

## جلسه اول: مدیریت و کارآفرینی

### جزء آموزشی اول

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. مدیریت و سازمان را تعریف کنید.
۲. ویژگی‌های سازمان را شرح دهید.
۳. فراگرد شکل‌گیری و رشد واحدهای سازمانی را توضیح دهید.

### مدیریت و کارآفرینی

ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روز افزون آنها، از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است؛ به طوری که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی، و ویژگی‌ها و نیازهای خاص جوامع مختلف، همه روزه انواع سازمان‌های اجتماعی ظهور و گسترش می‌یابند و بر تعدادشان افزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهداف خود، به نوعی مدیریت متناسب با ساختارش نیازمند است.

همچنین باید توجه داشت که شیوه رهبری و مدیریت هر جامعه، بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن دارد. علاوه بر آن، محیط امروز سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدیدی روبه‌رو می‌سازد و هرروز پویاتر از قبل می‌شود. رقابت جهانی و انتظارات جوامع در حال تحول، نیازهای مدیریتی جدیدی را مطرح می‌کند.

مفاهیم مشارکت، توانمندسازی، کار گروهی و نظیر این‌ها، به منزله‌ی مسائل روز سازمان‌ها، مدیران را به خود مشغول می‌دارند.

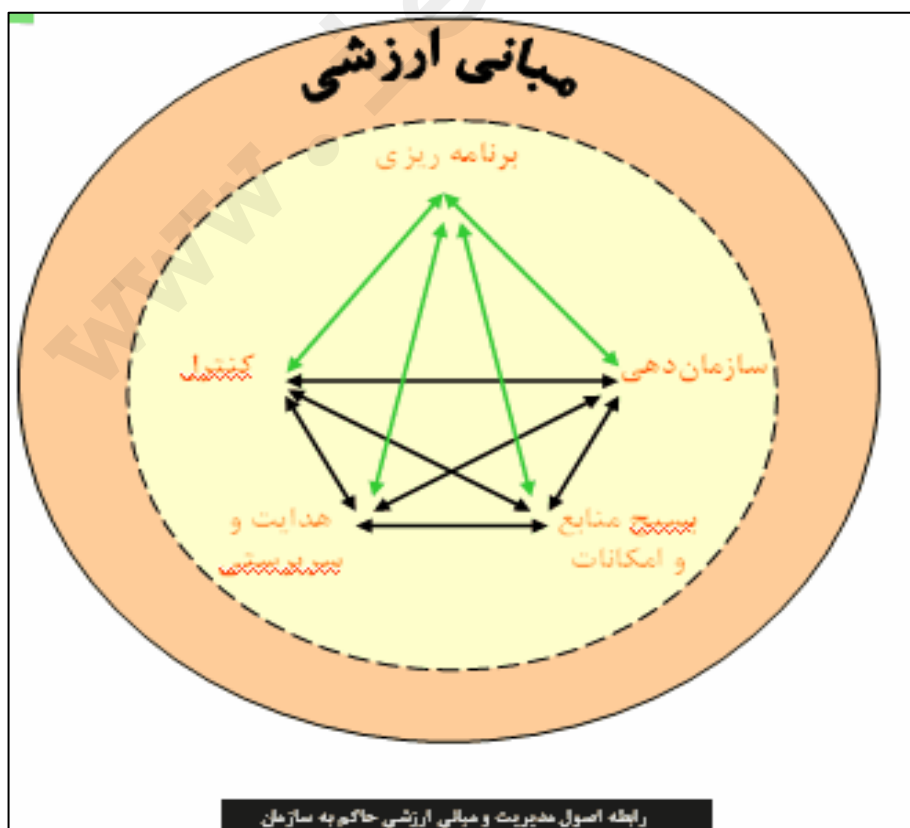
در کنار این موارد، تقاضاهای جدیدتر برای بهره‌وری و مزیت رقابتی و مشتری محوری مطرح می‌باشد که لزوم توجه بیشتر به فراگرد مدیریت را گوشزد می‌کند.

لذا در این درس قصد داریم شما را با چهره‌های نوین مدیریت در دنیای امروز آشنا سازیم.

## تعریف مدیریت:

مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد. این تعریف، پنج نکته اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه‌های نظریه‌پردازی و کاربرد هستند، در بردارد:

- ◀ مدیریت یک فراگرد است (فراگرد (process) عبارت است از تغییر به سوی هدف با استفاده از سازوکار بازخورد)؛
- ◀ مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد؛
- ◀ مدیریت مؤثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است؛
- ◀ مدیریت کارآ، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است؛
- ◀ مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار، تمرکز دارد.



به تعبیری دیگر مدیریت عبارت است از:

۱- انجام کار از طریق دیگران

۲- انجام کار با دیگران و از طریق آنان

۳- تصمیم‌گیری

۴- فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده.

### تعریف سازمان

سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند. در همه‌ی سازمان‌ها از انسان‌ها استفاده می‌شود و همه آنها هدفمند بوده، از "تقسیم کار" بهره می‌گیرند. سازمان‌های موفق محصولات یا خدمات با ارزشی را به محیط خارجی خود ارائه می‌کنند و در ازای آن سعی می‌کنند با دریافت منابع اولیه مورد نیاز، عملیات خود را استمرار بخشند.

### فراگرد شکل‌گیری و رشد واحدهای سازمانی

گروهی از افراد علاقمند و دارای شم بازرگانی یا صنعتی، با کمک هم فعالیتی را به منظور تولید محصولی خاص و بازاریابی برای آن آغاز می‌کنند.

برای شروع کار، هر یک بر حسب توان خود مسئولیتی را به عهده می‌گیرند و هرگاه با مشکلی روبرو می‌شوند به طور غیررسمی و از طریق مراوده با سایرین، مشکل را حل می‌کنند. در نتیجه تلاش مستمر این عده، محصولاتی تولید می‌شود و به فروش می‌رسد و سازمان رشد می‌کند، این بنیان‌گذاران، معمولاً بر سازمان تسلطی نسبتاً کامل دارند. این افراد معمولاً از فعالیتهای اداری گریزانند؛ اما ناخواسته و به تدریج، خود را زیر بار مسئولیتهای اداری می‌ابند و بدین ترتیب بحران رهبری سازمانی رخ می‌دهد.

سؤال: مدیر چگونه می‌تواند به چنین سازمانی سامان دهد؟ «با به کارگیری مؤثر و کارآیی منابع انسانی و مادی سازمان، برای نیل به اهدافش» یعنی استفاده از "فراگردی که عناصر گروه را هماهنگ و ترکیب می‌کند و به گونه‌ای آنها را به کار می‌گیرد که اهداف سازمانی را تحقق بخشد".

**خلاصه:**

در این جزء آموزشی:

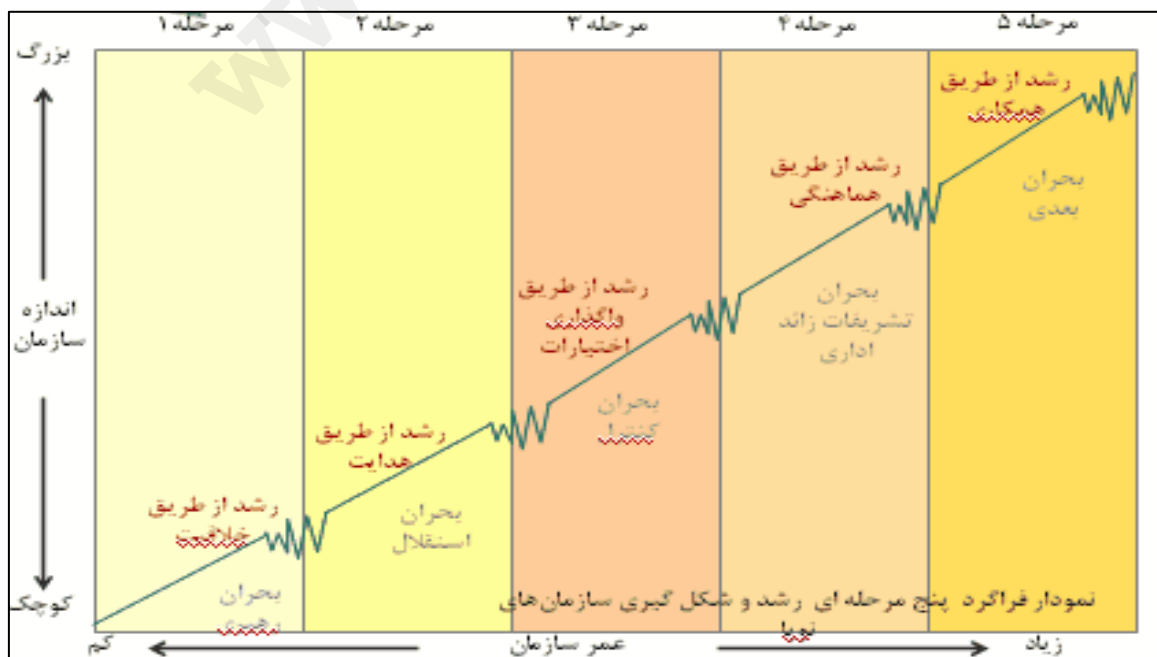
- ✓ ویژگی‌های سازمان و مدیریت تشریح شد.
- ✓ فراگرد شکل‌گیری و رشد واحدهای سازمانی تحلیل گردید.

**جزء آموزشی دوم**

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

- ◀ فراگرد پنج مرحله‌ای رشد و شکل‌گیری سازمان‌های نوپا را تحلیل کنید.
- ◀ فراگرد تغییر و روش‌های یادگیری دانش مدیریت را توضیح دهید.

گروینر معتقد است که سازمان‌های در حال رشد، پنج مرحله‌ی تدریجی تکامل را طی می‌کنند که هر مرحله‌ی آن از یک دوره‌ی آرامش و یک دوره‌ی بحران تشکیل شده است و به یک انتخاب ختم می‌گردد. هر دوره‌ی بحرانی حاکی از وجود یک مسأله‌ی مدیریتی است که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن است؛ به این ترتیب، در هر دوره‌ی بحرانی نیز از یک سبک مدیریتی غالب استفاده می‌شود که ضمن کنترل بحران، رشد سازمان را نیز تضمین می‌کند.



## خودآزمایی:

مدیریت علم است یا هنر؟

گزینه اول: علم است

گزینه دوم: هنر است

اگر علم را دانستن و هنر را توانستن بدانیم، مدیریت هم علم و هم هنر است.

### «مدیریت به منزله علم، هنر، و حرفه»

واقعاً مدیریت چیست؟ مدیریت تا چه حد مبتنی بر یافته‌های علمی است؟ آیا مدیریت اساساً یک حرفه است؟ بخشی از دانش مدیریت از طریق آموزش فراگرفته می‌شود، ولی بخشی دیگر از آن باید ضمن کار و تجربه آموخته شود؛ به این ترتیب آن بخش از مدیریت را که با آموزش فراگرفته می‌شود «علم مدیریت» و بخشی از آن را که از طریق کسب تجارب و اندوخته‌ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می‌شود «هنر مدیریت» می‌دانند. به دیگر سخن، علم «دانستن» است و هنر «توانستن».

به طور کلی، مدیریت به عنوان یک شغل باید همانند هر حرفه دیگری مشتمل بر مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و دانسته‌های نظری باشد

اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد که منجر به تغییر در فراگیر می‌شود.

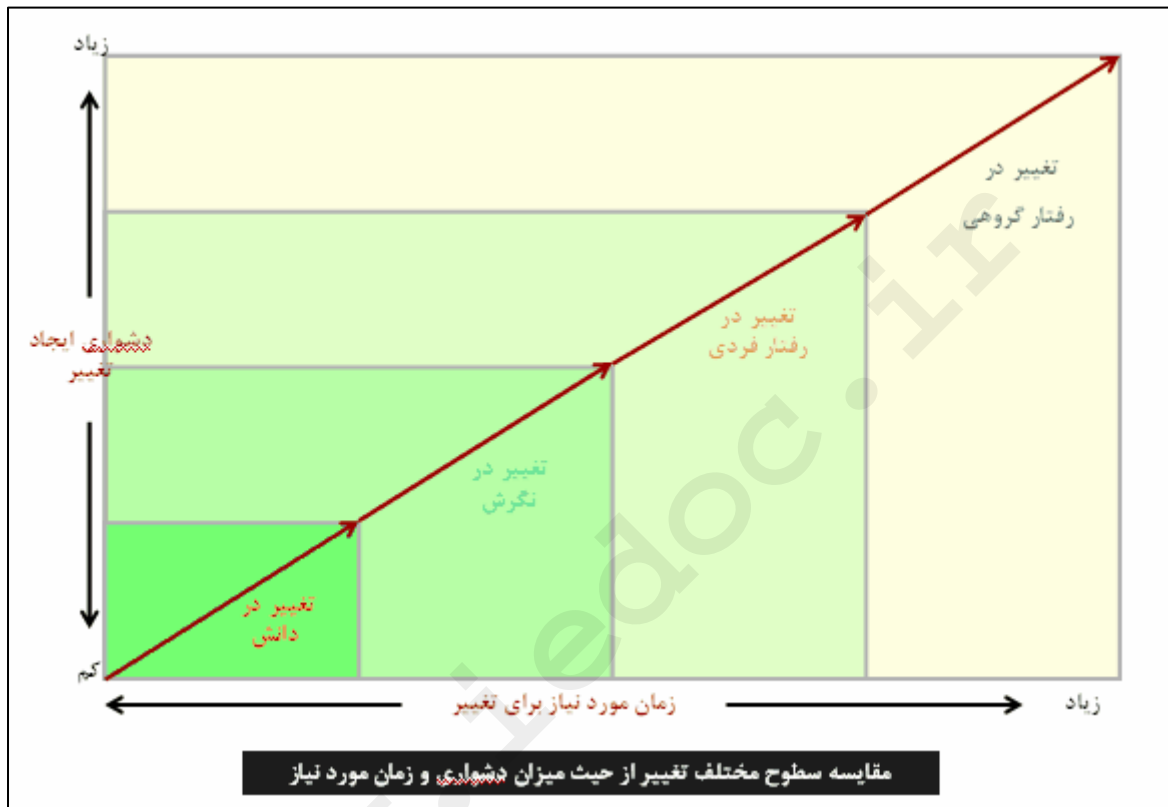
فراگرد تغییر از نظر آقای «کورت لوین» (*Kurt Lewin*) دارای سه مرحله خروج از انجماد، تغییر رفتار، و تثبیت رفتار جدید است. به بیان دیگر، پیش از آنکه عاداتی تغییر یابد نخست باید عوامل تثبیت کننده و تقویت کننده آن سست گردد.

معمولاً احتمال موفقیت در اولین تمرین‌ها کم است؛ ولی با افزایش تمرین‌ها، احتمال موفقیت فرد افزایش می‌یابد.

نکته قابل تأمل دیگر در خصوص تغییر رفتار افراد آن است که برای تغییر در رفتار انسان چهار سطح در نظر گرفته می‌شود:

◀ تغییر در دانش وی؛

- ◀ تغییر در نگرش وی؛
- ◀ تغییر در رفتار فردی؛
- ◀ تغییر در رفتار گروهی؛



اول-از طریق آموزش

دوم-ضمن انجام کار

البته می‌توان ترکیبی از این دو روش را نیز به کار برد. یادگیری از طریق انجام کار به کندی صورت می‌پذیرد و کافی نیست؛ زیرا در واحدها به طور عمده بر انجام کارها تأکید می‌شود، نه بر آموزش نحوه‌ی انجام آن. اکتفا به مطالعه کتب مختلف در زمینه مدیریت نیز مطلوب نیست؛ زیرا این کار فقط دانش نظری فرد را افزایش می‌دهد؛ در حالی که روانشناسان، یادگیری را متضمن ایجاد تغییر در رفتار می‌دانند.

بنابراین آنچه از مطالعه کتب و مشاهده رفتار دیگران به دست می‌آید ممکن است فقط به تغییر در سطح دانش یا نگرش بیانجامد؛ در حالی که اگر بخواهیم چیزی یاد بگیریم، باید تمرین کنیم تا دانسته‌هایمان در قالب رفتارهای پایدار جلوه‌گر شوند. مثل تحلیل و بررسی موردکاوی‌های مدیریتی.

### خلاصه:

در این جزء آموزشی:

✓ فراگرد پنج مرحله‌ای رشد و شکل‌گیری سازمان‌های نوپا را تحلیل کنید.

✓ فراگرد تغییر و فرایند یادگیری دانش مدیریت تفسیر شد.

### جزء آموزشی سوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

◀ اهمیت مدیریت را تحلیل کنید.

◀ با توجه به اثربخشی و کارایی عملکرد مدیران موفقیت آنها را ارزیابی کنید

### اهمیت مدیریت:

پیتر دراکر معتقد است، عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان، مدیریت آن است.

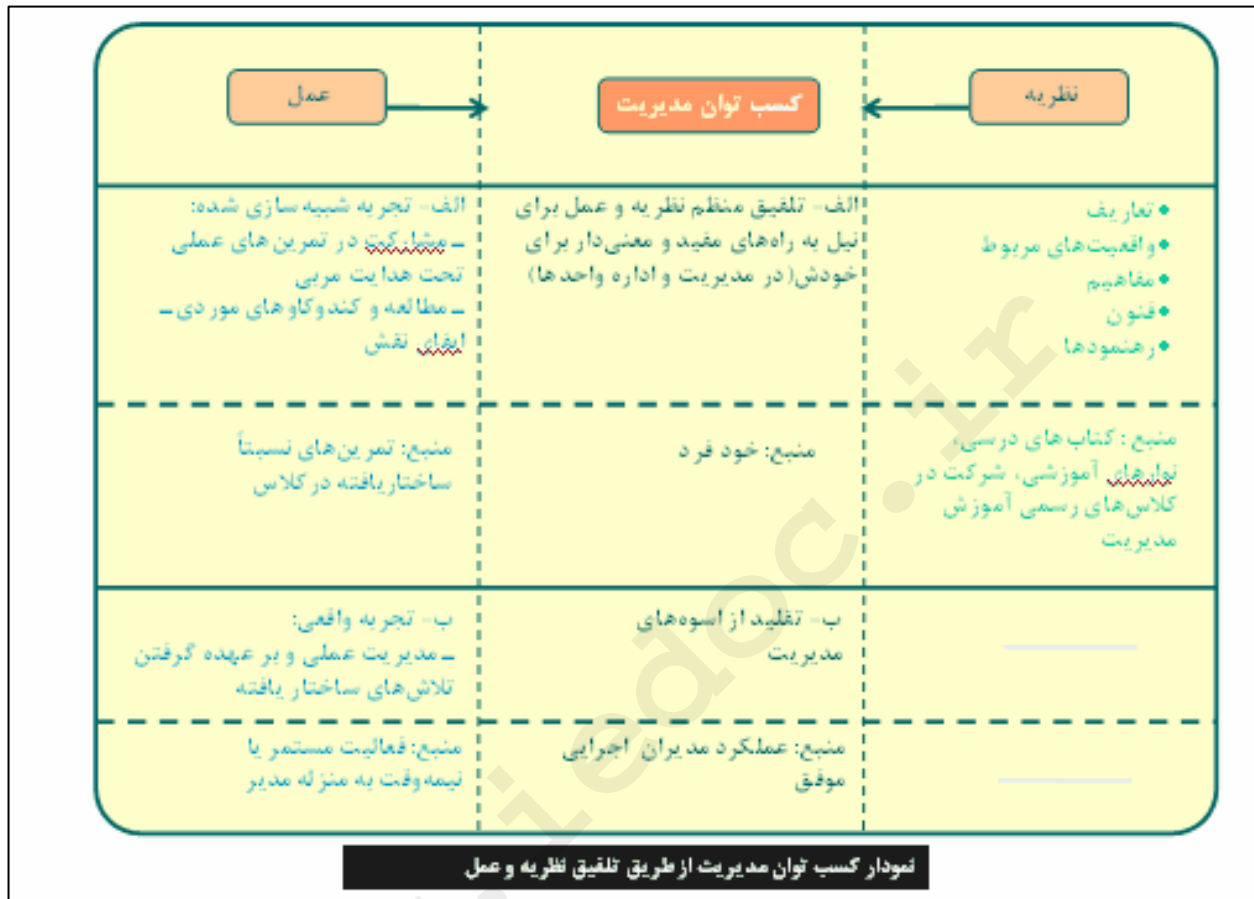
اهمیت مدیریت به حدی است که در هنگام مواجهه با بحران رهبری، بنیان‌گذاران واحدهای بازرگانی و صنعتی، با جذب مدیران توانمند، زمینه را برای آغاز دوره‌ی تکامل بعدی، یعنی رشد از طریق هدایت، فراهم می‌آورند. بعضی معتقدند که خود کارکنان قادرند وظایف مدیریت را نیز انجام دهند و به مدیریت نیاز ندارند؛ ولی هنوز مورخین و جامعه‌شناسان، نهادی را نیافته‌اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد.

با توجه به مطالب ذکر شده شما می‌توانید مدیریت را با تلفیق نظریه و عمل و مشاهده‌ی اسوه‌های مدیریت

بیاموزید. نظریه به فرد کمک می‌کند تا به طور منظم مشاهدات و تجربیات عملی در زمینه مدیریت را تجزیه و

تحلیل، و تعبیر و تفسیر کرده، اهمیت مدیریتی آنها برایش ملکه شود.

مراحل تلفیق نظریه و عمل در جهت کسب توان مدیریتی در نمودار بعد به تصویر کشیده شده است لطفا توجه کنید:



### مدیریت و مدیران:

آیا می دانید «مدیر کیست؟»

مدیر کسی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر در سازمان را بر عهده دارد. مدیران با مجموعه ای متنوعی از عناوین به منزله ی سرپرست، رهبر گروه، رئیس بخش، مدیر اداره، معاون و مانند آن، انجام وظیفه می کنند و کارکنان را به کار می گیرند.

در ارزیابی موفقیت مدیران، می توان دو شاخص «اثر بخشی» و «کارایی» را برای ارزیابی عملکرد به کار برد.

برای مثال، اثربخشی عملکرد یک سرپرست تولید، بدین گونه سنجیده می شود: واحد تحت سرپرستی وی، از حیث کمیت و کیفیت خروجی ها، به چه میزان از خرده هدف های روزانه خود رسیده است. «کارایی عملکرد»، شاخصی



است که هزینه‌ی منابع صرف شده در فراگرد «کسب هدف» را ارزیابی می‌کند، یعنی با مقایسه‌ی خروجی‌های به دست آمده و ورودی‌های مصرف شده، کارایی سیستم را ارزیابی می‌کند. به این ترتیب برای سنجش کارایی، علاوه بر هزینه تأمین منابع انسانی (به عنوان یکی از مهمترین عوامل)، هزینه استفاده از تجهیزات، نگهداری تسهیلات و نرخ بازگشت سرمایه و نظایر آن مورد ملاحظه قرار می‌گیرند. در این تعبیر از کارایی، کاراترین سرپرست کسی است که واحدش بتواند با کمترین هزینه مواد و دستمزد روزانه کار کند.



خلاصه :

در این جزء آموزشی :

- ✓ اهمیت مدیریت بررسی شد.
- ✓ با توجه به اثربخشی و کارایی عملکرد مدیران ارزیابی موفقیت آنها تحلیل گردید.

## جزء آموزشی چهارم

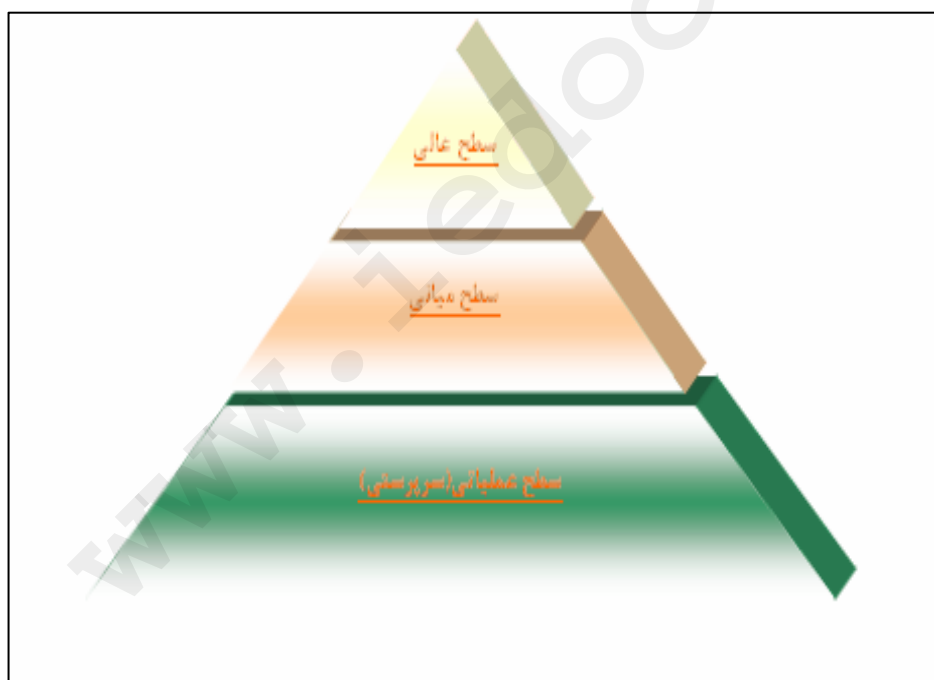
در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

◀ سطوح مختلف مدیریت را نام برده و ویژگی‌های هر سطح را بیان کنید.

◀ مدیریت سازمان های کوچک را توضیح دهید.

### سطوح مدیریت:

هر مدیر با توجه به نوع کار، سطح سازمان، و شرایط و مقتضیات موجود، به درجاتی از مهارت‌های مدیریتی نیاز دارد. معمولاً سه سطح ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می‌گیرند؛



### سطح عالی:

مدیریت ارشد، بالاترین سطح مدیریتی در سازمان می‌باشد. اگر یک مدیر در سطوح عملیاتی و میانی موفق باشد، معمولاً می‌تواند به سطح مدیریت عالی نیز راه یابد. بخش عمده‌ی کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله، با کار مدیران عملیاتی شباهت دارد. با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده‌تری درگیر برنامه ریزی‌های

جامع و بلند مدت می‌شوند و با مقتضیات و متغیرهای متنوعتری سر و کار دارند. مدیران عالی، عملکرد کلی واحدهای عمده‌ی سازمان را ارزیابی می‌کنند. درباره‌ی موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می‌کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان، و زمان اندکی را نیز با کارکنان می‌گذرانند.

### سطح میانی:

مدیران میانی مانند حلقه واسطه‌ای میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی عمل می‌کنند. این مدیران به طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش می‌دهند و کارشان مدیریت و نظارت بر سرپرستان است. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تنظیم برنامه و طرح‌های عملی بر مبنای تصمیم‌های مدیریت عالی و برنامه ریزی فعالیت‌های سرپرستان و هدایت آنها برای نیل به اهداف سازمانی است.

مدیران میانی، تنظیم برنامه‌های میان مدت را بر عهده دارد و برنامه‌های جامع و عملکرد مدیران رده‌های عملیاتی را ارزیابی می‌کنند.

### سطح عملیاتی (سرپرستی):

مدیران عملیاتی در ارتباط مستقیم با کارکنان می‌باشند و افرادی پرمشغله‌ای هستند و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شود. اغلب مجبورند که برای نظارت در رفت و آمد باشند؛ این مدیران کارکنان خود را برای انجام کارهای خاص، مأمور می‌کنند.

مدیران سطح عملیاتی، دوره‌ی کاری فعالی را سپری می‌کنند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می‌شود.

متوسط زمانی که مدیران عملیاتی صرف فعالیت‌های گوناگون می‌کنند:	
درصد زمانی که صرف آن می‌شود	نوع فعالیت
46/6%	صحبت کردن
20/9%	مشاهده کردن ( نظارت کردن )
9/6%	حل و فصل کردن مسائل
6/9%	قدم زدن
5/6%	انتقال دادن و حمل اشیاء
2/9%	خواندن و مطالعه کردن
2/4%	تلفن زدن
2/1%	نوشتن
1/0%	ایستادن ( توقف )
0/8%	علامت دادن
0/6%	شنیدن
0/4%	نشان دادن
0/2%	نشستن
100% ساعت کاری	جمع

منصب و عنوان سازمانی متناظر با هر سطح مدیریت:

می‌توان مدیران را با توجه به مقام و عنوانشان نیز طبقه‌بندی کرد. نمودار زیر نحوه‌ی طبقه‌بندی مدیران را با توجه به مقام و عنوان آنها نشان می‌دهد.

عنوان	مقام و منصب	سطح مدیریت
رئیس - معاون اجرایی	ریاست - معاونت	عالی
مدیر خرید	مدیر کل	میان‌ی
سرپرست تولید	سرپرست	عملیاتی

## مدیریت سازمان‌های کوچک:

«کسب و کارهای کوچک» از اجزای لاینفک اقتصاد هر کشورند؛ ضمن این که منشأ نوآوری‌های عمده‌ای در عرصه صنعت و تجارتند. از این رو صاحب‌نظران سازمان‌ها و واحدهای اقتصادی کوچک را نیروی محرکه‌ی نوآوری در اقتصاد می‌دانند.

معیارهای متعددی برای متمایز ساختن سازمان‌های کوچک از سازمان‌های بزرگ به کار می‌روند. برخی از این معیارها عبارتند از تعداد کارکنان، میزان فروش سالیانه، مبلغ سهام مالک، و جمع دارایی‌های سازمان. برای مثال، سازمان‌ها و واحدهای اقتصادی کوچک، سازمان‌هایی مستقلی هستند که کمتر از صد نفر نیروی انسانی دارند. در حالی که اگر بر مبنای سهام مالک تعریف گردد گفته می‌شود سازمان کوچک، سازمانی است که بخش عمده‌ای از سهام آن متعلق به «مالک/مدیر» آن است.

سلامت اقتصادی هر کشوری به میزان مطلوبیت مدیریت سازمانها و واحدهای اقتصادی کوچک در آن بستگی دارد. به منظور ارائه تصویر بهتر از قلمرو مدیریت سازمان‌های کوچک، مسیرهای پیشرفت شغلی و کارآفرینی در آنها مورد بحث قرار می‌گیرد.

آمارهایی که بارها تکرار می‌شوند حکایت از آن دارند که چهار پنجم سازمان‌ها و واحدهای اقتصادی کوچک، حداکثر تا پنج سال اول پس از تأسیس، با شکست مواجه می‌شوند.

لذا برای پی بردن به فرصت‌های مسیر پیشرفت، بررسی تجربیات و تحقیقات سایر کشورها، اهمیت دارد مثل افسانه ورشکستگی و افسانه مشاغل کم درآمد.

### خلاصه:

در این جزء آموزشی:

✓ سطوح مختلف مدیریتی در سازمان شناسایی و تعریف گردید.

✓ مدیریت سازمانهای کوچک توضیح داده شد.

## جزء آموزشی پنجم

### کار آفرینی (Entrepreneurship):

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. کارآفرینی و انواع رهیافت‌های آن را توضیح دهید.

۲. تفاوت‌های مدیر موفق با مدیر مؤثر نیز تحلیل کنید.

۳. روش‌های تحقیق در مدیریت را برشمارید.

کارشناسان، کارآفرینی را فراگرد شکار فرصتها به وسیله افراد (به طور انفرادی یا در سازمان‌ها)، بدون در نظر گرفتن

منابع موجود در اختیار آنها، می‌دانند. در واقع کارآفرینان به هنگام تصور فرصت‌های جدید، محدودیت‌های منابع

جاری را نادیده می‌گیرند. کارآفرینان سازمان‌ها را بزرگ را کارآفرینان سازمانی می‌نامند.

واژه کارآفرینی سازمانی، نخستین بار توسط «پینکات» به کار برده شد. او معتقد است که کارآفرین سازمانی کسی

است که در داخل یک سازمان، محصولات، فعالیت‌ها، و فن‌آوری‌های جدید را کشف می‌کند و به بهره‌برداری

می‌رساند.

### انواع رهیافت‌های کارآفرینی:

معمولاً در زمینه کارآفرینی از دو رهیافت عمده استفاده می‌شود که عبارتند از:

۱) رهیافت «محتوایی» یا «صفات مشخصه»،

۲) رهیافت «فراگردی» یا «رفتاری».

### ◆ رهیافت محتوایی (صفات مشخصه)

هدف از به‌کارگیری رهیافت محتوایی، متمایز ساختن کارآفرینان از غیر کارآفرینان، و تعیین قلمرو مطالعه‌ی

ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی کارآفرینان است. بر اساس این رهیافت، مهمترین ویژگی‌های شخصیتی که

برای کارآفرینی ضرورت دارند عبارتند از: «نیاز به توفیق طلبی»، «تمایل به قبول مخاطره»، «برخورداری از مرکز کنترل درونی»، «داشتن روحیه خلاق» و «تحمل ابهام» است.

### ◆ رهیافت فراگردی (رفتاری)

هدف از به کارگیری رهیافت فراگردی، متمرکز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان، و تبیین ماهیت کارآفرینی است. در قلمرو مطالعه این رهیافت، بررسی همه‌ی عوامل تاثیر گذار در تأسیس یک شرکت جدید، مانند محیط، فرد، فراگرد و سازمان، مد نظر قرار می‌گیرد. همچنین افراد از نظر شخصیتی، از حیث دارا بودن ویژگی‌های کارآفرینی ارزیابی میشوند.

### مهمترین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان عبارتند از:

۱. نیاز به توفیق طلبی

۲. تمایل به قبول مخاطره

۳. داشتن مرکز کنترل درونی

۴. داشتن روحیه خلاق

۵. تحمل ابهام

### مدیریت موفق و مؤثر:

مدیریت موفق و مؤثر، مدیریتی است که به کسب هدف‌های سازمانی یا چیزی بیش از آن می‌انجامد. نتایج حاصل از بررسی وضعیت انگیزشی کارکنان یک مؤسسه نشان داد که کارکنان ساعتی اگر تنها به اندازه ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی خود کار کنند می‌توانند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند؛ بر اساس این تحقیق، اگر کارکنان انگیزه‌ی بیشتری داشته باشند، تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی خود کار خواهند کرد.

مدیری که بتواند با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه، توبیخ، کسر حقوق و غیره حداقل نتیجه‌ی قابل قبول را از کارکنان خود به دست آورد، مدیر موفق نامیده می‌شود؛ در حالی که مدیر مؤثر به کسی می‌گویند که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد.

از آنجا که مدیریت و رهبری مترادف با «نفوذ» است و یکی از مسیرهای اعمال نفوذ استفاده از «قدرت» است، مدیر باید از انواع منابع قدرت بهره‌مند باشد تا بتواند همکاری دیگران را جلب کند.

### منابع قدرت:

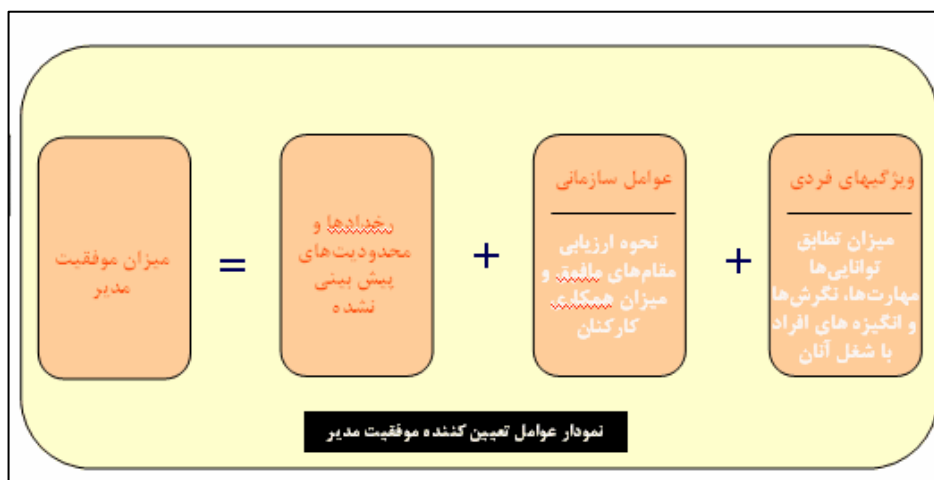
منابع قدرت نیز به دو دسته عمده تقسیم می‌شود: منابعی که از منصب و مقام مدیر ناشی می‌شود و منابعی که از توان شخصی مدیر نشأت می‌گیرند.

در شکل بعد ملاحظه می‌کنید «قدرت پاداش، سرکوب یا تنبیه، و مشروعیت» در قالب «قدرت‌های ناشی از مقام»



و «قدرت مهارت و صلاحیت» در قالب «قدرت ناشی از توان شخصی» مطرح می‌شوند.

توجه بفرمایید که ارزیابی میزان موفقیت و مؤثر بودن هر مدیر، بر اساس دیدگاه‌ها و معیارهای رایج در سازمان صورت می‌پذیرد. با وجود این، نمودار زیر، شمایی کلی از عوامل تعیین‌کننده میزان موفقیت مدیر ارائه می‌دهد.





## روش‌های تحقیق در مدیریت:

روش‌های معمول تحقیق درباره‌ی «مدیریت مؤثر» در پنج گروه طبقه‌بندی شده‌اند.

۱- مطالعه‌ی سرگذشت‌ها و قضاوت‌های افراد

۲- مطالعه‌ی موارد خاص در سازمان‌ها

۳- جمع‌آوری منظم داده‌ها

۴- مطالعه‌ی آزمایشگاهی

۵- بررسی میدانی

## روش‌های تحقیق در مدیریت:

۱. مطالعه سرگذشت‌ها یا قضاوت‌های افراد و مدیران موفق در این روش نکته‌های برجسته‌ی سرگذشت مدیران موفق بررسی می‌شود؛ این گونه سرگذشت‌های مفید فراوانند، ولی متأسفانه متخصصان مدیریت، همه حوادث کاری خود را ثبت نمیکنند.

۲. مطالعه موارد خاص در سازمانها در این روش از طریق مطالعه‌ی «قضیه‌ها یا موارد خاص»، به ثبت اطلاعات می‌پردازند. این روش عینی‌تر از روش قبل است، ولی نمی‌توان مطمئن بود که اطلاعات جمع‌آوری شده، صحیح و دقیق هستند.

۳. جمع‌آوری منظم داده‌ها در این روش از منابع علمی متعددی استفاده می‌شود و معیارهای معینی برای جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها به کار گرفته می‌شوند و از طریق نمونه‌گیری دقیق با استفاده از روش‌های تحقیق متعدد، به مطالعه مدیران و محیط‌های سازمانی مبادرت می‌شود.

۴. مطالعه آزمایشگاهی در این روش، پژوهش‌گر تلاش می‌کند تا با کنترل و ثابت فرض کردن برخی از متغیرها و استفاده احتمالی از فن شبیه‌سازی و نرم‌افزارهای موجود، به مطالعه‌ی نحوه‌ی تصمیم‌گیری مدیران در یک محیط آزمایشگاهی بپردازد.

۵. بررسی میدانی بهترین نوع تحقیق، اقدام به بررسی میدانی در یک سازمان واقعی است؛ ولی انجام این گونه تحقیقات به ندرت موفقیت آمیز است؛ زیرا معمولاً سازمان‌ها در این گونه پژوهش‌ها، با پژوهش‌گر همکاری نمی‌کنند.

#### خلاصه:

در این جزء آموزشی :

- ✓ کارآفرینی و انواع رهیافت‌های آن توضیح داده شد
- ✓ تفاوت‌های مدیر موفق با مدیر مؤثر نیز مورد بررسی قرار گرفت.
- ✓ روش‌های تحقیق در مدیریت نام برده و هر یک توضیح داده شد.

پایان

## جلسه دوم: نظریه های سازمان و مدیریت

### در پایان این جلسه شما قادر خواهید بود:

۱. سیر تحولات تکوینی نظریه های مدیریت را شرح دهید .
۲. رویکردهای سنتی به مدیریت را در قالب مکاتب مدیریت علمی، اصول علم اداره و مکتب بوروکراسی توضیح دهید .
۳. نظریه روابط انسانی در سازمان را شرح دهید.
۴. نظریه نیازهای انسانی، نظریه X و Y، نظریه شخصیت و سازمان را توضیح دهید
۵. رهیافت های کمی به مدیریت را نام ببرید.
۶. کاربردهای علم مدیریت را شرح دهید.
- همزمان با دانشمندانی که بر روی رهیافت منابع انسانی کار می کردند، برخی دیگر از دانشمندان امکان استفاده از روش های ریاضی و فنون کمی برای بهبود تصمیم گیری در مدیریت را بررسی می کردند.
۷. رهیافت های جدید به مدیریت از جمله رهیافت های سیستمی و اقتضایی را توضیح دهید.
۸. نظریه سیستمی را شرح دهید.
۹. نظریه آشوب و نظریه اقتضایی را توضیح داده و اصول آنرا تحلیل کنید.
۱۰. نظریه اقتضایی را شرح دهید.
۱۱. دیدگاه سیستم باز را تحلیل کنید.
۱۲. رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره را توضیح دهید.
۱۳. نقش های مدیریتی را تعریف نمایید .
۱۴. ویژگی های هشت گانه سازمان های کمال یافته را برشمارید.
۱۵. استعاره های نظریه سازمان را توضیح دهید.
۱۶. اصول مدیریت بر مبنای ارزش های اسلامی را توضیح دهید.

۱۷. فلسفه اصالت عمل را شرح دهید.

۱۸. عمل‌گرایی و عمل بر مبنای نیت از دیدگاه اسلام را تحلیل کنید.

### جزء آموزشی اول

#### سیر تکوین نظریه های مدیریت:

برای شناخت ماهیت فراگردها و مفاهیم مدیریت امروز، بررسی ریشه‌های تاریخی آن مفید خواهد بود. 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 حضرت مسیح(ع) دنبال کرده اند؛ ولی تحول عمده در مدیریت، در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست. جهان در قرن هفدهم میلادی، یعنی دوران خیزش‌های اجتماعی امریکا- زمانی که سیزده مستعمره انگلستان از آن جدا شدند و ایالات متحده امریکا را تشکیل دادند- تحولات مهمی را سپری کرد؛ در این دوران بود که رشد سریع جمعیت، برپایی بازارهای مختلف و عرضه کالاهای مصرفی تقریباً به‌طور همزمان رخ داد. در همین دوران بود که با تسری روش تولید انبوه/آدم/اسمیت (مبنی بر تقسیم کار و تخصص‌گرایی در کارخانه سنجاق‌سازی)، تحول عظیمی در بخش صنایع به وقوع پیوست.

#### رهیافت‌های عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت:

در بررسی سیر تکوینی نظریه‌های مدیریت، می‌توان چهار مجموعه عمده رهیافت‌های ذیل را متمایز ساخت:

۱. رهیافت‌های سنتی

۲. رهیافت‌های منابع انسانی

۳. رهیافت‌های کمی (علم مدیریت)

۴. رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی

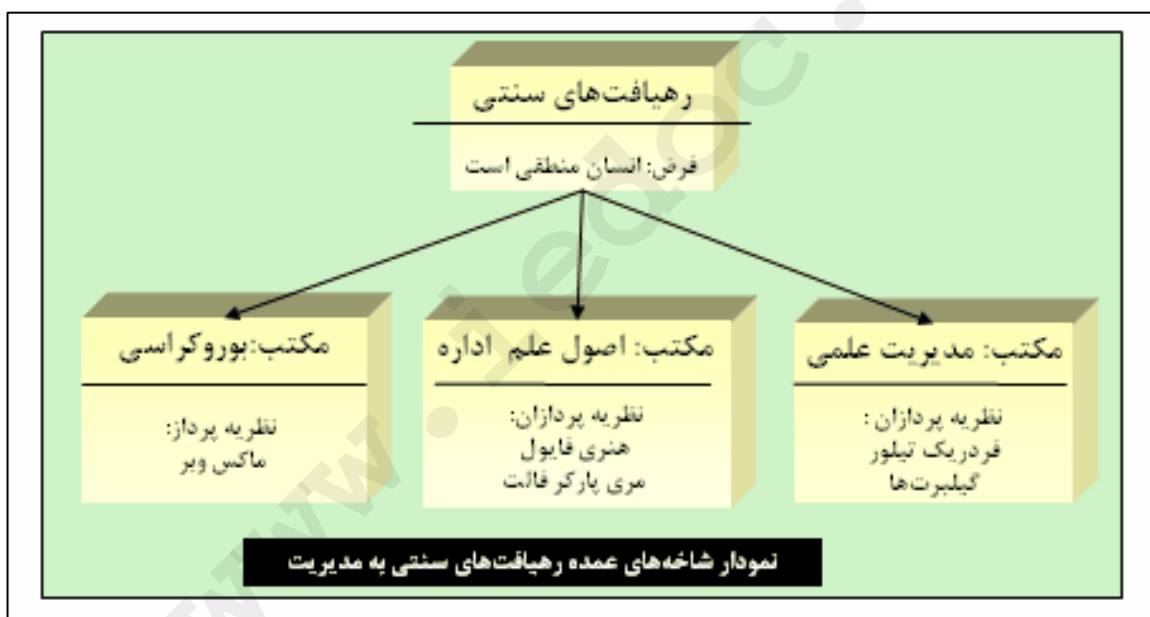
## رهیافت‌های سنتی به مدیریت:

به‌طور کلی، رهیافت‌های سنتی بر این فرض استوارند که "افراد با انگیزه‌های مادی به کار می‌پردازند و فرصت‌های فراهم شده برای خود را به‌طور منطقی بررسی می‌کنند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی، به هر اقدامی دست می‌زنند." در مجموعه رهیافت‌های سنتی به مدیریت، اصول جهان شمولی ارائه شده که در وضعیت‌های گوناگون کاربرد دارد. در این مجموعه سه شاخه اصلی مطرح می‌شوند که عبارتند از:

(۱) مدیریت علمی

(۲) اصول علم اداره یا نظریه فراگرد مدیریت

(۳) نظریه بوروکراسی



## مدیریت علمی:

در دهه ۱۸۸۰ میلادی "جورج فردریک تیلور" مطالعات خود را در زمینه زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی، به مثابه راهی برای تعریف و بهینه‌سازی «واحدهای مستقل نیروی کار تخصصی» آغاز کرد. مشهورترین تجربه آغازین وی با جابه‌جایی مواد در کارخانه ذوب آهن سروکار داشت که توسط افراد و به وسیله بیل انجام می‌شد. تیلور با بررسی این فعالیت‌ها و نتیجه ذیل را به دست آورد:

۱. استفاده از بیل‌هایی با اندازه‌های متفاوت، مناسب برای جابه‌جایی انواع توده‌های مواد، کارآیی را افزایش می‌دهد؛ به این ترتیب که از بیل‌های کوچک برای جابه‌جایی سنگ آهن سنگین استفاده شود (به گونه‌ای که افراد دیرتر خسته شوند) و از بیل‌های بزرگ برای جابه‌جایی گدازه‌های سبک‌تر استفاده گردد.
۲. اگر برای حمل مواد، در کنار هر توده سنگ آهن، ذغال‌سنگ، یا گدازه (تفاله) آهن یک نفر قرار بگیرد، در مقایسه با هنگامی که یک نفر خواهد همه آنها را به تنهایی جابه‌جا کند) کارآیی افزایش می‌یابد.

### اصول مدیریت علمی:

تیلور «پدر مدیریت علمی» در سال ۱۹۱۱ میلادی در کتاب اصول مدیریت علمی متذکر می‌گردد که «بهتر آن است که هدف اصلی مدیریت، به حداکثر رساندن کامیابی کارفرما و کارمند باشد». تیلور بر این باور بود که بسیاری از کارکنان هم عصرش، کمتر از ظرفیت واقعی خود کار می‌کنند. او تصور می‌کرد که این مسأله با اتخاذ رهیافتی منظم، مبتنی بر هدایت و حمایت کارکنان توسط سرپرستان و ارضاء نیازها و انگیزه‌های پولی کارکنان قابل حل است. تیلور چهار اصل ذیل را به عنوان اصول مدیریت علمی پیشنهاد کرد. تیلور کوشید تا با استفاده از فنون علمی، بهره‌وری افراد در کار را بهبود بخشد.

۱. علمی کردن فعالیت‌های هر شغل، شامل تدوین قوانین حرکت، استاندارد کردن انجام کارها و ایجاد شرایط کاری مناسب

۲. انتخاب دقیق کارکنان دارای توانایی‌های مناسب برای هر شغل

۳. آموزش دقیق کارکنان انتخابی و فراهم کردن انگیزه‌های مناسب برای جلب همکاری آنان به انجام علمی کار

۴. حمایت از کارکنان، از طریق برنامه‌ریزی کردن کار آنها و هموار کردن راه انجام کار

تیلور بر ضرورت علمی کردن فعالیت‌های هر شغل و تدوین قوانین حرکت برای انجام آن تأکید داشت. حرکت‌سنجی بر تجزیه فعالیت‌های یک شغل یا کار و کاهش حرکت‌های جسمانی آن تا حد حرکت‌های ضروری و اساسی دلالت دارد. دو نفر از افراد معاصر تیلور، یعنی فرانک و لیلیان گیلبرت به‌منزله پیشگامان مطالعه حرکت‌سنجی در یکی از

بررسی‌های مشهور خود توانستند تعداد حرکاتی را که کارگران ساختمان، هنگام بنایی انجام می‌دادند، کاهش دهند و بهره‌وری آنان را سه برابر کنند.

چند راهکار عملی حاصل از مدیریت علمی

۱. روش‌های انجام کار را به صورت کارآ و به دقت، برای هر شغل، طراحی کنید.
۲. کارکنان توانمند برای انجام کار را به دقت انتخاب کنید.
۳. کارکنان را آموزش دهید تا کار خود را به بهترین نحو و به طور هوشمندانه انجام دهند.
۴. سرپرستان را آموزش دهید تا بتوانند کارکنان را برای انجام کار با بالاترین حد توان برانگیزانند.
۵. زحمات کارکنان را بر مبنای نتایج کارشان، به گونه‌ای که محرک عملکرد آنها باشد، جبران کنید.

### جزء آموزشی دوم

#### اصول علم اداره (Administrative principles) (نظریه فراگرد مدیریت):

رهیافت سنتی دوم به مدیریت مبتنی بر تلاش برای شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیران موفق بود. در بحبوحه سال‌های جنگ جهانی اول (۱۲۹۶ هجری شمسی)، هنری فایول مدیر حرفه‌ای، دانشمند و نویسنده فرانسوی، مکتب مبتنی بر «اصول علم اداره» (مکتب اصول گرایی در مدیریت) را مطرح کرد. فایول در سال ۱۹۱۶ میلادی، کل سازمان را در قالب پیکره ای واحد تصور می‌کرد و فعالیت‌های آن را به شش دسته قابل تقسیم می‌دانست:

- ◀ فنی و تولیدی،
- ◀ بازرگانی و مبادله،
- ◀ مالی و بهینه‌سازی مصرف،
- ◀ ایمنی و حفاظت از اموال و افراد،
- ◀ حسابداری و تعیین وضعیت مالی،
- ◀ وظایف مدیریتی.

فایول ضمن بیان این واقعیت که اصول مدیریت باید به صورت انعطاف پذیر به کار برده شوند، حاصل تجربیات خود را در قالب چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد:

۱. تقسیم کار (division of work)

۲. اختیار (authority)

۳. انضباط (discipline)

۴. وحدت فرماندهی (unity of command)

۵. وحدت مدیریت (unity of direction)

۶. تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی

(subordination of individual interests of general interests)

۷. جبران خدمات کارکنان (remuneration of personal)

۸. تمرکز (centralization)

۹. سلسله مراتب (scalar chain)

۱۰. نظم (order)

۱۱. عدالت (equity)

۱۲. ثبات (stability of tenure of personnel)

۱۳. ابتکار عمل (initiative)

۱۴. احساس وحدت و یگانگی (Esprit de corps)

**چهارده اصل بهبود مدیریت سازمان فایول:**

۱. تقسیم کار: کاهش تنوع مسؤولیتها و کارهایی که هر کس در یک محدوده معین انجام می دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.



۲. اختیار: حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را اختیاری گویند. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد.

۳. انضباط: اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند، خواه به صورت کتبی، خواه به صورت خط مشی‌های نانوشته و شفاهی.

۴. وحدت فرماندهی: اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد. هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است.

۵. وحدت مدیریت: برای اجرای هر برنامه واحد، باید یک مدیر مسئول تعیین شود.

۶. تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی: موظف است با استفاده از الگوهای مطلوب، میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.

۷. جبران خدمات کارکنان: در ازای کار انجام شده، باید به همه کسانی که به طور مؤثر برای تحقق هدف کوشیده اند، پاداش منصفانه‌ای پرداخت شود.

۸. تمرکز: سازمان‌ها نیز مانند سایر نهادهای اجتماعی، نیازمند آنند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند. البته میزان مناسب تمرکز و عدم تمرکز در فعالیت‌ها، به شرایط و محیط کار بستگی دارد.

۹. سلسله مراتب: خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده بالا شروع و به کارمندان جزء ختم می‌گردد و هر نوع ارتباط رسمی باید از طریق خط فرماندهی صورت بپذیرد.

۱۰. نظم: رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد که با انتخاب صحیح و قراردادن افراد در جای مناسب خودشان؛ انتخاب صحیح تجهیزات در جای مناسب امکان‌پذیر است.

۱۱. عدالت: اگر با کارکنان سازمان، منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند.

۱۲. ثبات: کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود، به زمان نیاز دارند. در واقع آنها پس از تسلط بر کار، به بهره‌دهی کامل می‌رسند، لذا نباید سریع جابه‌جا شوند.

۱۳- ابتکار عمل: اگر برای انجام همه کارها برنامه‌ریزی شود و برنامه‌ها به‌طور موفقیت آمیز به‌اجرا درآیند، ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهد بود لذا کارکنان باید به‌برنامه‌ریزی تشویق شوند.

۱۴- احساس وحدت و یگانگی: وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت سازمان می‌افزاید. روحیه کار دسته جمعی، با درک هدف‌های سازمان حاصل می‌شود.

یکی دیگر از صاحب‌نظران مکتب «اصول‌گرایی در مدیریت» خانم «مری پارکر فالت» بود.

در نوشته‌های فالت در مورد سازمان‌ها، به شناخت گروه‌ها و تعهد عمیق وی به همکاری انسانی در سازمان، اشاره می‌شود. از دیدگاه او «گروه‌ها»، ساز و کارهایی برای ترکیب توانایی‌ها و استعداد‌های افراد گوناگون، جهت ارائه خدمات بهتر تلقی می‌شوند.

وی سازمان‌ها را به‌مثابه جوامع کوچکی در نظر می‌گرفت که مدیران و کارکنان باید به‌طور هماهنگ در آنها کار کنند؛ بدون اینکه یکی بر دیگری سلطه‌ای داشته باشد؛ هم‌چنین، آنها باید بتوانند از طریق گفتگو و حل واقعی اختلافات، تضادهایشان را از میان بردارند.

فالت، وظیفه مدیران را کمک به افراد در سازمان به‌منظور همکاری در جهت کسب تلفیقی از منافع می‌دانست. فالت بر این باور بود که اگر هر یک از کارکنان را مالک بخشی از شرکت کنیم، احساس مسؤلیت جمعی ایجاد و تقویت خواهد شد.

### نظریه بوروکراسی:

«ماکس وبر» نظریه‌پرداز آلمانی، علی‌رغم «تیلور» و «فایول» که به‌طور عمده به مسائل عملی مدیریت و کارآیی در کسب اهداف توجه داشتند؛ به‌این مسأله اساسی‌تری اشاره کرد: اینکه چگونه می‌توان ساختار سازمان‌ها را به‌طور مناسبی طراحی کرد. نظریه‌های وبر عمدتاً حالتی توصیفی داشت؛ شاید به‌همین دلیل تفاوت زیادی میان پیشنهاد‌های وی و توصیه‌های عمل‌گرای فایول و تیلور ملاحظه می‌شود.

افکار و نظریه‌های وبر، تأثیر عمده‌ای بر رشته‌های مدیریت و جامعه‌شناسی سازمان‌ها داشت. وی بر این باور بود که افراد به‌دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبارشان اقتدار می‌یابند و در منصب‌های اصلی و مهم

ساختار اجتماعی آلمان قرار می‌گیرند، نه به دلیل توانایی‌ها و شایستگی‌هایشان؛ به همین دلیل او مدعی بود که سازمان‌ها با همه ظرفیت و توان خود کار نمی‌کنند؛ بنابراین باید شکل جدیدی از سازمان را طراحی کرد که به حل این مسأله کمک کند.

موارد پنج‌گانه ویژگی‌های بوروکراسی وبر :

۱. تقسیم کار روشن - مشاغل به خوبی تعریف می‌شوند و کارکنان در انجام آنها بسیار مهارت می‌یابند.
۲. سلسله مراتب اختیارات روشن - اختیار و مسؤولیت برای هر منصب بخوبی تعریف می‌شود و هر مقامی به مقام بالاتر گزارش می‌دهد.
۳. قواعد و رویه‌های رسمی - دستورالعمل‌های مکتوب، رفتار و تصمیم‌ها را هدایت می‌کند و سوابق پرونده‌ها به طور مکتوب نگهداری می‌گردد.
۴. برخورد غیرشخصی - قواعد و رویه‌ها به طور یکسان و بدون استثناء در مورد همه رعایت می‌شود و با هیچ کس برخورد ویژه صورت نمی‌پذیرد.
۵. مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی - انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی و عملکرد آنان صورت می‌پذیرد.

وبر بر این باور بود که سازمان‌ها در حالت بوروکراسی بهتر عمل می‌کنند و از منابع نیز به طور کارآ استفاده می‌شود و عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان و ارباب رجوع رعایت می‌گردد. وبر بر این باور بود که سازمان اداری کاملاً بوروکراتیک، از دید صرفاً فنی، سازمانی است که توان رسیدن به بالاترین سطح کارایی را دارد. در واقع بوروکراسی قابلیت پیش‌بینی رفتار افراد و سازمان را افزایش می‌دهد.

### جزء آموزشی سوم

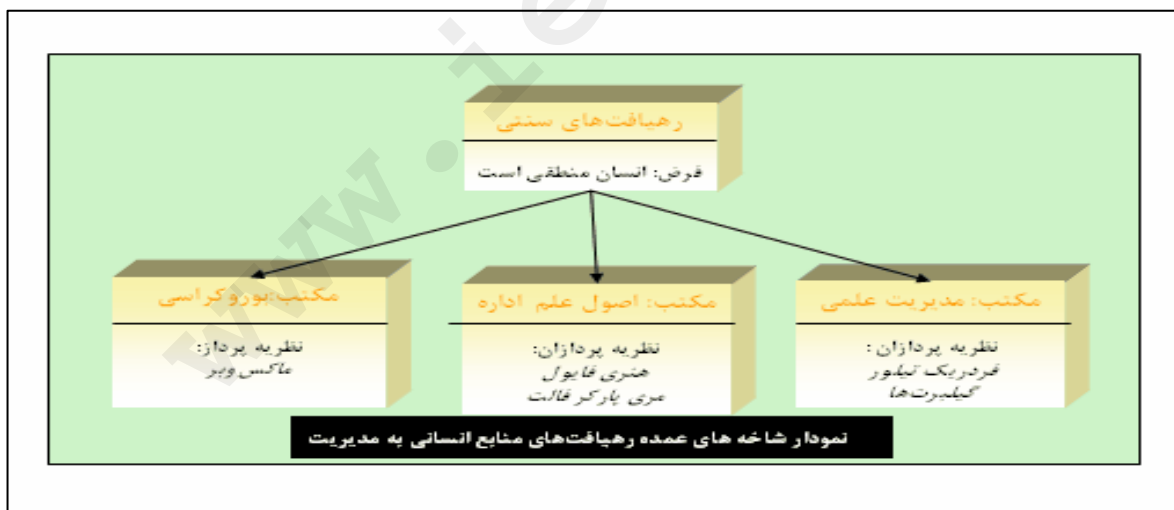
#### رهیافت‌های منابع انسانی به مدیریت:

در سال ۱۹۲۰ میلادی، مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ در غرب بررسی نقش «توجه به عامل انسانی در محیط کار»، در سیر تکوین نظریه‌های مدیریت مطرح شد.

در شرایطی که لزوم توجه به جایگاه انسان در سازمان، تحولی اساسی را در زمینه روش‌های اداره ایجاد می‌کرد، معرفی مکتب روابط انسانی با مطالعات و بررسی‌های «هائورن» آغاز شد. این بررسی‌ها به رهبری «لتون مایو» و با مشارکت صاحب‌نظرانی نظیر «ر/تلیسبرگر» و «دیکسون» انجام شد.

با پیدایش دانش روابط انسانی، روشن شد که نظریه کلاسیک‌ها که فرد را تنها از جنبه اقتصادی مهم می‌دانستند و کارگران را همانند ماشین‌هایی می‌پنداشتند که می‌بایستی از نیروی آنها به عنوان انرژی مکانیکی در زمینه افزایش سطح تولید استفاده کرد، دیگر اهمیت چندانی ندارد و نمی‌تواند اثری در افزایش بازدهی کار و بالا بردن سطح تولید سازمان‌ها داشته باشد، زیرا از طریق دانش روابط انسانی است که می‌توان دریافت چه عواملی در چگونگی رفتار سازمانی افراد، مؤثر بوده و می‌توانند در کاهش یا افزایش بازدهی و تولید تأثیر بگذارند.

رهیافت منابع انسانی بر این باور استوار است که انسانها اجتماعی و خودشکوفایند. فرد در محیط کار در جستجوی ارضاء روابط اجتماعی است، به فشار گروهی پاسخ می‌دهد و مترصد خودشکوفایی است.



### نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن)

در طول سال‌های اواخر دهه ۱۹۲۰ تا آغاز دهه ۱۹۳۰ میلادی مجموعه مطالعاتی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک در شهر هاثورن صورت پذیرفت، این بررسی‌ها که به مطالعات هاثورن مشهور شد، سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر گردید. مطالعات هاثورن در ابتدا با دیدگاهی نظیر دیدگاه مدیریت علمی آغاز شد؛ بدین معنی که تلاش می‌شد با بهبود روش‌ها و ابزارهای انجام کار، کارایی بیشتر در کار به دست آید. این مطالعات در سه مرحله مورد بررسی قرار گرفت:

مرحله ۱: مطالعات روشنایی

مرحله ۲: تأثیر خستگی کارگران بر راندمان کار آنها

مرحله ۳: مجموعه مطالعات اطلاق سیم پیچی



#### مرحله ۱:

نخستین مرحله مطالعات هاثورن که تحت نظر چند مهندس صورت پذیرفت، مطالعات روشنایی نام گرفت. در یکی از این مطالعات دو گروه آزمایش و کنترل در نظر گرفته شد و در فواصل زمانی متوالی میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش کاهش داده می‌شد؛ در حالی که میزان نور مورد استفاده گروه کنترل (که در محل جداگانه ای کار می‌کردند) ثابت می‌ماند. نتیجه جالب توجه این بود که عملکرد هر دو گروه به طور پیوسته

افزایش می یافت؛ تا اینکه میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش آنقدر کم شد که کارگران از اینکه بسختی می توانند ببینند، شکایت کردند.

به این ترتیب پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که برخی «عوامل نامرئی روان شناختی» به گونه‌ای در آزمایش آنان مداخله کرده است و از این مطالعات دو نتیجه به دست آمد:

۱. روشنایی فقط یکی از عوامل متعدد مؤثر بر راندمان و کارایی بود؛

۲. هیچ گونه رابطه علت و معلولی، میان روشنایی و بهره‌وری کارگران وجود نداشت.

## مرحله ۲:

در سال ۱۹۲۷ میلادی، گروهی تحت هدایت «لتون مایو» استاد دانشگاه هاروارد، مطالعات دیگری را برای تعیین «تأثیر خستگی کارگران بر راندمان کار آنها» آغاز کردند.

در این مرحله، پنج خانم کارگر که اجزای دستگاه‌های تقویت‌کننده الکتریکی را نصب می‌کردند، از میان کارگران انتخاب شدند. پژوهشگران می‌خواستند شرایط کار آنها را تغییر دهند و نتایج کارشان را ارزیابی کنند. پیش از شروع آزمایش، برای کاهش مقاومت بالقوه کارگران، ترتیب معمول سرپرستی برهم زده شد؛ به گونه‌ای که این گروه سرپرست رسمی نداشت و تحت هدایت کلی پژوهشگران کار می‌کرد. ضمن آنکه برای کارگران این گروه، مزایای ویژه‌ای در نظر گرفته شد.

مایو و همکارانش به این نتیجه رسیدند که «محیط اجتماعی» جدید کار در اطاق نصب و اتصال دستگاه تقویت‌کننده الکتریکی، عامل افزایش بهره‌وری کارگران است. عوامل مهمی که در این آزمایش مدنظر قرار گرفتند، عبارتند از:

۱. جو گروه - کارگران از روابط اجتماعی در گروه لذت می‌بردند و می‌خواستند که گروه کار خوبی انجام دهد؛

۲. سرپرستی مشارکتی - کارگران احساس عزت نفس می‌کردند.

اکنون اطلاعات زیادی به آنان داده می‌شد؛ در حالی که این حالت برای آنان و سایر کارکنان شاغل در جاهای دیگر کارگاه وجود نداشت؛

۳. شکل گیری گروه - خانمهای کارگر ، یک گروه منسجم را تشکیل داده بودند که بر وفاداری و همکاری آنان تأکید می کرد؛

۴. روحیه - میان اعضای گروه نوعی حس یگانگی به وجود آمده بود؛

### مرحله ۳ :

مرحله نهایی مطالعات هاثورن مجموعه مطالعاتی بود که در اطاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن انجام گرفت. این آزمایش با این بینش شکل گرفت که افراد یک بخش یا واحد سازمانی، جدای از هم نیستند؛ بلکه بخشی از یک گروه را تشکیل می دهند که روابط تعریف شده ای با یکدیگر، سرپرستان، و کارشان دارند. در این مرحله نخستین یافته‌ها حاکی از آن بود که این افراد یک گروه اجتماعی پیچیده را تشکیل داده اند. هنجارهای این گروه بخوبی مشخص شده بود و مجموعه ای از عواطف بر کارشان مسلط گردیده بود. این عواطف خیلی بیشتر از آن چیزی بود که برای انجام کارشان در محیط رسمی نیاز داشتند؛ به طوری که گاهی با تعجب مشاهده می شد که افراد به منظور اجتناب از ناخشنودی گروه، بازدهی خود را عمداً کاهش می دادند تا هنجارهای گروه را رعایت کرده باشند؛ حتی اگر این کار به قیمت از دست دادن «دستمزد کار بهتر» تمام می شد. بنابراین پژوهشگران دریافتند که گروه، نفوذ زیادی بر اعضای خود دارد و می تواند بهره‌وری آنان در محیط کار را تحت تأثیر مثبت یا منفی خود قرار دهد.

### طبق یافته‌های مطالعات هاثورن، نتایج ذیل به دست آمد:

- ✓ نگرش‌های فردی آثار غیرقابل انکار و تعیین کننده‌ای بر رفتار کارکنان دارند.
- ✓ کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند و عوامل شخصی و اجتماعی، آثار حایز اهمیتی بر انگیزش آنان دارند.
- ✓ سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره‌وری آنان اهمیت دارد.
- ✓ همچنین مشخص شد که درباره شخصیت گروه‌های غیررسمی و تأثیر آنها بر عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.

البته منتقدان چنین بیان داشته اند که معیارهای مورد استفاده در مطالعات هاثورن فاقد اعتبار علمی بوده اند و بسیاری از نتیجه گیریهای آنان مبتنی بر شواهد علمی نیست.

مطالعات هاثورن، به افزایش علاقه پژوهشگران به مطالعه ابعاد اجتماعی و انسانی رفتار کارکنان در سازمان منجر شد؛ و چنین نتیجه گیری شد که مدیران باید علاوه بر کسب مهارت‌های فنی به کسب مهارت‌های اجتماعی و انسانی نیز بپردازند و به ایجاد و افزایش «رضایت کارکنان از کارشان» و روابط و همکاری بیشتر بین سرپرست با کارکنان توجه کنند. در نهایت، جنبش روابط انسانی به پایه‌گذاری مبانی رشته رفتار سازمانی برای مطالعه رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان منجر شد.

### جزء آموزشی چهارم

#### نظریه نیازهای انسانی:

در میان بینش‌های حاصله از جنبش روابط انسانی (۱۹۸۰-۱۹۷۰)، نظریه مزلو در مورد نیازهای انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نظریه‌ای بنیانی محسوب می‌شود. به نظر مزلو، نیاز بر کمبودی جسمانی یا روانی دلالت دارد که فرد را مجبور می‌کند که برای رفع آن تلاش کند.

نظریه مزلو، ضمن هماهنگی با مکتب روابط انسانی، متضمن این نکته است که در صورت کمک مدیران به ارضای نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره‌وری افراد افزایش می‌یابد.

این نظریه مبتنی بر پنج فرض عمده درباره ماهیت انسان است:

۱. اصل منسجم بودن وجود انسان: هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است.

۲. اصل موقتی بودن ارضاء نیاز: ارضاء نیازهای انسان جنبه موقتی دارد؛ یعنی هرگز یک نیاز انسان به‌طور دائمی ارضا نمی‌شود.

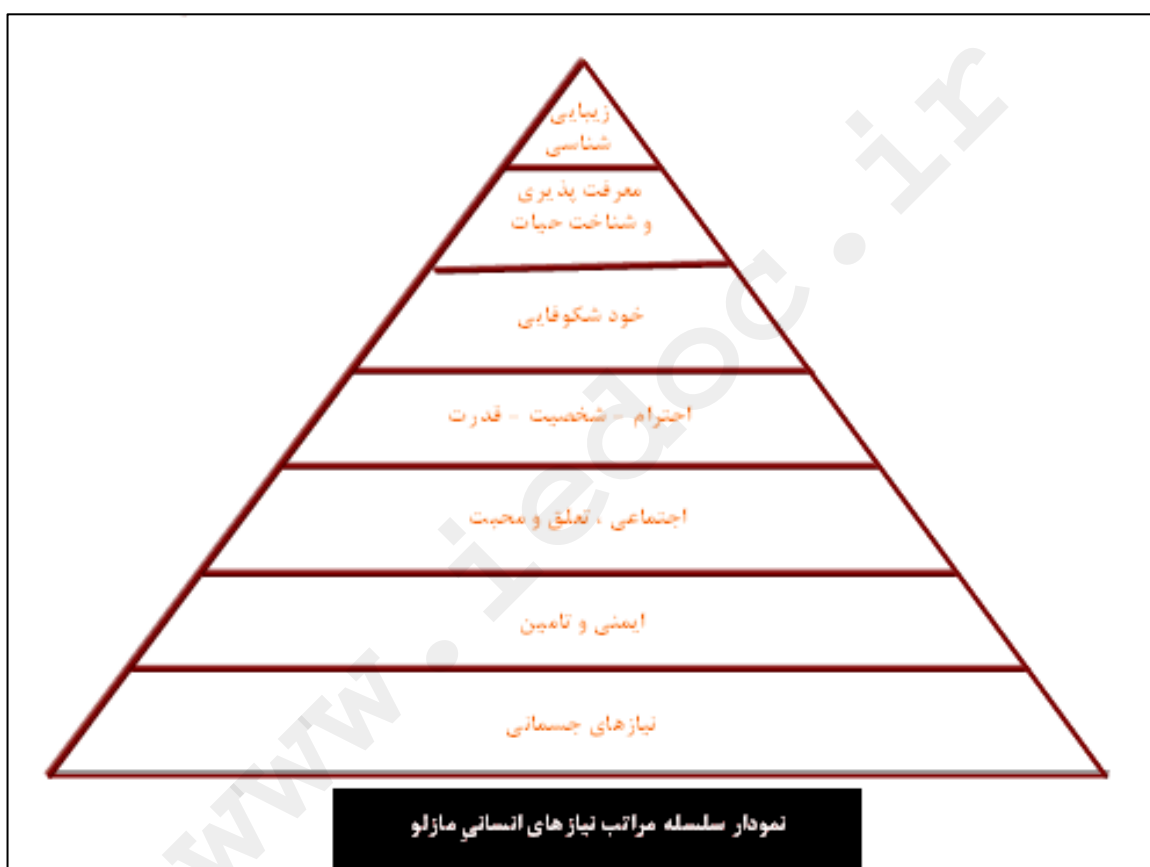
۳. اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان: نیازهای آگاهانه انسانها متنوع تر از نیازهای نهانی آنان است.

۴. اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده<sup>۱</sup>: هر گاه یک نیاز تا حدودی ارضا شود، تا مدتی محرک رفتار وی نخواهد بود؛ یعنی پس از ارضاء هر نیاز، انسان موقتاً سعی می‌کند تا سایر نیازهای ارضا نشده خود را برطرف سازد.



۵. اصل توالی<sup>۲</sup>: نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتاً قابل پیش‌بینی، مطرح می‌شوند و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می‌یابند؛ به این ترتیب هر سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می‌شود که نیاز سطح پایین‌تر از آن ارضا شده باشد.

البته دو اصل کمبود و توالی فقط در مورد نیازهای سطح پایین صدق می‌کنند؛ یعنی با ارضاء نیازهای سطح بالا، تمایل به ارضای بیشتر آنها شدت می‌یابد.



### نظریه X و نظریه Y

مفهوم «مدیریت x و y» توسط د/گلاس مک گرگور در کتابش بنام «رهبری و انگیزش» مطرح شد. این مفهوم مبتنی بر دو تئوری با ویژگیهای خاص است. نکته مهم در مورد تفاوت این تئوری‌ها درباره مدیریت، نوع نگرشی است که درباره طبیعت انسان وجود دارد.

در ادامه به طور مختصر به مفروضات هر تئوری می‌پردازیم.

### تئوری مدیریت x درباره طبیعت انسان بر پایه چنین مفروضاتی بنا شده است:

۱. اغلب انسان‌ها از کارگريزان بوده و کار را پدیده‌ای نامطلوب تلقی می‌کنند. در این معنا، کار برای انسان‌ها نوعی بلای اجتناب‌ناپذیر است.

۲. انسان‌ها اغلب میل به اطاعت کردن داشته و میل دارند هدایت شوند. به عبارتی آنان علاقه چندانی به پذیرش مسئولیت ندارند.

۳. محرک و نیاز اساسی انسان‌ها تأمین فیزیولوژیکی است که با پول و مزایای شغلی برطرف می‌شود.

۴. خلاقیت و نوآوری فقط بصورت محدود و در عده خاصی از انسان‌های جامعه وجود دارد.

۵. برای تحقق کارهای سازمان لازم است انسان‌ها تحت کنترل و نظارت شدید قرار گیرند. عوامل لازم برای این تحقق این مطلب، تنبیه یا تهدید به تنبیه است.

### تئوری مدیریت y درباره طبیعت انسان بر این پایه‌های معرفتی قرار دارد:

۱. کار، انسان‌ساز است. انسانها با کار هویت انسانی خود را می‌سازند و کار مانند بازی و تفریح برای انسان‌ها ضرورت دارد. البته این حالت در هنگامی رخ می‌دهد که شرایط مطلوب فراهم شده باشد.

۲. تا انسان‌ها نتوانند خودشان را هدایت و کنترل کنند، هدف‌های کاری یا سازمانی تحقق نخواهد یافت. انسان‌ها قادرند به خود کنترلی دست یابند.

۳. همه انسان‌ها دارای قابلیت‌های خلاقیت و ابتکار هستند. ظهور این قابلیت‌ها بستگی به فراهم بودن یا نبودن شرایط لازم دارد.

۴. محرک و نیاز انسان‌ها هم در سطح فیزیولوژیکی و هم در سطح اجتماعی است. انسان‌ها همانطور که به غذا و مسکن نیاز دارند به احترام و پایگاه اجتماعی نیازمندند.

۵. اگر انسان‌ها به‌خوبی دارای انگیزش، آموزش و سازماندهی شوند، براحتی خواهند توانست هدف‌های کاری را تحقق بخشیده و نیاز بسیار کمی به استفاده از ابزارهای اجبار دارند.

داگلاس مک گریگور با تأثیرپذیری شدید از مطالعات هائورن و نظریه مزلو، معتقد بود که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خود شکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. وی بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه  $y$  قرار دهند؛ به همین دلیل، آن گروه از مدیران که مفروضاتی مبتنی بر نظریه  $x$  دارند را به تغییر مبانی نگرش فرامی خواند.

به نظر وی اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه  $x$  باشد، با کارکنان خود نیز با همان نگرش رفتار خواهد کرد؛ از این رو، چنین مدیری از ساز و کارهای کنترل تفصیلی بهره می گیرد و برای ایجاد انگیزه در کارکنان، صرفاً از محرکهای مادی استفاده می کند.

در حالی که اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه  $y$  باشد، می تواند هدف های فردی و سازمانی را تلفیق کند. چنین مدیری برای تلفیق هدف های مذکور به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می دهد، خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند، کنترل را به حداقل می رساند، و برای جذاب تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می کوشد. تحت چنین شرایطی، کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. البته مک گریگور نیز می دانست که برخی از کارکنان نابالغ، در ابتدای کار به کنترل بیشتری نیاز دارند تا به بلوغ کافی دست یابند و شایستگی آن را پیدا کنند که با آنها بر مبنای نگرش مبتنی بر نظریه  $y$  رفتار شود.

### نظریه شخصیت و سازمان:

مجموعه آثار کریس آرچریس نیز نمایانگر آن است که وی همانند مزلو و مک گریگور بر این باور بود که انسان یک کل منسجم و نظام یافته است. او ضمن مقایسه فعالیت های مدیریتی در سازمانهای سلسله مراتبی و سنتی، با نیازها و توانایی های افراد بالغ، چنین نتیجه گیری می کند که برخی از اقدام ها و فعالیت هایی که به ویژه تحت تأثیر رهیافتهای سنتی مدیریت انجام می پذیرند، با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند.

آرچریس نیز همانند مک گریگور معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسؤولیت پذیر و قابل اعتماد می دانند و در چنین حالتی، بهره وری کارکنان نیز افزایش می یابد؛ لذا توسعه مسؤولیتهای شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبک های مشارکتی، و بهبود روابط انسانی ضرورت دارد.

## جزء آموزشی پنجم

همزمان با دانشمندانی که بر روی رهیافت منابع انسانی کار می‌کردند، برخی دیگر از دانشمندان امکان استفاده از روش‌های ریاضی و فنون کمی برای بهبود تصمیم‌گیری در مدیریت را بررسی می‌کردند.

### ویژگی‌های رهیافت‌های کمی:

۱. تمرکز بر تصمیم‌گیری برای نیل به اهداف غایی فعالیت‌های مدیریتی؛
۲. استفاده از شاخص‌های اقتصادی تصمیم‌گیری، مانند هزینه، درآمد، و نرخ بازگشت سرمایه؛
۳. استفاده از مدل‌های ریاضی با در نظر گرفتن قواعد و روابط کمی پیچیده؛
۴. استفاده از رایانه برای پردازش سریع اطلاعات در مقدار زیاد؛

### علم مدیریت:

واژه‌های «علم مدیریت (management science)» و «تحقیق در عملیات (operation research)» اغلب به‌جای یکدیگر به کار می‌روند و بر کاربردهای علمی فنون ریاضی در حل مسائل مدیریتی دلالت دارند.

برخی از صاحب‌نظران، علم مدیریت یا تحقیق در عملیات را چنین تعریف می‌کنند:

تحقیق در عملیات رهیافتی است که کاربرد روش‌های علمی را برای حل مسائل که در عملیات سازمان پدیدار می‌شوند، تجویز می‌کند؛ به این ترتیب که از طریق تعریف معادلات ریاضی بیان‌گر سیستم، زمینه حل آنها را فراهم می‌آورد.

آغاز استفاده از تحقیق در عملیات، به جنگ جهانی دوم برمی‌گردد که ارتش انگلیس به دلیل مواجهه با مسائل عملیاتی پیچیده، از گروهی از دانشمندان برجسته خواسته بود تا به بهترین نحو به حل این مشکلات بپردازند.

### کاربردهای علم مدیریت:

علم مدیریت کاربردهای متنوعی دارد. برخی از کاربردهای متداول آن عبارتند از:

۱. پیش‌بینی‌های ریاضی (Mathematical forecasting): برای تعمیم روند گذشته به آینده و استفاده در

فراگرد برنامه‌ریزی؛

۲. مدل‌سازی موجودی انبار (Inventory modelin): برای کنترل موجودی و تعیین مقدار سفارش و نقطه سفارش مجدد اقلام موردنیاز؛

۳. برنامه‌ریزی خطی (linear programming): برای تخصیص منابع کمیاب به مصارف گوناگون؛

۴. نظریه صف (Queuing theory): برای تخصیص نیروی انسانی خدماتی یا ایستگاه‌های کاری به‌منظور به حداقل رساندن زمان تأخیر و هزینه ارائه خدمت به مشتریان؛

۵. مدل‌های شبکه (Network models): برای تفکیک کارهای بزرگ و طرح‌های پیچیده به اجزای کوچکتر، به‌منظور فراهم آوردن امکان تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و کنترل بهتر پروژه‌ها و طرح‌های پیچیده؛

۶. شبیه‌سازی (Simulation): برای تسهیل مدل‌سازی مسائل و آزمون راه‌حلهای گوناگون؛

### جزء آموزشی ششم

#### رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت :

در رهیافت‌های جدید به مدیریت، ضمن احترام به دستاوردهای مکاتب سنتی، منابع انسانی و کمی، بر این نکته تأکید می‌شود که هیچ مدل یا نظریه‌ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیت‌ها و تحت شرایط متفاوت به کار برد.

نکته قابل ذکر در اینجا آن است که پژوهش‌گران و محققان در هر مقطع تاریخی، فراخور نیاز و ضرورت‌های آن روز، به ارائه نظریه و روش برای حل مسائل مبادرت می‌کنند. پژوهش‌گران بعدی نیز با توجه به ضرورت پاسخ‌گویی به تقاضاهای محیط پویا و در حال تحول جوامع انسانی، سعی می‌کنند که نظریه‌های قبلی را به گونه‌ای مناسب بسط دهند و برای شرایط جدید نیز قابل استفاده نمایند.

مبانی اصلی رهیافت‌های جدید به مدیریت بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل می‌گیرند.

#### نظریه پردازان اقتضایی:

نظریه پردازان 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 متنوعی از راهبردهای مدیریتی و فرصت‌های شغلی را برای آنها فراهم آورند.

### نظریه سیستمی :

نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت . نظریه پردازان سیستمی معتقدند که «کل سازمان ، چیزی بیشتر از مجموع اجزای آن است» و هنگام مطالعه سازمان آن را به صورت کلی در نظر می‌گیرند.

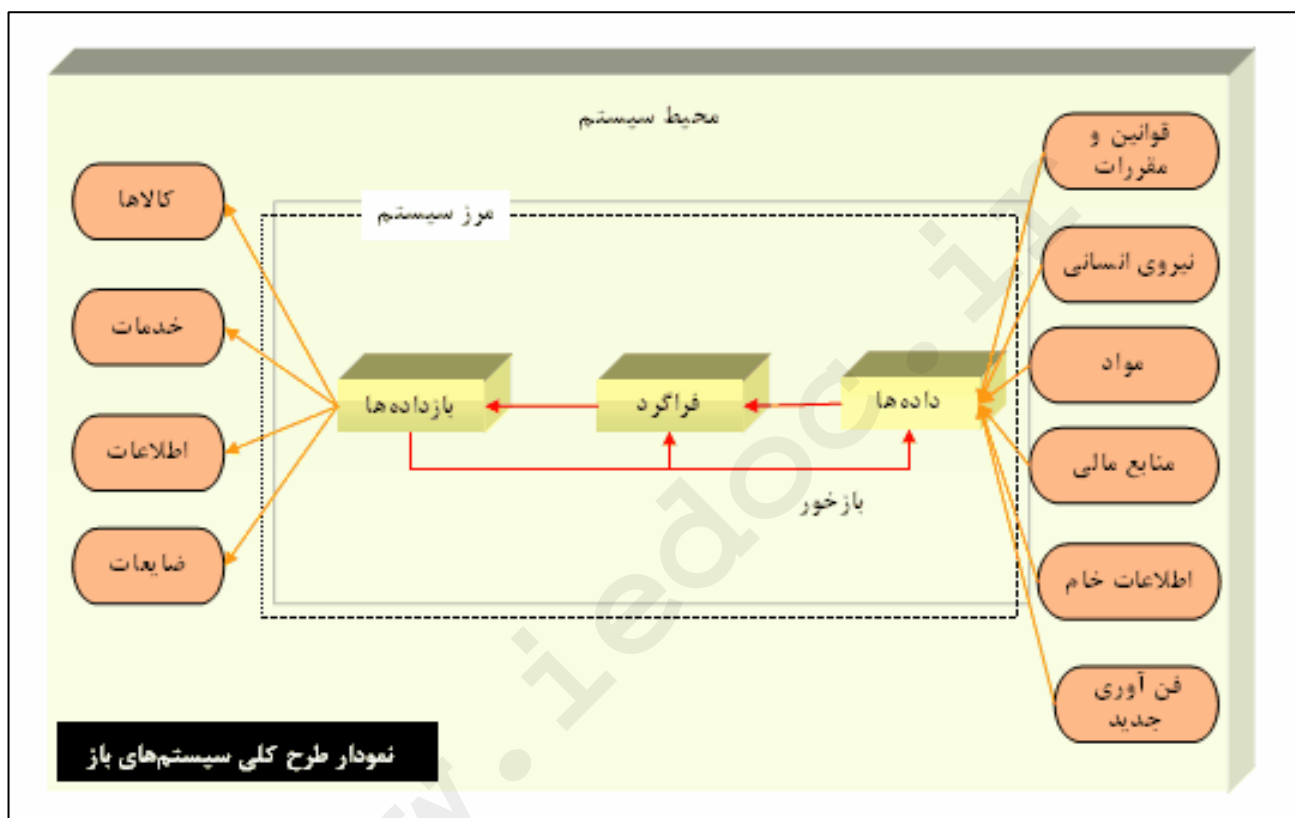
بر مبنای این نظریه، از تحلیل داده‌ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌شود. رهیافت سیستمی، با در نظر گرفتن چهارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت «خرده سیستمها»، «سیستم اصلی» و «ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان» کمک می‌کند.

به‌طور کلی تحلیل هر پدیده در نظریه سیستمی، با توجه به عناصر اصلی آن (داده ها، فراگرد، باز داده‌ها) انجام می‌پذیرد.

سیستم مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می‌کنند. معمولاً سیستم‌های بزرگ از تعدادی خرده سیستم یا اجزای کوچکتر تشکیل می‌شوند.

هر سازمان به منزله یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر «تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی» با محیط خود در تعامل است (نمودار طرح کلی سیستم های باز)

نگرش «حفظ ارتباط با محیط خارجی» برای سازمان اهمیت حیاتی دارد: زیرا محیط خارجی هم منشأ تأمین منابع ورودی و هم مصرف‌کننده باز داده‌های خروجی سازمان است و ضمن ارائه بازخور از مشتریان، به اصلاح عملیات و بازنگری در فراگرد سیستم کمک می‌کند و بر بهبود نتایج آن اثر می‌گذارد. به این ترتیب، بر مبنای نگرش «سازمان به مثابه یک سیستم باز»، مشتریان نقش تعیین‌کننده‌ای در تداوم حیات سازمان دارند.



### نوع تفکر سیستمی:

نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می‌گیرند. چرا که معتقدند مدیریت در خلاء انجام نمی‌شود و متغیرهای سازمانی و محیطی بر آن اثر می‌گذارند.

به نظر یکی از کارشناسان مدیریت سیستم‌ها، تفکر تحلیلی بر «اندیشیدن از خارج به داخل» دلالت دارد، در حالی که تفکر ترکیبی مبتنی بر «اندیشیدن از داخل به خارج» است.

البته هیچ کدام از این دو شیوه، ارزش دیگری را نفی نمی‌کند؛ ولی شناختی که با استفاده از تفکر ترکیبی در مورد کلیت یک پدیده به دست می‌آید، از طریق تفکر تحلیلی دست نیافتنی است.

### نخستین دیدگاه سیستمی:

چستربارنارد مانند فایول، براساس تجربه خودش در منصب مدیریت عالی بنیان‌گذار رهیافت جدیدی به مدیریت محسوب می‌شود؛ البته رهیافت بارنارد با فایول متفاوت است. بارنارد به جای تفکیک اصول و وظایف خاص مدیریتی، به طراحی یک رهیافت سیستمی مجردتر پرداخت.

وی سازمان‌ها را به منزله مجموعه‌ای از خرده سیستم‌های همکاری کننده در نظر می‌گیرد؛ یعنی سازمان مجموعه پیچیده‌ای 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.

بارنارد بر این باور است که تحقق همکاری در سازمان، به وجود سه عامل «تمایل به خدمت»، «هدف مشترک»، و «ارتباطات» بستگی دارد. به نظر وی اگر این سه عامل در یک سازمان وجود نداشته باشند یا مستقل از یکدیگر عمل کنند، دیگر سازمانی باقی نخواهد ماند. همان‌طور که در نمودار زیر ملاحظه می‌کنید، براساس نظریه بارنارد، ارتباطات عاملی نیروبخش است که شکاف طبیعی میان تمایل فرد به خدمت و هدف مشترک سازمان را پر می‌کند.





## جزء آموزشی هفتم

### جهت‌گیری‌های جدید: یادگیری سازمانی و نظریه آشوب:

در عصر حاضر دو جریان فکری بسیار متفاوت، تفکر سیستمی را به جهت‌های جدید و جالبی سوق می‌دهند.

۱. یادگیری سازمانی

۲. نظریه آشوب

#### ۱. یادگیری سازمانی

نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک «سیستم باز صاحب اندیشه و زنده» در نظر می‌گیرد.

با تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ سازمان‌ها درست مانند حیواناتِ باهوش‌تر و انسان‌ها، از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده‌ای مانند «پیش‌بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله» می‌شوند.

در بسیاری از سازمان‌ها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به‌طور منظم ایجاد می‌شوند؛ نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از:

◀ فعالیتهای بهبود و توسعه منابع انسانی؛

◀ فعالیتهای برنامه‌ریزی راهبردی؛

◀ به‌کارگیری و تسلط بر فن‌آوریهای جدید در سازمان.

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. کتاب معروف پیتر سنچ (Peter Senge) تحت عنوان اصل پنجم (The Fifth Discipline) یا پنجمین فرمان، موجب توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد. سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنچ، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها، و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به دست می‌آورد، به‌طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهد و آن را بهبود می‌بخشد.

به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از :

۱. مدل‌های ذهنی - در این سازمان‌ها، همه افراد شیوه‌های قدیمی اندیشیدن را کنار می‌گذارند؛
۲. مهارت شخصی - در این سازمان‌ها، افراد خودآگاه بوده، به‌طور باز با دیگران برخورد دارند؛
۳. تفکر سیستمی - همه اعضای این سازمان‌ها یاد می‌گیرند که کل سازمان چگونه کار می‌کند؛
۴. بصیرت مشترک - همه اعضا به شناسایی و تعریف برنامه‌های عملی خود می‌پردازند و در مورد آنها به توافق می‌رسند.

۵. یادگیری گروهی - همه اعضای این سازمان‌ها برای به اجرا درآوردن برنامه‌های مورد توافق، همکاری می‌کنند.

## ۲. نظریه «مجموعه‌های پیچیده غیرقابل پیش‌بینی» یا نظریه آشوب (chaos theory)

نظریه آشوب نیز همانند نظریه یادگیری سازمانی، بر تأثیر «بازخور حاصل از ارزیابی محیط» بر سیستم‌های سازمانی تأکید می‌کند. بنیان این نظریه توسط ریاضی‌دانانی چون ادوارد لورنز و جیمز یورک در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی شکل گرفت.

طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای «رفتار ظاهراً تصادفی» پدیده‌های مختلف - از سیستم‌های هواشناسی گرفته تا سازمان‌ها و بازارهای بورس - نوعی نظم وجود دارد. در ورای این تفکر، فرضیه شگفت‌آوری مطرح می‌شود، مبنی بر اینکه هر سیستم پیچیده، زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می‌کند.

طبق نظریه آشوب اگر ما سیستمی غیرقابل پیش‌بینی و نامنظم را برای مدت کافی تحت نظر قرار دهیم، با بررسی حالات سیستم در لحظات گوناگون زمان، متوجه می‌شویم که سیستم مذکور همواره نظم ذاتی خودش را به نمایش می‌گذارد.

حتی غیرقابل پیش‌بینی‌ترین (آشفته‌ترین) سیستم‌ها نیز همواره در محدوده مرزهای معینی حرکت می‌کنند. معمولاً در درون بی‌نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به‌طور شگفت‌انگیزی زیباست.

تلاش چالش‌برانگیز پژوهش‌گران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش‌بینی رفتار «سیستم‌های پیچیده به‌ظاهر غیرقابل پیش‌بینی» (نامنظم) کشف کنند.

## جزء آموزشی هشتم

### نظریه اقتضایی:

پژوهش‌گران دریافتند که گاهی اوقات ضرورت دارد تا برخی از اصول سنتی (مانند وحدت فرماندهی فایول، مبنی بر این که هر یک از افراد فقط باید به یک رئیس پاسخ دهد)، برای دستیابی به نتایج بهتر، نادیده گرفته شوند. از این رو شکل‌گیری نظریه اقتضایی آغاز شد.

رهیافت اقتضایی که گاهی رهیافت وضعیتی نیز نامیده می‌شود، بر اجتناب از اصول گرایی مطلق تأکید دارد؛ در واقع، ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان، باید با توجه به «موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی» ارزیابی شود. از این رو تأکید می‌شود که «مدیریت مؤثر»، همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می‌پذیرد.

در واقع بر مبنای رویکرد اقتضایی، «ساختاری که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای یک سازمان دیگر فاقد مطلوبیت باشد» و حتی گفته می‌شود «آنچه که در یک زمان خوب عمل می‌کند، ممکن است در آینده (به دلیل تغییر مقتضیات) خوب عمل نکند».

از آنجا که سازمان‌ها از حیث اندازه، هدف‌ها، نوع فعالیت‌ها و مانند آن، با هم تفاوت دارند، یافتن اصول جهان‌شمولی که در همه شرایط و وضعیت‌های سازمانی گوناگون کارساز باشند، عجیب به نظر می‌رسد. به همین دلیل می‌توان گفت که:

«همه چیز بستگی دارد به ...»

و این پرسش را مطرح کرد که «به چه چیز بستگی دارد؟». پژوهش‌گران مدیریت تلاش می‌کنند در پاسخ به این پرسش، «متغیرها» با «چیزها» را شناسایی کنند. در جدول بعد چهار متغیر مشهور اقتضایی، که از میان حداقل یکصد متغیر گوناگون انتخاب شده‌اند، ارائه گردیده است. این متغیرها به‌طور متداول مورد استفاده قرار می‌گیرند و تصویری برای درک معنی متغیر اقتضایی ارائه می‌کنند.

## آثار برخی از متغیرهای مشهور اقتضایی در تعیین موقعیت مدیریت:

۱. اندازه سازمان - بر تعداد افراد هر سازمان دلالت دارد و تأثیر عمده‌ای بر نحوه عملکرد مدیران دارد؛ زیرا هر چه اندازه سازمان افزایش یابد، مسأله ایجاد هماهنگی در آن نیز افزایش می‌یابد؛ برای ایجاد هماهنگی در یک سازمان ۵۰ نفره باید از ساختار ویژه‌ای استفاده شود که با ساختار مناسب برای یک سازمان ۵۰۰۰۰ نفره بسیار متفاوت است.

۲. تکراری بودن فن‌آوری تولید - هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود از نوعی فن‌آوری استفاده می‌کند که به‌منظور تبدیل ورودی به خروجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر فن‌آوری تکراری باشد، ساختارهای سازمانی، سبک‌های رهبری، و سیستم‌های کنترلی موردنیاز سازمان با آنچه که در سازمان‌های دارای فن‌آوری‌های غیرتکراری موردنیاز است، تفاوت دارند.

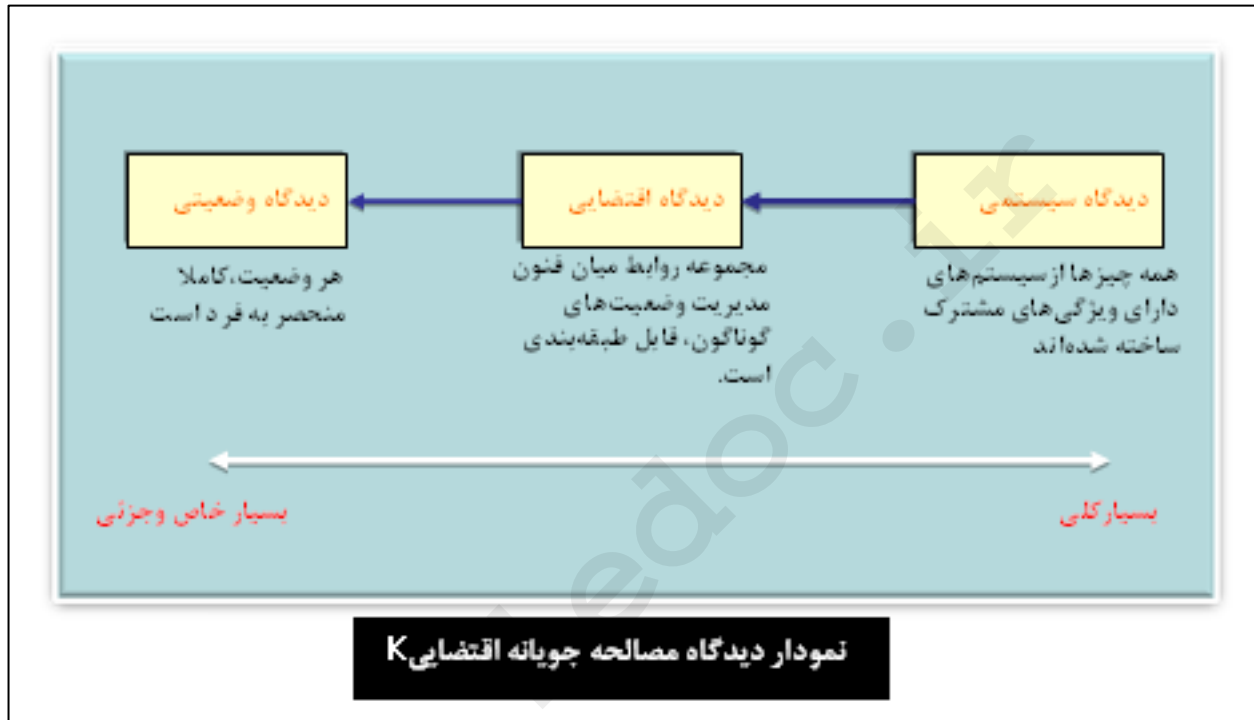
۳. عدم اطمینان محیطی - میزان عدم اطمینان ناشی از تغییرات مستمر در محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فن‌آوری و سیاسی بر فراگرد مدیریت اثر می‌گذارد. آن‌چه که برای یک محیط پایدار و قابل پیش‌بینی خوب کار می‌کند، ممکن است برای یک محیط غیرقابل پیش‌بینی و در حال تحول سریع و مستمر، کاملاً نامناسب باشد.

۴. تفاوت‌های فردی - افراد از حیث میزان تمایل به رشد، میزان بلوغ، استقلال، تحمل ابهام و انتظارات و نظایر آن با هم تفاوت دارند. این‌گونه تفاوتها بویژه هنگامی اهمیت می‌یابند که مدیر بخواهد با توجه به وضعیت نیروی انسانی، از میان روش‌های انگیزش، سبک‌های رهبری و طراحی‌های شغلی، گزینه‌های مناسبی را به‌کار گیرد.

طرفداران نظریه اقتضایی تلاش کردند از وجه مشترک نظریه‌های سیستمی و وضعیتی سود جویند، و ضمن دسته‌بندی مقتضیات موردنظر، در تعمیم آنها به وضعیت‌های خاص دقت کنند. رهیافت سیستمی اغلب به خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است، مورد انتقاد قرار می‌گیرد. دیدگاه صرفاً وضعیتی نیز به‌خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی نگر است نقد می‌شود. چرا که برای هر وضعیتی در زندگی واقعی، رهیافتی کاملاً ویژه و و متفاوت با وضعیت‌های دیگر را در نظر دارد.

رهیافت اقتضایی دارای سه ویژگی حایز اهمیت است:

- (۱) دیدگاه سیستم باز؛
- (۲) گرایش به پژوهش و تحقیق عملی؛
- (۳) توجه به مجموعه‌ای از عوامل (ره‌یافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره).



### دیدگاه سیستم باز:

سیستم باز وابسته به محیط اطرافش می‌باشد به گونه‌ای که ورودیها را از محیط گرفته و خروجیها را نیز به آنجا باز می‌گرداند (مثل اقیانوس). درست بر عکس سیستم بسته که مستقل از محیط خود می‌باشد و هیچ رابطه‌ای با آن ندارد. سازمان‌ها به دلیل تبادل ورودی و خروجی‌هایی مثل اطلاعات با محیط خارج خود، همواره به صورت سیستم باز عمل می‌کنند.

استفاده از دیدگاه سیستم باز در رهیافت اقتضایی حایز اهمیت بسیار است. نظریه پردازان اقتضایی، تمرکز صرف بر عملیات داخلی سازمان را کافی ندانسته، تلاش برای شناخت چگونگی تلفیق خرده سیستم‌های سازمانی برای تعامل با سیستم‌های اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی محیط بیرونی را ضروری می‌دانند.

### گرایش به پژوهش عملی:

پژوهش عملی به مدیریت اثربخش تر عملیات کاری منجر می‌شود؛ بدین ترتیب که پژوهش‌گران اقتضایی می‌کوشند تا یافته‌های خود را به ابزارهایی تبدیل کنند تا مدیران بتوانند با استفاده از آنها هر وضعیت خاصی را شناسایی کنند و با آن به‌طور اثربخش‌تری برخورد نمایند.

### رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره:

براساس تفکر سنتی مبتنی بر دیدگاه سیستم بسته، به کاوش روابط ساده علی یک به یک میان عوامل، پرداخته می‌شد.

این رهیافت، مبتنی بر تحلیل دو متغیره است؛ برای مثال، در نگرش سنتی روابط انسانی چنین فرض می‌شد که «روحیه بالای کارکنان» به‌طور خودکار به «بهره‌وری بیشتر» منجر می‌شود. در این تحلیل دو متغیره، متغیر «روحیه» به‌منزله تنها علت مستقیم تغییرات متغیر «بهره‌وری» در نظر گرفته می‌شد؛ در صورتی که بعدها، تحلیل‌های چند متغیره نشان داد که متغیرهای بسیاری، نظیر «شخصیت کارمند»، «ماهیت کار»، «پاداشها»، «جایگاه شغل» و «رضایت از زندگی»، در مجمع موجب تغییرات در بهره‌وری می‌شوند.

### جزء آموزشی نهم

### روندهای جدید در رهیافت‌های عمده بر مدیریت نقش‌ها و ویژگی‌های مدیریت:

#### نقش‌های متفاوت مدیریت:

اساس نظریه نقش‌های مدیریتی آن است که باید با ملاحظه آن‌چه مدیر انجام می‌دهد، فعالیت‌ها یا نقش‌های وی را معین کرد. مینتزرگ با مطالعه منظم فعالیت‌های مدیران اجرایی پنج سازمان متفاوت، نتیجه می‌گیرد که مدیر

برای انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، و کنترل به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازد. وی معتقد است که مدیر نقش‌های ذیل را ایفا می‌کند:

### الف) نقش‌های متقابل شخصی

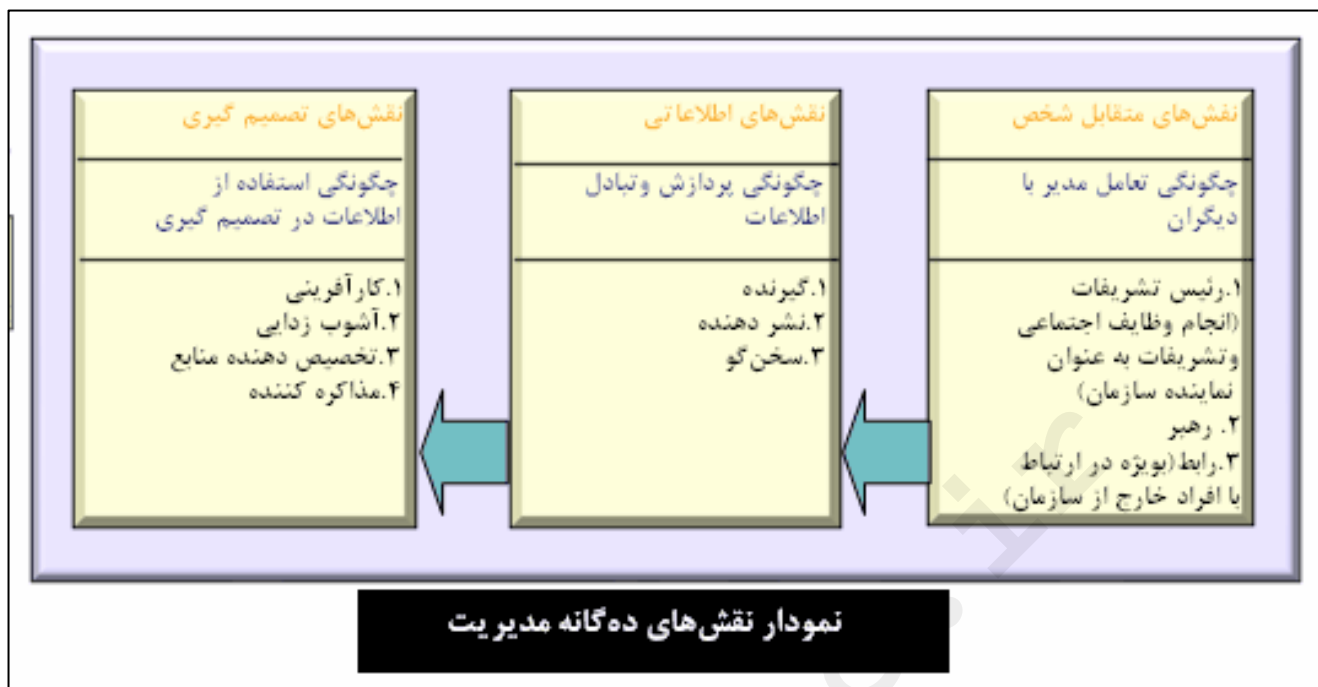
۱. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده سازمان)؛
۲. رهبر؛
۳. رابط (به‌ویژه در مواجهه با افراد خارج از سازمان).

### ب) نقش‌های اطلاعاتی

۱. گیرنده ( اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی)؛
۲. نشر دهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان)؛
۳. سخن‌گو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان).

### ج) نقش‌های تصمیم‌گیری

۱. سوداگری؛
۲. آشوب زدایی؛
۳. تخصیص دهنده منابع؛
۴. مذاکره کننده

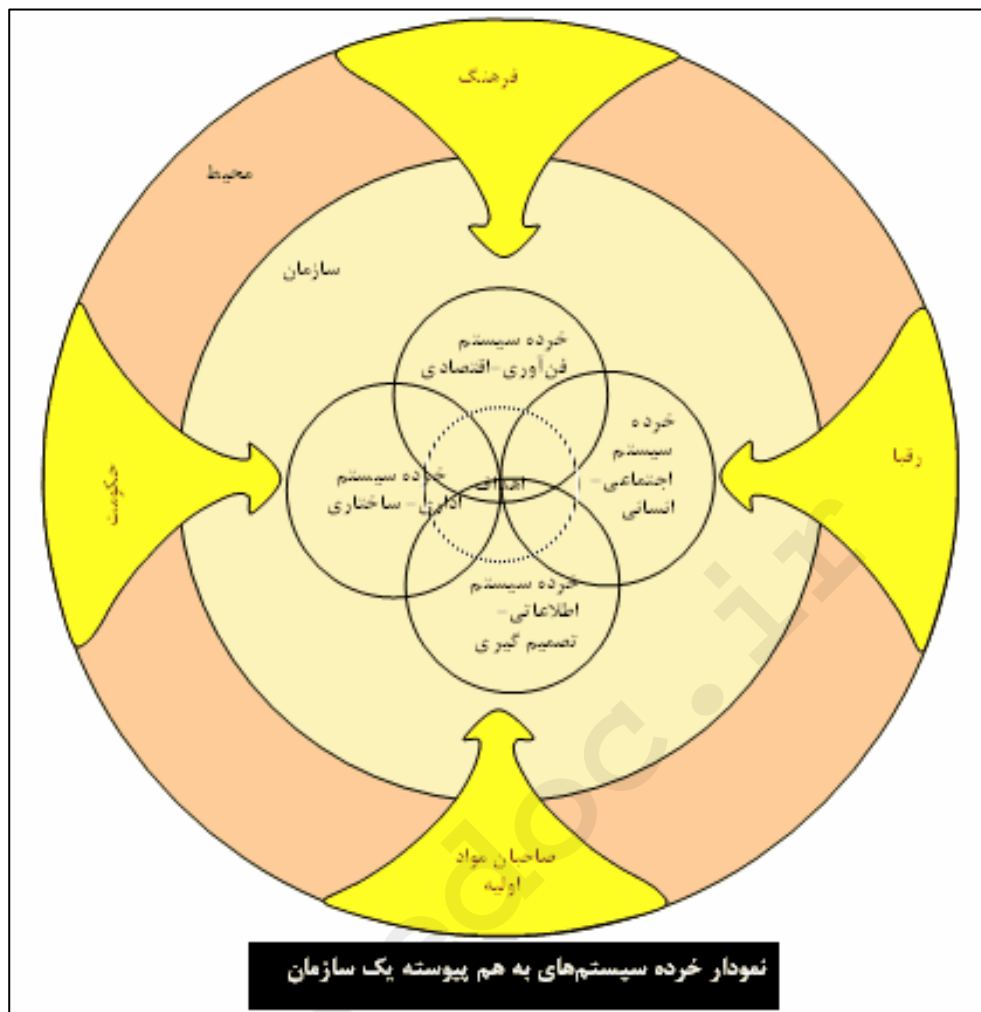


هر سازمانی خود یک سیستم اجتماعی است و بیشتر سیستم‌های اجتماعی از خرده سیستم‌های بهم پیوسته متعددی تشکیل شده اند؛ نظیر خرده سیستم‌های «انسانی- اجتماعی»، «اداری- ساختاری»، «اطلاعاتی - تصمیم‌گیری»، و «فن آوری - اقتصادی».

آدیزس<sup>۱</sup> برای اداره مؤثر هر سازمان، ایفای نقش‌های چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابداعی، و ترکیب‌کنندگی توسط مدیر را لازم می‌داند. هر یک از این نقش‌ها، با یکی از خرده سیستم‌های «سیستم اجتماعی» ارتباط دارد. او بر این باور بود که اگر مدیر فقط به ایفای یکی از چهار نقش مذکور بپردازد، سبک مدیریت وی بسیار نادرست و نامطلوب خواهد بود.

البته وی معتقد بود که مدیران کمی وجود دارند که می‌توانند هر چهار نقش مدیریتی را به‌طور کامل ایفا کنند و در مدیریت خود از سبکی صحیح و درست بهره‌گیرند؛ زیرا این مدیران باید هم از تخصص فنی بالا، هم از قدرت اجرایی کافی، هم از توان ابداع و ابتکار مطلوب، و هم از قدرت ترکیب‌کنندگی لازم برخوردار باشند.





### ویژگی‌های کمال مدیریت:

در سال ۱۹۸۲ میلادی، دو مشاور حرفه‌ای مدیریت به نام *توماس پیترز* و *رابرت واترمن* کتابی با عنوان *در جستجوی کمال* نوشتند که به شدت مورد استقبال قرار گرفت؛ و در آن به ویژگی‌های هشت‌گانه سازمان‌های کمال یافته اشاره کردند:

*پیترز* و *واترمن* مجموعه‌ای مرکب از ۶۲ شرکت دارای مدیریت خوب در ایالات متحده را در نظر گرفتند. در نمونه نهایی، ۳۶ شرکت برتر را مقایسه کردند و هشت ویژگی سازمان‌های برتر را چنین اعلام کردند:

تعصب به عمل - ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری - تمایل به استقلال و کارآفرینی - افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد - برخورد شفاف و ارزشی - تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود - استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک - حفظ توان انعطاف پذیری و عدم انعطاف.

### نگاره ویژگی‌های هشت‌گانه سازمان‌های کمال یافته:

شماره	ویژگی	شاخصهای اصلی
۱	تعصب به عمل	اجرا در مقیاس کوچک: اقدام به آزمایشهای ساده و عملی برای ایجاد دانش؛ علاقه و تعهد مدیران به استفاده از ارتباطات غیررسمی و فعال؛ علاقه مدیران به بازدید ناگهانی از واحدها و اعلام حضور خود و تمایل آنها به درگیری در همه زمینه‌های کاری.
۲	ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری	اولویت دادن به جلب رضایت مشتری نسبت به سایر کارها و اتخاذ نظرها و پیشنهادهای مشتریان در مورد کل مراحل چرخه «طراحی - تولید - بازاریابی».
۳	تمایل به استقلال و کارآفرینی	تشویق کارکنان به قبول مخاطره؛ در نظر گرفتن شکست و عدم موفقیت به منزله کسب تجربه؛ ترغیب مبتکران و نوآوران به اجزا و نظارت بر پروژه‌های خود؛ استفاده از ساختارهای منعطف و تشکیل گروههای کوچک رقیب، برای تسهیل و امکانپذیر ساختن استفاده از نوآوران در اجرای پروژه‌های خاص.
۴	افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد	برخورد محترمانه با افراد و حفظ حرمت آنان؛ انقای اشتیاق اعتماد و احساس خوشی به آنان؛ تشویق کارکنان به انجام کارهای معنی‌دار؛ استفاده از واحدهای کاری کوچک و ایجاد جو انسانی در آنها.
۵	برخورد شفاف و ارزشی	انتشار و تعقیب رسالت شرکت یا ذکر علل روشن، بیان کردن و آشکار ساختن ارزشهای شخصی به جای مخفی نگهداشتن آنها؛ تلویح مجموعه باورها و فرهنگ سازمانی، از طریق نقل مکرر داستانها و افسانه‌ها و تأکید بر باورهای مشترک در سازمان؛ در نظر گرفتن رهبران به منزله الگوی نقشهای مثبت و اسوه انسانهای اهل عمل.
۶	تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود	پرداختن مدیریت به کسب و کار و تجارتي که خوب آن را می‌شناسد؛ تأکید بر اهتمام به رشد درونی به جای ادغام با دیگر شرکتها.
۷	استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک	غیرمتمرکز ساختن اختیارات تا حد امکان؛ کوچک نگاه داشتن دفتر مرکزی؛ هدایت استعدادها به صحنه عمل.
۸	حفظ توان انعطاف پذیری و عدم انعطاف	اعمال کنترلهای راهبردی و نظارت مالی شدید، در ضمن غیرمتمرکز ساختن اختیارات و ایجاد استقلال و تمهید فرصتهای خلاقیت و نوآوری (به طور منعادل).

### فرانوگرایی در نظریه سازمان (postmodernism in organization Theory):

فرانوگرایی در مقابل نوگرایی شکل گرفته است. از نوگرایان انتقاد می‌شود چرا که آنها ارزشی بی‌چون و چرا برای «عقلانیت» قائل هستند و همواره برای ارائه نظریه‌هایی جامع و فراگیر بر مبنای اصول و روش‌های علمی تلاش می‌کنند. مثلاً در حوزه مطالعات سازمانی، نظریه‌پردازان نوگرا در ارائه نظریه‌هایی مانند نظریه عمومی سیستم‌ها، و نظریه‌هایی جهان‌شمول و فراگیر برآمدند.

فرانوگرایان تعریف و تجسم یک آینده مطلوب برای همگان را (با توجه به تنوع علایق و خواسته‌های انسان‌ها) غیرممکن می‌دانند و تنوع را به‌منزله ارزشی مهم در نظر می‌گیرند و بر این باورند که به‌طور کلی دانش نیز به‌صورت پراکنده و متفاوت به‌دست می‌آید. بنابراین جمع کردن همه این دستاوردهای علمی پراکنده در یک دیدگاه جامع و منفرد، امکان‌پذیر و معقول به نظر نمی‌رسد.

فرانوگرایان معتقدند که آثار پراکندگی دانش در جهان از طریق فرو ریختن مرزهای میان ملت‌ها و افراد آنها و پراکندگی ناشی از آن، و اختلاط فرهنگ‌ها و سیاست‌ها و رفتارهای سیاسی و مذاهب (که در عصر صنعتی به‌طور کامل مرزبندی شده و جدا از هم بودند) جلوه گر شده است.

چنین پیش‌بینی می‌شود که سازمان‌ها در آینده کوچکتر، غیرمتمرکزتر، غیررسمی‌تر و منعطف‌تر خواهند شد و غالباً به ارائه خدمت یا اطلاعات پرداخته و از فن‌آوری رایانه‌ای و راهبردهایی برای خودکار ساختن تولید استفاده خواهند کرد. در نتیجه این تغییرات، سازمان‌هایی به‌وجود خواهند آمد که گلچین‌کننده‌تر، مشارکتی‌تر و خوداتکاتر از انواع گذشته بوده، و اعضای آنها با معضلات، تناقض‌ها و ابهام‌های بیشتری مواجه خواهند بود.

### استعاره‌های (metaphor) نظریه سازمان :

برخی از نظریه‌پردازان سازمان برای شناخت بهتر سازمان‌ها از استعاره کمک می‌گیرند. استعاره این امکان را ایجاد می‌کند تا یک چیز یا یک تجربه بر حسب شباهت با یک چیز یا تجربه دیگر شناسایی شود؛ مانند «زندگی» که به یک «جاده طولانی و پرپیچ و خم» تشبیه شده است.

مُرگان در کتاب خود تحت عنوان *سیمای سازمان* بر نقش حایز اهمیت استعاره‌ها در کمک به «تحلیل و شناخت نظریه سازمان» تأکید می‌کند؛ برای مثال، او شباهت‌هایی را میان سازمان و «ماشین»، «موجود زنده»، «مغز»، «فرهنگ»، «سیستم سیاسی» و «زندادان روح» شناسایی کرده است. البته باید در نظر داشت که دانش حاصل از به‌کارگیری استعاره‌ها، دانش کاملی نیست؛ زیرا استعاره‌ها فقط شباهت‌هایی را میان دو چیز آشکار می‌سازند ولی در مورد تفاوت آنها چیزی ارائه نمی‌دهند؛ در اسلاید بعد به جدول استعاره‌های نظریه سازمان توجه کنید:

دیدگاه	استعاره	سیمای سازمان به مثابه ...	سیمای مدیر به منزله ...
۱ کلاسیک	ماشین	... ماشینی که بوسیله مدیریت، به منظور کسب هدف‌های از پیش تعریف شده، طراحی و ساخته می‌شود.	... مهندسی که ماشین سازمان را طراحی می‌کند، می‌سازد، و به کار می‌گیرد.
۲ نوگرا	موجود زنده	... موجود زنده ای که وظایفی ضروری را برای بقای خود انجام می‌دهد (به‌ویژه از حیث مقابله با تهدیدات و خصوس‌ها)	... عضو یا وابسته‌ای به یک سیستم انطباقی پذیر که متقابلاً در تعامل با سیستم مذکور است.
۳ تفسیری / نمادین	فرهنگ	... الگویی از معانی که از طریق ارزشها، سنتها، و آداب و رسوم مشترک ایجاد و حفظ می‌شوند.	... هنرمندی که دوست دارد نماد سازمان باشد.
۴ فرانوگرا	پرده نقاشی	... یک پردۀ نقاشی که با ایجاد و ترکیب تکه‌ها و بخش‌های دانش و شناخت سعی در دستیابی به دیدگاه‌ها و دانسته‌های جدید بر مبنای موجودیت گذشته دارد (مانند پردۀ نقاشی که با اختلاط و ترکیب رنگ‌های موجود تصویر جدیدی را نمایان می‌سازد).	... یک نظریه پرداز و هنرمند

**نگاره استعاره‌های نظریه سازمان**

### جزء آموزشی دهم

#### مدیریت بر مبنای ارزش‌های اسلامی:

در چهارچوب ارزشی مبتنی بر فرهنگ هر ملت، می‌توان رابطه میان مفروضات، ادراکات و عواطف را مورد بررسی قرار داد و با تعمیم مدل حاصل از این بررسی، موقعیت‌های فرهنگی گوناگون و روابط متقابل آنها را شناسایی کرد. این یک واقعیت روان‌شناختی است که «آدمی آنچه را می‌خواهد، می‌بیند یا می‌شنود» و با تأیید این موضوع که «نیازهای آدمی بر ادراکات او اثر می‌گذارند»، نشان می‌دهد که «مفروضات آدمی نیز بر ادراکات او اثر می‌گذارند». با توجه به این اصل می‌توان چنین نتیجه گرفت که اگر ادراکات انسان‌ها با مفروضاتشان سازگار باشند، آنها مشکلات کمتری در انجام کارهایشان خواهند داشت؛ در غیر این صورت، با مسائل و مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد که به‌طور معمول در عواطف و رفتارهایشان تجلی می‌کنند.

کیفیت مفروضات فرد تحت تأثیر ماهیت موارد ذیل قرار دارد:

- (۱) سرشت انسان‌ها؛
- (۲) رابطه آنها با طبیعت؛
- (۳) نگرش انسان‌ها به زمان؛
- (۴) تمایل انسان‌ها به عمل‌گرایی؛
- (۵) روابط میان افراد؛
- (۶) نگرش نسبت به فضا.



### فلسفه اصالت عمل (pragmatism):

فلسفه «اصالت عمل»، تأثیر بسیاری بر تحولات دانش مدیریت معاصر داشته است. برخی از نکات مورد تأکید در فلسفه اصالت عمل عبارتند از:

۱. در نگرش فلسفی سعی می‌شود تا دو جریان فلسفی «فردگرایی» و «تجربه‌گرایی» تلفیق گردند. البته فلسفه اصالت عمل به تجربه‌گرایی متمایل تر است و در نقش میانجی‌گری گرایانه خود، عمدتاً متأثر از نظریه «تکامل داروین» است و بر مبنای «روشهای آماری نوین»، استدلال می‌کند؛ ولی به الزامات معقول وجوه دیگر تجربه انسانی، نظیر اخلاق و عمل اجتماعی، هنر و شعر نیز به طور جدی پایبند است.

۲. در این نگرش فلسفی به امور، همیشه از دیدگاه عامل نگریسته می‌شود (نه ناظر)؛ یعنی این تلقی وجود دارد که «شناخت»، ذاتاً به «عمل» پیوستگی دارد و باید به‌نحوی با «عمل و فعالیت» مرتبط باشد؛ از این‌رو، نگریستن و بررسی امور از بیرون (بدون درگیر شدن در عمل) مردود دانسته می‌شود.

۳. در این نگرش فلسفی به «نتایج و پیامدهای عملی» اهمیت داده می‌شود؛ از این دیدگاه، ملاک «معنی‌دار بودن یا بی‌معنی بودن» مفاهیم و اندیشه‌ها و عقاید و نیز ملاک «حقانیت» یک شناخت، «تحقیق پذیری و عقلایی بودن بر حسب نتایج عملی» آن است.

۴. این نگرش فلسفی به انسان‌گرایی تمایل دارد و موقعیت انسان را در ساخت حقیقت و جهان خارج مورد تأکید قرار می‌دهد و وی را حاکم بر سرنوشت خود فرض می‌کند.

#### **عمل‌گرایی و عمل بر مبنای نیت از دیدگاه اسلام:**

در نگرش اسلامی به عمل و نیت، نکات ذیل قابل تأمل است:

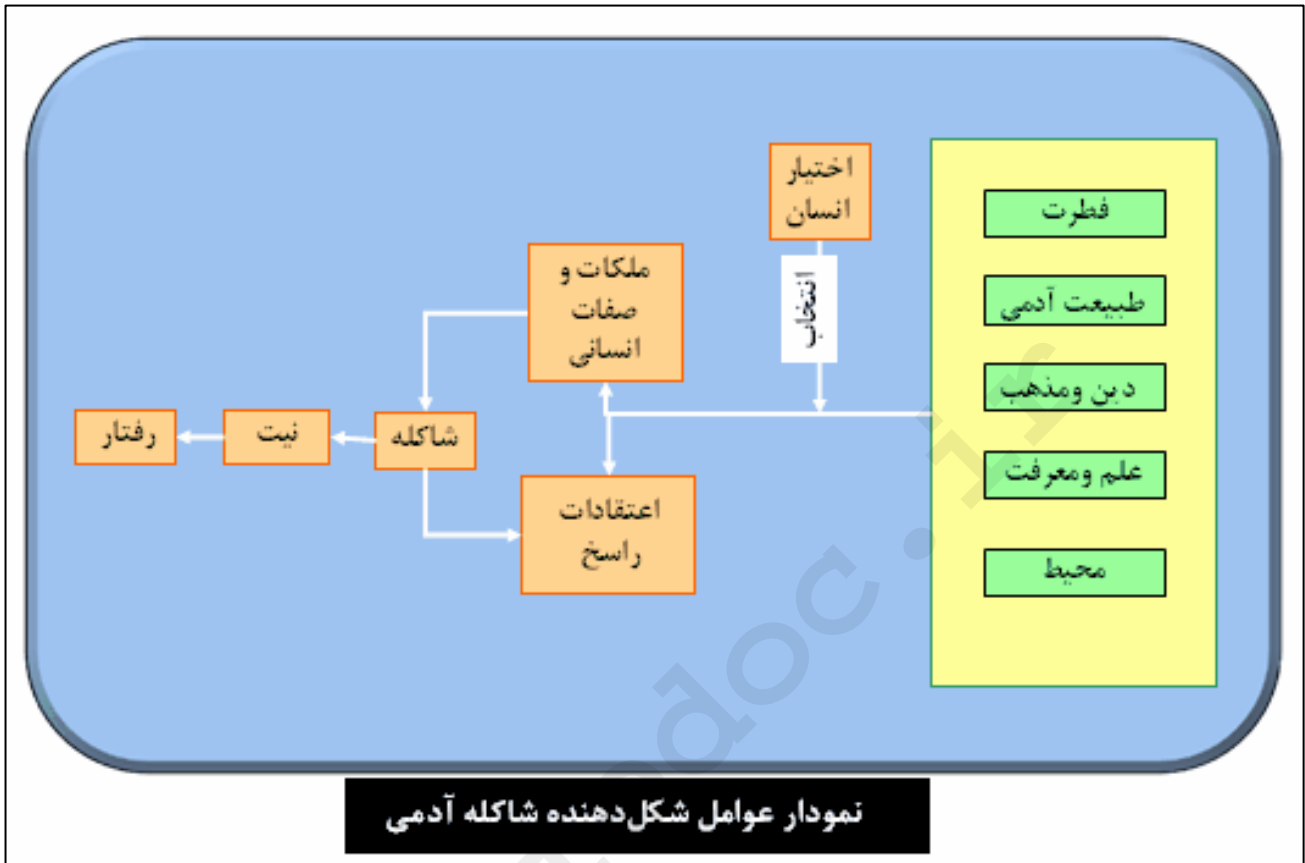
۱. در اسلام نتایج اعمال حایز اهمیت می‌باشد ولی هر عمل هم از حیث نتایج دنیوی و هم از حیث نتایج اخروی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۲. اعمال خیر و نیک، هم از حیث ابزاری و وسیله بودن و هم از حیث ذات عمل ارزش‌گذاری می‌شود و انسان‌ها به انجام هر عمل خیر، اگرچه کم باشد، ترغیب می‌شوند.

۳. ارزش هر عمل به نیت آن بستگی دارد؛ یعنی اگر نیت یک عمل، الهی و خاص باشد، آن عمل ارزش دارد در غیر این صورت فاقد ارزش و حتی گاهی ضد ارزش تلقی می‌شود.

۴. عمل هر فرد ناشی از نیت اوست و نیت افراد نیز از شاکله آنها سرچشمه می‌گیرد که ملکات نفسانی و اعتقادات آنها را شکل می‌دهد (شاکله = شخصیت ساخته شده به وسیله خود فرد)

۵. در ارزشیابی عمل، علاوه بر «حسن انجام عمل»، سه جنبه اساسی مدنظر قرار می‌گیرد که عبارتند از «ایمان و تقوای فرد»، «نیّت صادقانه»، و «مطابقت عمل با قرآن و سنت»



در جدول زیر آثار عمل بر مبنای نیّت بر مدیریت، در مقایسه با عملگرایی صرف، در جدول زیر با یکدیگر مقایسه شده است.

ردیف	عمل‌گرایی صرف	عمل بر مبنای نیت
۱	مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مادی	مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مادی و معنوی (با اولویت نتایج اخروی)
۲	برنامه ریزی کوتاه مدت	برنامه ریزی کوتاه مدت در راستای برنامه ریزی بلندمدت و رعایت اصل آخرت‌گرایی
۳	تعقل ابزاری در تصمیم‌گیری	تعقل ارزشی و ابزاری در تصمیم‌گیری
۴	ارائه پاداش بر مبنای عملکرد و نتایج	ارائه پاداش بر مبنای تلاش و عملکرد
۵	در نظر گرفتن کار و منصب سازمانی به مثابه فرصتی برای دستیابی به منافع فردی و مادی	در نظر گرفتن کار و منصب سازمانی به مثابه وسیله عمل به تکلیف و امانت الهی
۶	توجه به نیازهای طبیعی	توجه به تمایلات معنوی و نیازهای طبیعی
۷	در انجام کار و تلاش روزانه محدودیت زمانی خاصی در نظر گرفته نمی‌شود	انجام کار تابع محدودیت‌هایی است؛ نظیر اولویت کار و تلاش در روز و استراحت در شب و اختصاص اوقات خاصی از شبانه روز به عبادت و انجام تکالیف شرعی
۸	تأکید بر پایبندی به ارزش‌های نسبی اخلاقی	تأکید بر پایبندی به ارزش‌های مطلق اخلاقی

**نگاره مقایسه عمل‌گرایی صرف با عمل بر مبنای نیت**

پایان



## جلسه سوم: خلاقیت و نوآوری

### جزء آموزشی اول

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

- ❖ خلاقیت و نوآوری را تعریف کرده و فراگرد و ویژگی‌های آنها را برشمارید.
- ❖ ارتباط خلاقیت و برنامه ریزی را تشریح کنید.
- ❖ موانع خلاقیت را توضیح دهید.
- ❖ نوآوری در سازمان‌های یادگیرنده را تحلیل نمایید.

### این کنم یا آن کنم؟

پرسش‌هایی از این قبیل بارها برای مدیران سازمان‌های کوچک و بزرگ پیش می‌آید. مدیران باید تحولات محیطی آتی مؤثر بر عملیات سازمانشان را پیش بینی کنند. این تحولات ممکن است افزایش نرخ تورم، نوآوری رقبا در فن آوری تولید، کمیاب شدن مواد اولیه، یا بروز ناآرامی در وضعیت سیاسی کشور باشد. هر چند که مدیران نمی‌توانند این اوضاع را کنترل کنند، ولی می‌توانند با آماده‌سازی امکانات لازم برای مقابله اثر بخش با مشکلات، برای کاهش «مخاطره و آسیب پذیری سازمان» در برابر امواج خروشان عدم اطمینان‌های آینده، برنامه ریزی کنند.

اما این برنامه‌ریزی نیاز به تفکر و تعقل دارد. امروزه مفاهیم ذهنی بشر مملو از طرح‌های تکامل یافته‌ای است که مدت‌ها پیش در قالب‌هایی خام و ابتدایی، در ذهن بسیاری از افراد اندیشمند و خلاق جوانه‌زده و به تدریج توسط نسل‌های متوالی، تکامل یافته‌اند. به گواهی تاریخ، بشر در کلیه زمینه‌های فعالیت خویش همواره در جهت نوآوری، ابداع، و تکمیل حرکت کرده است.

## به پرواز زنبور دقت کن!

در میان موجودات، آنچه انسان را از دیگران متمایز ساخته و او را اشرف مخلوقات کرده، داشتن قوه تفکر و درک کلیات است.

زندگی انسان در طول تاریخ هرگز از تفکر و اندیشه خالی نبوده است؛ اما چیزی که مهم است و ابعاد مؤثر این تفکر را وسعت می‌بخشد، پویایی اندیشه است. انسانی که پیوسته تفکر می‌کند و ذهن را از محبوس شدن در چارچوب ثابت و قواعد معین رها می‌کند و هر بار امور را به نحوی نو به هم مرتبط می‌سازد، می‌تواند ایده‌ای جدید ارایه کند و در اینجا است که خلاقیت ظهور و بروز پیدا می‌کند.

انسان به عنوان خلیفه و نماینده خدا بر روی زمین، سرشار از استعداد، توانایی است این انسان قادر است کائنات را به اراده خود درآورد و در جهت ساختن و اصلاح جامعه‌ای پویا و موفق به کار گیرد، اما انسانی با این خصوصیات و توانایی ذاتی فقط از ۱۰٪ ظرفیت ذهنی خود بهره می‌برد و ۹۰٪ آن به شکل انرژی و توان نهفته باقی می‌ماند و به تدریج قابلیت و توانایی خود را از دست می‌دهد.

در یک بررسی بعمل آمده ۹۵٪ کودکان ۴ ساله از نیروی خلاقیت قابل توجهی برخوردار بودند، در بررسی مجدد همین کودکان در ۷ سالگی، روشن گردید که فقط ۴٪ آنها قادر بوده اند خلاقیت چشم‌گیر خود در سن ۴ سالگی را حفظ کنند و بقیه نه تنها پیشرفتی در افزایش قوه خلاقه خود نداشتند بلکه توان حفظ همان سطح را نیز از دست داده بودند. می‌دانید علت آن چیست؟ بهتر است در ابتدا به تعاریف موجود از خلاقیت نگاهی بیاندازیم.

### خلاقیت:

دانشمندان، خلاقیت را با تعابیر متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند؛ به طوری که گاهی هر تعریف فقط بیانگر یک بعد از ابعاد مهم فراگرد خلاقیت است؛ برای مثال:

هربرت فوکس (Herbert Fox) معتقد است که «فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسأله‌ای را به طور مفید و بدیع حل کند»؛

همچنین به اعتقاد جرج سیدل (George J. Seidel)، «توانایی ربط دادن و وصل کردن موضوعها، صرفه‌نظر از اینکه در چه حوزه یا زمینه‌ای انجام گیرد، از مبانی بهره‌گیری خلاق از ذهن است».

اریک فروم (Erich Fromm) نیز معتقد است که «خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است».

آبراهام مزلو (Abraham H. Maslow) می‌گوید «از یک تاجر چنین آموختم که ایجاد یک مؤسسه تجاری نیز ممکن است فعالیتی خلاق باشد. همچنین از یک نوجوان ورزشکار آموختم که حمله‌ای کاری در هنگام بازی ممکن است مانند تولید یک محصول یا سرودن یک غزل زیبا باشد».

به این ترتیب می‌توان گفت که به‌طور کلی، خلاقیت عبارت است از به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.

### ارتباط خلاقیت و برنامه‌ریزی :

خلاقیت با تفکر و یافتن نظرها، راه‌ها، و روش‌های جدید و نوآوری در کاربرد آنها سروکار دارد. در مدیریت، خلاقیت صرف کافی نیست، بلکه فکرها باید به عمل درآیند؛ بدین منظور باید از فکرهای جدید در تنظیم برنامه‌های مدیریتی استفاده شود. .

در برنامه‌ریزی‌های موفق، گاهی از صدها فکر و نظر کاربردی استفاده می‌شود. موفقیت نهایی سازمان - و گاهی نیز بقای آن - به میزان توانایی برنامه‌ریزان در ایجاد نوآوری و به‌کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد.

### موانع خلاقیت :

همه انسان‌ها از استعداد نوآوری و خلاقیت برخوردارند؛ بنابراین نباید آن را فقط در انحصار مدیران فرض کرد؛ در واقع، جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور خلاقیت، مهم‌تر از وجود استعداد خلاقیت است؛ زیرا در صورت آزادسازی ذهن از پیش فرض‌ها و الگوهای زنجیره‌ای، در مدت کوتاهی می‌توان قدرت خلاقیت و به‌کارگیری فکرهای نو را به‌نحو چشم‌گیری افزایش داد.

در راه ظهور خلاقیت، موانع متعددی وجود دارد. از جمله:

۱. فقدان اعتماد به نفس؛

۲. ترس از انتقاد و شکست؛

۳. تمایل به هم‌رنگی با جماعت؛

۴. فقدان تمرکز ذهنی.

افزایش توان خلاقیت و نوآوری، در گرو رفع این موانع است.

### نوآوری در سازمان های یادگیرنده:

در عصر کنونی، شعار اصلی «خلاقیت و نوآوری» است. اگر سازمان‌ها و مدیران‌شان بخواهند به حیات خود ادامه دهند و در بلندمدت کامیاب باشند، باید نوآور باشند و به طور مستمر خود را با وضعیت‌های جدید تطبیق دهند. سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌های مناسب برای عصر حاضرند. سازمان‌هایی که با بهره‌گیری از فضایل، هنرها، ارزش‌ها و توانایی‌های افراد خود و براساس درس‌هایی که با تجربه می‌آموزند، به‌طور مستمر تغییر کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند.

فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری گویند در سازمان‌ها این کاربردها به دو صورت انجام می‌شود:

(۱) نوآوری در فراگرد - که موجب بهینه شدن راه‌های انجام؛ کار می‌گردد

(۲) نوآوری در محصول - که به تولید محصولات یا ارائه خدمات جدید و بهبود یافته منجر می‌شود.

مدیریت نوآوری در فراگرد و محصول شامل «ابداع حمایتی (supporting invention)» یا عمل کشف

(the act of discovery) و «کاربرد» یا عمل استفاده (the act of use) می‌شود.

مدیران باید محیط‌های کاری جدید را به گونه‌ای طراحی کنند که محرک خلاقیت و جریان مستمر ارائه فکرهای جدید باشد.

## جزء آموزشی دوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

❖ فراگرد نوآوری در محصول را توضیح دهید.

### فراگرد نوآوری محصول :

در سازمان‌های پیش‌رو برنامه‌های خلاقیت و نوآوری، جزئی از برنامه‌های عملیاتی اصلی محسوب می‌شوند.

یکی از ویژگی‌های عمده فراگرد نوآوری در سازمان این است که همواره باید بر مبنای نیازهای سازمان و بازار آن

انجام پذیرد. صرفاً وجود فکرهای جدید نمی‌تواند تضمین‌کننده موفقیت سازمان در محیط باشد.

موفقیت سازمان در گرو اجرای اثربخش آن فکرها برای بهبود عملکرد سازمانی است .

مراحل چهارگانه نوآوری در محصول عبارتند از :

۱. ایجاد فکر جدید؛

۲. آزمایش‌های اولیه؛

۳. تعیین امکان‌پذیری؛

۴. کاربرد نهایی.

۱. ایجاد فکر جدید - افکار و دانسته‌های جدید حول اکتشافات اساسی، بسط شناخت‌ها و ادراکات موجود، یا

خلاقیت ناگهانی حاصل از نبوغ افراد یا ارتباط با دیگران و نظایر آن شکل می‌گیرند.

۲. آزمایش‌های اولیه - فکرهای جدید باید آزمایش شوند. این کار ابتدا از طریق مباحثه با دیگران، مراجعه به

مشتریان و ارباب رجوع، ملاقات با کارشناسان فنی، و یا از طریق نمونه‌سازی صورت می‌گیرد.

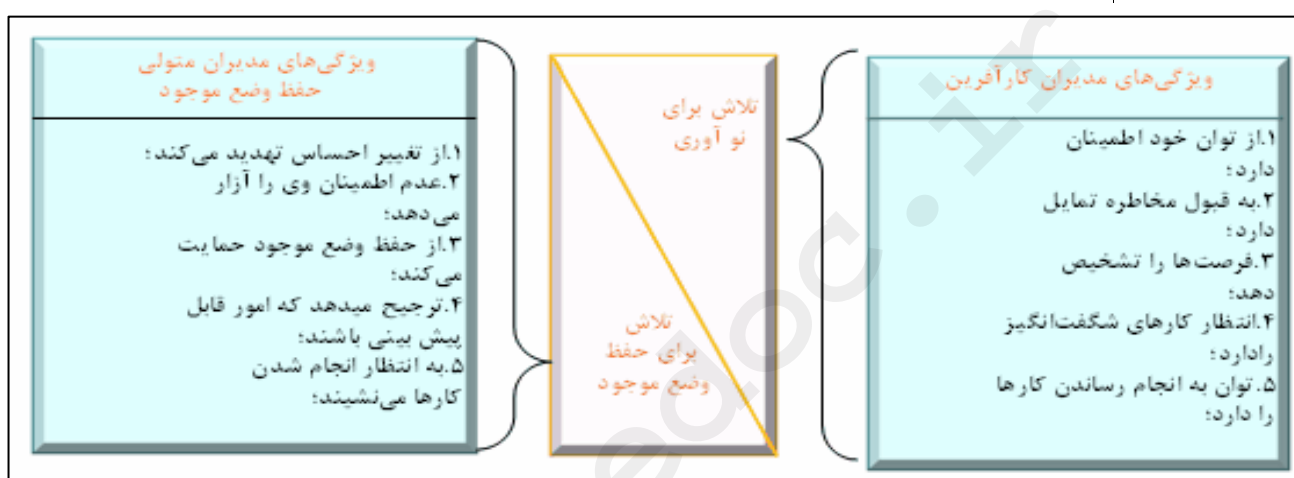
۳. تعیین امکان‌پذیری - برای سنجش میزان عملی بودن و به‌صرفه بودن «فکر یا طرح جدید» باید از طریق

مطالعات امکان‌سنجی، هزینه و منفعت اجرای آن مقایسه شود. همچنین باید کارایی محصول جدید و موقعیت آن

در بازار بررسی شود.

۴. کاربرد نهایی - در این مرحله برای معرفی محصول جدید تبلیغ می‌شود و نمونه آن برای فروش در بازار ارائه می‌گردد. در صورتی که فکر جدید به ایجاد یک فراگرد کاری جدید منجر شده باشد، در این مرحله آن فراگرد به صورت یکی از رویه‌های عملیاتی جاری درمی‌آید.

برخی از مدیران و مسؤولان سازمان‌ها، صرفاً خود را متولی حفظ وضع موجود می‌دانند و برای نوآوری تلاشی نمی‌کنند. نمودار زیر نتایج حاصل از مقایسه واکنش مدیران کارآفرین با مدیران حافظ وضع موجود در برابر نوآوری را نشان می‌دهد:



توضیح: مدیران کار آفرین نو آوری را تشویق می‌کنند و از نوآوران حمایت می‌کنند؛ در حالی که مدیران متولی "حفظ وضع موجود"، از نوآوری اجتناب می‌کنند و نوآوران را مایوس می‌سازند

### جزء آموزشی سوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

- ❖ ویژگی‌های سازمان‌های نوآور را توضیح دهید.
- ❖ ویژگی افراد خلاق را برشمارید.
- ❖ شیوه‌های مناسب تقویت قدرت خلاقیت را شرح دهید.

## ویژگی‌های سازمان‌های نوآور:

### سازمان‌های نوآور:

- ◀ از خلاقیت و نوآوری و استمرار آن حمایت می‌کنند.
- ◀ ساختار، استراتژی، فرهنگ و صاحبان قدرت در این سازمان‌ها حامی نوآوری هستند.
- ◀ ارزش‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی به تقویت روحیه کارآفرینی تأکید دارد.
- ◀ ساختارهای سازمانی منعطف بوده و مشوق نوآوری هستند.
- ◀ با اعطای استقلال به واحدهای تحقیق و توسعه، آنها را به صورت تیم‌ها و گروه‌های وظیفه‌ای مستقل و خودگردان درمی‌آورند.
- ◀ مدیران در این سازمان‌ها نقشی فعال در هدایت فراگرد نوآوری دارند.
- ◀ واحدهای ستاد و پشتیبانی این سازمان‌ها نیز مشوق نوآوری هستند.

### نقش‌های نوآور و موانع نوآوری در سازمان :

در سازمان‌های نوآور، نقش‌های اصلی و مهمی وجود دارد که باید توسط کارکنان مستعد و علاقه‌مند ایفا گردند. این نقش‌ها عبارتند از:

۱. ایجاد کننده فکر - فردی که بینش‌ها و بصیرت‌های جدید را از طریق اکتشاف درونی یا کسب آگاهی از محیط، یا هر دو، ارائه می‌دهد؛
۲. حفظ اطلاعات - فردی که به‌منزله رابطه افراد و گروه‌های درون سازمان با منابع خارج از سازمان عمل می‌کند؛
۳. قهرمان محصول - فردی که به‌طور کلی طرفدار تغییر و نوآوری است فکری جدید را در فراگردهای کاری و ارائه محصولات خاص به کار می‌گیرد.
۴. مدیر پروژه - فردی که وظیفه اجرای یک پروژه جدید را به عهده دارد و از تخصص فنی و منابع پشتیبانی استفاده می‌کند؛

۵. رهبر نوآوری - فردی که بر حفظ هدف‌ها و ارزش‌های نوآوری تأکید دارد و نوآوری را تشویق می‌کند و سرپرستی افراد را در این زمینه برعهده می‌گیرد.

برخی از ویژگیهای افراد خلاق:

ردیف	ویژگی	وضعیت افراد خلاق
۱	دانش	افراد خلاق سال‌های زیادی را برای کسب دانش و تسلط بر موضوع مورد علاقه خود صرف می‌کنند.
۲	تحصیلات	تحصیلات خلاقیت را افزایش نمی‌دهد؛ حتی برخی از تحصیلات که بر رعایت روندهای منطقی تأکید می‌کنند، مانع خلاقیت می‌شوند.
۳	هوش	افراد خلاق ضرورتاً دارای ضریب هوشی بالایی نیستند. بهره‌مندی از ضریب هوشی در حدود صد و سی (۱۳۰) کافی است. ضریب هوشی بیش از آن ضرورتی ندارد.
۴	توانایی‌های ذهنی	افراد خلاق از توانایی‌های ذهنی ذیل برخوردارند: ۱. نسبت به مسائل حساسیت دارند؛ ۲. در برقراری ارتباط سیال میان چیزها انعطاف دارند؛ ۳. به جای کلمه‌ها به تصاویر ذهنی می‌اندیشند؛ ۴. با تلفیق اطلاعات گوناگون آنها را به نحو مناسبی مورد استفاده قرار می‌دهند.
۵	شخصیت	افراد خلاق نوعاً مخاطره‌پذیرند و دارای شخصیتی مصرّ، بسیار با انگیزه‌پذیرای فکرهای نو، قادر به تحمل ابهام و تحمل تنهایی، و مستقل‌اند. این افراد از اعتماد به نفس زیادی برخوردارند، اغلب شوخ‌طبعند و معمولاً همراهی با آنان دشوار است.
۶	دوران کودکی	دوران کودکی افراد خلاق معمولاً با رخداد‌های متنوعی همراه بوده است. نظیر وجود مشقت در زندگی خانوادگی، و کم و زیاد شدن امکانات مالی.
۷	عادت‌های اجتماعی	افراد خلاق برخلاف افراد گوشه‌گیر درون‌گرا نیستند و تمایل به تبادل افکار با همکاران خود دارند.



## ویژگی‌های فرد خلاق:

- ✓ ایده‌ها و نظرات خود را بدون ترس مطرح می‌کند. البته تردید هم می‌کند لذا خود را به راه و رسم خاصی محدود نکرده و استقلال فکری دارد.
- ✓ مسائل و وضعیت‌های گوناگون را با دقت و به‌گونه‌ای می‌بیند که قبلاً به آن گونه به آنها توجه نشده است؛ و به جنبه‌های خاصی از مسائل توجه می‌کند و فکرهای بکری ارائه می‌دهد؛
- ✓ افکار و عقاید به دست آمده از منابع گوناگون را به هم ربط می‌دهد.
- ✓ معمولاً برای مسائل، راه‌حل‌ها و پاسخ‌هایی متفاوت ارائه می‌کند.
- ✓ قالباً ایده‌ها و راه‌حل‌های بیشتری پیشنهاد می‌کند و فراگردهای فکری و عملی را به طور «بسیار منعطف» به کار می‌گیرد.
- ✓ اغلب سؤالاتی غیرعادی و گاه عجیب و غریب می‌پرسد، طنزپرداز و شوخ طبع است.
- ✓ علاقه زیادی به نقاشی و ترسیم افکار و ایده‌های خود دارد.
- ✓ انتقادگر است و هر نظر یا عقیده‌ای را به راحتی نمی‌پذیرد.
- ✓ می‌تواند از نیروهای ذهنی، حسی و بینشی خود فی‌البداهه کمک بگیرد.
- ✓ از قوه تخیل خوبی برخوردار است.
- ✓ معمولاً سعی می‌کند ایده‌هایش را با جزئیات کامل شرح دهد.

## تقویت قدرت خلاقیت:

قدرت خلاقیت افراد را می‌توان از طریق مشاوره، هدایت، و آموزش تقویت کرد. در برخی از موارد، استفاده از این روش‌ها خیلی مؤثر است.

به طور کلی تعامل گروهی فکرها را به فعالیت وادار می‌کند؛ زیرا افراد گروه یکدیگر را برمی‌انگیزند.

به‌طور کلی می‌توان با به کارگیری شیوه‌های مناسب زمینه رشد خلاقیت را در افراد فراهم کرد مثل:

۱. استفاده از مغایرت‌ها: ارایه مطالبی که خلاف باورهای مرسوم و عمومی علمی باشد، تا فرد با رد نظریات قدیمی چیزها را ارزیابی کنند و راه‌های جالبی برای آزمون و اثبات کردن مسائل بیابند.

۲. استفاده از تمثیل: تا فرد با استفاده از چیزهایی که قبلاً می‌دانسته در موقعیتی مشابه به اطلاعات، حقایق و اصول تازه‌ای دست یابد.

۳. توجه دادن به کمبودها و خلأ موجود در دانش: از فرد خواسته شود به جای آن که فقط به دانستنی‌های موجود بپردازد آنچه را که برای انسان مجهول مانده است بررسی کنند تا مهارت‌های او برای جستجوی شکاف‌های ناشناخته‌ها و مجهولات توسعه یابد.

۴. تقویت تفکر درباره امکانات و احتمالات: فرصت‌هایی ایجاد شود تا به سوال‌هایی مانند چطور، اگر، یا از چه راه‌هایی پاسخ داده شود.

۵. استفاده از سوال‌های محرک: در آموزش فرد باید بیشتر به گزاره‌های پرسشی که نیاز به درک عمیق دارد، توجه شود و سوال‌هایی که نیاز به ترجمه، تفسیر، تعریف، اکتشاف و تجزیه و تحلیل دارد استفاده گردد.

۶. ایجاد فرصت‌هایی برای فرد تا رازهای هر چیز را جستجو کند.

۷. تشویق به مطالعه زندگی افراد خلاق.

۸. تقویت تعامل فرد با اطلاعات قبلی تا بتواند با استفاده از حقایق و اطلاعات که قبلاً آموخته کارهایی را تجربه کند.

۹. تقویت مهارت‌های مطالعه خلاق.

۱۰. ایجاد ابهام و تقویت آن تا خود فرد با اطلاعات بازی کند و درگیر شود، این روش خوبی است که منجر به یادگیری خود هدایتی می‌شود.

۱۱. استفاده از روش اکتشافی که در آن فرد خود به جستجوی راه‌حل می‌رود و معلم نقش راهنما را ایفا می‌کند. در این روش بیش از جواب مساله چگونگی یافتن جواب مهم است.

همه این جنبه‌ها در کشف و شکوفایی استعداد خلاق افراد تأثیر مستقیم دارد.

## جزء آموزشی چهارم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

❖ شیوه‌های تفکر را نام ببرید.

### شیوه‌های تفکر :

تفکر سرچشمه ایجاد اغلب فکرها، نظرها، و ابتکارات جدید است. تفکر به شیوه‌های متعددی انجام می‌شود:

۱. خلاق؛

۲. سببی یا علی؛

۳. استقرایی؛

۴. قیاسی؛

۵. قضاوتی و تحلیلی (برای حل مسأله).

باید توجه داشت که برخی از این شیوه‌های تفکر، کارآتر از سایر شیوه‌ها هستند.

### تفکر خلاق :

نوعی از تفکر است که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسأله درگیر می‌شود؛ به تجسم و واضح سازی آن می‌پردازد؛ و به منظور تنظیم کردن نتیجه تفکر یا دریافت مفاهیم جدید، مباردت به جرح و تعدیل آن می‌کند. فراگرد خلاقیت مبتنی بر به کارگیری واقعیات است. افراد در هنگام تفکر خلاق، بر این موضوع واقف هستند که «واقعیت‌ها» آنچنان که باید شناخته نشده اند؛ یعنی مجموعه اطلاعات موجود، فقط بخشی از مجموعه دانش موردنیاز درباره هر وضعیت است؛ بنابراین به شناسایی و کشف واقعیات‌ها می‌پردازد و از طریق حذف یا ترکیب واقعیات‌های موجود به مطرح شدن فکرهای جدید کمک می‌کند.

### تفکر سببی یا علی :

در این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آنها - به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده - وقایع آتی پیش بینی می‌شوند و علت‌های وقوع آنها ارزیابی می‌گردند. وضعیت موجود به مثابه آخرین حلقه از

«رشته‌ای از وقایع به هم پیوسته» تلقی می‌شود که به همین ترتیب باید به وضعیت مطلوب بینجامد. از این رو ویژگی بارز تفکر سببی را اندیشیدن به طور معکوس می‌دانند.

### تفکر استقرایی :

در این شیوه افراد بر مبنای اجزای اطلاعاتی متنوعی که در اختیار دارند، برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی استدلال می‌کنند. بدین ترتیب از ترکیب اجزا برای رسیدن به کل استدلال می‌شود.

### تفکر قیاسی:

این شیوه درست عکس تفکر استقرایی است. به این ترتیب که با تعمیم نتیجه گیری‌هایی کلی به مصادیق خاص، نتیجه‌ای ویژه به دست می‌آید؛ یعنی ذهن متفکر، پس از شناخت کل، جهت شناسایی اجزای آن حرکت می‌کند. در این حالت یک اصل کلی را به مصادیق جزئی آن تعمیم می‌دهند.

### تفکر قضاوتی و تحلیلی (برای حل مسأله):

در این شیوه افراد از طریق جستجو و کسب اطلاعات واقعی درباره هر وضعیت، اقدام به تعریف و تعیین مسأله می‌کنند و پس از تجزیه و تحلیل، و ارزیابی منطقی واقعیت‌ها، روابط معنی دار میان آنها را کشف می‌کنند و سرانجام درباره مسأله تصمیم می‌گیرند. موفقیت در اتخاذ این روش، به میزان زیادی تحت تأثیر توان قضاوت، میزان تجارب گذشته است.

## جزء آموزشی پنجم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

❖ تفاوت خلاقیت و نوآوری را توضیح دهید.

❖ فراگرد خلاقیت را شرح دهید.

تفاوت خلاقیت و نوآوری:

با توجه به پیچیده بودن فراگرد خلاقیت، برخی از صاحب نظران بر این باورند که میان نوآوری و خلاقیت تفاوت‌هایی وجود دارد. به موارد زیر توجه کنید :

◀ خلاقیت<sup>۱</sup> یعنی توانایی و قدرت ارائه نظرها و فکرهای جدید و نو.

◀ نوآوری یعنی به کارگیری نظرها و فکرهای حاصل از خلاقیت؛ نظیر ارائه محصولات، خدمات، و راههای جدید برای انجام کارها.

گاهی منظور از نوآوری عبارت است از کاربرد یک فن قدیمی در حل یک مسأله جدید؛ به گونه‌ای که قبلاً به این صورت از آن استفاده نشده باشد. بنابراین، نوآوری علاوه بر ابداع و به کارگیری نظرها و طرحهای جدید، شامل کاربرد طرحهای قدیمی در زمینه‌های جدید نیز می‌شود.

#### فراگرد خلاقیت :

به طور کلی، فراگرد خلاقیت مشتمل بر مراحل ذیل است :

۱. ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرح‌های جدید؛

۲. افزایش حساسیت افراد نسبت به مسأله؛

۳. مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم ساختن مواد خام لازم؛

۴. ایجاد سلاست فکر؛

۵. استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسأله؛

۶. درخشش ناگهانی یک فکر.

#### ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرح‌های جدید:

برای فعال شدن استعداد بالقوه خلاقیت در افراد، باید زمینه تقویت نگرش مثبت به آزادی فکر و ارائه طرح‌های جدید فراهم آید؛ به گونه‌ای که افراد بتوانند علی‌رغم واکنش‌های نامطلوب احتمالی دیگران، با اعتماد به نفس کافی به خلاقیت پردازند.

#### افزایش حساسیت افراد نسبت به مسأله:

اهتمام به شناخت و تشخیص مسائل و موانع بهبود طراحی برنامه ها از بارزترین علائم حساسیت افراد خلاق نسبت به مسائل است. افراد خلاق ابتدا آنچه را که می‌خواهند انجام دهند مشخص می‌کنند. این امر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا با بیان دقیق هدف، موقعیت مطلوبی برای تلاش های خلاقانه ایجاد می‌شود. تقویت فراگرد خلاقیت هنگامی مؤثر خواهد بود که افراد بدانند چرا ارائه طرح‌ها و فکرهای جدید ضرورت دارد.

مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن موادخام لازم

فکرها در خلاء شکل نمی‌گیرند.

جستجوی واقعیات باید در دامنه‌ای وسیع انجام شود و همه اجزای مسأله را مدنظر قرار دهد تا گنجینه‌ای از اطلاعات فراهم گردد؛ به گونه‌ای که ذهن بتواند غنچه‌های تفکرات جدید را در گلستان آن بشکفاند.

### ایجاد سلاست فکر :

سلاست فکر بر توان گردآوری فکرها و طرح های متنوع و متعدد در مورد مسأله دلالت دارد؛ ارزش این کار در آن است که با افزایش میزان فکرهای موجود، احتمال یافتن راه حل عملی افزایش می‌یابد. به همین دلیل، در فراگرد خلاقیت، کمیّت فکرها و طرح‌ها نیز حایز اهمیت است. یکی دیگر از عوامل مهم محرک خلاقیت، تعیین کردن یک «موعد یا قرار زمانی» برای ایجاد و گردآوری طرح‌ها و فکرهاست؛ زیرا انسان معمولاً تمایل به مسامحه دارد. طرح‌ها و فکرهای به دست آمده را نباید ارزیابی کرد؛ زیرا ارزیابی موجب متوقف ساختن روند ارائه فکرهای جدید می‌گردد.

### استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسأله:

پس از کار سخت و مداوم بر روی یک طرح، ممکن است در آدمی حالت عجز پدیدار شود؛ در این حالت بهترین کار پرهیز از اعمال فشار و اجتناب از تشدید فعالیت ذهنی است، یعنی بهتر است که ذهن خودآگاه خود را از مسأله فارغ کنیم و آن را برای مدتی آسوده بگذاریم

### درخشش ناگهانی یک فکر :

شاید بتوان گفت که اکثر ابتکارات و نوآوری‌های افراد خلاق، حاصل جرقه زدن یک فکر جدید در یک حالت غیرقابل انتظار بوده است؛ نظیر کشف قانون وزن حجمی جامدات، توسط ارشمیدس در حمام . البته این امر به

شرایط محیط و میزان توجه و دقت افراد به جهان پیرامون نیز بستگی دارد و زمان پیدایش این حالت نامشخص است.

### جزء آموزشی ششم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

◀ برای افزایش سلاست فکر، پیشنهادات عملی ارائه کنید.

پیشنهادهای عملی برای افزایش سلاست فکر:

عادت‌ها موجب محدود شدن سلاست فکر می‌شوند. البته تقریباً در همه افراد می‌توان میزان سلاست فکر را بهبود بخشید و افزایش داد. چند مورد از شیوه‌های ویژه افزایش سلاست فکر عبارتند از :

۱. یادداشت برداری؛
۲. انتخاب زمان و مکان مناسب؛
۳. تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن؛
۴. استفاده از روابط میان افکار؛
۵. تغییر شکل وضع موجود؛
۶. تهیه فهرست ویژگی‌ها؛
۷. تحلیل شبکه؛
۸. هم اندیشی مستقیم؛
۹. هم اندیشی غیرمستقیم؛
۱۰. هم اندیشی رقابتی مستقیم؛
۱۱. قرار دادن خود به جای دیگران؛
۱۲. استفاده از رویدادهای پیش بینی نشده؛
۱۳. برداشت از گزارش‌ها و نامه‌ها؛

۱۴. تحلیل داده و باز داده ها.

### یادداشت برداری:

دانش پژوهان معمولاً برای ثبت اندیشه های نو و فکرهای جدیدی که به ذهنشان خطور می کند، از دفتر یادداشت استفاده می کنند. بدین منظور، می توان از برگه های یادداشت ۸×۲ سانتیمتری به صورت «فیش» استفاده کرد.

شاید بتوان گفت که فکرها و اندیشه های نو، از زودگذرترین چیزها هستند؛ به طوری که گاهی در طی چند لحظه به ذهن خطور می کنند و به سرعت فراموش می شوند؛ بنابراین نباید انتظار داشت که حتی با کمک حافظه بتوان یک فکر فراموش شده را به خاطر آورد و با دقت و به طور دلخواه، آن را بررسی کرد.

### انتخاب زمان و مکان مناسب:

ساعات خاصی از شبانه روز قابل تعیین هستند که در آن ذهن آدمی بهتر می تواند به فعالیتهای خلاقانه بپردازد. این ساعات برای افراد مختلف، متفاوت است.

البته مکان نیز نقش مؤثری در ایجاد تمرکز و خلاقیت دارد. معمولاً در نظر گرفتن مکانهای خاص برای اندیشیدن، نتیجه بهتری دارد؛ به هر حال، هرکس باید تلاش کند تا بهترین زمان و مکان را برای خلاقیت انتخاب کند.

### تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن:

معمولاً در پاسخ به سؤال هایی که با «چرا» و «چگونه» آغاز می شوند، در این روش، سؤال هایی در مورد امور بدیهی و واضح مطرح می گردد و گاهی سعی می شود تا فهرستی از پرسش های ویژه، برای سؤال کردن در مورد جنبه های مختلف یک مسأله (حتی جنبه های واضح آن) تهیه گردد و در صورت لزوم به کار برده شود.

### استفاده از روابط میان افکار:

بسیاری از افکار انسان به هم ارتباط دارند و مجموعه به هم پیوسته ای را تشکیل می دهند؛ از این رو قدرت تداعی، نقش کارساز و مؤثری در ایجاد و ظهور فکرها و طرح های جدید دارد.



ارسطو با تأمل بر رابطه میان فکرها، توصیه می‌کند که «کاروان اندیشه خود را با فکریهای نزدیک، مشابه، متضاد، یا هر فکر مرتبط دیگری به حرکت درآورید، و فکریهای بعدی را در امتداد آن شکار کنید».

### تغییر شکل وضع موجود :

گاهی از طریق تحلیل، ترکیب، و تنظیم مجدد و نوین طرح‌ها و افکار قبلی، می‌توان به طرح‌ها و فکریهای جدید دست یافت که این امر از راه‌های گوناگون صورت می‌گیرد :

الف) تجدید ترتیب - تجدید نظم و اقدام به مرتب کردن دوباره، ممکن است از داخل به خارج، ابتدا به انتها، یا بر عکس انجام شود؛ برای مثال، می‌توان افراد حاضر در یک صف را به جای از «بلند به کوتاه»، به صورت از «کوتاه به بلند» مرتب کرد.

ب) جایگزینی - ممکن است یک فراگرد جدید جایگزین فراگرد موجود شود یا برخی از متغیرهای مؤثر در روند کار تغییر یابند؛ برای مثال، «به جای کارکنان مرد از کارکنان زن استفاده شود» یا «برای متصل کردن دو قطعه چوب به جای میخ از چسب استفاده شود».

ج) افزودن یا کاستن - تصمیم‌گیری‌های مرکزی سازمان درباره واحدها را می‌توان تا سطح شعبه‌های کوچکتر نیز تسری داد. همچنین می‌توان اندازه‌ها و مقادیر را تغییر داد، مراتب دیگری را برای آنها در نظر گرفت

### جزء آموزشی هفتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

❖ برای افزایش سلاست فکر، پیشنهادات عملی ارائه کنید (ادامه).

### تهیه فهرست ویژگی‌ها:

در این روش، ویژگی‌های مختلف اشیاء یا مفاهیم، فهرست می‌شوند. این فهرست ممکن است شامل رنگ، اندازه، اجزاء قیمت، و سایر خصوصیات هر کالا باشد؛ برای مثال فهرست ویژگی‌های اجزای یک میز تحریر.

بعد از این مرحله باید بین ویژگی‌های مذکور ارتباط برقرار شود؛ نظیر ایجاد ارتباط بین قالب و فضای کشف، یا قطره پایه و اندازه میز. به این ترتیب ممکن است فکر جدیدی برای طراحی و ساخت کالا به دست آید.

### تحلیل شبکه :

در این روش برای رسیدن به یک فکر جدید، میان دو شیء یا دو فکر - که قبلاً اتحاد و قرابتی بین آنها موجود نبوده - به صورت اجباری روابطی را در نظر می‌گیریم؛ به این ترتیب که فهرستی از فکرها و اشیاء موردنظر گردآوری می‌شوند، آنگاه هر فکر یا شیء را با استفاده از یک شبکه دو بعدی، در کنار سایر اشیاء یا افکار موجود در فهرست قرار می‌دهند این فراگرد تا زمانی که همه فکرها یا اشیاء در کنار هم قرار گیرند، ادامه می‌یابد و ماهیت روابط آنها با یکدیگر آزمایش می‌گردد.

### هم‌اندیشی مستقیم (brainstorming) (طوفان مغزی):

این روش که توسط آلکس اُزبورن (Alex Osborn) برای استفاده در زمینه کارهای تبلیغاتی ابداع شد، مبتنی بر معاشرت آزاد و مراوده با دیگران، و خودداری کامل از انتقاد است.

تأکید این روش بر آن است که اندیشه‌ها به صورت کنترل نشده و سازمان نیافته و تخیلی مطرح شوند؛ به این ترتیب؛ از هر فکری که درباره مسأله یا طرح به ذهن برسد، استقبال می‌شود؛ ذهن افراد آزادانه فعالیت می‌کند و هر نوع فکر یا طرحی را ارائه می‌دهد؛ هر چند که بعضی از آنها غیرعملی و کاملاً احمقانه به نظر آیند. در این روش، پس از پایان جلسه، فکرها یا طرح‌ها را ارزیابی می‌کنند و قواعد ذیل در حین اجرای روش مدنظر قرار می‌گیرند:

۱. هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد،

۲. هر چه فکرها بکرتر و بدیع‌تر باشند بهتر است؛

۳. ابتدا بر کمیت فکرها تأکید می‌شود (نه قابلیت اجرای آنها)؛

۴. افراد برای بهبود و توسعه ابعاد فکری که ارائه می‌دهند، تشویق می‌شوند.

در روش هم‌اندیشی مستقیم، تفکر گروهی را تشویق می‌کنند.

### هم اندیشی غیرمستقیم:

این روش که ابداعی ویلیام جی. گوردن است، ابتدا به فن گوردن مشهور شد، پس از تعدیل «هم اندیشی غیرمستقیم (synectics)» نامیده شد. در این روش، ابتدا افرادی را بدقت انتخاب می‌کنند، به گونه‌ای که با مسأله آشنا باشند.

مسأله مورد بحث ممکن است به کل سازمان مربوط شود. در این روش، رهبر گروه نقشی حیاتی دارد و در واقع، فقط او می‌داند که ماهیت ویژه مسأله چیست؛ زیرا در جلسه مسأله واقعی و معین، مطرح نمی‌شود بلکه یک مسأله کلی تر مشرف بر مسأله خاص موردنظر، مطرح می‌گردد.

در هم اندیشی مستقیم، دوره‌های زمانی کوتاه در نظر گرفته می‌شود و بر ضرورت زیاد بودن تعداد فکرها تأکید می‌گردد؛ ولی در روش هم اندیشی غیرمستقیم، جلسه‌های طولانی تشکیل می‌شوند و زمان زیادی صرف می‌شود تا برای ایجاد یک فکر کاملاً نو تلاش شود. رئیس جلسه هنگام بحث در مورد موضوع «بازی» - که فقط خود وی از آن مطلع است - ممکن است افراد گروه را به بحث در مورد حیطه‌ای فراتر از موضوع جلسه تشویق کند.

### جزء آموزشی هشتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

❖ برای افزایش سلاست فکر، پیشنهادات عملی ارائه کنید (ادامه).

هم اندیشی رقابتی مستقیم :

در این روش تعامل آزاد، گروه را به گروه‌های کوچکتر پنج یا شش نفری تقسیم می‌کنند و هر گروه موظف می‌شود که یافته‌های خود را به سایر گروه‌ها نیز ارائه کند؛ به این ترتیب امکان ارزیابی یافته‌های هر گروه توسط گروه‌های دیگر، فراهم می‌گردد.

### قراردادن خود به جای دیگران :

یکی از روش‌های مفید برای دست یافتن به اندیشه‌ها، راه حل‌ها، و طرح‌های جدید همین است که خود را به جای دیگران قرار دهیم و خلاقانه تصور کنیم که اگر با اهداف، مشکلات، و امکانات آنها مواجه بودیم، چه می‌کردیم.

### استفاده از رویدادهای پیش‌بینی نشده:

در این روش برای یافتن فکرهای جدید رویدادها را به‌منزله سرنخ در نظر می‌گیرند؛ زیرا گاهی اوقات یک رخداد غیرعادی با یک حادثه شگفت‌انگیز موجب راه یافتن افراد خلاق به مسیرهای جدیدی می‌شود؛ به‌طوری که گویا این حوادث زاویه جدیدی را بر اندیشه شخص می‌گشایند تا راهی برای حل مسائل موردنظر به دست آورد.

### برداشت از گزارش‌ها و نامه‌ها:

با این روش، اطلاعات و طرح‌های جدیدی در مورد بهبود فراگرد تولید محصول، فراگرد کسب اهداف، ادراک مفاهیم، و بهبود روابط سازمانی به دست می‌آید.

### تحلیل داده‌ها و باز داده‌ها:

در این روش، تحلیل‌گر کار خود را با بررسی باز داده‌ها و نتایج شروع می‌کند، سپس داده‌ها یا منابع موجود را فهرست می‌کند و در مرحله بعد، راه‌ها و فراگردهایی را که احتمالاً در تبدیل منابع موجود به باز داده مطلوب قابل استفاده‌اند، بررسی می‌کند.

## جزء آموزشی نهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود :

❖ نحوه ترغیب به خلاقیت را توضیح دهید.

**نحوه ترغیب به خلاقیت :**

برخی تصور می کنند که همه افراد می توانند با طی کردن فراگرد خلاقیت، به افرادی خلاق و مبتکر تبدیل شوند؛ در حالی که نتایج حاصل از پژوهش های انجام شده، حاکی از آنند که بعضی از افراد ظرفیت بیشتری برای خلاقیت دارند. در اینجا این سؤال مطرح می شود: چرا او ... !؟

شاید بتوان گفت که محیط نقشی مؤثر در ترغیب خلاقیت ایفا می کند و افراد هم محیط های متفاوتی دارند. به هر حال راه های عمده ای که برای تقویت خلاقیت به کار می روند، عبارتند از :

۱. ایجاد فضای خلاق؛

۲. اختصاص دادن بخشی از وقت افراد برای خلاقیت؛

۳. استفاده از سیستم دریافت پیشنهادها؛

۴. ایجاد واحد ویژه خلاقیت و نوآوری.

**ایجاد فضای خلاق:**

یکی از راه های مهم افزایش نوآوری، ایجاد فضای محرک برای خلاقیت است؛ در واقع مدیر باید همیشه آماده استقبال از فکرهای جدید کارکنان سازمان باشد؛ یعنی سازمان باید به طور فعال در جستجوی طرح های خلاق باشد و منتظر نماند تا این گونه طرح ها خود بخود ارائه شوند.

برای وقوع خلاقیت باید نگرش مبتنی بر استقلال از تغییر، ایجاد شود .

**اختصاص دادن بخشی از وقت افراد به خلاقیت:**

گاهی عمده وقت روزانه کارکنان صرف مواجهه با مسائل فوری و فوری می‌شود و معمولاً فرصت اندکی برای تفکر خلاق باقی می‌ماند. برخی از سازمان‌ها برای جبران این وضعیت، در هر روز، مدت زمانی را به اندیشیدن و خلاقیت اختصاص می‌دهند. اختصاص یک یا چند ساعت در روز به تمرکز بر روی مسائل و ارائه راه حل برای آنها، فرصتی ایجاد می‌کند تا مدیران به تفحص افکار جدید بپردازند.

### **استفاده از سیستم دریافت پیشنهادها:**

یکی از روش‌های ترغیب خلاقیت، استفاده از سیستم دریافت پیشنهادهاست. بدین منظور از روش‌های متنوعی استفاده می‌شود؛ برای مثال می‌توان از صندوق پیشنهادها، کاربرگ ویژه دریافت نظرها و طرح‌های پیشنهادی، و تعیین جایزه و پاداش .

### **ایجاد واحد ویژه نوآوری و خلاقیت:**

گاهی گروه خاصی از کارکنان را برای نوآوری و خلاقیت استخدام می‌کنند. در بعضی از سازمان‌ها، جایگاه این گروه را در واحد تحقیق و توسعه در نظر می‌گیرند. در این گونه واحدها، وقت افراد صرف یافتن طرح‌ها و فکرهای جدید برای بهبود کیفیت ارائه خدمات، ساخت محصول، و حتی پژوهش و تحقیق علمی محض می‌شود.

**پایان**

جلسه چهارم:

جزء آموزشی اول

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. مسئله و رابطه فراگرد تصمیم گیری و حل مسئله را شرح دهید.

۲. مساله یابی و فراگرد آن را توضیح دهید.

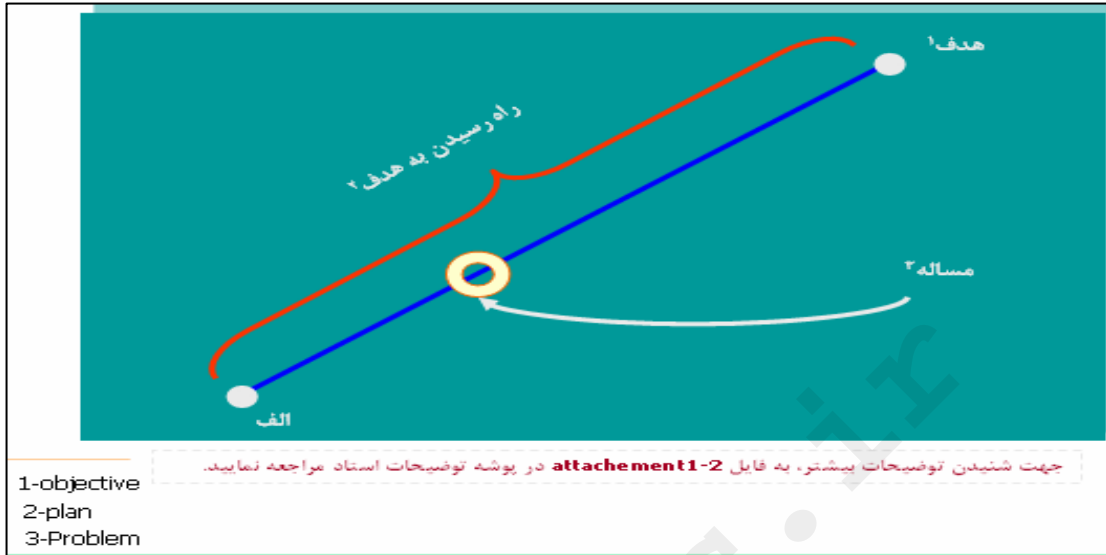
همه مدیران با فراگرد تصمیم گیری سر و کار دارند؛ زیرا حرفه آنان چنین اقتضا می کند. با وجود این، بیشتر آنان از تحلیل اینکه چگونه یک تصمیم را اتخاذ کنند، ناتوانند، همان گونه که یک بازیکن حرفه ای الزاماً نمی تواند چگونگی گردش بازوانش را هنگام پرتاب توپ بسکتبال ترسیم کند؛ در حال که به طور طبیعی بارها چنین کاری را انجام داده است.

در واقع تصمیم گیری و مدیریت را می توان مترادف دانست؛ زیرا تصمیم گیری جزء اصلی مدیریت است؛ به همین دلیل شناخت فراگرد اتخاذ تصمیم اهمیت بسیار دارد. جرج هوپر، معتقد است که مراحل مسئله یابی، تصمیم گیری، انتخاب، و حل مسئله با هم تفاوت دارند.



## تعریف مسأله

هر عاملی را که مانع آدمی در راه رسیدن به هدف باشد یا توان وی را کاهش دهد مسأله گویند.



## تعریف مسأله

اختلاف میان وضع موجود و وضع مطلوب را مسأله گویند. هر چه اختلاف بیشتر باشد مسأله حادثر است.

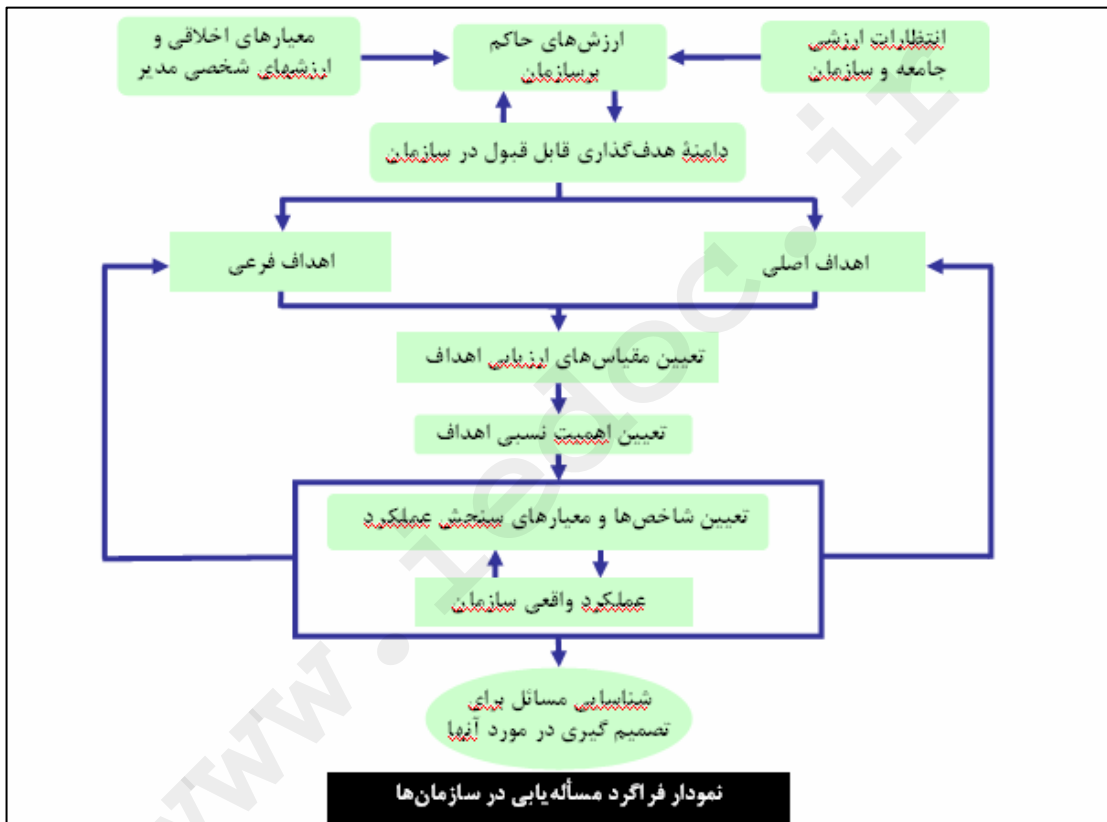




## مسئله یابی

برای حل یک مسئله، ابتدا باید آن را شناخت و تعریف صحیحی برای آن ارائه کرد؛ یعنی ابتدا باید تعیین شود که چه وضعیتی بر وجود مسئله دلالت دارد و کدام مسئله باید حل شود. این فراگرد شناسایی مسائل و تعریف اولویت بندی آنها را مسئله یابی می نامند.

نمودار اسلاید بعد مراحل فراگرد مسئله یابی در سازمان ها را نشان می دهد



## جزء آموزشی دوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. روش های آگاهی از وجود مسئله در سازمان را نام برده و توضیح دهید.
۲. فراگرد حل مساله و تصمیم گیری را توضیح دهید.

## روش‌های آگاهی از وجود مسئله در سازمان

برای آگاهی از وجود مسئله در سازمان، مجموعه‌ای از روش‌ها به صورت رسمی و غیررسمی به کار می‌روند که عبارتند از:

(۱) مسئله‌یابی رسمی

(۲) مسئله‌یابی غیر رسمی

### ۱- مسئله‌یابی رسمی

(۱) مسئله‌یابی رسمی

در مجموعه روش‌های رسمی مسئله‌یابی، از یک رویه "مستقیم" و سه "رویه غیرمستقیم" استفاده می‌شود:

۱-۱- رویه‌های مستقیم

در رویه مستقیم، مدیر خودش از بروز اتفاقات ذیل، به وجود مساله پی می‌برد:

الف) تغییر روندهای قبلی- نظیر برهم خوردن الگوی عملکرد قبلی سازمان، برای مثال کاهش فروش امسال نسبت به سال قبل؛ یا افزایش ناگهانی هزینه‌ها؛ یا جابه‌جایی بیش از حد کارکنان و یا مدیران رده بالا؛ به طوری که تعیین استانداردهای جدید برای عملکرد واحد ضرورت یابد.

ب) انحراف از برنامه تنظیم شده- نظیر کاهش سطح سود به کمتر از میزان پیش‌بینی شده؛ یا افزایش هزینه یک واحد از بودجه پیش‌بینی شده؛ یا برآورده نشدن انتظارات مدیر.

ج) پیشی گرفتن رقبای- سازمان رقیب ممکن است با اتخاذ یک رویه عملیاتی جدید سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهد. در این صورت مدیر مجبور خواهد شد رویه‌های عملیاتی سازمان خود را به روز درآورد؛ به این ترتیب عملکرد سازمان‌های رقیب ممکن است برای مدیر مساله ایجاد کند.

۱-۲- رویه‌های غیرمستقیم مساله‌یابی عبارتند از:

◆ مساله‌یابی از طریق کارکنان- کارکنان به دو دلیل مسائل آتی را به مدیر گوشزد می‌کنند:

الف) مدیر را مسئول و صلاحیت‌دار می‌دانند.

ب) گزارش کردن آن را وظیفه می‌دانند.

◆ مساله‌یابی از طریق مافوق‌ها- معمولا مدیران کارآمد بر فعالیت‌های حوزه مدیریت خود اشراف دارند؛ البته کسب اطلاع دقیق از آنچه در خارج از حوزه مدیریت آنان می‌گذرد، به‌عهده آنان نیست. مدیران عالی موظفند که سایر مدیران رانیز از وجود مسائل یا نیازهای آتی، آگاه کنند.

◆ مساله‌یابی از طریق ارباب رجوع یا مشتری- مشتریان منابع اطلاعاتی خوبی برای پی‌بردن به‌وجود مساله، یا شناسایی نیازهای آینده سازمان هستند؛ برای مثال هنگامی که مشتریان از تاخیر در تحویل کالا شکایت می‌کنند، می‌توان به وجود مساله در خرده سیستم ارسال کالا پی‌برد.

## ۲- مسئله‌یابی غیر رسمی

طبق نتایج یکی از بررسی‌ها مشخص شد که هشتاد درصد از مدیران قبل از دریافت اطلاعات از مجاری رسمی، از وجود مساله آگاه بوده‌اند. این گروه از مدیران اظهار می‌کردند که اطلاعات مورد نظر را از طریق ارتباطات غیررسمی دریافت کرده و با بهره‌گیری از بینش شخصی آنها را تکمیل کرده‌اند؛ در واقع می‌توان گفت که فراگرد مساله‌یابی غیررسمی از بینش شخصی افراد ناشی می‌شود و مجاری ارتباطی غیررسمی را به کار می‌گیرد.

## فراگرد حل مساله و تصمیم‌گیری

منظور از حل مساله، یافتن جواب یا جواب‌هایی برای یک سوال است. به فعالیت‌های گسترده‌ای که به‌منظور یافتن و اجرای راه حل برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب انجام می‌شوند، فراگرد حل مساله می‌گویند.

تصمیم‌گیری فراگردی است که از طریق آن، راه حل مساله معینی انتخاب می‌گردد. فراگرد انتخاب مشتمل بر مجموعه فعالیت‌هایی است که به گزینش یک راهکار، از مجموع راهکارهای بدیل، منجر می‌شود. بنابراین فراگرد انتخاب کردن جزئی از فراگرد تصمیم‌گیری است.

## جزء آموزشی سوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. انواع مساله و تصمیم را در قالب تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده و تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده توضیح دهید
۲. موقعیت‌های تصمیم‌گیری را برشمارید و تحلیل کنید.

### مساله و تصمیم

به دلیل ماهیت متنوع تصمیمات و شرایط مختلف مدیران هنگام تصمیم‌گیری، گاهی آنان با احترام با اقدام به بررسی‌های گسترده، بدیل‌های متعددی ارزیابی می‌کنند. درحالی‌که گاهی نیز با اندک تاملی در مورد نحوه کار یک کارمند، در مورد حقوق وی تصمیم‌گیری می‌کنند. تغییر میزان اطلاعات موجود در دسترس مدیر، شرایط تصمیم‌گیری را متفاوت می‌سازد.

در مواردی که تجربه و اطلاعات کافی وجود دارد، اخذ تصمیم با اطمینان صورت می‌پذیرد؛ ولی هنگامی که تجربه و اطلاعات موجود ناچیزاست، باید در اخذ تصمیم بسیاراحتیاط شود. تصمیمی که به مبنای ۹۰ درصد اطلاعات و ۱۰ درصد قضاوت شهودی باشد یک تصمیم خوب به‌شمار می‌آید همچنین باید توجه داشت که هر وضعیت خاص نیازمند به‌کارگیری روشی ویژه برای اتخاذ تصمیم است مثل وضعیت‌هایی توأم با عدم اطمینان و مخاطره و یا وضعیت‌هایی توأم با اطمینان.

### تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده

به تصمیم‌هایی که برحسب عادت، قوانین، یا رویه‌های موجود اخذ می‌گردند، تصمیم برنامه‌ریزی شده می‌گویند. هرگاه با مجموعه‌ای از مسایل تکراری سر و کار داشته باشیم که عوامل تشکیل دهنده آنها قابل تحلیل، پیش‌بینی و تعریف باشند، فراگرد اتخاذ تصمیم درباره آنها، قابل برنامه‌ریزی است.

در هر صورت تحلیل دقیق و مشخص کردن عوامل تشکیل دهنده مساله، به اتخاذ برنامه‌ریزی شده کمک می‌کند تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده آزادی عمل مدیران را محدود می‌سازد؛ زیرا دراین حالت خرده سیستم تصمیم‌گیری

به جای مدیران، تصمیم می‌گیرد. با بهره‌گیری از تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، بخش مهمی از وقت مدیر آزاد می‌شود تا به حل مسائل عمده‌تر بپردازد.

### تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده

منظور از تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تصمیم‌هایی است که در مورد مسائل غیرمعمول و منحصر بفرد اتخاذ می‌شوند. در مورد مساله‌ای که به اندازه‌ای تکرار نشود که بتوان برای حل آن خط مشی ویژه‌ای تعیین کرد و یا مسائل ویژه باید به نحو مقتضی و با اتخاذ تصمیم برنامه‌ریزی نشده برای حل آن اقدام کرد.

درواقع اکثر مسائل عمده مدیریتی، مدیر را ناگزیر از اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده می‌سازند. البته وجود خط مشی‌های سازمانی مکتوب و غیر مکتوب، موجب تسهیل فراگرد تصمیم‌گیری می‌شود؛ زیرا بعضی از بدیل‌ها را حذف می‌سازد یا حوزه تصمیم‌گیری را محدود می‌کند.

مدیران ارشد سازمانی باید توان بیشتری برای اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده داشته باشند. زیرا در سطوح عالی سازمانی مسائلی مطرح می‌شوند که حل آنها مستلزم اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده است.

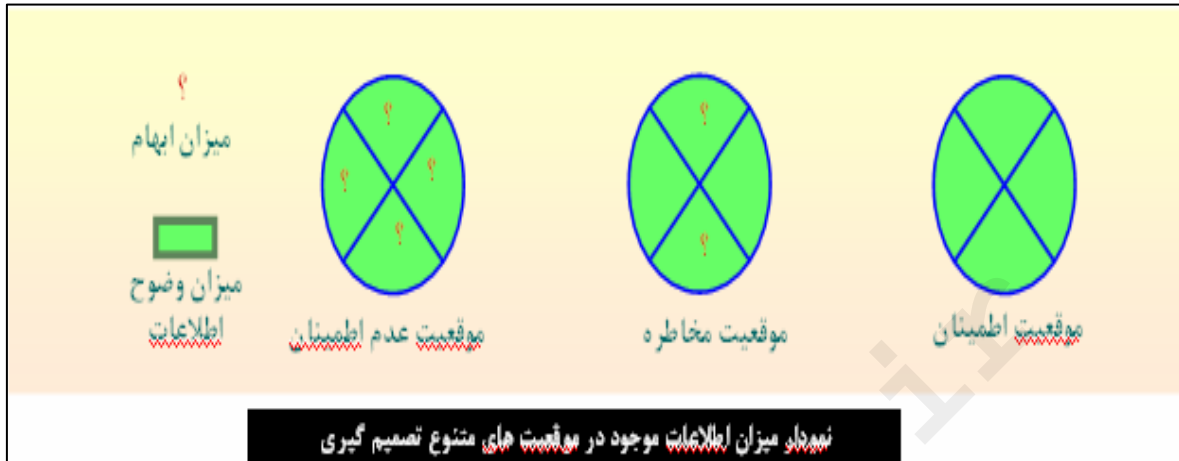
### موقعیت‌های تصمیم‌گیری

برای تعیین نحوه برخورد با مشکلات، غالباً مساله را با توجه به میزان اطلاعات موجود، بر روی پیوستاری در نظر می‌گیرند با دو میزان اطلاعات "درحد مطلوب و وضعیت قابل پیش‌بینی" و "میزان اطلاعات بسیار ناچیز و پیش‌بینی وضعیت بسیار دشوار" در دو انتهای نمودار و از واژه‌های اطمینان، مخاطره و عدم اطمینان برای توصیف وضعیت‌های یاد شده استفاده می‌شود.

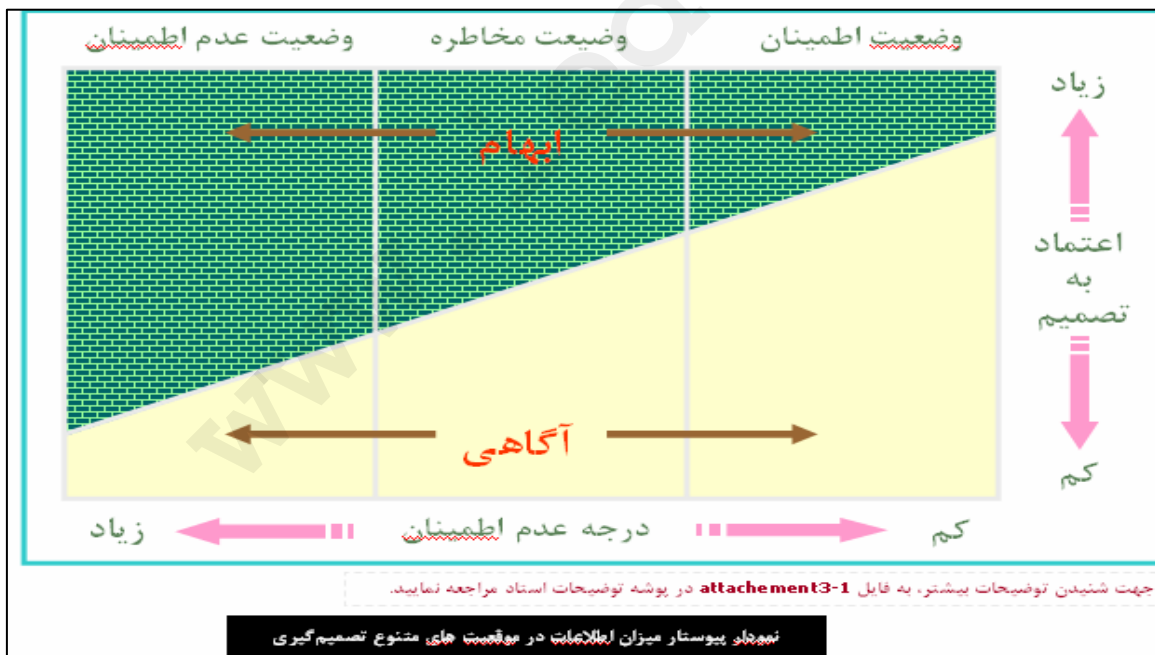
موقعیت اطمینان- در وضعیت «اطمینان»، می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که در آینده چه رخ می‌دهد. در این موقعیت، «اطلاعات موجود» دقیق، صحیح، کافی، و قابل اعتمادند.

موقعیت مخاطره- در وضعیت «مخاطره»، میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن، معین است؛ یعنی اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است؛ ولی امکان تصمیم‌گیری بر اساس نتایج محتمل وجود دارد.

موقعیت عدم اطمینان- در وضعیت «عدم اطمینان»، میزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن، و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن مشخص نیست؛ یعنی اطلاعات ما در مورد موضوع بسیار ناچیز است.



رابطه میان میزان عدم اطمینان و میزان اعتماد به تصمیم



### ضرورت موقعیت‌شناسی

هنگام مواجهه با یک وضعیت، نمی‌توان مطمئن بود که وضعیت مذکور یک محدودیت محسوب می‌شود یا یک موقعیت! برای مثال، گاهی فرصت‌های از دست‌رفته، در مراحل بعدی مسائلی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند.

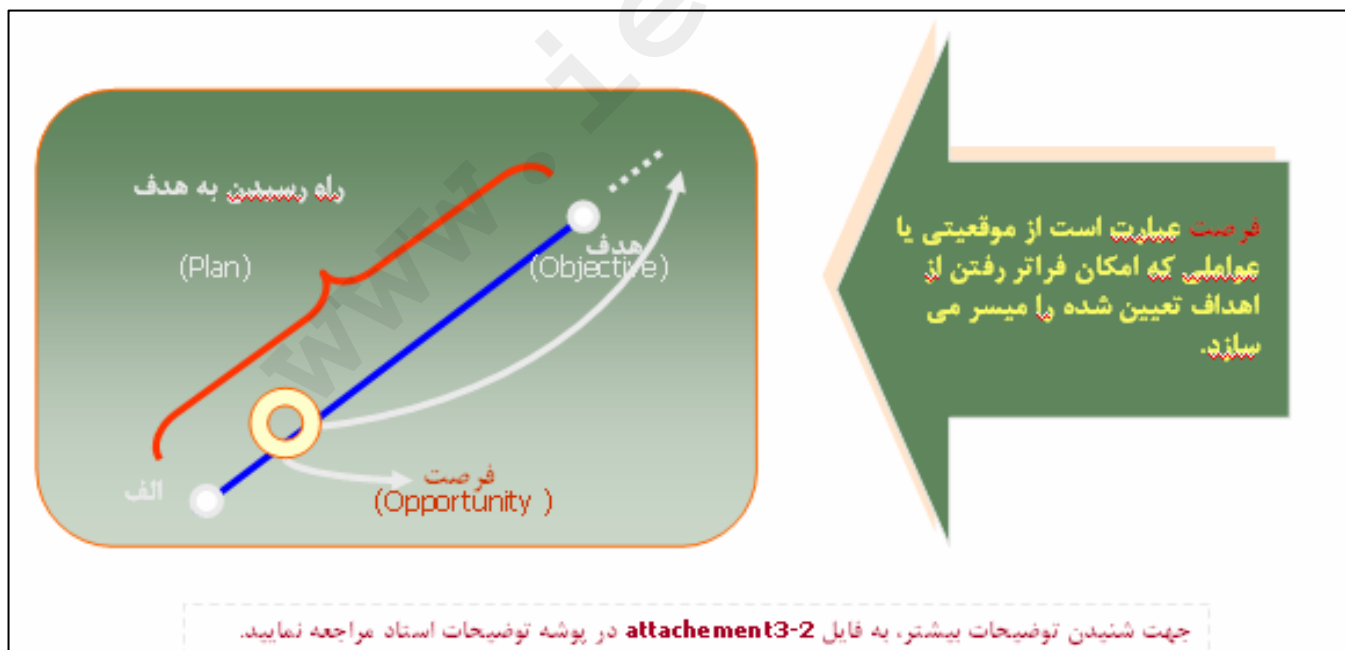
همچنین گاهی هنگام مواجهه با یک محدودیت (یا هنگام حل یک مساله) فرصت های جدیدی ایجاد می شوند؛ به همین دلیل برخی از مدیران براین باورند که «در دل هر مساله، فرصتی نیز نهفته است».

مدیران وقت خود را بیشتر به «حل مساله» اختصاص می دهند؛ درحالی که یافتن مسائل و کشف فرصت ها و بهره گیری از آنها اهمیت خاصی دارد. پیتر دراگر معتقد است که «کشف فرصت ها، رمز اصلی موفقیت مدیران و سازمان ها است؛ زیرا با بهره گیری از فرصت ها، نتایج سودمندی حاصل می شود، در حالی که با حل مساله، فقط وضعیت به حال عادی برمی گردد.»

بحران، مساله و فرصت را می توان به صورت ذیل تعریف کرد:

- بحران عبارت است از پیش آمدن حادثه ای ناگهانی نظیر آتش سوزی، ورشکستگی، و سایر مواردی که به تصمیم گیری فوری نیاز دارد.

- مساله عبارت است از ابهام ناشی از انباشتگی حوادث متعدد که جریانی از داده های اطلاعاتی را به همراه دارد.



## جزء آموزشی چهارم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. چگونگی و موارد مهم در اخذ تصمیم برای حل مساله را توضیح دهید.
۲. مرجع حل مسئله و روش‌های میان‌بر حل مساله را نام ببرید.

### چگونگی اخذ تصمیم برای حل مساله

بعضی از مسائل توسط دیگران (مافوق‌ها یا کارکنان) به مدیر ارائه می‌گردند و برخی از آنها نیز در اثر پی‌گیری و جستجوی مدیر کشف می‌شوند. گاهی میزان مسائلی که در جریان کار پیش می‌آید، بیشتر از آن است که مدیر بتواند همه آنها را حل کند؛ بنابراین مدیر باید بتواند مسائل را اولویت‌بندی کند و یا ارجاع دهد. مدیر باید هنگام مواجهه با مسئله به موارد مهمی توجه کند از جمله:

— میزان سهولت و آسانی مسئله

— احتمال حل شدن مسئله به مرور زمان

— تعیین مرجع تصمیم‌گیری

### موارد مهم در اخذ تصمیم برای حل مساله

میزان سهولت و آسانی مسئله- حل بعضی از مسائل، دشوار و پر هزینه است. به‌کارگیری شیوه تصمیم‌گیری سریع برای حل مسائل جزئی قابل دفاع است زیرا حتی اگر معلوم شود که یک تصمیم اشتباه بوده است، اصلاح آن کم هزینه‌تر خواهد بود.

احتمال حل شدن مسئله به مرور زمان- مشهور است که ناپلئون، نامه‌های رسیده را مطالعه نمی‌کرد تا مدتی از زمان دریافت آنها بگذرد؛ به‌این ترتیب وقتی نامه‌های جمع شده را می‌خواند متوجه می‌شد که بیشترین مسائل در این فاصله حل شده‌اند. در سازمان‌ها نیز با نادیده گرفتن برخی از مسائل، تعداد قابل توجهی از آنها حذف می‌شوند. البته گاهی مسائل مهمی مطرح می‌گردند که باید به سرعت حل شوند.



تعیین مرجع تصمیم‌گیری- هنگام برخورد با مسائل مهم، مدیران باید مرجع صلاحیت دار برای اتخاذ تصمیم در مورد آنها را تعیین کنند. بدیهی است که مدیران باید سعی کنند که در موارد کمتری، مسائل را به سطوح مافوق خود ارجاع دهند؛ یعنی فقط در مواردی که (با توجه به میزان توان تخصصی و موانع قانونی) خودش صلاحیت اتخاذ یک تصمیم را ندارد، باید آن را به مافوق خود ارجاع دهد. همچنین، مدیر فقط هنگامی می‌تواند اتخاذ یک تصمیم را به نیروهای تحت فرمان خود واگذار کند که آنها از توان و صلاحیت کافی برخوردار باشند.

### مرجع حل مسائل

آیا می‌دانید مرجع حل مسائل مدیریتی گوناگون چه کسی است؟

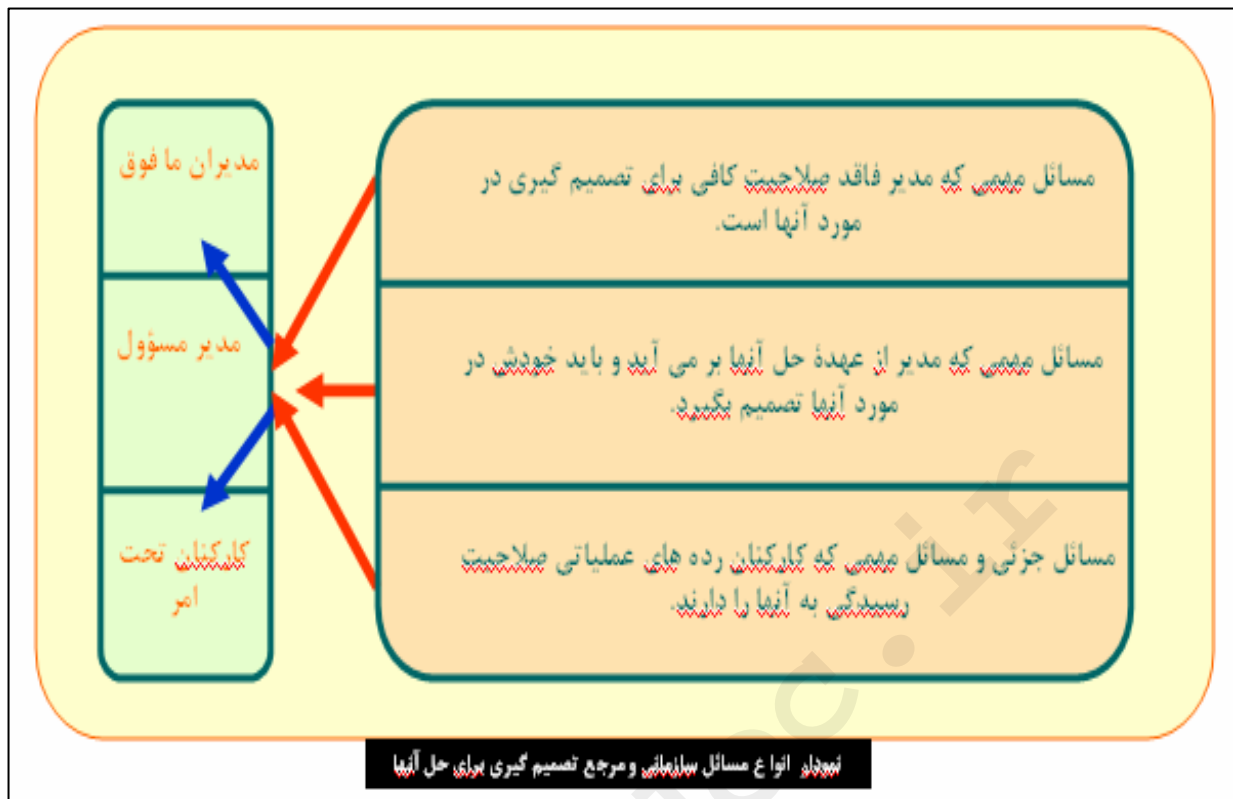
مدیر موثر نباید به حل هر مساله‌ای که از طرف کارکنان، مافوق‌ها یا همکارانشان ارجاع داده می‌شود مبادرت کند، بلکه باید وقت و انرژی خود را برای حل مسائلی نگه‌دارد که واقعا توان او را طلب می‌کند؛ بنابراین مدیران هنگام مواجهه با مسائل جزئی یا باید سریع در مورد آنها تصمیم‌گیری کنند یا باید آنها را به کارکنان خود ارجاع دهند؛ همچنین گاهی لازم است که تصمیمی را- با توجه به سطح صلاحیت موردنیاز برای تصمیم‌گیری در مورد آن- به مقام‌های بالاتر ارجاع دهد.

### خودآزمایی

در صورت ارجاع مسئله به فرد دیگری توسط مدیر، مسئولیت نهایی آن بر عهده چه کسی است؟

### پاسخ : شخص مدیر

هنگامی که یک مدیر مسئله‌ای را به رده بالاتر ارجاع می‌دهد، نباید مترصد شانه خالی کردن از بار مسئولیت باشد. همچنین هنگامی که کار به رده عملیاتی واگذار می‌شود، مسئولیت مدیر کاهش نمی‌یابد زیرا مسئولیت نهایی انجام کار، برعهده مدیر است. در واقع مدیر باید سعی کند که هر مساله را به فردی که شایستگی بیشتری برای حل آن دارد، بسپارد.



اگر مدیر سازمانی باشید می دانید در چه صورت می بایست مسئله ای را به مافوق خود ارجاع دهید؟

این سوال ها را از خود بپرسید تا به جواب مورد نظر برسید.

- ۱) آیا مساله بر بخش هایی خارج از حوزه سرپرستی من نیز اثر دارد؟
- ۲) آیا این مساله تاثیر عمده ای بر حوزه مسئولیت من دارد؟
- ۳) آیا حل این مساله، نیازمند دسترسی به اطلاعاتی است که فقط در سطوح بالاتر تصمیم گیری وجود دارد؟
- ۴) آیا حل این مساله به کاهش میزان قابل توجهی از منابع مالی می انجامد؟
- ۵) آیا حل این مساله خارج از حوزه مسئولیت و اختیارات من قرار دارد؟

توجه: پاسخ مثبت به هر یک از سوالات فوق تاکیدی است به "ضرورت ارجاع مسئله به مافوق"

## روش‌های میان‌بر حل مساله

اگر مدیر با مساله‌ای مهم و مشکل مواجه شود که تصمیم‌گیری درمورد آن ضروری باشد؛ یعنی خود به خود قابل حل نباشد، گفته می‌شود که مدیر در وضعیت «حل مساله» قرار دارد. بسیاری از مدیران متکی به استفاده از روش‌های میان‌بر حل مساله هستند؛

برای مثال: استفاده از روش‌های قدیمی (روش‌های به‌کار گرفته شده در وضعیت‌های مشابه)، استفاده از توصیه‌های کارشناسان (مشاوره)، استفاده از روش‌های آزاد از تجربه<sup>۱</sup> (با فرض اینکه واضح‌ترین یا منطقی‌ترین راه حل همواره صحیح‌ترین پاسخ برای هر مسئله می باشد)

هرچند که استفاده از این روش‌ها در بعضی از موارد مفید است، ولی ممکن است به اخذ تصمیم‌های نادرست نیز بیانجامد.

## جزء آموزشی پنجم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. فراگرد منطقی حل مساله را در ۴ مرحله توضیح دهید (مرحله ۱).

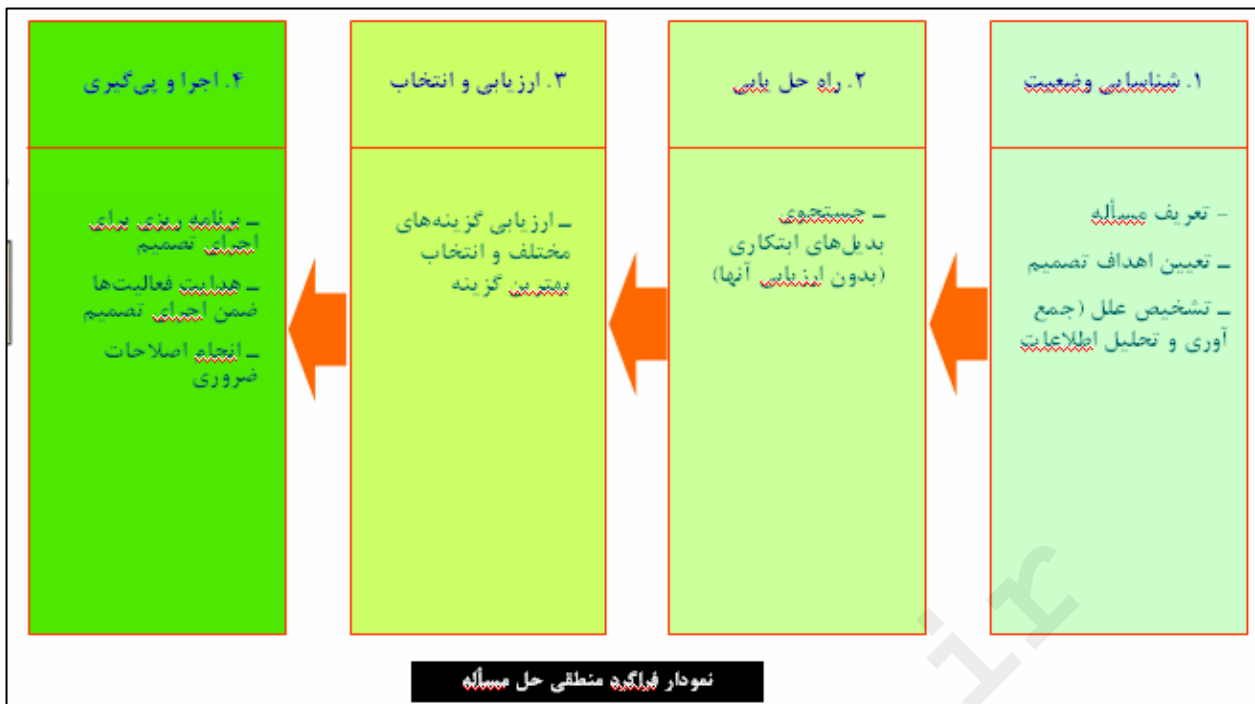
## فراگرد منطقی حل مساله

به‌کارگیری هیچ کدام از روش‌های تصمیم‌گیری، تضمین کننده صحت تصمیم‌های متخذه با آن روش نیست. برای دستیابی به راه حل‌های بهتر، باید از روش‌های منظم‌تر، منطقی‌تر، و مدبرانه‌تر استفاده شود.

فراگرد تصمیم‌گیری منطقی، همانند فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک مشتمل بر مراحل «تشخیص و تعریف مساله»،

«جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در مورد مساله»، «یافتن و ساختن راه حل‌های بدیل»، «ارزیابی و انتخاب بهترین راه

حل»، و «اجرای راه حل انتخاب شده» است.



### مرحله اول : شناسایی وضعیت

فراگرد حل مساله باشناسایی مساله آغاز می‌شود. اولین کار مدیر، پیداکردن عواملی است که احتمالاً در ایجاد مساله نقش داشته‌اند. مدیر همچنین باید عواملی را که احتمالاً در تعیین راه‌حل نهایی موثرند، شناسایی کند، یک طرح پژوهشی جامع برای شناسایی وضعیت، باید مشتمل بر موارد ذیل باشد:

الف: تعریف مساله؛

ب: تعیین اهداف و شاخص‌های تصمیم؛

ج: تشخیص علل.

### الف: تعریف مساله

مساله عبارت است از چیزی که از توان سازمان برای رسیدن به هدف می‌کاهد؛ به دیگر سخن، مساله بر وضعیتی دلالت دارد که سازمان را از کسب اهدافش باز می‌دارد. تعریف دقیق مساله، یکی از مهمترین مراحل حل مشکل است. تعریف و شناخت دقیق مساله، مدیر را در کسب اهداف سازمانی و مراحل فراگرد تصمیم‌گیری و حل مسله، یاری می‌دهد.

## ب: تعیین اهداف تصمیم

پس از تعریف مساله، اهداف تصمیم‌گیری برای حل مساله، مدنظر قرار می‌گیرند؛ در این مرحله، براین امر تأمل می‌شود که پس از حل مساله، پیدا شدن چه تغییراتی در وضعیت موجود مطلوب است؟

در این فراگرد مدیر باید تشخیص بدهد که «چه ابعادی از مساله باید توسط خود وی حل شوند؟» و «حل چه ابعادی از مساله توسط وی، شایسته است؟»؛ زیرا معمولاً بدیهی است که ارائه یک راه حل کارساز، برای حل همه ابعاد مساله، کار دشواری است؛ بنابراین، مدیر باید اقدامات «بایسته» را از «اقدامات شایسته» متمایز سازد؛ به طوری که امکان ارائه راه حل‌های متعددی بر مبنای اولویت‌ها، فراهم گردد، بعنوان مثال برای انتخاب فرد مناسب، ابتدا همه نیروهای داوطلب را با «بایدها و الزامات شغلی» ارزیابی کرده، پس از حذف افرادی که با معیارهای مذکور منطبق نیستند، افراد باقیمانده را برحسب «شایسته‌ها» ارزیابی می‌کنیم.

## ج: تشخیص علل

در این مرحله مدیر باید شناخت دقیقی از مسئله بدست آورد؛ به طوری که بتواند فرضیه‌هایی درباره علل آن تبیین کند مثلاً پی ببرد که:

۱. بروز چه تغییراتی درون سازمانی و برون سازمانی ممکن است در ایجاد مسئله مورد نظر، نقش داشته باشد؟
۲. چه افرادی با مسئله درگیرتر هستند؟
۳. آیا افراد درگیر با مسئله برای روشن کردن و تشخیص وضعیت آن از بینش و توانایی کافی برخوردارند؟
۴. آیا عملکرد خود این افراد، در ایجاد مسئله موثر بوده است؟

برخلاف آثار و عواقب ایجاد مسئله، علل بوجود آمدن آن به ندرت آشکار می‌گردند. افراد مختلف ممکن است علل بسیار متنوع و متفاوتی را برای یک مسئله مد نظر قرار دهند. زیرا هر یک با توجه به مسئولیت‌ها و تجربه‌های خود، با دید خاصی به مسئله مورد نظر می‌نگرند.

سه مرحله دیگر را در جزء آموزشی بعدی مطالعه فرمایید.

مرحله دوم: راه‌حل‌یابی

مرحله سوم: ارزیابی و انتخاب

مرحله چهارم: اجرای تصمیم و پیگیری آن

### جزء آموزشی ششم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. فراگرد منطقی حل مساله را در ۴ مرحله توضیح دهید (ادامه - مرحله ۲ و ۳ و ۴).

۲. معیارهای ارزیابی میزان کارآیی یک تصمیم را نام ببرید.

مرحله دوم: راه‌حل‌یابی

اغلب، مدیران به دلیل پذیرش و کاربرد اولین «راه‌حل‌عملی» از انتخاب بهترین راه حل «بدیل» باز می‌مانند؛ به هر حال وجود چندین بدیل مطلوب، موجب مقاومت در برابر این وسوسه برای حل سریع و بدون تامل مسئله می‌گردد و احتمال اتخاذ تصمیم‌های موثرتر را افزایش می‌دهد.

از این‌رو، هرگز نباید قبل از دستیابی کافی به راه‌حل‌های بدیل، به اتخاذ تصمیم‌های عمده مبادرت شود. نکته قابل توجه آن‌که، وسوسه ارزیابی راه‌حل‌های بدیل، در هنگام تنظیم و پی‌ریزی آنها - یعنی زمانی که هنوز خام و نارسند و معمولاً مدیر را از ابداع بدیل‌های پایدار و ثبات، باز می‌دارد.

مرحله سوم: ارزیابی و انتخاب

پس از آنکه مدیر، مجموعه‌ای از بدیل‌های مطلوب را ایجاد و جمع‌آوری کرد باید آنها را از حیث نحوه اثرگذاری و کارکردشان در حل مسئله ارزیابی کند. میزان اثر بخشی بدیل‌ها را می‌توان با استفاده از ۲ معیار ارزیابی کرد:

۱ - میزان عملی‌بودن و واقع بینانه‌بودن آن

۲ - میزان تاثیر در کمک به حل مسئله

هر بدیل را باید با توجه به اهداف و منابع سازمانی ارزیابی کرد همچنین عوارض و آثار جانبی آنرا در سازمان مورد توجه قرار داد زیرا ممکن است یک بدیل بسیار مطلوب، قابل اجرا نباشد؛ بدیهی است که در این صورت، آن بدیل کمترین ارزشی برای حل مسئله ندارد.

برای مثال یک مدیر هنگام اجرای یک بدیل خاص باید به موارد زیر توجه کند:

- میزان علاقه یا اکراه کارکنان، به اجرای برنامه‌های مورد نظر
- بررسی تبعات اجرای بدیل مورد نظر و مقایسه آنها با تبعات عدم اجرای آن بدیل
- در نظر گرفتن مشکلات عملی ناشی از اجرای هر بدیل.

### مرحله چهارم: اجرای تصمیم و پیگیری آن

پس از انتخاب بهترین بدیل موجود، مدیر باید برنامه اجرای راه‌حل و نحوه رفع نیازها و مسائل اجرایی را (قبل از به‌کارگیری راه‌حل انتخاب‌شده) طرح‌ریزی کند تا منابع ضروری فراهم شود و برای رفع نیازها و اجرای راه‌حل تخصیص داده شوند؛ سپس باید برنامه زمان‌بندی عملیات تنظیم شود؛ در مرحله بعد، باید مسئولیت اجرای هر کار به افراد مناسب واگذار گردد؛ آنگاه باید رویه‌ای برای گزارش‌گیری ادواری برقرار شود؛ تا سرانجام، آمادگی نیروها برای انجام اقدام‌های اصلاحی مناسب فراهم گردد.

مراحل اجرای یک تصمیم را باید با توجه به پاسخ سوال‌های ذیل، هدایت و کنترل کرد:

- ۱) آیا کارها مطابق برنامه پیش می‌رود؟
  - ۲) در نتیجه اجرای تصمیم، چه واکنش‌هایی در محیط داخلی و خارجی سازمان بروز می‌کنند؟
  - ۳) آیا کارکنان، مطابق انتظارات سازمان عمل می‌کنند؟
  - ۴) پاسخ رفتاری و واکنش کارکنان در برابر تصمیم متخذه چیست؟
- همان‌طور که ملاحظه می‌شود، «تصمیم‌گیری» مستلزم طی فراگردی مستمر و چالش‌برانگیز برای مدیران است.

آیا می‌دانید معیارهای ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم چیست؟

میزان مخاطره‌آمیز بودن تصمیم

- میزان سهولت اجرای تصمیم

- میزان کیفیت تصمیم

- میزان پذیرش مجریان تصمیم

### ارزیابی میزان کارآیی یک تصمیم

یکی از صاحب‌نظران دو معیار را برای ارزیابی کارآیی بالقوه یک تصمیم، ارائه کرده است:

❖ کیفیت عینی تصمیم

❖ پذیرش تصمیم توسط مجریان آن

کیفیت عینی تصمیم با پاسخ به این پرسش معین می‌شود که «برای اتخاذ این تصمیم، تا چه حد از فراگرد رسمی و منطقی اتخاذ تصمیم استفاده شده است؟». مدیر می‌تواند خودش یا با کمک دیگران به اتخاذ تصمیم بپردازد. به هر حال، به هنگام اجرا، دایره انتخاب محدود می‌شود؛ زیرا جلب رضایت و همکاری افراد درگیر در اجرای تصمیم‌ها، ضرورت می‌یابد. به همین دلیل، مدیر باید هنگام بررسی وضعیت و ارزیابی راه‌حل‌های بدیل، نحوه برخورد و نوع نگرش مجریان تصمیم را در نظر بگیرد؛ زیرا اجرای صحیح تصمیم، مستلزم حمایت آنان است.

### جزء آموزشی هفتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. - موانع حل مساله را نام برده و هر یک را تحلیل کنید.

۲. روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری را نام برده و تعریف نمایید.

### مدیران و موانع حل مساله

موارد ذیل موجب ایجاد مانع در مسیر اخذ تصمیم‌های مهم می‌گردند:

۱. اجتناب آرام

۲. تغییر آرام



۳. اجتناب دفاعی

۴. ترس (هراس)

### اجتناب آرام

فرض کنید که یک مدیر مافوق به مدیر تحت امر خود گفته است که در صورت بهبود عملکرد، وی را ارتقا خواهد داد؛ ولی مدیر مورد نظر می‌داند که احتمالاً مافوقش برکنار خواهد شد، بنابراین وعده مدیر مافوق برای وی انگیزاننده نیست لذا با این سوال که «آیا اگر اقدامی انجام ندهم، با وضعیت وخیمی مواجه می‌شوم؟» اگر پاسخ وی به این سوال منفی باشد، تصمیم می‌گیرد که اقدامی انجام ندهد.

### تغییر آرام

اگر مدیر به این نتیجه برسد که اگر اقدامی انجام ندهد، با عواقب وخیمی مواجه خواهد شد، تصمیم به اقدام می‌گیرد؛ در این صورت، به جای تحلیل کامل وضعیت، اولین بدیل دسترس را - که به ظاهر کم خطر است - انتخاب می‌کند و از پیمایش بیشتر اجتناب می‌ورزد.

### اجتناب دفاعی

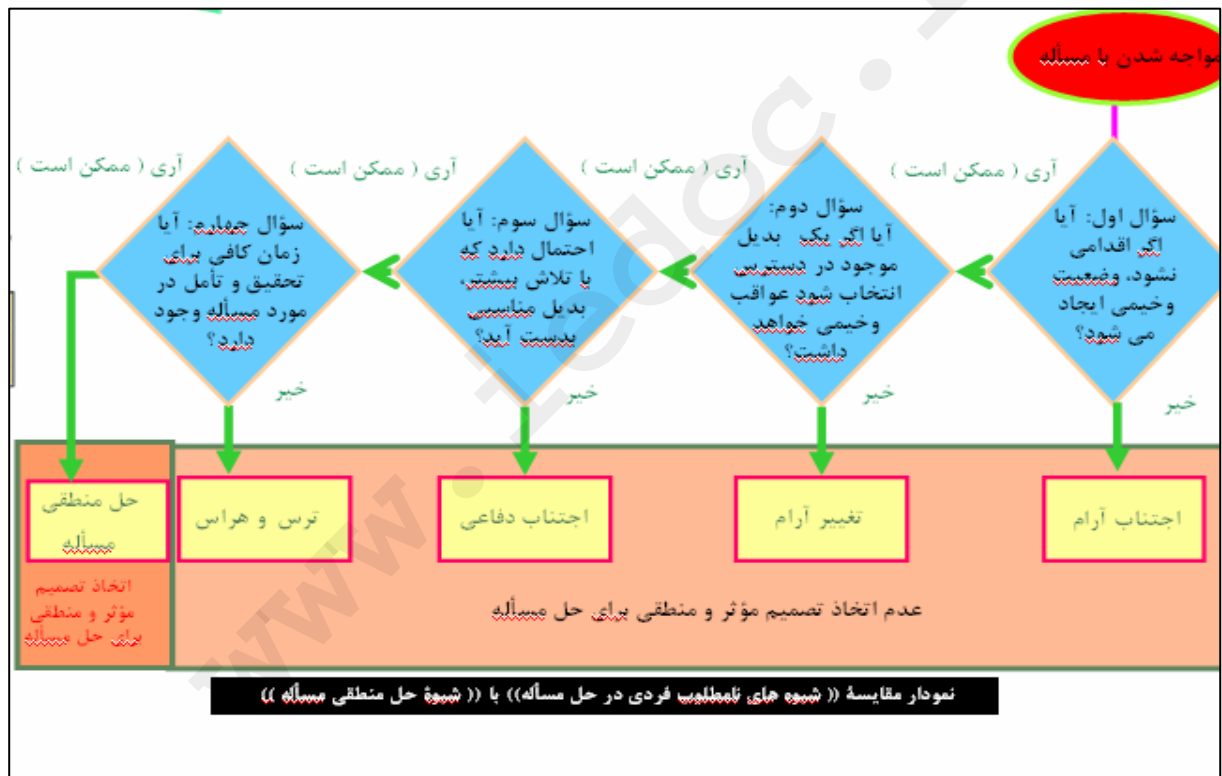
در صورت مواجه مدیر با مسئله جدید که قادر به یافتن راه‌حل خوبی برای آن نباشد ممکن است از مسئله فرار کند یا آن را از سر خود باز کرده و به فرد دیگری بسپارد یا به‌سادگی مخاطره‌ها را نادیده بگیرد و «واضح‌ترین راه حل» را انتخاب کند. در چنین وضعیتی که مدیر از حل مساله اجتناب می‌کند.

### ترس (هراس)

برخی از مدیران که با پیش‌آمدن مسئله‌ای ویژه در محدودیت‌های زمانی خاص، دچار استرس و تنیدگی روحی می‌شوند، به دلیل ترس نمی‌توانند وضعیت را به‌طور واقع‌بینانه ارزیابی کنند لذا با برخوردی نامناسب با وضعیت، آن را وخیم‌تر می‌سازند.

مدیرانی که چنین شیوه‌هایی را اتخاذ می‌کنند، معمولاً مترصد آنند که روش‌های ساده‌ای را برای اخذ تصمیم به‌کار ببرند. البته گاهی نیز از شیوه «اصلاح تدریجی» استفاده می‌شود که در آن از بدیل‌هایی که فقط متضمن تغییر

جزئی و اندکی در خط مشی‌های جاری هستند، استفاده می‌شود؛ البته در بسیاری از موارد، این روش عملی‌ترین روش برخورد است؛ زیرا در این شیوه با اجتناب از بررسی گسترده مساله، در مصرف پول و زمان صرفه‌جویی می‌گردد و نتیجه‌ای قابل پیش‌بینی، نسبتاً پایدار، عملی و آشنا برای مدیر، حاصل می‌شود؛ ولی این برخورد، اغلب منجر به یافتن راه‌حلهایی کم ارزش می‌شود؛ زیرا در طی آن جمع‌آوری اطلاعات جدید و تفکر خلاق، اجتناب می‌گردد. به این ترتیب منافع بلند مدت سازمان فدای منافع کوتاه مدت مدیر می‌شود. در نمودار اسلاید بعد میان شیوه‌های نامطلوب فردی در حل مساله با شیوه حل منطقی مساله، مقایسه‌ای صورت گرفته است.



## جزء آموزشی هشتم

### حل مسئله و تصمیم گیری

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. موانع حل مساله را نام برده و هر یک را تحلیل کنید.
۲. روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری را نام برده و تعریف نمایید.

### موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم

گاهی اوقات، محدودیت‌های موجود در فراگرد منطقی تصمیم‌گیری، از فقدان آگاهی کافی در مورد جنبه‌های متعدد یک واقعه ناشی می‌شوند. گاهی نیز این محدودیت‌ها به سبب تفاوت‌های فردی موجود میان تصمیم‌گیرندگان، به وجود می‌آیند، برخی از این محدودیت‌ها عبارتند از:

۱. تفاوت ارزش‌های اجتماعی تصمیم‌گیرندگان
۲. ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم
۳. عدم اطمینان نسبت به آینده
۴. اکتفا به راه حل رضایت‌بخش
۵. اکتفا به عقلانیت نسبی
۶. مصلحت‌اندیشی با توجه به وضعیت

### ۱- تفاوت ارزش‌های اجتماعی تصمیم‌گیرندگان

اگر تصمیم‌گیرندگان از حیث مبانی ارزشی با هم اختلاف و تضاد داشته باشند، اتخاذ تصمیم به جدال‌های احساسی طولانی در مورد مسائل ارزشی موضوع تصمیم‌گیری می‌انجامد.

## ۲- ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم

ممکن است پیامدهای یک تصمیم زیاد باشند؛ در این صورت بررسی همه آنها بسیار دشوار خواهد بود؛ بنابراین، اگر امکان بررسی همه این عوامل و پیامدها وجود نداشته باشد نمی‌توان تصمیم‌های صحیحی اتخاذ کرد و فراگرد تصمیم‌های مذکور را منطقی نامید.

## ۳- 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 بدیل‌ها و راه‌حل‌های ممکن، و عواقب به‌کارگیری آنهاست.

## ۴- اکتفا به راه حل رضایت‌بخش

هنگامی که مدیران با شرایط مخاطره‌آمیز مواجه می‌شوند، ممکن است به‌محض یافتن یک راه‌حل رضایت‌بخش، بررسی راه‌حل‌های دیگر را متوقف کنند و قبل از شناسایی و تحلیل سایر راه‌حل‌های ممکن، یک راه‌حل رضایت‌بخش را انتخاب کنند. در این روش تصمیم‌گیری که می‌توان آن را «تصمیم‌گیری برای نیل به رضایت‌مندی» نامید، برای دستیابی به یک راه‌حل بهینه، تلاش جدی نمی‌شود زیرا نوع آدمی تمایل دارد که با تلاش ذهنی کمتر، نتیجه‌گیری کند؛ مگر اینکه او را وادار به تلاش بیشتر کنند. به‌همین دلیل است که گفته می‌شود به‌هنگام یافتن گزینه‌ها آنها را ارزیابی نکنید.

## ۵- اکتفا به عقلانیت نسبی

گاهی تعداد راه‌حل‌ها در مسائل پیچیده به‌حدی زیاد است که مدیر حتی در صورت استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته نیز نمی‌تواند آنها را ارزیابی کند؛ از این‌رو، حتی‌المقدور سعی می‌کند با کاهش پیچیدگی مساله، امکان ارزیابی همه بدیل‌های 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 راه‌حل رضایت‌بخش» تفاوت مهمی دارد؛ زیرا عقلانیت نسبی به محدودیت‌های طبیعی انسان برای اداره وضعیت‌های

پیچیده اشاره دارد؛ درحالی 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

به طور کلی هرچه یک تصمیم مهم تر باشد، بیشتر تحت تاثیر مسائل سیاسی و اجتماعی قرار می گیرد. بعنوان مثال گاهی اوقات برخی تصمیم ها تحت تاثیر فشارهای سیاسی اخذ می شوند اغلب این وضع برای صاحب منصبان دولتی و نمایندگان انتخاب شده توسط گروه های فشار بیشتر پیش می آید.

### غلبه بر موانع فردی در حل مساله

صرفه نظر از به کارگیری فراگرد منطقی حل مساله، راه های دیگری نیز برای اتخاذ تصمیم های مطلوب تر وجود دارد. برخی از این راه ها عبارتند از:

#### ۱- 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.

#### ۲- کسب اطلاعات بیشتر:

با استفاده از مجموعه اطلاعاتی که ضمن تشخیص مساله و تعیین بدیل ها به دست می آیند، می توان وضعیت تصمیم گیری را مطلوب تر ساخت. برخی از این گونه اطلاعات عبارتند از:

- ❖ بدیل های مختلف قابل تشخیص
- ❖ نتایج احتمالی به کارگیری هر بدیل
- ❖ حوادثی که ممکن است در آینده رخ دهند
- ❖ معیارهای ارزیابی تصمیم ها و راه حل های نهایی

### ۳- بررسی منظم و دقیق:

استفاده از فراگردهای منطقی حل مساله، در صورتی مفید خواهد بود که الگوهای تصمیم‌گیری به‌درستی به‌کار گرفته شوند. مدیر باید اشتباه‌های متداول در استفاده از الگوی منطقی تصمیم‌گیری را در نظر داشته باشد

### روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری

برخی از روش‌ها و فنون قابل استفاده در تصمیم‌گیری عبارتند از:

۱- تفکر خلاق

۲- تحقیق در عملیات

۳- به‌کارگیری استراتژی‌ها و مفاهیم زیر بنایی

### ۱- تفکر خلاق

در مرحله دوم فراگرد اخذ تصمیم، به‌کارگیری تفکر خلاق بسیار اهمیت دارد میزان استفاده افراد از فراگرد خلاقیت به میزان توانایی آنها در خلاقیت بستگی دارد. فراگرد تفکر خلاق با روش علمی تحقیق شباهت دارد ولی از نظر میزان تاکید بر قدرت خلاقیت و نوآوری، با آن متفاوت است.

### ۲- تحقیق در عملیات

تحقیق در عملیات، با به‌کارگیری روش‌های علمی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مدیران دلالت دارد و از طریق کاربرد فنون پیشرفته ریاضی در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل اداری، موجب تغییر در دیدگاه آنها نسبت به مسائل سازمانی می‌شود. این تغییر دیدگاه، دو ویژگی عمده دارد:

۱. بر واقعیت‌هایی تاکید دارد که به مثابه زیربنای اداری در یک واحد سازمانی، مدنظر قرار می‌گیرند.

۲. بر ایجاد نگرشی کلی نگر و نسبتاً جامع و فراگیر نسبت به مسائل تاکید دارد (به جای نگرش جزئی نگر)

ابتدا باید متخصصان فنون تحقیق در عملیات به بررسی و تحلیل مسائل بپردازند و سپس مدیران براساس نتایج آنها، اقدام به اتخاذ تصمیم کنند؛ بنابراین، اظهارنظرهای این‌گونه متخصصان جنبه مشورتی پیدا می‌کند.

با استفاده از فنون تحقیق در عملیات، به جای تاکید بر حل مسائل خاص هر واحد سازمانی (بهینه‌سازی بخشی)، به بهینه‌ساختن نتیجه عملکرد کلی سازمان (بهینه‌سازی کلی) مبادرت می‌شود.

برخی از روش‌ها و فنون مورد استفاده در تحقیق در عملیات عبارتند از:

◆ برنامه‌ریزی خطی

◆ فن مونت کارلو

◆ نظریه صف

این فنون با توجه به وضعیت خاص هر مساله، برای طراحی الگوهای ریاضی انتزاعی مناسب با آن به کار می‌روند. هرچه یک مدل بهتر بتواند وضعیت حقیقی مساله را نشان بدهد، نتایج حاصل از به کارگیری آن مفیدتر خواهد بود.

### ۳- به کارگیری استراتژی‌ها و مفاهیم زیربنایی

افراد، یک چارچوب ادراکی، خاص خود را دارند که در اخذ تصمیم‌های روزمره در محیط کار و زندگی، از آن استفاده می‌کند که اگر این چارچوب صرفاً از طریق تجربه‌اندوزی توسعه یابد بسیار وقت‌گیر و کسل‌کننده اما در عین حال بسیار مفید و موثر خواهد بود. برای تسریع فراگرد تجربی مذکور، می‌توان از مفاهیم و استراتژی‌های معینی استفاده کرد از جمله:

۱. قبل از برنامه‌ریزی برای هرگونه اقدام، ابتدا باید هدف‌ها را به‌طور واضح بیان کرد.

۲. هزینه اجرای هر بدیل، حتی‌المقدور باید توسط پیشنهادکننده همان بدیل تعیین شود.

۳. ویژگی‌های یک بدیل مناسب، باید برحسب ویژگی‌های وضعیت خاص مساله، بیان شود. به‌طور معقولی

تلاش شود تا ویژگی‌های مطلوب برای یک بدیل مناسب تعریف گردند.

به‌عنوان مثال عامل زمان، حائز اهمیت فراوان است، زیرا حتی اگر یک راه حل و بدیل مناسب، در زمان نامناسب به کار گرفته شود، ممکن است همانند راه‌حل‌های نامناسب، نتیجه‌ای فاجعه‌آمیز به بار آورد.

## جزء آموزشی نهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. چالش‌های معاصر تصمیم‌گیری را تحلیل کنید.

### چالش‌های معاصر تصمیم‌گیری و نحوه برخورد با آنها

امروزه به دلیل شتاب فزاینده تغییرات و افزایش پیچیدگی محیط، تصمیم‌گیری مستلزم سرعت و دقت بیشتری است. تصمیم‌گیران امروزه علاوه بر الزام به انطباق با تغییرات سریع، با مجموعه‌ای از مسائل چالشی، نظیر «جریان‌های پیچیده تصمیم‌گیری»، «عدم اطمینان فزاینده»، «سبک‌های پردازش اطلاعات»؛ و «دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری» سروکار دارند.

صاحب‌نظران بر این باورند که اگر هر تصمیم را به صورت یک «رود» در نظر بگیریم، اجزای بی‌شماری شامل اطلاعات، رخدادها و انتخاب‌ها را دربرمی‌گیرد و در سراسر محیط (سازمان) جریان می‌یابد؛ و منتظر سرچشمه‌ها (تصمیم‌گیرندگان) نمی‌شود؛ اسیر موانع نمی‌گردد و آنها را دور می‌زند؛ اجزا و تکه‌های اطلاعات، مسائل، و انتخاب‌ها بدون هرگونه نظم و ترتیب، در آن یافت می‌شوند و تصمیم‌گیرندگان سازمان نیز در آن غوطه‌ورند و توسط مسائل به بالا و پایین می‌روند؛ هرچند گاهی با تلاش در زمان و مکان، به جستجوی تکیه‌گاه و محلی امن می‌پردازند ولی نباید ناامید شد. مهم آن است که پیچیدگی فراگرد تصمیم درک شود.

### هفت عامل موثر در پیچیدگی تصمیم

با کسب دانش کاربردی در مورد هفت فاکتور متعامل موثر در پیچیدگی تصمیم، می‌توان به تصمیم‌گیرندگان کمک کرد تا به‌طور موفقیت‌آمیز فراگرد تصمیم‌گیری را پشت سر بگذارند. این عوامل هفت‌گانه عبارتند از:

◆ معیارهای چندگانه

◆ عوامل نامشهود

◆ مخاطره‌ها و عدم اطمینان‌ها

◆ آثار بلندمدت



◆ اطلاعات میان رشته‌ای

◆ تصمیم‌گیری مشارکتی

◆ قضاوت‌های ارزشی.

در اسلاید های بعد به تعریف هر یک از موارد ذکر شده توجه کنید:



### ۱) معیارهای چندگانه

معمولا هر تصمیمی که گرفته می‌شود، با در نظر گرفتن معیارهای متعدد و اغلب متضاد (بر مبنای منافع گروه‌های مختلف) اخذ می‌گردد. شناسایی افراد ذینفع و ایجاد تعادل میان منافع متضاد آنان، چالش عمده‌ای برای تصمیم‌گیرندگان امروزی است.

### ۲) عوامل نامشهود

عوامل نامشهود، تاثیر قابل توجهی بر تصمیم‌ها دارند. اگر چه سنجش چنین عواملی مانند رضایت خاطر مشتری، روحیه کارکنان، افزایش الزامات بوروکراسی، و نیازهای زیبایی شناسانه دشوار است، ولی توجه به آنها امری حیاتی است چرا که بسیار از گزینه‌های تصمیم‌گیری تحت تاثیر این عوامل قرار دارند.

### ۳) مخاطره و عدم اطمینان

انتخاب هر گزینه تصمیم‌گیری، با درصدی از احتمال عدم موفقیت همراه است.

انتخاب گزینه‌های ضعیف ممکن است هزینه‌های سنگینی در برداشته باشد و انتخاب گزینه‌های صحیح احتمال دستیابی به دنیای جدیدی از فرصت‌ها را در پی دارد.

### ۴) آثار بلند مدت

یکی دیگر از هفت عامل موثر در پیچیدگی تصمیم، که شناخت و توجه به آن می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا به‌طور موفقیت‌آمیز تصمیم‌گیری کنند توجه به عامل زمان است. مدیران به مرور آگاه‌تر می‌شوند که تصمیم‌های آنان علاوه بر آثار کوتاه مدت مورد نظر، آثار بلند مدت ناخواسته‌ای نیز به دنبال دارند.

### ۵) اطلاعات میان رشته‌ای

اگر هنگام تصمیم‌گیری با متخصصان، حقوق‌دانان، گروه‌های حمایت از مشتریان، مشاوران مالیاتی، حسابداران، مهندسان و کارشناسان تولید و بازاریابی مشورت شود، بر پیچیدگی تصمیم افزوده خواهد شد؛ ضمن اینکه فراگرد تصمیم‌گیری وقت‌گیرتر می‌شود.

### ۶) مشارکت افراد متعدد در تصمیم‌گیری

با مشارکت افراد مختلف در فراگرد تصمیم‌گیری تصمیم‌های پیچیده در معرض تعبیر و تفسیر افراد و گروه‌ها قرار می‌گیرند و تعدیل می‌شوند. گاهی نیز با مقاومت آنان مواجه می‌گردند و در مواردی نیز با مشارکت آنان راه خود را در سراسر سازمان می‌پیماید. تصمیم‌های خرد زمینه‌های اتخاذ تصمیم‌های کلان را فراهم می‌آورند و بر مبنای تصمیم‌های کلان، تصمیم‌گیری خرد در سطح محلی شکل می‌گیرد و در پایان ردپای افراد متعددی در فراگرد اتخاذ تصمیم نهایی به چشم می‌خورد.

### ۷) قضاوت‌های ارزشی

تا زمانی که تصمیم‌گیرندگان دارای باورها، زمینه‌ها، ادراک‌ها، آمال، آرزوها، و ارزش‌هایی متفاوتند، فراگرد تصمیم‌گیری با عدم توافق بر «درست یا نادرست»، «خوب یا بد»، و «باید یا نباید» ارزشی و اخلاقی همراه است.

## جزء آموزشی دهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

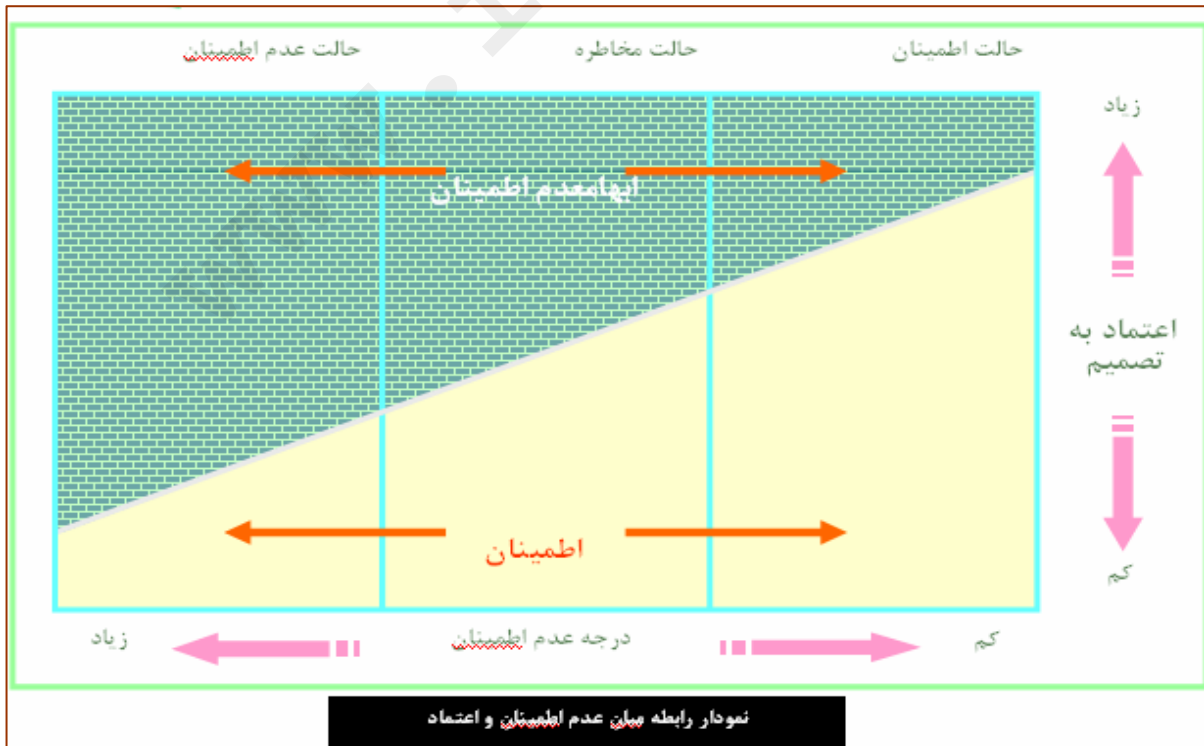
۱. چالش‌های معاصر تصمیم‌گیری را تحلیل کنید.

### انطباق با عدم اطمینان

مدیران در دنیای پر تلاطم امروز موظف هستند که با وجود عدم اطمینان‌های محیطی حال و آینده، تلاش کنند تا بهترین تصمیم‌های ممکن را اتخاذ کنند. نحوه تصمیم‌گیری مدیران به درجه عدم اطمینان محیطی (شرایط اطمینان، مخاطره یا عدم اطمینان) بستگی دارد.

بین «درجه عدم اطمینان محیطی» و میزان «میزان اعتماد تصمیم‌گیرنده به یک تصمیم» همبستگی معکوس وجود دارد؛ به بیان دیگر، هر چه مدیر نسبت به عوامل اصلی موثر بر هر تصمیم، نامطمئن‌تر باشد، اعتماد او به موفقیت نتیجه تصمیم کمتر خواهد بود. البته رمز موفقیت مدیر، تلاش برای حذف عدم اطمینان محیطی نیست؛ زیرا این کار غیرممکن است. مدیر باید بیاموزد که چگونه در یک دامنه قابل قبول از عدم اطمینان کار کند.

لطفاً به نمودار توجه کنید:



## سبک‌های پردازش اطلاعات

انسان‌ها بیشتر فکر می‌کنند تا عمل اما کمتر بر آن تأمل می‌کنند و به‌ندرت آن را به‌طور منظم بررسی می‌کنند. در جریان حل مساله و اتخاذ تصمیم مدیریتی، باید مراقب آن بود که اندیشه آدمی وارد یک شور نامولد نشود. کیفیت تصمیم‌های انسان‌ها، نشان دهنده نحوه پردازش اطلاعات به‌وسیله آنهاست. پژوهش‌گران سبک‌های پردازش اطلاعات را به دو نوع تقسیم می‌کنند:

◆ سبک اندیشه

◆ سبک شهود

البته هیچ کدام از این دو سبک بر دیگری برتری ندارد؛ زیرا هر دو سبک در حین تصمیم‌گیری و حل مساله سازمان مورد نیاز هستند.

مدیرانی که عمدتاً بر «اندیشیدن» اتکا دارند، با مسائل به‌طور منطقی، دقیق و عینی برخورد می‌کنند. این گروه از مدیران ترجیح می‌دهند که بامسائلی تکراری سروکار داشته باشند که حل آنها مستلزم توجه به جزئیات اجرای منظم تصمیم‌هاست.

مدیران متمایل به «شهود». در وضعیت‌های به‌سرعت در حال تغییر نیز از آرامش نسبی برخوردارند و با بهره‌گیری از بینش و توان پیش‌بینی و احساس وقوع رخداد‌های آتی، به‌گونه‌ای ابتکاری و خلاق عمل می‌کنند. این گروه از مدیران چیزها را به‌صورت قطعات و ذرات منظم و جدا از هم در نظر نمی‌گیرند، بلکه آنها را به‌صورت الگوهای پیچیده و مرتب در نظر می‌گیرند. ناگفته نماند که همه افراد دقیقاً در یکی از این دو گروه قرار نمی‌گیرند، بلکه بسیاری از مدیران، ترکیبی از این دو سبک را برای پردازش اطلاعات بکار می‌برند. نکته حائز اهمیت آن است که رهیافت مدیران به تصمیم‌گیری حل مسئله، بر حسب سبک آنان در پردازش اطلاعات، ممکن است بسیار متفاوت از یکدیگر باشد. زیرا با توجه به تفاوت در نحوه کار کردن ذهن آنها، رهیافت‌ها، ادراک‌ها و توصیه‌های متفاوتی ارائه می‌دهند.

## خودآزمایی

به نظر شما آیا میان «سبک پردازش اطلاعات» با «ویژگی‌های ساختاری» سازمان‌های استفاده‌کننده از این سبک‌ها ارتباطی وجود دارد؟

پاسخ: بله، میان «سبک پردازش اطلاعات» با «ویژگی‌های ساختاری» سازمان‌های استفاده‌کننده از این سبک‌ها ارتباط وجود دارد.

به عنوان مثال در سازمان‌های بوروکراتیک که ساختار از سبک «اندیشه» برای پردازش اطلاعات حمایت می‌کند، کارکنانی که به سبک «شهود» تمایل دارند، ممکن است مورد انتقاد قرار گیرند به اینکه دقیق نیستند یا کشتی سازمان را به لرزه می‌اندازند.

سازمان باید به‌طور متواضع نیز تلاش کنند تا از مهارت‌های خلاق «افراد متمایل به شهود» و توانایی‌های اجرایی «افراد متمایل به تفکر» بهره‌مند شود و با تجهیز خود به هر دو مهارت، از هر یک از این سبک‌های پردازش اطلاعات، به‌نحو مقتضی قدردانی کند و آنها را بصورت مکمل به‌کار گیرد.

نوع مهارت فکری و سبک پردازش اطلاعات	ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های استفاده‌کننده از سبک مزبور	ویژگی‌های کارهای مورد ترجیح	سبک تصمیم‌گیری و حل مساله	نمونه کارورها	نمونه تخصصی حرفه‌ای
اندیشیدن	سنتی، هرسی و سلسله‌مراتبی	تکراری، دقیق، تفصیلی و اجرایی	- قیاسی - عینی - ترجیح به حل مساله از طریق تقسیم آن به اجزای تشکیل‌دهنده و برخورد با آن به‌طور منظم و منطقی	- مدل‌سازی - بسط روند گذشته به آینده	- برنامه‌ریزی - تصمیم‌گیری با فنون کمی - مدیریت مالی - مهندسی - اجرای قانون - نظامیگری
شهود	باز، موقت و به سرعت در حال تغییر	غیر تکراری، گسترده، مبتنی بر خط‌مشی‌های کلی و عمومی و باتاکید بر استمرار مأموریت‌های جدید	- استقرایی - ذهنی - ترجیح به حل مساله در قالب کلی بر مبنای پیش‌بینی رخداد‌های آتی، به صورت احساسی و شهودی	- هم‌اندیشی - تجدیدنظر در مفروضات سنتی و نقد آنها	- مدیریت منابع انسانی - بازاریابی - بهبود سازمان - کسب اطلاعات ویژه و تحلیل آنها

## جزء آموزشی یازدهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری را برشمارده و هرکدام را توضیح دهید.

اجتناب از دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری

دانشمندان علوم رفتاری برخی از تمایلات انسانی موثر بر کیفیت تصمیم‌گیری را شناسایی کرده‌اند. این تمایلات که می‌توانند کیفیت تصمیم‌ها را خدشه‌دار سازند، در قالب دام‌های سه‌گانه ذیل مطرح شده‌اند:

۱. دام ظاهرنگری؛

۲. دام تعهدات احساسی و اجتماعی؛

۳. دام اعتماد بیش از حد.

هوشیاری و اجتناب آگاهانه از این دام‌ها مزایای قابل ملاحظه‌ای برای تصمیم‌گیرندگان خواهد داشت.

### دام ظاهر نگری

قضای انسان به چگونگی دستیابی وی به اطلاعات و نحوه نام‌گذاری پدیده‌ها بستگی دارد؛ یعنی نام‌گذاری‌ها قالب‌های ذهنی خاصی ایجاد می‌کنند که تعبیر تفسیرهای ما از مسائل را تحت تاثیر قرار می‌دهند. خطای ظاهرنگری بر تمایل انسان به ارزیابی مطلوب «اطلاعات مثبت» و ارزیابی نامطلوب «اطلاعات منفی» دلالت دارد و این ارزیابی‌ها نیز بر رفتار انسان اثر می‌گذارند. تمایل انسان‌ها به ظاهرنگری ممکن است آثار مخربی در سازمان‌ها داشته باشد؛ البته امکان استفاده سازنده از آن نیز وجود دارد برای مثال هنگامی که کارشناسان امور تبلیغاتی برای اثرگذاری بر تصمیم خریداران تلاش می‌کنند، از این تمایل ادراکی استفاده می‌نمایند.

### دام تعهدات احساسی و اجتماعی

تعهد احساسی و اجتماعی بر تمایل افراد و سازمان‌ها به ادامه‌دادن راه‌ها و رویه‌های بی‌حاصلی که به دلایل شخصی یا اجتماعی رها کردن آنها دشوار است، دلالت دارد. این تمایل بصورت دامی در مسیر تصمیم‌گیری منطقی جلوه می‌کند که اصطلاحاً آن‌را «دور ریختن پول» می‌نامند.

## دام اعتماد بیش از حد

پژوهش‌گران همبستگی مثبتی میان «اعتماد بیش از حد» مدیران به کارکنان و «میزان دشواری کار آنان» مشاهده کرده‌اند؛ به عبارت دیگر هر چه کاری دشوارتر گردد تمایل افراد به داشتن «اعتماد بیش از حد» به دیگران بیشتر خواهد شد. البته در وضعیت‌های قابل پیش‌بینی‌تر و راحت‌تر نیز اعتماد به وجود می‌آید، ولی در این حالت، معمولاً اعتماد غیرواقعی نخواهد بود.

به طور کلی افراد ممکن است به یک یا چند مورد از موارد زیر اعتماد بیش از حد داشته باشند:

۱. دقت اطلاعات دریافتی

۲. فرد (یک فرد خاص)

۳. گروه

۴. توان سازمان

۵. احتمال موفقیت



پایان

www.iedoc.ir



## جزء آموزشی اول

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. برنامه‌ریزی را تعریف کنید و اهمیت و ضرورت آن را توضیح دهید.
۲. اهداف برنامه‌ریزی را شرح دهید.

### برنامه ریزی

آیا می دانید که :

مردم معمولاً برنامه‌ریزی نمی‌کنند که شکست بخورند، بلکه در برنامه‌ریزی کردن شکست می‌خورند.

شما در مسیر زندگی می‌توانید سه راه را برگزینید: یا خودتان باعث روی‌دادن اتفاقات شوید، یا کنار بایستید و پیش‌آمدن اتفاقات را نظاره کنید، یا از اتفاقات رخ داده گنج و مبهوت شوید. اگر واقعاً بخواهید رویاهای خود را عملی کنید باید خود باعث پیش‌آمدن اتفاقات شوید و برای موفقیت و دستیابی به خواسته‌هایتان «برنامه‌ریزی» کنید.

در این جزء آموزشی شما با مبانی برنامه‌ریزی به منزله یک وظیفه و مسؤولیت مهم مدیریتی آشنا می‌شوید.

### اهمیت و ضرورت برنامه ریزی

انسان‌ها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود، به تدریج بر ضرورت «برنامه‌ریزی» در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظام‌های اجتماعی، مورد توجه قرار دادند. سازمان‌ها و مؤسسه‌های اداری امروز، به‌حدی پیچیده شده‌اند که بدون اقدام به برنامه‌ریزی‌های دقیق، امکان ادامه حیات ندارند. برنامه‌ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظایف آنها نیز ارتباط دارد. اگر نگرش مبتنی بر برنامه‌ریزی به سراسر زندگی افراد تسری یابد، نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده‌نگر، و عزم راسخ بر استمرار آن، برایشان ایجاد می‌شود.

به‌علاوه، تحقق اهداف فردی و سازمانی نیز مستلزم برنامه‌ریزی است.

نیاز به برنامه‌ریزی از این مسأله ناشی می‌شود که همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای نامحدود، متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند.

پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکارناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید.

پیتر دراکر معتقد است که میان اثربخش (Effectiveness) (تحقق اهداف و انجام کارهای درست) و کارایی (Efficiency) (درست انجام دادن کارها) تفاوت وجود دارد؛ هر چند که در مراحل هدف‌گذاری و تحقق اهداف، هر دوی این مفاهیم، مدنظر قرار می‌گیرند.

در متون علمی، گاهی دو واژه «programming» و «planning» را به‌جای یکدیگر به‌کار می‌برند؛ در حالی که programming به نوعی برنامه‌ریزی جزئی‌تر دلالت دارد.

### تعریف برنامه‌ریزی

برنامه عبارت از تعیین هدف کوتاه و پیش‌بینی راه رسیدن به آن است. در واقع برنامه، نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف، به شمار می‌آید برای برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است. از جمله: برنامه‌ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب، و یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد؛

بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری ذیل را به‌منزله «اصل برنامه‌ریزی» در نظر گرفت برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه‌ریزی، به حد کافی از توانایی‌های ذهنی استفاده شود.

### هدف از برنامه‌ریزی

به‌طور کلی، اهداف هر برنامه‌ریزی عبارتند از:

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیت‌ها؛
۲. افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به‌صرفه ساختن عملیات؛
۳. متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف، و جلوگیری از انحراف از مسیر؛

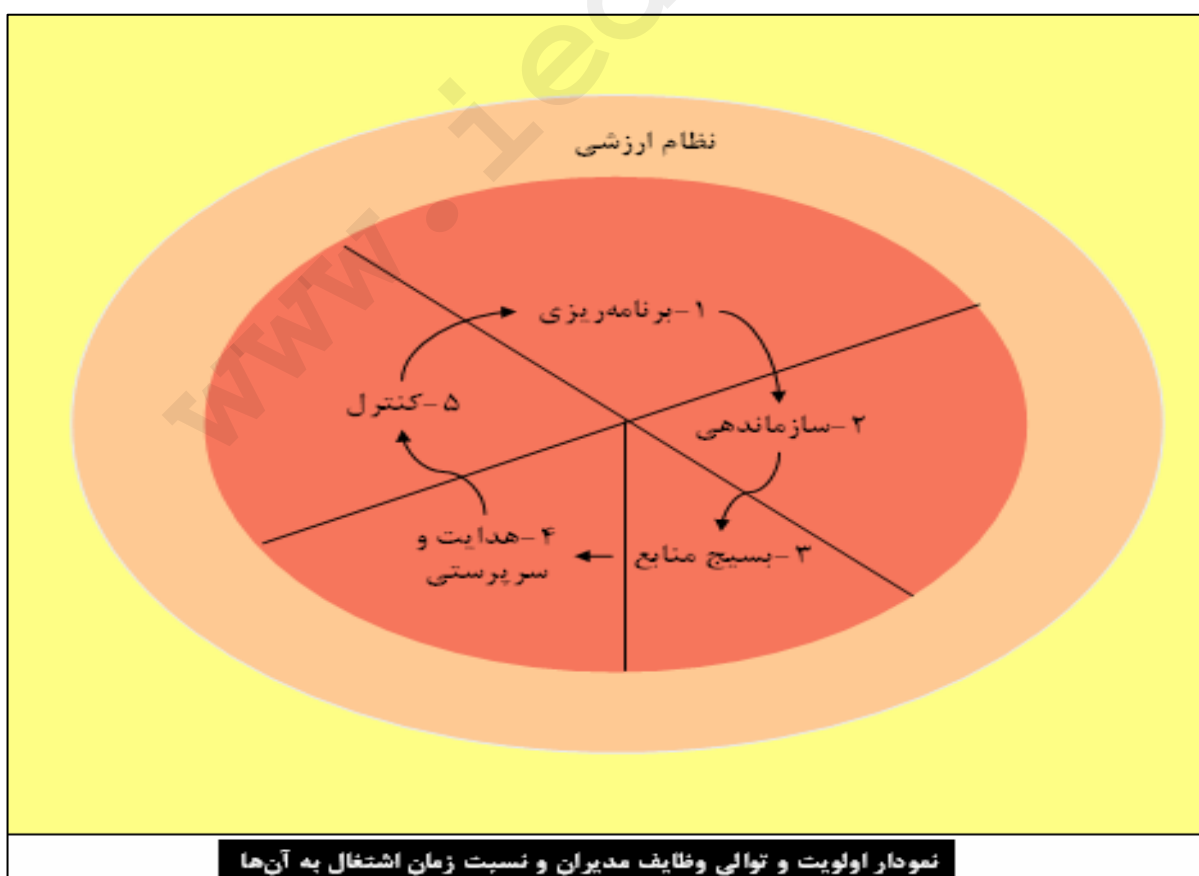
۴. مهیا ساختن ابزاری برای کنترل.

### اولویت برنامه ریزی

برنامه‌ریزی بر سایر وظایف مدیران، اولویت دارد و مقدم بر آنان است به طوری که اگر بخواهیم وظایف مدیر را بر یک هرم در نظر بگیریم، بهتر است برنامه‌ریزی را در رأس هرم مذکور قرار دهیم.

البته همه وظایف مدیریت با هم مرتبط هستند ولی در میان آنها، برنامه‌ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. توالی وظایف پنج گانه مدیریت در نمودار زیر نشان داده شده است؛ همان طور که ملاحظه می‌شود، برنامه‌ریزی بخش عمده از کار مدیران را به خود اختصاص می‌دهد. البته، وظایف مدیریت قابل تفکیک نیستند، به ویژه وظایف برنامه‌ریزی و کنترل که با هم رابطه‌ای نزدیک دارند به طوری که می‌توان گفت «بدون برنامه‌ریزی امکان کنترل وجود ندارد».

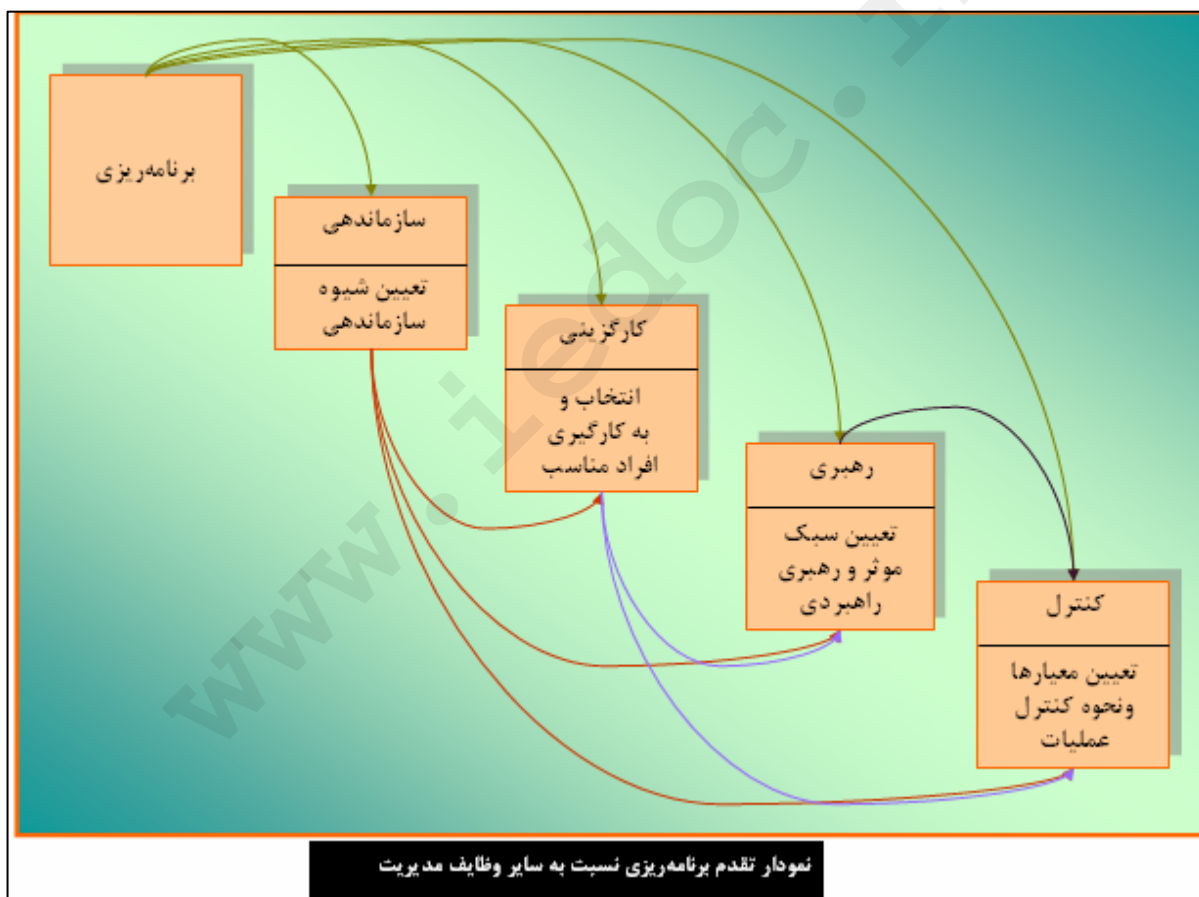
لطفاً به «نمودار اولویت و توالی وظایف مدیران و نسبت زمان اشتغال به آنها» توجه کنید.



## اولویت برنامه ریزی

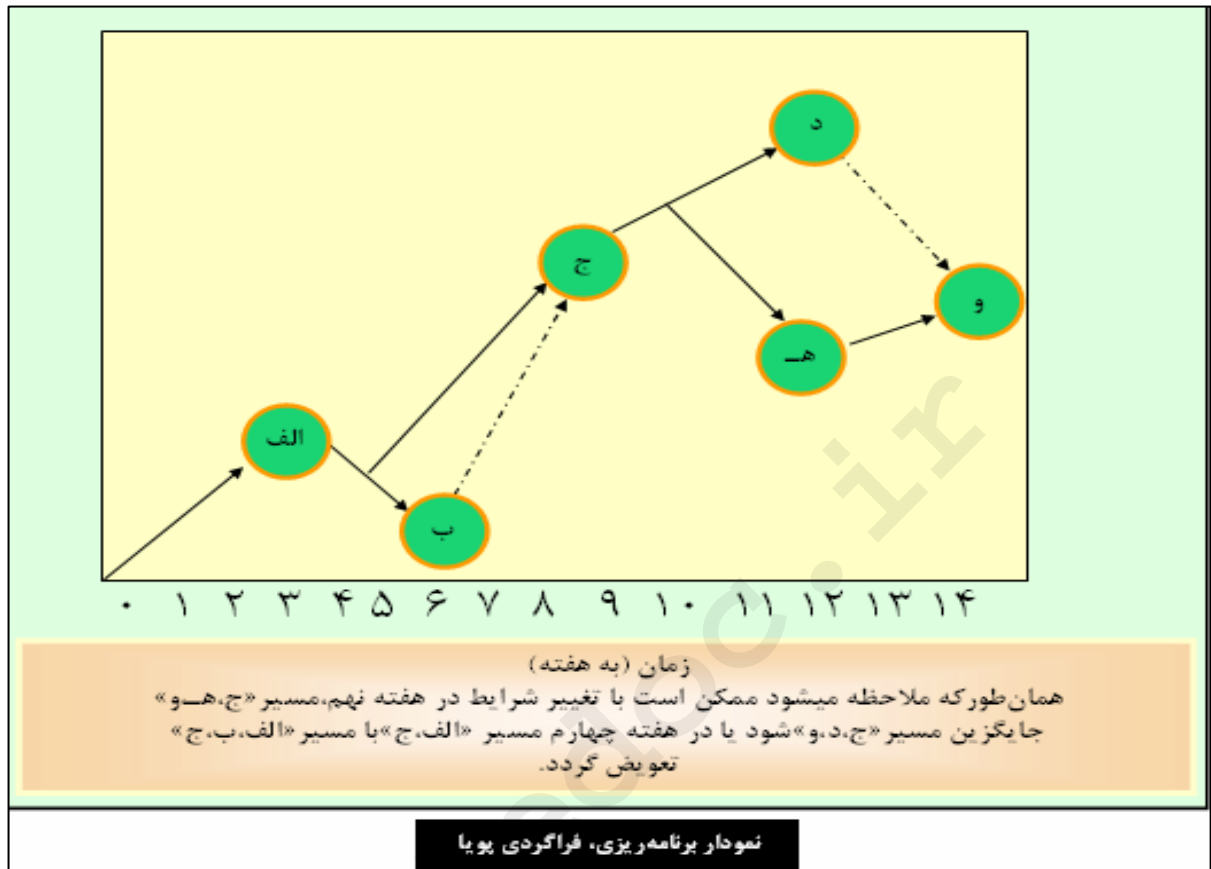
برنامه‌ریزی، اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی را تعیین می‌کند و نحوه دستیابی به آن اهداف را طرح‌ریزی می‌کند تا مدیر بتواند تشخیص دهد که باید از چه نوع ساختار سازمانی استفاده کند و برای هر منصب چه نوع کارکنانی را با چه تخصص‌هایی به کار گیرد؛ کدام سبک هدایت و سرپرستی را مورد استفاده قرار دهد؛ و چه معیارهایی را برای کنترل عملیات مدنظر قرار دهد. بنابراین می‌توان گفت که در واقع برنامه‌ریزی، وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است.

لطفاً به نمودار «نمودار تقدم برنامه‌ریزی نسبت به سایر وظایف مدیریت» توجه کنید.



فراگرد برنامه‌ریزی ماهیتی پویا دارد. با توجه به تغییر میزان اطلاعات قابل دسترسی، تجدیدنظر در برنامه‌های تنظیم شده، امری بسیار منطقی است.

لطفاً به «نمودار برنامه‌ریزی، فراگردی پویا» توجه کنید



## جزء آموزشی دوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. انواع برنامه‌ریزی را نام برده و ویژگی‌های هر کدام را تحلیل کنید.

### انواع برنامه‌ریزی

برنامه‌ها با مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و فراخور هر وضعیت به‌گونه متناسب با آن شکل می‌گیرند. در اینجا

برخی از انواع برنامه‌ریزی مورد بررسی قرار می‌گیرند:

۱. برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک)؛

۲. برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی)؛

۳. برنامه‌ریزی تخصصی.

### (۱) برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی (strategic planning) با دوراندیشی و در جریان فراگردی نظام‌یافته انجام می‌گیرد. این فراگرد، مراحل ذیل را دربردارد:

الف) تعیین مأموریت‌ها و هدف‌های دور برد و رسالت سازمان؛

ب) تفکیک و تجزیه اهداف بلندمدت در قالب هدف‌های کمی و کیفی کوتاه مدت - این مرحله را هدف‌گذاری می‌نامند؛

ج) تدوین و تنظیم خط مشی‌ها و اتخاذ سیاست‌های کلی؛

د) طرح‌ریزی و تنظیم برنامه‌های عملیاتی (تاکتیکی).

هر چند که با برنامه‌ریزی راهبردی، وضعیت آینده، پیش‌گویی نمی‌شود، این برنامه‌ریزی در موارد ذیل به مدیران کمک می‌کند:

الف) فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛

ب) ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛

ج) اتخاذ تصمیم‌های صحیح، در زمان مناسب؛

د) تمرکز بر انجام فعالیت‌های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب.

برنامه‌ریزی راهبردی با طرح سؤال‌هایی درباره اهداف و نحوه دستیابی به آنها در وضعیت موجود، آغاز می‌شود؛ برخی از این‌گونه سؤال‌ها عبارتند از:

- سازمان برای ارائه چه نوع خدماتی فعالیت می‌کند؟

- چرا سازمان هنگام انجام فعالیت خود با رقابت مواجه می‌شود؟ این رقابت به خاطر چیست؟

- آیا سازمان باید فعالیت‌های فعلی خود را ادامه دهد؟

و سؤالاتی از این قبیل

تأمین ابزار و تسهیلات، و پرورش نیروی انسانی برای تولید محصولات و کالاها، با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش‌بینی نشده جامعه، برنامه‌ریزی می‌شود.

## ۲) برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی)

مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی عبارتند از:

الف) تدوین برنامه‌های کوتاه مدت (تنظیم بودجه و زمان‌بندی)؛

ب) تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجرای عملیات؛

ج) ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها؛

د) تجدیدنظر در برنامه‌ها و تهیه برنامه‌های جدید.

## ۳) برنامه‌ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت، برای انجام آنها برنامه‌ریزی می‌شود. این برنامه‌ریزی‌ها را برنامه‌ریزی تخصصی می‌نامند.

الف) برنامه‌ریزی و کنترل تولید- در برنامه‌ریزی تولید، از طریق تعیین نیازها، تأمین ابزار و تسهیلات و پرورش نیروی انسانی برای تولید محصولات و خدمات با توجه به تقاضای بازار و نیازهای پیش‌بینی نشده جامعه برنامه‌ریزی می‌شود.

ب) برنامه‌ریزی نیروی انسانی- در برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تعیین تعداد افراد موردنیاز سازمان در سال‌های آینده، برای انتخاب، آموزش، ترفیع، و بازنشستگی آنان برنامه‌ریزی می‌شود و میزان ورود و خروج نیروی انسانی برآورد می‌گردد.

ج) برنامه‌ریزی مالی و تنظیم بودجه- در برنامه‌ریزی مالی با برآورد هزینه‌ها و درآمدها و تعیین منابع مالی و برنامه‌ریزی نحوه مصرف منابع مالی برای نیل به هدف‌های سازمان برنامه‌ریزی می‌شود.

## جزء آموزشی سوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. رهیافت های گوناگون به برنامه ریزی را نام برده و ویژگی های هر کدام را تحلیل کنید.

### رهیافت های گوناگون به برنامه ریزی

از میان رهیافت های گوناگون به برنامه ریزی، می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل؛

۲. برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالا؛

۳. برنامه ریزی بر مبنای هدف؛

۴. برنامه ریزی بر مبنای استثنا؛

۵. برنامه ریزی اضطراری؛

۶. برنامه ریزی اقتضایی.

### برنامه ریزی از «داخل به خارج» و برنامه ریزی از «خارج به داخل» (inside- out planning):

در برنامه ریزی از داخل به خارج، بر کارهایی تمرکز می شود که سازمان در حال حاضر انجام می دهد و تلاش می شود تا آنها به بهترین نحو انجام پذیرند. برنامه ریزی به این شیوه، تغییرات عمده ای را در سازمان ایجاد نمی کند، ولی می تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و مؤثر باشد.

در برنامه ریزی از خارج به داخل (outside- in planning)، ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می شود و برای استفاده از فرصت ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می گردد.

در اکثر سازمان ها، برنامه ریزی باید با اتخاذ ترکیبی از هر دو رهیافت انجام شود تا بیشترین نتایج حاصل شود.

### برنامه ریزی از «بالا به پایین» و برنامه ریزی از «پایین به بالا»

در برنامه ریزی از بالا به پایین (top- down planning)، ابتدا مدیر عالی هدف های کلان را تعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می آورد تا در چهارچوب هدف های کلان، برنامه های خود را تدوین کنند؛



در حالی که برنامه‌ریزی از پایین به بالا (bottom-up planning)، 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.

در واقع، هر یک از رهیافت‌های برنامه‌ریزی از پایین به بالا و از بالا به پایین، مزایا و معایبی دارند. برنامه‌هایی که با استفاده از رهیافت برنامه‌ریزی از پایین به بالا تنظیم می‌شوند؛ ممکن است فاقد جهت‌گیری کلی و منسجم باشند.

### خودآزمایی

از میان دو مدل زیر کدامیک بهتر است؟

گزینه اول: برنامه‌ریزی از «بالا به پایین»

گزینه دوم: برنامه‌ریزی از «پایین به بالا»

شاید بهترین رهیافت برنامه‌ریزی، رهیافتی باشد که از بالا شروع شود، ولی از طریق افزایش امکان مشارکت و درگیر ساختن تعداد زیادی از کارکنان واحدهای مختلف، به اطلاعات سودمندی از همه سطوح سازمان دست یابد.

با توجه به این رهیافت، به مدیران توصیه می‌شود که ابتدا با بیان مفروضات اساسی خود در مورد این که «جایگاه فعلی سازمان کجاست؟»، «هدف سازمان چیست و چه می‌خواهد بکند؟»، و «در آینده چه انتظاری از سازمان وجود دارد؟» فراگرد برنامه‌ریزی را آغاز کنند. سپس با جویا شدن نظر دیگران درباره این مفروضات و مباحث مربوط به آنها، به پیمایش در سایر سطوح سازمان بپردازند و با در نظر گرفتن اطلاعات دریافت شده، برنامه‌های عملیاتی خود را شکل دهند و از نظرها و دیدگاه‌های دیگران نیز در این باره استفاده کنند.

### برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه

براساس این نگرش پس از مشخص کردن مهم‌ترین مسائل سازمان، می‌بایست با مشارکت کارکنان برای همه واحدها و بخش‌های تابعه آنها، و متعاقباً برای همه افراد شاغل در سازمان، به صورت منظم، هدف‌گذاری نمود.

در مدیریت بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می‌شود. این روش برنامه‌ریزی مبتنی بر این اعتقاد است که مشارکت مدیران و کارکنان در امر تعریف اهداف سازمانی در قالب اهداف فردی، آثار مثبتی بر

روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد می‌کند؛ زیرا پذیرش همگانی اهداف سازمانی براساس یک توافق متقابل، افراد را برای تحقق و دستیابی به آنها متعهدتر و مصمم‌تر می‌سازد.  
 مراحل این برنامه‌ریزی در جزء آموزشی بعدی ارائه گردیده است.



### برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای استثناء

براساس این نگرش باید پس از تعیین اهداف، اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخص‌های عملیاتی گردد و نحوه انجام امور به مسؤولان واحدها واگذار شود؛ به این ترتیب، مسؤولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار دارند و مدیران عالی فقط هنگامی در کارها دخالت می‌کنند که انحراف عملکرد یک واحد از برنامه‌های پیش‌بینی شده، از حد معینی تجاوز کند.

### برنامه‌ریزی اقتضایی (Contingency planning):

برنامه‌ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه‌ریزی نامطمئن‌تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش‌بینی‌ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می‌یابد. در چنین محیط‌هایی به‌طور مستمر مسائل و رخدادهای غیرمنتظره رخ می‌دهند که تغییر در برنامه را سبب می‌شوند.

در برنامه‌ریزی اقتضایی «گزینه‌های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می‌شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه‌ها قابل اجرا خواهند بود. رمز موفقیت برنامه‌ریزی اقتضایی در «شناسایی تغییر جهت‌های احتمالی در رخدادهای آتی» است که می‌تواند بر برنامه‌های جاری اثرگذار باشد.

### جزء آموزشی چهارم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و محاسن و معایب آن را تعریف کنید.
۲. فراگرد برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و مراحل آن را شرح دهید.

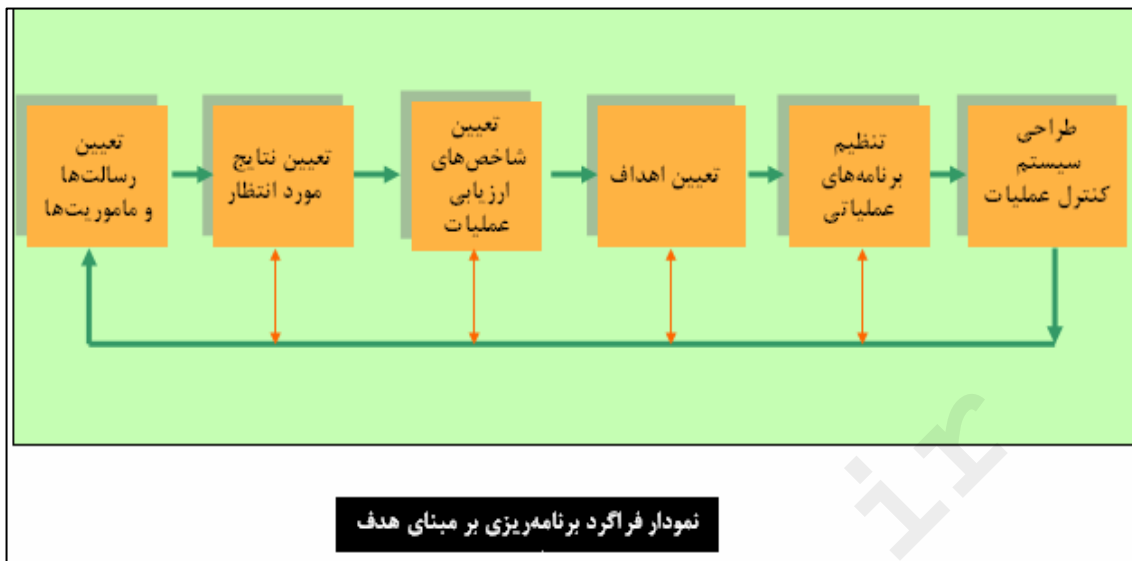
### برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه

همان‌طور که در جزء آموزشی قبل توضیح داده شد در مدیریت بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می‌شود. چرا که در این نوع برنامه‌ریزی، مشارکت مدیران و کارکنان در امر تعریف اهداف سازمانی در قالب اهداف فردی، آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد می‌کند؛ زیرا پذیرش همگانی اهداف سازمانی براساس یک توافق متقابل، افراد را برای تحقق و دستیابی به آنها متعهدتر و مصمم‌تر می‌سازد. برنامه‌ریزی بر مبنای هدف و نتیجه نیز مراحل دارد.

### مراحل برنامه‌ریزی بر مبنای هدف و نتیجه

- ۱- تعیین رسالت و مأموریت‌ها
- ۲- تعیین نتایج مورد انتظار
- ۳- تعریف شاخص‌های ارزیابی
- ۴- تعریف هدف‌های عملیاتی
- ۵- تنظیم برنامه‌های عملیاتی

۶- طراحی سیستم کنترل عملیات



**مرحله اول: تعیین رسالت و مأموریت‌ها** - به منظور برقراری روابط متقابل میان مدیر و کارکنان و شناخت بهتر از کار ابتدا مدیر واحد، جلسه‌ای را با حضور کارمندان خود تشکیل می‌دهد که در آن در مورد نیازهای شغلی کارکنان و اهمیت نسبی وظایف آنها بحث می‌کنند. در این مرحله پس از توافق در مورد مسائل مذکور، مدیر اهداف موردنظر مدیران عالی را برای کارکنان و انتظاری که از کارکنان می‌رود را توضیح می‌دهد.

**مرحله دوم: تعیین نتایج مورد انتظار** - در این مرحله، هر یک از کارکنان واحد مذکور، اهداف عملیاتی خود را با توجه به وظایف عمده و اهداف واحد متبوع خود، تنظیم می‌کنند.

**مرحله سوم: تعیین شاخص‌های ارزیابی عملیات**

(توضیحات بیشتر: ویژگی‌های اهداف عملیاتی)

**مرحله چهارم: تعریف هدف‌های عملیاتی** - در این مرحله جلسه‌ای میان مدیر و کارکنان تشکیل می‌شود تا طی آن در مورد اهداف عملیاتی آینده (که در مرحله دوم توسط کارکنان تعیین شده بود) به توافق برسند. به این ترتیب اهداف عملیاتی هر یک از کارکنان به صورت هماهنگ و هم‌جهت با اهداف سازمان، مدون می‌گردد. در این مرحله، مشارکت مدیر و کارکنان در هدف‌گذاری، اهمیت ویژه‌ای دارد.

**مرحله پنجم: تنظیم برنامه‌های عملیاتی-** برای تحقق هدف‌های تعیین شده، باید برنامه‌ها و طرح‌های عملیاتی موردنیاز تهیه شود. در این مرحله باید در مورد معیارهای کنترل، نقاط کنترل، و نحوه هدایت پیشرفت کار کارکنان، توافق شود. وجود نقاط کنترل فرصتی ایجاد می‌کند تا به اصلاح و تعدیل اهداف پرداخته شود. معمولاً در هر دوره عملیات یک یا دو نقطه کنترل در نظر گرفته می‌شود.

**مرحله ششم: کنترل عملیات-** پس از پایان یافتن هر دوره از عملیات، در جلسه مدیر و کارکنان میزان تحقق اهداف و نتایج تلاش‌های افراد ارزیابی می‌گردد. در این جلسه بیشتر بر تحلیل عملکرد کارکنان تأکید می‌شود. مشکلات موجود در مسیر تحقق اهداف بررسی می‌شوند. همچنین در مورد میزان تحقق اهداف توسط کارکنان بازخور مناسبی ارائه می‌شود. علاوه بر این، یکی از کارکردهای مهم این جلسه آن است که در جریان آن، فراگرد جدید مدیریت بر مبنای هدف، برای دوره عملیاتی بعدی آغاز می‌شود.

### ویژگی‌های اهداف عملیاتی

- ۱) واضح و دقیق باشند؛
- ۲) قابل حصول باشند؛
- ۳) چالش برانگیز باشند؛
- ۴) قابل اندازه‌گیری باشند؛
- ۵) با اهداف کلی سازمان سازگار باشند؛
- ۶) زمان تقریبی تحقق آنها، برآورد شده باشد.

### محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

محاسن این روش عبارتند از:

۱. ایجاد توافق میان کارکنان و مدیران در مورد محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده؛
۲. بهبود شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان؛
۳. پیشرفت کارکنان و ارتقاء کیفی مهارت و توانایی‌های آنان؛

۴. بهبود عملکرد کارکنان و افزایش تعهد آنان به تحقق اهداف؛

۵. بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان؛

۶. بهره‌مند شدن سازمان از توان خلاقیت و استعدادهای بالقوه کارکنان در نوآوری؛

۷. بهبود فراگرد برنامه‌ریزی کلی در سازمان.

معایب این روش عبارتند از:

۱. تأکید بیش از حد بر مستندسازی مکاتبات؛

۲. عدم امکان تعدیل سریع اهدافی که در عمل غیرمنطقی به نظر می‌رسند؛

۳. عدم امکان ارزیابی میزان موفقیت واقعی در تحقق اهداف؛

۴. وابسته‌بودن میزان موفقیت این روش به میزان حمایت مدیران عالی؛

۵. عدم تعریف اهداف در حد مطلوب (به دلیل وابستگی آن به میزان توانایی کارکنان در تعیین اهداف)؛

۶. فقدان سیستم‌های نظارتی و هدایت‌کننده برای تضمین پیشرفت کار در مسیر نیل به اهداف مورد توافق.

### جزء آموزشی پنجم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. مراحل عمده برنامه را برشمرده و هر یک را توضیح دهید. (قسمت اول)

#### مراحل عمده برنامه ریزی

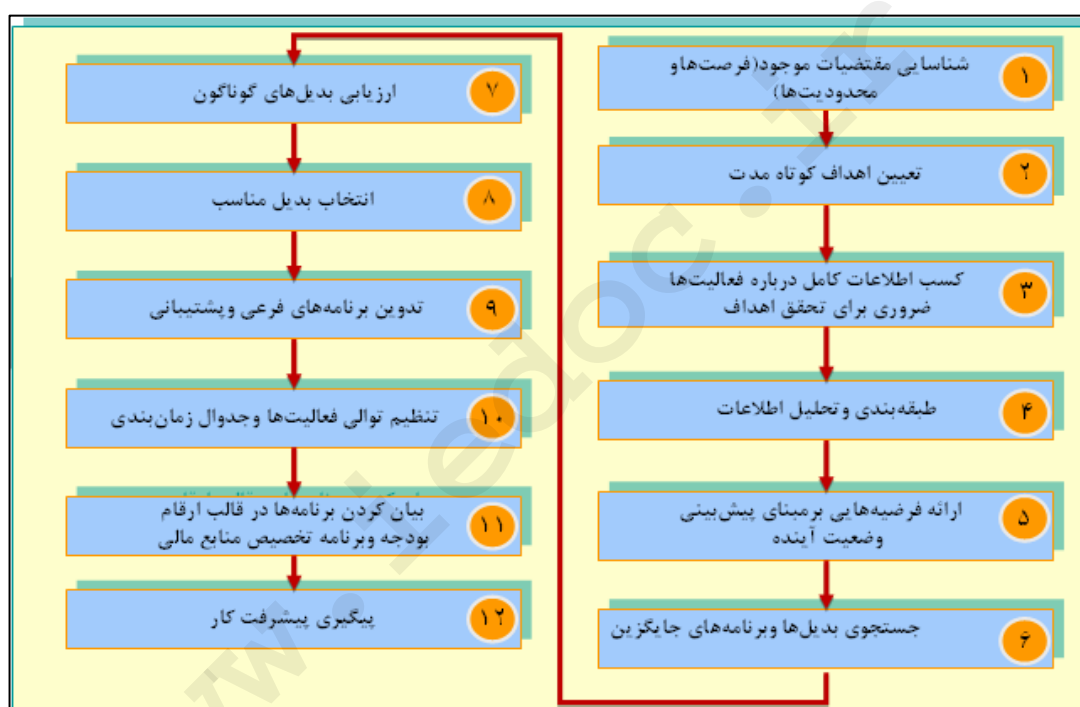
برای شناخت ماهیت فراگردها و مفاهیم مدیریت امروز، بررسی ریشه‌های تاریخی آن مفید خواهد بود. برخی از پژوهش‌گران، سابقه مدیریت را به آغاز پیدایش انسان نسبت می‌دهند و بر این باورند که هنر مدیریت، با شکل‌گیری نهاد خانواده مطرح شده‌است.

برخی نیز سابقه آن را تا دوران ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد حضرت مسیح (ع) دنبال کرده‌اند؛ ولی تحول عمده در مدیریت، در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست. جهان در قرن هفدهم میلادی، یعنی دوران خیزش‌های

اجتماعی امریکا- زمانی که سیزده مستعمره انگلستان از آن جدا شدند و ایالات متحده امریکا را تشکیل دادند- تحولات مهمی را سپری کرد؛ در این دوران بود که رشد سریع جمعیت، هجومه عظیمی را برای برپایی بازارها و عرضه کالاهای مصرفی ایجاد کرد. در همین دوران بود که با تسری روش تولید انبوه/آدام/اسمیت (مبنی بر تقسیم کار و تخصص‌گرایی در کارخانه سنجاق‌سازی)، تحول عظیمی در بخش صنایع به وقوع پیوست.

### مراحل عمده برنامه‌ریزی :

برنامه‌ریزی مستلزم طی مراحل متعددی است که در ۱۲ مرحله بررسی می‌گردد:



### شناسایی مقتضیات موجود (فرصت‌ها و محدودیت‌ها)

این مرحله باید قبل از برنامه‌ریزی انجام شود؛ یعنی جزو مراحل فراگرد برنامه‌ریزی محسوب نمی‌شود؛ زیرا آگاهی از مسائل و مشکلات و شناسایی فرصت‌های موجود، نقطه آغاز اقدام به برنامه‌ریزی است. در این مرحله باید وضعیت آینده محیط را از حیث مسائل اقتصادی، سیاسی، فن‌آوری، فرهنگی، و رقابت بازرگانی، پیش‌بینی کرد و نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد بررسی قرارداد (آگاهی از وضع موجود)؛

همچنین باید مشخص کرد که «چه چیز را، چرا، و چگونه» می‌خواهیم به دست بیاوریم (شناسایی وضع مطلوب) زیرا تعیین اهداف واقع‌بینانه، مستلزم شناخت کامل از وضع موجود و مطلوب است.

### تعیین اهداف کوتاه مدت

پس از شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌های موجود، باید برای تعیین اهداف کوتاه مدت کل سازمان و تک تک واحدهای آن اقدام شود.

به این ترتیب، نتایج مورد انتظار و زمان تحقق اهداف مورد نظر معین می‌شود و مقاصد به‌کارگیری راهبردها، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، قوانین، برنامه‌های زمان‌بندی، و بودجه و برنامه‌های مالی مشخص می‌گردد.

### کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های ضروری

آشنایی با فعالیت‌هایی که در داخل و خارج از سازمان انجام می‌شوند، برای برنامه‌ریزی هوشیارانه ضرورت دارد. اطلاعات مورد نظر از طریق بررسی، مرور سوابق و کارهای قبلی، مشاهده اعمال سایر سازمان‌ها و راه‌حل‌های مورد استفاده آنها، و تجربه سازمان‌های مشهور به دست می‌آیند.





## طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات

هر جزء از اطلاعات را باید هم به‌طور مجزا و هم در ارتباط با کل آن، بررسی کرد؛ به‌طوری‌که «روابط علی» موجود میان متغیرها، شناسایی شوند و داده‌های مربوط به برنامه‌ریزی جاری، جمع‌آوری و ارزیابی گردند؛ اطلاعات مربوط به هر موضوع را باید به‌گونه‌ای طبقه‌بندی کرد که داده‌های مشابه در یک طبقه قرار گیرند.

### ارائه فرضیه‌هایی بر مبنای پیش‌بینی وضعیت آینده

پنجمین گام منطقی در برنامه‌ریزی، ارائه فرضیه‌هایی با توجه به پیش‌بینی وضعیت آینده از حیث موانع احتمالی و تغییرات آینده است. اتفاق نظر مسئولین برنامه‌ریزی در مورد مفروضات ثابت مهم است تا فراگرد برنامه‌ریزی در سازمان هماهنگ‌تر گردد.

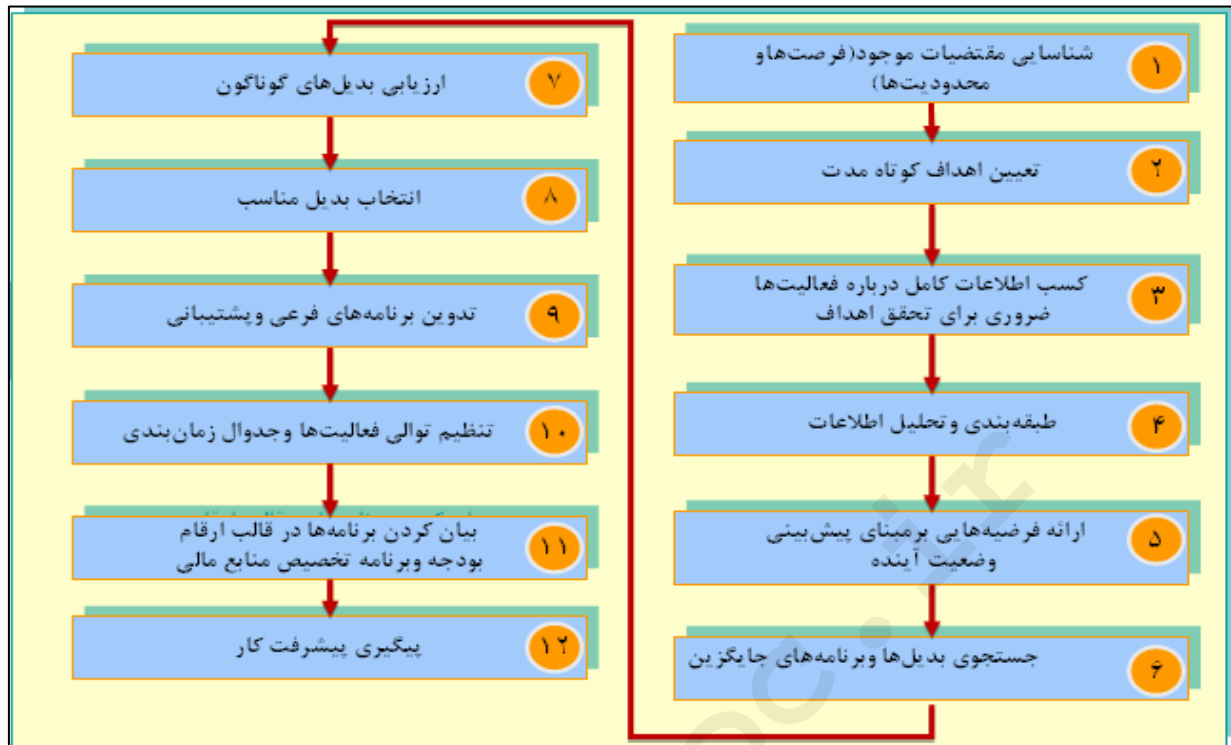
ارائه فرضیه‌های برنامه‌ریزی باید مبتنی بر پیش‌بینی وضع آینده باشد؛ برای مثال باید برآورد شود که «ماهیت بازارهای آینده چگونه خواهد بود؟»

### جزء آموزشی ششم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. مراحل عمده برنامه را برشمرده و هر یک را توضیح دهید. (سمت دوم)

## مراحل عمده برنامه ریزی (۲) - یادآوری



### جستجوی بدیل‌ها و برنامه‌های جایگزین

گاهی اوقات با مسائلی سروکار داریم که بدیل‌های (شَق، انتخاب) زیادی برای حل آنها وجود دارد؛ در این گونه موارد، مشکل برنامه‌ریزان آن است که تعداد بدیل‌ها را به گونه‌ای کاهش دهند که بتوان مطلوب‌ترین بدیل موجود را پیدا کرد. البته می‌توان از نرم افزارهای کامپیوتری و روش‌های کمی برای مقایسه بدیل‌ها بهره گرفت؛ با وجود این، همواره بر ضرورت انجام مطالعه مقدماتی و تلاش برای یافتن بهترین بدیل تأکید می‌شود.

### ارزیابی بدیل‌های گوناگون

پس از جستجوی کافی برای یافتن بدیل‌ها و بررسی نقاط ضعف و قوت بدیل‌های معین شده، باید بازدهی آنها را با اهداف و مفروضات اولیه مقایسه کرد. ممکن است یک بدیل پرسود، بیش از حد پرهزینه باشد و مزایای به‌کارگیری آن به‌کندی حاصل شوند؛ در حالی که ممکن است بدیل دیگری که سودآوری کمتری دارد، مخاطرات کمتری نیز دربرداشته باشد.

در این مرحله از فراگرد برنامه‌ریزی، استفاده از روش‌های تحقیق در عملیات و مقایسه برنامه‌ها به کمک فنون ریاضی، بسیار مفید خواهد بود.

### انتخاب بدیل مناسب

انتخاب بدیل، مرحله مهمی در تصمیم‌گیری است. گاهی در نتیجه تجزیه و تحلیل و ارزیابی بدیل‌های گوناگون، مشخص می‌شود که دو یا سه بدیل مناسب وجود دارند و مدیر می‌تواند آنها را برگزیند.

### تدوین برنامه‌های فرعی و پشتیبانی

بدون تدوین برنامه‌های فرعی و پشتیبانی در جهت حمایت از برنامه‌های اصلی، هدف از برنامه‌ریزی به طور کامل تحقق نمی‌یابد.

مثل برنامه خرید تجهیزات جدید و به روز و برنامه آموزش نیروی انسانی برای کار با این تجهیزات و برنامه نگهداری و تأمین قطعات و ...

### تنظیم توالی فعالیت‌ها و جداول زمان‌بندی (به‌طور تفصیلی)

در این مرحله معین می‌شود که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده باید در کجا، توسط چه کسانی، و در چه زمانی انجام گیرند؛ یعنی به طور تفصیلی و با ذکر جزئیات ضروری، توالی انجام فعالیت‌ها و زمان اجرای اجزای برنامه پیش‌بینی می‌شود.

### بیان برنامه‌ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی

در این مرحله نوبت می‌رسد به تعریف برنامه‌ها در قالب اعداد و ارقام به صورت بودجه برای واحدهای مختلف. اگر تخصیص بودجه در سازمان به طور صحیح انجام شود، بودجه وسیله بسیار مفیدی برای ترکیب هزینه برنامه‌های گوناگون و سنجش میزان پیشرفت در اجرای هر یک از آنها، خواهد بود.

### ارزیابی میزان پیشرفت کار

برای ارزیابی موفقیت برنامه باید نتایج حاصل از اجرای برنامه‌ها با اهداف آن مقایسه شوند لذا ضروری است که در مرحله برنامه‌ریزی نحوه تطبیق «عملکرد و نتایج به‌دست آمده» با «اهداف و نتایج مورد انتظار» معین شود.

البته معمولاً این کار را در شمار وظایف کنترلی و نظارتی مدیریت در نظر می‌گیرند.

### جزء آموزشی هفتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. اثربخشی برنامه‌ریزی را تحلیل کنید.
۲. محاسن و محدودیت‌های برنامه‌ریزی را بر شمارید.
۳. دام‌های مهم در مسیر برنامه‌ریزی موفق را تحلیل کنید.

### اثربخشی برنامه‌ریزی

به‌منظور اثربخشی برنامه‌ریزی باید موارد زیر مهیا گردد:

۱. تقدم زمانی فعالیت‌ها- اجزای برنامه‌ریزی از حیث محتوا و فعالیت‌های پیش‌بینی شده و هم از حیث تقدم و تأخر زمانی، باید هماهنگ باشند.
۲. هماهنگی و ارتباطات- ارتباطات باید به‌گونه‌ای برقرار گردد که همه افراد بتوانند درک صحیحی از برنامه و نحوه اجرای آن به‌دست آورند.
۳. تشریک مساعی کارکنان- همکاری و تشریک مساعی کارکنان درگیردر اجرای برنامه منجر به موفقیت برنامه خواهد شد.
۴. آماده‌سازی شرایط برای اجرای برنامه- با ایجاد جو مناسب، برای برنامه‌ریزی باید به‌طور نظام یافته، از سطوح بالای سازمان آغاز شود.

توضیحات بیشتر در آماده سازی شرایط

### توصیه‌هایی به منظور آماده‌سازی شرایط برای اجرای برنامه

- ترسیم نمودار مناسب برای هر بخش از سازمان؛
- هماهنگ ساختن فعالیت‌های گروهی؛

- مشخص کردن وظایف افراد؛
- ایجاد جو مناسب برای افزایش کارآیی گروهی؛
- تشریح اهداف و خط مشی‌های سازمان برای همه افراد، در همه سطوح سازمان؛
- تکمیل برنامه‌های بلندمدت به وسیله برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت؛
- ایجاد زمینه برای دریافت اطلاعات و پذیرش تغییرات سازمانی.

### محاسن برنامه ریزی

مهم‌ترین محاسن برنامه‌ریزی در سازمان، عبارتند از :

۱. تحقق اهداف سازمان، فقط در صورت برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های مطلوب، امکان پذیر است؛
۲. برنامه‌ریزی، به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیم‌ها کمک می‌کند؛
۳. برنامه‌ریزی به اجرای منظم طرح‌ها و تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند؛ به گونه ای که بتوان با پیش‌بینی کردن اجرای طرح‌های ضروری در آینده، حداکثر نتیجه را به دست آورد؛
۴. فقط با برنامه‌ریزی مؤثر می‌توان سازمان را با رشد سریع فن‌آوری در محیط تطبیق داد؛
۵. برنامه‌ریزی موجب تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان می‌شود و به بهره‌وری بهینه از عوامل تولید کمک می‌کند؛
۶. برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی، ابزاری برای کنترل فعالیت‌ها محسوب می‌شود و به مدیر کمک می‌کند تا فراگرد اجرای طرح‌ها را تحت نظر قرار دهد؛
۷. برنامه‌ریزی به تقویت روحیه کار گروهی کمک می‌کند و به افزایش کارآیی سازمان می‌انجامد.

### محدودیت‌های برنامه‌ریزی

- با وجود محاسن زیاد برنامه‌ریزی، می‌توان محدودیت‌ها و معایبی نیز برای آن برشمرد. برخی از این موارد عبارتند از:
۱. برنامه‌ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است، ولی تضمین‌کننده تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده نیست؛

۲. سازمان‌های کوچک نمی‌توانند به نحو مطلوب برنامه‌ریزی کنند، زیرا فاقد توان مالی و فرصت کافی برای صرف هزینه و وقت برای آنند؛

۳. برنامه‌ریزی، مستلزم ایجاد محدودیت‌هایی است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان، کند و مشکل می‌سازد؛

۴. برنامه‌ریزی، بیشتر مبتنی بر پیش‌بینی براساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر براساس اطلاعات قطعی انجام می‌گیرد.

### پیشنهادهایی برای کاهش محدودیت‌های برنامه‌ریزی

۱. حتی‌المقدور باید از برنامه‌ریزی‌های وابسته به هم اجتناب شود به طوری که اجرای یک برنامه موکول به اجرای برنامه‌های دیگر نشود؛

۲. حتی‌المقدور باید از برنامه‌ریزی‌های موازی پرهیز شود و از «تدوین ضوابط خاص برای موارد استثنایی» اجتناب گردد؛

۳. باید سعی شود تا برنامه‌ها به‌طور هماهنگ با یکدیگر و به‌صورت یکنواخت اجرا شوند؛

۴. باید سعی شود تا برنامه‌ها به صورت منظم و مرحله به مرحله اجرا گردند.

### دام‌های مهم در مسیر برنامه‌ریزی موفق (pitfalls in successful planning)

در مسیر برنامه‌ریزی موفق، دام‌هایی وجود دارد که اگر برنامه‌ریزان دقت نکنند، گرفتار آنها خواهند شد؛ به طوری که ممکن است برنامه‌هایشان به شکست بیانجامد.

برخی از مهمترین دام‌های مذکور عبارتند از:

۱. تفویض کردن وظیفه برنامه‌ریزی توسط مدیریت عالی به دیگران؛ به گونه‌ای که دیگر مدیریت عالی، به‌طور مستقیم درگیر برنامه‌ریزی نباشد؛

۲. درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری؛ به طوری که وقت کافی برای برنامه‌ریزی نداشته باشد و برنامه‌ریزی به مثابه یک وظیفه بی‌ارزش و فاقد اعتبار، به سطوح پایین واگذار گردد؛

۳. کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورت واضح)، به منزله مبنای تنظیم برنامه‌های بلندمدت؛
۴. کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه‌ریزی؛
۵. عدم استفاده از برنامه‌ها به مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران؛
۶. کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جوّ موافق و حامی برنامه‌ریزی؛
۷. مجزا پنداشتن فراگرد برنامه‌ریزی جامع، از سایر جنبه‌های فراگرد مدیریت؛
۸. استفاده از طرح‌ها و برنامه‌های انعطاف‌ناپذیر و پیچیده‌ای که مانع نوآوری در سازمان می‌گردند؛
۹. عدم بازنگری و ارزیابی در برنامه‌های بلندمدت رؤسای بخش‌ها و واحدها، توسط مدیریت عالی؛
۱۰. تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم بر مبنای احساسات و بینش خود؛ هر چند که این تصمیم‌ها با برنامه‌های رسمی سازمان در تضاد باشند.

### انواع و سلسله مراتب برنامه‌ها

استونر (۱۹۸۳) معتقد است برنامه‌ها را می‌توان به دو دسته عمده تقسیم کرد: برنامه‌های راهبردی و برنامه‌های عملیاتی.

برنامه‌های راهبردی، عبارتند از برنامه‌هایی که برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می‌شوند؛ به طوری که متضمن اجرای مأموریت سازمان باشند. مأموریت سازمان علت ایجاد سازمان و دلیل تداوم حیات آن است. برنامه‌های عملیاتی و تاکتیکی، عبارتند از برنامه‌هایی که جزئیات نحوه اجرای برنامه‌های استراتژیک و راهبردی را نشان می‌دهند. این برنامه‌ها مشتمل بر تصمیم‌هایی کوتاه مدت هستند که برای استفاده بهینه از منابع موجود در مقاطع زمانی معین (با توجه شرایط و تحولات محیطی) اتخاذ می‌گردند. برنامه‌های عملیاتی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) برنامه‌های یکبار مصرف که پس از کسب اهدافی خاص منسوخ می‌گردند؛

ب) برنامه‌های دائمی که برای اداره کردن وضع موجود و وضعیت‌های قابل پیش‌بینی، به کار گرفته می‌شوند و روش‌های معینی را دربر می‌گیرند.

## جزء آموزشی هشتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. سلسله مراتب برنامه‌ها را نام برده و هر یک را توضیح دهید. (قسمت اول)

### سلسله مراتب برنامه‌ها (۱)

برنامه‌ها برای انجام انواع متعددی از فعالیت‌ها در زمان آینده، تنظیم می‌شوند؛ بنابراین می‌توان آنها را به ترتیب ذیل

تقسیم‌بندی کرد:

۷- بودجه‌ها و برنامه‌های مالی.

۶- برنامه‌های عملیاتی،

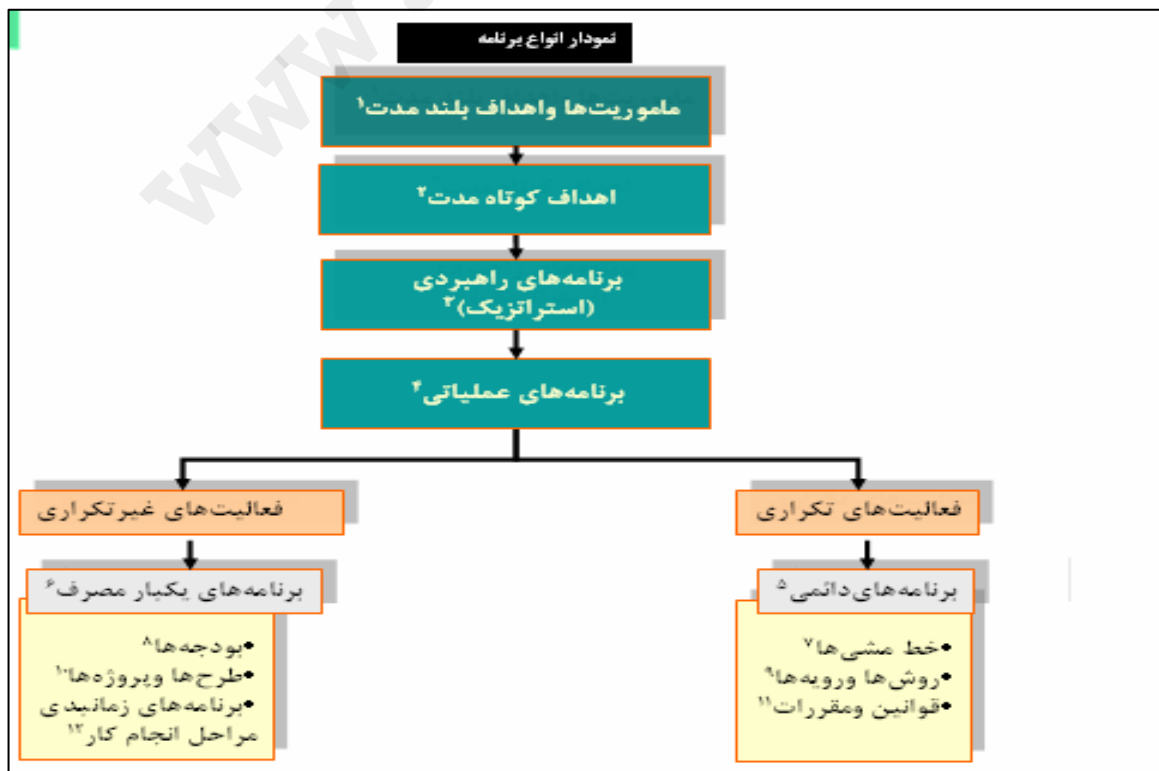
۵- رویه‌ها و مقررات،

۴- خط مشی‌ها،

۳- راهبردها یا استراتژی‌ها،

۲- اهداف کوتاه مدت،

۱- مأموریت‌ها یا اهداف بلندمدت،







## مأموریت‌ها و اهداف بلندمدت

مأموریت‌ها باید دارای ویژگی‌های خاصی به شرح ذیل باشند:

۱. مأموریت باید به‌طور واضح و روشن بیان شود؛ به‌طوری که مدیران و کارکنان آن را بخوبی درک کنند و دریابند؛
۲. مأموریت باید به‌حدی برای مدیران و کارکنان جالب باشد که در آنها تعهد و علاقه ایجاد کند و آنان را به ایثارگری برانگیزاند؛
۳. باید در میان اجزای هر مأموریت نوعی رابطه «هم‌نیروزی» (synergy) برقرار باشد؛ به‌طوری که نتیجه اجرای ترکیبی آنها، از مجموع نتایج حاصل از اجرای انفرادی اجزاء، بیشتر باشد؛
۴. تدوین مأموریت‌ها و به‌ویژه طراحی و ارائه راه‌حل در آنها، باید مبتنی بر به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری باشد؛
۵. مأموریت‌ها و اهداف بلندمدت باید به منزله منشأ تدوین اصول کلی و ضوابط اصلی سازمان در طراحی و اجرای برنامه‌ها مدنظر قرار گیرند.

و به چهار سوال «چه چیزی»، «برای چه کسی»، «از چه طریقی» و «چرا» پاسخ دهد.

### اهداف کوتاه مدت

هدف کوتاه مدت باید تعیین کننده موارد ذیل باشد:

۱. نتیجه مورد انتظار (به گونه‌ای که قابل اندازه‌گیری باشد)؛

۲. نحوه انجام کار؛

۳. محدوده زمانی انجام کار؛

۴. هزینه و بودجه موردنیاز برای انجام کار (بر حسب پول یا کار موردنیاز، یا هر دو).

بنابراین، هدف گذاری (goal setting) عبارت است از تجزیه مأموریت‌ها و اهداف بلندمدت در قالب اهداف کمی

و کیفی کوتاه مدت؛ به صورت مشخص برای هر یک از واحدها و همچنین هر یک از افراد سازمان.

در واقع برای هدف‌گذاری عملی، وجود معیارها و ضوابط سنجش عملکرد و عملیات، ضرورت دارد. هدف‌گذاری باید

با ویژگی‌های ذیل انجام پذیرد:

۱. سادگی و دقت؛

۲. اجتناب از پرداختن به موارد جزئی و پراکنده؛

۳. تضمین حصول اهداف (با ارائه طرق عملی).

### نحوه تعیین اهداف کوتاه مدت

تعیین اهداف کوتاه مدت با توجه به اهداف بلندمدت و مأموریت سازمان، از طریق فراگرد ذیل انجام می‌گیرد:

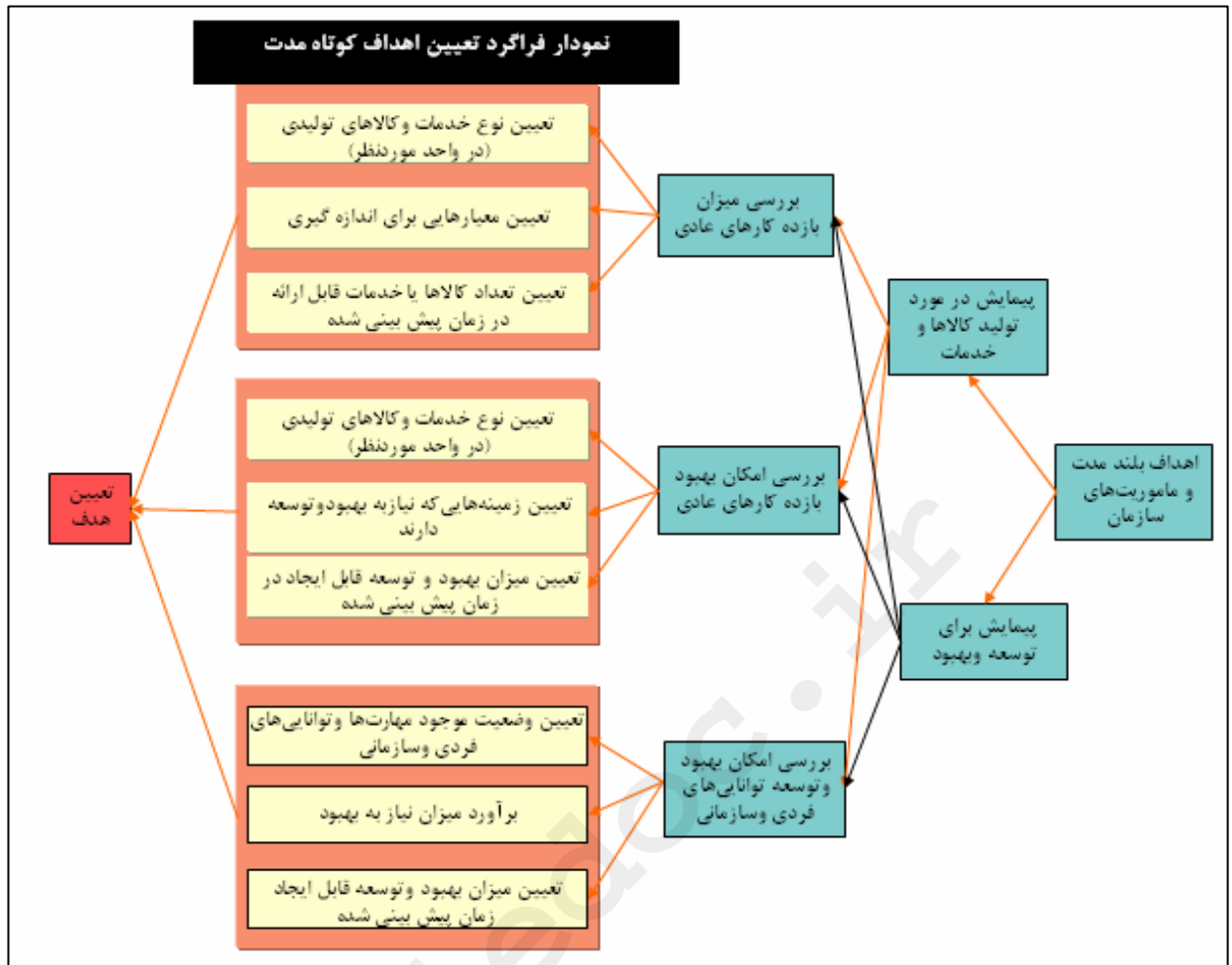
ابتدا باید اطلاعاتی در مورد وضعیت موجود و وضعیت مطلوب جمع‌آوری گردد. این اطلاعات با پیمایش در

زمینه‌های ذیل، تهیه می‌شوند:

الف) پیمایش در مورد وضعیت تولید کالاها و خدمات (حالت موجود)؛

ب) پیمایش برای توسعه و بهبود (حالت مطلوب).

لطفاً به نمودار فراگرد تعیین اهداف کوتاه مدت توجه کنید.



### راهبردها (استراتژی‌ها)

راهبرد عبارت است از برنامه جامع، منسجم، و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می‌گردد.

بنابراین، راهبرد، نوعی برنامه است که برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی سازمان تدوین می‌شود.

راهبرد، تعیین کننده نوع خدماتی است که سازمان به جامعه عرضه می‌کند و الگوی نحوه پاسخگویی سازمان به

محیط را شکل می‌دهد. همچنین، کارکنان و سایر منابع سازمان را با توجه به چالش‌ها و مخاطرات موجود در

محیط، برای نیل به اهداف کلی سازمان، بسیج می‌کند و مسیر واحدی را برای تحقق آن اهداف مشخص می‌سازد. تا

با به‌کارگیری منابع موجود، تحقق اهداف جامع سازمان، عملی گردد.

## جزء آموزشی نهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. سلسله مراتب برنامه‌ها را نام برده و هر یک را توضیح دهید. (قسمت دوم - ادامه)

### سلسله مراتب برنامه‌ها (۲) - ادامه

برنامه‌ها برای انجام انواع متعددی از فعالیت‌ها در زمان آینده، تنظیم می‌شوند؛ بنابراین می‌توان آنها را به ترتیب ذیل

تقسیم‌بندی کرد:

۷- بودجه‌ها و برنامه‌های مالی.

۶- برنامه‌های عملیاتی،

۵- رویه‌ها و مقررات،

۴- خط مشی‌ها،

۳- راهبردها یا استراتژی‌ها،

۲- اهداف کوتاه مدت،

۱- مأموریت‌ها یا اهداف بلندمدت،

لطفاً به نمودار انواع برنامه توجه کنید

### راهبردها (استراتژی‌ها)

راهبرد عبارت است از برنامه جامع، منسجم، و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می‌گردد.

بنابراین، راهبرد، نوعی برنامه است که برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی سازمان تدوین می‌شود.

راهبرد، تعیین‌کننده نوع خدماتی است که سازمان به جامعه عرضه می‌کند و الگوی نحوه پاسخگویی سازمان به

محیط را شکل می‌دهد. همچنین، کارکنان و سایر منابع سازمان را با توجه به چالش‌ها و مخاطرات موجود در

محیط، برای نیل به اهداف کلی سازمان، بسیج می‌کند و مسیر واحدی را برای تحقق آن اهداف مشخص می‌سازد. تا

با به‌کارگیری منابع موجود، تحقق اهداف جامع سازمان، عملی گردد.

## خط مشی‌ها

خط مشی در واقع همان راهنمای عمل است و محدوده خاصی را مشخص می‌کند که تصمیم‌های سازمانی باید در همان محدوده اتخاذ شوند لذا خط مشی‌ها باید صریح و جامع باشند و طوری تعیین شوند که همه واحدهای سازمانی را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی هماهنگ کند و با در نظر گرفتن همه جوانب کار از جامعیت لازم برخوردار باشند.

از ویژگی‌های دیگر خط مشی عبارت است از:

۶) مستدل بودن بر مبنای اطلاعات صحیح و مرتبط با موضوع و متمایز بودن از قوانین چرا که خط مشی

قانون نیست و قابل تفسیر است؛

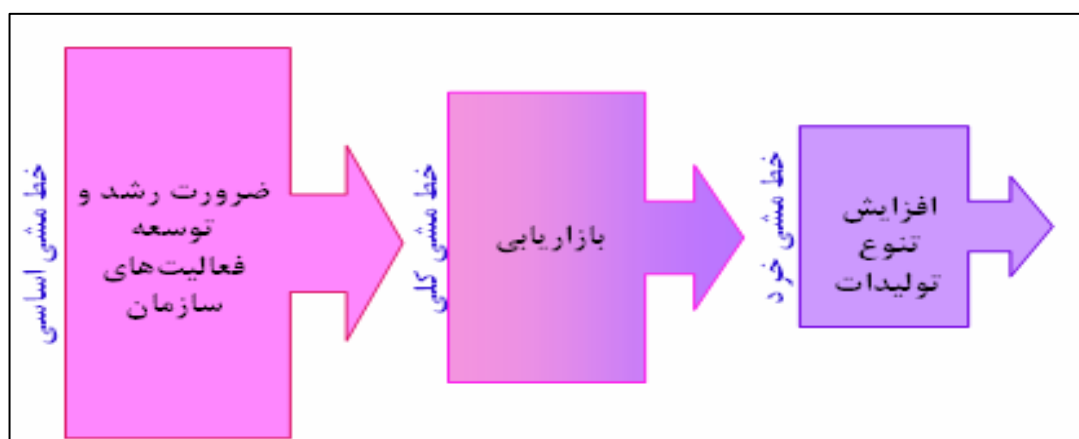
توجه به این نکته ضروری است که خط مشی باید به‌طور مدون و مکتوب ارائه شود.

## تقسیم‌بندی خط مشی‌ها

خط مشی‌ها در تقسیم‌بندی به سه دسته خط مشی‌های اساسی، کلی، و خرد تقسیم می‌شوند:

خط مشی‌های خرد یا خط مشی‌های خاص واحدها بر مبنای خط مشی‌های کلی شکل می‌گیرند و خط مشی‌های کلی نیز بر مبنای خط مشی‌های اساسی تنظیم می‌شوند. خط مشی‌های کلی اساس تنظیم خط مشی‌های خرد هستند که هر دو طبق خط مشی‌های اساسی تدوین می‌گردند.

مثلاً خط مشی اساسی «ضرورت رشد و توسعه فعالیت‌های سازمان» منجر به خط مشی کلی «بازاریابی» و خط مشی خرد «افزایش تنوع تولیدات» در کارخانه‌ای از یک سازمان می‌شود.



## رویه‌ها و روش‌ها

رویه‌ها: رویه‌ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه‌ها در قالب یک برنامه زمان‌بندی شده، نحوه انجام فعالیت‌های آتی را مشخص می‌کنند. در واقع، رویه‌ها فقط تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمانند. ممکن است هر سطح از سازمان، رویه‌ای خاص خود داشته باشد. معمولاً در سازمان‌های بزرگ دفترچه‌ای با عنوان «دفترچه راهنمای عملیات» تهیه می‌شود که مشتمل بر فهرست کلیه رویه‌های جاری سازمان است.

روش‌ها: روش‌ها نحوه اجرای جدول زمان‌بندی رویه‌ها را معین می‌کنند؛ برای مثال، هنگام اجرای یک رویه تجاری، طبق نظر گروه کارشناسی درباره میزان اهمیت کالای موردنظر اگر قیمت‌های پیشنهاد شده مناسب باشند، کالاها بسته‌بندی و صادر شوند مجموعه این اقدامات متوالی، رویه نامیده می‌شود؛ در حالی که روش‌ها، نحوه انجام اقدامات مذکور را معین می‌کنند؛ برای مثال، به منظور صدور کالاها می‌توان از روش‌های ارسال با هواپیما، کشتی یا قطار استفاده کرد.

## مثال رویه‌ها و روش‌ها

### مقررات

مقررات بدون ذکر قاطع و تفاوت زمانی انجام امور، اعمال و فعالیت‌ها را هدایت می‌کنند؛ در واقع، هر رویه، مبتنی بر مجموعه‌ای از مقررات است. برای مثال یکی از مقررات حاکم بر رویه اخذ سفارش ممکن است به صورت ذیل وضع شده باشند: «تاریخ هر سفارش باید معلوم باشد». در این صورت، رویه‌های اخذ سفارش باید به گونه‌ای تدوین شوند که با مقررات مذکور سازگاری داشته باشند. در صورت مقایسه خط مشی‌ها و مقررات نیز می‌توان گفت که «خط مشی‌ها به مدیران حق انتخاب می‌دهند، ولی مقررات باید به‌طور دقیق اجرا شوند و به‌این ترتیب از آزادی عمل مدیر می‌کاهند».

### برنامه‌های عملیاتی (تاکتیکی)

برنامه‌های عملیاتی در مورد فعالیت‌های تکراری و غیرتکراری در قالب برنامه‌های دائمی و یکبار مصرف تنظیم می‌شوند. (رجوع شود به مبحث انواع و سلسله مراتب برنامه‌ها)

## بودجه

بودجه یکی از ابزارهای مهم کنترل است که در قالب اعداد و ارقام ارائه می‌شود. بودجه انواع متعددی دارد و در سطوح متنوعی به کار گرفته می‌شود؛ برای مثال، هم در سطح یک کشور و هم در سطح یک مؤسسه بازرگانی کوچک، از بودجه به مثابه ابزاری برای کنترل نحوه اجرای برنامه‌ها و طرح‌ها استفاده می‌شود. در واقع بودجه، برنامه‌ای است که نشان دهنده تعهدات آینده سازمان است.

اصل تعهدات بر این مفهوم تأکید دارد که هر تصمیم یک نوع تعهد است که برای انجام آن معمولاً از سرمایه‌های مادی و معنوی سازمان (ثروت و اعتبار) استفاده می‌شود. در واقع، هر تعهد، غیر از الزام به انجام یک مجموعه فعالیت، ممکن است صرف مقدار معینی هزینه را نیز ضروری سازد یا شهرت و اعتبار تصمیم‌گیرنده را در معرض خطر قرار دهد؛ در واقع هسته مرکزی هر برنامه‌ریزی را تصمیم‌ها و تعهداتی تشکیل می‌دهند که پیش از تصویب برنامه به اجرا درآیند.

### جزء آموزشی دهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. اصل تعهدات را تفسیر نمایید.
۲. ضرورت هماهنگی برنامه‌های بلند مدت و کوتاه مدت را توضیح دهید.
۳. اهمیت انعطاف‌پذیری برنامه را تحلیل نمایید.

### طول مدت اجرای برنامه و اصل تعهدات (principle of commitments)

تعیین مدت زمان برنامه‌ریزی یکی از متغیرهای مهم تصمیم‌گیری می‌باشد.

رمز انتخاب مدت برنامه، توجه به اصل تعهدات است، مبنی بر این که «برنامه‌ریزی منطقی» باید برای مدت زمانی تنظیم شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیم‌های اتخاذ شده، در آن مدت امکان‌پذیر باشد.

البته به غیر از هزینه پیش‌بینی، عوامل دیگری نیز در تعیین طول مدت برنامه دخالت دارند؛ مثل نگرش مدیران، و فوریت برنامه‌ها و مسائل موردنظر

مدت زمان برنامه‌ریزی، برآیند عوامل گوناگونی است که با توجه به تعهد زمانی اجرای مراحل مختلف طرح، تعیین می‌شود. به‌منظور هماهنگ کردن مدت زمان برنامه‌ریزی با سال مالی (سال مالی: در حسابداری معمولاً یک سال شمسی را به‌عنوان سال مالی انتخاب می‌کنند ولی گاهی از دوره‌های ۳ ماهه، ۶ ماهه و ۹ ماهه نیز استفاده می‌شود که به آن دوره مالی می‌گویند.) سازمان، برنامه‌های کوتاه مدت را در دوره‌های سه‌ماهه، شش ماهه، نه ماهه، و یک ساله در نظر می‌گیرند.

البته بدیهی است که هر چه دوره زمانی برنامه‌ریزی افزایش می‌یابد، باید اجزای برنامه با انعطاف‌پذیری بیشتری تنظیم شوند تا هنگام مواجهه با حوادث پیش‌بینی نشده، قابلیت اجرای برنامه افزایش یابد.

### **ضرورت هماهنگی برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت**

برنامه‌های کوتاه مدت باید در چهارچوب برنامه‌های بلندمدت و با توجه به اهداف آنها تنظیم شوند. در واقع اگر برنامه‌های کوتاه مدت، بدون در نظر گرفتن برنامه بلندمدت تنظیم شدند، یک خطای جدی رخ داده‌است؛ زیرا در چنین اوضاع و احوالی، احتمال اتلاف منابع و کاهش کارایی سازمان افزایش می‌یابد؛ بنابراین همه برنامه‌های کوتاه مدت باید در جهت نیل به اهداف برنامه بلندمدت شکل بگیرند و به موفقیت آن کمک کنند.

### **اهمیت انعطاف‌پذیری برنامه**

هر چه انعطاف‌پذیری برنامه بیشتر باشد، احتمال اتلاف زمان و تحمل خسارت و ضرر ناشی از وقوع حوادث غیرمترقبه کمتر خواهد شد.

البته انعطاف‌پذیر ساختن برنامه نیز خود نیاز به صرف هزینه‌ای اضافی دارد. برنامه‌ریزان باید با مقایسه امید ریاضی «هزینه انعطاف‌پذیر ساختن برنامه» و امید ریاضی «هزینه ناشی از تأخیر و خسارت‌های ناشی از اجرای برنامه‌های انعطاف‌ناپذیر»، حد مناسبی از انعطاف‌پذیری را انتخاب نمایند.



گاهی اوقات برنامه‌ریزی در مورد مسائلی انجام می‌گیرد که از اهمیت حیاتی برخوردارند؛ نظیر برنامه‌ریزی برای «تأمین امنیت ملی»، «رفع فقر و توزیع عادلانه ثروت».

در چنین مواردی که تداوم و استمرار حیات ملی وابسته به اجرای صحیح برنامه‌ها و دستیابی به اهداف مذکور است، با در نظر گرفتن منافع حیاتی معنوی و ارزشی متصور برای تحقق آنها، اهمیت مقدار هزینه‌ها در مقایسه «هزینه» و «منفعت» انعطاف‌پذیر ساختن برنامه، کاهش می‌یابد و گاهی حتی به حد صفر میل می‌کند؛ زیرا در اینجا منافع (جلوگیری از خسارت‌های احتمالی) غیرقابل محاسبه هستند و هزینه‌های ضروری برای نیل به آنها، ضروری و غیرقابل اجتناب تلقی می‌شوند.

در خاتمه اینکه هر پروژه مشتمل بر مجموعه کارهایی است که برای نیل به یک هدف کوتاه مدت و تک موردی انجام می‌شوند و زمان آغاز و پایان مشخصی دارند. مدیر پروژه با تنظیم یک برنامه کلی، مراحل تفصیلی اجرای پروژه، میزان هزینه، زمان اجرا، و روش کنترل پیشرفت کار را معین می‌کند. وی همچنین باید با برنامه‌ریزی صحیح، سیستم‌های مورد استفاده در مراحل مختلف اجرای پروژه را کنترل کند و ضمن رعایت اصل تعهدات، انعطاف‌پذیری برنامه را نیز مد نظر داشته باشد.

### جزء آموزشی یازدهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. فنون برنامه‌ریزی را نام ببرید.
۲. در فنون برنامه‌ریزی، نمودار میله‌ای (گانت)، نمودار شبکه را توضیح دهید.

### فنون برنامه‌ریزی

در واقع هر برنامه‌ریزی، مشتمل بر تصمیم‌هایی است که برای اجرا در زمان آینده، اتخاذ شده‌اند. با افزایش تعداد متغیرهای مؤثر بر هر تصمیم، تصمیم‌گیری دشوارتر می‌شود؛ به‌گونه‌ای که گاهی استفاده از ابزار و روش‌های خاص تصمیم‌گیری، ضرورت پیدا می‌کند.

به همین دلیل، فنون و روش‌های متعددی برای تصمیم‌گیری ابداع شده‌اند. برخی از این ابزارها و فنون عبارتند از:

الف) نمودار میله‌ای (گانت)؛

ب) نمودار شبکه؛

ج) فن ارزشیابی و تجدیدنظر در برنامه؛

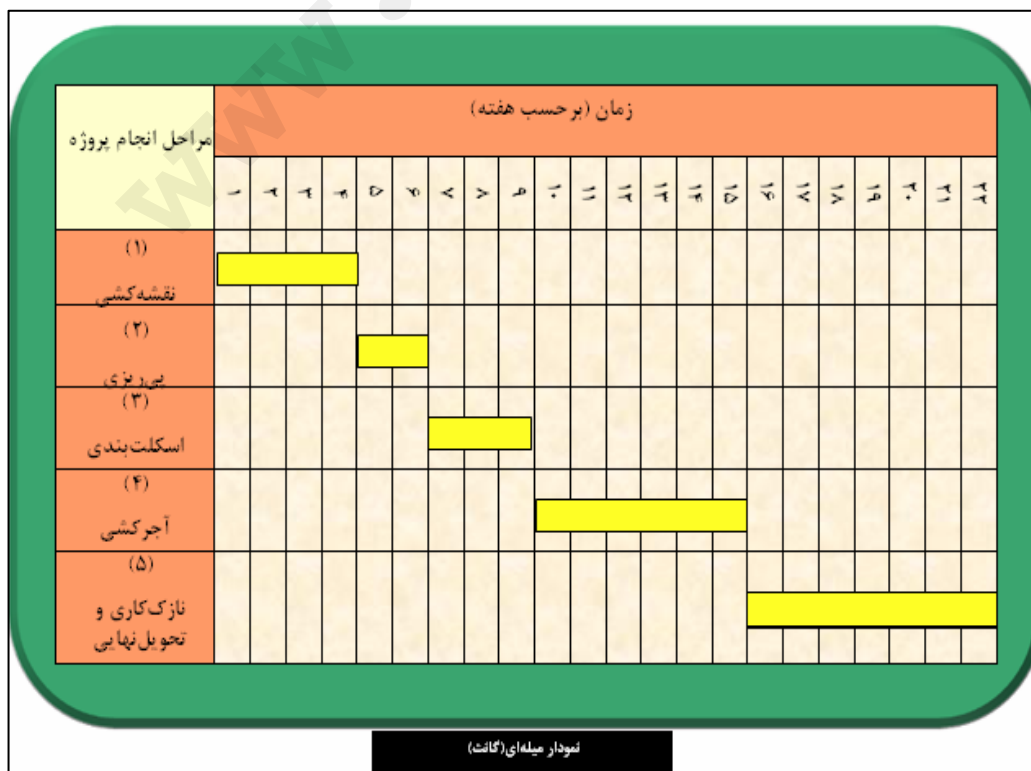
د) روش مسیر بحرانی.

### نمودار میله‌ای

نمودار میله‌ای یکی از ساده‌ترین ابزارهای برنامه‌ریزی است که از مدت‌ها پیش برای این منظور به کار گرفته شده‌است. این نمودار بر روی دو محور ترسیم می‌شود. محور افقی نشان دهنده زمان شروع و پایان هر فعالیت است (معمولاً برحسب ساعت، روز، هفته، ماه، و یا سال) و محور عمودی نشان دهنده مراحل انجام برنامه است.

هر میله افقی نیز نشانه مدت پیش‌بینی شده برای هر فعالیت موردنظر است؛ همان‌طور که بخشی از فعالیت‌های پیش‌بینی شده انجام می‌شوند، میله افقی را پررنگ می‌کنند؛ به طوری که در هر مقطع زمانی نسبت «میزان کار انجام شده» به «میزان کاری که طبق برنامه باید انجام می‌شد»، قابل تعیین است.

### نمودار میله‌ای (گانت)



نمودار میله‌ای (گانت)

## نمودار شبکه ای

یکی دیگر از ابزارهای برنامه‌ریزی، نمودار شبکه است؛ مزایای استفاده از این نمودار عبارتند از:

۱. تکمیل شدن طرح اولویت‌بندی مراحل و مشخص شدن نحوه اجرای برنامه، قبل از شروع به اجرای آن؛
۲. تسریع در انتقال اطلاعات در مورد تغییرات برنامه و استفاده از آنها به‌منزله یک منبع موقت اطلاعاتی؛
۳. آگاه شدن مدیران از مسائل موجود و مشخص شدن میزان انحراف از اجرای برنامه، برای جلوگیری به‌موقع از بروز مشکلات و افزایش انحراف‌ها در آینده؛
۴. معین شدن زمان مطلوب برای شروع و پایان هر فعالیت برنامه‌ریزی شده؛
۵. معین شدن وظیفه دقیق هر یک از مدیران و مسؤولیت آنان در قبال کسب اهداف؛
۶. پیش‌بینی مواردی که احتمالاً اجرای برنامه را با مشکلات و مسائل خاصی مواجه می‌سازند؛
۷. جلب شدن توجه مدیران به مقاطع حساس و حیاتی در روند اجرای فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده؛
۸. ایجاد فرصت تجدیدنظر در برنامه، با توجه به شرایط و موقعیت‌های مختلف؛
۹. ایجاد فرصت برای انتخاب بهترین روش برای انجام هر فعالیت؛
۱۰. بهبود شیوه گزارش‌گیری در مورد روند پیشرفت کار، و مهیا شدن شرایط برای اعمال کنترل مؤثر توسط مدیریت.

هر شبکه، مشتمل بر مجموعه‌ای فعالیت یا رویداد است که برای انجام یک پروژه پیش‌بینی شده اند. خطوط ارتباطی این فعالیت‌ها، شبکه‌ای از فعالیت‌های مرتبط را نشان می‌دهند که برای تحقق اهداف پروژه انجام می‌شود.

### علائم مورد استفاده در نمودار شبکه


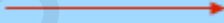


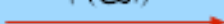

۱. گره- گره دایره یا مربعی است که نشان‌دهنده شروع یا خاتمه فعالیت‌ها (رویدادها) است.
۲. خط فعالیت- مجموعه وظایفی که برای انجام یک فعالیت معین شده‌اند، با یک خط فعالیت نشان داده می‌شود. هر فعالیت دارای یک نقطه شروع و یک نقطه پایان است. اگر انجام یک فعالیت نیاز به صرف زمان و هزینه (انرژی)

داشته باشد، آن را با خط پیوسته نشان می‌دهند، ولی اگر انجام یک فعالیت وقت‌گیر نباشد و نیاز به صرف انرژی نداشته باشند، آن را فعالیت مجازی می‌خوانند و با خط‌چین نشان می‌دهند.

۳. نشان‌گر فعالیت حروف یا نام‌هایی که روی خط فعالیت نوشته می‌شوند را نشان‌گر فعالیت می‌نامند.

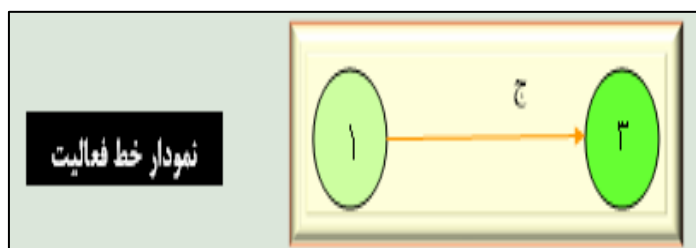
۴. نشان‌گر مدت اعدادی که زیر هر خط فعالیت نوشته می‌شوند، مدت انجام آن فعالیت (برحسب واحد زمانی موردنظر در برنامه) را نشان می‌دهند.

۵. نشان‌گر گره هر گره با یک شماره که نشان‌دهنده آغاز یا پایان یک کار یا فعالیت است، مشخص می‌شود.

نمودار علائم نمودار شبکه		
ردیف	علامت	نام
۱		گره
۲		فعالیت واقعی
۳		فعالیت مجازی
۴	الف 	نشان‌گر فعالیت
۵	۳ (الف) 	نشان‌گر مدت (برای مثال: سه روز)
۶		نشان‌گر گره

### قواعد ترسیم نمودار شبکه

۱. هر فعالیت را به وسیله یک خط و دو گره در دو طرف آن، مشخص می‌کنند (نمودار زیر).



هیچ فعالیتی قبل از اتمام کلیه فعالیت‌ها و رویدادهای قبلی، شروع نمی‌شود. برای مثال اگر انجام فعالیت «ه» منوط به انجام دو فعالیت «ج» و «د» باشد، باید ابتدا هر دو فعالیت «ج» و «د» انجام شوند تا پس از آن بتوان فعالیت «ه» را آغاز کرد (نمودار اسلاید بعد)؛

۳. همه فعالیت‌ها و رویدادها، جز فعالیت‌های آغازین و پایانی، باید حداقل یک «فعالیت ماقبل» و یک «فعالیت مابعد» داشته باشند؛

۴. پس از وقوع هر فعالیت یا رویداد، فعالیت یا رویداد دیگری آغاز می‌شود، تا مرحله‌ای که شبکه به پایان برسد؛ بنابراین شکل شبکه همواره یک طرفه است؛

۵. تعداد بردارهایی که به یک دایره ختم می‌شوند، نشان‌دهنده تعداد فعالیت‌هایی است که با تکمیل آنها امکان شروع فعالیت بعدی به وجود می‌آید.

توصیه می‌شود که هنگام رسم شکل شبکه، موارد ذیل رعایت گردد:

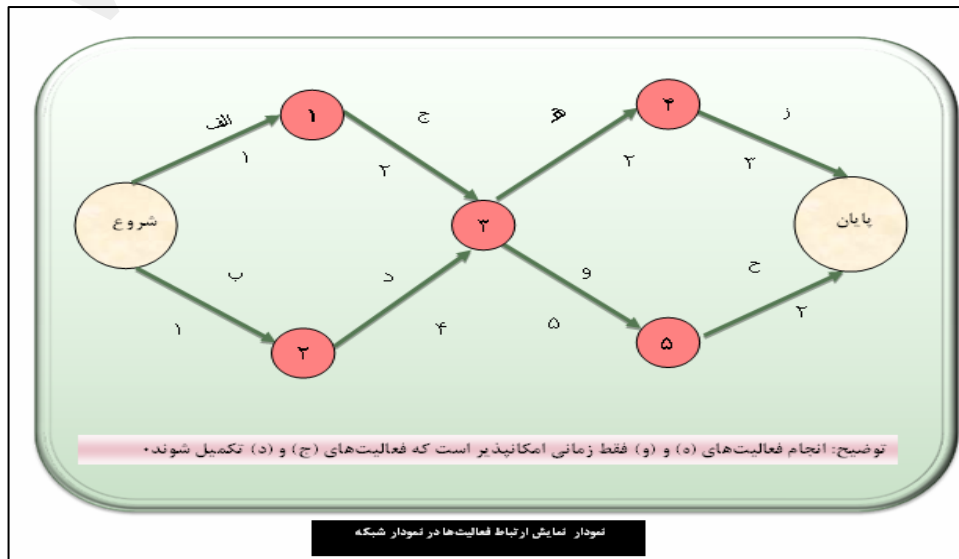
۱. از کشیدن خطوط متقاطع اجتناب شود؛

۲. سعی شود که همه خطوط به‌طور مستقیم (غیرمنحني) رسم شوند؛

۳. حتی‌المقدور، خطوط ترسیمی به یک اندازه رسم شوند؛

۴. نباید رابطه‌ای میان مدت زمان انجام فعالیت و طول خط بردار، وجود داشته باشد؛

۵. حتی‌الامکان، کمتر از بردار فعالیت‌های مجازی استفاده شود



## جزء آموزشی دوازدهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. در فنون برنامه‌ریزی، فن ارزشیابی و تجدید نظر در برنامه و روش مسیر بحرانی را توضیح دهید.

### فن ارزشیابی و بازنگری برنامه

در فن ارزشیابی و تجدیدنظر در برنامه یا پرت ( program evaluation and review technique

PERT)، با استفاده از نمودار شبکه، برای به حداقل رساندن تأخیر، وقفه، و ناهماهنگی در تولید یک کالا یا

انجام یک پروژه، برنامه‌ریزی می‌شود؛ به طوری که بر مبنای آن بتوان فعالیت‌ها را به طور منظم کنترل کرد. با

استفاده از این روش می‌توان اطلاعات مورد نیاز «مدیران پروژه‌های در حال اجرا» را برای آنها تهیه کرد. در روش

پرت، «زمان» و «هزینه»، بسیار حایز اهمیت هستند.

### اهداف به کارگیری روش پرت

۱. محاسبه میزان احتمال خاتمه کار در زمان پیش‌بینی شده؛

۲. تعیین آن دسته از فعالیت‌های ضروری برای انجام پروژه که حتماً باید به موقع انجام شوند؛

۳. پیش‌بینی بروز تغییرات احتمالی در روند اجرای برنامه، نظیر:

❖ انتقال منابع مختص به یک گروه از فعالیت‌ها، برای تخصیص به گروه‌های مهم‌تر؛

❖ ارزیابی فعالیت‌ها برای حذف برخی از آنها؛

❖ تعیین تفاوت زمان واقعی انجام برنامه و زمان پیش‌بینی شده برای آنها.

### مثال نحوه طراحی شبکه با استفاده از روش پرت

فرض کنید که گروهی از دانشجویان در فصل پاییز تصمیم می‌گیرند که یک مجله داخلی منتشر کنند؛

به طوری که اولین شماره آن تا زمستان همان سال آماده شود. آنها با استفاده از روش پرت، به ترتیب ذیل عمل

می‌کنند:

۱. تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها- در این مرحله فهرستی از کلیه فعالیت‌های ضروری برای تکمیل پروژه تهیه می‌شود؛

سپس زمان لازم برای انجام هر فعالیت، به ترتیب ذیل محاسبه می‌گردد:

از افرادی که با کار آشنایی بیشتری دارند، درخواست می‌شود که سه «برآورد زمانی» ارائه دهند؛ به طوری که برخی از آنها برآورد خود را با خوش‌بینی (کوتاه‌ترین زمان ممکن) ارائه دهند و برخی از آنها برآوردی بدبینانه (طولانی‌ترین زمان ممکن) ارائه دهند و گروهی نیز محتمل‌ترین زمان (محتمل‌ترین زمان انجام کامل فعالیت) را برآورد کنند:

با احتساب میانگین برآوردهای سه‌گانه فوق، میانگین زمان مورد انتظار به دست می‌آید.

۲. ترسیم نمودار شبکه پس از تهیه جدول تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها، نمودار شبکه فعالیت‌ها رسم می‌شود.

### فن ارزشیابی و بازنگری برنامه

برای تعیین مسیر بحرانی در شبکه پرت با در نظر گرفتن میزان زمان بیکاری در انجام هر فعالیت، موارد ذیل محاسبه می‌شود:

۱. زودترین زمان آغاز هر فعالیت = (Earliest start) (ES)

۲. زودترین زمان پایان هر فعالیت = (Earliest Finish) (EF)

۳. دیرترین زمان آغاز هر فعالیت = (Latest start) (LS)

۴. دیرترین زمان پایان هر فعالیت = (Latest Finish) (LF)

بنابراین همه فعالیت‌های این مسیر باید سر وقت آغاز شوند و به موقع به پایان برسند؛ از این رو دیرترین زمان ممکن برای آغاز و اتمام هر فعالیت محاسبه می‌شود. برای تعیین دیرترین زمان ممکن برای آغاز و پایان هر فعالیت باید از انتهای نمودار شبکه به سوی ابتدای آن، محاسباتی را انجام داد. با توجه به اینکه هدف آن است که از افزایش زمان اجرای کل پروژه اجتناب شود، زمان تأخیر مجاز برای هر فعالیت محاسبه می‌شود. منظور از زمان تأخیر مجاز تأخیری است که کل زمان اجرای پروژه را افزایش نمی‌دهد.

برای محاسبه میزان تأخیر مجاز برای انجام هر فعالیت، از رابطه ذیل استفاده می‌شود.

زمان تأخیر مجاز در انجام هر فعالیت:

$$(LS) - (ES) = (LF) - (EF)$$

برای مثال، برای انجام فعالیت «ه»، می‌توان سه روز تأخیر کرد؛ زیرا:

$$LF - EF = 13 - 10 = 3 \quad \text{رابطه اول} \quad LS - ES = 6 - 3 = 3$$

رابطه دوم

ولی در انجام فعالیت «ج»، به دلیل آنکه این فعالیت در مسیر بحرانی قرار دارد، نباید تأخیری رخ دهد، زیرا:

$$\text{رابطه اول} \quad LS - ES = 3 - 3 = 0$$

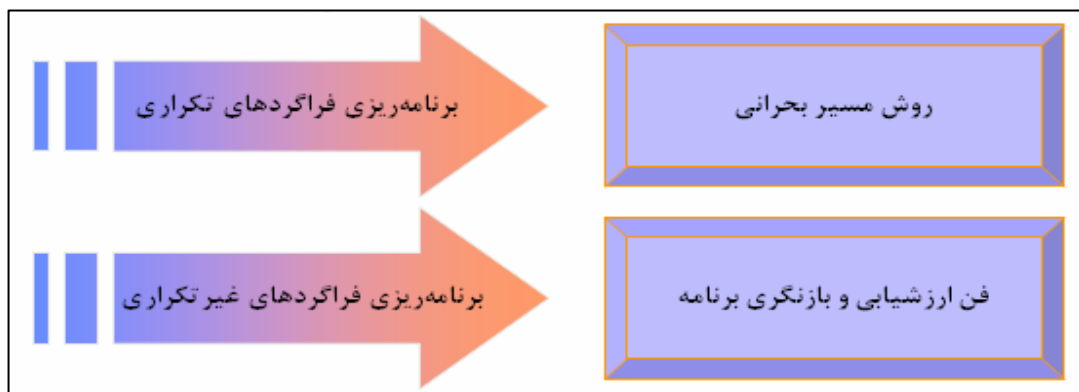
$$\text{رابطه دوم} \quad LF - EF = 10 - 10 = 0$$

### روش مسیر بحرانی

روش مسیر بحرانی (critical path method) و «فن ارزشیابی و بازنگری برنامه» شباهت زیادی به یکدیگر دارند؛ ولی با توجه به قابلیت‌هایشان در وضعیت‌هایی نسبتاً متفاوت به کار می‌روند. «روش مسیر بحرانی» برای برنامه‌ریزی فراگردهای تکراری که در آنها کارها در محدوده زمانی معینی انجام می‌شوند و زمان پایان آنها مشخص است، به کار می‌رود؛ در حالی که «فن ارزشیابی و بازنگری برنامه» برای فراگردهای غیرتکراری که در آنها طول مدت انجام و زمان خاتمه کارها مشخص نیست و فقط به‌طور تقریب قابل برآورد است، کاربرد دارد.

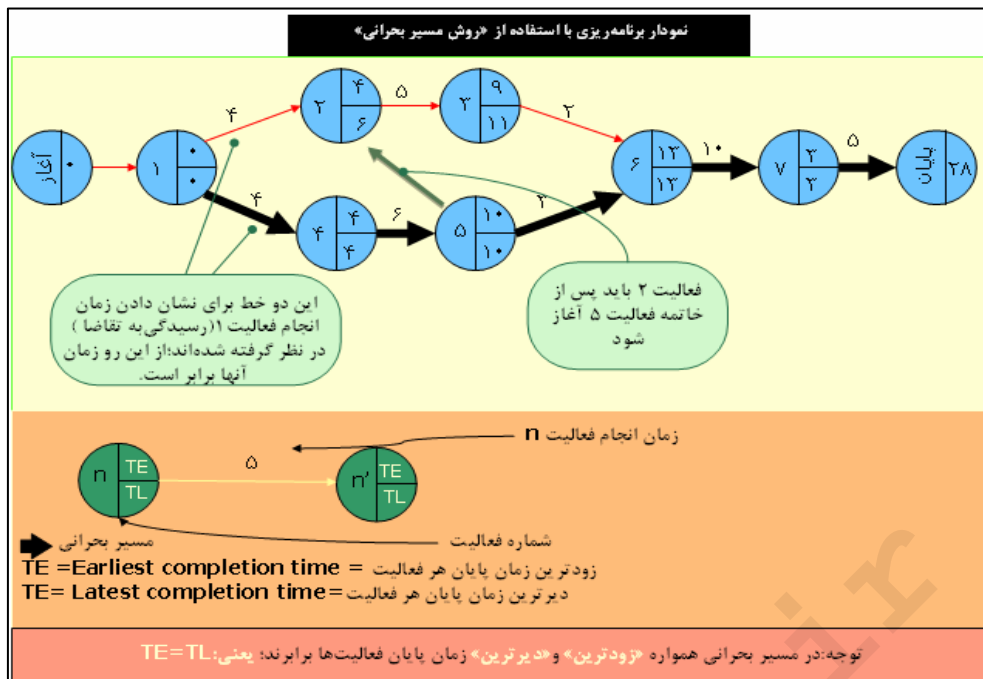
به بیان دیگر، هرگاه نتوان زمان دقیقی برای انجام فعالیت‌ها ارائه داد، می‌توان از فن ارزشیابی و بازنگری برنامه استفاده کرد؛ ولی در صورتی که تخمین‌های دقیق مبتنی بر تجربیات فراوان پیشین در دسترس باشد، استفاده از روش مسیر بحرانی سودمندتر خواهد بود.





در روش مسیر بحرانی، برای انجام هر فعالیت، فقط یک محدوده زمانی در نظر گرفته می‌شود ولی در ارزشیابی و بازنگری برنامه برای هر فعالیت، چهار برآورد زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند: برآورد زمانی «خوش‌بینانه»، «بدبینانه»، «محتمل‌تر»، و یک برآورد زمانی «مورد انتظار» که بر مبنای تحلیل احتمال سه برآورد دیگر محاسبه می‌شود. در برنامه‌ریزی با «روش مسیر بحرانی»، گاهی از دایره‌ها برای نشان دادن فعالیت‌ها و از خطوط برای نشان دادن روابط میان فعالیت‌ها استفاده می‌شود؛ برای مثال، نمودار اسلاید بعد، ارتباط فعالیت‌هایی را که برای جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه انجام می‌شوند، نشان می‌دهد. این فعالیت‌ها عبارتند از:

۱. رسیدگی به تقاضا برای مصاحبه؛
۲. تهیه فهرست مصاحبه‌شوندگان؛
۳. تعیین ترتیب انجام مصاحبه‌ها؛
۴. تهیه جدول زمان‌بندی انجام مصاحبه‌ها؛
۵. پیش‌آزمون پرسش‌های مصاحبه؛
۶. انجام مصاحبه‌ها؛
۷. تحلیل مصاحبه‌ها



**نکته:**

ناگفته نماند که هم «روش مسیر بحرانی» و هم «فن ارزشیابی و بازنگری برنامه»، هر دو کاربرد گسترده‌ای دارند و نقش عمده‌ای در تغییر روش‌های برنامه‌ریزی و کنترل برنامه‌ها و پروژه‌ها داشته‌اند. در گذشته، استفاده از «روش مسیر بحرانی» و یا «فن ارزشیابی و بازنگری برنامه» بسیار «زمان‌بر» و «پرهزینه» بود؛ به‌ویژه در پروژه‌های پیچیده‌ای که از حیث زمان اجراء، از حساسیت زیادی برخوردار بودند؛ مانند ساختن هواپیما، کشتی، یا بزرگراه. اما اکنون، نرم‌افزارهای تحلیل شبکه، استفاده از «روش مسیر بحرانی» و «فن ارزشیابی و بازنگری برنامه» را بسیار ساده ساخته است؛ به‌طوری که حتی مدیران ناآشنا با مسائل فنی یا سازمان‌های فاقد امکانات گسترده نیز می‌توانند از آنها استفاده کنند.

### جزء آموزشی سیزدهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. در فنون برنامه‌ریزی، کاربردهای «روش مسیر بحرانی» و فن «ارزشیابی و بازنگری برنامه» را توضیح دهید.

## کاربردهای «روش مسیر بحرانی» و فن «ارزشیابی و بازنگری برنامه»

کارکرد اصلی هر دو، برآورد و کنترل «زمان مورد نیاز برای اتمام یک پروژه» است. منفعت اصلی حاصل از کاربرد این فنون، فراهم ساختن امکان صرفه‌جویی در زمان از طریق تنظیم جداول زمان‌بندی کارها، و کنترل آنها در حین اجرای پروژه‌هاست. البته با توجه به رابطه «هزینه» و «زمان» اجرای هر پروژه، صرفه‌جویی در زمان معمولاً به صرفه‌جویی در هزینه‌ها منجر خواهد شد. ضمن آنکه هر دو فن مذکور برای محاسبه هزینه انجام پروژه‌ها نیز قابل استفاده اند.

### مزایا و محدودیت‌های روش مسیر بحرانی و ارزشیابی و بازنگری برنامه

مزایای استفاده از فن «روش مسیر بحرانی» و فن «ارزشیابی و بازنگری برنامه» عبارتند از:

۱. نمایش روابط میان کارها- این فنون با ترسیم چگونگی وابستگی انجام هر فعالیت به سایر فعالیت‌ها، موجب می‌شوند تا مدیران و تحلیل‌گران بهتر بتوانند کل فراگرد اجرای پروژه را در نظر بگیرند؛
۲. امکان‌پذیر ساختن برنامه‌ریزی اثربخش- با ترسیم شبکه، مدیر پروژه می‌تواند همه فعالیت‌های یک پروژه را (از ابتدا تا انتها) به تفصیل برنامه‌ریزی کند؛
۳. بررسی و تشخیص دقیق نواحی مسأله خیز- با این فنون می‌توان گلوگاه‌ها و نواحی دردسرافرین بالقوه را از قبل شناسایی کرد و مجموعه‌ای از اقدام‌های بازدارنده یا اصلاحی را برای کنترل آنها پیش‌بینی نمود؛
۴. بهبود ارتباطات- نمودار شبکه چهارچوب مفهومی مشترکی برای استفاده همه افرادی که با پروژه سروکار دارند (مانند طراحان، مدیران، پیمانکاران و کارکنان) فراهم می‌آورد؛
۵. مقایسه گزینه‌ها(بدیل‌ها)- مدیران می‌توانند برای مقایسه زمان و هزینه «راه‌های گوناگون دستیابی به «هدف پروژه»، از این فنون استفاده کنند؛
۶. مقدور شدن امکان تمرکز بر کارهای عمده- با این فنون می‌توان کارهای عمده و مهم را شناسایی کرد و این امکان را برای مدیران فراهم ساخت که با توجه به اینکه تأخیر در چه کارهایی کل برنامه را با تأخیر مواجه می‌سازد، به «کارهای ضروری‌تر و فوری‌تر» بیشتر توجه کنند.

۷. ایجاد انعطاف برای تغییر برنامه‌ها- با استفاده از این فنون به محض مشخص شدن اشتباه در برآوردها، می‌توان مسیر بحرانی واقعی را معین کرد. در واقع مدیران می‌توانند به‌طور مستمر بر مبنای اطلاعات جدیدی که دریافت می‌کنند، برنامه‌ها را اصلاح کنند و مسیر بحرانی جدیدی را ترسیم نمایند.

استفاده از فنون «روش مسیر بحرانی» و «ارزشیابی و بازنگری برنامه»، محدودیت‌هایی نیز دارد:

۱. هزینه ایجاد سیستم‌های مناسب برای اتخاذ این روش‌ها در مقیاس کلان، به‌ویژه با توجه به زمانی که صرف ایجاد آنها می‌شود، باید در نظر گرفته شود.

۲. این فنون نمی‌توانند همه مسائل مدیران را حل کنند؛ برای مثال روابط میان مدیر با کارکنان مشتریان، و تأمین‌کنندگان مواد و قطعات، و دشواری‌های کنترل کیفیت، با این فنون قابل حل نیستند.

۳. دقت جداول زمانی مورد استفاده در این فنون، به توانایی نیروی انسانی برآورد کننده زمان‌ها بستگی دارد؛ بنابراین در صورت عدم دقت برآوردها، مدیر با تنیدگی‌ها و فشارهای روانی روزمره‌ای مواجه خواهد شد؛ زیرا هنگامی که رخدادهای پیش‌بینی نشده به وقوع می‌پیوندند، مدیران مجبور به پاسخگویی به آنها خواهند بود؛ از این رو جداول زمان‌بندی شبکه، همواره باید به صورت تقریبی در نظر گرفته شوند.

### ابعاد و جنبه‌های گوناگون برنامه‌ریزی در سازمان‌ها

هنگام برنامه‌ریزی در سازمان‌ها، توجه به عوامل ذیل ضرورت دارد:

۱. موضوع برنامه‌ریزی؛

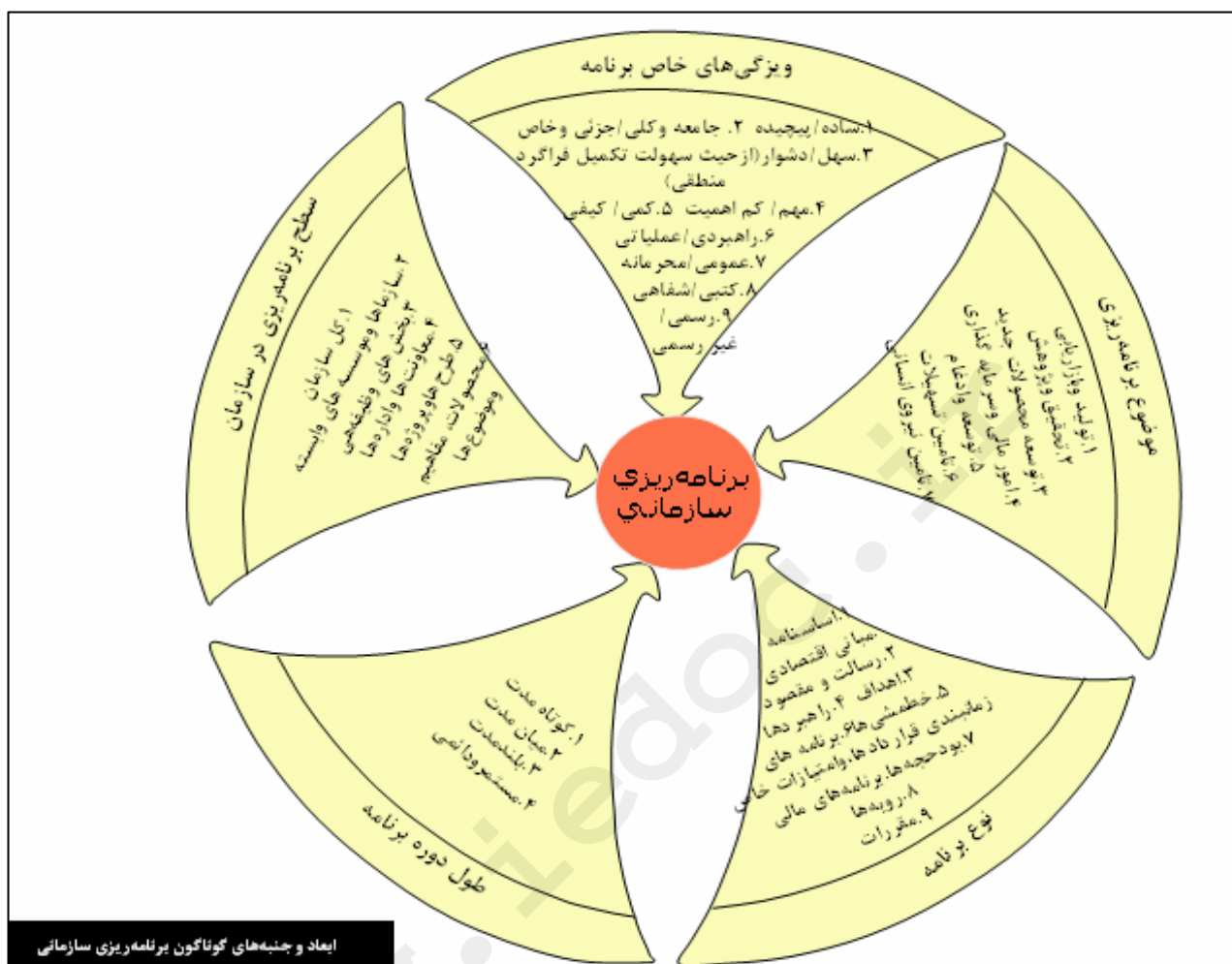
۲. عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی؛

۳. طول دوره برنامه‌ریزی؛

۴. سطح برنامه‌ریزی در سازمان؛

۵. ویژگی‌های خاص برنامه .

## نمودار ابعاد و جنبه‌های گوناگون برنامه‌ریزی سازمانی



ابعاد و جنبه‌های گوناگون برنامه‌ریزی سازمانی

پایان

## جزء آموزشی اول

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. استراتژی را تعریف کرده و انواع آن را توضیح دهید.

۲. سطوح سه گانه استراتژی در سازمان را برشمارید.

۳. فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) را توضیح دهید.

۴. مدیریت استراتژیک (راهبردی)، مراحل تدوین و اجرای راهبرد را تحلیل نمایید..

در محیط‌های سازمانی پرتلاطم، با توجه به تحولات معاصر، پیش‌بینی می‌شود که در آینده سازمان‌هایی موفق خواهند بود که دید روشنی از آنچه باید انجام دهند داشته باشند و بتوانند از مدیریت قوی و سیستم‌های سازمانی مورد نیاز برخوردار گردند. مسیرهای پیشرفت بسیاری بر حسب کیفیت تفکر راهبردی (strategic thinking) ظاهر می‌شوند یا از بین می‌روند.

«تفکر راهبردی» بر توان دیدن آینده و شناخت پویایی محیط و حضور اثربخش سازمان یا واحد موردنظر برای کسب موفقیت مستمر در طی زمان دلالت دارد.

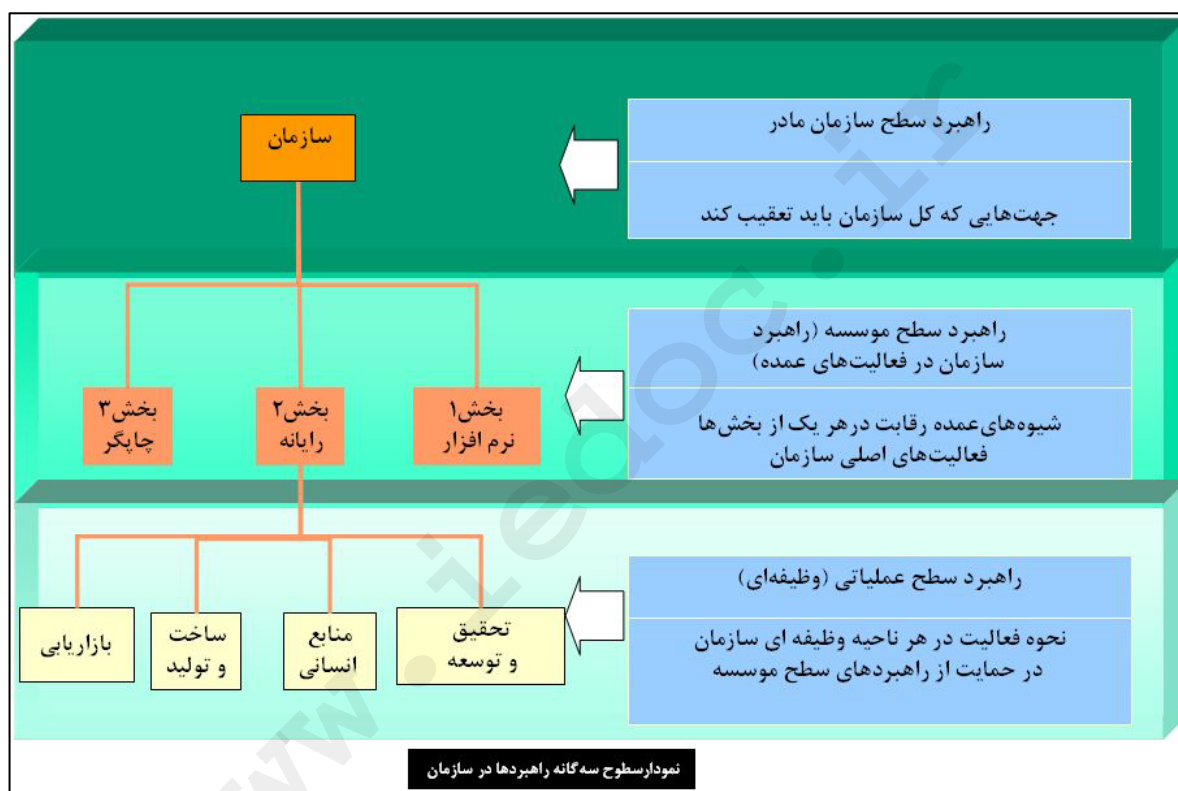
### راهبرد(استراتژی)

استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف‌های بلندمدت سازمانی ارائه می‌دهد.

انتخاب راهبرد، کاری پیچیده و حتی مخاطره‌آمیز است؛ زیرا هر راهبرد سازمان را به یک محیط رقابتی خاص هدایت می‌کند و چگونگی برنامه‌ریزی مدیران برای تطبیق قوت‌ها و ضعف‌های سازمان با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را معین می‌سازد. راهبرد الگوی تصمیم‌هایی است که در سازمان اخذ می‌شود و فعالیت‌ها و نتایج را شکل می‌دهد (یعنی فقط در حد نیت‌های خوب باقی نمی‌ماند و عملی می‌شود)

## مراتب راهبرد

راهبردهای خوب باید به طور مستقیم از تحقق رسالت و هدف‌های سازمان حمایت کنند؛ برای این منظور، راهبردهای سطوح گوناگون سازمان، باید کاملاً هماهنگ باشند و از میان مجموعه‌ای از راهبردهای کلان مناسب انتخاب شده باشند. در نمودار اسلاید بعد، راهبردها در سطح سازمان مادر، سطح مؤسسه و سطح عملیاتی مقایسه شده‌اند.



## تعاریف راهبرد در سطوح سازمانی

راهبرد سطح سازمان مادر: در این سطح جهت‌گیری‌های کل سازمان تعیین می‌شود و به این پرسش که «بهتر است سازمان در چه زمینه یا زمینه‌هایی فعالیت کند؟» پاسخ داده می‌شود. هدف از تدوین راهبرد در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص منابع در آن است.

راهبرد سطح مؤسسه (راهبرد سازمان در فعالیتهای عمده): در این سطح یک خط محصول یا یکی از مؤسسه‌های سازمان مدنظر قرار می‌گیرد و به این پرسش که «این مؤسسه چگونه باید در محیط رقابت کند یا چگونه باید به یک فعالیت عمده» مبادرت نماید، پاسخ داده می‌شود.

راهبرد سطح عملیاتی (وظیفه): در این سطح، هدایت فعالیتهای و عملیات ناحیه وظیفه‌ای خاص مدنظر قرار می‌گیرد و به این پرسش که «چگونه می‌توان با استفاده از مهارت‌های تخصصی در سطح نواحی وظیفه‌ای، راهبردهای سطح مؤسسه یا سازمان را در یک فعالیت عمده مورد حمایت قرار داد؟»

### برنامه‌ریزی راهبردی

فراگرد برنامه‌ریزی راهبردی یا برنامه‌ریزی استراتژیک مشتمل است بر «هدف‌های کلان سازمان»، و «انتخاب گزینه‌ها و روش‌های مناسب برای تحقق آنها»، و «تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف مذکور».

برنامه‌های استراتژیک مدیران را وادار می‌کند تا به جای تمرکز صرف بر موضوع‌های کوتاه مدت، به بررسی مباحث سازمانی گسترده‌تر بپردازند؛ در واقع هدف از برنامه‌ریزی استراتژیک، کمک به سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی است. گرچه وظیفه برنامه‌ریزی استراتژیک برای کل سازمان در درجه اول به‌عهده مدیریت عالی است، ولی مدیران سایر سطوح نیز باید در آن شرکت کنند و آن را مورد حمایت قرار دهند.

پیتر دراکر بر این باور است که آینده مطلوب خود به خود شکل نمی‌گیرد، حتی اگر آدمی بسیار مشتاق آن باشد؛ از این رو اکنون باید تصمیم گرفت، قبول مخاطره کرد، دست به اقدام زد، منابع را تخصیص داد، و مهم‌تر از همه اینکه منابع انسانی کیفی را به خدمت گرفت و سخت کار و تلاش کرد تا «آینده» به‌طور مطلوب ساخته شود.

### گام‌های عمده فراگرد برنامه‌ریزی

گام‌های عمده فراگرد برنامه‌ریزی راهبردی عبارتند از:

- (۱) تدوین رسالت سازمان؛
- (۲) تعریف هدف‌های خرد و کلان؛
- (۳) ارزیابی منابع سازمانی، فرصت‌ها و مخاطرات محیطی؛



۴) تدوین استراتژی؛

۵) اجرای استراتژی از طریق برنامه‌های عملیاتی؛

۶) ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های بدیل یا اصلاحی در صورت لزوم، با استفاده از بازخور.



نمودار فراگرد برنامه‌ریزی راهبردی

### مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی بر فراگرد هدایت برنامه‌های راهبردی و حصول اطمینان از اجرای خوب آنها برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت، دلالت دارد. در اجرای این فراگرد، دو مسؤولیت حایز اهمیت مطرح

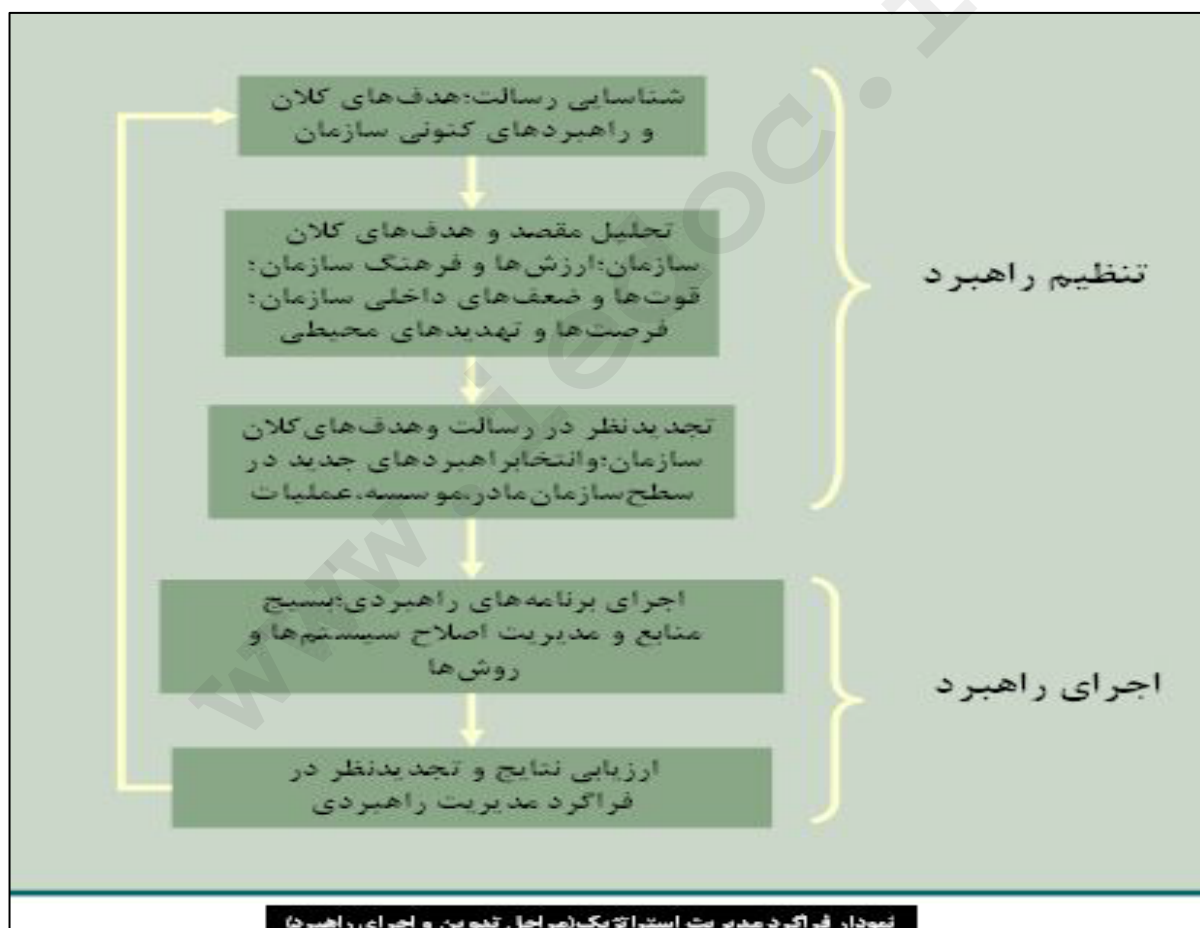
می شود:

(۱) تدوین راهبرد

(۲) اجرای راهبرد

برای تدوین راهبرد، ابتدا وضعیت موجود سازمان بررسی می‌شود، سپس راهبردهای مطلوب برای رفع نیازهای سازمان انتخاب می‌گردد و پس از آن، برنامه‌هایی برای اجرای راهبردهای انتخاب‌شده تنظیم می‌شوند. پس از تدوین استراتژی‌ها باید برای اجرای اثربخش آنها برنامه‌ریزی کرد.

نمودار اسلاید بعد جنبه‌های گوناگون فراگرد مدیریت استراتژیک را با توجه به تحلیل عوامل محیط داخلی و خارجی سازمان نشان می‌دهد.



## توجه:

نکته حایز اهمیت این است که راهبردهای سازمان باید بر مبنای شناخت کافی از موارد ذیل، تدوین و اجرا شوند:

۱. رسالت و مقصود سازمان؛
۲. تدوین هدف‌های خرد و کلان؛
۳. ارزش‌های محوری و فرهنگ سازمان؛
۴. نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان؛
۵. فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان.

## جزء آموزشی دوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. رسالت، اهداف خرد و کلان، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی را تعریف کنید.
۲. محیط‌های سازمانی را توضیح دهید.

## شناسایی رسالت سازمان

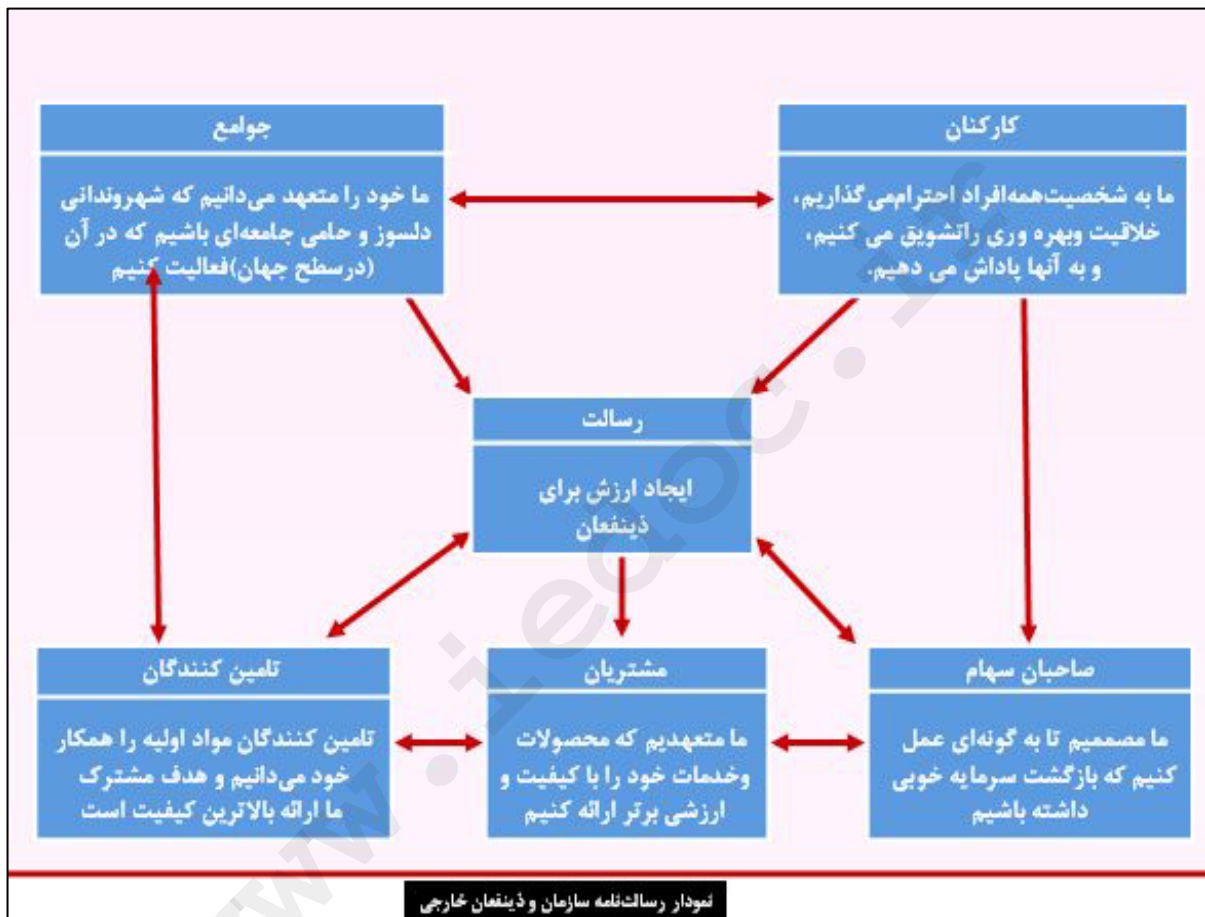
رسالت هر سازمان، در واقع علت اصلی تشکیل و دلیل تأسیس آن است. اگر مدیران رسالت سازمان را به درستی بشناسند، می‌توانند با انتخاب و اجرای راهبردهایی درست موجب حفظ و تقویت وحدت جهت میان همه اعضای سازمان شوند.

رسالت سازمان، مقصد اصلی و منحصر به فردی است که نوع، قلمرو عملیات، محصول، و بازار سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. بهتر است که رسالت نامه (mission statement) یا بیانیه رسالت سازمان بیان کننده سه موضوع مهم ذیل باشد:

۱. سازمان در چه زمینه‌ای فعالیت خواهد کرد؟
۲. ارباب رجوع یا مشتریان چه کسانی خواهند بود؟

۳. چه نوع خدمت یا محصولی را ارائه خواهد داد؟

بهتر است که در رسالت نامه، «علت اصلی وجود سازمان» که هدایت‌کننده کارکنان در عملیات روزمره است، قید شود. مهمترین شاخص برای ارزیابی «رسالت نامه» آن است که بررسی شود مطالب آن تا چه حد منافع ذینفعان را در بردارد. به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:



### تدوین هدف‌های خرد و کلان

پس از تدوین رسالت سازمان، مسأله چگونگی تحقق آن مطرح می‌شود. در این مرحله باید مجموعه‌ای از هدف‌های مشخص و معین را برای دوره‌های زمانی خاص، به گونه‌ای تعریف کرد که دستیابی به آنها، به تحقق رسالت سازمان بیانجامد. در اینجا باید توجه کرد که این اهداف به مثابه مبنای برنامه‌ریزی، خط مشی‌گذاری و تعیین استانداردهای عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند و در موفقیت سازمان، نقشی اساسی دارند.

## شناسایی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی

تصمیم‌ها و اقدام‌های افراد، همواره تحت تأثیر ارزش‌های آنان قرار دارند. ارزش‌ها، باورهای عمیق و پایدار نسبت به بایدها و نبایدها هستند و فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند. فرهنگ سازمانی را می‌توان «سیستم ارزشی غالب برای کل سازمان» دانست.

استراتژی باید با فرهنگ غالب سازمان هم‌خوانی داشته باشد تا از طرف آن حمایت شود چرا که بین فرهنگ سازمان با ارزش‌های مدیران و کارکنان ارتباط مستقیمی وجود دارد و فرهنگ سازمانی بر این دو تأثیر گذار است. در واقع فرهنگ سازمانی دستیابی به وحدت جهت را امکان‌پذیر می‌سازد. منافع استراتژیک حاصل از وجود فرهنگ مثبت و قوی عبارتند از:

(۱) وجود ارزش‌های قوی، به شکل‌گیری هویت نهادی کمک می‌کند و به سازمان نوعی شخصیت می‌بخشد؛

(۲) ارزش‌های مشترک به هدایت رفتار اعضای سازمان و معنی‌دار شدن آن کمک می‌کند.

## شناسایی محیط درون سازمانی

مرحله بعدی در فراگرد مدیریت استراتژیک، تحلیل محیط درونی جهت شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌هاست؛ به طوری که ارزیابی دقیقی از منابع سازمانی به دست آید و در امر تدوین و تنظیم استراتژی مورد استفاده قرار گیرد؛ زیرا براساس خاصیت هم‌پایانی، هر سیستم سازمانی ممکن است بتواند از چندین راه مختلف به هدف‌های معین خود دست یابد.

بنابراین اصل، شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های سازمان موجب می‌شود مدیران بتوانند از میان طرق گوناگون، مناسب‌ترین طریق برای نیل به اهداف سازمان را باز یابند.

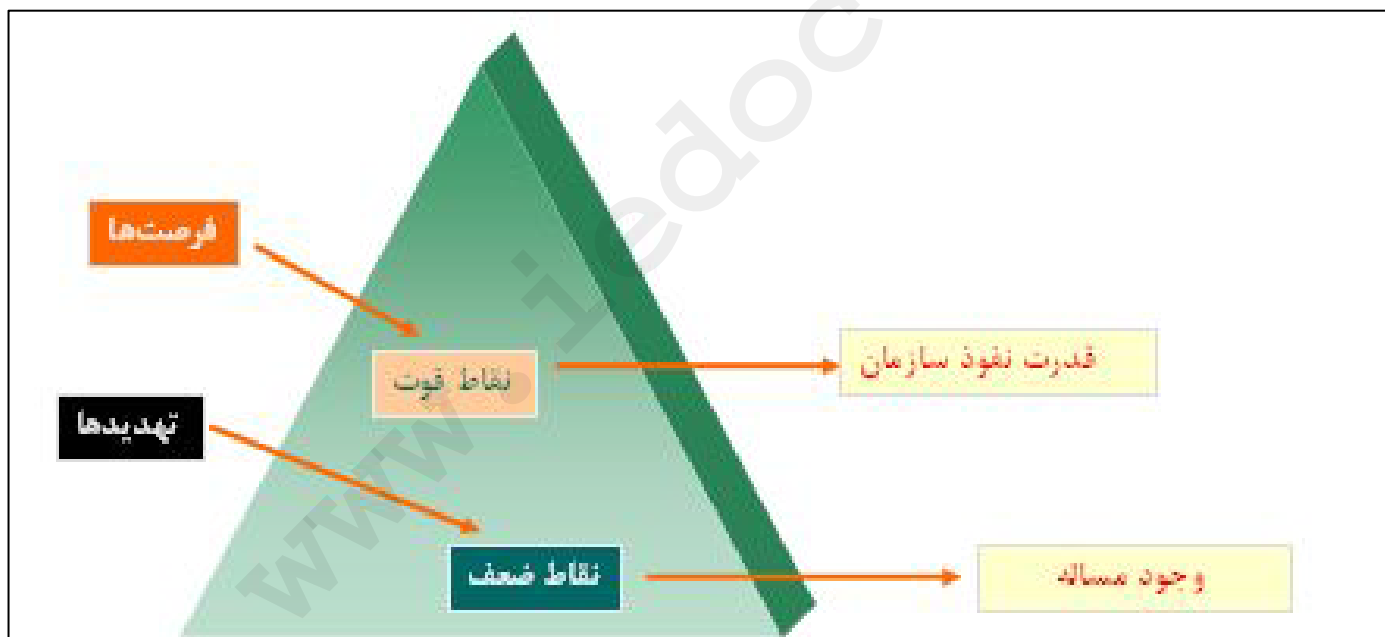
## شناسایی محیط برون سازمانی

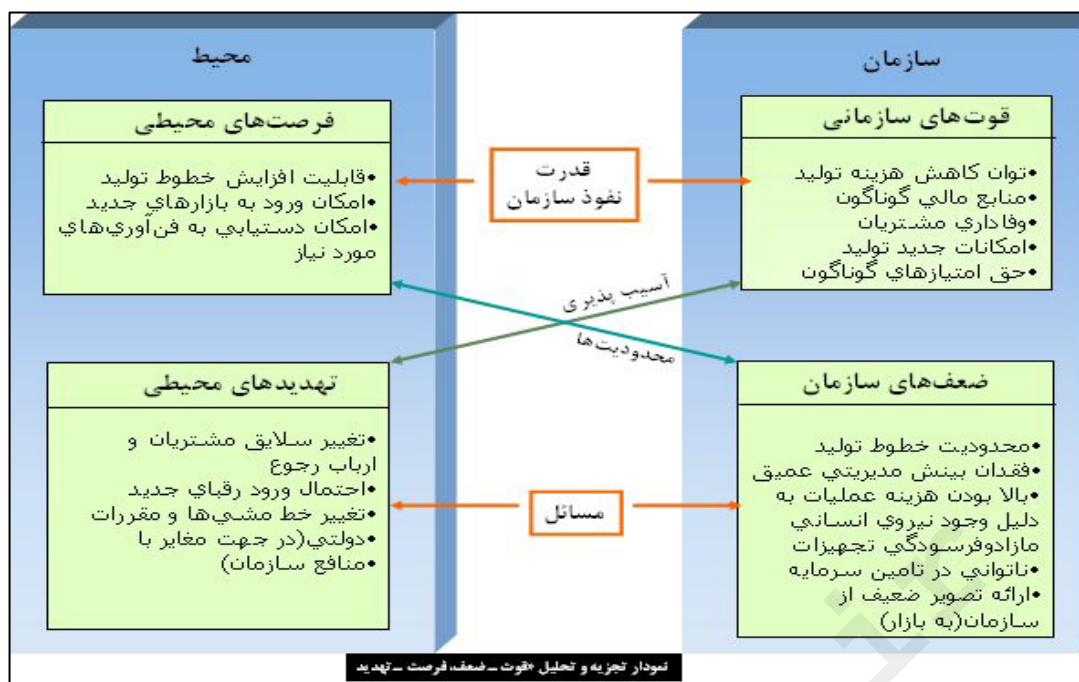
فرصت‌ها و تهدیدها جزو عوامل مهم برون سازمانی هستند که بر عملکرد سازمان تأثیر بسزایی دارند.

عوامل موجود در محیط داخلی و خارجی سازمان بر میزان اثربخشی استراتژی‌ها و راهبردهای سازمان، تأثیر می‌گذارند. یکی از روش‌های سودمند برای انتخاب راهبردهای مناسب استفاده از «فن تحلیل قوت - ضعف، فرصت - تهدید» است.

فن SWOT به مثابه یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر فرصت‌های محیطی را با قوت‌های سازمان مقایسه کنید به عامل «قدرت نفوذ سازمان<sup>۱</sup>» پی می‌برید. از طرفی با متمرکز شدن هر تهدید محیطی بر یکی از ضعف‌های سازمان، وجود یک «مسئله<sup>۲</sup>» رخ خواهد داد.

در بسیاری از موارد، تهدیدهای محیطی علیه قوت‌های سازمان، به وجود نوعی «آسیب‌پذیری<sup>۴</sup>» در سازمان دلالت می‌کند، تلاقی فرصت‌های محیطی با ضعف‌های سازمان آن را در «محدودیت<sup>۳</sup>» قرار می‌دهد





## تدوین راهبرد

برای تدوین استراتژی، رهیافت‌های متعددی وجود دارد. انتخاب رهیافت مناسب، مستلزم شناخت صحیح موقعیت است. این شناخت مبنای خوبی برای هدایت فراگرد برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک فراهم می‌آورد.

## تدوین راهبرد در سطح کل سازمان

با تدوین راهبرد در سطح کل سازمان، امکان تنظیم راهبردهای رقابتی برای بهینه‌سازی استفاده از مجموعه منابع سازمانی، فراهم می‌گردد.

راهبردها باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که استفاده متعادل از منابع موجود در جهت تحقق رسالت سازمان امکان‌پذیر گردد. برای تدوین راهبرد برای کل سازمان، از فنونی نظیر «سبد سرمایه‌گذاری»، «ماتریس بی.سی.جی»، «بررسی تأثیر راهبردهای بازار بر سودآوری»، و «مدل هفت S» استفاده می‌شود. در جزء آموزشی بعد این فنون توضیح داده خواهد شد.

## جزء آموزشی سوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. فنون تدوین استراتژی از قبیل: «سبد سرمایه‌گذاری»، «ماتریس B.C.G»، «مدل هفت S» را توضیح دهید.

۲. عوامل پنج‌گانه مؤثر بر رقابت در صنعت (مدل مایکل پورتر) را تحلیل نمایید..

### تدوین راهبرد در سطح کل سازمان

راهبردها باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که استفاده متعادل از منابع موجود در جهت تحقق رسالت سازمان امکان‌پذیر گردد. برای تدوین راهبرد برای کل سازمان، از فنونی نظیر «سبد سرمایه‌گذاری»، «ماتریس بی.سی.جی»، «بررسی تأثیر راهبردهای بازار بر سودآوری»، و «مدل هفت S» استفاده می‌شود.

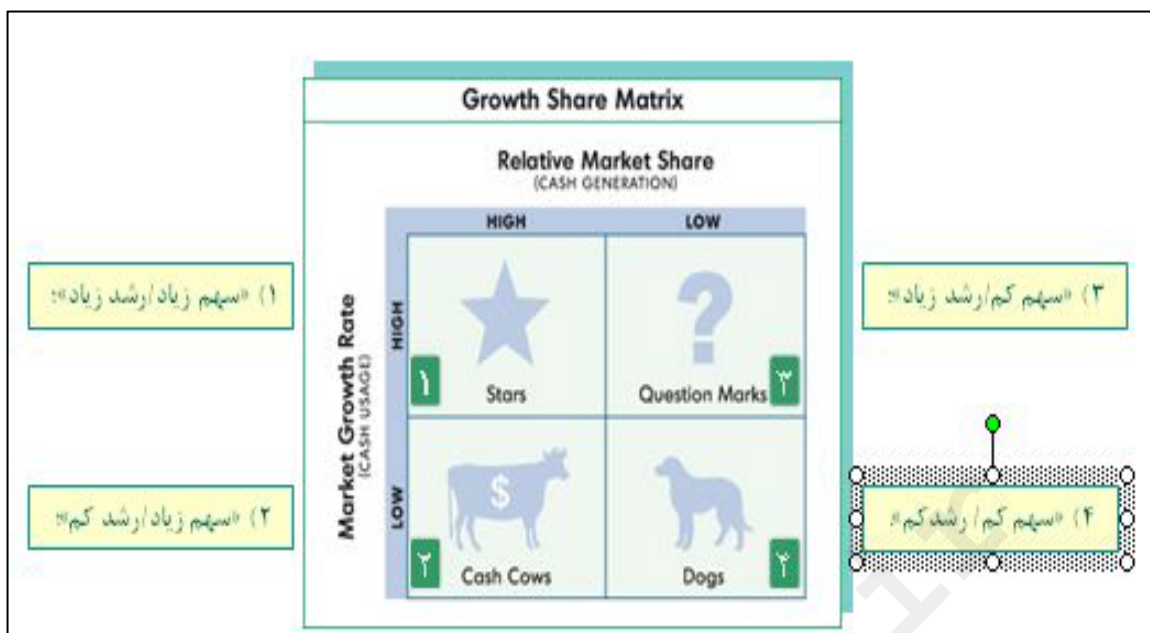
### برنامه‌ریزی «سبد سرمایه‌گذاری»

برنامه‌ریزی «سبد سرمایه‌گذاری»، برای انتخاب بهترین ترکیب سرمایه‌گذاری از میان فرصت‌های بدیل به‌کار می‌رود. این رهیافت به مدیران در سرمایه‌گذاری «منابع سازمانی کمیاب»، برای دستیابی به فرصت‌های گوناگون کمک می‌کند؛ به ویژه در مواردی نظیر ترکیب واحدهای سازمانی یا ترکیب خطوط تولید محصول. این رهیافت همچنین در ارزیابی راهبردهای کلان «رشد<sup>۱</sup>»، «حفظ وضع موجود<sup>۲</sup>» و «ثبات<sup>۳</sup>» برای سازمان و واحدهای فرعی آن، به مدیران کمک می‌کند.

### ماتریس بی.سی.جی

یک روش متداول برنامه‌ریزی که به وسیله «گروه مشاوره‌ای بوستون<sup>۴</sup>» ارائه شده است، ماتریس «بی.سی.جی» نامیده می‌شود. در این روش با استفاده از برنامه‌ریزی سبد سرمایه‌گذاری برای تدوین راهبرد، فرصت‌های محیطی بر مبنای نرخ رشد و سهم بازار تحلیل می‌شوند؛ همان‌طور که ملاحظه می‌شود، احتمال دارد که هر سازمان با یک حالت از چهار حالت زیر روبه‌رو شود. به توضیح شکل توجه کنید:





## مدل هفت «S» و فرهنگ سازمان

گروه مشاوره مک کینزی با در نظر گرفتن هفت عامل که نام همه آنها با حرف «S» شروع می‌شود، چهارچوبی را برای ارزیابی سازمان‌ها و تدوین استراتژی مناسب برای آنها ارائه کرده است. این عوامل عبارتند از:

- ساختار،
- راهبرد (استراتژی)،
- سیستم‌ها،
- کارکنان،
- مهارت‌ها،
- سبک،
- ارزش‌های مشترک.

ردیف	عامل	توضیح
۱	ساختار	متنظور مجموعه ای از ویژگی‌های سازمانی است که با ابعادی نظیر متمرکز، پیچیدگی و رسمیت سروکار دارند و برخی از آنها در نمودار سازمانی نشان داده می‌شوند.
۲	راهبرد	برای تحقق اهداف کلان سازمان و بر مبنای پیش‌بینی تحولات محیطی تنظیم می‌شود و بر مبنای آن مسؤولیت‌ها و تعهداتی برای سازمان ایجاد می‌گردد.
۳	سیستم‌ها	فراگردهایی که ورودی‌های متنوعی را اخذ و به خروجی‌های گوناگونی تبدیل می‌کنند.
۴	کارکنان	متخصصان و نیروهای گوناگون مورد نیاز سازمان؛ نظیر مهندسان، حسابداران، فروشندگان، و کارشناسان.
۵	مهارت‌ها	ویژگی‌ها و توانمندی‌های برجسته سازمان و افراد آن، در مقایسه با رقبا.
۶	سبک	الگوهای رفتاری و سبک‌های مدیریتی «مدیران ارشد سازمان».
۷	ارزش‌های مشترک	اصول و مفاهیم ارزشی که سازمان به اعضای خود القاء می‌کند.

توضیح مدل هفت «S»

بنا بر نظر طرفداران مدل "هفت S"، اگر بر همه این عوامل هفت‌گانه، به طور متعادلی تأکید شود، سازمان به موفقیت نایل خواهد گشت.

فرهنگ سازمان بر مبنای سیستم ارزش‌ها، باورها، و آداب مشترک - افراد درون سازمان تعریف می‌شود. فرهنگ سازمان در تعامل با ساختار غیررسمی آن، هنجارهای رفتاری کارکنان را شکل می‌دهند. مدل «هفت S» به مدیران کمک می‌کند تا این فراگرد تعاملی را بهتر شناسایی کنند. در واقع فواید مدل «هفت S» عبارتند از:

۱. به مدیران و تحلیل‌گران، کمک می‌کند تا فرهنگ سازمانی را بهتر بشناسند؛
۲. به تدوین‌کنندگان راهبرد کمک می‌کند تا سازمان را از حیث هفت عامل، با سایر سازمان‌ها مقایسه کنند و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی نمایند؛
۳. با توجه به شناختی که از عوامل مؤثر در موفقیت سازمان ایجاد می‌کند، زمینه‌ای فراهم می‌آورد تا مجریان راهبرد بتوانند به‌طور منظم با تغییر در ویژگی‌های سازمان و فرهنگ آن، تمهیدات لازم را جهت اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد فراهم آورند.

### عوامل پنج‌گانه مؤثر بر رقابت در صنعت

هنگام تدوین راهبرد باید عوامل ذیل مدنظر قرار گیرند:

۱. تهدید ناشی از ورود رقبای جدید به بازار؛
۲. قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان مواد اولیه؛
۳. قدرت چانه‌زنی مشتریان؛
۴. تهدید ناشی از جایگزین شدن محصولات یا خدمات؛
۵. رقابت سازمان‌ها و مؤسسه‌های موجود در صنعت موردنظر، برای کسب موقعیت برتر.

### عوامل پنج‌گانه مؤثر بر رقابت در صنعت

رقابت سازمان‌های رقیب تحت تأثیر قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان مواد اولیه و خریداران و فعالیت‌های رقبای جدید و ارائه‌کنندگان محصولات جایگزین قرار دارد.

یک تحلیل مناسب «قوت، ضعف، فرصت، و تهدید» در این دیدگاه، با بررسی نحوه تعامل عوامل فوق آغاز می‌شود. بدین ترتیب چهارچوبی برای ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های سازمان فراهم می‌آید.

در اسلاید بعد نمودار عوامل پنج‌گانه مؤثر بر رقابت در صنعت را ملاحظه می‌کنید که توسط آقای "مایکل پورتر" ارائه شده است.



### جزء آموزشی چهارم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

◀ انواع راهبردها از جمله، راهبردهای رقابتی عام، راهبردهای انطباقی، راهبردهای تدافعی و راهبردهای

پیشروی، تحلیل‌گری، واکنشی را شرح دهید..

**تدوین راهبرد در سطح مؤسسه یا فعالیت های عمده سازمان**

برای تدوین استراتژی در سطح مؤسسه یا فعالیت های عمده سازمان، معمولاً از روش های زیر استفاده می شود:

0 تدوین استراتژی های رقابتی (Competitive strategies)

0 تدوین استراتژی های انطباقی (Adaptive mode)

0 چرخه حیات محصول (Product life cycle)

## راهبردهای رقابت

یکی از محققان و مشاوران مدیریت (Michael Porter)، مدل راهبردهای رقابتی را که توجه ویژه ای به محیط رقابتی موجود و بالقوه سازمان دارد، ارائه کرده است، این رهیافت بویژه برای تدوین راهبرد در سطح مؤسسه مفید است.

رهیافت راهبردهای رقابتی با تحلیل محیط رقابتی سازمان شروع می شود. بنابراین می توان راهبردهایی را انتخاب کرد که مزیت رقابتی سازمان را (در مقایسه با رقبایش) افزایش دهند.

چهار راهبرد کلی که سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی اتخاذ می کنند عبارتند از :

۱. متمایز ساختن (Differentiation) - متمایز ساختن محصولات و خدمات خود از آنچه رقبا ارائه می دهند؛

۲. پیشتازی در صرفه جویی و کاهش هزینه‌ها (Cost leadership) - به حداقل رساندن هزینه تولید و افزایش اثربخشی عملیات در مقایسه با رقبا؛

۳. صرف هزینه به صورت متمرکز (Cost focus) - متمرکز کردن فعالیت‌ها برای خدمات رسانی به یک بازار خاص یا گروهی از مشتریان؛

۴. متمایز ساختن به صورت متمرکز (Focused differentiation) - ارائه محصولات و خدمات برتر به تعداد محدودی از مخاطبان.

## نمودار راهبردهای رقابتی عام

همانطور که در نمودار زیر مشاهده می کنید دو متغیر «مزیت رقابتی» و «قلمرو رقابت» در دو محور افقی و عمودی در نظر گرفته شده‌اند. در محور افقی، مزیت رقابتی مورد نظر شرکت ممکن است «کاهش هزینه» یا «تمایز ساختن بازده» باشد. در محور عمودی نیز قلمرو رقابت ممکن است یک بازار گسترده یا یک بازار محدود باشد. با توجه به این موارد، چهار حالت عمده برای انتخاب راهبرد مناسب در سازمان پیش می آید.

یادآوری میشود که انتخاب راهبرد مناسب، مستلزم اتخاذ نگرشی اقتضایی در مواجهه با هر موقعیت است. طبق برخی از مطالعات انجام شده میان «تناسب راهبرد با سازمان» و «رشد درآمدهای سازمان در بلندمدت» همبستگی وجود دارد.



### راهبردهای انطباقی

فرض عمده مدل انطباقی آن است که سازمان‌ها باید راهبردهایی را در مورد محصولات و بازار خود انتخاب کنند که با ماهیت محیط خارجی آنها سازگار باشد. در واقع، راهبردهایی که به درستی انتخاب می‌شوند، فرصت و مجالی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند که بتوانند به‌طور مطلوبی با چالش‌های محیطی انطباق یابند.

راهبردهای چهارگانه‌ای که در چهارچوب مدل انطباقی مطرح شده اند؛ عبارتند از:

- (۱) راهبرد پیشروی؛
- (۲) راهبرد تدافعی؛
- (۳) راهبرد تحلیل‌گری؛

۴) راهبرد واکنشی.

به جدول توضیحات در اسلاید بعد توجه کنید:

انواع راهبردهای انطباقی

نام راهبرد	شرح فعالیت‌های آن	نوع محیط مناسب برای آن	ویژگی‌های سازمان مناسب برای آن
پیشروی	مخاطره پذیر است و مترصد نوآوری و رشد، و کشف فرصت‌هاست.	پویا و رو به رشد	خلاق، نوآور، منعطف و غیرمتمرکز
تدافعی	از تغییر اجتناب می‌کند و در جستجوی ثبات و احتمالاً تحکیم مواضع موجود است.	نسبتاً پایدار	به شدت کنترلی، متمرکز، کارآ در تولید، و کاهش دهنده هزینه سرباز
تحلیلیگری	ضمن تلاش محدود برای نوآوری، به حفظ ثبات می‌پردازد.	دارای تغییرات نسبتاً متوسط	به شدت کنترلی، منعطف، کارآ در تولید، و خلاق
واکنشی	در برابر رخدادها به طور واکنشی عمل می‌کند، بدون آنکه یک راهبرد راهنما داشته باشد.	هر نوع محیط و موقعیتی مقتضی	منعطف در برابر نیازهای جاری و فاقد ویژگی‌های ساختاری مشخص

جدول توضیحات انواع راهبردهای انطباقی

راهبرد پیشروی

این راهبرد با تأکید بر افزایش نوآوری و جستجوی فرصت‌های جدید، به دنبال کشف چشم اندازهای جدیدی برای رشد است و وجود مخاطره را می‌پذیرد. این راهبرد برای محیط‌های پویا و مستعد رشد، بهترین انتخاب به‌شمار می‌آید. سازمان‌های پیشرو، با توسعه فن‌آوری موجود، ایجاد مزیت‌های جدید و نوآوری در محصول، صنعت را هدایت می‌کنند و رقبا را در مقام واکنش انفعالی قرار می‌دهند.

راهبرد تدافع

همان‌طور که از اسم این راهبرد مشخص است، این راهبرد با ایجاد حالت دفاعی و تأکید بر حفظ سهم بازار فعلی و حمایت از تولید محصولات موجود، به دنبال دستیابی به ثبات است؛ از این رو، فقط برای محیط‌های پایدار مناسب است و گاهی مورد توجه صاحبان صنایع در حال افول قرار می‌گیرد.

سازمان‌هایی که از راهبرد تدافعی استفاده می‌کنند، خرده‌فروشی‌های متعددی را به کار می‌گیرند و برای حفظ قلمرو فعالیت خود تلاش می‌کنند و فقط به مرور زمان اندک تغییرات جزئی را می‌پذیرند؛ در نتیجه، در صورت استمرار استفاده از راهبرد تدافعی در بلندمدت، هنگام مواجهه با رقبای نوآور، با رنج‌ها و مشکلات فراوانی مواجه می‌شوند.

### راهبرد تحلیلیگری

این راهبرد بر تلاش برای حفظ موقعیت در فعالیت اصلی تأکید می‌کند، ولی توصیه می‌کند که به‌طور گزینشی، به فرصت‌های نوآوری و تغییر نیز پاسخ مساعد داده شود؛ از این‌رو، راهبرد تحلیلیگری بین راهبردهای پیشروی و تدافعی قرار می‌گیرد.

این راهبرد، هنگامی که همه چیز در یک موقعیت خاص، خوب به نظر می‌رسد، بر پیروی از سازمان‌های پیشرو تأکید می‌کند.

بسیاری از تولیدکنندگان سلولی قطعات صنایع رایانه‌ای، از راهبرد تحلیلیگری استفاده می‌کنند؛ یعنی به جای اینکه ابتدا به اصلاح و توسعه عملیات خود بپردازند، صبر می‌کنند تا ببینند که سازمان‌های پیشرو در صنعت چه می‌کنند و نتیجه کار آنها چقدر خوب از کار درمی‌آید تا در صورت رضایت از نتایج کار آنها، از آنها تبعیت کنند و بدین ترتیب میزان مخاطره را به حد قابل توجهی کاهش دهند.

### راهبرد واکنشی

این راهبرد با تأکید بر ضرورت پاسخگویی به فشارها و تحرکات محیطی تهدیدکننده، سازمان را ترغیب به واکنش برای حفظ حیات خود می‌کند؛ به همین دلیل گاهی آن را «راهبرد پیرو» می‌نامند.

سازمان‌هایی که از استراتژی واکنشی و پیرو استفاده می‌کنند، ویژگی‌های ساختاری ثابت و پایدار ندارند و دیدگاه‌های برنامه‌ریزی بلندمدت ندارند. برای مثال می‌توان به برخی از سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات عمومی اشاره کرد که در برخی از موارد از این راهبرد استفاده می‌کنند.



## جزء آموزشی پنجم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. چرخه حیات محصول در سازمان را تفسیر نمایید.

### چرخه حیات محصول

محیط های سازمانی همواره پر تلاطم و در حال تغییرند، لذا هنگام تدوین راهبرد باید به گذشت زمان و تغییر شرایط درونی و بیرونی سازمان توجه کرد و شتاب فزاینده تغییرات را مورد توجه قرارداد، چرا که براساس نگرش اقتضایی، راهبردها (استراتژی ها) نباید بر مبنای اصول و قواعد ثابت و کلی اتخاذ شوند، بلکه باید فراخور هر وضعیت خاص، راهبرد مناسب آن تدوین گردد.

از این رو، باید با چرخه حیات محصول آشنا شد و زنجیره ای از مراحل تولید تا توزیع و بازاریابی یک محصول یا خدمت را در طول چرخه حیات سازمانی بررسی کرد.

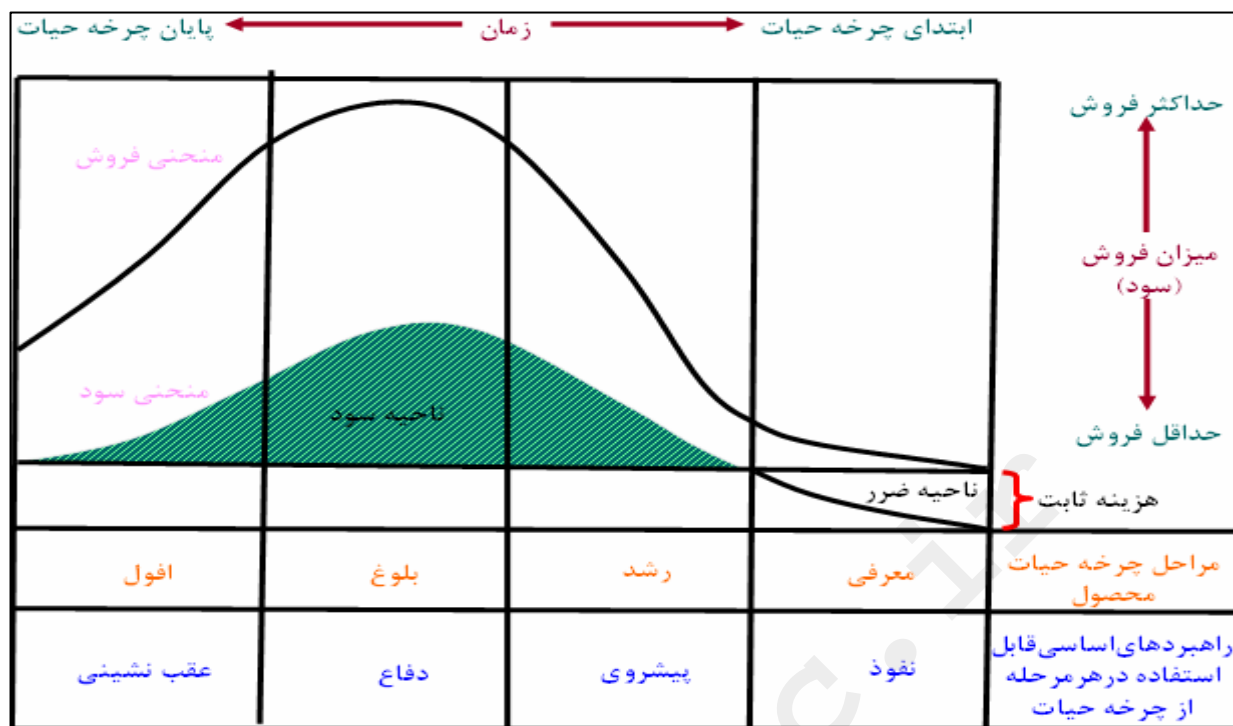
چهار مرحله عمده در چرخه حیات هر کالا عبارتند از:

(۱) مرحله معرفی؛

(۲) مرحله رشد؛

(۳) مرحله بلوغ؛

(۴) مرحله افول.



افول	بلوغ	رشد	معرفی (نوزادی)	مراحل چرخه حیات محصول
عقب نشینی	دفاع	پیشروی	نفوذ	راهبردهای اساسی قابل استفاده در هر مرحله از چرخه حیات
«کاهش تولید و بازاریابی در مابین محدود.»	«کاهش هزینه تولید و بازاریابی برای جلوگیری از کاهش سود.»	«تحلیق و توسعه برای نوآوری و رقابت در ارائه محصولات فعلی.»	«ایجاد و توسعه ارتباطات با تأمین کنندگان مواد اولیه و جلب اعتماد آنان.»	1. تحلیق و توسعه در مورد محصولات و خدمات جدید
«بررسی برای کاهش موجودی.»	«بررسی برای توسعه چرخه حیات محصول از طریق به هنگام سازی کیفیت محصول با معرفی مجدد آن.»	«جستجو برای تعیین میزان تولید اقتصادی.»	«برنامه ریزی مالی برای کنترل جریان نقدینگی.»	2. پیش بینی فروش و روندهای اصلی سازمان
«افزایش وظایف و مأموریت های نیروی انسانی؛ کاهش هزینه های تبلیغات؛ رقابت از طریق کاهش هزینه تولید و کاهش قیمت ها.»	«تأکید بر ارائه خدمت به مشتری.»	«مطالعه رفتار رقبا.»	«افزایش عملیات تولید و بازاریابی.»	3. تولید و آزمایش های بازاریابی
«برنامه ریزی برای خاتمه تولید محصول یا قطع خط تولید.»	«بررسی بخش های نادیده گرفته شده بازار.»	«تلاش برای افزایش وفاداری مشتری به محصول و جلب تحلیق و ترجیحات مشتری به مصرف محصول مورد نظر.»	«پیش بینی میزان رقابت.»	4. جمع آوری اطلاعات و آموزش نیروی انسانی
یا هر مرحله از چرخه حیات محصول				

امور راهبردی

اگر محصولات سازمان در مراحل معرفی و رشد قرار داشته باشند، راهبردهای متمایز ساختن و پیشروی برایشان مفید است. این سازمان‌ها باید به سرمایه‌گذاری در امور تبلیغات و تحقیقات بازاریابی برای حضور مؤثرتر در بازار و حفظ پایگاه خود در میان مشتریان، توجه بیشتری مبذول دارند.

اگر سازمان در مرحله بلوغ باشد، تأکید استراتژیک، بر حفظ مشتریان و کسب کارآیی در تولید متمایل است. در چنین شرایطی سازمان باید از راهبردهای «صرف هزینه به صورت متمرکز»، «تمایز ساختن به صورت متمرکز»، و «پیشتازی در صرفه‌جویی» استفاده کند؛ البته سازمان فقط تا زمانی می‌تواند از این راهبردها استفاده کند که محصولاتش وارد مرحله افول نشده باشند.

در مراحل خاصی که برنامه‌ریزان راهبردی مترصدند تا طول عمر یک کالا یا خدمت را افزایش دهند، از راهبردهای تدافعی یا تحلیل‌گری استفاده می‌شود.

توان و مهارت شناسایی مراحل چرخه حیات محصول و تدوین راهبرد متناسب با آن از مهارت‌های مهم مدیریتی به شمار می‌آید؛ به‌ویژه در محیط‌های پویا که مدیران باید وضعیت هر محصول را در چرخه حیات آن تشخیص دهند و برای مقابله با افول تدریجی محصولات به‌نحو مقتضی برنامه‌ریزی کنند تا در صورت لزوم، محصولاتی با شرایط مناسب و مستعد برای رشد را جایگزین محصولات در حال افول نمایند.

### جزء آموزشی ششم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. تدوین راهبرد در سطح عملیاتی سازمان را توضیح دهید.
۲. زنجیره ارزش اقتصادی در سازمان را تفسیر کنید.
۳. مرحله اجرای راهبرد را توضیح دهید.
۴. دام‌های برنامه‌ریزی راهبردی را تحلیل نمایید.

## تدوین راهبرد در سطح عملیاتی

راهبرد عملیاتی، فعالیت‌های مدیریت در زمینه‌های تخصصی تولید، بازاریابی، منابع انسانی، مالی، مهندسی، تحقیق و توسعه، و نظایر آن را هدایت می‌کند؛ برای مثال هنگامی که یک کارخانه خودروسازی در مورد کاهش هزینه‌ها، بهبود خدمات، توسعه فن‌آوری و تغییر خطوط تولید تصمیم می‌گیرد، با تدوین راهبردهای عملیاتی مناسب، از راهبرد سطح مؤسسه پشتیبانی و حمایت می‌کند.

## تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی

سازمان‌ها برای شناسایی و ارزیابی منابع و توانایی‌های خود مبادرت به تحلیل زنجیره ارزش<sup>۱</sup> اقتصادی می‌نمایند. به‌موجب این تحلیل سازمان می‌تواند آن دسته از اجزا و خرده سیستم‌های خود را که تولید ارزش اقتصادی می‌کنند، شناسایی کند.

شناخت اجزای تولید کننده ارزش اقتصادی و متمایز ساختن آنها از اجزایی که از این حیث ارزش آفرین نیستند، برای مدیریت بسیار حایز اهمیت است؛ زیرا هنگامی سازمان از «بازدهی بیش از متوسط» برخوردار می‌گردد که ارزش اقتصادی ایجاد شده در آن، از هزینه‌های ایجاد ارزش اقتصادی، بیشتر باشد.

سازمان‌ها با تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی می‌توانند وضعیت هزینه‌های خود را ارزیابی کنند و ابزارهای گوناگونی را برای تسهیل در اجرای راهبرد سطح مؤسسه شناسایی کنند.

## تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی

زنجیره ایجاد ارزش اقتصادی در سازمان، به دو مجموعه از فعالیت‌های پشتیبانی و فعالیت‌های اصلی تقسیم می‌شود.

فعالیت‌های اصلی شامل فعالیت‌هایی نظیر تولید محصول، ارائه خدمت، فروش، توزیع، و همچنین ارائه خدمات پس از فروش می‌گردد؛

فعالیت‌های پشتیبانی برای استمرار فعالیت‌های اصلی و حمایت از تداوم آنها انجام می‌شوند.

در زنجیره ارزش افزایی، فراگرد تولید، از مرحله تهیه مواد خام تا عرضه محصول نهایی به مشتری، مدنظر قرار می‌گیرد.

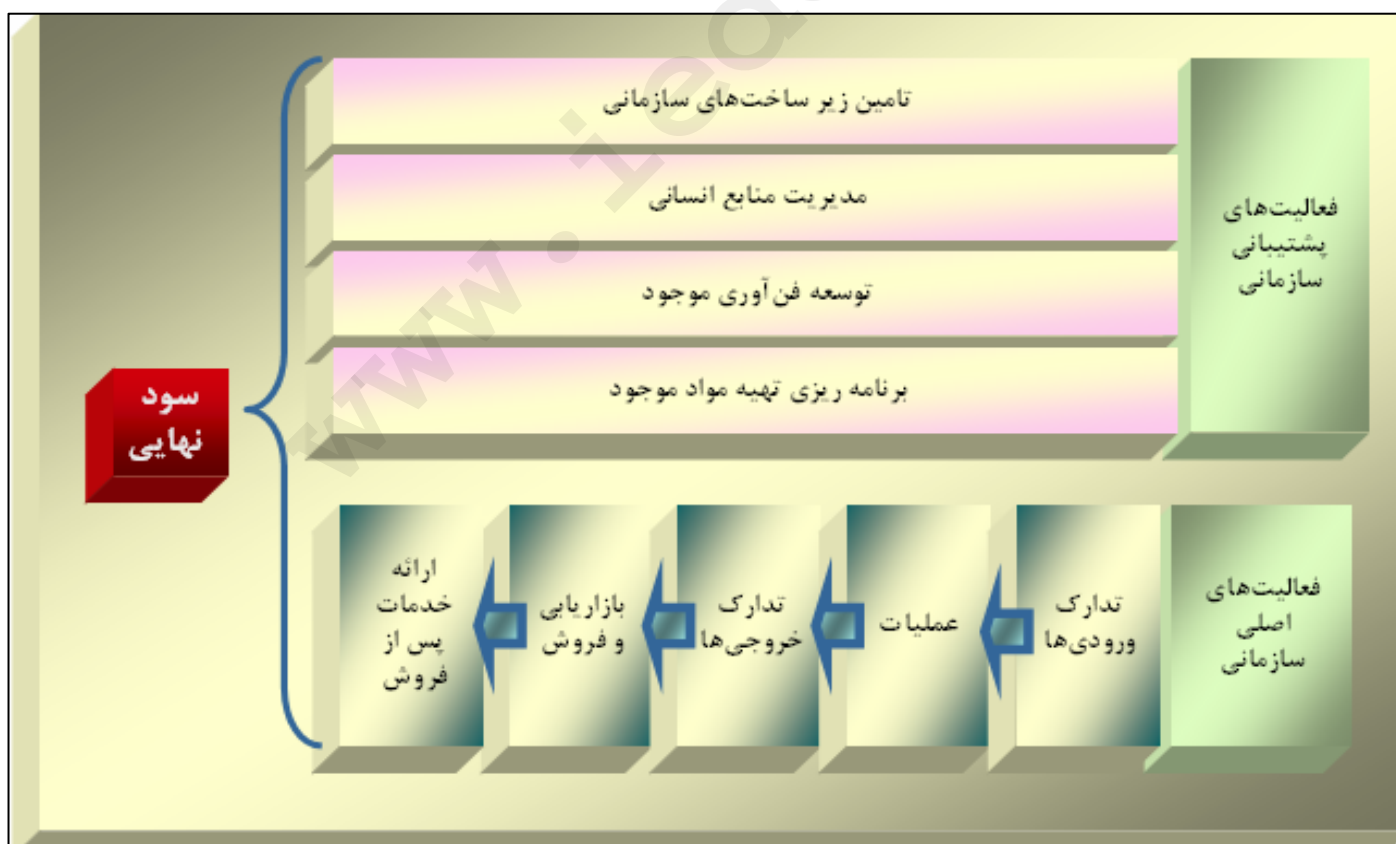
هدف اصلی از تحلیل زنجیره تولید ارزش در سازمان این است که با صرف هزینه کمتر، ارزش بیشتری ایجاد شود و حتی‌الامکان نوعی ارزش افزوده به‌دست آید.

در فضای رقابتی اقتصاد جهانی، آن دسته از حلقه‌های زنجیره ایجاد ارزش که بر کسب آگاهی از سلیق و نیازهای مشتریان متمرکزند، اهمیت ویژه‌ای دارند.

در اسلاید بعد، برخی از فعالیت‌های عمده مؤثر بر ایجاد ارزش اقتصادی مطرح شده‌اند. با توجه به این فعالیت‌ها می‌توان استعداد کلی سازمان برای ایجاد ارزش را با توجه به تنوع فعالیت‌های عمده آن، مدنظر قرار داد.

به نمودار تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی در اسلاید بعد توجه کنید

### نمودار تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی



## اجرای راهبرد

پس از تدوین راهبرد باید برای اجرای آن برنامه‌ریزی کرد. بهترین راهبردهای تدوین شده نیز در صورتی که به‌طور صحیح اجرا نشوند، فاقد ارزش عملی خواهند بود. در اینجا توجه به این نکته اهمیت دارد که اجرای اثربخش هر راهبرد مستلزم تعهد کامل همه مدیران به هدایت واحدهای سازمانی تحت امر خود برای حمایت از راهبرد مذکور است.

در واقع باید همه سیستم‌های مدیریتی به منظور به اجرا درآوردن موفقیت‌آمیز راهبردها بسیج شوند و همه منابع سازمان را در این مسیر به کار گیرند. بنابراین اجرای راهبرد با کلیه فراگردهای مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، بسیج منابع و کنترل عملکردها و برنامه‌ها سروکار دارد.

### فراگرد تکمیل تدریجی راهبردها

راهبردها به صورت تدریجی تکمیل می‌شوند؛ یعنی نمی‌توان تدوین راهبرد، را به یک نقطه زمانی معین نسبت داد. راهبردها بتدریج شکل می‌گیرند، تغییر می‌یابند و در طی زمان به‌طور نسبی تعدیل می‌شوند و توسعه می‌یابند و سپس گام به گام اجرا می‌شوند.

یکی از صاحب‌نظران این فراگرد را تکمیل تدریجی منطقی می‌نامد. در این فراگرد، مدیران تجربه می‌اندوزند و به ایجاد تغییرات تدریجی در راهبردهای خود، مبادرت می‌کنند.

این رهیافت با آنچه تحت عنوان «توصیف رفتار مدیریتی» توسط مینتزرگ و کارتر ارائه شده، شباهت دارد.

مینتزرگ آنچه را که «راهبردهای پدیدار شونده» می‌نامید، شناسایی کرد.

این راهبردها به تدریج و به‌طور پیش‌رونده، در طی زمان و در فراگردهای یادگیری و جریان‌های تصمیم‌گیری مدیران، در واکنش نسبت به تغییر وضعیت کار و محیط کار، شکل می‌گیرند.

### دام‌های برنامه‌ریزی راهبردی

موانع متعددی در مسیر برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد که می‌توان آنها را در قالب دو دسته عمده طبقه‌بندی کرد:

۱) نارسایی‌های جوهری (Substance errors)؛

۲) نارسایی‌های فراگردی.

- نارسایی‌های جوهری در نتیجه فقدان توجه کافی به عوامل عمده برنامه‌ریزی راهبردی، نظیر تحلیل «رسالت و مقصد سازمان»، «ارزش‌های محوری (Core values) و فرهنگ سازمانی»، «قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی»، و «فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی» به وجود می‌آیند؛

- نارسایی‌های فراگردی بر مدیریت ضعیف مراحل گوناگون برنامه‌ریزی راهبردی دلالت دارند.

### نارسایی‌های فراگردی

هنگامی که مدیریت مراحل گوناگون برنامه‌ریزی راهبردی ضعیف و نامناسب باشد شما با نارسایی‌های فراگردی مواجه هستید.

برای مثال، مشارکت ناکافی نیروهای اصلی در برنامه‌ریزی راهبردی یک نارسایی فراگردی به‌شمار می‌آید؛ مثل عدم تعهد افراد مهم و متنفذ به اجرای اقدامات برنامه‌ریزی شده.

تمرکز بیش از حد برنامه‌ریزی در سطح مدیریت عالی سازمان یک نارسایی فراگردی دیگر است.

تفویض بیش از حد فعالیت‌های برنامه‌ریزی به نیروهای ستادی و واحدهای تخصصی برنامه‌ریزی نیز ممکن است مسأله ساز گردد.

گاهی اوقات نیز «فراگرد برنامه‌ریزی» به‌جای آنکه وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف محسوب شود، به دلیل تأکید بیش از حد بر جزئیات تفصیلی برنامه‌ها، چیزی شبیه اهداف تلقی می‌شوند. به این حالت گاهی «جاب‌جایی وسیله با هدف (goal displacement)» گفته می‌شود.

مدیران برای کاهش مخاطره‌های ناشی از نارسایی‌های مذکور باید تلاش کنند که کار را با یک «راهبرد خوب» شروع کنند. در نگاره زیر با ارائه فهرستی مشتمل بر چند سؤال، رهنمودهای مفیدی برای کنترل و ارزیابی یک راهبرد ارائه شده است:

ردیف	شرح موارد کنترل
۱	آیا این راهبرد با رسالت و مقصد سازمان سازگاری دارد؟
۲	آیا با در نظر گرفتن قوت‌ها و ضعف‌های سازمان، این راهبرد عملی است؟
۳	آیا این راهبرد با توجه به فرصت‌ها و تهدیدها تدوین شده است؟
۴	آیا راهبرد انتخابی، یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد می‌کند؟
۵	آیا میزان مخاطره ناشی از اجرای راهبرد مورد نظر، معقول است؟
۶	آیا در تدوین این راهبرد، افق زمانی مناسبی در نظر گرفته شده است؟
۷	آیا این راهبرد از انعطاف کافی برخوردار است؟

پایان



## جزء آموزشی اول

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. سازماندهی و ساخت سازمانی و ویژگی‌های آنها را تعریف نمایید.

### سازماندهی

همه ما بخش‌هایی از عمر خود را در سازمان‌ها و در حال انجام فعالیت‌های گروهی با دیگران می‌گذرانیم مطالعه پدیده پیچیده‌ای همچون سازمان نیاز به اطلاعات کافی از روش‌های سازماندهی را برای مدیران مطرح می‌سازد. سازماندهی فعالیتی است که به صورت دوره‌ای انجام می‌شود (نه به صورت مستمر و روزانه). به این ترتیب که با بروز مسائل جدید در سازمان، ضروت تجدیدنظر در ساخت سازمانی مورد تاکید قرار می‌گیرد و مدیران در مورد این ضرورت به پیمایش می‌پردازند و سعی می‌کنند که تغییرات مطلوبی را در ساخت سازماندهی موجود ایجاد کنند و در صورت بروز مشکل جدید یا تغییر راهبردهای سازمان، برای تغییر و اصلاح ساخت سازمانی اقدام می‌شود. در واقع، نوع مسائل سازمانی و میزان و شدت آن مسائل، به نوع سازمان و سیر تکامل آن بستگی دارد.

### مراحل فراگرد سازمانی

سازماندهی فراگردی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود.

فراگرد سازمانی مشتمل بر سه مرحله ذیل است:

(الف) طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌های ضروری.

(ب) دسته‌بندی فعالیت‌ها مشاغل و منصب‌های سازمانی تعریف شده.

(ج) برقراری رابطه میان مشاغل و منصب‌های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک.

### خودآزمایی

به نظر شما آیا میان سازمان، سازماندهی و ساختار تفاوتی وجود دارد؟

□ گزینه اول: بله

□ گزینه دوم: خیر

پاسخ: بله

گاهی در متون علمی مدیریت سه اصطلاح سازمان، سازماندهی و ساخت یا ساختار سازمانی را به جای یکدیگر به کار می‌برند؛ در حالی که ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازمانی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به‌طور غیررسمی شکل گرفته باشند، به‌طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند.

هدف از طراحی ساخت سازمانی آن است که نیروی انسانی و منابع موجود به گونه‌ای هماهنگ و ترکیب شوند که به هم افزایی نیرو و افزایش کارایی منابع منجر شوند. در واقع سازماندهی فراگردی است که با سایر فراگردهای مدیریت تعامل دارد و نقش مهمی در کسب هدف‌های سازمان ایفا می‌کند.

### ساخت سازمانی

ساختار هر سازمان تعیین کننده میزان توان آن در پاسخ‌گویی به چالش‌های محیطی است. در ساختار سازمان، «موقعیت فیزیکی» و الزامات آن بر «رویه‌های انجام کار» و «الگوهای غیررسمی ارتباطات» همواره مدنظر قرار می‌گیرد.

مطالعات انجام شده حاکی از آن است که ساختار تحت تاثیر «محیط»، «فن‌آوری»، «اندازه»، و «استراتژی» سازمان و نحوه توزیع «قدرت کنترل» در آن قرار دارد.

### ساخت فیزیکی

ساخت فیزیکی به محیط واقعی سازمان اشاره دارد. برای مثال برخی از سازمان‌ها ممکن است در چندین طبقه از یک ساختمان بزرگ اداری مستقر شوند و یا شعبه‌هایی متعدد در یک منطقه گسترده را به کار گیرند گاهی بخش‌های داخلی یک سازمان مجموعاً و به‌طور مجتمع در یک محل قرار می‌گیرند و گاهی در چندین مکان پراکنده می‌شوند.

نکته قابل توجه آن است که ساختار فیزیکی هر سازمان بر سبک ارتباطات آن، تاثیر عمیق دارد.

### ساخت رویه‌ای

ساخت رویه‌ای یارسمی بر خط مشی‌های رسمی تنظیم‌کننده رفتار کارکنان دلالت دارد.

ساختار رسمی معمولا با محدودکردن ارتباطات میان افراد و گروه‌ها، روابط کار در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

### ساخت الگویی یا غیررسمی

منظور از ساخت الگویی یا غیررسمی، روش‌های غیررسمی و متداول برای ارتباطات میان کارکنان است. این ارتباطات زیادی را به اعضای سازمان منتقل می‌کند؛ به طوری که معمولا تصور می‌شود که این اطلاعات نسبتا دقیق هستند.

### سازمان رسمی و غیررسمی

سازمانی است که به طور قانونی بنیان‌گذاری و تصویب می‌شود؛ تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات، و نحوه انجام فعالیت‌ها در آن مشخص می‌گردد.

سازمان غیررسمی به طور طبیعی، به محض ایجاد سازمان رسمی، در چارچوب آن پدیدار می‌شود. سازمان غیررسمی در نتیجه تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان ایجاد می‌شود و سازمان رسمی را تعدیل می‌کند یا آن را تحکیم می‌بخشد و توسعه می‌دهد؛ برای مثال در ساختار رسمی حل مشکلات کارکنان برعهده مدیر منابع انسانی است اما برخی کارکنان ممکن است به یکی از معاونین اداره مراجعه کنند که با او راحت‌تر هستند.

یکی از وجوه عمده تمایز سازمان رسمی با سازمان غیررسمی، غیرشخصی بودن ساختار وظایف در سازمان رسمی در مقایسه با شخصی بودن روابط در سازمان غیررسمی است.

بنابراین، در سازمان رسمی، روابط سازمانی به طور مکتوب و دقیق و طبق نمودار سازمانی برای کارکنان تشریح می‌شود و در صورت لزوم، تغییرات بعدی نیز به طور رسمی توسط مدیر ابلاغ می‌گردد ولی در سازمان غیررسمی روابط سازمانی به طور شفاهی برای کارکنان بیان می‌شود و در صورت لزوم به طور طبیعی تغییر می‌یابند.

من فکر می‌کنم ارتباطات دوستانه فراتر از روابط خشک کاری باعث پیوستگی بین کارکنان و مدیریت می‌شود و مشکلات در روابط دوستانه راحت‌تر حل می‌شود. اما اگر زیادی این روابط پیچیده و لوث شود حرکت سازمان را کند می‌کند پس روابط رسمی هم ضروری است. خوب حالا کدام تاثیر بیشتری دارد؟

### سوال:

کدامیک از انواع روابط رسمی و غیر رسمی تاثیر بیشتری در امور سازمان دارند؟

گزینه اول: روابط رسمی

گزینه دوم: روابط غیررسمی

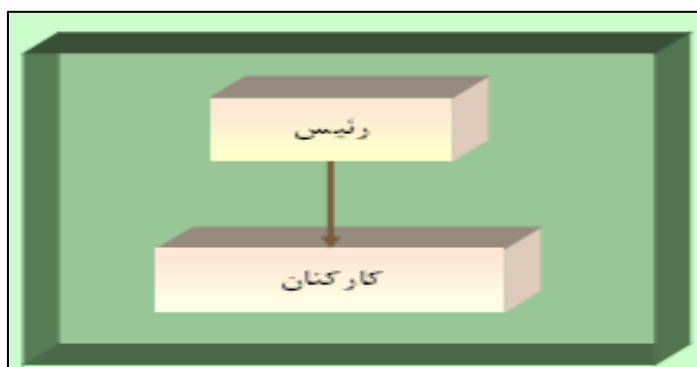
### پاسخ:

البته هم روابط رسمی و هم غیررسمی، هر دو بر نقش سازمانی افراد، اثر می‌گذارند، ولی ممکن است در هر مقطع از زمان یکی از این دو «رابطه غالب» باشد با وجود این، معمولا مدیران از اهمیت روابط غیر رسمی غافل هستند.

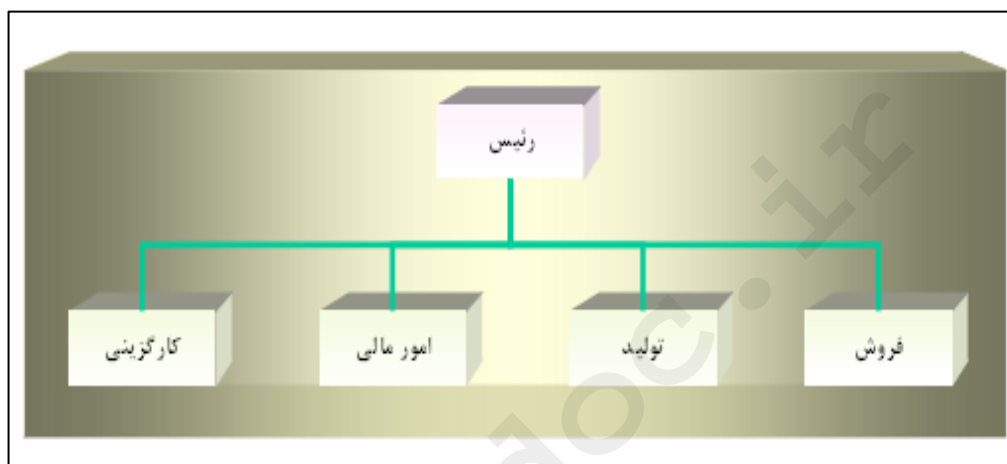
### سازماندهی و ضرورت تغییر

در نتیجه یک سازماندهی خوب بایستی تمامی افراد درگیر در سازمان، جایگاه مشخصی یافته و شرح وظایف تنظیم شده ای داشته باشند. بدیهی است که هر چه وسعت نهاد مورد نظر بیشتر باشد، چگونگی تعریف این مرزبندی‌ها و روابط مربوط به آنها پیچیده‌تر شده و اهمیت بیشتری پیدا خواهد نمود.

به‌عنوان مثال در یک فروشگاه کوچک با ۱ رئیس و ۲ کارمند ساختار سازمانی بسیار ساده است رئیس برنامه‌ریزی می‌کند، دستور می‌دهد و.... بقیه هم اجرا می‌کنند.

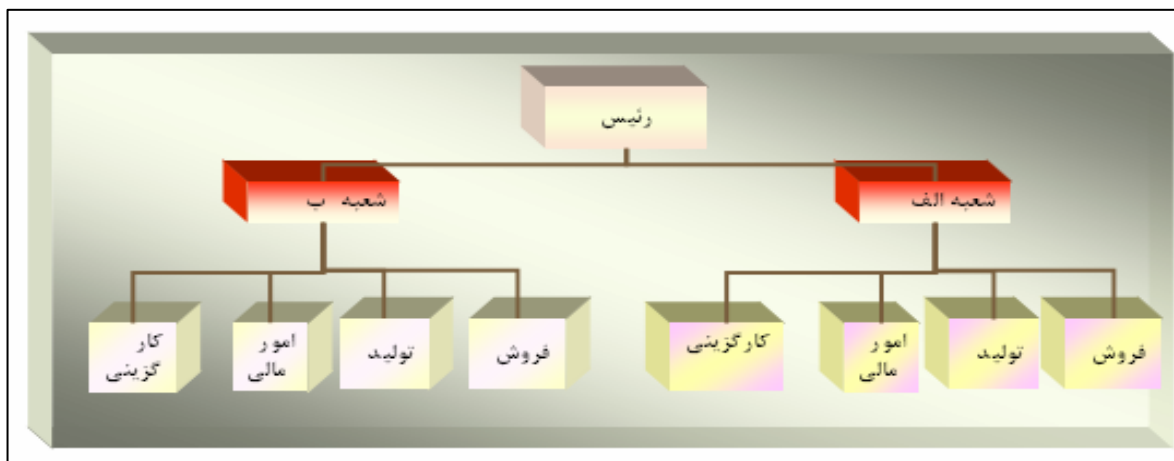


در صورت افزایش فعالیت‌های فروشگاه، رئیس فروشگاه قادر به اداره همه امور کارکنان نخواهد بود؛ بنابراین، ممکن است به‌طور غیررسمی، یکی از کارکنان را موظف به تنظیم جدول زمانی فعالیت افراد، و فرد دیگری رامتصدی رسیدگی به تقاضای مشتریان جزء کند، به‌این ترتیب برخی از افراد به مدیرکمک می‌کنند و به‌این ترتیب ساخت سازمان بر مبنای تخصص‌ها و وظایف افراد شکل می‌گیرد. در نمودار زیر وظایفی در واحدهای تخصصی مشخص شده است.



ممکن است با توسعه بیشتر این فروشگاه و تنوع بیشتر فعالیت‌های تجاری آن راهبرد تجاری شرکت مثلا با احداث واحدهای زنجیره‌ای در مناطق جغرافیایی پر مخاطب تغییر کند که در این مرحله علاوه بر تخصص و وظایف کارکنان باید منطقه جغرافیایی فعالیت را نیز در طراحی ساختار سازمانی در نظر گرفت. در کل باید بر اساس نیازهای جدید سازمان و تغییرات تدریجی در استراتژی‌های آن، ساخت سازمانی را بازنگری و اصلاح کرد. به نمودار

زیر توجه نمایید:



نوع سازمان و ساختار سازمانی تاثیر زیادی بر فراگرد مدیریت آن دارد؛ زیرا تعداد و نوع مسائلی که هرمدیر با آن سروکار دارد، به نوع سازمان و اندازه آن بستگی دارد؛ برای مثال:

مدیران سازمان‌های کوچک، با مسائلی در مورد تقسیم کار، تعیین مسئولیت‌ها و حیطة نظارت سروکار دارند و مشکل عمده آنها این است که گروهی از مدیران ورزیده را برای اداره سازمان بیابند.

مدیران سازمان‌های متوسط، بیشتر با مشکل ایجاد ساختار وظیفه‌ای، تامین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی بین آنها سروکار دارند .

مدیران سازمان‌های بزرگ درگیر مسائل مربوط به تمرکززدایی در واقع هر چه سازمان بیشتر توسعه می‌یابد، ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف آن، دشوارتر می‌گردد.

## جزء آموزشی دوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

❖ سازمان رسمی و غیر رسمی و تفاوت آنها را تعریف نمایید.

### سازمان رسمی و غیررسمی

سازمانی است که به‌طور قانونی بنیان‌گذاری و تصویب می‌شود؛ تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات، و نحوه انجام فعالیت‌ها در آن مشخص می‌گردد.

سازمان غیررسمی به‌طور طبیعی، به‌محض ایجاد سازمان رسمی، در چارچوب آن پدیدار می‌شود. سازمان غیررسمی در نتیجه تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان ایجاد می‌شود و سازمان رسمی را تعدیل می‌کند یا آنرا تحکیم می‌بخشد و توسعه می‌دهد؛ برای مثال در ساختار رسمی حل مشکلات کارکنان برعهده مدیر منابع انسانی است اما برخی کارکنان ممکن است به یکی از معاونین اداره مراجعه کنند که با او راحت‌تر هستند.

یکی از وجوه عمده تمایز سازمان رسمی با سازمان غیررسمی، غیرشخصی بودن ساختار وظایف در سازمان رسمی در مقایسه با شخصی بودن روابط در سازمان غیررسمی است.

بنابراین، در سازمان رسمی، روابط سازمانی به‌طور مکتوب و دقیق و طبق نمودار سازمانی برای کارکنان تشریح می‌شود و در صورت لزوم، تغییرات بعدی نیز به‌طور رسمی توسط مدیر ابلاغ می‌گردد ولی در سازمان غیررسمی روابط سازمانی به‌طور شفاهی برای کارکنان بیان می‌شود و در صورت لزوم به‌طور طبیعی تغییر می‌یابند.

من فکر می‌کنم ارتباطات دوستانه فراتر از روابط خشک کاری باعث پیوستگی بین کارکنان و مدیریت می‌شود و مشکلات در روابط دوستانه راحت‌تر حل می‌شود. اما اگر زیادی این روابط پیچیده و لوث شود حرکت سازمان را کند می‌کند پس روابط رسمی هم ضروری است. خوب حالا کدام تاثیر بیشتری دارد؟

### سوال:

کدامیک از انواع روابط رسمی و غیر رسمی تاثیر بیشتری در امور سازمان دارند؟

گزینه اول: روابط رسمی

گزینه دوم: روابط غیررسمی

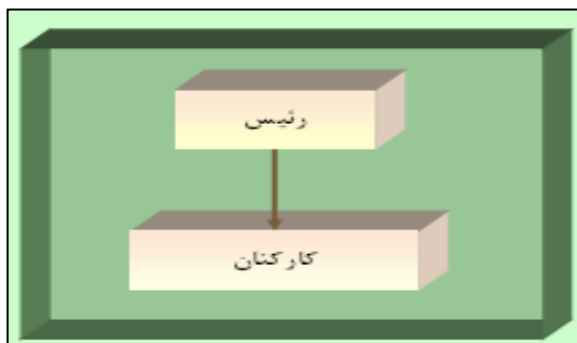
### پاسخ:

البته هم روابط رسمی و هم غیررسمی، هر دو بر نقش سازمانی افراد، اثر می‌گذارند، ولی ممکن است در هر مقطع از زمان یکی از این دو «رابطه غالب» باشد با وجود این، معمولاً مدیران از اهمیت روابط غیر رسمی غافل هستند.

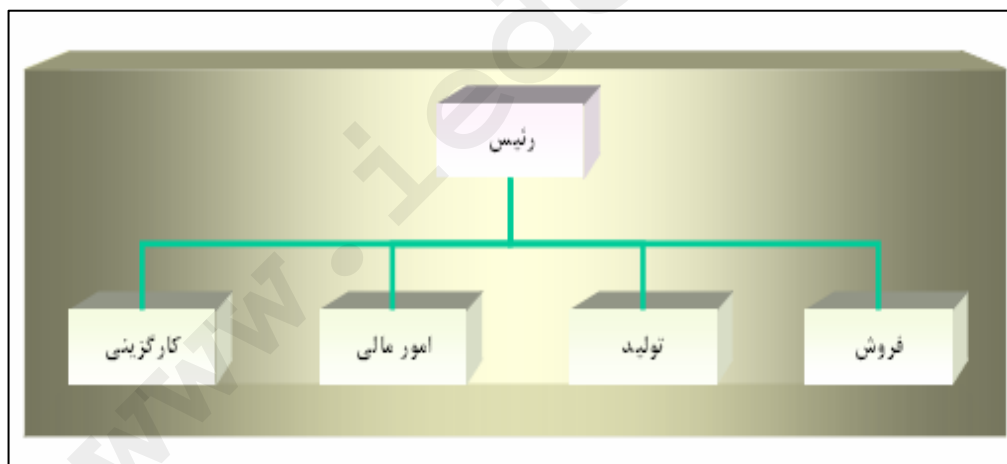
### سازماندهی و ضرورت تغییر

در نتیجه یک سازماندهی خوب بایستی تمامی افراد درگیر در سازمان، جایگاه مشخصی یافته و شرح وظایف تنظیم شده ای داشته باشند. بدیهی است که هر چه وسعت نهاد مورد نظر بیشتر باشد، چگونگی تعریف این مرزبندی‌ها و روابط مربوط به آنها پیچیده‌تر شده و اهمیت بیشتری پیدا خواهد نمود.

به‌عنوان مثال در یک فروشگاه کوچک با ۱ رئیس و ۲ کارمند ساختار سازمانی بسیار ساده است رئیس برنامه‌ریزی می‌کند، دستور می‌دهد و.... بقیه هم اجرا می‌کنند.

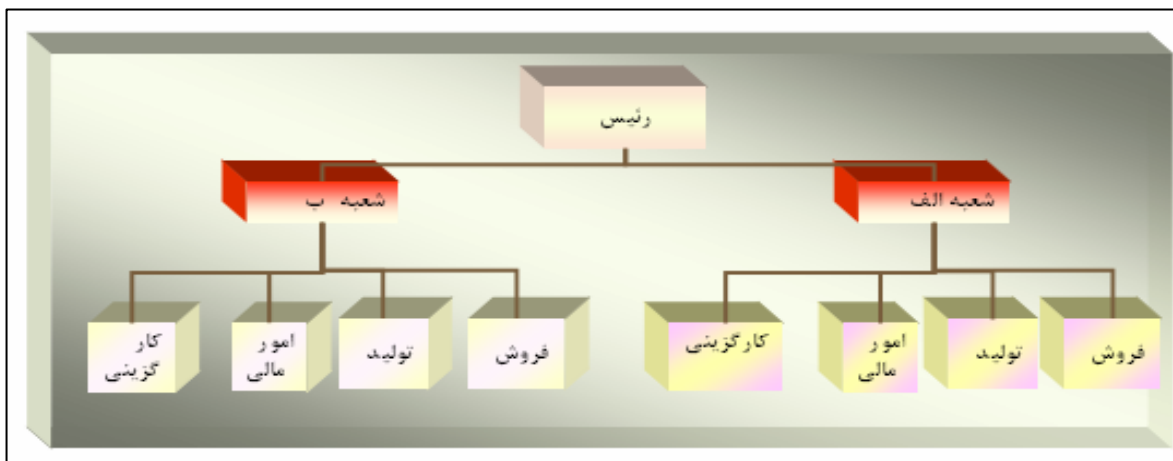


در صورت افزایش فعالیت‌های فروشگاه، رئیس فروشگاه قادر به اداره همه امور کارکنان نخواهد بود؛ بنابراین، ممکن است به‌طور غیررسمی، یکی از کارکنان را موظف به تنظیم جدول زمانی فعالیت افراد، و فرد دیگری رامتصدی رسیدگی به تقاضای مشتریان جزء کند، به‌این ترتیب برخی از افراد به مدیرکمک می‌کنند و به‌این ترتیب ساخت سازمان بر مبنای تخصص‌ها و وظایف افراد شکل می‌گیرد. در نمودار زیر وظایفی در واحدهای تخصصی مشخص شده است.



ممکن است با توسعه بیشتر این فروشگاه و تنوع بیشتر فعالیت‌های تجاری آن راهبرد تجاری شرکت مثلاً با احداث واحدهای زنجیره‌ای در مناطق جغرافیایی پر مخاطب تغییر کند که در این مرحله علاوه بر تخصص و وظایف کارکنان باید منطقه جغرافیایی فعالیت را نیز در طراحی ساختار سازمانی در نظر گرفت. در کل باید بر اساس نیازهای جدید سازمان و تغییرات تدریجی در استراتژی‌های آن، ساخت سازمانی را بازنگری و اصلاح کرد. به نمودار زیر توجه نمایید:





نوع سازمان و ساختار سازمانی تاثیر زیادی بر فراگرد مدیریت آن دارد؛ زیرا تعداد و نوع مسائلی که هرمدیر با آن سروکار دارد، به نوع سازمان و اندازه آن بستگی دارد؛ برای مثال:

مدیران سازمان‌های کوچک، با مسائلی در مورد تقسیم کار، تعیین مسئولیت‌ها و حیطة نظارت سروکار دارند و مشکل عمده آنها این است که گروهی از مدیران ورزیده را برای اداره سازمان بیابند.

مدیران سازمان‌های متوسط، بیشتر با مشکل ایجاد ساختار وظیفه‌ای، تامین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی بین آنها سروکار دارند .

مدیران سازمان‌های بزرگ درگیر مسائل مربوط به تمرکززدایی، در واقع هر چه سازمان بیشتر توسعه می‌یابد، ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف آن، دشوارتر می‌گردد.

### جزء آموزشی سوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. اصول پایه در طراحی نمودار سازمان و انواع نمودارهای سازمانی را شرح دهید.

### ابزار رسمی کردن سازمان

مهم‌ترین ابزار رسمی ساختن سازمان عبارتند از:

الف) نمودار سازمانی

(ب) راهنمای سازمان

### اصول پایه در طراحی نمودار سازمانی

یکی از اسنادی که پس از رسمیت یافتن سازمان، تنظیم می‌شود، نمودار سازمانی است. برای تهیه نمودار سازمانی، رعایت موارد ذیل توصیه می‌گردد:

(۱) برای نشان دادن واحدهای سازمانی از کادر مستطیل استفاده شود (البته گاهی از دایره یا سایر شکل‌های هندسی نیز استفاده می‌شود).

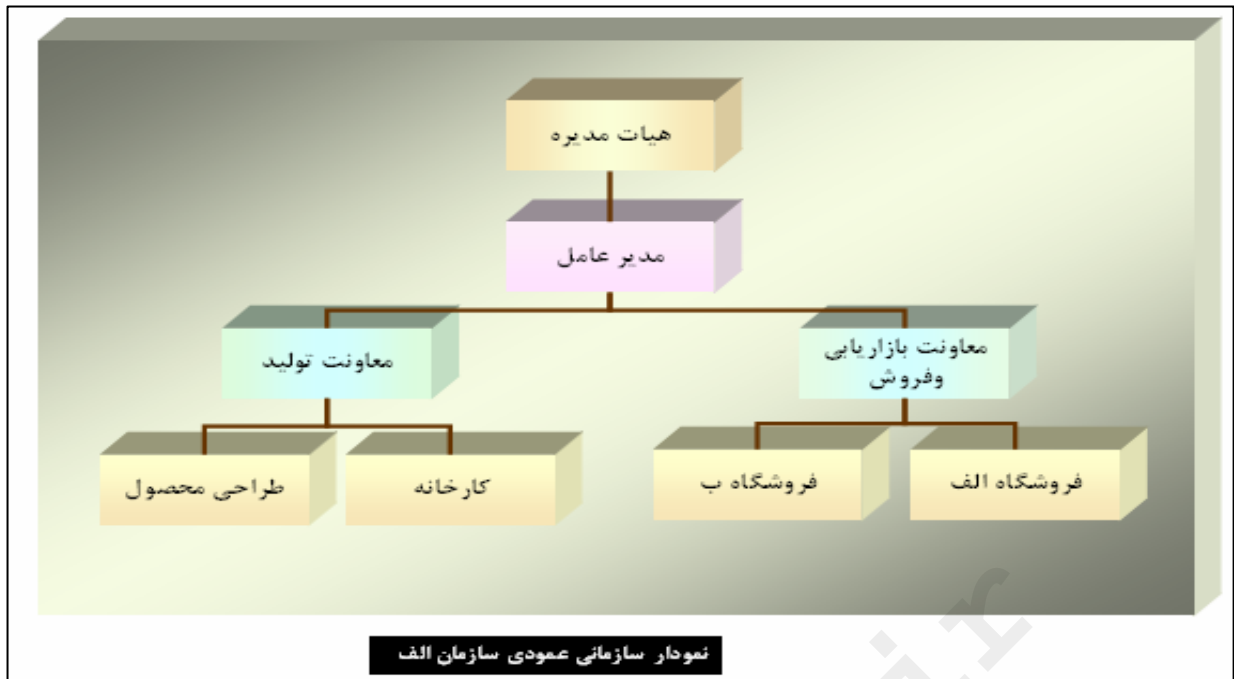
(۲) مهمترین واحد سازمانی را معمولاً در بالای نمودار قرار می‌دهند؛ به طوری که فاصله هر واحد از بالاترین واحد معرف میزان قدرت و اهمیت آن واحد است. البته در نمودارهایی که به صورت افقی یا دایره‌ای ترسیم می‌شوند، شاخص تعیین کننده قدرت متفاوت است. در نمودارهای افقی، مهم‌ترین واحد را در سمت راست و در نمودارهای دایره‌ای، مهم‌ترین واحد را در مرکز قرار می‌دهند.

(۳) خطوطی که بین واحدهای سازمانی رسم می‌شود، باید نشان دهنده روابط سازمانی باشد.

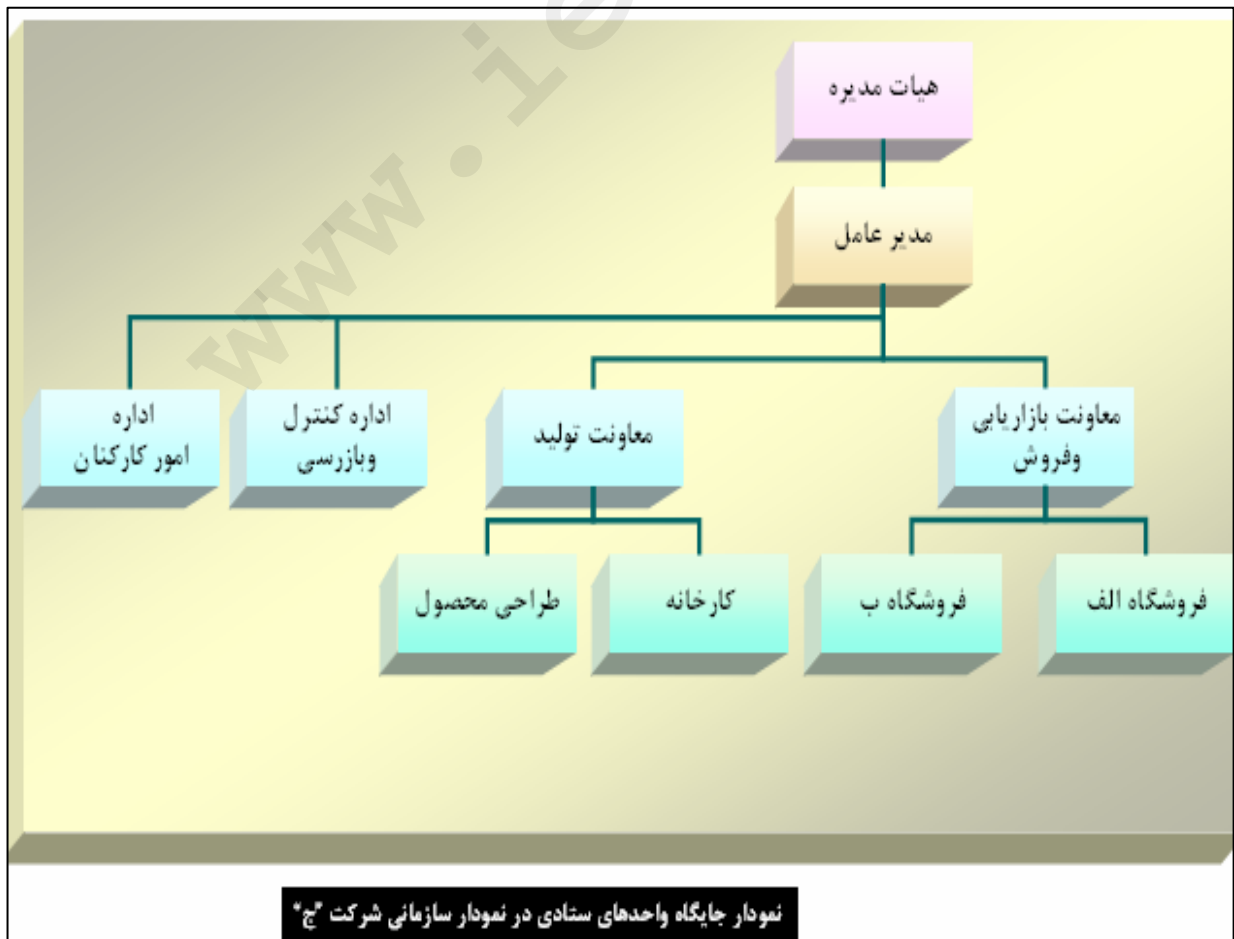
(۴) اگر خط ارتباطی میان دو واحد، فقط مبین اعمال بخشی از قدرت باشد، آن را با خط چین (- -) نشان می‌دهند.

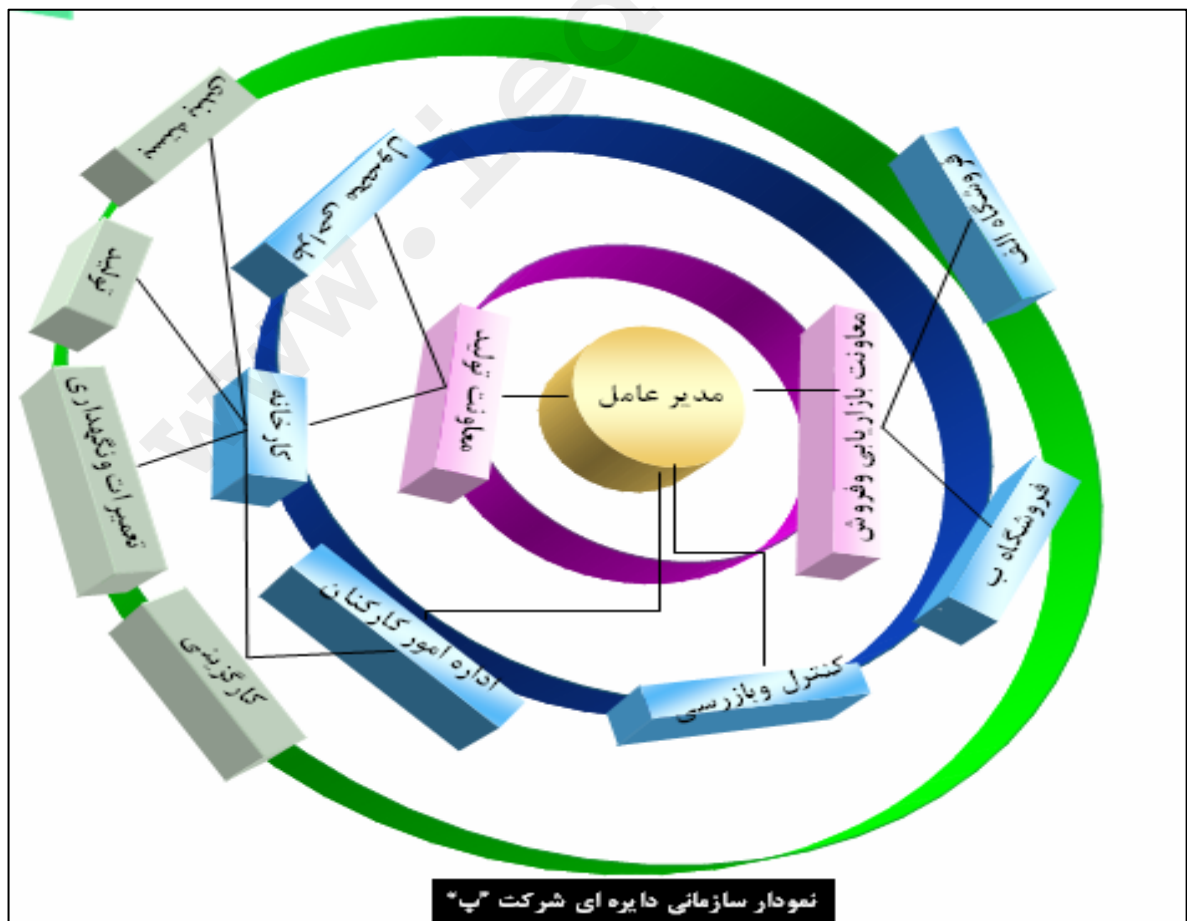
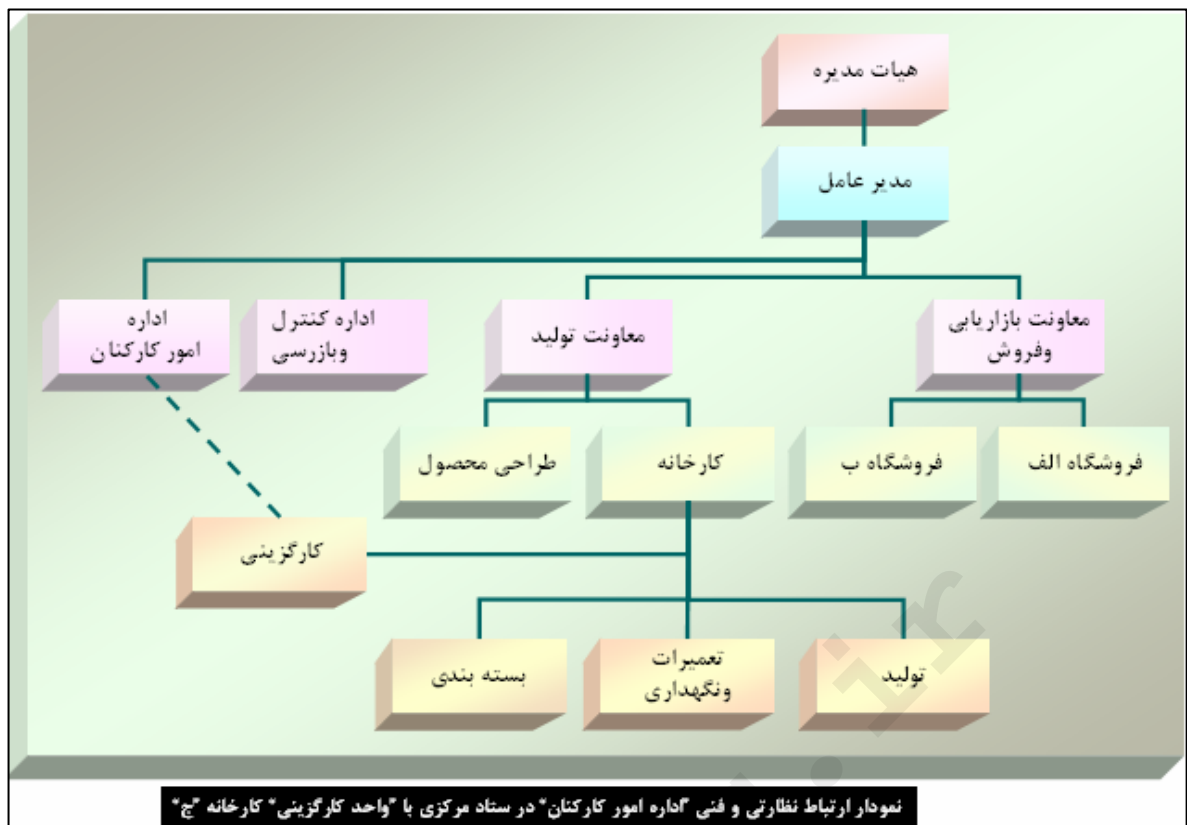
(۵) اگر متمایز ساختن واحدهای صفی از واحدهای ستادی مورد نظر باشد، باید واحدهای ستادی را در کنار خط فرماندهی (سلسله مرتب سازمانی) ترسیم کرد.

مدیران معمولاً از نمودارهای عمودی، افقی و دایره‌ای برای ترسیم نمودار سازمانی استفاده می‌کنند. به تصاویر اسلایدهای بعد توجه کنید:



همان‌طور که ملاحظه می‌شود واحدهای ستادی «کنترل و بازرسی» و «امور کارکنان»، در سمت چپ نمودار ترسیم شده‌اند.





## جزء آموزشی چهارم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. ویژگی های نمودار سازمانی و راهنمای سازمان را به عنوان ابزار رسمی کردن سازمان شرح دهید.

**نمودار سازمانی موارد زیر را نشان نمی دهد:**

۱) تفاوت میزان مسئولیتها و اختیارات منصبهای سازمانی هم سطح و مسئولان هم رده.

۲) تمایز واحدهای صفی و ستادی (در سازمانهایی که وظایف این دو هم آمیخته اند).

۳) معیار مقایسه میزان اهمیت و شان مقامها و منصبهای سازمانی.

۴) مجاری ارتباطی فرعی، مابین واحدهای جزء.

۵) مجموعه کامل روابط اصلی واحدهای سازمانی (به دلیل اکتفا به ترسیم تعداد معدودی از روابط اصلی شبکه

ارتباطات سازمانی، جهت ساده شدن شکل نمودار)

۶) سازمان غیر رسمی و مجموعه روابط غیر رسمی.

**نمودار سازمانی یا سازمان نما موارد زیر را منعکس می کند:**

روابط سرپرستی (رئیس و مرئوس)

مسیرهای ارتباطی در سازمان (مسیر رسمی با خطوط پر و مسیر غیر رسمی با نقطه چین)

سطوح مدیریت

تقسیم کار با منصبها و عناوین افراد

واحدهای فرعی عمده که زیر نظر یک مدیر است.

## راهنمای سازمان

راهنمای سازمان معرف وضعیت رسمی سازمان است و در برخی از سازمانهای بزرگ، برای معرفی ساختار سازمان

رسمی از آن استفاده می شود.

البته تهیه کردن و به روز نگهداشتن اطلاعات ارائه شده در راهنمای سازمانی، پرهزینه است؛ از این رو، به ندرت به کار گرفته می شود؛ به همین دلیل، برخی از مدیران ترجیح می دهند که از ارتباطات شفاهی استفاده کنند و معتقدند که راهنمای سازمانی آزادی ایشان را در امر مدیریت، محدود می سازد.

## راهنمای سازمان

راهنمای سازمان معمولاً مشتمل بر اطلاعاتی نظیر موارد ذیل است:

(۱) خط مشی ها و رویه ها

(۲) اهداف سازمانی

(۳) شرح شغل مدیران اجرایی اصلی

(۴) رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران اجرایی

(۵) نمودارها

## جزء آموزشی پنجم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. واحدهای صف و ستاد ویژگی های آنها را توضیح دهید.

### صف و ستاد

سازمانها معمولاً از واحدهای متعددی تشکیل می شوند که آنها را به طور کلی به «واحدهای ستادی و پشتیبانی» و «واحدهای صفی» تقسیم می کنند.

واحدهای ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صفی ایجاد می شوند. وظایف و کارهای واحدهای صفی به طور مستقیم با اهداف سازمان سرو کار دارند؛ یعنی انجام وظایف صفی به طور مستقیم به تحقق اهداف سازمان کمک می کند؛ در حالی که واحدهای ستادی به طور غیرمستقیم، از طریق کمک به انجام وظایف صفی، در تحقق اهداف سازمان موثرند.

واحدهای ستادی به دو دلیل در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند:

۱. از نظر افزایش پیچیدگی در فراگردها، جریان کارها، روش‌ها و عناصر سازمانی، به‌ویژه افزایش پیچیدگی فنی و فن‌آوری. زیرا هرچه پیچیدگی فنی در سازمان افزایش یابد، مدیریت مطلوب در سازمان، مستلزم ایجاد بخش‌های تخصصی متنوع‌تری خواهد شد.

۲. توسعه یافتن سازمان و مطرح شدن نیاز به بخش‌های پشتیبانی برای حمایت از بخش‌های عملیاتی

### خودآزمایی

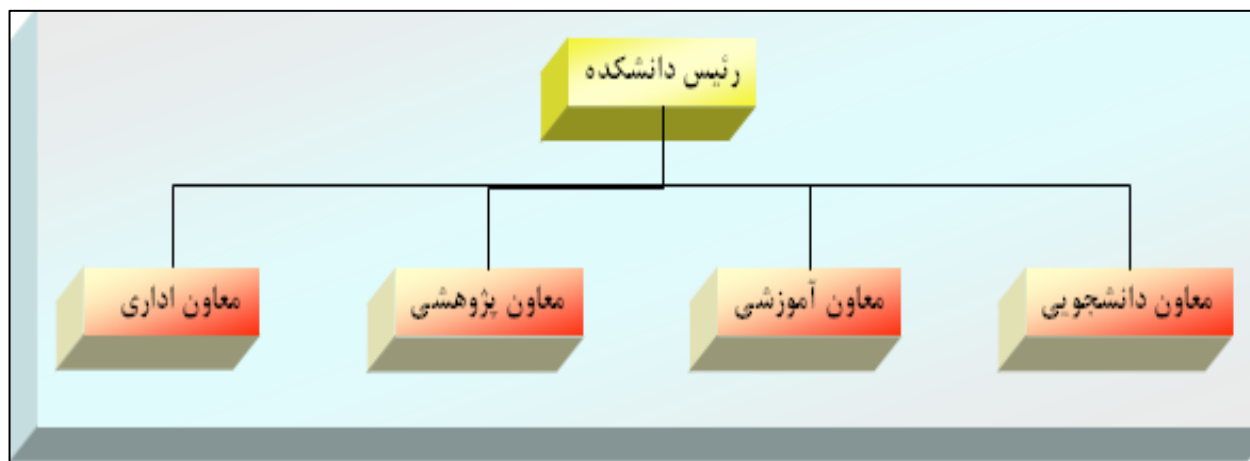
به نظر شما آیا فعالیت‌های واحدهای ستادی در واحدهای صف قابل انجام است؟

- گزینه اول: بله

- گزینه دوم: خیر

پاسخ: بله

«فعالیت‌های ستادی» را می‌توان توسط واحدهای صفی نیز انجام داد، ولی برای سرعت بخشیدن به کارها و اعمال کنترل بیشتر و بهبود کارایی سیستم، این فعالیت‌ها را در قالب بخش‌های وظیفه‌ای خاصی تنظیم کرده و آنها را برعهده واحدهای ویژه‌ای (که به همین منظور طراحی شده‌اند) قرار می‌دهند به نمودار سازمانی زیر توجه کنید. در این مثال همان‌طور که ملاحظه می‌کنید به‌جای آن‌که هر بخش سازمان یک واحد حسابداری داشته باشد، یک اداره ویژه برای انجام امور مالی کل سازمان تشکیل می‌شود؛ به‌این ترتیب کارایی و دقت افزایش می‌یابد و امکان کنترل بهتر امور مالی سازمان فراهم می‌آید.



فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به دلیل ارتباط مستقیم با هدف تشکیل دانشکده، صفی محسوب می‌شوند و فعالیت‌های اداری، مالی و دانشجویی به دلیل پشتیبانی آنها از تحقق اهداف دانشکده، ستادی محسوب می‌شوند.

#### مزایای استفاده از واحدهای تخصصی به صورت ستادی ، عبارتند از:

۱. صرفه‌جویی ناشی از تمرکز فعالیت‌های خدماتی در واحدهای تخصصی ویژه.
۲. ارتقا سطح مهارت کارکنان متخصص برای ارائه خدمات تخصصی مورد نظر.

#### معایب استفاده از واحدهای تخصصی به صورت ستادی عبارتند از:

۱. دست یافتن به کارایی به قیمت از دست دادن اقتدار منطقی مورد نیاز در واحدهای صفی.
۲. ایجاد امکان سوء استفاده از قدرت در واحدهای ستادی (از نظر کنترل غیر ضروری واحدهای صفی)
۳. افزایش احتمال بروز اختلال در روند ارائه خدمات ستادی به واحدهای صفی.

### جزء آموزشی ششم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود :

۱. انواع واحدهای ستادی را شرح دهید.
۲. ویژگی‌های سازماندهی بر مبنای فراگرد با سازماندهی بر مبنای هدف را با هم مقایسه کنید.

#### انواع واحدهای ستادی

##### ستاد شخصی

منظور از ستاد شخصی، واحد یا فردی است که به‌طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد و به اموری نظیر جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، رفع فوری مشکلات اضطراری، ارائه راه‌حل‌های گوناگون برای حل مسائل و تهیه پیش‌نویس نامه‌های اداری می‌پردازد.



## ستاد تخصصی

منظور از ستاد تخصصی، واحدی تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود؛ نظیر واحد حسابداری، امور کارکنان، خرید و خدمات ماشینی.

## ستاد عمومی

منظور از ستاد عمومی واحدی است که کمک‌های گسترده‌ای به مدیریت عالی سازمان می‌کند و فعالیت‌های آن مانند سایر واحدهای پشتیبانی، محدود به انجام وظایف یک اداره خاص نمی‌شود.

## ستاد عمومی

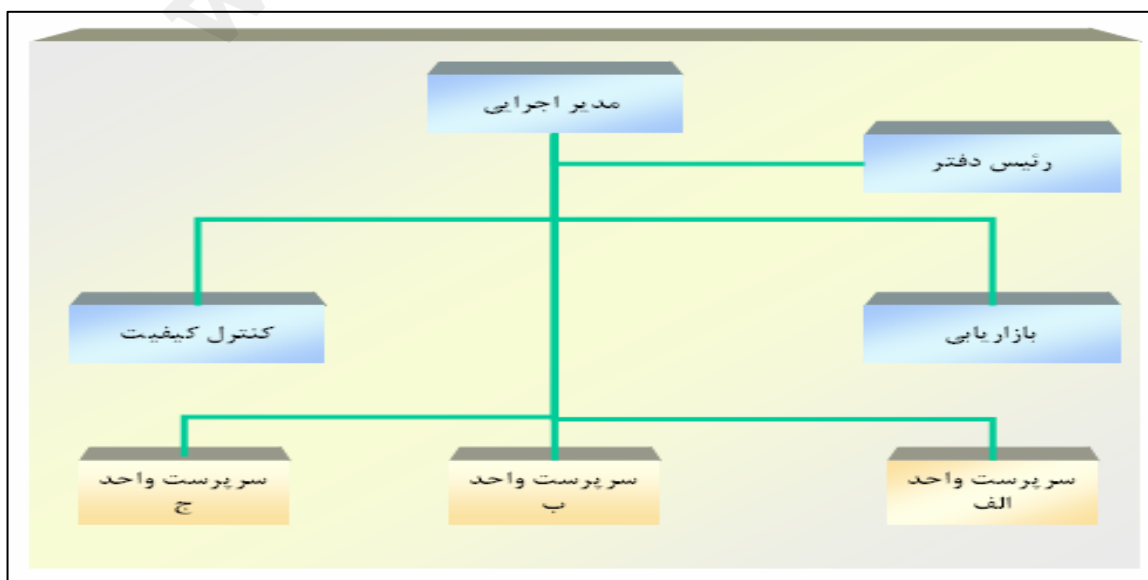
ستادهای عمومی به دو نوع تقسیم می‌شوند:

- ۱) ستاد عمومی شخصی
- ۲) ستاد عمومی تخصصی

منظور از ستاد عمومی شخصی فرد یا واحدی است که به رئیس سازمان کمک می‌کند و همانند چشم و گوش در خدمت وی قرار می‌گیرد.

ستاد عمومی تخصصی واحدی است که برای انجام اموری نظیر بازاریابی، روابط کار، طراحی و مهندسی و نظایر آن ایجاد می‌شود و با توجه به اهداف و منابع کلی سازمان به انجام وظایف می‌پردازد.

## لطفاً به نمودار توجه کنید

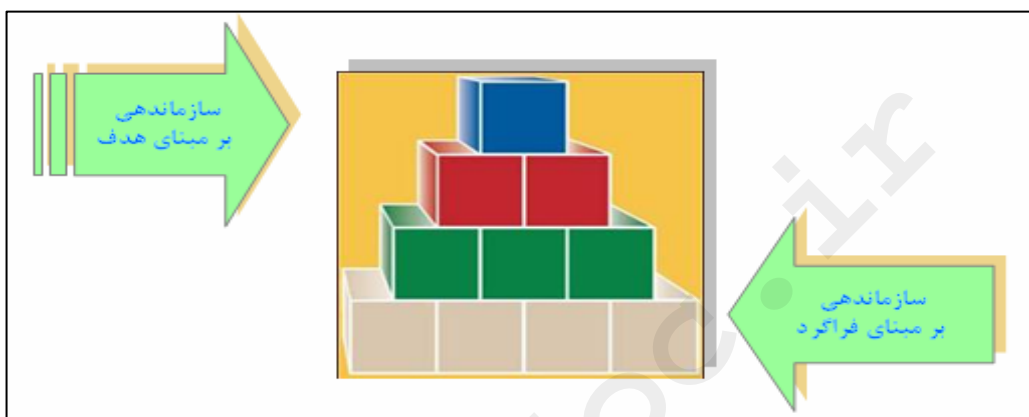


به‌طور کلی برای سازماندهی می‌توان دو مبنا را مد نظر قرار داد:

(۱) سازماندهی بر مبنای هدف.

(۲) سازماندهی بر مبنای فراگرد.

استفاده از هریک از این دو روش مزایا و معایبی دارد که در نگاره اسلاید بعد با یکدیگر مقایسه شده‌اند.



هدف	فراگرد	مبنای طراحی سازمان بر مبنای	
		عوامل حایز اهمیت	
	●	۱	کارایی، کاهش هزینه، استفاده بهینه از منابع برای تولید
●	●	۲	امکان ایجاد هماهنگی
●	●	۳	قابلیت انطباق با تغییر
●	●	۴	سهولت در سنجش بازده‌ها یا نتایج
●	●	۵	امکان پرورش و مهیا ساختن مدیران و کارکنان
●	●	۶	امکان پرورش و مهیا ساختن متخصصان و کارشناسان ماهر
●	●	۷	امکان کاهش تضاد واحدهای اداری
●	●	۸	امکان جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع

علائم  
 ● زیاد:  
 ● کم:

همان‌طور که ملاحظه می‌شود روش سازماندهی بر مبنای هدف مزیت آشکاری بر روش دیگر دارد؛ زیرا سازمان را باید به‌گونه‌ای طراحی کرد که برای تحقق اهداف آن مناسب باشد.

### چند توصیه

۱. اگر برای سازمان افزایش کارایی و کاهش هزینه اهمیت داشته باشد، سازماندهی بر مبنای فراگرد مناسب‌تر است.

۲. اگر برای سازمان هماهنگ ساختن امور و استفاده بهتر از زمان محدود، اهمیت داشته باشد، سازماندهی بر مبنای هدف مناسب‌تر است.

اگر هر دو مورد (افزایش کارایی و هماهنگی و بهره‌برداری بهتر از زمان) حائز اهمیت باشد، استفاده از الگوی خزانه‌ای مناسب‌تر است. این موارد در اجزاء آموزشی بعد به‌طور کامل توضیح خواهد شد.

### توصیه‌های مهم

۱. هنگامی که «افزایش کارایی و کاهش هزینه»، رموز اصلی موفقیت باشد، بهتر است واحدهای اداری را براساس فراگرد طراحی کنند.

۲. هنگامی که موفقیت در گرو «بهبود هماهنگی و رسیدن به هدف در یک مقطع زمانی معین» باشد بهتر است واحدهای اداری را بر اساس هدف طراحی کنند.

۳. هنگامی که سازمان در محیطی متحول و پیچیده فعالیت کند و برای آن ارائه به موقع محصول (کالا یا خدمت) امری حیاتی باشد، بهتر است برای طراحی سازمان هم هدف و هم فراگرد را مد نظر قرار دهند و از ساخت خزانه‌ای استفاده کنند.

### تعیین استاندارد

در فراگرد تقسیم کار اصولی در سازمان استاندارد کردن کار امری ضروری و حائز اهمیت است. منظور از استاندارد کردن کار آن است که پس از بررسی رویدادهای متوالی و آن دسته از حوادث کاری که به طور مرتب به وقوع می پیوندند، مراحل صحیح انجام هر بخش از کار را تعیین کنند و به تصویب برسانند. این استانداردها ممکن است در مورد فراگردهایی نظیر استخدام، آموزش و ارزیابی کارکنان به کار گرفته شوند. درجه استاندارد در سازمان های مختلف در پیوستاری از سازمان های بسیار استاندارد تا سازمان های کاملا غیر استاندارد متفاوت است.

### آیا می دانید چه عواملی نشان دهنده استاندارد بودن سازمان است؟

برخی از محققین میزان استاندارد بودن سازمان را با استفاده از مقیاسی دو بعدی ارزیابی می کنند؛ در بعد اول، وجود شرح شغل ها، شرایط احراز شغل، عناوین رسمی، سیستم پاداش و سیستم ارزیابی عمل کرد بررسی می شود و در بعد دیگر، وجود رویه های استاندارد برای تصمیم گیری ها مد نظر قرار می گیرد. اگر این موارد به طور دقیق تعریف شده باشند و قوانین مدونی برای به کارگیری هر رویه وجود داشته باشد، گفته می شود که سازمان بصورت بسیار «استاندارد شده» عمل می کند.

### جزء آموزشی هفتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. انواع روابط میان درجه تمرکز، ارتفاع ساخت سازمانی و حیطه نظارت را نام برده و تحلیل نمایید.

### تقسیم کار عمودی

معمولا در سازمان های بزرگ، سه سطح مدیریت عالی، میانی، و عملیاتی پیش بینی می شوند.

این سطوح سلسله مراتبی را تشکیل می دهند که هر چه از سطح پائین آن رویه بالا برویم، میزان قدرت و اختیار افزایش می یابد. به این ترتیب نوعی تقسیم کار بین واحدهای سطوح متعدد سلسله مراتب ایجاد می شود که «تقسیم کار عمودی» نامیده می شود.

به چارت سازمانی روبه رو توجه کنید:

تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی

در تقسیم کار عمودی، سه موضوع قابل تامل باید مدنظر قرار گیرد. بر حسب تعداد سطوح سازمانی، شکل هرم سازمانی ممکن است به صورت تخت، متوسط یا بلند دربیاید. در این زمینه آشنایی با تعاریف زیر ضروری است:

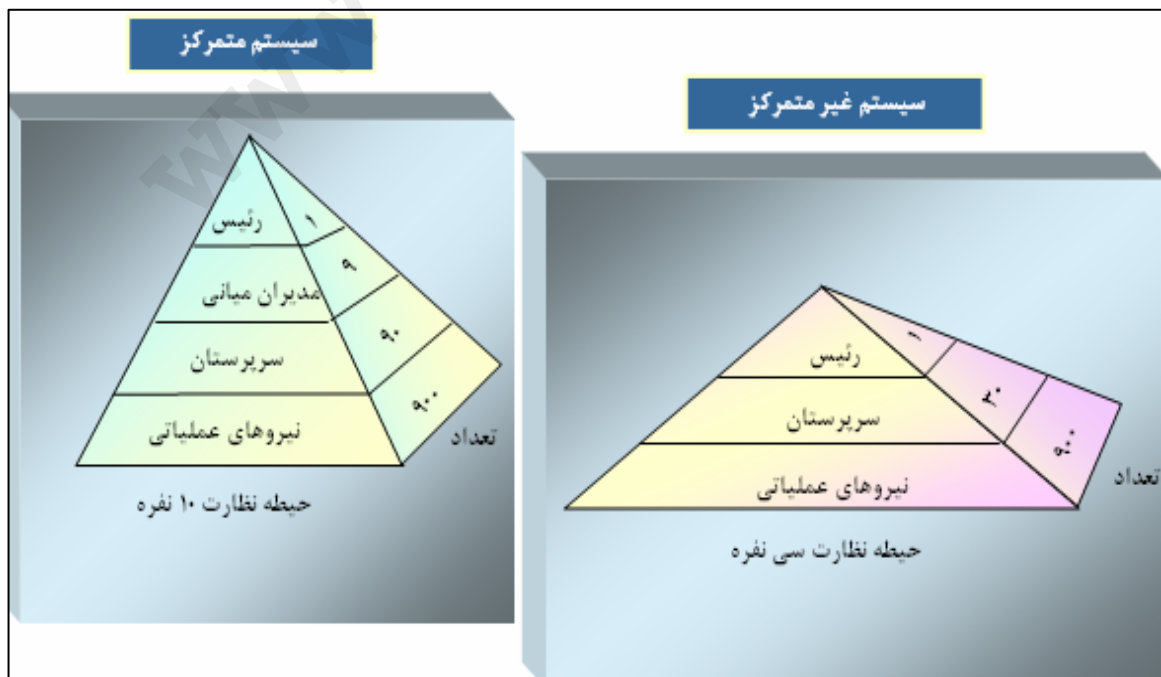
حیطه نظارت: که به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند، دلالت دارد.

درجه تمرکز: که بر جایگاه اصلی تصمیم‌گیری در سازمان دلالت دارد؛ به این ترتیب که هرگاه کلیه تصمیم‌های مهم در درجه بالایی ساخت سازمانی اخذ شود، سازمان بسیار متمرکز خواهد شد.

### رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمانی با حیطه نظارت

میان ارتفاع ساخت سازمانی و توسعه حیطه نظارت، رابطه‌ای معکوس وجود دارد؛ یعنی هرچه حیطه نظارت محدودتر شود، ارتفاع ساخت سازمانی بیشتر می‌شود و هر چه حیطه نظارت توسعه یابد از ارتفاع ساخت سازمانی کم می‌شود.

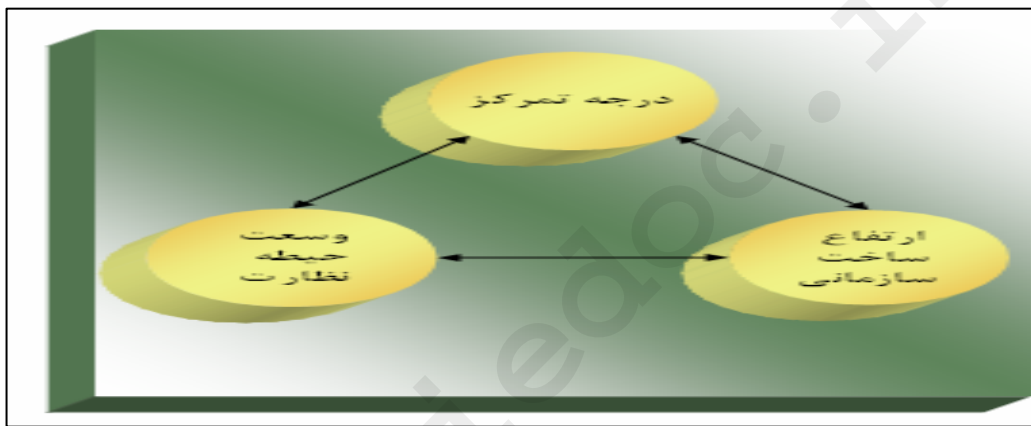
با کاهش حیطه نظارت، تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع هرم سازمان افزایش می‌یابد و سازمان متمرکزتر می‌شود.



حیطه

نظارت، بر میزان تمرکز در سازمان تاثیر می‌گذارد. اگر حیطه نظارت گسترده باشد و برای مثال، هر ۱۰۰ نفر سرپرست به یک مدیر گزارش دهد، مدیر قادر به اتخاذ همه تصمیم‌ها نخواهد بود و مجبور می‌شود که بخشی از اختیارات خود برای تصمیم‌گیری را تفویض کند ولی اگر حیطه نظارت کوچک و محدود باشد، امکان تصمیم‌گیری متمرکز به وجود می‌آید؛ البته به این ترتیب سلسله مراتب طولانی‌تر می‌شود و فاصله مدیران عالی از رده عملیاتی افزایش می‌یابد.

در سازمان‌های بسیار پویا، مدیران برای افزایش سرعت فراگرد تصمیم‌گیری، مجبور می‌شوند که تمرکز را کاهش دهند. نمودارهای اسلاید بعد رابطه میان میزان تمرکز، وسعت حیطه نظارت و ارتفاع هرم سازمانی را نشان می‌دهد.



رابطه ارتفاع ساخت سازمانی، وسعت حیطه نظارت، و درجه تمرکز



## جزء آموزشی هشتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. میزان ارتفاع ساخت سازمانی و میزان تمرکز و عدم تمرکز در سازماندهی را تحلیل کنید.
۲. روندهای جدید در سازماندهی را توضیح دهید.

### تعیین ارتفاع ساخت سازمانی

تعیین میزان بلندی و کوتاهی سازمان، آسان به نظر می‌رسد. اما آن‌گونه که از مطالعات انجام شده نتیجه‌گیری می‌شود، هر چه اندازه سازمان بزرگ‌تر می‌شود، ارتفاع ساخت آن نیز افزایش می‌یابد؛ درحالی‌که رضایت کارکنان از شغل و دقت آنان در عملکرد شغلی کاهش می‌یابد. برخی از صاحب‌نظران براین باورند که هیچ سازمانی به بیش از هفت سطح نیاز ندارد.

فرض‌های ذیل در مورد ارتباط ارتفاع ساخت سازمانی و برخی از ویژگی‌های مدیران مطرح شده است:

فرض الف) باافزایش توانایی مدیران، ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می‌یابد.

فرض ب) اگر مدیران تصور کنند که کارکنان «افرادی ناتوان، تنبل و غیر قابل اعتمادند»، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می‌یابد.

فرض ج) در صورتی‌که مدیران درصدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می‌یابد. البته نتایج تحقیقات انجام شده، در مورد ساخت مطلوب نشان نمی‌دهد.

### خودآزمایی

آیا میان حیطة نظارت با سبک رهبری رابطه‌ای وجود دارد؟

- گزینه اول: بله

- گزینه دوم: خیر

پاسخ: بله

میان «حیطه نظارت و میزان تمرکز» با «سبک رهبری و کنترل» نیز رابطه وجود دارد. این رابطه بدین گونه تعریف میشود که «هرچه سبک رهبری مستبدانه‌تر و کنترل شدیدتر باشد، حیطه نظارت محدودتر و میزان تمرکز بیشتر خواهد بود».

### میزان تمرکز و عدم تمرکز

برخی از مدیران ترجیح می‌دهند که سازمان خود را به شیوه‌ای کاملاً متمرکز اداره کنند. مفهوم تمرکز، بر چگونگی اخذ تصمیم دلالت دارد. اگر کلیه تصمیم‌های مهم در سطح مدیریت عالی اتخاذ شود، گفته می‌شود که سیستم کاملاً متمرکز است؛ ولی اگر با تفویض اختیار، فرصت تصمیم‌گیری برای سطوح عملیاتی سازمان ایجاد گردد، سیستم را غیرمتمرکز می‌نامند.

البته در سیستم‌های غیرمتمرکز نیز کنترل مدیریت عالی با استفاده از مجموعه متنوعی از ابزار نظارت و بازرسی استمرار می‌یابد و به هیچ‌وجه مسئولیت مدیران عالی لوث نمی‌شود.

### روندهای جدید در سازمان‌دهی

افزایش اثربخشی سازمان‌دهی، مستلزم آشنایی سازمان‌دهندگان با روندها و گرایش‌های مهم در محیط سازمانی جدید است. برخی از این روندها عبارتند از:

۱. کوتاه ساختن «خط فرمان»- بدین ترتیب، سازمان‌ها با حذف سطوح مدیریتی غیرضروری، در برابر تهدیدات محیطی مقاوم‌تر می‌شوند.

۲. کاهش وحدت فرماندهی- بدین معنی که با استفاده از تیم‌های ترکیبی و گروه‌های ضربت، ساختارهای افقی تر به کار گرفته می‌شوند و سازمان‌ها با خواسته‌های مشتریان خود بیشتر آشنا می‌شوند؛ در نتیجه این تغییرات، کارکنان معمولاً با بیش از یک مدیر سرو کار دارند.

۳. گسترش حیطه کنترل و نظارت- بسیاری از سازمان‌ها از حیطه نظارت و کنترل گسترده‌تری استفاده می‌کنند؛ در نتیجه «خط فرمان» آنها کوتاه‌تر می‌شود و «اهتمام به توانمندسازی کارکنان» اولویت بیشتری



می‌یابد و هر مدیر موظف می‌شود تا مسئولیت رسیدگی به کار تعداد بیشتری از کارکنان (که به نظارت کمتری نیاز دارند) بر عهده بگیرند.

۴. افزایش تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان- مدیران در سازمان‌های پیش‌رو با تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، زمینه افزایش توانمندی آنان در اخذ تصمیم در مورد مسائل کاری خودشان را فراهم می‌آورند تا بدین ترتیب راه کارها و طرق بیشتری در سطوح متعدد مدیریت، مورد رسیدگی و بررسی قرار گیرند و تصمیمات بهتری اخذ شوند.

۵. افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز- درعین حال که توانمندسازی و عوامل مربوط به آن، به افزایش عدم تمرکز در سازمان‌ها می‌انجامد، پیشرفت در فن‌آوری اطلاعات و سیستم‌های مدیریت امکان حفظ کنترل متمرکز را افزایش می‌دهد.

۶. کاهش بخش‌ها و واحدهای ستادی- به‌منظور افزایش کارایی عملیات، از تعداد کارکنان ستادی کاسته می‌شود و سعی می‌شود نیروهای کمتری استخدام شوند و اندازه واحدهای ستادی کاهش یابد.

پایان

## جزء آموزشی اول

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. فراگرد سازماندهی رسمی را تشریح کنید.

### وظیفه سازماندهی و طراحی سازمان

وظیفه سازماندهی و طراحی سازمان در شمار وظایف بسیار مهم مدیران قرار می‌گیرد؛ زیرا طراحی سازمان میزان انعطاف‌پذیری سازمان در مقابل تحولات محیطی را معین می‌سازد و سایر وظایف مدیریت را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

### فراگرد سازماندهی رسمی

نظریه‌پردازان کلاسیک بر این باور بودند که هر چه وظایف و فعالیت‌های افراد و گروه‌های کاری سازمان به‌طور دقیق‌تری تعریف شوند، انجام وظایف سازمان آسان‌تر و بهتر خواهد شد. لذا تنظیم ساخت سازمان، باید طی مراحل معین و ضمن رعایت اصولی کلی انجام پذیرد. طبق نظریه‌های کلاسیک، برای سازماندهی باید مراحل چهارگانه‌ای به شرح ذیل طی شوند:

مرحله اول: تقسیم کل سازمان در قالب چند بخش عمده (تقسیم بندی افقی)، از طریق طی مراحل ذیل:

الف) تقسیم‌بندی کارها و فعالیت‌ها، با توجه به وظایف عمده سازمان؛

ب) طراحی اداره‌ها؛

ج) طراحی واحدهای پشتیبانی.

### مرحله دوم:

ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات آنها (تقسیم‌بندی عمودی)، از طریق طی مراحل ذیل:

الف) ارائه طرح سلسله مراتب سازمانی؛

ب) تعیین حیطه نظارت افراد؛

ج) مشخص کردن حوزه سرپرستی افراد با رعایت اصل «وحدت فرماندهی»؛

د) تنظیم روابط رئیس و مرئوس؛

ه) تعیین نوع و حدود اختیارات افراد؛

و) تنظیم روابط صف و ستاد؛

ز) تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز.

#### مرحله سوم :

مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی)، از طریق طی مراحل ذیل:

الف) تدوین راهنمای سازمان؛

ب) تعیین وظایف تخصصی؛

ج) تدوین رویه‌های کاری؛

د) تشکیل گروه‌های کار دائمی و شوراها؛

ه) تشکیل گروه‌های کاری موقت.

#### مرحله چهارم:

جایابی برای کارکنان و تثبیت نیروها، از طریق طی مراحل ذیل:

الف) تقسیم کار بین افراد؛

ب) تدوین شرایط احراز هر شغل (شرح شاغل)؛

ج) تدوین شرح مشخصات شغل (شرح شغل)؛

ه) تدوین قوانین و مقررات موجود.

نکته : در مورد نحوه سازماندهی و ترتیب مراحل ایجاد و شکل‌گیری سازمان، اختلاف نظر وجود دارد؛ به طوری

که گروهی «روش سازماندهی از پایین به بالا» و برخی «روش سازماندهی از بالا به پایین» را توصیه می‌کنند.

## مراحل سازماندهی رسمی:

### تقسیم بندی افقی و عمودی ( مراحل اول و دوم )

با توجه به ماهیت و شکل متفاوت وظایف سازمانی، سازمان را در قالب بخش‌های وظیفه‌ای عمده تقسیم‌بندی می‌کنند.

معمولاً با افزایش وسعت سازمان، تعداد بخش‌های وظیفه‌ای آن افزایش می‌یابد، مشاغل تخصصی‌تر می‌شوند، و سازمان به اجزای بیشتری تقسیم می‌شود.

در مرحله اول، طراح با استفاده از روش‌ها و شیوه‌های گوناگون طراحی و با توجه به وظایف عمده سازمان، آنها را در قالب وظیفه‌های جزئی‌تر تقسیم می‌کند و پس از طراحی اداره‌ها، به طراحی واحدها و اداره‌های فرعی می‌پردازد.

در مرحله دوم، پس از مشخص شدن سلسله مراتب قدرت و اختیار در سازمان، سطوح سازمانی مختلف شکل می‌گیرند. در واقع ترسیم خط فرماندهی و تعیین سلسله مراتب سازمانی، از مهمترین تصمیم‌هایی است که در این مرحله باید توسط مدیر اتخاذ شوند.

## مراحل سازماندهی رسمی:

### ترکیب افقی، جایابی برای کارکنان، و تنظیم شرح شغل ها ( مراحل سوم و چهارم )

در این مراحل، سازمان به اجزای کوچکتری تقسیم می‌گردد، در مرحله سوم باید بیشتر تلاش شود تا با استفاده از ساز و کارهای ترکیب، استمرار حیات و هماهنگی فعالیت‌های سازمان تضمین شود؛ بنابراین می‌توان گفت که در فراگرد سازماندهی، دو روش یا ابزار مهم «تجزیه» و «ترکیب» مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به این ترتیب، ترکیب و هماهنگ ساختن اجزای سازمان با توجه به نحوه تعامل خرده سیستم‌ها و واحدهای سازمانی، به هم‌نیروزی (synergy) و افزایش کارایی سازمان می‌انجامد و تا مرحله سوم، مجموعه واحدهای سازمانی شکل می‌گیرند و واحدهای فرعی و اصلی مشخص می‌شوند؛

در نتیجه، ترکیب کلی سازمان معین می‌گردد؛ ولی تا زمانی که افراد با ساختار سازمانی مرتبط نشوند و وظایف آنها معین نگردد، اهداف اساسی سازماندهی، تحقق نمی‌یابد؛

بنابراین، در مرحله چهارم، به اموری نظیر تقسیم کار، تهیه شرح شغل، شرح وظایف افراد، شرایط احراز شغل و تدوین قوانین و مقررات مبادرت می‌شود.

تقسیم وظایف: تقسیم مجموعه کارها و فعالیت‌های سازمان در قالب وظایف جداگانه و تعریف شده را «تقسیم وظایف» می‌نامند؛ برای مثال، یک سازمان تولیدی، با وظایفی نظیر تولید، فروش و بازاریابی، و تأمین منابع مالی سر و کار دارد که توسط نیروهای شاغل در آن انجام می‌شوند.

به این ترتیب، نوعی تقسیم کار در آن صورت می‌پذیرد.

در واقع، مجموعه وظایف هر سازمان بر مبنای اهداف آن شکل می‌گیرد و این مجموعه وظایف، از مهمترین عواملی است که هنگام طراحی ساختار جدید، مدنظر طراحان قرار می‌گیرد.

تجدید ساختار معمولاً در اثر تغییر در فن‌آوری، اهداف، و نوع محصولات و خدمات سازمان، مطرح می‌شود.



## جزء آموزشی دوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. انواع طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سیستمی را شرح دهید.

۲. مدل سازماندهی بر مبنای وظیفه و مزایا و معایب آن را شرح دهید.

فراگرد ایجاد واحدهای سازمانی نظیر اداره‌ها، بخش‌ها، و شعبه‌های یک سازمان را بخش‌بندی کردن و طراحی واحدهای سازمانی (Departmentation) می‌نامند.

این کار برای تقسیم بندی افقی فعالیت‌های سازمان انجام می‌شود و معمولاً همگام با رشد اندازه و افزایش فعالیت‌های سازمان، ضرورت پیدا می‌کند. خرده واحدهای اداری، به‌منزله حاصل فراگرد طراحی واحدهای سازمانی، به روش‌های گوناگونی دسته‌بندی می‌شوند.

انتخاب روش دسته‌بندی به نگرش مدیر و طراح بستگی دارد.

به‌طور کلی برای طراحی واحدهای سازمانی می‌توان روش‌های متعددی را با توجه به موارد ذیل به منزله «مبنای تفکیک» مدنظر قرار داد:

۱. وظایف سازمان ؛

۲. محصولات و خدمات (برنامه‌ها)؛

۳. فراگردها (مراحل انجام کار)؛

۴. ناحیه‌ها و مناطق جغرافیایی؛

۵. انواع مشتریان و ارباب رجوع؛

۶. بازارها (مشتریان نهایی)؛

۷. زمان فعالیت (نوبت‌های کاری).

## ۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه

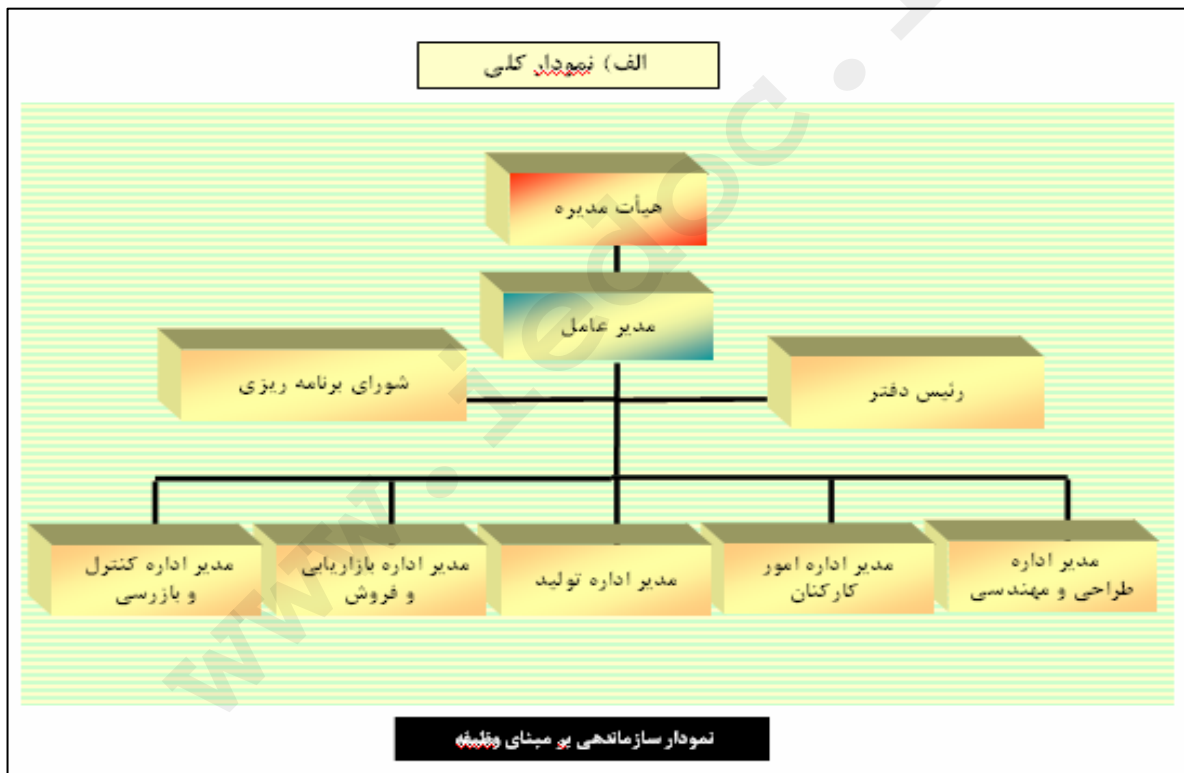
این روش از قدیمی‌ترین روش‌های سازماندهی محسوب می‌شود و هنوز هم در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه برای سازماندهی سطوح عملیاتی، مورد استفاده قرار می‌گیرد و معمول‌ترین شیوه سازماندهی است.

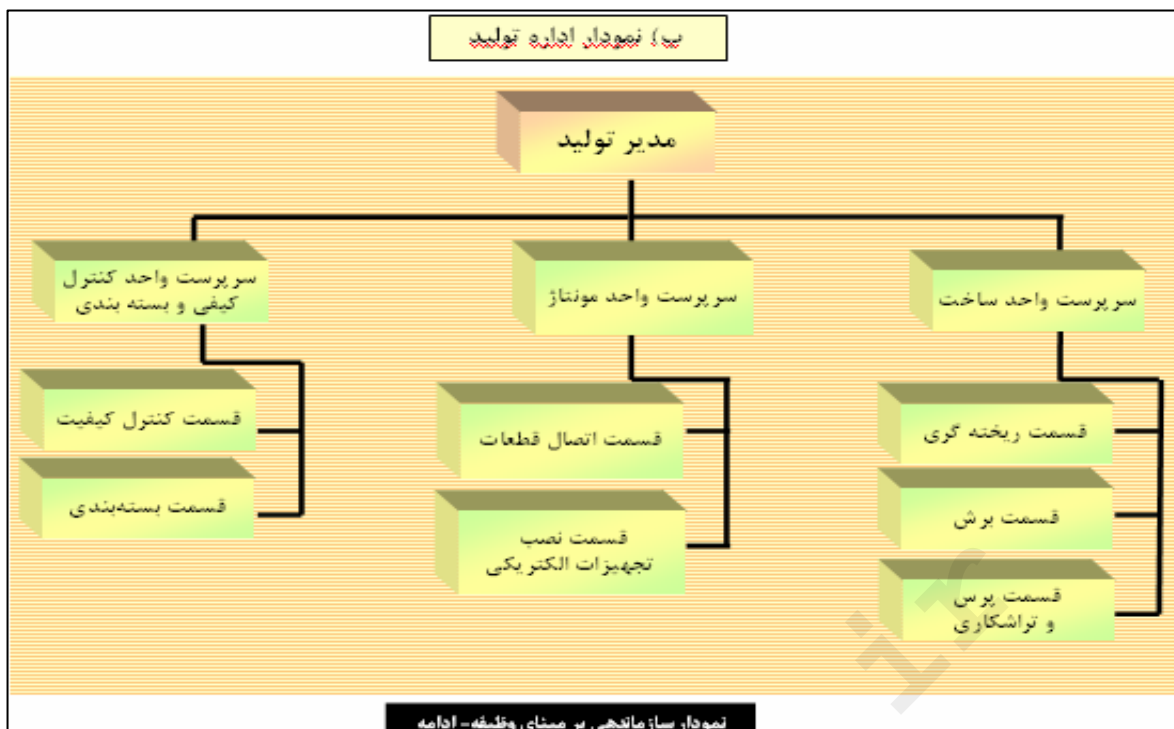
در این روش، واحدهای سازمانی را بر مبنای وظایف سازمان، طراحی و ایجاد می‌کنند.

برای مثال، در یک سازمان تولیدی و بازرگانی، واحدهای طراحی محصول، تولید، انبار، بازاریابی، فروش و نظایر آن

در نظر گرفته می‌شوند.

به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:





۱. سازماندهی بر مبنای وظیفه، یکی از منطقی ترین و ساده ترین روش های سازماندهی برای افزایش کارایی واحدها و تشکیلات سازمانی است و بازدهی سازمان را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می برد؛
۲. در این روش به توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف توجه می شود و با ایجاد حوزه های قوی تخصصی در سازمان، سطح تخصص نیروهای موجود در آن ارتقاء می یابد؛ ضمن آنکه توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف قابل ارزیابی خواهد شد؛
۳. در این روش به دلیل تثبیت وظایف افراد و معین بودن شیوه انجام کار، آموزش نیروی انسانی، آسانتر و کم هزینه تر است و در به کارگیری نیروی انسانی متخصص صرفه جویی می شود؛ زیرا می توان نیروهای عادی و کارگران غیرماهر را نیز به کار گرفت.

#### معایب این روش سازماندهی عبارتند از:

۱. در مواردی که میان وظایف واحدهای مختلف سازمان، وابستگی متقابل وجود داشته باشد، کارایی سازمان تا حد کارایی ضعیف ترین واحد سازمانی، تنزل می کند.



۲. هر چند که کنترل و ارزشیابی عملکرد واحدهای وظیفه‌ای آسان‌تر به نظر می‌رسد، ولی اگر کار واحدهای مختلف مکمل یکدیگر باشد و انجام کار یک واحد مستلزم انجام کار سایر واحدها باشد، ارزیابی بسیار دشوار خواهد بود و مسؤولیت واحدهای مختلف لوث می‌گردد.
۳. در صورت تغییر شرایط محیطی، واحدهای سازمانی (با توجه به این‌که وظایفشان از پیش تعریف می‌شود)، فاقد انعطاف‌پذیری کافی برای تطبیق سریع وظایف و عملکرد خود با نیازهای جدید محیط هستند. هم‌چنین هرگاه مأموریت سازمان تغییر یابد، تطبیق واحدهای وظیفه‌ای با مأموریت و رسالت جدید سازمان، دشوار است.
۴. با توجه به شکل‌گیری نوعی شیفتگی تخصصی در واحدهای وظیفه‌ای، ممکن است نوعی تضاد یا رقابت میان آنها به وجود آید و این امر به اخلاص در انجام مأموریت سازمان بیانجامد.
۵. زیرا با توجه به وظایف تعریف شده و خاص هر واحد سازمانی، اگر همکاری بین واحدها تضعیف شود و بین آنها تضاد و مزاحمت ایجاد شود و مسؤول هر واحد فقط به فکر واحد خود باشد، نتیجه‌ای جز اتلاف منابع و نابودی تدریجی سازمان به دست نمی‌آید.
۶. مدیران و کارکنان واحدهای وظیفه‌ای مجبورند که در یک حوزه تخصصی فعالیت کنند و رشد آنها در سلسله مراتب سازمانی نیز در همان حوزه تخصصی پیش‌بینی می‌شود، بنابراین امکان پرورش مدیران چند بعدی برای تصدی مشاغل سطوح مدیریت عالی فراهم نمی‌گردد. در نتیجه مدیر عامل سازمان مجبور خواهد بود برای تصدی این گونه مشاغل از افراد بیرون از سازمان استفاده کند که این امر خود به تضعیف روحیه مدیران فعلی سازمان می‌انجامد.

## خود آزمایی

در سازمان‌های کوچک با ساخت مبتنی بر وظیفه کدام حالت در مدیریت بهتر است ؟

گزینه الف : تمرکز

گزینه ب : عدم تمرکز

پاسخ : تمرکز

به تجربه این چنین برآورد می‌شود که شدت عدم تمرکز در ساخت‌های مبتنی بر وظیفه، تابع یک تناوب سینوسی است. به این صورت که با توسعه سازمان و تنوع مسائل آن، عدم تمرکز افزایش می‌یابد، و به دلیل بروز تعارض و تضاد بین واحدهای وظیفه‌ای مختلف در سازمان، از میزان عدم تمرکز کاسته می‌شود و ساخت سازمان متمرکزتر می‌گردد. با توجه به موارد فوق توصیه می‌شود که در صورت ضرورت استفاده از سازماندهی بر مبنای وظیفه، کل سازمان تحت مدیریت یک نفر قرار گیرد تا بتواند فعالیت واحدهای وظیفه‌ای متعدد را هماهنگ سازد و سازمان را به‌طور هماهنگ هدایت کند.

ولی اگر سازمان توسعه یابد و اداره آن توسط یک نفر دشوار گردد و عدم تمرکز ضروری شود، بهتر است از ساخت‌های سازمانی دیگری استفاده شود.

### جزء آموزشی سوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

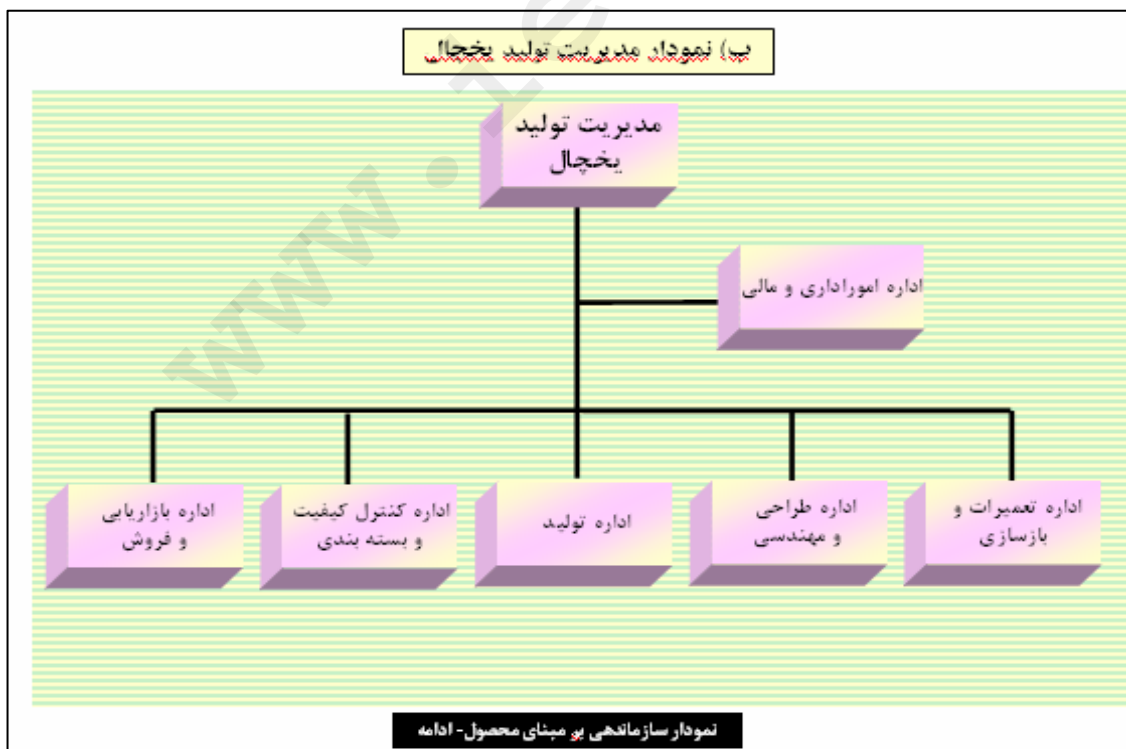
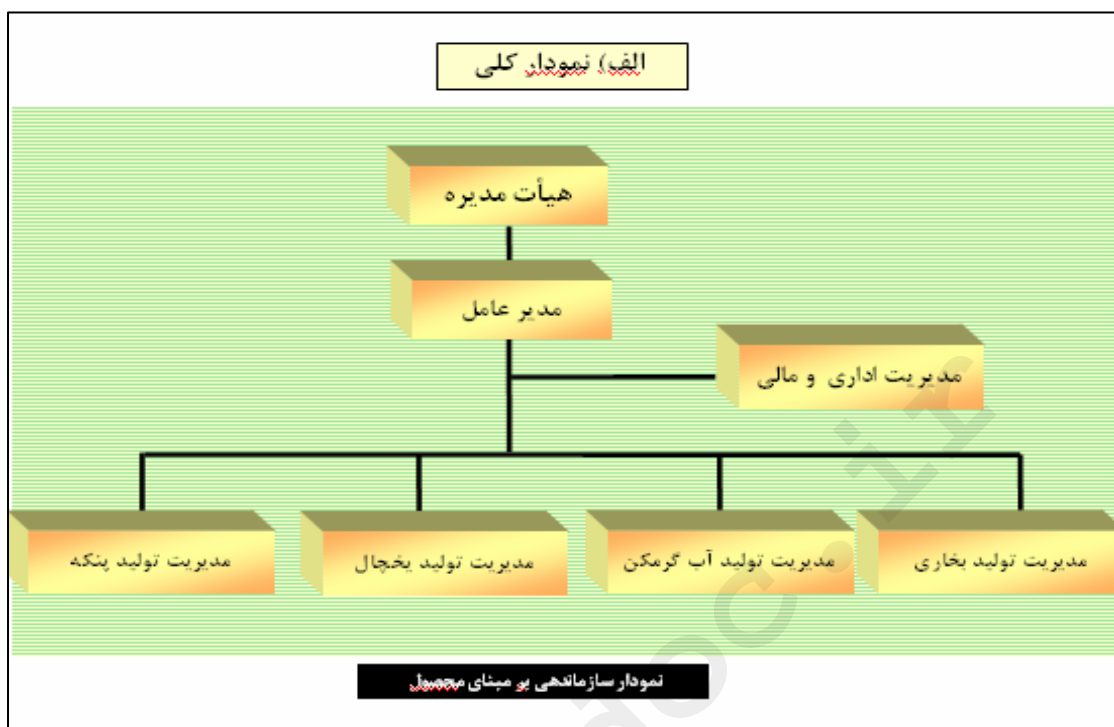
۱. سازماندهی بر مبنای محصول را توضیح دهید.
۲. سازماندهی بر مبنای فراگرد را توضیح دهید.
۳. سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی را توضیح دهید.

### ۲- سازماندهی بر مبنای محصول

یکی دیگر از مدل‌های طراحی واحدهای سازمانی در نگرش سیستمی عبارت است از سازماندهی بر مبنای محصول.

در این روش، واحدهای سازمانی را بر مبنای انواع محصولات و خدمات سازمان، طراحی و ایجاد می‌کنند؛ به‌طوری‌که 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.



### مزایای این روش سازماندهی عبارتند از :

۱. با توجه به مشخص شدن حوزه فعالیت، و میزان اختیار و مسؤولیت مدیران، استقلال نسبی آنها حفظ می‌شود؛
۲. با معطوف شدن توجه مدیران به یک واحد معین، تلاش آنها مصروف سودآوری در آن واحد می‌گردد؛
۳. با تمرکز فعالیت مدیران در واحدهایی معین، عملکرد آنها قابل ارزیابی خواهد بود؛
۴. ضمن بهبود هماهنگی میان فعالیت‌های تخصصی، همکاری واحدهای تخصصی افزایش می‌یابد؛
۵. زمینه مناسبی برای پرورش مدیران و آموزش عملی آنان فراهم می‌آورد؛
۶. هنگامی که تنوع کالاها و خدمات، و میزان آنها زیاد باشد، شیوه مناسبی برای سازماندهی است.

### معایب این روش سازماندهی عبارتند از :

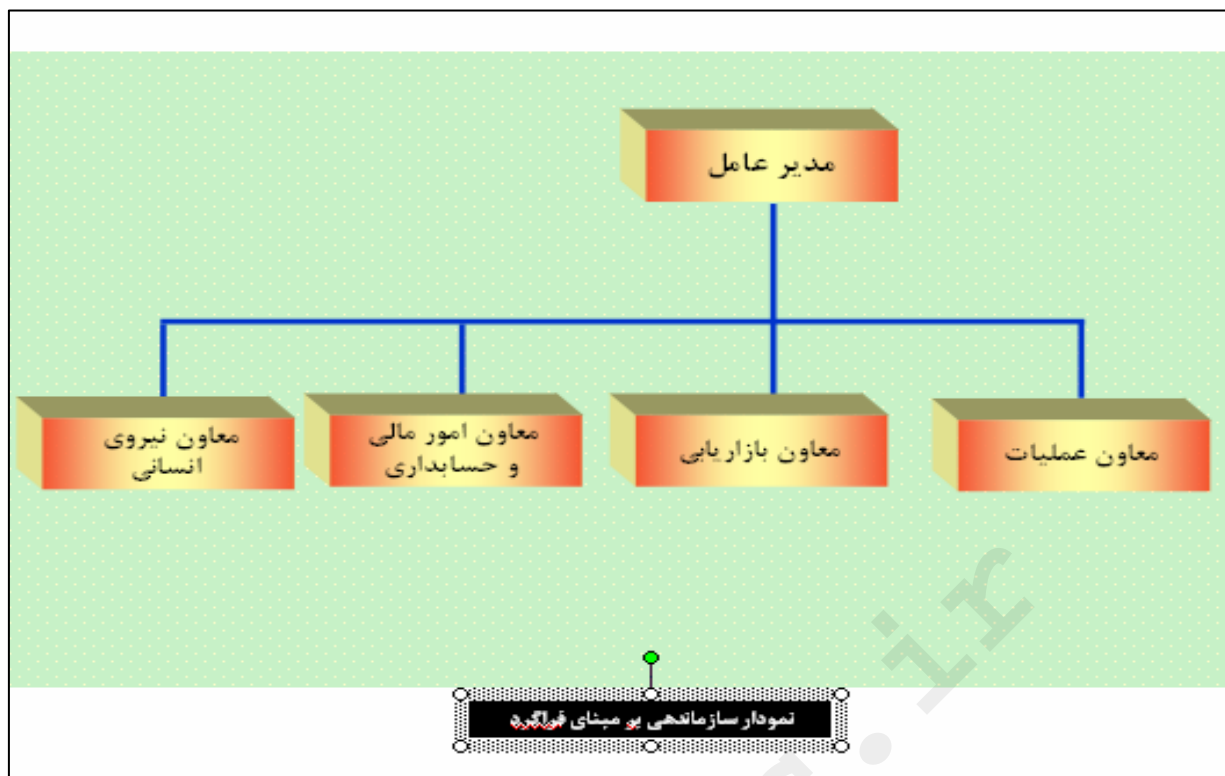
۱. با توجه به افزایش تعداد واحدها (برحسب محصولات و خدمات)، نیاز به مدیران کل و سرپرستان افزایش می‌یابد؛
۲. امکان ارائه خدمات تخصصی به صورت متمرکز و با صرفه، کاهش می‌یابد؛
۳. کنترل و ایجاد هماهنگی میان فعالیت واحدهای تولیدی متعدد و متنوع در کل سازمان، دشوار می‌گردد؛
۴. با توجه به پراکنده شدن نیروهای متخصص در واحدهای سازمان، موجب تضعیف گروه‌های تخصصی می‌شود.

### ۳- سازماندهی بر مبنای فراگرد

در این روش، فعالیت‌های سازمان را با توجه به «فراگرد تولی» یا «وسایل مورد نیاز برای تولید» دسته‌بندی می‌کنند.

به این ترتیب، افراد و تجهیزات را به منظور انجام عملیاتی خاص، در یک بخش جمع می‌کنند. استفاده از این شیوه سازماندهی به ماهیت وسایل مورد استفاده و همچنین مزایای اقتصادی استفاده از این طرح بستگی دارد.

یادآوری می‌شود که معمولاً واحدهایی که فراگردهای تولید، امور مالی، حسابداری، منابع انسانی و نظایر آن در آنها انجام می‌شوند، به منزله سطح دوم تفکیک مدنظر قرار می‌گیرند؛ در سطح اول، معمولاً سازمان در قالب بخش‌ها و ناحیه‌های جغرافیایی تفکیک می‌شود.



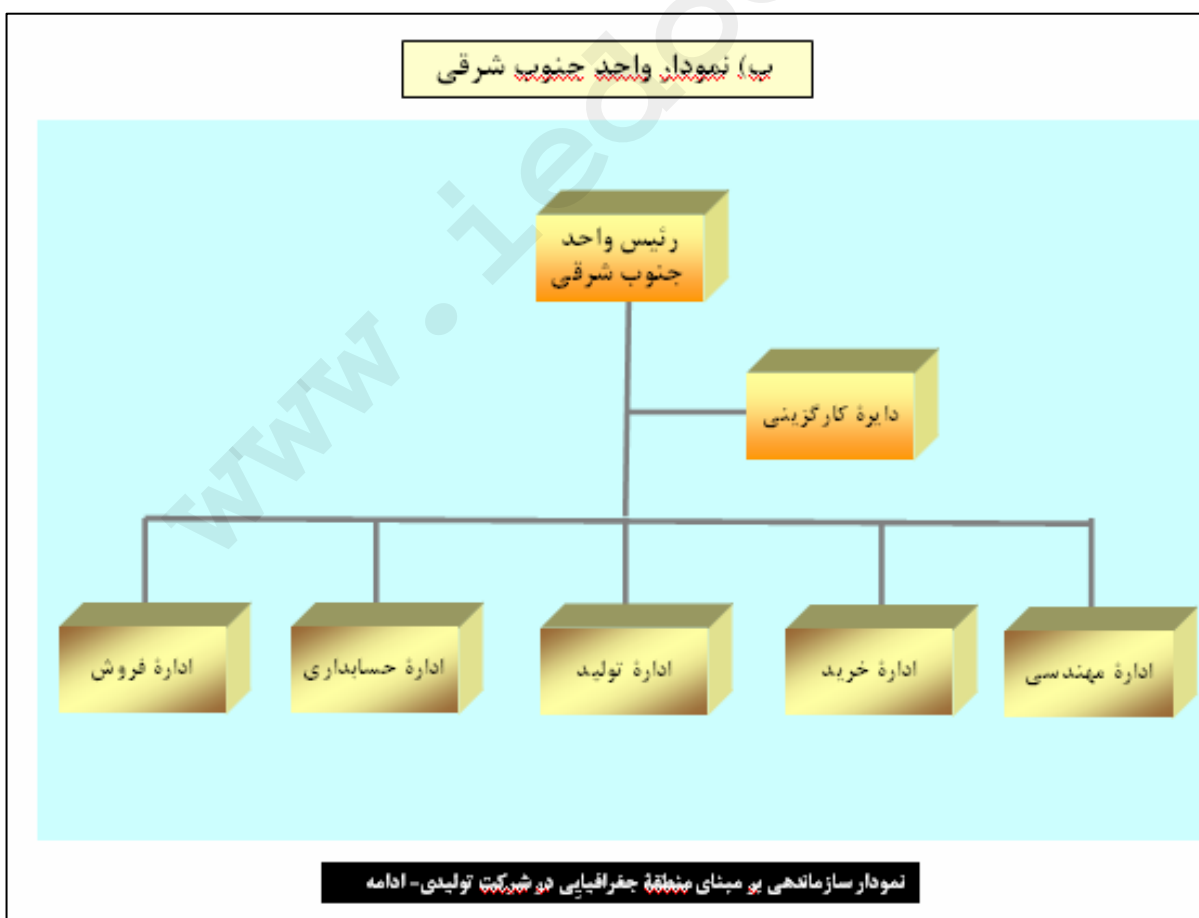
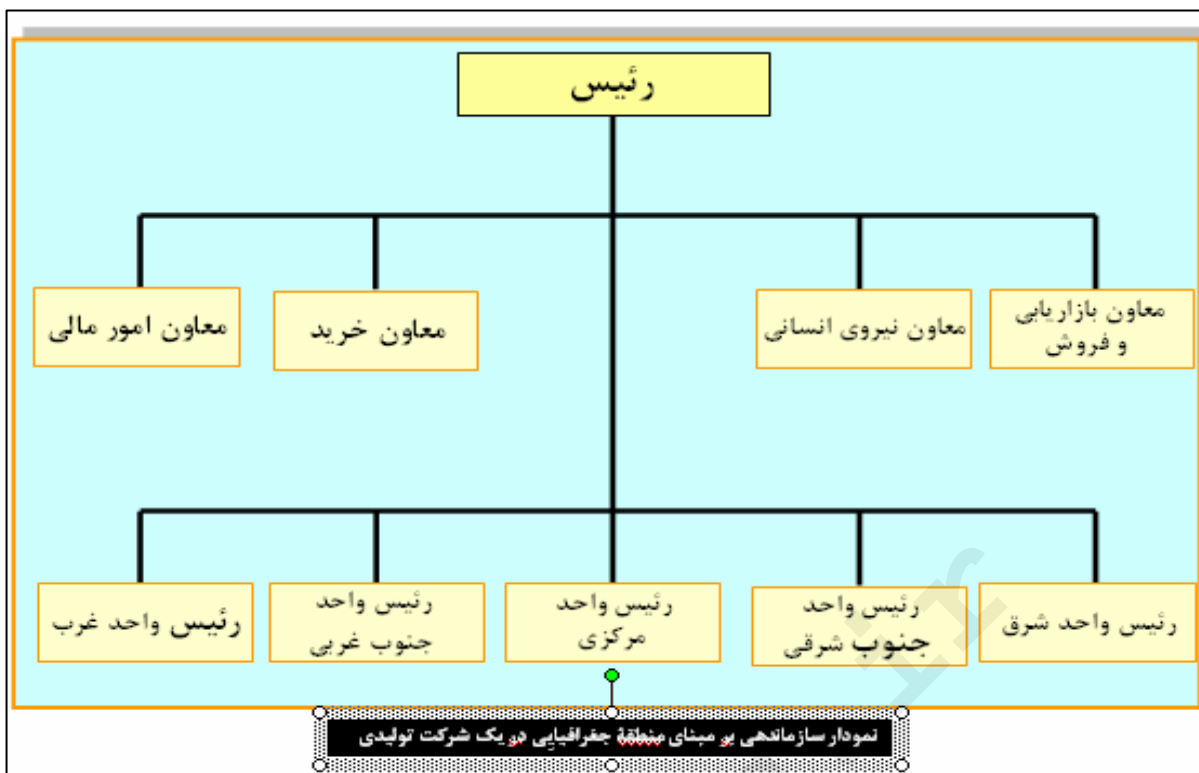
#### ۴- سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی

استفاده از سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی به ویژه برای سازمان هایی که از نظر مکانی، در یک جا متمرکز نیستند اهمیت دارد. در این روش، فعالیت های سازمان در هر منطقه یا ناحیه گروه بندی می گردد و تحت نظر یک مدیر قرار می گیرد.

معمولاً در سازمان های بزرگ از روش سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی استفاده می شود.

اگر هدف سازمان جلب مشارکت مسؤلان محلی در تصمیم گیری و بهره گیری از امکانات اقتصادی محل باشد، استفاده از این روش توصیه می شود.

همچنین اگر ارتباطات ضعیف باشد، می توان از این روش سازماندهی استفاده کرد.



### مزایای این روش سازماندهی عبارتند از :

۱. سطح مسؤولیت‌ها پایین نگه‌داشته می‌شود و به سطح بخش‌های جغرافیایی یا منطقه‌ای محدود می‌شود؛
۲. بر مسائل و مشکلات محلی تأکید می‌شود؛
۳. فرصت‌ها و موقعیت‌های محلی مورد توجه قرار می‌گیرند (فعالیت‌های اقتصادی محلی و منابع موجود در محل را به نحو مطلوبی مدنظر قرار می‌دهد)؛
۴. موجب بهبود هماهنگی فعالیت‌ها در سطح محل می‌شود؛
۵. شرایط مطلوبی برای کارآموزی مدیران کل و افزایش تجارب آنان فراهم می‌آورد.

### معایب این روش سازماندهی عبارتند از :

۱. به تعداد نیروی انسانی ماهر بیشتری برای انتصاب در سطوح مدیریتی وجود دارد؛
۲. امکان ارائه خدمات متمرکز و با صرفه کاهش می‌یابد؛
۳. با افزایش پراکندگی جغرافیایی، کنترل امور توسط مدیران عالی دشوارتر می‌گردد.

### جزء آموزشی چهارم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. مدل سازماندهی بر مبنای نوع مشتری و معایب و مزایای آن را شرح دهید.
۲. مدل سازماندهی بر مبنای نوع بازار معایب و مزایای آن را شرح دهید .
۳. مدل سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت معایب و مزایای آن را شرح دهید .

### یادآوری:

در جزء آموزشی قبل چنین عنوان شد که فراگرد ایجاد واحدهای سازمانی نظیر اداره‌ها، بخش‌ها، و شعبه‌های یک سازمان را بخش‌بندی کردن و طراحی واحدهای سازمانی (Departmentation) می‌نامند و به‌طور کلی برای طراحی واحدهای سازمانی می‌توان روش‌های متعددی را با توجه به موارد ذیل به‌منزله «مبنای تفکیک» مدنظر قرار داد:

۱. وظایف سازمان؛

۲. محصولات و خدمات (برنامه‌ها)؛

۳. فراگردها (مراحل انجام کار)؛

۴. ناحیه‌ها و مناطق جغرافیایی؛

۵. انواع مشتریان و ارباب رجوع؛

۶. بازارها (مشتریان نهایی)؛

۷. زمان فعالیت (نوبت‌های کاری).

در این جزء آموزشی به ادامه بررسی مدل‌ها می‌پردازیم:

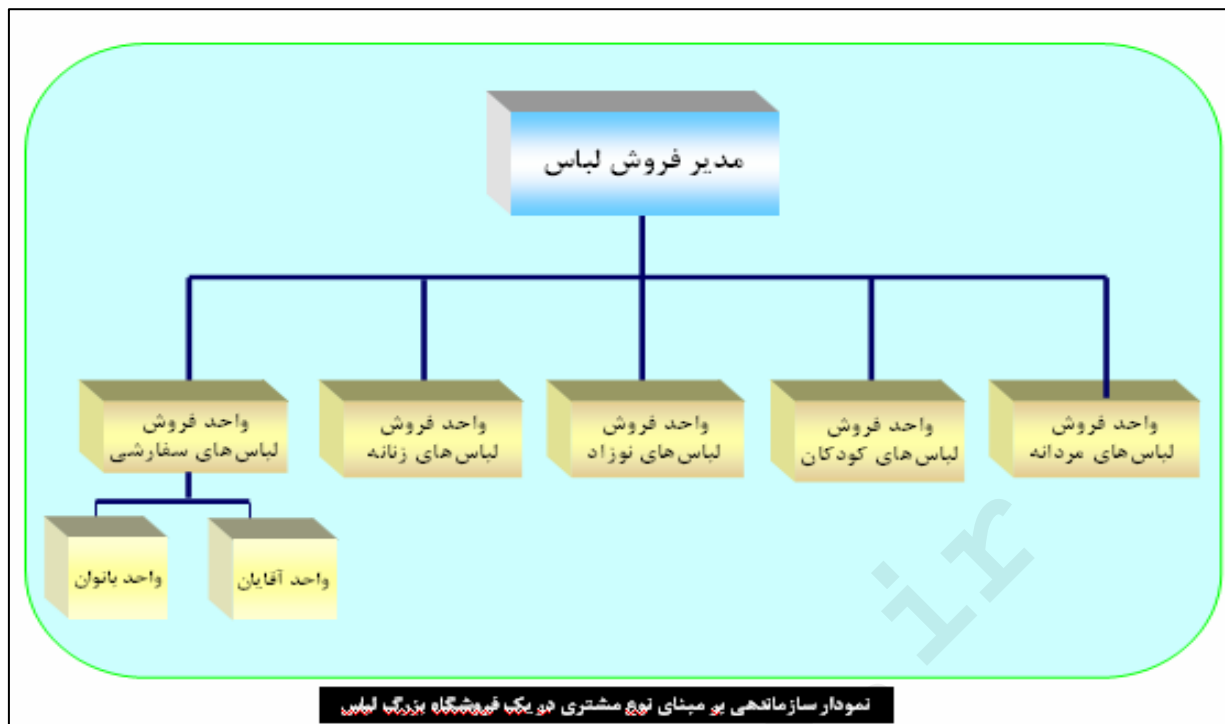
## ۵ \_ سازماندهی با توجه به نوع مشتری

سازماندهی با توجه به نوع مشتری در بسیاری از سازمان‌ها متداول است؛ مبنای اصلی دسته‌بندی فعالیت‌ها در این نوع سازماندهی، مشتری است که با توجه به نوع فعالیت‌های سازمان شناسایی می‌شود.

البته این شیوه سازماندهی به‌ندرت به عنوان مبنای اصلی سازماندهی به کار می‌رود. در واقع، این نوع تقسیم‌بندی را معمولاً از رده میانی به پایین مورد استفاده قرار می‌دهند.

معمولاً در واحدهای بازرگانی و تجاری از این نوع سازماندهی برای پاسخگویی بهتر به خواسته‌های مشتریان متفاوت استفاده می‌کنند. مؤسسات آموزشی نیز درس‌ها و دوره‌های آموزش خود را متناسب با گروه‌های مختلف دانش‌آموزان و دانشجویان داوطلب ارائه می‌کنند. به این ترتیب همان‌طور که ملاحظه می‌شود مشتریان ممکن است نیازها و خواسته‌های ویژه و متنوعی داشته باشند؛ بنابراین سازمان‌ها گاهی مجبور می‌شوند که چنین ساختاری را برای رسیدگی به نیازهای آنان ایجاد کنند. به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:





مزایا و معایب این روش سازماندهی عبارتند از:

مزایا :

۱. در این نوع سازماندهی بر نیاز مشتریان تأکید می‌شود و می‌توان گفت به آنان بیشتر توجه می‌گردد؛
۲. مشتریان رضایت بیشتری خواهند داشت؛ زیرا احساس می‌کنند که عرضه‌کنندگان کالاها و خدمات، مسائل آنان را درک می‌کنند؛

۳. مهارت کارکنان در برخورد مؤثر با مشتریان افزایش می‌یابد.

معایب :

۱. با توجه به تنوع مشتریان و خواسته‌های آنان، هماهنگی عملیات پاسخگویی به آنان دشوار می‌گردد؛
۲. نیاز به مدیران و کارکنان ماهر برای برخورد مؤثر با مشتریان افزایش می‌یابد؛
۳. ممکن است تعریف کردن و متمایز ساختن گروه‌های مشتریان دشوار گردد.

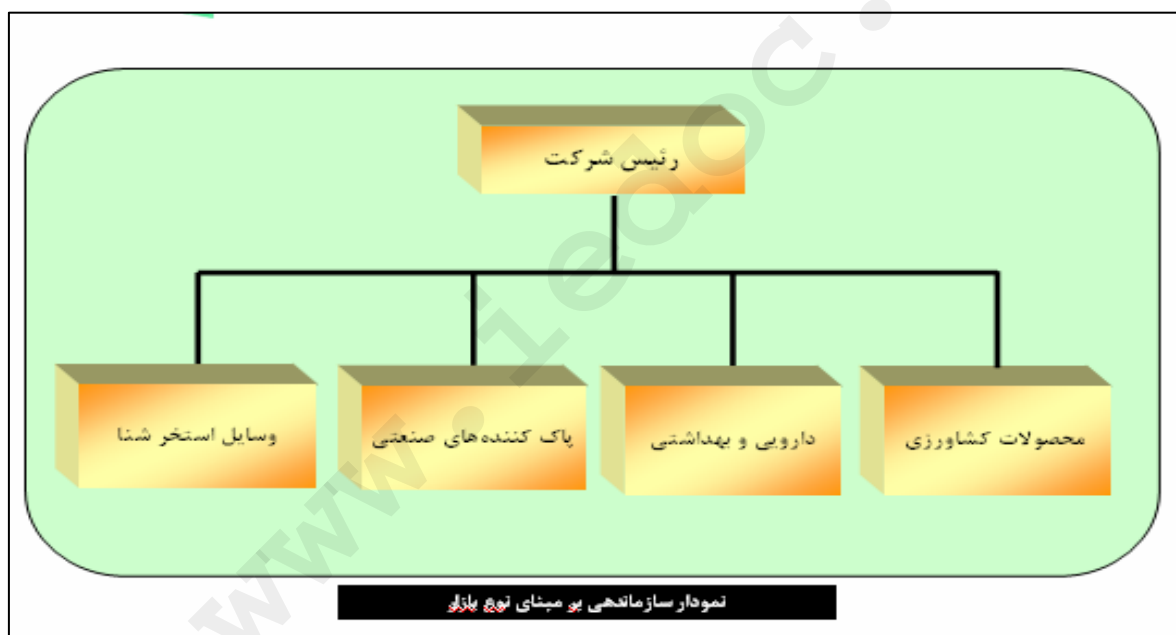
## ۶\_ سازماندهی بر مبنای نوع بازار

در این روش سازمان را بر اساس بازارها یا مجاری بازاریابی تقسیم‌بندی می‌کنند و بر «بازاریابی» و کارآمد کردن «مجاری ارتباط با بازار» تأکید می‌شود.

هنگام سازماندهی بر مبنای «مجاری ارتباط با بازار»، راه‌هایی که سازمان از آن طریق با مشتری ارتباط برقرار می‌کند و علائق وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بررسی می‌شود.

نکته قابل توجه آنکه مشتری ممکن است فروشنده عمده یا فروشنده جزء باشد.

در حالی که در سازماندهی بر مبنای بازارها، فعالیت‌ها به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شوند که تلاش‌های بازاریابی بر جذب مشتریان عمده نظیر بیمارستان‌ها، مؤسسه‌های رایانه‌ای، و شرکت‌های هواپیمایی متمرکز شود.



### معایب و مزایای سازماندهی بر مبنای نوع بازار:

معایب این نوع سازماندهی عبارتند از:

۱. تمرکز فعالیت‌های سازمان بر سودآوری یا افزایش تولید دشوار می‌شود؛
۲. به‌سختی می‌توان مصرف‌کنندگان را ترغیب کرد که کالا را در نظر بگیرند، نه بازار را؛

۳. تعیین قیمت تمام شده و هزینه‌یابی برای یک کالا در بخش تولید دشوار می‌گردد؛ بویژه هنگامی که کالاهای تولید شده در یک واحد، از طریق مجاری متعددی توزیع شوند؛

۴. هماهنگ ساختن تحقق و پژوهش در مورد یک کالا و طراحی و مهندسی محصول و تولید آن در مجاری متعدد بازار دشوار می‌گردد.

مزایای این نوع سازماندهی عبارتند از:

۱. امکان تمرکز بر بازارها و مجاری بازاریابی فراهم می‌شود؛

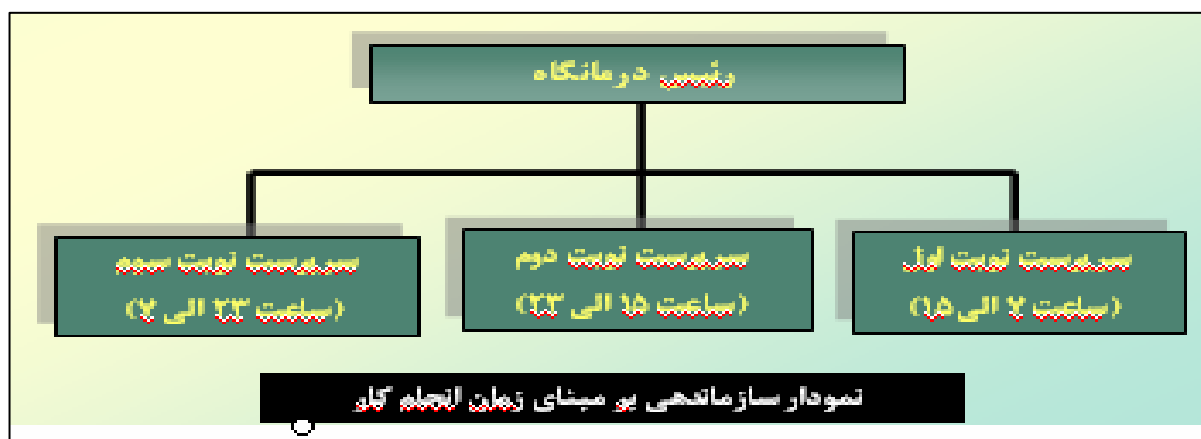
۲. توسعه فعالیت‌های مؤثر در زمینه بازاریابی، امکان‌پذیر می‌گردد.

## ۷ - سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت

در سازماندهی بر مبنای زمان، فعالیت‌ها را بر مبنای زمان انجام آنها دسته‌بندی می‌کنند. این شیوه از قدیمی‌ترین شیوه‌های سازماندهی است که معمولاً در سطوح پایین سازمان به کار می‌رود.

برای مثال استفاده از کارکنان به صورت نوبتی در بسیاری از سازمان‌ها معمول است؛ به‌ویژه هنگامی که اکتفای صرف به ساعات کاری روز مقرون به صرفه نباشد؛ در این حالت ضرورت دارد که سازمان با یک برنامه نوبت کاری، ساعات بیشتری از شبانه روز را فعال باشد.

مشکل عمده این روش سازماندهی، افزایش هزینه فعالیت در نوبت‌های عصر و شب و کاهش کارایی در نوبت‌های مذکور در مقایسه با نوبت روز است. هم‌چنین در این روش، اعمال نظارت مدیران بر فعالیت‌های کارکنان، دشوارتر می‌شود. به نمودار زیر توجه کنید:



سوال:

امروزه کدامیک از روش‌های سازماندهی مناسب‌تر است؟

۱. سازماندهی بر مبنای وظایف؛
۲. سازماندهی بر مبنای محصولات و خدمات (برنامه‌ها)؛
۳. سازماندهی بر مبنای فراگردها (مراحل انجام کار)؛
۴. سازماندهی بر مبنای ناحیه‌ها و مناطق جغرافیایی؛
۵. سازماندهی بر مبنای انواع مشتریان و ارباب رجوع؛
۶. سازماندهی بر مبنای بازارها (مشتریان نهایی)؛
۷. سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت (نوبت‌های کاری)

پاسخ: امروزه در سازمان‌ها، طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش پویا و استفاده از الگوهای ترکیبی صورت

می‌گیرد

نکته:

به‌ندرت ممکن است که برای همه سطوح یک سازمان، صرفاً از یک روش سازماندهی استفاده شود؛ در واقع سازمانها معمولاً آمیزه‌ای از روش‌های سازماندهی را به کار می‌گیرند.

### جزء آموزشی پنجم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه، سازماندهی خزانه‌ای (ماتریسی) و سازماندهی با گروه‌های متداخل و محاسن و معایب آنها را توضیح دهید.
۲. میان ساخت‌های سنتی سازماندهی بر مبنای وظیفه و محصول مقایسه انجام دهید.

## مقایسه میان ساخت‌های سنتی سازماندهی بر مبنای وظیفه و محصول

در صورت افزایش تقسیمات اداری سازمان‌ها، هماهنگی و ترکیب عملیاتی بخش‌های متعدد فعال در آنها، به یکی از مسائل عمده سازمان تبدیل می‌شود؛ این امر در سازمان‌هایی که در ابعاد متنوع و متعددی فعالیت می‌کنند، بیشتر مطرح می‌شود.

برخی از صاحب‌نظران توصیه می‌کنند که از واحدهای نیمه خودگردان و مستقل‌تر استفاده شود. البته اعطای استقلال کامل به واحدهای وظیفه‌ای و تخصصی امکان‌پذیر نیست، زیرا در هر مسیر ارتباط عمودی در سازمان‌های مبتنی بر وظیفه، فقط یک بخش از فعالیت‌های تخصصی ضروری در فراگرد تولید محصول انجام می‌شود (نظیر ساخت، نصب، بسته‌بندی، بازاریابی، فروش)؛ به همین دلیل برخی از سازمان دهندگان، سازماندهی بر مبنای محصول را به سازماندهی بر مبنای وظیفه ترجیح می‌دهند.

### نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی

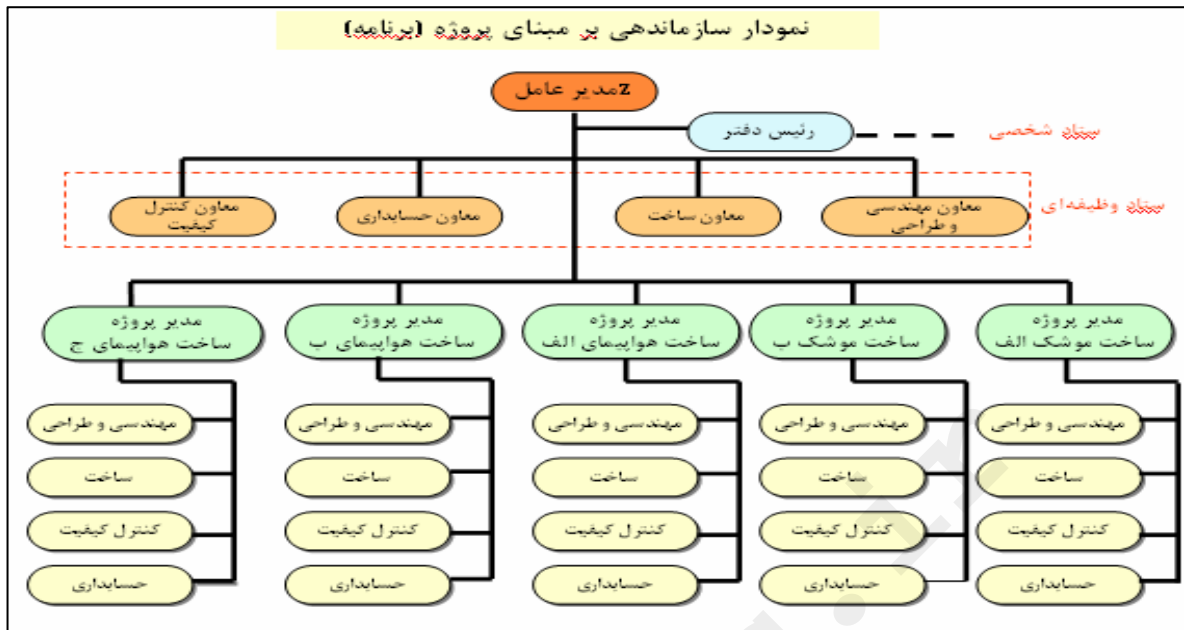
الگوی انتخابی برای سازماندهی باید مبتنی بر اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط ویژه محیطی، موقعیت فنی و راهبردی سازمان باشد تا بتوان با استفاده از مناسب‌ترین الگو، به بهترین نحو ممکن برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش کرد.

بهره‌مندی از نگرش پویا در سازماندهی، منجر به ایجاد ساختارهایی منعطف و کارآ برای سازمان‌ها شده است و روش‌های سازماندهی را تکامل بخشیده است در اینجا به معرفی برخی از این روش‌های سازماندهی می‌پردازیم.

### سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه

سازماندهی بر مبنای محصول را در نظر بگیرید. اگر به‌جای 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 (به‌صورت گروه‌های مستقل) تقسیم می‌شود. برای مثال اگر یک شرکت هواپیماسازی، روی طرح ساخت دو نوع موشک جدید و سه نوع هواپیمای نظامی کار کند، در این صورت پنج مدیر برنامه یا پروژه در آن مشغول به کار می‌شوند. به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:



### محاسن ساختار پروژه‌ای

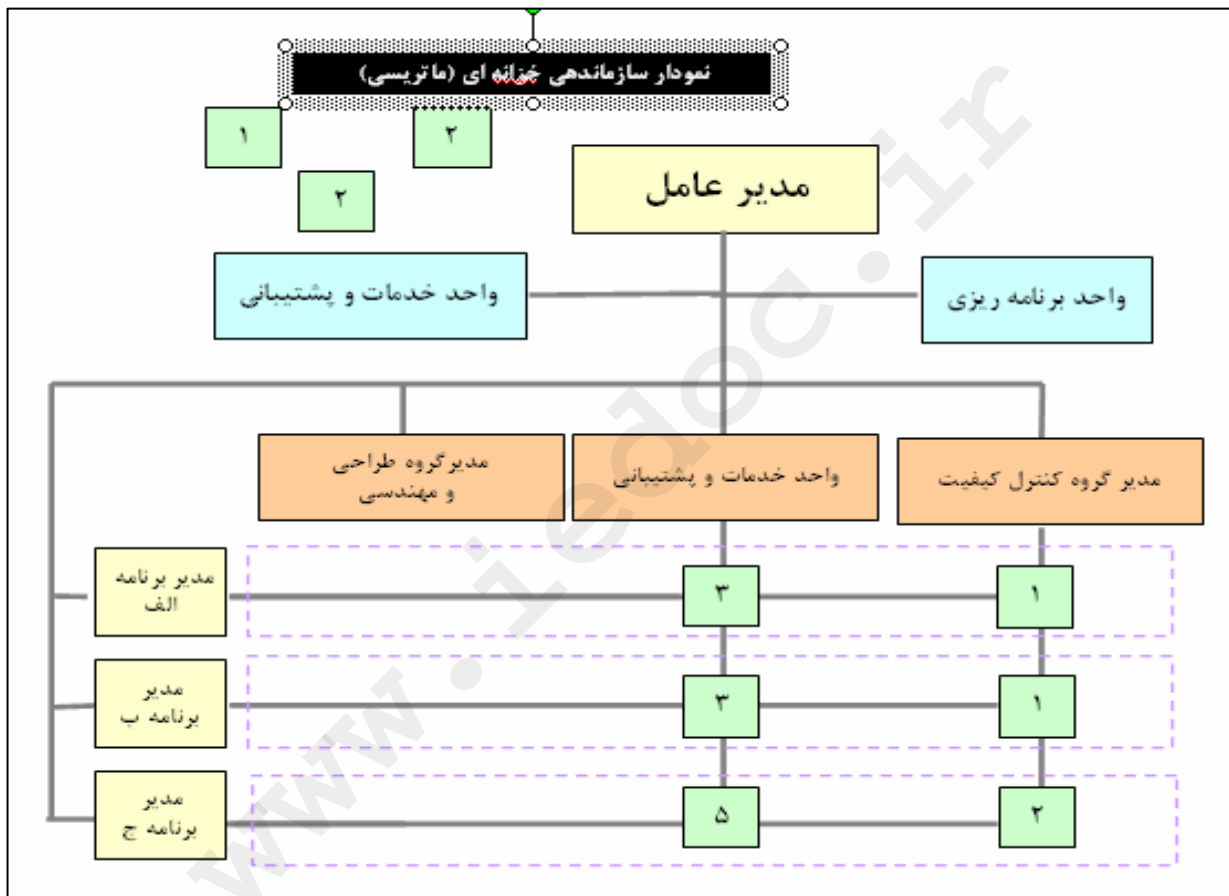
از محاسن ساختار پروژه‌ای آن است که ضعف عملکرد یک واحد از سازمان، کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی‌دهد و مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله مراتب طولانی، کاهش می‌یابد. همچنین کنترل بازده هر پروژه آسانتر می‌شود؛ همان‌گونه که در سازماندهی بر مبنای محصول نیز کنترل خط تولید یک محصول آسانتر است.

البته در ساختارهای مبتنی بر پروژه، ترکیب و هماهنگ ساختن فعالیت‌های چند پروژه، مسائلی را ایجاد می‌کند؛ به طوری که گاهی یک نفر نمی‌تواند عهده‌دار هدایت همه فعالیت‌های متنوع یک پروژه شود. ولی به طور کلی با توجه به اینکه کلیه فعالیت‌های لازم برای تحقق هدف توسط یک نفر اداره می‌شود، کنترل و هدایت عملیات آسانتر می‌شود و مسؤولیت کار نیز به روشنی بر عهده یک نفر خواهد بود. استفاده از این روش سازماندهی، ابتدا در صنعت هواپیماسازی با موفقیت مواجه شد و سپس به سایر صنایع تسری یافت.

### سازماندهی خزانه‌ای (ماتریسی)

اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای محصول (مشتری یا ناحیه) ترکیب کنیم، شیوه جدیدی برای سازماندهی به دست می‌آید که آن را سازماندهی خزانه‌ای می‌نامند؛ در این شیوه افراد متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می‌گیرند و به انجام وظیفه می‌پردازند؛ به این ترتیب که از حیث تخصصی تحت نظر مدیر خزانه تخصصی قرار می‌گیرند و از حیث برنامه یا پروژه‌ای که انجام آن را به عهده دارند، تحت نظر مدیر پروژه هدایت می‌شوند.

برای هر پروژه زمان شروع و پایان معینی در نظر گرفته می‌شود و اعتبار ویژه‌ای برای انجام آن اختصاص می‌یابد. مدیر یا مجری پروژه کارشناسان و افراد متخصص مورد نظر خود را از میان نیروهای موجود در خزانه‌ها (که تحت نظر مدیران خزانه‌های تخصصی قرار دارند) انتخاب می‌کند و در طول مدت اجرای پروژه به کار 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. از ساختار خزانه‌ای به امید بهره‌مندی همزمان از مزایای ساختار مبتنی بر محصول استفاده می‌شود. به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:



## ویژگی‌های خاص:

می‌توان گفت که سازماندهی خزانه‌ای، در واقع شکل پیشرفته‌تری از سرپرستی چند جانبه است و برای سازمان‌های بزرگی که فعالیت‌های فنی پیچیده و متنوعی را انجام می‌دهند مناسب است. باید توجه داشت که سازماندهی ماتریسی، نوعی سازماندهی موقتی است، نه دائمی. در این نوع سازماندهی:

- وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود؛
- روابط متداول صف و ستاد مفهومی ندارد؛
- سلسله مراتب به صورت متداول تعریف نمی‌شود؛
- و برقراری سلسله‌ای از روابط مستمر و دائمی بین واحدهای متعدد سازمان ضرورت دارد؛

زیرا بدون همکاری نزدیک این واحدها، اجرای طرح‌ها و برنامه‌های سازمان امکان‌پذیر نیست.

## کاربردهای سازمان خزانه‌ای (ماتریسی):

در واقع سازمان خزانه‌ای را برای انطباق بیشتر با شرایط ذیل طراحی می‌کنند:

۱. هنگامی که سازمان ناگزیر از انطباق با عوامل محیطی متنوعی نظیر مهارت‌های فنی سطح بالا، و تقاضای متغیر مشتریان است؛

۲. هنگامی که توسعه بیشتر ارتباطات میان افراد و گروه‌های تخصصی ضرورت داشته باشد؛ به گونه‌ای که برقراری این میزان ارتباطات با استفاده از ساخت‌های متداول امکان‌پذیر نباشد؛

۳. هنگامی که دستیابی به عملکرد عالی و ضرورت کاهش هزینه‌ها، مستلزم انعطاف بیشتر در به‌کارگیری منابع مالی، مادی، و انسانی باشد و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند.

## محدودیت‌های سازمان خزانه‌ای (ماتریسی):

ساختار خزانه‌ای محدودیت‌هایی نیز دارد که برخی از آن‌ها به عبارتند از:

۱. استفاده از این ساختار موجب کاهش ثبات کارکنان در محل کار می‌شود؛ به گونه‌ای که گاهی تبعیت کامل از دستورات مافوق دشوار می‌گردد؛

۲. ممکن است به دلیل بروز تمایلات متفاوت میان مدیران برنامه‌ها و مدیران گروه‌های تخصصی (خزانه‌ها) میان آن‌ها جنگ قدرت در بگیرد و موجب اتلاف منابع سازمان شود؛

۳. هماهنگ ساختن گروه‌های تخصصی (خزانه‌ها) و برنامه‌ها برای استفاده بهینه از نیروی انسانی، کار دشواری است و نیاز به سطح مطلوبی از مهارت‌های انسانی و برنامه‌ریزی دارد؛

۴. تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری در سازمان دارای ساختار خزانه‌ای دشوار می‌گردد و گاهی موکول به جلسات متعدد برای تصمیم‌گیری گروهی می‌شود.

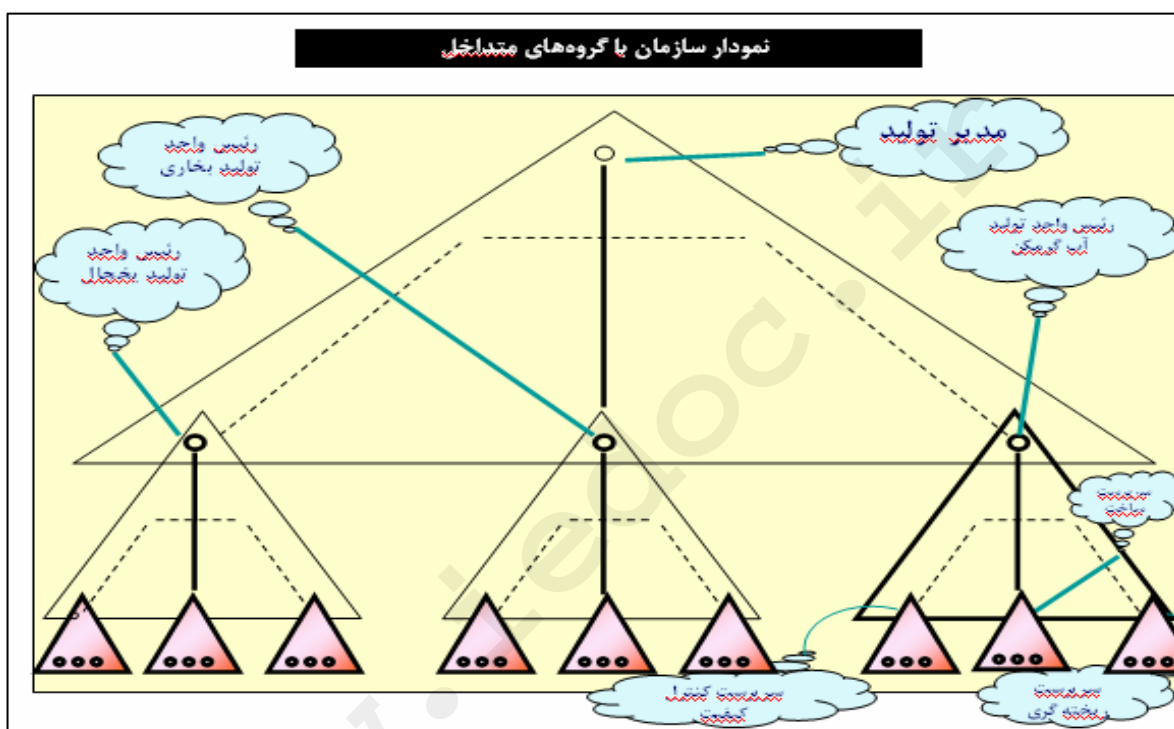
## سازماندهی با گروه‌های متداخل

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 در نقش مرئوس قرار گیرد؛ یعنی با دو نقش متفاوت در دو گروه متفاوت عضویت داشته باشد. بنابراین عملکرد کلی سازمان علاوه بر کیفیت کار گروه‌ها، مرهون نحوه ارتباط و پیوستگی آنان نیز خواهد بود.



وجود چنین ساختاری، زمینهٔ بهتری برای ایفای نقش ترکیبی فراهم می‌کند؛ نقش مدیر به عنوان «ترکیب‌کننده» ایجاب می‌کند که تلاش‌های فردی را به تلاش‌های گروهی مبدل سازد و اهداف فردی را در قالب اهداف گروهی بیان کند.

مدیر باید ضمن ایجاد گروه‌های کاری، این گروه‌ها را در ساخت کلی سازمان از طریق افرادی که در دو گروه به‌طور همزمان عضویت دارند، مرتبط سازند این نوع ساخت سازمانی را گاهی «سیستم تعاملی اثربخش» نیز می‌نامند. در ساختار گروه‌های متداخل، مشارکت کامل اعضا ضرورت دارد البته برخی از صاحب‌نظران این نوع سازماندهی را به دلیل کند کردن انجام کارها و بالا بردن توقع کارکنان در مورد آگاهی از همه چیز، مور انتقاد قرار می‌دهند



### جزء آموزشی ششم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. در مباحث تحول در روش‌های سازماندهی، روش ساختار تیمی و شبکه‌ای را توضیح دهید.

### تحول در روش‌های سازماندهی و تنظیم ساختار

وضعیت رقبا

اوضاع سیاسی

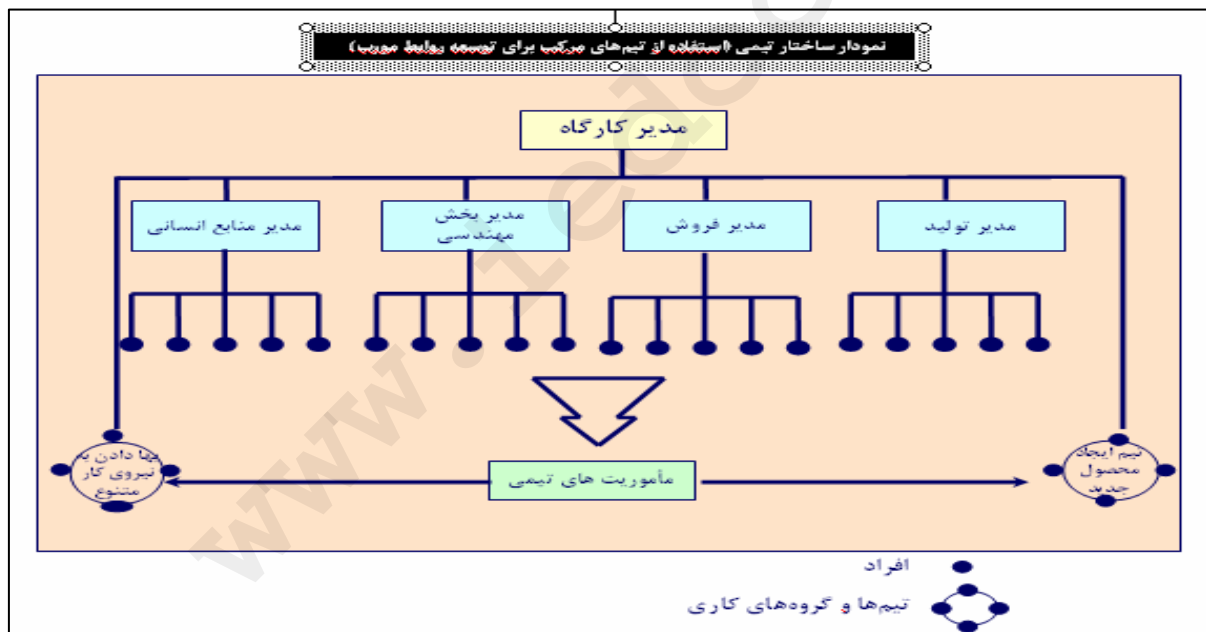
بازار راکد

نیازهای جدید مشتری

سازگاری با محیط‌های پیچیده و پویا مستلزم تحمل فشار زیادی است و مدیران را برمی‌انگیزد تا در جستجوی ساختارهایی باشند که با استفاده از آنها، ضمن پاسخگویی به نیازهای سازمان، به افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، نایل گردند. این جستجوها و تلاش‌ها، به ایجاد انواع متعددی از ساختارها منجر شده است که در میان آنها ساختارهای تیمی و شبکه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

### ساختار تیمی

در ساختار تیمی (Team Structure) برای توسعه روابط مورب و اهتمام به حل مسئله در سراسر سازمان، از تیم‌هایی استفاده می‌شود که گاهی به‌طور دائمی و گاهی به‌طور موقت ایجاد می‌شوند و معمولاً مجموعه‌ای مرکب از اعضای بخش‌های تخصصی متعدد را به کار می‌گیرند تا عملیات عادی سازمان را تکمیل کنند. اعضای این تیم‌ها علاوه بر انجام مأموریت‌های کاری خود (به مثابه وظیفه اصلی و تمام وقت)، برحسب نیاز، با همکاری یکدیگر به حل مسائل و کشف فرصت‌ها می‌پردازند. البته برخی از سازمان‌ها در بهره‌برداری از قابلیت‌های تیم‌های مذکور، پا را فراتر نهاده و در مسیری حرکت می‌کنند که تیم‌های مذکور را به‌منزله سنگ‌بنا و پایه اصلی ساختار سازمانی خود در نظر می‌گیرند. این‌گونه سازمان‌ها به امید دستیابی به سازمان‌هایی با «ساختار واقعاً افقی» در آینده، ساختارهای عمودی خود را متلاشی کرده‌اند.



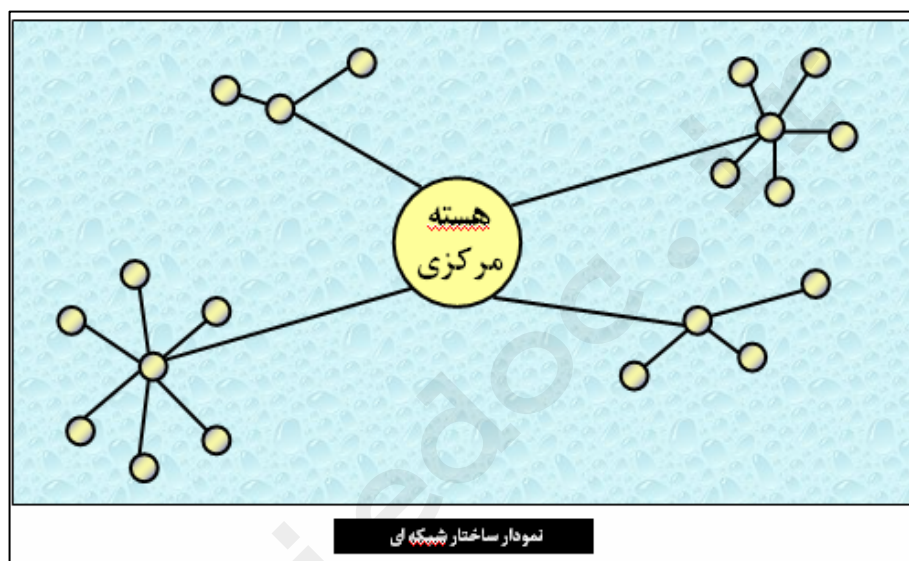
### ساختار شبکه‌ای

در ساختار شبکه‌ای (network structures) یک هسته مرکزی مسؤول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین‌کننده خدمات اساسی سازمان است.

این هسته از طریق شبکه‌هایی با واحدهای مذکور مرتبط می‌شود و فعالیت‌های مورد نظر سازمان را توسط آنها انجام می‌دهد؛ این سازمان‌ها را گاهی سازمان مجازی (virtual corporations) نیز می‌نامند؛ البته باید توجه داشت که سازمان‌های مجازی از هسته مرکزی دائمی استفاده نمی‌کنند و صرفاً از طریق ائتلاف‌های موقتی شکل می‌گیرند.

بدون نیاز به داشتن مالکیت همه واحدهای تأمین کننده خدمات پشتیبانی، برحسب نیاز می‌توانند از طریق شبکه‌های الکترونیک به آنها دسترسی پیدا کنند و کارهای متنوعی را برحسب ائتلاف‌های استراتژیک و قراردادهای سازمانی انجام دهند.

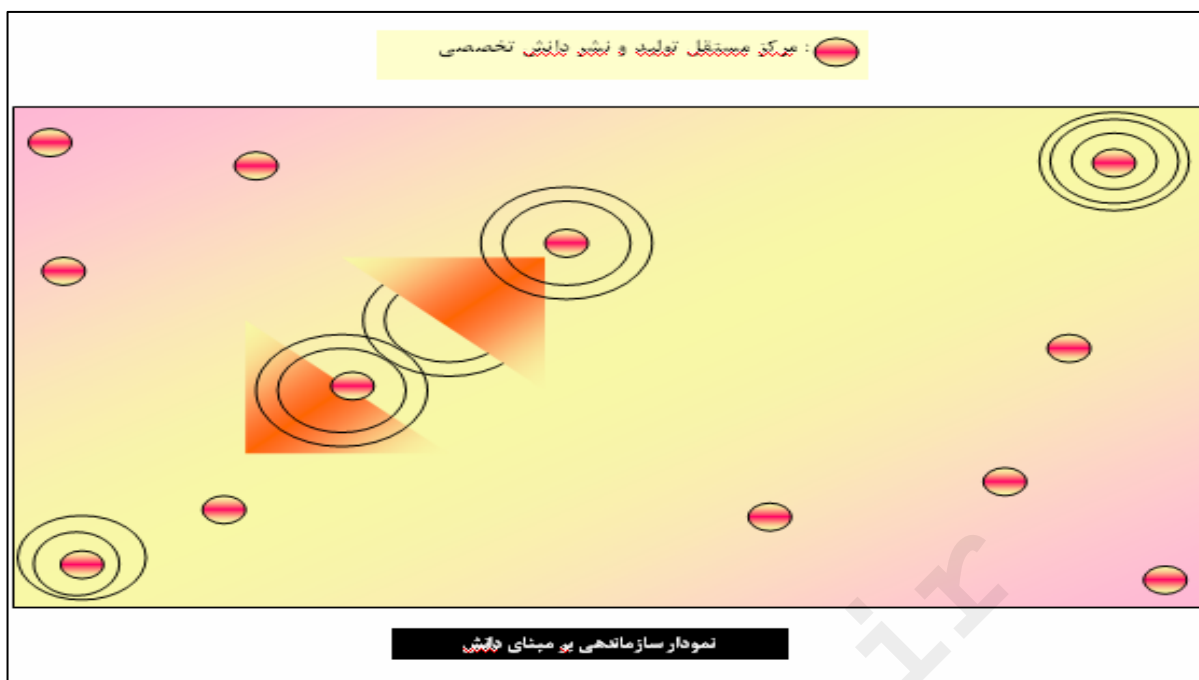
با استفاده از این ساختار، سازمان‌ها می‌توانند ضمن انجام فعالیت‌ها و عملیات گسترده خود، سیستم‌های کوچکتری داشته باشند و از پیچیدگی ساختارهای بزرگ اجتناب کنند. این شبکه‌ها مزیت «امکان فعالیت در مقیاس جهانی» را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند؛ به همین دلیل، به‌طور روزافزونی در صحنه بین‌المللی رواج می‌یابند. در این نمودار سازمان مبتنی بر دانش را مشاهده می‌کنید. هر گره ترسیم شده در این نمودار نشان‌گر یک منبع دانش تخصصی است که در داخل یا خارج از سازمان قرار دارد.



### سازماندهی بر مبنای دانش (the real knowledge organization)

سازمان‌هایی که به نشر دستاوردهای فعالیت‌های فکری می‌پردازند و برای جذب مشاوره‌های فکری از سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی در محیط، تلاش می‌کنند، به سرعت به «سازمان‌های مجازی دارای مراکز دانش» نزدیک می‌شوند و به آنها شباهت می‌یابند.

این سازمان‌ها از طریق تأمین منافع طرفین و با استفاده از سیستم‌های الکترونیکی (به‌جای سیستم‌های رسمی متمرکز) با هم در تعامل هستند. به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:



### جزء آموزشی هفتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. طراحی سازمان را تعریف نموده و ضرورت انجام آن را تفسیر نمایید.
۲. سازمان‌های بوروکراتیک و طرح‌های مکانیکی را شرح دهید.

#### تعریف طراحی سازمان (organization design)

طراحی سازمان عبارت است از فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به هدف‌ها و انجام رسالت سازمان.

هدف غایی طراحی سازمان، استقرار ساختارهایی است که با سازمان بخشیدن به منابع موجود، بتوانند به بهترین نحو امکان تحقق اهداف و اجرای راهبردهای سازمان را فراهم آورند.

نکته حایز اهمیت آن است که مدیران به جای تقلید از ساختار سایر سازمان‌ها، باید نیازهای خاص سازمان خود را شناسایی کنند و ساختار ویژه‌ای برای رفع آن نیازها طراحی کنند.

هر بحثی درباره طراحی سازمانی، ضرورتاً با تأملی بر بوروکراسی آغاز می‌شود. بوروکراسی یعنی شکلی از سازمان که بر رعایت منطق، نظم و استفاده مشروع از اختیار رسمی تأکید دارد. نظریه پردازان مکتب کلاسیک مدیریت بر این باور بودند که ساخت سازمانی باید دقیق باشد؛ به گونه‌ای که قابلیت پیش‌بینی نتایج افزایش یابد. برای مثال:

تیلور اصرار داشت که «کارها باید به‌طور دقیق معین شوند و مجموعه‌ای دقیق از دستورالعمل‌ها و رهنمودها برای تعیین وظایف و اختیارات هر یک از افراد، تدوین گردد».

فایول نیز بر این امر تأکید می‌کرد که فعالیت‌های گروهی باید به‌طور هماهنگ و از طریق رعایت اصول منطقی سازماندهی و تنظیم فعالیت‌ها ترکیب شوند و سامان یابند. به نظر فایول هر یک از افراد باید جای معینی در ساخت سازمانی داشته باشد؛ به‌طوری که فرد مناسب در جای مناسب قرار گیرد.

ماکس وبر نیز با تأکید بر اهمیت سازمان رسمی، توسعه سازمان‌های بوروکراتیک را غیر قابل اجتناب می‌دانست - سازمان‌هایی که با تخصص‌گرایی، رعایت سلسله مراتب اختیارات، و تبعیت از قوانین ثابت و دقیق اداره می‌شوند.

بوروکراسی‌ها و انواع سازمان‌هایی که ساختاری خشک و فاقد انعطاف داشتند، در مواجهه با محیط‌های متغیر و شرایطی که پویایی و تحول فعالیت‌های سازمانی را الزامی می‌سازند، به‌مرور تداعی‌کننده ساختارهایی مزاحم و مقرراتی دست و پاگیر شدند؛ به‌طوری‌که گاهی از واژه بوروکراسی مفاهیمی نظیر مفهوم «کاغذبازی و تشریفات زاید اداری» تداعی می‌شد.

اصطلاح بوروکراسی در نظریه سازمان، بر تعریف و تشریح تفصیلی «ساخت رسمی سازمان، شرح شغلها، محدوده اختیارات»، و تدوین «رویه‌ها و مقررات و آیین نامه‌ها»، و تعیین «روابط سازمانی» دلالت دارد.

با مطرح شدن ضرورت تطبیق مستمر سازمانها با تحولات محیطی، بویژه در محیط‌های پویا، کارایی و اثربخشی (منظور از کارایی (efficiency)، «نسبت باز داده ها به داده ها» ست و منظور از اثربخشی (effectiveness)، «نسبت اهداف تحویل شده به اهداف تعیین شده» است.) طرح‌های بوروکراتیک مورد تردید قرار گرفت؛ به‌طوری‌که نظریه‌پردازان معاصر بر این باورند که طراحی‌های منعطف‌تر و انطباق پذیرتری که اتکای کمتری بر روابط از پیش تعیین شده و ساخت رسمی سازمان دارند، کارایی و اثربخشی بیشتری خواهند داشت.

### خودآزمایی

سوال:

چه وقت شکل بوروکراتیک برای طراحی سازمان مناسب است؟

گزینه ۱- همیشه بهترین حالت است.

گزینه ۲- با توجه به محیط و ویژگی‌های سازمان تعیین می‌شود.

پاسخ: گزینه ۲

آیا تا کنون فکر کرده اید که «در صورت عدم مطلوبیت شکل بوروکراتیک برای طراحی سازمان، چه گزینه‌های دیگری وجود دارد؟»

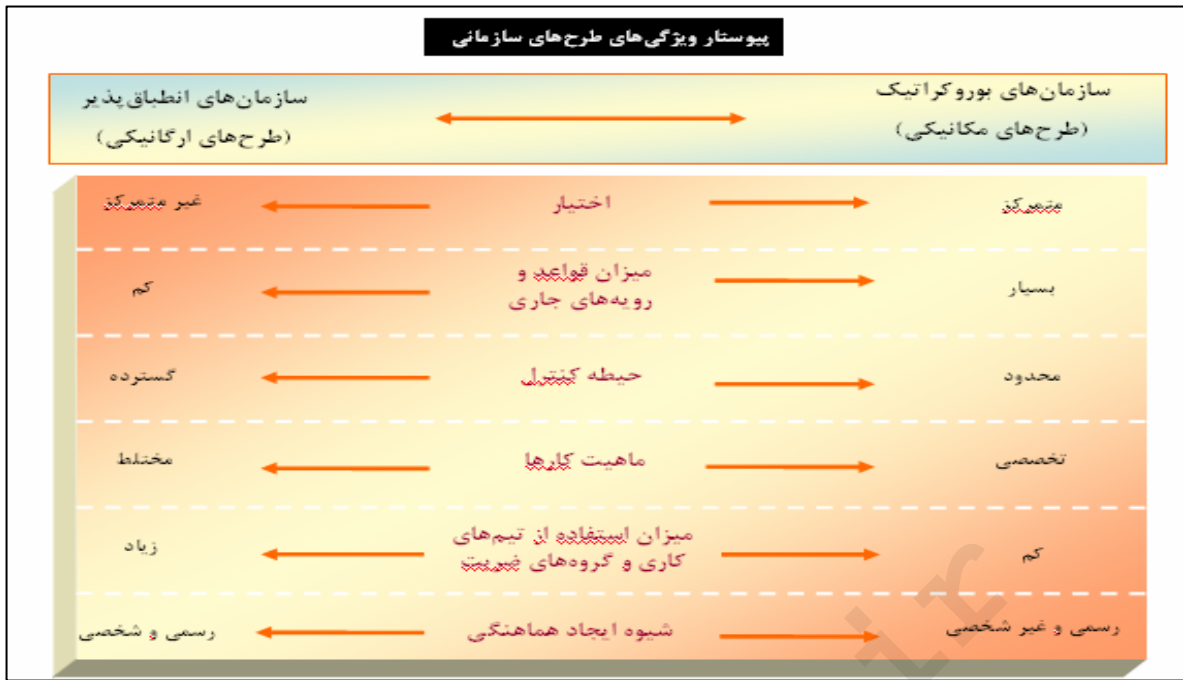
برای پاسخ به این پرسش‌ها می‌توان به تحقیقی که در اوایل دهه ۱۹۶۰ به وسیله برنز (Burns) و استاکر (Stalker) در انگلستان صورت پذیرفت، اشاره کرد.

این دو پژوهش‌گر پس از بررسی بیست شرکت تولیدی، دو شکل کاملاً متفاوت طرح سازمانی را ارائه کردند: ۱- ساختار مکانیکی؛ ۲- ساختار ارگانیکی.

ساختار مکانیکی که بوروکراتیک‌تر بود برای محیط‌های پایدار مناسب بود. این ساختار در چنین محیط‌هایی پیشرفت می‌کرد ولی در صورت بروز تغییرات سریع در محیط و نامطمئن شدن آن با دشواری‌هایی مواجه می‌شد.

ساختار ارگانیکی کمتر بوروکراتیک بود. این ساختار برای وضعیت‌های متلاطم بسیار مناسب بود و در محیط‌های پویا عملکرد بهتری داشت. می‌توان این دو طرح سازمانی را در دو انتهای یک پیوستار فرض کرد و ویژگی‌های آنها را مقایسه نمود. در این زمینه به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:

نکته: امروزه نظریه‌های جدید، بر ضرورت افزایش قابلیت انعطاف ساختار سازمانی تأکید می‌کنند و سطوح بالاتر نیازهای انسانی (با توجه به سلسله مراتب نیازهای مزلو) در سازمان را مدنظر قرار می‌دهند.



مینتزبرگ (Henry Mintzberg) در آثار خود سازمان را به پنج قسمت اصلی تقسیم کرده است که هر یک کارکرد خاصی در سازمان دارند و تمرکز قدرت در هر یک از قسمت‌های مذکور شکل خاصی از سازمان را ایجاد می‌کند. به نمودار زیر توجه کنید:



قسمت‌های پنج‌گانه سازمان از نظر مینتزبرگ عبارتند از:

۱. سطح عملیاتی (operating core) - کارکنانی که انجام کار اصلی برای تولید محصولات و ارائه خدمات بر عهده آنان است.

۲. سطح راهبردی (strategic apex) - مدیران عالی سازمان که مسؤولیت کلی سازمان را بر عهده دارند.
۳. سطح میانی (middle line) - مدیرانی که هسته عملیاتی را به رأس راهبردی متصل می‌کند.
۴. ساختار فنی (techno-structure) - تحلیل‌گران و کارشناسانی که مسؤولیت ایجاد شکل‌های معینی از استانداردها را در سازمان بر عهده آنان است.
۵. ستاد پشتیبانی (Support Staff) - افرادی که عهده‌دار ارائه خدمات پشتیبانی غیرمستقیم به سازمانند.

### جزء آموزشی هشتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. انواع طرح‌های سازمانی را نام ببرید.
۲. از دو دسته طرح‌های مکانیکی و ارگانیکی، سازمان‌های بوروکراتیک و طرح‌های مکانیکی که عبارتند از بوروکراسی ماشینی، بوروکراسی حرفه‌ای، و بوروکراسی بخشی را توضیح دهید.

### انواع طرح‌های سازمانی

یادآوری:

همان‌طور که در جزء آموزشی قبل توضیح داده شد، مینتزبرگ در آثار خود سازمان را به پنج قسمت اصلی تقسیم کرده است که هر یک کارکرد خاصی در سازمان دارند و تمرکز قدرت در هر یک از قسمت‌های مذکور شکل خاصی از سازمان را ایجاد می‌کند. این طرح‌های سازمانی خاصی که برحسب نحوه ترکیب قسمت‌های اصلی سازمان شکل می‌گیرند را می‌توان به دو دسته طرح‌های مکانیکی و طرح‌های ارگانیکی تقسیم کرد.



### ۱- سازمان‌های بوروکراتیک و طرح‌های مکانیکی

مینتزبرگ سه شکل معمول سازمان‌های مکانیکی را (که ماهیت بوروکراتیک دارند) از هم متمایز ساخته است که عبارتند از:

- ✓ بوروکراسی ماشینی (the machine bureaucracy)
- ✓ بوروکراسی حرفه‌ای (the professional bureaucracy)

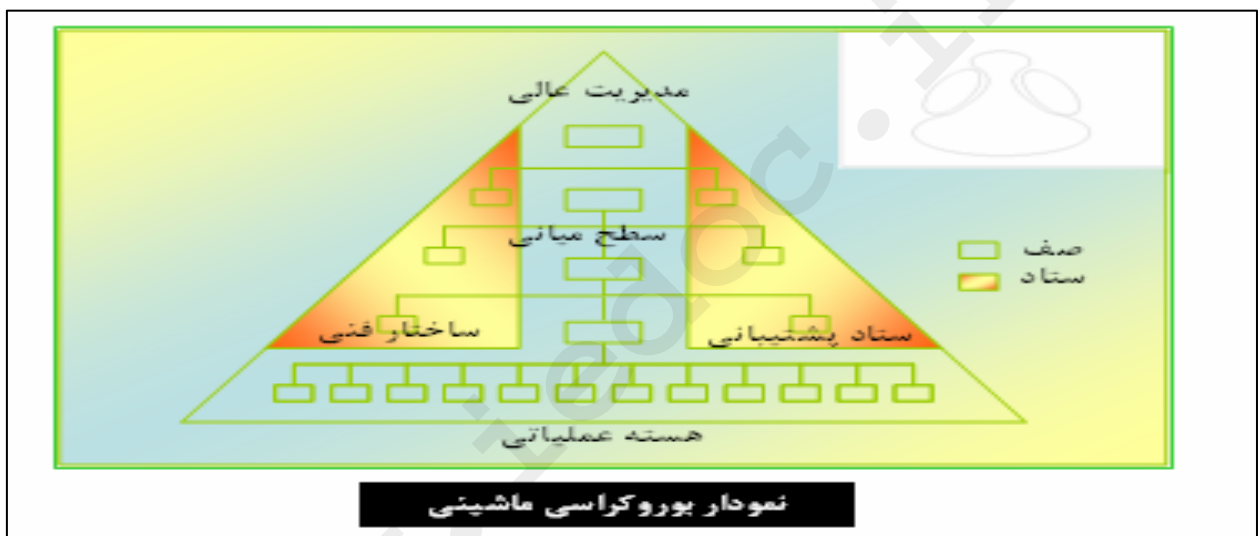
✓ بوروکراسی بخشی (the divisionalized bureaucracy)

این سه طرح از حیث وضعیت اندازه، مدیریت میانی، ستاد پشتیبانی اداری، و ستاد فنی (حرفه ای) با هم تفاوت دارند. در ادامه، به بررسی هر کدام می‌پردازیم.

**بوروکراسی ماشینی**

استفاده از این نوع بوروکراسی مناسب محیط‌های ساده و پایدار است اغلب در سازمان‌های «تولید کننده در مقیاس انبوه» و سازمان‌های «دولتی» متداول است. اعضای این سازمان‌ها، کارهای تخصصی و ویژه‌ای را به‌طور استاندارد، در تأیید راهبردها و استراتژی‌های سازمان انجام می‌دهند.

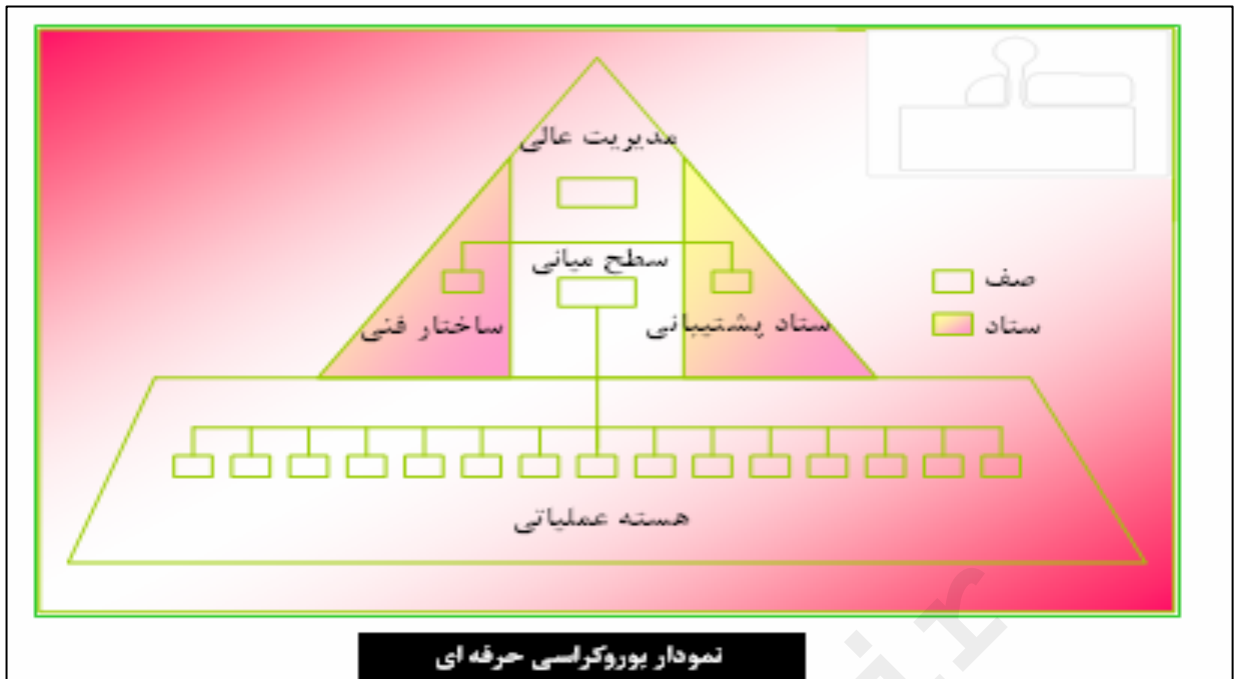
از خطوط روشن سلسله مراتب سازمانی برخوردارند و مجموعه گسترده‌ای از مدیران میانی را به‌کار می‌گیرند. در این بوروکراسی‌ها معمولاً از ساخت وظیفه‌ای استفاده می‌شود و فعالیت نیروهای صفی توسط بخش گسترده‌ای از نیروهای ستادی حمایت می‌شود. اختیار تصمیم‌گیری در رأس استراتژیک یا رأس هرم سازمانی متمرکز است و از عدم تمرکز اجتناب می‌شود. بوروکراسی ماشینی در محیط‌های ساده و پایدار بهترین کارکرد را دارد.



**بوروکراسی حرفه‌ای**

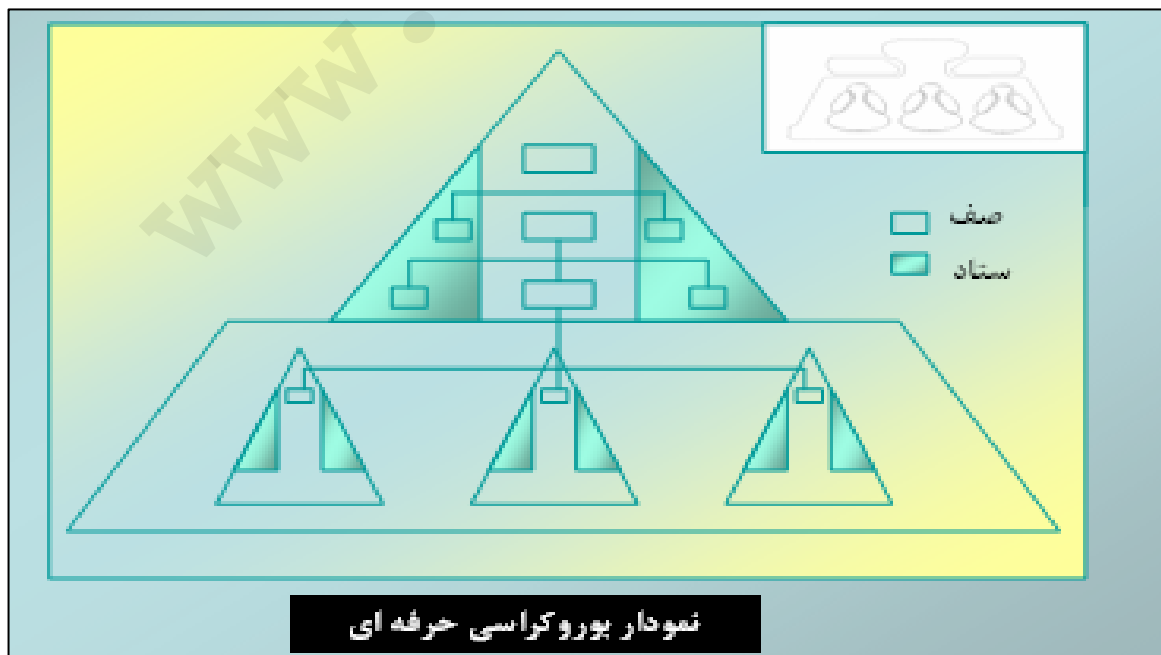
بوروکراسی حرفه‌ای مناسب محیط‌های نسبتاً پایدار ولی پیچیده است و معمولاً در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که دارای تعداد زیادی از کارکنان حرفه‌ای و کاملاً آموزش دیده‌اند؛ مانند بیمارستان‌ها و دانشگاه‌ها. افراد حرفه‌ای معمولاً به‌گونه‌ای تربیت شده‌اند که با استقلال نسبتاً زیادی کار کنند. ساخت بوروکراسی‌های حرفه‌ای غیرمتمرکز است و تصمیم‌گیری در زمینه‌های تخصصی بر عهده افراد حرفه‌ای است.





### بوروکراسی بخشی

در طرح 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 به‌طور نسبتاً مستقل، همانند بوروکراسی‌های ماشینی فعالیت می‌کنند و مدیریت عالی به کمک «ستاد پشتیبانی نسبتاً بزرگ کل سازمان»، بخش‌های مذکور را هماهنگ می‌کند. استفاده از بوروکراسی‌های بخشی برای شرکت‌های بزرگ و گسترده‌ای که در بازارهای متنوع و محیط‌های نسبتاً پایدار فعالیت می‌کنند، بسیار مناسب است و کارکرد بسیار مطلوبی دارد. به نمودار زیر توجه کنید:



## جزء آموزشی نهم

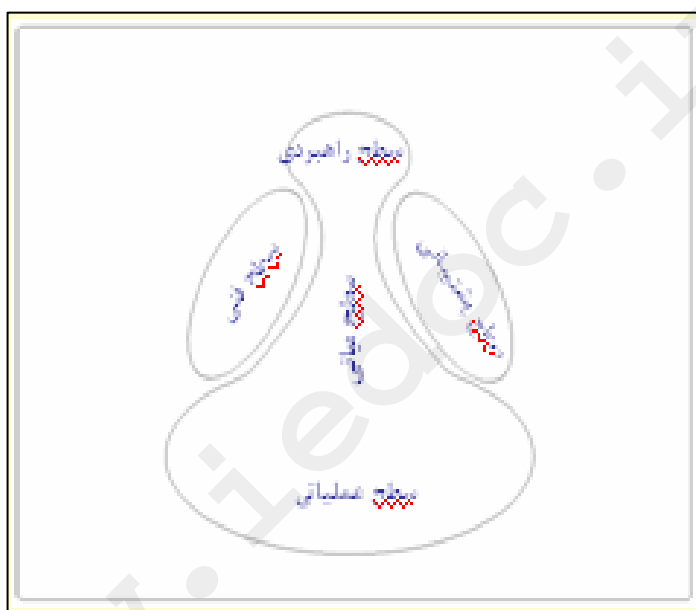
در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. سازمان‌های انطباق‌پذیر و طرح‌های ارگانیکی را توضیح دهید.
۲. ساختار ساده و ساختار ویژه ادھوکراسی را تحلیل کنید.

### انواع طرح‌های سازمانی - یادآوری

یادآوری:

همان‌طور که در جزء آموزشی قبل توضیح داده شد، مینتزرگ در آثار خود سازمان را به پنج قسمت اصلی تقسیم کرده است که هر یک کارکرد خاصی در سازمان دارند و تمرکز قدرت در هر یک از قسمت‌های مذکور شکل خاصی از سازمان را ایجاد می‌کند. این طرح‌های سازمانی خاصی که برحسب نحوه ترکیب قسمت‌های اصلی سازمان شکل می‌گیرند را می‌توان به دو دسته طرح‌های مکانیکی و طرح‌های ارگانیکی تقسیم کرد.



### ۲- سازمان‌های انطباق‌پذیر و طرح‌های ارگانیکی

وجه تمایز سازمان‌های موفق از سایر سازمان‌ها آن است که سازمان‌های موفق از توانایی بیشتری برای پاسخگویی سریع به چالش‌های تکان‌دهنده «محیط در حال تحول امروز»، برخوردارند.

بروز تغییرات سریع در محیط، بر ضرورت آمادگی برای تعدیل طرح سازمانی می‌افزاید. با مطالعه روند طراحی‌های سازمانی پیش‌بینی می‌شود که به مرور سازمان‌هایی انطباق‌پذیرتر داشته باشیم که ویژگی‌های بوروکراتیک کمتری داشته باشند و فرهنگ حامی توانمندسازی و مشارکت کارکنان را ترویج نمایند.

در سازمان‌های انطباق‌پذیر (adaptive organizations)

عمولاً از ساختارها تیمی و شبکه‌ای استفاده می‌شود و طرح‌های سازمانی ارگانیکی‌تری به کار گرفته می‌شود. در طرح‌های ارگانیکی بر عدم تمرکز اختیارات، کاهش تعداد قوانین و رویه‌های رسمی و اجتناب از مقررات دست و پاگیر، کاهش میزان تقسیم‌کار، گسترش حیطه نظارت، و هماهنگی از طریق روش‌های شخصی تأکید می‌شود.

با توجه به اینکه در این نوع سازمان‌ها، بخش عمده‌ای از کارها از طریق روابط غیررسمی و شبکه‌ای و ضمن ارتباطات میان افراد انجام می‌شود، این نوع سازمان‌ها را دارای ساخت نسبتاً منعطف می‌دانند. در طرح‌های ارگانیکی این روابط غیررسمی شناسایی می‌شوند و مشروعیت می‌یابند و حتی برای بهبود عملکرد آنها، منابعی در نظر گرفته می‌شود.

این نوع طراحی برای سازمان‌هایی که محیطی پویا دارند بهترین کاربرد را دارد. همچنین در محیط‌های کار جدیدتر که نیاز به مدیریت کیفیت جامع و ایجاد مزیت رقابتی افزایش می‌یابد و بر ضرورت انجام کارها به صورت تیمی و جدیت در پاسخ‌گویی به مشتریان افزوده می‌شود، طرح‌های ارگانیکی بیشتر متداول می‌گردند.

### ساختار ساده

در آثار مینتزبرگ دو شکل متمایز از سازمان‌های ارگانیکی ارائه شده‌اند که عبارتند از: ۱- ساختار ساده (simple structure) و ۲- سازمان ویژه موقت (ادهوکراسی) (adhocracy).

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. از این نوع ساختارهای منعطف معمولاً در سازمان‌های کارآفرین کوچک استفاده می‌شود. به نمودار توجه کنید:

در این نوع سازمان‌ها، به دلیل سادگی و اندازه کوچک سازمان، مدیران می‌توانند ضمن آزادی عمل بسیار زیادی که برای کارکنان خود قایل می‌شوند، به‌طور متمرکز آنها را کنترل نمایند.

کارها بدون رسمیت و استانداردسازی انجام می‌شوند. ساختارهای ساده بخوبی می‌توانند با شرایط پویا و متحول محیط‌هایی که خیلی پیچیده نیستند، انطباق پیدا کنند.

### سازمان ویژه موقت (ادهوکراسی) (adhocracy)

در طراحی سازمان ویژه موقت، از ساختاری منعطف و پویا استفاده می‌شود. در این سازمان‌ها «ضوابط و مقررات» در حدی بسیار محدود به کار گرفته می‌شوند. در این سازمان‌ها برای انجام وظایف کلی سازمان، از واحدهای کوچکی استفاده می‌شود که در جوی مردمی و دوستانه، به‌طور خودگردان فعالیت می‌کنند.

این واحدها برحسب ضرورت به صورت گروه‌های کاری کوچک تشکیل می‌شوند و برای انجام مأموریت‌های ویژه اعزام می‌گردند.

از خصوصیات طراحی ویژه موقت آن است که در آن «همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها» تقویت می‌شود و اختیارات به کسانی تفویض می‌گردد که برای انجام یک کار ویژه و معین، در شرایط بهتری قرار دارند.

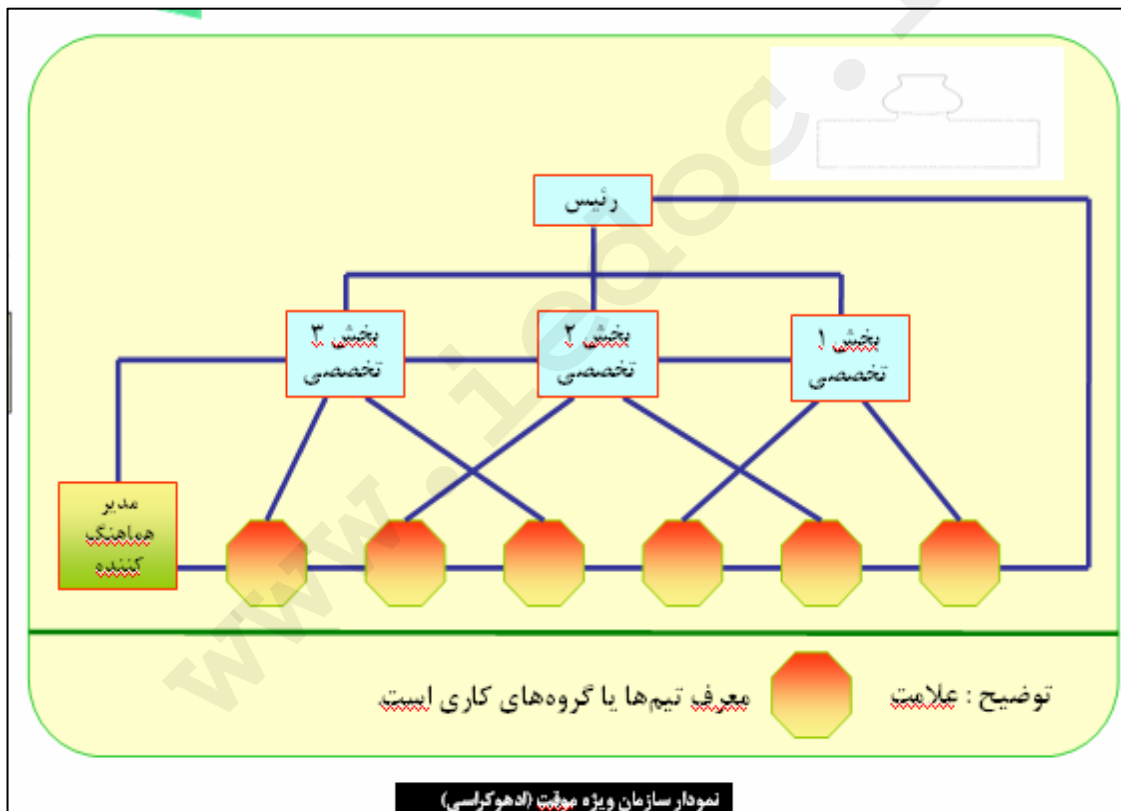
در واقع، در این نوع طراحی بر این اصل تأکید می‌شود که «فقط هنگامی می‌توان از حداکثر توان افراد استفاده کرد که شرایط ضروری برای بروز ابتکارات و ابداعات، و برانگیخته شدن حس مسؤولیت‌طلبی و همکاری آنان فراهم آید».

هر چه ویژگی‌های طرح سازمانی به ساختارهای ویژه موقت (ادهوکراسی) بیشتر متمایل شود، از میزان جا به‌جایی، غیبت و ترک خدمت کارکنان کاسته می‌شود و گاهی اوقات میزان بهره‌وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می‌یابد. در سازمان ویژه موقت، روابط کاری نزدیکتری میان کارکنان برقرار می‌شود و به همین خاطر، تمایز میان نیروهای صفی و ستادی تا حد زیادی از میان می‌رود.

این سازمان‌ها ساختاری افقی دارند و به صورت کاملاً غیرمتمرکز اداره می‌شوند و از تیم‌های کاری و گروه‌های ضربت استفاده می‌کنند. در سازمان‌های ویژه موقت متخصصان و نیروهای انسانی ماهر در قالب گروه‌هایی با تخصص‌های متنوع همکاری می‌کنند. به نمودار اسلاید بعد توجه کنید.

نکته: این ویژگی‌ها برای سازمان‌هایی که موفقیت آنها در محیط‌های پیچیده و پویا متکی به استمرار نوآوری است، بسیار مناسب هستند مثل شرکت‌های تولیدکننده نرم افزارها و تجهیزات رایانه‌ای. در این سازمان‌ها تمایز چندانی میان صف و ستاد مشاهده نمی‌شود، بر سلسله مراتب تأکید نمی‌گردد و کارکنان معمولاً به صورت تیمی فعالیت می‌کنند.

نکته: این ویژگی‌ها برای سازمان‌هایی که موفقیت آنها در محیط‌های پیچیده و پویا متکی به استمرار نوآوری است، بسیار مناسب هستند مثل شرکت‌های تولیدکننده نرم افزارها و تجهیزات رایانه‌ای. در این سازمان‌ها تمایز چندانی میان صف و ستاد مشاهده نمی‌شود، بر سلسله مراتب تأکید نمی‌گردد و کارکنان معمولاً به صورت تیمی فعالیت می‌کنند.



## جزء آموزشی دهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. عوامل اقتضایی در طراحی سازمان را برشمارید و هر کدام را تفسیر نمایید.

### عوامل اقتضایی و طراحی سازمانی (۱)

بر اساس نگرش اقتضایی، طرح سازمانی خوب، باید به گونه‌ای تنظیم شود که از ساختارهای منعطف و پاسخگو به تقاضاهای وضعیتی حمایت کند و امکان بهترین استفاده از منابع را فراهم آورد. در میان عوامل اقتضایی مؤثر بر شکل‌گیری ساختار، می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

(۱) راهبرد؛

(۲) فن‌آوری؛

(۳) محیط؛

(۴) اندازه و چرخه حیات سازمان؛

(۵) قدرت و توان کنترل

(۶) منابع انسانی.

در ابتدای فرایند طراحی سازمان اگر سوالات زیر را از خود بپرسید و پاسخ دقیق آنها را بیابید و در مدل لحاظ کنید ، طرح سازمانی شما دقیق تر رسم خواهد شد. در نگاره زیر فهرستی از سوالهای قابل استفاده برای ارزیابی و کنترل طرح سازمانی ارائه شده است:

### فهرستی از سوالها برای کنترل طرح سازمانی

۱. آیا بین طرح سازمان و مسایل و فرصتهای مهم محیط خارجی تناسب کافی وجود دارد؟

۲. آیا طرح سازمان پشتیبان «اجرای استراتژیها» و «کسب هدفهای عملیاتی مهم» سازمان است؟

۳. آیا طرح سازمان از توسعه فن‌آوریهای جدید حمایت می‌کند و استفاده بهینه از آنها را امکان‌پذیر می‌سازد؟

۴. آیا طرح سازمان از انعطاف کافی برای سازگاری با «تغییرات در اندازه سازمان» و «مراحل گوناگون چرخه حیات آن» برخوردار است؟

۵. آیا طرح سازمان از کارکنان حمایت میکند و آنان را توانمند می‌سازد و امکان استفاده بهینه از استعدادهای آنان را فراهم می‌آورد؟

### ۱- راهبرد (استراتژی)

ماهیت هدفهای کلان و راهبردهای سازمانی بر فراگرد شکل‌گیری ساختار اثر می‌گذارد.

«چندلر» (Alfred Chandler, Jr) نخستین بار از مطالعه سرنوشت شرکتها چنین نتیجه گرفت که «ساختار تابع استراتژی است»؛ بنابراین، استراتژی باید به منزله یک پیش فرض مهم در طراحی سازمانی در نظر گرفته شود؛ در واقع اگر سازمانها بخواهند به نتایج مطلوب خود دست یابند باید ساختار خود را برای پشتیبانی از فراگرد نیل به اهداف و اجرای راهبردهایشان مهیا سازند.

اگر راهبرد سازمان گرایش به ثبات داشته باشد و بر این پیش فرض استوار باشد که فقط «تغییرات مهم» اندکی در محیط رخ خواهند داد، چنین وضعیتی حاکی از آن است که عملیات سازمان قابل برنامه‌ریزی است و طی فراگردهایی تکراری به اجرا در می‌آید.

در این سازمان باید از ساختارهایی استفاده شود که روابط داخلی آنها کاملاً مشخص و تعریف شده باشد و بتوان برآیند فعالیتشان را پیش بینی کرد؛ بنابراین از طرحهای سازمانی مکانیکی تر و سازمانهای بوروکراتیک استفاده می‌کنند. (مثال: پادگان‌ها)

اگر راهبرد سازمان گرایش به رشد داشته باشد، معمولاً سازمان با وضعیتی پیچیده‌تر، سیال تر و نامطمئن تر مواجه خواهد شد.

تحقق هدفهای عملیاتی چنین سازمانهایی، مستلزم تلاش برای نوآوری و ارائه پاسخهای مقتضی به تحولات محیطی است. سازمانهایی که از چنین استراتژیهای پیروی می‌کنند، باید از ساختارهایی انعطاف‌پذیر استفاده کنند که اعمال اصلاحات و ایجاد انطباقهای اجتناب ناپذیر را تسهیل کنند؛ بنابراین از ساختارهای غیرمتمرکز و طرحهای سازمانی ارگانیکی تر بهره می‌گیرند.

## ۲- فن آوری

منظور از فن آوری، ترکیبی از دانش، تجهیزات و روشهای مورد استفاده برای تبدیل منابع ورودی به خروجی‌ها است؛ به این ترتیب، فراگرد تبدیل اطلاعات و مواد خام به کالاهای ساخته شده را فن آوری گویند.

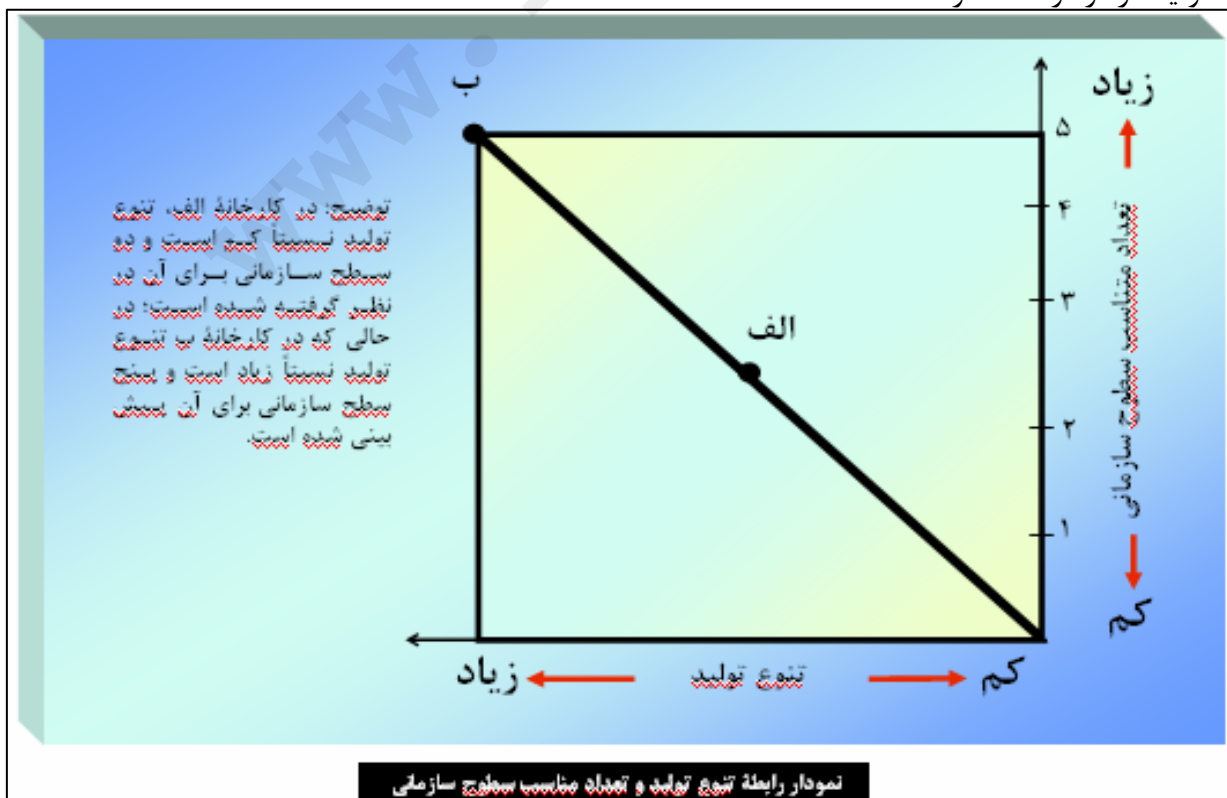
دستیابی به بهره‌وری مستلزم دسترسی به فن آوری مناسب است؛ بنابراین هنگام طراحی ساختار سازمانی، باید ماهیت «فن آوریهای اصلی» سازمان را مدنظر قرار داد. نکته دیگر، رابطه تنوع تولید با تعداد مناسب سطوح سازمانی است که باید هنگام طراحی مدنظر قرار گیرد.

مطالعات «وودوارد» در اوایل دهه ۱۹۶۰، از مهمترین مطالعاتی است که درباره تناسب فن آوری و ساختار انجام شده است. وی با بررسی بیش از صد شرکت تولیدی، فن آوری اصلی تولید را به سه دسته تقسیم کرد:

الف - تولید در مقیاس کوچک؛

ب - تولید انبوه؛

ج - تولید در فراگرد مستمر



## الف - تولید تکی یا تولید در مقیاس کوچک

تولید تکی یا تولید در مقیاس کوچک : تولیدکنندگان کالاهای سفارشی نظیر کارگاههای «دوچرخه سازی برای مسابقه»، محصولات متنوعی را در مقیاس کوچک (small-batch) تولید می کنند و به مشتریان خود ارائه می دهند. در کارگاههای تولید در مقیاس کوچک، هر قلم یا هر دسته از اجناس ممکن است برای انطباق با مختصات مورد نظر مشتریان، به گونه ای نسبتاً متفاوت با اجناس دیگر ساخته شود. در این کارگاهها تجهیزات ساده ای برای تولید به کار می روند، ولی کارگران باید از سطوح مهارت عالی برخوردار باشند.

## ب- تولید انبوه

تولید انبوه (mass production) - در تولید انبوه، تعداد زیادی از محصولات همشکل، در «سیستم خط تولید» (assembly-line system) ساخته می شوند.

کار کارکنان کاملاً به یکدیگر وابسته است؛ زیرا هر محصول باید از مرحله ای به مرحله دیگر برود تا سرانجام تکمیل شود. در تولید انبوه تجهیزات پیچیده ای به کار گرفته می شود، ولی کارکنان معمولاً به مشاغل ساده ای اشتغال دارند و باید از دستورالعملهای تفصیلی و دقیقی برای انجام کار تبعیت کنند؛ بنابراین به سطوح مهارت بالا نیاز ندارند

## ج- فراگرد تولید مستمر

فراگرد تولید مستمر (continuous-process production) - در فراگردهای تولید مستمر، با تزریق مستمر مواد اولیه محصولات به تدریج تکمیل و ارائه می شوند؛ به این ترتیب که مواد اولیه به صورت مایع، جامد، یا گاز وارد یک سیستم تولید کاملاً خودکار و مجهز شده، به کالاهای ساخته شده تبدیل می شوند. این سیستمهای مجهز معمولاً با تعداد اندکی نیروی انسانی قابل اداره اند.

برای مثال، کارگاههای خودکار تولید مواد شیمیایی و پالایشگاه های نفت در شمار فراگردهای تولید مستمر قرار می گیرند.

نکته : وودوارد از مطالعات خود چنین نتیجه گرفت که باید میان فن آوری و ساختار تناسب کافی موجود باشد تا سازمان به موفقیت نایل گردد. بر اساس این تحقق می توان گفت که فن آوری الزاماتی را بر ساختار تحمیل می کند؛ بنابراین باید آن را از عوامل تعیین کننده ساختار سازمان محسوب کرد.

## جزء آموزشی یازدهم

در این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. از عوامل اقتضایی در طراحی سازمان، محیط و اندازه و چرخه حیات سازمان را شرح دهید.

یادآوری: عوامل اقتضایی مؤثر بر شکل گیری ساختار، عبارتند از:

(۱) راهبرد؛

(۲) فن آوری؛

(۳) محیط؛

(۴) اندازه و چرخه حیات سازمان؛

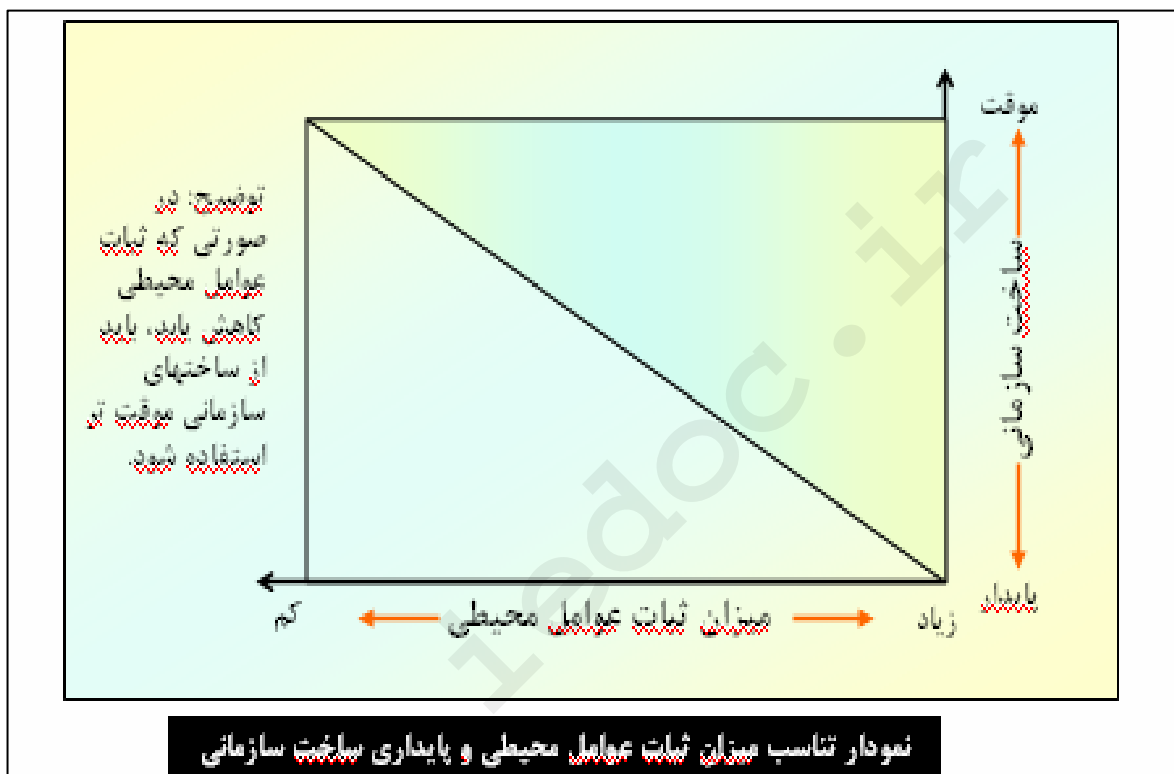
(۵) قدرت و توان کنترل و

(۶) منابع انسانی.

## عوامل اقتضایی و طراحی سازمانی (۲)

### ۳- محیط

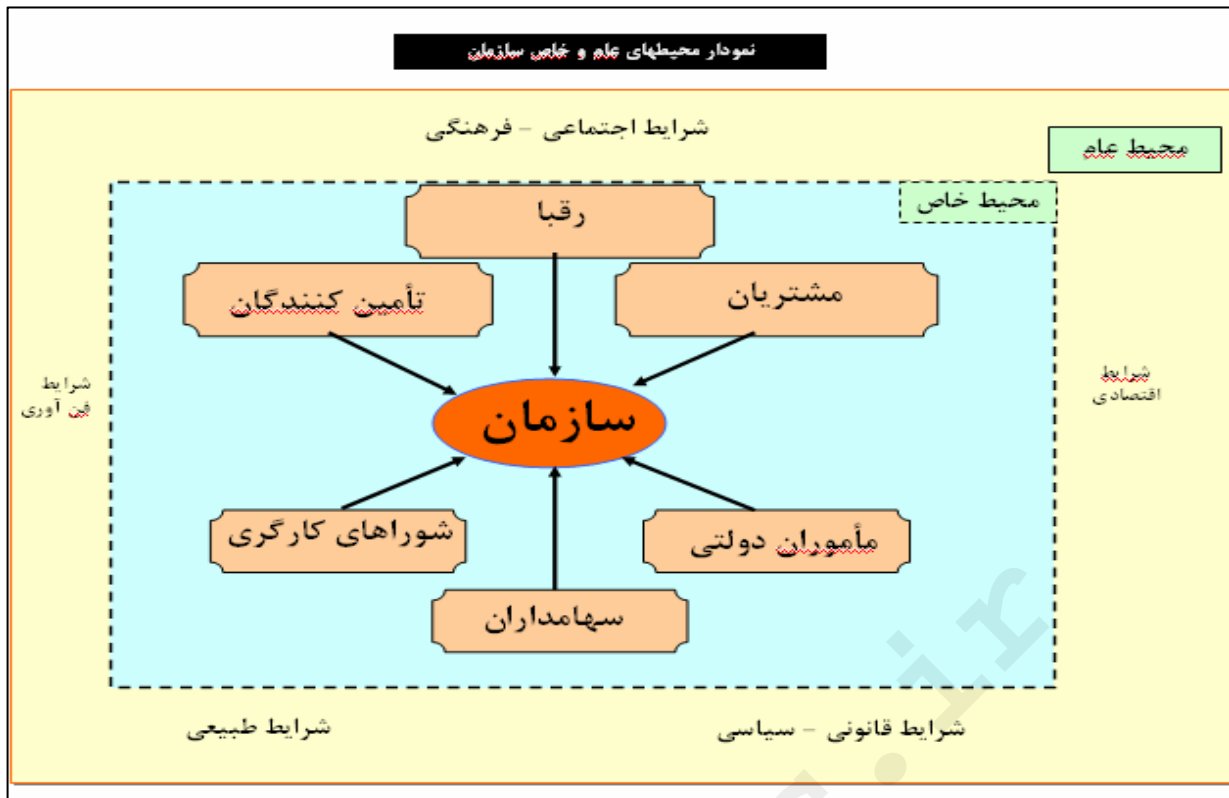
منظور از محیط سازمان عواملی است که در خارج از سازمان قرار دارند ولی بر عملکرد آن تأثیر دارند. ماهیت محیط، بویژه از حیث میزان ثبات یا تلاطم باید در هنگام طراحی سازمانی، مدنظر قرار گیرد. اگر محیط آرامتر باشد و تحولات آن بهتر قابل پیش بینی باشد، مدیر می‌تواند سازمان را بر مبنای وظایف و فراگردهای پایدار طراحی کند؛ در حالی که اگر محیط ناپایدار و متلاطم باشد، استفاده از ساختهای موقت و قابل انعطاف برای انجام وظایف مقطعی و کوتاه‌مدت، مطلوب تر خواهد بود. به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:



به هنگام طراحی ساختار سازمانی، باید عوامل مؤثر در محیط خاص و محیط عام سازمان را با میزان عدم اطمینانی که به همراه دارند، مدنظر قرار داد.

منظور از محیط عام، مجموعه‌ای از شرایط و ویژگیهای محیط خارجی است که امور «اقتصادی»، «اجتماعی - فرهنگی»، «قانونی - سیاسی»، «فن آوری»، «طبیعی»، و نظایر آن را در برمی‌گیرد (نمودار اسلاید بعد). تفاوت موقعیت سازمانهای مختلف از حیث این عوامل، بویژه هنگامی نمایان می‌شود که سازمان مذکور در سطح بین‌المللی فعالیت داشته باشد؛ زیرا شرایط محیط عام در کشورهای مختلف، تا حد زیادی متفاوت است. منظور از محیط خاص، مجموعه سازمانها، واحدها، گروهها، و افرادی است که سازمان باید با آنها تعامل داشته باشد تا بتواند «به حیات خود ادامه دهد» و «رشد کند». مانند: مشتریان؛ تأمین کنندگان؛ رقبا؛ و مأموران دولت.





اگر محیط از عوامل نسبتاً پایدار و قابل پیش‌بینی تشکیل شده باشد، گفته می‌شود «محیط مطمئن است». در چنین محیطی سازمان می‌تواند با ایجاد برخی تغییرات نسبتاً جزئی و قابل پیش‌بینی در ساختار و فراگرد تولید خود، در طی زمان موفق باشد. برای چنین شرایطی، استفاده از سازمانهای بوروکراتیک و طرحهای مکانیکی بسیار مناسب است.

هر چه محیط از عوامل پویاتری تشکیل شده باشد و پیش‌بینی رفتار عوامل محیطی دشوارتر باشد، محیط نامطمئن‌تر است. در چنین محیطی سازمان به طور مکرر با تغییرات پیش‌بینی نشده مواجه می‌شود؛ به طوری که تصمیم‌گیرندگان غافلگیر می‌شوند؛ در نتیجه سازمانها باید به‌گونه‌ای انعطاف‌پذیر طراحی شوند تا بتوانند حتی در دوره‌های زمانی نسبتاً کوتاه نیز به نحو مناسبی پاسخگوی تحولات محیطی باشند. برای فعالیت در این گونه محیطها، استفاده از سازمانهای انطباقی و طرحهای ارگانیکی، مناسب‌تر است.

#### ۴- اندازه و چرخه حیات

«اندازه سازمان» که معمولاً برحسب تعداد کارکنان سنجیده می‌شود نیز عامل مهمی است که باید در طراحی سازمان مدنظر قرار گیرد.

طبق تحقیقات انجام شده، سازمانهای بزرگتر معمولاً از ساختارهای مکانیکی‌تر استفاده می‌کنند؛ هر چند که استفاده از چنین ساختارهایی، همواره بهترین نتیجه را در بر نخواهد داشت.

شناخت «ویژگیهای تعیین‌کننده ساختار» در هر مرحله از چرخه حیات یا مراحل گوناگون رشد و تکامل سازمان در طی زمان، برای مدیران و طراحان سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

بیشتر سازمانها در چرخه زندگی خود چهار مرحله، تولد، جوانی، میانسالی و بلوغ را طی می‌کنند.

در مرحله تولد، معمولاً بنیانگذار سازمان، آن را اداره می‌کند. سازمان نسبتاً کوچک است و ساختار بسیار ساده‌ای دارد.

در دوره جوانی، با تقسیم مسؤولیت میان تعداد بیشتری از افراد، سازمان سرعت رشد می‌کند و ساختار ساده تحت‌تأثیر نیروهای برای تغییر قرار می‌گیرد.

در دوران میانسالی، سازمان از حیث اندازه نیز بزرگتر می‌شود و از ساختاری پیچیده‌تر و رسمی‌تر استفاده می‌کند. در این دوران تعداد سطوح سلسله مراتب سازمان افزایش می‌یابد و با توسعه اندازه سازمان، کنترل آن دشوارتر می‌شود.

در مرحله بلوغ، اندازه سازمان تثبیت می‌شود و ساختار سازمان معمولاً مکانیکی می‌شود. در این مرحله خطر راحت‌طلبی کارکنان، حفظ موقعیت سازمان در بازارهای رقابتی را تهدید می‌کند؛ بنابراین برای ایجاد تحرک در کارکنان، باید خلاقیت و نوآوری را تشویق کرد.

تکیه سازمان به حفظ ثبات از طریق تثبیت رویه‌ها، روشها و مقررات، ممکن است آن را دچار رکود سازد. بنابراین باید برای مدیریت اثربخش سازمانهای بزرگ در مرحله بلوغ، تدابیری مناسب اتخاذ شود.

به نظر شما امروزه راههای غلبه بر مسأله «اندازه بزرگ سازمان» چه راههایی هستند؟

یکی از راههای برخورد با مسأله «اندازه بزرگ» سازمان، کوچک سازی (downsizing) است؛ بدین معنی که مدیر باید برای کاهش قلمرو عملیات و تعداد کارکنان سازمان اقدام کند. از این روش، معمولاً هنگامی استفاده می‌شود که مدیر عالی سازمان مجبور می‌شود به سرعت برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها تصمیم بگیرد.

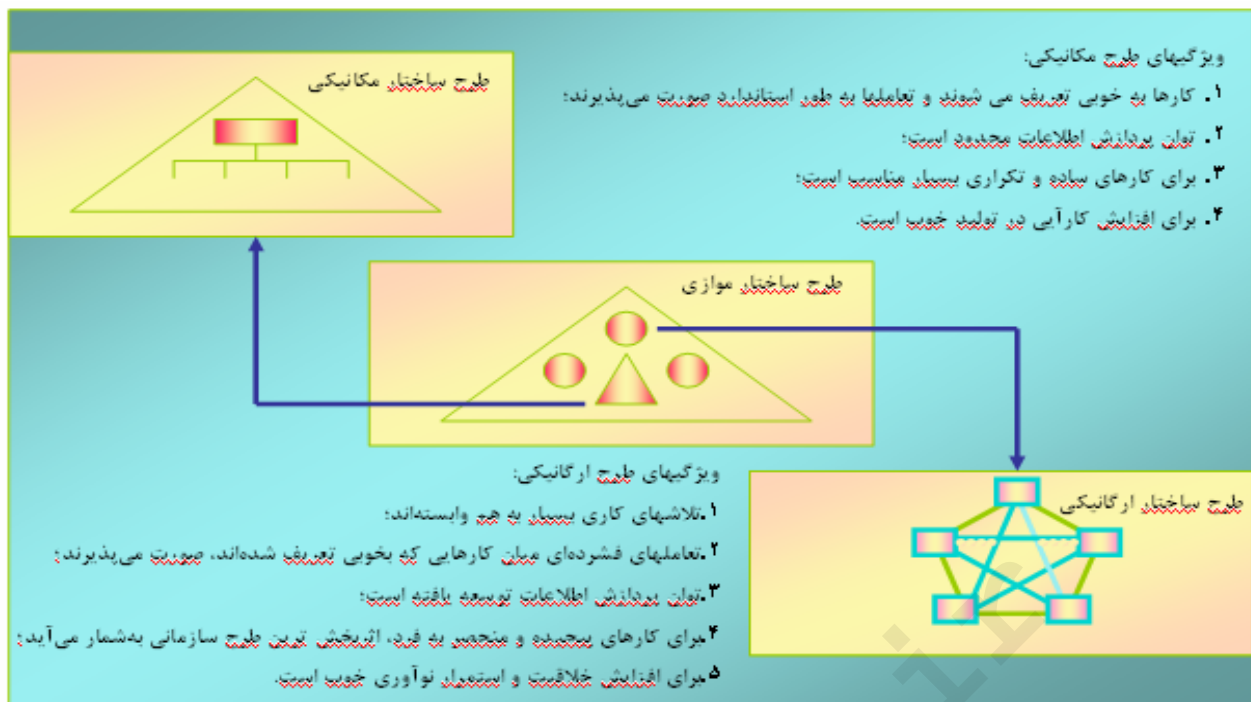
نکته حایز اهمیت آن است که معمولاً مدیران توانمند، در بسیاری از سازمانها، برای غلبه بر مسأله «اندازه بزرگ سازمان» از راه‌های نسبتاً مشابهی استفاده می‌کنند.

بدین ترتیب که به واحدهای کوچک تحت امر خود، استقلال قابل ملاحظه‌ای می‌دهند تا در جهت منافع سازمان بزرگ خود عمل کنند.

همچنین با استفاده از «ساختارهای موازی (Simultaneous Structures) ایجاد شده بر مبنای طرحهای سازمانی ترکیبی «مکانیکی و ارگانیکی»، برای پاسخگویی همزمان به نیازهای «کارآیی در تولید» و «استمرار نوآوری» فعالیت می‌کنند.

همچنین استفاده از ساختارهای موازی منعطف و غیرمنعطف (Simultaneous Structures)، نظیر ساختار تیمی، از راههای دیگری است که برای اداره موفق سازمانهای بزرگ مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین گاهی از «کارآفرینی سازمانی» (entrepreneurship) برای فائق آمدن بر مسائل ناشی از اندازه بزرگ سازمان و افزایش خلاقیت و نوآوری در آن استفاده می‌شود.

نمودار رابطه ویژگیهای طرحهای سازمانی مکانیکی و ارگانیکی با کارآیی و نوآوری در تولید (با توجه به قابلیت‌های استفاده از ساختار موازی گروهی و تیمی برای استفاده همزمان از مزایای طرحهای مکانیکی و ارگانیکی)



### جزء آموزشی دوازدهم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. از عوامل موثر در طراحی سازمان، قدرت و توان کنترل و منابع انسانی را شرح دهید.

یادآوری: عوامل اقتضایی مؤثر بر شکل گیری ساختار، عبارتند از:

(۱) راهبرد؛

(۲) فن آوری؛

(۳) محیط؛

(۴) اندازه و چرخه حیات سازمان؛

(۵) قدرت و توان کنترل

(۶) منابع انسانی.

### عوامل اقتضایی و طراحی سازمانی (۳)

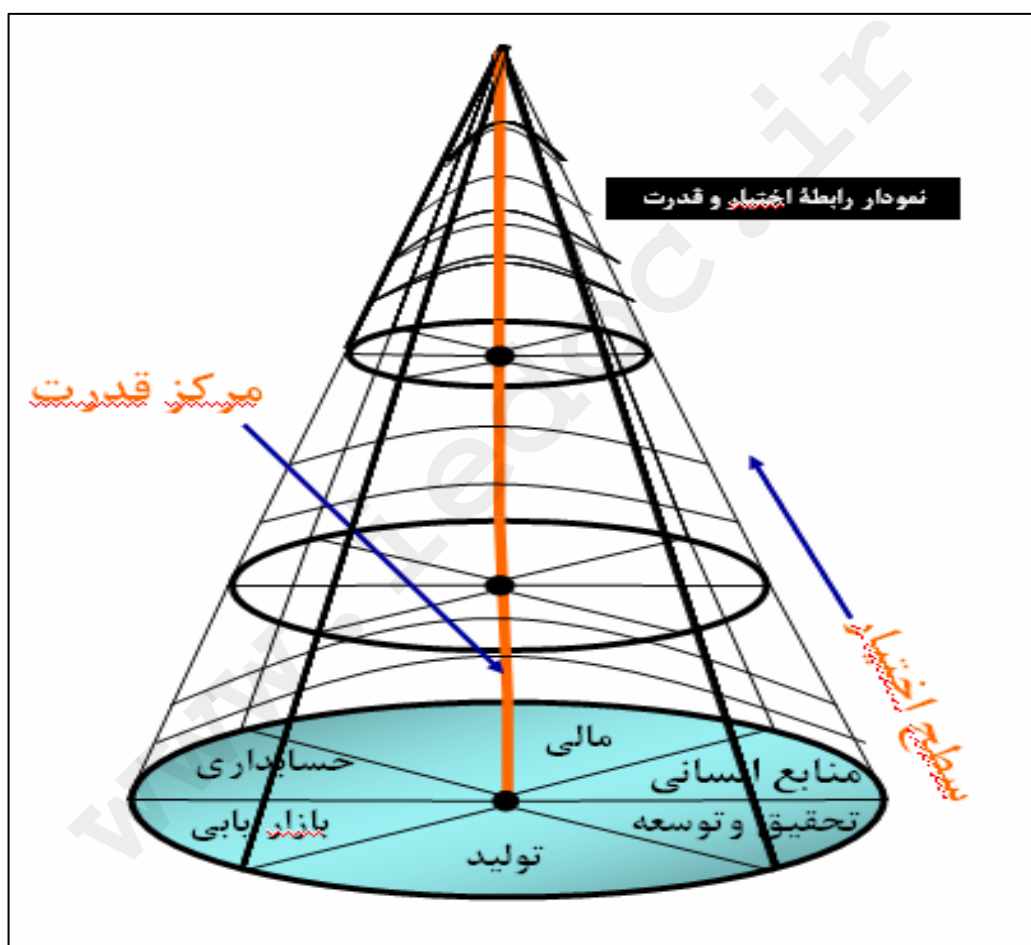
#### ۵- قدرت و توان کنترل

قدرت در سازمان عبارت است از توان افراد در اثرگذاری بر جریان اتخاذ تصمیم. بخشی از این قدرت که از منصب های سازمانی افراد ناشی می شود، اختیار نامیده می شود. اختیار همراه منصب سازمانی است.

قدرت ابعاد سه گانه ای دارد؛ یعنی گاهی از «وظیفه»، گاهی از «سلسله مراتب»، و گاهی از «در مرکز بودن» سرچشمه می گیرد؛ در حالی که اختیار فقط از جایگاه فرد در سلسله مراتب منصب و پست های سازمانی نشأت می گیرد. قدرت فرد هم به جایگاه وی در سلسله مراتب عمودی و هم به فاصله وی از مرکز یا هسته قدرت سازمان بستگی دارد. به نمودار اسلاید بعد توجه کنید که چگونه مرکز اصلی قدرت با خطی عمودی از رأس مخروط سازمان به مرکز قاعده آن وصل شده است و فاصله واحدها از مرکز قدرت چگونه است.

این نمودار بر دو واقعیت مهم تأکید دارد:

- (۱) هر چه فرد از سلسله مراتب سازمان بالا می رود، به هسته مرکزی قدرت نزدیکتر می شود؛
  - (۲) برای اعمال قدرت، داشتن اختیار ضرورت ندارد؛ زیرا فرد می تواند به طور افقی به طرف هسته مرکزی حرکت کند و بدون اینکه ارتقاء یافته باشد اعمال قدرت نماید؛ برای مثال، رؤسای دفاتر مدیران عالی معمولاً از قدرت قابل توجهی برخوردارند، ولی اختیار چندانی ندارند.
- البته قدرت ممکن است در هر سطحی از سازمان وجود داشته باشد؛ برای مثال ممکن است علاوه بر مدیران، کارکنان عادی نیز برحسب کنترلشان بر منابع، قدرت پاداش و تنبیه داشته باشند؛ نظیر بسیاری از کارکنان که با کسب دانش و مهارت، از یک پایگاه قوی قدرت تخصص و خبرگی بهره مند می شوند.



در هر سازمان سه نوع اختیار وجود دارد:

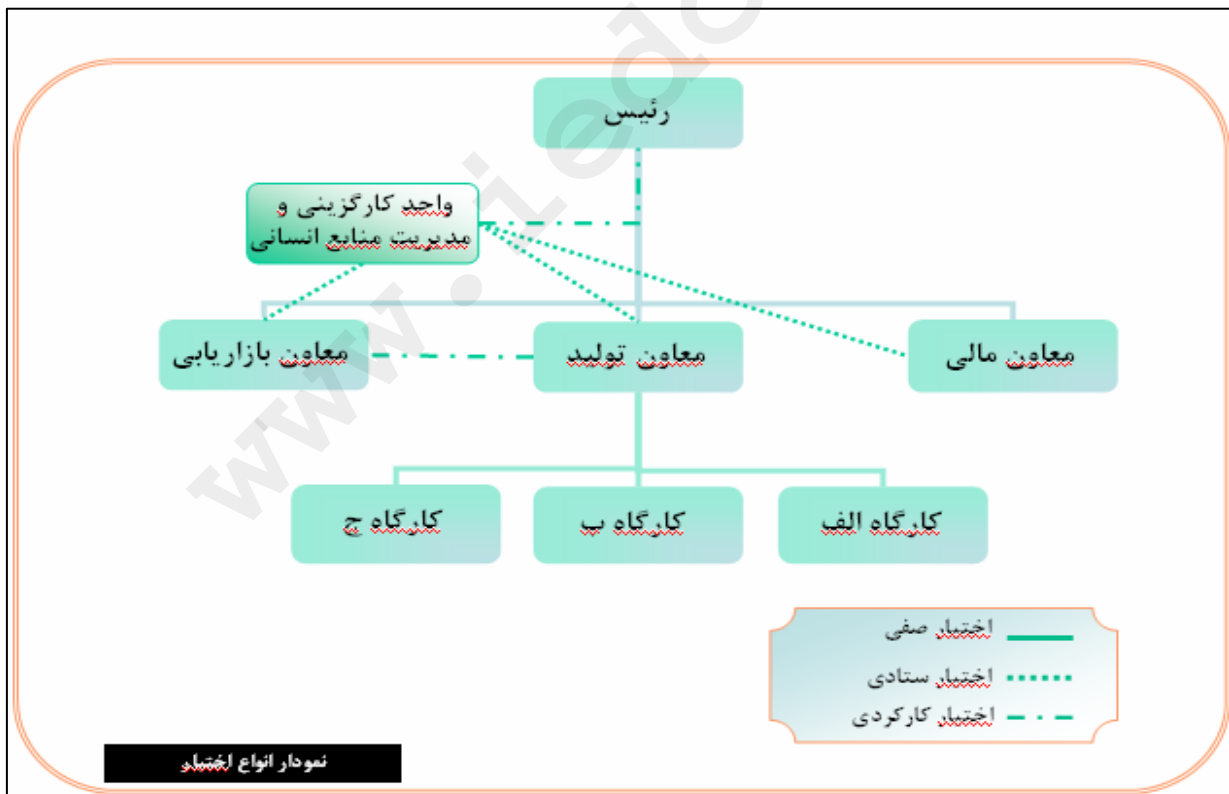
- ۱) اختیار صفی (line authority)
- ۲) اختیار ستادی (staff authority)
- ۳) اختیار کارکردی (functional authority)

### اختیار صفی

اختیار صفی، رابطه‌ای است که میان رئیس و مرئوس در سازمان برقرار است. رئیس هر واحد سازمانی برای هدایت فعالیت کارکنان تحت امرش از اختیارات صفی خود استفاده می‌کند. جریان اعمال اختیارات صفی، ساده و مستقیم است و با عنایت به اصول وحدت فرماندهی و خط فرمان شکل می‌گیرد.

### اختیار ستادی

اختیار ستادی، ماهیتی مشورتی دارد. مدیرانی که اختیار ستادی دارند، بر مبنای بازرسی و ارزشیابی واحدهای مختلف، توصیه‌هایی به مدیران صفی ارائه می‌کنند. این افراد حق ندارند که به طور مستقل توصیه‌های خود را اجرا کنند و در صورت لزوم، مدیران صفی به این امر مبادرت می‌کنند. مثل مدیران بخش منابع انسانی یا امور حقوقی، که از اختیارات ستادی برخوردارند. در اسلاید بعد به خطوط نشان دهنده اختیار صفی و ستادی در نمودار توجه کنید:



## اختیار کارکردی

اختیار کارکردی، رابطه‌ای است که به موجب انجام وظایف یک فرد یا واحد، با افراد یا واحدهای دیگر برقرار می‌شود. بدین ترتیب بخش‌هایی که تحت سرپرستی مستقیم فرد یا واحد مذکور قرار ندارند. تحت هدایت آن قرار می‌گیرند. بعنوان مثال واحد کارگزینی و منابع انسانی از سایر واحدها می‌خواهد تا رویه‌ها، خط‌مشی‌ها، یا اقدام‌های خاصی را به اجرا در آورند؛ نظیر اینکه به واحدهای صفی اجازه می‌دهد تا به شیوه‌های معینی به استخدام افراد بپردازند یا برای افزایش حقوق و دستمزد آنها اقدام کنند یا آنها را موظف به رعایت مقررات ایمنی می‌سازد.

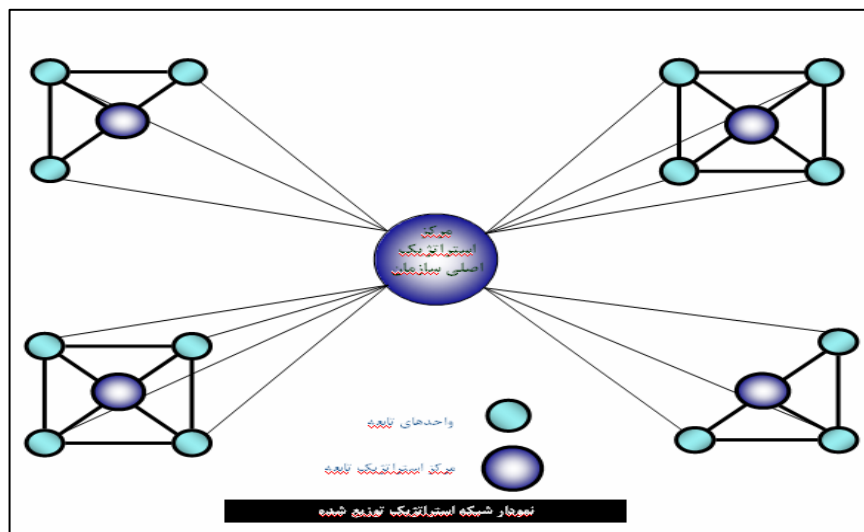
نحوه توزیع قدرت و اختیار در سازمان، ساختار سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. حتی ساخت قدرت در گروه‌های غیررسمی نیز بر ساختار سازمان اثر می‌گذارند.

اطلاعات نیز از منابع مهم اعمال قدرت محسوب می‌شود. کسانی که به اطلاعات دسترسی دارند و می‌توانند کنترل منابع حیاتی را در اختیار داشته باشند، بهتر می‌توانند سازمان را تحت تأثیر قدرت خود قرار دهند. برخی از مدیران در حدود ۸۰ درصد از وقت خود را به تبادل اطلاعات اختصاص می‌دهند. سیستم‌های کنترل سازمانی به طور جدی به جریان‌های اطلاعاتی وابسته‌اند و مدیران برای کنترل و حفظ انسجام خود به اطلاعات دقیق و به موقع نیاز دارند.

بدین ترتیب با رویکردی اقتضایی، تفاوت سازمان‌ها از حیث میزان نیاز به اطلاعات کافی و دقیق مدنظر قرار می‌گیرد. این امر نیز نحوه طراحی ساختار سازمانی و سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به طور کلی، هر چه ابهام مدیران در کارهایشان افزایش می‌یابد، بر نیاز آنها به «اطلاعات غنی‌تر و بیشتر» افزوده می‌شود. مدیرانی که کارهای آنها ساختار یافته و روشن است، معمولاً به اطلاعات دقیق و کمی نیاز دارند. نیاز به اطلاعات در سطوح مختلف سازمان، متفاوت است.

مدیران عالی معمولاً به اطلاعات غنی و توصیفی در مورد محیط خارجی نیاز دارند ولی مدیران سطح عملیاتی به اطلاعات دقیق و تفصیلی در مورد محیط داخلی سازمان نیازمندند. بعلاوه، به موجب بروز تحولات شگفت‌انگیز در فن‌آوری و پردازش اطلاعات توسط کامپیوتر، بویژه در زمینه افزایش توان جمع‌آوری و پردازش انبوه اطلاعات سازمانی، امکان ایجاد تغییرات قابل توجهی در طراحی سازمان فراهم گردیده است. فن‌آوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی امکان توسعه ساختارهای شبکه‌ای را برای سازمانها فراهم کرده است. به نمودار اسلاید بعد توجه کنید:

با توسعه فن‌آوری اطلاعات، استراتژیهای رقابتی به منظور تسهیل ارتباطات و مراوده با مشتریان و تأمین‌کنندگان مواد اولیه تعدیل می‌شوند، نسبت کارکنان حرفه‌ای در سازمان افزایش می‌یابد و بر پیچیدگی ساختار سازمان افزوده می‌شود.



## ۶- منابع انسانی

امروزه ضروری است سازمان‌ها علاوه بر برنامه‌ریزی فعالیت‌های روزانه و تکراری خود، پاسخگوی نیاز به نوآوری و تغییر برای انطباق با تحولات سریع محیطی باشند؛ و ضمن حفظ تعادل، برای رشد و توسعه از طریق تغییر وضع موجود تلاش کنند. برای حل این دوگانگی، راه‌حل‌هایی ارائه شده‌است نظیر:

- استفاده از طرح‌های ارگانیکی به جای طرح‌های مکانیکی،
- ایجاد واحدهای مستقل برای ایجاد و توسعه فکرهای جدید،
- استفاده از فنون تحول و توسعه سازمان،
- ایجاد تیم‌هایی برای انجام کارهای متهورانه

به این ترتیب، منابع انسانی سازمان و ماهیت تمایلات آنها، از جمله عواملی محسوب می‌شوند که تأثیر مهمی بر نحوه طراحی ساختار سازمانی دارند،

یک طرح سازمانی خوب باید ساختارهای مناسبی برای حمایت از منابع انسانی سازمان در دستیابی به عملکرد عالی و کسب رضایت خاطر ایجاد کند. در نظریه نوگرایی در مدیریت، ضمن توجه به روابط میان افراد و ساختار، این موضوع مطرح می‌شود که همواره باید میان ساختارهای سازمانی و نیروی انسانی سازمان، در حد مطلوبی سازگاری وجود داشته باشد.

پایان

جلسه نهم:

## جزء آموزشی اول

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. مفاهیمی چون «هماهنگی» و «تفکیک» را تعریف کنید.

### هماهنگی

هماهنگی فراگردی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل‌دهنده‌ی یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند.

موفقیت سازمانی در تحقق اهداف مستلزم هماهنگ ساختن فعالیت‌هایش در بخش‌های مختلف است.

در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تاخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها پروژه‌ها و برنامه‌ها، افزایش می‌یابد

### هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی

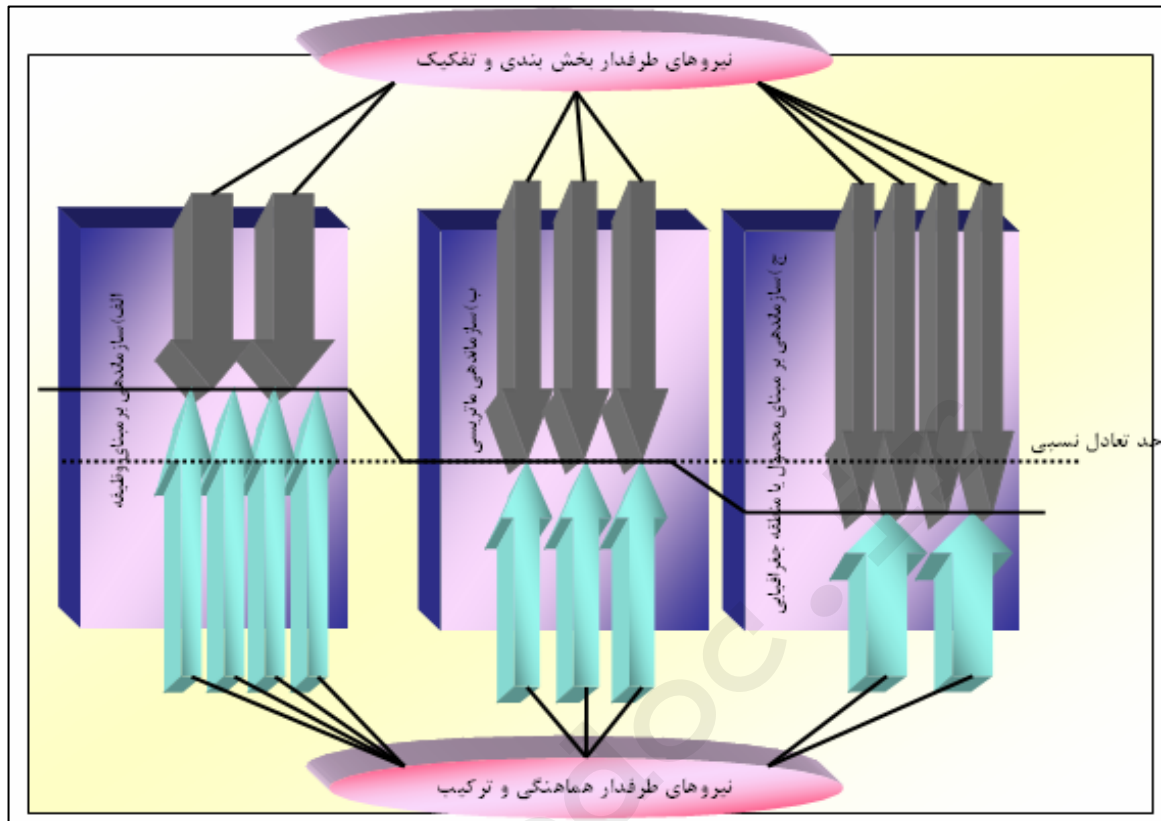
همواره میان نیروهای طرفدار هماهنگی و نیروهای طرفدار تفکیک و بخش‌بندی، تنش وجود دارد.

به طوری که گاهی این نیروها با هم برابری دارند و گاهی نیز یکی از آنها مغلوب دیگری می‌شود. به نمودار اسلاید

بعد توجه کنید:



### نمودار رابطه میان نیروهای طرفدار ترکیب و نیروهای طرفدار تفکیک



### تفکیک (Differentiation)

برخی از پژوهشگران با مطالعه نحوه عملکرد بخش‌های مختلف یک سازمان تولیدی، به این نتیجه رسیده‌اند که ممکن است بخش‌های مختلف یک سازمان، حتی در پاسخ به نیازهای یکسان نیز به صورت‌های متفاوتی عکس‌العمل نشان دهند. این تفاوت در عملکرد، از تفاوت موجود میان اجزای درونی سازمان ناشی می‌شود.

برای تفکیک خرده سیستم‌های هر سیستم سازمانی، چهار منشأ مشترک مدنظر قرار می‌گیرد:

۱. افق برنامه‌ریزی و عمل مدیران- که از کوتاه مدت تا بلند مدت در نوسان است. مثل خرده سیستم تولید در

مقایسه با خرده سیستم تحقیق و توسعه

۲. کارها و وظایف متفاوت

۳. تفاوت گرایش‌های اساسی در روابط متقابل شخصی

۴. تفاوت در ساختار رسمی

## جزء آموزشی دوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

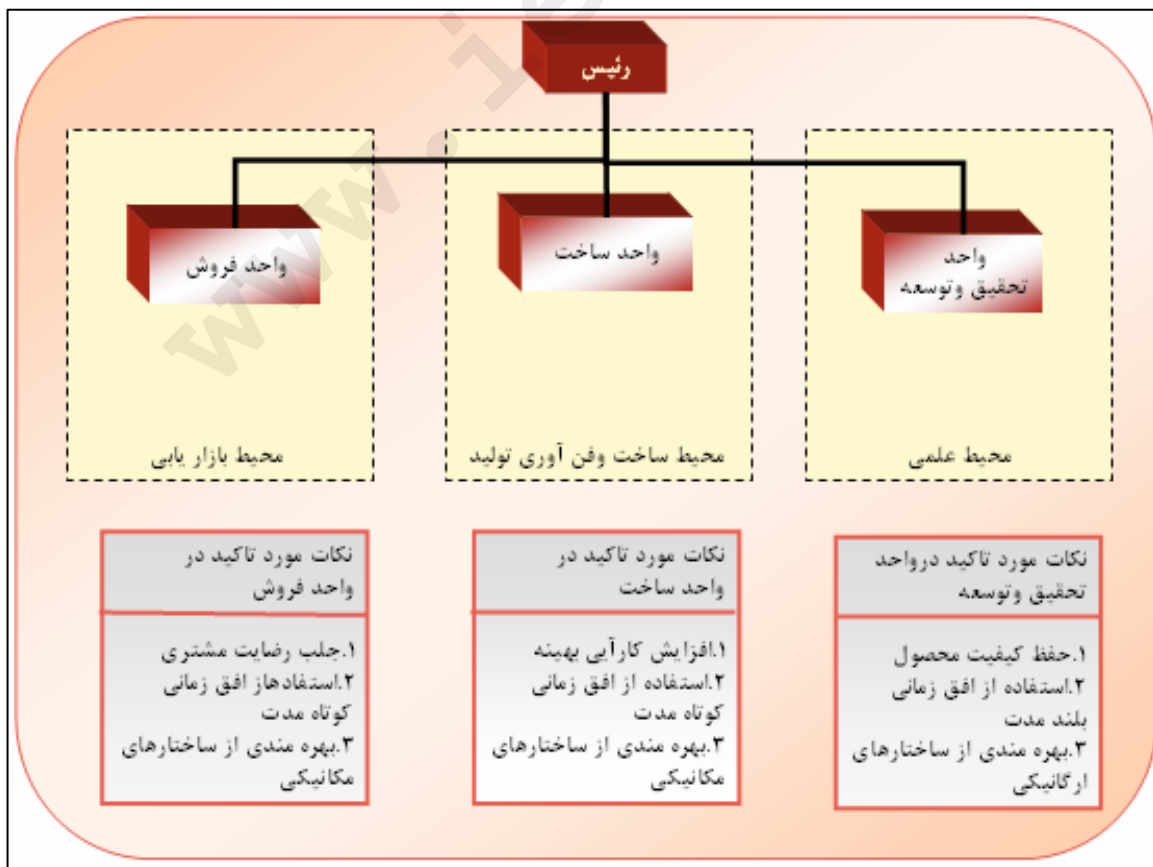
۱. مفهوم «ترکیب» را تعریف کنید.

### ترکیب (integration)

در مبحث هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی، ترکیب بر ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی سازمان دلالت دارد. هنگام طراحی سازمان ضمن تفکیک افقی و عمودی کارها، از ساز و کارهای ترکیب نیز برای ایجاد هماهنگی میان فعالیتها استفاده می‌شود.

بدین ترتیب، مدیران با معضل مهمی مواجه می‌شوند که آنان را به چالش وامی‌دارد؛ زیرا هر چه تفکیک بیشتری میان خرده سیستمها صورت پذیرد، نیاز به هماهنگی افزایش می‌یابد؛ یعنی هر چه تفکیک افزایش یابد، هماهنگی دشوارتر می‌شود.

نمودار تفاوت محیطها و نکات مورد تاکید در واحدهای تحقیق و توسعه، ساخت و فروش یک سازمان تولید کننده کالاهای مصرفی



برای هماهنگ ساختن خرده سیستم‌های سازمانی از ساز و کارهای متنوعی استفاده می‌شود. برخی از این ساز و کارها بر ایجاد هماهنگی به صورت عمودی (از بالا به پایین) تاکید دارند و از روابط سلسله مراتبی در خط فرمان استفاده می‌کنند؛ مانند «تدوین قواعد و رویه‌ها»، «ارجاع سلسله مراتبی» و «برنامه‌ریزی». این ساز و کارها هنگامی که میزان تفکیک کم باشد، مناسب هستند.

سایر ساز و کارها، بر ایجاد هماهنگی به صورت افقی و از طریق بهبود روابط مورب تاکید دارند؛ مانند

«برقراری تماس مستقیم میان مدیران»،

«ایجاد نقش رابط»،

«استفاده از گروه‌های ضربت»،

«تشکیل تیم‌های کاری»

و «به کارگیری ساختارهای ماتریسی».

این ساز و کارها هنگامی که تفکیک زیاد باشد، بهترین کارایی را دارند.

ردیف	ساز و کار ایجاد هماهنگی	نحوه‌ی به کارگیری
۱	قواعد و رویه‌ها	فعالیت‌ها و روش‌های انجام آن‌ها به روشنی معین می‌شوند
۲	سلسله مراتب	مسائل به سرپرستان مشترک افراد ارجاع داده می‌شود سلسله مراتب
۳	برنامه‌ریزی	با هدف‌گذاری دقیق به گونه‌ای عمل می‌شود که همه اجزای سازمان هم جهت گردند
۴	تماس مستقیم	به مدیران واحدها اجازه داده می‌شود تا به طور مستقیم هماهنگی کنند.
۵	نقش‌های رابط	برای مرتبط ساختن واحدها، عواملی به منزله هماهنگ‌کننده رسمی معین می‌شوند
۶	گروه‌های ضربت	برای هماهنگ ساختن فعالیت‌ها و حل مسائل کاری بر اساس یک جدول زمانی معین، گروه‌های ضربت (نیروهای کار موقت) تشکیل می‌شوند
۷	تیم‌ها	برای ایجاد هماهنگی و حل مسائل در طی زمان، از تیم‌های پایدار استفاده می‌شود و به آنها تفویض اختیار می‌گردد.
۸	سازمان‌های ماتریسی	با استفاده از ساختار ماتریسی، برنامه‌ها و پروژه‌های خاص هماهنگ می‌شود.

نحوه‌ی استفاده از ساز و کارهای متنوع ایجاد هماهنگی

## نکته:

افرادی که می‌توانند با هم همکاری کنند، سرمایه بسیار با ارزشی برای سازمان محسوب می‌شوند. مدیران موظفند که کارکنان را تشویق کنند تا منافع گسترده سازمان را به منافع فردی خود ترجیح دهند. گاهی گفته می‌شود که افراد توانمند می‌توانند هر نوع ساختار سازمانی را اثربخش سازند. ولی این گفته ممکن است اشتباه باشد.

## جزء آموزشی سوم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. با اصول ایجاد هماهنگی آشنا شوید.

۲. عوامل تعیین کننده حیطه نظارت مدیران را شناسایی کنید.

### اصول ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی سه اصل مد نظر قرار می‌گیرند که عبارتند از:

۱- اصل وحدت فرماندهی (unity of command principle)

۲- اصل خط فرمان (Scalar chain principle)

۳- اصل حیطه‌ی نظارت (span of control principle)

### ۱- اصل وحدت فرماندهی

بر اساس این اصل، هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد.

افراد باید بدانند که به چه کسی گزارش می‌دهند و مدیران نیز باید بدانند که در برابر چه کسی پاسخگو و مسوول هستند؛ ضمن اینکه باید کاملاً روشن باشد که چه کسانی تصمیم می‌گیرند و چه کسانی باید اجراکنند.

### ۲- اصل خط فرمان

خط فرماندهی یا مسیر صدور، از مقامات عالی سازمان شروع می‌شود و تا کارکنان سطح عملیاتی امتداد می‌یابد. وحدت مدیریت فقط هنگامی امکان پذیر است که همه ارتباطات رسمی از طریق خط فرمان برقرار گردند.

**نکته:** البته گاهی خط فرمان بیش از حد طولانی می‌شود و موجب کندی ارتباطات و تصمیم‌گیری‌ها می‌گردد. در چنین مواردی برای افزایش سرعت، به جای خط فرمان از شورای هماهنگی استفاده می‌شود.

### ۳- اصل حیطة نظارت

تعداد کارکنانی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند نباید زیاد باشند. بر اساس مطالعات انجام شده، افراد تحت نظارت مدیران عالی نباید بیش از هفت نفر باشند تا مدیران، مذکور بتوانند کارهای آنان را هماهنگ سازند.

**نکته:** هر چه حیطة نظارت مدیر محدودتر باشد، ارتفاع سلسله مراتب سازمانی افزایش می‌یابد و در نتیجه سطح هزینه‌های نظارت مدیریت بالا می‌رود؛ زیرا به دلیل افزایش تعداد مدیران، به هزینه پرداخت ((فوق‌العاده مسئولیت سرپرستی)) افزوده می‌شود.

### عوامل تعیین کننده حیطة نظارت

اندازه‌ی حیطة نظارت همواره برای بسیاری از نظریه‌پردازان بحث برانگیز بوده است و مطالعات متعددی برای تعیین اندازه‌ی مطلوب حیطة انجام شده است. در بیشتر این مطالعات فقط حیطة نظارت مدیران عالی بررسی شده و نتایج ذیل به دست آمده است:

هر چه سازمان گسترده‌تر گردد، حیطة نظارت مدیران افزایش می‌یابد؛

حیطة نظارت مدیران عالی، معمولاً مشتمل بر حداکثر پنج تا هفت نفر از مدیران میانی است.

در مورد حیطة نظارت مدیران میانی و سرپرستان واحدهای عملیاتی، مطالعات چندانی انجام نشده است؛ با این حال، بیشتر محققان بر این باورند که حیطة نظارت مدیران نباید فقط برحسب تفاوت‌های فردی آنها تعیین گردد، بلکه برای تعیین حیطة نظارت آنان باید به عوامل متعددی توجه شود نظیر:

- عوامل شغلی،
- ویژگی‌های شخصی،
- متغیرهای محیطی،

- نوع سازمان،

- و سطح مدیریت.

با توجه به این که محققان و پژوهش‌گران تعاریف متنوعی برای "حیطه‌ی نظارت" ارائه کرده‌اند، نتایج مطالعات آنان تا حدودی مبهم است؛ به طوری که اخذ نتیجه‌ی کلی و صریح از آن‌ها دشوار است؛

ضمن آن که متغیرها و عوامل مورد بررسی همه آن‌ها نیز یکسان نبوده‌اند؛ یعنی عوامل موثر بر حیطه‌ی با توجه به علاقه محقق یا تشخیص وی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند؛ با این حال، برخی از نتایج منطقی حاصل از این مطالعات عبارتند از:

- حد مطلوب حیطه نظارت مدیران عالی با حد مطلوب حیطه نظارت سرپرستان، متفاوت است؛
- حد مطلوب حیطه نظارت مدیران عالی بین پنج الی ده نفر متغیر است؛ هر چند در صورت لزوم، استفاده از حیطه نظارت گسترده‌تر نیز در این سطح مجاز است؛
- حیطه نظارت در سطوح سرپرستی و عملیاتی، به نوع فن‌آوری و سایر متغیرهای مربوط به کار بستگی دارد.

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

نگاره عوامل موثر بر انتخاب اندازه حیطه نظارت

خلاصه اینکه، تعیین حیطه نظارت به دلیل سر و کار داشتن آن با متغیرهای متنوع، امری پیچیده است به طوری که نمی‌توان استفاده از یک روش معین را برای تعیین حیطه‌ی نظارت، تایید کرد؛ تا حدی که گفته می‌شود ((در نظر گرفتن یک محدوده ثابت برای حیطه‌ی نظارت یک مدیر معین، کار مطلوبی نیست؛ زیرا ممکن است در اثر تغییر شرایط و به وجود آمدن یک موقعیت جدید، حدود حیطه‌ی نظارت مطلوب برای مدیر مذکور نیز تغییر یابد)).

### جزء آموزشی چهارم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. ارتباط بین هماهنگی و فن‌آوری را توضیح دهید.
۲. انواع وابستگی به فن‌آوری سازمانی را شرح دهید.
۳. اهداف ایجاد هماهنگی را برشمارید.

### هماهنگی و فن‌آوری

فن‌آوری تاثیر عمده‌ای بر ساختار سازمانی دارد؛ به طوری که می‌توان گفت: "انواع گوناگون فن‌آوری، انواع متفاوتی از وابستگی درونی را میان واحدهای تشکیل‌دهنده هر سازمان ایجاد می‌کنند". هر چه نیاز به هماهنگی افزایش یابد، بر نیاز به فن‌آوری برای هماهنگ‌سازی، افزوده می‌شود و در نتیجه، وابستگی سیستم هماهنگ‌کننده به فن‌آوری افزایش می‌یابد.

وابستگی به فن‌آوری صورت‌های گوناگون دارد:

- وابستگی مجموعه‌ای،
- وابستگی ترتیبی،
- وابستگی طرفینی.

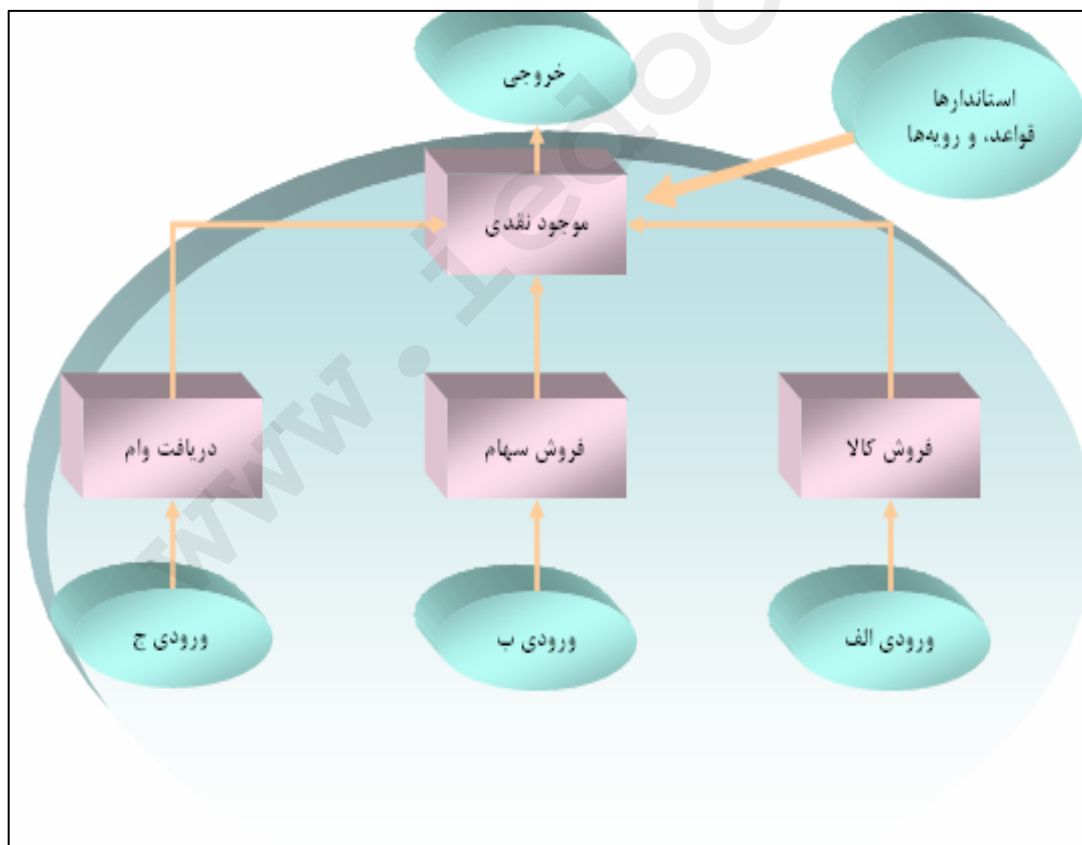
مدیران می‌توانند با ایجاد این وابستگی‌ها، تلاش کارکنان برای دستیابی به نتایج مطلوب را هماهنگ سازند.

### وابستگی مجموعه‌ای ("Pooled Interdependence")

در این حالت، واحدهای سازمانی به گونه‌ای آرایش داده می‌شوند که در قالب مجموعه‌ای کلی، به طور مشترک در تحقق اهداف سازمانی سهیم باشند، بدون آن که به طور مستقیم با هم مرتبط گردند.

در وابستگی مجموعه‌ای، نیاز به تبادل ((اطلاعات و منابع)) میان ((واحدهای گوناگون یک سازمان)) یا ((کارکنان یک واحد سازمانی))، در کمترین حد است. البته واحدهای مختلف در تلاش‌های کلی سازمان سهیم هستند، ولی هر واحد، کار تخصصی خود را انجام می‌دهد.

در این حالت، مدیریت از طریق ملزم ساختن واحدها به رعایت استانداردها و تبعیت از قواعد معین، آن‌ها را هماهنگ می‌سازد. در این روش، منابع بسیار ناچیزی صرف ایجاد هماهنگی می‌شود.

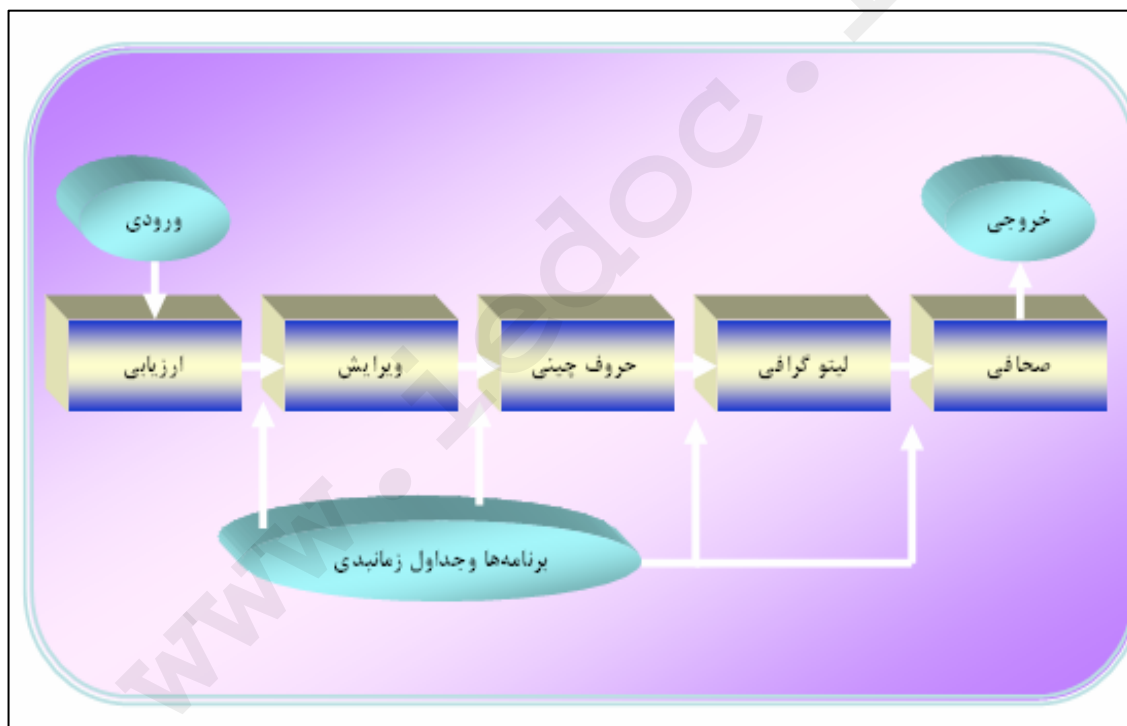


وابستگی مجموعه‌ای " و هماهنگی از طریق استانداردها، قواعد، و رویه‌ها (در یک شرکت سهامی تولید)



### وابستگی ترتیبی (Sequential Interdependence)

در این حالت، فعالیت هر واحد به عملکرد واحد قبلی وابسته است. در وابستگی ترتیبی، جریان اطلاعات و کار در میان واحدهای سازمانی (یا میان کارکنان هر واحد) به گونه‌ای است که ((بازداده)) هر واحد (یا محصول کار هر فرد) برای واحد (یا فرد) بعدی، به منزله‌ی ((داده)) تلقی می‌شود. در این حالت، مدیران باید به منظور ایجاد هماهنگی در کار افراد و واحدهای مختلف، جداول زمان‌بندی دقیقی برای تعیین زمان ورود و خروج محصولات هر واحد تهیه کنند. وابستگی ترتیبی در مقایسه با وابستگی مجموعه‌ای، به هماهنگی بیشتری نیاز دارد.



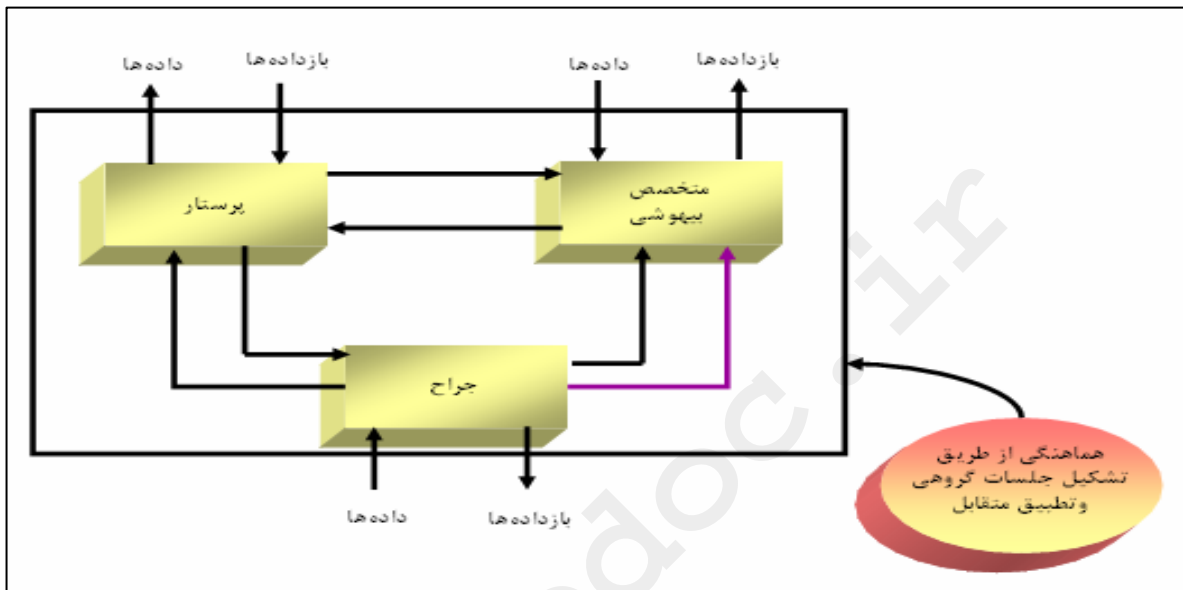
”وابستگی ترتیبی“ و هماهنگی به کمک برنامه‌ها و جداول زمانبندی (در یک موسسه تدوین و نشر کتاب)

### وابستگی طرفینی (Reciprocal Interdependence)

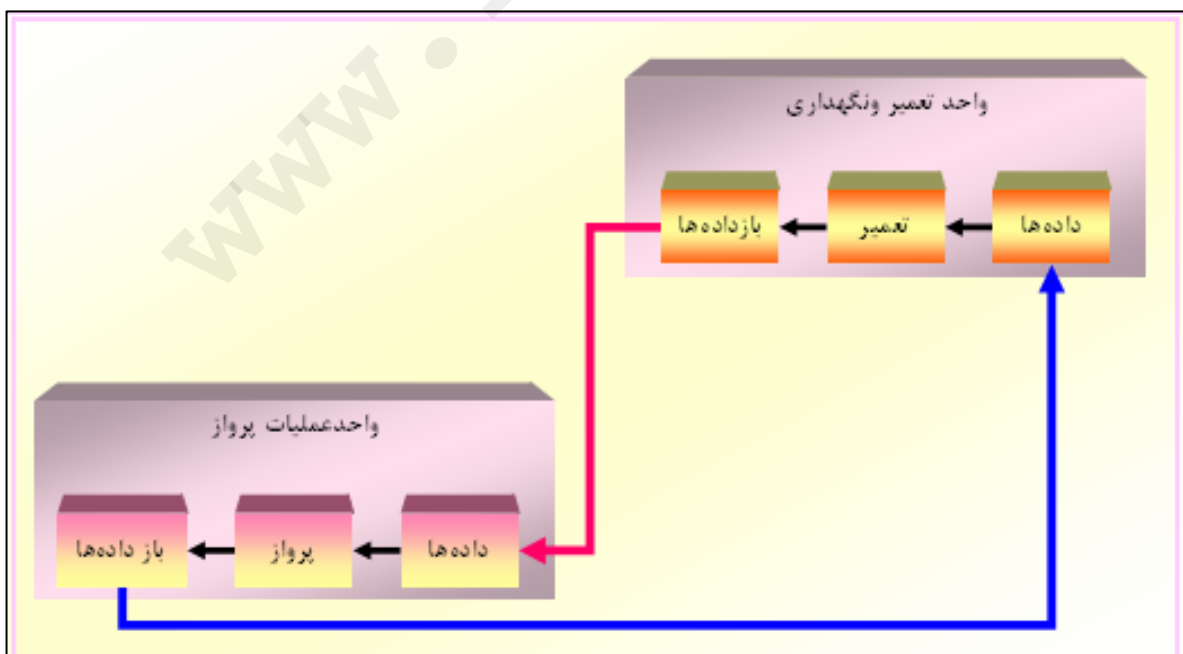
در این حالت ((بازداده‌ی یک واحد)) به مثابه ((داده‌ی ورودی واحد دیگر)) مورد استفاده قرار می‌گیرد و در مرحله‌ی بعد ممکن است ((بازداده‌ی واحد دوم)) به مثابه‌ی ((داده‌ی ورودی واحد اول)) به کار گرفته شود. در

وابستگی طرفینی، هر کارمند یا واحد سازمانی، به کار با فرد یا واحد سازمانی دیگر تشویق می‌شود و جریان کار میان افراد و واحدها آن قدر رفت و برگشت می‌کند تا کار تکمیل شود.

در این حالت، هماهنگی از طریق تشکیل جلسات گروهی بین واحدها انجام می‌شود؛ و هم چنین به دلیل ارتباط وابستگی شدید کار واحدها ضرورت ایجاد هماهنگی در آنها بسیار زیاد است.



وابستگی طرفینی و هماهنگی با برگزاری جلسات گروهی



وابستگی طرفینی بین واحدهای "تعمیرات و نگهداری" و "عملیات پرواز"

## هدف از ایجاد هماهنگی

### آیا می دانید چرا وجود هماهنگی در سازمان ضرورت دارد؟

در پاسخ می توان گفت: ایجاد هماهنگی ممکن است با هدف نیل به یکی از مقاصد ذیل صورت پذیرد:

۱. بازداشتن - پیش بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها؛

۲. اصلاح کردن - تشخیص وضعیت غیر عادی و تعیین نقایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای رفع آنها؛

۳. تنظیم کردن - شناسایی مختصات نظم موجود و ایجاد هماهنگی برای حفظ آنها؛

۴. بهبود دادن - بررسی عملیات خرده سیستم های موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آنها؛

البته به طور معمول، ایجاد هماهنگی با هدف ((اصلاح وضع موجود)) یا ((تنظیم عوامل برای حفظ وضع موجود)) انجام می شود.

### جزء آموزشی پنجم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. ساز و کارهای ایجاد هماهنگی را بیان کنید.

۲. هر کدام از ساز و کارها و موارد مورد نیاز برای ایجاد آنها را توضیح دهید.

### ساز و کارهای ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی معمولاً از چهار ساز و کار استفاده می شود:

۱. هماهنگی غیر رسمی برنامه ریزی نشده؛

۲. هماهنگی رسمی برنامه ریزی شده؛

۳. هماهنگی به وسیله افراد؛

۴. هماهنگی به وسیله گروهها.

## هماهنگی برنامه‌ریزی نشده و غیررسمی

در این روش، هماهنگی به صورت داوطلبانه، غیررسمی، و بدون برنامه‌ریزی تفصیلی انجام می‌پذیرد؛ زیرا پیش‌بینی و برنامه‌ریزی یا ایجاد هماهنگی میان همه‌ی فعالیت‌ها بسیار دشوار و گاهی غیرممکن است. به همین دلیل گفته می‌شود که در همه سازمان‌ها تا حدودی از روش هماهنگی غیررسمی استفاده می‌شود.

هماهنگی غیررسمی، بر مبنای سه عامل زیر انجام می‌پذیرد:

ساز و کارهای روانی،

شناخت طرفین،

وجوه مشترک در نگرش‌های افراد

## کاربرد هماهنگی برنامه‌ریزی نشده و غیررسمی

در موارد ذیل می‌توان از روش هماهنگی غیررسمی، داوطلبانه، یا برنامه‌ریزی نشده استفاده کرد:

(الف) هر یک از کارکنان بر اهداف عملکرد خود و واحدش واقف باشد؛

(ب) هر یک از کارکنان، تصویر روشنی از نیازهای واقعی خود (برای انجام وظیفه)، در نظر داشته باشد؛

(ج) مهم‌تر از همه اینکه، هر یک از کارکنان بتواند خود و عملکرد خود را با سازمان و اهداف سازمانی وفق دهد و

سازمان به اندازه‌ای برای کارکنان اهمیت بباید که آنان با اشتیاق به تحقق اهداف سازمانی علاقه نشان دهند؛

(د) گروه‌های کاری سازمان، خود را به سازمان وابسته بدانند؛ به گونه‌ای که به کار در آن افتخار کنند و پیوند افراد با

سازمان تقویت شود.

## هماهنگی برنامه‌ریزی شده و رسمی

اگر استفاده از هماهنگی داوطلبانه مقدور نباشد یا به دلیل بزرگی و پیچیدگی بیش از حد سازمان کارایی استفاده از

ارتباطات غیررسمی، در حد مطلوب نباشد، برای هماهنگی، از روش برنامه‌ریزی شده و رسمی استفاده می‌شود.

در این روش، با به کارگیری رویه‌های عملیاتی استاندارد و مقررات مدون، اقدام به هماهنگی می‌گردد.

اگر مدیر بتواند با استفاده از رویه‌ها، برنامه‌ها و خط‌مشی‌های اداری، نحوه‌ی انجام امور جاری و تکراری راهمانگ کند، در وقت خود صرفه‌جویی زیادی خواهد کرد.

مدیر همچنین می‌تواند با اتخاذ شیوه‌های متنوع خط‌مشی‌گذاری رسمی، برای تحقق اهدافی نظیر ایجاد ارتباطات ضروری و کنترل بهتر مجاری ارتباطی استفاده کند.

### هماهنگی به وسیله‌ی افراد

با توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، همواره امکان دارد که افراد مختلف از یک خط‌مشی واحد، برداشت‌های متفاوتی داشته باشند. در واقع هر کس تمایل دارد که خط‌مشی‌های موجود را با در نظر گرفتن منافع خود تفسیر کند. به همین دلیل، هماهنگ ساختن برداشت‌های ذهنی افراد، کاری دشوار است؛ از این رو دو راه کار برای حل این مسأله ارائه می‌شود:

استفاده از مسوول مشترک - گاهی برای حل مشکلاتی که در امر هماهنگی کارکنان پیش می‌آید، از یک مسوول مشترک استفاده می‌کنند؛ یعنی واحدهایی که قادر به هماهنگ ساختن کارهای خود نیستند را تحت نظر یک مقام مسوول قرار می‌دهند؛ به این ترتیب، مدیر مذکور با اخذ نظرها و دیدگاه‌های متنوع واحدهای تحت امر خود، سعی می‌کند تا همه‌ی منابع موجود را به کار گیرد و واحدهای مذکور را به نحوی هماهنگ، اداره کند.

ایجاد واحد هماهنگ‌کننده - هر گاه هماهنگی، مستلزم فعالیت در محیطی پیچیده و توأم با دشواری‌های زیاد باشد، بهتر است واحد سازمانی جداگانه‌ای برای آن ایجاد شود. مانند ایجاد یک "دفتر مرکزی" به عنوان واحد هماهنگ‌کننده امور مشتریان.

باید متذکر شد که برا هماهنگ ساختن برداشت‌های ذهنی افراد، راه‌کار ایجاد واحد هماهنگ‌کننده پرهزینه‌تر است؛ زیرا با افزایش تعداد مدیران هزینه‌های سرپرستی و مدیریت را افزایش می‌دهد. ضمن آنکه، براساس این راه‌کار، انجام وظیفه‌ی هماهنگ‌کنندگان بسیار دشوار خواهد بود؛ زیرا آنان مسوول نتایج کار هستند، در حالی که اختیارات رسمی محدودی دارند.

با وجود این، در شرایطی که ((زمان)) اهمیت حیاتی داشته باشد و هزینه درمقایسه با آن، چندان حایز اهمیت نباشد، راه کار مفید و موثری خواهد بود.

### هماهنگی به وسیله گروه‌ها

ایجاد هماهنگی به وسیله گروه نیز امکان‌پذیر است و از طریق تشکیل گروه‌های کاری دائمی یا موقت و تشکیل جلسات گروهی نیز می‌توان امور مورد نظر را هماهنگ ساخت.

البته ایجاد هماهنگی توسط گروه کار آسانی نیست؛ زیرا با توجه به امکان جناح‌بندی اعضای گروه در مورد نحوه اولویت‌بندی اهداف سازمانی در مقایسه با اهداف فردی یا گروهی، احتمال دارد که دستیابی به توافق در گروه دشوار گردد.

### جزء آموزشی ششم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. سبک‌های سازماندهی و ایجاد هماهنگی را توضیح دهید.

۲. رویکرد اقتضایی را به هماهنگی تبیین کنید.

### رویکرد اقتضایی به هماهنگی و سازماندهی

مدیران معمولاً تمایل دارند که سازمان خود را به بهترین نحو ممکن، سازماندهی کنند و هماهنگ سازند.

در این زمینه، گروهی براین باورند که اگر سبک مطلوبی برای سازماندهی و هماهنگی ابداع شود همواره می‌توان آن را به کار گرفت و گروهی دیگر معتقدند که اتخاذ سبک مطلوب برای سازماندهی و هماهنگی، تابع متغیرهای مربوط به موقعیت و شرایط تصمیم‌گیری خواهد بود.

### سبک‌های کلی سازماندهی و ایجاد هماهنگی

دریک تقسیم‌بندی، سه سبک ذیل به عنوان ((سبک‌های کلی سازماندهی و ایجاد هماهنگی)) مطرح شده‌اند:

(۱) سبک بوروکراتیک محافظه‌کار؛

۲) سبک مشارکتی لیبرال مآب؛

۳) سبک میانه‌رو.

### ۱- بوروکراتیک محافظه‌کار

در سبک بوروکراتیک محافظه‌کار بر مستندسازی، تخصص‌گرایی و استانداردسازی رویه‌ها تأکید می‌شد و از ساختاری با سلسله مراتب زیاد و هرم مرتفع، حیطة نظارت محدود، تمرکز زیاد، و هماهنگ‌کننده‌های رسمی استفاده می‌گردید. این سبک مورد حمایت نظریه‌پردازان کلاسیک و مدافعان بوروکراسی است.

### ۲- مشارکتی لیبرال مآب

در سبک مشارکتی لیبرال مآب، ضمن ادعای کشف انگیزاننده‌های اصلی انسان و انتقاد از سبک بوروکراتیک محافظه‌کار بر کاهش تخصص‌گرایی رسمیت کم و طراحی سازمان بر مبنای هدف و حذف مقررات رویه‌های استاندارد تأکید می‌شد و از سلسله مراتب تخت، حیطة نظارت گسترده، تصمیم‌گیری غیر متمرکز و هماهنگ‌کننده‌های غیررسمی و گروهی استفاده می‌گردید.

لیبرال مآبان براهمیت توجه به سبک رهبری و آثار آن بر سیستم کنترل تعیین هدف ارتباطات و تصمیم‌گیری تأکید می‌کردند.

### ۳- میانه‌رو

در سبک "میانه‌رو" که بیش از دو سبک قبلی مورد استفاده قرار می‌گیرد گاهی از ویژگی‌های سبک لیبرال مآب و گاهی از ویژگی‌های سبک محافظه‌کار استفاده می‌شود و معمولاً مدیران بخشی از خصوصیات این دو سبک را انتخاب می‌کنند و به کار می‌گیرند.

هرچند این سبک مناسب‌تر از سبک‌های قبلی به نظر می‌رسد ولی معین نمی‌کند که چه موقع باید از سبک لیبرال مآب و چه موقع باید از سبک محافظه‌کار استفاده شود.

نوع تقسیم کار	متغیرهای مورد نظر			سبک هماهنگی و سازماندهی		
	مشارکتی لیبرال مآب	میان‌رو	یوروکراتیک محافظه‌کار	مشارکتی لیبرال مآب	میان‌رو	یوروکراتیک محافظه‌کار
افقی	رسمیت (میزان مدارک، اسناد، نمودارهای سازمانی، راهنماها و کاربرگهای موجود در سازمان)	هیچ یا بسیار کم	در حد متوسط	بسیار زیاد	طراحی بر مبنای هدف و فراگرد	طراحی بر مبنای فراگرد تخصص‌گرایی زیاد
	هماهنگی به وسیله افراد و روش‌های یوروکراتیک	هیچ	در حد متوسط	زیاد	مبتنی بر مبنای سازمان (هدف / تخصص)	
	ارتفاع سلسله مراتب	کم (تخت)	متوسط	زیاد (بلند)		
عمودی	حیطه نظارت	گسترده	متوسط	محدود		
	درجه تمرکز	کم	متوسط (تفویض)	زیاد		
	هماهنگی	هماهنگی غیررسمی و برنامه‌ریزی نشده، هماهنگی به وسیله گروه‌ها و برخی از روش‌های یوروکراتیک	میزان رویه‌ها و مقررات و خط‌مشی‌های استاندارد	متناسب و مقام سازمانی		

## رویکرد اقتضایی

در رویکرد جدیدتر به هماهنگی و سازماندهی، محققان معتقدند ((بهترین الگوی سازماندهی برای هر موقعیت و هر نوع سازمان)) وجود ندارد بلکه سازماندهی مناسب با توجه به عواملی نظیر دو عامل زیر تعیین می‌شود:

- محیط سازمان (از حیث سرعت تغییرات فن‌آوری و وابستگی‌های سازمان به محیط).

- ویژگی‌های خود سازمان (از حیث میزان پیچیدگی، اندازه و مشخصات کارکنان)

بنابراین باید سازمان‌های مختلف را با رویکردی اقتضایی با توجه به وضعیت خاص آنها سازماندهی کرد. بیشتر مطالعات جدید نیز رویکرد اقتضایی به سازماندهی را تایید می‌کنند.

## جزء آموزشی هفتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. راه‌های هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و عمودی را شرح دهید.

### هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و عمودی

راه‌های هماهنگی پس از ایجاد تقسیم کار افقی:



(۱) افزایش رسمیت

(۲) روش‌های مناسب برای طراحی واحدهای سازمانی

(۳) استانداردها در فعالیتهای

### رسمیت

یکی از راه‌های ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی افزایش "رسمیت" است. می‌توان گفت که سازمان‌های محافظه کار به رسمیت یافتن گرایش دارند، در حالی که سازمان‌های لیبرال مآب برای حذف و کاهش رسمیت تلاش می‌کنند.

مدیران دارای سبک میانه رو نیز بخشی از عوامل ایجاد رسمیت را می‌پذیرند. البته اگر سبک‌های محافظه کار و لیبرال مآب را در دو سوی پیوستاری فرض کنیم بین آنها مراحل مختلفی نیز وجود دارند

اگرچه پژوهشگران همبستگی زیادی میان اندازه و رسمیت به دست آوردند، ولی تاثیر رسمیت بر افزایش اثربخشی به اثبات نرسیده است. به هر حال، مفروضات ذیل در این خصوص، قابل تامل هستند:

(الف) هرچه سازمانها گسترده‌تر شوند، از مستندسازی و رسمیت بیشتری استفاده می‌کنند؛

(ب) اگر در محیطی پایدار، فن‌آوری و بازار با ثبات باشند، سازمانهای گسترده‌تر، از ساخت رسمی‌تری استفاده می‌کنند.

### طراحی واحدهای سازمانی

راه دیگری که برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و تخصصی شدن فعالیتهای اتخاذ می‌شود، استفاده از روش‌های مناسب برای طراحی واحدهای سازمانی است.

در بوروکراسی محافظه کار از روش طراحی بر مبنای فراگرد استفاده می‌شود؛

در حالی که در سازمان مشارکتی لیبرال مآب از روش طراحی بر مبنای هدف استفاده می‌شود.

و در سبک میانه رو، سازماندهی خزانه‌ای (ماتریسی) به کار گرفته می‌شود.

## استاندارد کردن فعالیت‌ها

راه سوم برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی، عبارت است از استاندارد کردن فعالیت‌ها. مقایسه نسبت رویه‌هایی که به طور طبیعی شکل می‌گیرند با رویه‌هایی که از قبل توسط سازمان معین می‌شوند، "میزان استاندارد بودن" سازمان را نشان می‌دهد.

در سبک لیبرال مآب اعتقاد بر این است که با صدور دستورات کلی برای کسب اهداف سازمانی، رویه‌های مناسب خود به خود توسط افراد معین می‌شوند؛

در حالی که در سبک بوروکراتیک محافظه کار اهداف سازمانی به همراه دستورات تفصیلی در مورد نحوه‌ی تحقق آنها و رویه‌های معین برای نیل به آن اهداف، به کارکنان ارائه می‌گردد.

در سازماندهی محافظه کارانه تلاش می‌شود تا رویه‌ها را هر چه بیشتر استاندارد کنند؛ زیرا این کار به افزایش کارایی می‌انجامد و موجب کنترل بیشتر عملیات می‌شود؛

در حالی که در سازمان‌های لیبرال مآب استاندارد شدن را عامل کاهش خلاقیت به حساب می‌آورند.

در تقسیم کار عمودی نیز با توجه به متغیرهایی نظیر ارتفاع ساخت سازمانی، سلسله مراتب، تمرکز، و حیطة نظارت سبک‌های متفاوتی مطرح می‌شوند (توضیح در جزء آموزشی بعد).

به طور کلی، ساخت تخت برای افزایش بهره‌وری و رضایت خاطر کارکنان، و پیشرفت و پرورش آنان مناسب‌تر است.

## جزء آموزشی هفتم

در پایان این جزء آموزشی شما قادر خواهید بود:

۱. الگویی را برای تبیین عوامل تعیین‌کننده سبک سازمانی ارائه دهید

## حیطه نظارت و هماهنگی

تعیین حیطه‌ی نظارت نیز به افزایش هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی کمک می‌کند. محافظه‌کاران معتقد هستند که حیطه‌ی نظارت باید به اندازه‌ای کوچک باشد که مدیر بتواند کارها را کنترل کند و فرصت بیشتری برای

هماهنگی با سایر واحدها داشته باشد؛ در حالی که لیبرال مابان بر این باورند که حیطه‌ی نظارت باید گسترده باشد، زیرا کم هزینه‌تر است و امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد و بر رضایت شغلی آنان می‌افزاید؛ به این ترتیب، در نهایت کارکنان توانمندتری برای سازمان پرورش می‌یابند.

### افزایش تمرکز

افزایش تمرکز نیز راه دیگری است که برخی از مدیران برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی اتخاذ می‌کنند.

باید توجه داشت که در رویکرد اقتضایی هیچ یک از سبک‌های سازمانی رد یا تایید نمی‌شوند. بر اساس این رویکرد، در صورت مناسب بودن شرایط برای استفاده از سبک محافظه‌کار، استفاده از سازماندهی متمرکز پیشنهاد می‌گردد و در صورت تناسب شرایط با ساخت لیبرال مآب، استفاده از سازماندهی غیر متمرکز توصیه می‌شود.

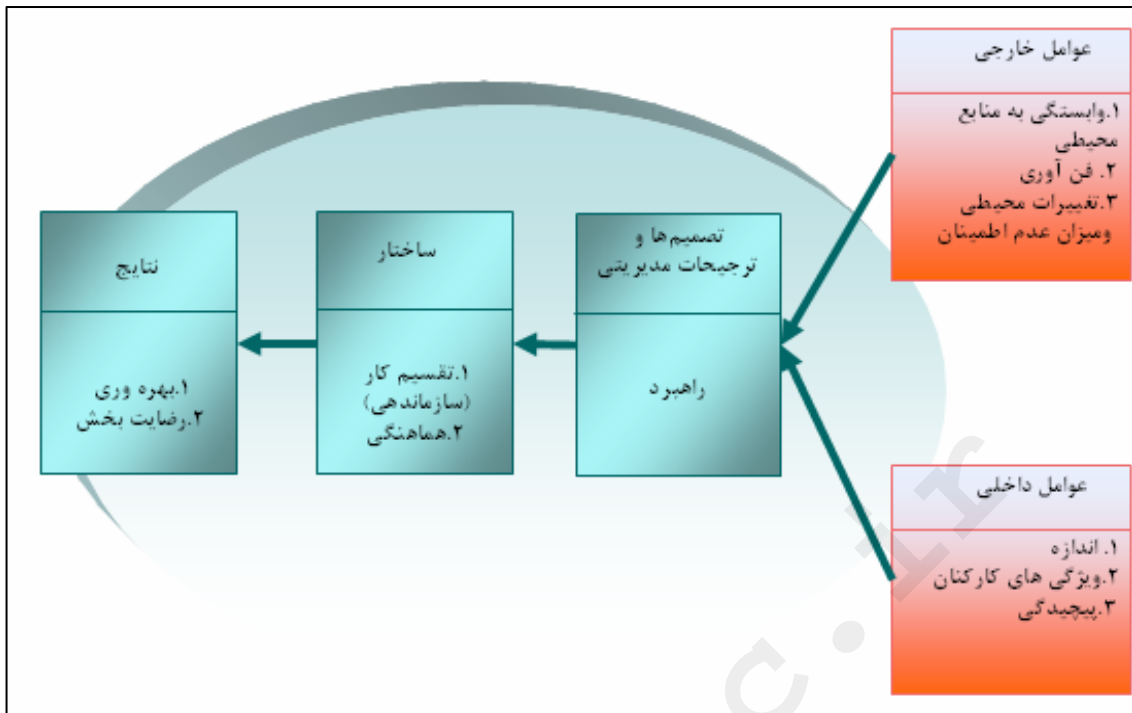
### سبک سازمانی

با نگرش اقتضایی به سازماندهی و هماهنگی، می‌توان الگویی برای تبیین بهتر نحوه اثرگذاری عوامل تعیین کننده سبک سازمانی ارائه کرد. عوامل تعیین کننده سبک سازمانی عبارتند از:

عوامل داخلی (نظیر اندازه، ویژگی‌های کارکنان، و پیچیدگی سازمان)؛

عوامل خارجی (نظیر وابستگی به منابع محیطی، فن آوری، تغییرات محیطی، و میزان عدم اطمینان).

راهبرد سازمان نیز در واقع نمود تصمیم‌ها و ترجیحات مدیریتی است که همراه با عوامل داخلی و خارجی بر نحوه سازماندهی و هماهنگی اثر می‌گذارد و میزان بهره‌وری و رضایت خاطر کارکنان سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.



نمودار عوامل تعیین کننده سبک سازمانی

پایان

## جلسه دهم:

### اهداف آموزشی:

۱. با مفهوم و جایگاه مدیریت منابع انسانی آشنا خواهید شد.
۲. فراگرد مدیریت منابع انسانی شرح داده خواهد شد.
۳. برنامه‌ریزی منابع انسانی و فواید آن تبیین خواهد گشت.
۴. راهبردهای تامین منابع انسانی ذکر خواهد شد.
۵. ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی توضیح داده می‌شود.
۶. لزوم پرورش مدیران و توسعه منابع مدیریت بحث خواهد شد.
۷. انواع مهارت‌های مدیران تشریح خواهد می‌شود.
۸. عوامل موثر بر توسعه مهارت‌های انسانی توضیح داده می‌شود.
۹. اهمیت آموزش مدیران بررسی خواهد گشت.

## جزء آموزشی اول

### مدیریت منابع انسانی

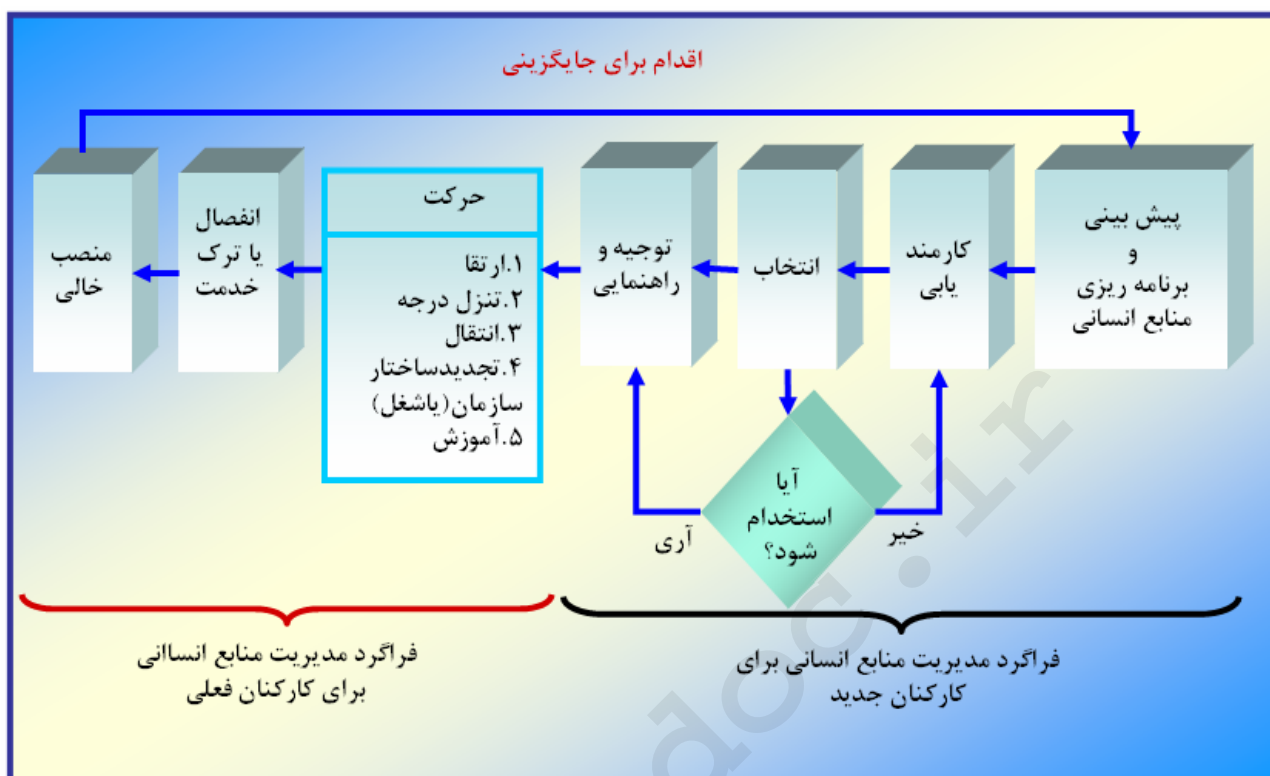
مدیریت منابع انسانی اصطلاحی است برای توصیف گستره‌ای از فعالیت‌های متنوع، شامل جذب، نگهداری، و پرورش نیروی کار با استعداد و پر انرژی. مدیریت منابع انسانی بر مسوولیت مدیران برای تجهیز سازمان با کارکنان توانمند و حصول اطمینان از مطلوبیت به کارگیری استعدادهای آنان دلالت دارد. جایگاه مدیریت نیروی انسانی به منزله‌ی یکی از مدیریت‌های ارشد سازمان که به طور مستقیم با بالاترین مقام سازمان در ارتباط است، مد نظر قرار می‌گیرد.

### فراگرد مدیریت منابع انسانی

مراحل عمده فراگرد مدیریت منابع انسانی عبارتند از: (شکل ۱)

- جذب نیروی کار توانمند - برنامه‌ریزی برای کارمندیابی، و انتخاب و استخدام منابع انسانی؛
- پرورش نیروی کار توانمند - راهنمایی، آموزش، و بهبود منابع انسانی، و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت برای کارکنان؛

- **نگهداری نیروی کار توانمند** - جلوگیری از ترک خدمت نیروی انسانی، و حفظ آن‌ها از طریق ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، و بهبود روابط کارکنان با مدیریت.



شکل ۱: نمودار فراگرد مدیریت نیروی انسانی

### برنامه‌ریزی منابع انسانی

فراگرد برنامه‌ریزی منابع انسانی (شکل ۲) باید به مدیران کمک کند تا بتوانند میزان نیاز سازمان به نیروی انسانی را تعیین کنند و نیروی کار موجود را ارزیابی نمایند تا میزان کمبود انسانی برای پاسخ‌گویی به نیازهای آتی معین شود.

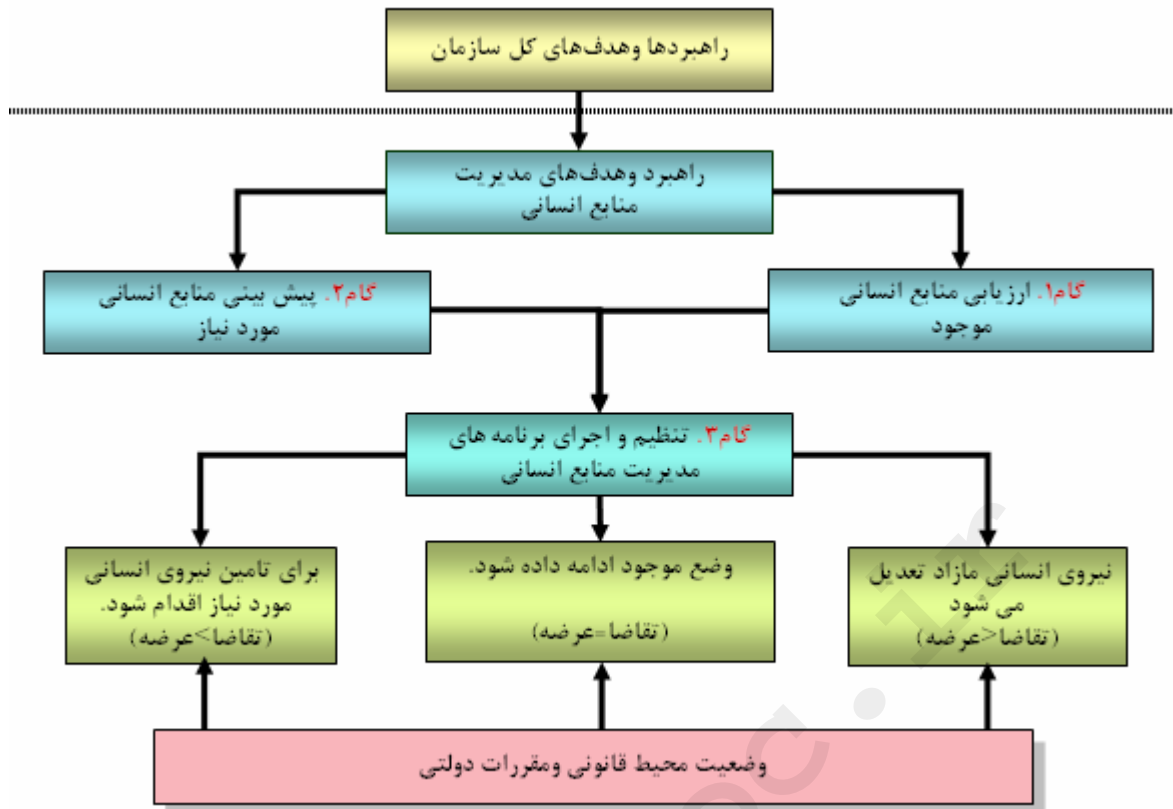
برنامه‌ریزی منابع انسانی بر مبنای "تجزیه و تحلیل شغل"<sup>۱</sup> انجام می‌شود. هنگام تجزیه و تحلیل شغل، ((کارهایی که واقعا انجام می‌شوند)) مورد مطالعه قرار می‌گیرند و معین می‌شود که این کارها چه وقت، کجا، چگونه، چرا و به وسیله چه کسی، در مشاغل فعلی یا مشاغل جدید، انجام می‌پذیرند.

با تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات مفیدی در قالب جملاتی مکتوب در مورد وظایف و مسوولیت‌های شغلی فراهم می‌گردد. این اطلاعات را می‌توان برای نوشتن یا به هنگام کردن شرح شغل<sup>۲</sup>، و تعیین مختصات و شرایط احراز شغل<sup>۳</sup> مورد استفاده قرار داد.

<sup>1</sup> Job Analysis

<sup>2</sup> job descriptions

<sup>3</sup> Job specification



شکل ۲: گام‌های فراگرد برنامه ریزی منابع انسانی

شرایط احراز شغل، مشتمل بر فهرستی از ویژگی‌هایی نظیر تحصیلات، تجربه، و مهارت‌های مورد نیاز است که برای احراز هر شغل در نظر گرفته می‌شوند. پس از ارزیابی منابع انسانی موجود و پیش‌بینی شده عرضه و تقاضای پیش‌بینی شده با هم مقایسه می‌شوند.

برای پیش‌بینی وضعیت نیروی انسانی در آینده باید عوامل متعددی را در سازمان و محیط بررسی کرد. لطفاً به جدول زیر توجه نمایید:

عواملی که باید بررسی شوند	موضوع پیش بینی
۱. رشد مورد انتظار سازمان ۲. محدودیت‌های بودجه‌ای ۳. ترک خدمت ناشی از بازنشستگی، خاتمه خدمت، انتقال، استعفا، و مرگ ۴. فن‌آوری‌های جدید ۵. اولویت‌های استخدامی (ایثارگران یا افراد محلی)	تقاضا برای نیروی انسانی
۱. تعداد کارکنان توانمند و علاقه‌مند آموزش ۲. کارکنان آماده ارتقا ۳. امکان جذب استعدادها در مورد نیاز از بازار کار محلی، منطقه‌ای، ملی، و جهانی ۴. نحوه رقابت برای جذب استعدادها در یک صنعت یا در کل بازار کار ۵. روند تغییر در ترکیب جمعیت ۶. روند ثبت نام در مدارس، مراکز آموزش حرفه‌ای، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی	عرضه نیروی انسانی

### تدوین راهبرد برای تامین منابع انسانی

مدیر برای رفع نیاز به منابع انسانی باید در مورد دو موضوع تصمیم‌گیری کند:

- ۱- تامین نیروی انسانی از داخل سازمان یا از خارج از آنها؛
- ۲- استفاده از مهارت‌های موجود کارکنان یا آموزش آنان.

بنابراین چهار راهبرد قابل تصور است:

- الف) استفاده از نیروی انسانی داخلی، بدون آموزش آنان؛
- ب) استفاده از نیروی انسانی داخلی، پس از آموزش آنها؛
- ج) استخدام نیروی انسانی از خارج، بدون آموزش آنها؛
- د) استخدام نیروی انسانی از خارج و آموزش آنها.

### ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی

برای ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی، از حلقه‌های بازخور استفاده می‌شود و با مقایسه ((عملکرد واقعی سیستم)) و ((برنامه‌های از قبل تدوین شده)) امکان اعمال اصلاحات ضروری در آن فراهم می‌گردد. مواجه شدن با "کمبود" یا "مازاد" نیروی انسانی توانمند، بر نارسایی و ضعف سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی دلالت دارد.



برای این که سازمان بتواند به اقدام اصلاحی فوری مبادرت کند باید از خرده سیستم ارزیابی و سنجش برنامه استفاده کند تا به سرعت بتواند نارسایی‌های موجود در برنامه "تامین نیروی انسانی" را تشخیص بدهد و به نحو اثربخش‌تری انجام وظیفه کند.

## جزء آموزشی دوم

### پرورش مدیران و توسعه منابع مدیریت

با توسعه سازمان‌های دولتی و خصوصی، به تدریج سازمان‌های بزرگی به وجود آمده‌اند که عهده‌دار رسیدگی به برخی از مهم‌ترین شئون زندگی مردمند.

مدیران این سازمان‌ها باید از سطح مطلوبی از دانش و قدرت برخوردار باشند تا بتوانند به نحوی صحیح و کارآمد، در آن‌ها اعمال مدیریت کنند؛ به همین دلیل صاحبان سرمایه و مالکین این گونه سازمان‌ها تمایل دارند که اداره‌ی امور سازمان‌های خود را به مدیران حرفه‌ای بسپارند و یا برای پرورش و هدایت افراد مستعد و شایسته، برای مدیریت آینده سازمان‌های مذکور، اقدام کنند.

### مهارت‌های مورد نیاز مدیر

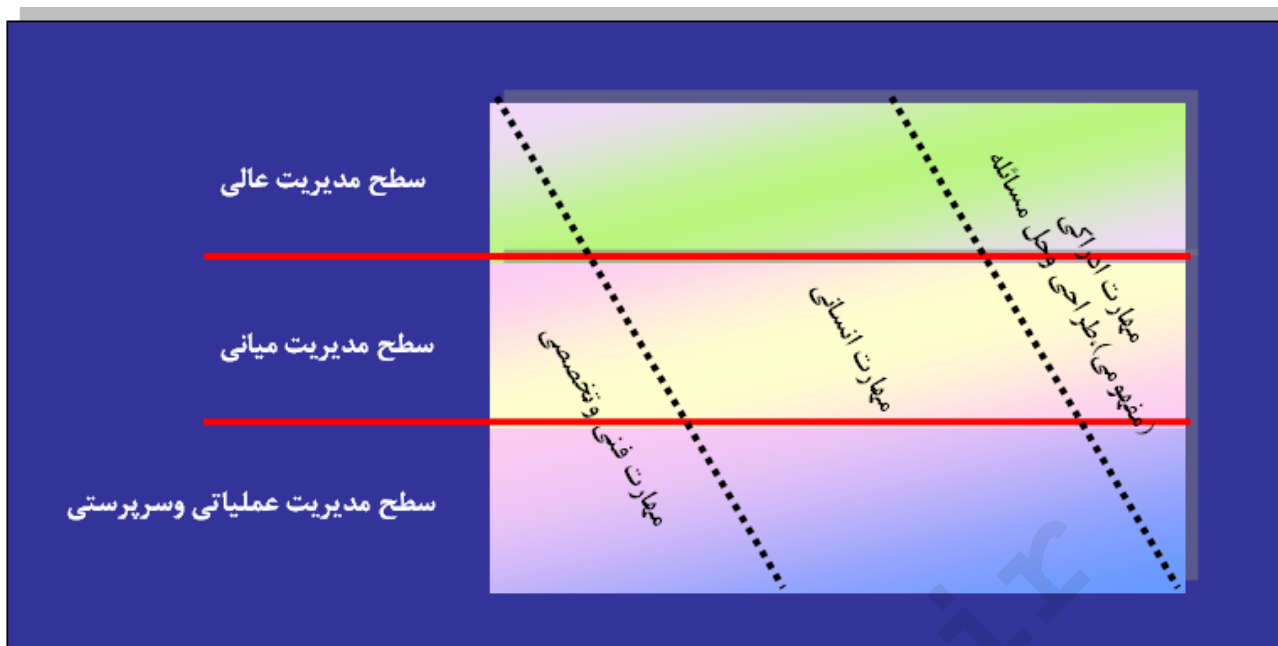
به طور کلی، مهارت‌های مورد نیاز مدیر عبارتند از:

**مهارت فنی** - مهارت به کارگیری علوم، روش‌ها، فنون و تجهیزات ویژه‌ای برای انجام امور و وظایف تخصصی؛

**مهارت انسانی** - مهارت و توانایی کار با کارکنان و استفاده از آن‌ها برای انجام وظایف محوله؛

**مهارت ادراکی** - مهارت و قدرت درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تشخیص موقعیت و جایگاه عملکرد خود در سازمان. این مهارت به فرد کمک می‌کند تا بتواند مطابق و همسو با اهداف کل سازمان عمل کند.

به مراتبی که مدیر از سطح مدیریت عالی ترقی می‌کند، به ترکیب‌های متفاوتی از این مهارت نیاز خواهد داشت. همواره به خاطر داشته باشید میزان نیاز به ((مهارت‌های ادراکی)) و ((مهارت‌های فنی و تخصصی))، برحسب سطوح سازمان متفاوت است؛ ولی نیاز به مهارت ((رفتاری و انسانی)) به طور جدی در همه‌ی سطوح سازمانی احساس می‌شود. در واقع یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز هر مدیر اجرایی، ((توانایی برای کارکردن با انسان‌ها)) است. مدیران در سطوح مختلف سازمانی به ترکیب‌های متفاوتی از مهارت‌های سه‌گانه نیاز خواهند داشت. به نمودار زیر توجه کنید:



شکل ۳: مهارت‌های مورد نیاز مدیران در هر سطح از سلسله مراتب سازمانی

### جزء آموزشی سوم

#### بهبود مدیریت و عوامل موثر در توسعه مهارت‌های انسانی

بهره‌مندی از مهارت انسانی، نقش حایز اهمیتی در بهبود مدیریت سازمان دارد (هرسه‌ی این مهارت‌ها تحت تاثیر سه عامل مهم قرار دارد:

۱- درک رفتار گذشته و شناخت علل بروز رفتار خاص کارکنان

۲- پیش‌بینی رفتار

۳- هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان

#### ۱- درک رفتار گذشته و شناخت علل بروز رفتار خاص کارکنان

مدیران باید بدانند که علت رفتار افراد چیست. مدیر هنگام کار با سایر کارکنان، باید بداند که چرا آنان رفتار خاصی را از خود بروز می‌دهند و هدف آنان چیست. در واقع مدیران باید سعی کنند الگوی رفتاری افراد و گروه‌های کاری سازمان را شناسایی کنند.

## ۲- پیش‌بینی رفتار

درک رفتار گذشته کارکنان حایز اهمیت بسیار است؛ ولی مدیریت موثر کارکنان، مستلزم پیش‌بینی رفتار آینده‌ی آنان است. بنابراین مدیر باید ضمن تلاش برای درک رفتار گذشته کارکنان، برای شناسایی عوامل موثر در شکل‌گیری رفتار آینده آنان تلاش کند.

مدیر باید پیش‌بینی کند که واکنش کارکنان در برابر اقدامات برنامه‌ریزی شده وی برای آینده، چه خواهد بود. همچنین مدیر باید بتواند پیش‌بینی کند که در چه شرایطی چه رفتاری از کارکنان سر خواهد زد.

## ۳- هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان

مدیریت یعنی نفوذ بر رفتار دیگران و استفاده از آنان برای نیل به اهداف سازمان. بدیهی است که به کارگیری نیروی انسانی مستلزم درک رفتار آن‌ها و پیش‌بینی واکنش‌هایشان خواهد بود؛ به گونه‌ای که زمینه‌ی نفوذ در کارکنان تغییر رفتار آنان در جهت اهداف سازمان فراهم آید.

## آموزش مدیران و توسعه‌ی مهارت‌های مدیریتی

دانش مدیریت در شمار علوم است که به شدت تحت تاثیر تحولات فنی و پیشرفت سایر علوم قرار دارد. این امر ناشی از ماهیت بین‌رشته‌ای دانش مدیریت است. به همین دلیل اهتمام به بازآموزی مستمر و آموزش مداوم مدیران ضرورت دارد.

از طریق تجربه به ندرت عملی می‌شود؛ بنابراین معتقدند که مدیران باید آموزش داده شوند. به هر حال سازمان‌ها مایلند که مدیران آن‌ها توانایی استفاده صحیح از روابط انسانی را داشته باشند، بنابراین با سرمایه‌گذاری برای آموزش مدیران خود، بر پرورش توان رهبری، توان مراوده و افزایش آمادگی و معلومات آنان تاکید می‌کنند. در این زمینه به نمودار اسلاید (شماره ۴) بعد توجه نمایید:

## خودآزمایی

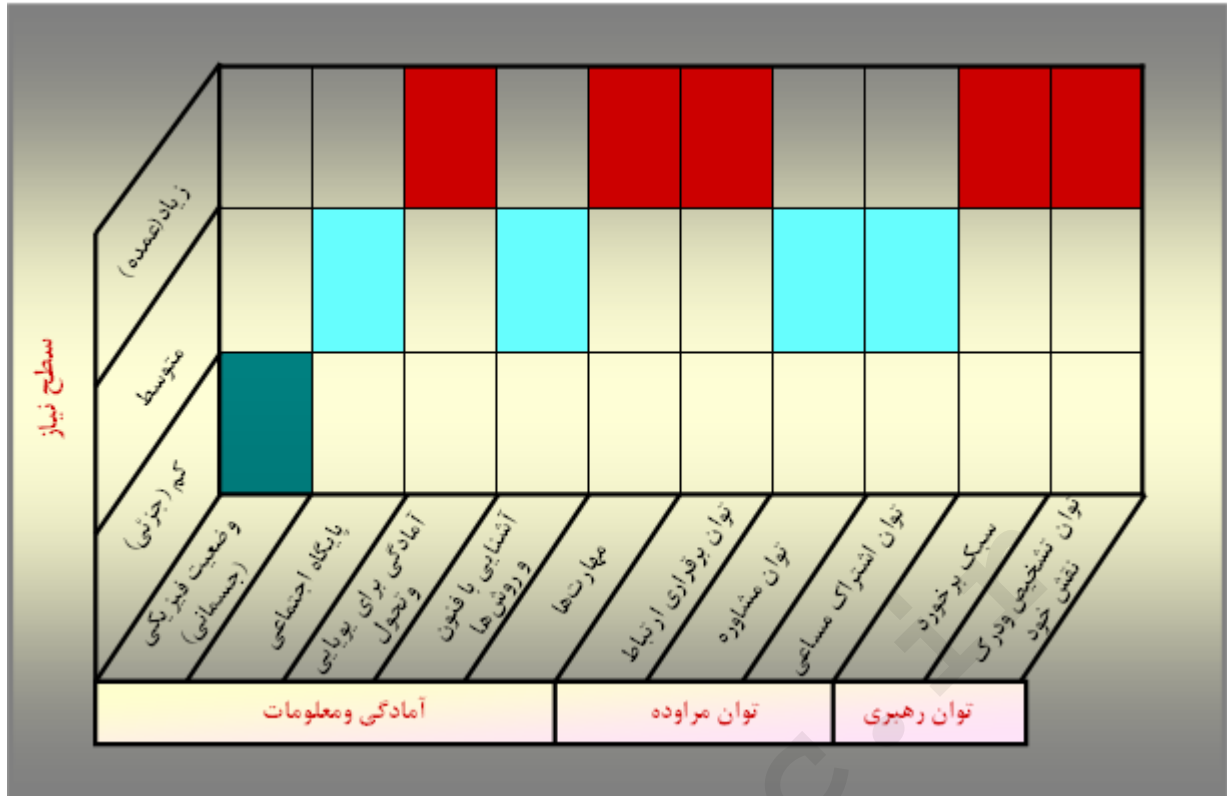
به نظر شما مهارت مدیریت بیشتر ذاتی است یا اکتسابی؟

گزینه اول: بیشتر ذاتی است

گزینه دوم: بیشتر اکتسابی است

گزینه سوم: آراء متفاوت است

پاسخ: گزینه ۳



شکل ۴: نمودار ویژگی ها و عوامل مورد نیاز برای پرورش مدیران

در این زمینه آرای متفاوتی مطرح می شود. برای مثال، عده ای بر این باورند که مدیران به دانشی کلی برای درک علل رفتار کارکنان و توسعه روابط انسانی با آنها نیاز دارند؛ گروهی دیگر معتقدند که هیچ کس با مهارت های مدیریتی متولد نمی شود و اخذ این مهارت ها از طریق تجربه به ندرت عملی می شود؛

در هر حال آموزش صحیح مدیران مستلزم توجه به تحولات در حال وقوع و پیش بینی دگرگونی های آینده است.

پایان