

madsage
IRan Education
Research
NETwork
(IRERNET)

شبکه آموزشی - پژوهشی مادسیج
با هدف بهبود پیشرفت علمی
و دسترسی راحت به اطلاعات
برای جامعه بزرگ علمی ایران
ایجاد شده است



مادسیج

شبکه آموزشی - پژوهشی ایران

madsage.com
مادسیج



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



- ① مدیریت و مدیران
- ② مبانی برنامه ریزی
- ③ مبانی تصمیم گیری
- ④ مبانی طراحی ساختار
- ⑤ مدیریت منابع انسانی
- ⑥ مبانی رفتار فردی و گروهی
- ⑦ انگیزش و پاداش
- ⑧ رهبری و سرپرستی



نگرش فرآیندی به مدیریت بر اساس مجموعه ای
از فعالیتهای مرتبط به یکدیگر که بر پایه برنامه
ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل قرار دارد
شکل می گیرد.



اهداف

آشنایی با:

- علم مدیریت، برنامه ریزی در مدیریت و ابزار برنامه ریزی
- مسائل اساسی سازماندهی، طراحی ساختار سازمانی و طراحی فرآیندهای کار
- تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی
- تامین و تجهیز منابع انسانی، ارزیابی کارکرد
- شناخت ماهیت عوامل انسانی، انگیزش، تیم سازی
- رهبری و ارتباطات



جایگاه درس در رشته مهندسی صنایع

مدیریت مهمترین مقوله ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

طی سالهای اخیر مباحث مدیریتی در حوزه مهندسی صنایع اهمیت قابل توجهی یافته است.

مهندس صنایع نمی تواند تخصص خود را صرفاً در بخشهای تولیدی و بدون توجه به شاخصهای کنترلی و مدیریتی و داشتن یک دید جامع و کل نگر از مسائل مربوط به حوزه مدیریت و اصول سازماندهی بکار گیرد.



مدیریت و مدیران



چرا باید به مطالعه مدیریت پرداخت؟

- ② همه ما از بهبود نحوه مدیریت سازمانها سود می‌بریم.
- ② وقتی شما از دانشگاه فارغ التحصیل شده و مشغول به کار می‌شوید یا مدیریت می‌کنید یا بر شما مدیریت می‌کنند.



چگونه مدیریت را مطالعه کنیم؟

قبل از اواسط قرن بیستم دیدگاه‌های متفاوتی از مدیریت پیشنهاد شدند.

سه چهار چوب مطالعه مدیریت عبارتند از:

🌀 نگرش فرآیندی

🌀 نگرش سیستمی

🌀 نگرش اقتضایی



نگرش فرآیندی چیست؟

در دسامبر 1961 پروفیسور هارولد کونتز مقاله‌ای منتشر کرد که در آن با دقت انواع نگرش‌های مدیریت (مانند: نگرش‌های فرآیندی، کمی و روابط انسانی) ذکر شده بود:

@ نگرش فرآیندی می‌تواند دگرگونی‌های روزمره را دربرگرفته و آنها را به شکلی با هم ترکیب کند.



چگونه نگرش سیستمی می‌تواند مفاهیم مدیریت را یکپارچه نماید؟

اواسط دهه 1960، این تصور که سازمان‌ها را می‌توان در یک چارچوب سیستمی تجزیه و تحلیل کرد، طرفداران سرسختی پیدا کرد.

دو نوع سیستم اساسی وجود دارد:

① سیستم بسته: سیستم‌های بسته تحت تأثیر و یا ارتباط متقابل با محیط قرار نمی‌گیرد.

② سیستم باز: نگرش سیستم‌های باز به دنبال ارتباط متقابل و پویا سیستم با محیط است.



سازمان و محیط





نگرش اقتصادی در مطالعه مدیریت چیست؟

نگرش اقتصادی (که گاهی نگرش موقعیتی هم نامیده می‌شود) در سال‌های اخیر به جای اصول ساده‌گرای مدیریت و برای در هم آمیختن تئوری‌های مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

چهار متغیر اقتصادی عبارتند از:

- @ اندازه سازمان؛
- @ عادی بودن تکنولوژی کار؛
- @ عدم اطمینان محیطی؛
- @ تفاوت فردی.



مدیریت و مدیران

مدیران چه کسانی هستند و چه کار می کنند؟

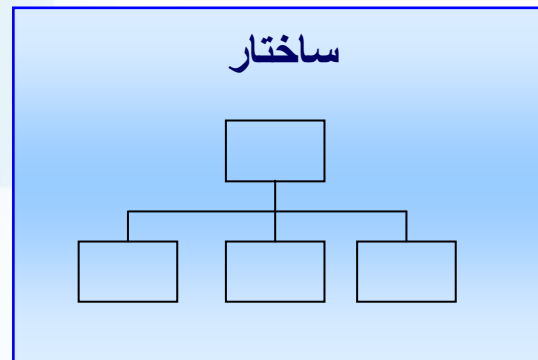
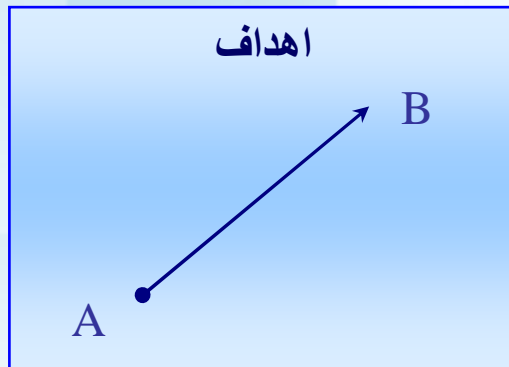
یک سازمان، آرایشی سیستماتیک از افرادی است که به منظور دستیابی به اهدافی خاص گرد هم آمده اند.

دانشکده یا دانشگاه شما
یک سازمان است.

مدیریت و مدیران



ویژگیهای مشترک سازمانها





وجه تمایز مدیران و کارکنان عملیاتی چیست؟

@ کارکنان عملیاتی افرادی هستند که مستقیماً بر روی شغل یا وظیفه ای کار می کنند و هیچ مسئولیتی برای نظارت بر کار دیگران ندارند.

@ مدیران فعالیت های دیگر افراد سازمان را هدایت می کنند. معمولاً مدیران به مدیران ارشد، میانی و عملیاتی طبقه بندی می شوند و این مدیران هم بر کارکنان عملیاتی و هم بر مدیران رده پایین تر نظارت دارند.



سطوح سازمانی





مدیریت چیست و وظایف مدیران کدامند؟

اصطلاح مدیریت به معنی فرآیند انجام کارها به طور اثر بخش و کارآمد به وسیله دیگران است.

@ اصطلاح **فرایند** نشان دهنده فعالیت هالی اولیه‌ای است که مدیر آنها را اجرا می‌کند. این فعالیتها را در اصطلاح مدیریت، وظایف مدیریت می‌نامیم.

@ **اثر بخشی** و کارایی به آنچه که انجام می‌دهیم و اینکه چگونه انجام می‌دهیم مربوط می‌شود.

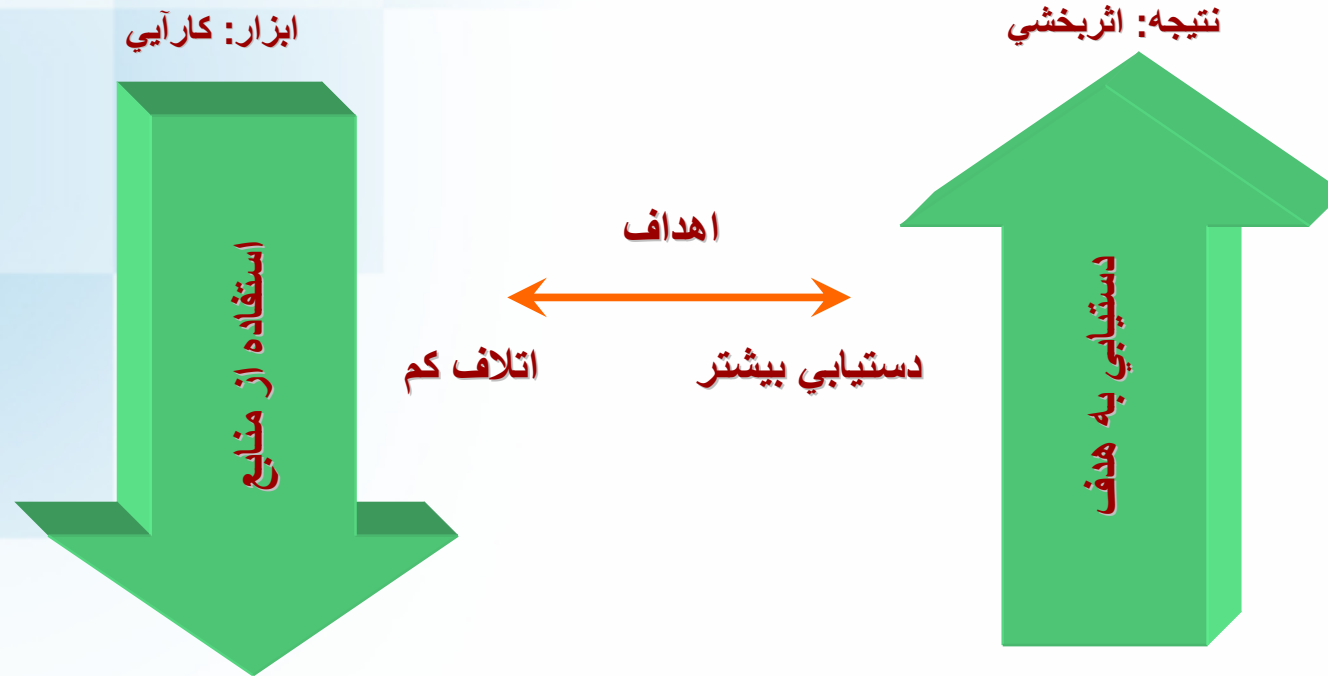
@ **کارایی** یعنی درست انجام دادن وظیفه، و به رابطه بین ورودی و خروجی اشاره دارد.

به حداقل رساندن هزینه
منابع شرط لازم برای کارایی
است اما شرط کافی نیست.

مدیریت و مدیران



کارایی و اثربخشی



مدیریت و مدیران



وظایف مدیران کدامند؟

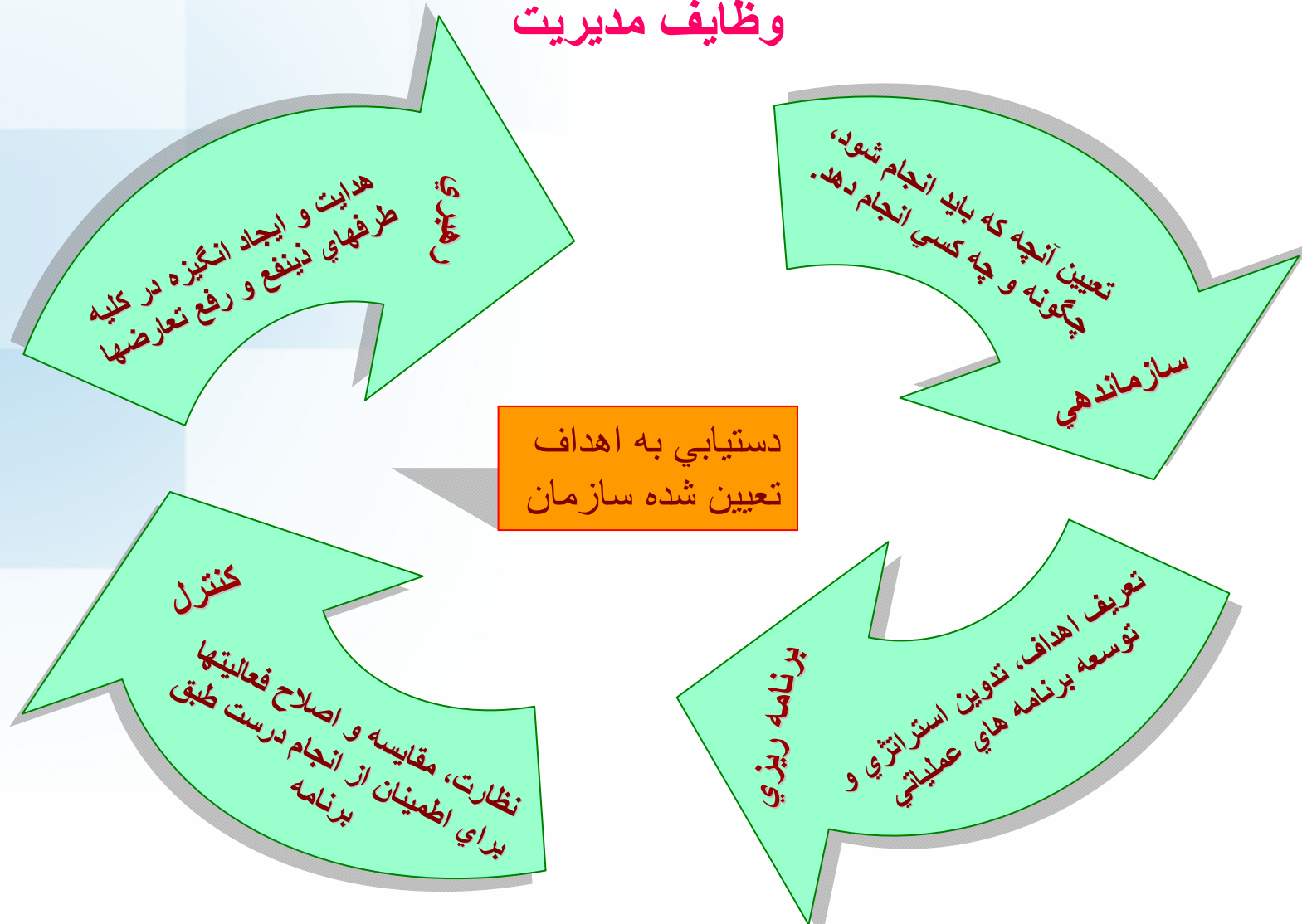
@ در اوایل این قرن، یک صنعتگر فرانسوی به نام هنری فایول نوشت که همه مدیران پنج وظیفه دارند: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل.

@ در اواسط دهه 1950 دو پروسفور در دانشگاه یوسی.آل. وظایف مدیریت را به صورت: برنامه ریزی، سازماندهی، جذب پرسنل، هدایت و کنترل عنوان کردند

مدیریت و مدیران



وظایف مدیریت



مدیریت و مدیران



نقش های مدیریت کدامند؟

@ نقش میان فردی

نقش	توصیف	فعالیت‌های مشخص
مقام تشریفاتی	رئیس نمادی؛ موظف به اجرای تعدادی وظایف عادی با ماهیت اجتماعی و حقوق	استقبال از میهمان؛ امضای اسناد حقوقی
رهبر	مسئول ایجاد انگیزه در کارکنان و مسئول فعالیت آنها؛ مسئول پرسنل، آموزش و وظایف مربوطه	اجرای واقعی همه فعالیت های مربوط به کارکنان
رابط	حفظ شبکه تماس های بیرونی که ایجاد نموده است و کسب اطلاع از اینکه چه کسانی اطلاعات و امتیازات را فراهم می کنند.	اعلام وصول نامه، انجام کارهای خارج از سازمان؛ اجرای سایر فعالیت های مربوط به افراد خارج از سازمان

مدیریت و مدیران



نقش های مدیریت کدامند؟

@ نقش اطلاعاتی

فعالیت های مشخص	توصیف	نقش
خواندن ماهنامه ها و گزارشات؛ حفظ ارتباطات شخصی	جستجو و دریافت اطلاعات خاص مختلف از طریق آگاهی از سازمان و محیط؛ مرکز سلسه اعصاب اطلاعات درونی و بیرونی درباره سازمان	گردآورنده
تشکیل جلسه اطلاعاتی؛ تماس تلفنی برای پخش اطلاعات	انتقال اطلاعات دریافتی از سایر کارکنان به اعضای سازمان	اطلاع رسان
تشکیل جلسات هیئت مدیره؛ ارائه اطلاعات به رسانه های جمعی	انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان در مورد برنامه ها، سیاست ها، اقدامات، نتایج و غیره؛ انجام وظیفه به عنوان یک متخصص و کارشناس صنعتی سازمان	سخنگو

مدیریت و مدیران



نقش های مدیریت کدامند؟

@ نقش تصمیم گیری

نقش	توصیف	فعالیت های مشخص
کارآفرین	بررسی سازمان و محیط آن برای پیدا کردن فرصت ها و اجرای «پروژه های بهبود» برای انجام تغییرات؛ نظارت بر اجرای مطلوب پروژه خاص	سازماندهی استراتژی و مرور جلسات برای توسعه برنامه جدید
حل کننده مساله	مسئول اقدامات اصلاحاتی به هنگام روبرو شدن سازمان با آشفتگی مهم و غیر قابل انتظار	سازماندهی استراتژی. مرور جلسات مربوط به آشفتگی و بحران
تخصیص دهنده منابع	مسئول تخصیص انواع منابع سازمانی؛ در واقع تأیید یا اعلام نظر در مورد کلیه تصمیمات مهم سازمانی	زمانبندی، در خواست اعطای اختیار، اجرای هر گونه فعالیتی که شامل بودجه بندی و برنامه ریزی کارکنان باشد
مذاکره کننده	مسئول نمایندگی سازمان در مذاکرات مهم	شرکت در مذاکرات مربوط به قراردادهای اتحادیه و عرضه کنندگان



مدیریت و مدیران

آیا مدیران اثر بخش مدیران موفق هستند؟

@ فرد لوتانز و همکاران

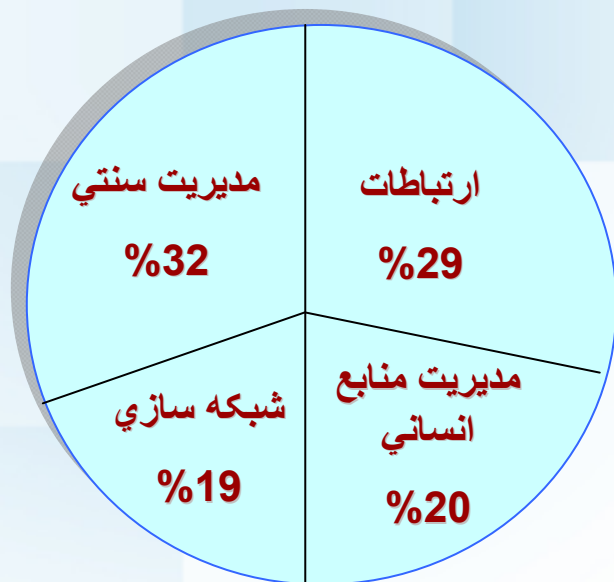
همه مدیران به چهار نوع فعالیت مدیریتی مشغول هستند:

- @ مدیریت سنتی: تصمیم گیری، برنامه ریزی و کنترل؛
- @ ارتباطات: تبادل اطلاعات روزمره و انجام کار دفتری؛
- @ مدیریت منابع انسانی: ایجاد انگیزه، اعمال انضباط، مدیریت تعارض، جذب پرسنل و آموزش؛
- @ شبکه سازی: اجتماعی کردن، سیاسی کاری و تعامل با افراد خارج از سازمان.

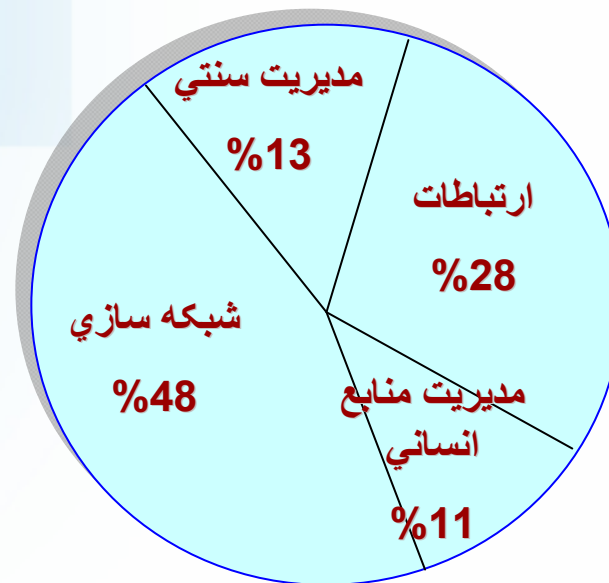
مدیریت و مدیران



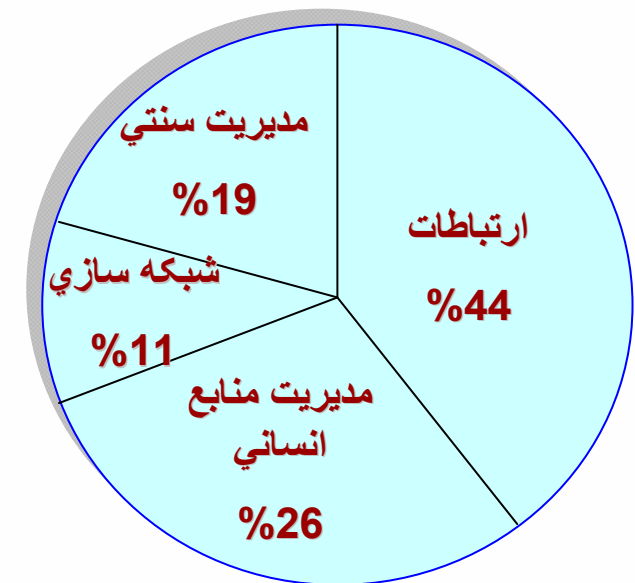
توزیع زمان در فعالیت مدیران اثربخش، موفق و متوسط



مدیران متوسط



مدیران موفق

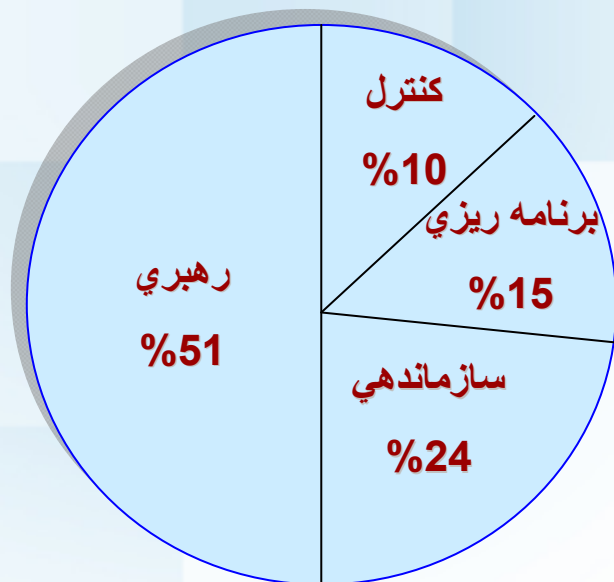


مدیران اثربخش

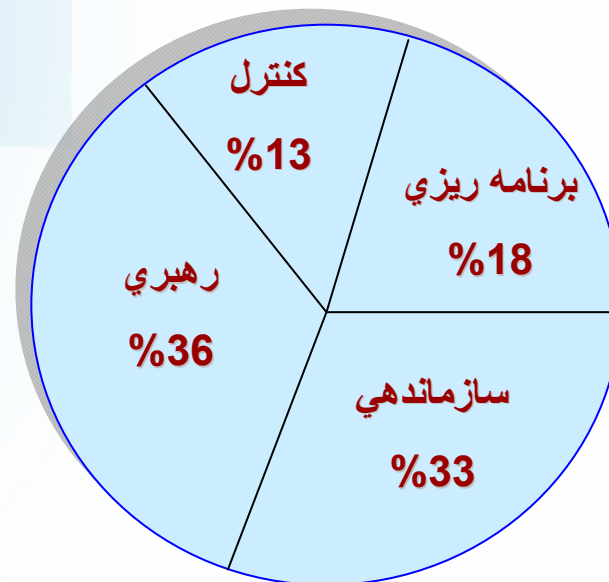
مدیریت و مدیران



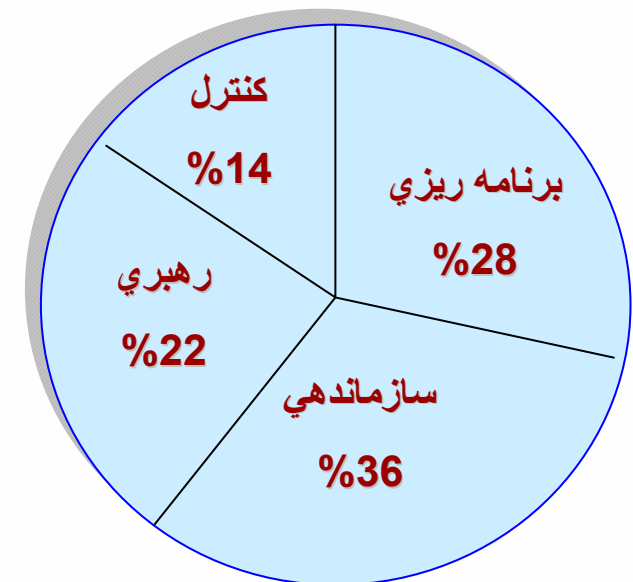
توزیع سازمان بر حسب وظیفه در سطح سازمانی



مدیران عملیاتی



مدیران میانی



مدیران ارشد



شایستگی های مدیریت

مدیران موفق باید چهار شایستگی داشته باشند:

① توانایی های ادراکی: توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت ها و منافع سازمان؛

② انسانی: توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت آنها و انگیزه دادن به آنها؛

③ فنی: استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در يك زمینه تخصصی؛

④ سیاسی: توانایی فرد در بالا بردن قدرت خود، ایجاد پایگاه قدرت و ایجاد ارتباط درست.

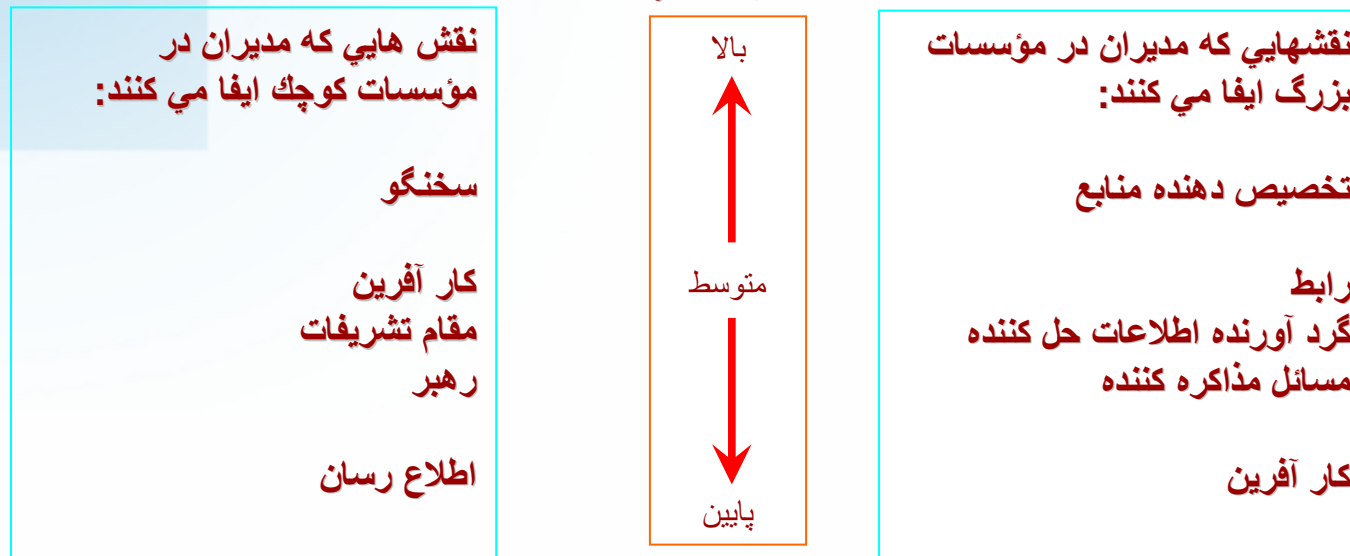
مدیریت و مدیران



- ⊙ آیا مدیریت سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی یکی است؟
- ⊙ آیا کار مدیر در یک سازمان کوچک با کار او در یک سازمان بزرگ تفاوت دارد؟
- ⊙ آیا مفاهیم مدیریت قابل انتقال به خارج مرزهای ملی هستند؟

اهمیت نقشهای مدیریت در تجارت کوچک

اهمیت نقشها





مبانی برنامه ریزی در مدیریت



مبانی برنامه ریزی در مدیریت

تعریف برنامه ریزی

• برنامه ریزی به اهداف (آنچه باید انجام بگیرد) و نیز به ابزار (چگونه باید به هدف رسید) مربوط می شود.





مبانی برنامه ریزی در مدیریت

برنامه‌ریزی در محیط‌های غیر مطمئن

تغییرات تکنولوژی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و قانونی همیشه وجود دارند. محیطی که مدیران با آن روبرو هستند تأثیر بسیاری بر بقای سازمان دارد.

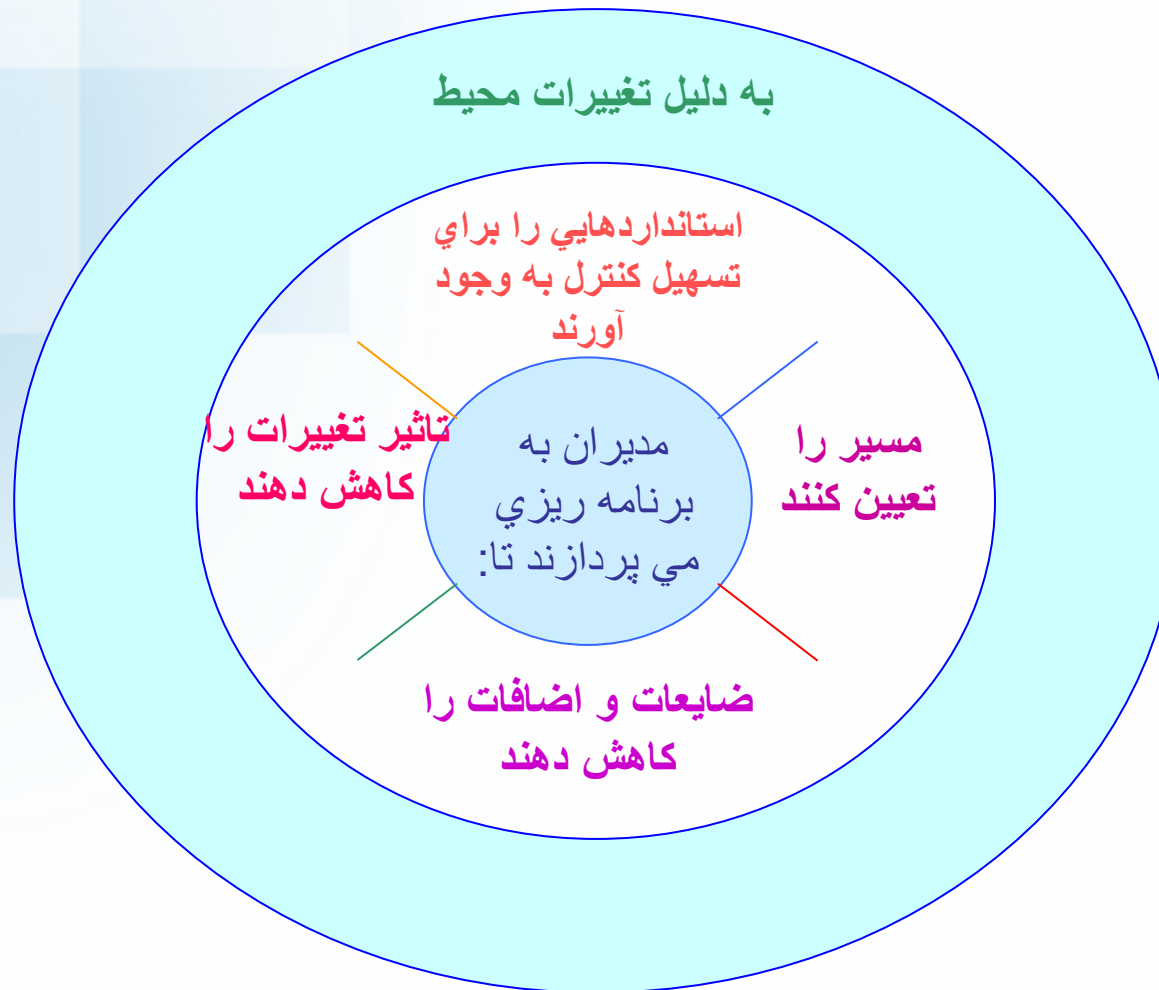
مدیران به چند دلیل باید به برنامه‌ریزی بپردازند:

- ② تعیین مسیر؛
- ② کاهش تأثیر تغییرات؛
- ② به حد اقل رساندن ضایعات و اضافات؛
- ② ایجاد استاندارد هایی برای تسهیل کنترل.



مباني برنامه ريزي در مديريت

دلایل برنامه ريزي





مباني برنامه ريزي در مديريت

انتقادات وارد بر برنامه ريزي رسمي چيست؟

@ برنامه ريزي ممكن است انعطاف ناپذيري به وجود آورد؛

@ نميتوان براي محيطهاي در حال تغيير برنامه ريزي كرد؛

@ برنامه ريزي رسمي نمي تواند جاگزين خلاقيت و درك مستقيم

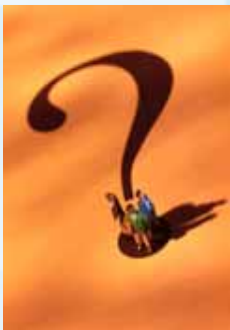
باشد؛

@ برنامه ريزي توجه مديران را به رقابت امروزي جلب مي كند نه به

بقاي فردا؛

@ برنامه ريزي رسمي موفقيتي را تحكيم مي بخشد كه ممكن است

منجر به شكست شود.





مبانی برنامه ریزی در مدیریت



انواع برنامه

معروف ترین راههای توصیف برنامه بستگی دارد به :

- ⊙ وسعت استراتژیک در مقابل عملیاتی؛
- ⊙ زمان دراز مدت در مقابل کوتاه مدت؛
- ⊙ عمق (کلی در مقابل تفصیلی)؛
- ⊙ تناوب استفاده (یکبار مصرف در مقابل استفاده مکرر).

البته باید در نظر داشت که این طبقه بندی های برنامه مستقل از یکدیگر نیستند.



مبانی برنامه ریزی در مدیریت

رابطه بین انواع برنامه ها

تأوب استفاده	عمق	زمان	وسعت
یکبار مصرف	کلی	دراز مدت	استراتژیک
چندبار مصرف	تفصیلی	کوتاه مدت	عملیاتی



مباني برنامه ريزي در مديريت

چگونه برنامه‌هاي استراتژيك و عملياتي متمايز مي‌شوند؟

⊙ برنامه‌هايي كه براي كل سازمان طراحي مي‌شوند، اهداف كلي را ترسيم مي‌كنند و به دنبال تعيين وضعيت سازمان در محيط مي‌باشند، برنامه‌هاي استراتژيك ناميده مي‌شوند.

⊙ برنامه‌هاي عملياتي جزئيات دستيابي به اهداف كلي را بيان مي‌كنند.



مباني برنامه ريزي در مديريت

برنامه عملياتي از سه جهت عمده با بر نامه هاي
استراتژيك تفاوت دارند:



Ⓢ زمان؛

Ⓢ وسعت؛

Ⓢ آیا آنها شامل اهداف شناخته شده سازمان هستند یا نه.



مباني برنامه ريزي در مديريت

برنامه ها در کدام جدول هاي زماني وجود دارند؟

- ⊙ برنامه هاي کوتاه مدت کمتر از 5 سال را مي پوشانند.
- ⊙ هر جدول زماني فرا تر از پنج سال در برنامه هاي دراز مدت طبقه بندي مي شود.
- ⊙ تفاوت بين برنامه هاي کوتاه مدت و بلند مدت طول مدت تعهدات آتي و درجه متغير بودن چهره سازمان را نشان مي دهد.
- ⊙ زمان برنامه بستگي به ميزان تأثير برنامه هاي جاري بر تعهدات آتي دارد.

برنامه ريزي بسيار بلند مدت و يا بسيار کوتاه مدت اثر بخش نيست.



مبانی برنامه ریزی در مدیریت

برنامه های کلی و تفصیلی چه تفاوتی با یکدیگر دارند؟

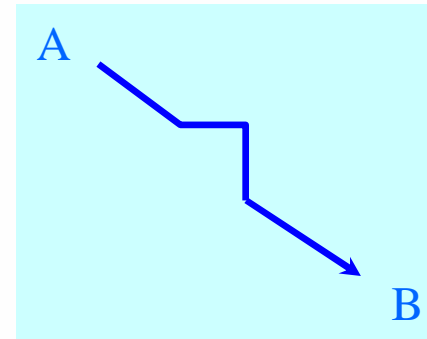
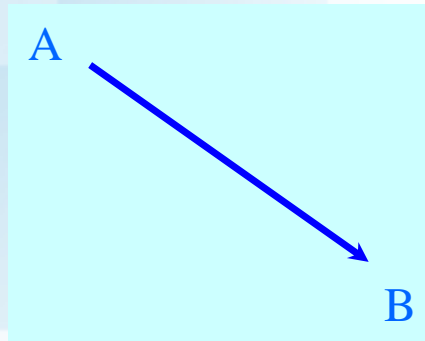
② برنامه‌های تفصیلی (خاص) اهداف را به وضوح تعریف کرده‌اند و هیچ گونه ابهام و مشکلی برای درک صحیح آنها وجود ندارد. اینگونه برنامه‌ها باید واضح و قابل پیش‌بینی باشند که اغلب اینگونه نیست.

② برنامه‌های کلی جهت دار سیاست‌های کلی را مشخص می‌کنند. این برنامه‌ها تمرکز ایجاد می‌کنند ولی مدیران را مجبور به تعیین اهداف معین و یا انجام دادن یک رشته اقدامات خاص نمی‌کنند.



مباني برنامه ريزي در مديريت

برنامه هاي كلي در مقابل تفصيلي





مباني برنامه ريزي در مديريت

چگونه برنامه‌هاي يكبار مصرف از برنامه‌هاي چند بار مصرف متمايز مي‌شوند؟

⊙ بر نامه‌هاي جاري (چند بار مصرف) هميشه در جريان هستند. اينگونه برنامه‌ها سياست عمليات تكراري را در سازمان فراهم مي‌کنند.

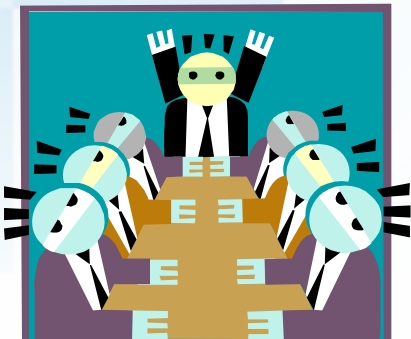
⊙ بر نامه‌هاي يكبار مصرف براي برآورده کردن نیاز در يك وضعيت منحصر به فرد و ويژه مي‌باشد.



مباني برنامه ريزي در مديريت

مديريت بر مبناي هدف

© مديريت بر مبناي هدف با ابداع فرآيند كه بوسيله آن اهداف از بالا به پايين سازمان سرازير مي شوند موجب عملي شدن و دستيابي به اين اهداف مي شود.





مبانی برنامه ریزی در مدیریت

نحوه تقسیم اهداف





مباني برنامه ريزي در مديريت

عناصر مشترك برنامه مديريت بر مبناي هدف کدامند؟

چهار عنصر مشترك در برنامه هاي مديريت بر مبناي هدف وجود دارند.

- @ مشخص نمودن هدف؛
- @ مشاركت در تصميم گيري؛
- @ جدول زماني واضح؛
- @ بازخورد نمودن نتيجه عملکرد.



مبانی برنامه ریزی در مدیریت

آیا اهداف نقاط ضعفی هم دارند؟

دمینگ معتقد است که اهداف معین در واقع بیشتر از اینکه سودمند باشند زیان آور هستند.

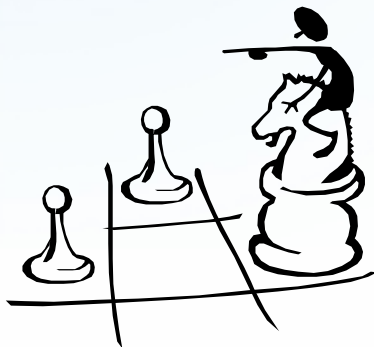
@کارکنان به تمرکز بر روی اهدافی گرایش دارند که بر اساس آن مورد قضاوت قرار می‌گیرند و در نتیجه ممکن است تلاش‌های خود را به سوی کمیت کار (آنچه قابل اندازه‌گیری است) سوق دهند و از توجه به کیفیت دور شوند.



مبانی برنامه ریزی در مدیریت

① اهداف معین، کارکنان را برای رسیدن به اهداف فردی تشویق می‌کنند نه برای ارتقای کار تیمی!!

② راه حل : اطمینان از اینکه کارکنان اهداف چند گانه‌ای دارند که همگی دارای مکمل‌های کیفی هستند.





مبانی برنامه ریزی در مدیریت

اهمیت استراتژی سازمانی

• تغییرات در قوانین بازی، مدیران را وادار به ایجاد ابزاری سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل نمودن محیط، ارزیابی توانمندی‌ها و نقاط ضعف سازمان و شناسایی فرصت‌هایی کرد که سازمان در آنها می‌توانست به برتری‌های رقابتی دست یابد.



مباني برنامه ريزي در مديريت

يك چارچوب استراتژيك: انتخاب يك موقعيت

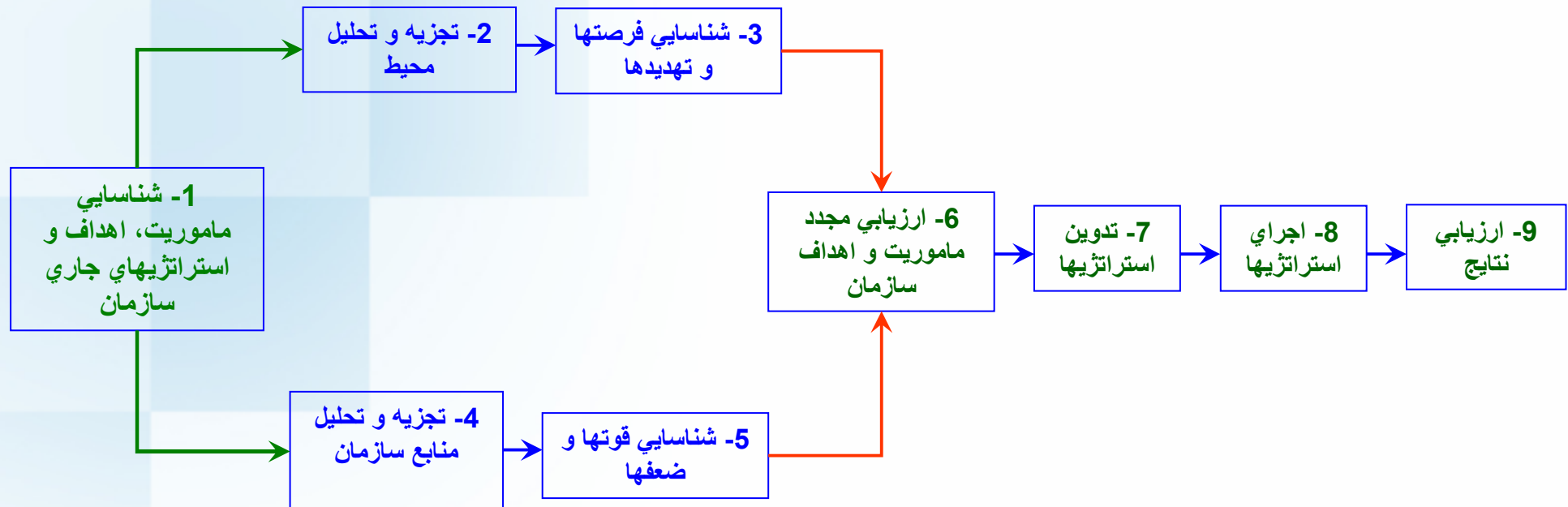
@ فرآیند مدیریت استراتژیک، یک فرآیند 9 مرحله‌ای است که شامل برنامه‌ریزی استراتژی، اجرا و ارزیابی می‌باشد.





مبانی برنامه ریزی در مدیریت

فرآیند مدیریت استراتژیک





مبانی برنامه ریزی در مدیریت

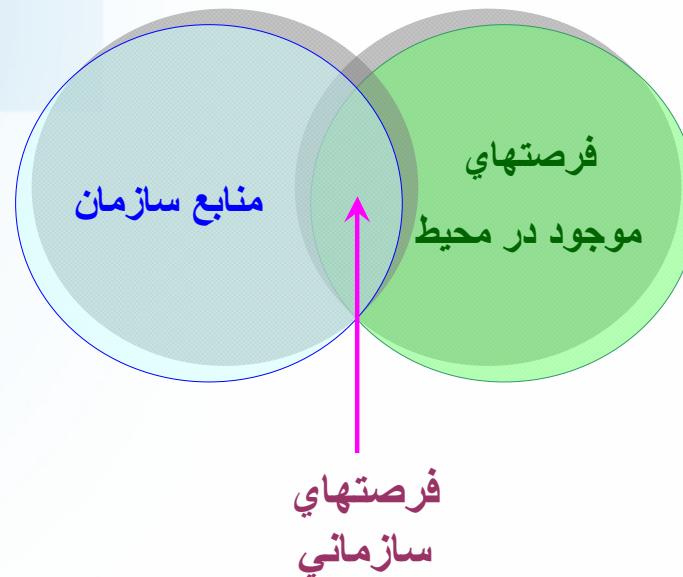
تجزیه و تحلیل SWOT چیست؟

© با تکمیل تجزیه و تحلیل SWOT، سازمان به ارزیابی مجدد مأموریت و اهدافش می‌پردازد.



مبانی برنامه ریزی در مدیریت

شناسایی فرصت‌های سازمان (SWOT)





مباني برنامه ريزي در مديريت

چگونه استراتژي ها تدوين مي شوند؟

استراتژي هاي اصلي عبارتند از:

- ① استراتژي هاي رشد: سازمان تلاش مي کند که سطح عمليات خود را بالا ببرد.
- ② ثبات: سازمان حضور خود را در همان بازار و با همان مشتریان ادامه دهد و سهم بازارش را حفظ مي کند.
- ③ کاهش: ويژگي سازماني است که اندازه خود را کوچک مي کند. براي مديريت اين به معني تعيين استراتژي در يك محيط رو به نزول است.
- ④ ترکيبي: استراتژي ترکيبي تبعيت همزمان از دو يا چند استراتژي قبلي است.



مباني برنامه ريزي در مديريت

تعيين يك استراتژي رقابتي

@ انتخاب استراتژي اصلي صحنه را براي كل سازمان آماده مي‌کند. در نتيجه هر واحدي در سازمان بايد اين استراتژي را به سري استراتژي‌هايي که بتواند به سازمان مزيت رقابتي بدهد تبديل کند.





مبانی برنامه ریزی در مدیریت

استراتژی های سرمایه‌گذاری بر روی نقاط قوت سازمان

استراتژی های سرمایه‌گذاری بر روی نقاط قوت سازمان و زمینه کاری آن عبارتند از:

- ⊙ استراتژی هدایت-هزینه: تولید کردن با هزینه پایین
- ⊙ استراتژی تمایز: منحصر به فرد بودن در بازار محدود





مبانی برنامه ریزی در مدیریت

حفظ مزیت رقابتی

© موفقیت دراز مدت با استفاده از هر یک از استراتژی‌های رقابتی پورتر نیاز به یک مزیت پایدار دارد.

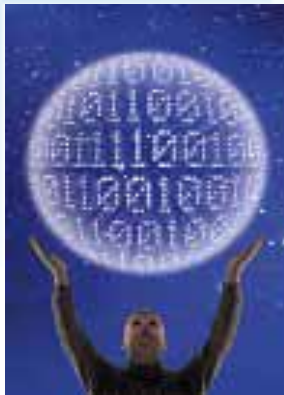
© تکیه بر موفقیت‌های گذشته می‌تواند شروع مشکلات جدی برای سازمان باشد. حفظ مزیت رقابتی نیاز به اقدامات دائمی مدیریت دارد تا همیشه یک قدم جلوتر از رقبای باشد.



مباني برنامه ريزي در مديريت

TQM به عنوان يك اسلحه استراتژيك

@ استفاده از TQM براي توسعه مزيت رقابتي، تنها منحصر به شرکتهاي نظير گرانيت راک نمي شود بلکه بسياري از شرکتهاي سراسر دنيا از شرکت ويرپول آمريکا گرفته تا شرکت دوو در کره همگي بر ارزش TQM به عنوان يك مزيت رقابتي واقف هستند.





مبانی برنامه ریزی در مدیریت

کار آفرینی: موردی خاص از برنامه ریزی استراتژیک

با روحیه کار آفرینی است که افراد به دنبال فرصت‌ها، تأمین نیازها و خواسته‌ها از طریق نوآوری بدون توجه به منابع تحت کنترل‌شان می‌باشند.

کارآفرینان

- @ میل دارند افراد مستقلی باشند و ترجیح می‌دهند شخصاً مسئول حل مشکلات باشند؛
- @ خود اهداف را تعیین کرده و با تلاش‌های خود به آن اهداف دست پیدا کنند؛
- @ به استقلال ارجح می‌گذارند و نمی‌خواهند تحت کنترل دیگران باشند؛
- @ از خطر کردن با کسی ندارند ولی خود را با خطرات جدی رو به رو نمی‌کنند؛
- @ ترجیح می‌دهند که با خطرات حساب شده رو به رو شوند (بتوانند عواقب آن را کنترل نمایند)



مباني برنامه ريزي در مديريت

مقايسه بين کارآفرينان و مديران سنتي

کارآفرينان	مديران سنتي	
استقلال، جستجوي فرصت براي ابتکار و دستاورد مالي	ارتقاء و ديگر پاداش هاي سنتي نظير دفتر پرسنل و قدرت	انگيزه اوليه
دستيابي به رشد کاري پنج تا ده ساله	دستيابي به اهداف کوتاه مدت	زمان گرايي
دخالت مستقيم	سرپرستي و نظارت	فعاليت
متوسط	پايين	ريسک پذيري
قبول	اجتناب	برخورد با شکست و اشتباه

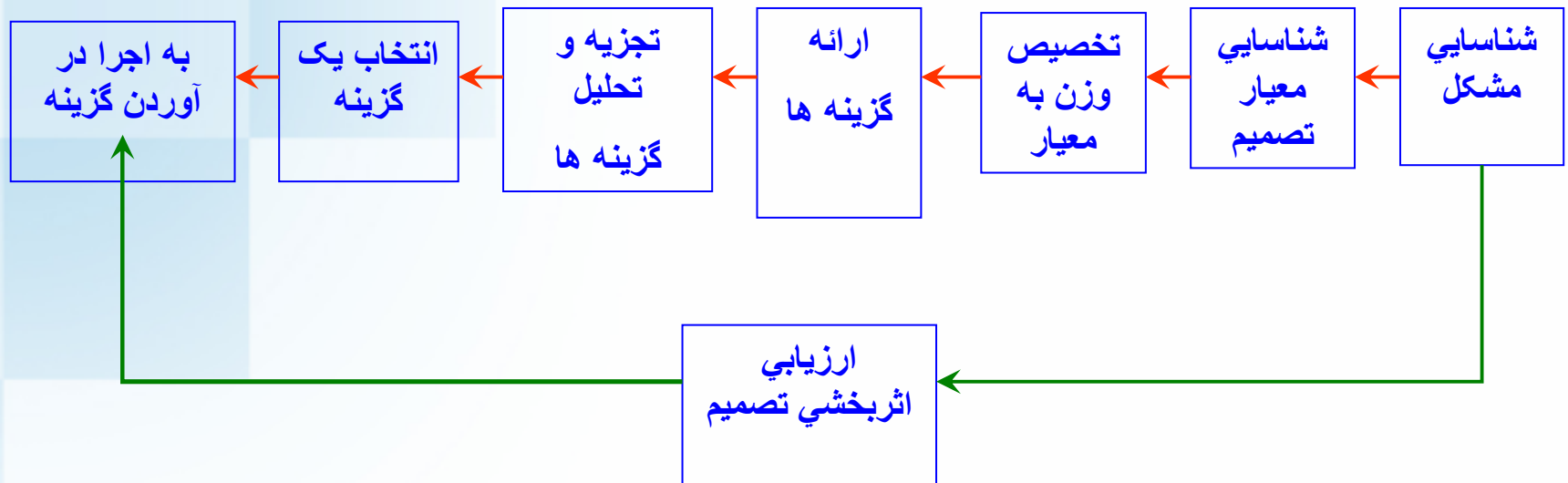


مباني تصميم گيري



مبانی برنامه ریزی در مدیریت

فرآیند تصمیم گیری





مبانی تصمیم گیری

فرآیند تصمیم گیری

@ شناسایی مشکل

فرآیند تصمیم گیری با بروز مشکل (مرحله اول) و یا مشخصاً بروز اختلاف بین وضعیت جاری و وضعیت مطلوب امور شروع می شود.

@ شناسایی معیار تصمیم گیری

وقتی مدیری مشکل را شناسایی کرد که نیاز به توجه دارد در این صورت باید معیار تصمیم که در حل مشکل اهمیت دارد شناسایی شود.

@ تخصیص وزن به معیار

معیار های فوق دارای اهمیت یکسانی نیستند. بنابراین ضروری است که معیارهای مرحله قبل سبک و سنگین شده تا در تصمیم گیری اولویت بندی شوند.



مبانی تصمیم گیری

فرآیند تصمیم گیری

- ② ارائه گزینه ها
تصمیم گیرنده باید فهرستی از گزینه هایی را که می تواند برای حل مشکل به کار ببندد تهیه کند.
- ② تجزیه و تحلیل گزینه ها
با مقایسه این گزینه ها در برابر معیار و ارزش تعیین شده در مرحله 2 و 3 نقاط ضعف و قوت هر کدام از آنها مشخص می شود.
- ② انتخاب بهترین گزینه
مرحله ششم، عمل مهم انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه های ارزیابی شده است.

مباني تصميم گيري



فرآیند تصميم گيري

@ به اجرا در آوردن گزینه ها

اجرای تصميم يعني القای تصميم به کسانی که تحت تأثیر آن قرار خواهند گرفت و متعهد کردن آنها در برابر این تصميم.

@ ارزیابی اثر بخشی تصميم

آیا این تصميم گيري توانسته است مشکل را حل کند یا نه؟ آیا گزینه انتخاب شده در مرحله 6 و اجرای آن در مرحله 7 نتیجه مطلوبی ارائه می دهد؟

مباني تصميم گيري



تصميم گيري: الگوي عقلائي

@ يك فرد تصميم گيرنده عقلائي، كاملاً منطقي و واقعي خواهد بود و به دقت مشكل را تعريف مي كند و هدف معين و روشني دارد.

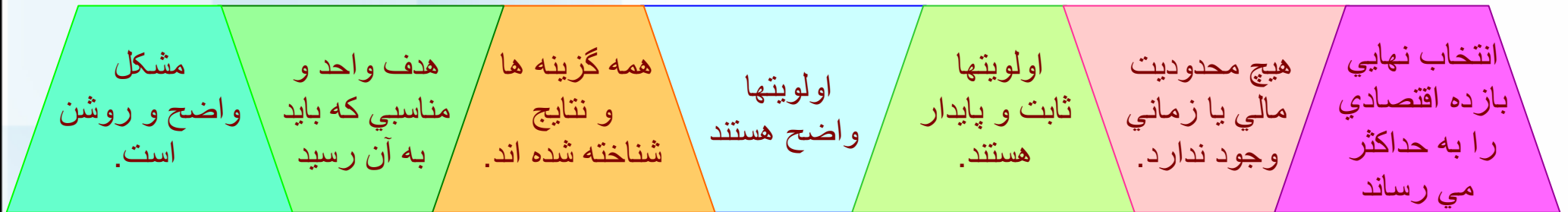
@ مراحل فرايند تصميم گيري هميشه منجر به انتخاب گزينه اي خواهد شد كه رسيدن به هدف را تسريع مي كند.



مبانی تصمیم‌گیری



مفروضات عقلانیت



نتیجه

تصمیم‌گیری عقلایی



مباني تصميم گيري

دنياي واقعي تصميم گيري مديريت: اصلاح الگوي عقلايي

① تصميم گيري اغلب از فرآيند سيستماتيک، منطقي و ثبات عقلايي منحرف مي شود.

② علي رغم محدوديت هاي عقلاييت محض، از مديران انتظار مي رود که از فرآيند عقلايي تبعيت کنند.

مباني تصميم گيري



تصميم گيري عقلايي محدود چيست؟

@ در تصميم گيري عقلايي محدود تصميم گيرندگان مدل هاي ساده شده اي را مي سازند که داراي نمادهاي اساسي از مشکلاتي که آنها با آن روبرو هستند، مي باشد (بدون آنکه پيچيدگي هاي مشکل اصلي را داشته باشد).





مباني تصميم گيري

جزئیات فرآیند تصميم گيري قویاً تحت تأثير موارد ذیل مي باشد:

- @ منافع تصميم گیرنده؛
- @ فرهنگ سازمان؛
- @ سياست هاي داخلي؛
- @ ملاحظات قدرت.

آيا در فرآیند تصميم گيري
خطاهای عمومي رخ مي دهد؟

مباني تصميم گيري



روش هاي قضاوت ميان بر را روش هاي تجربي (آزمون و خطا، اکتشافی) يا راه هاي عملي مي نامند.

@ روش تجربي مبتني بر اطلاعات در دسترس

@ روش تجربي مبتني بر نمونه

@ اصرار بر تعهد



مباني تصميم گيري



تصميم گيري: نگرش اقتصادي

چگونه مشكلات با هم فرق مي كنند؟

⊙ مشكلات با ساختار هاي خوب

⊙ مشكلات با ساختار هاي بد





مباني تصميم گيري

فرق بين تصميمات برنامه ريزي شده و برنامه ريزي نشده
چيست؟

- ① تصميم گيري برنامه ريزي شده يا تصميم گيري روزمره مؤثرترين راه براي رفع مشكلات با ساختارهاي خوب است.
- ② وقتي مشكلات داراي ساختار بد باشند مديران بايستي بر تصميم گيري هاي غير برنامه ريزي شده تكيه کنند تا اينکه راه حل واحدی به کار گیرند.



مباني تصميم گيري

روش‌ها، مقررات و سياست‌ها

@ روش کار یکسری مراحل متوالي و به هم پیوسته‌اي است که مدير مي‌تواند در واکنش به مشکل با ساختار خوب به کار ببرد.

@ مقررات بيانيه صريحي است که به مدير مي‌گويد چه کاري را بايد و چه کاري را نبايد انجام دهد.

@ سياست اندیشه‌هاي مدير را در يك مسير مشخص هدايت مي‌کند.

مبانی تصمیم‌گیری



تصمیمات غیر برنامه‌ای

چنین تصمیماتی منحصر به فرد بوده و به صورت موردی پیش می‌آید. وقتی مدیری با یک مشکل یا ساختار بد مواجه است هیچ راه حل حاضر و آماده‌ای وجود ندارد. لذا تصمیمات غیر برنامه‌ای و سفارش برای این امر مورد نیاز است.

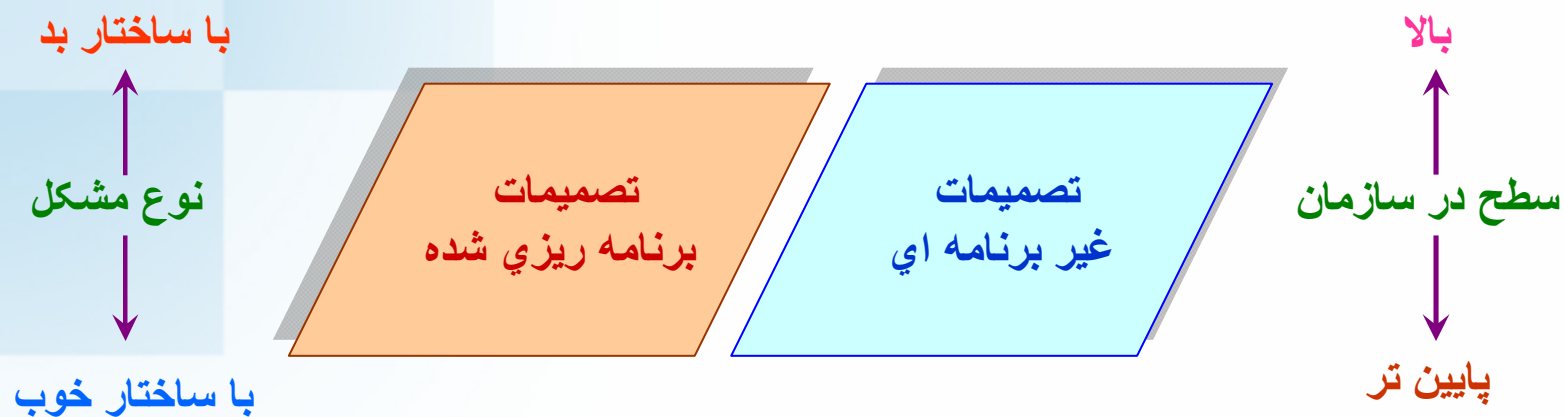
📌 **مثال:** ایجاد استراتژی بازاریابی برای محصولات جدید، یا تصمیم برای فروش بخشی از شرکت، نمونه‌هایی از تصمیمات برنامه‌ریزی نشده می‌باشند.



مباني تصميم گيري

چگونه مي توانيد مشكلات، انواع تصميمات و سطوح سازماني را با هم تركيب كنيد؟

انواع مشكلات، نوع تصميمات و سطوح سازماني

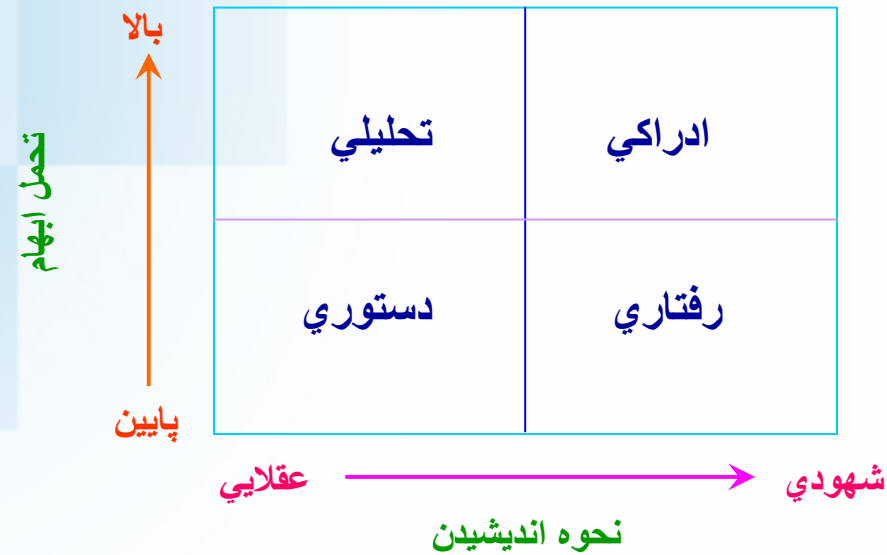




مبانی تصمیم‌گیری

شیوه‌های تصمیم‌گیری

شیوه‌های تصمیم‌گیری



اگر چه این چهار شیوه تصمیم‌گیری مستقل هستند، ولی بسیاری از مدیران از ویژگی‌های بیش از یک شیوه برخوردارند.



مباني تصميم گيري

تصميم گيري گروهی

@ مطالعات نشان مي دهد که مديران بيش از 40 درصد از وقت خود را در جلسات مي گذارند.

@ بدون شك، بيشتر وقتشان صرف تعريف مشكلات، پيدا كردن راه حل هايي براي آنها و تعيين ابزار به كار بستن اين راه حل ها مي شود.





مباني تصميم گيري

مزيت تصميم گيري گروهی

- ① تصميمات گروهی اطلاعات کامل تري نسبت به تصميمات انفرادي ارائه مي دهند.
- ② گروهها گزینههاي زيادي را ارائه مي دهند.
- ③ تصميم گيري گروهی امکان پذيرش يك راه حل را افزايش مي دهد.
- ④ اين فرآيند حقانيت كار را نيز ارتقا مي دهد.



مباني تصميم گيري

معايب تصميم گيري گروهی

- @ زمان بر هستند؛
- @ تشريك مساعي در گروه گاهي اوقات اثر بخش نيست؛
- @ رده سازماني، تجربه، آگاهي از مشكل، تأثير گذاري بر ساير اعضا، مهارت هاي گفتاري، مثبت بودن و... اعضاي گروه با هم متفاوت باشند؛
- @ وجود فشارهاي براي تطبيق دادن؛
- @ در اين نوع تصميم گيري ها مسئوليت مبهم وجود دارد.

مبانی تصمیم‌گیری



چه موقع گروه‌ها اثر بخش‌تر هستند؟

- ② تصمیمات گروهی به دقیق‌تر بودن گرایش دارند؛
- ② اگر اثر بخشی تصمیم از نظر سرعت تعریف شود افراد سریع‌تر هستند؛
- ② اگر خلاقیت مهم باشد، در این صورت گروه‌ها مؤثرتر از افراد هستند؛
- ② اگر اثر بخشی به معنی درجه پذیرش راه حل نهایی باشد، باز هم پیکان رو به سمت گروه است.
- ② هر چه گروه بزرگتر باشد، فرصت بیشتری برای دیدگاه‌های متنوع فراهم می‌شود. از طرف دیگر، گروه بزرگ‌تر نیاز به هماهنگی بیشتر و زمان بیشتر برای مشارکت کلیه اعضا دارد.

حد اقل افراد گروه پنج نفر و حداکثر پانزده نفر مطلوب‌ترین اندازه است.

مباني تصميم گيري



چگونه تصميم گيري گروهی را بهبود بخشيم؟

سه راه خلاق تر کردن تصميم گيري گروهی عبارت اند از:

- @ جلسات الکترونيکی؛
- @ روش گروه اسمي؛
- @ توفان مغزي.





مباني تصميم گيري

فرهنگ ملي و تصميم گيري

@ نحوه تصميم گيري (گروهي، انفرادي، با حضور ديگران و يا تصميم مستبدانه يك مدير) و درجه خطر پذيري يك تصميم گيرنده؛ دو نمونه بارز از تفاوت در تصميمات مي باشند که منعکس کننده محيط فرهنگي کشور است.

@ مديران نيازمند اصلاح در شيوه هاي تصميم گيري هستند تا بتوانند منعکس کننده فرهنگ ملي کشوري باشند که در آن زندگي مي کنند.



مباني طراحي ساختار

مباني طراحي ساختار



عناصر ساختار

مفهوم اساسي طراحي سازمان را نويسندگان مديريت در اوایل اين قرن بکار گرفتند.

شش عنصر ساختاري عبارتند از:



- ⊗ تخصیصی شدن کار؛
- ⊗ زنجیره فرماندهی؛
- ⊗ حیطة نظارت؛
- ⊗ اختیار و مسئولیت پذیری؛
- ⊗ تمرکز در مقابل عدم تمرکز؛
- ⊗ واحدسازی.



مباني طراحي ساختار

تخصصي شدن كار چيست؟

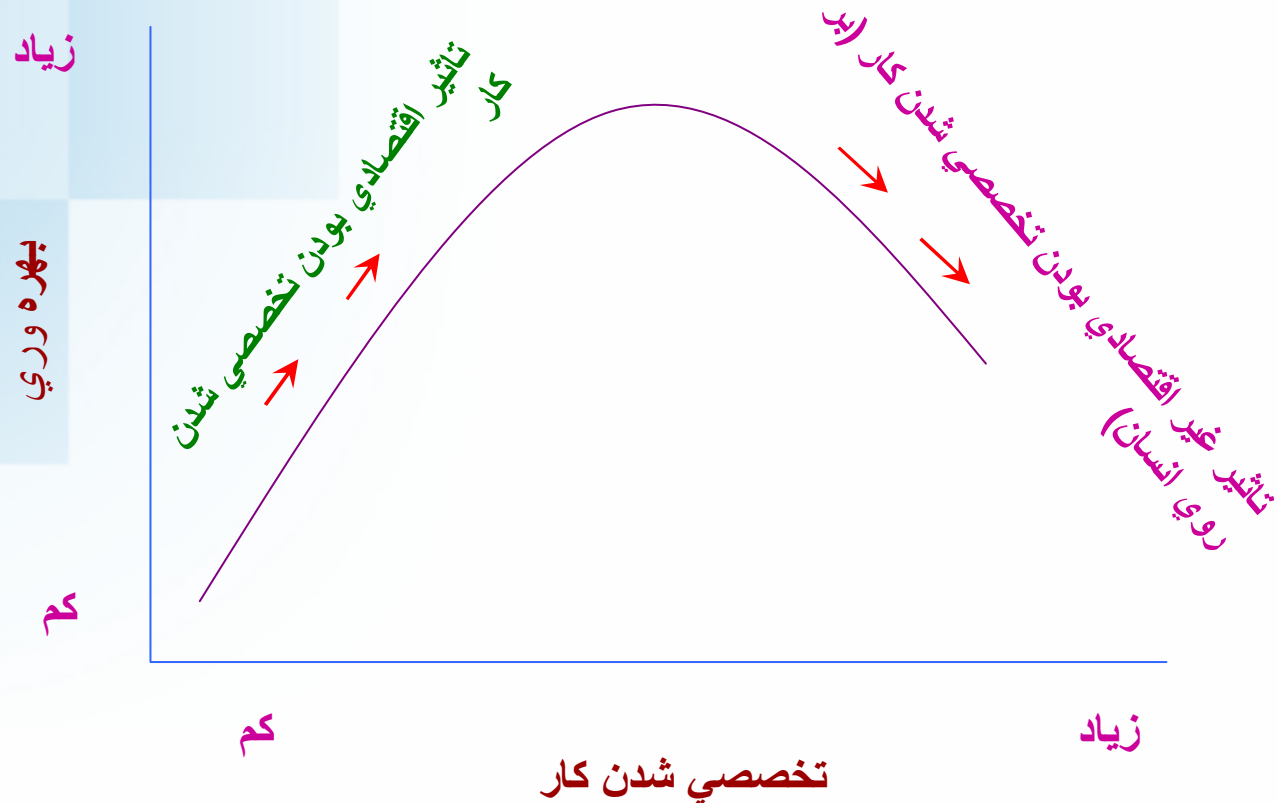
@ تخصصي شدن كار به سال 1700 بر مي گردد يعني هنگامي كه آدام اسميت كتاب ثروت ملل خود را منتشر كرد و در آن از تقسيم كار به اجزاي كوچك تر حمايت كرد.

@ در تخصصي شدن كار، يك كار به مراحل كوچكتر شكسته شده و هر مرحله را فردي جداگانه تكميل مي كند. در اصل، براي انجام پاره اي از يك فعاليت تخصص دارند تا كل فعاليت.

مباني طراحی ساختار



اقتصادي بودن و غير اقتصادي بودن تخصیصی شدن کار



مباني طراحی ساختار



زنجیره فرماندهی چیست؟

© نویسندگان اولیه مدیریت چنین استدلال می‌کردند که هر کارمند باید یک نفر و فقط یک نفر بالا دست داشته باشد که مستقیماً در برابر او مسئول باشد.





مبانی طراحی ساختار

حیطه نظارت چیست؟

مدیر چه تعداد از کارکنان را می‌تواند به گونه‌ای کار آمد و کافی راهنمایی کند؟

متغیرهای محتمل الوقوع دیگری که تعیین کننده قلمروی مناسب هستند عبارتند از:

- ⊙ مشابهت وظایف کارکنان و پیچیدگی وظایف؛
- ⊙ مجاورت فیزیکی کارکنان؛
- ⊙ درجه دستور العمل‌های استاندارد شده موجود در محل؛
- ⊙ پیچیدگی نظام اطلاعات مدیریت سازمان؛
- ⊙ استحکام نظام ارزشی سازمان؛
- ⊙ سبک مدیریت مورد پسند مدیر.



مباني طراحي ساختار

اختيار و مسئوليت پذيري چيست؟

- ⊙ اختيار به حقوق ذاتي مقام مديرיתי اطلاق مي شود تا دستور دهد و متوقع باشد كه دستوراتش مطاع است.
- ⊙ وقتي مديران تفويض اختيار مي كنند، بايد مسئوليت متناسب با آن را نيز اختصاص دهند.





مباني طراحي ساختار

اختيار و مسئوليت پذيري چيست؟

آيا انواع مختلف روابط اختيار وجود دارد؟

@ اختيار صف و اختيار ستاد. اختيار ستاد از سوي مدير نسبت به كارمند اعمال مي شود.

@ يك مدير به عنوان يك حلقه اتصال در زنجيره فرماندهي، با اختيار صف، حق هدايت كردن كار كاركنان و اتخاذ تصميمات معيني را بدون مشورت با فرد ديگر دارد.



مباني طراحی ساختار

اختيار و مسئوليت پذيري چيست؟

@ صف تأکید به مدیرانی دارد که کارکرد سازمانی آنها مستقیماً تشکیل دهنده دستاوردهای اهداف سازمانی است.

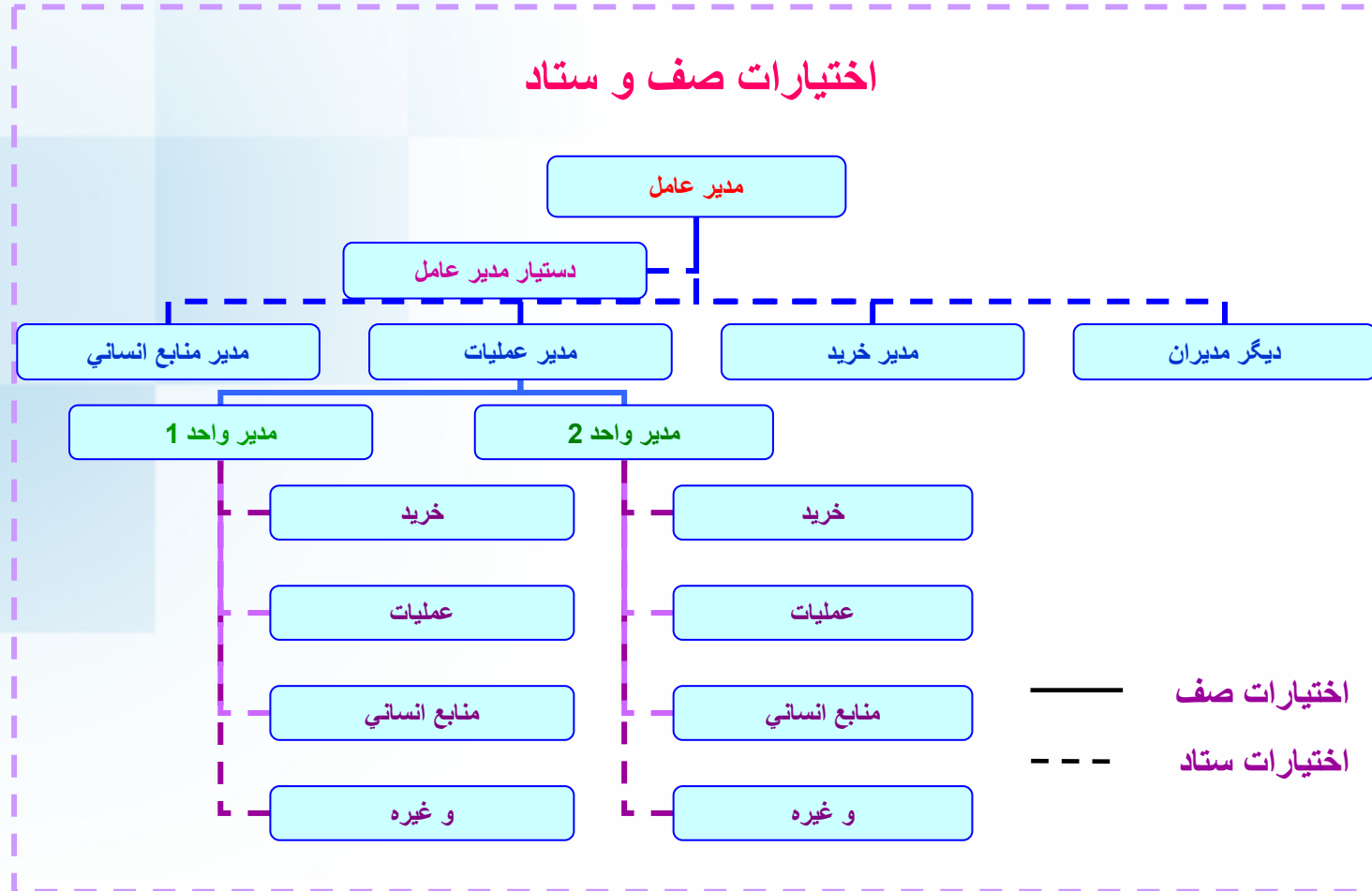
@ اختیارات ستادی برای حمایت، کمک، مشورت و عموماً کاهش شماری از مسئولیت های سنگین اطلاعاتی مدیران آمده اند.

@ در يك کارخانه توليدي، مدیران صف نوعاً در کارکردهای فروش و تولید قرار می گیرند، در حالی که مدیران منابع انسانی و حسابداری به عنوان مدیران ستاد تلقی می شوند.



مباني طراحی ساختار

اختیارات صف و ستاد



مباني طراحي ساختار



اغلب اصطلاح اختيار با
قدرت يكسان فرض مي شود.

تفاوت اختيار با قدرت چيست؟

@ اختيار يك حق است، مشروعيتي است كه بر پايه پيكره و درجه اختيار در سازمان قرار دارد. اختيار همراه شغل است.

@ قدرت به ظرفيت اثرگذاري افراد بر تصميمات اشاره دارد. اختيار قسمتي از مفهوم گسترده قدرت است



مباني طراحي ساختار

اختيار در مقابل قدرت

قدرت بر پایه ترس	قدرت مبتني بر اجبار
قدرت براي دادن پاداشي كه ديگران براي آن ارزش قائل اند.	قدرت پاداش دهی
قدرت ناشی از مقام در سلسله مراتب رسمي	قدرت قانوني (مشروع)
قدرت بر پایه تخصص، مهارت یا دانش	قدرت تخصصي
قدرت بر پایه شخصیت و ویژگی‌های فردي	قدرت مرجعیت

مبانی طراحی ساختار



تفاوت تمرکز و عدم تمرکز چیست؟

تصمیم‌ها در چه سطحی
اتخاذ می‌شوند؟

@ تمرکز کارکردی است در مورد اینکه قدرت تصمیم‌گیری تا چه حدی به سطوح پایین‌تر سازمان واگذار شده است.

@ تعداد کمی از سازمانها می‌توانند کارکردهای مؤثر داشته باشند مگر آنکه تمامی تصمیمات را افراد منتخب محدودی اتخاذ کنند (تمرکز) یا اینکه تمامی تصمیمات به پایین‌ترین سطوح واگذاری شود (عدم تمرکز).

مباني طراحي ساختار



راه هاي پنجگانه گروه بندي واحدهاي سازماني

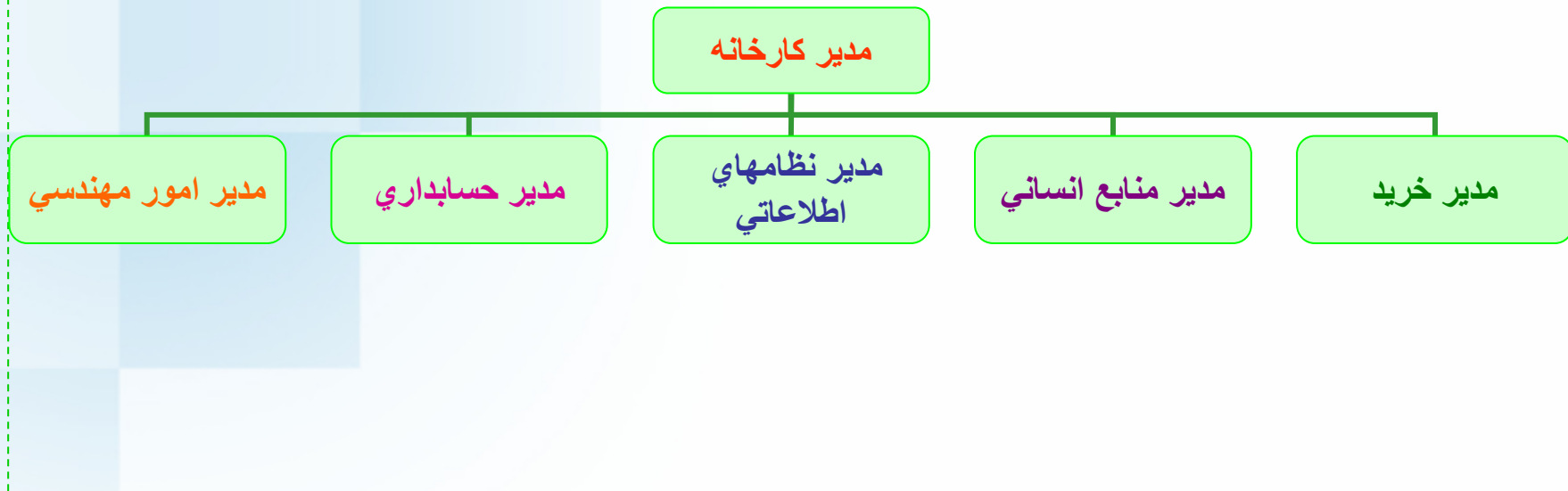
- ② گروه بندي مبتني بر وظيفه؛
- ② گروه بندي مبتني بر توليد؛
- ② تعيين گروه بندي بر اساس مشتري؛
- ② گروه بندي جغرافيايي؛
- ② سازماندهي بر مبناي فرآيند.





مباني طراحی ساختار

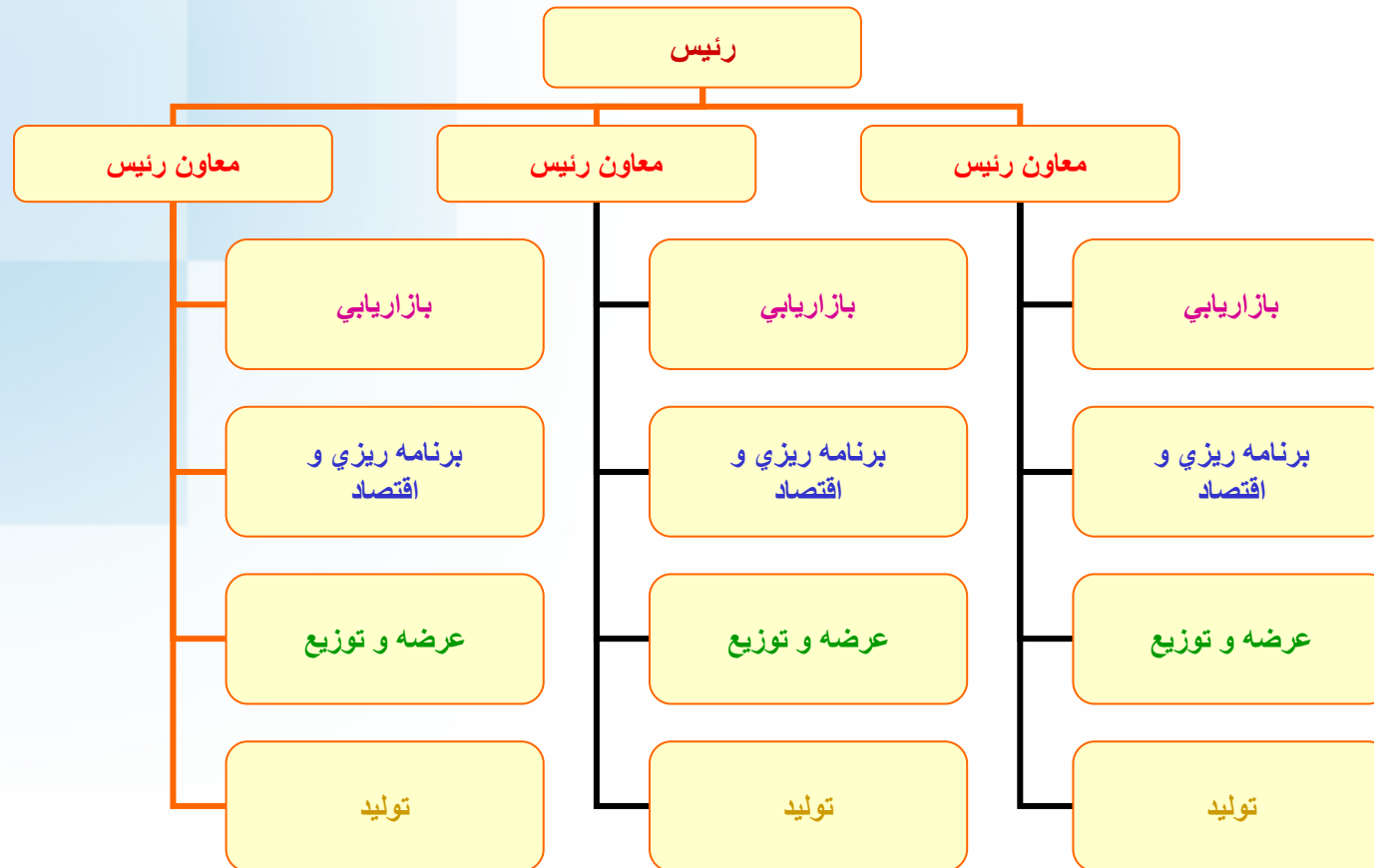
گروه بندي مبتني بر وظيفه





مباني طراحي ساختار

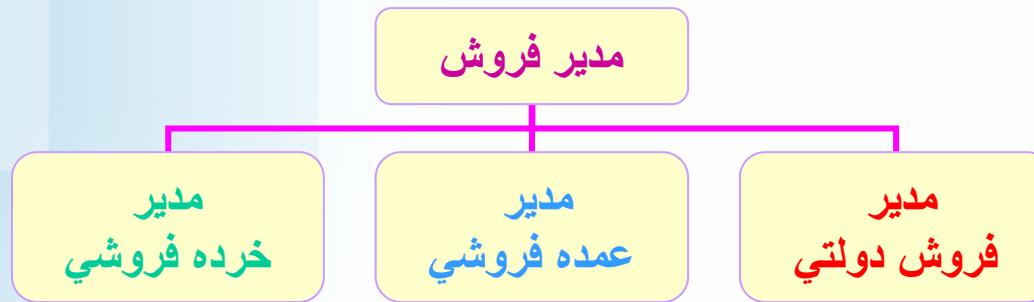
گروه بندي مبتني بر توليد





مباني طراحی ساختار

تعیین گروه بندي بر اساس مشتري



مباني رفتار فردي و گروهی



مفاهيم اساسي درك رفتار گروهی کدامند؟

اصول اساسي درك رفتار گروهی عبارتند از:

- ② نقش‌ها،
- ② هنجارها
- ② تركيب گروه
- ② همبستگی گروهی



مباني رفتار فردي و گروهی



مقام چیست و چرا مهم است؟

- ② مقام يك درجه حیثیتی، موقعیت یا رده در يك گروه است.
- ② مقام مانند يك عامل انگیزشی مهم می شود و پی آمدهای رفتاری پیدا می کند.





مباني رفتار فردي و گروهی

آيا اندازه گروه بر رفتار گروهی اثر می‌گذارد؟

- @ اندازه گروه بر رفتار گروه اثرگذار است. اما این که این تأثیر تا چه حد است، بستگی به معیارهایی دارد که شما به کار می‌برید.
- @ هرچقدر تعداد اعضاء گروه بیشتر باشد، سهم افراد عضو اغلب رو به کاهش دارد.
- @ با گسترش گروه، بهره‌وری فردي هر عضو گروه رو به کاهش می‌نهد.



انگیزش و پاداش

انگیزش و پاداش

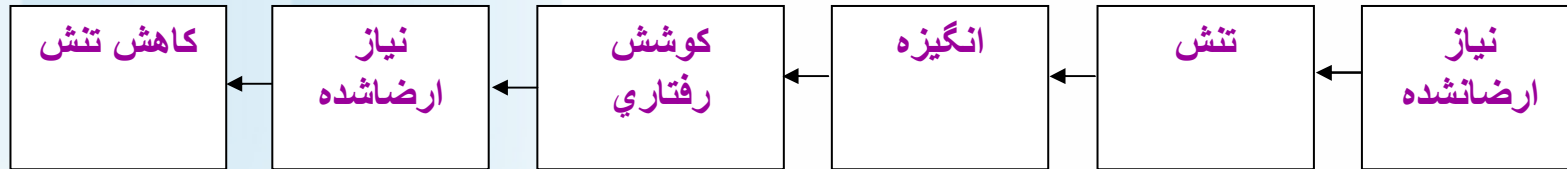


انگیزش (motivation) اشتیاق برای اعمال تلاش بسیار برای رسیدن به اهداف سازمانی، مشروط به کارایی تلاش‌ها جهت ارضای نیاز فردی.

انگیزش و پاداش



فرآیند انگیزش



انگیزش و پاداش



نظریه‌های اولیه انگیزش



- ② نظریه سلسله مراتب نیازها،
- ② نظریه X و Y،
- ② نظریه بهداشت- انگیزش

اهمیت این نظریه‌ها:

- 1) این نظریه‌ها مبانی نظریه‌های معاصر را نشان می‌دهد.
- 2) مدیران تجربی از این نظریه‌ها و واژگان آنها در تبیین انگیزش کارکنان مرتباً استفاده می‌کنند.



نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو

در هر انسانی سلسله مراتبی از پنج نیاز وجود دارد:

- 🌀 نیازهای فیزیولوژیکی
- 🌀 نیازهای ایمنی
- 🌀 نیازهای اجتماعی
- 🌀 نیازهای ارزشی
- 🌀 نیازهای خودشکوفایی



نظریه X و Y مک گریگور

داگلاس مک گریگور دو دیدگاه متمایز را در مورد طبیعت انسان عرضه کرد:

- ⊙ یک دیدگاه که اساساً منفی است و نظریه X خوانده می‌شود.
- ⊙ دیدگاه دیگر اساساً مثبت است و نظریه Y خوانده می‌شود.



فرضیات نظریه X و نظریه Y

نظریه X : مدیری که کارکنان را از دیدگاه نظریه X (منفی) می بیند، بر این باور است که:

- ⊙ کارکنان ذاتاً کار را دوست ندارند و هر وقت بتوانند از انجام آن اجتناب می کنند.
- ⊙ چون کارکنان کار را دوست ندارند باید آنها را کنترل کرد و تحت فشار قرار داد.



فرضیات نظریه X و نظریه Y

نظریه Y: مدیری که کارکنان را از دیدگاه نظریه Y (مثبت) می‌بیند، بر این باور است که:

- کارکنان کار را مانند استراحت یا بازی می‌بینند.
- مردان و زنان اگر متعهد به اهداف باشند، خودکنترلی و خودرهبی را اعمال خواهند کرد.

انگیزش و پاداش



نظریه بهداشت- انگیزش هرزبرگ (Motivation – Hygiene Theory)

⊙ رابطه فرد با کارش اصولی است و نگرش فرد نسبت به کارش به خوبی می‌تواند موفقیت یا شکست او را تعیین کند.



انگیزش و پاداش



تئوري هاي نوين انگيزش

نظريه سه نياز مك كلند:

- @ نياز به كسب موفقيت
- @ نياز به كسب قدرت
- @ نياز به ايجاد دوستي



انگیزش و پاداش



چگونه درون داده‌ها و پی‌آمدها بر انگیزش اثر می‌گذارند؟

- ② نظریه برابری
- ② مرجع مقایسه



انگیزش و پاداش



نظریه برابری

مقایسه نسبت دریافت شده			ارزیابی کارمند
$\frac{\text{نتایج A}}{\text{درون داده‌های A}}$	<	$\frac{\text{نتیجه‌های B}}{\text{درون داده‌های B}}$	نا برابر ی (کم برآورد شده)
$\frac{\text{نتایج A}}{\text{درون داده‌های A}}$	=	$\frac{\text{نتیجه‌های B}}{\text{درون داده‌های B}}$	برابری
$\frac{\text{نتایج A}}{\text{درون داده‌های A}}$	>	$\frac{\text{نتیجه‌های B}}{\text{درون داده‌های B}}$	نا برابر ی (زیاد برآورد شده)

انگیزش و پاداش



نظریه انتظار ویکتور روم

تمایل يك فرد براي عمل به يك شیوه معین، براساس انتظار او از آن عمل و پیامد حاصل از آن و نیز میزان جذابیت آن پیامد برای آن فرد است. این نظریه سه متغیر یا رابطه را در برمی‌گیرد:

- Ⓜ رابطه تلاش- عملکرد
- Ⓜ رابطه عملکرد- پاداش
- Ⓜ رابطه پاداش- اهداف فردي

انگیزش و پاداش



مسائل جدید در انگیزش

@ مطالعات امروزه در پی یافتن راه‌هایی برای ترغیب نیروی کار ناهمگون، ترغیب کارکنانی که حداقل دستمزد را دریافت می‌کنند، برنامه‌های پرداخت براساس عملکرد و برنامه‌های واگذاری سهام هستند.



انگیزش و پاداش



آیا پرداخت به کارکنان باید بر مبنای ساعت کار یا عملکرد شغلی باشد؟

© برنامه‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، گونه‌ای طرح حقوقی است که بر اساس آن به کارکنان با توجه به میزان عملکردشان حقوق پرداخت می‌شود.

© پرداخت موردی، سهم‌شدن در دستاوردها، مشوق‌های دستمزدی، سهم‌شدن در سود و پرداخت پاداش کلی نمونه‌هایی از برنامه‌های پرداخت بر مبنای عملکرد هستند.

انگیزش و پاداش



چگونگی برنامه‌های سهام‌شدن کارکنان در مالکیت سازمان بر انگیزش

@ برنامه سهام‌شدن کارکنان در مالکیت سازمان برنامه‌ای حقوقی است که در آن کارمندان با دریافت سهمی از مالکیت سازمان به عنوان عاملی برای تحریک افزایش عملکرد، مالک بخشی از سازمان می‌شوند.



انگیزش و پاداش



آیا مدیران می‌توانند موجب انگیزش کارکنانی شوند که حداقل دستمزد را می‌گیرند؟

- ② برنامه‌های معرفی کارمند مانند کارمند نمونه ماه، مراسم فصلی اعطای لوح افتخار عملکرد یا مراسم دیگر به خاطر موفقیت کارمند.
- ② تجربه فزاینده تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت شغلی، خودمختاری و بازخورد.



رهبري و سرپرستي

رهبري و سرپرستي



مدیران در برابر رهبران

- ② مدیران منصوب می‌شوند. آنها دارای این قدرت قانونی هستند که اجازه دارند تشویق یا تنبیه نمایند. توانایی آنها براساس اختیارات رسمی است که به طور ذاتی در سمت‌شان وجود دارد.
- ② رهبران ممکن است منصوب بشوند یا از میان گروهی برخیزند. رهبر می‌تواند بر دیگران برای انجام امری و برای عملیات دیکته‌شده توسط مقامات رسمی، اثر بگذارد.

رهبري و سرپرستي



نظريه ويژگي هاي رهبري Trait theories of Leadership

@ ويژگي هايي مثل هوش، فرهنگي (کاريزما)، قاطعيت، شور و اشتياق، قدرت، جسارت، تشخيص و اعتماد به نفس نظريه ويژگي هاي رهبري است.



رهبري و سرپرستي



آيا رفتارهاي مشخص رهبري وجود دارند؟

سه نوع رفتار رهبري يا سه شيوه رهبري :

☉ شيوه مستبدانه Autocratic style

☉ شيوه مردم سالارانه Democratic style

☉ شيوه آزادمنشانه Laissez faire



رهبري و سرپرستي



توسعه پيوستار رفتارهاي رهبر

رهبري کارمند محور



رهبري رئيس محور



آزادمنش

مردم سالار

مستبد

محدوده آزادي زيرمجموعه
ها

- مشاركتي
- مشاوره اي

استفاده از قدرت
توسط مدير

رهبري و سرپرستي



شبکه مدیریت چیست؟

شبکه مدیریت **Managerial grid** دیدگاهی دوبعدی از شیوه رهبری است که **Jane Mouton** و **Robert Blake** ابداع کردند و برای بهسازی سازمان و مدیریت به کار می‌رود. آنها معتقد بودند که شبکه مدیریت براساس شیوه‌هایی قرار دارد که مدیران به افراد و به تولید توجه می‌کنند.



رهبري و سرپرستي

نظريه‌هاي اقتضايي رهبري

- ② الگوي اقتضايي فيدلر Fiedler contingency model
- ② نظريه مسير- هدف Path- goal theory
- ② الگوي رهبري مشارکتي Leader- participation model
- ② نظريه اقتضايي هرسي و بلانچارد Hersey and Blanchard situational model



رهبري و سرپرستي



الگوي فيدلر

© اولین الگوي جامع اقتضايي درباره رهبري را فرد فيدلر ارائه کرد. الگوي موقعيتي فيدلر نشان مي‌دهد که عملکرد موفقیت‌آمیز گروه بستگي به تناسب و هماهنگي موجود بين شیوه تعامل رهبري با کارکنان و درجه‌اي که آن موقعیت به رهبر اجازه کنترل و اثربخشي مي‌دهد، دارد.

رهبري و سرپرستي



نظريه مسير- هدف

© وظيفه رهبر اين است كه پيروانش را در دستيابي به اهداف كمك كند و رهنمودها و حمايت‌هاي لازم را تدارك ببيند تا اين اطمينان را ايجاد نمايد كه اهداف آنها با اهداف كلي گروه يا سازمان سازگار مي‌باشد.



رهبري و سرپرستي



الگوي رهبري مشارکتي

@ اين الگو رفتار رهبري را با مشارکت در تصميم‌گيري مرتبط نمود. اين الگو نشان مي‌دهد که ساختارهاي کار براي فعاليت‌هاي يکنواخت و متغير، متفاوت هستند.



رهبري و سرپرستي

متغيرهاي موقعيتي در الگوي تجديدنظرشده رهبري مشاركتي

- QR @ كيفيت مور نياز: اهميت كيفيت فني اين تصميم چقدر است؟
- CR @ نياز به تعهد: اهميت تعهد كارمند نسبت به تصميم چقدر است؟
- LI @ اطلاعات رهبر: آيا براي يك تصميمگيري عالي، اطلاعات كافي داريد؟
- ST @ ساختار مشكل: مسئله چگونه تنظيم شده است (داراي چه نوع ساختاري است)؟
- CP @ احتمال تعهد: اگر مجبور باشيد خودتان به تنهائي اين تصميم را بگيريد، آيا اطمينان داريد كه كاركنان شما نسبت به آن متعهد خواهند بود؟
- GC @ تناسب هدف: آيا كاركنان در تعيين اهداف سازمان براي رفع مشكل مشاركت داده مي‌شوند؟
- CO @ تعارض كارمند: آيا ميان كاركنان براي انتخاب راه حل‌هاي مرجع تعارض وجود دارد؟
- SI @ اطلاعات كارمند: آيا كاركنان اطلاعات كافي براي اتخاذ يك تصميم عالي دارند؟
- TC @ محدوديت وقت: آيا محدوديت وقت واقعاً جدي شما، مانع از مشاركت دادن كاركنان مي‌شود؟
- GD @ توزيع جغرافيايي: آيا هزينه گردآوري جغرافيايي كاركنان پراكنده در يك منطقه جغرافيايي قابل توجه است؟
- MT @ زمان انگيزش: مدت زماني كه صرف تصميمگيري مي‌شود چقدر براي شما اهميت دارد؟
- MD @ انگيزش پيشرفت: به حداكثر رساندن فرصت‌ها براي پيشرفت كاركنان تا چه حد براي شما اهميت دارد؟

رهبري و سرپرستي



رهبري موقعيتي

- ② رهبري موقعيتي نشان مي دهد كه يك رهبر چگونه بايد شيوه رهبري خود را تعديل كند تا بتواند بازتاب آن چيزي باشد كه پيروان او مي طلبند.
- ② آمادگي بازتاب اين امر است كه يك پيرو تا چه حد تمايل و توانايي براي انجام يك وظيفه دارد.



رهبري و سرپرستي

رهبري موقعيتي

چهار شيوه خاص رهبري به وجود مي آورند:

- @ دستوردهي (توجه به کار زیاد- توجه به کارمند کم)
- @ قبولاندن (توجه زیاد به کار- توجه زیاد به کارمند)
- @ مشارکت (توجه کم به کار- توجه زیاد به کارمند)
- @ نمایندگي دادن (توجه کم به کار- توجه کم به کارمند)

رهبري و سرپرستي



نگرشهاي جديد در رابطه با موضوع رهبري

- ② رهبري كاريزماتيک و رهبري عملگرا
- ② رهبري تحولگرا





نظريه رهبري كاريزماتيک Charismatic leadership theory

- ② نظريه رهبري كاريزماتيک حاصل بسط نظريه اسنادي است.
- ② اين نظريه مي‌گويد که پيروان (زيردستان) به هنگامي که رفتارهاي خاصي را مي‌بينند، توانايي‌هاي خارق‌العاده يا قهرمانانه‌اي را به رهبر نسبت مي‌دهند.

رهبري و سرپرستي



ویژگی‌های عمده رهبران کاریزماتیک

- ② **اعتماد به نفس:** رهبران کاریزماتیک اطمینانی تام و تمام به قضاوت و توانایی خویش دارند.
- ② **بینش:** آنها دارای هدفی آرمانی‌اند که آینده‌ای بهتر از وضع موجود را تصویر می‌کند. هرچه این ناهمخوانی بین هدف آرمانی و واقعیت موجود بیشتر باشد، پیروان آن را به بینش غیرعادی رهبرشان نسبت می‌دهند.
- ② **قدرت بیان:** آنها قادرند که منظور خود را به روشنی و به زبانی ساده بیان کنند.
- ② **عقیده راسخ و قوی:** رهبران کاریزماتیک نسبت به هدف خود اعتقادی راسخ دارند و آماده پذیرش خطرهای بزرگ هستند و برای رسیدن به آرمان خویش حاضر به ایثار و از خودگذشتگی هستند.
- ② **رفتار نامعمول:** از آنها رفتاری سر می‌زند که بدیع، غیرمتعارف و نامعمول است. وقتی این رفتار موفقیت‌آمیز باشد شگفتگی و تحسین پیروان را به دنبال دارد.
- ② **عامل تغییر:** رهبران کاریزماتیک به عنوان عوامل تغییر شناخته می‌شوند، نه حافظان وضع موجود.
- ② **حساسیت محیطی:** آنها قادرند ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیط داشته و منابعی را که برای ایجاد تغییر لازم است، مشخص نمایند.



رهبري و سرپرستي

نقش‌هاي نوين در رهبري

پنج بعد اعتماد

اصالت	درستکاري و حقيقت‌جويي
شايستگي	داشتن مهارت و دانش در زمينه فني و روابط انساني
ثبات رويه	قابليت اعتماد، پيشگويي و قضاوت درست
وفاداري	تمايل به حفظ آبرو و حيثيت افراد
صداقت	تمايل به مشارکت در اندیشه‌ها و اطلاعات به صورت آزاد

رهبري و سرپرستي



چرا اعتبار و اعتماد مهم است؟

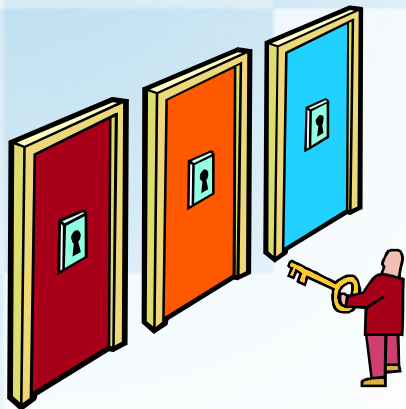
© اهمیت بسیار زیاد درستکاری به عنوان ویژگی شاخص رهبران
تحسین برانگیز، نشان از اهمیت اعتبار و اعتماد در اثربخشی
رهبری دارد.



رهبري و سرپرستي

مسائل نوين در رهبري

- © جنسيت و رهبري
- © رهبري و فرهنگ ملي
- © زيرسؤال بردن ارتباط رهبري.



رهبري و سرپرستي



چگونه فرهنگ ملي بر رهبري اثر مي گذارد؟

© فرهنگ ملي از طريق پيروان است كه بر رهبري اثر مي گذارد.
رهبران نمي توانند شيوه شان را به دلخواه خود انتخاب كنند زيرا
آنها تحت فشار شرايط فرهنگي هستند.

رهبري و سرپرستي



سرپرستي: موردی ویژه در رهبري

© سرپرستي به عنوان اولین کار مدیریت و سرپرستان به عنوان مدیران سطح اول مورد توجه هستند. یعنی از قاعده سازمان هرمی شکل سنتی بهره می‌گیریم که ر این حال آنها اولین یا پایین‌ترین سطح در سلسله مراتب مدیریت هستند.

رهبري و سرپرستي



ویژگی‌های منحصر به فرد سرپرستی

- اعتماد بسیار به کارشناسی فنی
- ارتباط با مدیران و کارکنان عملیاتی
- فائق آمدن بر تعارض نقش‌ها
- فائق آمدن بر اقتدار تصنعی
- نمایندگی مدیریت





والسلام

مادسیج

شبکه آموزشی - پژوهشی ایران



مادسیج، پنجره ای به یادگیری نوین

مادسیج مخفف کلمه madsage به معنای شیفته دانایی و در مفهوم بومی به معنای دهکده علم و دانش ایران می باشد. در این مفهوم اشاره به دو کلمه سیج (یکی از روستاهای زیبای کشورمان) و ماد (یکی از اولین اقوام ایران) می باشد.

شبکه آموزشی - پژوهشی مادسیج (IRESNET) با هدف بهبود پیشرفت علمی و دسترسی هرچه راحت تر جامعه بزرگ علمی ایران، در فضای مجازی ایجاد شده است. هسته اولیه مادسیج از طرح پایان نامه کارشناسی ارشد جناب آقای رضا محمودی دانش آموخته رشته مدیریت آموزشی دانشگاه تهران که با راهنمایی استاد گرانقدر جناب آقای دکتر عبادی معاون دانشگاه مجازی مهر البرز می باشد، بر گرفته شده است.

IRan Education & Research NETWORK