

موبوک اولین پلتفرم جامع دانشجویی در سطح ایران است که با هدف کاهش مشکلات دانشجویی پا به این عرصه گذاشته است خدمات پلتفرم موبوک فعل الحال بریافتن و فروش کتب دست دوم دانشگاهی ارزان و فایل های مورد نیاز دانشجو منطبق است امید است که بتوانیم مشکلات دوران دانشجویی را کاهش دهیم.

mobok.ir

uni.mobok.ir



مقدمه

اجتماع انسانی از نخستین روزی که پدید آمد به طور کامل با خواص روحی و فیزیکی همراه انسان رو به کمال بوده و است. اولین اجتماعی که در بین بشر به وجود آمد اجتماع خانوادگی بوده که بر اثر ازدواج پیدا شده است. رفته رفته این اجتماعات گسترده تر شد تا جایی که نیازمند ریاست گردید. لذا اولین مباحث مدیریت به صورت ریاست فرد مدیر در خانواده، رئیس خویشاوندان، رئیس قبیله، رئیس ملت و دیگر مظاهر اجتماعی پدیدار شد. بدیهی است در بین یک عده، کسی مقدم می شود که از همه قوی تر، شجاع تر و مدبرتر باشد. در روند تکامل این قدرت از نظر تعداد فرزندان، میزان ثروت، علم و اخلاق معیار برتری قرار گرفت تا سرانجام ریاست به کسانی می رسد که به فنون حکومت، سیاست و اداره پیش از دیگران آشن باشند. در این نوع اجتماعات به تدریج نوعی کنترل مالی، دفترداری و بایگانی که به روی سنگها و تابلوهای گلی نوشته می شود آغاز شد. اگر خواسته شود، مدیریت از نظر اسناد به جامانده و مکتوب تاریخی بررسی گردد، از ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد اسناد و مدارک به جامانده، حاکی از آن است که یک سری اصول و قوانین مربوط به مدیریت رعایت می شده است. به عنوان مثال؛ سومری ها در ۵ هزار سال قبل از میلاد بر حفظ سوابق، به عنوان یک ابزار کنترل تاکید داشتند. یا مصری ها در ۴ هزار سال قبل از میلاد به امور طراحی، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل در ساخت اهرام ثلاثه اهتمام داشته اند. همچنین مصری ها در ۲ هزار و ۷۰۰ سال قبل از میلاد، ضرورت و اهمیت برخورد منصفانه و صادقانه در مدیریت و استفاده از مصاحبه برای روان درمانی را امری لازم می دانستند. در حال بر اساس اسناد موجود این اصول و ضوابط با فرازونشیبی تاکنون ادامه داشته و دارد. اما آنچه که مد نظر می باشد این است که مدیریت به عنوان یک رشته دانشگاهی از حدود اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم

مطرح شده و دسته‌بندی نظریه‌های مدیریت در قالب مکاتب مدیریت از این زمان به بعد بوده است که در ادامه به‌طور مختصر فرآیند آن ارائه می‌شود.

۱-۱. سوابق تاریخی و سیر تکاملی نظریه‌های مدیریت

اگر بخواهیم مفاهیم و نظریه‌های مدیریتی را از نظر سیر تاریخی مورد مطالعه قرار دهیم، می‌توان این نظریات را به دو بخش تقسیم کرد:

نظریه‌های مدیریتی تا قبل از سال ۱۷۵۰ (از ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد تا ۱۷۵۰)

نظریه‌های مدیریتی بعد از سال ۱۷۵۰ تاکنون

نظریه‌های مدیریتی قبل از سال ۱۷۵۰ تقسیم‌بندی خاصی ندارند. ضمن این‌که اصول، مفاهیم متعدد و مختلف در زمینه مدیریت مطرح و عمل می‌شد. اما نظریه‌های مدیریتی بعد از سال ۱۷۵۰ به‌خصوص سال ۱۹۰۰ به بعد را می‌توان در قالب ۶ مکتب فکری بیان نمود. چراکه در قرن بیستم تکامل چشمگیری در علم و فن اداره امور سازمان‌ها بوده است. در اوایل قرن، نهضت مدیریت علمی توجه صاحبان و مهندسان فنی را به اداره امور فیزیکی سازمان جلب کرد. حدود سال‌های ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی توجه و نظریات جامعه‌شناسان و روانشناسان را به اداره امور انسانی معطوف ساخت، سال‌های بین دو جنگ جهانی اول و دوم ارتش‌های جهان تجربیات گرانمایی را در مدیریت از خود به جا گذاشتند که بعدها به صورت مکتب عملیاتی و رفتاری جلوه یافت و تفکر سیستمی در مدیریت موضوعیت یافت. از دهه ۱۹۵۰ به بعد مدیریت به صورت یک بحث همگانی در تمامی رشته‌های علمی قابل طرح گردید. صاحب‌نظران رشته‌های مختلف نظریه جامعه‌شناسان، روانشناسان، اقتصاددانان، سیاستمداران و ریاضی‌دانان هر کدام سازمان و مدیریت را از جهت خاصی برای تحقیق و بررسی‌های فنی مناسب تشخیص دادند و بالاخره شالوده علم جدید سازمان و مدیریت پی‌ریزی گردید. با توجه به سیر تاریخی مشاهده شده نظریه سازمان و مدیریت پدیده‌ای تکامل گراست، یعنی این‌که نظریه پردازان، با مطالعه مکتب گذشته آن‌ها را اساس کار خود قرار داده و به ترمیم یا ارائه نظریه‌های جدید می‌پردازند و به این سیر تکاملی خوشه‌ای می‌افزایند.

۲-۱. نظریه‌های عمومی سازمان و مدیریت

با توجه به سیر تحولات مکاتب و نظریات علم مدیریت، می‌توان نظریه‌های مدیریت را به مکاتب زیر تقسیم کرد:

- مکتب کلاسیک - سنتی (از سال ۱۷۵۰) شامل نظریه مدیریت علمی، نظریه فرایندی، نظریه بوروکراسی
- مکتب نئوکلاسیک - روابط انسانی (از سال ۱۹۲۰) شامل مطالعات پوچ و بارکر، مطالعات هاثورن و غیره
- مکتب کمی (از سال ۱۹۳۸) شامل مدیریت عملیات (OM) و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت
- مکتب سیستمی (از سال ۱۹۴۸) شامل نظریه یادگیری سازمانی، نظریه آشفتگی - آشوب
- مکتب اقتضایی (از سال ۱۹۳۵) شامل نظریه اقتضایی آلدرفر و دیگران
- مکتب کیفیت پویا (از سال ۱۹۷۵) شامل نظریه مبارزه پویا، نظریه کمال مدیریت، نظریه یادگیری در سازمان، رویکرد کایزن، رویکرد کیفیت جامع (TQM) و رویکرد مهندسی مجدد.

۱-۲-۱. مکتب کلاسیک سنتی

معمولا در مکتب کلاسیک سه نظریه مطرح می‌باشد: نظریه مدیریت علمی، نظریه فرایندی مدیریت و بوروکراسی

• نظریه مدیریت علمی

پیشرفت مدیریت تا انقلاب صنعتی هماهنگ و محسوس نبود. در سال ۱۷۷۶ آدام اسمیت با اطلاعاتی که از کارخانه سنجاق سازی به دست آورده بود، محسّنات تقسیم کار را اعلام کرد که خود گامی در جهت سازماندهی و مدیریت بود. تا قبل از سال ۱۹۰۳ علم جدید مدیریت شکل و حالت مشخصی به خود نگرفته بود. در این سال فرد وینسلو تیلور رساله‌ای تحت عنوان مدیریت کارگاه درباره اصول مدیریت علمی کارگاه‌های صنعتی در انجمن مهندسان مکانیک آمریکا قرائت کرد که مقدمه تدوین و تکمیل یک رشته رساله‌های بعدی پیرامون فنون و نظریه‌های علمی مدیریت به‌شمار می‌رود. سرانجام تیلور آمریکایی که به آن پدر مدیریت علمی نیز می‌گویند، در سال ۱۹۱۱، کتاب اصول مدیریت علمی را انتشار داد که در آن مسائل مدیریت را به صورت مدون و منظم و با ذکر مثال‌های زنده توضیح داده است. تیلور ۴ اصل علمی کردن فعالیت‌های هر شغل، انتخاب کارکنان مناسب هر شغل، آموزش و حمایت کارکنان از طریق مشخص کردن راه انجام کار را پیشنهاد کرد و معتقد بود برای پیاده کردن این اصول، روش‌هایی مثل بررسی و اندازه‌گیری زمان دقیق انجام کار، اختصاصی کردن کارها، استاندارد کردن ابزار کار، تهیه شرح وظایف کارکنان و

تنظیم سیستم پرداخت حقوق متناسب با کیفیت کار کارکنان مورد نیاز است. ماحصل این نظریه این است که انسانی اقتصادی فرض می‌شود که صرفاً تحت تاثیر انگیزه مادی قرار دارد، توجه به کارایی و هدف سازمانی معطوف بوده و همچنین "کارسنجی"، "زمان سنجی" و "مردسنجی" جوهره کارمدیریت علمی بود.

• نظریه فرایندی مدیریت

نظریه فرایندی مدیریت با نام هنری فایول همراه است. وی یکی از بنیانگذاران مکتب کلاسیک به‌شمار می‌رود. فایول کل امور سازمان را به "فنی"، "بازرگانی"، "مالی"، "ایمنی"، "حسابداری" و وظایف مدیریتی تقسیم کرد. وی وظایف مدیریتی را شامل "برنامه‌ریزی"، "سازماندهی"، "فرماندهی"، "هماهنگی" و "کنترل" دانسته و معتقد بود این چند وظیفه برای انجام و هدایت سازمان و استفاده کارآمد در فعالیت‌های سازمانی می‌باشد. فایول ۱۴ اصل را تحت عنوان اصول مدیریت ارائه داد که مدیران می‌توانند عمل و سبک مدیریتی را بر اساس آن، جهت موفقیت خودشان تعیین کنند و آن اصول شامل، تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، تبعیت منافع فردی از منافع سازمانی، جبران خدمات، متمرکز سازی و تمرکز کنترل، مشخص کردن خط اختیار بالا به پایین یا سلسله مراتب، نظم، عدالت، انضباط کارکنان، ثبات، تشویق ابتکار عمل و تقویت روحیه گروهی می‌باشد. پیش از فایول، معمولاً اعتقاد بر این بود که مدیران با این ویژگی‌ها به دنیا می‌آیند و نمی‌توان آنها را ساخت ولی فایول بر این نکته تاکید کرد که مدیریت هم مانند هر هنر دیگری، یک هنر است و می‌توان این اصول را به دیگران آموزش داد.

• نظریه بوروکراسی

درحالی که توجه عمده تیلور و فایول بر مسائل علمی مدیریت و کارایی، برای کسب اهداف معطوف بود، توجه ماکس وبر به این مساله اساسی‌تر معطوف بود که چگونه می‌توان ساختار سازمان‌ها را به‌طور مناسب طراحی کرد. ماکس وبر یک جامعه‌شناس آلمانی بود و با این استدلال که یک سازمان هدفدار دارای هزاران کارگر و کارمند است و برای انجام دادن کارها ناگزیر است قوانین و مقررات را به صورت دقیق رعایت کند، تئوری مدیریت دیوان سالاری یا همان بوروکراسی را ارائه کرد و در آن به سلسله مراتب اختیار، خطوط ارتباطی و قوانین و مقررات بسیار توجه دقیق کرد. بوروکراسی از دو واژه پورو به معنای دفتر کار بخش دولتی و خصوصی و

همچنین به معنای میز تحریر و کراسی به معنای حکومت ادارات و سازمان‌ها است. اما تعیین مفهوم بوروکراسی کاری است که توسط وبر حقوقدان و جامعه شناس آلمانی به انجام رسید. وبر هیچ وقت بوروکراسی را تعریف نکرد اما آن را نوعی سازمان دانست که در موسسات خصوصی و عمومی وجود داشت. ماکس وبر مدل ایده آل بوروکراسی خود را براساس پرداختن به نوعی سازمان که دارای اقتدار قانونی منطقی است بنا نهاد. وبر یا اثر مدل ایده آل بوروکراسی اساساً نمی‌خواست که پدیده‌ای خوب یا بد را پیشنهاد کند، بلکه در نظر داشت که الگو و ضابطه‌ای برای بررسی سازمان‌های بزرگ به دست دهد.

مهم‌ترین خصوصیات مدل ایده آل بوروکراسی وبر به‌طور خلاصه عبارتند از:

- ۱- تخصصی شدن کارها در حد عالی
 - ۲- ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب
 - ۳- اصول و قواعد شکل یافته رفتار (حاکمیت قوانین و مقررات و غیرشخصی بودن اداره امور)
 - ۴- جدایی اعضا دستگاه اداری از مالکیت سازمان یا وسایل تولید
 - ۵- استخدام کارکنان براساس توانایی و دانش فنی
 - ۶- ضبط و نگهداری سوابق تصمیمات، اقدامات و مقررات اداری
- طرفداران بوروکراسی هر کدام به نوعی از ارزش‌های مثبت بوروکراسی مواردی را ارائه کرده‌اند که برخی از آن‌ها عبارتند از:
- ۱- دقت عمل را افزایش می‌دهد، چون هرکس می‌داند چه کاری، توسط چه کسی، به چه منظوری و چگونه باید انجام شود.
 - ۲- تضاد بین افراد را کاهش می‌دهد، زیرا به دلیل به‌کارگیری مقررات روشن، ابهام و تردید را در شاغل به حداقل می‌رساند.
 - ۳- تداوم و یکنواختی را در سازمان برقرار می‌سازد، چون شرایط ثابت و مشابه لزوم اتخاذ تصمیمات یکنواخت را تجویز می‌کند.
 - ۴- بر کلیه ابعاد سازمان، به دلیل حاکمیت قوانین، اعتبار و قابلیت تعمیم حکمفرما است.
 - ۵- به دلیل تقسیم کار عقلایی و ارائه آموزش‌های مناسب رضایت افراد را میسر می‌سازد.

۶- فرد به دلیل حاکمیت و اجرای قوانین جدای از تلقی، احساس و آگاهی خود همانند یک ابزار ماشین با دیگر ابزار ارتباط یافته و با دیگر اعضای سازمان همکاری می‌کند. مسائل اساسی ناشی از سوء عملکرد بوروکراسی به شرح ذیل توسط صاحب‌نظران بیان گردیده است:

۱- تاخیر در تصمیم‌گیری

۲- ابهام و عدم کارایی به دلیل گستردگی

۳- ناتوانی و ناکارآمدی و حداقل رضایت شغلی

۴- جایگزینی وسیله به جای هدف

۵- عدم حساسیت به مسایل فردی

۶- عدم انعطاف‌پذیری در رفتار

۷- انحراف در شخصیت

۸- اجتناب از نوآوری

۹- اجتناب از قبول مسئولیت

۱۰- ابهام اخلاقی ناشی از بوروکراسی

۱-۲-۲. مکتب نئوکلاسیک - روابط انسانی

مکتب روابط انسانی تا حدی از آن جهت به وجود آمد که روش کلاسیک، از نظر ایجاد هماهنگی در محل کار و در فرایند تولید، نتوانست به مقدار کافی کارآمد باشد. آنچه باعث ناکامی یا استیصال مدیران می‌شد این بود که مردم همواره دارای الگوهای مورد انتظار یا پیش‌بینی شده نبودند. از این رو بسیار توجه می‌شد تا به مدیران کمک شود که بتوانند از نظر جنبه‌های مردمی سازمان به نحوی موثرتر عمل نمایند. بنیانگذار مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک التون مایو است که بیشترین دوران زندگی خود را در دانشگاه هاروارد مشغول بود. اساس کار ایشان این بود که عوامل غیراقتصادی موثر در انگیزه را شناسایی نماید و به همین خاطر تحقیقاتی را انجام داد که به مطالعات هاثورن معروف است و نتیجه گرفت تأثیر هنجاری اجتماعی و انگیزه‌های روانی بهره‌گیری از سازمان غیررسمی، ارتباط بین اعضای گروه‌ها، رهبری بر پایه مشارکت، رعایت انصاف و توجه به فرو دستان از جمله عوامل انگیزاننده و اثر بخش در کارمدیریت می‌باشد. اساس نظر نئوکلاسیک (روابط انسانی) بر این بود که یک کارگر خوشحال، یک فرد مولد و سازنده است. بنابراین کارایی

و اثربخشی سازمان‌ها از راضی و خوشحال نگه داشتن عامل انسانی ناشی می‌شود و نه ساخت روابط رسمی سازمان. نظریه نئوکلاسیک‌ها، نظریه کلاسیک‌ها را به کلی رد نمی‌کند، بلکه ساخت، اختیارت رسمی و کنترل را در قالب هدف‌ها و رفتار کارکنان سازمان مطرح می‌سازد. به‌همین دلیل سازمان و روابط غیررسمی را مورد تاکید قرار داده و مدیران را به برقراری هر چه بیشتر ارتباط زیر دستان تشویق می‌کند.

۱-۳. مکتب ساختارگرایان

طرفداران مکتب کلاسیک به سازمان و روابط رسمی و نقش آن در اداره سازمان‌ها توجه داشتند و در مقابل، طرفداران نظریات روابط انسانی به سازمان و روابط غیررسمی معتقد بودند و عوامل انسانی را در توفیق سازمان‌ها موثر می‌دانستند. برداشت ساختارگرایان ترکیبی از مکتب کلاسیک و مکتب روابط انسانی است که در شکل‌گیری آن از آثار ماکس وبر و تا حدی نیز از آثار کارل مارکس استفاده شده است. اما روی سخن این برداشت بیش از هر چیز با مکتب روابط انسانی است. به عبارت دیگر، مبانی مکتب ساختارگرایی را با بازنگری انتقاداتی که این مکتب از مکتب روابط انسانی کرده است، بهتر می‌توان شناخت. پیروان مکتب ساختارگرایی پیشنهاد می‌کنند که مکتب روابط انسانی چشم انداز کاملی از سازمان ارائه نمی‌دهد و تصویر ناقصی که این مکتب ترسیم می‌کند، موافق حال کارفرمایان است و کارگران را گمراه می‌کند. اما در داخل سازمان، غالباً دو گروه اختلاف منافع پیدا می‌کنند، یکی از دستگاه مدیریت (کارفرمایان) و دیگری کارگران. این اختلاف از آنجا ناشی می‌شود که کوشش کارفرمایان برای و اداره کردن کارگران به کارکردن موجب می‌گردد تا کارگران نسبت به کار و محیط کار بیگانه شوند. ساختارگرایان این نظر را پذیرفتند و به پیروی از ماکس وبر نشانه‌هایی از علل نارضایتی کارگران امروز را یافتند. به عقیده مارکس، کارگر کارخانه‌های امروزی با کار خود بیگانه است، زیرا نه مالک وسایل تولید خویش است و نه محصول کار در اختیار اوست. تخصص موجب شده است که تولید قطعات جداگانه به عهده اشخاص گذاشته شده و در نتیجه کار هر کارگر امری تکراری و یکنواخت شود و فرصتی نیز برای آفرینندگی و ابراز وجود باقی نمانده است. مکتب روابط انسانی مطالعات خود را به بررسی سازمان‌های صنعتی و بازرگانی اختصاص داده بود، در صورتی که مکتب ساختارگرایی علاوه بر آن‌ها به مطالعه بیمارستان‌ها، زندان‌ها، کلیساها، ارتش‌ها و ادارات مددکاری اجتماعی پرداخت و دامنه تحلیل

سازمانی خود را توسعه بخشید تا با ساختار انواع سازمان‌های موجود تطبیق یابد. ساختارگرایان با توجه به نظریات ماکس وبر بیشتر به اهمیت سازمان رسمی، ویژگی‌های آن و اصولی که نظام بوروکراسی با آن همسو است تمایل دارند، تا اصولی که در مکتب روابط انسانی ارائه شده است.

۴-۱. نگرش اقتضائی

دهه ۱۹۷۰ با ویژگی خاصی در مدیریت سازمان‌ها رو برو شد، تحت عنوان نگرش اقتضائی در این نگرش اشاره بر این است که موقعیت، وضعیت و شرائط مختلف هر سازمان در ارتباط با محیط خود می‌طلبد تا با در نظر گرفتن آن‌ها، از مدیریت خاص خود را اعمال کند. در واقع، طرفداران این مکتب اعتقاد دارند که بهترین راه برای اداره همه سازمان‌ها وجود ندارد، سازمان‌های بوروکراتیک به ایجاد مقررات و دستورالعمل نیاز دارند مانند سازمان‌های اداری دولتی، ولی همین سازمان‌ها امروزه باید با تفکر مشتری مداری اداره شوند. اما، نظریه پردازان این مکتب صرفاً به ارائه دیدگاه "بستگی دارد" اکتفا نکردند، و فراتر از آن رفتند. بسیاری از تئوری‌های اقتضائی به جزئیات سبک یا روش اقتضائی اشاره کردند که در یک وضعیت خاص، بهترین راه حل و بهترین روش است.

۵-۱. مکتب کمی مدیریت

یکی از جریان‌های مدیریت حرکت از توجه به انسان برای استفاده از ابزارهای کمی جهت کمک به برنامه‌ریزی و کنترل برای امور سازمان بود. تاکید این مکتب، یعنی مکتب کمی مدیریت بر رویکردهای ریاضی در مسائل مدیریت است. این رویکرد در طی جنگ جهانی دوم بر اساس پژوهش‌های گروهی و تیمی که بر روی رادارهای پیشرفته، سیستم‌های هدایت کننده، پرتاب موشک، نظریه اطلاعات و بمب اتمی انجام شد شکل گرفت و بعد از آن، ابزارهای کمی در تمام جنبه‌های موسسات تجاری و بازرگانی مورد استفاده قرار گرفت. اگر چه بسیاری از نویسندگان مدیریت این جریان فکری را به‌عنوان یک مکتب تلقی نمی‌کنند و بعد از مکتب روابط انسانی، مکتب سیستمی مطرح می‌شود.

۶-۱. تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری مهم‌ترین و اساسی‌ترین وظیفه مدیران هر سازمان، در همه رده‌های سازمانی است. در واقع، سرنوشت سازمان‌ها به وضعیت و نتیجه تصمیم‌گیری مدیران بستگی دارد و هر اقدامی از طرف

مدیر نوعی تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری را می‌توان این گونه تعریف کرد: "فرایند تعیین و انتخاب اقدام یا عملی به منظور حل مشکل یا مسئله مشخص". معمولاً در هر نوع تصمیم‌گیری مدیر با مشکل یا مسئله‌ای مواجه می‌شود که باید برای آن راه حلی بیابد. مسئله یا مشکل را می‌توان چنین تعریف کرد: "تفاوت بین وضعیت موجود با آنچه مورد نظر بوده است". مثلاً کاهش در میزان فروش، در مقایسه با آنچه که برنامه‌ریزی شده، یا میزان شکایات مردم از خدمات سازمان‌های دولتی هنگام پاسخگویی به تقاضای آنان، اشاره بر این نکته دارد که سازمان با مشکل یا مسئله‌ای روبرو است. هربرت سایمون برنده جایزه نوبل، تصمیم‌گیری را در سه مرحله شرح می‌دهد: (۱) اطلاعات، (۲) طراحی، (۳) انتخاب. مرحله اطلاعات شامل جستجو به منظور شرایط لازم برای تصمیم‌گیری است. مرحله طراحی شامل یافتن راه حل، بررسی امکان‌پذیری اقدامات مورد نظر را شامل می‌شود و سوم انتخاب مناسب‌ترین راه حل عملی.

۱-۶-۱. انواع تصمیم‌گیری

در اداره سازمان و در قلمرو وظایف و مسئولیت‌های هر مدیر، مسائل گوناگونی بروز می‌کند که مدیر باید درباره آن‌ها تصمیم بگیرد. اموری که مدیر با آن‌ها روبرو است به دو دسته تقسیم می‌شود: (۱) امور عادی و تکراری؛ (۲) امور غیرعادی و نا منتظره. امر عادی در سازمان‌ها تا حدود زیادی مشخص هستند و معمولاً حل و فصل آن‌ها مشکل نیست؛ مثلاً تاخیر کارکنان در حضور یا کم توجهی به مشتریان یا مراجعه کنندگان در سازمان‌های دولتی و اداری جامعه ما امری غیرعادی نیست. از این رو مشکلات و مسائل تکراری در سازمان را معمولاً با وضع مقررات، دستورالعمل‌ها و خط مشی‌ها می‌توان حل کرد. غیبت‌های مکرر و نادیده گرفتن اصول و ضوابط سازمانی نمونه‌های دیگری از امور عادی هستند که برای رویارویی با آن‌ها، وجود دستورالعمل و مقررات تنظیمی می‌تواند پاسخی برای این قبیل مشکلات و مسائل سازمانی باشد. این نوع امور و تصمیمات را تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده می‌نامند، اصولاً این نوع تصمیم‌گیری بر اساس یک رویه منظم انجام می‌شود و به طور معمول تصمیم‌گیرنده وضعیت را می‌داند. تصمیم‌گیری‌های مدیریتی که بر مبنای خط مشی‌های سازمانی، رویه‌ها و مقررات هستند، در این چارچوب می‌باشند. در حالی که تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ریزی نشده چنین مقدمه و رویه‌ای را دنبال نمی‌کنند. این نوع تصمیم‌گیری‌ها تا حدودی بدون ساختار هستند و معمولاً به نگرش و دیدگاهی خلاق نیاز دارند. تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی

نشده معمولاً به‌طور مستمر و تکراری پیش نمی‌آید و چه بسا موردی و یکباره باشد، مانند تصمیم برای توسعه سازمان و انواع تولید، ادغام شدن در سازمان دیگر، انتقال محل سازمان و مواردی از این قبیل. بدیهی است هنگامی که مدیری با این نوع مسائل روبرو می‌شود، برای حل آن‌ها دستورالعمل یا روشی از قبل تعیین شده نخواهد داشت.

۷-۱. نظریه‌های مبتنی بر کارایی

• مدیریت علمی (تیلور)

بنیانگذار نهضت مدیریت علمی فردریک وینسلو تیلور می‌باشد، که بر اثر مشاهده و مطالعه منظم کارهای مربوط به تولید و تجزیه و تحلیل چگونگی انجام کار در سطح کارگاه پدید آمد. در این نظریه از یک سلسله فتون مانند مطالعه حرکت، مطالعه زمان، برنامه‌ریزی و کنترل تولید، طراحی نحوه استقرار ماشین آلات و افراد در کارگاه‌ها، دستمزد تشویقی، مدیریت امور پرسنلی و مهندسی نیروی انسانی که همگی بر کارایی و تولید تاکید دارند، استفاده می‌شود. تیلور با تفکیک کارهای فکری از کارهای بدنی، برجسته فکری برنامه‌ریزی که مشتمل است بر نکاتی از قبیل:

— چه کاری باید انجام شود؟

— چگونه؟

— توسط چه کسی؟

— با چه سرعتی؟ و

— در چه زمانی باید به پایان برسد، تاکید بسیار می‌کرد. برای رسیدن به این هدف‌های برنامه‌ریزی، تیلور اندیشه استفاده از متخصصین سازمانی را که امروزه از آن به عنوان سازمان ستادی یاد می‌شود، عنوان کرد.

◀ اصول مدیریت علمی

۱- استفاده از روش علمی برای انجام هر یک از عناصر تشکیل دهنده کار به جای اعمال روش‌های

غیرعلمی متداول

۲- انتخاب کارکنان بر اساس شایستگی (طبق ضوابط علمی)، تعلیم و تربیت و پرورش آنان به جای این

که هر یک از افراد را سابه انتخاب شغل و آموزش خویش اقدام کند.

- ۳- همکار صمیمانه با کارکنان به منظور اطمینان از کاربرد روش‌های علمی تعیین شده در انجام وظایف شغلی.
- ۴- تقسیم منصفانه کار و مسئولیت بین مدیریت کارکنان به گونه‌ای که هر کدام بخشی را که بیشتر مناسب آن‌ها است به عهده بگیرند.

• مکانیزم های مدیریت علمی

- ۱- زمان سنجی با استفاده از روش‌ها و ابزارهای مناسب به منظور صرفه جویی در زمان انجام کار
- ۲- اعمال سرپرستی چند جانبه (براساس تخصص) به جای روش سنتی سرپرستی فردی
- ۳- استاندارد کردن کلیه وسایل و ابزار کار مورد استفاده در حرفه‌های مختلف و همچنین استاندارد کردن اعمال و حرکات کارکنان در انجام کار
- ۴- اختصاص دادن یک واحد سازمانی برای برنامه‌ریزی
- ۵- به کارگرفتن اصل استثناء در مدیریت. به موجب این اصل کارکنانی که بیشتر از استاندارد تعیین شده برای تولید بازده داشته باشند، دستمزد تشویقی دریافت می‌کنند و کسانی تولیدشان از استاندارد مزبور کم‌تر باشد دستمزد کمتری می‌گیرند.
- ۶- استفاده از دستورالعمل و شرح وظایف برای انجام کار و اعمال تدابیر تشویقی برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف
- ۷- به کارگرفتن نظام نرخ دستمزد متفاوت
- ۸- استفاده از سیستم‌های راهنما برای طبقه‌بندی کردن محصولات تولید شده و ابزارهایی که در تولید به کاربرده می‌شود.
- ۹- استفاده از یک نظام کار ساده و تکراری
- ۱۰- به کارگرفتن روش حسابداری قیمت تمام شده.

• طرح های حقوق و دستمزد

۱- طرح زمانی

در این گونه طرح‌ها، زمان مآخذ حقوق و دستمزد است و معمولاً دستمزدها برحسب ساعت، روز و یا هفتگی تعیین می‌گردند. این طرح در بخش عمومی (دولتی) بیشتر مورد استفاده

(معمولاً ماهیانه) قرار می‌گیرد. میزان حقوق و دستمزد برحسب واحد زمان همیشه ثابت است. عیب این طرح: اختلاف قائل نشدن بین کارکنان فعال و بی‌علاقه و در واقع ملاک نبودن کارایی.

۲- طرح تکه (پاره) کاری

در این طرح، ماخذ دستمزدها، میزان محصول تولید شده یا کار انجام شده می‌باشد. که آن بیشتر در صنعت کاربرد داشته و در آن همبستگی مستقیمی بین دستمزد و کار وجود دارد. این گونه طرح‌ها را طرح‌های کامزدی نیز می‌نامند. عیب این طرح: کیفیت فدای کمیت می‌گردد. فرسودگی زودرس کارکنان و استهلاک ماشین‌الات را در پی دارد.

۳- طرح استاندارد

در این طرح، زمان و میزان کار هر دو مورد نظرند و به همین علت آن را طرح مشترک می‌گویند. طبق این طرح برای انجام کار خاصی، بر اساس اندازه‌گیری‌های دقیق، استاندارد زمانی تهیه می‌گردد.

۴- طرح "روکر"

این طرح بین بهره‌وری نیروی کار و میزان تولید همبستگی ایجاد می‌کند. در این طرح لازم است همه ساله به نسبت افزایش تولید، حقوق و دستمزد کارکنان افزوده شود. عیب این طرح: مشکل پیدا کردن رابطه دقیق بین بهره‌وری نیروی کار و میزان دستمزد است.

۱-۸. مکتب روابط انسانی یا رفتار سازمانی

• ادراک و نقش آن در رفتار سازمانی

ادراک فرآیندی است که بدان وسیله فرد احساس خود را تفسیر می‌نماید تا بتواند به محیط خود معنی بدهد. تحقیقاتی که بر روی ادراک، پنداشت یا برداشت شخص از محیط انجام شده نشان می‌دهد که افراد مختلف از دیدگاه‌های متفاوتی به یک چیز نگاه می‌کنند. حقیقت این است که هیچ یک از ما واقعیت را بدان گونه که هست نمی‌بینیم. تنها کاری که ما انجام می‌دهیم این است که، چیزی را که می‌بینیم تفسیر می‌کنیم و آنگاه آن را واقعیت می‌نامیم. هنگامی که فرد به موضوعی نگاه می‌کند و می‌کوشد آن چه را که می‌بیند تفسیر نماید، تفسیر وی تحت تأثیر ویژگی‌های شخصی قرار می‌گیرد. ویژگی‌های شخصی بر نوع ادراک شخص اثر می‌گذارند و این ویژگی‌ها عبارتند از: نگرش، شخصیت، انگیزش، علاقه، تجربیات گذشته و انتظارات.

ویژگی‌های هدف یا موضوعی که مورد مشاهده قرار می‌گیرد نیز می‌توانند بر آن اثر گذارند. افراد پر آشوب بیش از افراد ساکت و آرام مورد توجه قرار می‌گیرند. افراد جذاب در مقایسه با افرادی که جذابیت ندارند بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. از آنجا که موضوع یا هدف مورد نظر به تنهایی و در خلا وجود ندارد، رابطه بین موضوع یا هدف مورد نظر با محیط یا زمینه‌ای که در آن قرار می‌گیرد، نیز می‌تواند بر نوع ادراک فرد اثر بگذارد. محتوایی که موضوع یا رویداد در آن قرار می‌گیرد نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. زمان دیدن موضوع یا رویداد نیز می‌تواند بر نوع توجه اثر بگذارد به همان‌گونه که موقعیت محلی موضوع، مقدار نور، حرارت یا هر عامل موقعیتی دیگر. همین سبب می‌شود تا ما قضاوت‌هایی متفاوت درباره دیگران داشته باشیم. همه افراد در سازمان، در هر زمان، درباره دیگران قضاوت می‌کنند. برای مثال، معمولاً مقامات ارشد عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌دهند و کارکنان درباره همکاران خود قضاوت می‌کنند، ولی مسئله قضاوت کار ساده‌ای نیست، هرچند که افراد این کار را ساده می‌انگارند. چرا که انسان نمی‌تواند تمامی جزئیات و حرکات یک فرد را مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد. بنابراین به گونه‌ای گزینش می‌نماید. او برخی از کارها یا حرکات را بر می‌گزیند، ولی این گزینش حالت تصادفی ندارد، بلکه با توجه به نوع علاقه، زمینه، تجربه و نگرش خود حرکات و رفتارهایی را انتخاب می‌نماید. نوع ادراک او این امکان را به وجود می‌آورد تا بتواند به سرعت درباره دیگران قضاوت کند، ولی همواره این خطر وجود دارد که به گمراهی کشیده شود و تصویری نادرست به دست دهد. اصولاً وقتی ما رفتار فردی را مشاهده می‌کنیم، درصدد بر می‌آیم تا علت یا علت‌های درونی یا برونی آن را مشخص کنیم. به هر حال این کار مستلزم شناخت سه عامل است: (۱) فرق قائل شدن. (۲) همانند سازی و (۳) تداوم رویه در رفتار.

رفتارهایی که علت درونی دارند آنهایی هستند که شخص اعتقاد دارد، می‌تواند آن‌ها را کنترل کند. رفتاری که علت برونی دارد به سبب عوامل خارجی به وجود می‌آید، یعنی شخص مجبور می‌شود به سبب قرار گرفتن در یک وضع یا موقعیت خاص چنان رفتاری داشته باشد. اگر یکی از کارکنان با تاخیر سرکار حاضر شود امکان دارد، علت تاخیر او را به حساب دیر بیدار شدن از خواب بگذاریم (یعنی شب قبل تا دیروقت بیدار مانده و نتوانسته است صبح به موقع از خواب بیدار شود). این نوع تفسیر علت درونی دارد. اگر علت تاخیر او را به حساب وسایل نقلیه یا تصادف بگذاریم، در آن صورت آن را به یک عامل خارجی نسبت داده‌ایم. ما به

عنوان فرد شاهد، تمایل داریم که علت نوع رفتار افراد را به حساب عوامل درونی بگذاریم که فرد می‌تواند آن را کنترل نماید، ولی می‌کوشیم تا علت نوع رفتار خود را به حساب عوامل برونی یا خارجی بگذاریم. این شیوه اندیشه قابل تعمیم است. در مورد نسبت دادن رفتار فرد به یک عامل و این که آیا آن در سایه قضاوتی است که به سبب فرق قائل شدن، همانند سازی یا اصل تداوم رویه صورت گرفته، اختلاف نظرهایی وجود دارد.

تفاوت یا فرق قائل شدن بدین معنی است که آیا فرد در اوضاع و شرایط مختلف رفتاری متفاوتی قرار دارد یا خیر. آیا کارگر یا کارمندی که با تاخیر سرکار حاضر می‌شود، همان بهانه‌ای را می‌آورد که سایر همکاران وی ارائه می‌کنند؟ آنچه را که ما می‌خواهیم، بدانیم این است که آیا این نوع رفتار غیرعادی است یا خیر؟ اگر رفتار غیرعادی است فرد مشاهده کننده می‌تواند آن را به حساب یک عامل خارجی بگذارد، ولی اگر این مورد تاخیر مربوط به فرد خاصی است احتمال دارد بتوان آن را به حساب داخلی یا درونی گذاشت. اگر ما فرد را چنین بینداریم که شبیه یا همانند سایر افرادی است که به گروه وی تعلق دارند، در آن صورت قضاوت یا جمع بندی ما به گونه‌ای است که آن را قالبی اندیشیدن می‌نامند. نمونه‌ای از قضاوت قالبی این است که افراد متاهل نسبت به افراد مجرد ثبات بیشتری دارند، یا اینکه بگوییم اعضای اتحادیه کارگری در ازای هیچ، منتظر دریافت چیزی هستند. تا زمانی که بتوان این گونه قالبی اندیشیدن را تعمیم داد، امکان قضاوت درست وجود دارد. ولی بسیاری از این گونه قالبی اندیشیدن‌ها هیچ پایه و اساس درستی ندارد. در چنین مواردی این شیوه اندیشه موجب قضاوت و صدور رای نادرست درباره فرد یا افراد می‌شود. هنگامی که یک احساس کلی درباره فرد (با توجه به یک ویژگی خاص مثل هوشیاری یا ظاهر وی) به دست می‌آوریم، نوع قضاوت را اثر هاله‌ای می‌نامند. این یک امر معمولی است که به هنگام مصاحبه از این نوع قضاوت یعنی اثر هاله‌ای استفاده کنیم. کسی که داوطلب شغلی باشد و بخواهد در بازاریابی برای شرکت کار کند، ولی از نظر لباسی که بر تن دارد شلخته باشد مصاحبه کننده تصویر نادرستی از وی می‌گیرد و بر همان اساس درباره ی توانایی‌های او قضاوت می‌کند در حالیکه امکان دارد چنین فردی از نظر مسئولیت پذیری و شایستگی فردی بسیار مناسب باشد. آنچه اتفاق افتاده این است که ظاهر شخص توانسته است تمام ویژگی‌های دیگر او را تحت الشعاع قرار دهد و شخص مصاحبه کننده را به چنین پنداشت یا برداشتی از وی بيفکند.

• انگیزش

رفتارهایی که از هر فرد سر می‌زند بواسطه داشتن انگیزه یا نیاز است و این انگیزه چرایی رفتار انسان هاست. رفتار در سازمان در قالب انجام وظیفه شکل می‌گیرد و نحوه انجام وظیفه بستگی به تمایلات درونی فرد و اهداف بیرونی وی دارد. مدیریت در این قسمت وظیفه دارد که در سیستم عواملی را بگنجاند که افراد را ترغیب نموده و تمایلات آن‌ها را به انجام وظیفه، زیاده‌کنند و اهداف سازمان را با اهداف فرد همسو کند تا بتواند به موفقیت سازمانی دست یابد. انگیزش همین تحریک و ترغیب افراد به انجام کار با کارایی بالاست تا با ایجاد نیرو و انگیزه در افراد زمینه تحقق اهداف سازمان فراهم آید.

نظریه‌های انگیزش را می‌توان در دو گروه کلی، نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی تقسیم کرد. نظریه‌های محتوایی می‌گویند تا عواملی که افراد را به کار برمی‌انگیزد دقیقاً مشخص سازد. در این تئوری‌ها، نیازها و محرک‌هایی که موجب انگیزش می‌شوند بر شمرده شده و غالباً نحوه ارضای آن‌ها در سامان بیان گردیده‌اند. به فرض در مدیریت علمی، پول و پاداش‌های مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزش عنوان گردیده، و در مکتب مدیریت روابط انسانی نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت و احترام و نحوه سرپرستی اساس انگیزش کارکنان قلمداد شده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این تئوری‌ها تلاش بر آن بوده که عوامل موثر در انگیزش کارکنان دقیقاً تعیین شده و بیان گردند. از جمله تئوری‌های محتوایی، تئوری سلسله مراتب نیازها، انگیزش درونی دستی، تئوری دو عاملی هرزبرگ و... را می‌توان نام برد. اما در تئوری‌های فرایندی بیشتر بر جریان و فرایند انگیزش افراد تأکید شده است. به عارت دیگر در تئوری‌های فرایندی قبل از آن‌که به یک یا چند عامل خاص که موجب انگیزش می‌گردد تکیه شود به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی انگیزش و نحوه ارتباط آن‌ها با هم نشان داده شده و تئوری دو مورد این‌که چه عواملی در سازمان موجب انگیزش می‌شود، مطلبی ارائه نمی‌دهد. به‌طور کلی تئوری‌های فرایندی به دنبال بیان و تشریح فرایند و جریان کلی انگیزش در افراد انسانی هستند و از تئوری‌های فرایندی، تئوری انتظار و احتمال وروم، تئوری برابری آدامز، تئوری متقابل هال و... را می‌توان نام برد.

۱-۹. سیستم اجتماعی یا گروه

گروه را بدین گونه تعریف کرده‌اند: دو نفر یا چند نفر که رابطه‌ای متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند. گروه به صورت رسمی یا غیر رسمی است. مقصود از گروه

رسمی همان ساختار سازمانی است که در آن گروه‌های کاری و نوع کارهایی که باید انجام گردد (شرح وظایف) مشخص شده است. در گروه‌های رسمی رفتار فرد و گروه مشخص شده و مسیری را که باید برای دستیابی به هدف‌های سازمان پیمو، تعیین گردیده است. برعکس، گروه‌های غیر رسمی به صورت مجموعه‌های بدون ساختار و سازماندهی نشده است. این گروه‌ها در محیط کاری تشکیل می‌شوند و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه تماس‌های اجتماعی به وجود می‌آید. می‌توان پا را از این حد هم قراتر گذاشت و گروه‌ها را به صورت: گروه حاکم، گروه تخصصی، گروه ذینفع و گروه دوستی تفکیک کرد. گروه‌های حاکم و تخصصی در سازمان‌های رسمی به وجود می‌آید، ولی گروه‌های دوستی و ذینفع از جمله تشکیلات غیر رسمی است. نمودار سازمانی، گروه حاکم را تعیین می‌کند. این گروه بر زیردستان تحمیل می‌شود و آنان باید به صورت مستقیم گزارش کار خود را به یک مدیر بدهند. رئیس دانشگاه و اساتید در مجموع یک گروه حاکم تشکیل می‌دهند.

گروه‌های تخصصی که در سازمان به وجود می‌آیند، از افرادی تشکیل می‌شوند که در صدد انجام کاری بر می‌آیند. ولی مرز یا محدوده‌ی گروه‌های تخصصی به سلسله مراتب اختیارات سازمان محدود نمی‌گردد. افرادی را از بخش‌ها و دوایر مختلف در بر می‌گیرد. برای مثال، اگر دانشجویی متهم به نوعی جنایت در محیط دانشگاه شود شاید لازم باشد امور را با مسئولان آموزشی دانشگاه هماهنگ کرد، که در این میان رئیس دانشکده، سرپرست دانشجویان، رئیس آموزش، رئیس دایره حراست و سرپرست دانشجویان نیز دخالت خواهند کرد. یک چنین تشکیلاتی را گروه تخصصی می‌نامند. (در برخی از موارد آنها را گروه کاری می‌نامند). لازم به یادآوری است که گروه حاکم، گونه‌ای از گروه تخصصی است، ولی از آن‌جا که گروه تخصصی می‌تواند از افراد دوایر و سطوح مختلف سازمانی تشکیل شود، عکس داستان درست نیست. کسانی که با گروه حاکم یا گروه تخصصی هماهنگ باشند (یا هماهنگ نباشند)، به منظور دستیابی به هدف خاصی گرد هم می‌آیند. این گروه را ذینفع می‌نامند. کارکنانی که بخواهند از یکی از همکاران اخراج شده حمایت کنند یا در پی کسب مزایای حاشیه‌ای بیشتری باشند، مجموعه‌ای را تشکیل می‌دهند تا از منافع خود دفاع کنند. غالباً از آن جهت گروه‌ها به وجود می‌آیند که دارای وجوه یا ویژگی‌های مشترک هستند. این تشکیلات گروه‌های دوستی نامیده می‌شود. تشکل‌های اجتماعی که غالباً خارج از محیط و شرایط کاری تشکیل می‌گردند، معمولاً از گروه‌های همسن به وجود می‌آیند. در این زمره یا گروه قرار می‌گیرند، نمونه‌های آن تیم فوتبال یک دانشگاه است، گروه‌های غیر رسمی وظیفه‌ای مهم بر عهده می‌گیرند تا نیازهای اجتماعی اعضا تامین

گردد. به سبب تعامل (روابط متقابل) که در سایه همکاری نزدیک اعضا به وجود می‌آید، مشاهده می‌شود که این گروه‌ها تیم‌های کوچک ورزشی تشکیل می‌دهند، با هم به تفریح می‌روند، به صورت گروهی ناهار صرف می‌کنند و ساعت‌های بیکاری را با هم می‌گذرانند. باید توجه داشت که این نوع تعامل یا همکاری متقابل، بر نوع رفتار و عملکرد افراد اثراتی شدید می‌گذارد. یا هیچ دلیل منحصر به فردی نمی‌توان تشکیل گروه را توجیه کرد. بیشتر افراد به چندین گروه تعلق دارند، بنابراین پدیده‌ای است که گروه‌های مختلف مزایای مختلفی برای اعضا دارند.

مفاهیم اصلی گروه

آنچه در ادامه می‌آید مفاهیم اصلی است و با توجه به این مفاهیم می‌توان گفت که گروه همانند یک توده سازمان یافته نیست. گروه ساختاری دارد که به رفتار اعضا شکل می‌دهد و این امر با توجه به مفاهیم زیر شکل گرفته است:

۱- هنجارها: آیا هرگز توجه کرده‌اید، کسانی که گلف بازی می‌کنند به هنگام کاشتن توپ بر روی زمین با دوستان خود صحبت نمی‌کنند و آیا مشاهده کرده‌اید که کارکنان سازمان در حضور دیگران از رئیس خود انتقاد نمی‌کنند؟ داشتن چنین رفتارهایی به سبب وجود هنجار است. یعنی استانداردهای رفتاری قابل قبول در درون یک گروه که اعضای گروه در آن سهیم هستند و آن را رعایت می‌کنند. هر گروه هنجارهای خاص خود را تعیین می‌کند. برای مثال امکان دارد هنجارهای گروه مشخص کند که اعضای گروه به هنگام کار چه نوع لباسی، بر تن داشته باشند و در چه زمانی درخواست مرخصی نمایند، یا چه کسانی ناهار صرف کنند و پس از تعطیل شدن سازمان چه کسانی به تفریح بروند یا طرح دوستی بریزند. ولی احتمال دارد بیشتر هنجارهای رایج (و آن‌هایی که مورد توجه مدیران است) مربوط به فرایند عملکرد باشد. اصولاً گروه‌های کاری به اعضای سازمان می‌گویند که چگونه باید کار کنند (علائمی در این زمینه به آن‌ها می‌دهند) و مشخص می‌کنند که کار چگونه باید انجام شود، میزان تولید در چه سطحی باشد، کانال‌های مناسب اطلاعاتی در سازمان چیست و از این قبیل. وجود چنین هنجارهایی می‌تواند بر عملکرد کارکنان سازمان اثراتی شدید بگذارد. هنگامی که گروه هنجارهایی را پذیرفت به عنوان ابزارهایی برای اعمال نفوذ بر رفتار اعضا از آن‌ها استفاده می‌شود و هیچ نیازی به کنترل‌های خارجی نیست. نکته‌ای را که باید درباره هنجارهای گروه

یادآور شویم این است که گروه بر اعضای خود فشار می‌آورد تا رفتار خود را با استانداردهای گروه سازگار نمایند. اگر افراد یک گروه هنجارها را نقض نمایند، باید منتظر واکنش گروه باشند و در مواردی هم توبیخ و تنبیه خواهند شد.

- ۲- انسجام: گروه‌ها از نظر انسجام با یکدیگر متفاوتند؛ یعنی میزانی که اعضای گروه به یکدیگر جذب می‌شوند و تحریک می‌گردند تا در گروه باقی بمانند. برای مثال، برخی از گروه‌ها دارای انسجامی زیاد هستند؛ زیرا اعضا مدت زیادی از وقت و عمر خود را با یکدیگر می‌گذرانند یا اندازه و بزرگی گروه چندان زیاد نیست و مسئله روابط متقابل یا متعامل تسهیل می‌گردد، یا این که گروه متوجه تهدیدات خارجی شده است که در نتیجه اعضا به یکدیگر نزدیک‌تر شده‌اند. اهمیت انسجام در این است که با میزان تولید گروه رابطه مستقیم دارد چرا که اگر انسجام گروه زیاد باشد، اعضا بیشتر درصدد تامین هدف‌های گروه برمی‌آیند. حال این پرسش مطرح است که اگر مدیر بخواهد انسجام گروه را افزایش دهد، باید چه بکند؟ در پاسخ باید گفت که یکی از اقدامات زیر را به عمل آورد:
- از تعداد گروه بکاهد و گروه‌های کوچک‌تری را تشکیل دهد.
- گروه را تشویق کند که در رابطه با هدف‌های گروه توافق کامل بنمایند.
- مدت زمانی را که اعضا گروه با یکدیگر می‌گذرانند، افزایش دهد.
- برای مقام اعضا گروه ارج زیادی قائل شده و فرایند پذیرفته شدن در گروه را مشکل کند.
- رقابت بین گروه‌ها را تشدید کند.
- پاداش به گروه بدهد، نه به اعضا.
- گروه را از نظر فیزیکی تفکیک کند.

۳- اندازه یا بزرگی گروه: آیا اندازه یا بزرگی گروه بر رفتار کل اعضا اثر می‌گذارد؟ پاسخ به طور قطعی مثبت است. برای مثال، مدارک و شواهد بیانگر این است که هر قدر گروه کوچک‌تر باشد، در مقایسه با گروه بزرگ‌تر کارها را سریع‌تر انجام می‌دهد، ولی اگر گروه درگیر حل یک مسئله است، گروه‌های بزرگ، در مقایسه با گروه‌های کوچک‌تر به نتایج بهتری می‌رسند. گرچه بیان عدد و رقم درباره اندازه یا بزرگی گروه مخاطره آمیز است، اما گروه‌های بزرگ با تعداد ۱۲ نفر یا

بیشتر برای انجام کارهایی خوب است که باید منابع متعدد و مختلف به مصرف برسد. از سویی دیگر برای انجام کارهای کوچک گروه‌های کوچک‌تر موثرتر است. بنابراین، گروهی که اعضای آن را ۷ نفر تشکیل می‌دهند، گروهی نسبتاً اثربخش است. در یکی از مهم‌ترین دستاوردهای تحقیقاتی که بر روی اندازه یا بزرگی گروه انجام شده، پدیده‌ای به دست آمد که آن را نقصان‌پذیری گروه می‌نامند. مقصود از نقصان‌پذیری گروه این است که افراد در گروه در مقایسه با حالت فردی کار و تلاش کمتری می‌کنند و شاید این امر به این دلیل باشد که هر یک از اعضای گروه می‌اندیشد که سایر اعضا تلاش لازم را نمی‌کنند؛ پس اگر کسی ببیند دیگران همکاری نمی‌کنند، او هم چنین خواهد کرد یا این‌که افراد احساس می‌کنند که میزان فعالیت آن‌ها در گروه مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد، چرا که نتیجه گروه مهم است، نه عملکرد افراد. لذا از میزان کارایی خود می‌کاهند.

۴- ترکیب گروه: فعالیت‌های گروه مستلزم داشتن مهارت‌های مختلف و دانش زیاد است، اگر اساس فرض خود را بر این بگذاریم، در آن صورت معقول است که بگوییم گروه‌های نامتجانس به دلیل داشتن توانایی و اطلاعات مختلف و متفاوت نسبت به گروه‌های متجانس بازدهی بیشتری دارند. هنگامی که ترکیب یک گروه به گونه‌ای است که در آن شخصیت‌ها، عقاید، توانایی‌ها، مهارت‌ها، و دیدگاه‌های مختلف و ناهمجنس وجود دارد، احتمال بیشتری است که این گروه برای انجام کارها، به صورتی موثر دارای توانایی و ویژگی لازم باشند.

۵- مقام فردی: مقام، حیثیت، رتبه یا درجه‌ای است که در درون گروه یا با عضویت فرد در گروه به آن داده می‌شود. این کار ممکن است به صورت رسمی انجام شود، مثلاً دادن عنوان "قهرمان سنگین وزن جهان".

این امر در سازمان‌ها با عنوان و مقامات سازمانی انجام می‌شود که همراه با ظواهر فیزیکی چون دفاتر و اتاق‌های بزرگ و مقروش، عناوین چشم‌گیر مزایای حاشیه‌ای و حقوق‌های کلان و از این قبیل است. این که آیا مدیریت به سلسله مراتب و اختیارات سازمانی اهمیت بدهد یا خیر، چیزی است که در سازمان‌های مختلف متفاوت است، اما غالباً مردم به اعضا سازمان مقام یا رتبه غیر رسمی می‌دهند که این مقام به واسطه داشتن تحصیلات، سن، مهارت و تجربه است. لازم است بدانیم که در گروه اگر اعضا چیزی را مقام بدانند و برای آن ارزش قائل شوند آن خود نوعی مقام، رتبه و اعتبار به حساب می‌آید پس به این امر بین اعضای گروه باید توجه کرد.

۱-۱۰. سیستم اجتماعی - فنی کار

در نظریه‌های کلاسیک، سازمان به عنوان یک سیستم بسته مورد بررسی قرار می‌گیرد، ولی در نظریه‌های نوین تلقی می‌شود که برای رشد و کمال بایستی همواره سازمان یک سیستم فنی، اجتماعی را با عوامل متغیر داخلی و خارجی سازگار و هماهنگ سازد. سیستم سازمانی دو جنبه دارد: یکی جنبه فنی که شامل وظایف تخصصی، ساختمان و ماشین آلات، وسایل و ابزار و تکنیک‌های کار می‌شود، دیگر جنبه اجتماعی که مشتمل بر روابط کارکنان در داخل سیستم می‌شود. اگر سازمان را به عنوان یک سیستم تلقی کنیم، سیستم مذکور از سیستم‌های فرعی متعددی مانند روابط ناشی از نقش و روابط حاصل از محیط فیزیکی کار و تکنولوژی تشکیل می‌شود. در داخل سیستم دو نوع کنش و واکنش وجود دارد، یکی درونی و دیگری بیرونی. در درون هر یک از سیستم‌های فرعی، یک رشته فعل و انفعال بین اجزای سیستم فرعی صورت می‌گیرد مانند سازمان رسمی. انفعالات بیرونی به هم بستگی‌های موجود بین سیستم فرعی اتلاق می‌شود. به عنوان مثال بین افراد از یک سو و سازمان رسمی از سویی دیگر یک رشته ارتباط و انتظارات متقابل وجود دارد که گاه در صورت تعارض بین آن‌ها کارکنان ممکن است مجبور شوند جایگاهی را در سازمان‌های غیر رسمی جست و جو کنند. سازمان غیررسمی رفتار خاصی را از اعضای خود انتظار دارد و در مقابل افراد نیز توقع دارند که رضایتی از معاشرت با همکاران خود و روابط گروهی با آنان در حین کار به دست آورند. در نتیجه این فعل و انفعالات است که فرد رفتار خود را با خواست‌های گروه منطبق می‌کند و گروه نیز ممکن است متقابلاً انتظارات و هنجار خود را تعدیل کند. به همین ترتیب در محیط فیزیکی کار نیز یک نوع همبستگی و ارتباط متقابل بین فرد و ماشین وجود دارد. به عبارت دیگر شرایط فیزیکی، ابزار و وسایل و تکنولوژی کار بایستی با توجه به ویژگی‌های فیزیولوژیکی، روانی و اجتماعی افراد در محیط خدمت انتخاب شوند.

۱-۱۱. سازمان به عنوان سیستم

نگرش سیستمی پس از جنگ جهانی دوم در طول سالهای ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۶ توسط "برتالانفی" مطرح شد. بعد از جنگ جهانی دوم پیچیدگی و کثرت مسائل و مشکلات سازمان‌ها و توسعه روزافزون آن‌ها ایجاب می‌کرد که مسائل سازمان‌ها به صورت چند بعدی و به عنوان یک مجموعه

مطالعه شود که این مطالعات باعث پیدایش و تکامل تئوری سیستم‌ها گردیدند. از سیستم تعاریف مختلفی ارائه شده است که به چند مورد اشاره می‌شود:

سیستم عبارت است از مجموعه اجزایی که با هم کنش و واکنش و ارتباط متقابل دارند. در تعریف دیگر سیستم مجموعه‌ای از اجزاء وابسته به هم، که هر جزء بدون فعالیت جزء دیگر به طور جداگانه معنا پیدا نمی‌کند. ویژگی‌های سیستم عبارتند از:

- ۱- حداقل از دو جزء تشکیل شده است.
 - ۲- هر جزء حداقل با یک جزء دیگر در ارتباط باشد.
 - ۳- تغییر در یک جزء منجر به تغییر در اجزاء دیگر می‌گردد.
 - ۴- خصوصیت سیرژی داشته باشد. یعنی "کل" خصوصیت متفاوت از اجزاء داشته باشد.
- نگرش سیستمی، سازمان را به صورت یک کل و یک سیستم می‌نگرد، برای درک و شناخت این کل، شناخت اجزاء و عناصر تشکیل دهنده آن و نیز روابط و کنش‌های میان اجزاء و عناصر ضروری است. هر سیستم از اجزایی تشکیل شده است و هر جزء نقش خاصی را به منظور تحقق هدف سیستم دنبال می‌کند، این اجزاء عبارتند از:

- ۱- داده (درون داد): عبارت است از آنچه که به نحوی وارد سیستم می‌شود و فعالیت سیستم را امکان پذیر می‌سازد. بدیهی است بدون تزریق داده، ادامه حیات یا فعالیت سیستم ناممکن خواهد بود.
- ۲- فرآیند: درون دادی که به یک سیستم وارد می‌شود، طبق فرایند سیستم در جریان تغییر و تبدیل قرار می‌گیرد و بر طبق فرایند است که در داده‌ها تغییر پدید می‌آید.
- ۳- برون داد (ستاده): داده‌هایی که در فرایند تبدیل قرار می‌گیرند، طبق نظم سازمانی که بر سیستم حاکم است، به صورت کالا از سیستم به محیط صادر می‌شود.
- ۴- بازخورد: فرایند دورانی که در آن بخشی از ستاده به عنوان اطلاعات به داده بازخورد داده می‌شود و به این ترتیب سیستم را خود کنترل می‌سازد. مانند عمل ترموستات که وظیفه حفظ دمای ثابت را بر عهده دارد.
- ۵- محیط سیستم: هر سیستم به طور کلی در محیطی قرار دارد، سیستم از عوامل محیطی تأثیر می‌پذیرد و بر آن‌ها اثر می‌گذارد.

۱- طبقه‌بندی سیستم‌ها

۱-۱- سیستم اصلی و فرعی

سیستم اصلی سیستمی است که از به هم پیوستن چند سیستم فرعی تشکیل می‌شود. سیستم فرعی سیستمی جزئی است که بر خود نظارت دارد و ضمن انجام وظیفه خاص برای رسیدن به هدف معینی می‌کوشد.

۱-۲- سیستم باز و بسته

سیستم باز نسبت به محیط خود تعامل و ارتباط دارد. سیستم بسته هیچ ارتباط و تعاملی با محیط خود ندارد.

۱-۳- سیستم قطعی و احتمالی

در سیستم قطعی نتایج کار قابل پیش‌بینی است. در سیستم احتمالی نتایج کار قابل پیش‌بینی نیست.

۱-۴- طبقه‌بندی سیستم‌ها بر اساس پیچیدگی

طبقه اول (ساخت یا چارچوب)

طبقه دوم (سیستم‌های متحرک و ساده)

طبقه سوم (سیستم‌های سایبرنتیک یا سیستم‌های که توسط مکانیسم پس‌خور کنترل می‌شود)

طبقه چهارم (یاخته یا سلول)

طبقه پنجم (سطح روئیدنی گیاه)

طبقه ششم (زندگی حیوانی)

طبقه هفتم (انسان است که دارای خود آگاهی است)

طبقه هشتم (سیستم اجتماعی است که پیچیده‌ترین سیستم‌ها است)

طبقه نهم (مربوط به نیاز ناشناخته است)

۱-۵- سیستم‌های فیزیکی، زیستی و اجتماعی

از نظر جان بک این سیستم به سه دسته تقسیم می‌شود:

- الف: سیستم فیزیکی (اتم، ملکول)
 ب: سیستم زیستی (سلول، حیوان)
 ج: سیستم اجتماعی (جوامع و اجتماعات)

- ۶- سیستم‌های ایستا و پویا
 ۷- سیستم‌های بیجان و جاندار
 ۸- سیستم‌های طبیعی و مصنوعی
 ۹- سیستم‌های خود کنترل و جدا کنترل

• تاثیر نظریه عمومی سیستم‌ها بر مطالعه سازمان‌ها

کاربرد اصول نظریه عمومی سیستم‌ها در تحلیل فراگرد تجسم و طراحی اهداف، ساختار کارها، ساز و کارهای کنترل، محیط، وابستگی و تعامل اجزای مرزها، خرده سیستم‌ها، ورودی‌ها، فراگرد تبدیل و خروجی‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد. بنابراین ذکر برخی از مزایای بالقوه تفکر سیستمی برای مدیران مفید خواهد بود. این مزایا عبارتند از:

- ۱- تفکر سیستمی، خطر محدود شدن نگرش مدیر به یک وظیفه را برطرف می‌کند.
- ۲- تفکر سیستمی این امکان را برای مدیر ایجاد می‌کند تا هدف‌های خود را مرتبط با مجموعه هدف‌های کلان سازمان در نظر بگیرد.
- ۳- تفکر سیستمی این فرصت را برای سازمان ایجاد می‌کند تا خرده سیستم‌هایش را به گونه‌ای ساختار دهد که با اهداف خودش سازگار باشد.
- ۴- تفکر سیستمی با در نظر گرفتن مدل سیستم هدفمند امکان ارزیابی سازمان و تعیین میزان اثر بخشی خرده سیستم‌ها را فراهم می‌سازد.
- ۵- تفکر سیستمی در طی سالیان طولانی به منزله یک مرحله منطقی در بهبود عملکرد با تاکید به کل نگری در رابطه به جزء نگری شکل گرفت.

۱-۱۲. سیستم‌های اطلاعاتی

امروزه اطلاعات یکی از منابع اصلی و با ارزش هر سازمانی می‌باشد. همانطور که منابع انسانی، مواد اولیه، ماشین‌آلات، در روند تولید کالا و خدمات دارای نقش اساسی هستند اطلاعات نیز دارای

جایگاه ویژه‌ای می‌باشد. هر چه سازمان بزرگتر و حجم عملیات آن پیچیده‌تر می‌شود اطلاعات نقش و اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. همانطور که منابع غیر اطلاعاتی از قبیل پرسنل، پول، مواد و ماشین‌آلات نیاز به اداره شدن دارد اطلاعات نیز به عنوان یکی از منابع مهم نیاز به مدیریت دارد. مدیریت اطلاعات در یکی سازمان مبادرت به طراحی سیستمی می‌نماید تا کار جمع‌آوری داده و پردازش آن و تولید اطلاعات و توزیع آن را در پیکره سازمان به عهده بگیرد تا این‌که اطلاعات بتواند وظیفه خود را همچون جریان خون در بدن انسان بطور مداوم و پیوسته به انجام رساند مهم‌ترین دریافت‌کننده اطلاعات، مدیریت است که حسب برنامه ریزی، نظارت و اخذ تصمیم بدان نیاز دارد. در جهان پر از رقابت نیرومندترین صلاح اطلاعات است. اطلاعات به مدیران کمک می‌کند که عملکرد خود را بهبود بخشند، با رقبای مبارزه کنند، به نوآوری روی آورند، تعارضات را یکپارچه و خود را با تحولات سریع بازار تطبیق دهند.

• اهمیت سیستم‌های اطلاعاتی

در سال‌های اخیر سیستم اطلاعات مدیریت با استقبال زیادی روبرو بوده و دولت‌ها و سازمان‌ها سرمایه‌گذاری زیادی در این خصوص داشته‌اند. به‌خصوص در کشورهای پیشرفته این توجه به نسبت بالا می‌باشد و اهمیت موضوع به دو دلیل عمده زیر می‌باشد.

۱- سیستم اطلاعات ابزاری است برای تصمیم‌گیری، از طرفی تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است و مدیر زمانی معنا و مفهوم پیدا می‌کند که دست به تصمیم بزند به زبان دیگر می‌توان گفت که مدیریت مساوی تصمیم‌گیری است. از آنجایی که اطلاعات، اساس تصمیم‌گیری است، جنبه‌ها از سازماندهی که فرایند جریان اطلاعات را شرح می‌دهد مورد توجه زیادی قرار می‌گیرد. یک دستورالعمل خوب برای اخذ تصمیم از ۹۰ درصد اطلاعات و ۱۰ درصد الهام و بینش تشکیل می‌شود. بر این اساس ملاحظه می‌شود که پایه یک تصمیم خوب اطلاعات است. اگر ساختار تصمیم‌گیری در سازمان بر اساس اطلاعات نباشد تصمیمات بر مبنای ذوق و سلیقه افراد بوده و آن موقع سازمان قطعاً از اهداف خود دور خواهد شد.

• تعریف اطلاعات

داده‌ها پس از پردازش به صورتی که دارای معنی و مفهوم باشند، تبدیل به اطلاعات می‌شوند. پردازش داده‌ها ممکن است شامل آمیختن حقایق یا غربال کردن جزئیات نامربوط آن‌ها باشد. به دیگر

سخن، اطلاعات در واقع داده‌های تغییر شکل یافته‌ای هستند که معنی یا آگاهی و معرفت خاصی را ابلاغ می‌کنند.

• تعریف سیستم اطلاعاتی

سیستم اطلاعاتی، سیستمی است که داده‌ها را از واحدهای مختلف دریافت نموده و تولید اطلاعات می‌کند و اطلاعات مربوط، به موقع، دقیق و شکل را در اختیار سطوح مختلف مدیران جهت تصمیم‌گیری بهینه قرار می‌دهد.

• تاریخچه استفاده از اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی

بسیاری از تاریخ‌نویسان عقیده دارند که یکی از مشخصات تمدن‌های متمدن، توانایی آن‌ها در تولید و کاربرد موثر اطلاعات است. مثلاً در دوره بین‌النهرین ۴۵۰۰ سال پیش از میلاد مسیح تمدن‌هایی شکوفا شد. از جمله نکات جالب توجه در باب این تمدن‌ها آن است که در این تمدن‌ها سرلوحه‌ای گلی دارای شکل‌ها و اندازه‌های متفاوت، سوابق امور به نحو نسبتاً پیشرفته‌ای ثبت و نگهداری می‌شد.

بیش از پانصد سال پیش، سرخپوستان آمریکای جنوبی سیستم‌های اطلاعاتی نسبتاً جامعی به وجود آوردند که از پایگاه‌های اطلاعاتی و مدل‌های پردازش داده‌ها برخوردار بود و از هزاران رشته نخ گره خورده تشکیل می‌یافت که جمعیت یک روستا، عوارضی که بدان تعلق می‌گرفت، مقدار غله هر انبار، معاملات تجاری، شعر، سوابق جنگ‌ها و سایر رویدادهای تاریخی را نشان می‌دادند. یا آراستن گره‌ها و رنگ‌های گوناگون در نظم‌های متفاوت، ترکیبی از فرمول‌های یاری دهنده حافظه، ارقام و اطلاعات را ایجاد می‌کردند، در واقع آن‌ها پیشروان تحلیل‌گران سیستم امروزند.

نخستین نظام‌های اطلاعات که در دهه ۱۹۵۰ میلادی به وجود آمد. بیشتر جنبه عملیاتی داشته و کارهای ساده دفتری را به صورت خودکار می‌آورد. پس از آن در دهه ۱۹۷۰ نظام اطلاعات رده مدیریت و در دهه ۱۹۸۰ نظام‌های اطلاعات در رده راهبردی و مدیریت ارشد پایه میدان گذاشتند. از آنجایی که نظام‌های نخستین، بیشتر جنبه فنی و عملیاتی داشتند، مدیران می‌توانستند مسئولیت آن‌ها را به کارکنان فنی رده پایین تفویض کنند. ولی نظام‌های کنونی به گونه مستقیم بر تصمیم‌گیری مدیریت و برنامه‌های راهبردی مدیران اثر دارند و در بیشتر موارد گزینش فرآورده‌ها و چگونگی ساخت آن‌ها را نیز در بر می‌گیرند. بنابراین نمی‌توان مسئولیت این نظام‌ها را در بست در اختیار تصمیم‌گیران فنی گذاشت.

• اجزاء سیستم اطلاعات

سیستم اطلاعات دارای دو بخش عمده می‌باشد

۱- تکنولوژی یا فن آوری اطلاعات: که خود شامل سخت افزار و نرم افزار می‌باشد.
سخت افزار: به اجزایی از تکنولوژی گفته می‌شود که قابل لمس و رویت می‌باشد که شامل رایانه و اجزاء جانبی آن شامل چاپگر و اسکنر و... می‌باشد.
نرم افزار: اجزایی از سیستم اطلاعاتی که ملموس و همچنین قابل رویت نیست که شامل انواع برنامه‌های کامپیوتری می‌باشد.

۲- نیروی انسانی: به همه افرادی که در ایجاد، تسهیل و در به کارگیری و استفاده از سیستم اطلاعاتی نقش دارند، نیروی انسانی گفته می‌شود و نیروی انسانی شامل ۳ گروه می‌باشد.
گروه اول کسانی هستند که در ایجاد سیستم اطلاعات نقش دارند به اصطلاح طراحان و برنامه نویسان گفته می‌شود، عمده کار این گروه قبل از بهره‌برداری است.
گروه دوم راهبران و متصدیان می‌باشند و تسهیلاتی را در سیستم ایجاد می‌کنند تا کاربران و سازمان بهتر بتواند از سیستم استفاده نماید. مدیران شبکه‌های کامپیوتری در این گروه قرار دارند.
گروه سوم کسانی هستند که وظیفه آن‌ها استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی می‌باشند و کاربران از این گروه می‌باشند.
از مدیران عالی سازمان تا پرسنل اجرایی که از برنامه استفاده می‌کنند جزء کاربران و از گروه سوم می‌باشند.
کار دو گروه اول به منظور ایجاد تسهیلات برای راحتی کار گروه سوم می‌باشد.

• انواع سیستم‌های اطلاعات

۱- سیستم پردازش مبادلات

سیستم مکانیزه کردن فعالیت‌های یک بخش و یا واحدی از سازمان می‌باشد. مانند سیستم حقوق و دستمزد، حضور و غیاب کارکنان، آموزشی کارکنان،... تمرکز این سیستم بر روی داده است. کارهای روزمره سازمان را انجام داده و سوابق آن‌ها را نگهداری و ثبت می‌کنند و دارای دو ویژگی مهم می‌باشد. نخست این‌که این نظام‌ها مرزهای میان سازمان و محیط پیرامون را گسترش می‌دهند. آن‌ها مشتریان را با انبارها، کارخانه‌ها، و مدیریت سازمان، پیوند می‌زنند. دوم این‌که

مبانی مدیریت

سیستم پردازش مبادلات، بزرگترین منبع تامین اطلاعات برای دیگر نظام‌ها می‌باشد. امروزه برای سازمان‌ها دشوار است که بدون این سیستم فعالیت کنند.

۲- سیستم اطلاعات مدیریت

این سیستم ارتباط منطقی بین سیستم‌های پردازش مبادلات مختلف را ایجاد می‌کند و تمرکز آن بر روی اطلاعات است. این سیستم در انجام وظیفه‌های برنامه‌ریزی، کنترل و تصمیم‌گیری مدیران، کار سازند و اطلاعات را از سیستم‌های پردازش مبادلات دریافت نموده و در شکل گزارش‌های چکیده و موردی به مدیران عرضه می‌کند. این اطلاعات از دیدگاه فنی کم‌تر پیچیده بوده و بیشتر به رویدادهای درون سازمان مربوط است.

۳- سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری

سیستمی است که بدیل‌ها و گزینه‌هایی را در اختیار تصمیم‌گیران قرار می‌دهد و آن‌ها با تعامل با این سیستم مناسب‌ترین گزینه‌ها را برای خود انتخاب خواهند کرد و تمرکز آن بر روی گزینه‌هاست و توان تصمیم‌گیری را تضمین می‌نماید.

سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری را بیشتر به صورت مستقل و در واحد سازمانی استفاده کننده از آن برپا می‌کنند ولی وجود پیوند میان این سیستم و دیگر سیستم‌ها ضروری و سودمند است. و عمدتاً از دو سیستم اطلاعات مدیریت و پژوهش عملیاتی استفاده می‌نماید.

۴- سیستم خبره

سیستمی است که این مکان را فراهم می‌کند که به جای خبره تشخیص مسأله داده و راه حل مناسب تجویز کند و یا به جای خبره تصمیم‌گیری می‌کند. سیستم خبره یکی از شاخه‌های هوش مصنوعی است که به این سیستم هوشمند نیز گفته می‌شود. در این سیستم تاکید و تمرکز روی تصمیم است.

۵- سیستم اطلاعاتی مدیران ارشد اجرایی

سیستمی است که اطلاعات را با سهولت و با شکل و فرم مناسب در اختیار مدیران ارشد اجرایی قرار می‌دهد به نحوی که آن‌ها در حداقل زمان بیشترین مفاهیم اطلاعاتی را دریافت کنند. در این سیستم به مشخصه شکل بودن اطلاعات بیشترین توجه می‌شود. چون مدیران ارشد اجرایی

با کمبود وقت و تنوع مشغله ذهنی مواجه بوده و با توجه به مسئولیت زیاد نیاز هست که در اسرع وقت تصمیم‌گیری نمایند. لذا این سیستم، اطلاعات مورد نیاز را با شکل‌ها و گراف‌های گویا در اختیار مدیران قرار می‌دهد. در این نوع سیستم‌ها تاکید و تمرکز روی شکل اطلاعات می‌باشد.

۶- سیستم اطلاعات استراتژیک

سیستمی است که سازمان را در انتخاب استراتژی خودش کمک می‌کند و از طرفی این امکان را فراهم می‌کند که سازمان روابط مناسبی با عوامل رقابتی داشته باشد. عوامل رقابتی شامل: رقبای بالفعل، رقبای بالقوه، خریداران، کالای جایگزین و عرضه کنندگان کالا می‌باشد.

۷- اتوماسیون

فعالیت ستادی یک سازمان را به‌صورت اتوماتیک و خودکار در می‌آورد. به‌طوری که از حداقل کاغذ استفاده شود چون فعالیت‌ها و عملیات‌ها در صنعت سهل‌تر و شفاف‌تر بوده و پیچیدگی‌های کمتر نسبت به فعالیت‌های ستادی داشته، اتوماسیون اول در آن‌جا به انجام رسیده است. امروزه این کار در سیستم اداری سازمان‌ها انجام می‌گیرد از جمله در کشور خودمان نیز شاهد هستیم که تعدادی از ادارات پیشرو، سیستم مکاتبات اداری به‌صورت مکانیزه درآمده و از حداقل کاغذ استفاده می‌شود.

۸- سیستم‌های بین اطلاعاتی

سازمان‌ها به علت اینکه با دیگر سازمان‌ها در تعامل بوده به خصوص با توجه به نوع خدماتی که ارائه می‌دهند، نیاز است بعضی مواقع با دیگر سازمان‌ها هماهنگ گردیده و مبادرت به تهیه سیستمی بنماید که نیاز هر دو سازمان را برآورد نماید. مثلاً بعضی از سازمان‌ها با عرضه کنندگان کالا و یا خریداران کالا یک ارتباط و یک سیستم اطلاعاتی بین سازمان ایجاد کرده‌اند. در دنیای رقابتی برای جایگاه مناسب سازمان‌ها چنین سیستمی توصیه می‌شود. مثلاً ارتباط شرکت‌های هواپیمایی و آژانس‌های هوایی.

خلاصه

در این فصل ابتدا سوابق تاریخی و سیر تکاملی نظریه‌های مدیریت توضیح داده شد. در ادامه نظریه‌های عمومی سازمان و مدیریت از جمله مکتب ساختارگرایان، نگرش اقتضائی، مکتب کمی مدیریت، تصمیم‌گیری، نظریه‌های مبتنی بر کارایی، مکتب روابط انسانی یا رفتار سازمانی، سیستم اجتماعی یا گروه، سیستم اجتماعی فنی کار تشریح شد. سپس در بخش انتهایی نیز سازمان به عنوان سیستم و سیستم‌های اطلاعاتی معرفی شد.

خودآزمایی

۱- سوابق تاریخی و سیر تکاملی نظریه‌های مدیریت را توضیح دهید.

۲- مکتب ساختارگرایان را تشریح کنید.

۳- نگرش اقتضائی را شرح دهید.

۴- مکتب کمی مدیریت را بیان کنید.

۵- تصمیم‌گیری را توضیح دهید.

۶- نظریه‌های مبتنی بر کارایی را تشریح کنید.

۷- مکتب روابط انسانی یا رفتار سازمانی را تفسیر کنید.

۸- سیستم اجتماعی یا گروه را توضیح دهید.

۹- سیستم اجتماعی - فنی کار را شرح دهید.

۱۰- سازمان به عنوان سیستم تشریح کنید.

۱۱- سیستم‌های اطلاعاتی را شرح دهید.

فصل دوم

تصمیم‌گیری و فرآیند آن

هدف کلی

آشنایی با تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی

هدف‌های یادگیری

۱. آشنایی با مفهوم تصمیم‌گیری
۲. شناخت مراحل تصمیم‌گیری
۳. آشنایی با عوامل تاثیرگذار در تصمیم‌گیری
۴. درک سطوح تصمیم‌گیری
۵. آشنایی با درجه سختی تصمیم‌گیری
۶. درک فرآیندهای تصمیم‌گیری
۷. آشنایی با رویکردهای تصمیم‌گیری
۸. شناخت انواع تصمیم‌گیری در سطح سازمان

مقدمه

مدیران سازمان‌ها به ویژه مدیران سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت فعالیت در سازمان‌ها ضروری است، تصمیم‌های بسیاری اتخاذ کنند و آن‌ها را در سازمان به اجرا درآورند. هر تصمیمی که در یک سازمان ورزشی اتخاذ می‌شود، چنانچه از اصول علمی پیروی نکند و همه جوانب در آن لحاظ نشود، ممکن است عواقب بسیاری ناگواری برای سازمان به وجود آورد. از این رو اتخاذ و اجرای تصمیم در سازمان‌های ورزشی به دلیل این که برخی سازمان‌های ورزشی مانند یک باشگاه ورزشی، در آن فعالیت‌های مختلف ورزشی انجام شده و امکان به خطر افتادن جان ورزشکاران وجود دارد، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. بر این اساس در فصل حاضر در خصوص تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی مطالب مورد نیاز ارائه می‌شود.

۱-۲. تصمیم‌گیری

هر مدیری در سازمان با موقعیت‌هایی مواجه می‌شود که ناچار به تصمیم‌گیری است. طبیعتاً هم دوست دارد تصمیمات درستی اتخاذ کند و از بین گزینه‌های موجود بهترین گزینه را انتخاب کند. اما گاهی به علت گزینه‌های زیادی که پیش رو دارد دچار شک و تردید می‌شود و تصمیم‌گیری‌هایش را به تعویق می‌اندازد. گاهی هم تصمیمی را می‌گیرد اما نتایج حاصل از آن نشان می‌دهد، تصمیم نه‌چندان درست یا تصمیم اشتباهی گرفته است. از این رو به مهارتی که به وسیله آن می‌توان در موقعیت‌هایی چند گزینه متفاوت وجود دارد، به موقع دست به انتخاب مناسب‌ترین و بهترین گزینه زد را تصمیم‌گیری گفته می‌شود.

مهارت تصمیم‌گیری روش‌های صحیح تصمیم‌گیری منطقی را به هر فرد و مدیری می‌آموزد، توجه و دقت افراد را در پروسه تصمیم‌گیری بالا می‌برد و باعث پایین آمدن میزان خطا هنگام تصمیم‌گیری می‌شود.

۲-۲. مراحل تصمیم‌گیری

در روند تصمیم‌گیری، باید یک راه‌حل را از بین چند راه موجود دیگر انتخاب شود. در این بین ممکن است ابزارها، روش‌ها و تعبیرهای مختلفی به کار گرفته شود. علاوه بر آن، این احتمال وجود دارد یک مدیر در مورد مسأله‌ای، به تنهایی به نتیجه نرسد، یا به‌طور دسته‌جمعی در مورد آن تصمیم بگیرد. تصمیم‌گیری معمولاً سخت است و گاهی باعث ایجاد نارضایتی و تضاد بین گروه‌های مختلف می‌شود. از این رو در ادامه مراحل تصمیم‌گیری منطقی ارائه می‌شود.

مرحله اول: شناسایی هدف تصمیم‌گیری

در این مرحله، مسأله باید به‌طور کامل بررسی شود. برای این‌که هدف تصمیم به درستی شناخته شود، می‌توان این چند سؤال را پاسخ داد:

- مشکل دقیقاً چیست؟
- چرا باید این مشکل حل شود؟
- چه کسانی تحت تأثیر این مشکل قرار می‌گیرند؟
- آیا برای حل مشکل زمان خاصی وجود دارد؟

مرحله دوم: جمع‌آوری اطلاعات

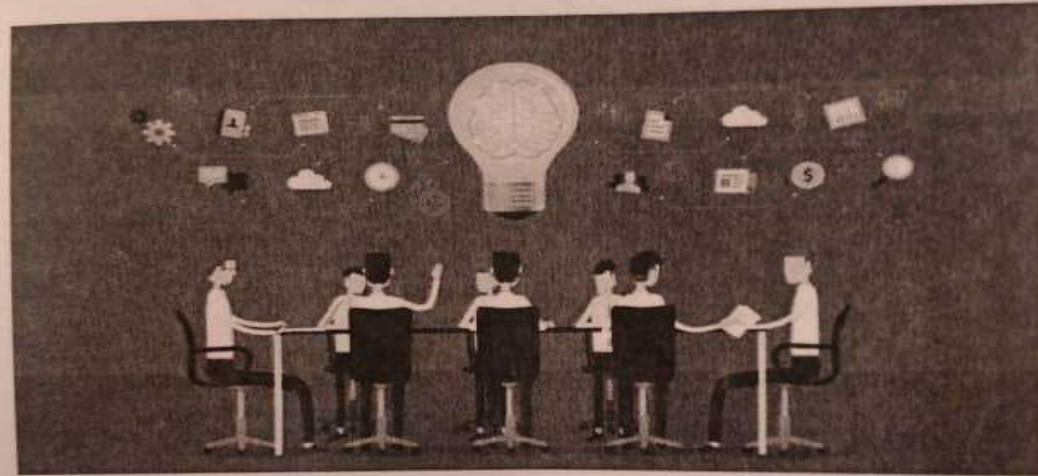
افراد زیادی از مشکلات یک سازمان سود می‌برند یا ضرر می‌بینند. به‌علاوه، این مشکل به عوامل زیادی بستگی دارد و همچنین تحت تأثیر مسائل زیادی است. برای حل مشکل، باید تا جایی که امکان دارد در خصوص این عوامل تأثیرگذار و افرادی که تحت تأثیر این مشکل قرار می‌گیرند، اطلاعات جمع‌آوری کرد. برای جمع‌آوری اطلاعات می‌توان فهرستی از حدسیات و احتمالات تهیه و بعد از جمع‌آوری اطلاعات جلوی اسم عامل تأثیرگذار، علامت گذاشت.

مرحله سوم: شناسایی اصول برای بررسی راه‌حل‌ها

در این مرحله معیارهای اصلی برای بررسی گزینه‌های ممکن باید تعیین شود. وقتی نوبت به تعریف معیار و ضابطه می‌رسد، باید هدف‌های سازمان، مثل فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شوند.

به عنوان مثال، در فدراسیون‌های ورزشی کسب مدال در بازی‌های المپیک با حفظ ارزش‌های محوری هر فدراسیون، یکی از مهم‌ترین مسائل در روند تصمیم‌گیری است.

مرحله چهارم: طوفان فکری و بررسی راه‌حل‌های مختلف



شکل ۱-۲. تصمیم‌گیری

در این مرحله، استفاده از روش طوفان فکری و تهیه‌ی یک فهرست از همه ایده‌ها، بهترین کار است. برای به‌کارگرفتن روش طوفان فکری باید چند نفری دور هم جمع شوند و در مورد مسأله مورد نظر بحث کنند. هر کسی می‌تواند ایده خود را بگوید و اینجاست که تعداد زیادی راه‌حل پیشنهاد می‌شود.

قبل از خلق ایده، لازم است که علت‌های مشکل و اولویت‌بندی‌ها به‌درستی شناسایی شود. برای این کار می‌توان از نمودارهای «علت و معلول» و «منحنی پرتو» (Pareto Chart) استفاده کرد. نمودارهای «علت و معلول» کمک می‌کنند، تمامی علت‌های ممکن شناسایی شوند. همچنین با استفاده از «منحنی پرتو» می‌توان علت‌های مشکل را اولویت‌بندی و تأثیرگذارترین آن‌ها را شناسایی کرد.

مرحله پنجم: ارزیابی گزینه‌ها

اصول داوری و معیارهای تصمیم‌گیری باید به‌کار گرفته شود و همه راه‌حل‌ها را سبک و سنگین کرد. در این مرحله، تجربه و کیفیت اصول داوری وارد بازی می‌شوند. باید همه گزینه‌ها را با در نظر گرفتن ویژگی‌های مثبت و منفی‌شان با هم مقایسه کرد.

مرحله ششم: انتخاب بهترین گزینه



شکل ۲-۲. انتخاب بهترین گزینه

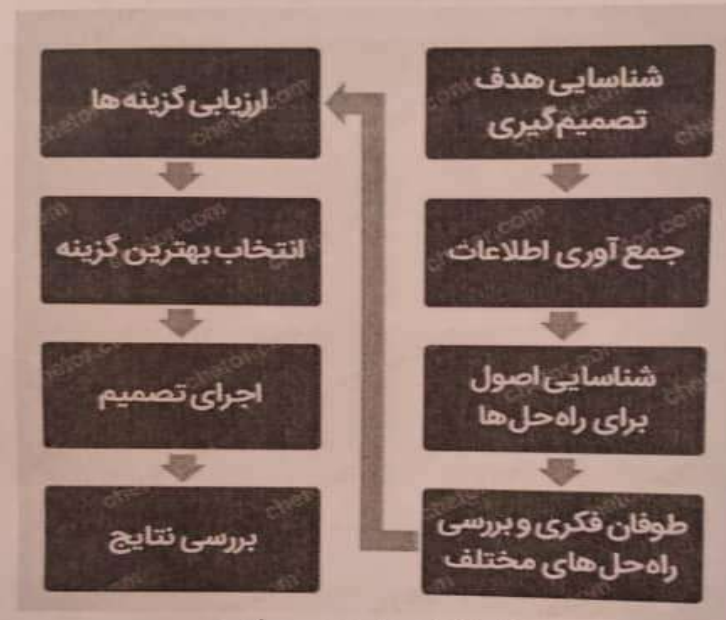
اگر مراحل ۱ تا ۵ را با دقت انجام شود، این مرحله آسان خواهد بود. این مرحله یک نوع تصمیم‌گیری آگاهانه است؛ زیرا همه مراحل تصمیم‌گیری طی شده است تا بهترین راه‌حل را مشخص و در نهایت انتخاب شود.

مرحله هفتم: اجرای تصمیم

در این مرحله تصمیم اتخاذ شده به نقشه یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تبدیل می‌شود و آن به تنهایی یا با کمک دیگران عملی شده و اجرا می‌شود.

مرحله هشتم: ارزیابی نتیجه‌ها

در این مرحله نتیجه‌ی تصمیم اتخاذ شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در صورت وجود انحراف و نیاز به اصلاح در تصمیم‌گیری‌های بعدی باید اصلاح شود.



شکل ۳-۲. مراحل تصمیم‌گیری

۳-۲. عوامل تاثیرگذار در تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری تحت تاثیر تعدادی از عوامل مختلف است، از جمله:

- ۱- عوامل عقلایی: منظور، عوامل قابل اندازه‌گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش‌بینی‌ها و غیره می‌باشد. یک تمایل عمومی وجود دارد که بیشتر بدین عوامل پرداخته و عوامل غیر کمی از یاد بده شود.

۲- عوامل روانشناختی: مشارکت انسان در پدیده تصمیم‌گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت تصمیم‌گیر، توانایی‌های او، تجربیات، درک، ارزش‌ها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم‌گیری می‌باشند.

۳- عوامل اجتماعی: موافقت دیگران به‌خصوص کسانی که تصمیم به‌نوعی بر آنان تأثیر می‌گذارد، از مسائل مهم تصمیم‌گیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می‌کاهد.

۴- عوامل فرهنگی: محیط دارای لایه‌های فرهنگی متعددی است که به نام فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می‌شود. همچنین فرهنگ خود سازمان نیز باید مد نظر قرار گیرد. این فرهنگ‌ها بر تصمیم فردی و یا سازمانی در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، رویه‌ها و ارزش‌ها تأثیر می‌گذارند.

۲-۴. سطوح تصمیم‌گیری

یک مدیر در طول روز اطلاعات زیادی به او می‌رسد. به‌صورت کلی می‌توان گفت که مدیر پس از اخذ این اطلاعات سه نوع تصمیم‌گیری می‌نماید.

نوع اول که اغلب به نام تصمیمات استراتژیک خوانده می‌شود، تصمیمات مربوط به امور دراز مدت، پیچیده، و غیرساختارمند است که توسط مدیران عالی اتخاذ می‌شود. اطلاعات مربوط به چنین تصمیماتی، عموماً تعریف نشده، غیر مبتنی بر موارد از پیش تجربه شده، با متشا بیرون از سازمان، جمع‌آوری شده از طرق غیر رسمی و کوتاه شده است.

نوع دوم از تصمیمات، اغلب به نام تصمیمات کنترلی مدیریت خوانده شده که توسط مدیران میانی اتخاذ می‌شود. عموماً اطلاعات دریافتی برای این نوع تصمیمات، با معیارهایی از قبیل استانداردهای سازمان و یا بودجه سنجیده می‌شود. اطلاعات مربوط به این نوع تصمیمات، غالباً متوجه داخل سازمان، کوتاه مدت، تاریخی و ساده‌تر است.

نوع سوم، تصمیمات عملیاتی است. این قبیل تصمیمات به‌راحتی فرموله شده و سیستم‌های کامپیوتری نیز می‌توانند کار را راحت‌تر نمایند.

۲-۵. زمان و تصمیم‌گیری

تعیین زمان در دسترس برای جمع‌آوری اطلاعات عمدتاً بستگی به مفاهیم و روند تصمیم‌گیری

دارد. بنابراین زمان در دسترس تصمیم‌گیری عبارت است از فاصله زمانی معینی که بین لحظه احساس نیاز به اخذ تصمیم تا زمانی که تصمیم عملاً اتخاذ می‌شود، وجود دارد. زمان در تصمیم‌گیری می‌تواند به چهار صورت مطرح شود:

اول بعد زمانی تصمیم که به نوعی به مدت تصمیم و چگونگی استفاده از زمان باز می‌گردد. دوم، زمان به عنوان یک واسطه در میان اجزای مختلف تصمیم که در زمان‌های مختلف اتخاذ می‌شود. سوم، زمان به عنوان یک منبع و عامل محتوایی که کوتاهی و یا محدود بودن آن می‌تواند تأثیرات جدی بر تصمیم داشته باشد. و چهارم، زمان به عنوان یک کالا که در تصمیم می‌تواند خود یک موضوع باشد، به خصوص در عصر حاضر که هرگونه تاخیر کوتاه می‌تواند پیامدهای جدی برای سازمان داشته باشد.

اکثر مدیران تصمیم‌گیری را یک واقعه جدا که در یک نقطه مکانی و زمانی خاص اتفاق می‌افتد می‌دانند. در این ارتباط برخی از مدیران به حالتی می‌رسند که به آن رهبر تک نقطه ای گفته می‌شود. رهبر تک نقطه‌ای، در انزوا فکر می‌کند، سپس مشورت می‌طلبد، گزارش‌ها را می‌خواند، بیشتر فکر می‌کند، و سپس می‌گوید که بله یا خیر و سازمان را مأمور تحقق آن می‌سازد، در حالی که باید به تصمیم با نگاه اجتماعی و سازمانی برخورد نمود. واقعیت آن است که تصمیم‌گیری یک حادثه و یا واقعه و یا پیشامد نیست. یک فرآیند است که در طول یک هفته، یک ماه و یا یک سال آشکار می‌شود. تصمیم‌گیری مملو از نگرانی راجع به بازیگران قدرت و سیاست است و مملو از تفاوت‌های ظریف شخصی و تاریخی و سابقه نهادی و سازمانی است. تصمیم‌گیری با بحث و مذاکره قرین بوده و نیازمند پشتیبانی همه سطوح سازمانی برای اجراست. گاروین بر این باور است، تصمیم‌گیر خوب آن است که معتقد است که تصمیم یک فرآیند است که مدیر آن را آشکارا و در جمع طراحی و مدیریت می‌نماید. تصمیم‌گیر بد فکر می‌کند که تصمیم در یک لحظه ساخته می‌شود و او آن را به تنهایی کنترل می‌کند.

۲-۶. فرآیندهای تصمیم‌گیری

فرآیندهای تصمیم‌گیری متنوع و متعدد است و به صورت کلی می‌توان آنها را در سه دسته جای

• تصمیم‌گیری‌های فردی:

تصمیم‌گیری‌های فردی مدیران را می‌توان در دو بخش تحلیل نمود. بخش اول رهیافت عقلایی است که نشان می‌دهد، چگونه مدیران سعی می‌کنند که تصمیم بگیرند. بخش دوم روش عقلایی محدود است که شرح می‌دهد که چگونه واقعا یک تصمیم با محدودیت‌هایی که در زمان و امکانات مدیر با آنها مواجه است ساخته می‌شود.

• تصمیم‌گیری‌های سازمانی

سازمان‌ها ترکیبی از مدیرانی را در خود دارند که تصمیم‌گیری‌های عقلایی و یا شهودی انجام می‌دهند، با این تفاوت که در یک سازمان، تنها یک مدیر نیست که تصمیم می‌گیرد. در سازمان‌ها علاوه بر مدیران متعدد، در شناخت مسئله و راه حل‌های آن تعدادی از بخش‌ها و ادارات، نظرات متفاوت و حتی سازمان‌های دیگر دخالت دارند. ساختار داخلی سازمان و درجه ثبات محیط خارجی سازمان نیز بر تصمیم‌گیری سازمانی موثر هستند.

سه دسته فرآیندهای مربوط به تصمیم‌گیری سازمانی وجود دارد که عبارتند از رهیافت علمی مدیریت، مدل کارنگی، و مدل ظرف زیاله.

رهیافت علمی مدیریت، به نوعی دنباله و تعمیم روش عقلایی تصمیم‌گیری است. این روش در خلال جنگ جهانی دوم شکل گرفت. در آن زمان استفاده از ریاضیات و آمار برای مسائل بزرگ نظامی مطرح شد و تحقیق در عملیات به عنوان یک علم جدید در توسعه سلاح‌ها و سیستم‌های جنگی موثر گشت. علم مدیریت یکی از ابزارهای مناسب برای تصمیم‌گیری سازمانی است، در زمانی که مسئله قابل تجزیه و تحلیل و متغیرها قابل شناسایی و اندازه‌گیری هستند.

مدل کارنگی، مبنایی است که متفکرانی همچون هربرت سایمون، جیمز مارچ و ریچارد سایرت در زمانی که در دانشگاه ملون-کارنگی بودند بر روی آن کار کردند. این روش تا حدودی توسعه دادن روش‌های مربوط به رهیافت عقلایی محدود در تصمیم‌گیری فردی است، اما در سطح تصمیم‌گیری سازمانی است. تا قبل از تحقیقات این گروه، این چنین تصور می‌شد که مثلا در تصمیم‌گیری اقتصادی، شرکت‌های بازرگانی به عنوان یک واحد یکپارچه و با یک هویت خاص و یکتا تصمیم می‌گیرند و تمام اطلاعات برای تمهید چنین تصمیم‌گیری به راس

شرکت متقل می‌شود. مطالعات گروه کارنگی نشان داد که تصمیمات سازمانی با شرکت مدیران متعددی شکل گرفته و انتخاب نهایی بستگی به ائتلافی مابین مدیران دارد. مدل ظرف زیاله، فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان به تازگی در مدلی به نام ظرف زیاله ارائه شده است. این مدل با روش‌های قبلی به صورت مستقیم قابل مقایسه نیست، زیرا این روش برخلاف روش کارنگی که به چگونگی فرآوری یک تصمیمی که می‌پردازد، با جریان‌های متعدد تصمیمات در سازمان سرو کار دارد. این روش کمک می‌نماید تا به تمام سازمان و تصمیماتی که به طور متوالی توسط مدیران اخذ می‌شود، فکر کرد. این مدل برای توضیح تصمیم‌گیری در سازمان‌ها-یی که دارای عدم اطمینان مفرط هستند، تدوین شده است.

۲-۷. انواع تصمیم‌گیری در سطح سازمان

• تصمیم‌گیری فردی

در این گونه تصمیم‌گیری مدیر نقش کدخدا را ایفا می‌کند و همه ابعاد تصمیم‌گیری محدود به ایده ایشان می‌باشد. این نوع تصمیم‌گیری امروزه دیگر به کار نمی‌آید و منسوخ شده است، اما گاهی نیز نیاز می‌شود که مدیر تصمیم قاطع خویش را اعلام کند و سایر کارکنان موظف به اجرای فرامین وی می‌باشند.

• تصمیم‌گیری گروهی

این نوع تصمیم‌گیری که به آن تصمیم‌گیری مشارکتی نیز می‌گویند. مدیران ارشد سازمان دور یکدیگر می‌نشینند و برای یک موضوع خاص به مشارکت و تصمیم‌گیری می‌پردازند. این کار روحیه تیمی سازمان را بالا برده و با بیان ایده‌های نو از افراد مختلف راه حل‌های بیشتری را شامل شده و بهترین نوع تصمیم‌گیری می‌باشد. همچنین تصمیمات می‌توانند برپایه برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده نیز باشند.

• تصمیمات برنامه‌ریزی شده

که با توجه به خط مشی سازمان و برنامه‌های زمانبندی شده صورت می‌گیرد و کاری عادی و روزمره سازمان می‌باشد.

• تصمیمات برنامه‌ریزی نشده

این‌گونه تصمیمات در شرایط بحرانی و در مواقع خاص اتفاق می‌افتد. وقتی یک اتفاق غیر متظره در سازمان به وقوع می‌پیوندد و مدیران ناچارند در یک جلسه اضطراری و از قبل تعیین نشده شرکت کرده و بهترین تصمیم را برای حل بحران اتخاذ نمایند. در این نوع تصمیم‌گیری مدیریت زمان و مدیریت ریسک از اهمیت بالایی برخوردار است. زیرا می‌بایست در کوتاهترین زمان ممکن دست به کارهای خارق‌العاده‌ای زده شود.

خلاصه

در این فصل ابتدا مفهوم تصمیم‌گیری، مراحل تصمیم‌گیری و عوامل تاثیرگذار در تصمیم‌گیری توضیح داده شد. در ادامه سطوح تصمیم‌گیری، درجه سختی تصمیم‌گیری، زمان و تصمیم‌گیری شرح داده شد. سپس فرآیندهای تصمیم‌گیری، رویکردهای تصمیم‌گیری و انواع تصمیم‌گیری در سطح سازمان مورد بررسی قرار گرفت.

خودآزمایی

۱. تصمیم‌گیری را تعریف کنید.
۲. مراحل تصمیم‌گیری را بنویسید.
۳. عوامل تاثیرگذار در تصمیم‌گیری را شرح دهید.
۴. سطوح تصمیم‌گیری را نام ببرید.
۵. زمان و تصمیم‌گیری را بیان کنید.
۶. فرآیندهای تصمیم‌گیری را توضیح دهید.
۷. انواع تصمیم‌گیری در سطح سازمان را شرح دهید.

فصل سوم

مبانی برنامه‌ریزی و روش و ابزارهای آن

هدف کلی

آشنایی با مبانی برنامه‌ریزی و روش و ابزارهای آن

اهداف یادگیری

۱. آشنایی با مفهوم برنامه‌ریزی و انواع آن
۲. شناخت دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی
۳. آشنایی با گام‌های برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی موثر
۴. شناخت محدودیت‌های برنامه‌ریزی
۵. آشنایی با دام‌های مهم برنامه‌ریزی موفق
۶. آشنایی با انواع برنامه‌ها

مقدمه

برنامه‌ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم‌گیری در مورد اهداف و فعالیت‌های آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است. مدیر یا مدیران برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز می‌نمایند و در چارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسأله مورد برنامه‌ریزی را جمع‌آوری و تفسیر می‌نمایند؛ سپس با تأکید بر خلاقیت، مدیران و کارکنان را تشویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امورشان بیندیشند؛ آنگاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هرگزین، مناسب‌ترین و امکان‌پذیرترین اهداف و طرح‌ها را برگزیده و مدیران و کارکنان را توجیه نموده و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می‌نمایند. از آنجایه برنامه‌ریزی، فرآیندی پیش‌رونده و تکرار شونده است، مدیران باید به‌طور مستمر عملکرد واحدهای تحت تکفلشان را از جهت تطابق با اهداف و برنامه‌ها تحت نظر داشته باشند. از این‌رو در فصل حاضر فرآیند و اصول و مبانی برنامه‌ریزی ارائه می‌شود.

۳-۱. اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی

در میان همه وظایف مدیریت، برنامه‌ریزی از اساسی‌ترین آنهاست که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می‌سازد. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی میان جایی که سازمان قرار دارد با جایی که سازمان می‌خواهد به آن برود پلی می‌سازد و موجب می‌شود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی‌گیرد، پدید آید. از آنجا که همه سازمان‌ها به دنبال آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند، پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید.

پیتر دراگر معتقد است که میان موثر بودن (انجام کارهای درست) و کارآیی (درست انجام دادن کارها) تفاوت است و این دو در مراحل انتخاب هدف‌ها و آنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می‌باشند.

۳-۲. تعریف برنامه‌ریزی

در متون مدیریتی گاهی دو واژه **planning** و **programming** را به جای یکدیگر به کار می‌برند؛ در حالی که **programming** به نوعی برنامه‌ریزی جزئی‌تر دلالت دارد. برای برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است؛ به‌طوریکه هر یک از نظریه پردازان سعی کرده‌اند با توجه به زمینه تخصصی خود آن‌را تعریف کنند. در ادامه چند مورد از این تعاریف ارائه شده است:

- ۱- برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری در مورد این‌که چه کارهایی باید انجام شود.
- ۲- برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه تحقق آن.
- ۳- برنامه‌ریزی عبارت است تصور و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

تعریف نسبتاً جامع دیگری از سیریل هودسن:

برنامه‌ریزی یعنی ارائه طریق بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.

۳-۳. هدف از برنامه‌ریزی

- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیتها
- ۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
- ۳- متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر
- ۴- مهیا ساختن ابزاری بر کنترل

۳-۴. انواع برنامه‌ریزی

برنام‌ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه‌ای متناسب با آن شکل می‌گیرند. لذا دسته بندی ذیل را برای انواع برنامه‌ریزی ارائه می‌شود:

۱- برنامه‌ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آن‌ها برنامه‌ریزی می‌شود.

این برنامه‌ریزی‌ها را برنامه‌ریزی تخصصی می‌نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌شود.

الف- برنامه‌ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید): عبارت است از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش‌بینی نشده جامعه.

ب- برنامه‌ریزی نیروی انسانی: در این نوع از برنامه‌ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سال‌های آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب، آموزش، ترفیع، بازنشستگی و ...) تخمین زده می‌شود. برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می‌شود و مواردی مانند تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین‌نامه استخدامی و تنظیم برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت را در بر می‌گیرد.

ج- برنامه‌ریزی مالی و تنظیم بودجه: عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدف‌های موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می‌باشد.

۲- برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی)

برنامه‌های اجرایی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طرح می‌شوند. به عبارت دیگر برنامه‌های اجرایی عبارتند از تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می‌شوند.

• مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی عبارتند از:

- الف- تدوین برنامه‌های کوتاه مدت (مانند 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- تجدید نظر در برنامه‌ها و تهیه برنامه‌های جدید

۳- برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک)

برنامه‌ریزی راهبردی در بردارنده تصمیم‌گیری‌هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان می‌باشند. در این نوع از برنامه‌ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدف‌های سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف‌های کمی و کوتاه که آن را هدف‌گذاری می‌نامند، تجزیه می‌شود. همچنین سیاست‌های کلی (تدوین و تنظیم خط مشی‌ها) و برنامه‌های عملیاتی طرح‌ریزی می‌گردد. برنامه‌ریزی راهبردی، آینده را پیش‌گویی نمی‌کند، ولی یک مدیر را می‌تواند در موارد ذیل یاری دهد:

- 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

۳-۵. دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی

۱. برنامه‌ریزی از داخل به خارج و برنامه‌ریزی از خارج به داخل

در برنامه‌ریزی از داخل به خارج یکره‌هایی تمرکز می‌شود که سازمان در حال حاضر انجام می‌دهد و تلاش می‌شود تا آن‌ها به بهترین صورت انجام پذیرد. برنامه‌ریزی به این شیوه تغییرات عمده‌ای را در سازمان ایجاد نمی‌کند، ولی می‌تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد. برنامه‌ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می‌پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است. در برنامه‌ریزی از خارج به داخل ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌شود. برنامه‌ریزی از خارج به داخل هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه‌ریزی یافتن فرصت‌های محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.

۲. برنامه‌ریزی از بالا به پایین و برنامه‌ریزی از پایین به بالا

در برنامه‌ریزی از بالا به پایین ابتدا مدیر عالی هدف‌های کلان را تعیین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدف‌های کلان برنامه خود را تدوین کنند.

در برنامه‌ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند؛ بدون آن‌که به محدودیت‌های کلی سازمان توجه شود، آنگاه این برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می‌شود.

۳. برنامه‌ریزی بر مبنای هدف

در این نوع از برنامه‌ریزی مهم‌ترین مسائل سازمان تعریف می‌شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدف‌گذاری منظمی انجام می‌گیرد. برنامه‌ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی به‌کار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دو طرفه اهداف، تعهد قوی‌تری را در کارکنان ایجاد می‌کند؛ تا این‌که سرپرست یک جانبه هدف‌گذاری کرده، آن‌ها را به زیر دستان تحمیل کند.

• مراحل برنامه‌ریزی بر اساس هدف و نتیجه

۱. تعیین رسالت و مأموریت
۲. تعیین نتایج مورد انتظار
۳. تعریف شاخص‌های ارزیابی
۴. تعریف هدف‌های عملیاتی
۵. تنظیم برنامه‌های عملیاتی
۶. طراحی سیستم کنترل عملیات

۴. برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء

برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء عبارت است از تعیین هدف، تخصیص منابع و تعیین شاخص‌های عملیاتی و واگذاری امور به ابتکار عمل مسئولان واحدها. مدیریت عالی سازمان، تنها هنگامی که انحرافات عملکرد واحدی از برنامه پیش‌بینی شده، از حد معینی تجاوز کند، در امور آن واحد

دخالت خواهد کرد. ابزارهای اساسی و متداول در این روش عبارتند از بودجه هزینه‌های استاندارد و حسابداری مدیریت یا حسابداری مراکز مسئولیت (مراکز هزینه، درآمد، سرمایه‌گذاری).

۵. برنامه‌ریزی اضطراری

برنامه‌ریزی اضطراری عبارت است از پیش‌بینی و معین ساختن عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

۶. برنامه‌ریزی اقتضایی

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.

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 غیر منتظره رخ می‌دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه‌ریزی را ضروری می‌سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره در موقع برنامه‌ریزی‌ها، پیش‌بینی شود که اگر کارها آن‌گونه که انتظار داریم پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه‌ها ایجاد شود یا کدام برنامه‌های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود.

به عبارت دیگر هنگامی که بحرانی در نقاط پیش‌بینی شده بروز کند که حاکی از بی اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه‌ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می‌آید.

۳-۶. گام‌های برنامه‌ریزی

با توجه به تعاریف ارائه شده از برنامه‌ریزی باید گام‌هایی برداشت که پاسخگوی سوالات زیر باشد:

۱. کی

۲. چه وقت

۳. چرا

۴. کجا

۵. چه

۶. کدام

۷. چگونه

بنابراین گام‌هایی را که در برنامه‌ریزی باید برداشت به شکل مرحله‌ای فرآیند زیر را طی می‌نماید:

• مراحل عمده برنامه‌ریزی

کوتر، اداتل و وایهریخ در کتاب مدیریت، مراحل برنامه‌ریزی را به‌صورت زیر آورده‌است:

۱. آگاهی از فرصت‌ها (مسائل و نیازها)

۲. تعیین اهداف کوتاه مدت

۳. تعیین مفروضات

۴. تعیین گزینه‌های مختلف

۵. ارزیابی گزینه‌های مختلف

۶. انتخاب یک راه

۷. فرموله کردن برنامه‌های فرعی

۸. کمی کردن برنامه‌ها به وسیله بودجه‌بندی

به طوریکه ملاحظه می‌شود برنامه‌ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدف‌ها و مقاصد از پیش تعیین شده است. از نتایج برنامه‌های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه‌های مثبت باید به‌منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود.

۳-۷. برنامه‌ریزی موثر

توجه به موارد ذیل موجب موثر بودن برنامه‌ریزی می‌شود:

۱. برنامه‌ریزی منطقی باید دارای مدت زمانی باشد که بتواند تکافوی انجام تعهدات ناشی از تصمیمات امروزی ما را بکند.

۲. همه افراد درگیر، درک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند.

۳. وجود هم‌فکری و هم‌کاری در امور برنامه‌ریزی

۴. ایجاد شرایط مناسب برای برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان
۵. شروع برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان و سازمان یافته باشد.

۳-۸. محاسن برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهم‌ترین آن‌ها به شرح ذیل است:

۱. تحقیق اهداف سازمان
۲. برنامه‌ریزی، به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیمها کمک می‌کند.
۳. برنامه‌ریزی به اجرای منظم طرح‌ها و تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند.
۴. برنامه‌ریزی عامل تطبیق رشد سریع فن‌آوری محیط با سازمان است.
۵. برنامه‌ریزی موجب تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان می‌شود.
۶. برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی، ابزاری برای کنترل فعالیت‌ها محسوب می‌شود.
۷. برنامه‌ریزی به تقویت روحیه کار گروهی کمک می‌کند و به افزایش کارایی سازمان می‌انجامد.

۳-۹. محدودیت‌های برنامه‌ریزی (محدودیت‌ها و معایب)

با وجود محاسن زیادی که برنامه‌ریزی دارد، محدودیت‌هایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است.
۲. سازمان‌های کوچک نمی‌توانند به علت عدم توان مالی و فرصت کافی به نحو مطلوب برنامه‌ریزی کنند.
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 بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام می‌گیرد (پس باید قبل از برنامه‌ریزی به دنبال شناخت وضعیت موجود سازمان باشیم).

۳-۱۰. گام‌های مهم برنامه‌ریزی موفق

در برنامه‌ریزی موفق، بر سر راه مدیر عالی سازمان، دام‌هایی وجود دارد که اگر دقت نکنند در آن گرفتار خواهد شد و منجر به شکست برنامه‌هایش می‌شود عمده‌ترین این دام‌ها عبارتند از:

۱. تفویض کردن وظیفه برنامه‌ریزی توسط مدیر عالی به دیگران (به گونه‌ای که مدیریت عالی درگیر نباشد).
۲. درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری (روزمرگی) و عدم وقت کافی برای برنامه‌ریزی
۳. کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورت واضح)
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 از سایر جنبه‌های فراگرد مدیریت (مثلاً اطلاعات و ...)
۸. استفاده از طرح‌ها و برنامه‌های پیچیده و انعطاف‌ناپذیر که مانع نوآوری سازمان می‌شود
۹. عدم ارزیابی و بازنگری برنامه‌های بلند مدت رؤسای بخش‌ها و مدیران توسط مدیریت عالی
۱۰. تمایل مدیریت عالی به اتخاذ تصمیم‌ها بر مبنای احساسات و بینش خود

۳-۱۱. تعریف برنامه

برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن؛ در تعریف دیگری برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف.

۳-۱۱-۱. انواع برنامه‌ها

۱. مقاصد/ ماموریتها
۲. اهداف
۳. راهبردها
۴. سیاست‌ها (خط‌مشی)
۵. رویه‌ها
۶. روش‌ها
۷. مقررات و آئین‌نامه‌ها (دستورالعمل‌ها)

۸. برنامه‌ها (طرح‌ها)

۹. بودجه

• مقاصد / ماموریت‌ها

مقاصد بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده که متأثر از خواست اجتماعی است. به عنوان مثال مقصد باشگاه‌ها پرورش ورزشکار است.

ماموریت‌ها بیانگر جهت‌دار بودن مقاصد است. برای مثال باشگاهی که مقصود آن پرورش والیبالیست است از باشگاهی که مقصود آن پرورش بسکتبالیست است، متفاوت است.

ماموریت‌های یک سازمان نیازمند به ویژگی‌های خاصی به شرح ذیل است:

۱. شرح ماموریت باید مفهوم و روشن باشد.

۲. ماموریت‌ها باید روحیه تعهد و ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند.

۳. در ماموریت‌ها باید هم افزایی یا هم نیرو زایی باشد. یعنی نتیجه ترکیبی آن‌ها بیشتر از مجموع اجزای آن باشد.

۴. در تنظیم ماموریت‌ها از خلاقیت و نوآوری کارکنان به‌ویژه دریافتن راه حل‌ها استفاده شود.

۵. اهداف دوربرد باید منشاء ضوابط و اصول کلی سازمان باشد.

• اهداف

هر سازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از هدف‌های خود دارد تا بتواند آن را مبنای همه برنامه‌ریزی‌های خود قرار دهد و میزان کارآیی تصمیمات اتخاذ شده را براساس آن اندازه‌گیری کند. انجام برنامه بدون رعایت اهداف سازمانی موجب پراکنده کاری می‌شود. بنابراین هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار، شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه‌ای معین.

عواملی که در تعیین هدف باید به آن‌ها توجه شود عبارتند از:

الف) نتیجه مورد انتظار قابل اندازه‌گیری باشد.

ب) چگونگی انجام کار مشخص باشد.

ج) محدوده زمانی که کار باید در آن صورت بگیرد.

د) حداکثر هزینه بر حسب واحد پول یا کار و یا هر دو.

• راهبردها (استراتژی‌ها)

راهبرد، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. در واقع راهبردهای یک سازمان عامل عمده‌ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. تعاریف زیر عمومی‌ترین کاربردهای این واژه را بیان می‌کند.

الف) طرح‌های مربوط به هدف‌های یک سازمان و تغییرات آن، منابع به‌کار گرفته شده برای رسیدن به این هدف‌ها و خط مشی‌ها مربوط به تأمین، استفاده یا عدم استفاده از این منابع.

ب) تعیین هدف‌های بلند مدت یک سازمان، مشخص کردن دوره‌های عملیات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌ها.

پس استراتژی عبارت است از ارائه تصویری از آنچه سازمان می‌خواهد با استفاده از نظام هدف‌ها و خط مشی‌های عمده به آن برسند. به این ترتیب در استراتژی‌ها دقیقاً مشخص نمی‌شود که سازمان چگونه می‌خواهد به هدف‌هایش دست یابد. زیرا چگونگی دستیابی به این هدف‌ها در طرح‌های متعدد کلی و جزئی و پشتیبانی در نظر گرفته می‌شود.

• خط مشی‌ها (سیاست‌ها)

خط مشی معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخص یا سازمانی به‌کار می‌رود. خط مشی‌ها برنامه‌هایی هستند که تصمیمات کلی را در بر می‌گیرند و به عنوان راهبر یا راهنما یا چارچوب تفکر و یا اندیشه در تصمیم‌گیری به‌کار می‌روند. سیاست یا خط‌مشی، یک برنامه عمومی عملی است؛ به بیان دیگر، نحوه اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای موثر برای کنترل عملیات است. خط مشی، راهنما و محدودی است که تصمیم‌های آتی، باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند.

خط مشی باید از ویژگی‌های ذیل برخوردار باشد:

صراحت و وضوح، قابلیت اجرا، انعطاف‌پذیری، جامعیت، هماهنگی، مستند بودن، متمایز بودن از قوانین، مدون و مکتوب بودن.

- رویه‌ها

رویه‌ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه‌ها، یک برنامه زمان‌بندی شده برای انجام فعالیت‌های آتی هستند. در واقع رویه‌ها فقط تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمان هستند و ممکن است هر سطح از سازمان رویه‌ای خاص خود را داشته باشد. رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تفکر.

- روش‌ها

روش‌ها نحوه اجرای جدول زمان‌بندی رویه‌ها را معین می‌کنند. روش‌ها، جزئیات دقیق چگونگی انجام فعالیت‌ها را مشخص می‌کنند.

- دستورالعمل‌ها (مقررات و آیین نامه‌ها)

مقررات و آیین نامه‌ها لزوم اقدام یا عدم اقدام مشخص را به صورت لازم الاجرا تعیین می‌کنند و هیچ‌گونه اعمال نظر مشخص را اجازه نمی‌دهند. مقررات ساده‌ترین نوع برنامه‌ها می‌باشند. از لحاظ تفاوت، مقررات و خط مشی‌ها با هم فرق دارند. مقررات بدون ترتیب زمانی معین انجام عملیات را راهنمایی می‌کنند. در حالیکه، خط مشی‌ها یا روش‌های انجام کار ممکن است، عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند. در حقیقت خط مشی‌ها به مدیران حق انتخاب می‌دهند، ولی مقررات باید به‌طور دقیق اجرا شوند و به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می‌کاهد.

- برنامه‌ها (طرح‌ها)

برنامه‌ها مجموعه‌هایی هستند از هدف‌ها، خط مشی‌ها، روش‌ها، و... برای اجرای یک کنش شناخته و معلوم. برنامه‌ها به گونه معمول با بودجه و اعتبار مالی پشتیبانی می‌شوند. گاهی اجرای یک برنامه مستلزم اجرای چند طرح کمکی دیگر است. علاوه بر این تمام برنامه‌ها باید به‌صورتی هماهنگ و زمان‌بندی شده و بر اساس اولویت و توالی منطقی به مورد اجرا گذاشته شوند. زیرا هر گونه شکست در اجرای هر یک از طرح‌های کمکی علاوه بر این‌که هزینه‌های زائدی به بار می‌آورد، سبب به تعویق افتادن اجرای طرح اصلی خواهد شد.

• بودجه‌ها

بودجه‌ها برنامه‌هایی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر بودجه صورت مالی نتایج مورد انتظار در غالب اعداد و ارقام است؛ بودجه به عنوان تدابیری برای کنترل نیز به شمار می‌رود؛ بودجه یک وسیله زیربنایی برای برنامه‌ریزی در بسیاری از موسسات است.

بنابراین بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام بیانگر تعهدات سازمان می‌باشد. بودجه انواع متعددی دارد؛ برخی از بودجه‌های بر اساس میزان بازدهی سازمانی تغییر می‌کند که به آن‌ها بودجه متغیر یا قابل انعطاف‌پذیری می‌گویند.

سازمان‌های دولتی اغلب از بودجه‌ها برنامه‌ای که در آن‌ها هدف‌ها، جزئیات برنامه برای رسیدن به هدف‌ها و برآورد هزینه هر برنامه مشخص شده استفاده می‌کنند.

نوع دیگری از بودجه که در واقع ترکیبی از بودجه متغیر و بودجه برنامه‌ای است، به نام بودجه بر مبنای صفر است که در این روش از بودجه‌بندی فرض می‌شود که برنامه‌ها از مبنای صفر شروع می‌شوند.

۳-۱۲. دوره (مدت) برنامه‌ریزی

یکی از سوالات مهمی که در برنامه‌ریزی مطرح می‌شود، این است که آیا برنامه باید کوتاه مدت، میان مدت یا بلند مدت تنظیم شوند؟ چگونه می‌توان برنامه‌های کوتاه مدت را با برنامه‌های میان مدت و بلند مدت هماهنگ کرد؟ در بعضی موارد ممکن است برنامه‌ریزی‌ها هفتگی یا چندماهه و یا چند ساله باشند. این پرسش‌ها افق‌های چندگانه برنامه‌ریزی را روشن می‌کنند.

خلاصه

در این فصل ابتدا اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی، تعریف برنامه‌ریزی، هدف از برنامه‌ریزی، انواع برنامه‌ریزی و دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی ارائه شد. در ادامه گام‌های برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی موثر، محاسن برنامه‌ریزی، محدودیت‌های برنامه‌ریزی (محدودیتها و معایب) و دام‌های

مهم برنامه‌ریزی موفق توضیح داده شد. در بخش آخر نیز تعریف برنامه، انواع برنامه‌ها و دوره (مدت) برنامه‌ریزی توضیح داده شد.

خودآزمایی

برنامه‌ریزی را تعریف کنید.

انواع برنامه‌ریزی توضیح دهید

دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی را بنویسید.

گام‌های برنامه‌ریزی را نام ببرید.

برنامه‌ریزی موثر را بیان کنید.

دام‌های مهم برنامه‌ریزی موفق توضیح دهید.

برنامه تعریف و انواع برنامه‌ها را توضیح دهید.

فصل چهارم

مبانی سازماندهی

هدف کلی

آشنایی با مبانی سازماندهی

اهداف یادگیری

۱. آشنایی با مفهوم، اهمیت و اصول سازماندهی
۲. شناخت مفهوم و ابعاد ساختار سازمانی
۳. آشنایی با عوامل تعیین کننده ساختار
۴. شناخت عناصر کلیدی ساختار
۵. آشنایی با انواع سازماندهی

مقدمه

سازمان مجموعه‌ای است که با اندیشه و قصد تحقق اهداف معینی تعریف می‌شود و هر سازمان ممکن است دارای اهداف متعددی باشد که این اهداف از طریق فعالیت افراد یا کارکردهای ابزار و تجهیزات تحقق می‌یابند. در سازماندهی یک نفره و کوچک همه وظایف توسط شخص واحدی انجام می‌شود. یعنی همان شخصی که تولید می‌کند، می‌فروشد و خدمات ارائه می‌دهد و منابع مالی را تأمین می‌کند. اما با گسترده شدن حجم فعالیت‌ها تقسیم وظایف ضرورت می‌یابد و تقسیم وظایف در دو جهت افقی و عمودی ابعاد جدیدی در مفاهیم مربوط به سازمان موجب می‌گردد. گرینر معتقد است که سازمان‌ها به هنگام رشد، پنج مرحله تدریجی را در مسیر تکامل پشت سر می‌گذارند که هر مرحله از یک دوره آرامش و یک دوران بحران تشکیل می‌شود. اولین مرحله رشد سازمانی از نظر گرینر خلاقیت نامیده می‌شود. این مرحله تحت سلطه پایه‌گذاران سازمان بوده، تأکید بر تولید محصول یا خدمات و ایجاد بازار دارد. این پایه‌گذاران به طور معمول گرایش فنی یا تجاری داشته و انرژی ذهنی خود را به‌طور کامل جذب تولید و خدمات می‌نمایند. در این مرحله مشکلات مدیریتی که روی می‌دهند این مشکلات را نمی‌توان از طریق ارتباطات و به‌طور غیر رسمی حل و فصل کرد. بنابراین پایه‌گذاران خود را زیر بار مسئولیت‌های مدیریتی ناخواسته تضاد و برخوردهای گسترش یافته می‌یابند و در این نقطه بحران رهبری اتفاق می‌افتد و رشد سازمان را فقط از طریق هدایت مسیر خواهد ساخت.

انتصاب مدیر قوی و توانمند موجب انجام و رشد سازمان خواهد شد و رشد از طریق هدایت را امکان‌پذیر خواهد ساخت. در این مرحله کارکنان کلیدی مسئولیت بیشتری دارند. در حالی که با سرپرستان سطوح پایین‌تر بیشتر از جنبه دستوری رفتار می‌شود.

ولی با افزایش سطح تجربه مدیران سطوح عملیاتی تقاضای استقلال بیشتری خواهند داشت و هر سرپرست مطابق اصل پارکینسون تمایل به بزرگ‌تر کردن واحد خود دارد. به‌طوری‌که سرانجام بحران استقلال پیش می‌آید و مدیر با افزایش اختیار آن‌ها سازمان را تداوم می‌بخشد. در نتیجه ساختار سازمانی گرایش به غیر متمرکز شدن پیدا می‌کند پس از مدتی مدیران سطوح عالی

همان چهارده مرحله
موجه می‌شوند
میانگینی است
امکان پذیر می
برخوردار بودند
کرد این امر
شریفات اداری
لشکرایی افراد
کنترل رسمی
کلیات روال
گروهی و تحد
احساسی تحلی
باید با رعایت
بسی هماهنگ
سازمان در ابتدا
شود که با ساز
۱-۴. سازه
سازمان‌ها
افراد با کار این
می‌شوند و ع
دارند سازمان
رسیدن به اهد
هر سازمان
خاص خود
و اجرای مع
سازماندهی

متوجه می‌شوند که به تدریج کنترل حاکم گردیده و راه حل موثر برای بحران کنترل ایجاد هماهنگی است و این کار از طریق تنظیم خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌ها در عرصه‌های گوناگون امکان پذیر می‌شود. این امر موجب تقویت تمرکز گرایی می‌شود و برای افرادی که از آزادی عمل برخوردار بودند، مقاومت ایجاد می‌نماید و بحران رعایت افراطی تشریفات اداری را موجب می‌گردد. این امر زمانی ایجاد می‌شود که سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شود. علاج بحران تشریفات اداری با ترویج روحیه هم‌کاری است که از طریق تشکیل تیم‌ها و تاکید بر وجوه اشتراکی افراد متفاوت صورت می‌گیرد. به این ترتیب فرایند کنترل اجتماعی و خود کنترلی جای کنترل رسمی را می‌گیرد. گیرنر در مورد بحران بعدی نامطمئن است با این وجود پیش‌بینی می‌کند که اشباع روانی بعضی از کارکنان مسئله جدید ایجاد می‌کند. به این صورت که با تشدید کار گروهی و تحمل فشارهای سنگین برای یافتن راه حل‌های خلاق کارکنان از نظر جسمی و احساسی تحلیل می‌روند. صاحب نظران اقتصادی برای فائق شدن بر بحران‌ها یا اجتناب از آن‌ها باید بارعایت اصول مدیریت به اقتضای زمان و موقعیت از سبک مبتنی بر هدایت و سپس سبک مبتنی هماهنگی به همکاری و سپس از آن به سبک مبتنی بر واگذاری اختیارات برسد. بنابراین سازمان در ابتدا ممکن است از افراد محدودی تشکیل گردد، اما به تدریج مفاهیمی را موجب می‌شود که با سازماندهی آغاز می‌شود.

۴-۱. سازماندهی

سازمان‌ها، سیستم‌هایی هستند که برای رسیدن به اهداف مشترک از طریق روابط افراد با افراد و افراد با کار ایجاد شده‌اند. سازمان‌ها، در اصل نهادهای اجتماعی هستند که به سمت هدف هدایت می‌شوند و عمدتاً برای سیستم‌های با فعالیت‌های هماهنگ ساخته شده و با محیط خارجی ارتباط دارند. سازمان‌ها از مردم و روابط آن‌ها با یکدیگر تشکیل شده‌اند. مدیران منابع سازمانی را برای رسیدن به اهداف سازمان، سازماندهی و هماهنگ می‌کنند.

هر سازمان دارای محیط داخلی و خارجی خود است که ماهیت روابط را با توجه به نیازهای خاص خود تعریف می‌کند. سازماندهی، عملکردی است که مدیران مسئول برای طراحی و ساختار و اجزای محیط داخلی یک سازمان را برای تسهیل دستیابی به اهداف سازمان طراحی می‌کنند. سازماندهی چارچوبی را برای رسیدن به اهداف شرکت ایجاد می‌کند. به بیان دیگر سازماندهی

فرآیند تعریف و دسته‌بندی فعالیت‌ها و ایجاد روابط بین آن‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی است.

۴-۲. اهمیت سازماندهی

یک رویکرد جامع در سازماندهی از بسیاری جهات به مدیریت کمک می‌کند. سازماندهی، منابع مختلف را به سمت یک مأموریت مشترک هدایت می‌کند.

• اجرای کارآمد

بخش‌های مختلف را با گروه‌بندی شغل‌های مشابه و مرتبط در یک تخصص واحد گرد هم می‌آیند. این ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف است که منجر به متحد سازی، تلاش و هماهنگی در کار می‌شود.

این کار، گروه‌های مختلف را با تعریف فعالیت‌ها و روابط خود در ساختار سازمانی اداره می‌کند، و همچنین مکانیزم مدیریت را برای هدایت و کنترل فعالیت‌های مختلف در سازمان ایجاد می‌کند.

• بهینه سازی منابع

سازماندهی، کارایی هر کارمند در سازمان را تضمین می‌کند. این امر به اجتناب از سردرگمی و تاخیر و همچنین دوباره کاری و همپوشانی تلاش کمک می‌کند.

• مزایای تخصص

فرآیندی از سازماندهی گروه‌ها، تقسیم فعالیت‌ها و مشاغل مختلف بر مبنای مفهوم تقسیم کار است. این مزیت در تکمیل حداکثر کار در حداقل زمان و تضمین سود کمک می‌کند.

• ترویج ارتباط موثر

سازماندهی یک ابزار مهم ایجاد هماهنگی و ارتباط بین بخش‌های مختلف سازمان است. شغل و موقعیت‌های مختلف با روابط ساختاری ارتباط دارند. این کانال و حالت ارتباطات بین اعضای مختلف را مشخص می‌کند.

• ایجاد شفافیت

شغل‌ها و فعالیت‌های انجام شده توسط کارکنان که "شرح شغل" نامیده می‌شود و جزئیات دقیق آنچه که دقیقاً باید در هر کار انجام می‌شود را مشخص می‌سازد. سازماندهی، مسئولیت در میان کارکنان را رفع می‌کند. این فرآیند وضوح و شفافیت در سازمان را به ارمغان می‌آورد.

• گسترش و رشد

وقتی منابع به‌طور مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرند و تقسیم کار مناسب بین بخش‌ها و کارکنان وجود دارد، مدیریت می‌تواند قدرت خود را افزایش دهد و فعالیت‌های بیشتری را انجام دهد. سازمان‌ها می‌توانند به راحتی با چالش‌ها مواجه شوند و فعالیت‌های خود را به صورت برنامه‌ریزی گسترش دهند.

۴-۳. اصول سازماندهی

پنج اصل سازماندهی شامل تخصص شغلی، اختیار، زنجیره فرماندهی، نمایندگی و محدوده کنترل است.

• تخصص شغلی

تخصص شغلی، تقسیم کار نیز نامیده می‌شود، تخصص شغلی این است که میزان وظایف سازمانی به مشاغل جداگانه تقسیم شود. هر کارمند برای انجام وظایف خاص مربوط به عملکرد تخصصی خود آموزش دیده است.

انجام کار نیاز به تخصص دارد، برای مثال یک تیم ورزشی را در نظر بگیرید که دارای سرمربی، مربی، مربی تمرین دهنده، بدنساز، روانشناس، پزشک، فیزیوتراپ و سایر عوامل است. این افراد بر اساس مهارت‌های خاص ساختار یافته‌اند و فعالیت‌ها و شغل‌ها آنها به گونه‌ای است اگر تخصص لازم را داشته باشند، می‌توانند برای تیم مفید باشند و وظایف خود را به نحو موثری انجام دهند. به رغم مزایای تخصص، بسیاری از سازمان‌ها از این اصل دور می‌مانند، زیرا تخصص‌های زیاد کارکنان را از هم جدا می‌کند و مهارت‌های آن‌ها را برای انجام وظایف معمول محدود می‌کند. همچنین این امر وابسته به افراد سازمان است. از این رو سازمان‌ها فرآیند ایجاد شغل را گسترش

می‌دهند تا وابستگی مهارت‌های خاص در کارکنان کاهش یابد و باعث تسهیل چرخش کار در میان آن‌ها شود.

• اختیار

اختیار، حق دستور دادن است که به منظور تصمیم‌گیری، تصویب سفارشات و اختصاص منابع به نمایندگی از سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان ضروری می‌باشد. اختیار در چارچوب ساختار سازمانی است و بخش مهمی از نقش شغلی مدیر است. اختیار، سلسله مراتب بالا به پایین دارد. نقش یا موقعیت بالای سلسله مراتب، اختیار رسمی بیشتری نسبت به موقعیت‌های پایین‌تر دارد.

• زنجیره فرماندهی

زنجیره فرماندهی یک مفهوم مهم برای ایجاد یک ساختار سازمانی پایدار است. اختیاری است که در نهایت هر فرد با موقعیت سازمانی بالا را از طریق موقعیت مدیریتی در هر لایه پیوند می‌دهد. یک ابزار موثر کسب و کار برای حفظ نظم و مسئولیت‌پذیری حتی در محیط‌های کارگاهی است. زنجیره فرماندهی ایجاد شده است تا همه بدانند چه کسی باید گزارش دهد و چه مسئولیت‌هایی در سطح خود دارد. یک زنجیره فرماندهی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را تضمین می‌کند. این بر اساس دو اصل وحدت فرمان و اصل اسکالر استوار است.

وحدت فرمان می‌گوید که یک کارمند باید به یک و تنها یک مدیر و سرپرست یا مسئول گزارش بدهد و به او مستقیماً پاسخگو باشد. این کار برای اطمینان از این است که کارمندان تقاضاهای متضاد یا با اولویت‌هایی از سوی مدیران مختلف را در یک زمان دریافت نکنند، که باعث سردرگمی او نشود. با این وجود، استثنائاتی مربوط به زنجیره فرماندهی در شرایط خاص برای وظایف خاص وجود دارد. اما اکثر بخش‌های سازمان‌ها تا حد زیادی باید به این اصل پی ببرند.

اصل اسکالر بیان می‌کند که باید یک خط مشخص از موقعیت اختیار هر فرد در سازمان وجود داشته باشد و تمام مدیران را در همه سطوح با هم مرتبط کند. این اصل شامل یک مفهوم است که یک کارمند می‌تواند در مواقع اضطراری با یک رده بالاتر از خود در ارتباط باشد.

• محدوده کنترل

محدوده کنترل (همه
گزارش می‌دهند بستگی
میزان حیاتی است. دام
تغیر کند. محدوده ممکن
زبان از کارکنان به یک
را به وجود می‌آورد. یک
مدیر کم باشد. محدوده
نقشه باشند و به رشد و

• ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چار
گروه‌هایی است که به
مجموعه واحدی است که
هرگز ساختار، توزیع
نقشه بلکه قوانین و
نقشه سازمان، اختیار

• نمایندگی

یکی دیگر از مفاهیم مهم مربوط به اختیار، نمایندگی است، که تمرین تبدیل وظایف مربوط به کار و اختیار به کارمندان یا زیردستان است. بدون نمایندگی، مدیران همه کار خود را انجام می‌دهند و کارکنان کار خود را کم می‌کنند. توانایی نمایندگی برای موفقیت مدیریت بسیار مهم است. نمایندگی انتقال اختیار از یک مدیر به یک زیردستان است. نمایندگی به عنوان یک فرآیندی که شامل ایجاد نتایج مورد انتظار، وظایف و تفویض اختیار برای انجام این وظایف است، می‌باشد. نمایندگی به توانمند سازی منجر می‌شود، زیرا کارکنان آزادی دارند که ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و کارهای خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهند.

• محدوده کنترل

محدوده کنترل (همچنین به عنوان محدوده مدیریت است) به تعداد کارکنانی که به یک مدیر گزارش می‌دهند بستگی دارد. محدوده کنترل در درک طراحی سازمانی و پویایی گروهی در یک سازمان حیاتی است. دامنه کنترل ممکن است از یک بخش به بخش دیگری در همان سازمان تغییر کند. محدوده ممکن است گسترده یا کوچک باشد. یک محدوده گسترده زمانی که تعداد زیادی از کارکنان به یک مدیر گزارش می‌دهند، به وجود می‌آید. چنین ساختاری، استقلال بیشتری را به وجود می‌آورد. یک محدوده کوچک، زمانی وجود دارد، که تعداد گزارش‌های مستقیم به یک مدیر کم باشد. محدوده کوچک به مدیران اجازه می‌دهد تا زمان بیشتری برای گزارش‌های مستقیم داشته باشند و به رشد و پیشرفت حرفه‌ای منجر می‌شود.

۴-۴. ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند. به بیان دیگر ساختار سازمانی آن مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کند و هماهنگی میان آن‌ها را فراهم می‌کند. ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد و صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست، بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد، و روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی،

تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. به‌وسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان، آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می‌شود. ساختار به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیرانی را می‌شناساند که از آن‌ها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، از وظایف ساختار سازمانی است.

اگرچه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و بر هر کسی در سازمان اثر می‌گذارد و همه به نوعی با آن سروکار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی است. سنگ‌زیرین ساختار، نقش‌های افراد در سازمان و الگوی روابط میان نقش‌ها، ساختار سازمانی را شکل می‌دهد، بنابراین ساختار را می‌توان انتظارات موجود از هر نقش و ارتباط میان آن‌ها دانست. این نقش‌ها اغلب به‌وسیله شرح پست‌ها و شرح شغل‌ها و اسناد مکتوب که حوزه مسئولیت و دامنه فعالیت هر شغل را مشخص می‌کنند، جنبه قانونی می‌یابد.

بین ساختار سازمانی و نمودار سازمانی تمایز می‌توان قایل شد. ساختار سازمانی که مفهوم کلی‌تری است، به‌وسیله نمودار سازمانی نشان داده می‌شود. در نمودار سازمانی؛ روابط اختیار، کانال‌های ارتباط رسمی و گروه‌های کاری رسمی و خطوط رسمی پاسخگویی نمایان است. بنابراین می‌توان گفت ساختار آئینه تمام‌نمای قواعد، مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخش‌ها، مشاغل و تلفیق آن‌ها و سلسله‌مراتب اختیارات است. مفهوم نسبتاً ساده و ملموس از ساختار به شکل نمودار سازمانی، نمایان می‌شود که یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت‌ها، شیوه‌های ارتباطی و فرآیندهای سازمانی است. پس می‌توان این‌گونه استدلال کرد که نمودار سازمانی، تلخیص و تجریدی از واقعیت ساختار سازمانی است.

این دیدگاه به
ایجاد
در تعیین
لایه‌های سازمان
برای شمارند
عوامل می‌توان
تفکیک، حرفه‌ای
عمودی اشاره
پیچیدگی اتفاق
نفذ هر کد
عوامل فوق
لایه‌های سازمان
پیچیدگی
پیچیدگی
ممکن است
تغیلات سلسله
پیچیدگی
در مقابل رقیب
به‌طور فزاینده
تولید می‌شود
سازمانی که
گسترده (تف)
تفکیک
تجزیه و
ارتباطی

۴-۵. ابعاد ساختار سازمانی

در تعیین ابعاد ساختاری، عوامل زیادی را شمرده‌اند و این عوامل با توجه به دید و نگرش اندیشمندان دارای تنوع زیادی است. شاید اگر محققین در نظر بگیرند که چرا عواملی که برمی‌شمارند، جزو ابعاد ساختاری است، از تنوع و تعدد این ابعاد کاسته خواهد شد. از جمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، تلفیق، حرفه‌ای‌گرایی، حیطه نظارت، تخصص‌گرایی، استاندارد سازی و تعداد سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد که اکثر نظریه پردازان سازمانی از میان آن‌ها روی سه بعد؛ تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند. ابعاد ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی سازمان هستند و شدت یا ضعف هر کدام از این سه بعد در شکل‌گیری کلی ساختار سازمانی مؤثر است. لازم به ذکر است که عوامل فوق‌الذکر به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در این سه بعد مستتر هستند و عدم توافق اندیشمندان روی این عوامل از نحوه تعاریف عملیاتی آنان نشأت می‌گیرد.

• پیچیدگی

پیچیدگی درجه‌ای از تخصصی کردن افراد برحسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است و ممکن است به‌وسیله تعداد مکان‌هایی که کار در آنجا می‌شود، تعداد مشاغلی که انجام می‌شود و تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری شود. پیچیدگی، مشکلات کنترل و هماهنگی را افزایش می‌دهد و سازمان برای حفظ موقعیت خود در مقابل رقبا باید نوآوری را افزایش دهد. پیچیدگی حاصل عدم اطمینان محیطی است و به‌طور فرایند چرخشی، محیط پیچیده و متغیر موجب افزایش عدم اطمینان محیطی می‌شود، با افزایش پیچیدگی و تنوع در محیط، سازمان برای تطبیق با آن، در خود پیچیدگی ایجاد می‌کند. سازمانی که به‌طور همزمان دارای سطوح سلسله مراتب زیاد (تفکیک عمودی)، حیطه نظارت گسترده (تفکیک افقی) و مکان‌های جغرافیایی چندگانه باشد، بسیار پیچیده است.

تفکیک افقی: به درجه‌ای از تفکیک بین واحدها براساس افراد، کاری که انجام می‌دهند و تحصیلات و آموزشی که دارند، دلالت می‌کند. وقتی سازمان به دانش و مهارت‌های تخصصی زیادی نیاز دارد، پیچیدگی افزایش می‌یابد، ارتباطات بین افراد مشکل شده و هماهنگی مشکل‌تر می‌شود. تخصصی کردن مشاغل این معضل را شدت می‌بخشد. دو نوع شناخته شده تفکیک افقی،

تخصص‌گرایی و تقسیم سازمان به بخش‌های مختلف است که افزایش هر کدام موجب افزایش پیچیدگی می‌شود.

تفکیک عمودی: به عمق ساختار دلالت دارد و افزایش این نوع تفکیک، تعداد سطوح سلسله مراتب را افزایش می‌دهد. سلسله مراتب زیاد، فاصله بین مدیریت عالی با عملیات واقعی و همچنین تحریف ارتباطات را افزایش می‌دهد و هماهنگی بین تصمیمات پرسنل مدیریتی و نظارت بر عملیات را برای مدیریت عالی مشکل می‌سازد. تفکیک افقی و عمودی وابسته به هم هستند، افزایش تخصص‌گرایی وظایف هماهنگی را افزایش می‌دهد و افزایش نیاز به هماهنگی موجب تفکیک عمودی می‌شود.

تفکیک جغرافیایی: با وجود مکان‌های مختلف در نواحی جغرافیایی مختلف، پیچیدگی افزایش می‌یابد. تفکیک جغرافیایی به پراکندگی ادارات و کارکنان سازمان در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد. تفکیک جغرافیایی، تفکیک افقی و عمودی را گسترش می‌دهد. یک سازمان وقتی واحد تولید و بازاریابی را از هم تفکیک می‌کند، ممکن است این واحد بازاریابی در چند ناحیه جغرافیایی فعالیت کند که موجب پیچیده‌تر شدن سازمان می‌شود.

• رسمیت

رسمیت اندازه‌ای از مکتوب بودن، مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان است به‌جای این‌که شفاهی باشد. رسمیت یکی از جنبه‌های مهم ساختار سازمانی است تا جایی که عده‌ای ساختار سازمانی را چارچوب سازمان، مقررات تعامل، ابزار کنترل و رویه‌های انجام کار می‌دانند.

رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد. اگر رسمیت زیاد باشد، متصدی شغل اختیار کمی برای چگونگی انجام کار دارد. رسمیت ممکن است به‌صورت صریح و روشن بیان شود یا این‌که ضمنی باشد. یعنی آن هم می‌تواند به‌صورت مکتوب باشد و هم این‌که شامل ادراک کارکنان از مقررات نیز باشد. ولی نوع مکتوب آن مورد تأکید سازمان است. مشاغل ساده و تکراری و یکنواخت درجه بالایی از رسمیت را بالقوه پذیرا هستند، در مقابل مشاغل که به مهارت‌های چندگانه نیاز دارند، رسمیت کمی دارند. رسمیت از سطحی به سطح دیگر نیز متفاوت

است. کارکنان سطوح بالا که با کارهای غیر برنامه‌ریزی شده سروکار دارند دارای رسمیت کمی هستند، در مقابل کارکنان در سطح پائین و در قسمت تولید دارای رسمیت زیادی هستند. رسمیت برای کاهش تنوع صورت می‌گیرد و هماهنگی را تسهیل می‌کند. از مزایای رسمیت بالا این است که ابهام را از بین می‌برد، ولی در عوض اختیار تصمیم‌گیری را از افراد سلب می‌کند.

• تمرکز

تمرکز به درجه خشکی در تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌ها به صورت متمرکز و به درجه‌ای از متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد. تمرکز به توزیع اختیار در سازمان بر می‌گردد و تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد. اختیار یک حق ذاتی در پست‌های مدیریتی است که بر مبنای آن می‌توانند دستوراتی را صادر کنند و انتظار دارند دستورات صادره اطاعت شود.

تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوسی دارد. اگر در تفویض اختیار بیشتری صورت گیرد، حالت مقابل تمرکز، یعنی عدم تمرکز رخ می‌دهد. در این صورت نقطه تصمیم‌گیری در سطوح پائین سازمان است.

مدیران در هر سطح سازمانی، تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند. گرفتن تصمیمات احتیاج به گردآوری اطلاعات دارد. از آنجا که توانایی مدیر در جمع‌آوری و پردازش اطلاعات محدود است و ممکن است اطلاعات بیشتر از حد، مدیر را سردرگم کند، یک‌سری از تصمیمات باید توسط دیگران گرفته شود، اینجا است که نقطه تصمیم‌گیری در سازمان به جای یک فرد یا یک واحد یا یک سطح، در کل سازمان پراکنده می‌شود و عدم تمرکز ایجاد می‌شود. عدم تمرکز می‌تواند دقت در تصمیم‌گیری را افزایش دهد، چون جزئیات بیشتری قابل بررسی است و هر چه تصمیم‌گیری به محل وقوع مشکل نزدیک‌تر باشد، بهتر و اثربخش‌تر است و آن مشارکت در تصمیم‌گیری را برای افراد فراهم می‌سازد و می‌تواند به صورت عامل انگیزش مطرح شود. عدم تمرکز موجب تقویت توان تصمیم‌گیری مدیران سطوح پائین‌تر می‌شود، ولی باید اذعان کرد که خوبی یا بدی عدم تمرکز بستگی به موقعیت دارد و وجود تمرکز یا عدم تمرکز و درجه آن را عوامل اقتضایی تعیین می‌کند.

۴-۶. عوامل تعیین کننده ساختار

نگرش اقتضایی که یک تفکر غالب در تئوری سازمان است، بر این نکته تأکید دارد که اعتبار، اثربخشی و کارایی و بهره‌وری ساختار سازمانی به عوامل اقتضایی مانند استراتژی، تکنولوژی، محیط و طرح سازمانی بستگی دارد. باید توجه داشت که آنچه امروز یک عامل مهم اقتضایی برای سازمان تلقی می‌شود، در آینده ممکن است با عامل دیگری جایگزین شود و یک ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید بتواند بین سازگاری داخلی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) و سازگاری خارجی (اندازه، تکنولوژی، استراتژی، محیط) سازمان تعادل برقرار کند. توجه به عوامل اقتضایی در محیط متلاطم امروزی امری حیاتی است و در مواردی بقای سازمان را رقم می‌زند. از این‌رو ساختار باید با در نظر داشتن این عوامل طراحی شود تا بتواند زمینه تحقق اهداف و استراتژیهای سازمان را فراهم کند.

• استراتژی

استراتژی می‌تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود. استراتژی به معنای اعمالی است که سازمان برای پاسخ یا پیش‌بینی تغییرات محیط خارجی طراحی می‌کند. نخستین بار پذیرش اهداف و استراتژی به عنوان عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی در مفروضات اقتصاد کلاسیک مطرح شد. به اعتقاد پتر دراگر، ساختار وسیله‌ای است برای حصول اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان، از این‌رو هر نوع بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز گردد.

• اندازه سازمان

اندازه یکی از عوامل اثرگذار روی ساختار سازمان و فرآیندهای آن است. در مورد رابطه بین اندازه و ساختار نظرات متفاوتی ارائه شده است و عده‌ای آن را از علل ساختار و بعضی نتیجه ساختار می‌دانند. ولی آنچه مسلم است، اندازه یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار در کنار سایر عوامل می‌باشد. یکی از مباحث بسیار جدی پیرامون اهمیت اندازه سازمان به عنوان عامل تعیین کننده

ساختار سازمانی به وسیله پیتر بلاو^۱ مطرح شده است. وی بر اساس تحقیقاتش در مورد مؤسسات دولتی، دانشگاه‌ها و فروشگاه‌ها دریافت که اندازه سازمان مهم‌ترین عامل مؤثر ساختار سازمان‌ها است.

• تکنولوژی

تکنولوژی به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرآیندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها اطلاق می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که تکنولوژی روی پرستل سازمان، وظایف، طراحی سیستم‌های کنترل، هزینه‌ها و دستمزدها، تفکیک مدیریت از مالکیت، حیطه نظارت مدیران و ساختار سازمان به‌طور کلی تأثیر دارد. مطالعات متعددی در رابطه با تأثیر تکنولوژی بر ساختار صورت گرفته است.

• محیط

محیط به معنای عوامل خارج از سازمان است که اثربخشی عملیات روزمره و رشد بلند مدت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و سازمان کنترل کمی روی آن‌ها دارد و یا اصلاً آن عوامل قابل کنترل به‌وسیله سازمان نیستند.

در یک تقسیم‌بندی محیط به محیط عمومی و اختصاصی تقسیم شده است. محیط عمومی همه موارد را در بر می‌گیرد؛ مواردی مانند عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی. محیط عمومی همه شرایطی که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آن‌ها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست را در بر می‌گیرد، محیط اختصاصی، بخشی از محیط سازمان بوده که به‌طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش مرتبط می‌شود.

• قدرت - کنترل

تاکنون به استراتژی، اندازه، تکنولوژی و محیط به عنوان عوامل تعیین‌کننده مستقل ساختار سازمانی اشاره شد. اما آنچه که مسلم است، هیچ‌کدام از این متغیرهای اقتصادی، به‌طور کامل سازمانی اشاره شد.

^۱ Peter Blau

تعیین‌کننده ساختار نیستند. هر کدام از آن‌ها در تشریح بخشی از ساختار، نقش دارند. در بهترین شرایط، این عوامل چهارگانه فقط ۵۰ تا ۶۰ درصد تغییر پذیری در ساختار را تشریح می‌کنند. دیدگاه قدرت کنترل مطرح می‌کند که قدرت و کنترل می‌تواند آنچه را که مبهم مانده به نحوی شایسته تبیین و تشریح نماید. بر اساس این دیدگاه در هر زمان ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان در انتخاب ساختاری است که می‌خواهند به مدد آن کنترل خود را حداکثر سازند.

۴-۷. عناصر کلیدی ساختار (تفکیک و تلفیق)

دلیل وجود سازمان این است که آن‌ها باید وظایفی را به‌صورت مؤثر و کارا انجام دهند که افراد به تنهایی قادر به انجام آن‌ها نیستند. از طریق فرآیند تفکیک، سازمان به وظایف کلی و فرعی تقسیم می‌شود و آن‌ها را به واحدهای مختلف واگذار می‌کند و وضعیت افراد را در هر واحد مشخص می‌کند. این فرآیند تفکیک، سازمان را قادر می‌سازد که وظایف کلی پیچیده را به وظایف تخصصی تقسیم کند تا به‌طور اثربخش و کارا انجام گیرند. تفکیک و تقسیم کار، تولید انبوه را به دنبال دارد و هر چه تفکیک بیشتر انجام شود، کارایی افزایش می‌یابد، چون تولید انبوه حاصل تخصصی شدن کارها است و کارها هر چه تخصصی‌تر شود، کاراتر انجام می‌گیرد. این تخصصی کردن وابستگی سازمان را به فرد کم می‌کند، چون وظایف تخصصی را می‌توان در مدت کم و با چند بار تکرار به افراد آموزش داد. تفکیک در سازمان، نوعی واکنش و عدم اطمینان محیطی است. هر چه محیط سازمان پیچیده باشد، باید تفکیک بیشتری صورت گیرد. اساس تفکیک برای شناخت است و پیچیدگی را کاهش می‌دهد. تفکیک بیشتر نشانگر پیچیدگی سازمان است. در مواردی نیز تفکیک برای کنترل صورت می‌گیرد، چون کار تا تخصصی نشود، نمی‌توان رفتار آن را پیش‌بینی کرد، از این‌رو سازمان به خرده سیستم‌های متوالی تقسیم می‌شود تا جایی که به سیستم جزئی برسد که رفتار آن قابل پیش‌بینی شود تا بتوان آن را کنترل کرد.

از معایب تفکیک این است که ممکن است در اثر تخصص‌گرایی، زبان مشترک بین متخصصین از بین می‌رود، یعنی مثل تیغ دو لب است که از یک طرف در نتیجه تقسیم کار و تخصص‌گرایی به کارایی می‌انجامد و از طرف دیگر این متخصصین مجزا باعث تضاد و استرس می‌شوند.

همزمان با انجام فرآیند تفکیک، باید فعالیتها و وظایف را برای هماهنگی کلی با هم تلفیق کرد. این مسؤولیت بدیهی و اولیه هر شخصی است که دارای پست مدیریتی است. همه وظایف مدیریت به طور ضمنی، هماهنگی فعالیتها را در بر دارد تا مدیر بتواند وظایف تفکیک شده در سازمان را با هم تلفیق کند. ساختار سازمانی می تواند این فرآیند تلفیق را تسهیل کند یا به تعویق اندازد. در محیطهای پیچیده که تفکیک بیشتری صورت می گیرد، باید تلفیق بیشتری نیز صورت گیرد. ولی بدون توجه به ثبات محیطی نیز، تلفیق ضروری است.

لارنس و لورش اظهار می کنند که تخصص گرایی و تنوع به کنترل و ابزارهای تلفیقی نیاز دارد. یکی از این ابزارها رسمیت است. برای اطمینان از همسویی کارهای افراد، برای هر کاری قوانین، مقررات و رویه های تعیین می شود. هر چه این قوانین و مقررات بیشتر باشد، رسمیت بیشتر و به تبع آن سعی بیشتری در جهت تلفیق صورت می گیرد. لزوم تلفیق، زمانی بیشتر نمایان می شود که محیط آمیخته ای از عدم اطمینان و پیچیدگی باشد و تلاطم محیطی موجب شود که سازمان افراد بیشتری را در پست های تلفیقی به کار گمارد. اگر میزان تفکیک و تلفیق مناسب باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد بود.

۸-۴. انواع سازماندهی

۸-۴-۱. سازماندهی بر مبنای وظیفه

سازماندهی بر مبنای وظیفه به طبیعت کار و مهارت ها و تکنولوژی که برای انجام دادن آن نیاز است، بستگی دارد. بوروکراسی ها اغلب به این طریق بخش بندی می شوند. بخش بندی وظیفه ای اغلب در سازمان های کوچک یافت می شود. در داخل یک بخش، کار ممکن است به قسمت های ریزتری تقسیم شود. به طور مثال در یک باشگاه ورزشی مسوول ثبت نام، مسوول کلاس ها، مسوول خدمات را نام بردی که فعالیت های آنها بر مبنای وظایف اساسی مانند ثبت نام، هماهنگی کلاس ها و خدمات می باشد.

در تهیه چین ساختاری، فعالیت ها بر حسب وجوه مشترکی که دارند و معمولاً از پائین به بالا گروه بندی می شوند. اگر محیط دارای ثبات بوده و اگر سازمان از نوعی تکنولوژی استفاده کند که یکنواخت و عادی باشد و نیز دوایر سازمانی وابستگی زیادی به یکدیگر نداشته باشند، ساختار وظیفه ای مؤثر خواهد بود.

مدیریت

بهترین

می کنند.

نحوی

زیادی

سدد آن

داد به

شود

این

به-

یک

ها

سرد

ده

را

ل

ن

ن

۴-۸-۲. سازماندهی بر مبنای محصول

در این ساختار، بخش‌های مختلف سازمان براساس نوع محصول، نوع خدمت، گروهی از محصولات، نوع کار طرح‌ها یا برنامه‌های اصلی یا بر حسب مراکز سود سازماندهی می‌شوند. هنگامی که محیط نامطمئن، تکنولوژی پیچیده و دوایر سازمانی وابستگی بسیاری زیادی به یکدیگر دارند و نیز زمانی که اعمال نفوذ عوامل خارجی زیاد و تطابق با محیط از اهمیت بالایی برخوردار است، چنین ساختاری بسیار مناسب است.

۴-۸-۳. سازماندهی بر مبنای مشتری (ارباب رجوع)

سازماندهی بر مبنای مشتری یک ساختار سازمانی بر مبنای نیازهای مشتریان می‌باشد. وقتی که هر دسته از مشتریان یا ارباب رجوع برای خرید کالاها یا خدمات مورد نظر خود به واحدی مراجعه می‌کنند که زیر نظر یک مدیر قرار دارد، تقسیم کار برحسب ارباب رجوع یا مشتری تحقق یافته است. در این نوع سازماندهی، بخش‌ها به منظور خدمت به مشتریان خاصی سازماندهی می‌شوند.

۴-۸-۴. سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی

سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی عبارت است از گروه‌بندی بخش‌ها بر مبنای ناحیه جغرافیایی. در این ساختار سازمانی، همه فعالیت‌های سازمان در نواحی جغرافیایی به یک مدیر گزارش می‌شود. سازمانی که چنین ساختاری داشته باشد، می‌تواند خود را با نیازهای خاص هر منطقه وفق دهد و کارکنان در پی تأمین اهداف منطقه‌ای به‌جای اهداف کشوری یا ملی هستند. در این سازمان‌ها، ایجاد هماهنگی در داخل واحدهای هر منطقه مورد تأکید قرار می‌گیرد. به‌جای این که بین همه مناطق جغرافیایی یا سراسر کشور هماهنگی ایجاد کند.

۴-۸-۵. سازماندهی بر مبنای فرایند

سازماندهی بر مبنای فرایند عبارت است از گروه‌بندی تلاش‌ها بر مبنای فعالیت‌های انجام شده به‌وسیله بخش‌های سازمانی. فرایند یا تجهیزات به‌کار برده شده در تولید یک محصول، ممکن است مبنایی برای یک طرح بخش‌بندی باشد.

۴-۸-۶. ساختار ترکیبی (پیوندی)

واقعیت این است که در دنیا سازمان‌هایی هستند که ساختار آن‌ها به صورت هیچ شکل گفته شده نیست. امکان دارد ساختار یک سازمان به طور همزمان تمرکز چند جنبه‌ای روی محصول و وظیفه، یا محصول و منطقه جغرافیایی داشته باشد. به چنین ساختارهایی، ساختار ترکیبی (پیوندی) گفته می‌شود.

۴-۸-۷. سازمان ماتریسی

نوعی طرح ساختاری است که براساس آن متخصصان از دوائر وظیفه‌ای مختلف دعوت می‌شوند تا در یک یا چند گروه تحت رهبری مدیران پروژه، فعالیت مشخصی را انجام دهند. ساختار ماتریسی، بعد انعطاف‌پذیری را به صرفه جویی‌هایی که در اثر تخصصی شدن در بوروکراسی حاصل می‌شود، می‌افزاید.

مهم‌ترین ویژگی ساختار سازمان ماتریسی این است که مفهوم وحدت فرماندهی را که براساس آن هر یک از کارکنان فقط یک رئیس داشته و فقط باید به یک رئیس گزارش دهند، نقض می‌کند. کارکنان در ساختار ماتریسی دو رئیس دارند. یکی مدیر دایره یا بخش وظیفه‌ای و دیگری مدیر پروژه. ساختار ماتریسی یک سلسله مراتب دوگانه دارد. یک سلسله مراتب عمودی داخل هر دایره یا بخش وظیفه‌ای وجود دارد که به وسیله نوعی نفوذ جانبی محدود می‌شود. بنابراین ساختار ماتریسی از این جهت منحصر به فرد است که کانال‌های جاتی و افقی نفوذ را مشروعیت می‌دهد. مدیران پروژه بر همه اعضا که از دوائر وظیفه‌ای به گروه پیوسته‌اند، تسلط و کنترل دارند.

سازمان ماتریسی به سازمان‌های بزرگ‌تر این امکان را می‌دهد که مزایای سازمان‌های کوچک‌تر را داشته باشند و همچنین مدیران را از داشتن بخش‌های وظیفه‌ای دوگانه برای پروژه‌های متعدد بی‌نیاز می‌سازد. در مقابل به علت خطوط ارتباط دوگانه، گاهی اوقات مشکلات ارتباطی در این نوع ساختار سازمانی به وجود آمده و تعارضاتی بین مدیران خزانه‌ها و پروژه‌ها ایجاد می‌شود و همچنین به علت استخدام مدیران بیشتر، هزینه سازمان افزایش می‌یابد.

خلاصه

در این فصل ابتدا مفهوم، اهمیت و اصول سازماندهی ارائه شد. در ادامه مفهوم و ابعاد ساختار سازمانی توضیح داده شد. سپس عوامل تعیین کننده ساختار و عناصر کلیدی ساختار مورد بحث قرار گرفت. در بخش پایانی نیز انواع سازماندهی ارائه شد.

خودآزمایی

۱. سازماندهی را تعریف کنید.
۲. اصول سازماندهی تشریح کنید.
۳. ساختار سازمانی را تعریف کنید.
۴. ابعاد ساختار سازمانی بیان کنید.
۵. عوامل تعیین کننده ساختار را توضیح دهید.
۶. عناصر کلیدی ساختار (تفکیک و تلفیق) را توضیح دهید.
۷. انواع سازماندهی را تشریح کنید.

فصل پنجم

مبانی رهبری

هدف کلی

آشنایی با مبانی رهبری

هدف‌های یادگیری

۱. آشنایی با مفهوم رهبری
۲. شناخت طبقه‌بندی منابع قدرت
۳. تشخیص تفاوت میان مدیریت و رهبری
۴. آشنایی با نظریه‌های هدایت و رهبری
۵. شناخت پارادایم‌های رهبری سازمانی: سنتی، مدرن و پست مدرن

مقدمه

در علم سازمان و مدیریت از دو دیدگاه متفاوت می‌توان به مفهوم سازمان و مدیریت پرداخت. در دیدگاه اول آئین‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها، قوانین، ساختار، سازماندهی و تئوری‌های مدیریت و سازمان. این دیدگاه بیشتر به مفهوم سازمان می‌پردازد و اولویت آن سازمان است. در دیدگاه دوم به منابع انسانی، نیازها و خواسته‌های اجتماعی منابع انسانی توجه می‌شود. این دیدگاه در حوزه رهبری قرار دارد. چرا که در تئوری‌های رهبری، یک رهبر با شناخت ابعاد مختلف منابع انسانی در دل آن‌ها نفوذ کرده و آن‌ها را به دست‌یابی به اهداف از پیش تعیین شده هدایت می‌کند. از این‌رو در فصل حاضر مبانی و مفهوم رهبری ارائه می‌شود.

۵-۱. مفهوم رهبری

فرایندی که مدیریت می‌کوشد با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند رهبری نامیده می‌شود. بنابراین رهبری جزئی از مدیریت است و این وظیفه مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل نیز از وظایف مدیر است.

مهم‌ترین نکته در رهبری نفوذ و اثرگذاری است. اصولاً قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود. رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد.

۵-۲. طبقه‌بندی منابع قدرت

یکی از قابل توجه‌ترین مطالعات درباره منابع قدرت در سازمان‌ها توسط روانشناسان اجتماعی جان فرنچ و برترام راون در سال ۱۹۵۹ انجام شد. آن‌ها پنج پایگاه قدرت در سازمان‌ها تشخیص دادند:

۱. قانونی: منشاء آن این باور است که یک فرد به‌طور رسمی حق دارد که از دیگران تقاضا کند و از دیگران انتظار می‌رود که از او اطاعت کنند.
۲. پاداش: این قدرت از توانایی یک فرد برای جبران کار خواسته شده منشا می‌گیرد.
۳. تنبیه: این قدرت از توانایی یک فرد برای مجازات متخلفین از دستور سرچشمه می‌گیرد.
۴. تخصص: این قدرت ناشی از مهارت برتر یک شخص و دانش او است.
۵. مرجعیت: این قدرت ناشی از جذابیت و شایستگی‌های فردی است که دیگران را وادار به احترام و تبعیت می‌کند.
- ۶ سال بعد از ارائه‌ی این نظریه، ریون منبع قدرت دیگری را به آن اضافه کرد:
- ۶- اطلاعاتی: قدرتی که از دانستن و توانایی کنترل اطلاعات مورد نیاز برای انجام کاری خاص به دست می‌آید.

با شناختن انواع منابع قدرت، می‌توان آموخت که چگونه از انواع مثبت آن استفاده کرد و از استفاده از منابع منفی که رهبران به‌طور غریزی می‌توانند به آن‌ها تکیه کنند، خودداری کرد. همچنین رهبران موثر عمدتاً از قدرت مرجعیت و قدرت تخصص استفاده می‌کنند. برای توسعه توانایی‌های رهبری خود باید یاد گرفت که چگونه قدرت مرجعیت و قدرت تخصص خود را افزایش داد تا بتوان تأثیری مثبت بر همکاران، اعضای تیم کاری و سازمان خود گذاشت.

۳-۵. تفاوت میان مدیریت و رهبری

تفاوت رهبری و مدیریت چیست؟ این سوالی است که ممکن است گاهی ذهن هر فردی را به خود مشغول کرده باشد. تعدادی از افراد هنوز مدیریت و رهبری را یکی می‌دانند و تفاوتی بین آن‌ها قائل نیستند. اما واقعیت این است که در نقش رهبری و مدیریت در عین شباهت‌هایی که با هم‌دیگر دارند، دارای تفاوت‌های اساسی با هم هستند.

• تعریف مدیریت

مدیریت شامل کنترل یک گروه یا مجموعه‌ای از اشخاص برای رسیدن به هدفی خاص است. مدیران نمونه وظیفه برنامه‌ریزی، سنجش، نظارت، هماهنگی، حل مسائل، استخدام و اخراج را به

عهده دارند. در بیانی دیگر مدیریت عبارت است از پروسه‌ای که از طریق برنامه‌ریزی، استخدام، سازماندهی و استفاده صحیح از منابع مالی، فیزیکی، انسانی و تکنولوژی برای رسیدن به یک یا چندین هدف مشخص به طور مؤثر استفاده نماید.

• تعریف رهبری

رهبری عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر افراد یا گروه‌ها در جهت دستیابی به هدف. رهبر به شخصی اطلاق می‌گردد که دارای اعتماد به نفس بالا، اراده آهنین، جدیت و تحرک جسمی باشد که این صفات و شخصیت کاریزماتیک، باعث ایجاد قدرت اعمال نفوذ در گروه‌ها و افراد گردد.

در خصوص تفاوت‌های رهبری و مدیریت سه نوع دیدگاه در حوزه صاحب‌نظران سازمان و مدیریت وجود دارد.

گروه اول: عده‌ای محدود این دو نقش را مترادف می‌دانند و فرقی بین رهبر و مدیر قائل نیستند.

گروه دوم: قائل به تفکیک بین مدیر و رهبری هستند، ولی مدیریت را اعم از رهبری می‌دانند و رهبری را جزئی از وظایف مدیریت می‌دانند. در نظر این افراد مفهوم مدیریت وسیع‌تر از رهبری است.

گروه سوم: این گروه که شامل بسیاری از صاحب‌نظران این حوزه می‌شود، رهبری را یک مفهوم وسیع می‌دانند و مدیریت را جزئی از وظایف رهبری به حساب می‌آورند، یعنی رهبری اعم از مدیریت است.

• تفاوت‌های اساسی رهبری و مدیریت

۱. رهبری مفهومی وسیع‌تر از مدیریت دارد.
۲. در رهبری ایجاد تغییر و عمل خلاقانه وجود دارد، در حالی که در مدیریت، عمل کردن طبق چارچوب قانونی الزامی است.

۳. در رهبری، عضویت در سازمان مطرح نیست، بلکه تاثیرگذاری بر دیگران اهمیت دارد. یعنی اگر شخصی بر تصمیم‌گذاری دیگران تاثیر بگذارد، در نقش رهبری عمل کرده است. ولی در مدیریت سلسله مراتب یک اصل است.
۴. در رهبری عضویت در سازمان مطرح نیست، یک رهبر می‌تواند در خارج از سازمان بوده و بر افراد داخل سازمان نفوذ داشته باشد. اما در مدیریت کسب عضویت، اولین شرط برای اعمال مدیریت بر افراد زیر دست است.
۵. در رهبری، اهداف ممکن است فرا سازمانی باشد. اما در مدیریت، اهداف لزوماً سازمانی و در محدوده سازمان است.
۶. نفوذ، قوام و دوام دستورات و فرامین رهبری در مقایسه با مدیر به مراتب بیشتر است.
۷. در رهبری پذیرش پیروان مطرح است و قدرت مبتنی بر جاذبه شخصی است اما قدرت یک مدیر، قدرت سازمانی است.
۸. رهبری ابداع می‌کند و پدید می‌آورد ولی مدیر اداره می‌کند و در چارچوب قانون حرکت می‌کند.
۹. رهبری وضعیت موجود را بهبود می‌بخشد ولی مدیر وضعیت مطلوب را نگه می‌دارد.
۱۰. رهبری روی افراد تمرکز دارد ولی مدیر بر سیستم‌ها و ساختار تمرکز دارد.
۱۱. رهبری به افراد زیر دست اعتماد می‌کند و روح امید و خلاقیت ایجاد می‌کند، اما مدیر بر زیر دست نظارت می‌کند.
۱۲. رهبری دارای دیدگاه وسیع، چشم انداز و الهام بخش است. اما مدیر دیدگاه محدود دارد.
۱۳. رهبری کارهای درست انجام می‌دهد، اما مدیر کارها را درست انجام می‌دهد.
۱۴. رهبر علاوه بر قدرت مدیریتی، دارای قدرت شخصی است.
۱۵. رهبر با ایجاد تغییر سروکار دارد، ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگی‌هاست.

۱۶. رهبران از طریق ایجاد بصیرت، نسبت به آینده جهت را مشخص می‌کنند. اما مدیران از طریق برنامه‌ریزی‌های رسمی، طراحی ساختارهای سازمانی خشک، نظم و انسجام را به‌وجود می‌آورند.
۱۷. رهبران به طرق ابتکاری با کارکنان مرتبط می‌شوند. اما مدیران از طریق سلسه مراتب با کارکنان در ارتباط هستند.
۱۸. رهبر اختیارات خود را تفویض می‌کند، اما مدیر مسئولیت خود را تفویض می‌کند.
۱۹. رهبر دنبال دلیل اشتباه می‌گردد، اما مدیر دنبال مقصر می‌گردد.
۲۰. رهبر وضعیت موجود را به چالش می‌کشد (برای رشد و تعالی) اما مدیر وضعیت موجود را قبول می‌کند.
۲۱. رهبر بر ارزش‌ها تاکید دارد، اما مدیر بر استانداردها.
۲۲. رهبر بسیار گوش می‌دهد، اما مدیر بسیار حرف می‌زند.
۲۳. رهبر نشان می‌دهد که چگونه باید انجام شود. اما مدیر می‌گوید چه چیزی باید انجام شود.
۲۴. رهبر به احترام پایبند است، اما مدیر در طلب احترام زیر دست است.
۲۵. رهبر شخصیت کاریز ماتیکی دارد، ولی مدیر یک شخصیت سیستماتیک است.
۲۶. رهبر روش‌ها را نشان می‌دهد. اما مدیر فقط روش‌ها را می‌داند.
۲۷. رهبر پیرو دارد، اما مدیر کارمند دارد.
۲۸. رهبری یک مفهوم انسانی است که به امر هدایت می‌پردازد. اما مدیریت صرفاً یک مفهوم سازمانی است که به امر اداره کردن و کنترل سازمان می‌پردازد.

۴-۵. نظریه‌های هدایت و رهبری

به‌طور کلی می‌توان نظریه‌های هدایت و رهبری را به سه دسته تقسیم کرد که عبارتند از:

- نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری
- نظریه‌های رفتار رهبری
- نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی

۱. نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری

براساس این نظریه رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی‌اند شایسته رهبری شده‌اند.

یکی از نویسندگان چهار خصوصیت عمده رهبری را به شرح ادامه بیان کرده است:

۱. هوش

۲. بلوغ اجتماعی و وسعت دید: از جهت عاطفی با ثبات و دارای اعتماد به نفس هستند.

۳. انگیزه‌های توفیق طلبی و نیل به هدف

۴. انسان‌گرایی

نویسنده‌ای دیگر شش خصوصیت را بیان کرده:

۱. خصوصیات ظاهری و فیزیکی

۲. زمینه‌های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات

۳. هوش

۴. شخصیت برون‌گرا

۵. خصوصیات شغلی مانند تلاش و پشتکار و ابداع و ابتکار

۶. خصوصیات اجتماعی مانند مراتبات اجتماعی و سیاسی

لازم به ذکر است که فقط هوش و ذکاوت به اثبات رسیده و در مورد سایر خصوصیات رهبری سازمانی اتفاق نظری وجود ندارد.

۲. نظریه‌های رفتار رهبری

در این نظریات به جای توجه به خصوصیات فردی، روش‌ها و شیوه‌های رهبری مورد توجه قرار گرفته است.

۱. بر اساس یک طبقه بندی رفتار رهبران به دو نوع انسان‌گرا و سازمان‌گرا تقسیم می‌شود.

رهبران انسان‌گرا توجه خود را مصروف اعضای سازمان می‌کنند، هدف گذاری جمعی را

ترویج می‌کنند و به کارکنان اعتماد دارند و برای آن‌ها ارزش قائل‌اند.

رهبران سازمان‌گرا اهداف و مأموریت‌های سازمان را مقدم بر افراد می‌دانند. بیشتر به قوانین و مقررات سازمانی اتکا دارند و کارکنان را تحت کنترل شدید قرار می‌دهند تا از اجرای دقیق مقررات اطمینان یابند.

۲. سبک‌های رهبری در نظریه‌ای دیگر که شبکه مدیریت بلبک و موتان نام دارد در ۸۱ نوع طبقه‌بندی شده و به تفصیل در مورد هر سبک که آمیزه‌ای از انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی است بحث شده است.

۳. در نظریه‌ای دیگر سبک‌های رهبری به چهار نوع تقسیم شده و از هریک به عنوان یک سیستم نام برده شده است.

سیستم یک: کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه است. مدیران به مرئوسان اعتماد ندارند.
سیستم دو: رابطه آمرانه همچنان برقرار است. اما کمی تلطیف شده و چون رابطه خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت پدرانیه است. تصمیم‌گیری همچنان بر عهده مدیران است.
سیستم سه: اعتماد و اطمینان در حد خوبی است و در تعیین پاره‌ای اهداف مشارکت می‌شود. اما مسائل عمده سازمانی همچنان بر عهده رهبر و مدیر است.
سیستم چهار: اعتماد و اطمینان در حد کمال است و رابطه صمیمانه و مشارکت جویانه است. تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی و گروه‌های رسمی و غیر رسمی در هم آمیخته‌اند.

• نظریه موقعیتی و اقتضایی

در نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی شیوه مناسب رهبری سازمانی بر اساس شرایط و مقتضیات است. الف) سه عامل اثر گذار است:

۱. عوامل مربوط به رهبر
۲. عوامل مربوط به پیروان
۳. عوامل مربوط به شرایط و موقعیت

ب) شبکه مدیریت سه بعدی: سه بعد:

۱. سازمان‌گرایی

۲. انسان گرایی

۳. شرایط و موقعیت

پ) تطبیق موقعیت رهبری با سبک رهبری

• تطبیق موقعیت

۱. چگونگی رابطه رهبر و پیرو

۲. میزان مشخص بودن ساختار و وظایف در سازمان

۳. میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر

• سبک رهبری: دو بعد و دو سبک آمرانه و انسان‌گرا

۱. نظریه مسیر - هدف

این نظریه بر اساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بیان شده و بر این نظر استوار است که رفتار رهبری زمانی برای پیروان قابل قبول است که منبع رضایت و انگیزه باشد. بنابراین در مسیر-هدف وظیفه رهبری شناخت عوامل محیطی و پیروان به منظور ایجاد انگیزه در آنان برای نیل به اهداف سازمانی می‌باشد.

۲. نظریه دوره زندگی (بلانچارد):

دو سبک وظیفه مدار و رابطه مدار در قالب چهار سبک ترکیب و با میزان بلوغ فرد سنجیده می‌شود. میزان بلوغ بر اساس سه عامل: انگیزه توفیق طلبی، مسئولیت‌پذیری و میزان تحصیلات و تجربیات خلاصه می‌شود. انگیزش: به طور کلی انگیزش حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایل می‌سازد.

۳. نظریه‌های انگیزش رهبری سازمانی

نظریه‌های انگیزش رهبری سازمانی به دو بخش تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

محتوایی: عوامل و محرک‌های ایجاد انگیزه را معین می‌سازد.
فرایندی: بر جریان و فرایند انگیزش تاکید دارد و به‌طور خلاصه به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی می‌پردازد.

• نظریه‌های محتوایی

الف) سلسله مراتب نیازها

ارضای نیازهای فرد انگیزه به کار را در فرد ایجاد می‌کند.

نیازها عبارتند از:

۱- نیاز جسمانی

۲- نیاز به امنیت

۳- نیاز به محبت

۴- نیاز به حرمت

۵- نیاز به دانش اندوزی و درک پدیده‌ها

۶- نیاز به زیبایی و نظم

۷- نیاز به خودیابی و کمال

محرک یا انگیزه احساس نیازی است جهت‌دار که به سمت هدفی موجه حرکت شده.
نیاز یک احساس است، اما محرک یا انگیزه حاوی اقدام و عمل و نیرویی زاینده و بر خاسته از نیاز.

ب) نظریه دو جنبه‌ای انسان: X، Y

۱- در نظریه X تصور بر این است که انسان‌ها طبیعتاً علاقه‌ای به کار ندارند و کار گریزان هستند. اجبار و کنترل مستقیم هیچ گونه انگیزه‌ای در فرد ایجاد نمی‌کند، بنابراین نیاز به محرک‌های خاصی است.

۲- در نظریه Y تصور بر این است که علاقه‌مندی به کار در ذات و فطرت انسان است. بنابراین رهبری سازمانی در صورت ایجاد شرایط مطلوب کاری خود کنترل و خود انگیز است.

پ) نظریه دو عاملی انگیزش

- ۱- عوامل انگیزنده: باعث ترغیب و انگیزش می‌شود. مثل ترفیع و پیشرفت در کار
 - ۲- عوامل ابقا، نگهدارنده یا بهداشت: در صورت حذف باعث نارضایتی می‌شود، اما وجودشان باعث انگیزش نیست.
- بر اساس این نظریه مدیر زمانی می‌تواند در ایجاد انگیزه در کارکنان موفق باشد که به دو گروه از این عوامل توجه کامل داشته باشد.

ت) نظریه انگیزشی موفقیت

این نظریه در پی یافتن عوامل و انگیزنده‌های افراد توفیق طلب است. مخاطره پذیرند - در پی یافتن بازخور آتی‌اند. از کار لذت می‌برند. از طریق شناسایی توانایی و استعداد افراد و همچنین به کمک هدایت و آموزش می‌توان افراد را توفیق طلب تربیت کرد.

ث) نظریه نیازهای زیستی، تعلقی و رشد

شباهت زیادی با نظریه سلسله مراتب نیازها دارد.

تفاوتها: ۱- نیاز زیستی (جسمانی، امنیت) ۲- نیاز تعلق (نیاز محبت، نیاز رشد، خود شکوفایی و کمال، نیاز ارزش و احترام)

• نظریه‌های فرایندی

۱. **نظریه انتظار و احتمال:** انجام یک کار خاص ناشی از انتظار و احتمالی است که فرد در کسب نتایج دارد.
۲. **نظریه برابری:** مقایسه نتایج حاصل از کار به نهاده‌های در آن کار با دیگران بستگی دارد. نتایج شامل دستمزد، پاداش و مقام سازمانی هستند. نهاده‌ها نیز عبارتند از سن، جنس، تحصیلات، موقعیت اجتماعی و میزان تلاش.
۳. **نظریه استاد:** نقش برداشت‌ها و ادراکات فرد را در انگیزشش به کار بررسی می‌کند.

۵-۵. انگیزش در عمل

طراحی شغل مناسب‌ترین جایگاه برای کاربردی ساختن نظریه‌های انگیزش رهبری سازمانی است. از این رو توجه به موارد زیر برای کاربرد انگیزش در عمل توصیه می‌شود.

- ۱- مهندسی شغل: از جهت انگیزش متکی بر پاداش‌های مساوی و کاهش خستگی در فرد است.
- ۲- توسعه شغل: با متنوع ساختن شغل و خارج کردن شغل از حالت یک نواختی
- ۳- چرخش شغل: آشنایی بیشتر با مشاغل و ایجاد تنوع و گوناگونی و در نهایت ایجاد انگیزه
- ۴- غنی سازی شغل: شغل باید غنی، با معنی و به گونه‌ای باید طراحی شود تا خود کنترلی، استقلال، مسئولیت‌پذیری را در افراد ایجاد کند.
- ۵- مشاغل گروهی: استقلال در گروه و نکات مثبت تصمیم‌گیری و حضور در گروه باعث انگیزه می‌شود.

۶- خصوصیات مطلوب شغلی: هدف اصلی این بحث در حوزه رهبری سازمانی این است که خصوصیات مطلوب شغلی به تنهایی سبب ایجاد انگیزه نمی‌شود، بلکه شخصیت، فرهنگ و حالات روانی فرد نیز باید در نظر گرفته شود. به‌خصوص بررسی‌های جدید بیان می‌کند که باید ادراک فرد از شغل در نظر گرفته شود و بر اساس طرز تلقی فرد به طراحی شغل پرداخته شود.

• الگوی اقتضایی انگیزش

نگرشی وسیع‌تر و همه‌جانبه‌تر به مسئله انگیزش دارد و سه تقسیم‌بندی دارد:

شاغلین: کارکنان با نیازهای رشد و تعالی - کارکنان با نیازهای سطح پایین

شغل: مشاغل توسعه یافته، غنی و با مفهوم - مشاغل ساده و یکنواخت

سازمان: اعطاف‌پذیری و انسانی - ماشینی و بوروکراتیک.

۵-۶. پارادایم‌های رهبری سازمانی: سنتی، مدرن و پست مدرن

در پارادایم نوگرایی^۱، تئوری‌های رهبری با رهبری سر و کار دارند که نقش ستاره و قهرمان را بازی می‌کند. رهبری مترادف با رییس بودن است و در بالاترین جایگاه سازمانی قرار دارد و همه

افراد سازمان بازیگر نقش‌های اعلام شده از سوی رهبر می‌باشند. در نقطه مقابل در پارادایم فرانوکرا یا پست مدرن^۱ رهبر به عنوان خدمتگزار گروه خود را معرفی نموده و سعی در اجرای نقشی دارد که تسهیل کننده روابط میان اعضا گروه باشد و همه آنها را به نوعی به هم پیوند دهد.

۵-۶-۱. رهبری سازمانی در پارادایم فرانوکرا

رهبری سازمانی در پارادایم فرانوکرا ویژگی‌های زیر را دارد:

توانمند ساز: رهبر کارکنان و اعضای گروه خود را به منظور مشارکت در فضای اجتماعی و اقتصادی توانمند می‌سازد.

بازگو کننده سرگذشت‌ها: رهبر داستان‌های اتفاق افتاده در سازمان و یا سرگذشت شکل‌گیری گروه را برای افراد و اعضا بازگو می‌کند. او همچنین تاریخ سازمان، افتخارات و آینده سازمان را به آنان عرضه می‌دارد.

سازنده و ارایه کننده چشم انداز: رهبر با ترسیم آینده سازمان، کارکنان را به سوی پیشرفت سازمان هدایت می‌کند.

دو جنسی نگر: رهبر زنان و مردان سازمان یا گروه را توأماً در نظر دارد و یکی را بر دیگری ترجیح نمی‌دهد.

شبکه ساز: رهبر شبکه‌ها و تیم‌های متفاوتی را می‌سازد و آنها را اداره می‌کند.

سازنده تیم: رهبر تیم‌های خودگردان و مستقل ایجاد و آنها را راهبری می‌کند.

۵-۶-۲. رهبری سازمانی در پارادایم مدرن

رهبری سازمانی در پارادایم مدرن ویژگی‌های زیر را دارد:

تیزبین: رهبر همه اعضا گروه را به دقت زیر نظر دارد و می‌پاید و ممیز و ارزیاب نهایی برای عملکرد دیگران و کیفیت کار است.

اقتدار گرا: رهبر به این باور دارد که: "قدرت باید مریی، پذیرفتنی و غیر قابل بحث باشد."

دارای شبکه کیفی: رسیدگی کننده فعالیت‌های نیک و بد اعضا گروه، بیان کننده آنها، اصلاح-
گر رفتارهای نامطلوب و تنبیه کننده یا پاداش دهنده رفتارهای اعضای گروه یا سازمان به منظور
استقرار وضعیت مطلوب.

سازمان دهنده: پدید آورنده و کنترل کننده بخش‌های مختلف سازمان
نشته در راس هرم: رهبر در راس هرم سازمانی می‌نشیند و به امر و نهی اعضا گروه می‌پردازد.
صدرنشین: رهبر رئیس گروه و در صدر آنهاست. او بالاترین مقام را در سلسله مراتب دارد
و شخص اول گروه یا سازمان است.

بازرس و بازبین: رهبر مسئول بقا و تداوم کار گروه یا سازمان است، از این رو به
واکاوی دقیق فعالیت‌ها و کارهای دیگران می‌پردازد و به خود حق می‌دهد که آنها را
درجه‌بندی کند و هر کدام را در جایگاه مناسب خود قرار دهد.

مرکزگرا: رهبر در مرکز قرار دارد و تمام اطلاعات از پیرامون و اعضای گروه یا
سازمان به او می‌رسد و از سوی او پالایش شده و به پیرامون فرستاده می‌شود.

۵-۶-۳. رهبری سازمانی در پارادایم سنتی

رهبری سازمانی در پارادایم سنتی ویژگی‌های زیر را دارد:

ارباب: رهبر در راس گروه یا سازمان قرار دارد. مالک سازمان و همه افراد آن می‌باشد. هر گونه
که بخواهد تصمیم می‌گیرد. کسی مجاز نیست او را بازخواست نماید. همه چیز به او تعلق دارد.
اقتدارگرا: خواهان اطاعت بی‌چون و چرای زیر دستان است و به هر نحو که شایسته بداند آن
را پیاده می‌کند و آنان را بر آن می‌دارد که جز به خواسته او به خواسته دیگری نیاندیشند.

برده‌دار: با اقتدار تمام به کار اعضا می‌نگرد و به جزئیات کار آنها توجه دارد و به محض
انحراف از مسیر آنها را با اقتدار تمام به مسیر باز می‌گرداند و می‌داند که دیگران چه باید بکنند.
زماندار مستبد: او کنترل غالب و اربابانه بر فعالیت‌های دیگران دارد و رفتارهای آنها را به
گونه‌ای که می‌خواهد، تنظیم می‌کند.

نخبه: رهبران به عنوان بالاترین و پر امتیازترین طبقات به حساب می‌آیند.

فرمانروا: رهبران فرمانروایان بلامنازع بر گروه خود بوده و آنان را به هر شکل که خود صلاح بدانند، هدایت می‌کنند.

خلاصه

در این فصل ابتدا مفهوم رهبری، طبقه‌بندی منابع قدرت و تفاوت میان مدیریت و رهبری ارائه شد. در ادامه نظریه‌های هدایت و رهبری توضیح داده شد. در بخش آخر نیز پارادایم‌های رهبری سازمانی: سستی، مدرن و پست مدرن شرح داده شد.

خودآزمایی

۱. مفهوم رهبری را تعریف کنید.
۲. طبقه‌بندی منابع قدرت را شرح دهید.
۳. تفاوت میان مدیریت و رهبری را تفسیر کنید.
۴. نظریه‌های هدایت و رهبری به طور کامل را توضیح دهید.
۵. پارادایم‌های رهبری سازمانی: سستی، مدرن و پست مدرن را تشریح کنید.

فصل ششم

ارتباطات و فرآیندهای آن

هدف کلی

آشنایی با مفهوم ارتباطات در سازمان‌های ورزشی

هدف‌های یادگیری

آشنایی با ارکان اصلی فرایند ارتباطات و مفهوم ارتباط
شناخت انواع ارتباطات و موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها در سازمان‌های ورزشی
آشنایی با روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی
شناخت شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی

موفقیت در سازمان (موفقیت در کار)

جهانی جهانی به عنوان یکی از تغییرات شتابان است. دیگر گونی های بسیاری در ارکان جامعه صورت گرفته و پیشرفت های سریع علوم و تکنولوژی انسان را با وضعیت روبرو ساخته که کمتر شباهتی با گذشته دارد. یکی از علومی که تحولات بسیاری داشته، علم مدیریت است که با به عرصه نوینی از تحول خود گذاشته و در پاسخ به چالش های محیطی به جستجوی روش های تازه پرداخته است. یکی از تحولات اساسی که در مدیریت ایجاد شده است، تحول در نحوه نگرش به سازمان است. تا چند دهه گذشته سازمان ها به عنوان ابزارهایی برای ایجاد هماهنگی بین افراد و کنترل افراد در راستای دستکاری به اهداف بودند. ولی امروزه سازمان ها با نگرش وسیع تر در نظر گرفته می شوند و به مفاهیمی چون فرهنگ و ارتباطات سازمانی توجه ویژه ای می شود. تقریباً در دو دهه گذشته بسیاری از دانشمندان و محققان مدیریت به بررسی نقش فرهنگ و ارتباطات در عملکرد سازمان ها پرداخته و تحقیقات و مطالعات فراوانی نیز در این زمینه انجام گرفته است. ارتباطات سازمانی یک موضوع پیچیده و نقش آن در عملکرد سازمان بسیار حائز اهمیت است. توجه به فرهنگ و ارتباطات سازمانی منحصراً به مراکز علمی نیست، بلکه سازمان های تجاری، تولیدی و ورزشی نیز از آن به عنوان کلید موفقیت یاد نموده اند.

(ارتباط برکی هماهنگی فعالیت های گروهی، اجرای وظایف رهبری و انجام وظایف مدیریتی لازم است، بنابراین مدیرانی که مدیریت خود را با توجه به مفاهیم ارتباطات سازمانی اعمال نمایند، عوامل موثر بر ارتباطات، گروه های رسمی و غیررسمی، روش های بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی در سازمان حائز اهمیت است.

در این راستا برقراری ارتباطات صحیح بین اجزای گوناگون یک سازمان ورزشی از ارکان وظایف مدیر در فرایند مدیریت است. در واقع ارتباط موثر با افراد و درک انگیزه های آنان موجب موفقیت مدیریت در انجام وظیفه مدیریت و رهبری می شود. اگر مدیران سازمان های ورزشی با فرایند علمی ارتباط و الگوهای ارتباطی در سازمان های ورزشی آشنایی داشته باشند، می توانند با بهره مندی

از آن‌ها ارتباط موثر در همه سطوح سازمانی برقرار نمایند و از بروز موانع ارتباطی جلوگیری کنند. چرا که بسیاری از مطالعات بیانگر این است که از علل مهم ناکامی بسیاری از سازمان‌ها، عدم ارتباط مناسب سازمان با درون و بیرون آن سازمان است. از این رو در فصل حاضر الگوهای رایج ارتباطی ارائه می‌شود.

۱-۶. اهمیت ارتباطات در سازمان‌های ورزشی

بیشتر وقت مدیریت به ارتباط رو در رو یا به تلفن با زیردستان، همکاران، مشتریان یا مخاطبین می‌گذرد. هنگامی که مدیر با دیگران مذاکره نمی‌کند، ممکن است به نوشتن یا دیکته کردن یادداشت‌ها، نامه‌ها یا گزارش‌ها و شاید به خواندن نامه‌های اداری رسمی و غیر رسمی که برای او ارسال شده است، مشغول شود. حتی در فواصل اندکی که مدیران تنها هستند، ممکن است به واسطه ارتباطی رشته افکارشان گسیخته گردد. برای مثال در مطالعه‌ای از چگونگی ارتباط مدیران عالی و میانی معلوم شد که آنان هر دو روز یک بار فقط نیم ساعت یا کمی بیشتر می‌توانستند، بدون وقفه کار کنند.

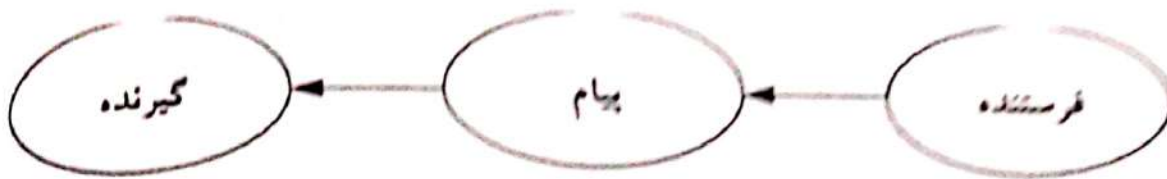
بنابراین ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات موثر، نقش سیستم ارتباطی یا به طور سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. بنابراین باید گفت ارتباط موثر برای مدیران به دلایل ذیل مهم است:

الف) ارتباط، فرایندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت به توسط آن انجام می‌شود.

ب) ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

۲-۶. فرایند ارتباطات و عناصر اساسی آن

در یک عبارت ساده ارتباطات را می‌توان تبادل اطلاعات و انتقال معنی دانست. عناصر ارتباط را با سبب تعریف فوق در این جمله که می‌گویید: ارتباطات، عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک باشد. شکل زیر ساده‌ترین الگوی ارتباطی را نشان می‌دهد.



شکل ۶-۱. الگوی ارتباطی ساده

در الگوی ارتباطی ارائه شده در شکل ۶-۱ فقدان هر یک از عناصر موجب عدم برقراری ارتباط نخواهد شد.

در تعریف جامع‌تری می‌توان گفت: ارتباطات فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام به دریافت معنی مبادرت می‌ورزند.

۶-۳. ارتباط

برای این که یک اندیشه به واقعیت پیوندد، باید برنامه‌ای وجود داشته باشد و هنگامی که یک برنامه توسعه می‌یابد، باید با افرادی که درگیر اجرای آن هستند، ارتباط برقرار شود. در این زمینه ارتباطات وسیله به دست آوردن حاصل کار از دیگران به شمار می‌رود و به عنوان فرایند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می‌شود. ارتباطات نقطه آغاز همه وظایف مدیریتی است. بدون ارتباطات، برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل مقدور نیست، زیرا درک اطلاعات و انتقال آنها ممکن نیست. ارتباطات، عبارت است از فرایند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده. یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه‌ها و عقاید و واقعیت‌ها به گونه‌ای که گیرنده، آنها را دریافت و درک کند. به عبارت دیگر ارتباطات، فرایندی است که به وسیله آن افراد در صدد برمی‌آیند تا در سایه مبادله پیام‌های نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند.

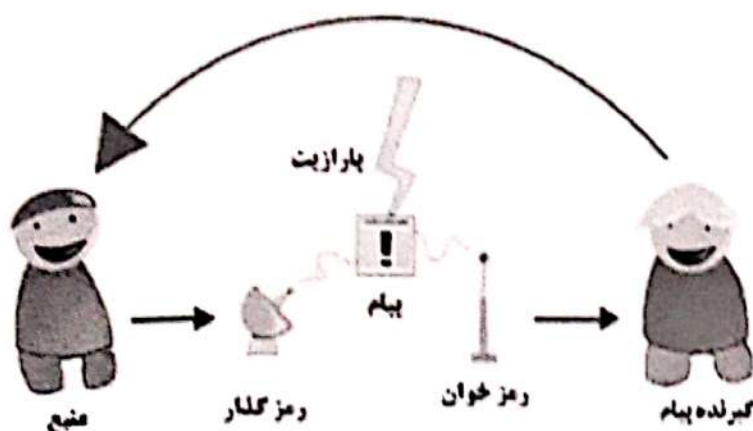
همچنین می‌توان این تقسیم‌بندی را برای مفهوم ارتباطات ارائه داد:

- ۱- ارتباطات عبارت است از فرایند انتقال اطلاعات از یک شخص به شخص دیگر
- ۲- ارتباطات، عبارت است از فرایند انتقال اطلاعات، معانی و مفاهیم در بین افراد در سازمان یا واسطه یا بدون واسطه
- ۳- ارتباطات، عبارت است از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار سازمانی
- ۴- ارتباطات، عبارت است از تبادل اطلاعات و انتقال معانی، مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان

ارکان اصلی فرایند ارتباطات

جان کاتر^۱ ارتباطات را به صورت زیر تعریف کرده است: یک فرستنده پیام، پیامی را از طریق وسیله یا ابزاری به گیرنده پیام می‌فرستد که او به آن پاسخ می‌دهد. در این شکل ساده می‌توان الگویی به طریق زیر ارائه کرد. فرستنده پیام، پیام، گیرنده پیام. الگوی مزبور نشان می‌دهد که در یک ارتباط سه رکن اصلی وجود دارد. بدیهی است که اگر یکی از آن‌ها حذف شود، ارتباط برقرار نمی‌شود. در یک فرایند ارتباط هفت بخش وجود دارد:

- ۱- فرستنده پیام یا منبع پیام: آغازگر ارتباط است. در یک سازمان، فرستنده پیام کسی است که دارای اطلاعات است و هدف وی این است که آن را به یک یا چند نفر اطلاع دهد.
- ۲- به رمز درآوردن پیام: زمانی انجام می‌شود که فرستنده پیام، اطلاعات را به صورت یک رشته علامت یا نماد درآورد. به رمز درآوردن پیام از آن جهت لازم است که اطلاعات تنها باید بین یک نفر و نفر دیگر از طریق علامت و نشانه مبادله شود.
- ۳- پیام: اطلاعاتی است که فرستنده پیام آن را از نظر فیزیکی به صورت رمز درآورده است. پیام ممکن است به هر شکل و صورتی باشد و فرد دیگری آن را دریافت و درک کند.
- ۴- کانال یا مجرای ارتباطی: وسیله‌ای است برای ایجاد ارتباط بین فرستنده و گیرنده پیام (مثل هوا برای انتقال صوت). غالباً نمی‌توان کانال ارتباطی را از پیام جدا کرد.
- ۵- دریافت کننده یا گیرنده پیام: شخصی است که اندام‌های حسی او احساس می‌کنند که پیام را دریافت کرده‌اند. امکان دارد گیرنده پیام، یک یا چند نفر باشند.
- ۶- از رمز خارج کردن پیام: فرایندی است که به وسیله آن گیرنده پیام، پیام را تفسیر می‌کند. گیرنده باید ابتدا پیام را دریافت کند، سپس آن را تفسیر کند.
- ۷- بازخورد نمودن نتیجه: مسیری دارد که در جهت عکس فرایند ارتباط است که در آن واکنش گیرنده پیام به فرستنده پیام داده می‌شود. بازخورد ممکن است مستقیم و یا به صورت غیرمستقیم باشد.
- ۸- پارازیت: پارازیت را می‌توان عاملی تعریف کرد که پیام را تحریف می‌کند. وجود پارازیت ممکن است از فرستنده، وسیله ارتباط و یا گیرنده باشد.



شکل ۶-۱. مدل ارتباطات

۶-۴. انواع ارتباطات در سازمان‌های ورزشی

ارتباطات را از جهات متفاوتی می‌توان طبقه‌بندی کرد. اگر بخواهیم ارتباطات را از نظر عکس‌العمل در محیط استقرار بررسی کنیم، از طبقه‌بندی زیر استفاده می‌شود:

الف) ارتباطات یک جانبه: اگر عکس‌العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک جانبه گویند. مانند گوش دادن به یک خبر ورزشی در رادیو.

ب) ارتباطات دو جانبه: چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده عملاً عکس‌العمل‌ها و نظریه‌های خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند به آن ارتباط دو جانبه گویند. مانند بحث در مورد یک موضوع علمی در ورزش به طور چهره به چهره. یا مکالمه تلفنی مدیر دو باشگاه ورزشی در باره نقل و انتقال یک بازیکن از یک باشگاه به باشگاه دیگر.

۶-۵. مزایا و معایب ارتباطات یک جانبه و دو جانبه

۱. ارتباط یک جانبه سریع‌تر و کار فرستنده پیام آسان‌تر است.

۲. ارتباط دو جانبه از دقت بیشتری برخوردار است. چون در نتیجه عمل بازخورد، فرستنده امکان بررسی مجدد پیام را می‌یابد و آن را با دقت بیشتر برای گیرنده ارسال می‌کند. همچنین در ارتباطات دو جانبه، گیرنده احساس اطمینان بیشتری به تاثیر قضاوت‌ها و ارزش‌های پیشنهادی خود پیدا می‌کند.

۳. در ارتباطات یک جانبه به علت دقت کمتر پارازیت و سردرگمی بیشتری دیده می‌شود. بنابراین جهت پرهیز از این امر تا سر حد امکان از قبل برای این ارتباط باید برنامه‌ریزی شود.
۴. در ارتباطات یک جانبه، فرستنده آسان‌تر می‌تواند اشتباهات خود را مخفی نماید.
۵. در مواردی که امور هنوز برنامه‌ریزی نشده و به روال عادی در نیامده‌اند ارتباط دو جانبه وسیله موثرتری است و قدرت نفوذ بیشتری دارد. ولی پس از آن‌که امور برنامه‌ریزی شد و حالت عادی و یکنواختی یافت اثر ارتباط دو جانبه به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد و از آنجایی که تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده در سطوح عالی مدیریت است، امور جاری بیشتر در سطوح عملیاتی سازمان وجود دارد، شاید بتوان نتیجه‌گیری کرد که ارتباطات دو جانبه برای اتخاذ تصمیم در سطوح عالی مدیریت مناسب‌تر و موثرتر است.
۶. بعضی از صاحب نظران معتقدند که ارتباط یک جانبه هنگامی مناسب و موثر است که فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشند. یعنی پیام حالت یکنواخت و تکراری داشته باشد و نظم و ترتیب در ارتباطها با اهمیت تلقی گردد و تعلق واکنش‌های افراد مورد نظر باشد.
- با توجه به مطالب ارائه شده می‌توان استنباط کرد که فرستنده‌ای موثر است که عوامل محیطی را مورد بررسی قرار داده و اطمینان حاصل کند که پیام دریافت شده است.

۶-۶. ارتباطات افقی، عمودی و مورب

ارتباطات از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند به سه دسته تقسیم می‌شوند.

۱. ارتباطات افقی
۲. ارتباطات عمودی
۳. ارتباطات مورب

• ارتباطات افقی

این نوع ارتباط معمولاً به صورت الگوهای جریان کار در یک سازمان و در میان اعضای گروه‌های کاری، اعضای بخش‌های مختلف و همچنین اعضای صف و ستاد برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می‌شود. منظور از ارتباطات افقی به وجود

آوردن کتلی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با همردیفان خود می‌شوند. به‌طور مثال تصور کنید در اداره کل تربیت بدنی س اداره وجود دارد که از نظر علم سازماندهی در سازمان‌ها هیچ کدام از ادارات نسبت به یکدیگر برتری ندارند و همسطح هستند. وقتی ادارات مزبور با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و خدماتی را انجام می‌دهند، ارتباط افقی با یکدیگر برقرار کرده‌اند.

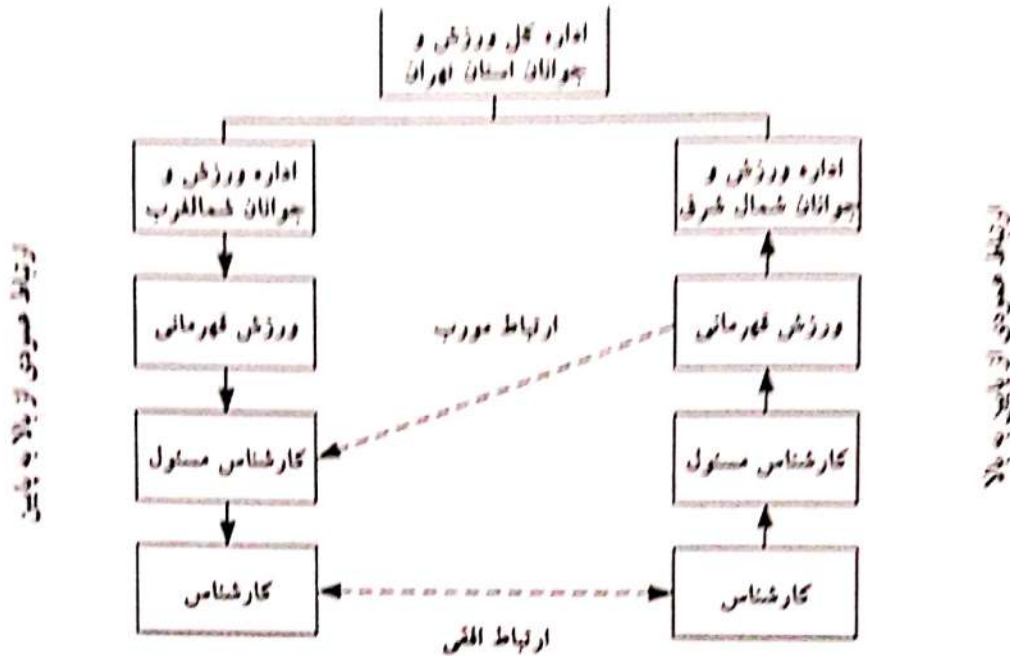
با این حال ارتباطات افقی محدودیت‌هایی دارد. زمانی که به این نوع هماهنگی‌ها نیازی نیست، همسنگی گروهی حاصل از ارتباطات افقی بین همکاران ممکن است، دردسر درست کند. از معایب دیگر این نوع ارتباط ایجاد علائق مشترک بین افراد سازمانی همسطح و بی‌توجهی آنان به مشکلات پیش آمده برای دیگر سطوح سازمانی است که اثر نامطلوبی بر مبهم کنترل و نظارت گذاشته، موقعیت کنترل کننده را متزلزل می‌سازد.

• ارتباطات عمودی

ارتباطات عمودی، شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا در سازمان است. الف) ارتباطات از بالا به پایین: ارتباطات از بالا به پایین معمولاً از مدیریت عالی شروع می‌شود و از طریق سطوح مدیریت به کارکنان و کارکنان مستهی می‌شود. ب) ارتباطات از پایین به بالا: ارتباطات از پایین به بالا، ارائه اطلاعات به سطوح بالای سازمان توسط سطوح پایین سازمان است. به بیان دیگر وقتی کارکنان یا مدیران پایین دستی به مدیران بالا دستی اطلاعات ارائه می‌دهند ارتباطات از پایین به بالا صورت گرفته است. این نوع ارتباط شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم‌گیری در سازمان است.

• ارتباطات مورب

در مقابل ارتباطات افقی (بین همردیفان) و ارتباطات عمودی (بین مافوق و زیردست)، ارتباطات مورب نیز وجود دارد. در ارتباطات مورب اطلاعات در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی یا خارج سلسله مراتب اداری مبادله می‌شود. این نوع ارتباط، به منظور هماهنگی یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است.



شکل ۶-۲. انواع ارتباطات در یک سازمان ورزشی

۶-۷. ارتباط میان افراد

ارتباطات میان افراد می‌تواند به شکل خیلی به یکی، یکی به چندین، یک به یک و یکی به خیلی باشد که عموماً در نظام سلسله مراتبی سازمان‌ها مورد خیلی به یکی مردود شمرده می‌شود. حتی وقتی که تعداد افراد زیاد باشد، ارتباطات معمولاً میان دو نفر یا میان تعداد کمی از آن‌ها طی ضوابط سازمان انجام می‌شود. از این‌رو فرایند تبادل اطلاع و انتقال معنی میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک را ارتباط میان افراد گویند.

مطالعه ارتباطات میان افراد، پیچیده است و عناصر زیر را در بر دارد:

۱. مختصات روانی اجتماعی و فرهنگی افراد در سازمان
۲. ماهیت زبان و مسائل مفهومی آن
۳. ساختارهای رسمی و اجتماعی سازمان
۴. رویه‌های ارتباطی نظیر صحبت کردن، نوشتن و سایر صورت‌های انتقال به کمک تصویر و رفتار

اما با توجه به این که هر یک از ما دنیای اطراف خود را به شکل مخصوص به خود درک می‌کنیم، به همین دلیل درک وضعیت‌های بحرانی افراد دیگر که در ارتباط با آنها هستیم، برایمان مشکل است. بنابراین باید کانال‌های ارتباطی را شناخت.

۸-۶. موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها

موانع ذاتی ارتباطات میان افراد به طور عمده عبارتند از:

۱. ادراکی (شناختی): هر فرد حوادث مربوط به خود را برحسب زمینه فرهنگی اجتماعی و روانی مختص به خودش درک می‌کند. بنابراین هنگام برقراری ارتباط هر کسی به تصور خود از حادثه رجوع کرده و در نتیجه موجب پیدایش موانع ارتباطی می‌شود.
۲. اجتماعی: افراد به نقش خود در سازمان‌های اجتماعی خو گرفته‌اند. چنان که مجموع لغات، اصطلاحات و محدودیت‌های گروه اجتماعی بر رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آنها در برقرار کردن ارتباطات اثر گذارده نوع ارتباط را مشکل می‌سازد.
۳. ارزش‌های فرهنگی: خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر خود نوعی مشکل ارتباطی است. برای مثال موانع روابط ارتباطی بین مدیریت و کارکنان به دلیل فرهنگ حاکم بر هر قشر آنقدر بزرگ است که نظر بی‌طرف را به حیرت وادار می‌دارد.
۴. معانی (زبان): مسائل مربوط به معانی غالباً در تفسیر اسناد مکتوب پیش می‌آید. مفهوم ضمنی این امر برای مدیر آن است که خط مشی و رویه‌های مکتوب نیاز به توجه خاص و احتمالاً تفسیر دوره‌ای شفاهی دارد.
۵. اثر انگیزه: مسائل روانی مانند هیجانات، خشم، درد، خوشحالی و غیره بر تفسیر ما از پیام اثر می‌گذارد. برای مثال اگر ما توقع دریافت یا شنیدن امر خاصی را داشته باشیم، این انتظار بر دریافت پیام تأثیر می‌گذارد یا این که اگر پیامی را که متعارض با دانش و عقیده ماست، دریافت کنیم، معمولاً ممکن است برای انتخاب از تشویش ذهنی آن را نادیده بگیریم.
۶. ارزیابی منابع: آیا منبع پیام قابل اعتماد است؟ آیا به واسطه خود پیام می‌توان منبع آنرا معتبر دانست و پیام را پذیرفت؟ این گونه ارزیابی‌ها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می‌کند.

۱. علائم غیر شفاهی و منقوض: کیفیت صدا، بیان فیزیکی، وضعیت جسمانی می‌تواند به ارتباط کلامی کند با آن را به تأخیر اندازد.

۲. پارازیت‌ها: هر ابزار ارتباطی ضعف‌هایی دارد. عباردت بی سروته و ساخت ضعف جملات در ارتباط کلامی با نواهد و محدودیت‌های بیانی در ارتباط شفاهی موجب اختلال و در نتیجه ارتباط غیر موثر می‌شود. همچنین کانال‌های ارتباطی میان افراد، کانال‌های فیزیکی الکترونیکی و غیره ممکن است، پیام را مخدوش کرده یا پارازیت به آن‌ها بدهد.

۹-۱. روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی

۱. برخی از روش‌های غلبه بر موانع ارتباطی عبارتند از:
 ۱. استفاده از بازخورد به معنی بازگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام است تا از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود.
 ۲. افشاء، به معنی دادن اطلاعات مربوط و معتبر درباره فرستنده پیام به گیرندگان
 ۳. تشریح پیام
 ۴. استفاده از ارتباطات شفاهی چهره به چهره نسبت به ارتباطات کتبی از دقت بیشتری برخوردارند.
 ۵. آگاهی از علائم ارتباط و مهم‌تر از همه استفاده از زبان ساده و همه فهم، به حذف موانع ارتباطی کمک می‌نماید.

۱۰-۶. شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی

سازمان‌ها سیستم‌های کسب هدف هستند. هدف‌ها با حل مسائل و انجام عملیات به دست می‌آیند و بدان جهت لازم است که تصمیم‌های تازه به سایر تصمیم گیرندگان (مدیران) یا به گروه عملیات انتقال یابد. بنابراین تصمیم گیرندگان و عاملان انتقال پیام به عنوان قسمتی از شبکه ارتباطات اطلاعات را رد و بدل می‌کنند. این شبکه‌ها در دو قالب مختلف از جهت شکل و عملکرد متغیر مهمی بر سازمان‌های رسمی و غیر رسمی دارند:

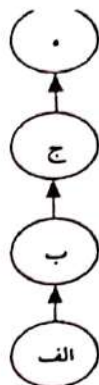
۱. سیستم‌های غیر رسمی ایجاد شده به دلیل تعامل میان افراد
۲. سیستم‌های رسمی ایجاد شده از طریق فرایند سازماندهی

• سیستم‌های غیررسمی

سیستم‌های غیررسمی عموماً بر مبنای روابط غیر رسمی بین اعضای سازمان شکل می‌گیرد. یکی از صاحب نظران چهار نوع طرح سیستم‌های غیر رسمی را ارائه داده است.

< شبکه رشته‌ای

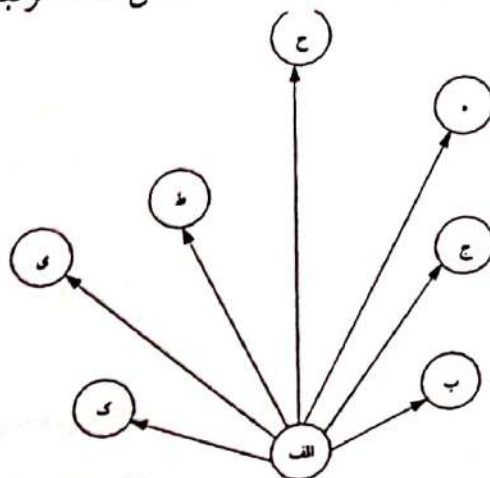
در سیستم رشته‌ای شخص «الف» مطلبی را به «ب» و «ب» به «ج» به «ه» تا انتهای خط یعنی نقطه «ه» انتقال می‌دهد. در این شبکه انتقال اطلاعات از حداقل دقت برخوردار است.



شکل ۶-۳. شبکه رشته‌ای

< شبکه انشعابی

در شبکه انشعابی شخص اطلاعاتی را که به دست آورد، بین اعضا پخش می‌کند. این شبکه اغلب برای اطلاعات مفید استفاده می‌شود. اما اطلاعات منتقل شده مرتبط با کار نیست.



شکل ۶-۴. شبکه انشعابی

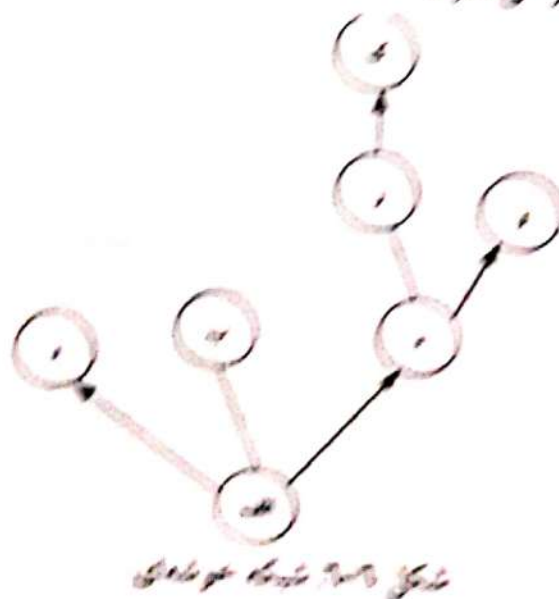
۴. شبکه‌های اطلاعاتی

در شبکه‌های اطلاعاتی، افراد به عنوان واحدهای اطلاعاتی را می‌گیرند و به همین نحو پخش می‌کنند. این شبکه‌های اطلاعاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اطلاعات ناچیز و بی‌مایل است.



۵. شبکه‌های خودمختار

در شبکه‌های خودمختار، افراد با یکدیگر ارتباط می‌کنند و این افراد اطلاعات را به هم می‌رسانند. این شبکه‌های خودمختار را می‌توان به صورت زیر نمایش داد.



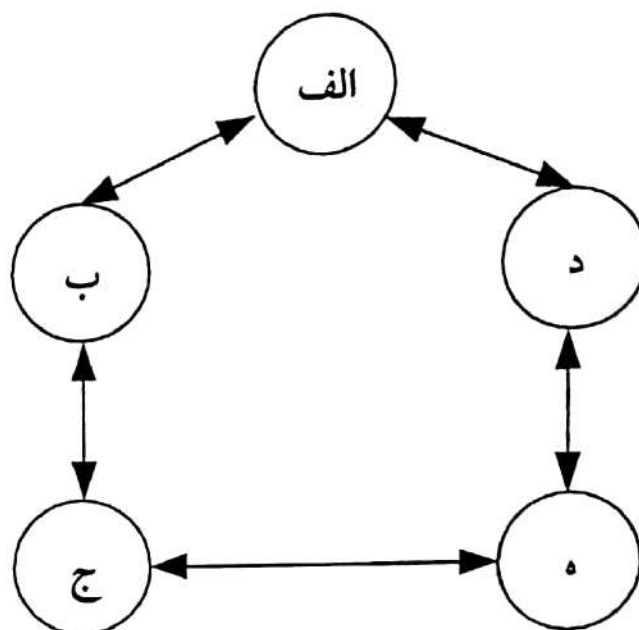
بعضی از صاحب نظران الگوی خوشه‌ای را کارا تر می‌دانند، زیرا که افراد کمی با دیگر افراد وابسته اطلاعاتی هستند. معمولاً انتقال اطلاعات توسط کسانی انجام می‌شود که قابل اعتمادند و اغلب اطلاعات را در زمان‌های مناسب خود منعکس می‌نمایند.

مؤسساتی رسمی

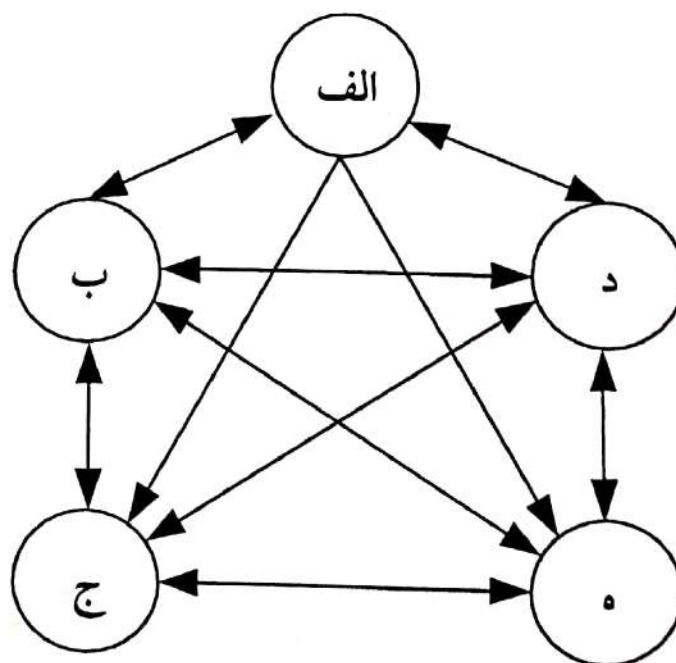
فرایند مؤسساتی رسمی ایجاد شده دارای عواملی است که در ارتباط بین افراد به کار گرفته می‌شود و نیز عمده‌ترین ارتباطات نیز به کار می‌آید. چهار عامل عمده برای اثر بخشی ارتباطات سازمانی ذکر کرده اند که عبارتند از:

۱. کنال‌های رسمی که به دو دلیل ذیل مهم هستند:
(الف) تر برگیری فواصل رشد و توسعه
(ب) جلوگیری از بخش اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان
۲. ترکیب قدرت سازمانی که بر کارایی ارتباطات تأثیر می‌گذارد.
۳. تخصیص کاری تر گروه‌های مختلف، ارتباطات را تسهیل می‌کند.
۴. تمایل اطلاعات به این مفهوم که افراد بر مجموع اطلاعات و دانش‌های شغلی‌شان حق تصرف دارند.
۵. شبکه ارتباطات معمولاً به منظور نگهداری اطلاعات اضافی مدیران و حفظ موقعیت و وضعیت آنها ایجاد شده است.

تر ادامه شش نوع شبکه ارتباطی رسمی ارائه شده است.
تر الگوی دایره‌ای فرد الف فقط می‌تواند با ب و د ارتباط داشته باشد و اگر الف بخواهد با ج یا ه ارتباط داشته باشد، ارتباط فقط از طریق ب یا د انجام می‌شود. ولی در الگوی همه جانبه همگی می‌توانند با هم تماس داشته باشند.

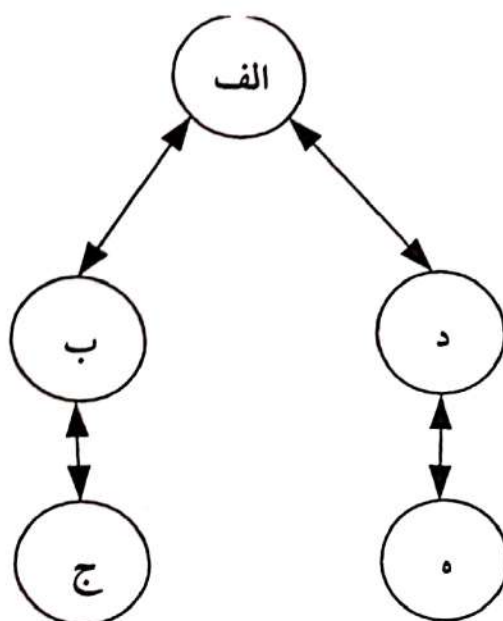


شکل ۶-۷. الگوی دایره‌ای



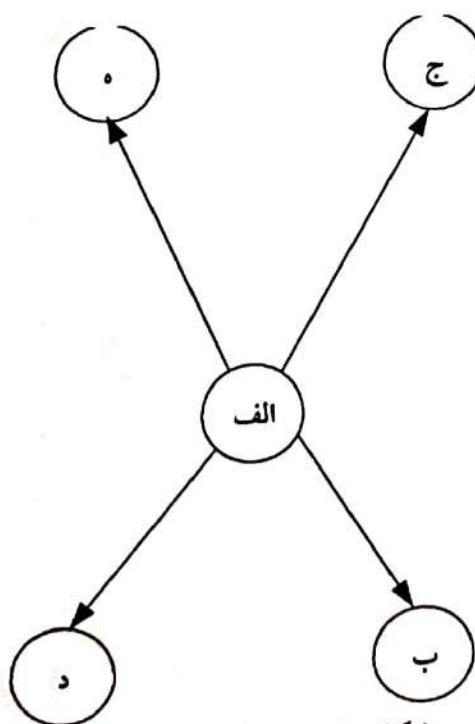
شکل ۶-۸ الگوی همه جانبه

در الگوی زنجیره‌ای دو زیر دست ه و ج به ترتیب به دو مافوق د و ب گزارش می دهند و ب و د هم گزارش خود را تقدیم الف می نمایند.



شکل ۶-۹. الگوی زنجیره‌ای

در الگوی ستاره‌ای ارتباط به گونه‌ای است که افراد ب ج د و ه هیچکدام نمی‌توانند با همدیگر ارتباط مستقیم داشته باشند و ارتباط آن‌ها فقط از طریق الف ممکن است. الگوهای ستاره‌ای و زنجیره‌ای متمرکز در یک عامل نیستند.



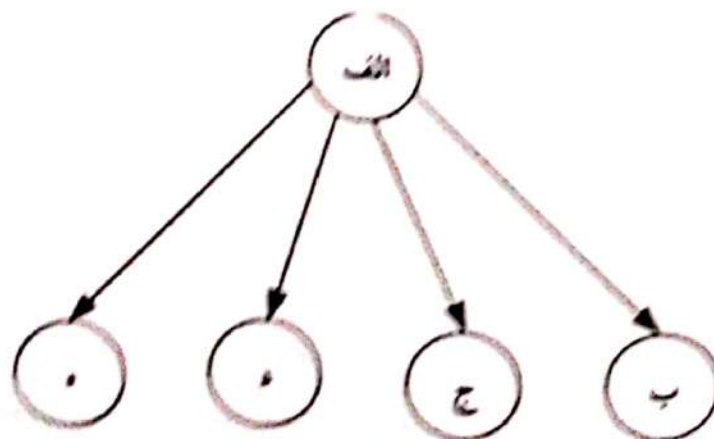
شکل ۶-۱۰. الگوی ستاره‌ای

در الگوی شکلی ۷ تمرکز در سطح فرد الف است.



شکل ۶-۱۱ الگوی ۷

اغلب تحقیقات نشان داده است که شبکه‌های متمرکز سریع‌تر و دقیق‌تر از شبکه‌های غیر متمرکز است. تر گروه‌های متمرکز رهبری بارز و نمایان است اما در غیر متمرکز روحیه افراد بالاست. با این حال عموماً شبکه‌های رسمی ماهیت سلسله مراتبی دارند.



شکل ۶-۱۲ الگوی متمرکز

الگوی ارتباطی همه جانبه، بسیار سریع و نسبتاً دقیق است. این الگو برای مسائل نو و پیچیده که نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و مضیفه زمانی نیز وجود ندارند، بسیار مناسب است.



دانشگاه موبوک

دانشگاه موبوک شاخه ای از پلتفرم جامع دانشجویی موبوک است که در راستای حل مشکلات دانشجویی مجموعه ای از فایل های لازم برای دانشجویو را فراهم کرده است همچنین شما هم میتوانید در تکمیل کردن این مجموعه مارا یاری کنید.

mobok.ir

uni.mobok.ir

تمامی مبالغ خرید شما صرفا جهت پایداری سیستم است.



نمود آزمایی

۱. اهمیت ارتباطات در سازمان‌ها را توضیح دهید.
۲. فرایند ارتباطات و عناصر اساسی آن را تشریح کنید.
۳. ارتباط را تعریف کنید.
۴. ارکان اصلی فرایند ارتباطات را بنویسید.
۵. انواع ارتباطات در سازمان‌های ورزشی را بنویسید.
۶. مزایا و معایب ارتباطات یک جانبه و دو جانبه را تشریح کنید.
۷. ارتباطات افقی، عمودی و مورب را توضیح دهید.
۸. موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها را تشریح کنید.
۹. روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی را بنویسید.
۱۰. شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی را بیان کنید.
۱۱. روش‌های حذف موانع ارتباطی در سازمان را بنویسید.

فرهنگ سازمانی

هدف کلی

آشنایی با فرهنگ سازمانی

هدف‌های یادگیری

۱. آشنایی با مفهوم، تعریف و ویژگی‌های فرهنگ
۲. شناخت عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی
۳. آشنایی با چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی
۴. شناخت فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی
۵. آشنایی با مدل‌های فرهنگ سازمانی

مقدمه

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به‌وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و سازمان‌ها شناخته شده است. به‌طوری‌که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که یکی از دلایل موفقیت ژاپن در صنعت و مدیریت توجه آنها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. نظر به این‌که برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند، از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا به بستر تحول است. در این راستا در فصل حاضر مطالب مورد نیاز در حوزه فرهنگ سازمان ارائه می‌شود.

۷-۱. مفهوم فرهنگ

فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به‌کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به‌کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن بیستم توسط تایلر (۱۸۳۲-۱۹۱۷) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. یکی از مبانی اساسی علوم

رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتبه انسان‌ها که از فرهنگ آن‌ها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزش‌های فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد. به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از

یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد. پژوهشگران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

۱. فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی باز می‌گردد.
۲. در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند، به کار می‌رود. در این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات، اشیاء عادی اشاره دارد که در پی انباشت آن‌ها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید.

۲-۷. تعریف فرهنگ

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آن‌ها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است. از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه گردیده که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت.

- فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف می‌کند.
- به عقیده هافستد فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروهها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگی‌های فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود.

۷-۳. ویژگی‌های فرهنگ

با بررسی‌های زیادی که از فرهنگ‌های مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می‌آید که علی‌رغم تفاوت‌های موجود، همه فرهنگ‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند که تعدادی از آنها را می‌توان به شرح ادامه معرفی کرد:

- فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می‌شود.
- فرهنگ آموخته می‌شود. انسان می‌تواند عادت‌های آموخته شده خود را به دیگران منتقل کند.
- فرهنگ اجتماعی است عادت‌های فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه‌ها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریک هستند.
- فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است. عادت‌های گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند.
- فرهنگ خشنودی بخش است. هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلای زندگی برآید از برآوردن آرمان‌های عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی نهایی می‌بخشد، می‌توانند پایدار بمانند.
- فرهنگ سازگاری می‌یابد. فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.
- فرهنگ یگانه ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد.

۴-۷. تعریف سازمان

این موضوع که باید سازمان را به عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد، یعنی سیستمی که اعضای آن ارتباط مشترکی از سازمان دارند، یک پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود که سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دوایر، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگی ها بودند ولی واقعیت این است که یک سازمان بیش از این موارد است و مانند یک فرد دارای شخصیت است. هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد درمی آید دارای نوعی حیات و زندگی می شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می شود. از این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد درمی آید الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می خورد. از این رو سازمان عبارت است از فرایندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف های معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

۱. سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.
۲. این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
۳. این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.
۴. کلیه افراد در سازمان دارای هدف های مشخصی هستند و بعضی از این هدف ها در عملکرد آنها اثر می گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدف های شخصی خود نیز نایل شود.
۵. این روابط متقابل همچنین نایل به هدف های مشترک سازمان را میسر می کند و اعضای سازمان ها برای دست یافتن به هدف های فردی، حصول هدف های مشترک سازمانی را دنبال می کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقش ها، روابط بین افراد، فعالیت ها، سلسله مراتب هدف ها و سایر ویژگی های سازمان است، منعکس می نماید.

۵-۷. مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شود. ولی

درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است، کم‌تر سخن گفته شده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی‌که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است.

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن کمک می‌کند تا بهتر بتوان رفتار افراد در سازمان را توجیه کرد.

۷-۶. تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرچریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند، همگی توافق دارند که فرهنگ:

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند، شکل گرفته است.
- حرکت آن کند و سخت است.
- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان‌شده می‌توان نتیجه گرفت که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر

سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

۷-۷. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ، سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان در نظر گرفته شود، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آن‌ها ارجح می‌نهد یا برای آن‌ها ارزش قائل است. این ۱۰ ویژگی عبارتند از:

۱. خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد دارند.
۲. ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلند پروازی کنند.
۳. رهبری: میزانی که سازمان هدف‌ها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.
۴. یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
۵. حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آن‌ها را یاری می‌دهند و یا از آن‌ها حمایت می‌کنند.
۶. کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.
۷. هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرفی خود می‌دانند.
۸. سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخص‌ها.
۹. سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
۱۰. الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.

جیمز پرسی همین ویژگی‌ها را با اندکی تفاوت به شرح زیر بیان می‌کند:

۱. هویت یا شخصیت افراد
۲. اهمیت کار گروهی
۳. نگرش کارکنان
۴. یک‌پارچگی
۵. کنترل و سرپرستی
۶. ریسک‌پذیری
۷. میزان پاداش
۸. میزان تضاد
۹. میزان حمایت و راهتمایی مدیریت
۱۰. نگرش سازمان (در مورد اهداف)

نتایج مطالعاتی که به منظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزش‌ها، عقاید اساسی آنان در برخی از سازمان‌های موفق صورت گرفته است، ۱۰ ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیت‌شان به شرح ذیل اعلام گردیده است:

۱. عملکرد
۲. صداقت
۳. رقابت
۴. روحیه کار گروهی
۵. روحیه سازمانی
۶. نوآوری
۷. حمایت مدیریت
۸. موفقیت‌های فردی
۹. وفاداری
۱۰. سابقه تاریخی سازمان

در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این تصویر به صورت اساسی درمی‌آید که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

۸-۷. عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، (ارزش‌ها و باورها) لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌ها است. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان عبارت‌اند از: هنجارها، سنت‌ها و تشریفات، و مفروضات.

در ادامه در مورد هریک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می‌شود:

- ارزش‌ها: ارزش‌های فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزش‌های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمده‌تأ به‌عنوان راه حل‌های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.
- باورها: مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند. مانند اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروه‌های کاری و یا جمع شدن در کنار آب سرد کن برای یخ‌چین کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آن‌ها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به‌طور کلی باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک می‌کند. در غیر این صورت انرژی‌ها صرف خشی کردن یکدیگر و باعث اختلال و مانع حرکت سازمان به‌سوی هدف‌های خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین‌کننده روشی است که هر کنار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای

روزمره روشنی است که کارها عملاً به‌طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به‌تدریج تغییر می‌کنند، درحالی‌که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند.

- فرآیند اجتماعی سازمان: عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمان‌ها به‌صورت آموزش‌های توجیهی و قبل از خدمت و آموزش‌های حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به‌تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به‌تدریج به آن‌ها خو می‌گیرند. که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیر رسمی می‌باشد. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

- سنت‌ها و تشریفات: سنت‌ها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به‌صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهمایی‌ها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شی، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارهای سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

- اسطوره‌ها: نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیت‌ها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به‌صورت الگو بازگو می‌کنند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آن‌ها از آن الگوها است. به طوری‌که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود بیالند. پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می‌کند. به طوری‌که در سطح عمیق‌تر که کمتر قابل مشاهده است، شامل ارزش‌های مشترکی می‌شود که حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند در سازمان باقی خواهند ماند. که در واقع این ارزش‌ها رفتار گروه را شکل می‌دهند. در این سطح فرهنگ به سختی قابل تغییر است در این تفاوت افراد در سازمان‌ها از لحاظ توجه به مسائل مالی،

نوآوری و یا عملکرد مشخص می‌شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد که کارکنان تازه‌وارد به‌طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

۷-۹. چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به‌صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به‌سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در حقیقت فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به‌تدریج که سیستم‌های پاداش سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند. اصول اعتقادی، ارزش‌ها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود. کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آن‌ها را به‌خاطر می‌سپارند. این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آن‌ها چه می‌خواهد. چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد. همه این موارد مجموعه قوانین نوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروه‌های کار این قوانین را به‌عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آن‌ها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه‌وارد می‌آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ تداوم می‌یابد.

۷-۱۰. فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی

- گام اول: درک محیط و نیروهای دیگر تاثیر گذار در استراتژی‌های آینده: بازنگری در نیروهای داخلی و خارجی تاثیر گذار بر سازمان
- گام دوم: شناسایی و تعیین ارزش‌های بنیانی سازمان، گام اساسی در تغییر فرهنگ، تعیین ارزش‌های بنیانی و همیشگی است.
- گام سوم: ایجاد دیدگاه مشارکتی از آن‌چه که سازمان می‌خواهد بشود. این پرسش که چه نوع فرهنگ، ارزش‌ها و ساختار سازمانی نیاز است تا بتوان به توسعه و استقرار استراتژی و تطابق با محیط جاری و آینده پرداخته شود. آیا نیاز به سرعت عمل بیشتری است؟ آیا نیاز به ارتباط نزدیکی با مشتریان است؟
- گام چهارم: ارزیابی فرهنگ موجود و تعیین عناصری از فرهنگ که نیاز به تغییر آن است. تغییرات فرهنگی معمولاً با تشخیص فرهنگ موجود و ارزیابی از اهداف استراتژیک آینده شروع می‌شود. اگر چه کار مشکلی است، زیرا وقتی شما درون سازمان هستید، دیدن فرهنگ سازمانی مشکل‌تر است.
- گام پنجم: تعیین این‌که چه تغییراتی بایستی انجام شود تا فاصله بین دو استراتژی پر شود. آیا عناصر موجود (ارزش‌ها، نرم‌ها، ساختارها، سیستم‌ها و ...) در راستای اهداف آینده می‌باشند.
- گام ششم: تعیین مدیران ارشد در هدایت تغییر فرهنگ. تیم رهبری عامل کلیدی موفقیت برای تغییر فرهنگ است. اگر تیم از افرادی گوناگون و قوی باشند، تاثیر بسیار خوبی خواهد داشت. رهبر گروه باید مطمئن باشد که افراد بر اهداف در نظر گرفته شده اشراف و تمرکز لازم را دارند. گروه باید قادر باشد در همه سطوح سازمان ایجاد اعتماد و اطمینان کند. تیم می‌بایستی گروه‌های زیادی را راه اندازی کند. همچنین نیاز است که دیگران را برای تصمیم‌گیری و عملیاتی که منجر به تغییر گردد، توانمند سازد.
- گام هفتم: استقرار برنامه اهداف و افق زمانی. هنگامی که فاصله بین فرهنگ جدید و موجود سازمان شناسایی شده، برنامه عملیاتی بایستی توسعه پیدا کند. اولویت‌ها کدامند؟ چه منابعی مورد نیاز است؟ توالی اقدامات چگونه است؟ چه مدت زمان نیاز است؟

مسئولیت‌های بخش‌های مختلف به عهده چه کسانی است؟ اصول اساسی مدیریت پروژه بایستی اجرا و پیگیری شود تا پروژه پیچیده تغییر فرهنگ با موفقیت به انجام برسد.

• گام هشتم: برقراری ارتباط و ایجاد انگیزه در میان تمامی ذینفعان، تغییر در فرهنگ سازمانی نیازمند برقراری ارتباطی دقیق و متقاعد کننده دارد. بایستی با پرسش از تمامی کارکنان آنها را در حلقه زنجیر به طیفی که نیاز به تغییر را درک کنند، قرار داد. آنان باید بدانند که چگونه تغییر به نفع آنان است و چگونه فرصت‌های جدیدی را ایجاد خواهد کرد. رهبری تغییر به منزله هدایت کننده، تسهیل ساز و توانمند کننده همه نیروها، برای پشتیبانی از تغییر است.

• گام نهم: شناسایی موانع و منابع مقاومت و توسعه استراتژی برای رفع آنان. افراد در مقابل تغییر عکس‌العمل‌های متفاوتی از خود بروز می‌دهند. اگر در تمام سطوح تضاد و چالش‌ها برطرف نشوند مقاومت قطعاً سخت‌تر خواهد بود. برای مقابله با ترس و از دست دادن کار، اقداماتی بایستی انجام داد. ترس را می‌توان با ارائه اطلاعات و اشتیاق مدیریت به شنیدن صدای کارکنان کاهش داده و علاقه‌مندی آنان را افزایش داد. استراتژی دیگری که می‌تواند به دیگر کارکنان برای تطبیق با تغییر کمک کند، این است که تغییر را به گام‌های کوچک‌تری تقسیم کنند. به علاوه مدیریت نیاز دارد که افراد را به درک فرصت‌ها و فواید شخصی که از تغییر حاصل می‌شود، ترغیب نماید.

• گام دهم: نهادینه سازی و الگو سازی در جهت تقویت تغییر فرهنگ. رهبری تیم نقش حیاتی در الگو سازی، تقویت و پاداش تیم دارد. هنگامی که رفتار مدیریت و تصمیمات او مطابق با تغییرات است این به منزله ارسال پیام‌های انگیزشی برای پشتیبانی از تغییر است. به علاوه مدیریت باید پاداش رفتار و نتایج ناشی از تغییر را تضمین کند. وی باید این اطمینان را بدهد که سیستم پاداش و رفتار در حین عمل تشخیص داده خواهد شد و گام به گام مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

• گام یازدهم: ارزیابی از فرهنگ سازمانی و نهادینه کردن نرم یاد گیری و تغییر شکل. باید به خاطر داشت که تغییر یک فرآیند دینامیک است که نیاز به بازخورد مستمر و ارزیابی دائم دارد. هم‌چنان که محیط سازمانی تغییر می‌کند، فرهنگ بایستی وفق داده شود. راه حلی که زمانی در یک سازمان مشکلی را حل کرده است، مطمئناً برای همیشه کارساز و موثر نمی‌باشد.

۷-۱۱. آموزش‌های مورد نیاز

با توجه به مطالب ارائه شده و همچنین فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی عناوین و موضوعات برخی دوره‌های آموزشی که می‌تواند باعث تسهیل و افزایش احتمال موفقیت تغییر فرهنگ سازمانی گردد، به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود.

- مدیریت استراتژیک
- برنامه‌ریزی و کنترل در مدیریت
- مدیریت تغییر
- مدیریت تعارض
- مدیریت مشارکتی
- اصول و فنون مذاکره
- تصمیم‌گیری
- تیم‌سازی
- برگزاری جلسات موثر
- مدیریت انگیزش
- مدیریت پروژه
- مدیریت رضایت مشتری
- تحلیل داده‌ها
- شیوه‌های موثر نظر سنجی

۷-۱۲. مدل‌های فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی سازمان توسط مدیر و یا رئیس سازمان ساخته و مدیریت می‌شود و به رفتار کارمندان در شرایطی گفته می‌شود که رئیس در محیط حضور نداشته باشد. فرهنگ سازمانی را می‌توان به چهار دسته طبقه‌بندی کرد که در ادامه ارائه می‌شود.

۱- فرهنگ سازمانی مشتری مدار

فرهنگ سازمانی مشتری مدار می‌کوشد محصول و خدمات مورد نیاز مشتری را با کم‌ترین قیمت

فراهم کند. سازمان‌هایی که با این مدل فرهنگ دنبال کارمندان با انگیزه‌ای هستند که دنبال ارائه محصولات نوآورانه بوده و تعداد مشتری‌های سازمان را افزایش دهد. کارمندان با سایر همکاران خود دائم در تعامل هستند و تلاش می‌کنند مشتری‌های سازمان را راضی نگهدارند.

۲- فرهنگ سازمانی عملکردگرا

فرهنگ سازمانی عملکردگرا برای هر شخص اهداف خاصی را مشخص می‌کند و انتظار دارد عملکرد هر فرد در راستای رسیدن به این اهداف تنظیم شود. این مدل فرهنگ سازمانی به اندازه‌گیری عواملی تمرکز می‌کند که مدیر سازمان معتقد است، برای سرمایه‌گذار استارت‌آپ اهمیت بیشتری دارد: رشد درآمد سازمان. کارمندانی که بتوانند در ارزیابی عملکرد سه ماهه نظر مدیر سازمان را جلب کنند پاداش داده می‌شوند و کارمندانی که نتوانند، سریعاً اخراج می‌شوند. سازمان‌های مبتنی بر فرهنگ عملکردگرا معمولاً عوارض جانبی منفی دارند. به عنوان مثال عده‌ای از مدیران برایشان مهم نیست این نتایج به چه قیمتی حاصل می‌شوند. بنابراین گاهی اوقات کارمندان با آسیب زدن به سایر کارمندان و مشتری‌ها نتایج مطلوب کسب می‌کنند و بابت رفتار نامناسب خود مجازات نمی‌شوند.

۳- فرهنگ سازمانی کارمند محور

فرهنگ سازمانی کارمند محور بخش عمده‌ای از تمرکز خود را روی بهبود توانمندی کارمندان می‌گذارد. این سازمان‌ها اغلب دنبال استخدام افرادی با روحیه‌ی کارآفرینی هستند و آن‌ها را به توسعه مهارت‌ها و مسئولیت‌ها تشویق می‌کنند. بزرگ‌ترین ریسک سازمان‌هایی با فرهنگ سازمانی کارمند محور این است که سازمان برای رشد و توسعه مهارت‌های کارمندان خود تلاش می‌کند و در نهایت این افراد با پیشنهادی بهتر توسط رقبا استخدام می‌شوند.

۴- فرهنگ سازمانی تعریف نشده

در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی تعریف نشده است، مدیر سازمان دارای مهارت‌های تکنیکی بالا است، اما مهارت‌های رهبری چندان خوبی ندارد. در صورتی که مدیر بتواند تیم فنی را

رهبری کرده و خدمات یا محصولی عرضه کند که نیاز به تبلیغ نداشته باشد، نیازی به جدا شدن فرهنگ سازمانی نیست.

خلاصه

در این فصل ابتدا مفهوم، تعریف و ویژگی‌های فرهنگ تشریح شد. در بخش دوم تعریفی از سازمان ارائه شد. در ادامه مفهوم و تعریف فرهنگ سازمانی تشریح شد. همچنین در بخش بعد ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی توضیح داده شد. در ادامه فصل چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی به بحث گذاشته شد. در بخش پایانی نیز فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش‌های مورد نیاز و مدل‌های فرهنگ سازمانی ارائه شد.

خودآزمایی

۱. فرهنگ را تعریف تعریف کنید.
۲. ویژگی‌های فرهنگ را توضیح دهید.
۳. فرهنگ سازمانی را تعریف کنید.
۴. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را تشریح کنید.
۵. عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی را توضیح دهید.
۶. چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی را شرح دهید.
۷. فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی را بیان کنید.
۸. مدل‌های فرهنگ سازمانی را توضیح دهید.

فصل هشتم

مدیریت منابع انسانی

هدف کلی

آشنایی با مدیریت منابع انسانی

هدف‌های یادگیری

۱. آشنایی با اهمیت و وظایف مدیریت منابع انسانی
۲. شناخت نقش‌های مدیریت منابع انسانی
۳. آشنایی با رویکردهای مدیریت منابع انسانی
۴. شناخت روش‌های سستی و مدرن کارمندیابی
۵. آشنایی با چالش‌های مدیریت منابع انسانی در عصر جدید
۶. شناخت عوامل موثر در موفقیت مدیران منابع انسانی

مقدمه

اغلب ما با واژه مدیریت منابع انسانی، روابط کارکنان و مدیریت پرسنل استفاده شده در مطبوعات و همچنین متخصصان صنعت آشنا هستیم. هر زمان که این اصطلاحات به گوش ما می‌رسد، تصاویری از مدیران کارآمد که به‌طور جدی در مورد کارشان در دفاتر فعالیت می‌کنند، برای ما تداعی می‌شود.

در این فصل، به پرسش مدیریت منابع انسانی چیست، با ارائه یک نمای کلی از موضوع و معرفی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی، پاسخ داده می‌شود. واقعیت این است که در زمینه مدیریت منابع انسانی مطالب بسیار زیادی موجود است و در واقع «هنر و دانش مدیریت منابع انسانی» پیچیده است. در این کتاب اصطلاح «هنر و دانش» برای مدیریت منابع انسانی انتخاب شده است، زیرا این موضوع هم هنر مدیریت افراد با استفاده از رویکردهای خلاقانه و نوآورانه است و هم دانشی است که به‌دلیل کاربرد دقیق این تئوری مورد نیاز است.

همان‌طور که در مطالب بالا ذکر شد، فرایند تعریف مدیریت منابع انسانی به دو تعریف متفاوت هدایت می‌شود. تعریف اول مدیریت منابع انسانی، فرایند مدیریت افراد در سازمان‌ها به شیوه‌ای ساختار یافته و کامل است. این امر شامل زمینه‌های استخدام استخدام کارکنان، حفظ کارکنان، تنظیم و مدیریت پرداخت و مزایا، مدیریت عملکرد، مدیریت تغییر و مراقبت خروج از سازمان برای جمع کردن فعالیت‌ها است. این تعریف سستی مدیریت منابع انسانی است که بعضی از متخصصان را به تعریف آن به‌عنوان یک نسخه مدرن از تابع مدیریت کارکنان که قبلاً استفاده شده است، هدایت می‌کند.

تعریف دوم مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت افراد در سازمان‌ها از منظر کلان است. یعنی مدیریت افراد به شکل یک رابطه جمعی بین مدیریت و کارکنان. این رویکرد بر اهداف و نتایج عملکرد مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد. این موضوع بدان معنی است که عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های امروزی با مفاهیم افراد توانمند، توسعه افراد و تمرکز بر روی ایجاد «روابط کاری» برای مدیران و کارکنان مواجه است.

این تعاریف بر تفاوت بین مدیریت کارکنان در پاراگراف دوم و مدیریت منابع انسانی که در پاراگراف سوم تعریف شد، تأکید دارد. در یک جمله، مدیریت کارکنان اساساً دارای محور «نیروی کار» است، در حالی که مدیریت منابع انسانی دارای محور «منابع» است. تفاوت کلیدی مدیریت منابع انسانی در زمان‌های اخیر، اهمیت دادن به اهداف مدیریت در ایجاد و استقرار افراد و تأکید بیشتر بر برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل است.

در هر تعریف جهت پاسخ به سؤال «مدیریت منابع انسانی چیست؟»، مشاهده می‌شود که موضوع مهم، افراد در سازمان‌ها هستند. جای تعجب نیست که برخی از شرکت‌های چندملیتی، مدیران منابع انسانی را به‌عنوان مدیران مردمی، افراد توانمند و مدیریت مردم می‌خوانند. در سازمان‌های قرن بیست و یکم، مدیر منابع انسانی یا مدیران مردمی، به‌عنوان کسی که دارای فعالیت‌های شرح داده شده به‌طور سنتی است، مطرح نمی‌شود. در واقع، اکثر سازمان‌ها دارای بخش‌های مختلفی هستند که با کارمندان، حقوق و دستمزد، نگهداری و غیره مواجه هستند. در عوض مدیر منابع انسانی، مشول مدیریت انتظارات کارکنان نسبت به اهداف مدیریت و هماهنگ کردن هر دو برای اطمینان از تحقق اهداف کارکنان و مدیریت است.

از این‌رو، در فصل حاضر به‌طور خلاصه به موضوع مدیریت منابع انسانی اشاره می‌شود.

۸-۱. اهمیت مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان است و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و اجرای استراتژی‌های خود بایستی اقداماتی موثر در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند. در محیط کسب و کار رقابتی و پیچیده دنیای امروز، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها امری بسیار مهم است و استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مدیریت کسب و کارها باید همگام با تغییرات باشند، و اینجاست که اهمیت مدیریت منابع انسانی در تضمین موفقیت یک سازمان و ایجاد مزیت رقابتی برای آن مشخص می‌شود.

در گام اول مدیریت منابع انسانی سازمان، فعالیت‌های سازمان باید به فعالیت‌های کوچک‌تر تقسیم و به صورت شغل طراحی شوند تا یک نفر بتواند آن را انجام دهد. پس از تحلیل و طراحی شغل باید برنامه‌ریزی لازم برای جذب نیروی انسانی صورت گیرد. از طریق کارمند یابی، نیروی انسانی بالقوه شناسایی می‌شوند و از طریق سیستم انتخاب به استخدام سازمان در می‌آیند.

پس از آن مراحل جامعه‌پذیری سازمانی در فرد صورت می‌گیرد. جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که طی آن کارمندان جدیدالورود با ارزش‌ها، رفتارهای مطلوب، نگرش‌ها، قوانین و چارچوب‌های سازمان آشنایی پیدا می‌کنند. طی این فرآیند کارکنان از سیستم‌های پاداش، ارزشیابی عملکرد و مسیر شغلی خود (کارزاهه شغلی) مطلع می‌شوند. با استقرار فرد در شغل مورد نظر باید سیستم جبران خدمات (حقوق و دستمزد) او مشخص شود.

برای ایجاد انگیزه در کارکنان و شناسایی افراد با عملکرد بالا باید سیستم مدیریت، زمینه رفع نقاط ضعف و توسعه توانمندی‌های لازم به آن‌ها داده شود و فرد برای طی مسیر شغلی و جانشینی در مشاغل کلیدی سازمان آمادگی لازم را پیدا کند. طراحی و ایجاد سیستم پاداش و سیستم انضباطی موثر در سازمان، زمینه را برای بهبود عملکرد فراهم می‌آورد. در ادامه ضروری است که آینده کارکنان پس از جدایی آن‌ها از سازمان و بازنگشتگی نیز مورد توجه قرار گیرد.

عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات مدیریت منابع انسانی به نحو احسن اجرا شود. بدین ترتیب فقط مدیران منابع انسانی در این زمینه مسئولیت ندارند، بلکه تمام مدیران و اعضای سازمان باید در این حوزه مشارکت لازم را داشته باشند. کارکنان منابعی کمیاب هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشند. توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کند و ضامن برتری سازمان نسبت به رقیب باشد.

۸-۲. وظایف مدیریت منابع انسانی

پیش از هر چیز اشاره به این نکته ضروری است که وظایف مدیریت منابع انسانی در همه سطوح سازمانی و در عملکرد کلی سازمان تاثیر قابل توجهی دارد و از دهه ۱۹۸۰ با تغییر در فلسفه وجودی انسان در سازمان، مدیریت منابع انسانی به تدریج از وظایف اشاره شده فوق فراتر رفته و در تحقق برنامه‌های استراتژیک کل سازمان مشارکت فعالی دارد.

این مدیریت می‌تواند با افزایش بازده کار، اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت کارکنان، طراحی صحیح مشاغل، پیشگیری از ترک خدمت کارکنان و کاهش هزینه‌های ناشی از آن، طراحی سیستم بهداشت و ایمنی موثر و پیشگیری از بروز حوادث و هزینه‌های ناشی از آن، آموزش مهارت‌های لازم به منظور حداکثر کردن بازدهی، جذب شایسته‌ترین افراد، طراحی سیستم حقوق

و مزایای رقابتی و جانشین پروری برای مشاغل کلیدی هزینه‌های سازمان را کاهش و سود آن را افزایش دهد.

در ادامه به برخی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی اشاره شده است:

۱. شریک استراتژیک سازمان (مدیریت استراتژیک منابع انسانی): یعنی مدیریت منابع انسانی باید برای سازمان مدیریت استراتژیک هم انجام دهد. یعنی همکاری با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان در جهت تدوین استراتژی‌های کلان سازمان و همسویی با آنها (همسویی استراتژیک).

در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دو نوع همسویی یا همراهی وجود دارد:

- **همسویی عمودی:** یعنی این‌که استراتژی‌های منابع انسانی باید در راستای استراتژی‌های کسب و کار قرار گیرند. برای مثال اگر استراتژی کسب و کار ما رهبری هزینه است، استراتژی منابع انسانی ما هم باید رهبری و کنترل هزینه‌ها باشد؛ یعنی مثلاً باید بر حفظ و آموزش کارکنان موجود تأکید کند و دنبال جذب نیروی جدید نباشد و اگر پستی هم خالی می‌شود، سعی شود از کارکنان فعلی از طریق آموزش جایگزین شود.
- **همسویی افقی:** یعنی این‌که وظایف و کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی باید هم راستا و همسو با یکدیگر باشند. به بیان دیگر وظایفی که در چرخه سستی وظایف برای این مدیران در نظر گرفته شده باشد، باید همراه و همسو با هم کار کنند. مثلاً استراتژی‌های جذب کارکنان یا استراتژی‌های آموزش همسو باشند یا استراتژی‌های ارزیابی عملکرد با استراتژی‌های پاداش همسو باشند.

۲. تجزیه و تحلیل، طراحی، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل

۳. برنامه‌ریزی نیروی کار و کارمندیابی استراتژیک: برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در سال‌های آینده و کارمندیابی (شناسایی افرادی که شرایط لازم و شایستگی برای استخدام را دارند) بر اساس برنامه‌های استراتژیک.

این کار به دو صورت انجام می‌شود:

- **متمرکز:** در این حالت خود مدیران واحدهای منابع انسانی سازمان کار برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جذب و استخدام را انجام می‌دهند.
 - **غیر متمرکز:** در این حالت وظیفه جذب و استخدام نیروی انسانی به مدیران صغی (مدیران لایه‌های عملیاتی) تفویض می‌شود و مدیران منابع انسانی نقش مشاور را ایفا می‌کنند. مثلاً اگر شما در سطح شهر یک باشگاه دارید، مدیر باشگاه به جای این‌که خودش یک بازاریاب استخدام کند این کار را به یکی از مدیران لایه‌های عملیاتی تفویض می‌کند و خودش فقط مشاوره می‌دهد؛ این‌که مثلاً چگونه گزینش و استخدام را انجام دهد.
- در حالت غیر متمرکز معمولاً مدیران صف اقتضانات و شرایط کاری خود را بهتر می‌دانند و عملیاتی‌تر می‌توانند این کار را انجام دهند. اما در این حالت هماهنگی بین واحدها هم کم‌تر است. در این حالت هر واحد به صورت جزیره‌ای و مستقل برای خود فعالیت می‌کند و از سایر واحدها اطلاعات کافی ندارد. اما در حالت متمرکز چون مدیر اطلاعات همه واحدها را دارد، گاهی نیاز به جذب و استخدام نیروی جدید ندارد و مثلاً یک فرد را به عنوان بازاریاب از واحد دیگر به واحدی که پست در آن خالی مانده انتقال می‌دهد، بدون این‌که نیروی انسانی جدیدی را استخدام کند. این یکی از مزایای حالت متمرکز است.
۴. استخدام و تنظیم برنامه‌های جامعه‌پذیری کارکنان جدید به سازمان
 ۵. طراحی سیستم جبران خدمات (حقوق و دستمزد) و مزایای رفاهی
 ۶. طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
 ۷. طراحی سیستم پاداش‌های فردی و تیمی
 ۸. توسعه و بالندگی کارکنان از طریق آموزش: هر نوع آموزشی توسعه نیست. گاهی اوقات آموزش وجه توسعه‌ای ندارد، یعنی صرفاً مهارت‌هایی به افراد آموزش داده می‌شود که بتوانند شغل فعلی خود را انجام دهند. در آموزش‌های توسعه محور مهارت‌های به فرد آموزش داده می‌شود که در آینده هم به کارش بیاید ولو این‌که به شغل فعلی‌اش بی‌ارتباط باشد.
 ۹. توسعه نیروی انسانی سازمان یا جانشین پروری و طراحی مسیر شغلی
 ۱۰. ایجاد روابط مطلوب بین کارکنان و مدیران

۱۱. طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار (سلامت جسمی و روانی کارکنان)، روابط کار و حل مسائل مربوط به شوراها و کارگری
۱۲. طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی

۸-۳. نقش‌های مدیریت منابع انسانی

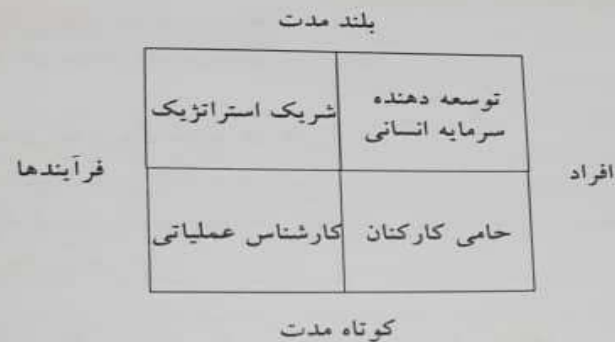
مدیریت منابع انسانی نقش‌های کلیدی‌ای را در سازمان ایفا می‌کند و در قالب هر کدام از این نقش‌ها وظایف مختلف خود را در سازمان انجام می‌دهد. این نقش‌ها را می‌توان در دو بعد بررسی کرد:

۱- نقش‌های منابع انسانی از دیدگاه افراد و فرآیندها

مدیران این بخش سازمان به عنوان بخشی از نقش‌های خود زمانی را صرف تعامل با تک تک کارکنان می‌کنند؛ مثلاً مسائلی چون حقوق و مزایای بازتست‌گی، سلامت جسمی و روحی و دستورالعمل‌های انضباطی. بخشی دیگر از زمان آن‌ها صرف طراحی و اجرای فرآیندهایی می‌شود که در استخدام و ایجاد انگیزه در کارکنان به کار گرفته می‌شود؛ مثلاً انجام فعالیت‌هایی مانند تهیه آگهی‌های استخدامی، مصاحبه، ایجاد طرح‌های پاداش و تلاش در جهت تسهیل شاخص‌های عملکرد.

۲- نقش‌های منابع انسانی از دیدگاه فعالیت‌های بلند مدت و کوتاه مدت

فعالیت‌های کوتاه مدت که طرح‌ها و پروژه‌های روزمره را در بر می‌گیرد و فعالیت‌های بلند مدت ماهیتی استراتژیک دارند و شامل تهیه استراتژی‌های سازمانی، مدیریت فرآیند تغییر و برنامه‌ریزی برای ایجاد و خلق مهارت‌های جدید می‌باشد. از ترکیب دو بعد افراد فرآیندها و کوتاه مدت بلندمدت ماتریسی ایجاد می‌شود که ۴ نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان را نشان می‌دهد.



شکل ۸-۱. نقش‌های چهارگانه مدیریت منابع انسانی در مدیریت

در ادامه به تشریح هر یک از این نقش‌ها پرداخته می‌شود:

- شریک استراتژیک: مدیران منابع انسانی باید خود را شریک استراتژیک سازمان بدانند و اقدامات خود را در راستای استراتژی‌ها و اهداف سازمان تنظیم کنند. این مدیران ضامن انجام موفقیت‌آمیز تغییرات استراتژیک در سازمان هستند و باید با اتخاذ تدابیر موثر مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهند.
- حامی کارکنان: مدیران منابع انسانی باید محیطی را فراهم کنند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت کنند و انگیزه لازم برای کار را داشته باشند.
- توسعه دهنده سرمایه انسانی: مدیران باید زمینه لازم برای رشد و یادگیری و توسعه مهارت‌های کارکنان و مدیران را فراهم کنند. آن‌ها باید طرح‌های توسعه فردی و تیمی همه کارکنان را پیگیری و اجرا کنند.

- کارشناس عملیاتی: مدیران منابع انسانی باید بتوانند به عنوان متخصصان حرفه‌ای وظایف تخصصی و فنی در این حوزه نظیر انتخاب کارکنان، آموزش، کارمندیابی و ارزشیابی عملکرد را به طور موثر و کارا انجام دهند.

۴-۸. رویکردهای مدیریت منابع انسانی

در دنیای امروز مدیریت منابع انسانی را از دو جنبه می‌توان تعریف کرد: رویکرد سخت و رویکرد نرم.

• مدیریت منابع انسانی از دیدگاه رویکرد سخت

رویکرد سخت همان جنبه‌هایی است که در رویکردهای کلاسیک مدیریت (رویکرد کلاسیک و ماشینی) به آن توجه می‌شد. در این رویکرد، سازمان کارکنان را صرفاً به شیوه‌ای مدیریت می‌کند که به منافع و اهداف کسب و کار برسد و کم‌تر به نیازهای خود کارکنان به عنوان موجودی اجتماعی توجه می‌شود. از منظر جنبه سخت بر وجوه کمی و محاسباتی در حوزه مدیریت منابع انسانی توجه می‌شود. مثلاً اگر قرار است یک دوره آموزش برگزار شود، بررسی می‌شود که چقدر هزینه در بر دارد و چقدر سود اقتصادی می‌تواند برای سازمان به ارمغان بیاورد. اعتقاد جنبه سخت بر این است که نیروی انسانی سازمان یکی از منابع مانند منابع مالی و منابع فیزیکی است.

• مدیریت منابع انسانی از دیدگاه رویکرد نرم

رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی در واقع بر نیازهای اجتماعی، روانی و روحی کارکنان تأکید و توجه می‌کند و ریشه در مکتب نئوکلاسیک در مدیریت (نهضت روابط انسانی) دارد. در این جنبه از بعد شایسته و احترام با کارمندان برخورد می‌شود و این گونه در او انگیزه ایجاد می‌شود.

۵-۸. روش‌های سنتی و مدرن کارمندیابی

نظام جذب مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و

استخدام و برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند. کارمندیابی یکی از مهم ترین مراحل این فرآیند است. جذب اثربخش می تواند هر موسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگه دارد. نظام جذب را شامل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی و توسعه شغلی می دانند که در این مقاله روش های سستی و مدرن کارمندیابی مورد بحث خواهد بود.

• کارمندیابی

کارمندیابی فرآیندی است که به وسیله آن کسانی شناسایی می شوند که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام وظایف محول را دارند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می شود.

کارمندیابی فرآیندی "واسطه ای" است، یعنی طی آن کسانی که جویای کار هستند و کسانی که خواهان نیروی کار هستند، برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می شوند تا طی فرآیند انتخاب و گزینش توانایی واقعی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین شود.

کارمندیابی فرایندی جهت یافتن و جذب متقاضیان شغلی واجد شرایط برای استخدام در سازمان است و هدف اصلی در این فرآیند تشویق و ترغیب منابع انسانی سودمند جهت کار در سازمان است. کارمندیابی یا آنچه در زبان فارسی تحت عنوان کلی کارگزینی و استخدام شهرت یافته، برحسب نوع سازمان می تواند به صورت های زیر انجام شود:

۱- اگر سازمان به اندازه ای گسترش یابد که مالک نتواند به تنهایی آن را اداره کند، به جستجوی شخص یا اشخاصی بر می آید که او را در اداره سازمان کمک کنند. طبق سنت این افراد ابتدا در بین خویشاوندان مالک یا مدیر جستجو می شوند، ولی حتی اگر مالک بخواهد یکی از دو فرزندش را به این کار دعوت کند ناچار است با شناختی که از آنها دارد، بین آنها دست به انتخاب بزند.

۲- اگر سازمان بزرگ تر شود، مالک ناچار است علاوه بر فرزند یا فرزندان از اقوام درجه یک به بعد، سپس از همسایه ها و آشنایان و در نهایت از راه هایی غیر از اطلاع رسانی شخصی به استخدام کارکنان مورد نیاز اقدام کند.

۳- اگر باز هم سازمان بزرگ‌تر شود، مالک متخصص ناچار است، بالاترین پست سازمان برای خودش حفظ کند. اما همزمان سازمان را به چند بخش یا واحد تقسیم کرده و اداره هریک را به یک مدیر می‌سپارد. دقیقاً از همین مرحله گسترش سازمان است که کارمندیابی به معنی فنی و ظریف آن معنی می‌یابد، چرا که در این مرحله مالک باید کسانی را به کارگیرد که درباره آنها شناخت قبلی ندارد، پس باید به انواع روش‌های به‌کارگیری نیروی های انسانی متوسل شود.

• منابع داخلی و خارجی

برای کارمندیابی بهتر است از داخل واحد و سپس داخل سازمان شروع کرد. این کار باعث تقویت روحیه و تشویق و ترغیب کارکنان می‌شود که منجر به کارآمدی بیشتر سازمان است. ازطرفی حس وفاداری را در کارکنان بالا می‌برد و باعث می‌شود به هدف‌های سازمان پایند شوند. پس از بررسی منابع داخلی به سراغ منبع خارج از سازمان

می‌رویم که شیوه‌های جذب به دو دسته کلی سستی و مدرن مورد بحث می‌باشد.

البته توصیه متخصصان آن است که با استخدام از خارج و با ورود فکر، دید و ایده نو، سازمان را از حالت رکورد درآورده، از ضعف و فرسودگی آن جلوگیری کنند. عده‌ای خود را حائز شرایط برای تصدی پست خالی شده می‌دانند. این امر معمولاً در داوطلبانی که موفق به احراز شغل نشده‌اند، احساس یاس، عصبانیت یا سرخوردگی به وجود می‌آورد.

• شیوه‌های سستی کارمندیابی

۱- مراجعه سازمان‌ها به دانشکده‌ها و آموزشکده‌ها

این روش برای موقعیت‌های شغلی دسته اول یعنی برای استخدام افرادی بدون سابقه کار یا با حداقل سابقه کار استفاده می‌شود.

۲- بنگاه‌های کاریابی

این مراکز که به صورت دولتی و خصوصی می‌باشند، واسطه‌هایی مناسب برای جذب منابع انسانی هستند.

۳- روزنامه‌ها و نشریات محلی

مزیت این روش تبلیغات وسیع و آگاهی یافتن تعداد زیادی از افراد است و برای مشاغل ساده مناسب است.

۴- مراجعه مستقیم متقاضیان

در این حالت افراد مشتاق‌تری به سازمان مراجعه می‌کنند، ولی کیفیت و کمیت متقاضیان کم می‌باشد.

۵- معرفی توسط معرف

معرف می‌تواند از درون سازمان و یا بیرون سازمان باشد و مزیت در این روش حصول اطمینان اولیه نسبت به متقاضیان است.

• شیوه‌های مدرن جذب منابع انسانی

۱- وب سایت سازمان

امروزه سازمان‌های پیشرو در وب‌سایت خود محلی را برای ثبت نام متقاضیان قرار می‌دهند و به این صورت به صورت همیشگی و با هزینه اندک اطلاعاتی از افراد در اختیار دارند و در صورت لزوم از این بانک اطلاعاتی استفاده می‌کنند.

۲- سایت‌های کاریابی

در این سایت‌ها به صورت تخصصی موقعیت‌های شغلی و کارکنان معرفی می‌شوند و واسطه‌ای مناسب جهت استخدام می‌اشند.

۳- شبکه‌های اجتماعی

برخی شبکه‌های اجتماعی عمومی و همین‌طور شبکه‌های اجتماعی که عموماً توسط افراد تحصیل کرده استفاده می‌شوند در جهت جذب منابع انسانی مفید هستند.

۴- وب سایت‌های شخصی افراد

برخی سازمان‌ها با جستجو در موتورهای جستجوگر از طریق عناوین شغلی مورد نیاز خود به سایت افراد مطرح و صاحب نام در آن حوزه مراجعه می‌کنند و درصدد استخدام این افراد برمی‌آیند که طبیعتاً به علت تخصص و مشهور بودن این افراد درخواست حقوق بالایی دارند.

۵- نمایشگاه کار

جدیدترین نوع جذب منبع انسانی بازارچه های شغلی است که در آن چند شرکت در یک دانشگاه حضور می یابند و هریک از طریق بروشور و کاتالوگ و گفتگوی های حضوری موقعیت های شغلی مورد نیاز خود را به دانشجویان اعلام می کنند.

۸-۶. چالش های مدیریت منابع انسانی در عصر جدید

- سن و نسل: وجود نسل های مختلف در نیروی کار در اقدامات مدیریت منابع انسانی تاثیر می گذارد. برای مثال ساز و کارهای انگیزشی نسل جدید و هم چنین مهارت هایی که این نسل در صدد کسب آن است با مهارت های نسل قبل تفاوت دارد. یا نرخ ترک خدمت در نسل جدید بسیار بیشتر از نسل قبلی است و میزان وفاداری آن ها به سازمان کم تر است.
 - مهارت های جدید: بایشرفت تکنولوژی هر روز نیاز به مهارت های کامپیوتری در مشاغل سازمان ها افزایش می یابد و در مقابل اهمیت توانایی ها و تلاش های جسمی روز به روز کاهش می یابد. اهمیت مهارت های ارتباطی، تصمیم گیری، توانایی های ذهنی و مهارت های انسانی در اکثر شغل ها بیشتر شده است و نیاز به کار تیمی بیشتر احساس می شود. مهارت های فنی معمولاً پیوند تنگاتنگی با رایانه دارد.
 - کارکنان دانشی: تغییر ماهیت کارها و چرخش اقتصاد از تولید به خدمات و اقتصاد مبتنی بر تولید دانش، تقاضا برای کارگران خلاق و دانشی را افزایش داده است. برای مثال کارمندان بسیاری از سازمان ها در کشورها به جای تولید در کشور خود به خلق دانش می پردازند و تولید را به کشورهایی که نیروی کار ارزان تر است می سپارند.
- استخدام روز افزون دانشگران چالش های متعددی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. نحوه ارائه بازخورد، ماهیت آموزش، توسعه شغلی و معیارهای ارزیابی عملکرد دانشگران متفاوت است و باید در اقدامات این مدیران در نظر گرفته شوند. سبک رهبری و مدیریت دانشگران به دلیل این که آن ها تجربه و دارای تخصص هستند، باید متفاوت باشد. ضمن این که فرصت های شغلی زیاد برای دانشگران باعث می شود که آن ها بازار کار خوبی داشته باشند و در صورت نامناسب بودن شرایط سازمان به سازمان دیگری بروند.

رقابت از طریق نیروی انسانی، ارزش استعدادها و سرمایه‌های انسانی سازمان را نشان می‌دهد و یک چالش بسیار مهم سازمان‌ها بحث مدیریت استعدادها در سازمان است.

• کیفیت برای جا تملدن از رقباء، ارائه محصولات با کیفیت بالا به مشتریان بسیار اهمیت دارد. به همین دلیل بحث مدیریت کیفیت جامع در سازمان بسیار ضروری است. بنابراین بایستی روش‌های ارضای نیازها و جلب رضایت مشتری مجدداً طراحی شوند و تمامی کارکنان در راستای استانداردهای کیفیت آموزش‌های لازم را ببینند. بهبود کیفیت بر اقدامات مدیریت منابع انسانی موثر است و انتخاب کارکنان آموزش، طرح‌های توسعه فردی و ارزشیابی عملکرد باید در راستای بهبود کیفیت جهت داده شوند.

• مهندسی مجدد: تغییرات سریع در فناوری‌ها و نیازهای مشتریان باعث می‌شود که سازمان‌ها دائماً روش انجام کارها را بازنگری و مهندسی مجدد کنند. گاهی اوقات هم به سازمان‌ها به دلیل ادغام و یا سیاست کوچک سازی سازمان مجبور به مهندسی مجدد مشاغل می‌شوند. در اثر این تغییرات فرایندهای قبلی چندان قابل قبول نیستند و باید فرایندهای جدیدی برای انجام کارها طراحی شوند. مهندسی مجدد اقدامات و ساختار منابع انسانی را تحت شعاع قرار می‌دهد. همچنین مدیریت منابع انسانی باید زمینه لازم برای طراحی مجدد مشاغل را فراهم کند. علاوه بر این کارکنان باید برای مشاغل باز طراحی شده آموزش ببینند و سیستم حقوق و دستمزد متناسب با مشاغل جدید باز طراحی شود. بر اثر این تغییرات ممکن است افرادی با مهارت‌ها و توانایی‌های جدید به سازمان اضافه شوند و افرادی نیز بازخرید یا از سازمان جدا شوند.

• دورکاری: با پیشرفت فناوری اطلاعات و گسترش روزافزون آن و در دسترس بودن امکاناتی مانند اینترنت پرسرعت نوع جدیدی از مشاغل ایجاد شده‌اند که به دورکاری معروفند. در این روش به جای این که کارمند برای انجام کار به سازمان برود، از داخل منزل خود کارها را انجام می‌دهد. در این روش کنترل کارمندان نیز از طریق فرایندهای الکترونیکی توسط مدیران انجام می‌شود.

• کیفیت زندگی کاری و تعادل بین کار و زندگی: مسائلی از این دست در دنیای امروزه برای سازمان‌ها بسیار اهمیت یافته است و همه چیز برای کارکنان در پول و مزایای حاصل از کار کردن خلاصه نمی‌شود. از این رو مدیران باید بر مسائل اجتماعی کارکنان مانند ایجاد تعادل بین کار و زندگی و کیفیت زندگی کاری آن‌ها تأکید و توجه کنند.

۷-۸. عوامل موثر در موفقیت مدیران منابع انسانی

از هر مدیری پرسیده شود که در موفقیت مدیریت منابع انسانی چه مواردی تاثیرگذار هستند، بیان خواهد شد که مسائل مربوط به کارکنان و منابع انسانی و نحوه برخورد با آنها، مهمترین بخش فعالیت‌های روزانه است. بنابراین، سازمان چه کارهای می‌تواند انجام دهد تا خیالش از بابت موضوعی با این اهمیت راحت باشد؟ اگر به عنوان یک مدیر می‌خواهید سازمان شما از نظر مدیریت منابع انسانی موفق باشد، باید به این نکات توجه کنید:

۱. فرهنگ شرکت

خواه سازمان شما متوجه این موضوع باشد یا خیر، این یک فرهنگ است. عواملی که فرهنگ سازمان را تعریف می‌کنند عبارتند از سبک مدیریت، نحوه روابط، محیط کار (رسمی/غیر رسمی) و نحوه برخورد با اشتباهات. فرهنگ هر آنچه که سازمان انجام می‌دهد را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. بنابراین، مدیران باید مراقب فرهنگی که از سازمان خود نمایش می‌دهند باشند و کارکنانی را استخدام کنند که در غالب این فرهنگ جای بگیرند.

۲. استخدام استراتژیک

یکی از عوامل کلیدی موفقیت هر سازمانی، این است که افراد مناسب را در جای مناسب خود قرار دهد. بنابراین افراد را با توجه به نگرش‌هایشان باید استخدام کرد و توانایی‌های مورد نظر سازمان را از طریق آموزش در آنها افزایش داد. فرهنگ سازمانی باید شناخته شود، شرح شغلی کامل و واضحی وجود داشته باشد و مدیران، خود را برای مصاحبه آماده کرده تا بهترین افراد را شناسایی کنند.

۳. به کارکنان جدید خوش آمد بگویید

بین زمانی که یک کارمند استخدام می‌شود و زمانی که کارش را شروع میکند، زمان فوق العاده‌ای قرار دارد. در این بازه موقعیتی عالی وجود دارد که نشان داده شود، سازمان چقدر از همکاری با این عضو جدید خوشحال است. از مسئول کارگزینی سازمان باید خواسته شود که قبل از شروع کار، برای کارمند جدید یک ایمیل خوش آمدگویی بفرستد. در روزهای اول کار با آنها جلسه گذاشته،

همکاران را به آن‌ها معرفی کرد، وسایل مورد نیازشان را به آن‌ها داده شود و از یکی از همکارانشان خواسته شود تا بر کار آن‌ها نظارت داشته باشند.

۴. سیستم‌های پاداش

پاداش کارکنان فراتر از حقوق است. بخشی از این پاداش شامل حقوق می‌شود، بخشی دیگر شامل مزایا، جایزه‌ها، انعطاف و درک فعالیت آن‌ها. همین‌که کارمند بداند که فعالیت و تلاش‌های او دیده می‌شود و برای مدیریت اهمیت دارد، این خودش پاداشی بزرگ است. زمانی را به کارکنان اختصاص دهید و در مورد مزایای کار و فعالیتشان با آن‌ها صحبت کنید. بنابراین، برنامه کلی پاداش سازمان باید با استراتژی‌های استخدامی و همچنین اهداف سازمان مرتبط و سازگار باشد.

۵. آموزش کارکنان

آموزش به کارکنان کمک می‌کند تا کارهای فعلی خود را به صورت موثرتری انجام دهند و برای موقعیت‌های بعدی آماده باشند؛ موقعیت‌هایی که می‌تواند منجر به پیشرفت سازمان هم بشوند. روش‌های مختلفی برای آموزش کارکنان وجود دارند. دوره‌های آموزشی، کارآموزی، افزایش وظایف و آموزش شخصی بخشی از این روش‌ها هستند. البته آموزش‌های کارکنان باید در راستای مأموریت و اهداف سازمان باشند. بنابراین، اطمینان حاصل کنید که برنامه‌های آموزشی که مد نظر دارید هم راستا با اهداف سازمان شما است.

۶. ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد تنها بخشی از مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد روندی است که همیشه باید صورت بگیرد و شامل برنامه‌ریزی، نظارت مداوم و ارائه بازخوردهای متداول است. مدیریت عملکرد برای انگیزه کارکنان خیلی ضروری است و ارائه بازخورد هم یکی از ارکان اصلی آن است. ارائه بازخورد باعث می‌شود که کارکنان بدانند آیا کارشان را درست انجام می‌دهند یا خیر و این‌که آیا نیاز است تغییری در عملکرد خود ایجاد کنند؟ بنابراین، مطمئن شوید که توضیحاتی که ارائه می‌کنید، شفاف باشند و فرض را بر این نگذارید که خود کارکنان بر این امور واقف هستند. نکته آخر این‌که، ارزیابی‌های عملکرد باید روی نتایج تمرکز کنند.

خلاصه

در این فصل ابتدا اهمیت مدیریت منابع انسانی، وظایف مدیریت منابع انسانی، نقش‌های مدیریت منابع انسانی و رویکردهای مدیریت منابع انسانی ارائه شد. در ادامه روش‌های سستی و مدرن کارمندیابی و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در عصر جدید شرح داده شد و در بخش پایانی نیز عوامل موثر در موفقیت مدیران منابع انسانی توضیح داده شد.

خود آزمایی

۱. اهمیت مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.
۲. وظایف مدیریت منابع انسانی را بنویسید.
۳. نقش‌های مدیریت منابع انسانی شرح دهید.
۴. رویکردهای مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.
۵. روش‌های سستی و مدرن کارمندیابی تشریح کنید.
۶. چالش‌های مدیریت منابع انسانی در عصر جدید را بنویسید.
۷. عوامل موثر در موفقیت مدیران منابع انسانی را توضیح دهید.



دانشگاه موبوک

دانشگاه موبوک شاخه ای از پلتفرم جامع دانشجویی موبوک است که در راستای حل مشکلات دانشجویی مجموعه ای از فایل های لازم برای دانشجویان را فراهم کرده است همچنین شما هم میتوانید در تکمیل کردن این مجموعه ما را یاری کنید.

mobok.ir

uni.mobok.ir

تمامی مبالغ خرید شما صرفا جهت پایداری سیستم است.

