما بصورت منطقی با یک مسئله که شناسایی آن ابتدای راه و انتخاب راه حل انتهای آن

است، روبرو نیستیم. در حقیقت ممکن است که شناسایی مسئله و راه حل آن مسئله ممکن است که با یکدیگر در ارتباط نباشند. ممکن است یک ایده ای برای حل مسئله به میان آید در صورتی که اصلاً چنین مسئله ای مشکل ما نباشد و برعکس برای یک مسئله ممکن است که به نتیجه ای نرسیم. تصمیم ها، نتیجه جریان های مستقل رویدادها در سازمان هستند. پیامدهای مدل تصمیم گیری بر اساس ظرف زباله برای تصمیم گیری در سازمان عبارتند از:

- ۱- راه حل هایی ممکن است که پیشنهاد شوند بدون آنکه اصلاً مشکلی در آن زمینه وجود داشته باشد.
- ۲- انتخاب هایی ممکن است اتخاذ شود، بدون آنکه مشکل سازمان به راه حل برسد.
- ۳- مشکل ممکن است هم چنان باقی بماند، بدون آنکه راه حلی برای آن پیدا شود.
- ۴- ممکن است که چند مشکل حل شوند.

۶-۵-۴-تصمیم گیری در بحران

مفهوم کلی بحران اشاره به وضعیتی است که در اثر بروز یک حادثه غیرمترقبه دگرگون می شود. این حادثه ممکن است یک رویداد بالقوه یا بالفعل باشد. (کاظمی، ۱۳۶۶: ۲۵) بحران به عنوان یک عامل محرک عمل می کند و تصمیم های متخذه واکنش یا پاسخ در مقابل تحریک هستند. از طرف دیگر از آنجائی که در شرایط بحرانی مشکلات اجرا، بیشتر خود را نشان می دهد بنابراین، شناخت وضعیت بحرانی و مشکلات آن ضروری است. در این جهت اولاً در شرایط بحرانی، اجرای دقیق و سریع تصمیمات ضروری است. ثانیاً، اجراء تصمیمات نیاز به مساعدت و

پشتیبانی تمامی واحدهای سازمانی و یا دولتی دارد، ثالثا، ممکن است بهترین تصمیم با اجرای نادرست مواجه گردد. و نهایتا، معمولا در سازمانهای بزرگ و دولت، تعداد واحد های اجرایی زیاد و بعضا موازی هستند و در هر واحد اجرایی، امکان، موقعیت، قدرت و توان برای اینکه آن واحد بر حسب نظر و اختیار خود عمل کند، نیز وجود دارد (همان، ۶۴۱)

۶-۶- تکنولوژی اطلاعات و تصمیم گیری

اطلاعات موجب افزایش اطمینان و ثبات می شود و کمبود اطلاعات موجب عدم اطمینان و بی ثباتی در سازمان خواهد شد. (جوشی، ۲۰۱۳: ۳۲۸) 'اطلاعات خوب و باکیفیت می تواند تصمیم گیری های سازمانی را ارتقا بخشد، کارایی را افزایش بدهد و به سازمان این امکان را بدهد که به مزیت رقابتی دست پیدا کند (عبدالکریم و حسین^۲، ۲۰۰۸: ۱۱۴). سیستم های اطلاعات یک موضوع همیشه بحث انگیز در سازمانها می باشد. (تولا کیوینن، ۲۰۱۳: ۹۰)^۳ توسعه قابلیت های سیستم های اطلاعات در سازمان، ارزش رقابتی و در نهایت عملکرد مالی بهتر را به ارمغان آورده و ارائه خدمات مناسب تر را میسر می کند. (بندتو^۴ و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۴) لذا با توجه به شرایط کنونی حاکم بر سازمان ها و جوامع، مدیران باید اهمیت داشتن

¹ Joshi

² Abdul Karim and Hussein

³ Tuula Kivinen

⁴ Benedetto

اطلاعات و یا دسترسی به آن، بویژه در رابطه با تصمیم های برنامه ریزی نشده و کاهش عدم اطمینان را درک کنند. انواع سیستم های اطلاعاتی عبارتند از:

- سیستمهای پردازش تراکنش^۱ TPS
- سیستم های اطلاعات مدیریت^۲ MIS
- سیستم های پشتیبان تصمیم گیری^۳ DSS
- سیستم های پشتیبان مدیران ارشد^۴ ESS

✓ چگونه **IT** شغل را تغییر می دهد؟ یکی از عمده ترین پیشرفت های شغلی تجارت الکترونیکی است. فرآیند خرید، فروش کالا و خدمات، از طریق استفاده از اینترنت را تجارت الکترونیکی می گویند. همچنین مبادله بین فروشنده و خریدار، بطور آنلاین یک تعریف دیگر می باشد. اگر تجارت الکترونیک، بین فروشنده و مصرف کننده انجام شود، B2C نامیده می شود. اگر تجارت الکترونیک بین دو فروشنده اتفاق بیفتد B2B نامیده می شود. (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۶۶)

✓ چگونه **IT** سازمان را تغییر می دهد؟ استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت به سرعت با توجه به کارایی و اثربخشی آن افزایش یافته است. (شان^۵، ۲۰۱۳: ۲۷۹) تکنولوژی اطلاعات با از بین بردن موانع سازمان ها را تغییر می دهد. کارهای بیشتری توسط شرکا و برون سپاری انجام می شود.

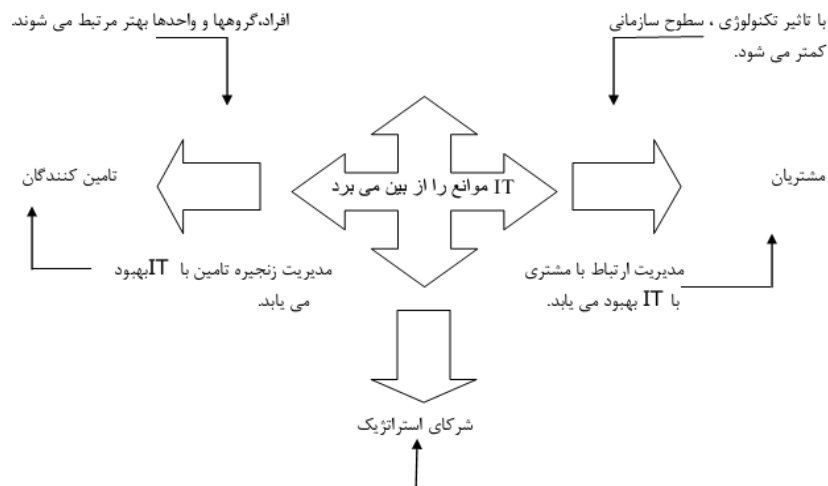
¹ transaction processing system

² management information system

³ Design Support System

⁴ Excetive Support Systems

⁵ Shan



شکل (۱) - تکنولوژی اطلاعات مرزها را از بین می برد (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۶۶)

۶-۷-۱- سیستم های اطلاعات مدیریت^۱:

سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) یکی از سیستم های مهم کنترل مواد و هماهنگی اطلاعات میباشد و در هر نوع سازمان قابل استفاده هستند و حتی می توان آنها را برای بخش های مختلف یک سازمان طراحی کرد (گرونسترا^۲ ۲۰۰۱: ۹۶-۹۷). هدف MIS پاسخگویی به نیاز اطلاعاتی مدیران در شرکت و یا در برخی از زیر واحد سازمانی شرکت می باشد. (ناسیوپولوس^۳، ۲۰۱۳: ۲۷۸)

^۱ Management Information System

^۲ Grunstra

^۳ Nasiopoulos K. Dimitrios

۶-۱-۷-۲-سیستم پشتیبان تصمیم^۱

سیستم های اطلاعات مدیریت اشکالاتی دارد که سیستم های پشتیبانی تصمیم برای رفع آنها بوجود آمده است. این سیستم ها رایانه را به نحوی با فرایند تصمیم گیری ترکیب می کنند که جزئی از آن می شود و بدین ترتیب به مدیران اجازه می دهند به جای اینکه تنها دریافت کننده ساده «اطلاعات» باشند، از آنها «استفاده» کنند. DSS ها جهت تصمیم گیری در مواقعی که سابقه وجود ندارد، استفاده می شوند و نتایج بدست آمده از آنها بهینه است که مدیران را در اخذ تصمیم های منحصر به فرد که غیرساخت یافته یا نیمه ساخت یافته هستند، یاری می دهد و هوشمندی مدیران یا کارکنان حرفه ای را با قابلیت های کامپیوتری ادغام کرده تا کیفیت تصمیم ها را بهبود بخشد. این سیستم ها دارای قابلیت های تحلیلی پیشرفته ای هستند که به کاربران اجازه می دهند تا از مدل های تصمیم گیری مختلفی برای تحلیل اطلاعات استفاده کنند.

۶-۱-۸-چالشها و موانع تصمیم گیری

موارد ذیل موجب ایجاد مانع در مسیر اخذ تصمیم های مهم می گردند :

۱. تفاوت ارزش های اجتماعی تصمیم گیرندگان: اگر همه افراد در مورد ارزش های اجتماعی توافق داشتند، «فراگرد اتخاذ تصمیم ساده تر می شد»؛ زیرا اگر تصمیم گیرندگان از حیث مبانی ارزشی با هم اختلاف و تضاد داشته باشند، اتخاذ تصمیم به

¹ Decision support system

جدال های احساسی طولانی در مورد مسائل ارزشی موضوع تصمیم گیری می انجامد .

۲. **عدم اطمینان نسبت به آینده:** معمولاً هر تصمیم، تا حدی با عدم اطمینان همراه است؛ در حالی که لازمه فراگرد منطقی، اتخاذ تصمیم، وجود اطلاعات کامل و دقیق در مورد همه بدیل ها و راه حل های ممکن، و عواقب به کارگیری آنهاست .

۳. **اکتفا به راه حل های رضایتبخش:** هنگامی که مدیران با شرایط مخاطره آمیز مواجه می شوند، ممکن است به محض یافتن یک راه حل رضایت بخش، بررسی راه حل های دیگر را متوقف کنند؛ یعنی قبل از شناسایی و تحلیل سایر راه حل های ممکن، یک راه حل رضایتبخش را انتخاب کنند. زیرا نوع آدمی تمایل دارد که با تلاش ذهنی کمتر، نتیجه گیری کند؛ مگر این که آن را وادار به تلاش بیشتر کنند. به همین دلیل است که گفته می شود به هنگام یافتن گزینه ها آنها را ارزیابی کنید .

۴. **اکتفا به عقلانیت نسبی:** هنگام حل مسائل پیچیده، بدیل ها و راه حل های متعددی مطرح می شوند. از این رو مدیر حتی المقدور سعی می کند با کاهش پیچیدگی مسأله، امکان ارزیابی همه بدیل های ممکن را فراهم سازد. در واقع، با این عمل مدیر به نوعی عقلانیت نسبی اکتفا کرده است. مفهوم «اکتفا به عقلانیت نسبی» با « اکتفا به راه حل رضایت بخش » تفاوت مهمی دارد؛ زیرا عقلانیت نسبی به محدودیت های طبیعی توانایی انسان برای اداره وضعیت های پیچیده اشاره دارد. در حالی که «اکتفا به راه حل رضایت بخش» یک انتخاب عمدی ذهن انسان، برای محدود کردن تعداد راه حل های بدیل محسوب می شود.

۶. **مصلحت اندیشی با توجه به وضعیت:** گاهی اوقات تصمیم ها تحت تأثیر فشارهای سیاسی اخذ می شوند؛ به این ترتیب بدون توجه به واقعیت ها و تحت تأثیر فشار

رأی دهندگان و سایر گروه های فشار، مبادرت به اتخاذ تصمیم می شود. این وضع برای صاحب منصبان دولتی و نمایندگان انتخاب شده توسط گروههای فشار بیشتر پیش می آید. (رضاییان، ۱۳۹۰: ۹۲)

برای برطرف کردن موانع و تغییر شرایط و کنار آمدن با چالش ها در تصمیم گیری موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

۱. آشنایی با فراگرد منطقی حل مسأله، به مدیر اطمینان می دهد که توان شناخت و برخورد با وضعیت های پیچیده را پیدا کند.

۲. اولویت بندی - مدیران، در هر روز با مسائل و کارهای متعددی سروکار دارند؛ به طوری که گاهی حجم کار روزانه آنها به حدی زیاد می شود که برای اجتناب از انباشته شدن کارهای نیمه تمام، اولویت بندی کارهای روزانه ضرورت می یابد ..

۳. کسب اطلاعات بیشتر - با استفاده از مجموعه اطلاعاتی که ضمن تشخیص مسأله و تعیین بدیل ها به دست می آیند، می توان وضعیت تصمیم گیری را مطلوب تر ساخت .

۴. بررسی منظم و دقیق - استفاده از فراگردهای منطقی حل مسأله، در صورتی مفید خواهد بود که الگوهای تصمیم گیری به درستی به کار گرفته شوند. مدیر باید اشتباه - های متداول در استفاده از الگوی منطقی تصمیم گیری را در نظر داشته باشد.

۵. درک ارزشها و تفاوت های فرهنگی-تصمیم گیری در هر سازمانی می بایست ، با توجه به فرهنگ و نظام ارزشی آن سازمان صورت پذیرد.

۶. توکل بر خدا: وقتی که تمامی مراحل تصمیم گیری رعایت شد و انسان آماده اتخاذ تصمیم گردید با کنار گذاشتن تردیدها به خدا توکل کند.

۶-۱-۱۰- تصمیم گیری با رویکرد اسلامی

تصمیم گیری در نظام مدیریت و رهبری اسلامی لزوماً بر تفکر و اندیشه صاحب - نظران (اولوالالباب) وبا توجه به تجربه های تلخ و شیرین که از گذشته در ذهن مانده اند و واقعیات موجود در آینده ای که بالتفاوت به مقدمات و ابعاد دیگران تصویر می شود ، شکل می گیرد . در قرآن کریم در موارد زیر به امر تصمیم گیری اشاره شده است :

- ۱- سوره آل عمران آیه ۱۵۹: و درکارها مشورت نما ، لیکن آنچه تصمیم گرفتی با توکل به خدا انجام ده که خدا آنان را که به او اعتماد کنند، دوست دارد و یآوری کند.
- ۲- سوره آل عمران آیه ۱۸۶: و اگر صبر پیشه کرده و پرهیزگار شوید (البته پیروز خواهید شد) که آنها اسباب تصمیم گیری در کارهاست.
- ۳- سوره طه آیه ۱۱۵ : و ما با آدم عهد بستیم (که فریب شیطان نخورد) و در آن او رامصمم وثابت قدم نیافتیم .
- ۴- سوره شوری آیه ۴۳: و آنکه صبر کند و از خطا در گذرد ، این از تصمیم های پسندیده است .
- ۵- سوره احقاف آیه ۳۵: ای رسول تو هم مانند پیامبران اولوالعزم (صاحب تصمیم) صبور باش ...

خلاصه فصل

در این فصل که به بررسی تصمیم گیری اختصاص دارد ، ابتدا با تعریف تصمیم گیری،عوامل موثر بر آن و سطوح و رویکرد های تصمیم گیری و انواع آن پرداختیم ،و در ادامه به بررسی مدلها و فرآیند تکنولوژی اطلاعات و تصمیم گیری و تصمیم گیری با رویکرد اسلامی پرداختیم.

سوالات تشریحی

۱. مفهوم تصمیم گیری را تعریف کنید.
۲. گامهای تصمیم گیری را برشمارید.
۳. رویکردهای تصمیم گیری را تشریح کنید.
۴. ویژگی های تصمیم گیری گروهی و فردی را مقایسه کنید.
۵. مدلهای تصمیم گیری را تشریح کنید.
۶. عوامل موثر بر تصمیم گیری را برشمارید.
۷. فناوری اطلاعات چگونه بر تصمیم گیری تاثیر می گذارد؟
۸. مفهوم و اهمیت برنامه ریزی در سازمان را تشریح کنید.

سوالات تستی

۱. در مواجهه با محیط به شدت متغیر و در شرایط اضطرار از کدام یک از رویکرد های تصمیم گیری استفاده می شود؟

الف - رویکرد عقلایی ب- رویکرد عقلایی محدود
ج- رویکرد شهودی د- رویکرد اقتضایی

۲. تصمیمات مربوط به امور دراز مدت، پیچیده، و غیر ساختمند مربوط به کدامیک از سطوح تصمیم گیری است؟

الف- استراتژیک ب- فرآیندی ج- عملیاتی د- راهکاری

۳. کدامیک از ویژگی های فرآیند تصمیم گیری گروهی است؟

الف- فرآیند سریع ب- راهکارهای کمتر
ج- تقسیم وظایف د- قضاوت فردی

۴. کدام یک از مدل های زیر مربوط به تصمیم گیری در شرایط اطمینان می باشد؟

الف- کنترل موجودی ب- تحلیل بیز ج- منحنی توزیع
د- مدل صف

۵. کدامیک از مدل های تصمیم گیری زیر با جریان های متعدد تصمیمات در سازمان سرو کار دارد؟

الف- مدل کارنگی ب- مدل سطل زباله ج- مدل تدریجی
د- شرایط بحرانی

فصل هفتم: مدیریت برنامه ریزی استراتژیک

فَالِقُ الْإِصْبَاحِ وَ جَعَلَ اللَّيْلَ سَكَنًا وَ الشَّمْسُ وَ الْقَمَرُ حُسْبَانًا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ
(انعام، ۹۶)

خداوند، شکافنده سپیده دم است و شب را مایه آرامش و خورشید و ماه را وسیله شمارش ایام قرار داد. این است اندازه گیری و برنامه ریزی خداوندِ قدرتمند و دانا. « هیچ چیز به اندازه ی تمرکز انرژی روی تعداد محدودی از هدف ها به زندگیتان توان و نیرو بیشتر نمی دهد^۱ »

هدف کلی:

با توجه به اهمیت مقوله برنامه ریزی به عنوان یکی از وظایف چهارگانه مدیریت در این فصل به بیان اهمیت، تعاریف، فرآیند و ابزارها و تکنیک های برنامه ریزی می پردازیم. پس از آن مفهوم مدیریت استراتژیک و فرایند آن، برنامه ریزی استراتژیک و فرآیند آن و انواع برنامه ریزی استراتژیک را تشریح می کنیم، و این مقوله را از منظر اسلام بررسی می کنیم.

اهداف رفتاری:

بعد از مطالعه این فصل دانشجویان باید بتوانند:

^۱ نیدو کیو بین

۱. با مفهوم برنامه ریزی و اهمیت آن آشنا شود.
۲. با فرآیند برنامه ریزی آشنا شود.
۳. با انواع برنامه ریزی ، ابزارها و تکنیک های برنامه ریزی آشنا شود.
۴. با مفهوم استراتژی و انواع برنامه ریزی استراتژیک آشنا شود.
۵. تصمیم گیری و برنامه ریزی استراتژیک را با رویکرد بومی و اسلامی بررسی نماید.

مقدمه

برای بسیاری از سازمان ها ، گذر از قرن ۲۰ به قرن ۲۱ ، اهمیت کمی در تغییرات عملیات آنها داشت . در حالی که هزاره جدید شرایط جدیدی را برای آنها فراهم کرده است که ناگزیر نیاز به برنامه ریزی جدید و پروسه های دیگر مدیریتی است. از جمله مزایای برنامه ریزی می توان به همسویی و همگرایی تصمیم گیران، توجه پیوسته به محیط، آمادگی در مواجهه با تغییرات و آینده نگری اشاره کرد که از طریق فرایند برنامه ریزی حاصل می شوند و نه برنامه (دیوایت، ۲۰۰۸: ۵۱)^۱ در این فصل به بیان اهمیت ، تعاریف ، فرآیند و ابزارها و تکنیک های برنامه ریزی می پردازیم. پس از آن مفهوم مدیریت استراتژیک و فرایند آن، برنامه ریزی استراتژیک و فرایند آن و انواع برنامه ریزی استراتژیک را تشریح می کنیم، و این مقوله را از منظر اسلام بررسی می کنیم

^۱ Dwight

۷-۱- تعاریف برنامه ریزی

اصولاً برنامه ریزی، تلاشی است برای برآورد پیشاپیش چگونگی تحقق یک هدف. (شرمر هورن ، ۲۰۰۴: ۱۹۱) برنامه ریزی یعنی از پیش تصمیم گرفتن برای اینکه چه کار، چگونه، در چه صورت و به دست چه کسی صورت پذیرد. برنامه ریزی عبارت است از برآورد احتیاجات آینده و تعیین منابع برای تأمین آن احتیاجات (میرسپاسی، ۱۳۷۲: ۲۶). برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد آنچه که باید انجام گیرد (عجمی ، ۱۳۷۰: ۷۸).

اهداف برنامه ریزی عبارتند از:

- ۱) افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها .
- ۲) افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات .
- ۳) متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر .
- ۴) مهیا ساختن ابزاری برای کنترل (رابینز، ۲۰۱۲: ۲۰۵)

۷-۲- فرایند برنامه ریزی

فرایند برنامه ریزی اهداف نتایج و بازده های مورد نظر را که یک شخص قصد رسیدن به آنها را دارد تعیین می کند . مراحل فرایند برنامه ریزی شامل موارد زیر است:

- ۱- اهدافتان را تعریف کنید : بازده یا نتایج مورد نظر در راه های خاص را تعیین کنید .
مسیرتان را مشخص کنید. مشخص کنید که شما به کجا رسیده بودید وقتی که شما در
انجا هستید ، یا اینکه چقدر از نقاط مختلف در طی مسیر فاصله دارید.
- ۲- مشخص کنید در کجای اهدافتان قرار دارید : پیشرفت جاری خود را نسبت به
اهداف مورد نظر ارزیابی کنید . توجه کنید که چقدر به اهدافتان دست یافته اید.
مشخص کنید چه نقاط قوتی در کارتان مورد توجه است و چه نقاط ضعفی که
ممکن است شما را در عقب نگه دارد.
- ۳- فرض های قبلی در خصوص آینده را توسعه دهید : سعی کنید رخدادهای آینده را
پیش بینی کنید . سناریوهای مختلفی را برای اتفاقاتی که می افتد ایجاد کنید، برای هر
سناریو چیزهایی که ممکن است به شما کمک کند یا چیزهایی که مانع پیشرفت به
سوی اهداف می شود را تعیین کنید .
- ۴- تجزیه و تحلیل کنید و از بین راهکارهای متفاوت انتخاب کنید : کارهایی که ممکن
است اتفاق بیفتد را لیست کرده و بطور دقیق و با دقت ارزیابی کنید . راهکارهایی که
در رسیدن به اهداف کمکتان می کند انتخاب کنید . کارهایی که باید مرحله به مرحله
انجام دهید را توصیف کنید و از منابع کاری انتخاب شده پیروی کنید .
- ۵- برنامه را پیاده سازی کنید و نتایج را ارزیابی کنید : کار را انجام داده و به دقت
پیشرفت کار را برای دستیابی به اهدافتان اندازه گیری کنید ، نیازهای اجرای برنامه را
فراهم کنید ، نتایج را ارزیابی کنید ، کارهای درست را انجام دهید و نیازهای برنامه را
بازبینی کنید . شرمهورن، ۲۰۰۴؛ ۱۹۳)

۷-۳-انواع برنامه ریزی

۷-۳-۱-برنامه ریزی از نظر افق زمانی

برنامه ریزی را از جنبه افق زمانی می‌توان در قالب برنامه ریزی کوتاه‌مدت (برنامه ریزی عملیاتی و تاکتیکی)، برنامه ریزی میان‌مدت و برنامه ریزی بلندمدت دسته‌بندی نمود:

برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت

اصل کلی در برنامه های کوتاه مدت این است که یک سال یا کمتر از آن را پوشش می‌دهد. حد واسط برنامه های کوتاه مدت پوشش دادن یک تا دو سال است و برنامه های بلند مدت سه سال یا سالهای بیشتری را به سوی آینده در نظر دارد.

۷-۳-۲-برنامه ریزی از نظر سطوح مدیریتی

برنامه ها نه تنها در افق زمانی تفاوت دارند ، آنها همچنین در محدوده و دامنه رسیدگی هم متفاوت هستند . لذا دسته بندی ذیل را برای انواع برنامه ریزی عنوان می‌نماییم: (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۹۵)

۱. **برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک):** برنامه های استراتژیک مجموعه ای گسترده، جامع و جریان دوره های بلند مدت رهبری هستند. برنامه ریزی استراتژیک توسط مدیریت عالی شامل تعیین کردن اهداف برای کل سازمان و توصیف اینکه چه چیزی را و در کجا در آینده نیاز دارید می‌باشد. برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم

گیری‌هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان می‌باشند. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدف‌های سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف‌های کمی و کوتاه که آن را هدفگذاری می‌نامند، تجزیه می‌گردد. همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی‌ها) و برنامه‌های عملیاتی طرح‌ریزی می‌گردد.

۲. **برنامه‌ریزی تاکتیکی:** برنامه‌ریزی تاکتیکی اهداف و طرح‌های استراتژیک را به اهداف و برنامه‌های مشخص تبدیل (ترجمه) می‌نماید. این اهداف و طرح‌ها مرتبط با بخش خاصی از سازمان می‌باشند.

۳. **برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی):** برنامه‌ریزی عملیاتی رویه‌ها و فرایندهای خاص موردنیاز در سطوح پایین‌تر سازمان را مشخص می‌نماید.

۷-۴- رویکرد های برنامه ریزی

مزایای برنامه ریزی زمانی به خوبی مشخص می‌گردد که پایه و اساس آن قوی باشد. رویکرد های مفید برای برنامه ریزی مدیریتی شامل موارد زیر است :

۱- برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل

در برنامه‌ریزی از داخل به خارج برکارهایی تمرکز می‌شود که سازمان در حال حاضر انجام می‌دهد و تلاش می‌شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد. برنامه‌ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می‌پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است.

در برنامه‌ریزی از خارج به داخل ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌گردد. برنامه‌ریزی از خارج به داخل هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه‌ریزی یافتن فرصت‌های محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.

۲- برنامه‌ریزی از بالا به پایین و برنامه‌ریزی از پایین به بالا

در برنامه‌ریزی از بالا به پایین ابتدا مدیر مالی هدف‌های کلان را تعیین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدف‌های کلان برنامه خود را تدوین کنند. در برنامه‌ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند؛ بدون آنکه به محدودیت‌های کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می‌گردد.

۳- برنامه‌ریزی بر مبنای هدف

در این نوع از برنامه‌ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می‌شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدف‌گذاری منظمی انجام می‌گیرد. برنامه‌ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد

و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف ، تعهد قویتری را در کارکنان ایجاد می کند ؛ تا اینکه سرپرست یک جانبه هدفگذاری کرده، آنها را به زیر دستان تحمیل کند.

۵- برنامه ریزی اضطراری

عبارتست از پیش بینی و معین ساختن عکس العمل ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

۶- برنامه ریزی اقتضایی

در برنامه ریزی اقتضایی «گزینه های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه ها قابل اجرا خواهند بود. هر چه محیط برنامه ریزی نامطمئن تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش بینی ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می یابد. در چنین محیط هایی بطور مستمر مسائل و رخدادهای غیر منتظره رخ می دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه ریزی را ضروری می سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره در موقع برنامه ریزی ها، پیش بینی شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه ها ایجاد شود یا کدام برنامه های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود..

۷- پیش بینی

پیش بینی فرایند پیشگویی چیزهایی است که در آینده به وقوع خواهد پیوست. برخی از آنها بر اساس پیش بینی کیفی است که افراد خبره از آن برای پیش بینی آینده استفاده می کنند. دیگران از پیش بینی کمی استفاده می کنند که آنها از مدل های ریاضی و تجزیه تحلیل های آماری از داده های گذشته و جمع آوری اطلاعات

استفاده کرده و وقایع آینده را پیش بینی می کنند. اگر چه اینها مفید هستند اما همگی باید با احتیاط برای پیش بینی استفاده شوند، آنها وسایل کمکی برنامه ریزی هستند نه جایگزین.

۸- برنامه ریزی سناریویی

یک صورت بلند مدت از برنامه ریزی اقتضایی، برنامه ریزی سناریویی نامیده می شود و شامل تعیین چندین سناریو در آینده و یا حالاتی از کارهایی است که ممکن است اتفاق بیفتد. برنامه هایی هستند که بعد از اینکه ایجاد شدند برای رسیدگی به چیزهایی که واقعاً باید اتفاق بیفتد به کار می رود و مشخص کننده سناریو های آتی جایگزین و ایجاد برنامه هایی برای رسیدگی به هر کدام از آنهاست. (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۱۹۸)

۷-۵- تکنیک های برنامه ریزی

از جمله روش ها و فنون برنامه ریزی به نمودارهای میله ای، گانت، روش مسیر بحرانی و فن ارزشیابی و بازنگری برنامه می توان اشاره کرد. از ساده ترین روش های برنامه ریزی نمودارهای گانت و میله ای است؛ که اولی توسط هنری گانت و دیگری توسط فردریک تیلور ارائه شده اند. این دو نمودار به عنوان یکی از ساده ترین ابزارها برای نشان دادن زمان های آغاز و پایان فعالیت ها هنوز در بسیاری از مؤسسات و سازمان ها، به عنوان تنها روش برنامه ریزی، مورد استفاده قرار می گیرند. این نمودارها از دو محور عمود برهم تشکیل شده اند. محور افقی این نمودارها، نشان دهنده عامل

زمان و محور عمودی آنها نشان‌گر فعالیت‌های لازم در اجرای پروژه است. از اشکالات عمده این نمودارها این است که ارتباط بین فعالیت‌ها و ترتیب تقدّم و تأخّر بین این فعالیت‌ها را نشان نمی‌دهند. اشکالات این نمودارها و عدم کارایی آنها در پروژه‌های بزرگ، مدیران را به فکر استفاده از تکنیک‌ها و فنون دیگری از جمله روش مسیر بحرانی (CPM) و فن ارزشیابی و بازنگری برنامه (PERT) انداخت. (شیرمحمدی، ۱۳۷۸؛ ۲۲)

۷-۵-۱- روش پرت:

در برنامه ریزی به کمک پرت، از علائم و نشانه‌هایی استفاده می‌شود که آشنایی با آنها برای تفهیم مطلب ضرورت است:

الف) فعالیت: فعالیت‌ها اجزای اصلی متشکله یک برنامه یا پروژه می‌باشند. این اجزا از یک زمان مشخص شروع شده و در زمان معین خاتمه می‌یابند و انجام آنها نیاز به صرف هزینه و زمان دارد و معمولاً مشخصات فعالیت در قسمت بالای فلش و زمان انجام آن در قسمت زیر فلش درج می‌گردد. جهت فلش، جهت انجام فعالیت‌ها را نشان داده و طول آن هیچ‌گونه رابطه‌ای با زمان انجام فعالیت ندارد. فعالیت پرت انجام واقعی کار است. فعالیت، بخش زمان بر شبکه پرت است و به نیروی انسانی، مصالح، فضا، وسایل و سایر منابع نیاز دارد.

ب) فعالیت مجازی: فعالیت مجازی هیچ‌گونه زمان و هزینه‌ای را در بر ندارد. این علامت برای نشان دادن ارتباط بین فعالیت‌ها در موارد ضروری بکار می‌رود.

ج) رویداد: رویداد نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است. (رویداد انجام واقعی کار نیست.)

رویداد محتاج هزینه یا زمان نمی باشد و در شبکه به صورت یک دایره (یا دیگر اشکال هندسی) نشان داده می شود. رویدادها به وسیله شماره ای که در داخل دایره نوشته شده مشخص می گردند. ترتیب رویدادها به وسیله فلش مشخص می شود و نه شماره رویدادها.

برای ترسیم شبکه باید موارد زیر را رعایت نمود:

۱- هر فعالیت در شبکه با یک رویداد شروع شده و به یک رویداد ختم می شود. بنابراین، شبکه به عنوان مجموعه ای از فعالیت ها دارای یک رویداد آغاز پروژه و یک رویداد انجام پروژه می باشد. ضمن اینکه هر فعالیت آغاز و انجام مشخصی دارد.

۲- شماره رویدادها نباید تکرار شوند.

۳- قبل از شروع یک فعالیت، تمامی فعالیت های بلاواسطه ماقبل آن باید تمام شده باشند.

۴- بین دو رویداد فقط باید یک فعالیت قرار گیرد.

۵- فعالیت ها باید طوری در شبکه قرار گیرد که ایجاد حلقه ۴ نشود، قرار گرفتن فعالیت ها به صورت شکل زیر اشتباه است.

پس از ترسیم شبکه پرت لازم است برآورد زمان انجام هر یک از فعالیتها تعیین گردد. هر مدیر پروژه می داند که با نزدیکتر شدن زمان تعیین شده برای پایان کار، معمولاً وقت بیشتری برای اتمام کار لازم است. در چنین شرایطی معمولاً عبارت اگر یک هفته دیگر هم وقت داشتیم، شنیده می شود.

۷-۵-۲- روش مسیر بحرانی

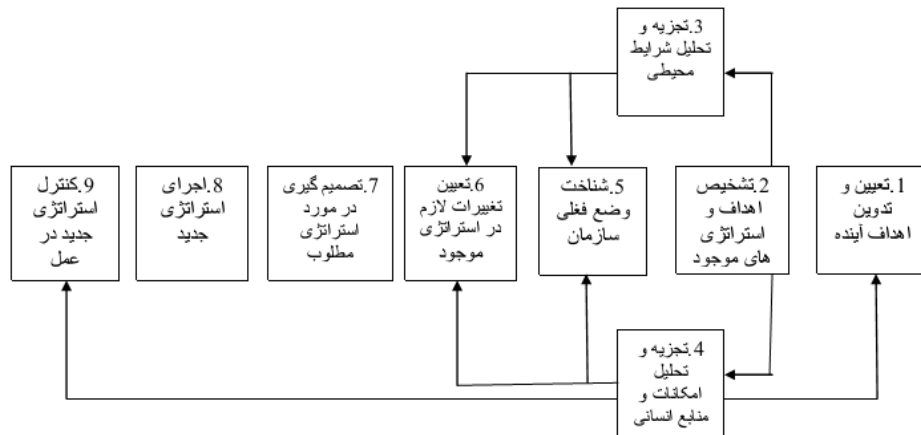
مسیر بحرانی در واقع، وقت‌گیرترین توالی رخدادها و فعالیت‌های لازم برای تکمیل پروژه است؛ که مدت اجرای پروژه نیز برابر طول مسیر بحرانی است. در روش مسیر بحرانی با استفاده و توجه کامل به مدت زمان، ارتباطات، وابستگی‌ها و توالی فعالیت‌ها، زودترین و دیرترین زمان شروع و خاتمه هر فعالیت، به طور قطعی، تعیین و مشخص می‌شود. توجه اصلی این روش روی محاسبه زمان‌های شناوری (فرجه) و میزان انعطاف در زمان اجرای فعالیت‌ها است. (شیرمحمدی ۱۳۷۸: ۳۸)

۷-۶- برنامه ریزی استراتژیک

واژه «استراتژیک» معنی هر آنچه را به استراتژی مربوط باشد در بردارد. واژه «استراتژی» از کلمه یونانی «استراتگوس» گرفته شده است که به معنای رهبری است. به بیان دیگر، استراتژی عبارت بود از طراحی نقشه جنگ و هنر فرماندهی آن (فتح الله، ۱۳۷۸: ۴۵-۴۶). یک استراتژی عبارت است از طرح جامع و مادر شرکت که نشان می‌دهد شرکت چگونه به مأموریت و اهداف خود دست می‌یابد. استراتژی، مزیت رقابتی را بیشینه (حداکثر) و کمبودهای رقابتی را کمینه (حداقل) می‌کند (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴: ۴۵).

۷-۶-۱- مفهوم و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک کوششی است ساخت یافته برای اتخاذ تصمیم های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت ها و دلیل انجام آن فعالیت ها توسط سازمان را شکل داده و مسیر می بخشد. برنامه ریزی استراتژیک شامل گام هایی می باشد که در ادامه تشریح می - گردد:



مراحل برنامه ریزی راهبردی (الوانی، ۱۳۷۴)

۱. تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان: این مرحله، به عنوان مهم ترین مرحله معرفی شده است. وظیفه تعیین و تدوین اهداف آینده به عهده مقامات سطوح بالای سازمان و به معنی درک و تشخیص صحیح مأموریت و مقاصد سازمان است. ارزش ها و انتظارات جامعه از سازمان و امکانات و منابع سازمان، در تعیین اهداف اهمیت دارد.
۲. شناخت اهداف و استراتژی های موجود سازمان: منظور بررسی اهداف و مأموریت های فعلی سازمان و تعیین وجوه افتراق و اختلاف آنها با هدف های تعیین شده است.

۳. تجزیه و تحلیل شرایط محیطی: در این مرحله باید از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و اهداف آن آگاهی کامل داشت. بدین منظور به سنجش تغییرات عوامل محیطی و آثار آن بر سازمان و هم چنین شناسایی و تحلیل تهدیدها و فرصت‌های محیط خارجی بر سازمان پرداخته می‌شود.
۴. تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان: در این مرحله برنامه ریزان تلاش می‌کنند امکانات سازمان از جهت منابع کلیدی و استراتژیک را ارزیابی کنند و هم چنین شمایی کلی از امکانات سازمان برای تحقق اهداف آینده به دست آورند. شناسایی ضعف‌ها و نارسایی‌های داخلی سازمان نیز در این مرحله صورت می‌گیرد.
۵. شناخت وضع موجود سازمان: این مرحله، حاصل اطلاعات جمع آوری شده در سه مرحله پیش، یعنی: به دست آوردن تصویر کاملی از اهداف موجود، منابع موجود، شرایط محیطی سازمان و آثار آنها بر یکدیگر می‌باشد.
۶. تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها: تعیین فاصله میان اهداف و استراتژیهای آینده و پیش بینی ضرورت انجام تغییرات و اقدام‌های لازم
۷. تصمیم گیری در مورد استراتژی مطلوب: در این مرحله در ابتدا استراتژی‌های ممکن تعیین می‌شود. سپس به ارزیابی هر یک از این استراتژی‌ها پرداخته می‌شود و در نهایت استراتژی اصلح از میان استراتژی‌های یافت شده انتخاب می‌شود.
۸. اجرای استراتژی مطلوب: اجرای استراتژی تعیین شده و عملاً به محک آزمون نهادن آن استراتژی
۹. کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل: انجام و اعمال کنترل‌های لازم در مورد اجرای درست استراتژی و تحقق اهدافی که استراتژی برای نیل به آنها طراحی شده و

ارائه اطلاعات لازم در این مورد توسط بخش‌های مختلف به برنامه‌ریزان. (الوانی، ۱۳۸۶: ۶۶)

۷-۶-۲- برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد اسلامی

همان طور که در فصل محیط ذکر شده است، امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر اولین نکته ای در آغاز سخن به آن اشاره نموده اند، توجه به اهمیت مدیریت استراتژیک بوده است. با بررسی دقیق نامه آن حضرت چنین استنباط می شود که هر مدیر برای شروع کار خود نیازمند به شناسایی محیط و ابعاد محیطی از قبیل شئونات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه و شناخت دقیق نسبت به محیط کار و سازمان می باشد. همچنین نسبت به اوضاع گذشته، حال و آینده و کسانی که نقش و تاثیر مهمی در اوضاع و احوال اجتماعی داشتند، اطلاعات دقیقی کسب نمایند. آن حضرت نسبت به قضاوتی که جامعه و مردم در مورد اعمال مدیریت و اقداماتی که انجام داده اند دارند و مقایسه می نمایند. توجه به رقبا و نیازها و خواسته های جامعه در فراز این نامه مورد توجه و کنکاش قرار گرفته است. با توجه به فرامین و مضامین اسلامی، برای داشتن یک برنامه ریزی دقیق موارد زیر بیان می گردد:

۱- ظرافت و دقت: در موفقیت هرکاری، برنامه ریزی امکانات، تلاش و... لازم است اما هیچ چیزی به اندازه برنامه ریزی دقیق در موفقیت و انجام کارها مؤثر

نیست. علی(ع) می فرماید "التَّلَطُّفُ فِي الْحِيلَةِ اجْدَى مِنَ الْوَسِيلَةِ؛" (بحار - جلد ۶۸ - صفحه ۳۳۸) ظرافت و دقت در برنامه ریزی بهتر از امکانات است "

۲- **تفکر و تدبیر** : اگر کسی بخواهد برنامه ریزی خوبی داشته باشد باید در مورد آن کار، جوانب آن، عاقبت و آینده آن خوب فکر کند، البته از این نکته نیز غافل نشود که فکر زیاد و دقت و عاقبت اندیشی بیش از حد انسان را دچار وسواس می - کند. علی(ع) فرمود "الحيلة قائدة الفكر؛ (میزان الحکمه، ج ۳، ح ۴۴۹۸) چاره اندیشی حاصل اندیشیدن است."

۳- **مشورت**: در اسلام، خصوصاً در برنامه ریزی های گروهی، مشورت امر ضروری تر است چون هم باعث غنای برنامه ریزی می شود و هم عامل جذب و همکاری دیگران. علی(ع) زیبا فرموده، آنجا که می گوید: "من جهل وجوه الآراء اعيتة الحيل؛" (میزان الحکمه، ج ۳، ح ۴۵۰۲) کسی که از آرای گوناگون آگاه نباشد (چاره اندیشی نتواند و) برنامه ریزی او را خسته خواهد کرد"

۴- **به هم نزدن برنامه**: برنامه ریزی وقتی ظریف و دقیق بود، باید با جدیت تمام اجرا و عملی گردد به هیچ وجه اجازه ندهیم کارهای دیگر مانع انجام آن گردد. معروف است که امام راحل، در پاریس در حال مصاحبه با خبرنگاران بودند وقتی متوجه وقت نماز می شود مصاحبه را قطع می کند و نماز را اقامه می کند.

۶- **توکل و توسل** : با همه برنامه ریزی های دقیق در انجام کارها تکیه بر خدا باشد تا او توفیق را رفیق انسان سازد. لذا قرآن کریم وقتی دستور مشاوره به پیامبر اکرم(ص) را می دهد، که در اجرای احکام دستورات الهی و برنامه ریزی آن با مردم مشورت کن می فرماید "فاذا عزمتم فتوکل علی الله انّ الله یحبّ

المتوکلین؛ (اکبری، ۱۳۷۸؛ ۴۲) اما هنگامی که (با برنامه ریزی) تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن زیرا خداوند متوکلان را دوست می دارد"

خلاصه فصل

در این فصل که به برنامه ریزی اختصاص دارد ، ابتدا به بیان اهمیت ، تعاریف ، فرآیند و ابزارها و تکنیک های برنامه ریزی پرداختیم .پس از آن مفهوم مدیریت استراتژیک و فرایند آن، برنامه ریزی استراتژیک و فرآیند آن و انواع برنامه ریزی استراتژیک را تشریح کرده ، و این مقوله را از منظر اسلام بررسی کرده ایم.

سوالات فصل

سوالات تشریحی

۱. فرآیند برنامه ریزی را تشریح کنید.
۲. مفهوم و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را تشریح کنید.
۳. انواع برنامه های استراتژیک را تشریح کنید.
۴. با توجه به فرامین و مضامین اسلامی، برای داشتن یک برنامه ریزی دقیق چه مواردی باید رعایت گردد؟

سوالات تستی

۱. در کدامیک از انواع برنامه ریزی ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود؟

- الف- از بالا به پایین ب- از پایین به بالا
ج- از داخل به خارج د- از خارج به داخل

۲. مهم ترین مرحله از مراحل برنامه ریزی راهبردی کدام است؟

- الف- تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان ب- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی
ج- شناخت اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان د- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان

۳. از نظر امام علی کدام یک از موارد زیر مهم ترین عامل در موفقیت در کارهاست؟

- الف- مشورت ب- توکل و توسل
ج- تفکر و تدبر د- برنامه ریزی دقیق

۴. کدام گزینه درباره برنامه ریزی راهبردی صحیح است؟

- الف- مدیران میانی - بلند مدت ب- مدیران عالی - کوتاه مدت
ج- مدیران عالی - بلند مدت د- مدیران میانی - کوتاه مدت

۵. کدام گزینه درباره مفهوم رویداد در روش پرت صحیح است؟

الف- رویداد محتاج هزینه یا زمان می باشد.

ب- رویداد نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است.

ج- رویداد انجام واقعی کار است.

د- ترتیب رویدادها به وسیله شماره رویدادها مشخص می شود.

فصل هشتم؛ سازماندهی

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ... (نساء، ۵۹)
ای کسانی که ایمان آورده‌اید از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را
گردن نهید.

«سخت کوشی به معنای آن نیست که دیوانه وار در پی هدفی باشید. باید سعی کنید
با نظم و سازماندهی بر ارزش کار خویش بیفزایید^۱»

هدف کلی

در این فصل در ابتدا به مبانی اولیه سازماندهی، ابعاد سازمان و مسائلی از این قبیل
اشاره خواهیم نمود. در ادامه با انواع روش‌های طراحی و سازماندهی سازمان‌ها
(سنتی و جدید) آشنا خواهیم شد. در پایان این فصل هم با هماهنگی و اصول آن
آشنا خواهیم شد.

اهداف رفتاری

دانشجویان در پایان این فصل، باید بتوانند؛

- ۱) عناصر کلیدی طراحی سازمان را تشریح کنند.
- ۲) تفاوت بین نیروهای صف و ستاد را بدانند.
- ۳) انواع الگوهای سازماندهی سنتی و جدید را نام برده و تشریح کنند.
- ۴) هماهنگی و اصول آن را شرح دهند.

^۱ توماس هاکسلی

مقدمه

سازماندهی به سامان دادن و طراحی نوع قرار گرفتن نیروی انسانی و تجهیزات در درون یک سیستم است، بطوری که این سیستم در عین کارآمدی حداکثر هم‌افزایی را از این اجزاء به دست آورد. امروزه مدیران باید افراد، تکنولوژی، دانش نهادی و سرمایه‌های فیزیکی و فکری سازمان‌ها را در جهت نیل به اهداف سازمانی، سازماندهی کنند. تغییرات سریع محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها سبب شده است که هر مدیر باید همانند یک معمار بطور مستمر به طراحی ساختار سازمانی اقدام نماید. ما در این فصل در ابتدا به مبانی اولیه سازماندهی، ابعاد سازمان و مسائلی از این قبیل اشاره خواهیم نمود. در ادامه با انواع روش‌های طراحی و سازماندهی سازمان‌ها (ستتی و جدید) آشنا خواهیم شد. در پایان این فصل هم با هماهنگی و اصول آن آشنا خواهیم شد. .

۸-۱- سازماندهی

سازماندهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی بین افراد به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر سازماندهی مستلزم گردآوری یا هم‌آوری منابع است. در سازماندهی مدیران باید ایده‌ها، اطلاعات و تکنولوژی مورد نیاز برای تصویرپردازی و ایجاد نوآوری و خلاقیت را نیز مدیریت کنند (دفت، ۲۰۱۴: ۳۰۶). سازماندهی توسعه منابع سازمانی

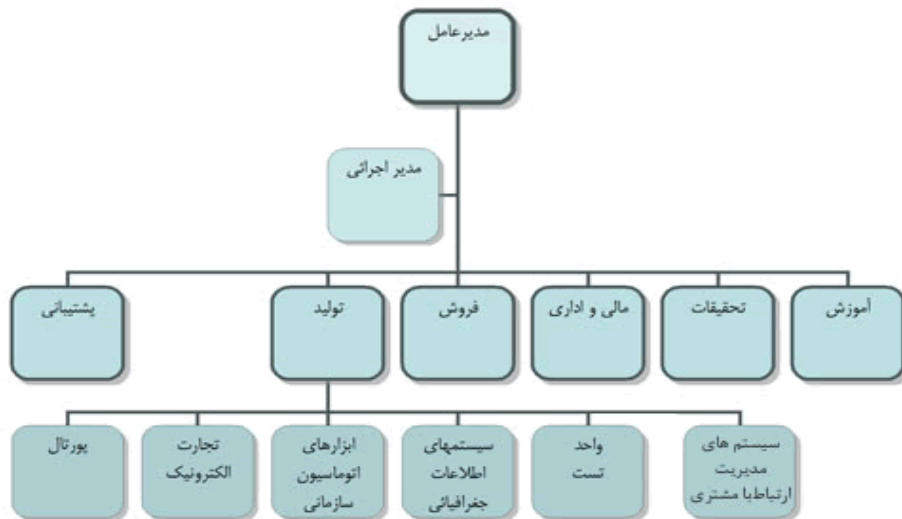
در جهت دستیابی به اهداف راهبردی سازمان محسوب می‌شود (هیچ، ۲۰۱۳: ۱۱۲). این توسعه منابع اشاره به تقسیم‌بندی درست نیروی کار سازمان به مشاغل و دپارتمان‌های تخصصی، خطوط رسمی اختیار و مکانیزم‌هایی برای هماهنگی وظایف متنوع سازمانی دارد (دفت، ۲۰۱۴: ۳۱۰). سازماندهی در سازمان امر مهمی تلقی می‌شود، چون پس از برنامه‌ریزی که به ما می‌گوید چه کاری انجام دهیم، سازماندهی تعیین می‌کند که چگونه آن را انجام دهیم (رابینز، ۲۰۱۲: ۲۷۸). اساس سازماندهی بر دو اصل استوار است: (۱) تقسیم کار و (۲) هماهنگی.

۸-۲- ساختار سازمانی

فرایند سازماندهی منجر به ایجاد «ساختار سازمانی» می‌شود و عبارت است از مجموعه (۱) مجموعه وظایف رسمی تعیین شده برای افراد و بخش‌ها (رابینز و جاج، ۲۰۱۲: ۱۷۲): (۲) ارتباطات گزارش‌دهی رسمی، شامل خطوط اختیار، مسئولیت تصمیم‌گیری، تعداد سطوح سلسله‌مراتب و حیطه نظارت مدیران (هیچ، ۲۰۱۳: ۲۶۵) و (۳) طراحی سیستم‌های هماهنگی مؤثر نیروی کار در سراسر سازمان (دفت، ۲۰۱۴: ۳۱۰). این مجموعه وظایف رسمی و خطوط ارتباطی رسمی گزارش-دهی یک چارچوبی را برای کنترل عمودی سازمان فراهم می‌آورد. مشخصه‌های ساختار عمودی در «نمودار سازمانی»^۱ به نمایش در می‌آید، جایی که ساختار یک سازمان به صورت عینی و بصری قابل رؤیت است. در نگاره زیر می‌توان یک نمودار سازمانی فرضی را مشاهده کرد.

^۱ Organization Chart

شکل (۱) نمودار سازمانی



ساختار سازمانی ۳ نوع می باشد:

۱- ساختار (موقعیت) فیزیکی: به محیط فیزیکی یا واقعی سازمان اشاره دارد. مانند: ساختمان.....

۲- ساختار رسمی یا رویه‌ای: بر خط‌مشی‌های رسمی تنظیم کننده رفتار کارکنان دلالت دارد و معمولاً با محدود

کردن ارتباطات میان افراد و گروه‌ها، روابط کار در سازمان را تحت تاثیر قرار می هد.

۳- ساختار الگویی یا غیر رسمی ارتباطات: منظور روش‌های غیر رسمی و متداول برای ارتباطات میان کارکنان است.

۸-۳- هماهنگی

سازماندهی از طریق «تفکیک افقی و عمودی» و «تلفیق» انجام می‌شود. در تفکیک از «تخصص گرایی و تقسیم کار» و در تلفیق از «استانداردسازی فعالیت‌ها و مشخص کردن اختیارات» استفاده می‌شود (رابینز، ۲۰۱۲: ۸۹). هماهنگی فراگردی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند (میتزبرگ، ۲۰۱۴: ۱۲۳). هنگامی که نیروهای طرفدار هماهنگی و ترکیب از نیروهای طرفدار بخش‌بندی و تفکیک قوی‌تر باشند، سازماندهی بر مبنای وظیفه به وجود می‌آید و کارایی بالا و هزینه پایین در اولویت است (هیچ، ۲۰۱۳: ۱۰۹). هنگامی که نیروهای طرفدار تفکیک با نیروهای طرفدار هماهنگی برابر باشند سازماندهی ماتریسی به وجود می‌آید و این برای زمانی است که سازمان موظف باشد ضمن رعایت صرفه جویی و حفظ کارایی، به نیازهای متنوع و متغیر مشتریان نیز پاسخ دهند. هنگامی که نیروهای طرفدار تفکیک از نیروهای طرفدار هماهنگی قوی‌تر باشند، برحسب تمایل نیروهای مذکور، سازمان بر مبنای عواملی نظیر منطقه جغرافیایی یا محصول شکل می‌گیرد. در این حالت قدرت تصمیم‌گیری مدیران بخش‌های مستقل افزایش می‌یابد. برای ایجاد هماهنگی سه اصل مدنظر قرار می‌گیرند که عبارتند از:

اصل وحدت فرماندهی؛ این اصل اشاره به این موضوع دارد که یک فرد باید از یک مدیر دستور گرفته و به فرد مشخصی گزارش عملکرد و یا به عبارتی پاسخگویی نماید (دفت، ۲۰۱۴: ۳۱۰).

اصل خط فرمان؛ خط (زنجیره) فرماندهی یک خط پیوسته‌ای از اختیار و اقتدار است که همه اعضا در سازمان را به هم مرتبط می‌سازد و نشان می‌دهد که چه کسی باید به چه کسی پاسخگو باشد. (دفت، ۲۰۱۴ : ۳۱۱).

اصل حیطه نظارت؛ این اصل اشاره می‌کند به تعداد کارکنانی که باید زیر دست یک سرپرست فعالیت کنند و آن سرپرست بایستی آن‌ها را کنترل و نظارت نماید. (دفت، ۲۰۱۴ : ۳۱۳).

عوامل تعیین کننده حیطه نظارت:

مطالعات زیادی برای تعیین اندازه مطلوب حیطه نظارت انجام شده است که نتایج ذیل بدست آمده است:

- ✓ هر چه سازمان گسترده‌تر گردد، حیطه نظارت مدیران افزایش می‌یابد.
- ✓ هرچه وظائف سازمان ساده‌تر باشد حیطه نظارت مدیران افزایش می‌یابد و به عکس

عوامل مؤثر بر انتخاب اندازه حیطه نظارت در جدول زیر ذکر گردیده است:

جدول (۱) عوامل مؤثر بر انتخاب اندازه حیطه نظارت

متغیرهای مورد نظر	حیطه نظارت محدود	حیطه نظارت گسترده	نظارت
عوامل مربوط به ماهیت کار	میزان یکنواختی کار افراد	کم	زیاد
	میزان ثبات نسبی وظائف کاری	کم	زیاد
	میزان شباهت وظائف افراد	کم	زیاد
	میزان وابستگی وظائف کارکنان به یکدیگر	زیاد	کم
	میزان قوانین و رویه های رسمی	کم	زیاد
	میزان نیاز به کنترل و نظارت	زیاد	کم
	میزان مهارت و ورزیدگی	کم	زیاد
عوامل مربوط به کارکنان	تمایل کارکنان به نظارت دقیق (به جای نظارت کلی)	زیاد	کم
	میزان ورزیدگی و مهارت	کم	زیاد
عوامل مربوط به مدیران و سرپرستان	تمایل مدیر به نظارت دقیق (به جای نظارت کلی)	زیاد	کم
	تنوع و تعدد وظائف مدیر	زیاد	کم
	امکان استفاده از افراد دیگر برای نظارت	کم	زیاد
		کم	زیاد

۸-۴- سازمان رسمی یا غیر رسمی^۱

۸-۴-۱- سازمان رسمی: سازمانی است که در آن مدیر، روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار و با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می کند . سازمان رسمی را مسئولین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می شود.

۸-۴-۲- سازمان غیر رسمی: سازمانی است که در آن مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می دهد.

¹ Formal & Informal Organization

سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان است. تفاوت عمده سازمان رسمی و غیر رسمی:

سازمان رسمی	سازمان غیر رسمی
<p>با طرح قبلی و برای دستیابی به اهداف خاص ایجاد می‌شود</p> <p>ساختار وظایف غیر شخصی است</p>	<p>با دستورالعمل اداری ملغی نمی‌شود</p> <p>شخصی بودن روابط خود جوش است</p> <p>معمولاً اختیارات بصورت افقی و از پایین به بالا جریان می‌یابد</p>

۸-۵- ابعاد ساختار سازمانی

ساختار سازمان از دید رابینز دارای ابعادی است که عبارتند از:

۸-۵-۱- تمرکز؛ واژه تمرکز و عدم تمرکز به سبک تصمیم‌گیری در سطح سلسله مراتب سازمان اشاره دارد. یعنی اگر تمامی تصمیم‌ها در رأس هرم سلسله مراتبی سازمان (جایی که مدیران عالی حضور دارند) اتخاذ شود، سیستم سازمانی متمرکز وجود دارد و اگر تصمیم‌ها با مشارکت اعضای سطوح پایین سلسله‌مراتب اتخاذ گردد، سیستم عدم تمرکز سازمانی بر آن حاکم است (دفت، ۲۰۱۴: ۳۱۵). بنابراین، مسئله اساسی در عدم تمرکز سازمانی این است که چه مقدار را به رؤسای ادارات و

دوایر تفویض می‌کند؛ لذا تفویض اختیار بیشتر جنبه شغلی و عدم تمرکز بیشتر جنبه سازمانی دارد.

" **تفویض اختیار**؛ عبارتست از فرایند انتقال قسمتی از اقتدار و مسئولیت رسمی از مدیر به زیردست برای انجام وظایف (دفت، ۲۰۱۴: ۳۱۳). "

۱-۵-۲- پیچیدگی؛ به درجه تفکیکی که در سازمان وجود دارد، اشاره دارد. تفکیک به ۳ نوع می‌باشد:

۱. **تفکیک افقی یا تقسیم کار**: به درجه تفکیک بین واحدها بر مبنای جهت گیری اعضاء، ماهیت وظایفی که آنها انجام می‌دهند و آموزش و کار آموزی آنها اشاره می‌شود. به عبارت دیگر، تفکیک افقی یعنی تخصص گرایی و ریز کردن مشاغل. تفکیک افقی یا تقسیم کار یک حد بهینه دارد که اگر تقسیم کار از آن بهینه بیشتر شود در کارایی سازمان اثر منفی می‌گذارد.

تخصص گرایی؛ که گاهی اوقات از آن با نام «تقسیم کار» یاد می‌شود، در واقع درجه - ای است که مشاغل سازمان به وظایف تخصصی تر و جداگانه تقسیم می‌شود (دفت، ۲۰۱۴: ۳۱۱). مثلاً انجام یک کار خاص در یک کارخانه را می‌توان به سه وظیفه جزئی تر نظیر؛ تولید بطری، کنترل کیفیت و نگهداری تقسیم نمود.

تقسیم بندی وظایف؛ یعنی روشی که در آن سازمان فعالیت‌هایی را که به طور افقی تفکیک شده‌اند، هماهنگ می‌کنند. در واقع ادارات می‌توانند بر مبنای تعداد حرفه‌ها، محصول، ناحیه جغرافیایی و مواردی نظیر این ایجاد شود.

۲. **تفکیک عمودی یا سلسله مراتب**: تفکیک عمودی سلسله مراتب سازمان را نشان می‌دهد و به اصطلاح به آن بوروکراتیک هرمی نیز گفته می‌شود. به عبارت دیگر، تفکیک عمودی به عمق ساختار اشاره دارد. تفکیک عمودی در سازمان هم یک حد

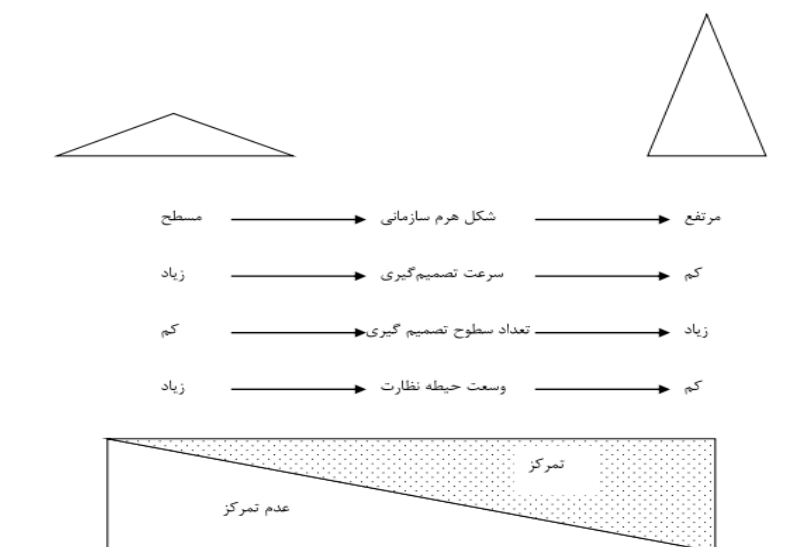
بهینه دارد که اگر از آن حد بهینه بیشتر شود، پیچیدگی سازمان را افزایش داده و بر کارایی و اثر بخشی سازمان اثرات منفی می‌گذارد.

۳. تفکیک، یا پراکندگی جغرافیایی یا مکانی: به درجه‌ای که ادارات سازمان (کارخانه‌ها) و افراد به طور جغرافیایی پخش شده و مستقر شده‌اند، اشاره دارد. پراکندگی جغرافیایی یک حد بهینه دارد و اگر از آن حد بهینه بیشتر شود بر روی سازمان اثرات منفی بر جای می‌گذارد.

۸-۵-۳- رسمیت: به میزان استاندارد بودن رویه‌ها، فعالیت‌ها و رفتار پرسنل (کارکنان) سازمان رسمیت می‌گویند. هر چقدر رفتارها و فعالیت‌ها در یک سازمان تحت نظم و قاعده در آید برای آن استاندارد تعریف شود، رسمیت در آن سازمان افزایش می‌یابد.

۸-۵-۴- رابطه ارتفاع ساختار سازمانی، وسعت حیطه نظارت و درجه تمرکز:
با افزایش توانایی کارکنان ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می‌یابد. در صورتی که بیشتر مدیران در صدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، سعی می‌کنند که سطوح سلسله مراتبی افزایش پیدا کند و ارتفاع سازمانی افزایش یابد. اگر مدیران تصور کنند که کارکنان افرادی ناتوان، تنبل و غیرقابل اعتمادند ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می‌یابد، چراکه مدیران سعی می‌کنند بر کارکنان متمرکز شوند تا هر یک کار خود را صحیح انجام دهد لذا تعداد کارمندان هر مدیر را کاهش

می‌دهند تا مدیریت بتواند آن‌ها را سرپرستی و کنترل کند. لذا ارتفاع ساختار سازمانی افزایش می‌یابد.



شکل (۲) رابطه ارتفاع ساختار سازمانی، وسعت حیطه نظارت و درجه تمرکز

رضایت شغلی مدیران عالی در ساخته‌ای بلند، از رضایت شغلی سرپرستان در ساخته‌ای کوتاه‌تر، بیشتر است. هرچه حیطه نظارت محدودتر شود، ارتفاع ساختار سازمانی افزایش می‌یابد و سازمان متمرکزتر می‌شود. هرچه سبک رهبری مستبدانه‌تر و کنترل شدیدتر باشد، حیطه نظارت محدودتر و میزان تمرکز بیشتر خواهد شد. با بزرگ‌تر شدن اندازه سازمان، معمولاً ارتفاع ساختار سازمانی نیز افزایش می‌یابد؛ ولی میزان رضایت کارکنان از شغل خود و دقت آنان در عملکرد، کاهش می‌یابد.

۸-۶- صف و ستاد

یکی از تقسیم‌بندی‌های مهم در سازمان‌ها، تفکیک اقتدار و مسئولیت‌های واحدهای صف و ستادی است (دفت، ۲۰۱۴؛ ۳۱۳). وظایف و کارهای واحدهای صفی به طور مستقیم با اهداف و مأموریت سازمان سر و کار دارند؛ یعنی به طور مستقیم به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند. در حالیکه واحدهای ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صفی ایجاد می‌شوند و به طور غیر مستقیم و از طریق کمک به انجام وظائف صفی در تحقق اهداف سازمان مؤثرند.

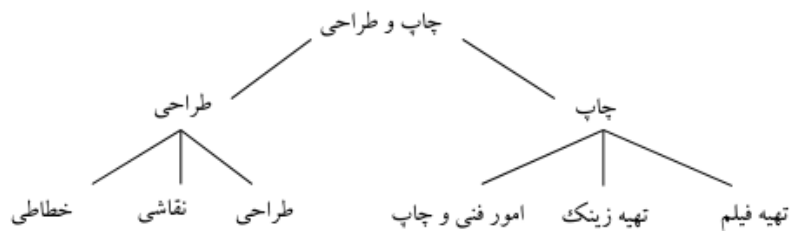
۸-۷- طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش ستی

۸-۷-۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه

این روش قدیمی‌ترین و معمول‌ترین شیوه سازماندهی است. در این روش افرادی که کارهای مشخص و مشابهی انجام می‌دهند در درون یک واحد یا دایره سازمانی قرار می‌گیرند. برای سازماندهی بر این مبنا باید وظیفه کلی و هدف اصلی سازمان به وظائف جزئی‌تر تقسیم شود و سپس مسئولیت‌ها و اختیارات پست‌ها و واحدها مشخص شود و این تقسیم‌بندی تا حدی معقول ادامه یابد و از جزئی کردن بیش از اندازه وظائف که موجب یکنواختی و فقیر و بی‌معنی شدن شغل می‌شوند، اجتناب کرد. ساختار وظیفه‌ای سبب به وجود آمدن سازمان بوروکراتیک (دیوانسالار)

می‌شود. در این سازمان‌ها تأکید بیش از حد بر قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌ها وجود دارد.

شکل (۳) سازماندهی بر مبنای وظیفه



مزایا:

- ۱) به دلیل سادگی سرعت کار را در فعالیتهای تکراری بالا می‌برد.
- ۲) با توجه به توان و کارایی واحدهای تخصصی، سطح تخصص نیروهای موجود بالاتر می‌رود.
- ۳) به دلیل ثابت بودن وظایف، آموزش افراد آسان تر و ارزان تر است و نیاز به افراد بسیار ماهر کم می‌شود.

معایب:

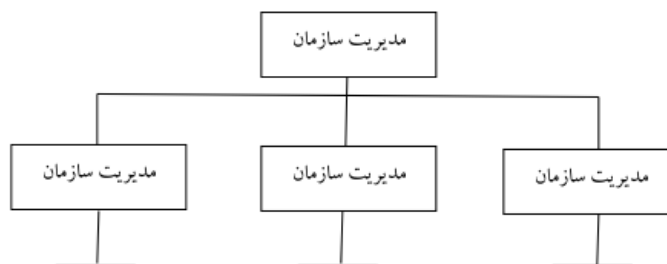
- ۱) اگر میان واحدها وابستگی متقابل وجود داشته باشد، کارایی سازمان به حد ضعیف‌ترین واحد تنزل می‌یابد.
- ۲) در شرایطی که یک وظیفه یک واحد دریافت کار از واحدهای دیگر و تکمیل آن باشد، ارزیابی بسیار مشکل می‌شود و مسئولیت واحدها مشخص نیست.
- ۳) در صورت تغییر شرایط محیطی انعطاف پذیری راحت نیست.

- ۴) ممکن است رقابت میان واحدها ایجاد شود و در کار سازمان اختلال ایجاد شود.
- ۵) افراد فقط در حوزه تخصصی خودشان رشد می‌کنند و در نتیجه امکان پرورش آنها به صورت چند بعدی و ارتقاء به سمت مدیر عامل ممکن نمی‌شود. در نتیجه به کمبود نیروی ماهر درون سازمانی در آینده برای سمت های عالی برمی‌خوریم.

۸-۷-۲- سازماندهی بر مبنای محصول (تولید، نوع عملیات)

در این روش واحدهای سازمانی را بر مبنای انواع محصولات (تولیدات) و خدمات سازمان طراحی و ایجاد می‌کنند؛ بطوری که هر واحد سازمانی مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین می‌شود و حتی گاهی اوقات، وظیفه بازاریابی و فروش آن محصول را نیز به عهده می‌گیرد و کلیه واحدهای پشتیبانی مورد نیاز خود را به طور مستقل ایجاد می‌کند و بر اساس معیارهایی مانند سود، بهره‌وری، کمیت تولید و ضایعات، عملکرد واحدها ارزیابی و مقایسه می‌شوند.

شکل (۴) سازماندهی بر مبنای محصول



مزایا:

- ۱) با توجه به مشخص شدن حوزه فعالیت و میزان اختیار و مسئولیت مدیران، استقلال آنها حفظ می‌شود.
 - ۲) تمام تلاش مدیر صرف سودآوری می‌شود و امور دیگر کمتر ذهن شان را مشغول می‌کند.
 - ۳) عملکرد مدیران و واحدها آسان تر سنجیده می‌شود.
 - ۴) همکاری واحدهای تخصصی بیشتر می‌شود.
 - ۵) زمینه پرورش مدیران و آموزش آنها در ابعاد مختلف فراهم می‌شود.
 - ۶) در سازمان هایی که تنوع کالا و خدمات شان زیاد است، شیوه مناسبی برای سازماندهی است.
- معایب:

- ۱) با توجه به تعداد واحدها، نیاز به مدیران بیشتری حس می‌شود.
- ۲) امکان ارائه خدمات تخصصی به دلیل تعدد واحدها کمتر می‌شود
- ۳) ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف دشوارتر می‌شود.
- ۴) با پراکنده شدن نیروهای متخصص گروه‌های تخصصی تضعیف می‌شوند.

۸-۷-۳- سازماندهی بر مبنای فراگرد

در این روش فعالیت‌های سازمان را با توجه به «فرایند تولید یا وسائل مورد نیاز برای تولید» دسته‌بندی می‌کنند. بدین ترتیب، افراد و تجهیزات را به منظور انجام عملیاتی خاص در یک بخش جمع می‌کنند.

شکل (۵) سازماندهی بر مبنای فراگرد



۸-۷-۴- سازماندهی بر مبنای منطقه عملیات (ناحیه جغرافیایی)

در این روش فعالیت‌های سازمان در هر منطقه یا ناحیه گروه بندی می‌گردد و تحت نظر یک مدیر قرار می‌گیرد. البته تقسیم کار در واحدهای داخلی ممکن است بر اساس نوع فعالیت، تخصص یا محصول یا حتی ترکیبی از این‌ها باشد. طبیعی است این نوع سازماندهی برای مؤسساتی که نسبتاً بزرگ بوده و تا حدودی متکی به بازارهای محلی است، بسیار مفید می‌باشد. اگر هدف سازمان جلب مشارکت مسئولان محلی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از امکانات اقتصادی محلی باشد، استفاده از این روش توصیه می‌گردد. هم‌چنین اگر ارتباطات ضعیف باشد، می‌توان از این روش استفاده کرد؛ بنا بر این با بهبود روز افزون ارتباطات، به طور نسبی نیاز به سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی کاهش می‌یابد.

شکل (۶) سازماندهی بر مبنای منطقه عملیات



مزایا و معایب این روش عبارتند از؛

مزایا

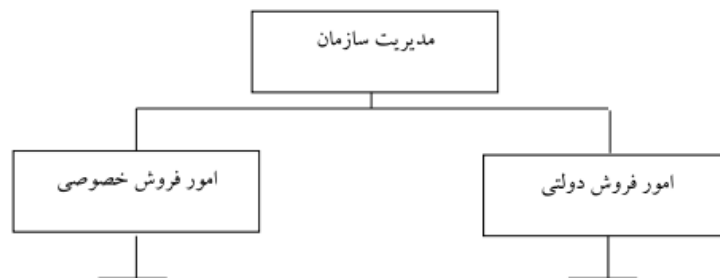
- (۱) سطح مسئولیت ها پایین و در حد منطقه جغرافیایی است.
 - (۲) به مسائل و مشکلات منطقه توجه می شود.
 - (۳) فرصت ها و موقعیت های محلی مورد توجه قرار می گیرند
 - (۴) موجب بهبود هماهنگی فعالیت ها در سطح منطقه می شوند.
 - (۵) شرایط مطلوبی برای کارآموزی مدیران و کسب تجربه آنها فراهم می شود
- معایب:

- (۱) تعداد نیروی انسانی ماهر برای انتصاب در سطوح مدیریتی افزایش می یابد.
- (۲) امکان ارائه خدمات متمرکز کاهش می یابد.
- (۳) به دلیل پراکندگی جغرافیایی کنترل امور دشوار می شود.

۸-۷-۵- سازماندهی بر اساس مشتری (ارباب رجوع)

در سازمان بر مبنای ارباب رجوع، واحدها به گونه ای تقسیم می شوند که هر کدام پاسخگوی گروهی متفاوت از ارباب رجوع یا مشتریان سازمان باشند. این نوع تقسیم بندی را معمولاً از رده میانی به پایین مورد استفاده قرار می دهند و معمولاً در واحدهای بازرگانی و تجاری از این نوع سازماندهی برای پاسخگویی بهتر به خواسته های مشتریان متفاوت استفاده می کنند.

شکل (۷) سازماندهی بر اساس مشتری



مزایا:

- ۱) در این سازماندهی بر نیاز مشتری تأکید می‌شود.
- ۲) مشتریان رضایت بیشتری خواهند داشت
- ۳) مهارت کارکنان در برخورد مؤثر با مشتری و در نتیجه درک نیازهای بهتر او افزایش می‌یابد.

معایب:

- ۱) با توجه به تنوع مشتریان، هماهنگی عملیات دشوار است.
- ۲) نیاز به مدیران ماهر بیشتر می‌شود.
- ۳) گروه‌بندی و متمایز سازی مشتریان دشوار است.

۸-۷-۶- سازماندهی بر مبنای نوع بازار

در این روش سازمان را بر اساس بازارها یا کانال‌های بازاریابی تقسیم بندی می‌کنند و بر بازاریابی و کارآمد کردن کانال‌های ارتباط با بازار تأکید می‌شود.

شکل (۸) سازماندهی بر مبنای نوع بازار



مزایا:

(۱) امکان تمرکز بر بازارها و کانال های بازاریابی فراهم می شود.

(۲) فعالیت های مؤثرتر بازاریابی امکان پذیر می شوند.

معایب:

(۱) تمرکز بر سودآوری دشوار می شود.

(۲) به سختی می شود مرف کنندگان را به توجه به کالا به جای توجه به بازار ترغیب کرد

(۳) برآورد هزینه ها به دلیل توزیع از مجاری متعدد دشوار می شود.

(۴) هماهنگی ساختن تحقیق و توسعه درباره یک کالا دشوار می شود.

۷-۷-۸- سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت

در این روش، فعالیت ها را بر اساس زمان انجام آن ها دسته بندی می کنند. این شیوه از قدیمی ترین روش های سازماندهی است که در سطوح پایین انجام می شود؛ برای مثال استفاده از کارکنان نوبتی (شیفتی) در بسیاری از سازمان ها معمول است. مشکل عمده این روش، افزایش هزینه فعالیت در نوبت های عصر و شب و کاهش کارایی در نوبت های مذکور در مقایسه با نوبت روز است. همچنین اعمال نظارت مدیران بر فعالیت های کارکنان دشوارتر می شود.

۸-۸- الگوهای جدید سازماندهی

۸-۸-۱- سازماندهی بر مبنای پروژه (برنامه)

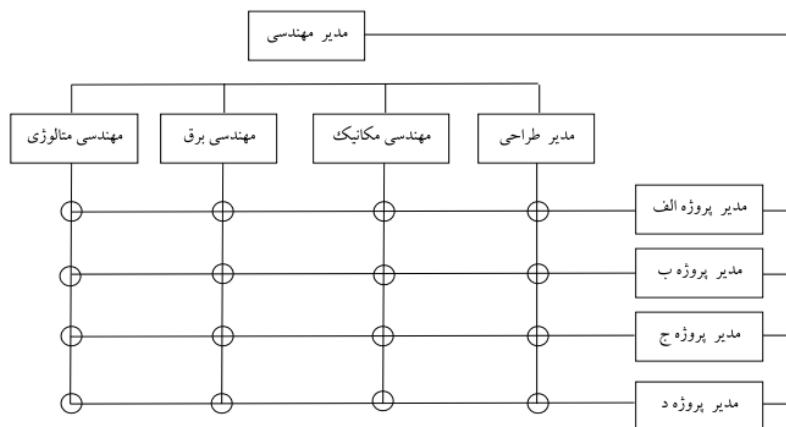
سازماندهی بر مبنای محصول را در نظر بگیرید اگر به جای محصول، برنامه‌ها و طرح‌های سازمانی را مبنای سازماندهی قرار دهیم، سازماندهی بر مبنای پروژه شکل می‌گیرد. در سازماندهی بر مبنای پروژه کل سازمان به بخش‌های کوچک‌تری (به صورت گروه‌های مستقل) تقسیم می‌شود؛ یعنی به تعداد پروژه‌های موجود در سازمان می‌توانیم واحدهای مستقل ایجاد کنیم. این واحدها دارای امکانات لازم هستند و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر، پروژه خود را مستقلاً به انجام رسانند. همکاری واحدها در داخل پروژه لازم است ولی کمک واحدهای خارجی چندان مورد نیاز نیست. از محاسن ساختار پروژه‌ای آن است که ضعف عملکرد یک واحد، کل سازمان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد و مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله مراتب طولانی کاهش می‌یابد. همچنین کنترل بازده هر پروژه آسانتر می‌شود و امر مقایسه و ارزیابی واحدهای پروژه‌ای با توجه به امکانات و منابع مصروفه آنها راحت تر می‌باشد.

۸-۸-۲- سازماندهی ماتریسی یا خزانه‌ای

اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای پروژه ترکیب کنیم، سازمان ماتریسی به وجود می‌آید. در این شیوه افراد متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می‌گیرند؛ به این ترتیب که از حیث تخصصی تحت نظر مدیر خزانه تخصصی

قرار می‌گیرند و از حیث برنامه یا پروژه تحت نظر مدیر پروژه قرار می‌گیرند. مدیر پروژه افراد متخصص موردنیاز را از میان نیروهای موجود در خزانه‌ها انتخاب می‌کند و در طول مدت اجرای پروژه بکار می‌گیرد. این گروه تا پایان پروژه تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و پس از پایان پروژه مجدداً به خزانه تخصصی خود باز می‌گردند. سازماندهی خزانه‌ای برای سازمان‌های بزرگ که فعالیت‌های فنی پیچیده و متنوعی را انجام می‌دهند، مناسب است. در این نوع سازماندهی، وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود؛ روابط متداول صف و ستاد مفهومی ندارد. سلسله مراتب به صورت متداول تعریف نمی‌شود؛ و مهم‌تر از همه اینکه برقراری سلسله‌ای از روابط مستمر و دائمی بین واحدهای متعدد سازمان ضرورت دارد. سازماندهی ماتریسی نوعی سازماندهی موقت است نه دائمی.

شکل (۹) سازماندهی ماتریسی یا خزانه‌ای



مزایا:

- به علت داشتن انعطاف بسیار، استفاده حداکثر از نیروها و منابع سازمان را فراهم می‌سازد.
- ارتباطات عمودی و افقی در هم آمیخته می‌شوند و نوعی رابطه گروهی در پروژه‌ها به وجود می‌آید.
- واحدهای صف و ستاد در داخل پروژه به هم نزدیک شده و بدون احساس جدایی و با نوعی همبستگی به کار خود ادامه می‌دهند.
- به نیازهای محیط متغیر سازمان به خوبی پاسخ داده و به سرعت خود را با محیط هماهنگ می‌سازد.

محدودیت‌ها:

- استفاده از این ساختار موجب کاهش ثبات کارکنان و در نتیجه نابسامانی روحی آنان در محل کار می‌شود به گونه‌ای که گاهی تبعیت کامل از دستورات مافوق دشوار می‌گردد.
- ممکن است به دلیل بروز تمایلات متفاوت میان مدیران برنامه و مدیران خزانه‌ها، میان آن‌ها جنگ قدرت در بگیرد و موجب ائتلاف منابع سازمان شود.
- هماهنگ ساختن گروه‌های تخصصی (خزانه‌ها) و برنامه‌ها برای استفاده بهینه از نیروی انسانی کار دشواری است و نیاز به مهارت بالایی دارد.
- تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دارای ساختار خزانه‌ای دشوار می‌گردد و موکول به جلسات متعدد برای تصمیم‌گیری گروهی می‌شود.

۸-۸-۳- سازماندهی با گروه‌های متداخل

سازمان را می‌توان به صورت شبکه‌ای از گروه‌های متداخل تصور کرد. در این حالت ممکن است فردی که در یک گروه به عنوان رئیس انجام وظیفه می‌کند، در یک گروه دیگر نقش مرئوس باشند، یعنی با دو نقش متفاوت در دو گروه متفاوت عضویت داشته باشد. این ساختار در قالب گروه‌هایی که به وسیله اعضای مشترک با هم در ارتباط‌اند، شکل می‌گیرد. انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به سادگی و با سرعت و سهولت بین گروه‌ها انجام می‌پذیرد. تصمیمات مأخوذه در گروه بالاتر، به علت وجود عضو مشترک، با نظرات گروه پایین‌تر هماهنگ می‌شوند و در نتیجه با تمایلی بیشتر مورد پذیرش و عمل قرار می‌گیرد. روابط گروهی بر روحیه افراد و انگیزش آنان به کار، اثراتی مثبت دارد و خلاصه اینکه مزایایی که در مورد روابط گروهی، تصمیم‌گیری‌های جمعی و تعلق گروهی در سازمان مطرح شده‌اند به وسیله این ساختار قابل حصول خواهند شد. این ساختار ایفای نقش ترکیبی مدیران را امکانپذیر می‌سازد تا تلاش‌ها و اهداف فردی را به تلاش‌ها و اهداف گروهی تبدیل کند. این نوع ساخت سازمانی را «سیستم اثربخش تعاملی مدیریت» نیز خوانده‌اند.

۸-۸-۴- ساختار تیمی

در ساختار تیمی برای توسعه روابط مورب و اهتمام به حل مسأله در سراسر سازمان از تیم‌هایی استفاده می‌شود که گاهی به طور دائمی و گاهی به طور موقت ایجاد می‌شوند و معمولاً مجموعه‌ای مرکب از اعضای بخش‌های تخصصی متعدد را بکار می‌گیرند تا عملیات عادی سازمان را تکمیل کنند. این گونه سازمان‌ها به امید دستیابی

به سازمان‌هایی با ساختار واقعاً افقی در آینده، ساختارهای عمودی خود را متلاشی کرده‌اند.

۸-۸-۵- الگوی پنج بخشی میتربرگ

مینزبرگ بر اساس ارکان سازمان، ۵ الگوی سازمانی (در مطالعات جدید ۷ الگوی سازمانی) را مطرح کرده است که این الگوهای سازمانی عبارتند از:

۱. ساختار ساده^۱
۲. ساختار بوروکراسی ماشینی^۲
۳. ساختار بوروکراسی حرفه‌ای^۳
۴. ساختار بوروکراسی بخشی^۴
۵. سازمان ویژه موقت یا ادهوکراسی^۵
۶. ساختار ایدئولوژیک^۶
۷. ساختار سیاسی^۷

مینزبرگ اعتقاد دارد هر سازمانی ۵ رکن اساسی دارد، که این ۵ رکن اساسی عبارتند از:

¹ Simple Structure
² Machine Bureaucracy Structure
³ Professional Bureaucracy Structure
⁴ Divisionalized Bureaucracy Structure
⁵ Adhocracy
⁶ Ideological Structure
⁷ Political Structure

- ۱- بخش عادی یا راس استراتژیک
- ۲- بخش میانی
- ۳- بدنه اصلی یا هسته عملیاتی
- ۴- بخش ستاد فنی یا تخصیصی
- ۵- بخش ستاد پشتیبانی یا خدماتی یا حمایتی

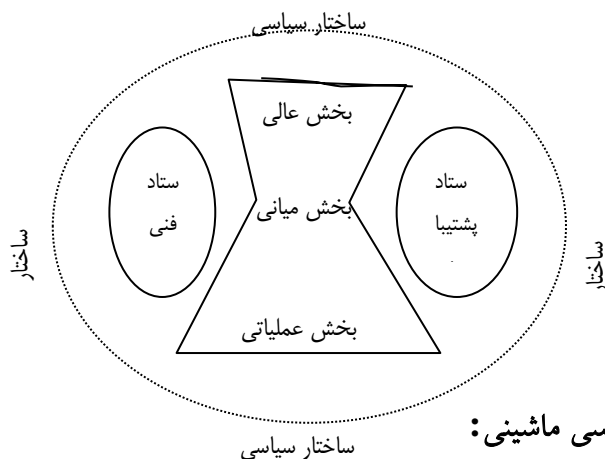
به عبارت دیگر، از دیدگاه میتربرگ سازمان‌ها دارای ۵ بخش هستند و شامل سر، گردن، بدنه، بازوی فنی و بازوی خدماتی می‌باشند. میتربرگ معتقد است هرگاه هر یک از این ارکان ۵ گانه سازمان را تحت سلطه خود در آورد، یک نوع ساختار سازمانی خاص خود را ایجاد می‌کند، که همان الگوهای سازمانی ارائه شده بود که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته می‌شود.

پنج رکن (بخش) اصلی سازمان:

۱. ساختار ساده: ساختار ساده از یک یا چند مدیر عالی و گاهی اوقات تعدادی مدیر میانی و افرادی که در سطح عملیاتی انجام وظیفه می‌کنند، تشکیل می‌شود. در یک ساختار ساده رسمیت کم و سلسله مراتب هم پائین است هم چنین ارتباطات در این سازمان‌ها بیشتر در حد ارتباطات غیر رسمی است و تفکیکی در خصوص نیروهای صفی و ستادی وجود ندارد. از این نوع ساختارهای منعطف معمولاً در سازمان‌های کارآفرین کوچک استفاده می‌شود. در این سازمان‌ها به دلیل سادگی و اندازه کوچک

سازمان، مدیران می‌توانند ضمن آزادی عمل بسیار زیادی که برای کارکنان خود قائل می‌شوند، به طور متمرکز آن‌ها را کنترل کنند.

شکل (۱۰) پنج رکن (بخش) اصلی سازمان



۲. ساختار بوروکراسی ماشینی:

در این بوروکراسی، مجموعه گسترده‌ای از مدیران میانی را بکار می‌گیرند و معمولاً از ساخت وظیفه‌ای استفاده می‌شود و فعالیت نیروهای صفی توسط بخش گسترده‌ای از نیروهای ستادی حمایت می‌شود. زائیده تسلط متخصصان ستاد فنی و اعمال ضابطه‌های دقیق است. در یک ساختار بوروکراسی ماشینی رسمیت بالا، اختیارات متمرکز و سلسله مراتب هم وجود دارد. هم چنین بین نیروهای صفی و ستادی تفکیک وجود دارد. استفاده از این نوع بوروکراسی اغلب در سازمان‌های تولید کننده در مقیاس انبوه و سازمان‌های دولتی متداول است. اختیار تصمیم‌گیری در رأس هرم سازمانی متمرکز است و از عدم تمرکز اجتناب می‌شود.

۳. ساختار بوروکراسی حرفه‌ای:

بوروکراسی حرفه‌ای معمولاً در سازمان‌هایی دیده می‌شود که دارای تعداد زیادی از کارکنان حرفه‌ای و کاملاً آموزش دیده‌اند. افراد حرفه‌ای با استقلال نسبتاً زیادی کار می‌کنند و سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان است (مانند بیمارستان‌ها و دانشگاه‌ها و سازمان‌های حسابرسی). البته تعداد زیادی از کارکنان ستادی نیز برای انجام امور اداری و کمک به افراد حرفه‌ای استخدام می‌شوند (دارای ستاد پشتیبانی گسترده بوده و ساختار تقریباً تخت دارند) در یک ساختار بوروکراسی حرفه‌ای رسمیت کم و اختیارات تفویض می‌شود یعنی به سمت عدم تمرکز می‌رویم.

۴. ساختار بوروکراسی بخشی:

هرگاه بخش میانی سازمان یا لشگری یا شعبه‌ای قدرت را به دست گیرد (مانند وزارت کشور با در نظر گرفتن استانداریها به منزله بخش‌های وابسته). در این ساختار، ترکیبی از ساختار بوروکراسی ماشینی و ساختار بوروکراسی حرفه‌ای را داریم. در یک ساختار بوروکراسی بخشی در سطح کلان، رسمیت پائین و تمرکز هم پائین است. در سطح بخش‌ها، رسمیت بالا و تمرکز هم بالا است (ساختاری کاملاً بوروکراتیک هرمی وجود دارد) در بوروکراسی بخشی با استفاده از شیوه طراحی پیوندی، تعدادی واحد داخلی نسبتاً مستقل تحت پوشش سازمان فعالیت می‌کنند. این بخش‌ها بر اساس انواع محصول، مشتری یا ناحیه جغرافیایی شکل می‌گیرند و مدیریت عالی به کمک «ستاد پشتیبانی نسبتاً بزرگ کل سازمان» بخش‌های مذکور را هماهنگ می‌سازد. استفاده از بوروکراسی بخشی برای شرکت‌های بزرگ و گسترده‌ای که در بازارهای متنوع و محیط‌های نسبتاً پایدار فعالیت می‌کنند، بسیار مناسب است.

۵. سازمان ویژه موقت یا ادهوکراسی یا منعطف:

در این ساختار همان ساختار ساده را داریم با هسته عملیاتی کوچک اما در مواقعی که لازم باشد و دامنه کاری افزایش یابد، به طور موقت هسته عملیاتی بزرگ می شود و بعد از انجام کار دوباره به حالت عادی بر می گردد. (مانند شرکت های ساختمان - سازی) گروه های کاری موقتی و غیر رسمی، اختیارات غیر متمرکز، تصمیم گیری های مستقل، انعطاف پذیری در مسئولیت های شغلی، کنترل های عمومی کمتر و کنترل بر نتیجه کار، اجتناب از قوانین و ضوابط گسترده، روابط افقی و حداقل مقررات رسمی از ویژگی های ادهوکراسی (سازمان ویژه و موقت) می باشد. امروزه صاحب نظران ساختاردهی ماتریسی (خزانه ای)، ساختاردهی بر اساس نظریه Z، ساختار کمیته ای، ساختار دهی موازی (جانبی)، گروه های کاری و عملیاتی، و ساختاردهی گروه آموزشی را از نوع سازمان های ویژه تعریف می نمایند.

۶. ساختار ایدئولوژیک:

ساختار با انسجام یافتگی بسیار بالاست. عامل حفظ این ساختار، ایدئولوژی افراد است، یعنی افراد دارای بینش مشترک می شوند و این بینش مشترک در سازمان ها به صورت فرهنگ در می آید. بنابراین، می توان گفت در این ساختار حالت و شرایطی به وجود می آید که به سازمان کمک می کند تا به بهترین حالت ممکن به اهدافش (خواه رسمی خواه غیر رسمی) دست یابد. در یک ساختار ایدئولوژیک (بینشی) رسمیت بالا و اختیارات نیز متمرکز است.

۷. ساختار سیاسی:

ساختاری با انسجام یافتگی بسیار پائین است و این ساختار رو به تجزیه می‌رود. عامل تجزیه این ساختار، سیاسی شدن سازمان است یعنی افراد به گروه‌ها می‌پیوندند و سازمان مجموعه‌ای از گروه‌ها با اهداف ویژه یا خاص خود می‌باشد. بنابراین، می‌توان گفت در این ساختار هرج و مرج وجود دارد و تنازع و جنگ قدرت بین گروه‌ها به وجود آمده و تعیین کننده گروه برنده است. در یک ساختار سیاسی، پیچیدگی بسیار بالا است.

جدول (۲) انواع ساختار سازمانی

ویژگی‌ها	ساختار ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه‌ای	بوروکراسی بخشی	ادهوکراسی
تخصص گرایی	کم	وظیفه‌ای زیاد	اجتماعی زیاد	وظیفه‌ای زیاد	اجتماعی زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	در هر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و پائیات	پیچیده و پائیات	ساده و پائیات	پیچیده و پویا
ساختار	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

۸-۸-۶- سازمان مجازی

در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تأمین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی (متعلق به سازمان نیست) و اتحاد با آن‌هاست. هر قدر این واگذاری گسترده‌تر باشد، سازمان بیشتر به سوی مجازی شدن حرکت کرده است. اگر نوآوری‌های سازمانی را به دوگروه نوآوری‌های روشمند و سازمان یافته و نوآوری‌های مستقل و منفرد تقسیم کنیم و اگر نیرو و توانمندی‌های لازم برای تحقق این دو دسته نوآوری در سازمان وجود داشته باشد یا در دیگر سازمان‌ها، چهار نوع استراتژی به وجود می‌آید:

نوآوری

روشمند و سازمان یافته

شکل (۱۱)

مشارکت محتاطانه با سایر سازمان‌ها	سازمان مجازی
ایجاد توانمندی لازم در داخل سازمان	مشارکت یا ایجاد توانمند لازم در داخل سازمان

نیرو و توانمندی لازم در سازمان‌های دیگر وجود دارد

باید به سازمان جذب شود

شکل (۱۱) نوآوری های مستقل و منفرد و نیرو و توانمندی های لازم

۸-۹- سازماندهی از منظر اسلامی

اهمیت سازماندهی بدان حد است که امام علی (ع) عمل به آن را یکی از نشانه های خردمندی می داند . در پاسخ به این سوال که از ایشان در خواست کردند فرد خردمند را برایشان وصف کند فرمودند: "همین کار را هم کردم یعنی که نادان بر خلاف خردمند هر چیزی را در جای خودش قرار نمی دهد.

وحدت فرماندهی

حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر می فرماید: "ای مالک باید برای هر نوع از کارهایت یک رئیس انتخاب کنی .رئیزی که کارهای مهم وی را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند".^۱

^۱ و اجعل لراس كل امر من امورك راسا منهم لا يقهره كبرها و لا يثبثت عليه كثيرها

وحدت مدیریت

پس (ای پیامبر!) همان گونه که ما مور شده ای ، استوار باش (هود، آیه ۱۱۲) فَاسْتَقِمْ
كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا"
"وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا" و همگی به ریسمان خدا (به دین و کتاب
و آورندگان وحی) چنگ زنید و پراکنده نشوید (سوره آل عمران، آیه ۱۰۳)

تقسیم کار

علی (علیه السلام) در تقسیم کار خدمت کاران به فرزندش امام حسن (ع) این گونه
توصیه می فرماید: ؛کار هر کدام از خدمت کارانت را معین کن که او را در برابر آن
کار مسئول بدانی؛ تقسیم کار سبب می شود افراد کارها را به یکدیگر وانگذارند و در
خدمت سستی نکنند^۱ (نهج البلاغه، نامه ۳۱)

سلسله مراتب

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ" ای کسانی که ایمان
آورده اید ، از خدا اطاعت کنید و از رسول و الوالمرخویش فرمان برید. (نسا، آیه
۵۹)

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقْدُمُوا بَيْنَ يَدَيِ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ
عَلِيمٌ" ای کسانی که ایمان آورده اید ، بر خدا و فرستاده او تقدم نجوید (حجرات، آیه
۱)

اختیار و مسئولیت

^۱ واجعل لكل انسان من خدمك عملا تاخذه به فانه احري الا يتوالكوا في خدمتك

بر اساس قرآن کریم مسئولیت همراه با اختیار به وجود می آید. و در قرآن کریم در آیه ۱۱ سوره رعد می فرماید: "خداوند سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی دهد مگر این که خود برای این کار اقدام نماید" مطالعه تاریخ انبیاء نظیر سرگذشت حضرت موسی و خضر، و داستان زیبای ذبح حضرت اسماعیل (ع) توسط حضرت ابراهیم (ع) و برخورد حضرت امام حسین (ع) با صحابه بزرگوارش که گواه روشنی بر اهمیت اختیار و اراده است..

"اثتیا طوعا او کرها قالتا اتینا طائعين" چه بخواهید و چه نخواهید باید تحت فرمان درآیید گفتند به طوع و رغبت تحت فرمانیم (فصلت، آیه ۱۱)

"إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا" بدرستی ما او را به راه هدایت کردیم ، حالا خواه هدایت به پذیرد و شکر گزارد و خواه آن نعمت را کفران کند. انسان، آیه ۳

"لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ" در (اصول اعتقادات) دین اکراه نیست (زیرا اذعان و باورهای باطنی اکراه پذیر نیست بلکه تابع دلیل و برهان است)

(بقره، آیه ۲۵۶)

"و لَا تَكُنْ عَبْدَ غَيْرِكَ و قد جَعَلَكَ اللهُ حُرًّا"خود را برده دیگران مساز در حالی که خداوند تو را آزاد آفریده است. (نهج البلاغه، نامه ۳۱)

خلاصه فصل

در این فصل در ابتدا به مبانی اولیه سازماندهی، ابعاد سازمان و مسائلی از این قبیل اشاره کردیم. در ادامه با انواع روش‌های طراحی و سازماندهی سازمان‌ها (سنتی و جدید) هماهنگی و اصول آن آشنا شدیم.

سوالات فصل

سوالات تشریحی

۱. عناصر کلیدی طراحی سازمان را تشریح کنند.
۲. تفاوت بین نیروهای صف و ستاد را بدانند.
۳. انواع الگوهای سازماندهی سنتی و جدید را نام برده و تشریح کنند.
۴. هماهنگی و اصول آن را شرح دهند.
۵. انواع سازماندهی سنتی و نوین را تشریح کرده و مزایا و معایب آن را برشمارید.

سوالات تستی

۱. دام گزینه به ترتیب بیانگر «تفکیک» و «تلفیق» می باشد؟

الف-تخصص گرایی - مشخص کردن اختیارات ب- استانداردسازی فعالیت‌ها-
تخصص گرایی
ج- استانداردسازی فعالیت‌ها- تقسیم کار د- تقسیم کار- مشخص کردن
اختیارات

۲. هنگامی که نیروهای طرفدار هماهنگی و ترکیب از نیروهای طرفدار بخش‌بندی و تفکیک قوی‌تر باشند، کدام نوع سازماندهی بوجود می‌آید؟

الف-ماتریسی ب-وظیفه ج-خزانه ای د- پروژه ای
۳. کدام جمله صحیح است؟

الف- هرچه حیطه نظارت محدودتر شود، ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می‌یابد.
ب- هرچه حیطه نظارت محدودتر شود، سازمان متمرکزتر می‌شود.
ج- با افزایش توانایی کارکنان ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می‌یابد.
د هرچه سبک رهبری مستبدانه‌تر و کنترل شدیدتر باشد، حیطه نظارت وسیع‌تر می‌شود.

۴. کدامیک از موارد زیر از روندهای جدید سازماندهی است؟

الف-افزایش وحدت فرماندهی ب- کاهش حیطه نظارت و کنترل
ج-افزایش تفویض اختیار د-کاهش عدم تمرکز

۵. کدام نوع سازماندهی برای مؤسساتی که نسبتاً بزرگ بوده و تا حدودی متکی به بازارهای محلی است مناسب است؟

الف-وظیفه ای ب-محصول ج-جغرافیایی د-بازار

۶. اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای پروژه ترکیب کنیم چه نوع ساختاری بوجود می آید؟

الف-پروژه ای ب-خزانه ای ج-ادوهوکراسی د-مجازی

۷. اگر نوآوری های سازمان مستقل و منفرد باشد و نیرو و توانمندی های لازم در سازمان وجود داشته باشد، کدام استراتژی بوجود می آید؟

الف-مجازی ب- مشارکت محتاطانه

ج- ایجاد توانمندی لازم در داخل سازمان د-ب وج

۸. آیه "ای کسانی که ایمان آورده اید ، بر خدا و فرستاده او تقدم نجوید(سوره

حجرات، آیه ۱)" به کدام یک از اصول سازماندهی اشاره دارد؟

الف-سلسله مراتب ب-اختیار ج-وحدت فرماندهی د-وحدت مدیریت

فصل نهم : رهبری

إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا

ما راه را به او نشان دادیم، خواه شاکر باشد (و پذیرا گردد) یا کفران کند. (سوره

انسان، آیه ۳)

« رهبران سوداگر امید هستند^۱ »

هدف کلی:

نیاز جامعه به رهبر و اهمیت عملکرد او بر کسی پوشیده نیست. در این فصل به بیان مفهوم رهبری، تفاوت رهبری و مدیریت، رابطه رهبری و قدرت، نظریه های رهبری و سبک های نوین رهبری می پردازیم و در ادامه رهبری استراتژیک، رهبری الکترونیک و رهبری در سازمان های مجازی و چالش های رهبری را بررسی نموده و در نهایت رهبری را با رویکرد اسلامی تشریح می کنیم.

اهداف رفتاری:

دانشجویان بعد از مطالعه این فصل باید بتوانند:

۱. با مفهوم رهبری و تفاوت رهبری و مدیریت آشنا شود.
۲. نظریه های رهبری را تشریح کند.
۳. سبک های نوین رهبری را تشریح کند.
۴. چالش های رهبری را برشمارد.

^۱ ناپلئون بناپارت

۵. رهبری را از منظر اسلامی بررسی کند.

مقدمه

از زمانی که انسان به صورت بدوی و با شکار حیوانات روزگار می گذارنید، زمانی که دوام و بقای او به توان وی در هدایت نیرو در شکارگاه و شکار بستگی داشت و یا زمانی که گروه هائی از خانواده های صحرانشین برای منبع تامین غذا، نقل و مکان می کردند، همواره رهبری وجود داشته است. رهبری اثربخش در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجاد هم فکری و هم دلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات، جزئی و کم اهمیت است و آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد. (ساعتچی و عزیزپور ، ۱۳۸۴: ۱) با توجه به نقش و اهمیت رهبری و هدایت گری مدیران ، در این فصل به این مقوله مهم می پردازیم. ابتدا به بیان مفهوم رهبری، تفاوت رهبری و مدیریت، رابطه رهبری و قدرت، نظریه های رهبری و سبکهای نوین رهبری می پردازیم و در ادامه رهبری استراتژیک، رهبری الکترونیک و رهبری در سازمانهای مجازی و چالشهای رهبری را بررسی نموده و در نهایت رهبری را با رویکرد اسلامی تشریح می کنیم.

۹-۱- ماهیت رهبری

رهبری گرچه مفهومی ساده است اما روش‌های آن پیچیده و مشکل است. مافوق‌زیردستان خود را با هدف‌ها، سنت‌ها، و پیشینه کار سازمان، خط مشی‌ها و رویه‌های آن آشنا می‌سازد (علاقه‌بند، ۱۳۸۹: ۱۲۷). رهبری عبارت است از تاثیر-گذاری بر دیگران برای نیل به اهداف خاص در شرایط ویژه، برکنار از هر نوع خشونت و تحمیل، به انضمام احساس هدایت‌گری و داشتن فعالیت موثر با دیگران و در کنار دیگران (دان، ویلیامز، ۱۳۸۷: ۴۹۱). از این تعریف استنباط می‌شود که فراگرد رهبری تابعی از متغیرهای رهبر، پیرو و سایر متغیرهای وضعیتی است (علاقه‌بند، ۱۳۸۴: ۷۲). یوکل بیان می‌کند رهبری باید به عنوان فرایند اجتماعی تعریف گردد که در آن عضو یک گروه یا سازمان بر تفسیر و تابع درونی و بیرونی، انتخاب اهداف یا نتایج مطلوب، سازماندهی فعالیت‌های شغلی، انگیزه و توانایی‌های فردی، روابط قدرت و جهت‌یابی‌های مشترک تأثیر می‌گذارد (هوی، میسکل، ۱۳۸۷: ۵۱۰). رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هر گونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصیتی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند. (رضائیان، ۱۳۸۳: ۳۷۵).

۹-۲- فرق میان رهبر و مدیر

در سازمان ها رهبران باعث و بانی ۷۰ تا ۹۰ درصد تغییرات موفقیت آمیز هستند و مدیران تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد در این امر دخیل اند، پس تمایز قائل شدن میان این دو مهم است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژی ها و برنامه های بلند مدت توجه دارند و در درون سازمان نقش های مهمی که بار ارزشی دارند، بر عهده می گیرند. در مقابل، مدیران بیشتر بر برنامه های کوتاه مدت یا میان مدت و کارهای روزمره که قابل پیش بینی است، توجه دارند و بیشتر بر اجرای بهتر وظایف مشخص تأکید دارند. (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۳۸). مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می شوند که در آن کسب هدف های سازمانی بر سایر اهداف الویت دارد (رضائیان، ۱۳۸۳: ۳۷۵). در بیان تفاوت های رهبری و مدیریت غرض این نیست که به گوئیم رهبری خوب است و مدیریت بد، این دو، دو مقوله جداگانه و در خدمت هدف های جداگانه است. رهبری نیرومند بدون مدیریت شاید به هرج و مرج منتهی می شود و مدیریت نیرومند در نبود رهبری چه بسا سازمان را در چنگال بوروکراسی مرگبار گرفتار می کند. (کمالیان، ۱۳۸۵: ۱۵۴) در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است:

جدول (۱) تفاوت های رهبر و مدیر

ویژگی های رهبران	ویژگی های مدیران
از درون گروه ظهور می کنند	انتصابی هستند
سلسله مراتب وجود ندارد	سلسله مراتبی هستند
اهداف پیروان مورد نظر است	اهداف سازمانی الویت دارد
با ایجاد تغییر سروکار دارد	برای برخورد با پیچیدگی ها است
ابداع می کند	اداره می کند

<p>نگهداری می کند</p> <p>دیدگاه محدود دارد</p> <p>وضع موجود را می پذیرد</p> <p>به کارایی توجه بیشتری دارد</p> <p>نگرش غیر شخصی و انفعالی به اهداف دارند</p> <p>در پستهای پر مخاطره کار نمی کنند.</p> <p>ترجیح می دهند با افراد کار کنند</p> <p>در رهبری عضویت ضرورت ندارد.</p>	<p>بهبود می بخشد بر افراد تمرکز دارد</p> <p>به افق توجه می کند</p> <p>با وضع موجود در جدال است</p> <p>به اثر بخشی توجه بیشتری دارد</p> <p>نگرش شخصی و فعال به اهداف دارند.</p> <p>در پستهای پر مخاطره کار می کنند.</p> <p>با کارهای فکری سرو کار دارند.</p> <p>در مدیریت عضویت شرط است</p>
--	--

۹-۳- نظریه های هدایت و رهبری

نظریه ها و تئوری هایی که در مورد رهبری بیان شده اند بسیارند ولی می توان آنها را به طور کلی در سه دسته خلاصه کرد.

۹-۳-۱- نظریه های خصوصیات فردی رهبری

کهن ترین شیوه تفکر در زمینه میزان اثربخش بودن رهبری، رویکردهای صفات شخصی است. (استونر و همکاران، ۱۳۸۳؛ حقیقی و همکاران، ۱۳۸۲؛ رابینز، ۱۳۸۵؛

رضائیان، ۱۳۷۹؛ ساعتچی و عزیزپور پوبی، ۱۳۸۴؛ لوتانز، ۱۳۷۴؛ باس،^۱ ۱۹۹۹م). دانشمندان این حوزه در پی یافتن صفات یا مشخصه‌هایی بودند که موجبات رهبری شخص را فراهم می‌کند، بر اساس این نظریات رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی است شایسته رهبری گردیده اند - (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۳۹). تعداد ۶ خصیصه‌ای که رهبران را از غیر رهبران متمایز می‌کند، جاه طلبی، تمایل به رهبری، صداقت و راستی، اعتماد به نفس، هوش و دانش مربوط در زمینه کار می‌باشد. تمامی یافته‌های اخیر که در مدت بیش از نیم قرن صورت پذیرفته است حاکی از این است که برخی از این تئوری‌ها می‌توانند منجر به موفقیت در رهبری شوند اما هیچ کدام آن را تضمین نمی‌کنند (حاجی، ۱۳۸۶: ۱۲۱).

۹-۳-۲- نظریه‌های رفتار رهبری

محدویت‌های مطرح شده در نظریه ویژگی‌های رهبری محققان را مجبور به جستجو در جهات دیگر نمود. نظریه‌های رفتاری مانند نظریه خصوصیات فردی رهبر، رهبری را عامل اصلی در عملکرد و نگهداری منابع انسانی می‌داند (رضائیان، ۱۳۸۳: ۳۸۰). اما در این گروه از نظریات، به جای صفات شخصی، بر آنچه که رهبران انجام می‌دهند، تاکید می‌کند. یعنی در پی آن هستیم که دریابیم سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۴۰).

1 . Boss

۹-۳-۲-۱- مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو

عالی ترین و کامل ترین مطالعات درباره تئوری های رفتاری در دانشگاه ایالت اوهایو در اواخر دهه ۱۹۴۰ صورت پذیرفته است نتایج این تحقیقات مشخص شدن ابعاد مستقلى از رفتار رهبران بوده است. آنها مطالعه را بر روی بیش از ۱۰۰۰ فاکتور مستقل رهبرى شروع کردند و در نهایت به ۲ طبقه بندى اصلی که برای رفتار اکثر رهبران صادق است رسیدند که این ۲ طبقه خود نیز به شاخه هاى تقسیم می شد. آنها برای این دو تقسیم بندى نام های: (۱) ساختار اولیه و (۲) توجه و رسیدگی را انتخاب کردند. (رایینز، ۲۰۱۲؛ ۴۶۳)

ساختار اولیه به میزان وسعت تصمیم گیری او و چگونگی فرمان پذیری زیر دستان در جهت نیل به اهداف مربوط می شود. که شامل چگونگی عملکرد برای سازمان دهی کارها، ارتباط میان کارها و اهداف مورد نظر می شود. شخصیت رهبرى با این ویژگی ها را می توان چنین توصیف نمود: کسیکه افراد مختلف گروه را ملزم به انجام فعالیت های گوناگون می کند، کسیکه از کارمندان بازدهی استاندارد در کارشان را طلب می کند و در نهایت کسی که در موقعیت های حساس بخوبی تصمیم گیری می کند.

اصل توجه و رسیدگی در مورد میزان علاقه رهبر به ایجاد روابط کاری بحث می کند، که براساس اعتماد متقابل، احترام به عقاید زیر دستان و توجه به خواسته های آنان شکل می گیرد. او (رهبر) توجهی خاص در مورد آسایش، تندرستی و وضعیت رهروانش را دارد. رفتار یک رهبر با این خصوصیات را می توان چنین تشریح کرد:

کسی که به زیر دستان در حل مشکلات شان کمک می کند، رفتاری دوستانه و نزدیک با آنان دارد و با همه آنان به یک نحو برخورد می کند. تحقیقات گسترده ای که براساس این دو فاکتور انجام شد به این نتیجه رسیدیم: رهبرانی که در هر دو تقسیم بندی رتبه های بالایی را در اختیار دارند خیلی بیشتر و راحت تر نسبت به دیگر رهبران به بالاترین میزان عملکرد کارکنان و همچنین رضایت شغلی آنان دست پیدا می کنند.

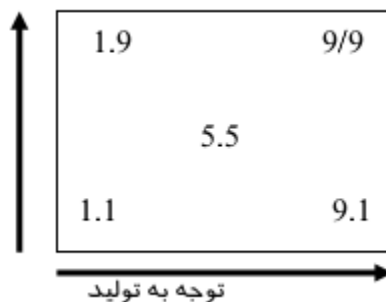
۹-۳-۲- مطالعات دانشگاه میشیگان

مطالعاتی که درباره رهبران در مرکز تحقیق دانشگاه میشیگان صورت پذیرفت. تقریباً هم زمان با مطالعات دانشگاه اوهایو بود و هم چنین در جهت نیل به اهداف مشابهی هم نیز بود: تعیین مشخصات رفتاری رهبرانی که کارایی مؤثری داشته اند. گروه تحقیقاتی میشیگان هم چنین به دو بُعد دیگر در رفتار رهبران پی بردند که نام آنها را رهبران "کارمند محور" و "تولید محور" نهادند. رهبران کارمند محور مایل به شرکت جستن در روابط فی مابین انسانها می باشند، آنها با علاقه ای وافر به نیازهای کارمندان خود توجه می کنند و تفاوت های فردی میان آنان را می پذیرند. در مقابل رهبران تولید محور مایل به تمرکز بر روی فعالیت ها و جنبه های فنی مربوط به آن هستند، عمده تمرکز آنان صرف پیگیری انجام پروژه ها می شود که کارمندان ملزم به پایان دادن آن هستند. (رابینز، ۶۳: ۲۰۱۲) نتیجه ای که توسط محققان دانشگاه میشیگان بدست آمد حاکی از این بود که توجه به کارمند از بهترین ترکیب های

رفتار یک رهبر به حساب می آید. رهبران کارمند محور اغلب با بالاترین میزان تولید و هم چنین رضایت شغلی بالای کارمندان خود مواجه می شوند، در حالیکه رهبران تولید محور معمولاً با خلاف این رویداد برخورد می کنند(شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۳۳۰)

۹-۳-۲-۳- سبک سنج مدیریت (شبکه مدیریت بلیک و موتون)

نگاره ای دو بعدی می باشد، بر گرفته شده از دو دیدگاه متفاوت از سبک های رهبری که توسط «بلیک و موتون» ساخته شده است. آنها این نمای مدیریتی را براساس دو سبک کارمندگرائی و تولیدگرائی پیشنهاد کردند، که ماحصل تلاش و تحقیقات انجام شده درباره رهبری در مراکز تحقیقاتی اوهایو و میشیگان نیز بوده است. این نمایه دارای ۹ موقعیت ممکن در هر محور می باشد که در نتیجه ۸۱ حالت مختلف در سبک رهبری را می تواند نشانگر شود. با توجه به یافته های بلیک و موتون، مدیران در حالت ۹-۹ دارای بهترین شکل مدیریتی هستند؛ برخلاف مدیران حالت ۱-۹ و ۹-۱ که به ترتیب خیلی مستبد و بی عرضه می باشند. (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۳۳۰)



شکل (۱) شبکه مدیریت بلیک و موتون

۹-۱ توجه مدیریت به نیروی انسانی و ارائه بیشترین امکانات به آنها می‌باشد که بدین ترتیب رسیدن به هدف سازمان در گرو توجه به این نیروست و ابزار و دیگر عوامل مادی نقش چندان تعیین‌کننده‌ای ندارند .

۹-۱ توجه مدیریت بیشتر به عوامل مادی و ابزار و تکنولوژی مورد نیاز است که نقش مهمی در رسیدن به هدف سازمان دارند و در این حالت نقش نیروی انسانی چندان ارزنده نیست.

۹-۹ در این حالت دستیابی به هدف سازمان به صورتی است که هم باید به نیروی انسانی و هم به ابزار و عوامل مادی توجه نمود که بدین ترتیب مدیریت باید بیشترین توجه و امکانات را در هر دو در نظر گیرد .

۱-۱ نشان‌دهنده مدیریتی ضعیف است که مدیر آن سازمان نتوانسته است از امکانات خود طوری استفاده نماید که رسیدن به هدف سازمان، در گرو نیروی انسانی و یا ابزار موردنظر طبق برنامه از قبل تعیین شده باشد و تنها تلاش و کوشش او در جهت باقی ماندن در صحنه بوده است و نه رشد و پیشرفت آن .

۵-۵ -نیز نشانگر حالتی است که به طور نسبی هم نیروی انسانی و هم توجه به تولید مدنظر می‌باشد ولی این نسبت به صورتی که در حالت ۹-۹ به آن اشاره گردید، نیست.

۹-۳-۲-۴- سبک های چهار گانه لیکرت

در این نظریه سبک های رهبری به چهار نوع تقسیم شده اند. و از هر یک به عنوان یک سیستم نام برده شده است. این سبک ها عبارتند از (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۴۱):

سبک اول. در این سبک که کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است مدیر و رهبر به زیردستان خود اعتمادی نداشته و رابطه رهبر و پیرو مبتنی بر نوعی ترس و ارعاب است.

سبک دوم. در این سبک رابطه آمرانه بین رهبر و پیرو هم چنان برقرار است، اما رابطه مذکور در این حالت تلطیف شده و چون رابطه خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت پدرا نه است. در این سبک تصمیم گیری هم چنان بر عهده رهبر بوده و پیروان مجریان بی چون و چرای اوامرند.

سبک سوم. در این سبک اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد خوبی است و با آنان در پاره ای مشارکت می شود. اما مسائل و موضوعات عمده سازمانی هم چنان به وسیله رهبر فیصله می یابد.

سبک چهارم. در این سبک اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال است و رابطه صمیمانه و مشارکت جویان در تمام امور بین آنان برقرار می باشد. در این سبک تصمیم گیری ها کاملاً مشارکتی است و گروه های رسمی و غیر رسمی با هم درآمیخته اند. به کمک سبک های چهارگانه رهبری می توان سازمان ها را از جهت سبک رهبری مورد سنجش قرار داد و رابطه بازدهی سازماندهی و نوع رهبری را مشخص ساخت. (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۶۳)

۹-۳-۳- نظریه های موقعیتی و اقتضایی

بیشتر پژوهش هایی که در چند دهه ی اخیر صورت پذیرفته ، از این موضع حمایت می کند که بهترین سبک وجود ندارد. رهبران موفق و اثربخش می توانند سبک خود را با اقتضائات وضعیت وفق دهند. به طوری که بعضی از رهبران در یک موقعیت یا سازمان اثربخش و کارآمد بوده و در موقعیت یا سازمان دیگر ممکن است اثربخش نباشد (رضائیان، ۱۳۸۳: ۳۸۰).

۹-۳-۳-۱- نظریه رهبری فیدلر

به نظر فیدلر شیوه ها رهبری متعددی وجود دارد که هر یک بنا به موقعیت می تواند موثر و مناسب باشد • منظور از موفقیت در مدل فیدلر موقعیت مناسب و مساعد برای رهبر است • به نظر او هر مدیری در هر سازمانی می تواند رهبر موفق باشد اگر در موقعیت مناسب با سبک رهبری خویش قرار گیرد • فیدلر از دو حالت : ۱- وضعیت مطلوب ۲- وضعیت نامطلوب نام می برد. فیدلر مطلوب بودن موقعیت را با سه عامل تعیین می کند:

الف- رابطه پیرو با رهبر: مدیری که روابط حسنه با کارکنان دارد نیاز به استفاده از مقام سازمانی و قوانین و مقررات برای نفوذ در زیردستان ندارد.

ب- انسجام وظیفه و روشن بودن اهداف: هر قدر که وظایف منسجم تر باشند، مدیر با استفاده از قوانین و مقررات راحت تر می تواند از کارکنان بخواهد تا کارها را دقیق انجام دهند.

ج- قدرت مقام : هر قدر قدرت مدير بيشتر باشد، قدرت مقام او بالاتر می باشد.

با این توصیف فیدلر ۸ ترکیب از این سه متغیر (رابطه عضو با رهبر خوب یا ضعیف، دارای ساختار یا بدون ساختار و قدرت مقام قوی یا ضعیف) ارائه داد. (رایینز، ۲۰۱۲: ۶۴)

براساس نظریه رهبری اقتضایی، در شرایطی موقعیت رهبری برای مدیر یک واحد مطلوب است که بتواند بر موقعیت کنترل داشته باشد و وقتی کنترل و نفوذ یک مدیر زیاد است که افراد گروه تحت نظارتش ۱. از او حمایت کنند ۲. می دانند که دقیقاً چه کارهایی را و به چه نحو انجام دهند ۳. ابزار و وسایل یا اختیار لازم برای پاداش و تنبیه مرئوسان را در اختیار دارند. بطور خلاصه می توان گفت در وضعیت بسیار مطلوب و یا بسیار نامطلوب رهبری وظیفه مدار (سخت گیر) اثر بخش تر است و در وضعیت مطلوب و نامطلوب سبک رهبری رابطه مداری اثر بخش است *

وظیفه مدار	رابطه مداری	رابطه مداری	وظیفه مدار
خیلی مطلوب	مطلوب	نامطلوب	خیلی نامطلوب

شکل (۲) نظریه رهبری فیدلر (رضاییان ، ۱۳۸۳)

۹-۳-۲- تئوری رهبری چرخه زندگی

تئوری چرخه زندگی یا تئوری رهبری موقعیتی توسط پال هرسی و کنت بلانچارد ارائه شد. این تئوری بر این عقیده است که رفتار مناسب با شیوه رهبری یا میزان بلوغ پیروان تغییر می کند. بلوغ اشاره به چگونگی برانگیختگی، شایستگی، تجربه و علاقه زیردستان در پذیرش مسئولیت دارد. هرسی و بلانچارد در این تئوری با توجه به بلوغ کارکنان چهار سبک رهبری را بیان می کنند:

۱- **سبک رهبری آمرانه:** چنین رهبری وظیفه مدار می باشد و به کارکنان توجهی ندارد. نقش ها و مسئولیت های کارکنان را مشخص می کند و با تکیه بر قوانین، مقررات و دستورالعمل ها کارکنان را موظف می کند که در کجا و در چه زمانی، چه وظایفی را و چگونه انجام دهند.

۲- **سبک رهبری متقاعد کننده:** چنین رهبری بسیار کارمندگرا و وظیفه گرا می باشد. قوانین و مقررات مربوط به کارها و حمایت از کارکنان را تنظیم و اجرا می کند.

۳- **سبک رهبری مشارکتی:** چنین رهبری بسیار کارمندگرا می باشد ولی توجه چندانی به وظیفه ندارد. کارکنان را در فرآیندهای تصمیم گیری و برنامه ریزی مشارکت می دهد. ارتباطات سازمانی عمودی دو طرفه و افقی می باشد.

۴- **سبک رهبری تفویض اختیار به مرئوسان:** چنین رهبری توجهی به کارمند و کار ندارد. در حقیقت رهبر کارکنان را در انجام وظایف شان آزاد می گذارد و کنترل خاصی بر آنها ندارد. قوانین و مقررات خاصی در مورد حمایت از کارمندان وجود ندارد.

رهبر چهار سبک بیان شده در بالا را با توجه به چهار مرحله بلوغ کارکنان در سازمان به کار می گیرد. این مراحل بلوغ عبارتست از :

مرحله اول بلوغ: در این مرحله افراد توانایی و تمایل پذیرش مسئولیت های انجام کار را ندارند.

مرحله دوم بلوغ : در این مرحله افراد مهارت های لازم را ندارند، بنابراین توانایی انجام کارها را ندارند. ولی تمایل پذیرش مسئولیت های انجام کار را دارند.

مرحله سوم بلوغ: در این مرحله افراد توانایی انجام کار را دارند، ولی تمایل پذیرش مسئولیت را ندارند.

مرحله چهارم بلوغ: در این مرحله افراد توانایی و تمایل پذیرش مسئولیت های انجام کار را دارند.

در مرحله نخست، زمانی که زیردستان تازه به سازمان می پیوندند، مناسب ترین سبک رهبری این است که مدیر بیشتر بر وظایف توجه داشته باشد، به افراد آموزش دهد و آنها را با قوانین و مقررات سازمان آشنا سازد. حتی پس از اینکه فرآیند یادگیری آغاز شد ولی شرایط به گونه ای باشد که زیردستان هنوز نتوانند مسئولیتها را به صورت کامل به پذیرند، نوع رهبری باید مبتنی بر دستور دادن باشد. به مرور زمان توانایی کارمند برای پذیرش مسئولیت بیشتر می شود و برای انجام کارها انگیزه بیشتری پیدا خواهد کرد. در این مرحله مدیر جنبه حمایتی به خود می گیرد و به تدریج دست از نظارت و تشویق های آشکار بر می دارد. در مرحله چهارم زیردست دیگر نیاز به دستور و رهبری مستقیم ندارد. (رابینز، ۲۰۱۲: ۶۶)

۹-۳-۳- تئوری مسیر - هدف

این تئوری در سال ۱۹۷۴ بوسیله مارتین ایوانز و رابرت هاوس ارائه شد. این تئوری مبتنی بر الگوی انتظار در انگیزش می باشد. یعنی انگیزه فرد وابسته به انتظاراتی است که او برای پاداش قائل است. طبق این تئوری زیردستان تا جایی به وسیله رهبر یا مدیر برانگیخته می شوند که رهبر با مشخص کردن رفتارها و مسیرهایی که به پاداش مورد انتظار کارکنان می انجامد، عملکرد زیردستان را تحت تأثیر قرار دهد، با این فرض که دریافت پاداش بستگی به عملکرد اثر بخش زیردستان دارد. رابرت هاوس برای رهبری چهار شیوه یا سبک زیر را بیان می کند :

۱- **رهبری ارشادی** : که طی آن با زیردستان مشورت نمی شود اما تکالیف آنان به دقت معلوم است و برای انجام وظیفه توسط رهبر ارشاد می شوند.

۲- **رهبری حمایتی**: رهبر با زیردستان دوستانه برخورد می کند می توان به او نزدیک شد و بسیار طرفدار زیردستان است.

۳- **رهبری مشورتی** : رهبری که پیش از گرفتن تصمیم های عمده و اساسی با صاحب نظران مشورت می کند ولی ملزم به رعایت این نظرات نیست بلکه بر مبنای تلفیق آنها تصمیم نهایی را اتخاذ می کند.

۴- **رهبری توفیق مدار** : که برای زیردستان اهداف مشکل تعیین می کند و به آنان اطمینان می دهد که خوب عمل خواهند کرد و به این اهداف خواهند رسید.

طبق تئوری مسیر هدف، رهبر بر حسب موقعیت یک یا چهار سبک رهبری را اعمال می کند. عوامل موقعیتی که در سبک رهبری اثر می کند عبارتند از: ویژگیهای شخصی زیر دستان و ویژگیهای محیط (رابینز، ۲۰۱۲: ۶۸)

الف- عوامل محیطی: تفکر فرد مبنی بر اینکه آنچه برایش روی می دهد، نتیجه رفتارش است (عوامل خارجی). این افراد بیشتر تمایل به رهبری هدایتی دارند.

ب- توانایی ادراک شده: عبارتست از دیدگاه فرد نسبت به توانایی خود در انجام کاری که به او محول شده است. افرادی که تواناییهای خود را زیاد برآورد می کنند کمتر رهبری هدایتی را می پذیرند.

براساس تحقیقات انجام شده «رهبری ارشادی با رضایت خاطر و انتظارات زیردستان در وظایف مبهم همبستگی مثبت دارد. رهبری حمایتی با رضایت خاطر زیردستانی که به وظایف سرشار از فشار روانی اشتغال دارند، یا از نوع کار خود راضی نیستند همبستگی مثبت دارد. هرگاه وظایف غیر تکراری باشد، رهبری مشورتی بیش از رهبری غیرمشورتی به رضایت خاطر منجر می شود و بالاخره اگر زیردستان مشاغل غیرتکراری اما مبهم داشته باشند، رهبری توفیق مدار موجب اعتماد به نفس آنان می شود و عملکرد سازمان بهبود می یابد. (شرمرهورن، ۲۰۰۴: ۳۳۵)

۹-۳-۳-۴- تئوری رهبری مشارکتی

تئوری رهبری مشارکتی در سال ۱۹۷۳ توسط ویکتور ورووم و فیلیپ یتون ارائه شد. در سال ۱۹۸۸ این دو تئوری پرداز به همراه آرتور جاگو این تئوری را کامل نموده

اند. در این تئوری سبک های مختلف رهبری بر مبنای مشارکت زیردستان در امر تصمیم گیری بررسی می شود. در این تئوری که بر مبنای درخت تصمیم گیری می باشد، رهبر موقعیت خود را ارزیابی نموده و بر اساس متغیرهای موقعیت، مسیرهایی را که به راه کار می انجامد، توصیه می کند. در این الگو پنج شیوه رهبری با توجه به موقعیتی که رهبر در آن قرار دارد، مشخص شده است. در یک طرف آن روش های استبدادی (AI, AII) و در طرف دیگر روش مبتنی بر مشارکت کامل اعضا (GII) قرار دارد. پنج روش رهبری در این الگو عبارتند از:

AI - مدیر با استفاده از اطلاعات خود به تنهایی تصمیم می گیرد مسائل و مشکلات را حل می کند.

AII - مدیر اطلاعات مورد نیاز خود را از زیردستان دریافت می کند و خود به تنهایی تصمیم می گیرد.

CI - مدیر بدون تشکیل گروه هر یک از زیر دستان را در جریان موقعیت و مسأله قرار می دهد و پیشنهادهای آنها را جمع آوری نموده و در نهایت خود تصمیم می گیرد.

CII - مدیر یک گروه از زیردستان تشکیل می دهد و مسأله را برای آنها توضیح می دهد و در نهایت خود تصمیم می گیرد (تصمیم نهایی ممکن است بیانگر پیشنهادات زیردستان باشد).

GII - مدیر برای توضیح و تشریح یک مسأله یک گروه از زیردستان تشکیل می دهد. تصمیم نهایی حاصل ارزیابی مشترک مدیر و زیردستان از مسأله و توافق آنها در راه کار نهایی می باشد.

۹-۳-۴- تئوری جانشین رهبری^۱

نظریه‌های رهبری ارائه شده نتوانستند آن‌چنان‌که ادعا می‌شد، رضایت جوامع علمی و سازمانی را برآورده سازند (لوتانز، ۱۳۷۴: ۱۳۴). تئوری جانشین رهبری از سال ۱۹۸۷ توسط کر و جمیر^۲ مطرح شده است. نظریه جانشین برای رهبری بیان می‌دارد که می‌توان سازمان را بدون نیاز به رهبر، به وسیله جانشین‌های رهبری هدایت کرد. این جانشین‌ها عبارتند از: ویژگی‌های زیردستان، شغل و ویژگی‌های سازمان. این جانشین‌ها توانایی رهبر برای بهبود یا از بین بردن رضایت و عملکرد زیردستان را، تضعیف می‌نمایند. تجربه طولانی و غنی زیردستان، شایستگی حرفه-ای آنان، نوع کار روزمره، انسجام گروه و غیره نمونه‌هایی از متغیرهایی است که می‌خواهند جانشین رهبری شوند یا نقش آن را خنثی نمایند. به عبارت دیگر، جانشین‌ها یا خنثی‌کنندگان ممکن است در میان زیردستان، وظایف و ویژگی‌های سازمان، یافت شوند (مورکانی، ۱۳۸۹: ۱۲۵) با شناخت تاثیر جانشین‌ها و خنثی‌کننده‌ها، مدیران برای کسب نتایج مورد انتظار از عملکرد سازمان می‌توانند موقعیت‌هایی را ایجاد یا جانشین‌کنند که موجب رفتار مناسب رهبری شود. جانشین‌های رهبری به-ظاهر در بسیاری از سازمان‌ها غالب هستند ولی وجود آنها بعنوان یک تئوری رهبری نادیده انگاشته می‌شود (کر و جمیر، ۱۹۸۷: ۱۲۳)

¹ Substitutes for leadership

² Kerr and Jermier

۹-۴- سبک های نوین در حوزه رهبری

طی دو دهه اخیر رویکرد های نوینی در عرصه رهبری در سازمان ها به وجود آمده که این رویکرد ها مشتمل بر رهبری تحول آفرین (بس، ۱۹۹۹: ۸۱ و ۱۰۸) رهبری بصیر، و رهبری کاریزماتیک (هاوس، ۲۰۰۳: ۷۸) و رهبری خدمت گذار می باشند.

۹-۴-۱- رهبری کاریزماتیک

رهبری کاریزماتیک یا رهبری مبتنی بر جاذبه استثنایی، به گونه ای از رهبری گفته می شود که دارای قدرت و توانایی الهام بخشی به پیروان باشد و این در حالی است که توانایی ها صرفاً از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. در این نوع رهبری، رابطه ای بدون استفاده از پاداش های مالی و اعمال زور برقرار می شود. (کمالیان، ۱۳۸۵: ۱۲۶).

ویژگیهای رهبری کاریزماتیک عبارتند از:

- ۱- رهبران، وقتی کاریزماتیک هستند که چشم اندازهای آنان بسیار متضاد با وضعیت کنونی باشد، ولی در عین حال باید برای پیروان آزادی عمل وجود داشته باشد که آن را بپذیرند یا نه.

۲- رهبران کاریزماتیک، ممکن است ریسک‌های شخصی بالا را بپذیرند و هزینه‌های بالایی را متحمل شوند و از خود گذشتگی کنند تا به اهداف مشترک برسند.

۳- رهبران کاریزماتیک، مهارت خود را در فراتر رفتن از نظام موجود از طریق به کار بردن ابزارهای نامتعارف و استثنایی به اثبات می‌رسانند.

۴- رهبران کاریزماتیک، ارزیابی دقیقی از منابع محیطی خود دارند. وقتی محدودیت‌ها و فشار منابع محیطی برای رهبران کاریزماتیک مثبت است، آنها راهبردهای ابتکاری خود را به کار می‌گیرند.

۵- رهبر کاریزماتیک، وضعیت حاضر را به عنوان وضعیتی منفی و طاقت‌فرسا و اهداف آینده را به عنوان جایگزینی جذاب‌تر و قابل حصول توصیف می‌کند.

۹-۴-۲- رهبری تحول‌گرا

تئوری رهبری تحول‌گرا نخست توسط برنز^۱ (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند به وجود آمد. (مک‌فارلین و دوکت، ۲۰۰۳: ۵۲)^۲ رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه

^۱ Burns

^۲ Macfarlane & Duckett

برانگیزاند(استون و دیگران، ۲۰۰۳: ۲). رهبری تحول آفرین هم چنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. (مطلبی اصل، ۱۳۸۶: ۱۵۴). آولیو و دیگران ۴ رفتار اصلی که رهبری تحول گرا را تشکیل می دهند به شرح زیر بیان می دارند: (اوشاگیمی، ۲۰۰۴: ۱۹)

نفوذ مطلوب یا کاریزما: نفوذ مطلوب باعث می شود که رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند.

انگیزش الهامی: یک رهبر تحول گرا، به دنبال انگیزه های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول گرا، رابطه انگیزشی متقابلی را برقرار می کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می کند بنابراین رهبری تحول گرا، تعاملی و دوسویه است (مک فارلین و دوکت، ۲۰۰۳: ۵۳).

تحریک هوشی: برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاری که انجام می - دهند، تفکر کنند.

ملاحظات شخصی: توجه به تفاوت های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت ها برای یادگیری و تجربه آنها است. افراد به وسیله رهبران حمایت می شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند. (تونکه نژاد، ۱۳۸۶: ۱۶۳).

۹-۴-۳- رهبری خدمت گزار^۱

رهبری خدمتگزار برابری انسانها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان است. وظیفه رهبر خدمت گزار آن است که هوش و منش کارکنان را پروراند و به آنان این امکان را بدهد تا قابلیت های خویش را در حد کمال به ظهور رسانند. رهبری خدمتگزار عبارتست از درک و عمل به گونه ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد. (راسل، ۲۰۰۱: ۷۸).
گرین لیف رهبر خدمت گزار را کسی می داند که دید مشترکی از موفقیت را ترسیم می کند. آنها تلاش می کنند پیروان خود را رشد دهند. آنها سعی می کنند کارکنان را توانمند کنند، به جای اینکه از قدرت برای سلطه و نفوذ روی آنها استفاده کنند. گرین لیف معتقد است که پیروان چنین رهبرانی نیز خودشان رهبران خدمت گذاری خواهند شد. در این مدل انگیزه اصلی برای رهبری، خدمت به دیگران است. کمک به دیگران یکی از اصول رهبری است. (ماکسول، ۱۳۸۷: ۶۷)

یکی از شخصیت هائی که در عصر حاضر با تمسک جستن از قرآن و زندگی اهل بیت (علیه السلام) تاکید فراوانی به رهبری خدمت گزار داشته و خود نیز نمونه بارزی این رهبری بوده حضرت امام خمینی (ره) میباشد. امام راحل فتح قلوب را بالاتر از فتح کشورها معرفی می نماید، سخنان حکمت آمیز این مراد و مرشد بزرگ قرن در این باب چنین است:

^۱ - Servant-L Eadership

" اگر بخواهید مملکت تان مال خودتان باشد و مال خود این ملت باشد ، باید این ملت را به همان گرمی که هست نگه داریم ... ارزش این ها زیاد است ، اما باید حفظ کنیم این ارزش ها را ، پیروزی مملکت ما برای همین ارزش ها ست ، این پیروزی قلوب بالاتر از پیروزی کشور است ... دائماً در نظرتان باشد که ما یک بنده خدائی هستیم ، که این مردم ما را به این محل رساندند و ما برای آنها باید خدمت بکنیم . (صحیفه نور، ج ۱۳ : ۱۹۱) اما خصلت تواضع و فروتنی امام(ره) هیچ‌گاه اجازه نمی‌داد که از کار خود سخن به میان آورد و خویشتن را یک خدمتگزار معرفی می‌کرد و می‌فرمود: اگر به من خدمتگزار بگویند، بهتر از این است که رهبر بگویند.

۹-۴-۴- رهبری معنویت گرا

رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می‌کند. (فری، ۲۰۰۳). علاوه بر اینکه رهبران معنوی ارزش‌های شخصی را رد می‌کنند، بر ارزش‌های اخلاقی از قبیل صداقت، درستی، آزادی و عدالت (ارزش‌هایی که از اصول مذهبی سرچشمه می‌گیرند) تاکید دارند. رهبران معنوی هویت اخلاقی پیروان خود را جلا داده، تعهد عمیقی در آنان بوجود می‌آورند و میان انعکاس اخلاقی درونی و بیرونی کار و روابط اجتماعی کارکنان پیوند برقرار می‌کنند. (کوراک، کاکابادسه، ۲۰۰۲: ۶۳)^۱ محققان بیان می‌کنند که تشویق معنویت در محیط کار

¹ Korac-Kakabadse

می‌تواند منجر به مزایا و منافع از قبیل افزایش خلاقیت (فرشمن، ۱۹۹۹: ۲۳)^۱ افزایش صداقت و اعتماد (وانگر-مارش و کونلی، ۱۹۹۹: ۸۴) افزایش حس تکامل شخصی (بوراک، ۱۹۹۹: ۱۲۵) افزایش تعهد سازمانی (میلیمن و همکاران، ۲۰۰۳: ۹۸)^۲، بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان هم چون افزایش رضایت شغلی، مشارکت شغلی، و نیز کاهش ترک شغل افراد (ایبید، ۲۰۰۳: ۵۴)^۳، افزایش اخلاق و وجدان کاری، انگیزش بیشتر (مارکوس و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۲۴)^۴ شود. لیون ورث (۲۰۰۲)، طی تحقیقات خود، وظایف رهبر معنوی را بدین ترتیب برمی‌شمارد: حرکت و انتقال افراد از جایی که آنها هستند به جایی که خدا می‌خواهد آنها باشند؛ وابستگی به روح مقدس؛ مسئول بودن در برابر خدا (مسئولیت الهی)؛ انجام تکالیف الهی.

۹-۴-۵- رهبری بصیر

تأکید اصلی رهبری بصیر بر ایجاد چشم انداز، ارتباط دهی و انتقال آن به پیروان و توانمندسازی آنها توسط رهبر به منظور تحقق و اجرای این چشم انداز است. (اسپریر^۵ و دیگران، ۲۰۰۶: ۷۳). رهبران بصیر افرادی با بینش بالا هستند و تلاش می‌کنند تا احساسی از هدفمندی و جهت داری را به پیروانشان القا نمایند. نگاه آنها به دوردست‌ها است و افق زمانی عمیقی دارند. آنها نوآور و خلاق هستند و مدام در

¹ Freshman

² Milliman, et. al

³ Ibid,

⁴ Marques, et. al

⁵ Sprier

پی ایجاد تغییر هستند. (وستلی^۱ و همکاران ۲۰۰۵، ص ۱۹) ساشکین در تشریح تئوری رهبری بصیر آن را اینگونه تعریف می کند: رهبری بصیر اشاره دارد به توانایی رهبر در تعریف و بیان واضح و شفاف یک ایده درباره آینده چشم انداز برای سازمان، انتقال آن به پیروان و کمک به آنان در جهت تحقق آن (ساشکین و ساشکین^۲، ۲۰۰۳: ۷) وجود رهبر بصیر موجب تقویت، انتقال خوب و مثبت، الهام بخشی، برانگیختگی و توان مند سازی کارکنان شود. بنابراین، هر زمان که از چشم انداز صحبت می شود به همراه آن رهبری بصیر بیان می شود.

۹-۴-۶- رهبری استراتژیک

رهبری استراتژیک فرایندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم انداز که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می گیرد و با تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیر قابل اطمینان و فرار که با فرصت ها و تهدیدها مشخص می شود، همراه است. این نوع رهبری شامل نوعی تصمیم گیری استراتژیک است که با در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوت های شخصیتی، برنامه ها، ذی نفعان سازمان و فرهنگ - های مختلف، تحقق می یابد. برنامه هایی که این رهبران طرح ریزی می کنند باید عملی بوده، خوشایند و مقبول ذی نفعان سازمان و نمایندگی ها و شرکای ملی و بین المللی

¹ Westly

² Sashakhin

سازمان قرار گیرند. به طور کلی، رهبری استراتژیک یعنی توانایی یک رهبر ارشد و با تجربه، که دارای چشم انداز و معرفتی برای ایجاد و اجرای طرح ها و تصمیم گیریهای نتیجه‌گرا در محیطی استراتژیک، پیچیده، مبهم، نامطمئن و متغیر است.

۹-۴-۷- رهبری الکترونیک و سازمانهای مجازی

تخمین زده می شود تا سال ۲۰۱۳ هر یازده ساعت یکبار اطلاعات دو برابر شود به این سرعت تغییر افزایش رقابت و تغییر سلیقه و ذائقه مشتری نیز باید اضافه گردد. بنابراین، در صورت عدم رهبری مناسب از دست دادن مشتری به قدری سریع اتفاق می افتد که می توان آن را به کلیک کردن بر موس کامپیوتر تشبیه کرد. (برک: ۲۰۰۴: ۱۲)

چارلز هنری در اوایل دهه ۹۰ پیش بینی می کند که سازمانهای آینده پیش از آنکه جنبه های فیزیکی داشته باشند بیشتر سازمان های مجازی هستند. (رابینز، ۲۰۰۷: ۳۸۰) در شرکتهای مجازی فعالیت ها به صورت گروهی است و همین امر موجب رشد و پرورش اعضا می شود. (اسپنسر، ۲۰۰۵: ۳۸) برای موفقیت سازمان های مجازی رهبران سازمان نه مدیران باید فرهنگی را ایجاد کنند که به ارتباطات، یادگیری، سرمایه -گذاری متنوع ارزش بدهد. رهبری از طریق ارتباطات، تخصیص منابع و الگو سازی رفتارهای مطلوب در موفقیت این گونه سازمان ها تاثیر می گذارد.

۹-۵-چالش های رهبری سازمانی

رهبران جهت موفقیت در امر هدایت باید چالش های موجود را درنوردند و مهارت های ارتباطی، روابط شخصی، انگیزشی و کار تیمی را در خود پرورش دهند. (شرمهورن، ۳۲۳:۲۰۰۴)

۹-۵-۱-رهبری معلولان و جانبازان

نکته ای که مدیریت سازمان باید دقت کند حساسیت نسبت به نیازهای کارکنان معلول و آگاهی به راه های انگیزش این گروه است. زیرا ممکن است به دلیل تفاوت های جسمی و روحی با دیگر کارکنان از حساسیت بیشتری برخوردار باشند، در نتیجه، عدم توجه به نشیب های روحیه ی آنها تعارض ها در سازمان مضاف می شود. سازمان علاوه بر تعقیب سیاست های جذب و به کارگیری افراد معلول و جانباز متخصص، همزمان باید به سایر اعضای سازمان آموزش دهند و آنها را به حساسیت های شخصیتی کارکنان معلول متوجه نمایند.

۹-۵-۲-بهبود فرایند عملکرد گروه ها

. در صورتی که رهبران بخواهند گروه های کاری در سازمانها به عملکرد بالا دست یابند مسائل و مشکلات مشخصی را بایستی از میان بردارند که از جمله این مشکلات عبارتند از:

۱. مشکلات طرز تلقی: اعضای گروهها از فرهنگهای متفاوت ممکن است به یکدیگر بی اعتماد باشند و با اعضای فرهنگ خود نزدیکی ایجاد کنند.
۲. مشکلات مربوط به قالب های (کلیشه‌های) ذهنی - اعضای گروه ممکن است تحت تأثیر قالبهای ذهنی از لحاظ سن و جنسیت و قومیت باشند که مانع تفاهم و درک متقابل افراد می‌شود.
۴. مشکلات فشارهای روانی: عادات نا آشنا، سبک‌های رفتاری و مشکلات مرتبط با آن احتمالاً فشارهایی را به اعضای گروه از فرهنگ های مختلف که سعی دارند با یکدیگر کار کنند، تحمیل می‌کند.

۹-۵-۳- جایگاه زنان در سازمان ها

پس از جنگ جهانی دوم، در کشورهای غربی مسأله زن به صورت حساس ترین معضل درآمد و بیش از همیشه مطرح شد و مهم تر عامل هم جنگ بود، زیرا کلیه‌ی ارزشهای سنتی، مذهبی، اخلاقی پس از جنگ تا کنون بسیار کوشیده‌اند، ولی آمار و ارقام نشان می‌دهد که موفقیت کامل حاصل نکرده‌اند. عدم موفقیت زنان در کسب موقعیت های اجتماعی، خاص کشورهای غربی نیست در کشورهای شرقی نیز وضع به همین منوال می‌باشد.

۹-۵-۴- رویارویی با مسائل بین‌المللی

یکی از مسائل مهم بین‌المللی برای رهبران شناخت تفاوت‌های فرهنگی کشورهای مختلف می‌باشد. این عبارت مشهور که «در رم باید همانند رومی‌ها عمل کرد» اساس و مبنای این موضوع است که چرا باید تفاوت ملت ها را درک کرد. ملت ها و

کشورها متفاوت‌اند، و این یک واقعیت محض است. رهبرانی که بتوانند این مطلب را درک نمایند، به هنگام کار با مردم کشورهای دیگر می‌توانند شیوه‌ی مدیریت خود را تغییر داده، تعدیل نمایند تا به صورتی اثر بخش‌تر انجام وظیفه کنند.

۹-۵-۵- پیشرفت تکنولوژی و تأثیر آن بر اقتصاد جهانی

با پیدایش دهکده جهانی نمی‌توان به راحتی مشخص کرد که یک محصول یا کالا به کدام کشور تعلق دارد. سیستم اقتصاد جهانی برای مدیران مسائل و مشکلاتی به وجود می‌آورند که آنها در واحدهای موجود و در درون مرزهای یک کشور هرگز با آن مشکلات روبه‌رو نمی‌شوند. رهبران با سیستم‌های سیاسی، حقوقی و قانونی متفاوت روبه‌رو می‌شوند. از نظر سیاست‌های مالیاتی و جویا محیط اقتصادی باید با شرایط جدیدی دست و پنجه نرم کنند که با بسیاری از آنها و آنچه را که آنان یک عمر بدان عادت کرده‌اند، تفاوت فاحش دارد.

۹-۶- رهبری با رویکرد اسلامی

از دیدگاه اسلام، رهبر، یک انسان بالغ، عاقل و پیشرو است که با ویژگی‌های خاصی نیاز دارد. مسلمانان با مراجعه به قرآن و سنت، می‌توانند رهبری را که در مورد تأیید اسلام است بشناسند. آیاتی که در قرآن در مورد رهبری آمده است:

(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) (احزاب/ ۲۱) اسوه یعنی مدل والگو که این عبارت در قرآن برای دو نفر به کار برده شده یکی برای پیامبر اکرم (ص) و دیگری برای حضرت ابراهیم (ع) رهبری در قرآن به حدی دارای اهمیت است که خداوند در قرآن به پیغمبر فرمود :

(وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَغْتَ رِسَالَتَهُ ۖ) (مائده/ ۶۷) رهبر بعد از خود را تعیین کن زیرا اگر تعیین نشود رسالت به پایان نرسیده است

و هم چنین می بینیم که در قرآن به رهبری بعد از پیامبر تأکید فراوان شده است: (إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ) (مائده/ ۵۵) سرپرست و ولی شما خداست و رسول خدا و آنان که ایمان آوردند، آنانی که نماز برپا می دارند و در حال رکوع زکات می دهند .

وقتی امام علی (ع) مالک اشتر را به امارت مصر منصوب کرد به او نامه ای نوشت این نامه بی تردید از مهم ترین اسناد سیاسی حقوق اسلامی و به طورخصوصی شیعیان است این نامه به روشنی رویکرد امام علی (ع) در مورد رهبری ، حقوق شهروندان را بیان می کند از نظر امام علی (ع) یک رهبر علاوه بر دانش و مهارت باید از اخلاق مدیریتی نیز برخوردار باشد. هم چنین همواره به مدیران و همراهان خود یاد آوری می کرد یک رهبر باید صفاتی همچون: الف) لطف و محبت : اصل اساسی اخلاق رهبری ، لطف و محبت نسبت به همه اقشار مردم است. امام علی (ع) حتی سخت گیری نسبت به مخالفان فکری اش را نمی پسندید.

ب) صبر و پایداری: امام رهبران را به صبر در برابر مشکلات و بردباری در برابر خطاهای مردم دعوت می‌کرد و از آنان می‌خواست در هیچ کاری عجله و شتاب نکنند.

پ) چشم پوشی و گذشت: رهبران باید خطاها و لغزش های مردم را نادیده به گیرند و آنان را مورد عفو قرار دهند.

ت) صراحت و قاطعیت: رهبران باید در مواقع حساس به صراحت تصمیم بگیرند و با قاطعیت اجرا کنند البته با توجه به اصل اساسی مدارا و گذشت.

ث) مستبد نبودن: البته صراحت و قاطعیت نباید منجر به استبداد شود.

ج) مشورت کردن: امام علی (ع) به جای استبداد در رای حاکمان و مردم می‌خواهد که با یکدیگر مشورت کنند و از عقل همدیگر یاری بگیرند.

خلاصه فصل

در این فصل به بیان مفهوم رهبری، تفاوت رهبری و مدیریت، رابطه رهبری و قدرت، نظریه های رهبری و سبک های نوین رهبری پرداختیم و در ادامه رهبری استراتژیک، رهبری الکترونیک و رهبری در سازمان های مجازی و چالش های رهبری را بررسی نموده و در نهایت رهبری را با رویکرد اسلامی تشریح کردیم.

سوالات فصل

سوالات تشریحی

۱. مفهوم رهبری را بیان کنید.

۲. تفاوت رهبری و مدیریت را بیان کنید.
۳. نظریه های رهبری را تشریح کند.
۴. سبک های نوین رهبری را تشریح کند.
۵. چالشهای رهبری را برشمارد.

سوالات تستی

۱. کدام یک از موارد زیر از ویژگی های رهبران است؟
 - الف- از درون گروه ظهور می کنند
 - ب- سلسله مراتب وجود دارد
 - ج- اهداف سازمان مورد نظر است
 - د- به کارایی توجه بیشتری دارد
۲. با توجه به یافته های بلیک و موتون، مدیران در کدام حالت دارای بهترین شکل مدیریتی هستند؟
 - الف- ۱-۹
 - ب- ۹-۱
 - ج- ۱-۱
 - د- ۹-۹
۳. بر اساس نظریه اقتضایی فیدلر در وضعیت بسیار مطلوب و مطلوب کدام سبک رهبری مناسب است؟
 - الف- رهبری وظیفه مدار- رهبری رابطه مدار
 - ب- الف- رهبری وظیفه مدار- رهبری وظیفه مدار
 - ج- الف- رهبری رابطه مدار- رهبری رابطه مدار
 - د- الف- رهبری رابطه مدار- رهبری وظیفه مدار
۴. اگر افراد در مرحله دوم بلوغ قرار داشته باشند کدام سبک رهبری مناسب آنان است؟

الف- رهبری آمرانه ب-رهبری مشارکتی

ج-رهبری متقاعد کننده د-رهبری تفویضی

۵. کدام یک از موارد زیر از ویژگی های رهبری کاریزماتیک می باشد؟

الف- وضعیت حاضر را به عنوان وضعیتی مثبت توصیف می کند.

ب- اهداف آینده را به عنوان جایگزینی غیر قابل حصول توصیف می کند.

ج- انگیزه های خود را به روشنی بیان می کنند.

د- ریسک های شخصی بالا را نمی پذیرند.

۶. کدامیک از سبک های رهبری برابری انسان ها را ارج نهاده و در سازمان بدنبال

توسعه فردی اعضای سازمان است؟

الف-رهبری کاریزماتیک ب-رهبری تحول گرا

ج-رهبری معنویت گرا د-رهبری خدمت گزار

۷. کدام یک از موارد زیر صفات یک رهبر از نظر امام علی (ع) می باشد؟

الف-شجاعت ب-خودمختاری ج-صراحت د-مجتهد بودن

فصل دهم: ارتباطات

وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أُذُنٌ ... (توبه، ۶۱)

برخی از منافقان، پیامبر را آزار می‌دادند و می‌گفتند: او به حرف هرکس گوش می‌دهد.

«ارتباطات نه تنها جوهره حیات انسانی است بلکه مایملک حیاتی زندگی اوست.»^۱

هدف کلی:

ارتباط برای اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی ضروری است، از این رو در این فصل به مقوله ارتباطات و بیان مفهوم، انواع ارتباطات، انواع مسیر و شبکه های ارتباطی و موانع ارتباطات و راه کارهای غلبه بر آن و ارتباطات از منظر اسلامی می‌پردازیم.

اهداف رفتاری:

دانشجویان بعد از مطالعه این فصل باید بتوانند:

۱. با مفهوم و انواع ارتباطات آشنا شود.
۲. با انواع مسیرها و شبکه های ارتباطی آشنا شود.
۳. با موانع ارتباطات و راه کارهای ارتباطات اثربخش آشنا شود.

^۱ جان پیس

۴. با ارتباطات از منظر اسلامی آشنا شود.

مقدمه

تا چند دهه گذشته سازمانها به عنوان ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای دستیابی به اهداف بودند ولی امروزه سازمانها با نگرش وسیع تر در نظر گرفته می شوند و به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجه ویژه ای می شود. وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مدیری به طور معمول بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباط می کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه کارآمد و موثر، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است، زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت سازمان متوقف می شود و در واقع می توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباطات موثر بستگی دارد. از این رو در این فصل به مقوله ارتباطات و بیان مفهوم، انواع ارتباطات، انواع مسیر و شبکه های ارتباطی و موانع ارتباطات و راه کارهای غلبه بر آن و ارتباطات از منظر اسلامی می پردازیم.

۱۰-۱- مفهوم ارتباطات

ارتباطات عبارت است از فرایند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده یعنی انتقال و سهم شدن در اندیشه ها و عقاید و واقعیت ها به گونه ای که گیرنده، آنها را دریافت و درک کند. به عبارت

دیگر، ارتباطات فرایندی است که به وسیله آن افراد در صدد برمی آیند تا در سایه مبادله پیام های نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند. در یک فرآیند ارتباط هفت بخش وجود دارد :

۱. فرستنده پیام یا منبع پیام : آغازگر ارتباط است. در یک سازمان، فرستنده پیام کسی است که دارای اطلاعات است و هدف وی این است که آن را به یک یا چند نفر اطلاع دهد .

۲. به رمز درآوردن پیام: زمانی انجام می شود که فرستنده پیام، اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد درآورد. به رمز درآوردن پیام از آن جهت لازم است که اطلاعات تنها باید بین یک نفر و نفر دیگر از طریق علامت و نشانه مبادله شود .

۳. پیام: اطلاعاتی است که فرستنده پیام آن را از نظر فیزیکی به صورت رمز درآورده است. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را دریافت و درک کند.

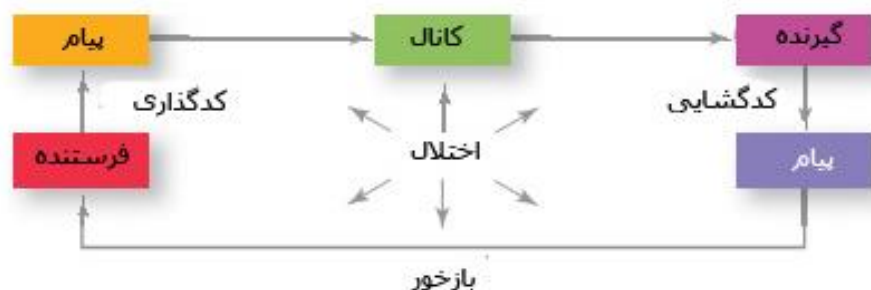
۴. کانال یا مجرای ارتباطی: وسیله ای است برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام (مثل هوا برای انتقال صوت). غالبا نمی توان کانال ارتباطی را از پیام جدا کرد.

۵. دریافت کننده یا گیرنده پیام: شخصی است که اندام های حسی او احساس می کنند که پیام را دریافت کرده اند. امکان دارد گیرنده پیام، یک یا چند نفر باشند.

۶. از رمز خارج کردن پیام: فرایندی است که به وسیله آن گیرنده پیام، پیام را تفسیر می کند. گیرنده باید ابتدا پیام را دریافت کند سپس آن را تفسیر کند.

۷. بازخورد نمودن نتیجه: مسیری دارد که در جهت عکس فرایند ارتباط است که در آن واکنش گیرنده پیام به فرستنده پیام داده می شود. بازخورد ممکن است مستقیم و یا به صورت غیر مستقیم باشد.

پارازیت(اختلال): پارازیت را می توان عاملی تعریف کرد که پیام را تحریف می کند. وجود پارازیت ممکن است از فرستنده، وسیله ارتباط و یا گیرنده باشد .



شکل (۸) فرآیند ارتباطات (رایینز و کالتر، ۲۰۱۲: ۴۰۶)

۱۰-۲- انواع ارتباطات

پیام ممکن است کلامی و یا غیر کلامی باشد. پیام کلامی به صورت نوشتار و یا گفتار است و پیام غیر کلامی علائم، اشارات و تصاویر هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می روند و دربرگیرنده حرکت اعضا و اندام و شامل آهنگ، صدا و اشاره هم می شود، مثل تصویر پرستاری که انگشت خود را بربینی نهاده و شما را دعوت به سکوت می کند. پیام های کلامی به صورت سمعی، بصری، کتبی، سمعی_بصری، بصری_کتبی، سمعی_کتبی تقسیم بندی شده اند که فرستنده پیام موظف است برای فرستادن پیام خود از یکی از فعالیت های سخن گفتن، کاربرد وسیله مکانیکی برای ارسال پیام، عمل تحریر و نوشتن یا ترکیبی از این فعالیت ها متناسب با پیامی که

می‌خواهد بفرستد استفاده کند و گیرنده پیام نیز موظف است جهت دریافت، گوش دادن، مشاهده، خواندن یا ترکیبی از این فعالیت‌ها متناسب با پیام فرستاده شده، را استفاده کند. هم‌چنین از لحاظ گرفتن بازخور نیز ارتباطات به دو دسته تقسیم می‌شود:

ارتباطات یک‌جانبه: اگر عکس‌العمل گیرنده پیام ابراز نشود، ارتباط یک‌جانبه خواهد بود. در این نوع ارتباطات سریعتر؛ آسانتر؛ دقت کمتر؛ امکان مخفی کردن اشتباه وجود دارد.

ارتباطات دوجانبه: اگر عکس‌العمل گیرنده پیام ابراز شود، ارتباط دو‌جانبه خواهد بود. ارتباطات دو‌جانبه کندتر؛ دشوارتر؛ دقت بیشتر؛ مناسب‌تر برای سطوح عالی سازمان می‌باشد.

۱۰-۳- انواع مسیرهای ارتباطی

الف. ارتباط عمودی: شامل ارتباط رو به پایین و ارتباط رو به بالا است. هدف ارتباطات رو به پایین، هدایت، آموزش، درخواست اطلاعات، ابلاغ دستورات مقام مافوق به زیردستان می‌باشد. هدف اصلی ارتباطات رو به بالا این است که اطلاعاتی درباره سطوح پایین‌تر سازمان به مقام‌های بالاتر سازمان برساند که شامل ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و یا درخواست‌های مختلف است.

ب. ارتباط افقی: معمولاً شبکه ارتباطی افقی دارای الگویی از جریان کارها در یک سازمان است که بین اعضای یک گروه، این گروه و گروه‌های دیگر و بین اعضای

دوایر مختلف برقرار می‌شود. هدف ارتباطات افقی ایجاد هماهنگی و حل مسائل از طریق کانال مستقیم در سازمان است.

ج. ارتباط مورب: ارتباط مورب هنگامی صورت می‌گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

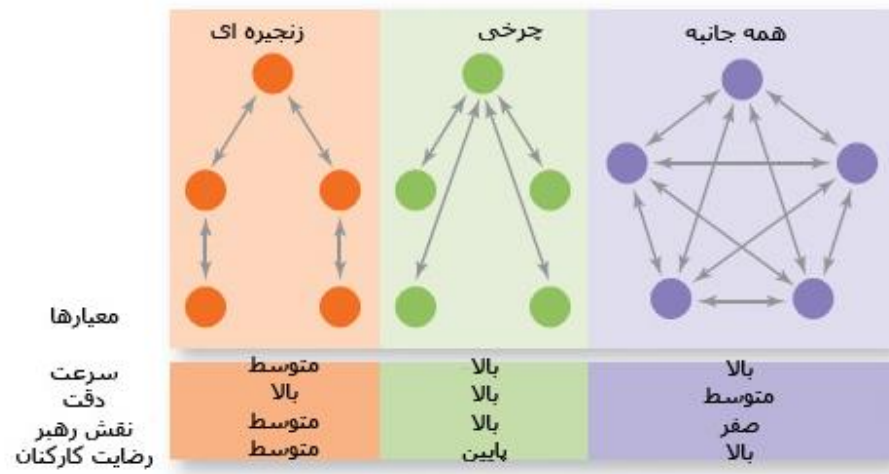
۱۰-۴- انواع شبکه های ارتباطی

رسمی: ارتباطات رسمی همان ارتباطات عمودی هستند که به صورت سلسله مراتب نیز می‌توانند اجرا شود. به عبارت دیگر، سلسله مراتب اختیارات در آنها جریان می‌یابد. که انواع آن عبارتند از:

زنجیره ای

الگوی چرخشی

الگوی همه جانبه



شکل (۹) شبکه های مدیریت سازمان (رایبیز و کالتر، ۲۰۱۲: ۴۱۳)

شبکه زنجیره ای: شبکه های ارتباطی تعیین کننده کانال هایی هستند که ارتباطات در آنها جریان می یابد. در شبکه زنجیره ای یک زنجیره فرماندهی رسمی وجود دارد. اگر کارها تکراری باشد، شبکه زنجیره ای که دارای سرعت بیشتر و دقت زیادی می باشد، مناسب تر است. در این شبکه، ظاهر شدن رهبر در سطح متوسط می باشد. اگر دقت در کارها اهمیت داشته باشد، در این شیوه استفاده می کنیم. (ارتباط یک جانبه است)

الگوی چرخی: رهبر در مرکز قرار دارد، در این الگو سرعت و دقت زیاد است و رهبری بارز و رضایت عضو نیروی کار اندک است. بنابراین، دقت خواهیم داشت که اگر الگوی چرخی استفاده کنیم، در سازمان رهبر ظاهر خواهد شد.

الگوی همه جانبه: همه افراد، یکدیگر با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند. سرعت بالا و دقت متوسط است. رهبر ظاهر نیست ولی رضایت اعضای کاری گروه بسیار بالا می

باشد. بنابراین، اگر سازمان به دنبال به حاکم رساندن رضایت نیروی کاری اش باشد باید از این الگو استفاده کند.

۱. غیر رسمی

الگوهای غیر رسمی که به آنها شایعه نیز می گوئیم، در هر سو حرکت می کنند، سلسله مراتب اداری را دور زده و معمولاً به گونه ای عمل می کنند که نیازهای اجتماعی افراد را ارضا نمایند. یکی از ویژگی های مهم غیر رسمی است که این ارتباط در برقراری سایر ارتباطات موثر بوده، تا آنجا انعطاف پذیری بالای آن باعث می شود که مدیریت در امر ارسال اطلاعات با شکست مواجه نشود. هم چنین این نوع ارتباط باعث می شود که کارکنان بدون ترس یا محافظه کاری اطلاعات خود را ابراز نمایند. عقیده بر آن ارتباطات غیر رسمی مانند شیر اطمینان بوده و مانع گسترش مشکلات خواهند بود.

۱۰-۵- موانع ارتباطات

در مسیر ارتباطات اثربخش موانعی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آنها می تواند در دنیای واقعی آنها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح جهت ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش زدایی کند.

- از صافی گذراندن: در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از صافی گذرانده و دست کاری می شوند، احتمال این که در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد، زیاد است.

- ویژگی‌های شخصی: ما واقعیت را نمی‌بینیم زیرا چیزهایی را که می‌بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می‌نامیم.
- عواطف: نوع احساس گیرنده پیام هنگام گرفتن پیام بر تفسیری که او از محتوای پیام می‌کند، اثر می‌گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد شبکه ارتباطی مؤثر را خدشه دار می‌کند. در این شرایط فرد نمی‌تواند به خردانه و معقول عمل کند و نوع قضاوت او بر پایه عاطفه و احساسات است.
- ارتباطات غیرگفتاری: اکثر اوقات ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیرگفتاری همراه است. در صورتی که طرفین ارتباط توافق کامل با یکدیگر داشته باشند به گونه‌ای رفتار می‌کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می‌کنند ولی هنگامی که ارتباطات غیرگفتاری با پیام‌ها سازگار نیست دریافت کننده پیام دچار سردرگمی می‌شود و نمی‌داند پیام واقعی چیست.
- ادراک: هر فرد حوادث را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خود درک می‌کند. ادراک فرد از یک پدیده ممکن است با ماهیت واقعی آن متفاوت باشد، از طرفی هر پدیده واحد ممکن است به وسیله افراد مختلف به صور گوناگون درک شود.
- پارازیت و جملات بی سر و ته در ارتباطات مانع پویایی روابط می‌شود. شایعه یکی دیگر از عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می‌کند. شایعه پیامی است که در بین مردم رواج می‌یابد. ولی واقعیت‌ها آن را تأیید نمی‌کنند.
- زبان نیز ممکن است به مانعی بر سر راه ارتباطات تبدیل شود. مدیر باید ساختار پیام را به گونه‌ای در آورد که روشن و واضح باشد. هم چنین کلمات باید با دقت انتخاب شوند و زبان در خور فهم شخص گیرنده باشد. (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۰۹)

۱۰-۶- راهکارهای ارتباطات اثربخش

برای این که مدیران، ارتباطات سازمانی موثرتری داشته باشند باید نه تنها تلاش کنند که خوب درک کنند، بلکه باید به توانند خوب تفهیم کنند. روشهای زیر در این امر یاری رسان است:

- ۱- تنظیم جریان اطلاعات: تنظیم جریان اطلاعات اطمینان می دهد که مقدار مطلوب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می گیرد و در نتیجه از ارسال حجم عظیمی از اطلاعات جلوگیری می شود.
- ۲- استفاده از بازخورد: بازخورد کانال ارتباطی را برای پاسخ دریافت کننده پیام تامین می کند تا برای فرستنده معلوم شود که آیا پیام دریافت شده و مقصود آن درک شده یا خیر.
- ۳- تکرار: تکرار در ارتباطات به این منظور گنجانده می شود که اگر یک قسمت از پیام درک نشود، قسمت های دیگر همان پیام را منتقل کنند.
- ۴- تشویق به اعتماد متقابل: بیشتر مدیران فرصت کافی برای پی گیری پیام ها، تامین بازخورد یا ارتباطات پایین به بالا را ندارند. بنابراین، ایجاد و توسعه یک محیط مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان می تواند برقراری ارتباطات را تسهیل نماید.
- ۵- به کار بردن زبان ساده: زبان مبهم مانع عمده ای در ارتباطات محسوب می شود. (رابینز، ۱۹۸۰، ۲۰۱۲)
- ۶- شنونده خوبی باشید: گوش دادن مهارتی است که می تواند بهبود و توسعه یابد: "کیت دیویس" ده دستور را برای بهبود گوش دادن توصیه کرده است: ۱- صحبت

- کردن را متوقف کنید ۲- گوینده را راحت به گذارید. ۳- به گوینده نشان دهید که می‌خواهید گوش کنید. ۴- حواستان را جمع کنید. ۵- با گوینده همدردی کنید. ۶- شکبیا باشید. ۷- عصبانی نشوید. ۸- در بحث و انتقاد سخت گیری نکنید. ۹- سوال کنید. ۱۰- صحبت کردن را متوقف کنید.

۱۰-۷- ارتباطات از منظر اسلامی

قرآن کریم، کتاب زندگی، مهارت‌هایی را بر ارتباط کلامی مؤثر ارائه داده است که در این بخش آن‌ها را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

۱- به کارگیری واژه مثبت و آرامش‌زا: اگر ارتباط کلامی با کلمات مثبت (امنیت‌آور و آرامش‌زا) شروع شود، تداوم ارتباط، برای طرفین، دلنشین و خوشایند خواهد بود، همان‌گونه که به کارگیری کلماتی که دارای بار منفی است در ارتباط طرفین ایجاد اختلال می‌کند. قرآن کریم در آیاتی به سلام کردن در آغاز و پایان مکالمه توصیه نموده و از سلام به عنوان یک واژه مثبت و آرامش‌دهنده در ارتباط کلامی میان فردی به نیکی یاد نموده است.

به مؤمنین دستور داده شده به هنگام ورود در خانه دیگران طلب استیناس نموده و سلام کنند. "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْذِنُوا وَتُسَلِّمُوا عَلَى أَهْلِهَا؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! در خانه‌هایی غیر از خانه خود وارد نشوید تا اجازه بگیرید و بر اهل آن خانه سلام کنید". (نور، آیه ۲۷)

مردی با امام حسین(ع) آغاز سخن کرد که خدا عافیت بخشد، حالت چگونه است. حضرت فرمود: "السَّلَامُ قَبْلَ الْكَلَامِ عَافَاكَ اللَّهُ، لَا تَأْذُنُوا لِأَحَدٍ يُسَلِّمَ". (فرهنگ جامع سخنان امام حسین(ع)، مویدی: ۸۱۳) خدا عافیت دهد، سلام کردن بر سخن گفتن مقدم است. تا کسی سلام نداده به او اجازه سخن ندهید.

۲- اعتماد آفرینی: از عوامل مهم ارتباط مؤثر و نفوذ در مخاطب، کسب اعتماد او به گفتار و انگیزه گوینده است که میان افزایش عناصر اعتماد آفرین با افزایش پذیرش مخاطب، رابطه مستقیمی وجود دارد.

قرآن کریم با اشاره‌ای نغز در داستان ابراهیم، این واقعیت را بیان کرده است: هنگامی که جمعی از فرشتگان برای نابودی قوم لوط به صورت ناشناس، نزد حضرت ابراهیم(ع) آمدند و از خوردن غذا خودداری ورزیدند. ابراهیم(ع) احساس بیگانگی و دلهره کرد و از گفتگو با آنان، خودداری نمود ولی پس از شناسایی و دریافت بشارت از آنان، باب گفتگو را دربارهٔ مأموریت آنان و شفاعت از قوم لوط گشود. از این آیه برمی‌آید که پیش شرط گفتگوهای مؤثر و سازنده، ایجاد فضایی امن، همراه با اعتمادی متقابل است.

"فَلَمَّا ذَهَبَ عَنْ إِبْرَاهِيمَ الرَّوْعُ وَجَاءَتْهُ الْبُشْرَى يُجَادِلُنَا فِي قَوْمِ لُوطٍ؛ هنگامی که ترس ابراهیم فرونشست، و بشارت به او رسید، درباره قوم لوط با ما مجادله می‌کرد". (هود، آیه ۷۴)

۳- اجتناب از واژه‌های زشت و نفرت‌انگیز: از دیدگاه قرآن کریم، ارتباطی سالم است که بر پایه تکریم شخصیت، عزت نفس و احترام متقابل افراد انسانی صورت گیرد. بدیهی است، زمانی متکلم با الفاظ زشت و دشمنی‌زا سخن بگوید، در مخاطب نه تنها تأثیر نمی‌گذارد بلکه زمینه‌ساز اختلال در ارتباط را فراهم می‌آورد. امام- علی(ع)

فرمود: "إِيَّاكَ وَ مُسْتَهْجَنَ الْكَلَامِ فَإِنَّهُ يَوْغِرُ الْقَلْبَ؛ از سخن زشت بهره‌یزید که دلها را به کینه آورد". (غررالحکم، ۱۹۲).

امام باقر(ع) فرمود: "قُولُوا لِلنَّاسِ أَحْسَنَ مَا تُحِبُّونَ أَنْ يُقَالَ لَكُمْ؛ با مردم به نیکوترین سخن که دوست دارید آنان به شما به گویند، سخن بگویید". (تحف العقول، ۵۳۴).

قرآن به پیروان خویش دستور می‌دهد از ناسزا گویی اجتناب کنند. "وَلَا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدُوًّا بِغَيْرِ عِلْمٍ؛ کسانی که غیر خدا را می‌خوانند دشنام ندهید، مبدا آنها (نیز) از روی (ظلم و) جهل، خدا را دشنام دهند". (انعام، آیه ۱۰۸)

4- در نظرگرفتن سطح فهم و نیاز مخاطب: گوینده بایستی به سطح فهم و خرد مخاطب توجه داشته باشد چه آن که عدم توجه به این اصل گوینده را از مقصود خویش که همان رساندن پیام به مخاطب است باز می‌دارد. مخاطب هنگامی تحمل شنیدن را در خود ایجاد می‌کند که مطالب متکلم به فراخور فهم و دانش او باشد و گرنه احساس خستگی و بیگانگی از گفته‌های گوینده را در خود مشاهده می‌کند.

براساس همین اصل محوری، پیام‌آوران الهی در مرحله نخست به زبان قوم خویش سخن می‌گفتند: "وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ؛ ما هیچ پیامبری را، جز به زبان قومش، نفرستادیم تا (حقایق را) برای آنها آشکار سازد". (ابراهیم، آیه ۵).

رسول خدا(ص) فرموده است: "إِنَّا مَعَاشِرَ الْأَنْبِيَاءِ أُمِرْنَا أَنْ نُكَلِّمَ النَّاسَ عَلَى قَدْرِ عَقُولِهِمْ؛ ما پیامبران مأموریم تا با مردم به اندازه درک و عقل شان سخن گوئیم. توجه به عنصر یاد شده، در گفتگو با کودکان از ضرورتی مضاعف برخوردار است. چه آن

که درک محدود و اطلاعات اندک آنان نیازمند گشودن زبان کودکی با آنان است." (تحف العقول، ۶۰).

خلاصه فصل

در این فصل به مقوله ارتباطات اختصاص داشت، به بیان مفهوم، انواع ارتباطات، انواع مسیر و شبکه های ارتباطی و موانع ارتباطات و راه کارهای غلبه بر آن و ارتباطات از منظر اسلامی پرداختیم.

سوالات فصل

سوالات تشریحی

۱. مفهوم و فرآیند ارتباطات را تشریح کنید؟
۲. انواع مسیرها و شبکه های ارتباطی را تشریح کنید؟
۳. انواع ارتباطات را تشریح کنید؟
۴. موانع ارتباطات و راه کارهای ارتباطات اثربخش را برشمارید.

سوالات تستی

۱. اطلاعاتی که فرستنده پیام آن را از نظر فیزیکی به صورت رمز درآورده است کدام است؟

الف- رمز گزاری ب- رمز گشایی ج- پیام د- کانال

۲. اگر عکس العمل گیرنده پیام ابراز نشود، کدام یک از انواع ارتباطات زیر اتفاق افتاده است؟

الف- غیر کلامی ب- کلامی ج- دوجانبه د- یک جانبه

۳. هدف در ارتباطات عمودی و افقی به ترتیب کدام است؟

الف- هدایت، آموزش ب- هدایت، ایجاد هماهنگی

ج- ایجاد هماهنگی، حل مسائل د- ایجاد هماهنگی، آموزش

۴. سرعت و دقت در الگوی زنجیره ای به ترتیب کدام است؟

الف- متوسط-بالا ب- بالا-متوسط ج- بالا-بالا د- پایین-بالا

۵. آیه " در خانه‌هایی غیر از خانه خود وارد نشوید تا اجازه بگیرید و بر اهل آن خانه سلام کنید". (نور آیه ۲۷) " بر کدام یک از مهارت های ارتباط موثر اشاره دارد؟

الف- بکار گیری واژه مثبت ب- اعتماد آفرینی ج- اجتناب از واژه زشت

د- در نظر گرفتن سطح فهم

فصل یازدهم: انگیزش

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ ... (انفال، ۶۵)

ای پیامبر مؤمنان را برای پیکار با کفار تشویق کن

«ذهن انسان به هر چیزی اعتقاد داشته باشد و آن را باور کند، به آن خواهد رسید.^۱»

هدف کلی

یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است، از این رو در این فصل به بیان مفهوم انگیزش، نظریه های معاصر انگیزش (نظریه های محتوایی و فرآیندی)، مدل خصوصیات شغل، ادغام نظریه های معاصر انگیزش و انگیزش از منظر اسلام می - پردازیم.

اهداف رفتاری

دانشجویان پس از مطالعه این فصل باید بتوانند:

۱. با مفهوم انگیزش آشنا شود.

^۱ ناپلئون هیل

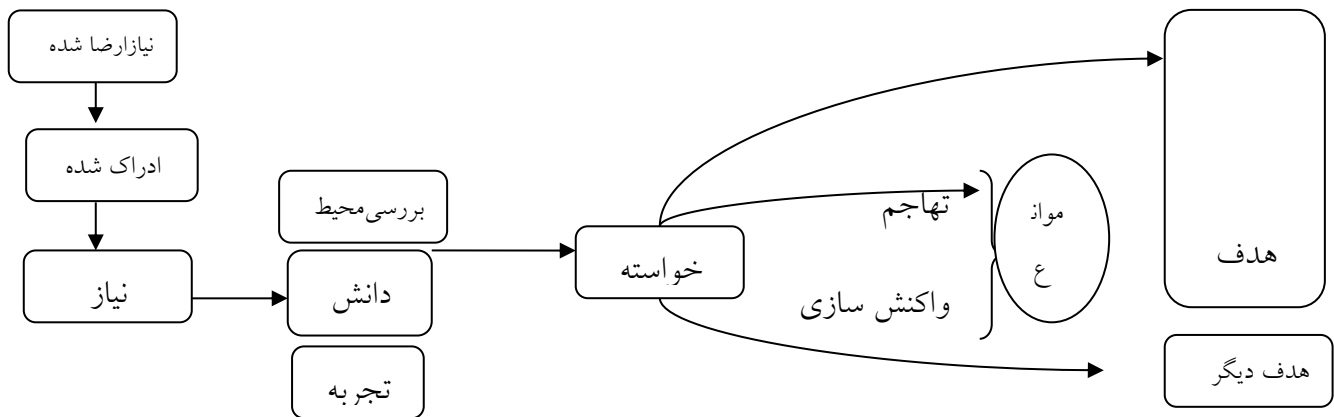
۲. نظریه های معاصر انگیزش (نظریه های محتوایی و فرآیندی) را تشریح کند.
۳. با مدل خصوصیات شغل آشنا شود.
۴. با ادغام نظریه های معاصر انگیزش آشنا شود.
۵. انگیزش از منظر اسلام را بررسی کند.

مقدمه

یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می باشد. یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می کنند، بطور منظم سرکار حاضر می شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند (محمدزاده و مهر وژان، ۱۳۷۵: ۱۲۰). انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه های بسیار قوی مطرح می باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۵۴) از این رو در این فصل به بیان مفهوم انگیزش، نظریه های معاصر انگیزش (نظریه های محتوایی و فرآیندی)، مدل خصوصیات شغل، ادغام نظریه های معاصر انگیزش و انگیزش از منظر اسلام می پردازیم.

۱-۱۱- مفهوم انگیزش^۱

انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۵۵) تعریف دیگر انگیزه به این شکل می باشد که "میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدف های سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود" (رایینز، ۲۰۱۲: ۴۳۰). شکل زیر فرآیند انگیزش را نشان می دهد:



شکل (۱) فرآیند انگیزش

¹ Motivation

۱۱-۲- نظریه های معاصر انگیزش

در سال ۱۹۷۰، ج. پ کمپل و همکارانش تئوریهای انگیزش را در دو چارچوب کلی تقسیم کردند:

۱۱-۲-۱- نظریه های محتوایی

تئوریهای محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می سازد (نایلی، ۱۳۷۳: ۲۵)

۱۱-۲-۱-۱- نظریه سلسه مراتب نیازها

ابراهام مازلو مدل خود را درباره انگیزش انسانی، بر مبنای تجربه کلینیکی خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد. وی احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم نموده و آن را سلسله مراتب نیازها می نامد که عبارتند از:

نیازهای فیزیولوژیک - ارضای سائقه های تشنگی، گرسنگی و جنسی
نیازهای ایمنی - رهایی از ترس آسیب های برونی، تغییرات شدید برونی
نیازهای مربوط به تعلق - میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران
نیاز به احترام و منزلت - احترام و ارج گذاری مثبت از جانب هم سالان و وابستگان

خودیابی یا شکوفایی - فرصت برای ارضای توان بنیادین فرد تا حد نزدیک تر شدن به خود طبیعی (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۳۲)

آنچه باعث انگیزه می شود برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مرتبه بالاتری قرار دارد یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت، تامین اجتماعی، تعلق، احترام و مانند آن به ندرت کاملاً "رضا می شوند به خصوص برای افرادی که در رده های پایین سازمان قرار دارند و به فوق العاده یا پاداش متکی هستند. ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن و مانند آن در فرد به وجود می آورد حال آنکه عدم ارضای این نیازها باعث می شود که شخص احساس خود کم بینی، ضعف و بی پناهی کند و احتمالاً ناراحتی های عصبی در شخص ایجاد شود. (سید جوادین ، ۱۳۸۶: ۴۵۹)



شکل (۱۰) سلسله مراتب نیازهای مازلو (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۳۲)

۱۱-۲-۱-۲- انگیزش و بهداشت روانی

این نظریه توسط یک روانشناس بنام فردریک هرتزبرگ ارایه شد. (هرتزبرگ، برناردمنس و بارباراسنایدرمن، ۱۹۵۹)

در نظریه انگیزش و بهداشت روانی، طبیعت انسان از لحاظ کیفیت ارضای نیازهای 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 شود، احساس عدم رضایت کاهش یافته به تدریج به بی تفاوتی می انجامد. اکثر عوامل فیزیولوژیک دارای این نوع تاثیر می باشند و این دسته عوامل را می توان عوامل بهداشتی یا حافظ وضع موجود نامید. خصلت دیگر آدمی وجود نیازهایی که در یک سو برای او رضایت و کامیابی فراهم می آورد و سوی دیگر آن، فقدان رضایت یا بی تفاوتی است. به کمک ارضای این نیازها می توان شاغل را راضی کرد. بطور کلی این نظریه بیان می دارد که برخی عوامل شغلی، به رضایت خاطر منجر می شوند، در حالی که برخی دیگر تنها مانع نارضایتی می شوند و منبع رضایت خاطر نخواهند بود.

عوامل انگیزاننده: منجر به رضایت شغلی می شود: کسب موفقیت، شناسایی، افزایش مسئولیت، چالشی بودن کار، بهبود و رشد.

عوامل بهداشتی: منجر به عدم نارضایتی می شود: نحوه اداره، نظارت، خط مشی ها، روابط میان کارکنان میزان دستمزد، شرایط کاری.

(رابینز، ۲۰۱۲: ۴۳۳)

۱۱-۲-۱-۳- نظریه X و Y مک گریگور

برداشت ها، طرز تلقی و نگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسان ها به دو گروه تقسیم می کند و به منظور آنکه هیچگونه پیش داوری در مورد آنها صورت نگیرد، آنها را حروف X و Y مشخص کرده است .

جدول (۱۱) پیش فرض مدیران در مورد جنبه های انسانی کار

مفروضات نظریه Y	مفروضات نظریه X
۱- در شرایط مطلوب کار می تواند مانند بازی طبیعی باشد	۱- بیشتر آدم هانظم ذاتی تنبل و از کار بیزارند
۲- در شرایط خاص آدمی نه تنها مسئولیت را می آموزد، بلکه آن را با اشتیاق جستجو می کند	۲- اکثر آدمها از قبول مسئولیت فراری هستند
۳- اگر آدمی به هدف فعالیت خود مومن و معتقد باشد، می تواند خودش را بهتر از دیگران کنترل نماید و احساس درونی بهترین پاداش و رضایت است	۳- آدمها باید از طریق مشوقهای مادی و یا محرومیت های اقتصادی و فیزیکی به فعالیت وادار شوند
۴- نارسایی و شکست تلاشهای سازمانی معلول سهل انگاری برای از بین بردن چهل و پرورش استعداد های نهفته است	۴- علاقه، موهبتی کمیاب است که فقط مدیران و رهبران از آن برخوردارند

5- شکست سازمانی، ناشی از تنبلی و محدودیت های افراد است .	5- ظرفیت خلاقیت عمومی در حل مسائل سازمانی تابع قانون توزیع نرمال است .
--	--

و بدین ترتیب مدیران و سبک های مدیریتی که بر مبنای نظریه دو ساحتی انسان به هدایت افراد سازمان می پردازند اعتقاد به انجام مواردی خاص برای هر یک از مفروضات دارند که در جدول مشاهده می شود. (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۳۱)

جدول (۱۲) سبک های مدیریتی بر مبنای پیش فرض های X و Y

سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض X	سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض Y
۱- تمرکز	۱- خود کفایی و عدم تمرکز در اجرای سازمان
۲- مدیرمداری	۲- نتیجه گرایی و ایفای نقش پشتیبان و مکمل
۳- کنترل منابع بجای ارزیابی نتایج	۳- استفاده از مکانیزم کنترل درونی
۴- استفاده از کنترل ها و مشوق های خارجی	۴- انتظار حصول نتایج بلند مدت
۵- انتظار حصول نتایج کوتاه مدت (تاکتیکی)	۵- قبول امکان وجود وحدت یا حداقل وابستگی متقابل
۶- صرفا استفاده از امکانات و قدرت	۶- کوشش برای توسعه ظرفیت مولد

موجود	
۷- قبول وجود تضاد خطری منابع	۷- دیگر مداری با توجه به انگیزه های درونی

۱۱-۲-۱-۴- نظریه نیازهای سه گانه مک کللند

دیوید مک کللند در سالهای اولیه دهه ۱۹۵۰ تحقیقاتی پیرامون انگیزه آغاز نمود. وی سه عامل انگیزش را در مورد نیازها پیشنهاد نمود که عبارتند از :

نیاز به کسب موفقیت: یعنی تلاش برای کسب هدف با توجه به برنامه ها و استانداردهایی که موفقیت را تضمین می نماید .

نیاز به کسب قدرت: یعنی کسب توانایی برای اعمال نفوذ بر دیگران و کنترل آنها .

نیاز به کسب روابط: یعنی تمایل به کسب دوستی، حمایت دیگران و ایجاد روابط صمیمی با آنها . (مککلند، ۱۹۷۵: ۲۷)

۱۱-۲-۱-۵- نظریه نیازهای زیستی، تعلق و رشد

در پاسخ به انتقادات وارده به نظریه مازلو، شخصی بنام کلایتون آلدرفر نظریه ای را معرفی کرد که شباهت زیادی با نظریه سلسله مراتب نیازها دارد، با این تفاوت که برای بروز نیازها به سلسله مراتب قائل نبوده و آنها را در یک پیوستار مورد بررسی و کار کرد قرار می دهد. در این نظریه نیازهای زیستی همان نیازهای جسمانی و ایمنی در نظریه سلسله مراتب نیازهاست، نیاز تعلق به نیازهایی مانند محبت، کرامت و

احترام توجه دارد و نیاز به رشد در واقع به همان نیاز به کمال و تعالی در آدمی اشاره دارد (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۶۰)

۱۱-۲-۲- نظریه های فرایندی

این نظریه ها بیشتر شناختی هستند و به چرایی ها پاسخ می دهند. این نظریه ها، فرایندهای رفتاری موجود زنده را مورد نظر قرار می دهند. به عبارت دیگر، چگونگی آغاز و تداوم رفتار بررسی شده و دلیل توقف آن تبیین می شود (نایلی، ۱۳۷۳: ۲۵)

۱۱-۲-۲-۱- نظریه انتظار

نظریه انتظار یک مدل انگیزش پیچیده است و به تشخیص چگونگی انتخاب راه انجام کار به وسیله افراد مربوط می شود. این نظریه علت این که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می دهند و انتخاب می - کنند، شرح می دهد و انگیزه رفتار را با موارد زیر معین می کند :

ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداش هایی که به احتمال از یک رفتار معین حاصل می شود .

جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او . و به این ترتیب انگیزش تحت تاثیر دو عامل است

$$\text{نتایج مورد انتظار} \times \text{جذابیت نتایج} = \text{انگیزش}$$

بنابراین، انگیزه انجام کار هم به نتایج مورد انتظار و هم به جذابیت آن وابسته است .
(رابینز، ۲۰۱۲: ۴۴۲)

۱۱-۲-۲-۲-تئوری انتظار و عدالت

عملکرد تابعی است از انگیزش و توانایی : $(A) \times (E)$ میزان تلاش $= (p)$ عملکرد .هم چنین رضایت تابعی از نتایج کسب شده بوده و قصور فرد از عدالت و انصاف منظور شده در گرو تحقیق این نتایج است .پاداش ها بر دو نوع است :
پاداش های درونی (مانند آزمودنی بودن کار، ارضای نیاز شهرت با انجام کار و غیره)
و پاداش های خارجی (مانند پول، مقام و موقعیت و نظایر این ها) .معیار عدالت و پاداش هم چیزی است که شخص با در نظر گرفتن آنچه که دیگران برای انجام همان نوع کار دریافت می دارند، احساس می کند باید دریافت دارد .این نظریه مدیران اجرایی را بدین معنی هدایت می کند که اهداف زیردستان مشکل عمده ای نیست و به توانایی و مهارت های آنان مربوط می شود و سیستم پاداش باید با نیازهای غالب آنان مرتبط شو(پور ترولاولر، ۱۹۶۸: ۱۵)

۱۱-۲-۲-۳-نظریه برابری

نظریه برابری یکی از نظریات شناختی است که رفتار را در سازمان های کاری توضیح می دهد .این نظریه اولین بار توسط آدامز و وایک مطرح شد و مبتنی بر این پیش فرض ساده است که مردم می خواهند منصفانه با آنها رفتار شود .فرض کلی

نظریه این است که فرد ارزش نسبی بین ستاده و داده خود را با ارزش نسبی بین ستاده و داده شخص یا اشخاصی که از نقطه نظر وی قابل مقایسه هستند، محاسبه کرده و این نسبت ها را با هم مقایسه می کند. برابری در صورتی وجود خواهد داشت که نسبت ستاده به داده شخص با نسبت ستاره به داده شخص یا اشخاص دیگر برابر باشد (منون و تامپسون، ۲۰۱۰: ۷۹)

۱۱-۲-۲-۴- نظریه اسناد

طبق این نظریه رفتار انسان ها یا برخواسته از ویژگی -های شخصیتی افراد است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته اند مربوط می شود. بنابراین، نظریه اسناد مسئولیت و فرایندهای شناختی که انسانها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تعبیر و تفسیر می کنند، مورد تحلیل قرار می دهد. نظریه اسناد در صدد تبیین این نکته است که چگونه آدمی تلاش می ورزد تا بروز رفتارهای مشهود فردی را براساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران بازشناساند (بارون و گرین برگ، ۱۹۹۰: ۱۲۲) معمولاً افراد در موضع اقدام کننده، موفقیت ها را در اثر عوامل درونی و شکست ها را در اثر عوامل بیرونی می دانند و در موضع مشاهده کننده، موفقیتها را در اثر عوامل بیرونی و شکست ها را در اثر عوامل درونی می دانند.

۱۱-۲-۲-۵- نظریه هدف گذاری

طبق نظریه هدف گذاری، اگر برای هر شخصی هدفی تعیین شود، افراد جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می شوند. در واقع افراد هدفمند، بیشتر و دقیق تر از اهداف بی هدف تلاش می کنند. هم چنین، افراد با اهداف رقابتی و مبارزه طلبانه، نسبت به افرادی که دارای اهداف ساده و سهل هستند، بیشتر تلاش و فعالیت می کنند. صاحب نظران معتقدند گرچه تعیین هدف، بازدهی افراد را افزایش می دهد اما در رابطه با پدیده هایی مانند غیبت، جابجایی یا رضایت شغلی طرح قابل تحلیلی ارایه نمی دهد (برت، ۲۰۰۶: ۷۰)

۱۱-۲-۲-۶- نظریه تقویت و اصلاح رفتار

در این نظریه دو نوع رفتار از هم متمایز می شوند:

۱- رفتارهای واکنش (غیرارادی)

۲- رفتارهای کنشی (ارادی)

در نظریه تقویت تأکید می شود که باید رفتارهای ارادی انسان ها را مورد توجه قرار داد به این ترتیب که پس از متمایز ساختن رفتارهای ارادی مفید از رفتارهای ارادی بی فایده و مضر، باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت کرد و رفتارهای بی فایده و مضر را تضعیف کرد و یا آنها را حذف نمود. این فرآیند بررسی و تقویت یا حذف رفتار را اصطلاحات «اصلاح رفتار» می نامند. در این نظریه توجه ویژه ای به مفاهیم «تقویت»

و «تنبیه» می‌شود. منظور از **تقویت**، عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را افزایش می‌دهد. برای مثال قدردانی از کودکان به خاطر استفاده از جمله‌های مودبانه. تقویت ممکن است از طریق حذف یک حالت منفی نیز انجام شود. برای مثال، قراردادن پا در آب داغ برای کاهش خستگی آن. بنابراین تقویت یا از طریق برطرف کردن یک وضعیت منفی مانند درد پا می‌باشد که آن را **تقویت منفی** می‌نامند یا از طریق ایجاد یک نتیجه مثبت ارائه پاداش به کودک که آن را **تقویت مثبت** می‌نامند. در هر دو حالت احتمال تکرار عمل تقویت شده افزایش می‌یابد. منظور از **تنبیه**، عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را کاهش می‌دهد. منظور از نادیده گرفتن یا **چشم پوشی** متوقف ساختن تقویتی است که قبلاً صورت می‌پذیرفت. برای مثال کودکی که تازه صحبت می‌کند با هر کلمه‌ای که به کار می‌برد تشویق می‌شود، ولی هنگامی که کودک بزرگ شد دیگر پدر و مادر برای بیان کردن هر کلمه‌ای کودک را تشویق نمی‌کنند و تقویت مثبتی که صورت می‌گرفت کم‌کم متوقف می‌شود.

۱۱-۳- مدل خصوصیات شغل

این مدل روشی جهت افزایش انگیزه می‌باشد که مشخص می‌کند چگونه می‌توان شغل‌ها را طراحی مجدد کرد که کارکنان خود و شغل خود را مهم بدانند و به عبارتی احساس اهمیت کنند (هاکمن و اولدهام، ۱۹۸۰: ۱۹۷۶). براساس این مدل هر شغل را می‌توان برحسب پنج بعد اساسی تشریح کرد. این پنج بعد عبارتند از:

۱. **تنوع مهارت:** به وسعتی که کارگران از مهارت ها و توانایی های مختلف در یک شغل استفاده می کنند. یک شغل بیشتر چالش پرانگیز، یک شغل معنی دار خواهد بود.

۲. **هویت وظیفه:** یکپارچگی شغل یعنی اینکه آیا آن شامل انجام یک واحد کامل کاری یا تکمیل یک محصول می شود یا فقط شامل یک جزء از یک محصول در خطر تولید.

۳. **اهمیت وظیفه:** اهمیت یک شغل برای زندگی و رفاه همکاران یا مصرف کنندگان. برای مثال، مکانیک یک هواپیما در زندگی انسان های بسیاری تأثیر دارد. بنابراین، چنین شغلی بسیار پراهمیت تر است تا اشتغال در شغل کارمندی دفتری اداره پست.

۴. **استقلال:** میزان استقلال کارکنان در برنامه ریزی و سازماندهی کار.

۵. **بازخورد:** میزان اطلاعات دریافتی کارکنان درباره اثربخشی و کیفیت عملکرد شغلی خویش. بر این اساس مشاغل می توانند برای به حداکثر رساندن این ویژگی - ها با روشی که هرزبرگ ارائه داده است به شرح زیر، دوباره طراحی شوند.
(رایبیز، ۲۰۱۲: ۴۳۹)

مدل خصوصیات شغل مدیران را برای طراحی شغل هدایت می کند. شکل زیر پیشنهاداتی که منجر به بهبود در پنج بعد کار اصلی می شود را ارائه میکند:



شکل (۱۳) راهنمایی برای طراحی شغل (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۴۰)

۱۱-۴- ادغام نظریه های معاصر انگیزش

بسیاری از ایده های اساسی نظریه انگیزه معاصر مکمل هستند، و ادغام تئوری های با هم موجب درک بهتر به ایجاد انگیزه می شود. شکل زیر یک مدل ارائه می دهد که تئوری های انگیزش را ادغام می کند. طریق کار مدل را، با شروع در سمت چپ بیان می کنیم:

"تلاش فردی" که "اهداف فردی" نشأت می گیرد مطابق با نظریه "هدف گذاری" است، این پیوند اهداف و تلاش نشان می دهد که، "اهداف" هدایتگر "رفتار" است. "تئوری انتظار" پیش بینی می کند، کارکنان اگر رابطه قوی بین تلاش و عملکرد، عملکرد و پاداش، و پاداش و رضایت و تامین اهداف فردی، درک کنند،

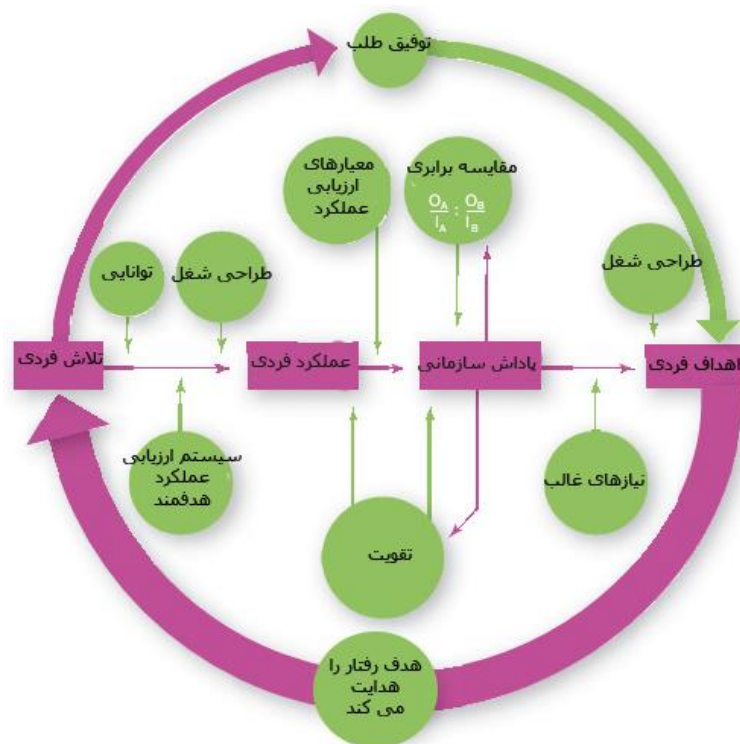
تلاش بیشتری از خود نشان می دهد. هر یک از این روابط تحت تاثیر عوامل معینی است. همان طور که مدل نشان می دهد، سطح "عملکرد فردی"، نه تنها بوسیله سطح "تلاش فردی" بلکه به وسیله "توانایی های فردی انجام کار" اندازه گیری می شود، به هر حال هر سازمان یک سیستم اندازه گیری عملکرد هدف مند و عادلانه دارد. در صورتیکه فرد دریابد که عملکرد منتهی به پاداش می شود، رابطه "عملکرد و پاداش" قوی خواهد بود. حلقه نهایی در "تئوری انتظار" رابطه بین "پاداشها و اهداف" است. اگر پاداش هایی که یک فرد برای عملکردش دریافت می کند، نیازهای غالبش شامل "اهداف فردی" را تامین کند، میزان انگیزش بالا خواهد بود.

این مدل هم چنین شامل تئوری نیازهای سه گانه مکلند، تقویت، برابری و ویژگی-های شغل هاکنم و اولدهایم می باشد. آنهایی که نیاز به موفقیت دارند با پاداشها سازمانی برانگیخته نمی شوند، توفیق طلبان توسط محرک های درونی هم چون مسئولیت پذیری، بازخورد و ریسک متوسط برانگیخته می شوند. آنها به روابط "تلاش-عملکرد" و "تلاش-پاداش" و "اهداف-پاداش" بی توجهند.

"تئوری تقویت" در این مدل با اعطای "پاداش فردی" به "عملکرد فردی" نشان داده می شود. اگر مدیران یک سیستم پرداخت برای عملکرد خوب تعبیه کنند، این پاداشها، استمرار عملکرد خوب را تقویت و تشویق می کنند. پاداشها همچنین در "تئوری برابری" نیز یک نقش کلیدی ایفا می کنند. افراد پاداشهای (خروجی) دریافتی را با تلاشهای (ورودی) خود و هم چنین با داده و ستاده دیگران مقایسه می کنند.

مدل "ویژگی های شغل" در مدل دیده می شود. ویژگی های شغل بر انگیزش شغلی در دو بخش تاثیر می گذارد. نخست در مشاغلی که بر اساس پنج ویژگی شغلی

طراحی شده است، منجر به عملکرد بالای شغلی می شود، چراکه انگیزه فردی توسط خود شغل تحریک می شود و بالتبع رابطه "تلاش و عملکرد" افزایش می یابد. در مرحله دوم مشاغلی که بر اساس پنج ویژگی شغلی طراحی شده است، کنترل را بر اساس مولفه های کلیدی شغل افزایش می دهد بنابراین، مشاغلی که دارای استقلال و بازخور می باشند، اهداف فردی که به دنبال کنترل بیشتر شغل خود هستند را تامین می کند. (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۴۴)



شکل (۱۴) ویژگی های شغل (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۴۴)

۱۱-۵- انگیزش از منظر اسلام

صفات که مدیران برای ایجاد انگیزش در کارکنان باید داشته باشند از منظر اسلام به شرح زیر است:

۱- **اخلاق**: از مهم ترین صفات مدیران است. مدیران با صفات اخلاقی اسلام می توانند سازمان تحت فرماندهی خود را به سمت تعالی و پیشرفت به حرکت درآورند. و طبعاً چنین مدیری تصمیم های عاقلانه تر و سنجیده تر اتخاذ می کند و بهتر می تواند روحیه کارمندان و زیر دستان را تقویت کند و ایشان را به فرجام نیک امیدوار ساخته از یاس و ناامیدی و خودباختگی نجات دهد.

۲- **سعه صدر**: یکی از مهم ترین صفات مدیر از نظر حضرت علی (ع) می باشد که در این مورد فرموده اند: "أَلَّهُ الرَّئَاسَةَ سَعَةُ الصَّدْرِ" مهم ترین وسیله لازم برای مدیریت داشتن سعه صدر و سینه ای گشاده می باشد.

۳- **ممارست**: حضرت علی (ع) می فرماید: «اری ان تبعث قدما من اهل الصلاح و العفاف ممن یرثق بدینه و امنته یرسال عن سیره العمال و ما یعملون فی البلاد». (فتوح ابن اعظم، ج ۵، : ۴۴) نظر من این است که گروهی از صالحین را که به دین داری و امانت داری آنان اطمینان داری اعزام نمایی تا از سیره کارگزاران و عملکرد آنان در شهرها بازرسی کنند.

۴- **عدالت**: حضرت علی (ع) من عدل تمکن؛ «هرکس عدالت ورزد قدرت مند است.» پیامبر خدا (ص) می فرمایند: «إِذَا حَكَمْتُمْ فَأَعْدِلُوا». (وقتی داوری (یا مدیریت

و حکومت) می‌کنید، بر عدل رفتار نمایند.» حضرت علی(ع): «ولایدعوتک شرف امری الی ان تعظم من بلائه ما کان صغیرا ولاضعه امری الی ان تستصغر من بلائه ما کان عظیما». (نهج البلاغه فیض، ص ۱۰۰۸، نامه ۵۳). بزرگی و شرافت کسی تو را بر آن ندارد که کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کسی تو را وادار نسازد که کار بزرگ او را کوچک پنداری.

۶- صداقت: حضرت علی(ع): «وابعث العیون من اهل الصدق والوفاء علیهم». (نهج البلاغه، فیض، ص ۱۰۱۱، نامه ۵۳) بر کارگزاران عیونی صادق و وفادار بگمار.

خلاصه فصل

در این فصل به بیان مفهوم انگیزش، نظریه های معاصر انگیزش (نظریه های محتوایی و فرآیندی)، مدل خصوصیات شغل، ادغام نظریه های معاصر انگیزش و انگیزش از منظر اسلام پرداختیم.

سوالات فصل

سوالات تشریحی

۱. مفهوم انگیزش را تشریح کنید.

۲. نظریه های معاصر انگیزش (نظریه های محتوایی و فرآیندی) را تشریح کند.
۳. مدل خصوصیات شغل را تشریح کنید.
۴. ادغام نظریه های معاصر انگیزش را تشریح کنید.

سوالات تستی

۱. مدل انگیزشی مازلو، هرزبرگ و آلدرفر در کدام دسته بندی زیر قرار دارند؟
 الف. مدل مدیریتی علمی ب. مدل های فرآیندی
 ج. مدل های محتوایی د. مدل های اولیه
۲. یکپارچگی شغل کدامیک از ویژگی های پنج گانه مدل خصوصیت شغل است؟
 الف. تنوع مهارت ب. هویت کار ج. مفهوم کار د. بازخورد
۳. کدام یک از گزینه های زیر عوامل بهداشتی (نگهدارنده) از نظر هرزبرگ می باشد؟
 الف. کسب موفقیت ب- شناسایی
 ج- افزایش مسئولیت د- شرایط کاری
۴. افراد در موضع اقدام کننده موفقیت خود را بیشتر به چه عواملی استناد می کنند؟
 الف. محیطی ب. بیرونی ج. درونی د. داخلی و خارجی
۵. از منظر اسلام کدام یک از صفات زیر می تواند کارمندان را به فرجام نیک امیدوار ساخته از یاس ، نا امیدی و خود باختگی نجات دهد؟
 الف- اخلاق ب- سعه صدر ج- صداقت د- عدالت

فصل دوازدهم : ارزیابی و نظارت

إِذْ يَتَلَفَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ (ق، ۱۷)

دو فرشته بر دوش چپ و راست انسان قرار دارند که اعمال او را ثبت می‌کنند.

"دانستن کافی نیست، باید عمل کرد. خواستن کافی نیست، باید اقدام نمود"^۱

هدف کلی:

سازمان ها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و در این راستا استفاده از نظام های کنترل مدیریت ضروری است. از این رو در این فصل به بیان تعریف و اهمیت فرآیند نظارت و سطوح و انواع آن پرداخته و ابزار و فنون نظارت را بررسی می کنیم، و در نهایت چالش های نظارت را بررسی کرده و به مفهوم نظارت از منظر اسلام و مفهوم خودکنترلی می-پردازیم.

اهداف رفتاری:

دانشجویان بعد از مطالعه این فصل باید بتوانند:

۱. مفهوم و اهمیت نظارت را بیان کند.

۲. فرآیند نظارت را پرشمارید.

۳. سطوح و انواع نظارت را بیان کند.

^۱ جان ولف گنگ

۴. ابزار و فنون نظارت را برشمارد.
۵. چالش های نظارت را برشمارد.
۶. نظارت با رویکرد اسلامی را تشریح کند.
۷. با مفهوم خودکنترلی آشنا شود.

مقدمه

سازمان های هزاره سوم نیز در حال تجربه تحولی انقلابی هستند و رقابت عصر صنعتی در حال تبدیل به رقابت عصر اطلاعات است (تلوین و هوپر ، ۲۰۰۹: ۲۱). تداوم و ارتقاء کارائی و اثربخشی هر سازمانی، در گرو ایجاد سیستم های ارزیابی است که با اصول علمی و مدیریتی صحیح طراحی شده باشند. (خورشیدخان و ویبسون ، ۲۰۰۸: ۲۳) فرآیند نظارت، یکی از با اهمیت ترین جریان هایی است که هر سازمان برای تضمین بقاء و اطلاع از کیفیت عملکرد و اجرای دقیق برنامه های خود، به آن احتیاج دارد. (تلوین، هوپر، ۲۰۰۹: ۲۴)^۱ مدیران عالی با استفاده از این نظارت چگونگی تامین نیازهای سازمانی را بررسی کرده و با استفاده از بازخور این سیستم نسبت به اصلاح و بهبود عملکرد سازمانی اقدام می نمایند. (هان و کنگ ، ۲۰۰۹: ۳۶) عدم درک مشترک مدیران از این مفهوم ، سازمان را به نظام ناسازگار و ناهماهنگی تبدیل می - کند (روسکی و گریجورج ، ۲۰۰۰: ۹۵). از این رو در این فصل به بیان تعریف و اهمیت فرآیند نظارت و سطوح و انواع آن پرداخته و ابزار و

^۱ Telvin ,Hooper,

فنون نظارت را بررسی می-کنیم، و در نهایت چالش های نظارت را بررسی کرده و به مفهوم نظارت از منظر اسلام و مفهوم خودکنترلی می پردازیم.

۱۲-۱- تعریف نظارت

هرگاه از وظایف مدیریت صحبت شده است، کنترل و نظارت به عنوان یکی از مهم-ترین وظایف مدیریت که ضامن اعمال مدیریت اثربخش و کارآ و تحقق دیگر وظایف و اهداف مدیریت است، مطرح شده است. (اندرسن، ۲۰۰۸: ۱۲).

«کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، نسبت به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود.»

اهداف کنترل عبارتند از:

۱- شناسایی نقاط ضعف و قوت و مشکلات سازمان و تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیت ها و اصلاح فعالیت ها. (پلوئکی و اسچارپ، ۲۰۰۸: ۱۵)

۲- بهبود تصمیم گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت ها، برنامه ها و اهداف آینده سازمان (هن و کنی، ۲۰۰۹: ۵۴)

۳- کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره وری (برنولک، ۱۹۹۷: ۱۹۵)

۴- بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه های مصوب. (انی ثورث و رفی چندر، ۲۰۰۸: ۲۳)

۵- ارتقای پاسخ گویی در مورد عملکرد برنامه‌ها(بوئو، ۲۰۰۸: ۳۶)

۱۲-۲-فرآیند کنترل

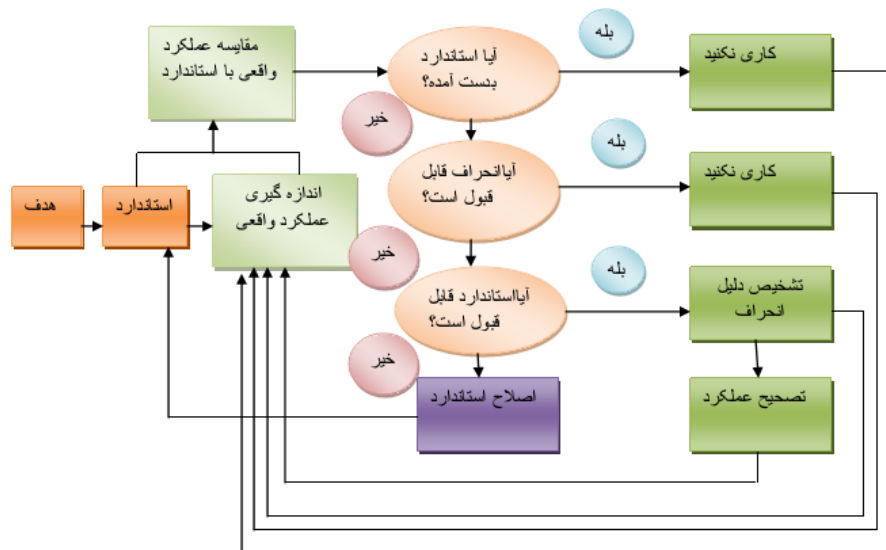
فرآیند کنترل را در سه مرحله خلاصه کرده اند:

- مرحله ۱: برقراری معیارها
 - مرحله ۲: سنجش عملکرد واقعی با توجه به معیار
 - مرحله ۳: تشخیص انحراف و اقدامات اصلاحی(رابینز، ۲۰۱۲: ۴۸۸)
- در مرحله اول معیارها می توانند به صورت استانداردهای کیفیت، بودجه‌ها، سهمیه‌ها، هدف‌ها و به طور کلی نتایج مطلوب که می توان آن‌ها را به نحو رضایت- بخش اندازه گیری کرد، بروز کنند. در مورد شرایط معیارهای موثر مباحث فراوانی در متون مدیریت وجود دارد. در یک تقسیم بندی، معیارها به پایین، متوسط و بالا تقسیم شده اند که معیارهای بالا از حیث ایجاد انگیزش برای کار بیشتر توصیه شده- اند اما در عین حال سرخوردگی ناشی از نرسیدن به این معیارها نیز می تواند به صورت یک عامل ضد انگیزشی عمل کند.(چنگ، ۲۰۰۹: ۲۶)
- در مورد مرحله ی دوم (سنجش عملکرد واقعی با توجه به معیارها) روش‌های مختلفی به شرح زیر ارائه شده اند:

- مشاهده شخصی و غیر رسمی
- مشاهده منظم و سیستماتیک
- روش گزارشات کنترل کتبی (بودجه، گزارشات آماری ...)

- روش نمونه گیری
- پیش گویی

در مورد مرحله سوم (تشخیص انحراف و اقدام های اصلاحی) نکته حائز اهمیت این است که هرگونه تفاوت بین عملکرد و استاندارد ممکن است مهم و معنی دار یا این که به طور کامل بی ربط باشد. بنابراین، تعیین اهمیت واقعی هرگونه انحراف یکی از مسئولیت های مهم مدیر در ارتباط با فعالیت خاص مورد اندازه گیری می باشد. اقدامات اصلاحی بستگی کامل به اهمیت انحراف ها و منشأ و علت آن دارد.



شکل (۱۵) فرآیند نظارت (رایینز، ۲۰۱۲: ۴۹۱)

۱۲-۳- شاخص های عملکرد سازمانی

همه مدیران باید بدانند که کدام شاخص اطلاعات لازم را در مورد عملکرد سازمانی، در اختیار آنها قرار می دهد. شاخص هایی که به طور معمول استفاده می شود عبارتند: از بهره وری سازمانی، اثربخشی سازمانی، و رتبه بندی صنعت. (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۹۲)

بهره وری: بهره میزان کالا یا خدمات تولید شده تقسیم بر ورودی های مورد نیاز برای تولید. بهبود بهره وری وقتی رخ می دهد که با همان منبع یا کمتر بتوان کار بیشتری انجام داد. در سازمان ها، بهبود بهره وری در بهبود فرایندهای کاری اتفاق می افتد. بهره وری متشکل از دو جز کارایی و اثربخشی است (ساری، ۲۰۰۶: ۹۸)^۱

اثربخشی^۲: اثربخشی به توانایی یک فرد یا یک سازمان در انجام دادن چیزهایی است که باید انجام شوند. مدیری که شرایطی را که ممکن است مسئله ساز شوند پیش بینی می کند و علل را پیش از اینکه مشکل پدید آید بررسی می کند اثربخش تر از مدیری است که پیوسته مسائلی را باید حل کند که می شد از آنها جلوگیری کرد.

رتبه بندی صنعت: رتبه بندی یک راه محبوب برای مدیران جهت اندازه گیری عملکرد سازمان می باشد. رتبه بندی بر اساس شاخص های عملکرد مشخص، اندازه گیری می شود. این رتبه بندی شاخصی را در اختیار مدیران قرار می دهند که بر اساس آن عملکرد شرکت را در مقایسه با دیگران ارزیابی می کند. (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۹۳)

۱۲-۴- سطوح نظارت

فرایند نظارت در سه سطح مطرح می شود:

^۱ Saari

^۲ Effectiveness

۱۲-۴-۱- سطح استراتژیک

فرآیندی است که به منظور کنترل روند تصمیم گیری ها و تعیین هدف- های کلی سازمان یا تدوین مجدد استراتژی های بلندمدت در رسیدن به هدف های سازمان صورت می گیرد. در دیدگاه راهبردی تاکید بر شاخص های مالی و غیر مالی است و عوامل غیر کمی که در توسعه یا شکست فعالیت های سازمان نقش اساسی دارند در فرایند ارزیابی مورد توجه قرار می گیرند. (صلاح الدین، ۲۰۰۸: ۲۲۰)^۱

۱۲-۴-۲- سطح فرآیندی

فرآیندی است که به وسیله آن مدیریت اطمینان می یابد که اهداف و استراتژی های تعیین شده از طریق زنجیره ای از فرایندهای مورد نظر به شکل برنامه های عملیاتی توسط واحدهای مختلف سازمان جاری می شوند. در این سطح، کنترل توسط مالکان فرایند و تحت نظر مدیریت سازمان صورت می گیرد.

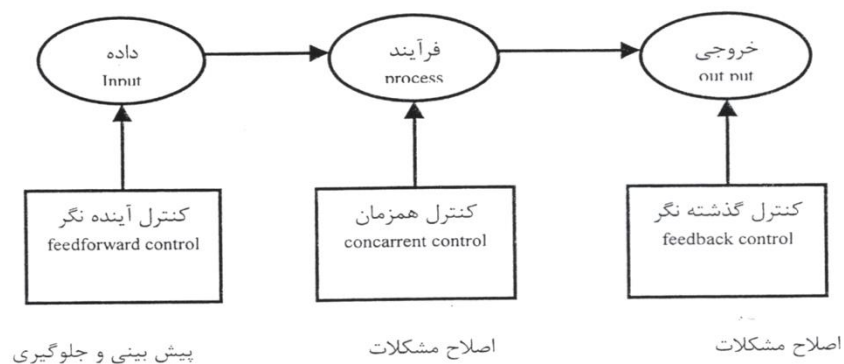
۱۲-۴-۳- سطح وظیفه ای

فرایندی است برای اطمینان از اینکه در راستای برنامه عملیاتی و جاری سازی برنامه ها به منظور نیل به اهداف و استراتژی ها، وظایف مشخص واحدهای وظیفه ای به طور مؤثر و مناسب انجام یافته است.

۱۲-۵- انواع نظارت

در متون مدیریت بطورعموم روش‌های کنترل بر اساس زمان انجام کنترل (پیش از عمل، هم زمان یا پس از عمل) تقسیم شده اند که بر این مبنا نظام‌های کنترل ماهیت پیش‌گیری کننده یا اصلاح کننده خواهند داشت. بر این اساس تقسیم‌های زیر ارائه شده است:

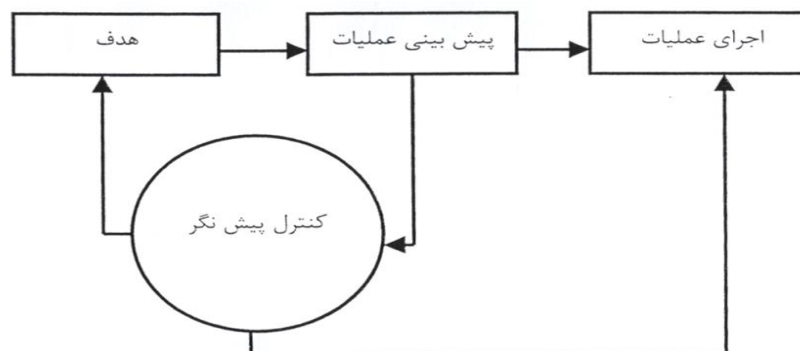
- کنترل آینده نگر یا پیش از عمل
- کنترل هم زمان
- کنترل گذشته نگر یا بعد از عمل



شکل (۱۶) - انواع کنترل بر اساس زمان تحقق آن (رابینز، ۲۰۱۰: ۴۹۴)

۱۲-۵-۱- کنترل آینده نگر

کنترل آینده نگر بر اساس پیش خور^۱ و بر مبنای داده‌ها می‌باشد، به طوری که قبل از وقوع اشتباه‌ها به جلوگیری از آنها می‌پردازد و قبل از اجرای عملیات و حصول نتایج، نقاط ضعف و قوت را شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی را امکان پذیر می‌سازد. این کنترل بر تنظیم داده‌ها جهت اطمینان از تناسب استانداردها با فرایند انتقال، شکل گرفته است و هنگامی از آن استفاده می‌شود که هزینه رخدادهای زیاد و پیش‌گیری‌های قبل از عمل ضروری باشد (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۹۴). داده‌هایی که می‌تواند موضوع این کنترل قرار بگیرد، عبارت است از: مواد، افراد، امور مالی، زمان و دیگر منابعی که در یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.



شکل (۳)- کنترل پیش نگر (الوانی، ۱۳۷۹: ۹۲)

^۱Feed forward

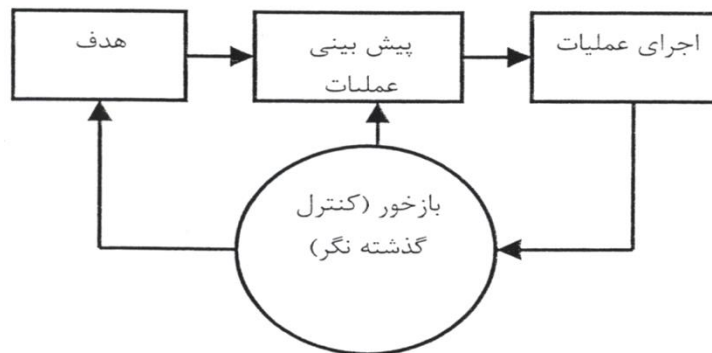
۱۲-۵-۲- کنترل هم زمان

مشهورترین نوع کنترل هم زمان در قالب سستی آن، هدایت سرپرست است و با پیشرفت سیستم‌های اطلاع رسانی الکترونیکی مصادیق بیشتری از این نوع کنترل امکان پذیر شده است و نمونه‌های ساده آن را در فعالیت‌هایی هم چون فروش بلیط مشاهده می‌کنیم. این کنترل زمانی رخ می‌دهد که یک فعالیت در جریان است. در این نوع کنترل مدیران می‌توانند پیش از آن که مسأله خیلی‌وخیم شود به اقدامات اصلاحی مبادرت ورزند. تأکید عمده در این کنترل بر فرایند تبدیل ورودی به خروجی است (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۹۴).

۱۲-۵-۳- کنترل‌های گذشته نگر

کنترل‌های گذشته نگر بر اساس بازخورد^۱ و بر مبنای ستاده می‌باشد. از تعریف کنترل چنین برمی‌آید که صرفاً بر فعالیت‌های انجام‌شده در گذشته استوار است. این نوع کنترل با استفاده از اطلاعات به دست آمده از عملکرد واقعی عملی می‌گردد و هنگامی اعمال می‌شود که فعالیت پایان یافته است. به همین دلیل این نوع کنترل بر نتایج به دست آمده یا خروجی‌ها تمرکز داشته و عملکرد گذشته را مورد سنجش قرار می‌دهد (رابینز، ۲۰۱۲: ۴۹۴).

^۱Feed back



شکل (۱۶) - مکانیسم بازخور (الوانی، ۱۳۷۹: ۹۱)

۱۲-۶- مشخصات سیستم کنترل موثر

در متون مدیریت، بعضاً دستور العمل‌های اجتناب از کنترل‌های نامساعد بیان شده است که به نحوی بر مشخصات سیستم کنترل موثر دلالت می‌کند. این دستورالعمل‌ها به شرح زیرند:

الف) تمرکز بر آینده: کنترل‌ها باید آینده نگر باشند، زیرا به اقدامات و عملیاتی مربوط می‌شوند که باید در آینده به وقوع به پیوندند. بنابراین، استانداردها باید واقع‌بینانه باشند، باید با انتظارات آینده نیز هماهنگی و توافق داشته باشند.

ب) تلاش برای انعطاف پذیری: فارغ از این که پیش بینی‌ها مربوط به یک سازمان تنها باشند یا مربوط به مجموعه و کل اقتصاد، باید در معرض بازبینی دائمی قرار گیرند. به همین ترتیب، چنانچه قرار باشد که سیستم‌های کنترل، مدیریت را در تحقق نتایج پیش بینی شده کمک کنند باید قابل انعطاف و قابل انطباق با شرایط باشند.

ج) افزایش تعهد کارکنان: از آن جایی که سیستم‌های کنترل برای جلوگیری یا به حداقل رساندن انحرافات بین عملکرد مطلوب و عملکرد واقعی طراحی می‌شوند، باید به وسیله‌ی کسانی که در چارچوب آنها کار می‌کنند، کاملاً درک شوند.

د- یافتن بازخورد سریع: برای کشف انحرافات بالقوه از استاندارد قبل از انجام یا حین عملیات، بازخورد سریع العمل ضروری است. بر این اساس، مشخصه مهم یک کنترل خوب عبارت است از توانایی ارزیابی عملکرد گذشته، واکنش نسبت به شرایط جاری، و پیش‌بینی تغییرات آینده.

۱۲-۷- سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد

موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل-تصور نمی‌باشد (ویلسون و گات تایر ، ۲۰۰۳: ۱۲۴) و عدم وجود آن به عنوان یکی از علایم بیماری سازمانی است (لانتلمی و فورموس ، ۲۰۰۴: ۸۵). چرا که تصمیم-گیرندگان و مدیران سازمان غالباً برای اعمال بازخوردهای مدیریتی به یک سری اطلاعات ضروری نیاز خواهند داشت که این اطلاعات توسط نظام و سیستم ارزیابی عملکرد فراهم می‌گردند (چامورو و ویگن ، ۲۰۰۳: ۱۸۹) ارزیابی عملکرد سازمان به رهبران سازمانی کمک می‌کنند تا فرصت‌های بزرگ را به منظور بهبود وضع موجود، شکار کنند (گارن پس ، ۲۰۰۸: ۲۹). برای سیستم اندازه‌گیری عملکرد، تعاریف مختلفی ارائه شده است که هر کدام از جنبه خاصی به این موضوع نگریسته است .

- ارزیابی عملکرد عبارت است از اندازه گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی های معین باشد. (مالینا ، ۲۰۰۴: ۱۸)
 - ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاه - های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی در قالب برنامه های اجرایی (ایکسای و زینگ ، ۲۰۰۹: ۱۳۲).
 - ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» که با مروری بر ادبیات موضوع می توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد (تانجن ، ۲۰۰۴: ۴۵)
- امروزه گسترش روز افزون علم و فناوری باعث شکل گیری الگوهای ارزیابی نوینی در سازمان های هزاره سوم شده است (لایتینن، ۲۰۰۹: ۵۹۰)^۱ به جهت اهمیت موضوع اندازه گیری عملکرد، تاکنون روش ها و نظام های اندازه گیری مختلفی توسعه داده شده است که از جمله آنها می توان به موارد در پی آمده اشاره کرد:
- ۱) **سیستم کارت امتیازی متوازن:** روش ارزیابی عملکرد متوازن یک روش مناسب برای تحلیل عملکرد است. برپایی روش ارزیابی متوازن فرصت بسیار خوبی جهت اتصال فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی فراهم می سازد. در کارت امتیازی متوازن، کارایی فعالیت ها در چهار منظر بررسی می گردد که :

۱. منظر مالی، شاخص هایی که ارائه دهنده موفقیت های مالی سازمان است.
۲. منظر مشتری، نشان دهنده منابع این موفقیت است که این منابع جایگاه تجارتي و

¹ Laitinen

رضایت مشتریان است.

۳. منظر فرآیندهای داخلی، کارایی فعالیت‌های سازمان را اندازه می‌گیرد.

۴. منظر رشد و یادگیری، نشان دهنده توانایی برای تغییر و رشدهای آتی سازمان است. (نویس، کاپلان، ۲۰۰۹: ۲۴۶)

۲) مدل **EFQM**^۳: که به منظور ارزیابی سرآمدی سازمان و منطبق بر جایزه کیفیت موسسه اروپایی مدیریت کیفیت است و به لحاظ شهرت با مدل بالدريج همسانی می‌کند. مدل تعالی **EFQM** یک ابزار عملی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از فاصله سازمان‌شان تا تعالی آگاهی یافته و سپس به شبیه‌سازی راه‌های موجود جهت بهبود به پردازند. براساس الگوی **EFQM** پنج محور اصلی، برنامه‌های اساسی دستیابی به کیفیت کسب و کار به شمار می‌آیند که این پنج محور عبارتند از:

۱- استراتژی

۲- کارکنان

۳- همکاری بین سازمانی

۴- فرآیندها

۵- رهبری (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۷: ۹۲).

۳) سیستم استاندارد مدیریت کیفیت **ISO ۹۰۰۰**: بر مبنای اندازه‌گیری عملکرد کسب و کار تدوین شده است. و اندازه‌گیری عملکرد را به عنوان یکی از شاخص‌های یک سیستم مدیریت کیفیت مؤثر مطرح می‌کند (وینسنت، ۲۰۱۱: ۱۲۴) نظام مدیریت

^۱ Vincent

کیفیت ایزو صرفاً^۱ به عنوان سیستمی برای ارزیابی جامع معرفی نمی گردد این نظام به چگونگی مدیریت فرآیند های موثر برکیفیت پرداخته و الزاماتی را برای این موضوع تعیین می نماید . که برای گرفتن گواهی نامه آن باید به نحو مقتضی کلیه این الزام هایی و نیازمندی ها برآورده شده باشند . از جمله این نیازمندی ها در ایزو (ویرایش ۲۰۰۰) که تاکید بسیار بر آن شده است اندازه گیری کارایی و اثر بخشی فرآیندهاست مطابق این استاندارد باید به طور سیستماتیک کلیه فرایندهای موجود در سازمان شناسایی شده و اثربخشی و کارایی آنها اندازه گیری شود به گونه ای که اندازه گیری و تحلیل این شاخص ها منجر به بهبود در فرایندها شود (کلری ، ۱۹۹۳: ۲۵۱)

۴) نظام مدیریت کیفیت جامع^۱ TQM

TQM به عنوان یک نگرش و فلسفه است که براساس آن مفهوم کیفیت و جلب رضایت مشتری در همه جای سازمان جاری می شود. TQM دارای ابزارهای سنتی فلچارت ، SPC ، هیستوگرام ، نمودار پارتو ، نمودار علت و معلول ، نمودارهای کنترل شیوارت و نمودار پراکندگی است . TQM مفاهیمی را ارائه می دهد که پیاده سازی آن نیازمند برنامه ریزی استراتژیک و وجود انگیزه کافی در پرسنل می باشد به طوری که مفاهیم آن بایستی در سراسر سازمان نهادینه شود و کلیه پرسنل به آن معتقد شوند و در اجرا پای بند بمانند (سونسون ، ۲۰۰۴: ۹۸).

۵) چارچوب ارزیابی جایزه کیفیت بالدریج^۲: روش بالدریج در واقع روشی است که به پیاده سازی مفاهیم TQM در سازمان کمک می کند در این روش ۷ معیار و روش های اجرایی جهت پیاده سازی TQM ارائه می شود. هر سازمانی که در ممیزی

^۱Total quality management

موسسه Baldrige امتیاز بالای راکسب کند برنده جایزه مالکوم بالدريج^۱ می شود. هفت معیار بالدريج عبارتند از : رهبری ، مدیریت فرایند کسب وکار نتایج مالی، استفاده از اطلاعات و تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی استراتژیک ، منابع انسانی ، تمرکز بر رضایت مشتری (فیشر ، ۱۹۹۴ : ۲۴۵) .

۱۲-۸- فناوری اطلاعات و نظارت

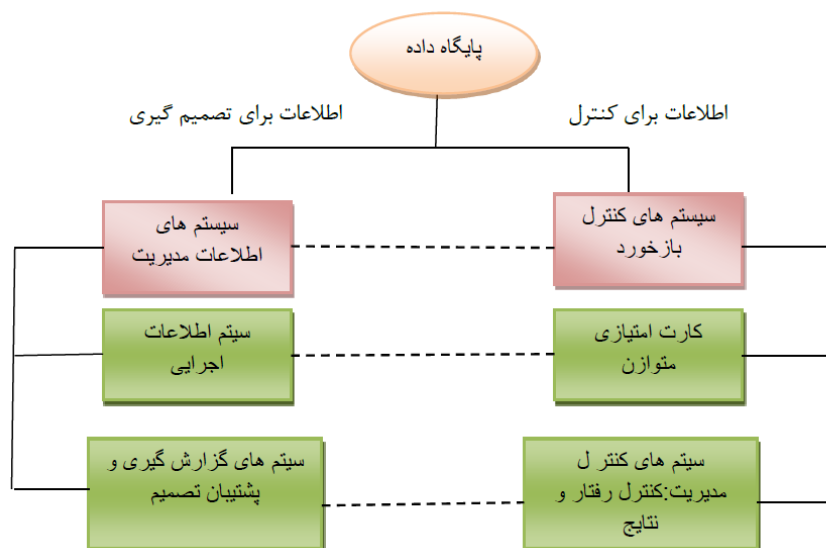
با توجه به نقش همه جانبه اطلاعات در کلیه امور جاری جوامع توسعه یافته و در حال توسعه، تاثیر وجود اطلاعات در امور نظارتی نیز بیش از گذشته حائز اهمیت می نماید . (تلوین و هوپر ، ۲۰۰۹ : ۲۳) آنچه به عنوان نظارت مطرح می شود، در واقع دقت نمودن در امور اجرایی و حسن اجرای برنامه ریزی های قبلی است و در گذشته به علت کم بودن حجم امور، اکثر واحدهای مستقل در سازمان ها به امر نظارت سستی و ارائه گزارشات مختلفی که بعضا در امور تصمیم سازی موثر بوده است، اقدام می نموده اند. حال آنکه در صورت استفاده از تجهیزات فناوری اطلاعات و در اختیار داشتن پروسه های عملیاتی و بایدها و نبایدهایی که توسط سیاستگذاران اولیه تهیه شده است، می توانند با استفاده از سیستم های انفورماتیک و داده پردازی حسن اجرای قوانین و دستورالعمل های ابلاغ شده را بیش از پیش کنترل نمایند. بطور مثال، دقت نظر بسیاری از سازمان ها در نظارت بر حضور کارکنان و امکان اشتباه در حضور و غیاب، باعث شده است که تجهیزات رایانه ای، معضلات مربوط به تفاوت نظر

¹Total quality manangement(TQM)

²BALdRIGE

³MolcolmBaldrige

کارکنان و محاسبات حقوقی آنها را تسهیل نماید. لذا در صورتی که این نوع نگاه سیستماتیک در ارکان دیگر نظارت نیز مورد توجه قرار گیرد، مسلماً ضمن تسهیل امور مدیریتی، باعث بالارفتن راندمان اجرایی پروژه‌ها و در نهایت تاثیرپذیری روند توسعه در امور اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و... خواهد گردید. به همین دلیل است که نوع مدیریت دولت الکترونیک در بسیاری از کشورها از جمله ایران در دست بررسی و یا اجرا می‌باشد. (شبکه فناوری اطلاعات ایران، ۱۳۹۰) مدیران از طریق کاربرد سیستم های کامپیوتری، ابزارهایی برای بهبود عملکرد واحدها و سازمان ها در اختیار دارند که این کاربرد با استفاده از اطلاعات پایگاه های داده می- باشد و به مدیران کمک می کند سازمان را کنترل کنند و تصمیمات مهمی بگیرند. رابطه سیستم اطلاعات و کنترل مدیریت و تصمیم گیری در شکل زیر نشان داده شده است :



شکل (۱۷) - رابطه سیستم اطلاعات و کنترل مدیریت و تصمیم گیری (دفت، ۲۰۱۰: ۲۹۹)

۱۲-۱۰- چالش های کنترل و نظارت

به طور کلی تا آنجا که به عنصر انسانی مربوط می شود، کنترل زیاد نتایج منفی به بار می آورد و موجب رنجش کارمند و درگیری های سازمانی می گردد. البته بسیاری از مسائل و مشکلات انسانی به طور ضروری ناشی از تقصیر خود فرآیند کنترل نیست. بلکه حاصل پیچیدگی های سیستم های کنترل برقرار شده، عدم توانایی در اندازه گیری موثر عملکرد و راهنمایی و هدایت ضعیف مدیران می باشد.

الف) هزینه های بالا به علت بازده و کیفیت پایین: برای بهتر جلوه دادن سابقه تولید، احتمال دارد کیفیت نیز آسیب ببیند. مثلاً مدیر گزارشی می دهد که کارگران را

تشویق کرده است که حداکثر تلاش خود را بکار برند تا به حد استانداردهای تولید برسند. اگر چه کیفیت تولید پایین تر از حد استاندارد باشد و قطعاتی هم جهت رفع نقص و کار مجدد به اداره تولید بازگردانده شود. این عمل منتج به افزایش بازده در هر ساعت کار می شود اما جمع هزینه های تولید برای هر یک از اقلام تولید شده افزایش می یابد.

ب) رفتار تدافعی و مقاومت در برابر کنترل: به منظور به حداقل رساندن مقاومت در برابر کنترل ها باید زیردستان متقاعد شوند که مدیریت در حقیقت علاقه مند است که به آنان کمک کند تا بتوانند کار خود را به بهترین وجه انجام دهند. بنابراین، باید اطلاعات تمام و کامل مربوط به ماهیت کنترل ها و نیازهای مربوط به آن را قبل از استقرار آنها به زیردستان داد.

ج) عدم اعتماد به اطلاعات مربوط به عملکرد: به طور اساسی این مشکل مربوط می شود به عدم ارائه اطلاعات مربوط به عملکرد مثل کارت های اوقات کار یا گزارش های تولید و انحرافات از برنامه های تعیین شده کنترل.

د) دستیابی غیر موثر هدف ها: دستیابی غیر موثر هدف ها نیز زمانی بروز می کند که بر اندازه گیری کمی کنترل بیش از حد لزوم پافشاری شود. به عبارت دیگر، به این ترتیب مساله اندازه مداری به وجود خواهد آمد یعنی مدیران بیشتر دل بسته به اندازه گیری ستند تا ماهیت مجموعه فرآیند کنترل.

ه) انگیزش کم و نارضایتی کارکنان: فشار دائمی مدیریت برای افزایش بازده ممکن است به سادگی سبب شود که کارکنان در حالی که به سطوح پایین تولید تن در می دهند، به درجه بندی کارآیی بی اعتنا گردند. بنابراین، با وجودی که فشار

مدیریت ممکن است به افزایش موقتی بازده منجر شود ولی سرانجام پیامدهای نامساعدی اتفاق افتد.

۱۲-۱۱- نظارت با رویکرد اسلامی

در سیستم نظارتی اسلام، مسئله کنترل بر سازمان و عملکرد کارکنان آن، تنها در چارچوب وظایف و اختیارات مدیران و مسئولان سازمانها خلاصه نمی‌شود، بلکه کلیه اعضای سازمان موظف اند بر اساس یک وظیفه شرعی بر عملکرد دیگر اعضای سازمان حتی عملکرد مدیران و مسئولان آن نظارت داشته باشند. این کنترل و نظارت همگانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و در آموزه‌های دینی تاکید فراوانی بر آن شده است. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ

شما بهترین امتی بوده‌اید که برای انسانها پدیدار شده‌اید، (چه اینکه) امر به معروف و نهی از منکر می‌کنید و به خدا ایمان دارید.

خداوند سبحان در این آیه، امت اسلامی را به عنوان بهترین امت معرفی کرده و ویژگی بارز و مهم این امت را امر به معروف و نهی از منکر یا همان نظارت همگانی ذکر کرده است.

۱۲-۱۱-۱- خود کنترلی

خود کنترلی یک نوع مراقبت درونی است که بر اساس آن وظایف محوله انجام و

رفتارهای ناهنجار و غیر قانونی ترک می شوند بی آنکه نظارت و کنترل خارجی در بین باشد. بدین معنی که فرد بدون کنترل خارجی تلاش خود را مصروف به انجام کاری می نماید که به عهده او گذاشته شده و مرتکب موارد نادرستی از قبیل کم کاری و سهل انگاری نگردد. آنچه که وظیفه خود کنترلی را در مدیران اهمیتی دو چندان می بخشد نقش مدیران در الگو سازی و هم چنین تاثیر پذیری کارکنان از آن است هدفی که در خود کنترلی دنبال می شود ایجاد حالتی است در وجود فرد که او را به انجام وظایف اش متمایل سازد بدون آنکه عاملی خارجی او را تحت کنترل داشته باشد انجام این هدف جز از طریق کار فرهنگی بر روی افراد عملی نخواهد شد. تقویت اعتقادات عمیق اسلامی افراد و آشنا کردن آنان با مبانی دینی و نیز تقویت احساسات وطن دوستانه و افزایش سطح آموزش و تربیت از مؤثرترین وسایل و شیوه های خود کنترلی در جامعه است. وقتی خود کنترلی تقویت گردد کنترل همگانی میشود و بدون اینکه از منبعی دستوری باشد افراد سازمان و جامعه مواظب امور هستند استانداردهایی که حدود کنترل را منعکس می کنند، خودکنترلی را ارتقاء می دهند، به طوری که هر یک از کارکنان در مورد انحرافات از استانداردها تحقیق و پژوهش کرده و نوع عملیات اصلاحی لازم را توصیه می کنند. (الوانی، ۱۳۸۴: ۲۱۷).

خلاصه فصل

در این فصل به بیان تعریف و اهمیت فرآیند نظارت و سطوح و انواع آن پرداخته و ابزار و فنون نظارت را بررسی کردیم، و در نهایت چالش های نظارت را بررسی کرده و به مفهوم نظارت از منظر اسلام و مفهوم خودکنترلی پرداختیم.

سوالات فصل

سوالات تشریحی

۱. مفهوم نظارت و ضرورت کنترل را بیان کنید.
۲. اهداف نظارت را برشمارید.
۳. فرآیند نظارت را تشریح کنید.
۴. شاخص های عملکرد سازمانی را برشمرده و هر یک را توضیح دهید.
۵. سطوح کنترل را برشمرده و تشریح کنید.
۶. انواع کنترل را برحسب زمان وقوع تشریح کنید.
۷. مشخصات سیستم کنترل موثر کدام است؟

سوالات تستی

۱. "توانایی یک فرد یا یک سازمان در انجام دادن چیزهایی است که باید انجام شوند." مربوط به کدام گزینه می باشد؟
الف- بهره وری ب- کارایی ج- اثربخشی د- نظارت
۲. کدام سطح کنترل توسط مالکان فرایند و تحت نظر مدیریت سازمان صورت می گیرد؟
الف- استراتژیک ب- فرآیندی ج- عملیاتی د- راهبردی
۳. هنگامی که هزینه رخدادهای زیاد و پیش گیری های قبل از عمل ضروری باشد از کدامیک از انواع کنترل استفاده می شود؟

الف-آینده نگر ب-هم زمان ج-گذشته نگر د-زمان وقوع

۴. "ابزار عملی است که به سازمان ها کمک می کند تا از فاصله سازمان شان تا تعالی آگاهی یافته و سپس به شبیه سازی راه حل های موجود جهت بهبود بپردازند". مربوط به کدامیک از الگوهای زیر می باشد؟

الف-کارت ارزیابی متوازن ب- EFQM ج-جایزه بالدريج د-TQM

۵. کدام یک از موارد زیر مربوط به روش جدید "ایدئولوژی مدیریت جدید" نمی باشد؟

الف-تمرکز ب-عملکرد ج-کاربرد اصول بازار د-افزایش انضباط مالی

۶. خداوند در قرآن کریم ویژگی بارز و مهم امت اسلامی را کدام مورد ذکر کرده است؟

الف-ایمان ب-نظارت همگانی ج-رفتار قانونی د-نظارت دقیق

پاسخنامه سوالات تستی پایان فصل

پاسخ: گزینه د

سوال ۱: گزینه ب

سوال ۲: گزینه ب

سوال ۳: گزینه ج

سوال ۴: گزینه الف

سوال ۵: گزینه ج

سوال ۶: گزینه الف

پاسخنامه فصل چهارم:

سوال ۱: گزینه د

سوال ۲: گزینه الف

سوال ۳: گزینه الف

سوال ۴: گزینه د

سوال ۵: گزینه ج

سوال ۶: گزینه ب

سوال ۷: گزینه د

سوال ۸: گزینه الف

پاسخنامه فصل پنجم:

سوال ۱: گزینه ب

پاسخنامه فصل اول:

سوال ۱: گزینه الف

سوال ۲: گزینه الف

سوال ۳: گزینه ج

سوال ۴: گزینه د

سوال ۵: گزینه د

سوال ۶: گزینه ج

سوال ۷: گزینه الف

سوال ۸: گزینه ج

پاسخنامه فصل دوم:

سوال ۱: گزینه د

سوال ۲: گزینه الف

سوال ۳: گزینه د

سوال ۴: گزینه ج

سوال ۵: گزینه ب

سوال ۶: گزینه د

پاسخنامه فصل سوم:

سوال ۲: گزینه ج

سوال ۳: گزینه ج

سوال ۴: گزینه الف

سوال ۵: گزینه د

سوال ۶: گزینه د

پاسخنامه فصل ششم:

سوال ۱: گزینه ج

سوال ۲: گزینه الف

سوال ۳: گزینه ج

سوال ۴: گزینه الف

سوال ۵: گزینه ب

پاسخنامه فصل هفتم:

سوال ۱: گزینه الف

سوال ۲: گزینه د

سوال ۳: گزینه د

سوال ۴: گزینه ج

سوال ۵: گزینه ب

پاسخنامه فصل هشتم:

سوال ۱: گزینه الف

سوال ۲: گزینه ب

سوال ۳: گزینه ب

سوال ۴: گزینه ج

سوال ۵: گزینه ب

سوال ۶: گزینه الف

سوال ۷: گزینه الف

پاسخنامه فصل نهم:

سوال ۱: گزینه الف

سوال ۲: گزینه د

سوال ۳: گزینه الف

سوال ۴: گزینه ب

سوال ۵: گزینه ج

سوال ۶: گزینه ج

پاسخنامه فصل دهم:

سوال ۱: گزینه ج

سوال ۲: گزینه د

سوال ۳: گزینه ب

سوال ۴: گزینه الف

سوال ۵: گزینه الف

پاسخنامه فصل یازدهم:

سوال ۱: گزینه ج

سوال ۲: گزینه ب

سوال ۳: گزینه د

سوال ۴: گزینه الف

سوال ۵: گزینه ج

پاسخنامه فصل دوازدهم:

سوال ۱: گزینه ج

سوال ۲: گزینه ب

سوال ۳: گزینه الف

سوال ۴: گزینه ب

سوال ۵: گزینه الف

سوال ۶: گزینه ب