

اصول و مبانی مدیریت

مبانی سازمان و مدیریت

تعریف سازمان:

گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف مشخص با یکدیگر همکاری می‌کنند و ارتباط متقابل دارند

انواع سازمان‌ها:

- سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی

- سازمان‌های تولیدی و خدماتی

- سازمان‌های دولتی و خصوصی

● سازمان‌های غیرانتفاعی:

سازمان‌هایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می‌شوند.

● سازمان‌های انتفاعی:

این سازمان‌ها، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می‌شوند مانند اتحادیه‌های کارگری و انجمن‌های مذهبی.

● سازمان‌های تولیدی:

این سازمان‌ها از مواد خام یا مواد اولیه برای تولید کالا استفاده می‌کنند. مانند کارخانه‌های تولید کفش و تلویزیون.

● سازمان‌های خدماتی:

این نوع از سازمان‌ها خدمات ارائه می‌کنند مانند خدمات مشاوره عمومی و خدمات پزشکی.

● سازمان‌های دولتی:

این نوع سازمان‌ها تحت کنترل دولت هستند.

● سازمان‌های خصوصی:

این نوع سازمان‌ها بجای کنترل دولت توسط افراد یا بخش دولتی کنترل می‌شوند.

تعریف مدیریت:

فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان.

انواع محیط سازمانی:

1) محیط داخلی:

عواطف

ارزشها

اعتقادات

منافع کارکنان

منافع سهامداران

2) محیط خارجی:

مواد اولیه

پول

انرژی

اطلاعات

نیروی انسانی

انواع مدیران:

(1) از نظر سطح سازمانی:

مدیران عملیاتی

مدیران میانی

مدیران عالی

(2) از نظر فعالیت‌های سازمانی:

مدیران صف

مدیران ستاد

تعاریف مدیران عملیاتی، میانی و عالی

- مدیران عملیاتی (خط اول):

مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمات هستند مانند سرپرستان.

- مدیران میانی:

این مدیران به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی میان مدیران عالی و عملیاتی هستند.

- مدیران عالی:

گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهند. و این مدیران اهداف، خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمان را تشکیل می‌دهند.

تعاریف مدیران وظیفه‌ای و مدیران عمومی:

- مدیران صف :

کارکنانی با مهارت‌های ویژه در زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی و غیره.

- مدیران ستاد:

مسئول کلیه وظایف و فعالیت‌هایی هستند که در یک واحد یا یک سازمان انجام می‌شود مانند تولید، بازاریابی و امور مالی.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران:

1) مهارت‌های ادراکی

2) مهارت‌های انسانی

3) مهارت‌های فنی

مهارت‌های ادراکی:

این مهارت به مدیر امکان می‌دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند.

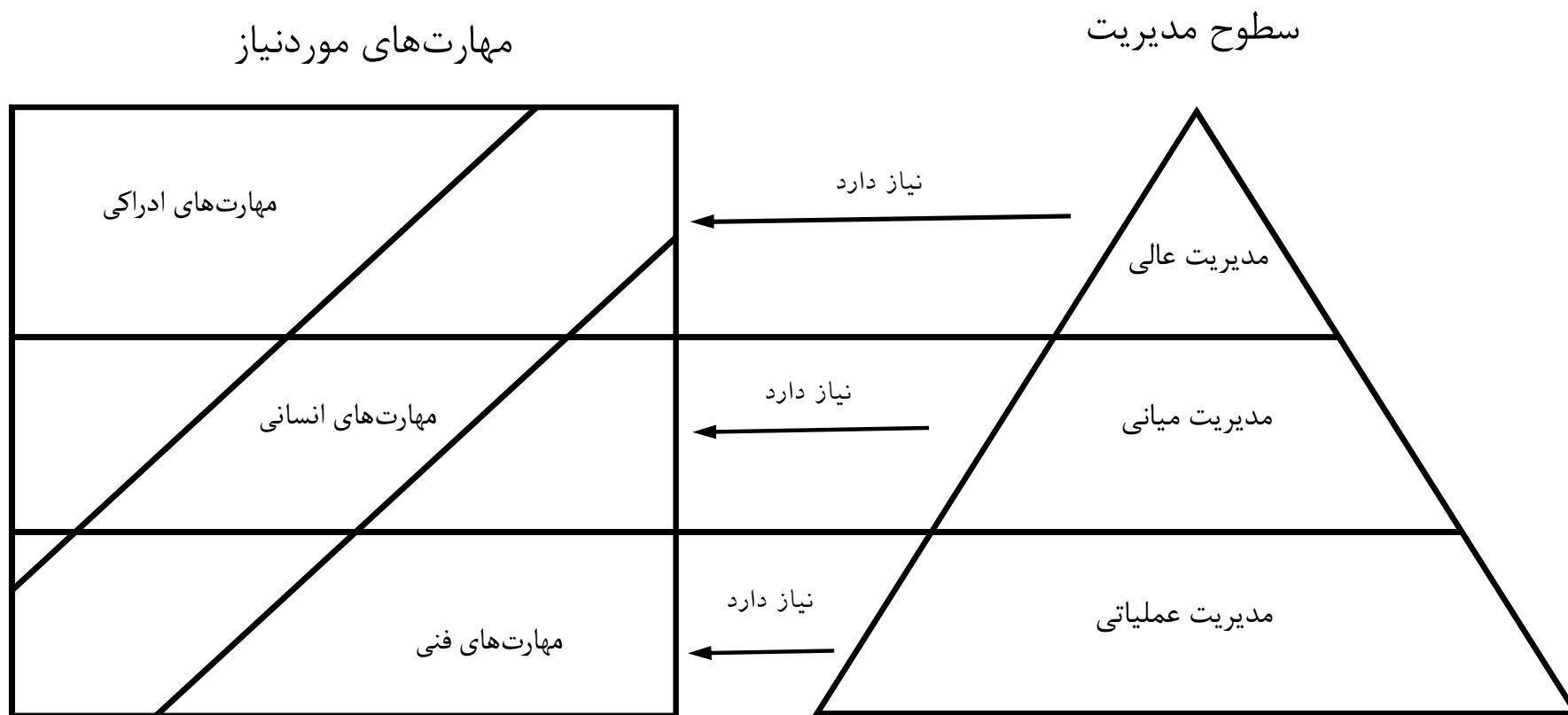
مهارت های انسانی:

این مهارت به مدیر امکان می دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند.

مهارت‌های فنی:

این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است.

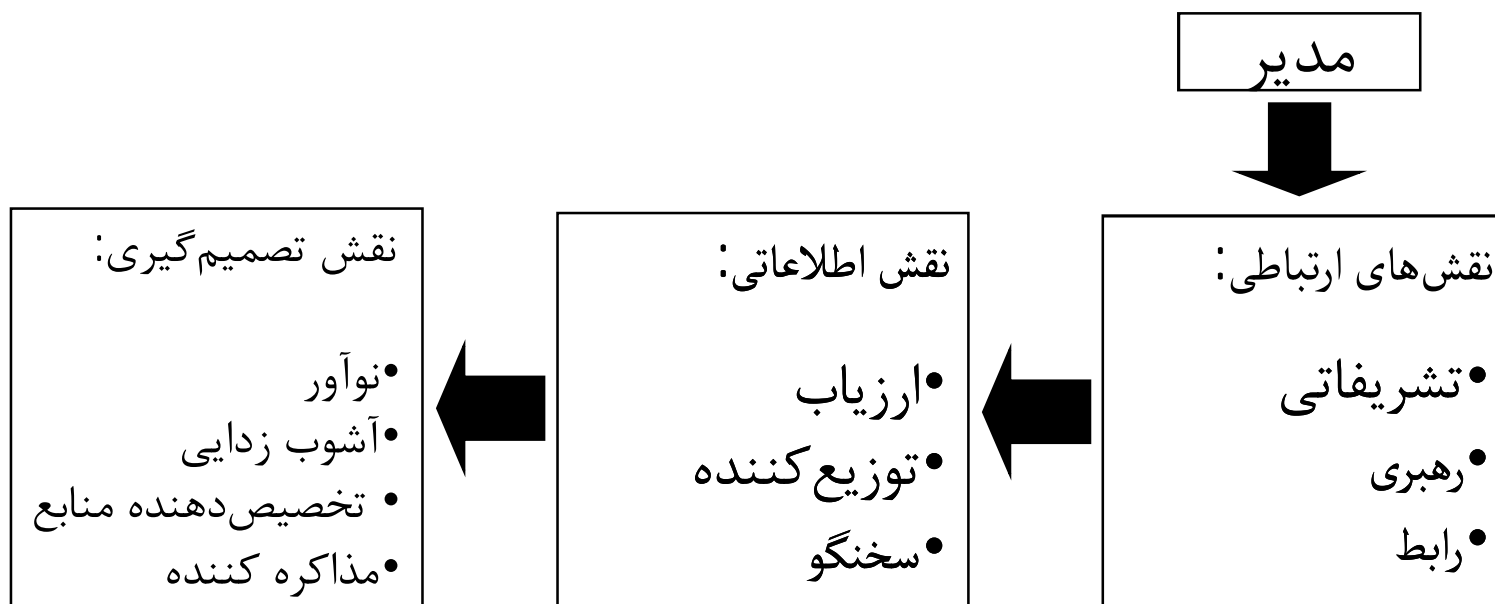
رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت‌های موردنیاز:



تعریف نقش:

نقش یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی.

نقش‌های مدیریتی



ده نقش مدیریتی

انواع فعالیت‌ها	نقش	طبقه
<p>وظایف تشریفاتی و نمادین آموزش، ایجاد انگیزه و هماهنگی دیگران توسعه روابط با افراد خارج از محیط کار</p>	<p>تشریقاتی رهبری رابط</p>	<p>نقش‌های ارتباطی</p>
<p>جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف انتقال اطلاعات به سایر مدیران انتقال اطلاعات به افراد خارج سازمان</p>	<p>ارزیاب توزیع‌کننده سخن‌گو</p>	<p>نقش‌های اطلاعاتی</p>
<p>تغییر اساسی برای اصلاح واحدها و استفاده از فرصت‌ها ایجاد تغییرات برای حل مسایل غیرقابل پیش‌بینی تصمیم‌گیری در این‌باره که کدام مدیر یا پروژه چه مقدار از کدام منابع دریافت کند. گفتگو با افراد خارج از سازمان برای جلب حمایت آن از اهداف سازمان</p>	<p>نوآور آشوب‌زدایی تخصیص‌دهنده منابع مذاکره‌کننده</p>	<p>نقش‌های تصمیم‌گیری</p>

سیر تحول اندیشه های

مدیت

1) نظریه‌های کلاسیک

2) نظریه‌های نئوکلاسیک

3) نگرش کمی مدیریت

4) نگرش سیستمی

5) نگرش اقتضایی

6) جنبش جدید در روابط انسانی

نظریه‌های کلاسیک

1) مدیریت علمی

2) مدیریت اداری

3) مدیریت بوروکراتیک

هدف نظریه مدیریت علمی:

تعریف جنبه‌های مختلف رابطه میان ماشین - کارگر. برای رسیدن به این هدف، بجای تاکید بر روش‌های سنتی کار، مجموعه‌ای از مشاغل کارگری را تحلیل و زمان و ابزارهای لازم برای انجام کار را نیز مطالعه کردند.

شعار مدیریت علمی

انتخاب بهترین روش برای انجام هر کار

شیوه‌های لازم برای تعیین بهترین روش انجام کار:

مطالعات زمان و حرکت

سرپرستی تخصصی

انگیزه‌های فردی

اصول مدیریت علمی:

1) ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء کار

2) گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان

3) همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان

4) تقسیم تقریباً مساوی کار و مسولیت بین مدیران و کارکنان

در نظریه مدیریت اداری فعالیت سازمان عبارتند از:

- 1) فعالیتهای فنی
- 2) فعالیتهای بازرگانی
- 3) فعالیتهای مالی
- 4) فعالیتهای امنیتی
- 5) فعالیتهای حسابداری
- 6) فعالیتهای مدیریتی

طبق نظریه مدیریت اداری توانایی‌های لازم برای
مدیران بر اساس فعالیت‌های شش‌گانه عبارتند از:

توانایی‌های عام شامل فعالیت‌های شش‌گانه

توانایی‌های خاص مدیریت

توانایی‌های فنی و تخصصی

مشخصات مدیریت بوروکراتیک:

قوانین و مقررات

غیرشخصی بودن

تقسیم کار

ساختار سلسله مراتبی

تعهد برای کار مادام‌العمر

ساختار اختیار

منطقی بودن

تعریف اختیار:

حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را با کمک پاداش یا تنبیه گویند.

اختیار به سه طریق صورت مشروعیت پیدا می کند:

اختیار سنتی

اختیار شخصیتی

اختیار عقلایی-قانونی

نهضت روابط انسانی (نظریہ نئو کلاسیک):

مطالعات ہائورن

نگرش رفتاری

نتیجه‌گیری از مطالعات هاثورن:

1) انسانها اساسا بوسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند.

2) انسانها از فشار اجتماعی گروه همکاران بیشتر از تشویق و کنترل متاثر می‌شوند.

3) انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی می‌پردازند نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

نهیضت روابط انسانی مبلغ اندیشه‌های زیر شد:

- 1) حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شود.
- 2) هدف‌های کارکنان باید در جهت رفاه کارکنان باشد.
- 3) در مدیریت و تصمیم‌گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود.
- 4) با تغییر در ساختار سازمان امکان آزادی عمل و ابتکار داده شود.
- 5) اهمیت و جایگاه گروه‌ها در محیط کار بدرستی شناخته شود.

نگرش کمی مدیریت:

علم مدیریت

مدیریت عملیاتی

سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

نگرش سیستمی:

این نگرش تقریبا از سال 1960 به بعد در مدیریت مرسوم شد .
طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین
طریق برای وحدت بخشیدن مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و
دستیابی به نظریه‌ای جامع است.

عناصر کلیدی در نگرش سیستمی:

تعریف سیستم
سیستمهای فرعی

سیستمهای باز و بسته

مرز سیستم

هم‌افزایی
جریان
بازخورد

تعریف سیستم:

مجموعه ای از اجزاست که با ارتباط و پیوند متقابل یک کل واحد را تشکیل می دهند و نقش معینی ایفا می کنند.

سیستم‌های فرعی:

اجزایی که کل سیستم را می‌سازند سیستم‌های فرعی می‌نامند.

سیستم‌های باز و بسته:

سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد سیستم باز نامیده می‌شود.

سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل نداشته باشد سیستم بسته نامیده می‌شود.

مرز سیستم:

هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می کند.

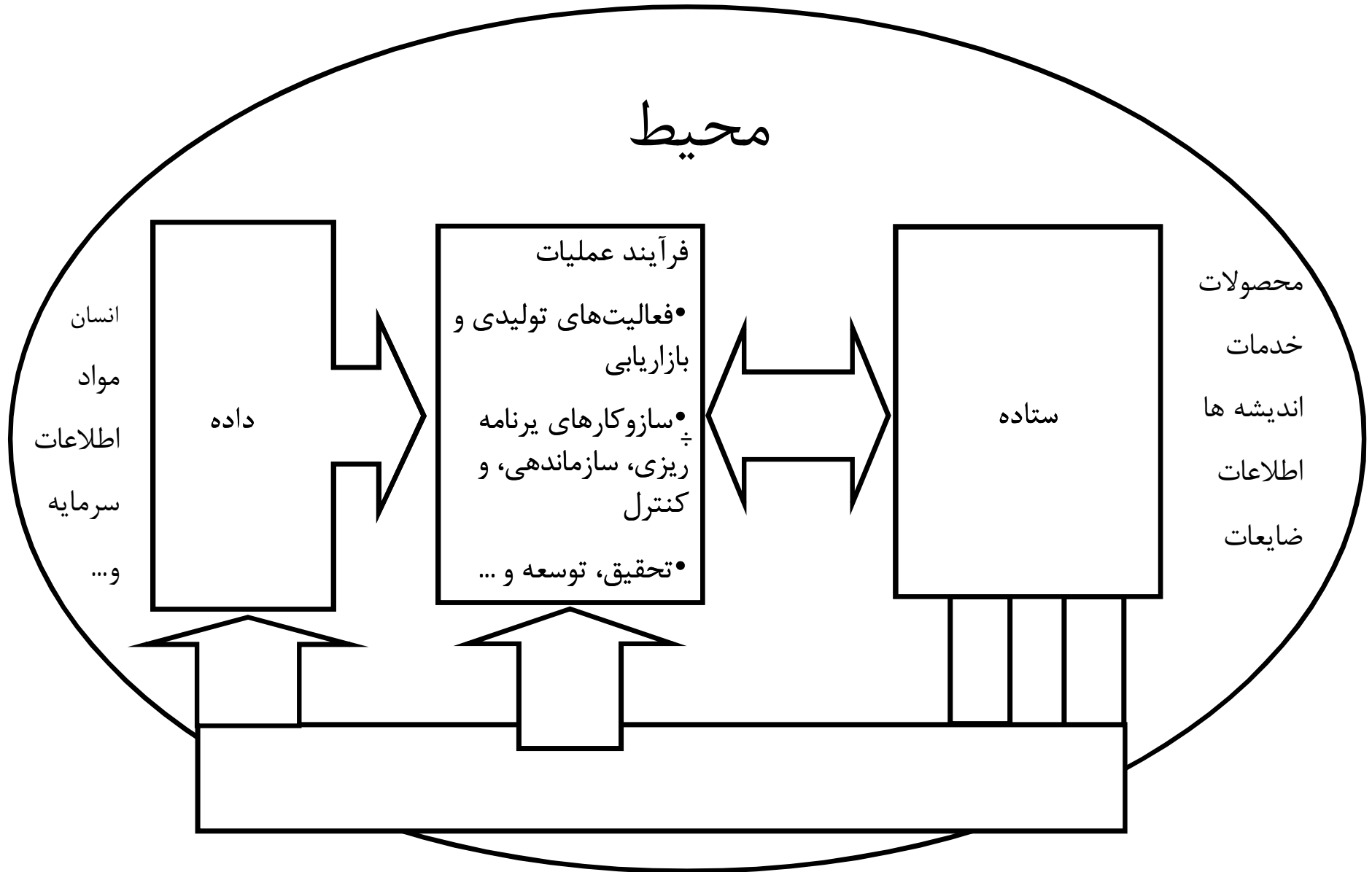
بازخورد:

کلید نظارت سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است.

هم افزایی:

یعنی اینکه هر مجموعه بزرگتر از اجزای تشکیل دهنده آن است.

سازمان به عنوان سیستم



نگرش اقتضایی (نگرش موقعیتی)

اساس نگرش اقتضایی بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتهای به عنوان بهترین راه وجود ندارد.

متغیرهای اقتضایی:

1) الزامات محیط خارجی سازمان

2) فناوری

3) افرادی که برای سازمان کار می کنند

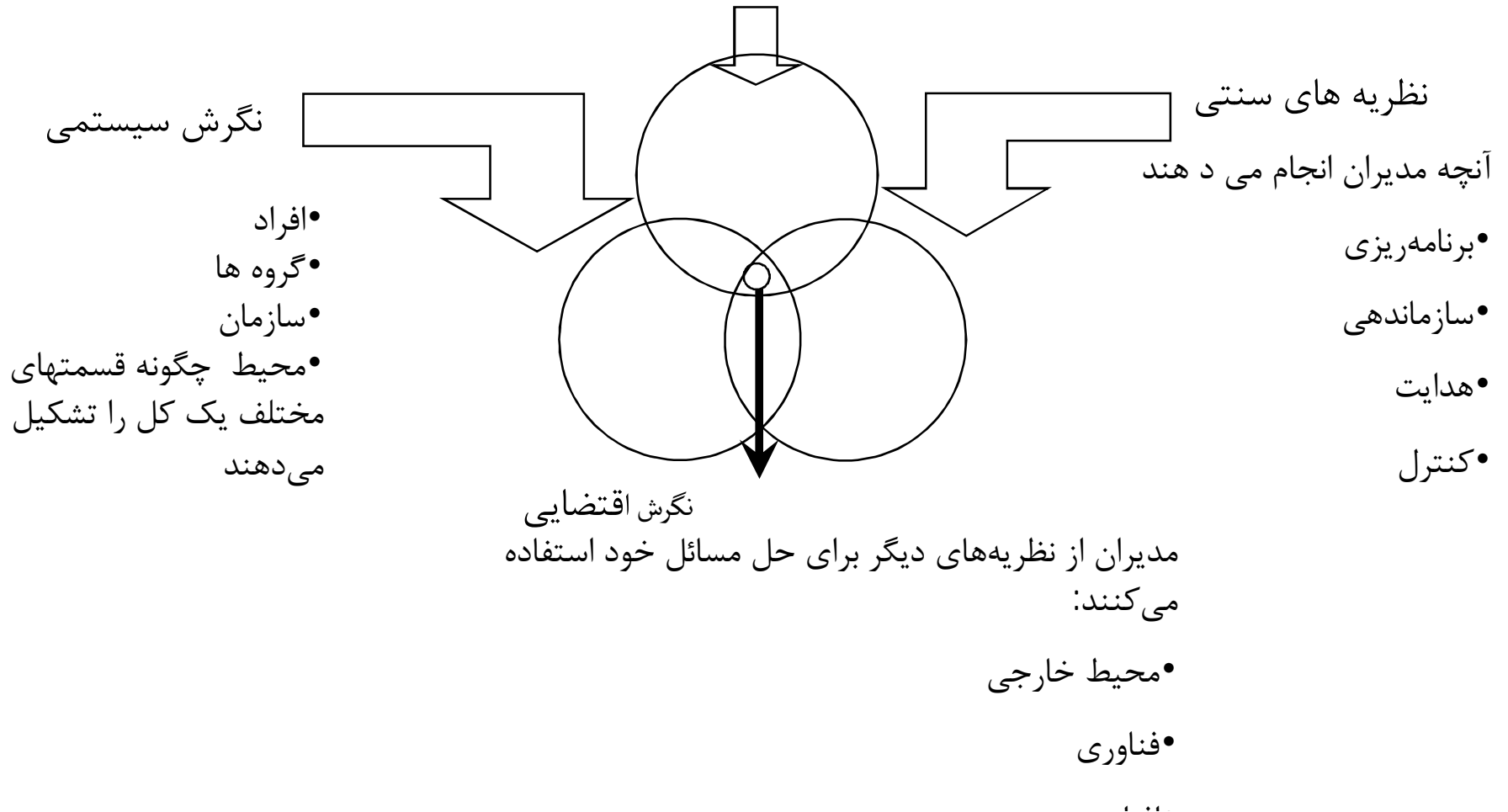
نظریه‌های نئو کلاسیک

چگونه مدیران بر دیگران تاثیر
می‌گذارند

• نقش‌های ارتباطی

• نقش‌های اطلاعاتی

• نقش‌های تصمیم‌گیری



خصوصیات سازمان های نوع A ، J و Z

خصوصیات سازمان های نوع J

- (1) استخدام برای همه عمر خدمتی
- (2) تصمیم گیری مشارکتی
- (3) مسولیت گروهی
- (4) ارزشیابی و ترفیع کند
- (5) کنترل تلویحی و غیر رسمی
- (6) روند شغلی غیر تخصصی
- (7) توجه به همه جوانب زندگی شخصی

خصوصیات سازمان های نوع A

- (1) استخدام کوتاه مدت
- (2) تصمیم گیری فردی
- (3) مسولیت فردی
- (4) ارزشیابی و ترفیع سریع
- (5) کنترل صریح و رسمی
- (6) روند شغلی تخصصی
- (7) توجه به نقش فرد در سازمان

خصوصیات سازمان های نوع Z

- (1) استخدام برای همه عمر
- (2) تصمیم گیری مشارکتی
- (3) مسولیت فردی
- (4) ارزشیابی و ترفیع سریع
- (5) کنترل تلویحی غیر رسمی
- (6) روند شغلی تقریبا تخصصی شده
- (7) توجه همه جانبه به کارکنان

وظایف مدیر:

- 1) برنامه ریزی
- 2) سازماندهی
- 3) هدایت
- 4) هماهنگی
- 5) کنترل

تصمیم گیری

تصمیم‌گیری:

انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و در حقیقت بهترین راه برای نیل به اهداف.

خط‌مشی:

خط‌مشی‌ها راهنمای تصمیم‌گیری‌اند و چارچوب وسیعی را ایجاد می‌کنند که مدیران باید در محدوده آنها تصمیم‌های آتی را اتخاذ کنند.

روشها:

روشها شیوه‌های مشخص، یا گام‌هایی معین را برای اجرای فعالیت‌های آینده تعیین می‌کنند و راهنمای عمل‌اند.

قوانین:

اقدامات الزامی ویژه‌ای را معین می‌کنند (بایدها و نبایدها).

فرآیند تصمیم‌گیری:

1- تعریف مسئله

2- ارزیابی راه‌حلها

3- اتخاذ تصمیم (انتخاب راه‌حلها)

4- اجرای تصمیم

5- ارزیابی نتایج

انواع مسئله:

1-خوش ساختار

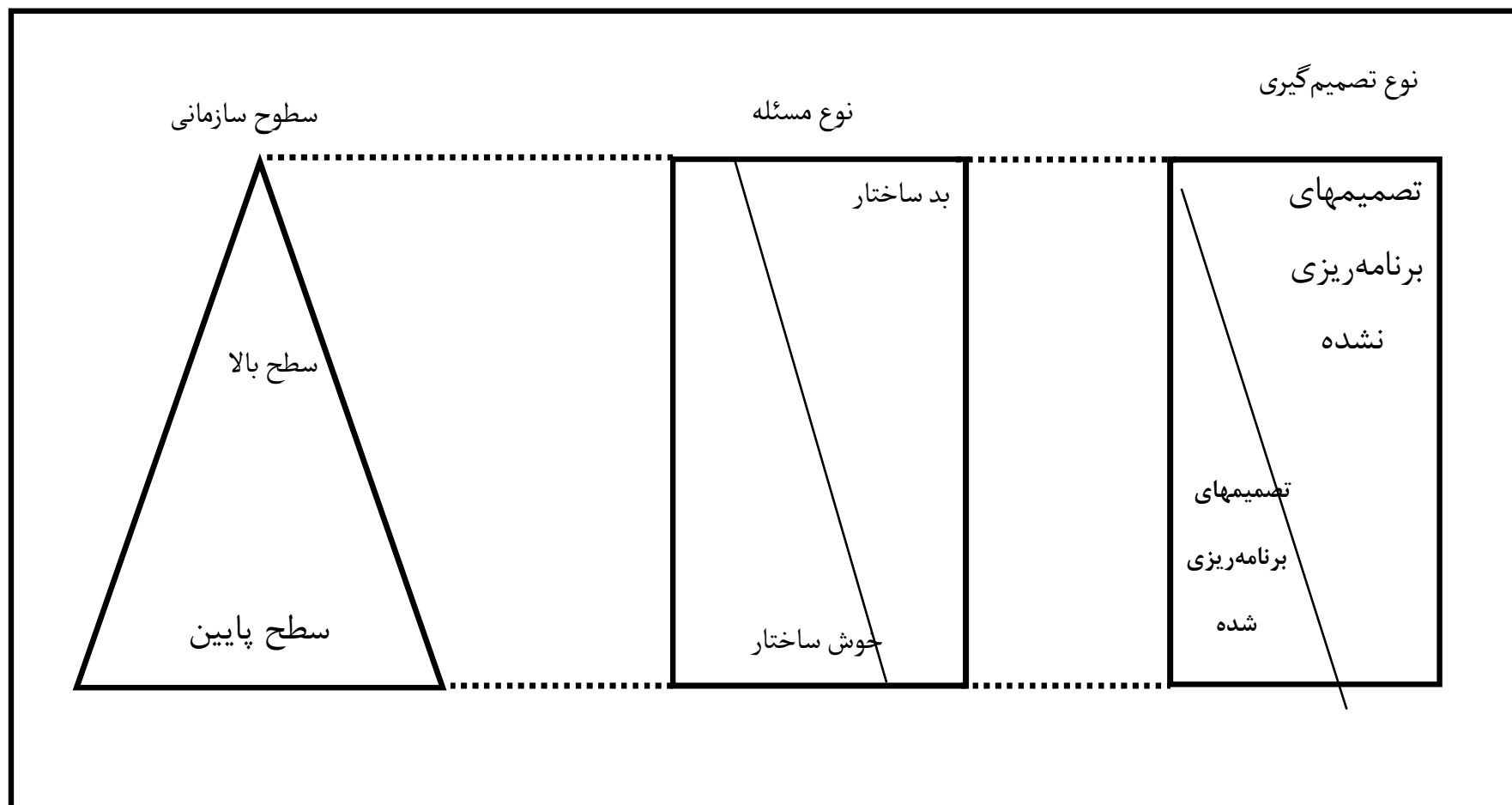
2- بدساختار

انواع تصمیمات:

1-برنامه ریزی شده

2-برنامه ریزی نشده

رابطه انواع تصمیمها و مسائل و سطوح سازمانی



شرایط محیطی تصمیم‌گیری:

اطمینان

مخاطره

عدم اطمینان

ابهام

شرایط تصمیم‌گیری



شرایط اطمینان:

در شرایط اطمینان مدیران درباره یک مسئله، راه‌حلهای جایگزین و نتایج احتمالی آن راه‌حلهای کاملاً آگاهی دارند، بنابراین می‌توانند وقایع موثر بر آنها یا نتایج آنها را نظارت کنند.

شرایط مخاطره:

مدیر مسئله‌ای را می‌شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت راه‌حلهای ممکن در اختیار دارد و براساس این اطلاعات احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر راه‌حل را تخمین می‌زند.

روش اخذ تصمیم در شرایط مخاطره:

- (1) یک راه از میان راههای ممکن انتخاب شود.
- (2) تمام نتایج حاصل از راه انتخاب شده با توجه به شرایط محیطی مختلف ارزیابی شود.
- (3) هر یک از نتایج در احتمال وقوع شرایط محیطی آن ضرب شود.
- (4) نتایج حاصل از مرحله (3) با هم جمع شوند تا ارزش مورد انتظار برای راه انتخابی در مرحله (1) به دست آید.
- (5) مراحل (1) تا (4) برای بقیه راههای ممکن تکرار شود.
- (6) اکنون راه حلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) را دارد به عنوان راه حل انتخابی برگزیده شود.

مثالی از تصمیم‌گیری در شرایط عدم مخاطره:

مدیریت یک فروشگاه متوجه این موضوع شد که سوددهی فروشگاه جدید در ده سال آینده با افزایش جمعیت در محله‌های مورد نظر مرتبط است و این عاملی است که تعیین آن از حیثه قدرت سازمان خارج است.

ماتریس تصمیم‌گیری

میزان سود در رشد زیاد جمعیت	میزان سود در رشد متوسط جمعیت	میزان سود در رشد کم جمعیت	محل فروشگاه
9	8	3	1
11	6	2	2
8	5	4	3
6	7	6	4
%50	%30	%20	احتمال وقوع

جدول ارزشهای مورد انتظار

محل فروشگاه (طرق ممکن)	حاصل ضرب نتایج پیش بینی شده از راه حلها در احتمال وقوع شرایط محیطی آنها (رشد بالای جمعیت) (رشد کم جمعیت) (رشد متوسط جمعیت)			ارزش مورد انتظار (سود)
1	$3 \times \frac{1}{2} = \frac{1}{6}$	$8 \times \frac{1}{3} = \frac{4}{2}$	$9 \times \frac{1}{5} = \frac{5}{4}$	$\frac{1}{6} \div \frac{4}{2} \div \frac{5}{4} = \frac{5}{7}$
2	$2 \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$	$6 \times \frac{1}{3} = \frac{8}{1}$	$11 \times \frac{1}{5} = \frac{5}{5}$	$\frac{1}{4} \div \frac{8}{1} \div \frac{5}{5} = \frac{7}{7}$
3	$4 \times \frac{1}{2} = \frac{1}{8}$	$5 \times \frac{1}{3} = \frac{5}{1}$	$6 \times \frac{1}{5} = 3$	$\frac{1}{8} \div \frac{5}{1} \div 3 = \frac{3}{5}$
4	$6 \times \frac{1}{2} = \frac{2}{1}$	$7 \times \frac{1}{3} = \frac{1}{2}$	$8 \times \frac{1}{5} = 4$	$\frac{2}{1} \div \frac{1}{2} \div 4 = \frac{3}{7}$

در شرایط عدم اطمینان از سه شیوه می توان استفاده کرد:

(1) حداکثر حداکثرها

(2) حداکثر حداقلها

(3) ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان

حداکثر حداکثرها:

در این شیوه بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج راههای ممکن در شرایط محیطی مورد نظر انتخاب می شود.

حداکثر حداقل‌ها:

در این شیوه با بدبینی این طور فرض می‌شود که برای راه‌حلهای ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل خواهد شد، و بنابراین باید به عنوان بهترین تصمیم، بهترین را از میان بدترینها انتخاب کرد.

ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان:

در این شیوه به علت نبود اطلاعات کافی، احتمال برای وقوع شرایط مختلف یکسان فرض می‌شود و بر اساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری به عمل می‌آید.

تعریف مدل:

مدل الگویی است که از واقعیت گرفته شده است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و می‌توان از آن برای پیش بینی در تصمیم‌گیری استفاده کرد.

مدلهای تصمیم‌گیری:

1) مدل کلاسیک

2) مدل اداری

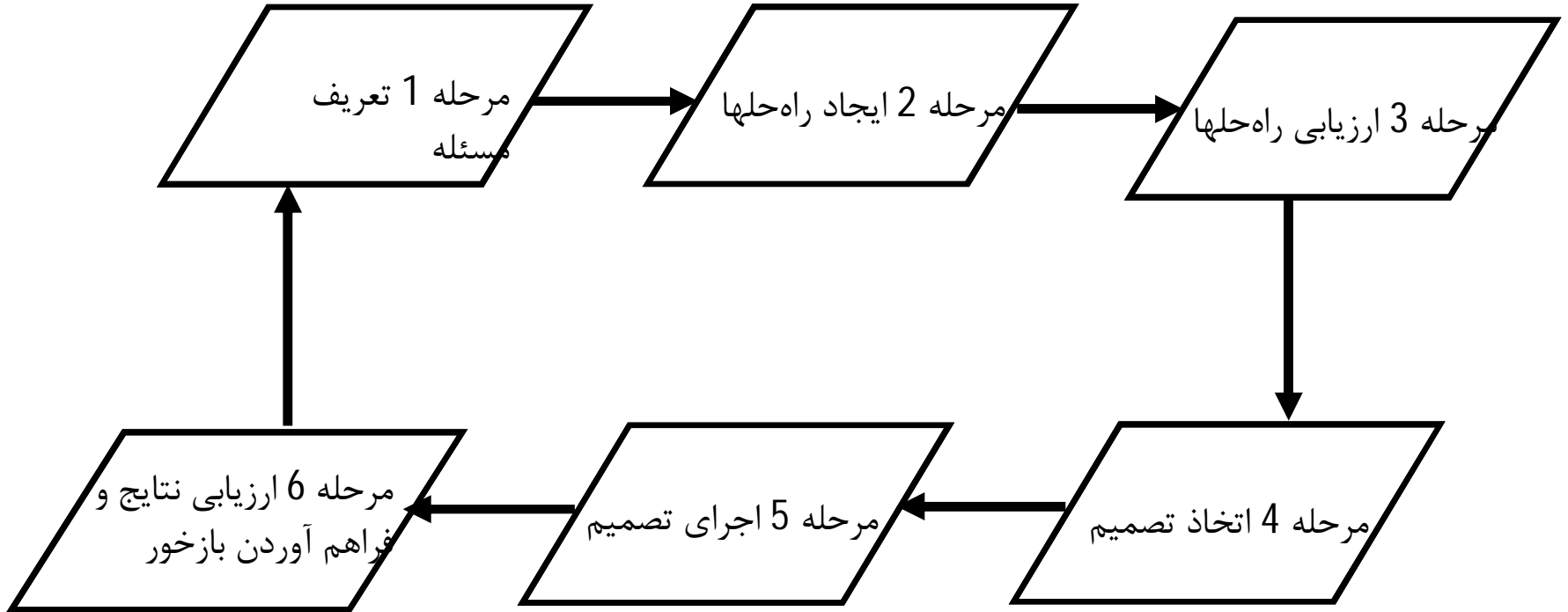
مدل کلاسیک:

مدل کلاسیک بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم‌گیری عقلایی و عینی است و در نتیجه آنان همیشه تصمیم‌هایی را اتخاذ می‌کنند که به نفع سازمان است.

براساس مدل کلاسیک مدیران باید هنگام
تصمیم‌گیری موارد ذیر را رعایت کنند:

- اطلاعات کاملی درباره مسئله داشته باشند.
- اهداف تصمیم‌گیری را به روشنی تعریف کنند.
- کلیه راه‌حلها را برای حل مسئله بشناسند.
- کلیه اطلاعات درباره تمام راه‌حلها را جمع‌آوری کنند.
- نتایج کلیه راه‌حلها را به طور عقلایی ارزیابی کنند.

فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری



انواع مدل اداری تصمیم‌گیری:

1) عقلانیت محدود

2) رضایت‌مندی

عقلانیت محدود:

مدیر به سبب محدودیتهای زمانی و محدودیت ظرفیت فراگیری، حفظ و تحلیل حجم زیادی از اطلاعات، توانایی کافی برای اتخاذ تصمیمهای کاملاً عقلایی ندارد.

رضایت‌مندی:

انتخاب بهترین راه‌حل در شرایط موجود نه بهترین و عالیترین
راه‌حل.

ابزارهای تصمیم‌گیری:

1) ماتریس سود

2) تحلیل نقطه سر به سر

3) درخت تصمیم

ماتریس سود (ماتریس تصمیم‌گیری):

یکی از ابزارهای کمی است و نتایج احتمالی دو یا چند راه‌حل را که با توجه به شرایط متفاوت آینده می‌تواند اختلاف داشته باشند با هم مقایسه می‌کند.

مثالی از ماتریس سود:

مالک یک کارخانه نان ماشینی برای گسترش حیطه کار خود می‌خواهد تصمیم بگیرد که:

(1) یک کامیون برای تحویل نان بخرد.

(2) دو کامیون برای تحویل نان بخرد.

(3) سه کامیون برای تحویل نان بخرد.

ماتریس سود

تقاضای زیاد احتمال 1/5	تقاضای متوسط احتمال 1/3	تقاضای اندک احتمال 1/2	شرایط محیطی راه حلها
سود 20000	سود 32000	سود 30000	1) خرید یک کامیون
سود 31000	سود 34000	سود 24000	2) خرید دو کامیون
سود 40000	سود 15000	سود 10000	3) خرید سه کامیون

راه‌حلهای ارائه شده

$$/2(30000)+/3(32000)+/5(20000)=600/25$$

$$/2(24000)+/3(34000)+/5(31000)=500/30$$

$$/2(10000)+/3(15000)+/5(40000)=22500$$

تحلیل نقطه سر به سر:

رابطه بین میزان تولید، و هزینه درآمد ناشی از آن را در سازمان نشان می‌دهد و به مدیر امکان می‌دهد تا دریابد در چه سطحی از تولید درآمد و هزینه‌ها برابرند.

پیش دانسته‌های تحلیل نقطه سر به سر:

هزینه ثابت:

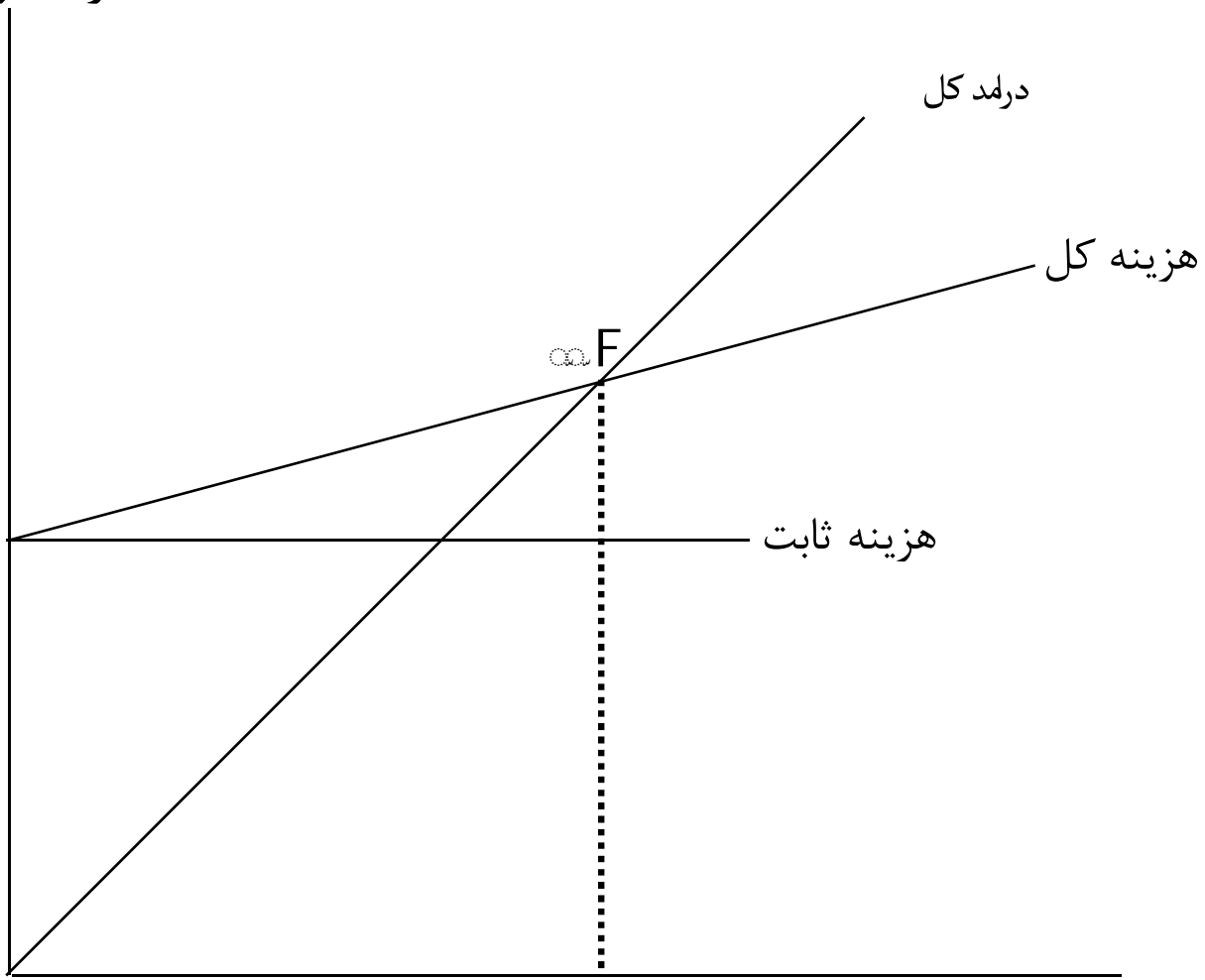
شامل هزینه‌هایی است که بدون توجه به میزان تولید همواره وجود دارد
مانند: هزینه‌های اداری، اجاره.

هزینه متغیر:

هزینه‌هایی که مستقیماً با میزان تولید ارتباط دارد مانند: هزینه مواد اولیه.

نمودار نقطه سر به سر

هزینه و درآمد



میزان تولید

تعداد کالا در نقطه سر به سر

$$N = \frac{FC}{R - VC}$$

N تعداد کالا در نقطه سر به سر

FC هزینه ثابت

R در آمد حاصل از فروش

VC هزینه متغیر هر واحد

میزان فروش در نقطه سر به سر

$$P = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{R}}$$

P میزان فروش

FC هزینه ثابت

R در آمد حاصل از فروش

VC هزینه متغییر هر واحد

مثال:

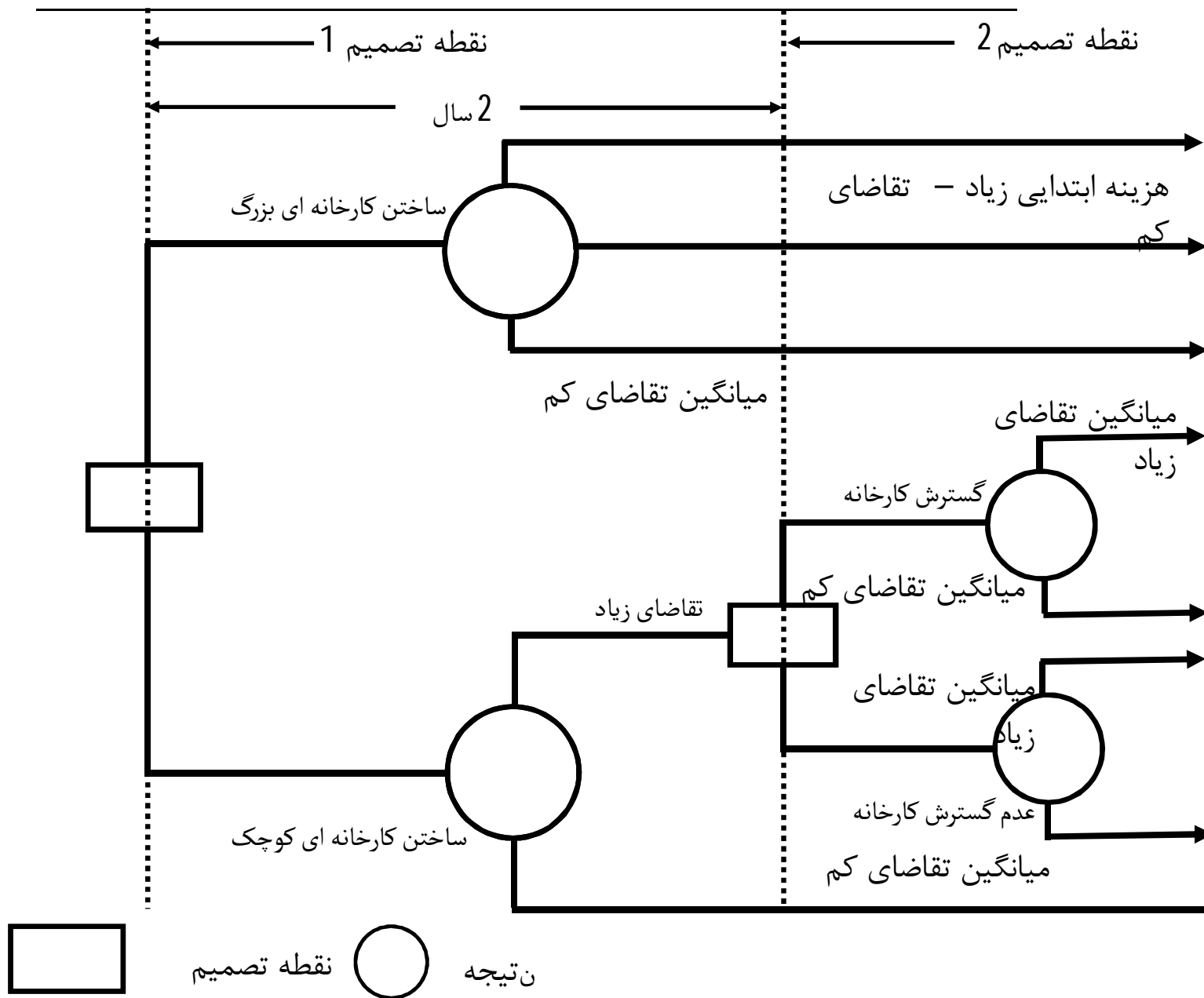
اگر هزینه ثابت تولید کالایی 5000 ریال و فروش واحد آن 20 ریال و هزینه متغیر برای هر واحد از آن 10 ریال باشد تعداد کالا و میزان فروش را در نقطه سر به سر به دست آورید.

$$N = \frac{5000}{20 - 10} = 500$$

$$P = \frac{5000}{1 - \frac{10}{20}} = 10000$$

درخت تصمیم:

ابزاری تحلیلی است که نتایج منطقی هزینه‌ها و راه‌حلهای مربوط به راه‌حل را از راه ترسیم تصویر می‌کند.



مزایای تصمیم‌گیری گروهی:

1) فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کامل‌تر

2) ایجاد راه‌حلهای بیشتر

3) پذیرش بهتر یک راه‌حل

4) افزایش مشروعیت

معایب تصمیم‌گیری گروهی:

1) صرف وقت بیشتر

2) تسلط اقلیت

3) فشار برای هماهنگی

4) مسئولیت مبهم

فنون تصمیم‌گیری گروهی:

طوفان مغزی

گروه اسمی

فن دلفی

ملاقات‌های الکترونیکی

طوفان مغزی:

از مشهورترین فنون برای ایجاد خلاقیت است زیرا فن نسبتاً ساده‌ای است که فشارهای وارد برای هماهنگی در گروه را کاهش می‌دهد تا ایجاد راه‌حلهای تازه به تاخیر نیفتد.

قوانین طوفان مغزی:

هیچ عقیده‌ای مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد.

هر چه عقاید بنیادی‌تر (رادیکال‌تر) باشند بهتر است.

کمیت ارائه عقیده مورد تاکید است.

اصلاح عقاید بوسیله دیگران تشویق می‌شود.

روش گروه اسمی:

در این روش اعضای گروهی که در موضوع مورد نظر برای تصمیم‌گیری صاحب نظر و مجرب هستند گرد هم می‌آیند.

فن دلفی:

در این روش برای تصمیم‌گیری در یک مورد خاص گروهی از افراد صاحب نظر را انتخاب و نظرات آنان را با پرسشنامه جویا می‌شوند.

ملاقاتهای الکترونیکی:

این روش جدیدترین شیوه تصمیم‌گیری گروهی است و روش گروه اسمی را با فناوری پیشرفته کامپیوتر درهم می‌آمیزد.

مزایای اصلی ملاقاتهای الکترونیکی:

گمنامی

درستکاری

سرعت

برنامه ریزی

تعریف برنامه‌ریزی:

تعیین مأموریت سازمان، مشخص کردن هدفها و پدید آوردن برنامه‌هاست.

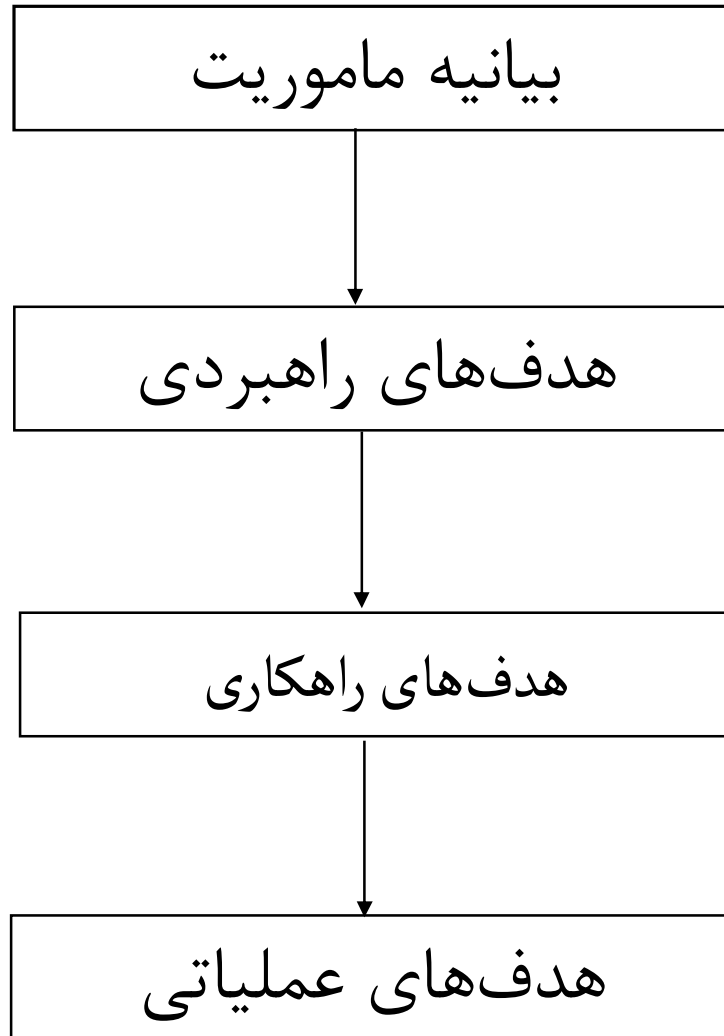
تعریف ماموریت سازمان:

تصویری استوار و بلند مدت از وضعیت آینده سازمان.

هدف‌های سازمانی:

منابع و تلاش‌های سازمانی را در جهت اجرای مأموریت سازمان هدایت می‌کند.

سطوح هدفها



ماموریت
فراهم آوردن خدمات غذا و جا برای مسافران در
سراسر دنیا به طور سود آور

هدف های راهبردی مدیر عامل
-افزایش 15% در آمد خالص سالانه
-17% سود سالیانه منصفانه
-حفظ موقعیت رهبری بازار از نظر کیفیت جا و غذا
-ایجاد فرصت های بازرگانی جدید در بازارهای بین المللی رو به گسترش

هدف های راهکاری
معاون بازاریابی
-افزایش درآمد هر اتاق هتل تا
20%
-اجرای فعالیت تبلیغی داخلی

هدف های عملیاتی مدیر
-فروش جشنها
-توسعه فروش
-افزایش هزینه لازم

هدف های راهکاری معاونت
عملیاتی
-گشایش 150 هتل در
همه جهان
-نایل شدن به 99% رضایت
مشتری

هدف های عملیاتی مدیر هتل
-اجرای برنامه آموزش کیفیت
خدمات برای همه کارکنان
-کاهش هزینه عملیاتی
-افزایش بهره وری قسمت
پذیرش

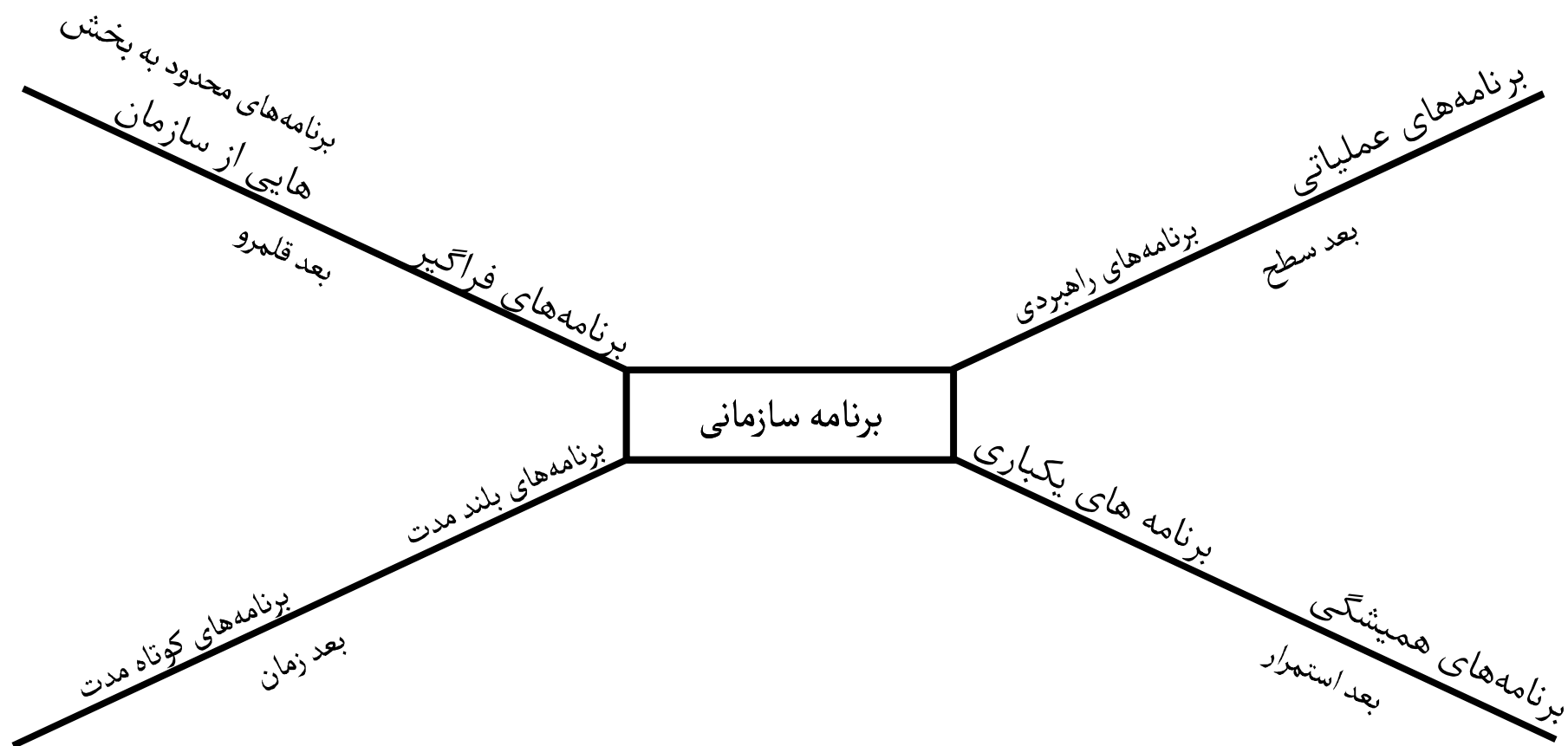
هدف های راهکاری معاونت
مالی
-کاهش هزینه های وام تا
10%
-حصول میانگین 6% بازده از
سرمایه گذاری های کوتاه مدت

هدف های عملیاتی مدیر
-حسابهای دریافتی
-ماشینی کردن گزارشهای
حسابهای دریافتی
-فرستادن فاکتور بانک

ابعاد برنامه‌ها:

برنامه‌های	برنامه‌های راهکاری	• بعد سطح برنامه‌های راهبردی عملیاتی
کوتاه	میان مدت	• بعد زمان بلند مدت مدت
	برنامه‌های محدود به بخش	• بعد قلمرو: برنامه‌های فراگیر
	برنامه‌های یکبارگی	• بعد استمرار برنامه‌های همیشگی

ابعاد چهارگانه برنامه‌های سازمانی

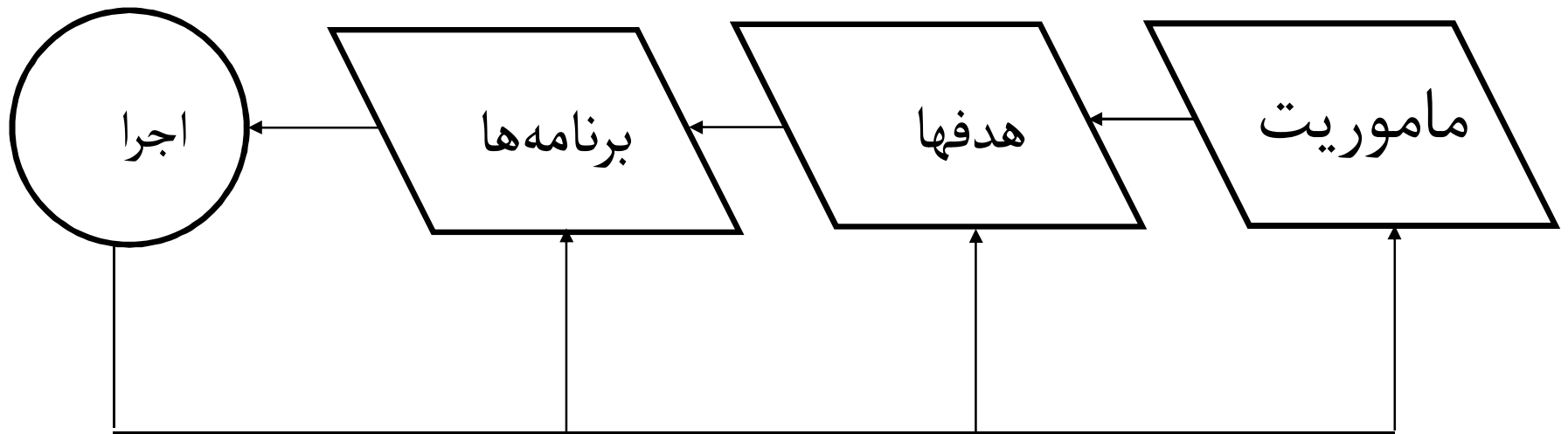


انواع برنامه‌ریزی:

- برنامه‌ریزی غیررسمی

- برنامه‌ریزی رسمی

فرآیند برنامه‌ریزی



ویژگی‌های خط‌مشی:

- 1) صراحت و وضوح
- 2) قابلیت اجرایی
- 3) قابلیت انعطاف
- 4) جامعیت
- 5) هماهنگی
- 6) مستدل بودن
- 7) از قوانین قابل تفکیک باشد
- 8) مدون و مکتوب باشد

انواع خط‌مشی:

1) خط‌مشی‌های اساسی

2) خط‌مشی‌های کلی

3) خط‌مشی‌های واحدی

مسئولیت برنامه ریزی

در برخی سازمانها بخصوص سازمانهای بزرگ برنامه ریزی ممکن است مسئولیتی بر عهده ی يك یا چند تن از متخصصان برنامه ریزی در ستاد باشد یا ممکن است به وسیله ی يك گروه ضربت برنامه ریزی هدایت شود و یا در سازمان های کوچکتر و در برخی سازمانهای بزرگ و در حال رشد مدیران به طور شخصی مسئولیت برنامه ریزی را بر عهده گیرند .

مسئولیت برنامه‌ریزی :

- متخصصان برنامه‌ریزی
- گروه ضربت برنامه‌ریزی
- بر عهده خود مدیران

نقش متخصصان برنامه ریزی

متخصصان برنامه ریزی معمولاً در ستادهای برنامه ریزی برای کل سازمان برنامه ریزی می کنند عموماً " به طور مستقیم به رئیس سازمان گزارش می دهند و برنامه ریزی برای قسمتها یا بخشها را نیز سربرستی میکنند .

نقش گروه ضربت برنامه ریزی

گروه ضربت گروهی موقت از مدیران هستند که از قسمتهای مختلف سازمان گرد هم جمع شده اند و مسئولیت تنظیم برنامه را بر عهده دارند. این گروه شامل مدیرانی است که واحدهای-شان تحت تاثیر اجرای برنامه قرار خواهند گرفت. برنامه میتواند تامین کننده ی نیازها و منابع آنها باشد.

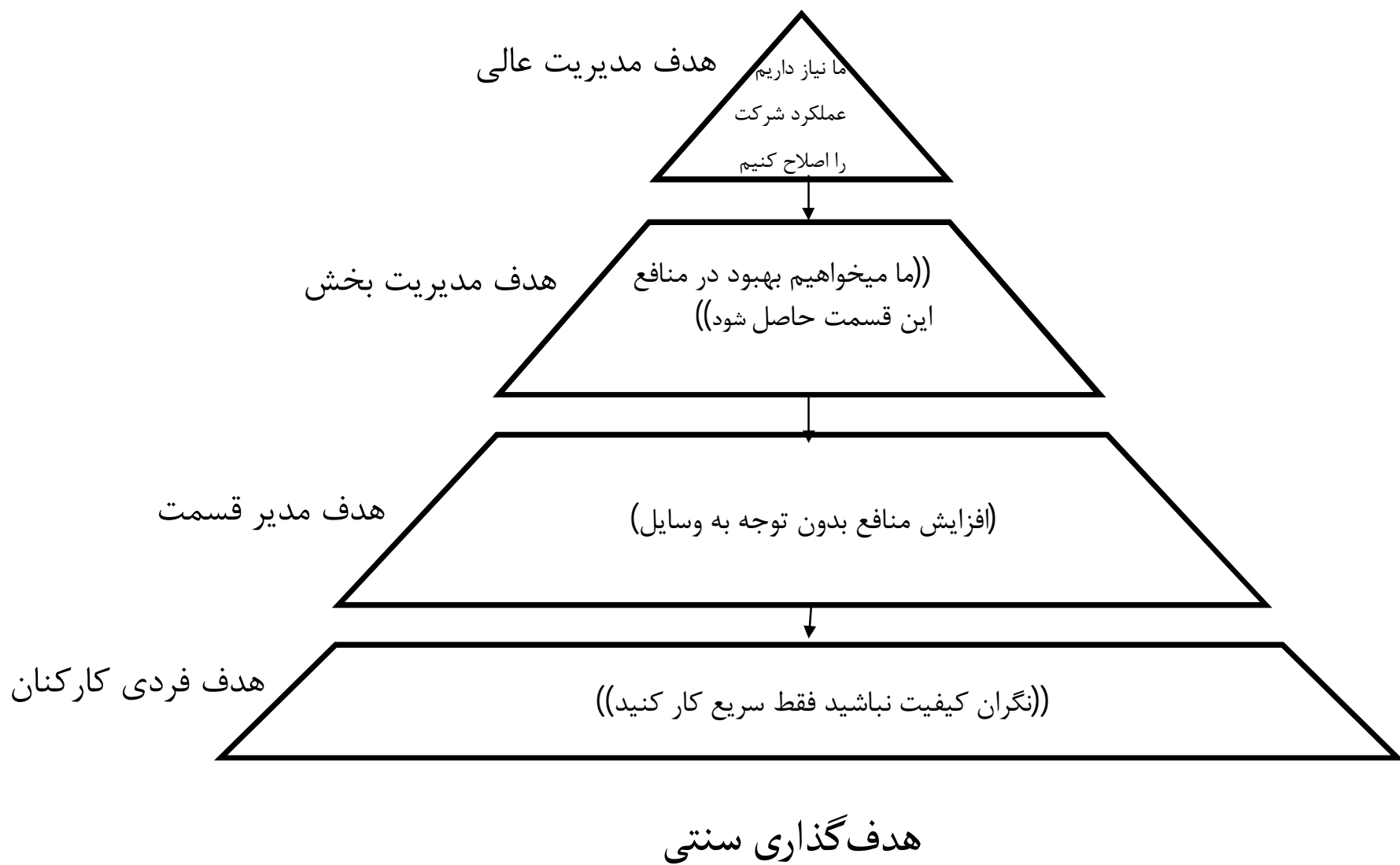
نقش فردی مدیران

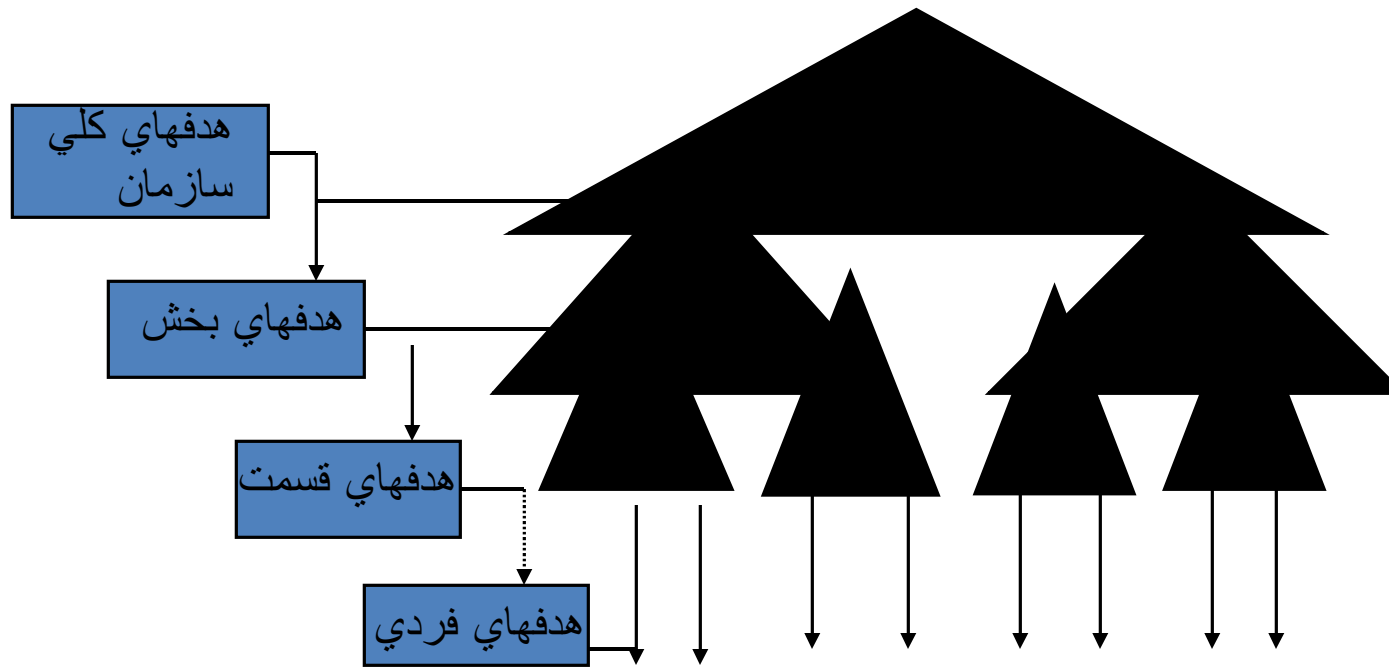
اگرچه متخصصان برنامه ریزی و گروه ضربت برنامه ریزی نقشهایی با ارزشی در بدید- لوردن برنامه های سازمانی ایفا می کنند مدیران به طور فردی عامل اصلی برنامه ریزی مؤثر به شمار می- لند. هر مدیری با توجه به امکانات سازمانش تصمیمهایی را برای اقدامات ضروری جهت نیل به هدفهای سازمانی اتخاذ میکند

انواع هدف گذاری:

هدف گذاری سنتی

هدف گذاری بر مبنای هدف





هدف گذاري در مديريت بر مبناي هدف

مدیریت بر مبنای هدف

برخلاف شیوه ی سنتی مدیریت بر مبنای هدف نظامی است که در آن هدفها و برنامه ها به طور مشترك توسط کارکنان و مدیران تهیه و تنظیم می شود و مدیران از نظرات کارکنان برای هدایت فعالیتهای کلی سازمان بهره می گیرند . در واقع مدیریت بر مبنای هدف فرآیندی است که به وسیله ی آن مدیران و کارکنان با هم هدفها مسئولیت برای تحقق این هدفها و ابزارهایی برای ارزیابی عملکرد فردی و گروهی را تعیین و تعریف میکنند .

کارکرد مدیریت بر مبنای هدف

بر اساس این شیوه مدیران و کارکنان به طور مشترک هدفها و برنامه ها را تنظیم و معیارهایی برای ارزیابی عملکرد معین و اقدامات ضروری را تعیین می کنند سپس افراد بر اساس اهداف و برنامه های معین شده وظایف خود را اجرا و مدیران از اقدامات آنها حمایت میکنند در مرحله آخر نتایج بررسی و مفاهیم تعریف می شود و چرخه ی مدیریت بر مبنای هدف مورد تجدید نظر قرار گیرد. چنین فرآیندی نظام یکبارچه ای برای وظایف برنامه ریزی و کنترل ایجاد می کند.

تعیین هدفها

وجه برجسته ي مدیریت بر مبنای هدف هدف گذاری و ارتباط اهداف با یکدیگر در سراسر سازمان است. این اهداف نتایج کیفی و کمی مورد انتظار از مشاغل در زمان خاصی را تعیین میکنند:

_مدیران عالی ماموریت سازمان و اهداف مهم آن را تعیین می کنند.

_مدیران عالی و میانی سازمان اهداف راهبردی خاصی را معین می کنند.

_مدیران میانی و مدیران خط اول اهداف قسمتها را تعیین می کنند.

_مدیران خط اول و کارکنان اهداف مشاغل فردی را معین می کنند.

برنامه ریزی

در مرحله ی دوم مدیران به دقت تعیین می کنند که چگونه هدفهای فردی و گروهی تحقق خواهد یافت.

اجرای برنامه ها

وقتی مدیران تحقق هدف خاصی را تعهد کردند و برنامه هایشان را به تایید رساندند مرحله ی سوم اجراست. مدیران برای کنترل عملکردهای خود باید اجازه دهند برنامه ها مطابق راههای مورد نظر اجرا شوند. این عامل خودکنترلی موجب می شود مدیران مهارتهایشان را به نفع سازمان به جریان اندازند و در نتیجه مهارتهای آنان رشد می یابد.

ارزیابی عملکردها

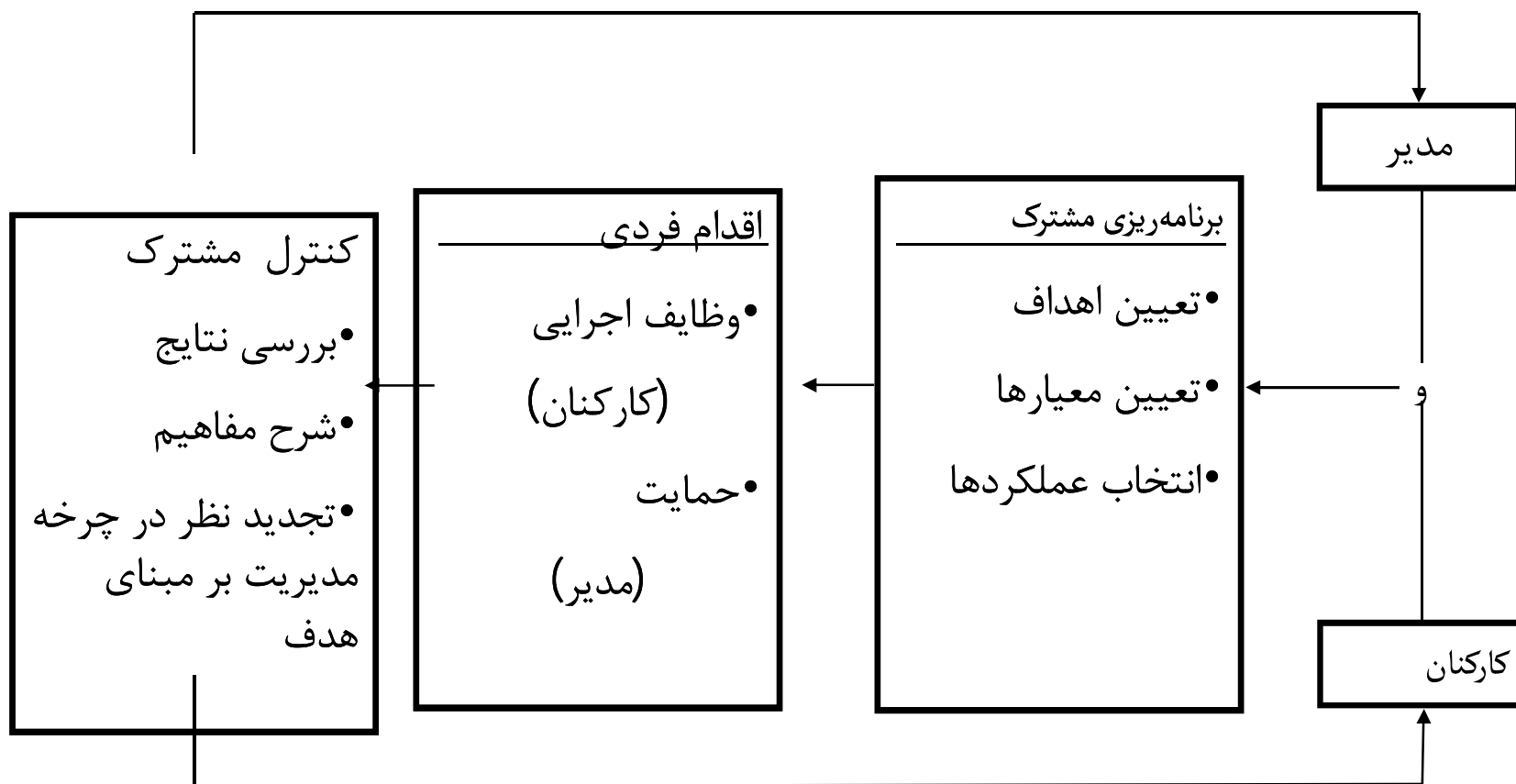
در آخرین مرحله ی فرآیند مدیریت بر مبنای هدف در فواصل زمانی مشخصی عملکرد افرادی را که اجرای برنامه ها را در تحقق هدفهای گروهی و فردی سرپرستی و هدایت می کنند توسط مدیران بازرنگری و ارزیابی می شود.

مزایای مدیریت بر مبنای هدف

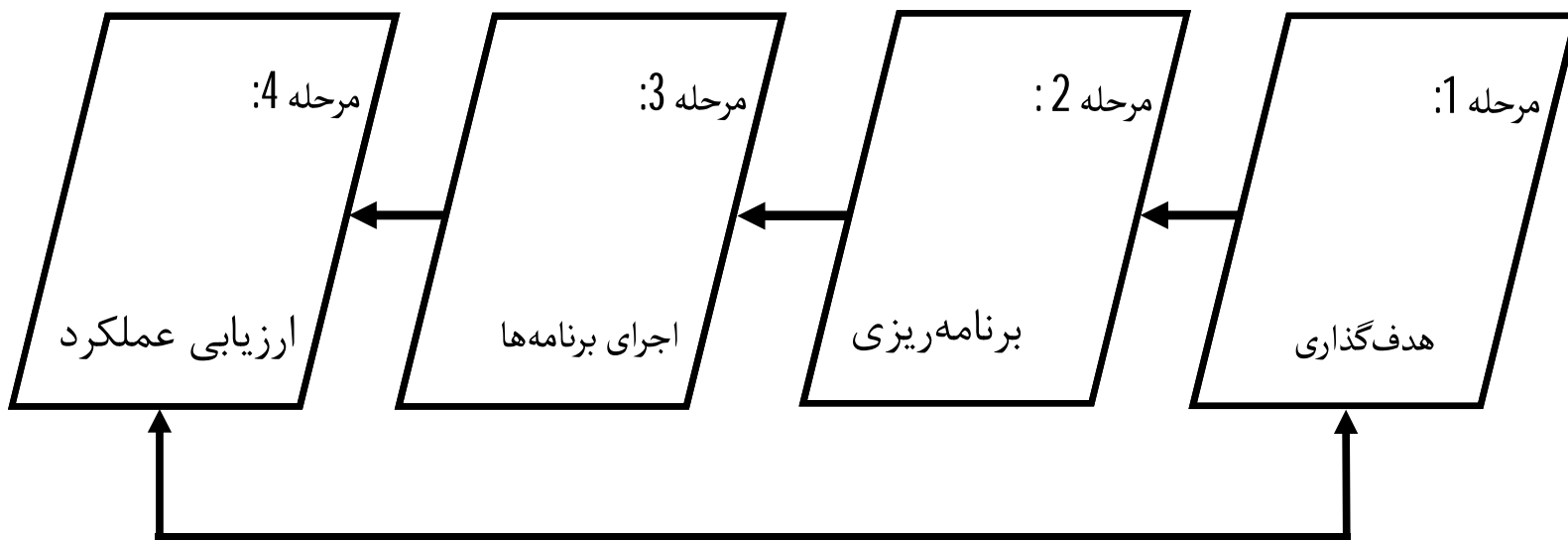
- برنامه ریزی و نظارت را در يك نظام منطقي تركيب مي كند
- سازمان را به ايجاد سلسله مراتب هدفها از بالا به پایین وادار میکند
- به جاي تاکید نیت یا خصوصیات شخصیتی خوب بر نتایج نهایی تاکید مي كند
- با مشارکت کارکنان در تعیین اهداف خود مدیریتی و تعهد شخصي آنان را تشويق میکند.

محدودیت‌های مدیریت بر مبنای هدف

- غالباً "به عنوان درمان هر دردی مطرح می شود
- به آسانی به وسیله ی مدیران مستبد (نظریه ی X) و خط مشیها و قوانین بروکراتیک متوقف می شود.
- مستلزم صرف وقت و تلاش زیاد و مکاتبات زیاد است.
- بر قابل اندازه گیری بودن اهداف تاکید دارد که ممکن است مدیران متعصب آن را تهدیدی برای خود تلقی کنند.



چرخه مدیریت بر مبنای هدف به عنوان نظام یکپارچه برنامه‌ریزی و کنترل



فرآیند مدیریت بر مبنای هدف

ابزارهای برنامه‌ریزی:

- پیش‌بینی
برآورد شرایط یا رویدادهای آینده بر اساس اطلاعات جاری،
پژوهش و تجربه گذشته.
- جداول زمانی
فرآیندی برای تنظیم فهرستی از جزییات فعالیت‌هایی که باید
برای تحقق هر هدف اجرا شود.

انواع پیش‌بینی:

پیش‌بینی اقتصادی

پیش‌بینی فنی

پیش‌بینی روند اجتماعی

پیش‌بینی فروش

جداول زمانی:

- نمودار گانت

این نمودار معمولاً در برنامه‌ریزی پروژه به کار می‌رود و فعالیت‌های مختلف، زمان لازم و وضعیت جاری هر فعالیت را در پروژه مورد نظر نشان می‌دهد.

- فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)

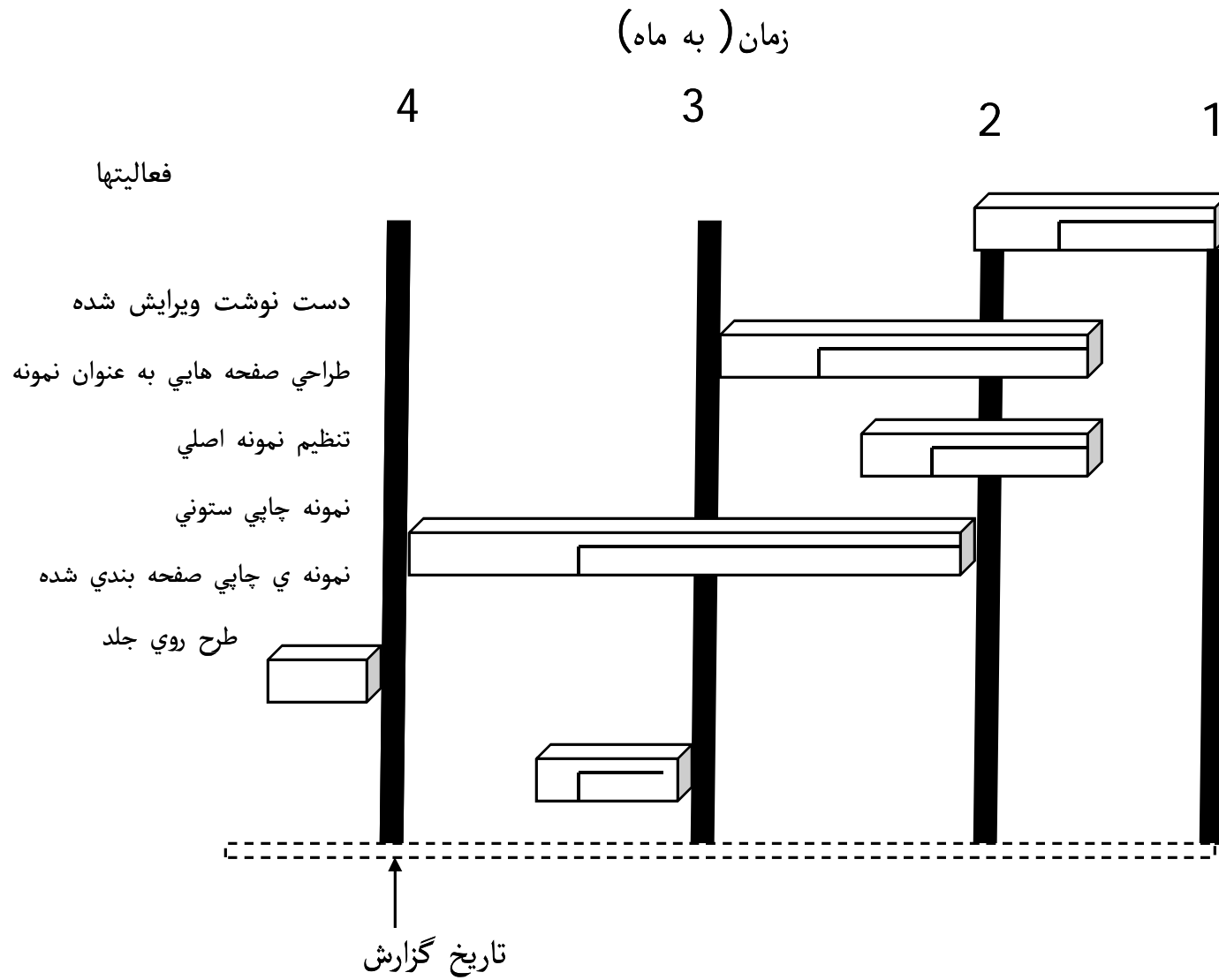
نمودار گردش کاری است که توالی فعالیت‌های مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه را نشان می‌دهد.

نمودار گانت

این برنامه معمولاً در برنامه ریزی پروژه به کار میرود و فعالیتهای مختلف زمان لازم و وضعیت جاری هر فعالیت را در پروژه ی مورد نظر نشان می دهد.

مدت زمان کل پروژه در طول محور افقی و فعالیتهای در سمت چپ محور عمودی نشان داده میشود برای استفاده از این نمودار ابتدا با توجه به نوع فعالیتهای و زمان لازم برای هر يك واحدی را برای زمان تعیین میکنند.

نمودار گانت به مدیران کمک می کند تا پروژه ها را با فعالیتهای متعدد برنامه ریزی و به راحتی تکمیل هر فعالیت را پیگیری کنند زیرا با کنترل نمودار مدیران به آسانی متوجه میشوند که سازمان عقب تر یا جلوتر از جدول زمان بندی است یا مطابق آن پیش میرود.



نمونه اي از يك نمودار گانت

مزیت نمودار گانت

مزیت اصلی این نمودار تعیین و نشان دادن فعالیتها ی متوالی و متقارن و چگونگی احتساب زمان آنهاست. در صورتی که دو فعالیت بتوانند با هم انجام شوند زمان آنها بر هم منطبق خواهد شد. در صورتی که اجرا ی یکی مشروط به اجرای دیگری باشد (متوالی باشند) تقارن زمانی وجود نخواهد داشت و زمان هر فعالیت به طور مجزا و مستقل به حساب می آید. بدین ترتیب این نمودار زمان واقعی اجرای برنامه را نشان می دهد و تقارن فعالیتها را مشخص می سازد و چنانچه فعالیتی جلوتر یا عقب تر از برنامه باشد نمودار-ن را نشان میدهد

ضعف نمودار گانت

ضعف اساسي نمودار گانت اين است كه روابط متقابل فعاليتهايي را بايد اجرا شوند روشن نميكند. در اين نمودار كليۀ فعاليتها ثبت ميشود اما نمودار نشان نميدهد كه چه فعاليتي قبل از فعاليت ديگر بايد به پايان برسد يا فعاليتهايي متقارن از چه جايي با هم همزمان مي شوند. به همين جهت براي برنامه ريزيهاي پيچيده از فن بازنگري و ارزيابي برنامه (پرت) استفاده ميكنند.

برای استفاده از شبکه پرت مدیر باید:

- 1) فعالیتهایی که باید اجرا شوند را معین کند.
- 2) توالی فعالیت ها را مشخص کند.
- 3) زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند.
- 4) شبکه را ترسیم کند.
- 5) بلندترین مسیری را که در شبکه برای تکمیل پروژه وجود دارد را معین کند.

تعاریف کلیدی در شبکه پرت:

- رویداد:

نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است.

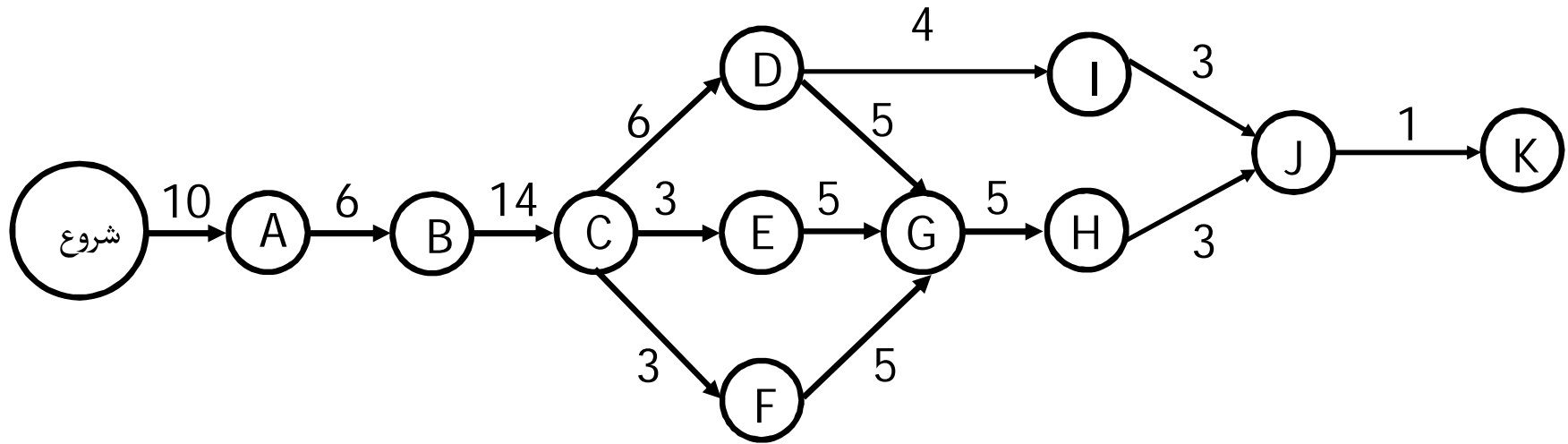
- فعالیت:

اجزای اصلی تشکیل دهنده یک برنامه یا یک پروژه است.

- مسیر بحرانی:

مسیری که از اولین رویداد تا حصول هدف به حداکثر زمان نیاز دارد.

نمودار شبکه پرت برای بنا کردن یک ساختمان



رویداد	شرح فعالیت	زمان مورد انتظار (برحسب هفته)	رویداد قبلی
A	تأیید طرح و گرفتن مجوز	10	
B	حفر گاراژ زیرزمینی	6	A
C	برپا کردن اسکلت و دیوار	14	B
D	ساختن کف اتاقها	6	C
E	نصب پنجره ها	3	C
F	ساختن سقف	3	C
G	سیم کشی داخلی	5	D,E,F
H	نصب لسانسور	5	G
I	قرار دادن پوشش کف و قالبندی کردن	4	D
J	قرار دادن درها و طراحی تزئینی داخلی	3	I,H
k	مروری بر گروه مدیریت ساختمان	1	J

فصل دوم

سازماندهی

سازماندهی:

فرآیند سامان دادن افراد و سایر منابع برای اجرای وظایف در جهت اهداف مشترک.

تعریف ساختار سازمانی:

چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیتهای اعضای سازمانی آن را ایجاد می کنند.

اهداف ساختار سازمانی:

1) جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط

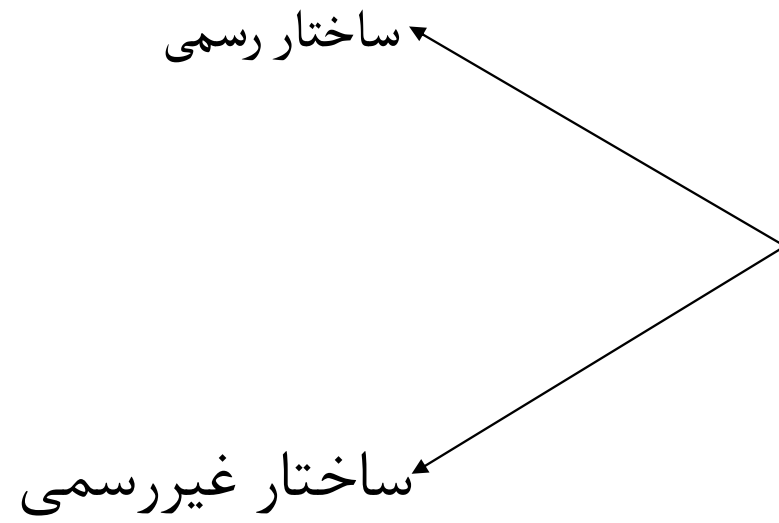
2) توزیع اختیار برای تصمیم گیری به طور موثر

3) تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری

انواع ساختار سازمانی

ساختار رسمی

ساختار غیررسمی



ساختار رسمی را مسئولان به طور قانونی بنیان و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل و حدود وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آن ها مشخص می شود.

ویژگی‌های ساختار رسمی:

(1) حالت زمانی دارند.

(2) دارای ماهیت غیر شخصی می‌باشد.

(3) روابط سازمانی به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت زیاد برای کارکنان تشریح می‌شود.

بعد از اینکه ساختار رسمی ایجاد شد سازمان غیر رسمی به طور طبیعی در چار
چوب آن پدید می آید. سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و
ساختار رسمی را تعدیل و تحکیم می کند یا آن را گسترش می دهد.

ویژگی های ساختار غیررسمی:

(1) بیانگر حالت واقعی است.

(2) ماهیت سازمان غیر رسمی شخصی است.

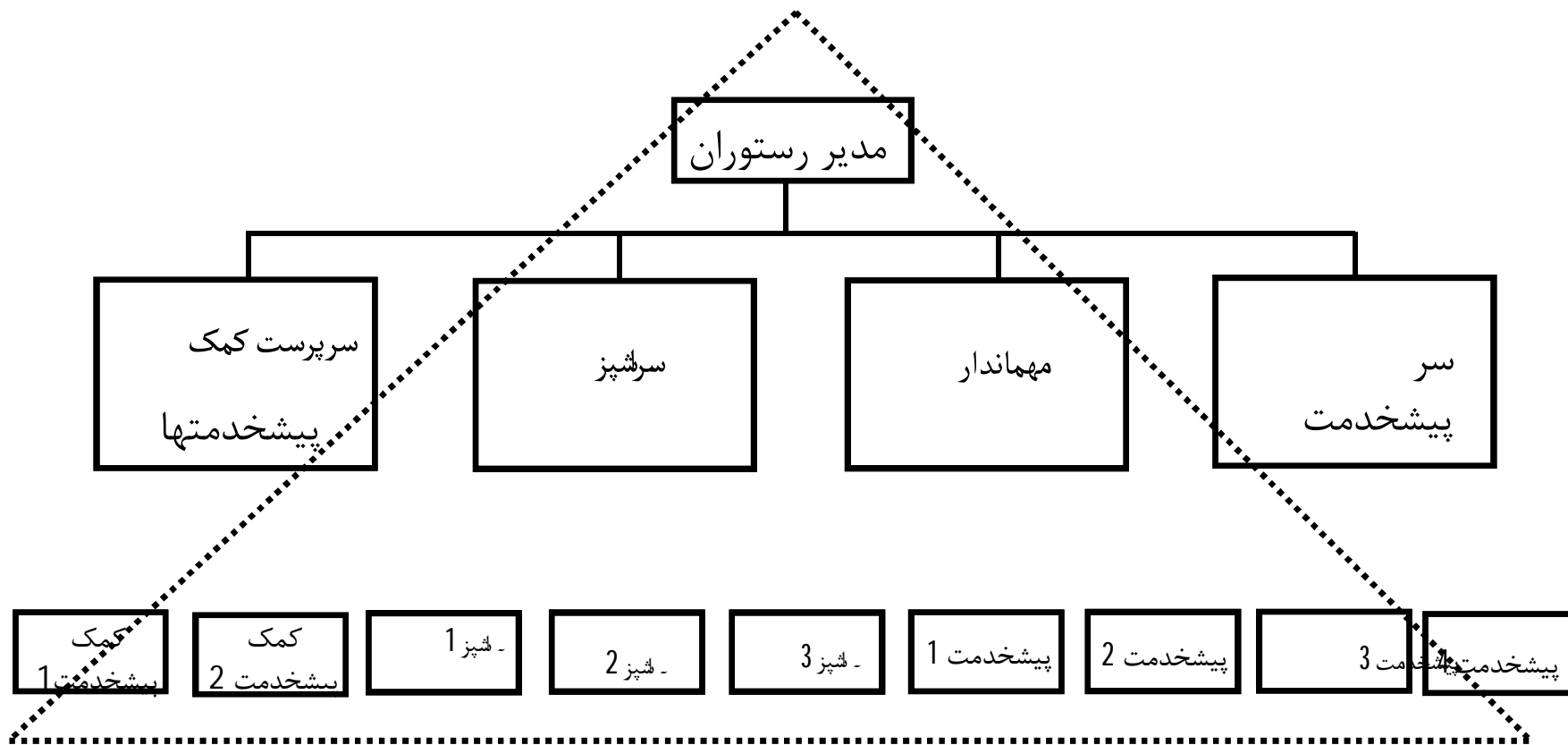
(3) مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد.

انواع نمودار سازمانی:

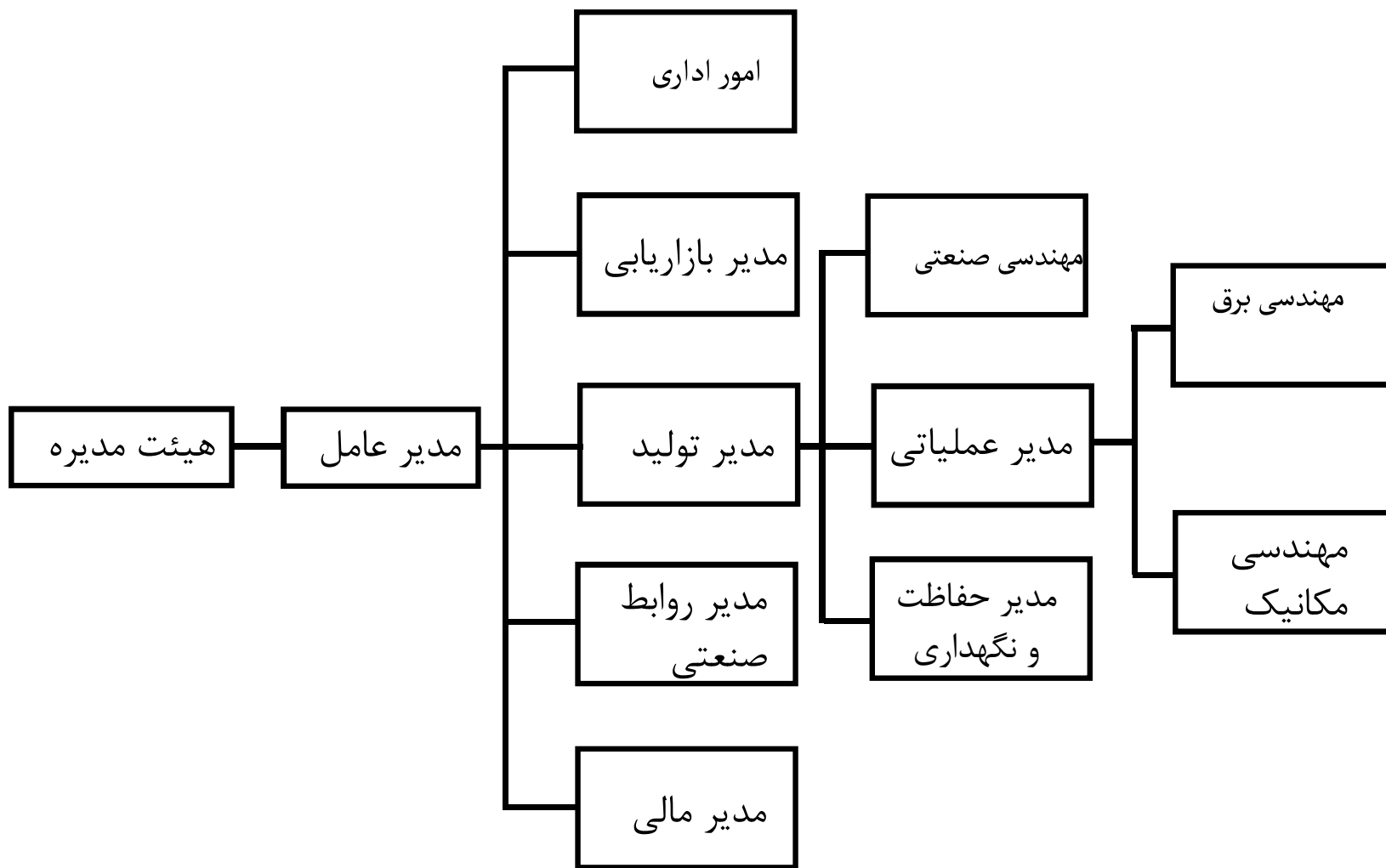
1) نمودارهای هرمی

2) نمودارهای افقی

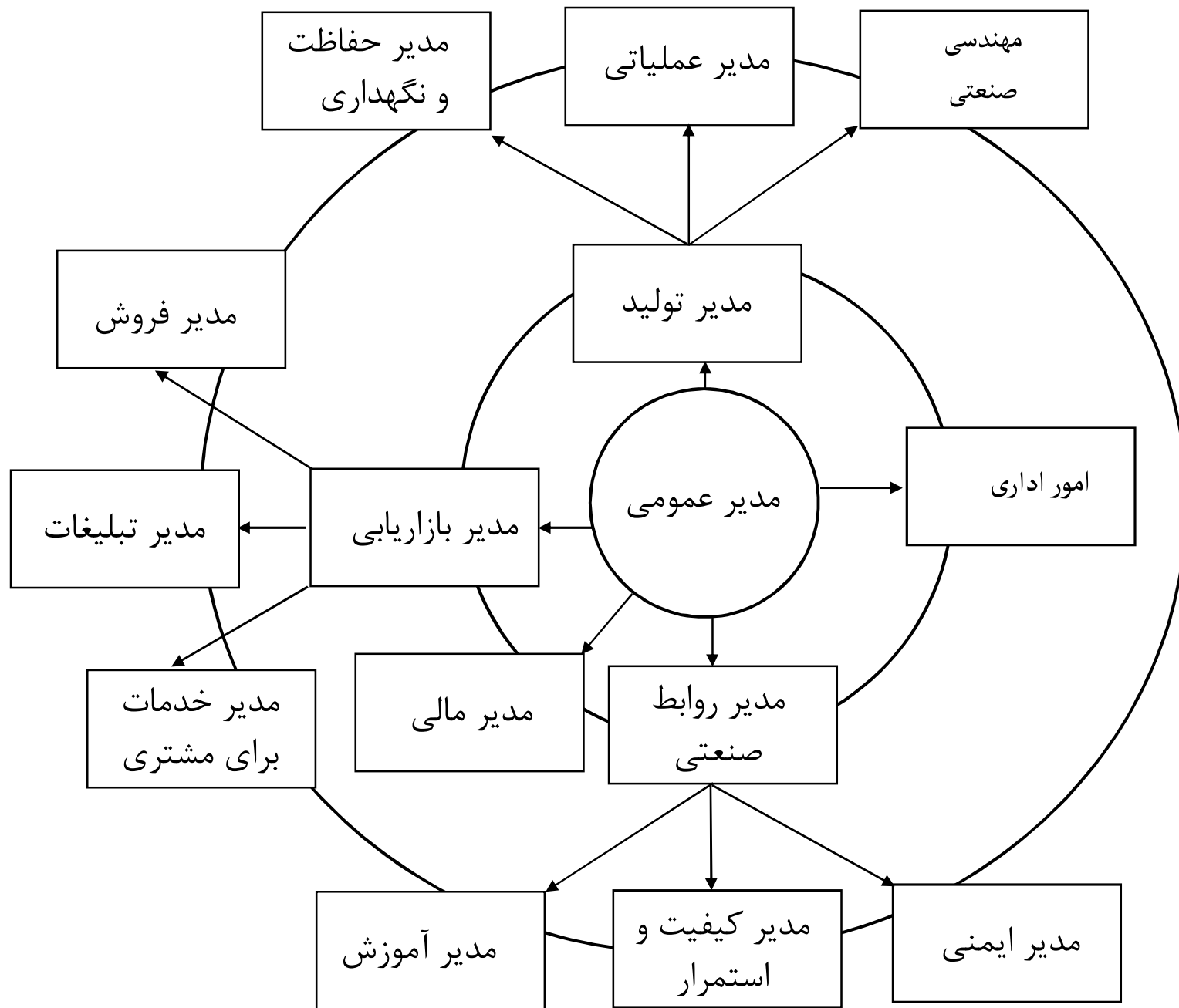
3) نمودارهای دایره‌ای



نمودار هرمی سازمانی یک رستوران کوچک



نمودار سازمانی افقی



نمودار سازمانی دایره ای

کاربرد نمودارها:

- 1) نمودارهای سازمانی تصویر خلاصه‌ای از ساختار هر سازمان است.
- 2) نمودارها نشان‌دهنده کانون توجه هر سازمان است.
- 3) از نمودارها به عنوان راهنمایی برای کارشکافی، تنظیم شرح و مشخصات مشاغل، ارزیابی مشاغل، تعیین مشخصات مدیریت سازمان و نیازهای آموزشی استفاده می‌کنند.
- 4) راهنمای افراد خارج از سازمان هستند که می‌خواهند با سازمان ارتباط برقرار کنند.

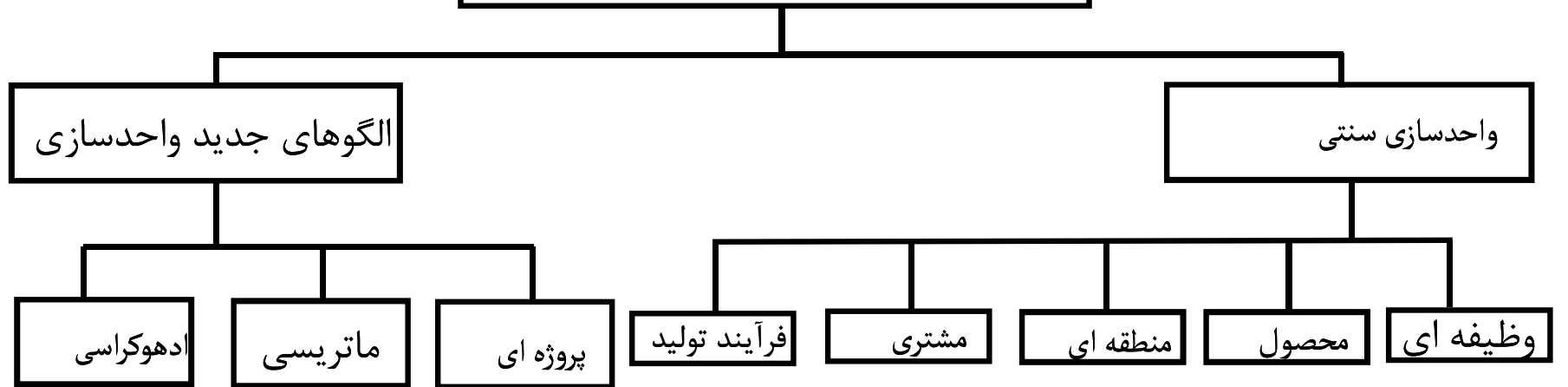
محدودیت‌های نمودار سازمانی:

- 1) نمودارهای سازمانی الگویی ایستا از فرآیند و موقعیت‌های پویا ارائه می‌دهند.
- 2) نمودارها فقط ساختار رسمی هر سازمان را نشان می‌دهند.
- 3) نمودارها معمولا در برابر تغییرات سازمانی کهنه و منسوخ می‌شوند.
- 4) روابط رسمی و مجاری ارتباطی که در نمودارها نشان داده می‌شوند غالبا مانع پیدایش روابط و مجاری ارتباط غیر رسمی می‌شوند.

تعریف واحدسازی:

واحدسازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیتها در گروههای منطقی دسته‌بندی و هر گروه در بخش و واحد بزرگتری ترکیب می‌شود تا کل سازمان را شکل دهند.

انواع واحدسازی سازمانی



واحدسازی وظیفه‌ای:

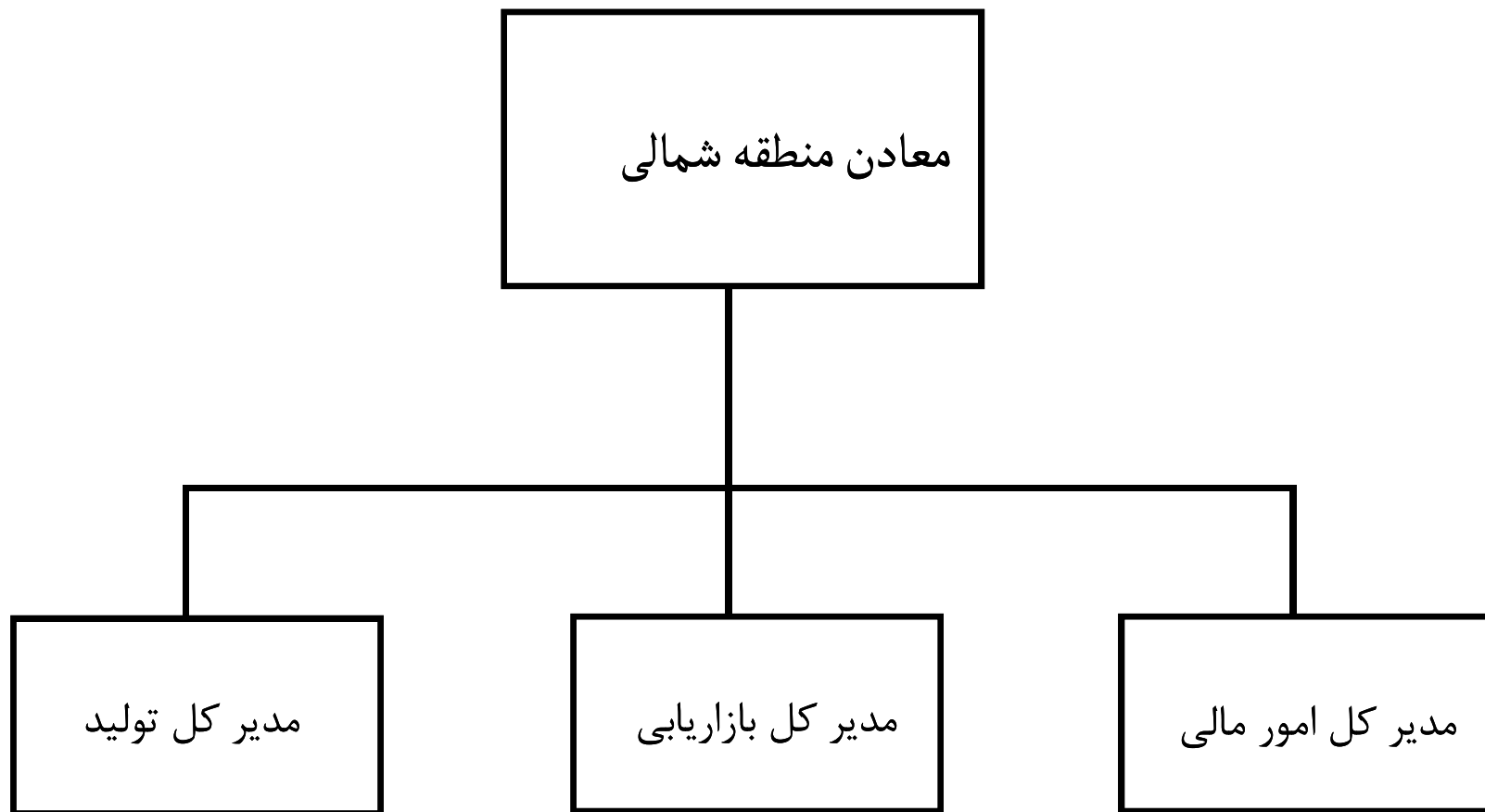
- اساسی برای گروه‌بندی مشاغلی است که با یک وظیفه سازمانی یا مهارت تخصصی مرتبطاند مانند:

بازاریابی

امور مالی

عملیات

منابع انسانی



واحدسازی بر اساس وظیفه

مزایا واحدسازی بر اساس وظیفه:

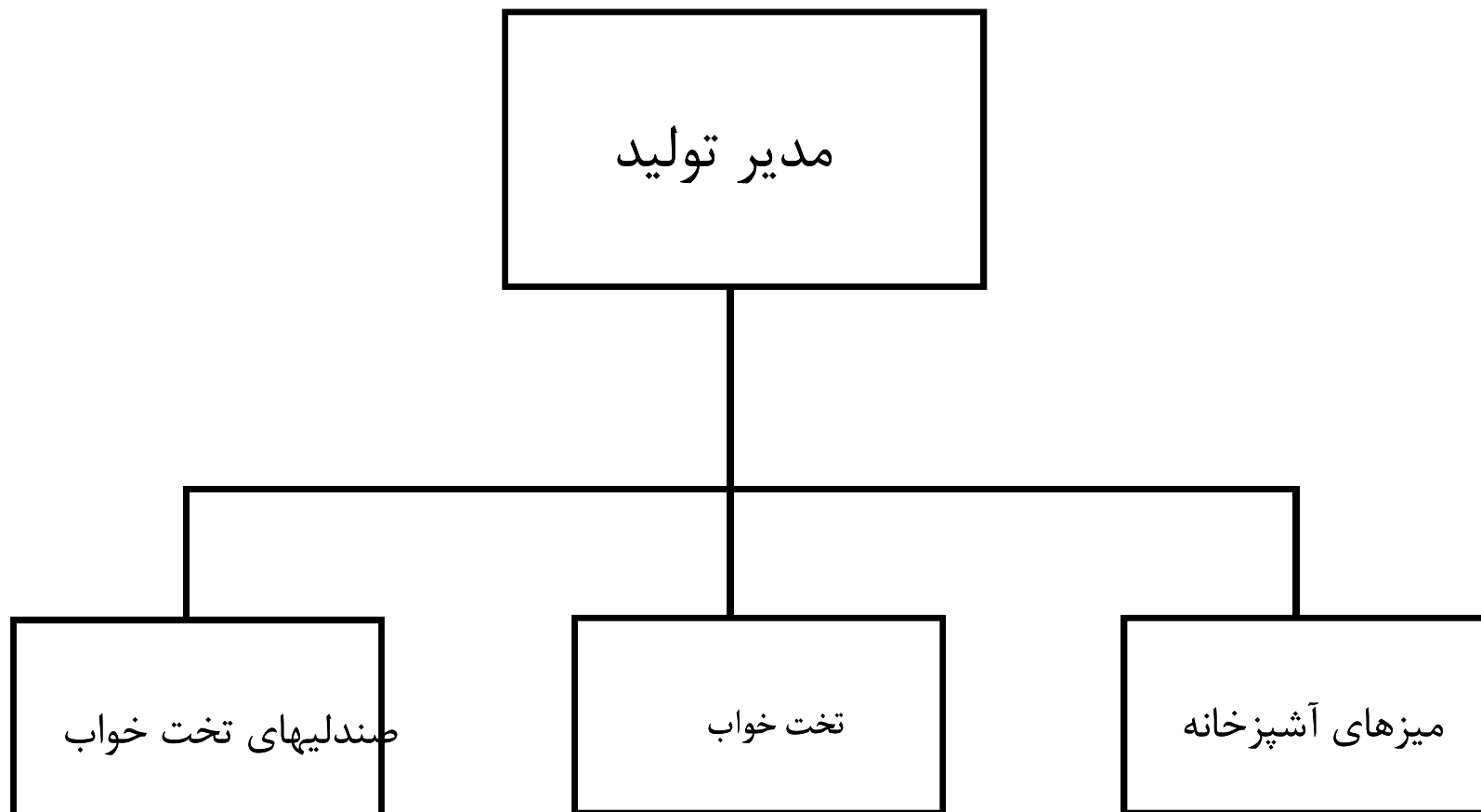
- 1) روشی منطقی و اثبات شده در طول زمان.
- 2) بهترین راه ایجاد اطمینان است.
- 3) از اصل تخصص پیروی می کند.
- 4) آموزش را آسان می کند.
- 5) وسایلی را برای کنترل شدید در سطح بالای سازمان تدارک می بیند.

معایب واحدسازی بر اساس وظیفه:

- 1) واحدسازی وظیفه ای بر هدفهای کلی سازمان تمرکز دارد.
- 2) تطبیق سریع سازمان را با تغییرات محیطی دشوار می کند.
- 3) موجب محدود شدن تخصصها می شود.

واحدسازی بر اساس محصول:

در این واحدسازی مشاغل بر طبق کالاها و خدماتی که ارائه می‌دهند گروه‌بندی می‌شوند.



واحدسازی بر اساس محصول

مزایای واحدسازی بر اساس محصول:

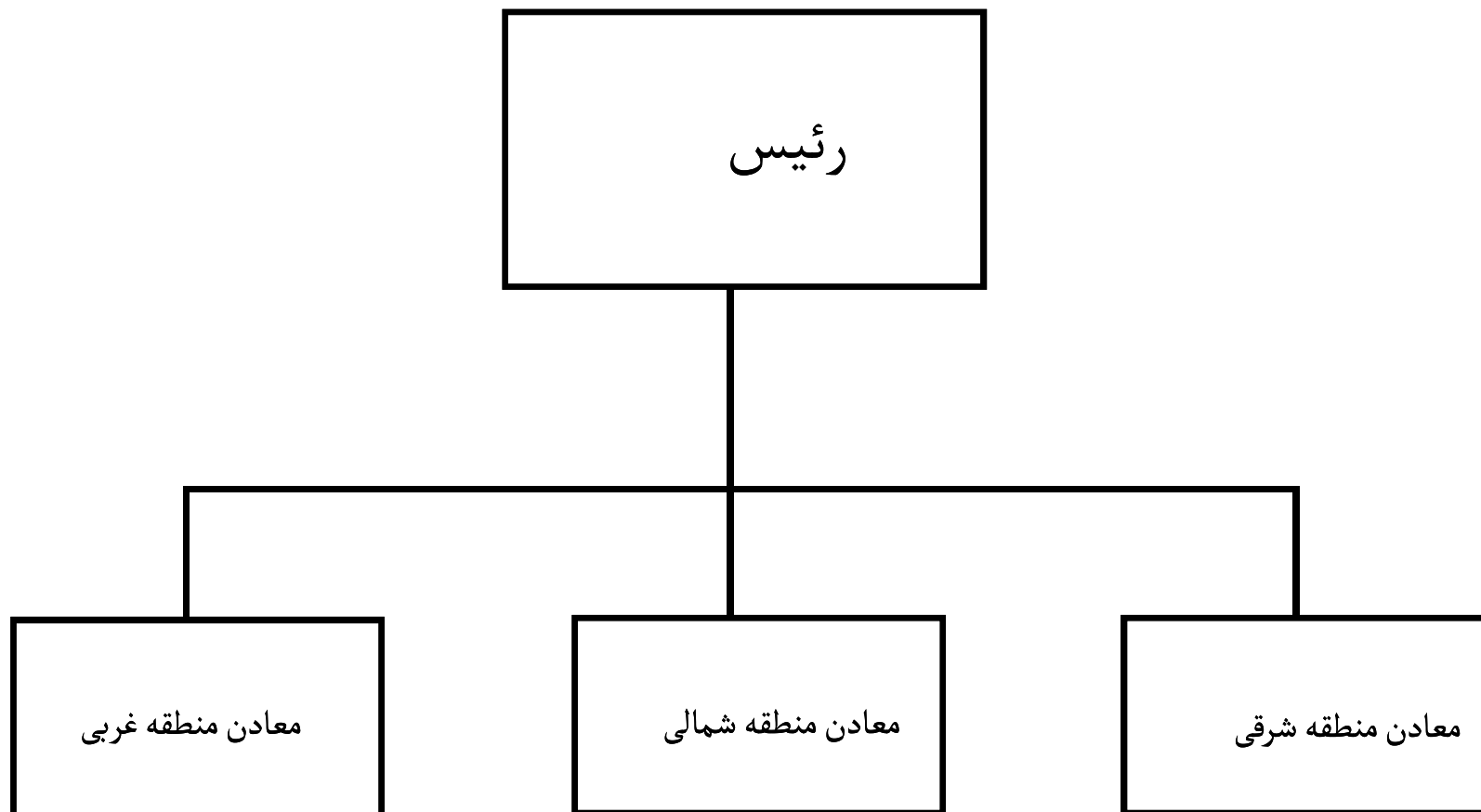
- (1) از سرمایه تخصیص داده شده برای محصولی خاص بهتر استفاده می‌شود.
- (2) از تخصصها و مهارتهای نیروی انسانی حداکثر استفاده به عمل می‌آید.
- (3) هماهنگی میان فعالیتهای وظیفه‌ای را بهبود می‌بخشد.
- (4) زمینه آموزش را برای مدیران فراهم می‌کند.
- (5) موجب تنوع تولید کالا و بهبود ارائه خدمات می‌شود.

معایب واحدسازی بر اساس محصول:

- 1) استخدام افراد بیشتری با تواناییهای لازم در مدیریت را الزامی می‌کند.
- 2) به دلیل تکرار خدمات و فعالیتهای مشابه در واحدهای مختلف هزینه بیشتری را به سازمان تحمیل می‌کند.
- 3) مدیریت عالی سازمان به دشواری می‌تواند کنترل لازم را اعمال کند.
- 4) مشتری برای خرید چند نوع کالا مجبور است به واحدهای مختلف سازمان مراجعه کند.
- 5) کارکنان ممکن است آنچنان بر محصول خود تمرکز یابند که فعالیتهای وسیع سازمان را فراموش کنند.

واحدسازی جغرافیایی یا منطقه‌ای:

منابع بر اساس مکانی که قرار است کار سازمان در آنجا اجرا شود یا حوزه بازار منطقه‌ای که نظام مدیریت در آن فعالیت دارد واحدسازی می‌شود.



واحدسازی جغرافیایی یا منطقه‌ای

مزایای واحدسازی جغرافیایی:

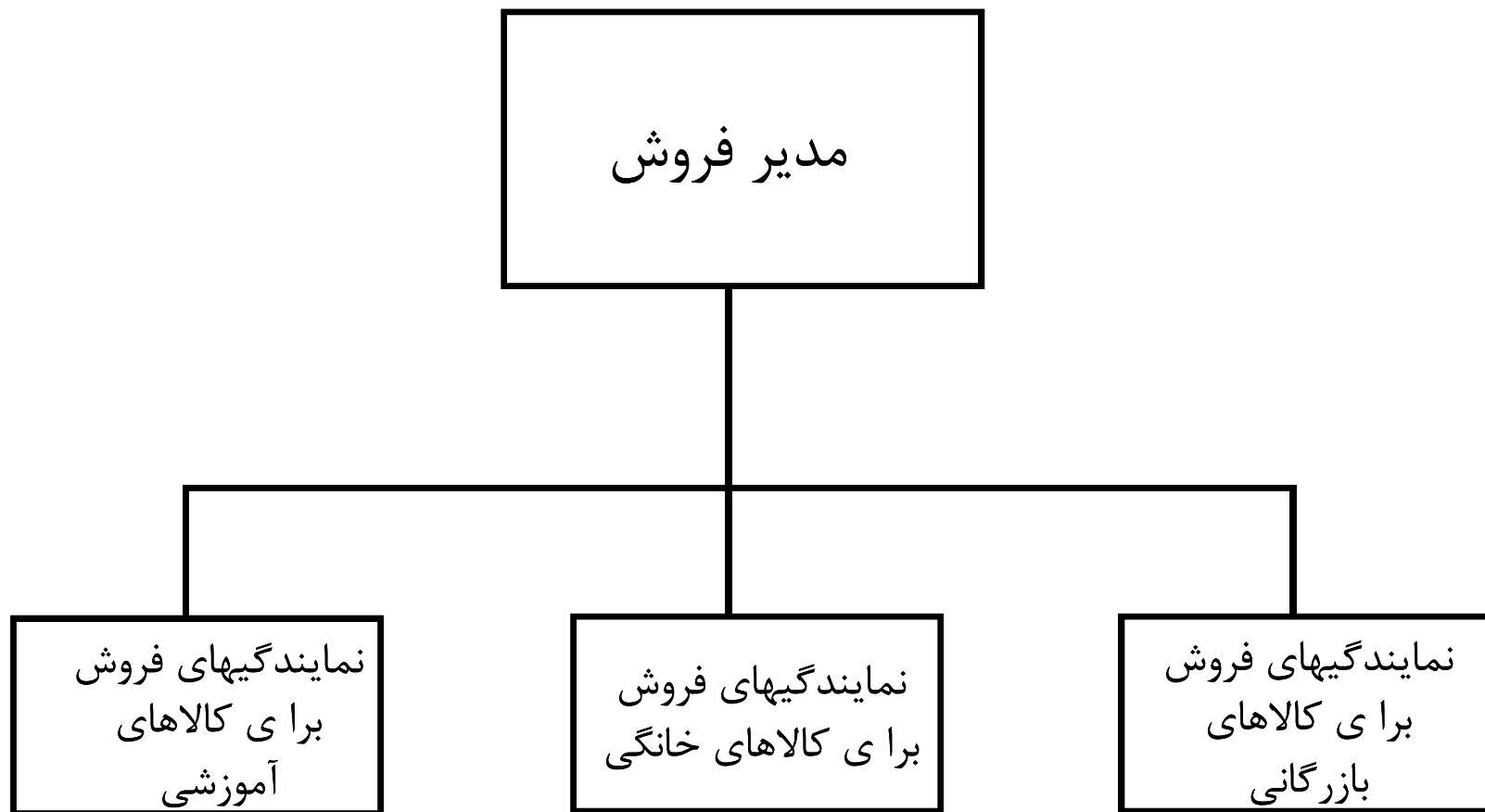
- 1) تشریک مساعی محلی را در تصمیم گیریها تشویق می کند.
- 2) امکان استخدام افراد محلی را افزایش می دهد.
- 3) ارتباط متقابل با مردم محل توسعه پیدا می کند.
- 4) امکان پاسخگویی سریع و کارآمد به شرایط محلی در محلهای مختلف فراهم می شود.
- 5) توانایی اداره کارآمد و موثر عملیات پراکنده در حوزهای وسیع ایجاد می شود.

معایب واحدسازی منطقه ای یا جغرافیایی:

- (1) کمبود نیروهای متخصص و کارآمد که ممکن است رشد سازمان را محدود سازد.
- (2) تکرار برخی خدمات در مناطق مختلف.
- (3) مدیریت عالی سازمان به دشواری می تواند کنترل لازم را اعمال کند.
- (4) مناطق جغرافیایی گوناگون را به دشواری می توان هماهنگ کرد.

واحدسازی بر اساس مشتری:

عامل کلیدی در دسته بندی فعالیتها در این نوع واحدسازی مشتری یا ارباب رجوع است.



واحدسازی بر اساس مشتری

مزایای واحدسازی بر اساس مشتری:

(1) به مزایای اقتصادی دست می‌یابد.

(2) فناوری تخصصی را به کار می‌برد.

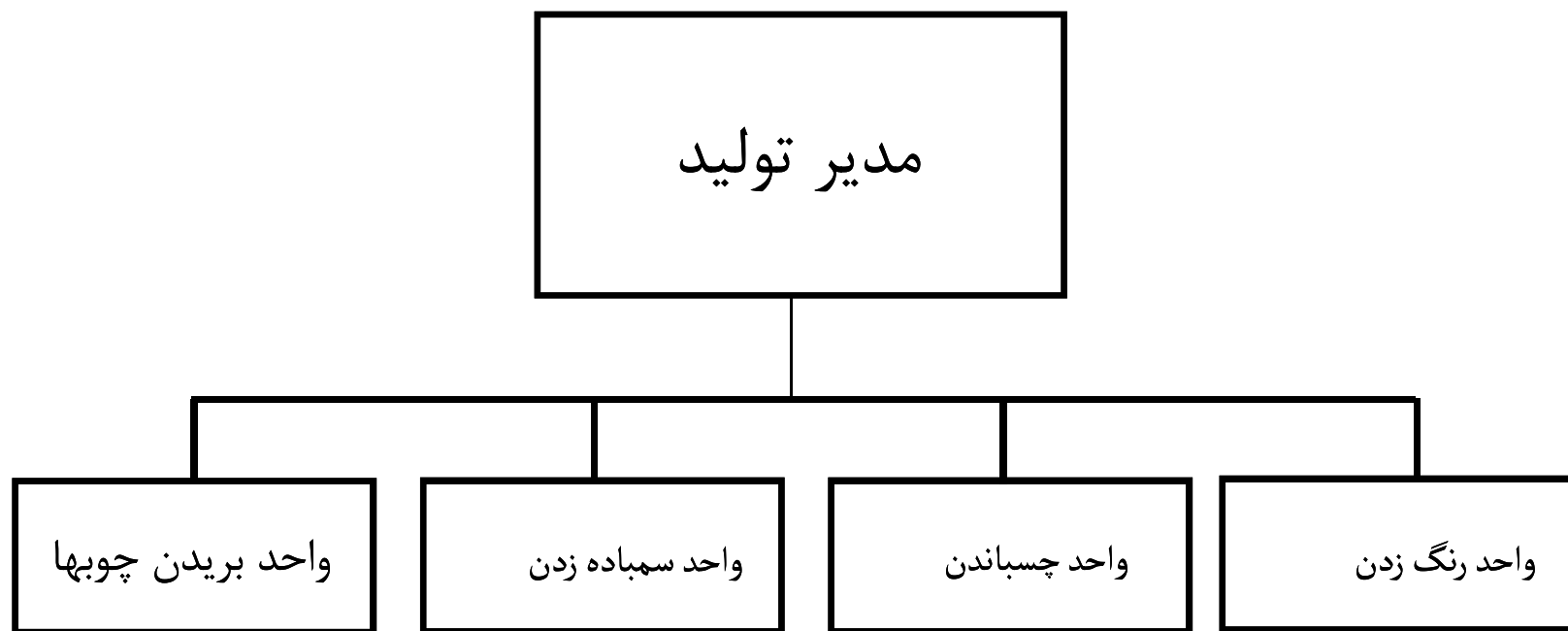
(3) مهارت‌های ویژه را بهبود می‌بخشد.

معایب واحدسازی بر اساس مشتری:

- 1) ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند.
- 2) به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد.
- 3) ممکن است نتواند گروههای مشتریان را همواره خوب تعریف کند.

واحدسازی بر اساس فرآیند تولید:

بر فرآیند تولید کالا و خدمات تاکید دارد و بر طبق مراحل اصلی فرآیندی که برای تولید محصول و خدمات به کار رفته است.



واحدسازی براساس فرآیند تولید

مزایای واحدسازی براساس فرآیند تولید:

(1) به مزایای اقتصادی دست می‌یابد.

(2) فناوری تخصصی را بکار می‌برد.

(3) مهارت‌های ویژه را بهبود می‌بخشد.

معایب واحدسازی براساس فرآیند تولید:

- (1) هماهنگی واحدها دشوار است.
- (2) مسئولیت سوددهی با مدیران سطح بالای سازمان است.
- (3) این شیوه برای پرورش مدیران عمومی نامناسب است.

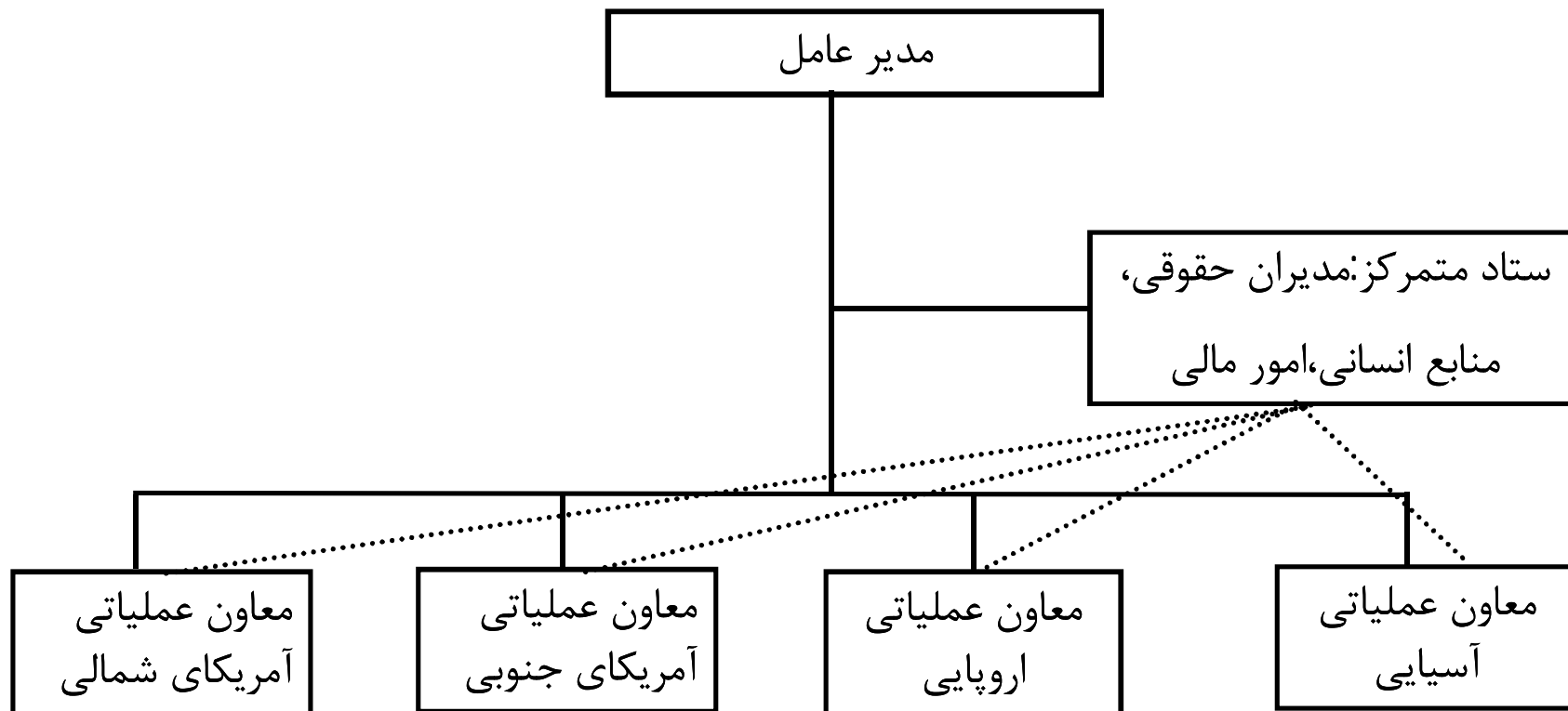
پیش دانسته های الگوهای جدید واحدسازی:

واحد صف:

واحدهایی که وظایف آنها به طور مستقیم در تامین هدفهای سازمان موثر است.

واحد ستاد:

واحدهایی که وظایف آنها به طور غیرمستقیم در تامین هدفهای سازمان موثر است .



وظایف صف و ستاد در یک سازمان

انواع ستاد:

1) ستاد عمومي

2) ستاد شخصي

3) ستاد تخصصي

اختیارات ستاد تخصصی:

1) مشورتی

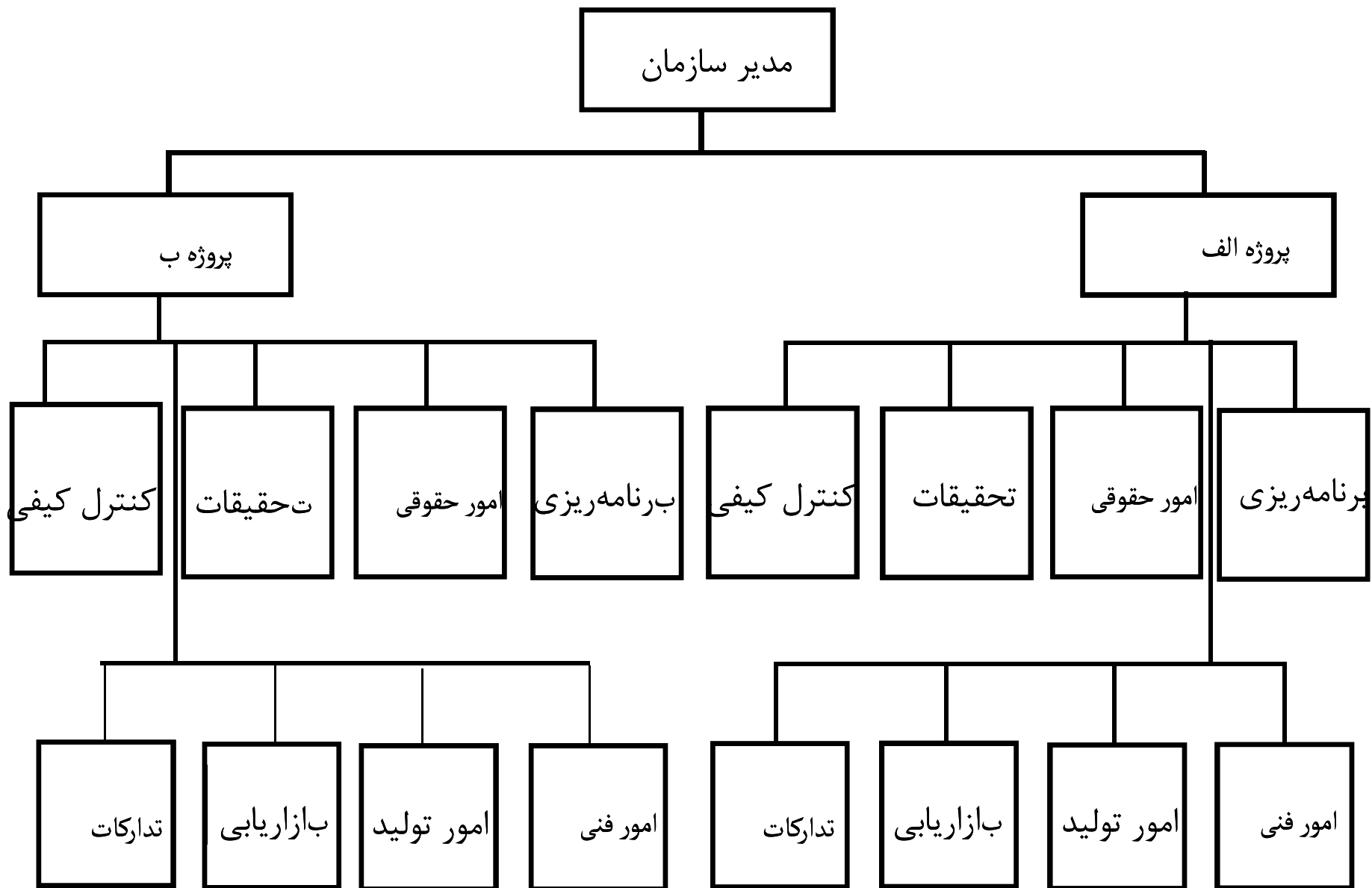
2) خدماتی

3) نظارتی

4) وظیفه‌ای

واحدسازی بر مبنای پروژه:

در سازمانهایی که هدف و مأموریت آنها را می‌توان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های نسبتاً مستقلی اجرا کرد، این ساختار سازمانی قابل استفاده است.

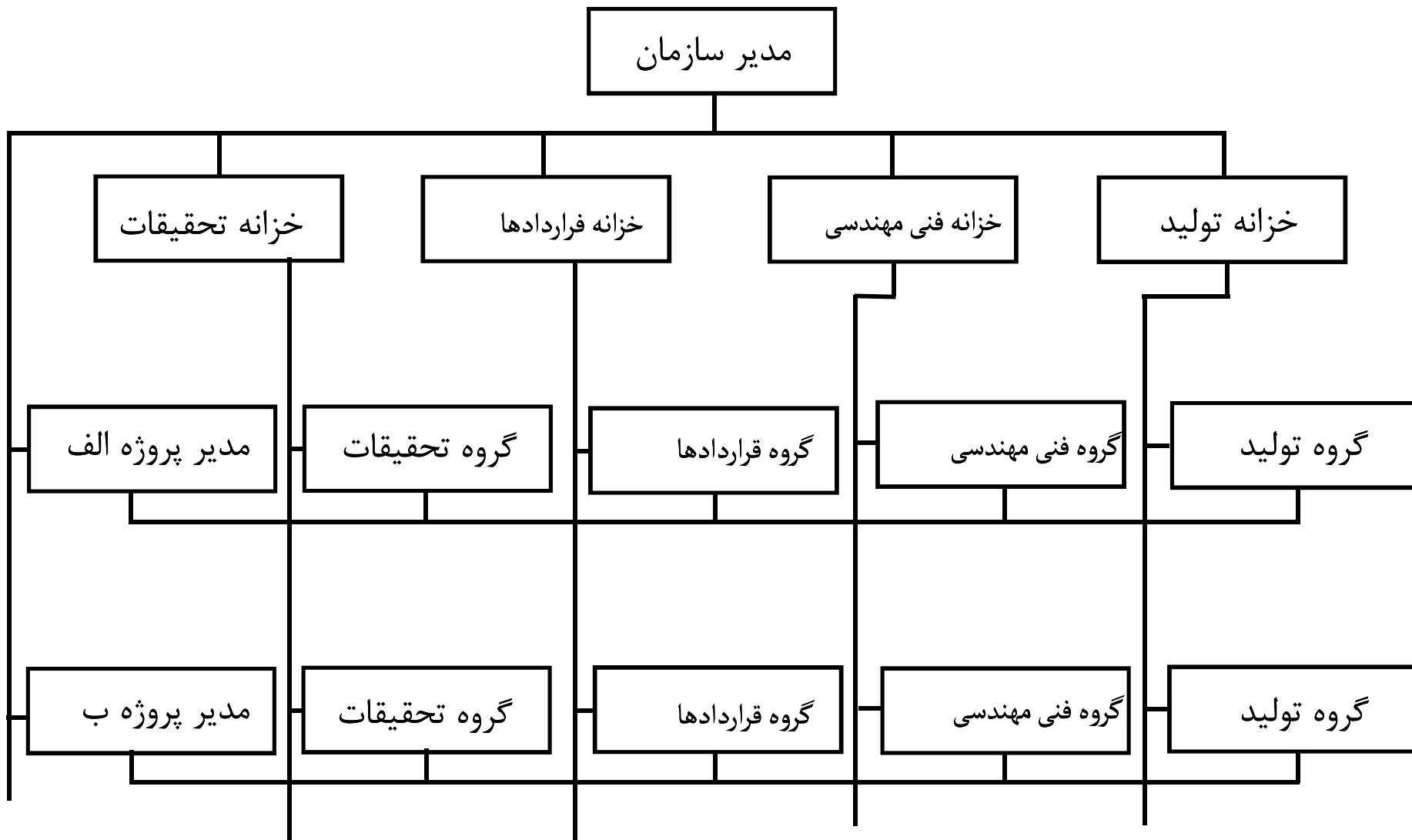


واحدسازی بر مبنای پروژه

سازمان ماتریسی و خزانه‌ای:

سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه با هم سازمان ماتریسی را بوجود می‌آورند.

در ساختار ماتریسی نیروهای متخصص سازمان در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند.



سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای

ساختار سازمانی موقتی ویژه (ادھو کراسی)

سازمانها ویژه و موقت، برخلاف سازمانهای بوروکراتیک، کمتر به ضوابط و قواعد سازمان تاکید دارند و برای نیل به هدفهای ویژه‌ای تشکیل می‌شوند.

ادهوكراسى	بوروكراسى	
عمومى، غالباً کوتاه مدت، بسيارى از موقعيتها، برنامه ريزى و دسته بندى نشده -اند	جامع، مفصل، غالباً بلند مدت خط مشها، رويه ها، قوانين و مقررات آشكار و واضح اند	برنامه ريزى
غالباً غير رسمى، اغلب مسئوليتها به طور مبهم تعريف شده، غالباً بر حسب محصول يا مشترى سازماندهى شده و غالباً غير متمرکزند	رسمى، مسئوليتهاى شخصى مشخص، غالباً بر حسب وظيفه سازماندهى شده و غالباً متمرکزند	سازماندهى
غالباً مشاركتى غالباً سرپرستى عمومى	غالباً مستقيم غالباً سرپرستى نزديك	رهبرى
غالباً كنترلهاى كم يا عمومى غالباً متمايل به نتيجه	كنترل جامع غالباً متمايل به روشها	كنترل (نظارت)

مقايسه خصوصيات نظامهاى بوروكراتيك و ادهوكراتيك

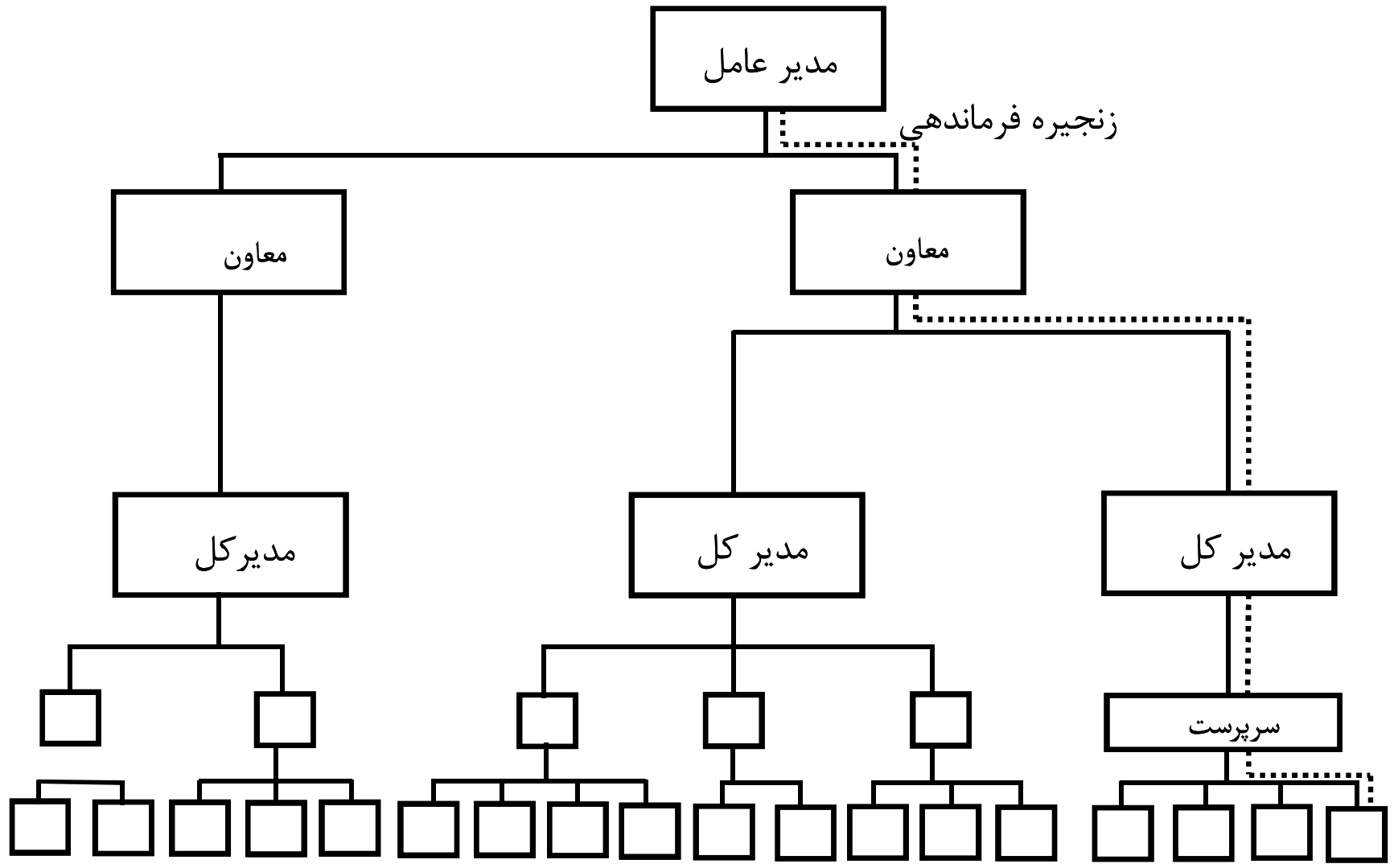
حیطه نظارت:

شامل عده افراد و تعداد واحدهایی است که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند.

زنجیره فرماندهی بر دو اصل استوار است:

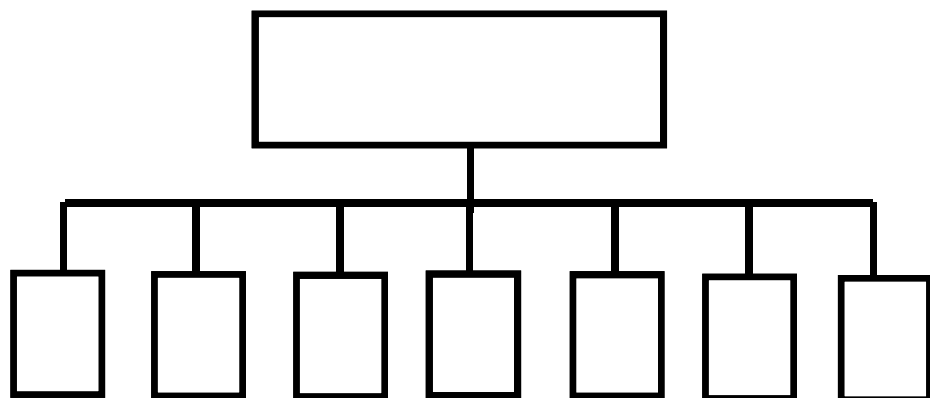
(1) اصل وحدت فرماندهی

(2) اصل سلسله مراتب

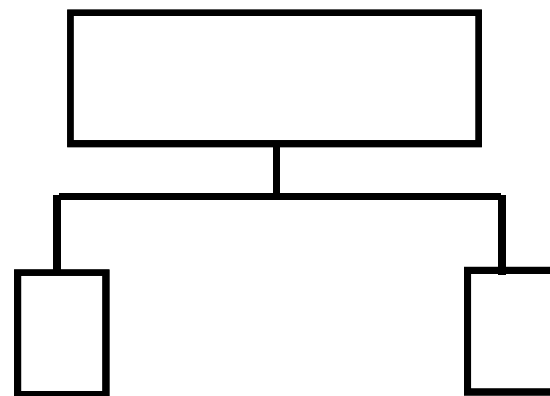


عوامل موثر بر حیطه نظارت:

- (1) پیچیدگی کار
- (2) استاندارد کردن کار
- (3) محل کار کارکنان
- (4) سطح مهارت
- (5) فعالیتهای غیر سرپرستی
- (6) اولویتهای شخصی



حیطه نظارت وسیع



حیطه نظارت محدود

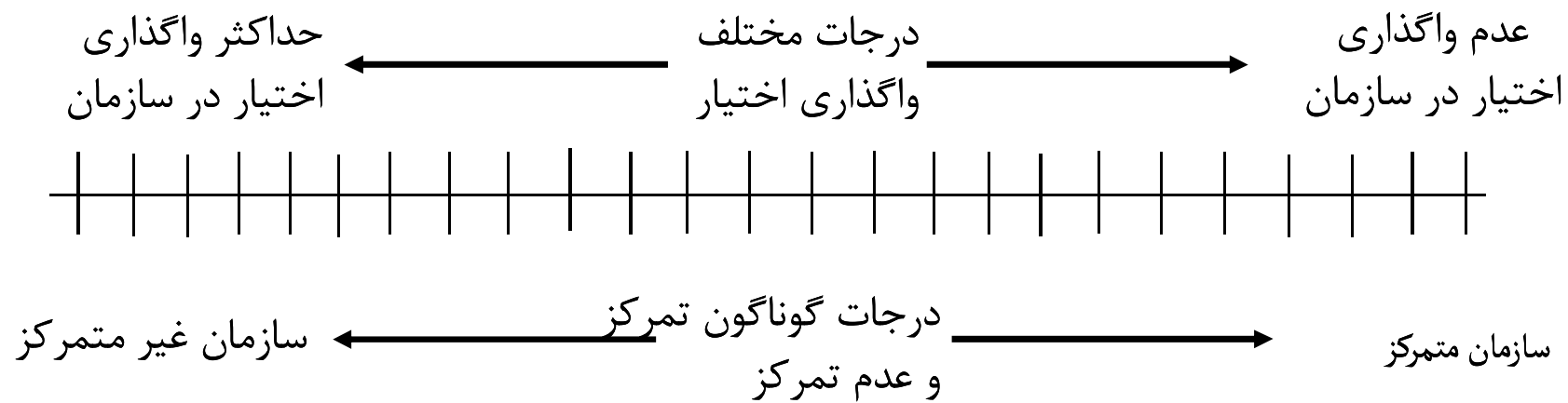
تمرکز و عدم تمرکز:

تمرکز:

وقتی تحقق می یابد که اختیار در سطوح عالی مدیریت جمع شده و باقی مانده است.

عدم تمرکز:

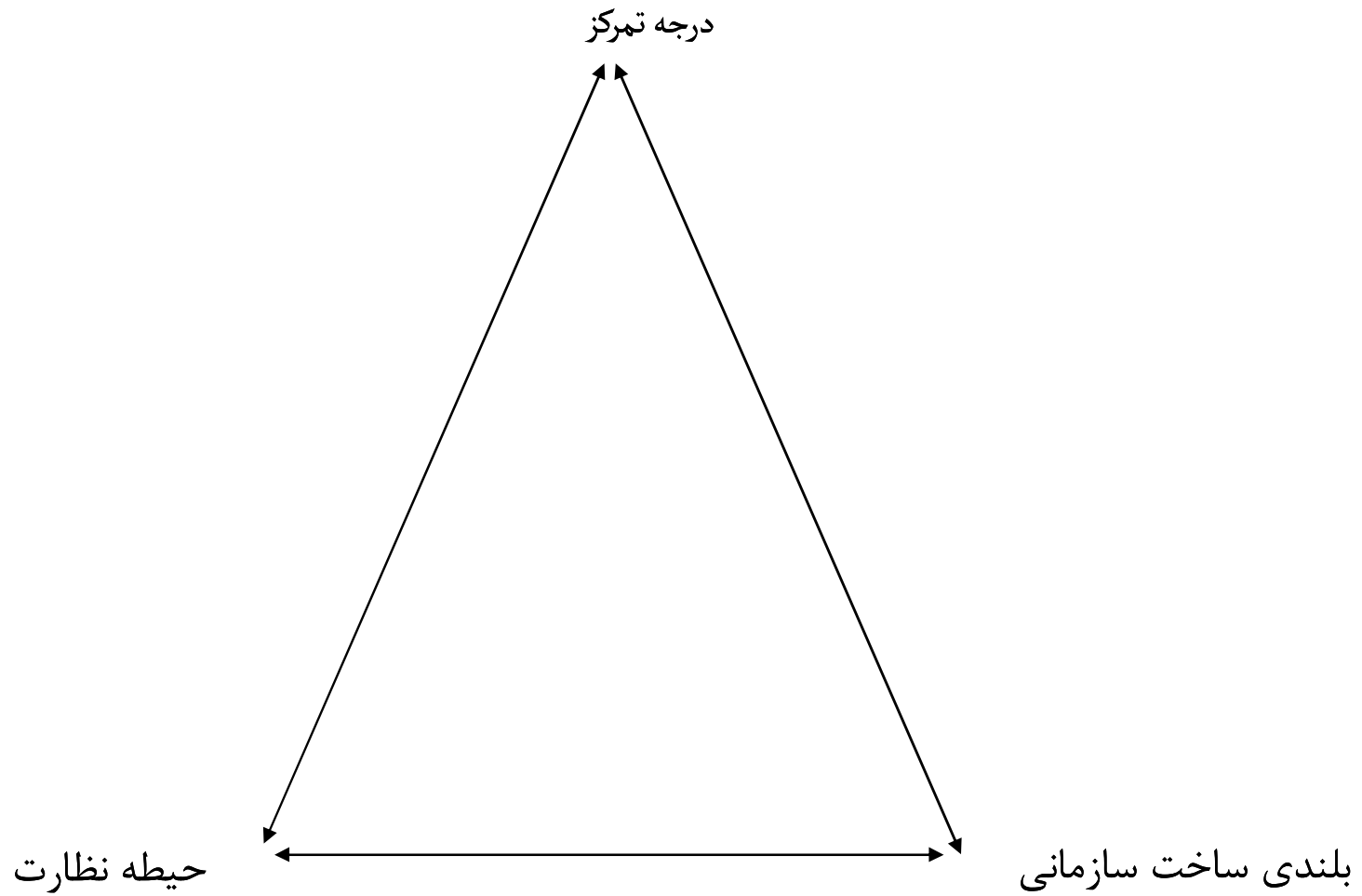
یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین تر مدیریت.



سازمانهای متمرکز و غیر متمرکز بر پیوستار واگذاری اختیار

عوامل موثر در غیرمتمرکز کردن سازمان:

- 1) اندازه فعلی سازمان
- 2) مشتریان سازمان
- 3) تجانس خط تولید سازمان
- 4) عرضه کنندگان کالاهای مورد نیاز سازمان
- 5) اتخاذ تصمیمات سریع
- 6) مطلوب بودن خلاقیت در سازمان



رابطه بلندی ساخت سازمانی، حیطه نظارت و درجه تمرکز

تعریف قدرت:

توانایی اعمال نفوذ بر دیگران، به طوری که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند.

منابع قدرت:

- 1) قدرت پاداش
- 2) قدرت قانونی
- 3) قدرت اجبار
- 4) قدرت تخصص
- 5) قدرت مرجع

تعریف اختیار:

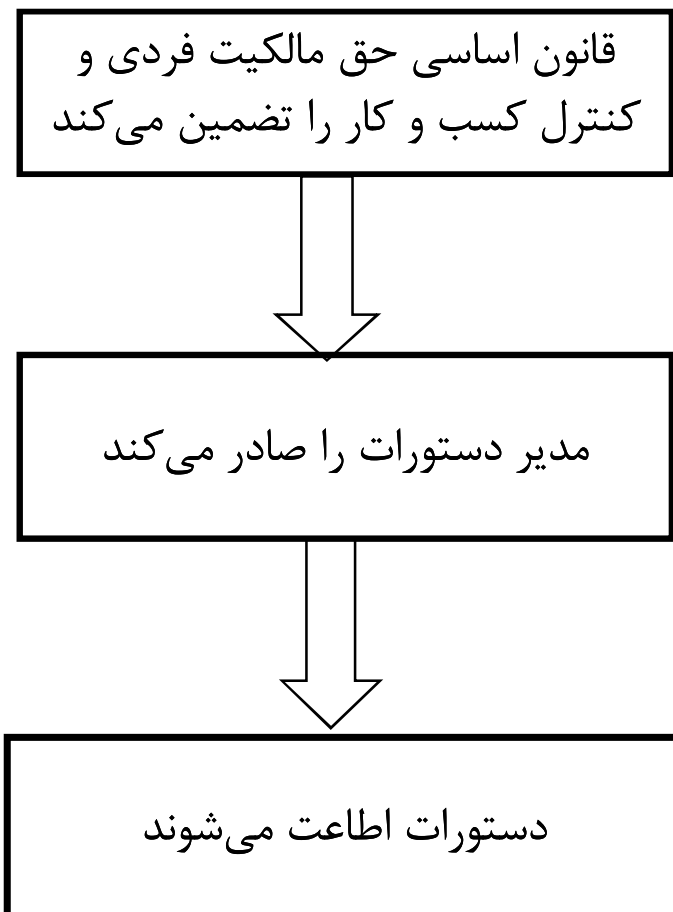
حقی است که به پستی داده می‌شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی جهت تاثیر بر دیگران به کار بندد.

نظریه‌های اختیار:

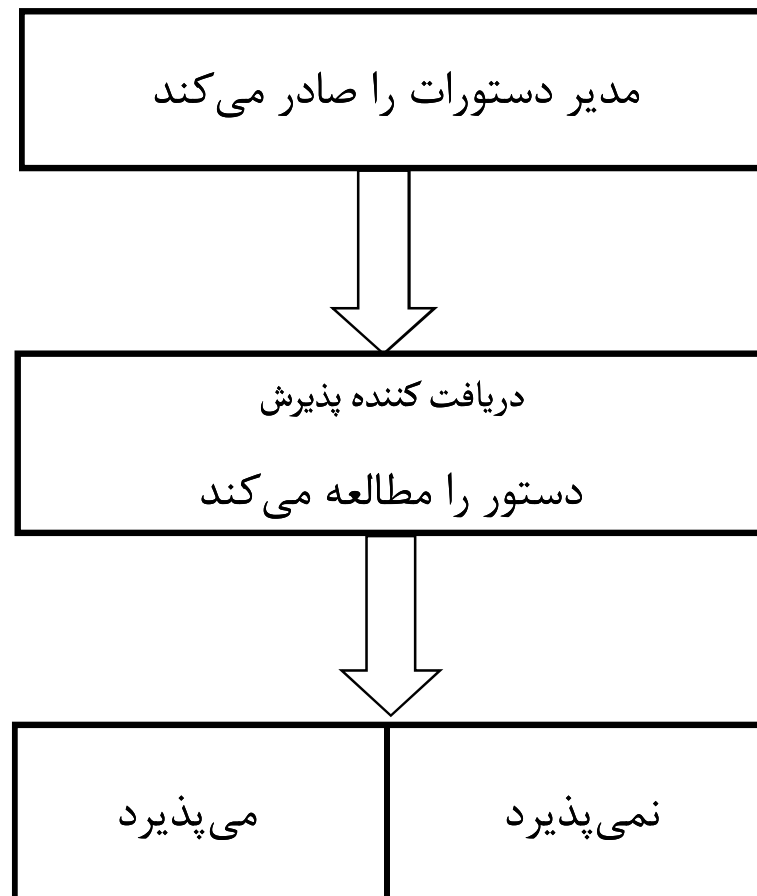
1) نظریه کلاسیک اختیار

2) نظریه پذیرش اختیار

نظریه کلاسیک



نظریه پذیرش



اصول واگذاری اختیار:

- 1) واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آنها.
- 2) واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی کند.
- 3) واگذاری اختیار قابل فسخ است.
- 4) واگذاری اختیار باید با نظارت توأم باشد.
- 5) تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

مزایای واگذاری اختیار:

1) مدیر فرصت بیشتری خواهد داشت تا به مسئولیت‌های مهمتر خود در سطح عالی مدیریت بپردازد.

2) واگذاری اختیار موجب اتخاذ تصمیم‌های معتبر می‌شود.

3) به تصمیم‌گیری سرعت می‌بخشد.

فصل سوم

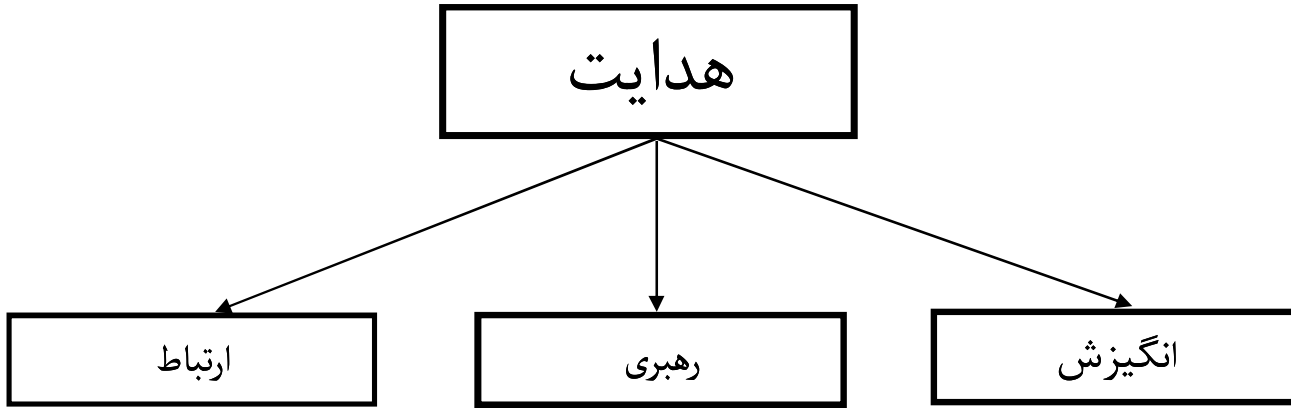
هدایت

هدایت

ارتباط

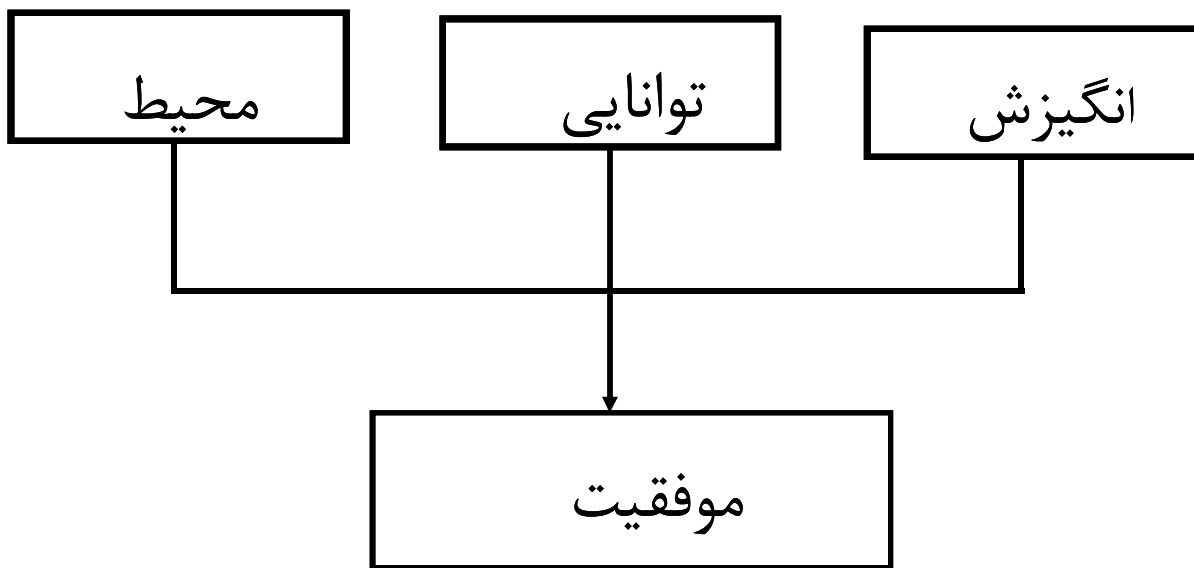
رهبری

انگیزش

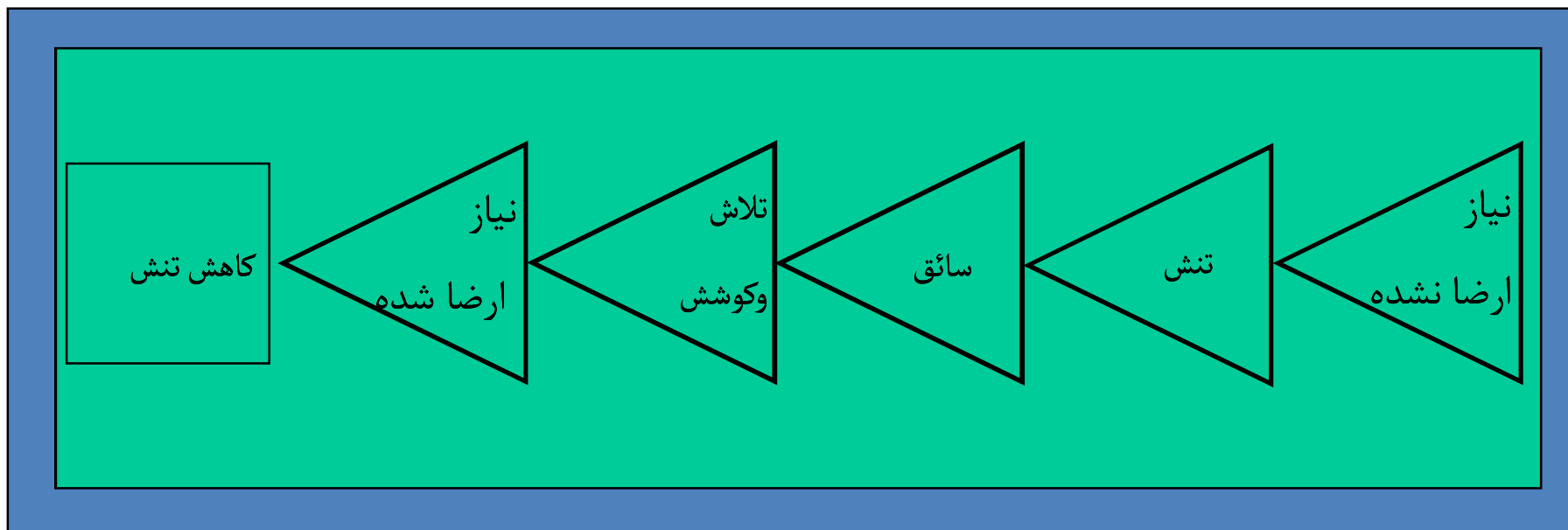


تعریف انگیزش:

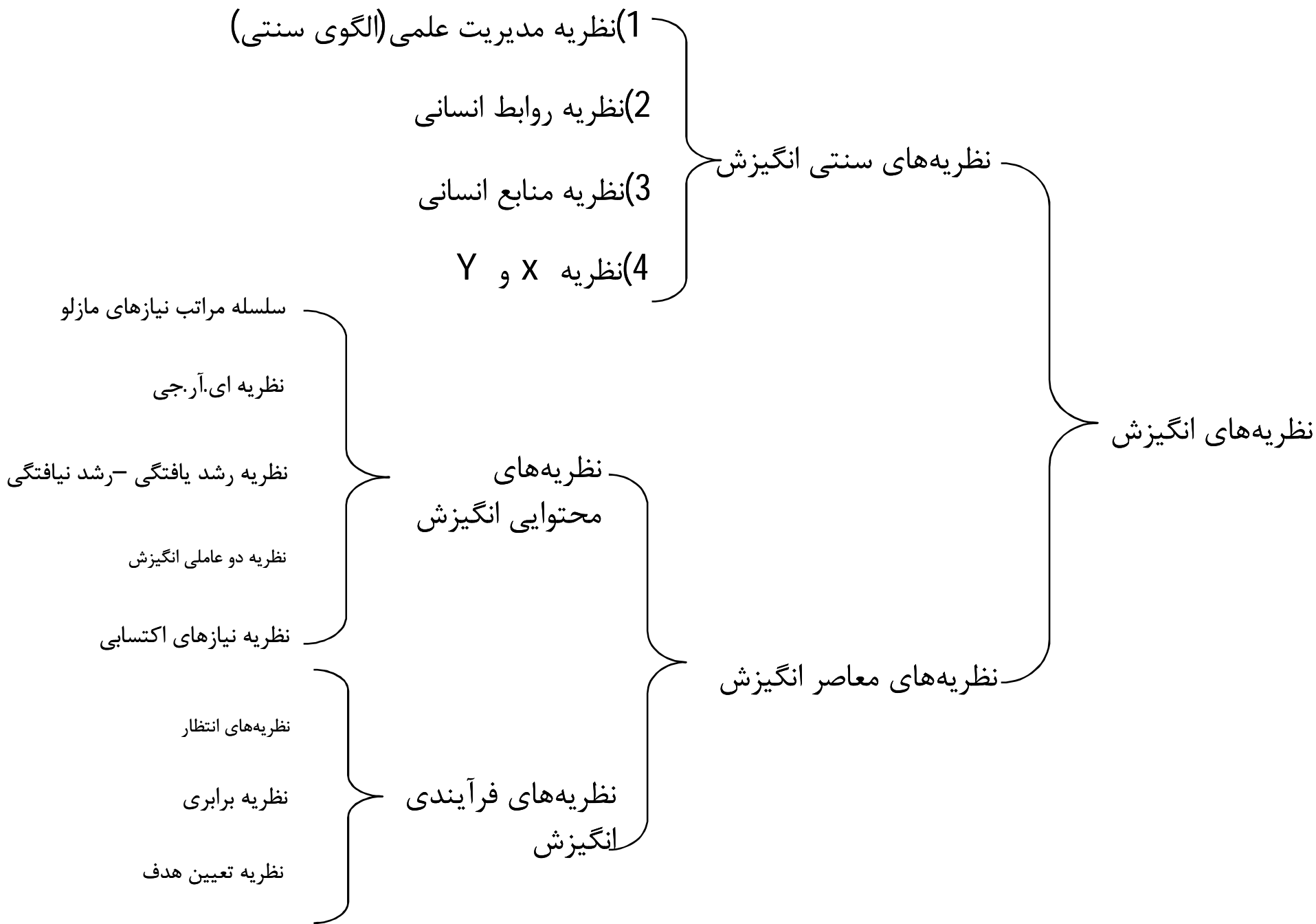
هر نوع تاثیری است که موجب تقویت، جهت گیری و بروز رفتار انسانها می شود.



عوامل موفقیت در سازمان



فرآیند انگیزش



الگوی سنتی

الگوی روابط انسانی

الگوی منابع انسانی

1) کار به طور ذاتی برای بیشتر مردم ناخوشایند است.

2) افراد برای درآمد حاصل از کار بیش از خود کار اهمیت قایل اند.

3) عده کمی مایل اند یا می توانند کاری را که مستلزم خلاقیت، خودهدایتی و خود کنترلی باشد انجام دهند.

1) افراد مایل اند که احساس اهمیت و مفید بودن داشته باشند.

2) افراد مایل اند احساس تعلق خاطر کنند و برای آنان شخصیت قایل شوند.

3) این نیازها در انگیزش افراد در کارشان اهمیت بیشتری دارد.

1) کار به طور ذاتی خوشایند نیست. مردم می خواهند در تحقق هدفهای معنی داری که خود در تنظیم آن کمک کرده اند مشارکت داشته باشند.

2) بیشتر افراد می توانند بسیار بیش از آنچه که کار فعلی آنان تقاضا دارد (نیاز دارد) خلاق، خودهدایت و خود کنترل باشند.

نظریه‌های ابتدایی انگیزش

الگوی سنتی

الگوی روابط انسانی

الگوی منابع انسانی

1)مدیر باید از نزدیک بر زیردستان سرپرستی کند و آنان را کنترل کند.

2)مدیر باید وظایف را به عملیات ساده تکراری که به آسانی آموخته شود تقسیم کند.

3)مدیر باید روشها و جریانهای کاری تقسیم شده را تنظیم و آنها را به طور منصفانه اما جدی و محکم اعمال کند.

1)مدیر باید برای هر کارگر احساس مفید و مهم بودن ایجاد کند.

2)مدیر باید به زیردستان آگاهی دهد و به ایرادات آنها نسبت به برنامه هایش توجه کند.

3)مدیر باید به زیردستان اجازه دهد که خودهدایتی و خودکنترلی را در امور تمرین کنند.

1)مدیر باید از منابع انسانی که کمتر استفاده شده است بهره گیرد.

2)او باید محیطی ایجاد کند که در آن کلیه اعضا امکان مشارکت در محدوده توانایشان را داشته باشند.

3)او باید مشارکت کامل در موارد مهم را تشویق کند و به طور دایم خودهدایتی و خودکنترلی زیردستان را گسترش دهد.

خط مشی‌های نظریه‌های ابتدایی انگیزش

الگوی سنتی

الگوی روابط انسانی

الگوی منابع انسانی

1) مردم (افراد) می توانند کار را تحمل کنند اگر پرداخت به آنان مناسب و رییس آنان منصف باشد

2) اگر وظایف به اندازه کافی آسان باشند و افراد از نزدیک کنترل شوند آنان تا سطح استاندارد تولید خواهند کرد

1) تبادل اطلاعات با زیردستان و درگیر کردن (مشارکت دادن) آنان در تصمیمهای عادی، نیازهای اساسی آنان به تعلق و احساس اهمیت را ارضا خواهد کرد.

2) ارضای این نیازها روحیه را بالا می برد و مقاومت در برابر قدرت رسمی را کاهش می دهد. زیردستان مشتاقانه تشریک مساعی و (همکاری) خواهند کرد

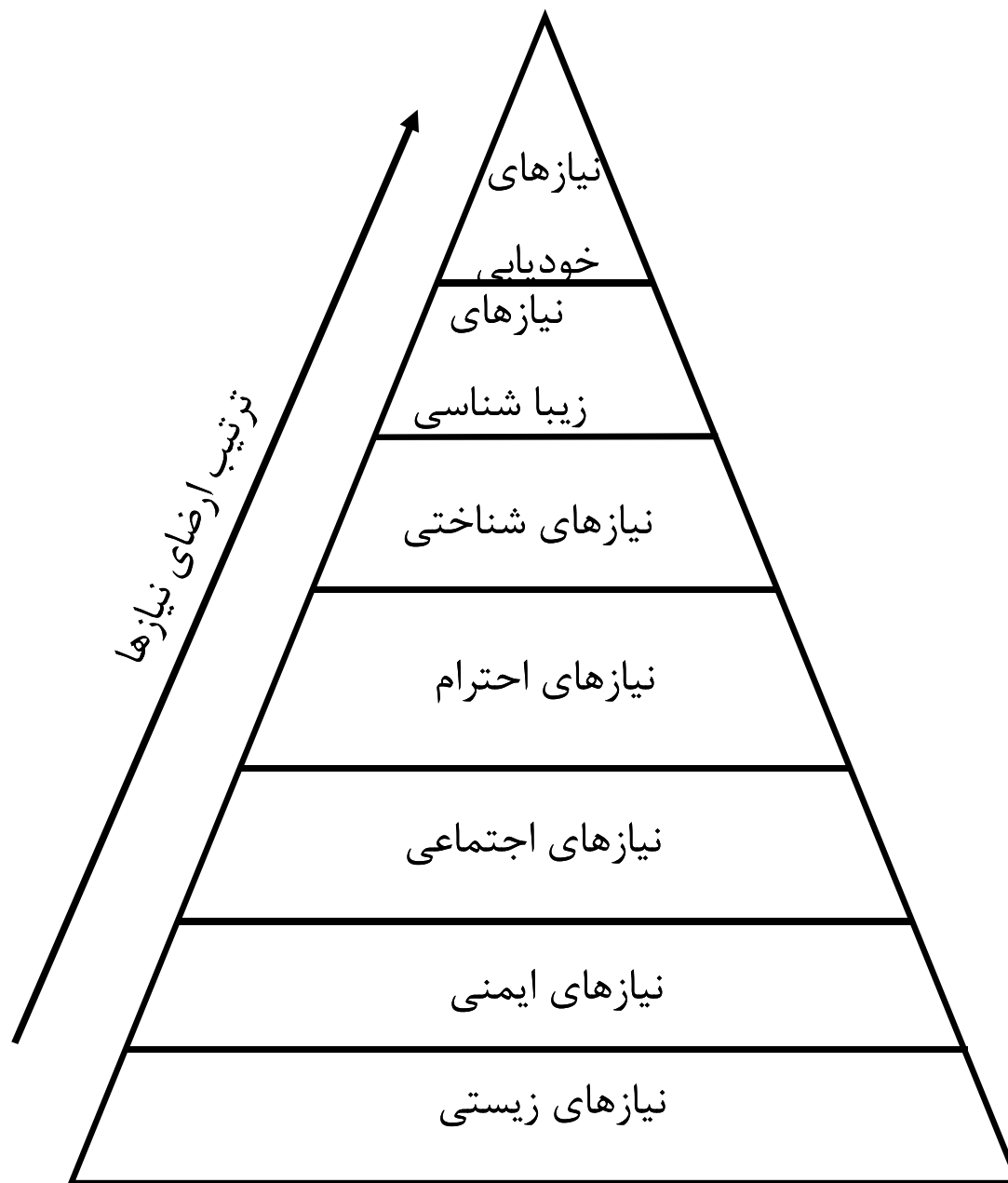
1) گسترش نفوذ زیردست، خودهدایتی، و خودکنترلی موجب افزایش کارایی عملیاتی می شود

2) رضایت کاری به عنوان محصول فرعی استفاده کامل زیردستان از منابعشان ممکن است افزایش یابد

انتظارات نظریه های ابتدایی انگیزش

نظریه Y	نظریه X
<p>1) اگر شرایط مطلوب باشد کار مثل بازی طبیعی است</p> <p>2) برای نیل به هدفهای سازمانی کنترل به وسیله خویشتن غالباً ضروری است</p> <p>3) قابلیت برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی به طور نامحدود بین همه مردم توزیع شده است</p> <p>4) انگیزش در سطوح اجتماعی، احترام و خودیابی و نیز سطوح فیزیولوژیکی و تامین ایجاد می شود</p> <p>5) مردم اگر به طور مقتضی انگیزش داشته باشند می توانند در کار خود خلاق و خود رهبر باشند</p>	<p>1) برای اغلب مردم کار ذاتاً نامطلوب است</p> <p>2) اغلب مردم جاه طلب نیستند و تماایل اندکی به پذیرش مسئولیت دارند و ترجیح می دهند هدایت شوند</p> <p>3) اغلب مردم قابلیت اندکی برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی دارند</p> <p>4) انگیزش فقط در سطوح فیزیولوژیکی و تامین ایجاد می شود</p> <p>5) اغلب مردم باید تحت کنترل و غالباً اجبار قرار گیرند تا هدفهای سازمانی را تحقق بخشند.</p>

فهرست فرضیه های X و Y



سلسله مراتب نیازهای مازلو

نظریه ای.آر.جی:

1) نیازهای زیستی

2) نیازهای تعلق

3) نیازهای رشد

رشد نیافتگی (عدم بلوغ)

رشد یافتگی (بلوغ)

منفعل

فعال ←

انکاء

استقلال ←

به چند طریق رفتار می کند

← به چندین طریق رفتار می کند

علايق سطحی

← علايق عمیقتر و قویتر

چشم انداز زمانی محدود

← چشم انداز زمانی وسیع

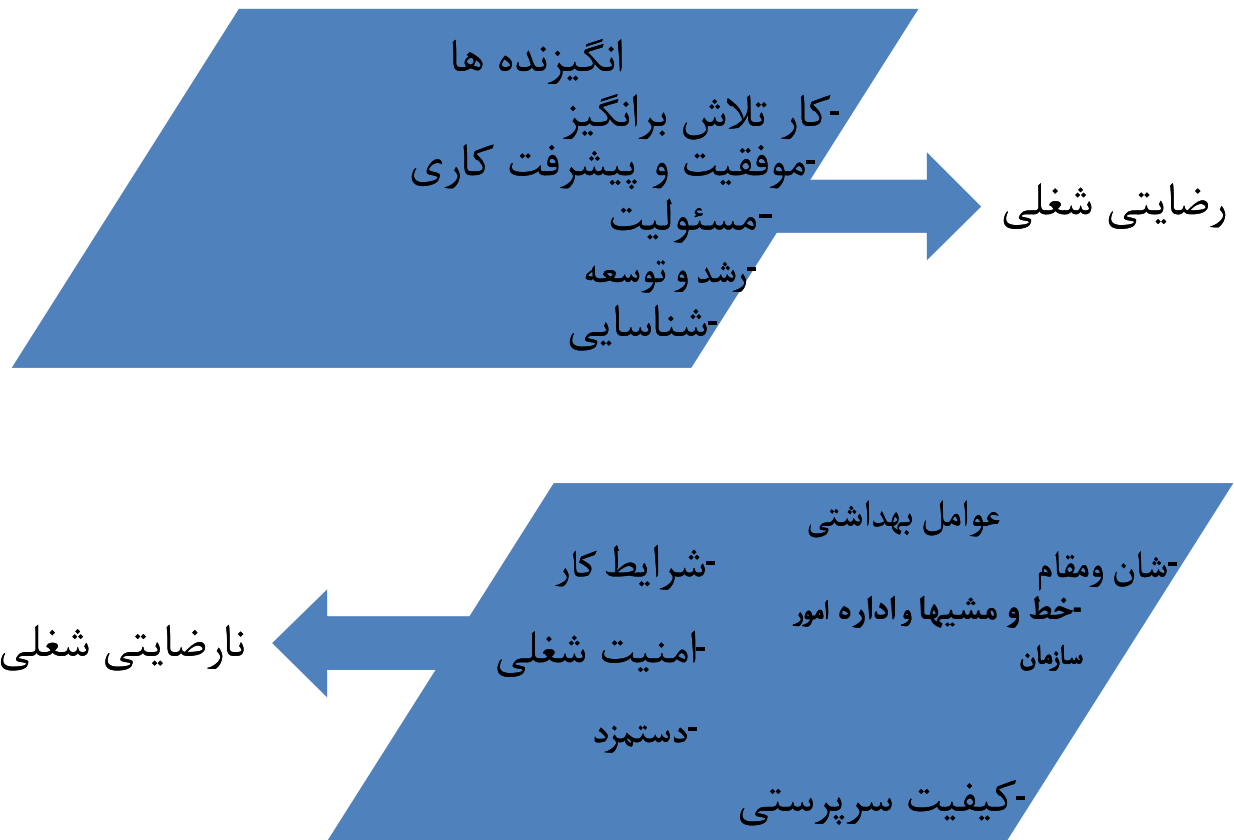
وضعیت زیر دست و تابع

← وضعیت برابر یا برتر

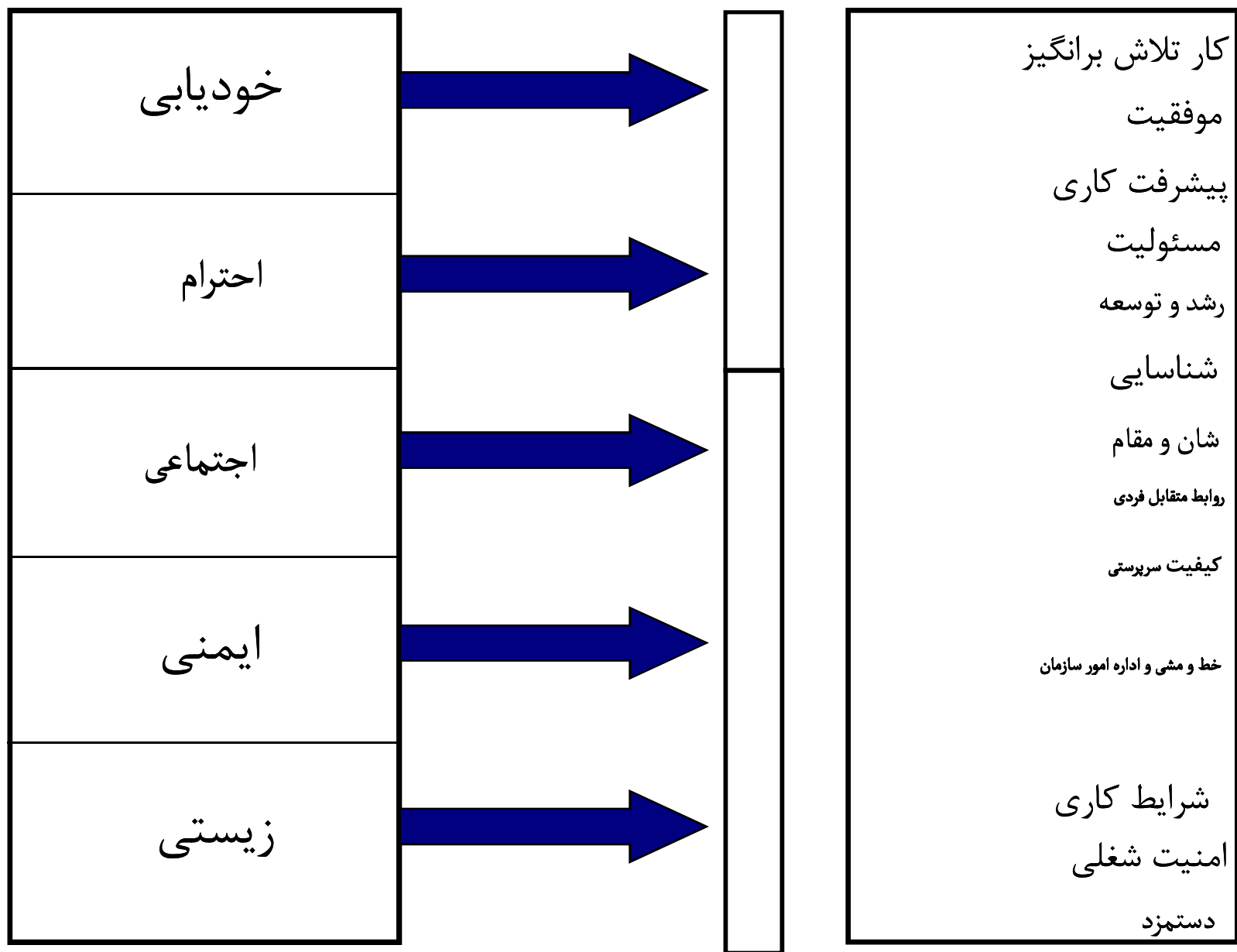
نگاه از ((خود))

← نگاه و کنترل بر ((خود))

نظریه رشد نیافتگی - رشد یافتگی کریس آرچریس



انگیزنده‌ها و عوامل بهداشتی در نظریه دو عاملی انگیزش



مقایسه نظریه‌های انگیزشی مازلو و هرزبرگ

نظریه انتظار:

ارزش مورد انتظار برای نتیجه رفتاری که سر می زند

×

احتمال مورد انتظار برای نتیجه ای که تحقق خواهد یافت

=

شدت انگیزش

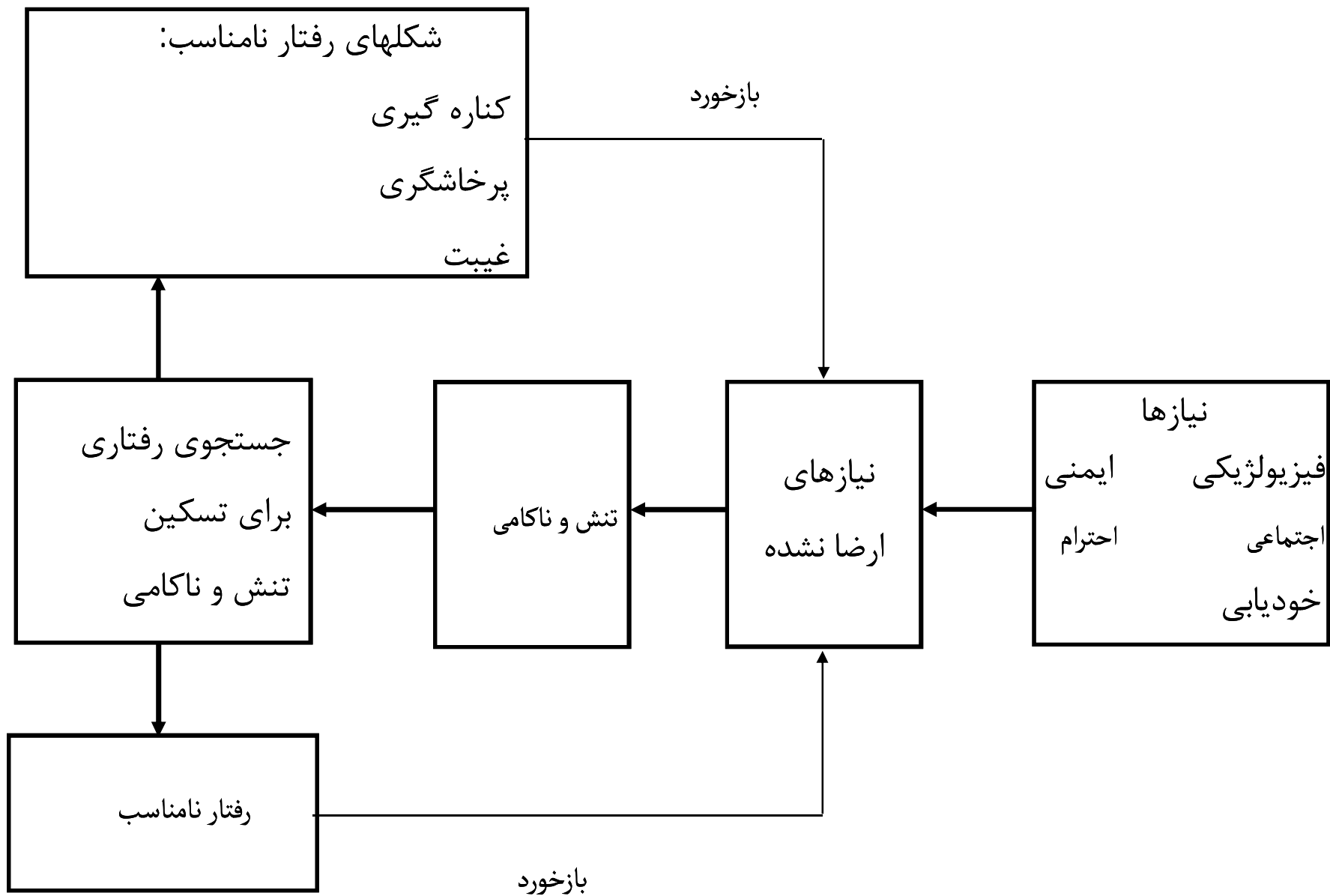
نتیجه حاصل از فعالیت های شخص دیگر (در وضعیت مشابه) نتیجه حاصل از فعالیت های یک شخص

داده های یک شخص

داده های شخص دیگر

نظریه تعیین هدف:

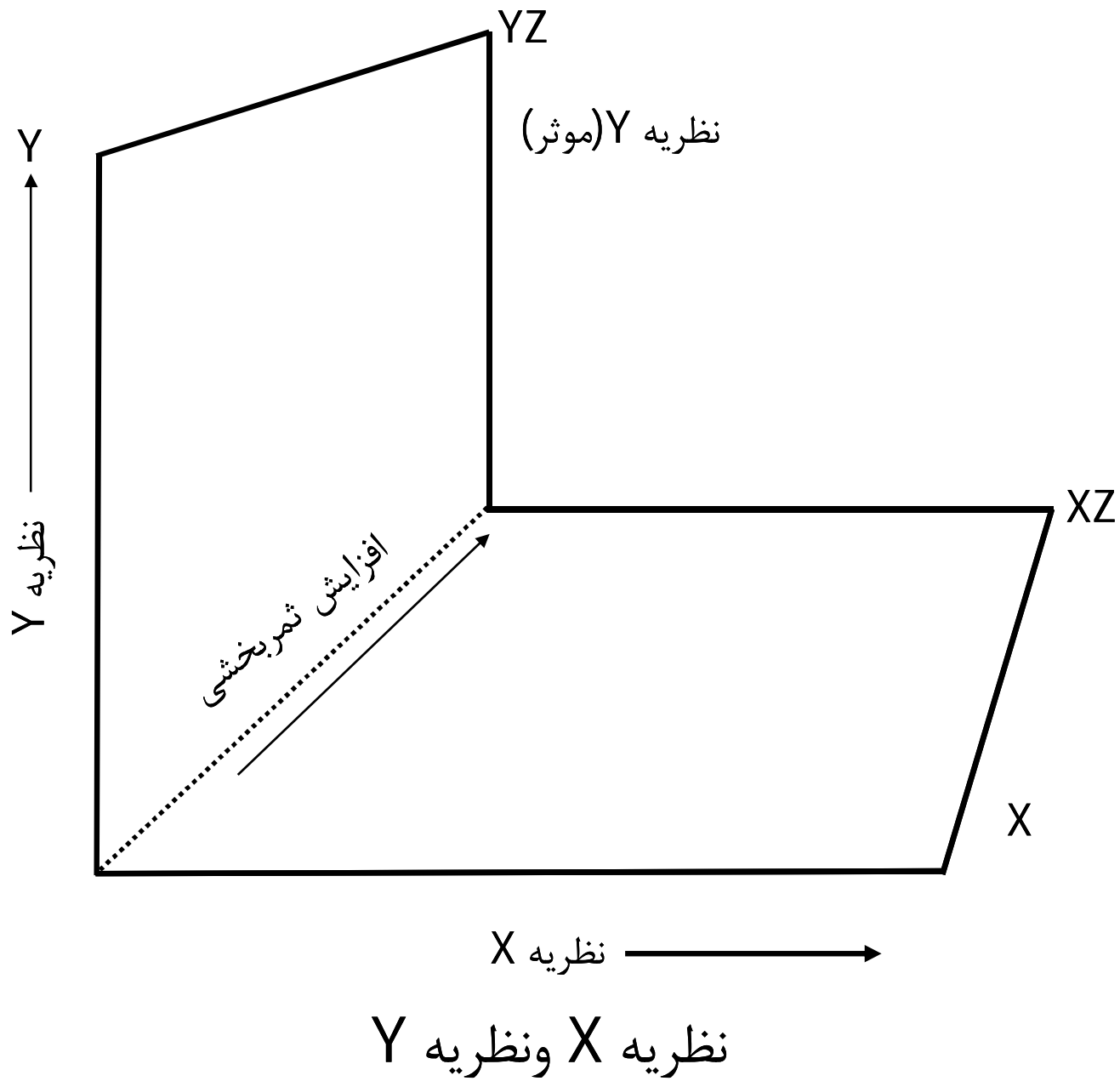
وقتی افرادی به شیوه‌ای عمل می‌کنند که آنان را به سوی هدفهای روشنی که پذیرفته‌اند و انتظار منطقی برای تحقق آن دارند می‌داند، در حقیقت برانگیخته شده‌اند.



تاثیر نیازهای ارضا نشده در ایجاد رفتارهای مناسب و نامناسب

راهبردهای برانگیختن اعضای سازمان:

- 1) ارتباط مدیریتی
- 2) نظریه X و Y
- 3) طراحی شغل
- 4) نظریه تقویت
- 5) محرکهای پولی و غیرپولی



چرخش کاری

راهبردهای پیشین

توسعه شغل

غنی سازی شغل

راهبردهای نو

وقت کاری شناور

طراحی شغل

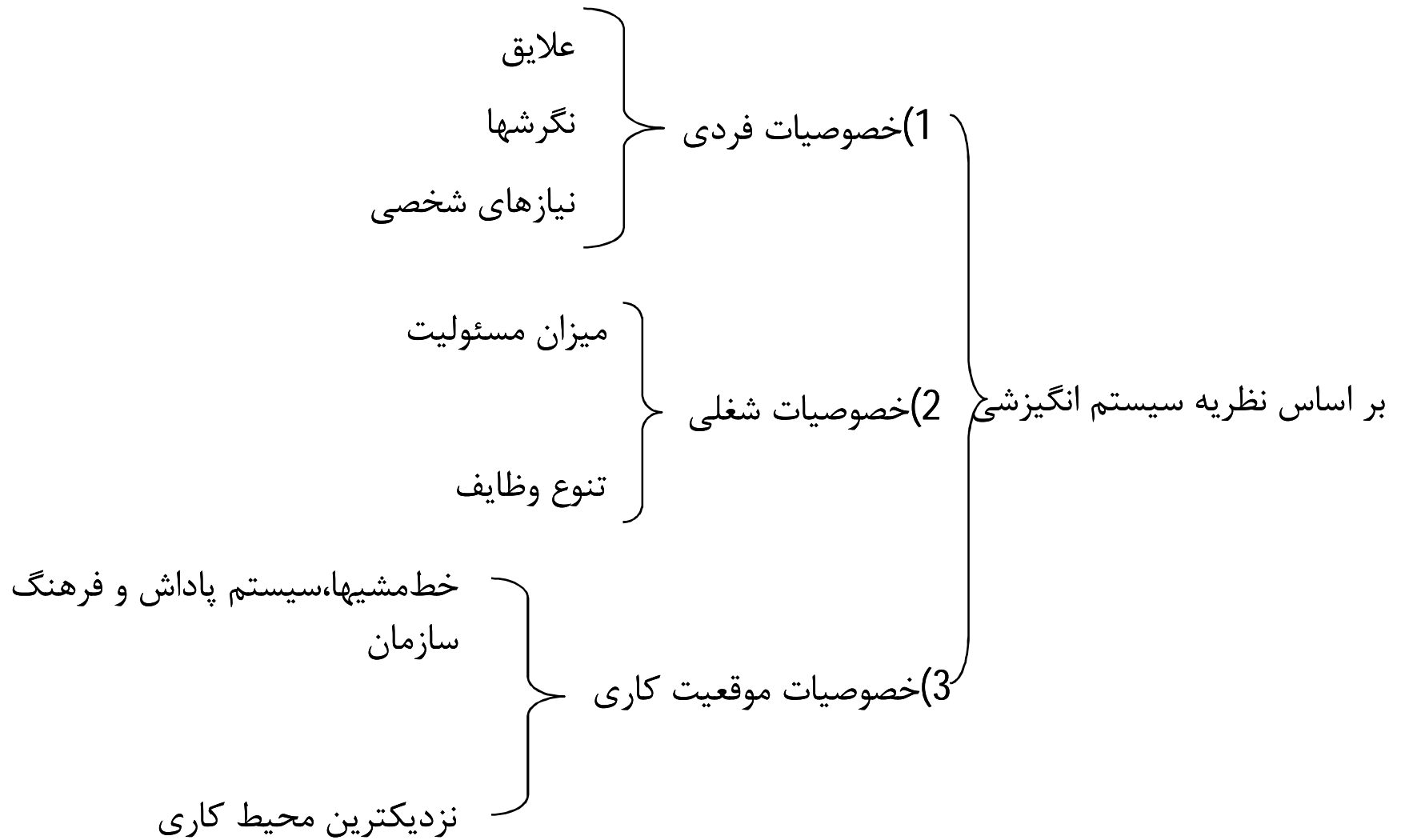
معایب	مزایا
- فقدان سرپرستی در طول برخی ساعتهای کاری	- بهبود نگرش در روحیه کارکنان
-عدم دسترسی به افراد مهم در زمانهای خاص	- سازگاری با والدین مشاغل
- فقدان نیروی انسانی کافی در برخی زمانها	-کاهش تاخیرات
-مسئله همراهی کارکنان که بازده کارشان داده کار کارکنان دیگر است	- مشکلات ترافیکی کمتر
-دشواری در برنامه ریزی جدولهای کاری	- سازگاری با کسانی که آرزومندند قبل از ایجاد مزاحمتی به کارشان برسند
-مسئله پی گیری ساعتهایی که کار انجام شده است	- افزایش تولید
-عدم امکان برنامه ریزی جلسه ها در اوقات مناسب	- تسهیل برنامه های پزشکی،دندانپزشکی و سایر قرار ملاقاتها برای کارکنان
-عدم توانایی در هماهنگی پروژه ها	- سازگاری با فعالیتهای اوقات فراغت کارکنان
	-کاهش غیبت
	-کاهش جا به جایی

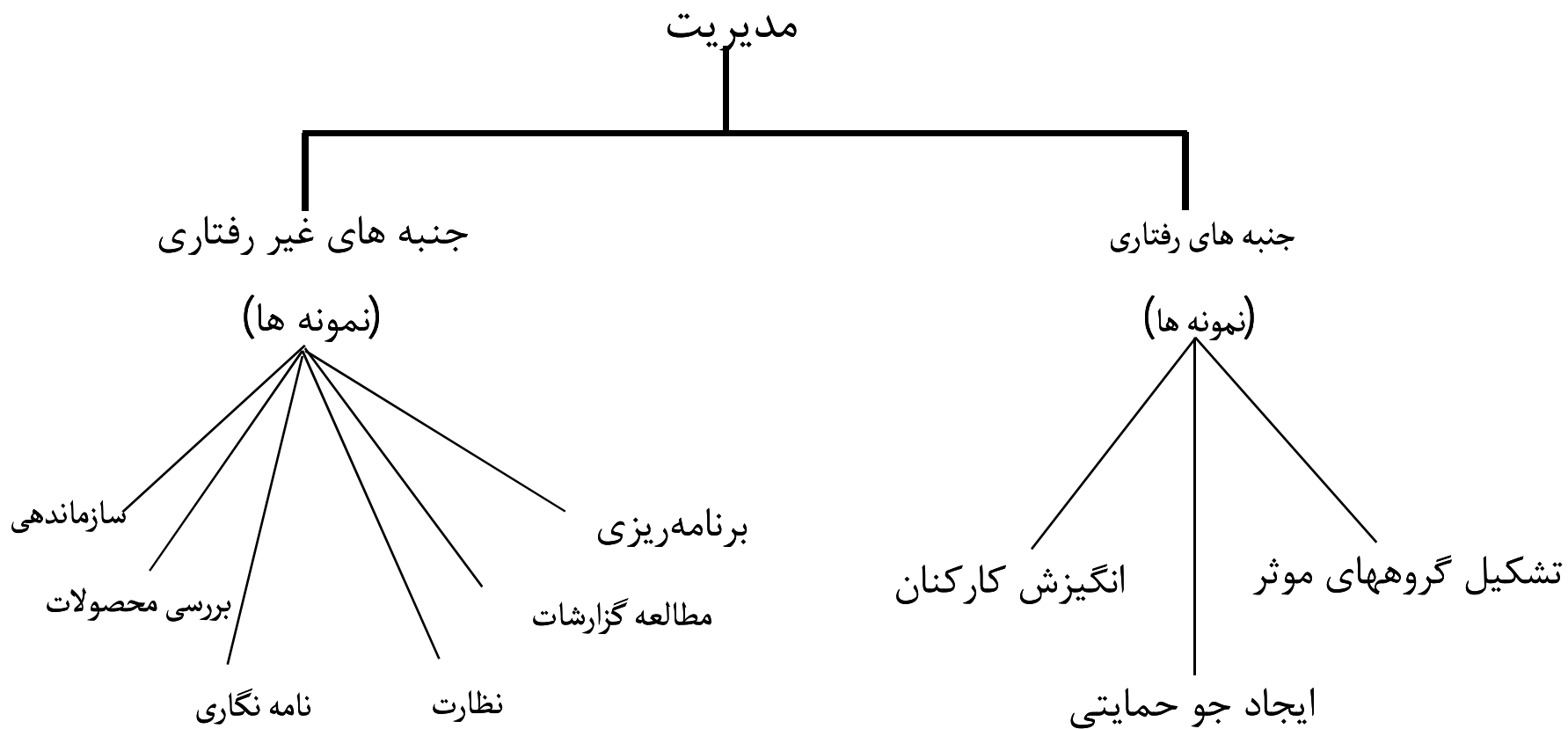
مزایا و معایب وقت کاری شناور

نظریه تقویت:

پیامدهای رفتار گذشته و تاثیر آن بر اعمال آینده در
فرآیندی آموزشی ادواری را در کانون توجه قرار می دهد.

محرك ← پاسخ ← پیامدها — پاسخ آینده





رابطه رهبری با مدیریت

1) نظریه‌های خصوصیات فردی

2) نظریه‌های رفتار رهبری

3) نظریه موقعیتی و اقتضایی

4) نظریه جایگزینهای رهبری

نظریه‌های رهبری

1) هوش

2) بلوغ اجتماعی و وسعت دید

3) انگیزه‌های توفیق طلبی و نیل به هدف

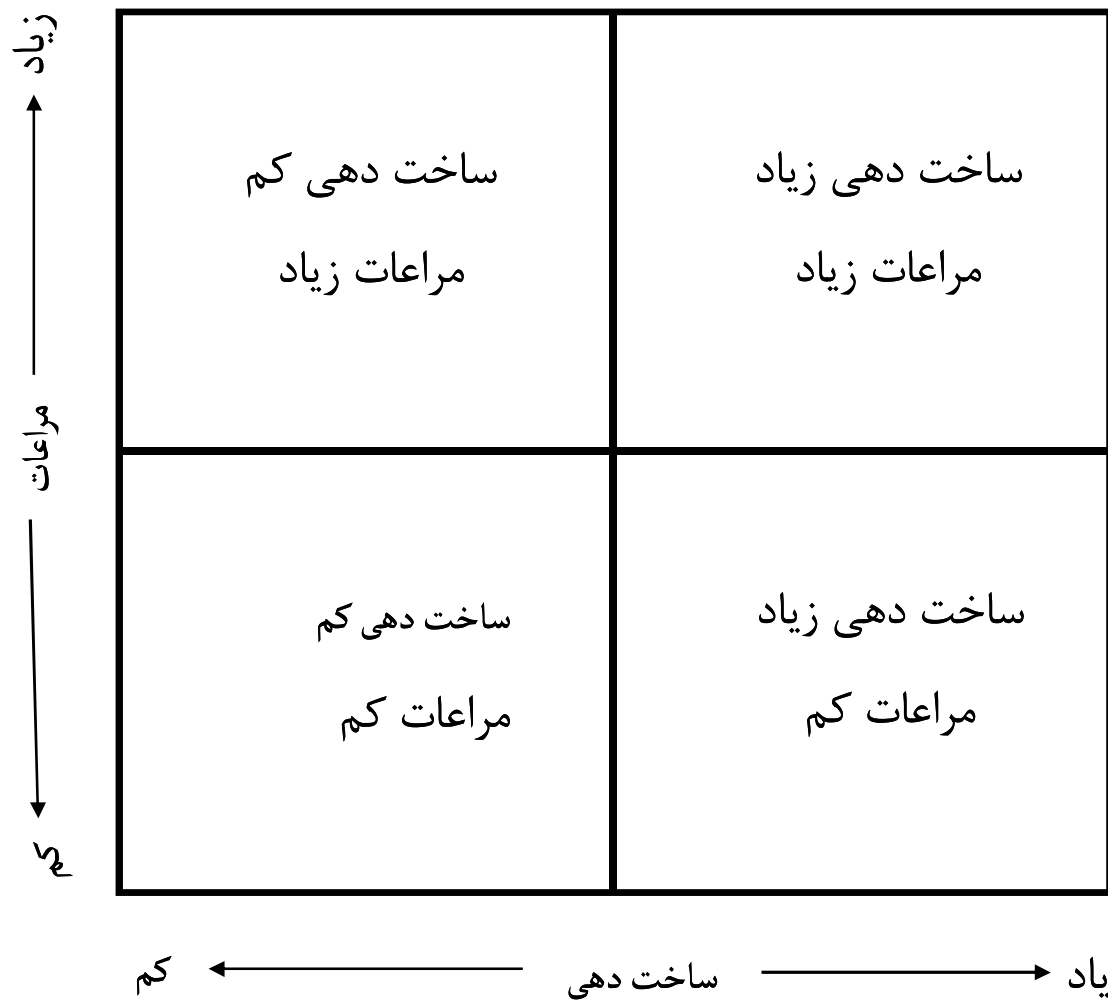
4) انسان‌گرایی

نظریه‌های خصوصیات فردی:

1) مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو و میشیگان

نظریه‌های رفتاری:

2) شبکه مدیریت



چهار سبک اساسی رهبری در مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو و میشیگان

زیاد	مدیریت باشگاهی 1-9			مدیریت گروهی 9-9		
توجه به انسان						
				مدیریت میانه رو 5-5		
کم	مدیریت بی خاصیت 1-1			اقتدار اطاعت 9-1		

کم

توجه به تولید

زیاد

شبکه مدیریت

1) پیوستار رهبری

2) نظریه اقتضایی فیدلر

3) نظریه چرخه زندگی

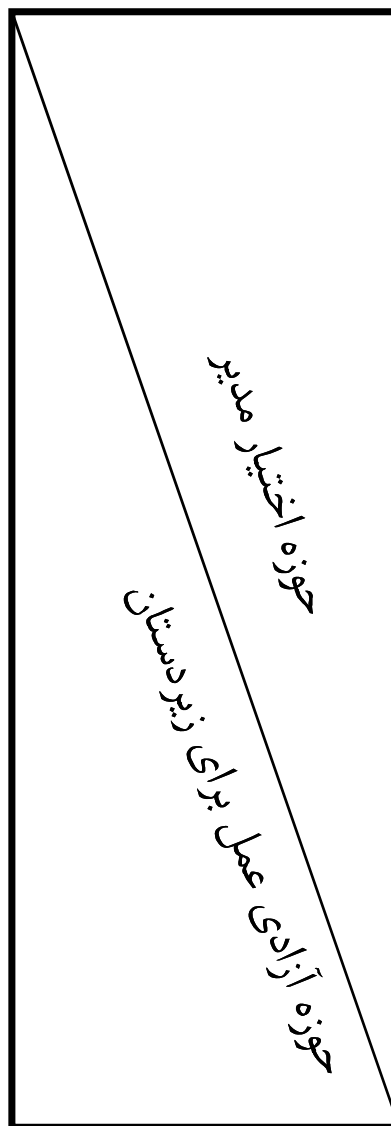
نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی

پیوستار رهبری:

- 1) مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را اعلام می‌کند.
- 2) مدیر تصمیم را می‌قبولاند.
- 3) مدیر اندیشه‌ها را معرفی و سوالها را مطرح می‌کند.
- 4) مدیر یک تصمیم موقتی را که امکان تغییر دارد مطرح می‌کند و به زیردستان اجازه می‌دهد که در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند.
- 5) مدیر مسئله را مطرح می‌کند، پیشنهادها را می‌پذیرد و سپس تصمیم می‌گیرد.

رهبری رئیس مدار

رهبری کارمند مدار



1) مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را ابلاغ می‌کند

2) مدیر تصمیم را می‌قبولاند

3) مدیر اندیشه‌ها را معرفی و سوالها را مطرح می‌کند

4) مدیر یک تصمیم موقتی می‌گیرد و انتظار دارد این تصمیم تغییر کند

5) مدیر مسئله را مطرح می‌کند، پیشنهادات را می‌پذیرد و تصمیم می‌گیرد

6) مدیر محدودیتها را تعیین می‌کند و از گروهها می‌خواهد که تصمیم

بگیرند

7) مدیر به زیر دستان اجازه می‌دهد که در چارچوب محدودیتهای تعیین

شده توسط بالا دست اقدام کنند

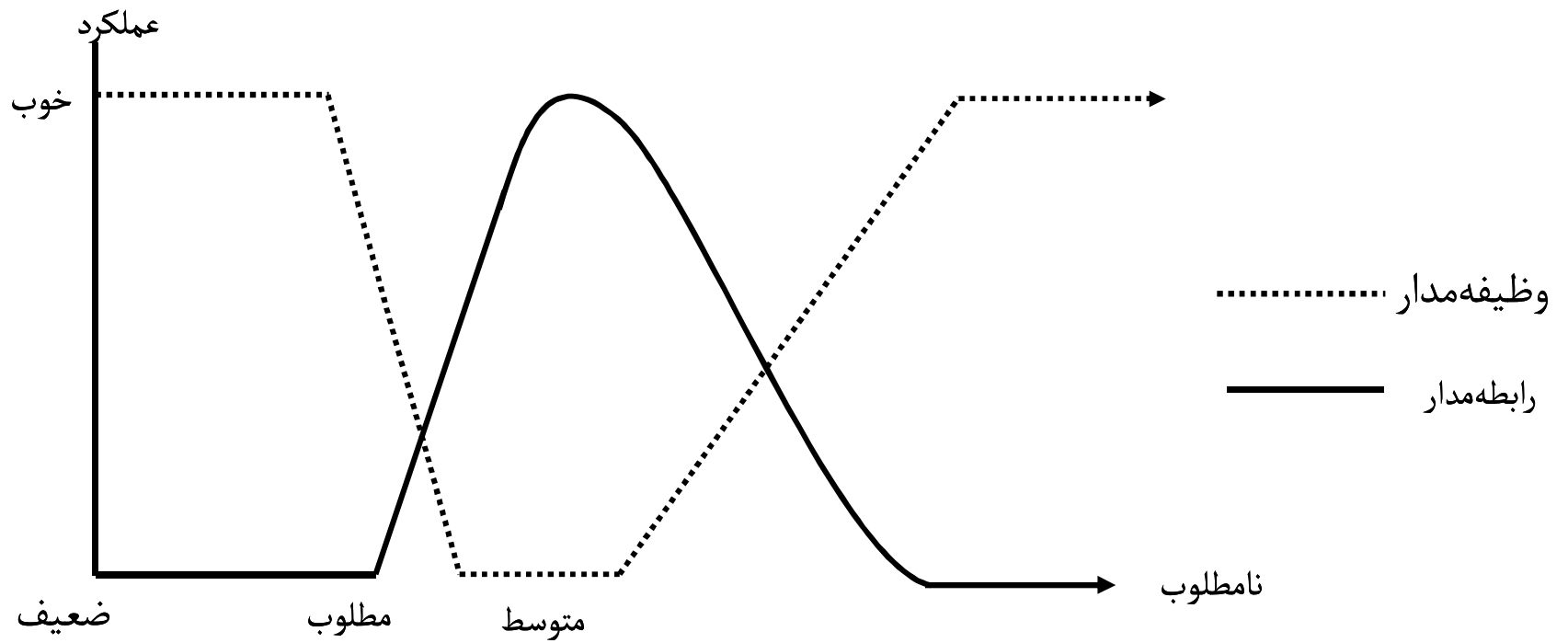
پیوستار رفتار رهبری که بر تصمیم‌گیری تاکید دارد

1) روابط رهبر-پیرو

2) ساختار وظیفه

3) میزان قدرت مقام

متغیرهای مهم نظریه اقتضایی فیدلر



1	2	3	4	5	6	7	8
خوب	خوب	خوب	خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف	ضعیف
زیاد	زیاد	کم	کم	زیاد	زیاد	کم	کم
زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	زیاد	زیاد	کم

چهار سبک رهبری هرسی و بلانچارد در نظریه چرخه زندگی:

1) سبک لمرانه

2) سبک متقاعدکننده

3) سبک مشارکتی

4) سبک تفویضی

سبک آمرانه (وظیفه مداری زیاد-رابطه مداری کم):

در این سبک رهبر نقش‌ها را تعیین می‌کند و به افراد می‌گوید که چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند.

سبک متقاعدکننده

(وظیفه مداری زیاد-رابطه مداری کم)

در این سبک رهبر هم رفتار آمرانه و هم رفتار حمایت کننده دارد و دستورالعملهای مربوط به کارها و بخشنامه‌های مربوط به حمایت از کارکنان را صادر می‌کند.

سبک مشارکتی (وظیفه مداری کم-رابطه مداری
زیاد):

رهبر و پیروان در این سبک در تصمیم‌گیری مشارکت
می‌کنند. نقش اصلی رهبر ایجاد تسهیلات و ارتباطات است.

سبک تفویضی (وظیفه مدار کم-رابطه مدار زیاد)

در این سبک رهبر در رابطه با کار در زمینه حمایت از کارکنان، هیچ دستورالعمل یا بخشنامه‌ای صادر نمی‌کند.

تعریف بلوغ در نظریه هرسی و بلانچارد :

توانایی و تمایل افراد برای قبول مسئولیت در جهت هدایت رفتار خود.

انواع بلوغ:

1) بلوغ شغلی:

شامل دانش و مهارت فرد است.

2) بلوغ روانی:

تمایل یا انگیزش لازم برای انجام کار.

چهار سطح بلوغ در نظریه هرسی و بلانچارد

سطح بلوغ 1:

افراد نه توانایی دارند و نه می‌خواهند مسئولیت انجام بعضی از کارها را قبول کنند.

سطح بلوغ 2:

افراد در این مرحله از بلوغ توانایی ندارند اما مایل‌اند وظایف ضروری کار خود را انجام دهند.

سطح بلوغ 3:

افراد در این سطح از بلوغ توانایی دارند اما مایل نیستند آنچه را که رهبر می‌خواهد انجام دهند.

سطح بلوغ 4:

در این مرحله افراد هم توانایی دارند و هم مایل‌اند آنچه را که از آنان خواسته می‌شود انجام دهند.

نظریه جایگزین‌های رهبری:

بر اساس نظریه جایگزین‌های رهبری ویژگی‌های فردی، وظیفه‌ای و سازمانی می‌توانند نسبت به توانایی رهبر در اثرگذاری بر رضایت و عملکرد زیردستان برتری داشته باشند.

ویژگی های فردی در نظریه جایگزینهای رهبری
عبارتند از:

1) توانایی

2) تجربه

3) آموزش

4) دانش

5) نیاز به استقلال

6) گرایش حرفه ای و بی تفاوتی نسبت به پاداشهای سازمان

ویژگی‌های سازمانی در نظریه جایگزین‌های رهبری عبارتند از:

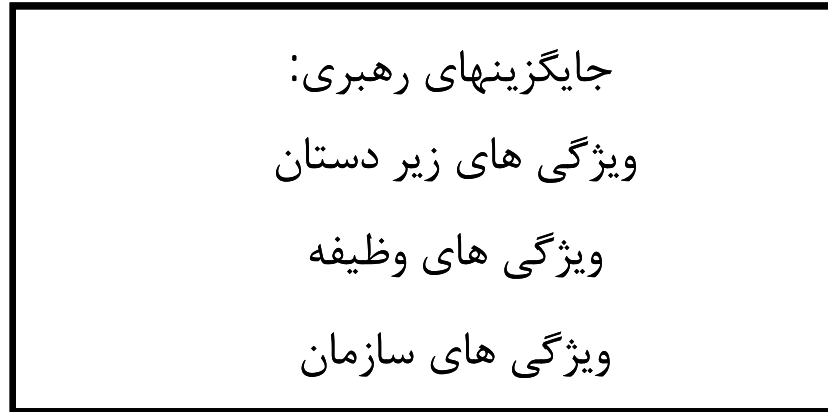
- 1) برنامه‌ها و هدف‌های صریح و روشن
- 2) وجود و مقررات و روشها
- 3) گروه‌های کاری متحد و منسجم
- 4) وجود ساختاری دقیق برای پاداش
- 5) وجود فاصله فیزیکی بین بالا دست و زیر دست

رهبر



عکس العملهای کارکنان

با جایگزینی



رهبر



عکس العملهای کارکنان

دلایل اهمیت ارتباط موثر برای مدیران:

1) ارتباط فرآیندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت مدیریت توسط آن انجام می‌شود.

2) ارتباط فعالیتی است که مدیران برای تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان بهره می‌گیرند.

تعریف ارتباطات:

ارتباطات یعنی آنکه فردی پیامی را به یک یا چند تن می‌فرستد که موجب می‌شود همه آن افراد مفهوم مشترکی از آن پیام درک کنند.

ارتباط غیر کلامی: ارتباط غیر کلامی به طور معمول با حرکات سر و دست، نوع نشستن و ایستادن، طنین صدا

ارتباط شفاهی: مکالمه رودر رو، مکالمه تلفنی، ملاقاتهای گروهی و خصوصی

ارتباط کتبی: یادداشتها، گزارشات و نامه ها

ارتباط الکترونیکی: کامپیوتر و اینترنت

ارتباط کلامی

انواع ارتباطات:

مزایای ارتباطات کتبی:

- 1) حجم زیادی از اطلاعات را انباشته و از طریق سیستمهای کامپیوتر منتقل می کنند.
- 2) اطلاعات سریعتر ارسال می شود.
- 3) افراد بیشتری از طریق فاکس و پست الکترونیکی از آن بهره می گیرند.

فرآیند ارتباطات دارای سه جزء است که عبارتند از:

1) فرستنده یا رمزگذار

2) پیام

3) گیرنده یا رمزگشا

فرستنده یا رمزگذار:

فردی است که در فرآیند ارتباط بین افراد اطلاعات از او سرچشمه می‌گیرد و او آنها را به رمز در می‌آورد تا بتواند اطلاعات را با افراد مبادله کند.

پیام:

اطلاعات رمزگذاری شده که فرستنده می‌خواهد آن را مبادله کند،
پیام نامیده می‌شود.

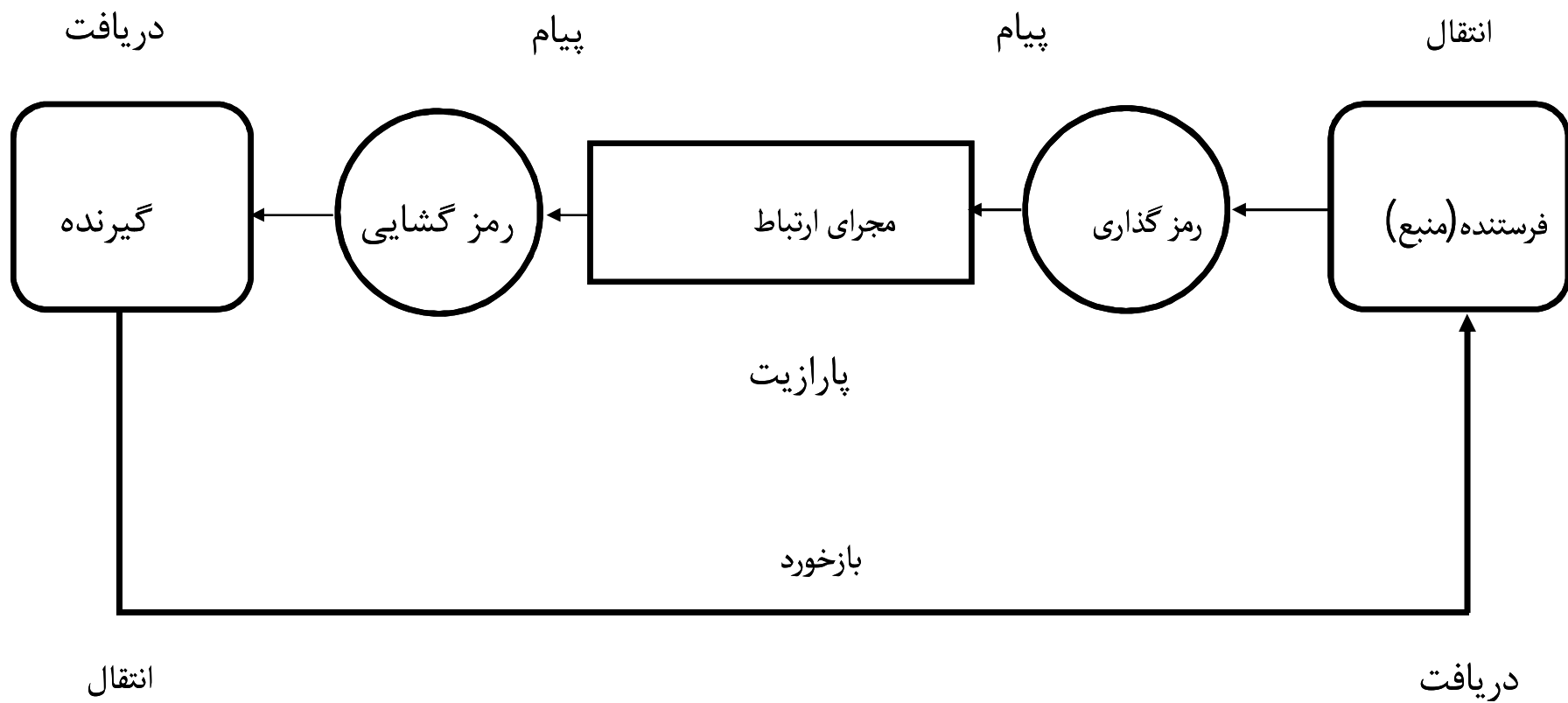
گیرنده یا رمزگشا:

گیرنده یا رمزگشا شخصی است که فرستنده تلاش می‌کند اطلاعات را با او مبادله کند و در حقیقت رمزگشایی فرآیند تبدیل پیام به اطلاعات است.

مراحل رمزگشایی:

1) گیرنده پیام را درک کند.

2) پیام را تفسیر کند.



انواع ارتباطات سازمانی:

1) ارتباطات رسمی:

ارتباط سازمانی که با خطوط نمودار سازمانی مطابقت می‌کند ارتباط سازمانی رسمی نامیده می‌شود.

2) ارتباطات غیررسمی:

ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی‌کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می‌کند.

انواع ارتباطات سازمانی رسمی:

1) ارتباط از بالا به پایین:

در این نوع ارتباط جریان اطلاعات از سطوح بالاتر به سطوح پایین تر سلسله مراتب سازمانی جاری می شود.

2) ارتباط از پایین به بالا:

در این نوع ارتباط، جریان اطلاعات از سطوح پایین تر سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر جاری می شود.

3) ارتباط افقی:

در این نوع ارتباط اطلاعات در عرض واحدهای سازمانی به صورت جانبی یا اریبی جریان می یابد.

کاربرد ارتباطات از بالا به پایین:

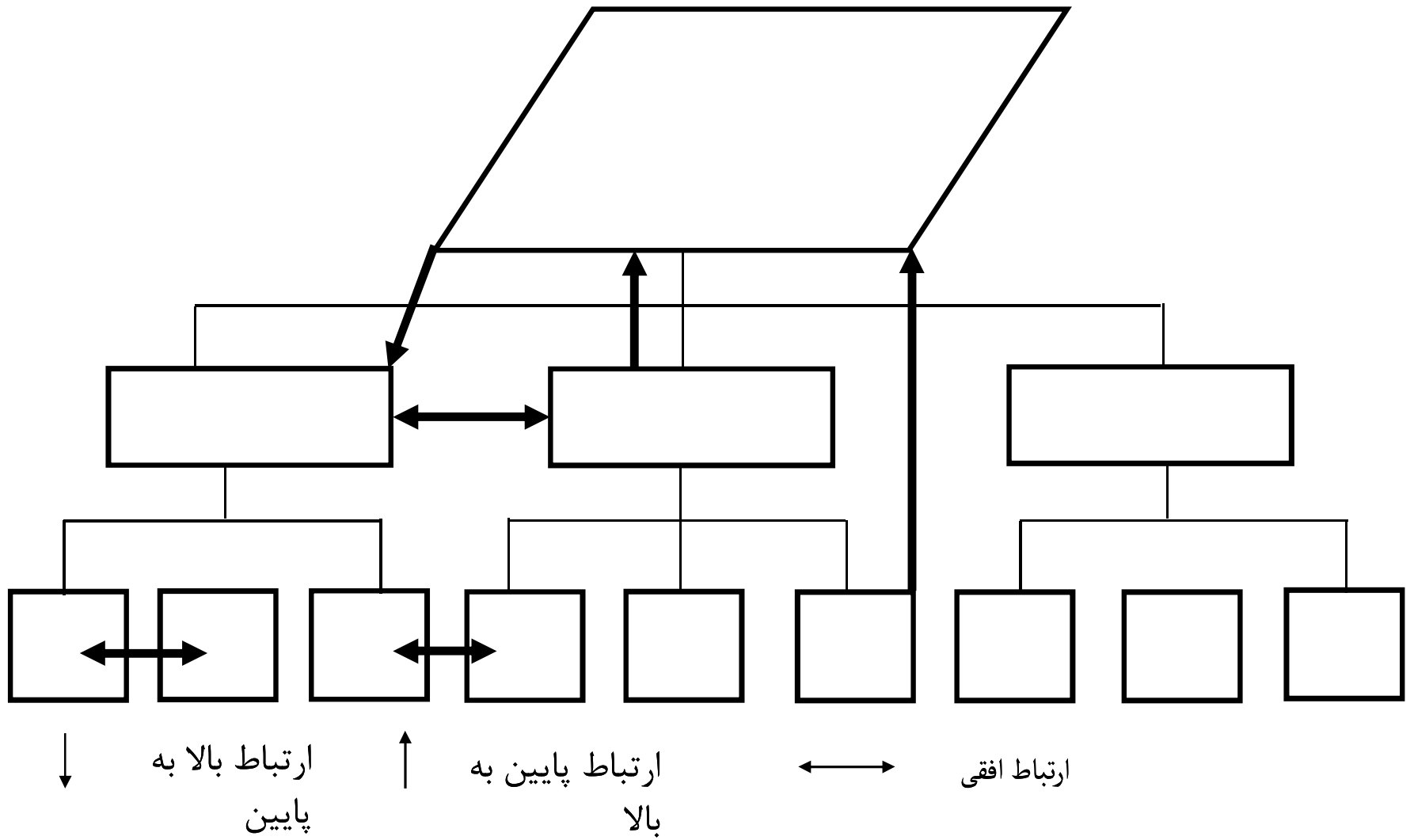
- 1) روشن کردن مأموریت سازمان و جلب پشتیبانی کارکنان.
- 2) آموزش کارکنان، تخصیص کارهایی که اجرای آن ضرورت دارد.
- 3) تعیین منطق شغلی، شرح چگونگی ارتباط مشاغل با دیگر وظایف در سازمان.
- 4) شرح خط‌مشیها و اقدامات، شرح قوانین، روشها.
- 5) تهیه بازخورد، مطلع کردن کارکنان از چگونگی عملکردشان.
- 6) تبادل اطلاعات درباره سلامتی سازمان و عوامل اساسی محیط خارجی.

کاربرد ارتباطات از پایین به بالا:

- 1) جمع آوری اطلاعات ارزشمند
- 2) پی بردن به زمان آمادگی کارکنان برای گرفتن اطلاعات از مدیریت
- 3) فرصت دادن به کارکنان برای بیان اعتراض
- 4) فرصت دادن به کارکنان برای بیان پرسش سوالها
- 5) ایجاد بازخور
- 6) کسب اطلاعات درباره مسائل کاری

کاربرد ارتباطات افقی در سازمان:

- 1) هماهنگ کردن فعالیتها
- 2) تبادل اطلاعات
- 3) حل مسائل
- 4) ایجاد تفاهم
- 5) به حداقل رساندن اختلاف
- 6) توسعه حمایت میان فردی

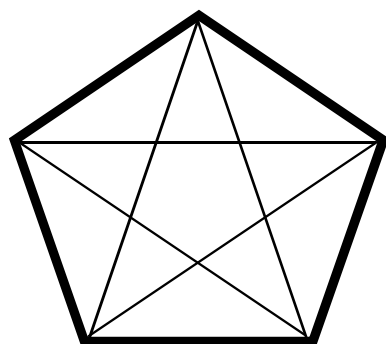


جهت‌های ارتباط رسمی در سازمان

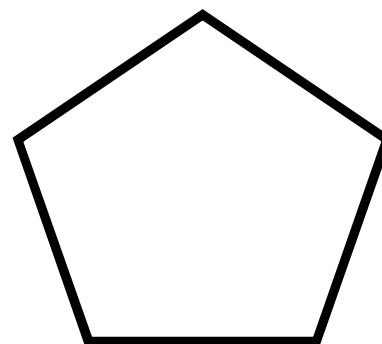
شبکه های متمرکز مانند الگوی ستاره ای، الگوی Y و الگوی زنجیره ای

الگوهای ارتباط سازمانی رسمی:

شبکه های غیر متمرکز: الگوهای همه جانبه یا حلقه ای

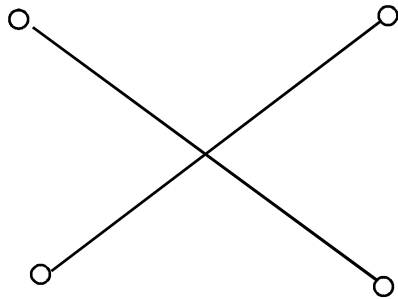


همه جانبه

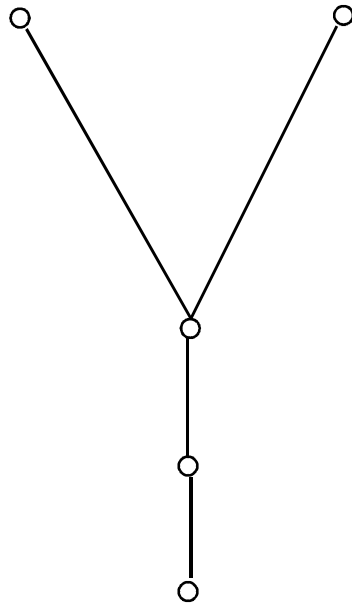


حلقه‌ای

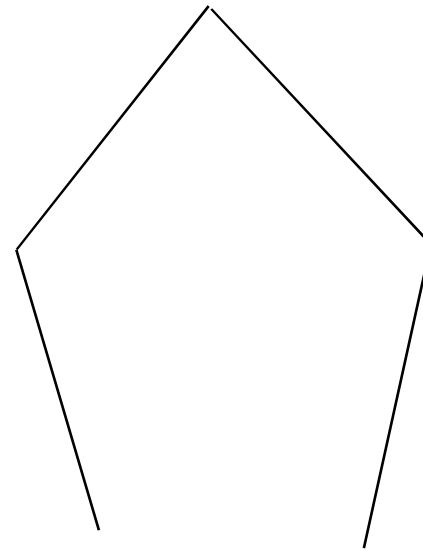
شبکه‌های غیر متمرکز



ستاره ای



Y



زنجیره ای

شبکه های متمرکز

کاربرد شبکه های متمرکز و غیرمتمرکز:

شبکه های متمرکز:

این الگوها به بهترین شکل در گروههایی کار می کنند که باید مسائل آسان و یکنواخت را به سرعت و کارایی حل و فصل کنند.

شبکه های غیرمتمرکز:

این الگوها در گروههایی که باید مسائل پیچیده و متنوع را حل کنند کارایی دارند.

ارتباط سازمانی غیررسمی:

ارتباط سازمانی غیر رسمی ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می کند و به این نوع ارتباطات، ارتباط درخت انگوری نیز می گویند.

سه خصوصیت عمده شبکه‌های غیررسمی:

- 1) به طور ناگهانی ظاهر می‌شود و بدون قاعده و نظم در سازمان به کار می‌رود.
- 2) ریاست عالی سازمان نمی‌تواند آن را کنترل کند و بر آن اثر بگذارد.
- 3) به طور وسیع برای خدمت به منافع کسانی که در آن شبکه قرار دارند به کار می‌رود.

چهار الگوی درخت انگوری برای روابط غیررسمی:

1) شبکه رشته‌ای

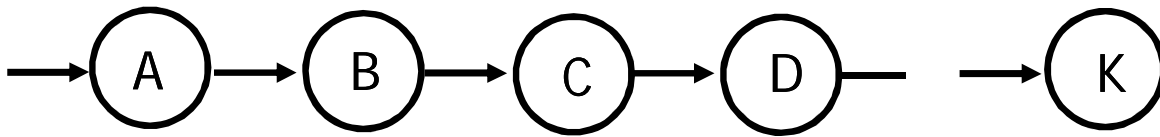
2) شبکه تابشی

3) شبکه تصادفی

4) شبکه خوشه‌ای

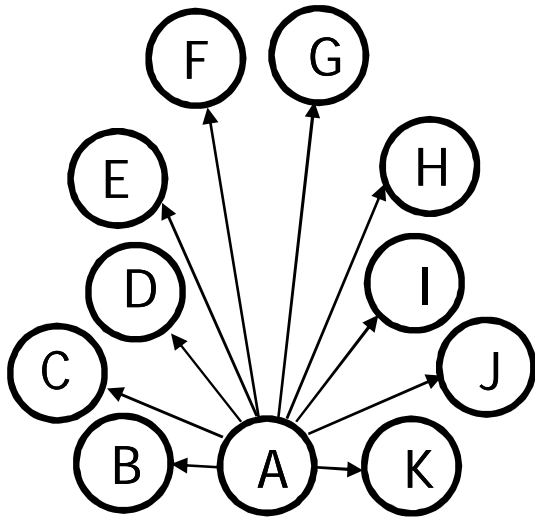
شبکه رشته‌ای:

در این شبکه یکی از اعضای سازمان (A) خبری را به طور غیر رسمی به فرد دیگری (B) می‌دهد و او آن خبر را به فرد سوم (C) منتقل می‌کند.



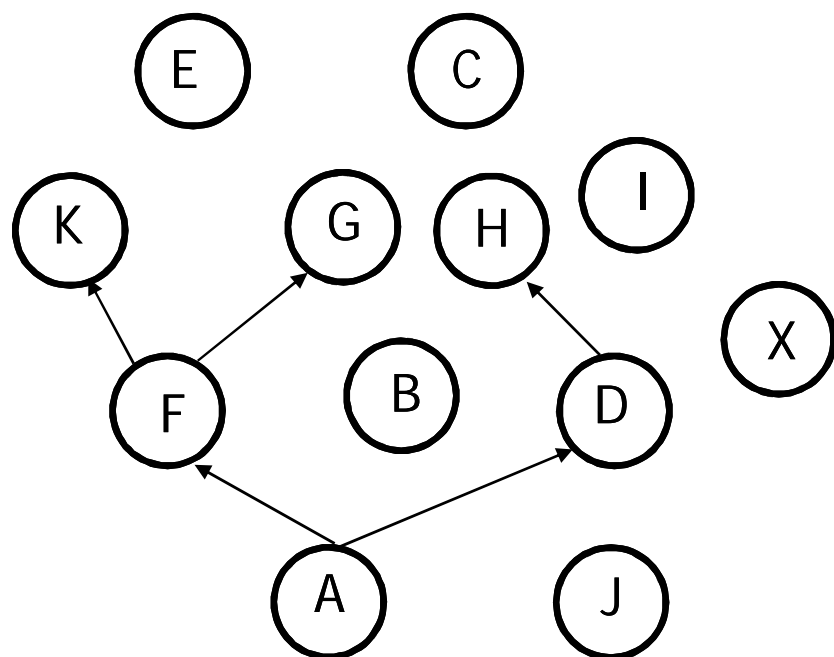
شبکه تابشی:

ممکن است فردی از اعضای سازمان (A) به طور غیررسمی خبری را به اطلاع گروهی برساند و هر کس دیگری را در شبکه از آن خبر مطلع کند.



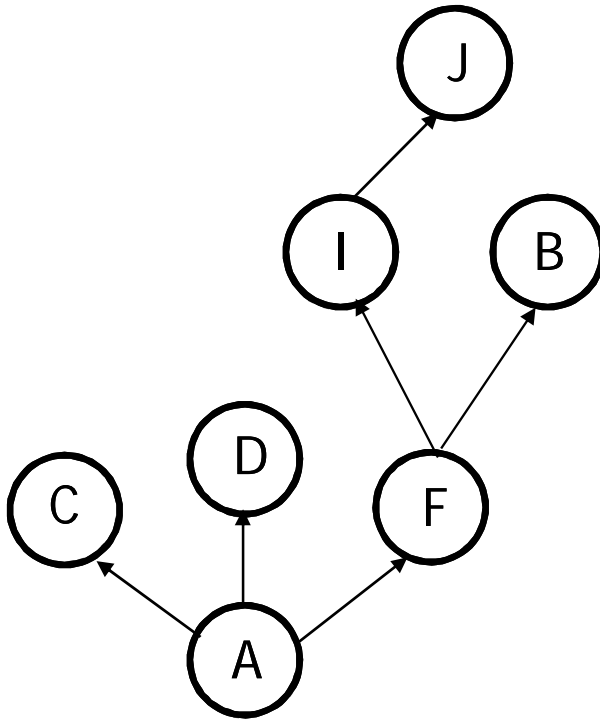
شبکه تصادفی:

در این نوع ارتباط یکی از اعضای سازمان (A) به طور تصادفی خبری را به آگاهی افراد دیگری که به طور تصادفی با آنان برخورد کرده است می‌رساند.



شبکه خوشه‌ای:

در این شبکه یکی از اعضای سازمان افراد دیگر را انتخاب می‌کند و خبر را به آنان می‌رساند.



موانع ارتباطات میان افراد:

- 1) ادراکی
- 2) اجتماعی
- 3) ارزشهای فرهنگی
- 4) معانی (زبان)
- 5) اثر انگیزه
- 6) ارزیابی منابع
- 7) علایم غیر شفاهی و متناقض
- 8) پارازیت

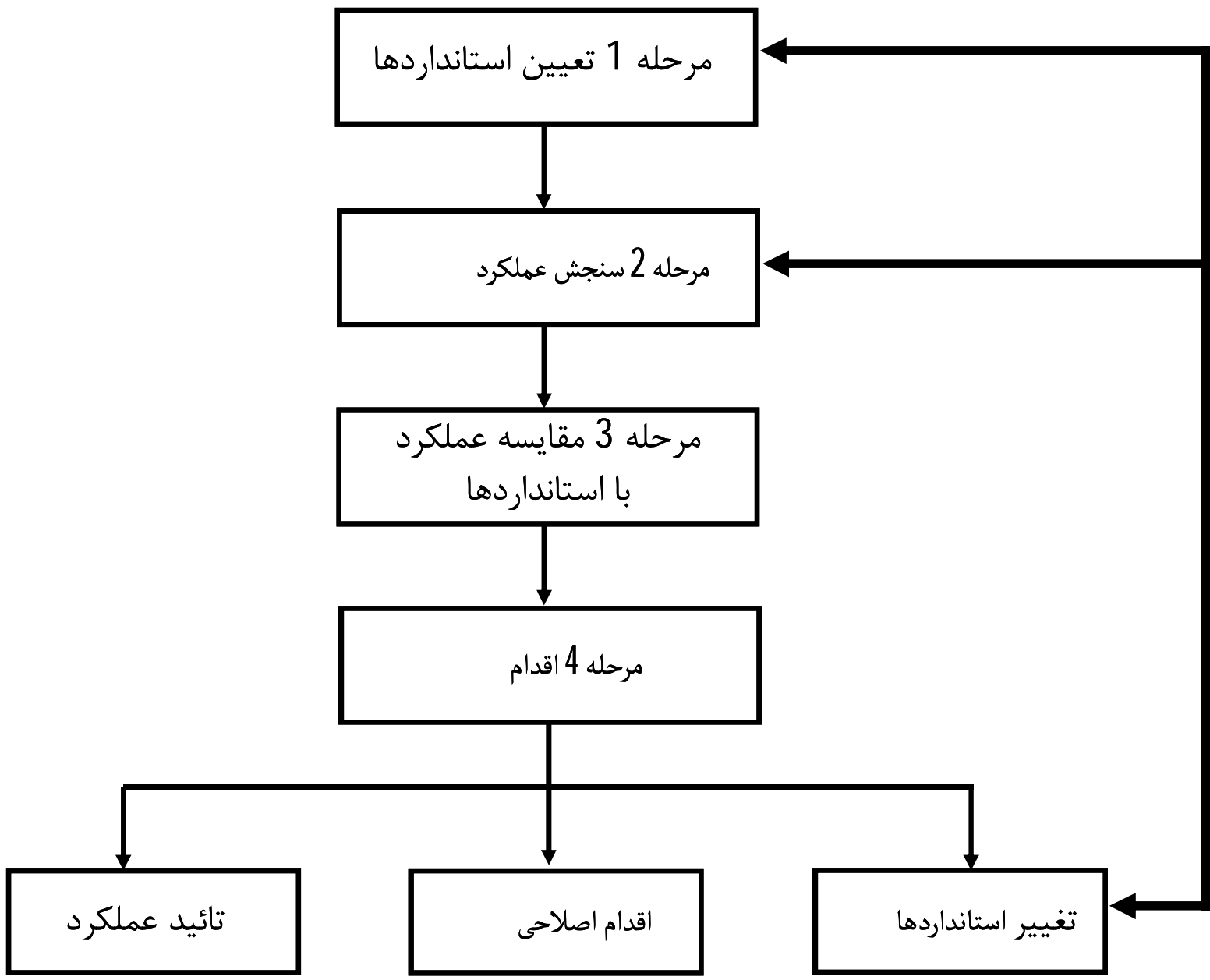
روشهای بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی:

- 1) استفاده از بازخورد به منظور بازگشت نتیجه پیام، تا فرستنده پیام از وضعیت و نتیجه ارسال پیام آگاه شود.
- 2) افشا به منظور دادن اطلاعات مربوط و معتبر درباره فرستنده پیام
- 3) تشریح پیام
- 4) استفاده از ارتباطات شفاهی که نسبت به ارتباطات کتبی از دقت بیشتری برخوردار است.
- 5) آگاهی از علایم ارتباط و مهمتر از همه استفاده از زبان ساده فهم به حذف موانع ارتباطی کمک می کند.

تعریف نظارت مدیریتی:

فرآیندی است برای حصول اطمینان از اینکه فعالیتهای انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده مطابقت دارد.

((بین آنچه که هست و آنچه باید باشد))



فرآیند نظارت

تعیین استانداردها:

استانداردها معیارهای ویژه‌ای برای سنجش عملکرد آینده سازمان‌اند. مدیران مسئولیت دارند هدفها و برنامه‌های سازمانی را به استانداردهای قابل سنجش و مناسب تبدیل کنند.

انواع استانداردها:

1) استانداردهای کمی:

کمیت، مقدار، تعداد و زمان مورد نظر را نشان می‌دهد.

2) استانداردهای کیفی:

این استانداردها بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می‌کند.

سنجش عملکرد:

وقتی استانداردها معین شدند، مدیران بر اساس قاعده‌ای منظم، باید فرآیندی را برای سنجش عملکرد زیردستان تنظیم کند.

مقایسه عملکرد با استانداردها:

مدیران هنگام مقایسه عملکرد با استانداردها، قضاوت خود را به کار می‌گیرند. آنان باید علت پایین تر یا بالاتر بودن سطح عملکرد از استاندارد را بدانند.

اقدام کردن:

بعد از اینکه مدیران عملکرد را با استانداردها مقایسه کردند باید اقداماتی را به عمل
- آورند.

انواع اقدامات برحسب شرایط مورد نیاز:

(1) اقدام اصلاحی:

وقتی انجام می‌شود که مغایرتی بین عملکرد و استاندارد مشاهده شود و بخواهند عملکرد سازمانی را در جهت استانداردها پیش ببرند.

(2) تائید عملکرد:

اگر عملکرد مطابق استاندارد یا بالاتر از آن باشد، مدیران باید موفقیت را تائید کنند و قبول داشته باشند.

(3) تغییر استانداردها:

اگر عملکرد سازمانی همیشه بیشتر یا کمتر از استاندارد باشد مدیران باید تغییر استانداردها را مورد بررسی قرار دهند.

سطوح نظارت:

1) نظارت راهبردی

2) نظارت راهکاری

3) نظارت عملیاتی

نظارت راهبردی:

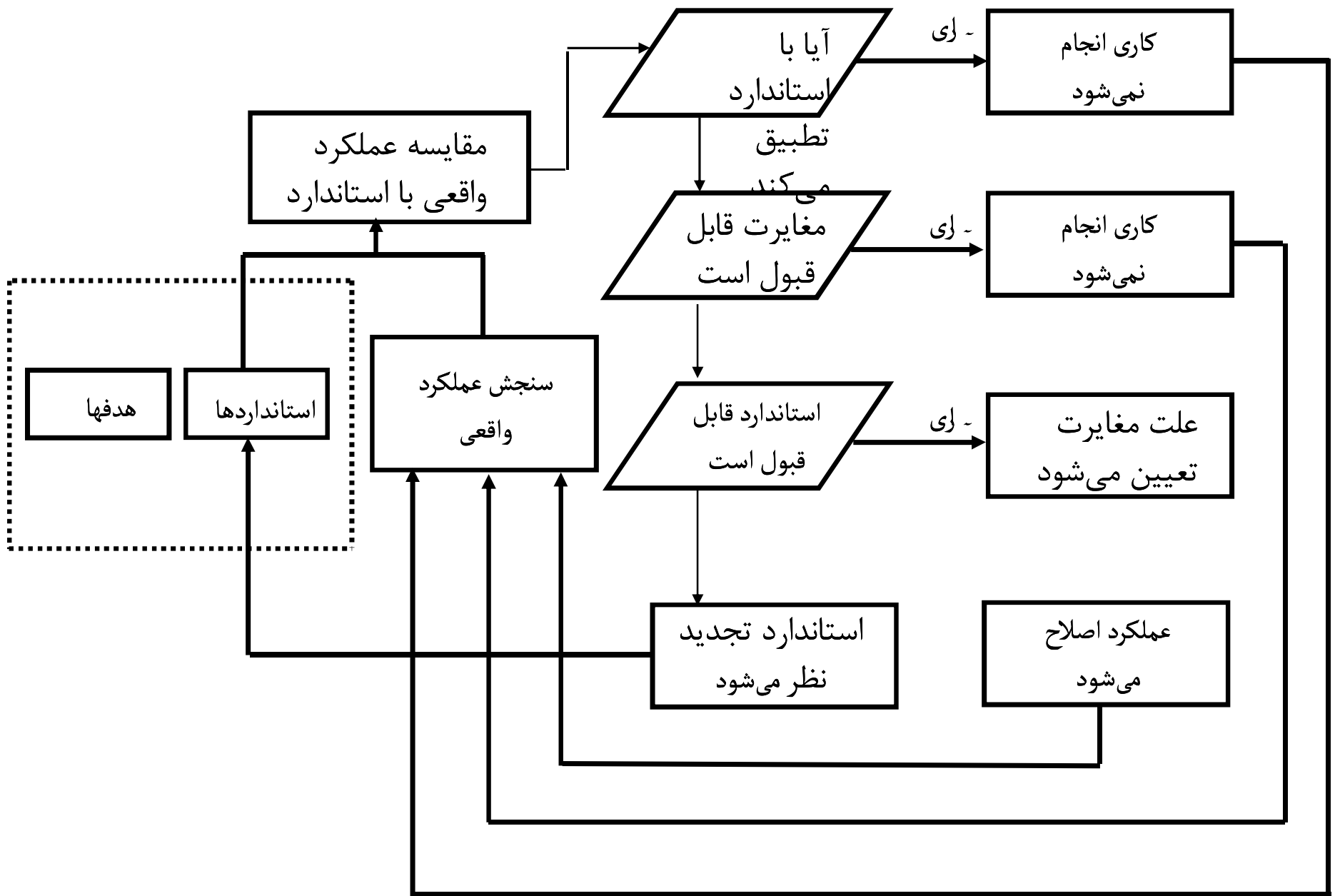
فرآیندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های راهبردی بلند مدت سازمان را تضمین می‌کند. این نوع نظارت که مسئولیت آن بر عهده مدیریت عالی است، چارچوبی بلند مدت دارد.

نظارت راهکاری:

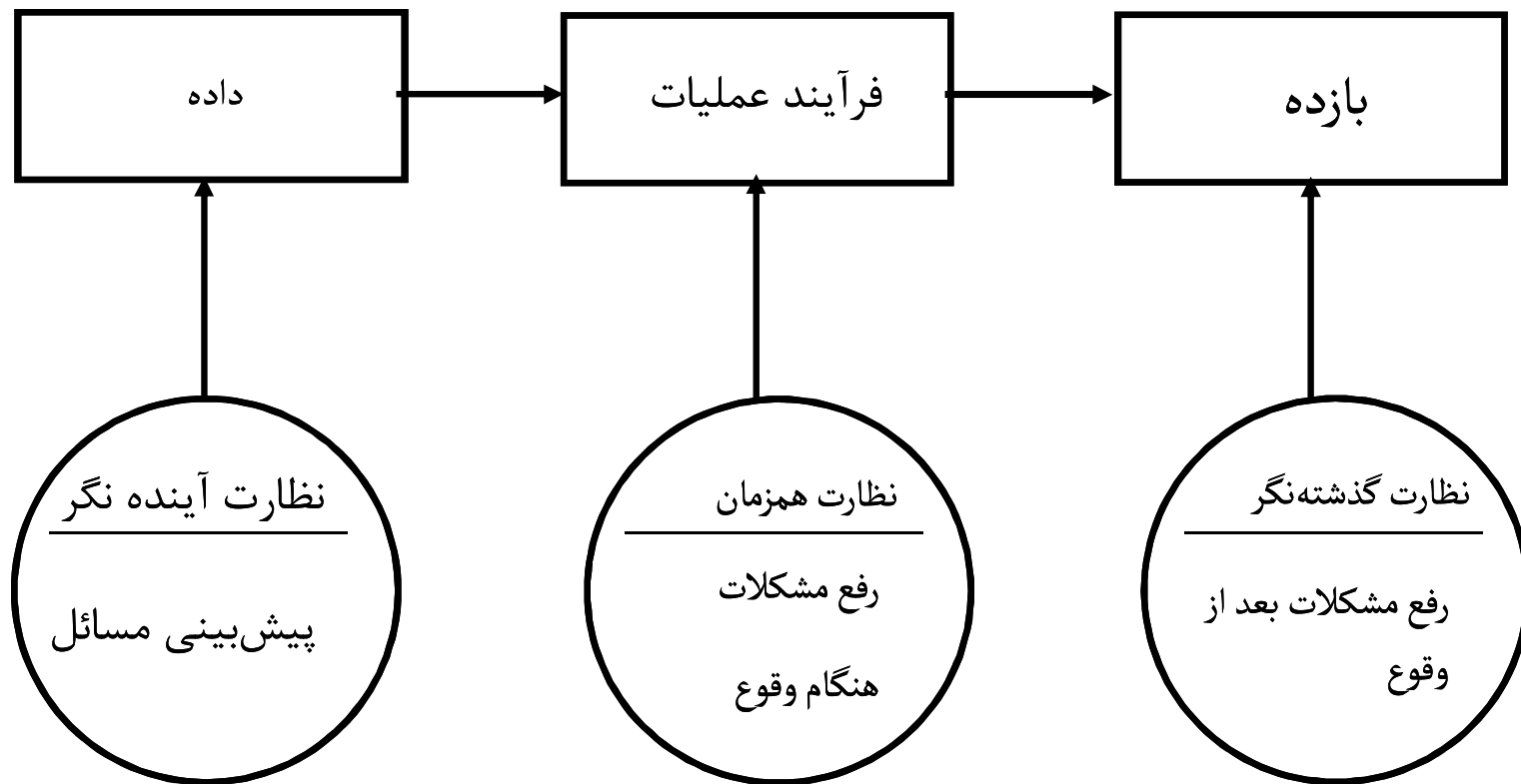
فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ها را در سطح واحدها، با توجه به عوامل ویژه داخلی و خارجی که بر چنین برنامه‌هایی تاثیر دارند، تضمین می‌کند. مدیریت مسئول کنترل راهکاری است.

نظارت عملیاتی:

فرآیندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های عملیاتی روزانه را با ارزیابی فعالیت‌های داخلی مورد نظر تضمین می‌کند. مدیران خط اول مسئول نظارت عملیاتی‌اند.



فرآیند نظارت



انواع نظارت

نظارت آینده‌نگر:

مطلوبترین نوع نظارت آینده‌نگر است، که مانع بروز مسائل پیش‌بینی شده شود. این نوع نظارت قبل از وقوع هر فعالیت صورت می‌گیرد آینده‌نگر داده می‌شود و بر اساس داده‌ها صورت می‌گیرد. منظور از این نظارت کاهش اشتباهات و به حداقل رساندن اقدامات اصلاحی است.

نظارت همزمان:

همانطور که از نامش پیداست، زمانی اجرا می‌شود که فعالیت در حال انجام شدن است. وقتی نظارت هنگام اجرای کاری اعمال شود، مدیریت می‌تواند مشکلات را قبل از اینکه پرهزینه شود حل کند.

نظارت گذشته‌نگر:

نظارت گذشته‌نگر بعد از هر اقدامی به عمل می‌آید و وابسته به بازخورد است. در این نوع نظارت، بازده سازمان کنترل می‌شود تا اطمینان حاصل شود که مطابق استانداردهای تعیین شده است.

مزیت نظارت گذشته‌نگر:

1) اطلاعات معنی‌داری درباره چگونگی تاثیر تلاش‌های برنامه‌ریزی در تحقق هدفها برای مدیران فراهم می‌کند.

2) نظارت گذشته‌نگر می‌تواند موجب انگیزش کارکنان شود، زیرا افراد مایل‌اند درباره چگونگی عملکرد خود اطلاعاتی به دست آورند و نظارت گذشته‌نگر این اطلاعات را فراهم می‌کند.

ویژگی های نظامهای نظارتی نادرست:

1) نظارت بیش از حد و نظارت کمتر از حد

2) نظارتهای ناهماهنگ

3) عدم توانایی در تمایز نظارتهای

نظارت بیش از حد و نظارت کمتر از حد:

نظارت بیش از حد مقررات افراطی را بر فعالیتهای و اجرای وظایف افراد تحمیل و آزادی عمل افراد را محدود می‌کند و نظارت کمتر از حد ممکن است به کارکنان آزادی عمل فردی بیش از اندازه‌ای اعطا شود.

نظارت‌های ناهماهنگ:

طراحی نظام نظارتی ناهماهنگ امکان دارد پیام‌های نامربوطی برای کارکنان بفرستد. مدیران باید نظام‌های نظارتی خاصی طراحی کنند که موجب ترغیب رفتار مناسب کارکنان و موفقیت سازمان در بلند مدت شود.

عدم توانایی در تمایز نظارتها:

راهبردهای نظارتی غالباً بازتاب ساختار سازمانی است. تشخیص
ندادن نیازهای نظارتی در قسمتهای مختلف سازمان موجب
بروز مشکلات بسیاری می شود.

ویژگی‌های نظام‌های نظارتی کارآمد:

- 1) پیوستگی با برنامه‌ریزی
- 2) دقت
- 3) به‌هنگامی
- 4) تعیین حوزه اجرایی کلیدی
- 5) عینیت
- 6) صرفه‌جویی
- 7) انعطاف‌پذیری
- 8) قابلیت درک
- 9) معیار منطقی
- 10) تعیین نقاط راهبردی
- 11) تاکید بر موارد استثنا
- 12) اجرای اقدام اصلاحی

پیوستگی با برنامه‌ریزی:

وقتی وظیفه نظارت با برنامه‌ریزی ارتباط نزدیکی داشته باشد، نظام‌های نظارتی می‌توانند بازخوردهایی درباره پیشرفت به سوی هدفها فراهم کنند.

دقت:

اگر داده های نظارتی دقیق نباشند مدیران تصمیم های نادرست اتخاذ می کنند و به اقدامات نامناسب دست می زنند.

تعیین حوزه اجرایی کلیدی:

برای فراهم کردن داده های مناسب جهت نظارت فرآیند عملیات، مدیران زمینه های خاصی را که باید پیگیری شود تعیین می کنند.

به‌هنگامی:

داده‌های نظارتی باید به‌طور مستمر و به‌اندازه‌کافی برای مدیران مسئول فراهم شود و به‌آنان امکان دهد تا وقت باقی است اقدام سرنوشت‌سازی انجام دهند.

امور مالی و حسابداری	مدیریت پرسنلی	بازاریابی	تولید
هزینه های سرمایه ای صورتهای موجودی کالا جریان سرمایه نقدینگی	روابط کار جا به جایی نیروی کار غیبت نیروی کار	میزان فروش هزینه های فروش هزینه های تبلیغات موفقیت فردی فروشندگان	کیفیت کمیت هزینه موفقیت شغلی فردی

عینیت و قابل اندازه گیری:

داده های نظارتی اگر ذهنی و کیفی باشند به آسانی نمی توانند امکان مقایسه کارکنان، واحدها، چارچوبهای زمانی و سایر عوامل را برای مدیران فراهم کنند.

صرفه جویی:

یک نظام نظارتی باید از نظر اقتصادی برای اجرا مناسب و در مقابل هزینه‌هایی که صرف می‌کند منافی دربرداشته باشد که آن را موجه جلوه دهد.

انعطاف پذیری:

نظارت‌های کارآمد باید برای مطابقت با تغییر نامطلوب یا استفاده از فرصت‌های جدید انعطاف پذیر باشند.

قابلیت درک:

نظارت‌هایی که به آسانی درک نمی‌شوند ارزش ندارند. بنابراین گاهی اوقات ضروری است که در شرایط حساس نظارت‌های ساده‌تری جایگزین نظارت‌های پیچیده شود.

تعیین نقاط راهبردی:

مدیریت نمی‌تواند بر هر فعالیتی که در سازمان اجرا می‌شود نظارت کند، حتی اگر بتواند کلیه فعالیتها را نظارت کند، منافع حاصل از نظارت نمی‌تواند هزینه‌های مصرفی را توجیه کند.

تاکید بر موارد استثنا:

چون مدیران نمی‌توانند بر کلیه فعالیتها نظارت کنند، باید ابزارهای نظارت راهبردی را در جایی قرار دهند که آن ابزارها بتوانند توجه را فقط به استثناها جلب کند.

اجرای اقدام اصلاحی:

یک نظام نظارتی کارآمد نه فقط انحرافهای مهم از استاندارد را نشان می‌دهد، بلکه اقدامات ضروری برای اصلاح انحرافات را نیز پیشنهاد می‌کند.

آنچه باید نظارت شود:

1) افراد

2) منابع مالی

3) عملیات

4) اطلاعات

5) عملکرد کل سازمان

تدابیر کنترل رفتاری افراد

گزینش	شناسایی و استخدام افرادی که ارزشها، نگرشها و شخصیت آنان با انتظارات مدیر تطبیق می‌کند
هدفها	وقتی افراد هدفهای خاصی را بپذیرند، این هدفها موجب جهت دادن و محدودیت رفتار می‌شود
طراحی شغل	شیوه ای که شغل طراحی شده است، تا حد زیادی وظایفی را که شخص انجام می‌دهد، سرعت اجرای کار، افرادی که با او کنش متقابل دارند و فعالیتهای مشابه را تعیین می‌کند
دوره توجیهی	دوره توجیهی کارکنان جدید، رفتارهای قابل قبول و غیر قابل قبول را تعیین می‌کند
سرپرستی مستقیم	حضور فیزیکی سرپرستان به عنوان عاملی برای محدودیت رفتار کارکنان به کار می‌رود و موجب می‌شود که رفتار انحرافی کارکنان به سرعت کشف شود
- آموزش	برنامه های آموزش رسمی اقدامات کاری مورد انتظار را به کارکنان می‌آموزد
رایزنی	فعالتهای رایزنی رسمس و غیر رسمی کارکنان ارشد، رموز کار را به زیردستان نشان می‌دهد
رسمیت	قوانین، خط مشیها، شرح مشاغل، و سایر مقررات رسمی اعمال قابل قبول و رفتار الزامی را تعیین می‌کنند
ارزیابی عملکرد	کارکنان به گونه ای رفتار خواهند کرد تا بر اساس معیارهایی که مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت خوب به نظر آیند
پاداشهای سازمانی	پاداشها به عنوان تقویت کننده برای تشویق رفتاری مورد انتظار و از بین بردن رفتارهای غیر قابل انتظار عمل می‌کنند

هدف	نسبت	محاسبه	معنی
آزمایش نقدینگی (نسبتهای نقدینگی)	نسبت جاری	داراییهای جاری بدهیهای جاری	توانایی سازمان را برای پرداخت تعهدات کوتاه مدت ارزیابی می کند
	- زمون قدرت پرداخت	داراییهای جاری موجودی کالا	نقدینگی را با دقت بیشتری می سنجد، وقتی که تبدیل موجودی کالا به پول مدتی طول می کشد یا فروش آنها مشکل است
آزمایش اهرم	نسبت بدهی به داراییها	بدهیهای جاری مجموع بدهی	هر چه نسبت مجموع بدهی به مجموع دارایی بیشتر باشد کارایی استقراض اهرم برای سازمان بیشتر است
	نسبت توانایی پرداخت بهره	سود ناخالص هزینه های بهره	این نسبت می سنجد که تا چه میزان بهره می تواند پایین بیاید بدون اینکه به پرداخت هزینه بهره در سازمان لطمه وارد کند
آزمایش عملیات	گردش موجودی کالا	فروش موجودی کالا	هر چه نسبت فروش به موجودی کالا بیشتر باشد به همان میزان کارایی گردش موجودی کالا بیشتر است
	گردش مجموع دارایی	فروش مجموع داراییها	هر چه از سرمایه کمتری برای رسیدن یک سطح فروش استفاده شود به همان میزان مدیریت یک سازمان در مجموع دارایی خود با کارایی بیشتری استفاده می کند

نظارت عملیاتی:

1) تولید:

برای اطمینان از این که این فعالیتها مطابق برنامه پیش می رود.

2) کنترل کیفیت محصولات و خدمات:

برای اطمینان از این که با استانداردهای از پیش تعیین شده مطابقت دارند.

3) حفاظت و نگهداری:

برای اطمینان از این که از تجهیزات سازمان به خوبی نگهداری می شود.

اطلاعات

مدیران برای اجرای وظایف خود به اطلاعات نیازمندند. اطلاعات نادرست، زیاده از حد و با تاخیر به طور جدی مانع موفقیت مدیران می‌شود.

عملکرد سازمان:

عملکرد یا اثربخشی کل سازمان، به طور منظم توسط گروه‌های زیر ارزیابی می‌شوند:

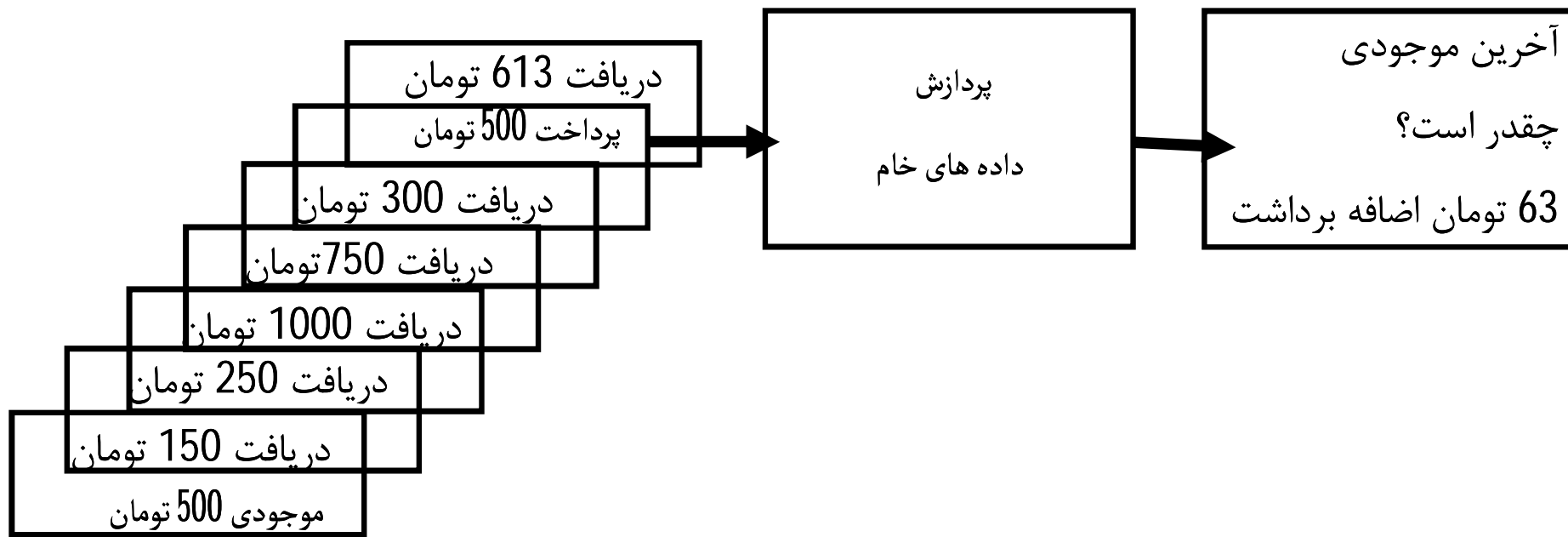
- 1) مدیران
- 2) مشتریان و ارباب رجوع
- 3) تحلیل‌گران اوراق بهادار
- 4) سرمایه‌گذاران مستعد
- 5) وام‌دهندگان و عرضه‌کنندگان

تعریف داده:

داده ها واقعیتها، اندیشه‌ها یا مفاهیمی هستند که به شکل خام جمع‌آوری و ذخیره شده‌اند. داده‌های سازمانی می‌تواند شامل هر موضوعی از مبلغ فروش، اسامی مشتریان و مانند آنها گرفته تا بروشورهای تولیدی رقیبان باشد.

تعریف اطلاعات:

اطلاعات نتیجه پردازش، ارتباط دادن، یا خلاصه کردن داده‌های خام برای پدید آوردن دانش و آگاهی است.



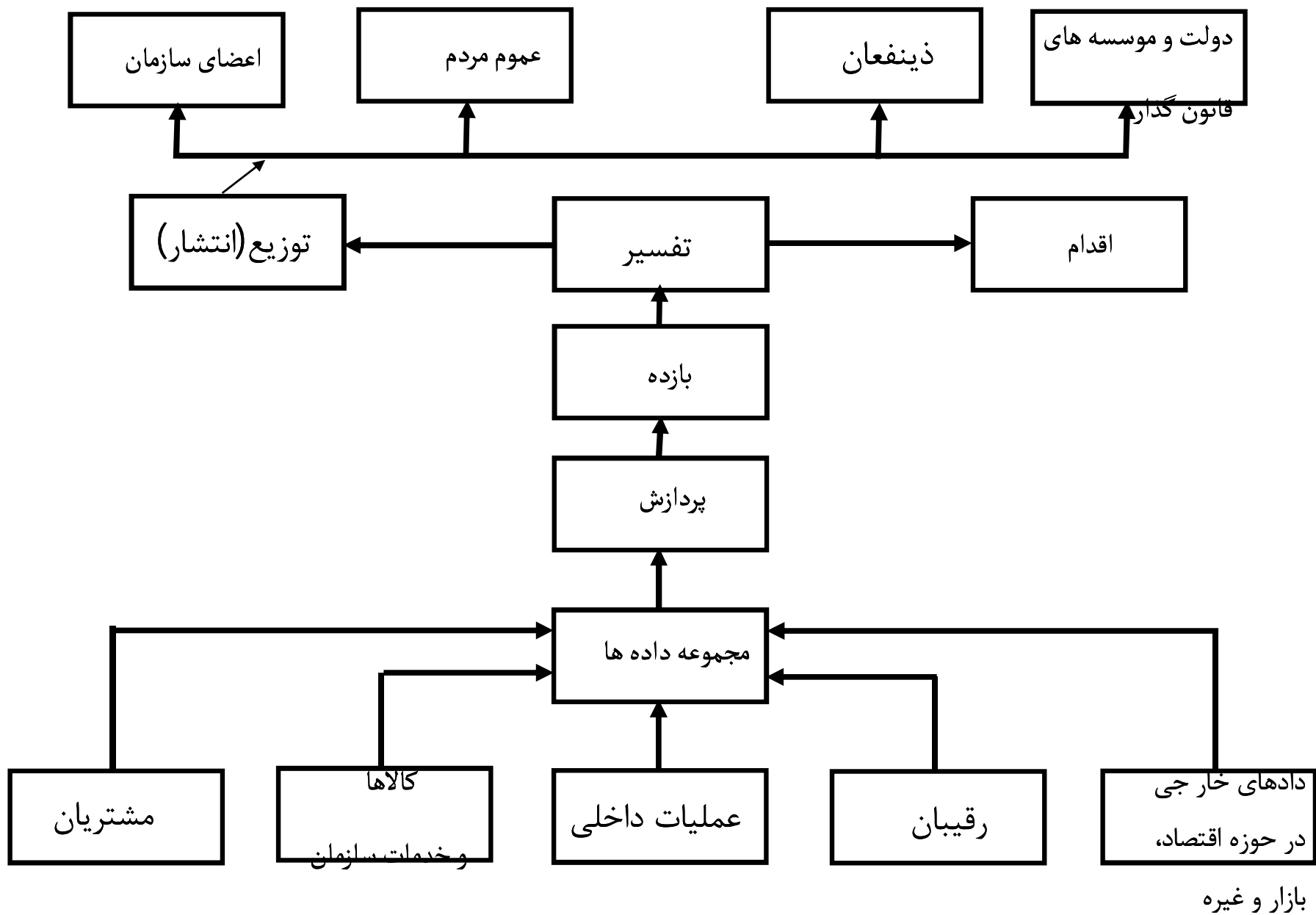
تبدیل داده‌ها به اطلاعات

ویژگی اطلاعات مفید:

- 1) دقیق باشد.
- 2) به هنگام باشد.
- 3) کامل باشد.
- 4) مربوط باشد.
- 5) مختصر باشد.

جریان اطلاعات سازمانی:

سازمانها دادهها را از منابع متعددی مانند مشتریان، رقیبان، عملیات داخلی و کالاها و خدمات سازمان و دادههای خارجی در حوزه اقتصاد، بازار و مانند آنها جمعآوری می کنند و این دادهها در سازمان پردازش و به صورت اطلاعات در می آید.



چگونگی استفاده مدیران از اطلاعات:

1) استفاده از اطلاعات در برنامه‌ریزی

2) استفاده از اطلاعات در سازماندهی

3) استفاده از اطلاعات در هدایت

4) استفاده از اطلاعات در نظارت

استفاده از اطلاعات در برنامه‌ریزی:

برنامه‌ریزی مستلزم اطلاعاتی درباره محیط و تواناییهای سازمان است. با این اطلاعات مدیران می‌توانند اهداف سازمان را در سطوح مختلف تعیین و برنامه‌های مناسب برای تحقق این اهداف تنظیم کنند.

استفاده از اطلاعات در سازماندهی:

ساختار سازمانی و اطلاعات ارتباطی نزدیکی با هم دارند و یکی از عوامل مهم در طراحی ساختار سازمانی امکان ایجاد جریان سریع و آسان اطلاعات بین سطوح مختلف سازمانی است.

استفاده از اطلاعات در هدایت:

مدیران برای رهبری درست کارکنان، ایجاد انگیزش در آنان و برقراری ارتباط صحیح در سازمان به اطلاعات دقیق، به‌هنگام، مربوط، و کامل و به اندازه نیاز دارند.

استفاده از اطلاعات در نظارت:

اطلاعات اساس اجرای موثر نظامهای نظارتی مدیریت است. فرآیند نظارت به عنوان تعیین استانداردها، اندازه گیری عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها اقدام بر اساس نتایج است.

تعریف خلاقیت و نوآوری:

خلاقیت:

توانایی و قدرت پرورش افکار نو در افراد.

نوآوری:

فرآیند دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا شیوه‌ای نو برای انجام دادن کارهاست.

خلاقیت ← نوآوری ← بازار

پدید آوردن فکر ← محصول جدید/توسعه فرآیند ← تولید محصول

رابطه خلاقیت و نوآوری

اهمیت خلاقیت:

(1) فشار روز افزون رقابت

(2) بازارهای جهانی شده

(3) گامهای شتابان پیشرفت فناوری

(4) دگرگونی سریع ارزشهای مصرف کنندگان و روشهای زندگی

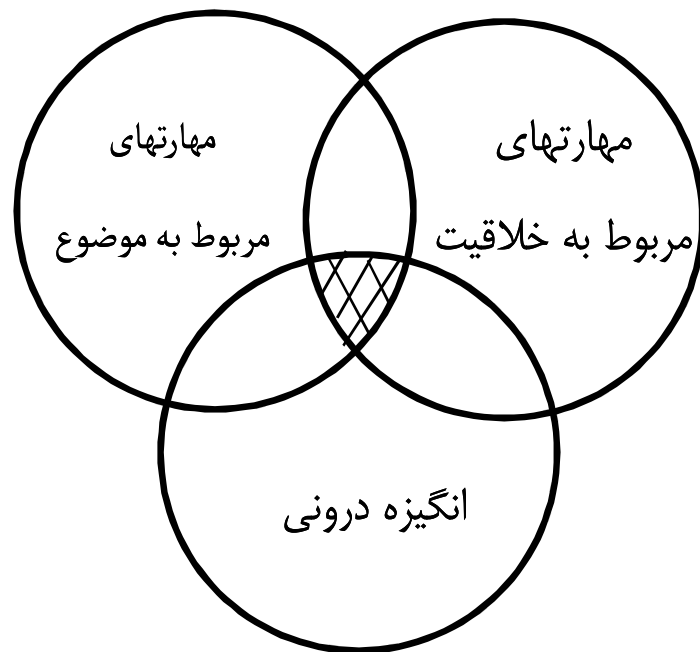
مراحل فرآیند خلاقیت:

1) لمادگی

2) نهفتگی

3) اشراق

4) اثبات



تقاطع مهارت‌های مربوط به خلاقیت، موضوع و انگیزه

عوامل موثر در خلاقیت:

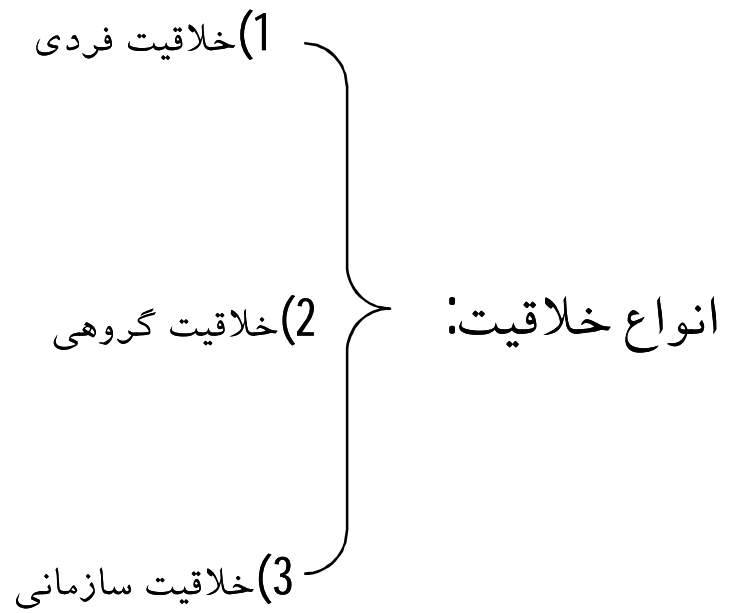
1) مهارت‌های مربوط به خلاقیت:

این مهارت نوعی از ویژگی‌های شخصی هستند که موجب خلاقیت فردی می‌شوند.

2) مهارت‌های مربوط به موضوع:

این مهارت برای حل مسایل معین و اجرای کار خاص مورد نیاز است
3) انگیزه درونی:

اگر کسی دو مهارت مربوط به خلاقیت و موضوع را داشته باشد ولی انگیزه خلاقیت نداشته باشد نمی‌تواند به کار خود ادامه دهد.



ویژگی‌های افراد خلاق:

- 1) انعطاف‌پذیرتر از افراد غیر خلاق‌اند.
- 2) پیچیدگی کارها را بر سهولت آن ترجیح می‌دهند.
- 3) بیشتر تمایل به استقلال دارند.
- 4) هنگام چالش درباره اندیشه‌شان، سرسختانه از مواضع خود دفاع کنند.
- 5) صاحبان قدرت را به آسانی زیر سوال می‌برند.
- 6) انگیزش درونی برای آن امری حیاتی است.
- 7) به ندرت از موقعیت اجتماعی خود راضی‌اند.
- 8) مشتاقانه به حل مسایل می‌پردازند، حتی اگر مسئله بسیار سخت باشد.
- 9) نسبت به خود و توانایی قضاوت آزادانه خود آگاهی دارند.
- 10) وجود خود را وقف کارشان می‌کنند و سخت‌کوشتر از دیگران‌اند.
- 11) پر تکاپو و دارای انرژی‌اند.

سه شیوه مشهور همکاری خلاق گروهی:

1) توفان مغزی

2) تلفیق نامتجانس

3) داستان سازی

طوفان مغزی:

شیوه‌ای برای گردهمایی است که در آن گروهی می‌کوشند با ارائه اندیشه‌های تخیلی کنترل نشده و سازمان نیافته برای مسئله بخصوصی راه‌حلی بیابند.

چهار قانون مهم که در توفان مغزی باید رعایت شوند

عبارتند از:

(1) انتقاد ممنوع است.

(2) هر چه عقاید بنیادی تر باشد، بهتر است.

(3) کمیت مورد نظر است نه کیفیت عقاید.

(4) افراد برای اصلاح عقاید دیگران تشویق می‌شوند.

تلفیق نامتجانسها:

در این روش اعتقاد بر این است که خلاقیت از سازماندهی مجدد روابط میان افکار به ظاهر غیر مرتبط ناشی می‌شود و از گروه خواسته می‌شود عمداً از قیاس و استعاره بهره‌گیرند تا بتوانند دیدگاهها و نظرات جدید پدید آورند.

داستان سازی:

در این شیوه تفکر خلاق شرکت کنندگان در جلسه با طرح سوالهایی برانگیخته می شوند تا بتوانند:

- 1) بر مسئله ای مشخص تاکید ورزند.
- 2) افکار خود را درباره آن مسئله به سرعت روی کارتها بنویسند.
- 3) کارتها را بر اساس موضوعهای گوناگون روی دیوار سنجاق کنند.

ویژگی‌های سازمانهای خلاق:

- 1) سازمان شرایطی را فراهم می‌کند که کارکنانش در رده بالای سلسله مراتب نیازهای مازلو قرار گیرند.
- 2) کارکنان از کار خود در سازمان لذت می‌برند و آزادند تا موضوعات مورد علاقه خود را انتخاب و روی آن کار کنند.
- 3) کارکنان سازمان از احترام برخوردارند.
- 4) سازمان مشتری مدار است.
- 5) علاوه بر نیازهای مشتری، سازمان خود منبع ایجاد تحول و تنوع در بازار به شمار می‌رود.
- 6) فضا برای کار گروهی و طرح نظرات جدید کارکنان آماده است.
- 7) کارکنان با این نوع سازمان روابط دایمی و بلند مدت دارند.
- 8) تغییر در این سازمانها ارزشی مثبت تلقی می‌شود.
- 9) اهداف این سازمانها مبتنی بر ارزشهای انسانی است.
- 10) امکان آزاداندیشی و فضای طرح پیشنهاد وجود دارد.
- 11) نظامهای نظارت از بالا و نظارت بیرونی جای خود را به روابط مناسب و مطلوب بین همکاران و خود نظارتی داده است.

سه عامل حیاتی برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری:

1) برنامه‌ریزی

2) فرهنگ سازمانی

3) ساختار سازمانی

نقش برنامه‌ریزی:

مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود. مدیران ماموریت و هدفهای راهبردی را با تعیین آماجها و دستور جلسات به گونه‌ای ترسیم می‌کنند که تغییر خلاق و نوآور سازمان را هدایت کنند.

ویژگی های فرهنگ سازمانی برای خلاقیت و نوآوری:

- 1) پذیرش ابهام:
تاکید بسیار زیاد بر عینیت و شرح جزئیات خلاقیت را محدود می کند.
- 2) تحمل غیر عملی بودن:
افرادی که برای مسایل مختلف راه‌حلهای غیر عملی و حتی احمقانه می یابند سرکوب نمی شوند.
- 3) تحمل مخاطره:
کارکنان برای تجربه کردن تشویق می شوند بدون آنکه نگران شکست در تجربیات خود باشند.
- 4) تحمل تعارض:
پراکندگی عقاید تشویق می شود. هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها به عنوان نشانه ای از موفقیت تلقی نمی شود.
- 5) تاکید بر هدف به جای وسیله:
اهداف روشنی وضع می شوند و افراد تشویق می شوند تا راه‌حلهای جایگزین برای دستیابی به هدفهای خودشان بیابند.
- 6) تاکید بر نظام باز:
سازمان از نزدیک بر محیط نظارت دارد، و در برابر دگرگونیهای محیطی به سرعت واکنش نشان می دهد.

نقش ساختار سازمانی:

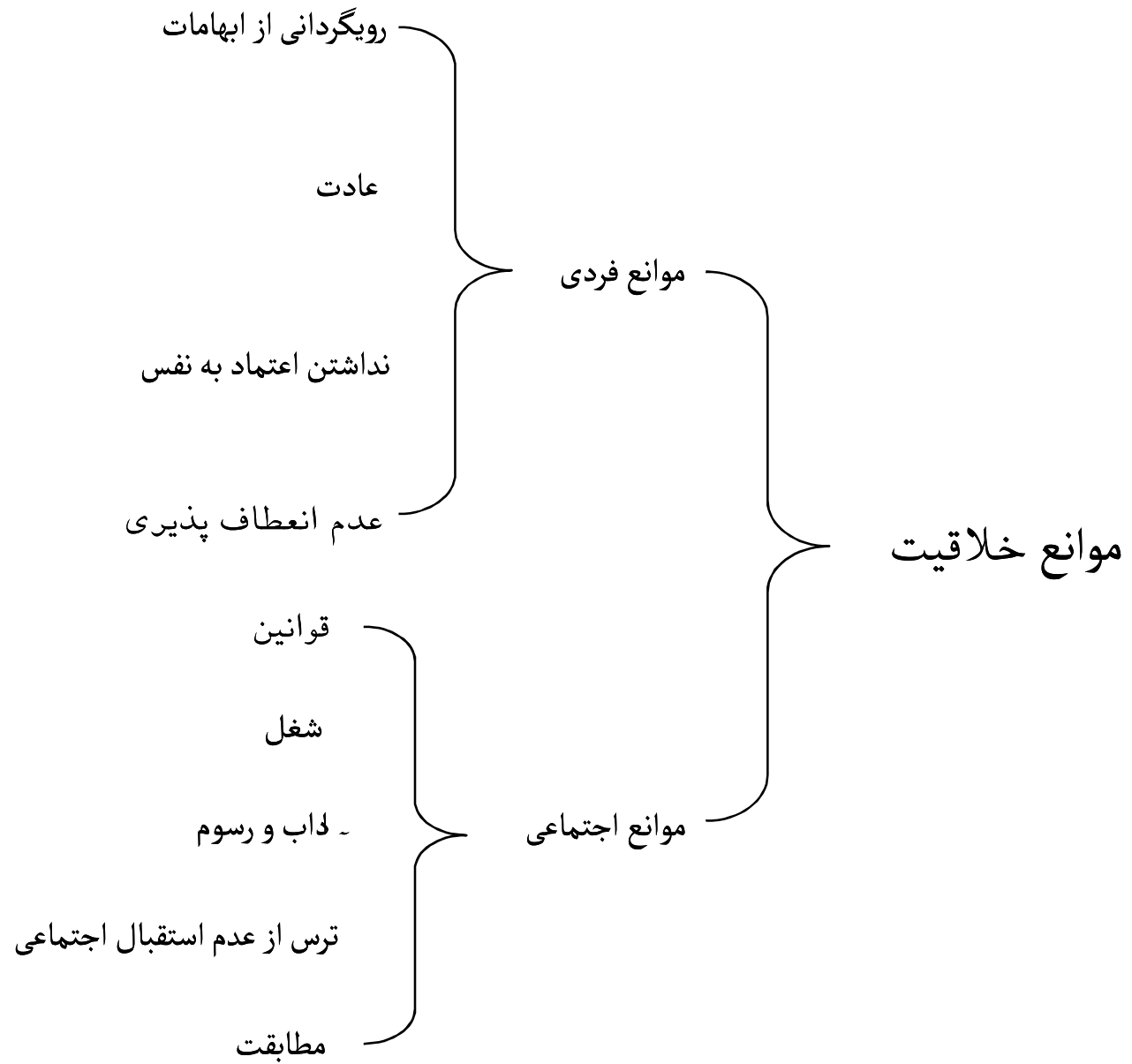
ساختارهای زنده و پویای سازمانی اثر مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند، زیرا این ساختارها رسمیت و تمرکز کمتری دارند و با انعطاف‌پذیری بیشتر می‌توانند خود را با نیازهای محیطی سازگار کنند.

ویژگی‌های ساختار سازمانی برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری:

- 1) واگذار کردن اختیار به مدیران و کارکنان تا خلاق و نوآور شوند.
- 2) مشاغل سازمان کاملا مشخص و تعریف شده نباشد.
- 3) قوانین رسمی کمتری بر کار سازمان حاکم باشد.
- 4) افراد به جای روشهای کار، براساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند.
- 5) بخش جداگانهای مخصوص فعالیتهای خلاق و نوآور در سازمان ایجاد شود.
- 6) تیمهای میان رشته ای از متخصصانی از حوزه های بازاریابی، عملیاتی تحقیق وتوسعه و سایر تخصصها در سازمان ایجاد شود.

ویژگی‌های مدیران خلاق:

- (1) به استقبال خلاقیت و نوآوری می‌روند.
- (2) بر تشویق بیش از تنبیه تاکید دارند.
- (3) خود و سازمان خود را با تغییر و تحول جامعه هماهنگ می‌کنند.
- (4) به کارکنان خود شهادت می‌دهند.
- (5) مثبت‌اندیش و امیدوارند.
- (6) پر انرژی و با هیجانند.
- (7) به سرعت فرهنگ خلاقیت را ترویج می‌کنند.
- (8) هم از مغز و هم از قلب همکاران خود بهره می‌گیرند.
- (9) از اجرای کارهای جاری و یکنواخت دلزده و آزرده‌اند.
- (10) خود انگیخته‌اند و استقلال تفکر و آزادی اندیشه و عمل دارند.
- (11) قدرت تخیل و اعتماد به نفس زیادی دارند.
- (12) ...



ترس از شکست:

شیوه معمول این است که موفقیت‌ها تشویق و شکست‌ها توبیخ و سرزنش شوند. به همین جهت انسان‌ها از شکست می‌هراسند و تنها دنبال کاری می‌روند که احتمال موفقیت زیاد است.