

عنوان درس : مبانی سازمان و مدیریت

✖ منابع و مأخذ :

✖ مبانی سازمان و مدیریت دکتر علی رضائیان

✖ مدیریت عمومی دکتر سید مهدی الوانی

✖ مبانی سازمان و مدیریت طاهره فیضی

✖ تئوری سازمان و طراحی ساختار – ریچارد ال دفت ترجمه
پارسائیان و اعرابی

مقدمه

✖ اهمیت مطالعه سازمانها در عصر حاضر

✖ ما در عصری زندگی می کنیم که سازمانهای مختلف با اندازه های کوچک و بزرگ پیرامون ما را فرا گرفته اند تقریباً تمام احتیاجات و نیازهای گوناگون ما را سازمانهای خصوصی و دولتی تامین می کنند. به این ترتیب سازمانهای اجتماعی تقریباً در کلیه مراحل زندگی انسان از هنگام تولد تا مرگ تاثیر می گذارند.

✕ امروزه سازمانهای اجتماعی به عنوان یکی از پیچیده ترین نظام های شناخته شده در دانش بشری ارزیابی و طبقه بندی شده است. بنابراین شناخت علمی این پدیده و مدیریت آن دانش مهمی است که بنام تئوری های سازمان و مدیریت مطرح است. برای مدیریت یک سازمان باید بدانیم که اصولاً یک سازمان چگونه عمل می کند و چطور می توان عملکرد آن را بهبود بخشید و کارایی و بازدهی آن را افزایش داد. چگونه می توان از امکانات محدود سازمان حداکثر استفاده را در جهت تحقق هدفها و مأموریت های آن به عمل آورد و امکان بقاء و رشد را در بلند مدت فراهم نمود. چگونه می توان در کارکنان انگیزه و علاقه به کار و تلاش بیشتر را ایجاد کرد. اینها و بسیاری از سئوالات دیگر اهمیت مدیریت در عصر حاضر را نشان می دهد

تعريف مدیریت

مدیریت، فراگرد به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادي و انساني از طریق وظایف برنامه ریزی، سازماندهی هدایت و رهبری و کنترل بر مبناي يك نظام ارزشي پذیرفته شده جهت رسیدن به اهداف تعیین شده است.

✖ مدیریت یک فراگرد (فرایند) است:

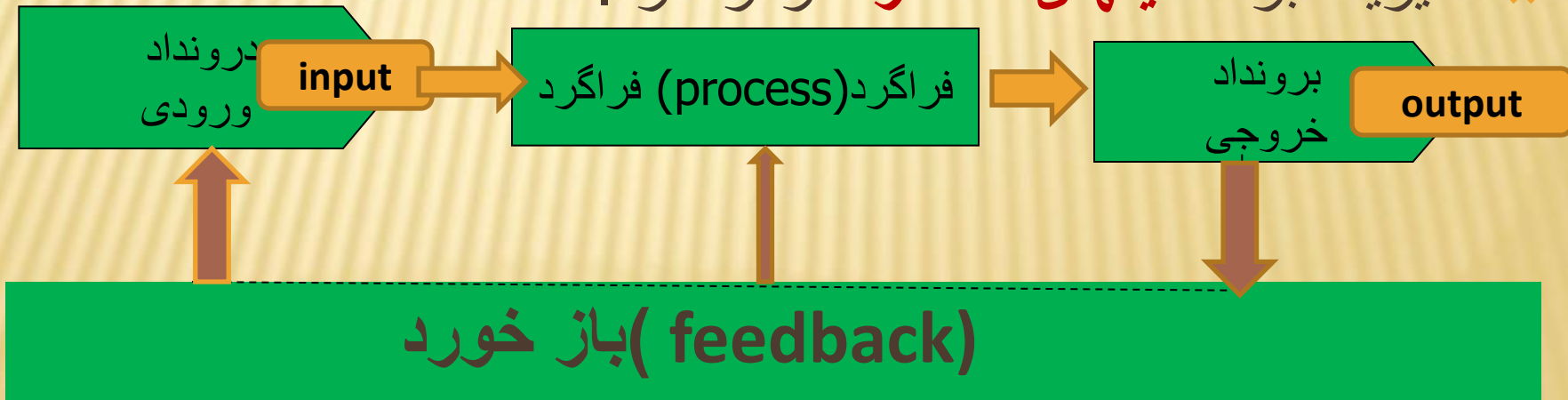
✖ فراگرد (process): تغییر به سوی **هدف** با استفاده از **مکانیسم بازخورد (feedback)**

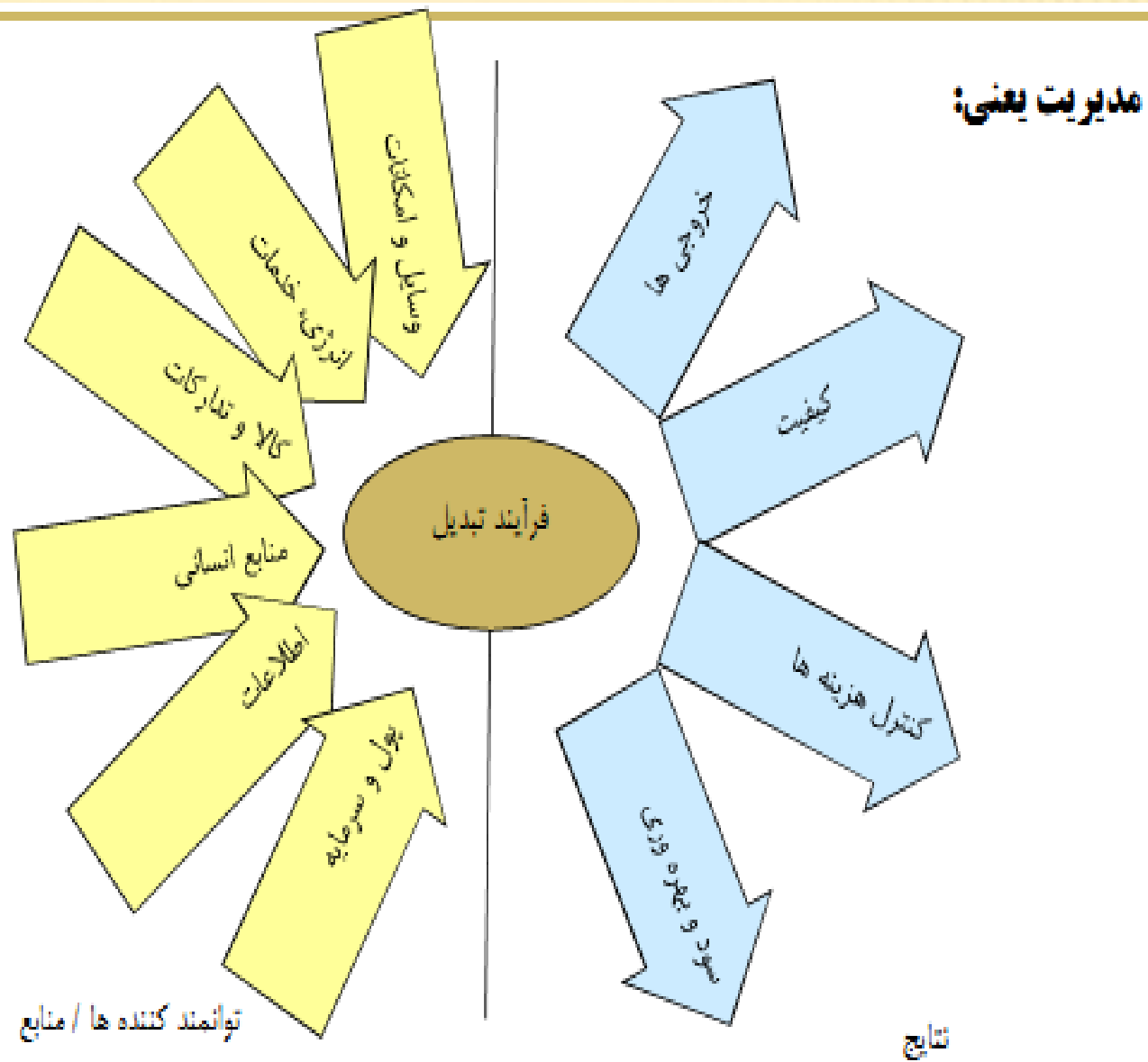
✖ مدیریت بر **هدایت تشکیلات انسانی** دلالت دارد.

✖ مدیریت موثر مبتنی بر تصمیم گیری مناسب و **دستیابی به نتایج مطلوب** است.

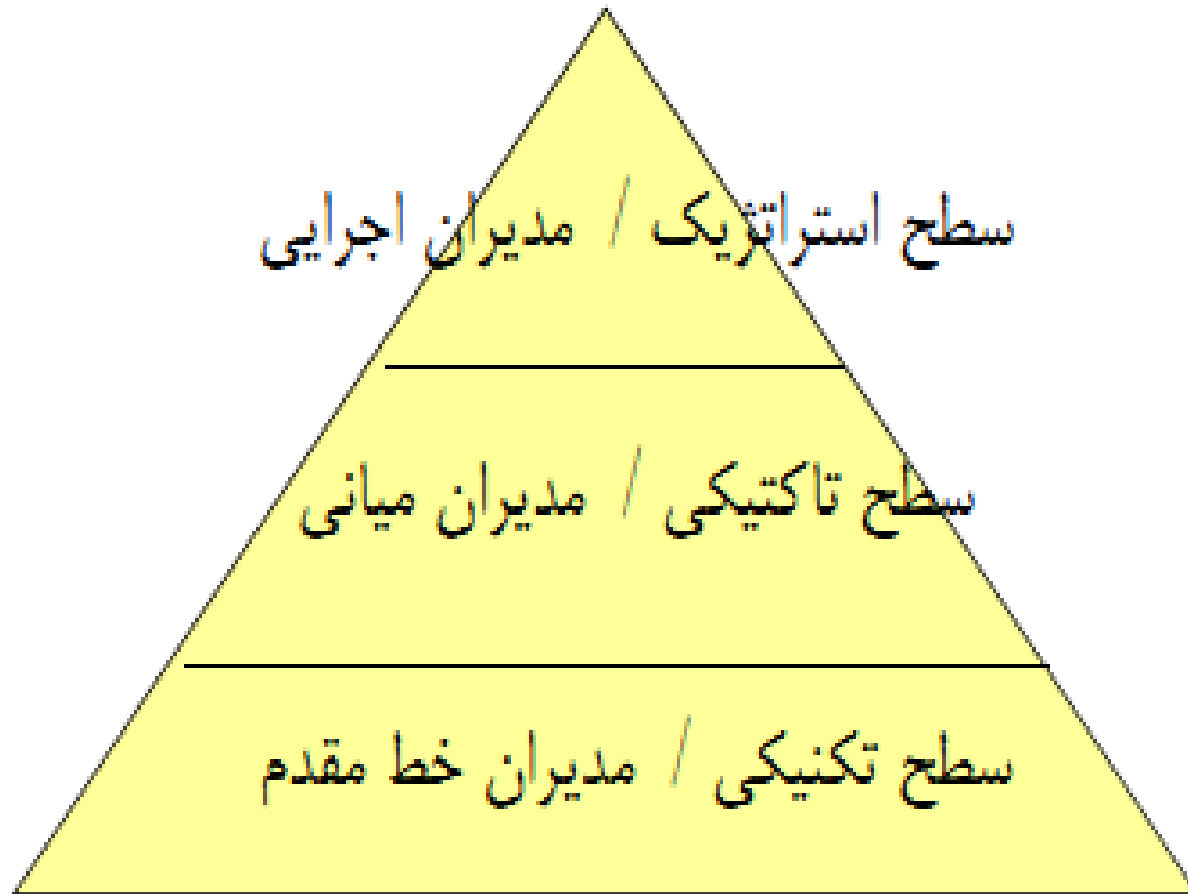
✖ مدیریت کاراً متضمن **تخصیص و مصرف** مدیرانه منابع است.

✖ مدیریت بر **فعالیت‌های هدفدار** تمرکز دارد.

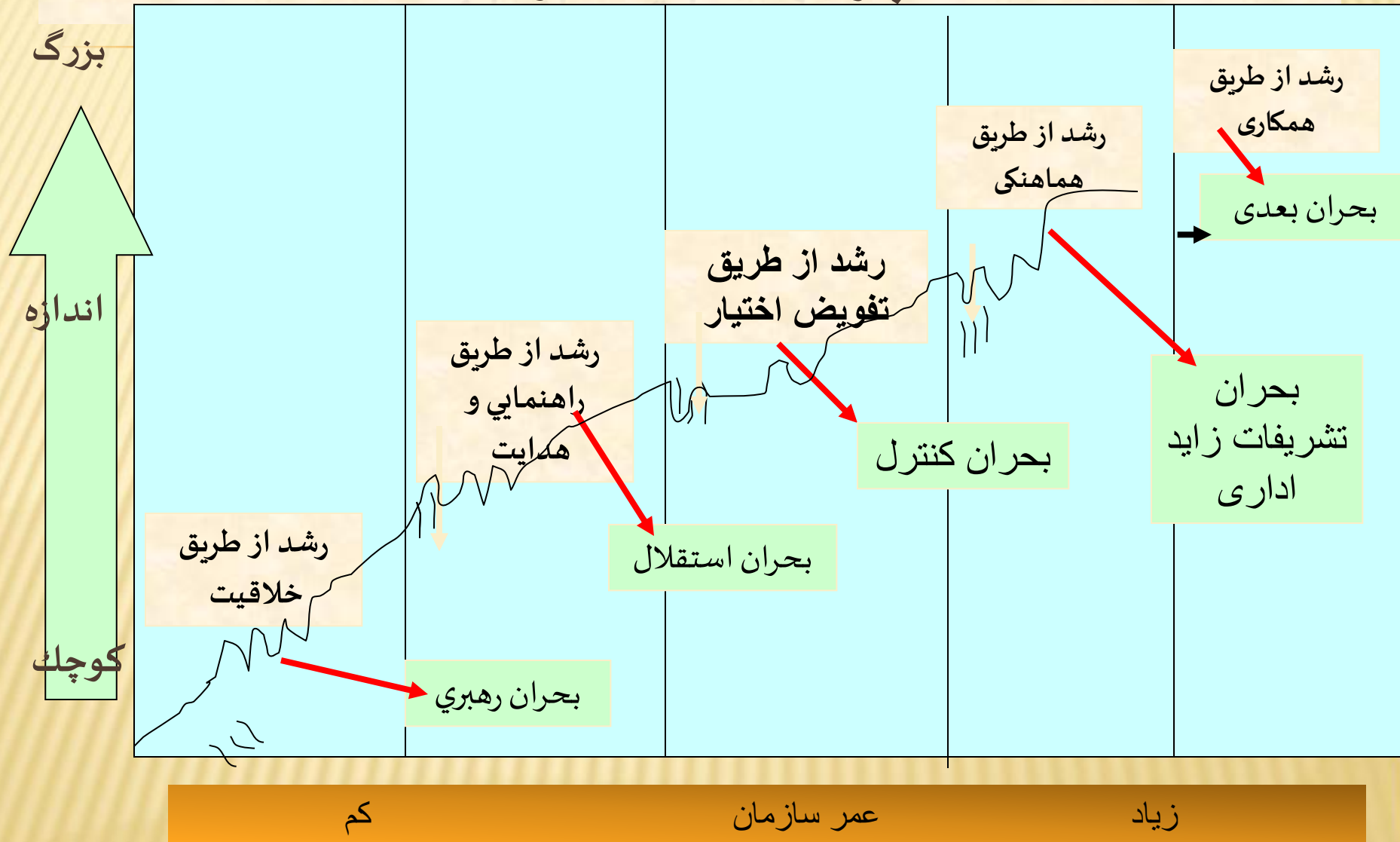




سطوح مدیریت:



چرخه حیات سازمان



مدیران کارا و اثر بخش

<u>اثر بخش و کارآمد:</u>	<u>اثر بخش و ناکارآمد:</u>
تحقق اهداف استفاده بهینه از منابع	تحقق اهداف قدری اتلاف منابع
<u>نا موثر و کارآمد:</u>	<u>نا موثر و ناکارآمد:</u>
منابع اتلاف نمی گردد اهداف نیز تحقق نمی یابند	اتلاف منابع عدم تحقق اهداف

زیاد

اثر بخشی در کسب هدف

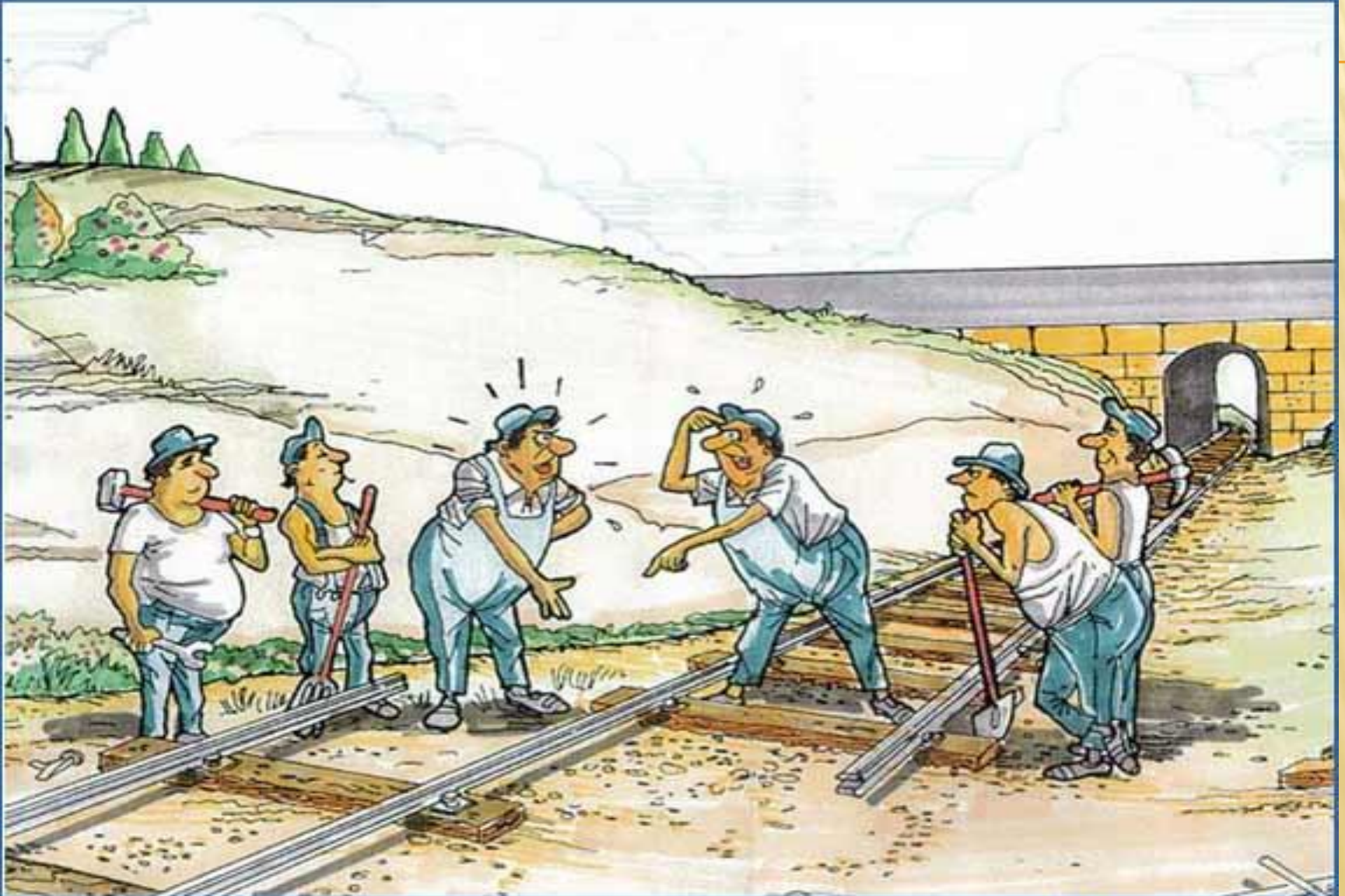
کم

خوب

کارایی استفاده از منابع

ضعیف

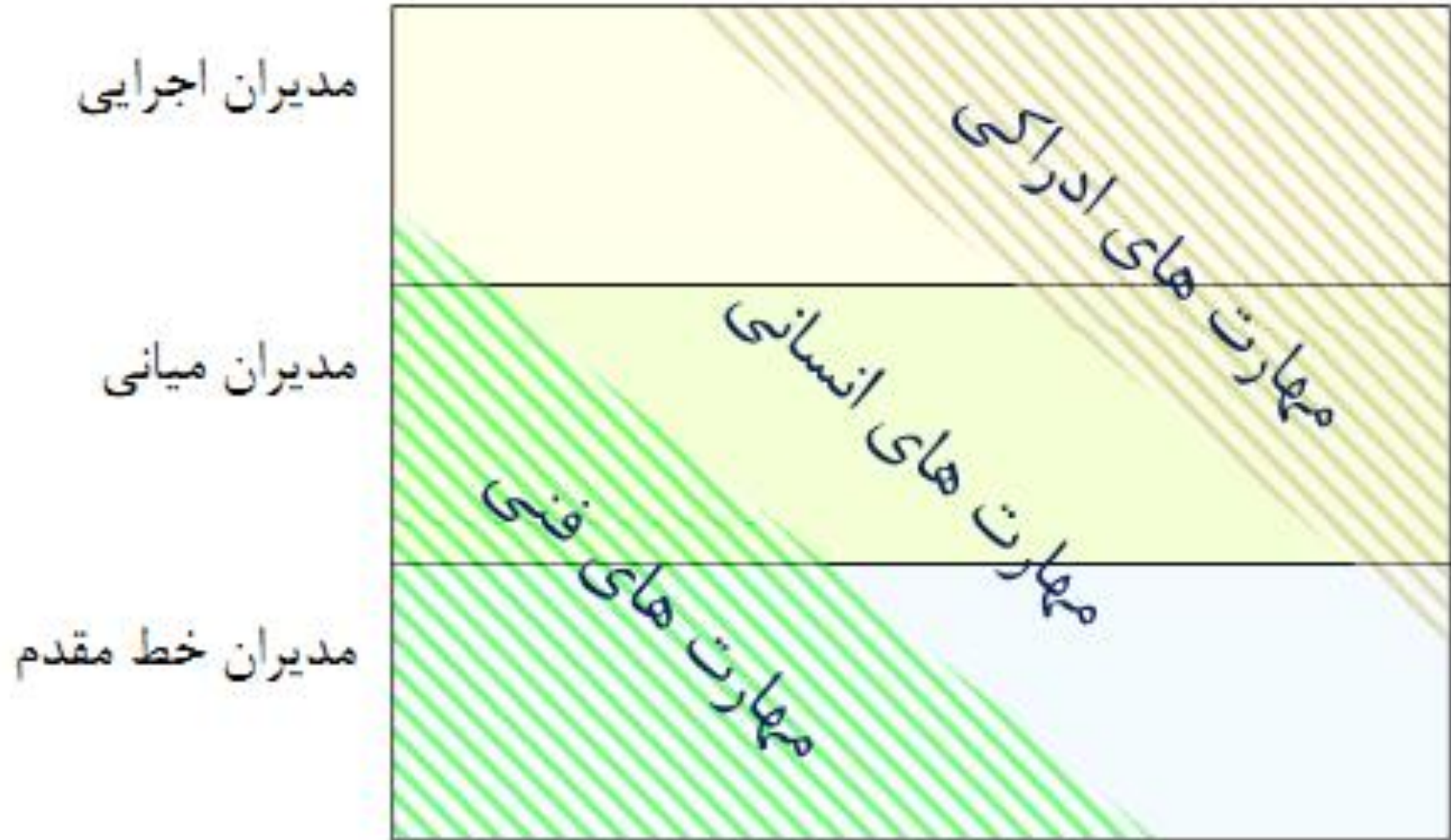
تو مقصرى!

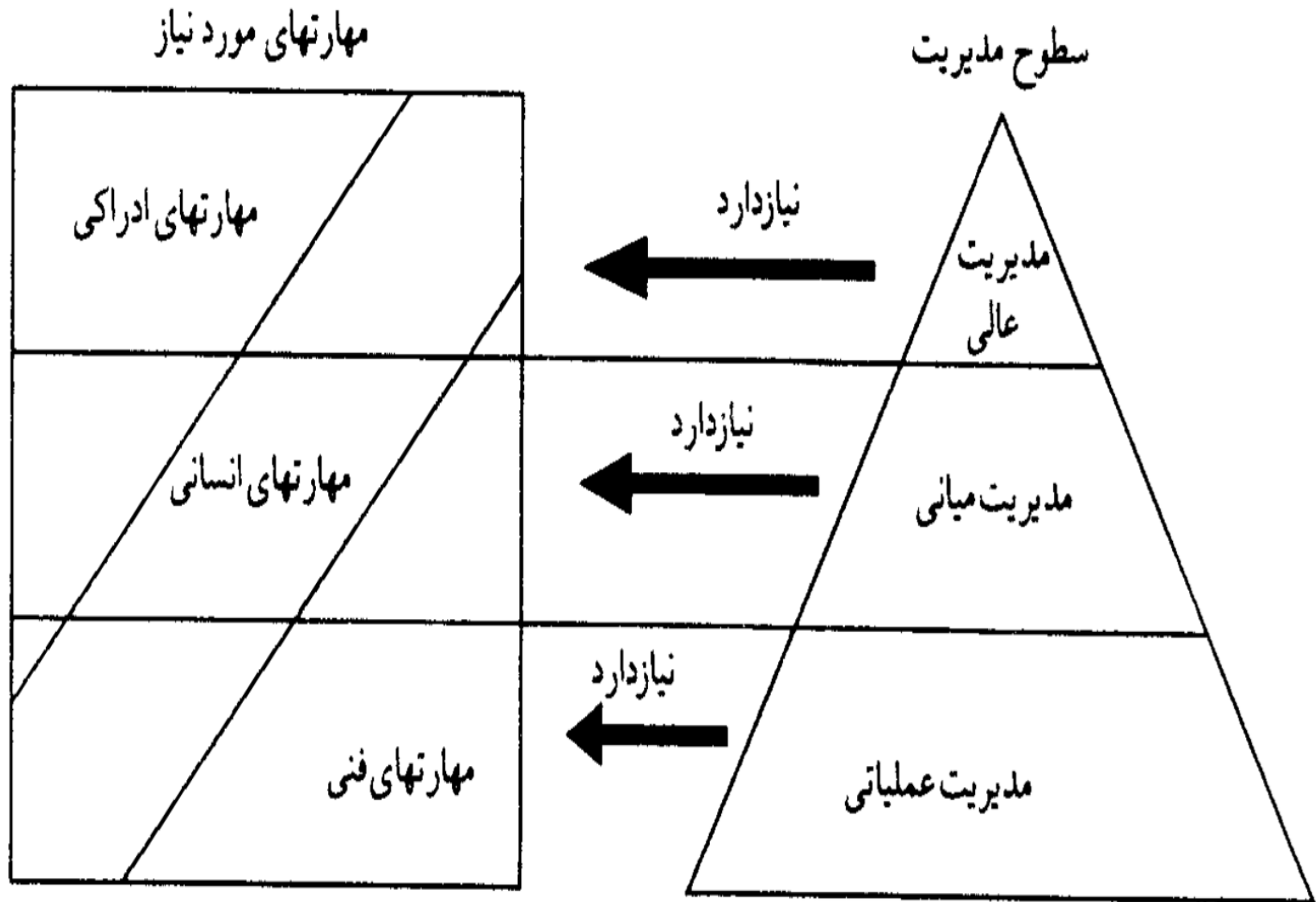






مهارت های مدیریتی:





مهارت‌های ادراکی : یعنی ، توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه ی عناصر و اجزای تشکیل دهنده ی کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد .

مهارت‌های انسانی : یعنی ، داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ی ایجاد همکاری ، تفاهم و انجام کار به وسیله دیگران ، فعالیت مناسب به عنوان عضو گروه ، درک انگیزه های افراد و تاثیر گذاری بر رفتار آنان .

مهارت‌های فنی : یعنی ، دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه ی آن توانایی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است .

✕ منابع قدرت مدیران

منابع قدرت ناشی از منصب و مقام

منابع قدرت ناشی از توان شخصی فرد

پاداش: اگر آنچه را که می گویم انجام

دهی به تو پاداش می دهم

تنبيه: اگر آنچه را که می گویم انجام

ندهی تو را تنبيه می کنم

مشروعیت: به دليل آنکه من رئيسم

تو بايد همانطور که من می گویم کار کنی

مهارت: داشتن اطلاعات تخصصی و دانشی

که دیگران ندارند.

صلاحیت: چون دیگران دوست دارند که

خود را با فرد مورد نظر تعیین هویت کنند(به او

افتخار می کنند) و از او اطاعت می کنند.

تعريف اختيار:

حقي است كه به پستي داده مي شود تا فرد بتواند بر مبناي آن قوه تشخيص خود را براي اتخاذ تصميماتي جهت تاثير بر ديگران به كار بندد.

تعريف قدرت:

توانايي اعمال نفوذ بر ديگران، به طوري كه رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغيير كند.

تفاوت رهبر و مدیر

در تفاوت قدرت و اختیار نهفته است قدرت مفهومی بسیار وسیع تر از اختیار دارد که شامل قدرت شخصی و اعمال نفوذ می گردد که شاخصه رهبران است.

اختیار نوعی قدرت است که در یک مجموعه سازمانی قرار دارد و شاخصه مدیران است.

✖ علم و هنر مدیریت

✖ بخشی از دانش مدیریت که **از طریق آموزش** فراگرفته می شود به آن **علم مدیریت** می گویند.

✖ بخش دیگر از آن که **ضمن کار و تجربه** باید آموخته شود **هنر** مدیریت می گویند

✖ **علم دانستن** است و **هنر توانستن**

✖ به عبارت دیگر مدیریت مانند همه کارهای دیگر چون پزشکی، مهندسی، حسابداری هم هنر است هم علم. مدیران با آگاهی از تئوریهای سازمان و مدیریت بهتر می توانند کار کنند، در واقع مدیریت یک علم و هنر به شمار میرود.

فرایند یادگیری و تغییر رفتار



✖ تعريف سازمان:

✖ مجموعه ای از **افراد** که برای تحقق **اهدافی معین** همکاری می کنند.

✖ سازمانها چه بزرگ و چه کوچک دارای ویژگی های مشترک ذیل هستند:

✖ 1- از **مردم تشکیل** و ترکیب یافته اند

✖ 2- برای **دستیابی به اهدافی** بوجود آمده اند.

✖ 3- دستیابی به هدف **حاصل همکاری اعضای سازمان** است.



لوتر گيوليک (1892 - 1993)

گيوليک در سال 1937 به همراه اوروپک ، کتابى را به نام مقالاتى در باب علم اداره انتشار دادند و اصول سازمان را بنا نهادند .

ايشان اصول متعددى براى تشکيل سازمان ها وضع کردند که بيشتر به مسائل ساختارى اشاره دارد.

وظايف مديريت از نظر گيوليک

هدايت / فرماندهی

Directing

Staffing

Coordinating

کارگزینی /
استخدام

هماهنگی

سازماندهی

Organizing

Reporting

گزارش دهی

POSDCORB

برنامه ریزی

Planning

Budgeting

بودجه بندی

«این کلمات در پاسخ به سوال وظايف مدير چیست مطرح شده است»

برنامه ریزی :

برنامه ریزی عبارت است از : تعیین هدف و یافتن راه های نیل به آن.

سازماندهی:

سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد

هدایت شامل:

: انگیزش، رهبری و ارتباطات است

کنترل :

: فراگرد مقایسه عملکرد واقعی با معیارها و انجام هر عمل اصلاحی لازم می باشد.
بعبارت دیگر کنترل یعنی مقایسه کارهای برنامه ریزی شده با کارهای انجام شده و در صورت نیاز انجام عمل اصلاحی.

هدف از برقراری نظارت و کنترل اطمینان یابی از عملکرد درست مطابق با برنامه ها است

بخشی از وظایف مدیر از دیدگاه حضرت امیرالمؤمنین علی (ع)

برای هریک از زیردستان و کارکنان خود کاری تعیین کن تا او را نسبت به همان کار مؤاخذة و بازرسی کنی زیرا این روش سزاوارتر است تا اینکه کارهایت را به یکدیگر وانگذارند

از نامه امام علی (ع) به مالک اشتر

هدایت و رهبری



ارزشهای مدیریت و سازمان

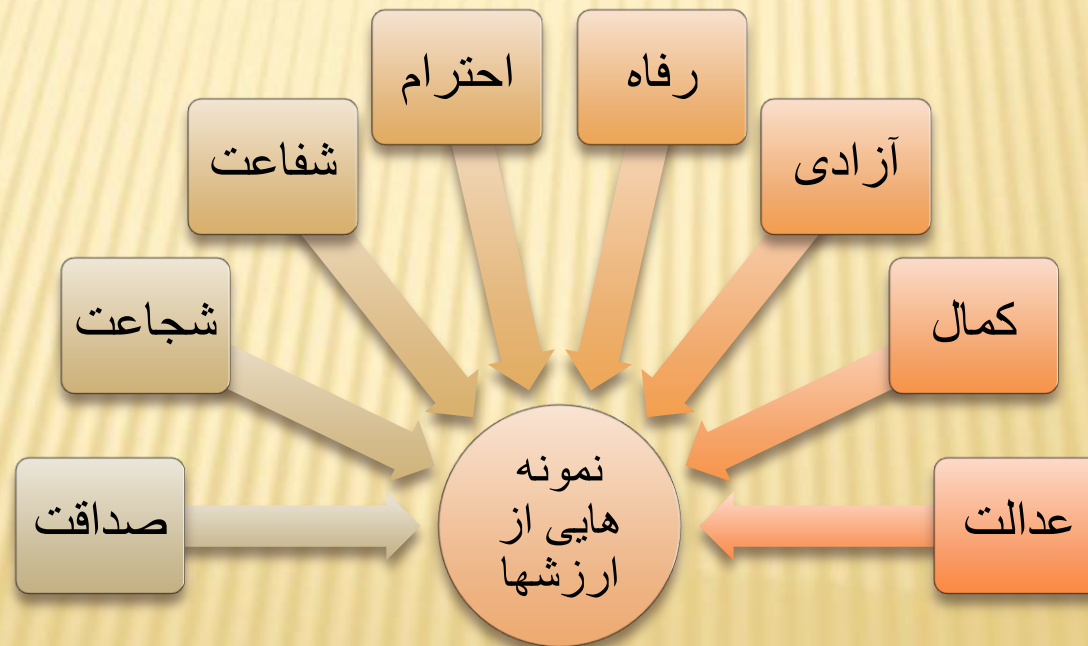
از بين کسانی که به تیه ماهور برای دعای

باران می روند ، فقط آنهایی به کار خود ایمان

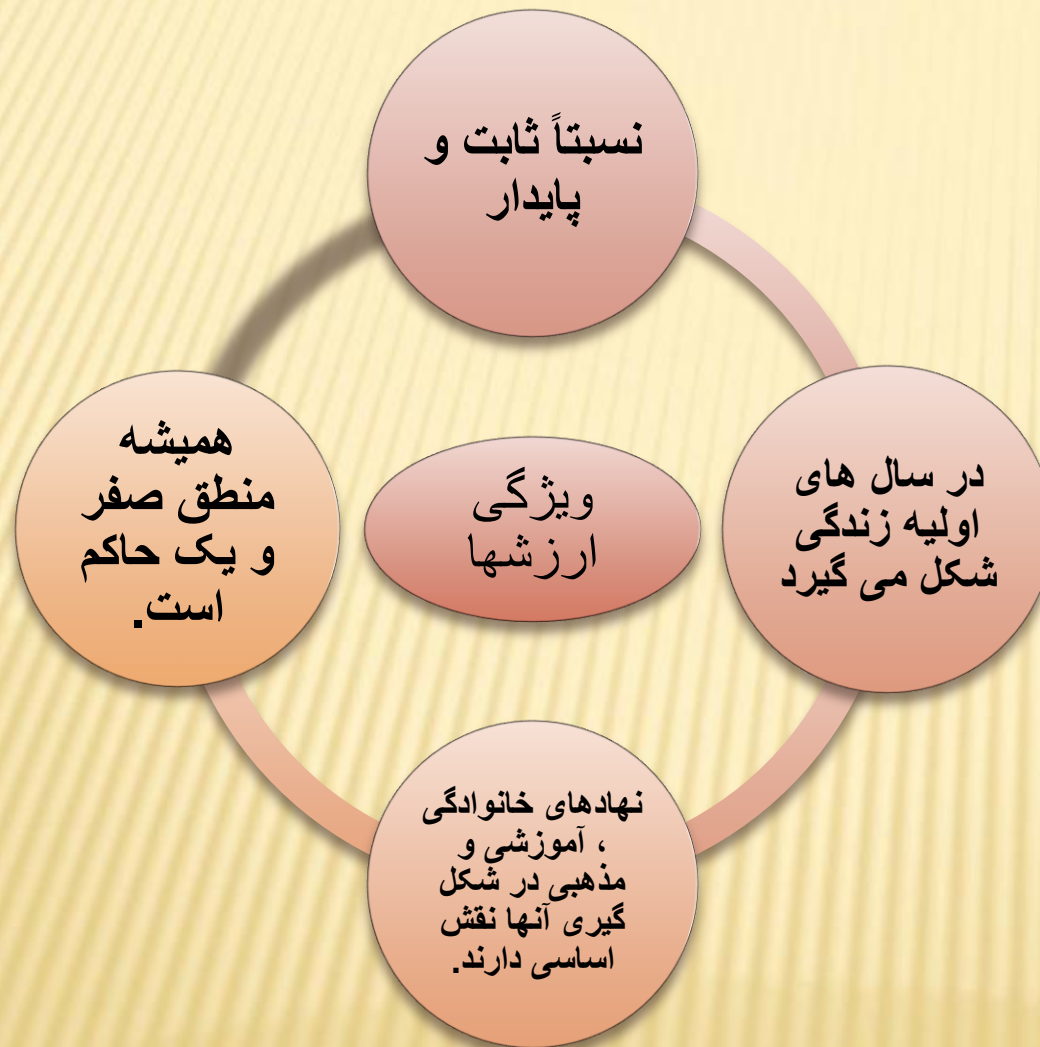
دارند که با خود چتر برمی دارند .

آنتوان چخوف

ارزشها بيانگر عقايد راسخ نسبت به اعمال ، حالات و رفتارهاي هستند كه از لحاظ شخصي يا اجتماعي نسبت به اعمال ، حالات و رفتارهاي مخالف ، برتر و ارجح شناخته مي شوند .



براساس شدت اهمیت
ارزش ها می توان یک
نظام ارزشی را برای
فرد ، گروه ، سازمان یا
جامعه ترسیم کرد .





مرکز علمی کاربردی صنایع خیم الکتریک مبنای سازمان و مدیریت بهرامی

سطوح مختلف ارزش ها (ارایج 1973)

Ambitious	• جاه طلب
Broadminded	• بلند نظر
Capable	• شایسته و توانا
Cheerful	• شاد و بشاش
Clean	• پاکیزه
Courageous	• شجاع
Forgiving	• فداکار و باگذشت
Helpful	• مفید ، حاضر به خدمت
Honest	• صادق
Imaginative	• خیال پرداز
Independent	• مستقل
Intellectual	• روشنفکر
Logical	• منطقی
Loving	• عشق ورز
Obedient	• مطیع
Polite	• مؤدب
Responsible	• مسئول
Self-controlled	• خود کنترل

ارزشهای ابزاری: وسیله تحقق و ابزار نیل به ارزش های غایی هستند .

A comfortable	• زندگی راحت
An exciting Life	• زندگی پرشور
A sense of accomplishment	• حس انجام کار
A world at peace	• صلح
A world of beauty	• زیبایی
Equality	• برابری
Family security	• امنیت خانوادگی
Freedom	• آزادی
Happiness	• شادمانی
Inner harmony	• تعادل درونی
Mature love	• عشق کامل
National security	• امنیت ملی
Pleasure	• لذت و خوشی
Salvation	• رستگاری
Self-respect	• احترام به خود
Social recognition	• شناسایی اجتماعی
True friendship	• دوستی واقعی
Wisdom	• عقل و حکمت

ارزشهای غایی: به اهداف غایی مطلوب اشاره دارند که فرد در طول زندگی خود می تواند آن ها را محقق سازد.

کشتی جنگی ماموریت یافته بود برای آموزش نظامی به مدت چند روز در هوایی طوفانی مانور بدهد هوای مه آلود سبب شده بود که کارکنان کشتی دید کمی داشته باشند . در نتیجه ناخدا در پل فرماندهی عرشه ایستاده بود تا همه فعالیت ها را زیر نظر داشته باشد .

پاسی از شب نگذشته بود که دیده بان روی پل فرماندهی ، گزارش داد : نوری در سمت راست جلوی کشتی به چشم می خورد .

- نا خدا فریاد زد : آیا آن نور ثابت است یا به طرف عقب حرکت می کند ؟
- دیده بان جواب داد : ثابت است ، که به این مفهوم بود که در مسیری هستیم که به هم تصادم خواهیم کرد .
- ناخدا به مامور ارسال علائم گفت : به آن کشتی علامت بده که رو در روی هم هستیم ، توصیه می کنم ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید .
- جواب علامت این بود : شما باید ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید .
- ناخدا گفت : علامت بده که من ناخدا هستم و آنها باید ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهند .
- پاسخ آمد : بهتر است شما ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید .
- در این هنگام که ناخدا به خشم آمده بود ، با فریاد گفت : علامت بده که از یک کشتی جنگی علامت فرستاده میشود ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهید .

- پاسخ آمد : من فانوس دریایی هستم . (نقل از کتاب هفت عادت مردمان موثر ؛ استفان کاوی)
- آنگاه : کشتی تغییر مسیر داد .

ارزش های محوری سازمان، فانوس دریایی اند . تکان نمی خورند ، نباید و نمی توان آنها را شکست . با کوشش برای شکستن آنها ، خود را می شکنیم . اما می توانیم آنها را بیاموزیم و به کار بندیم .

یکی از دلایل مطالعه **ارزش** ها در

رفتار سازمانی ، **تأثیر** عمیق آنها بر

نگرش هاست .



اندیشه نیک و مستقیم بهترین اندیشه بشر است. حضرت امیر(ع)

داستان مثبت اندیش شدن کوفی عنان

کوفی عنان را که فراموش نکرده اید؟(دبیر کل سابق سازمان ملل وبرنده صلح نوبل).

از او پرسیدند: بهترین خاطره ی شما از دوران تحصیل چه بود؟جواب داد: روزی معلم علوم ما وارد کلاس شد وبرگه ی سفید رنگی رابه **تخته سیاه** چسباند. در وسط آن **لکه ای با جوهر سیاه** نمایان بود.از شاگردان پرسید:

بچه ها در این برگه چه می بینید؟ همه جواب دادند: **یک لکه سیاه آقا**.
معلم با چهره ای اندیشمند لحظاتی در مقابل تخته کلاس راه رفت ،سپس با دست خود به اطراف **لکه سیاه** اشاره کردو گفت:بچه های عزیز چرا این همه سفیدی اطراف **لکه سیاه** را ندیدید؟
کوفی عنان میگوید: از آن روز تلاش کردم اول سفیدی(خوبی ها،نکات مثبت،روشنایی ها و...) را بنگرم.

روزی از روزها پدری از یک خانواده ثروتمند، پسرش را به مناطق روستایی برد تا او دریابد مردم تنگدست چگونه زندگی می‌کنند. آنان دو روز و دو شب را در مزرعه‌ی خانواده‌ای بسیار فقیر سر کردند و سپس به سوی شهر بازگشتند.

در نیمه‌های راه پدر از فرزند پرسید: پسر من آیا دیدی مردم فقیر چگونه زندگی می‌کنند؟
-بله پدر، دیدم...

-- بگو ببینم از این سفر چه آموختی؟

- من دیدم که:

- ما در خانه‌ی خود یک سگ داریم و آنان چهار سگ داشتند.
- ما استخری داریم که تا نیمه‌های باغمان طول دارد و آنان برکه‌ای دارند که پایانی ندارد.
- ما فانوسهای باغمان را از خارج وارد کرده‌ایم، اما فانوسهای آنان ستارگان آسمانند .
- ایوان ما تا حیاط جلوی خانه‌مان ادامه دارد، اما ایوان آنان تا افق گسترده است .
- ما قطعه زمین کوچکی داریم که در آن زندگی می‌کنیم، اما آنها کشتزارهایی دارند که انتهای آنان دیده نمی‌شود .
- ما پیشخدمتهایی داریم که به ما خدمت می‌کنند، اما آنها خود به دیگران خدمت می‌کنند .
- ما غذای مصرفی‌مان را خریداری می‌کنیم، اما آنها غذایشان را خود تولید می‌کنند .
- ما در اطراف ملک خود دیوارهایی داریم تا ما را محافظت کنند، اما آنان دوستانی دارند تا آنها را محافظت کنند .
- آن پسر همچنان سخن می‌گفت و پدر سکوت کرده بود و سخنی برای گفتن نداشت.
- **پسر سپس افزود : متشکرم پدر که نشان دادی ما چقدر فقیر هستیم!**

ارزشهای سازمانی (VALUES)

- ✘ ارزشهای سازمانی، **اصول اعتقادي و اساسي يك سازمان** می باشند که موجب نمود افراد در قالب گروه می شوند.
- ✘ ارزشهای سازمانی به عنوان **اصول راهنمائي جاويدان**، به هیچ توجیهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند.
- ✘ يك سازمان به عنوان واکنش در برابر تغییرات محیطی، ارزشهای خود را تغییر نمی دهد، بلکه در صورت لزوم **محیط خود را تغییر** می دهد تا بتواند آنها را حفظ کند.

ارزشهای سازمانی (ادامه)

× ارزش‌ها عبارتند از عقاید و اعتقادات کلیدی **متمایزکننده**، **پرحرارت** و **مستمر** و **بادوام** سازمان. ارزش‌ها، اصول راهنمایی هستند که **هیچگاه تغییر نمی‌کنند**. ارزش‌ها، علل انجام کاری که انجام می‌دهید و اینکه به چه چیزی پایبند هستید را بیان می‌کنند. ارزش‌ها در واقع عقاید بسیار راسخ و محکم، اولویت‌ها و فرضیاتی هستند که بر نگرش و رفتار شما تأثیر می‌گذارند. آنها از ارزش و اهمیت ذاتی و درونی برای افراد درون سازمان برخوردارند.

× در يك سازمان ارزش‌ها (که غالباً ارزشهای اصلی نیز نامیده می‌شوند) نگرش، رفتار و شخصیت شرکت را مشخص می‌کند.

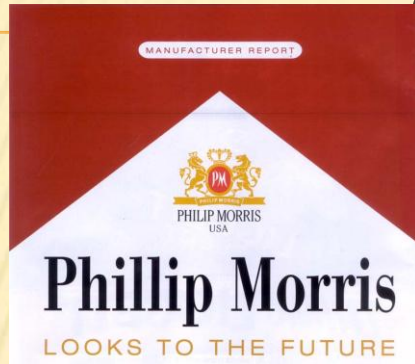
نمونه‌هایی از ارزشهای سازمانی

The Sony logo, consisting of the word "SONY" in a bold, black, sans-serif font.

- ترفیع جایگاه ملی و فرهنگ ژاپنی
 - پیشرو بودن و نه دنباله رو
 - دیگران بودن، غیر ممکن‌ها را ممکن ساختن
- تشویق توانایی‌ها و خلاقیت‌های فردی کارکنان

- ✗ مسوولیت پذیری در قبال جامعه
- ✗ برتری شگرف در تمامی ابعاد شرکت
- ✗ نوآوری علم محور
- ✗ صداقت و امانت
- ✗ کسب سود، از طریق انجام کارهایی که به نفع بشریت می‌باشد

نمونه‌هایی از ارزشهای سازمانی (ادامه)



- حق آزادی انتخاب
- پیروزی - شکست دیگران در مبارزه عادلانه
- تشویق ابتکارات فردی
- شایسته سالاری
- سخت کوشی و بهبود مستمر

- ✗ خوش بین بودن
- ✗ پرورش و ترویج ارزشهای اخلاقی آمریکایی
- ✗ خلاقیت، رویا و تخیل
- ✗ توجه متعصبانه به ثبات و ریزه کاری‌ها (جزئیات)
- ✗ صیانت و کنترل جادوی خلق شده توسط دیزنی

محیط رشد و نمو سازمان

محیط سازمان ORGANIZATION ENVIRONMENT

- ✗ محیط سازمان تمام عواملی است که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذارند.
- ✗ قلمرو سازمان عبارت است از حوزه فعالیت منتخب سازمان.

Task environment محیط کاری

محیط کاری شامل بخشهایی می شود که سازمان بصورت مستقیم با آنها رابطه متقابل دارد و آنها بر توانایی های سازمان (در راه رسیدن به هدفهایش) اثر مستقیم می گذارند.

محیط سازمان

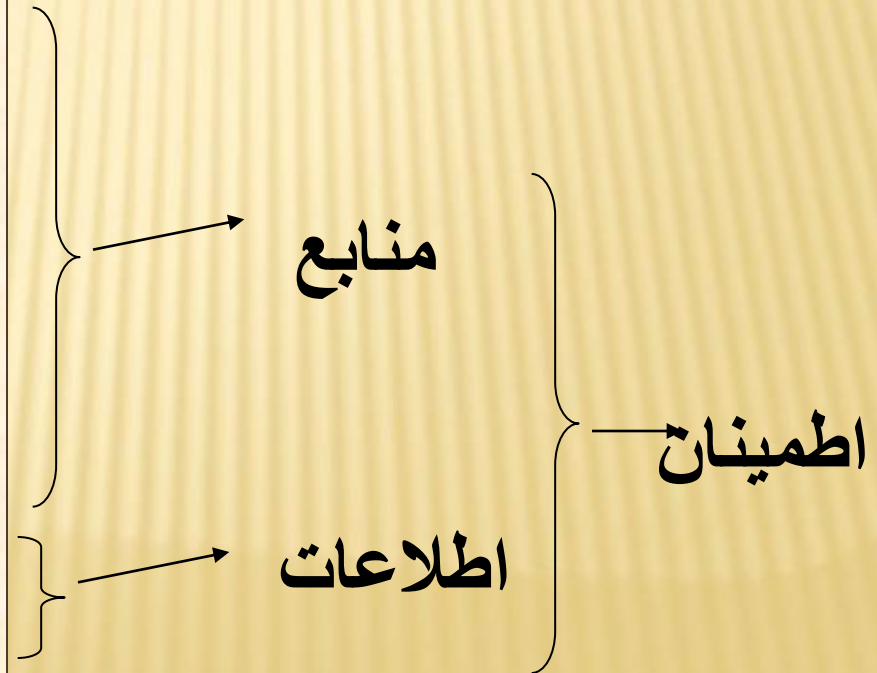
1. رقبا؛
2. عرضه کنندگان و تولید کنندگان مواد اولیه؛
3. بازار کار؛
4. بازار اوراق بهادار؛
5. مشتریان و ارباب رجوع؛
6. رکود اقتصادی؛
7. قوانین و مقررات؛
8. و ...

راهبهاي تاثير عوامل محيطي بر سازمان

1. نیاز سازمان به اطلاعات درباره محیط؛

2. نیاز سازمان به منابع موجود در محیط؛

1. Management
2. Material
3. Machinery
4. Manpower
5. Money
6. Information



محیط نامطمئن

✕ نامطمئن بودن محیط به این معنی است که تصمیم گیرندگان درباره عوامل محیطی اطلاعات کافی ندارند و برای پیش بینی تغییرات خارجی با مشکل روبرو هستند.

Noninfomation= Uncertainty

ساده یا پیچیده بودن محیط

× در يك محیط پیچیده تعداد زیادی عوامل خارجی با هم ارتباط دارند و بر سازمان اثر می گذارند.

× در يك محیط ساده تنها سه یا چهار عامل خارجی بر سازمان اثر می گذارند.

پایدار یا ناپایدار بودن محیط

- ✖ اگر يك محیط در يك دوره چند ماهه یا چند ساله در يك وضع باقي بماند، آن را **پایدار** مي نامند.
- ✖ در شرایط **ناپایدار** عوامل محیطي **تغییرات ناگهاني** دارند.

چارچوبي براي ارزيابي محيطي

پايدار

<p>پیچیده + پایدار =</p> <p>عدم اطمینان اندک-متوسط</p>
<p>1- تعداد زیاد و متفاوت عوامل خارجي</p> <p>2- عوامل ثابت اند يا تغييرات اندکي دارند</p> <p>نمونه: شرکتهای بیمه و دانشگاهها</p>

<p>ساده + پایدار =</p> <p>عدم اطمینان اندک</p>
<p>1- تعداد کم عوامل خارجي و عوامل مشابه هم</p> <p>2- عوامل ثابت اند يا تغييرات اندکي دارند</p> <p>نمونه: تولید کننده مواد غذايي</p>

عدم اطمینان

تغییرات محیط

<p>پیچیده + ناپایدار =</p> <p>عدم اطمینان اندک-متوسط</p>
<p>1- تعداد زیاد و متفاوت عوامل خارجي</p> <p>2- عوامل بطور مرتب و غيرقابل پیش بيني تغيير مي کنند.</p> <p>نمونه: شرکتهای الکترونيکي</p>

<p>ساده + ناپایدار =</p> <p>عدم اطمینان متوسط-زیاد</p>
<p>1- تعداد کم عوامل خارجي و عوامل مشابه هم</p> <p>2- عوامل بطور مرتب و غيرقابل پیش بيني تغيير مي کنند.</p> <p>نمونه: تولید کننده لوازم آرايشي</p>

چارچوب اقتضای برای محیط نامطمئن و واکنشهای سازمان

عدم اطمینان اندک (محیط نسبتاً مطمئن)

1. ساختار مکانیکی؛ رسمی؛ متمرکز

2. تعداد دواير اندك؛

3. به وجود افراد هماهنگ کننده نیاز نیست.

4. تقلیدی از سازمانهای رقیب انجام نمی شود.

عدم

اطمینان

عدم اطمینان اندک متمایل به متوسط

1. ساختار مکانیکی؛ رسمی؛ متمرکز

2. تعدادی دواير سازمانی و مرزبان وجود دارد.

3. تعدادی مدیر باید وظیفه ایجاد هماهنگی بین دواير

سازمانی را بر عهده گیرند.

4. تقلید از برخی از اقدامات موفقیت آمیز سازمان ها

عدم اطمینان بسیار زیاد

1. ساختار ارگانیک، گروه کاری؛ مدیریت مشارکتی

2. تعدادی دواير سازمانی با وظایف تفکیک شده؛

3. تعدادی از مدیران مسئول ایجاد هماهنگی؛

4. تقلید شدید از موفقیت‌های دیگر سازمانها؛

5. برنامه ریزیهای سنگین و پیش بینی های زیاد.

عدم اطمینان متوسط متمایل به زیاد

1. ساختار ارگانیک، گروه کاری؛ مدیریت مشارکتی

2. تعداد کمی دواير سازمانی و مرزبانی؛

3. تعداد کمی از مدیران مسئول ایجاد هماهنگی

4. تقلید سریع مدیران از کارهای موفقیت آمیز؛

5. فعالیت سازمان برنامه ریزی می شود.

ساده

پیچیدگی محیطی

پیچیده

مبانی سازمان و مدیریت بهرامی

تغییرات

محیط

ناپایدار

ارتباط انواع محیط با سازمان و ساختار نظریه امری و تریست

انواع محیط	ویژگیهای محیطی	واکنش سازمانی	انواع ساختار
محیط تصادفی آرام	محیط ایستا ، تغییرات در محیط به ندرت و در میان چند عامل محیطی بی ارتباط با یکدیگر اتفاق میافتد و روی سازمان اثر ندارد	برنامه ریزی کم، تمرکز بر عملیات روزانه انجام می شود	بسیار مکانیکی
محیط خوشه ای آرام	محیط ایستا ، تغییرات در محیط به ندرت و در دسته ای از عوامل محیطی پیوسته اتفاق می افتد و روی سازمان اثرچندانی ندارد	برنامه ریزی ، رویدادهای سازمانهای دیگر(حرکات و تغییرات آنها) پیش بینی می شود	مکانیکی
محیط واکنشی متشنج	محیط پویا ، تغییرات در محیط غالبا اتفاق می افتد و عوامل محیطی بر سازمان اثر می گذارد و اثر می پذیرد	برنامه ریزی ، نوآوری ، محیط را تفسیر و برای بقای خود تلاش می کند	ارگانیکی
محیط بسیار متشنج	محیط پویا ، تغییرات در محیط غالبا اتفاق می افتد و عوامل محیطی حاکم بوده و بر سازمان اثر می گذارد	برنامه ریزی زیاد ، تلاش در جهت تطبیق با محیط	بسیار ارگانیکی

نظرات سازمان و مدیریت سنتی
سیری در نظریه نظامها و نظریات مدیریت
انقلاباتی در علوم مدیریت و علوم رفتاری

(۱) نظریه‌های کلاسیک

(۲) نظریه‌های نئوکلاسیک

(۳) نگرش کمی مدیریت

(۴) نگرش سیستمی

(۵) نگرش اقتضایی

(۶) جنبش جدید در روابط انسانی (تئوری Z)

(۷) نظریه نقشهای مدیریتی

(۸) نظریه سازمانهای یادگیرنده

(۹) نظریه آشوب (نظم در بی نظمی)

1) نظریه‌های کلاسیک

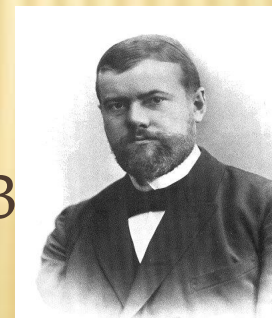
1) مدیریت علمی



2) مدیریت اداری



3) مدیریت بوروکراتیک



مکتب مدیریت علمی

این جنبش در اوایل سال 1900 میلادی با کار «فردریک وینسلو تیلور» در مطالعه زمان و حرکت در «شرکت فولاد میدویل» آغاز شد .

تیلور عقیده داشت افراد هیچکدام کارها را در سطح بهینه انجام نمی دهند لذا وی در صدد یافتن «یک بهترین» راه برای انجام کارها بود.

بر اساس این نظریه افراد بوسیله پاداشهای اقتصادی برانگیخته می شوند و اگر فرصت مالی بهتری به آنها پیشنهاد شود به آن روی می آورند .

هدف نظریه مدیریت علمی:

تعریف جنبه های مختلف رابطه میان ماشین – کارگر.
برای رسیدن به این هدف بجای تاکید بر روشهای سنتی کار
مجموعه ای از مشاغل کارگری را تحلیل و زمان و
ابزارهای لازم جهت انجام کار را نیز مطالعه کردند.



فردریک تیلور

شعار مدیریت علمی

انتخاب بهترین روش برای انجام دادن هر کار

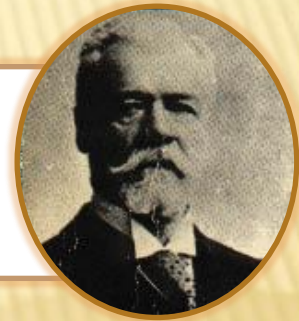
اصول مدیریت علمی:

(1) ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء کار (ایجاد روش علمی)

(2) گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان (استخدام و آموزش)

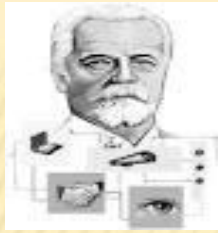
(3) همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان

(4) تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان



هنرى فايول (1841-1925)

هنرى فايول يك مهندس معدن فرانسوى بود . كه در اوایل جوانى به سمت مدير عامل يك شركت ورشكسته انتخاب گرديد . وى در سن 77 سالگى هنگامى كه بازنشسته مى شد به عنوان يك عنصر كارآفرين مشهور شد . در بحبوحه ى سالهاى جنگ جهانى اول (1916) فايول بطور مستقل از جنبش مديريت علمى آمريكايى ، مكتب مبتنى بر اصول علم اداره (مكتب اصول گرایی در مديريت) را مطرح كرد.



فعاليت هاى سازمان از نظر فايلول

فايلول كل سازمان را در قالب پيكره اى واحد تصور مى كرد و فعاليت هاى آن را به شش دسته قابل تقسيم مى دانست عام وخاص:



اصول مدیریت فایول

فایول معتقد است پنج دسته فعالیت اول مشخص هستند و تنها **فعالیت ششم** نیاز به تحلیل دارد .

«وی 14 اصل را برای تشریح مدیریت که حاصل تجربه اش بود ، بیان کرد»

1

- کاهش تنوع مسئولیت ها و کارهایی که هرکس در یک محدوده ی معین انجام می دهد ، که موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.

تقسیم کار
Division of
Work

2

- حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش و تنبیه را اختیار گویند .

اختیار
Authority

3

- اطاعت و تعهد ناشی از توافق رسمی و یا غیر رسمی مدیر با کارکنان را انضباط گویند.

انضباط
Discipline

اصول مدیریت فایول

4

- اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد . هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می گیرد و در برابر چه کسی مسئول است .

وحدت
فرماندهی

Unity of
Command

5

- برای اجرای هر برنامه واحد ، باید یک مدیر مسئول تعیین شود؛ بطوری که مدیر مذکور بتواند با هدایت همه ی فعالیت های معطوف به تحقق یک هدف معین ، آنها را با هم هماهنگ سازد .

وحدت
مدیریت

Unity of
Direction

6

- تبعیت اهداف و منابع فردی از اهداف و منافع عمومی و ترجیح دادن منافع سازمانی به منافع فردی.

اولویت منافع
عمومی

The General
Interests

7

- پرداخت مزد و پاداش انجام امور به کارکنان به صورت عادلانه و منصفانه صورت پذیرد.

جبران خدمات
کارکنان

Remuneration
of Personnel

اصول مدیریت فایول

8

• تجمع قدرت سازمانی و حدود اختیار در یک نقطه و در سازمان مطرح است که این نقطه رأس سازمان یا سطح مدیریت عالی است .

تمرکز

Centralization

9

• خط فرماندهی یا اختیار ، یا مسیر صدور دستور ، معمولاً از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء ختم می گردد.

سلسله
مراتب

Scalar Chain
or Hierarch

10

• انتخاب صحیح فضا و مکان و جای سازمانی برای منابع و افراد ، به عبارت دیگر قرار دادن هرچیز در جای مناسب خودش.

نظم

Order

11

• ترکیبی از محبت و انصاف و عدم تبعیض نسبت به کارکنان .

عدالت

Equity

اصول مدیریت فایول

12

- باید به کارکنان برای استقرار در شغل خود وقت کافی داده شود . اگر چه ممکن است در مورد مدیران این مدت طولانی شود.

ثبات و امنیت
شغلی

Stability of
Tenure of
Personnel

13

- اگر برای انجام همه ی کارها برنامه ریزی شود و برنامه ها به طور موفقیت آمیز به اجرا درآیند ، ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهد بود .مدیر باید حتی المقدور کارکنان را تشویق کند تا فعالیتهایشان را برنامه ریزی کنند.

ابتکار عمل

Initiative

14

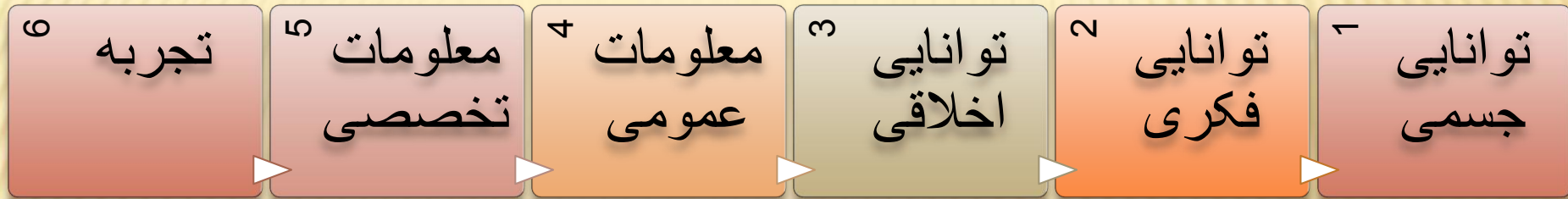
- وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می افزاید . مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته جمعی ، تلاش کند . روحیه کار دسته جمعی ، با درک اهداف سازمان حاصل می شود .

احساس
وحدت و
یگانگی

Esprit de
Corps
Morale

توانایی های مدیر

فایول معتقد بود مدیر جهت انجام فعالیت ها و اصول فوق باید دارای توانایی های زیر باشد :



رابطه تواناییها و سطوح مدیریت در سازمان از نظر فایول



مدیریت بوروکراتیک:

ماکس وبر



قوانین و مقررات (جایگزین اعمال سلیقه)

غیر شخصی بودن (معیارهای عینی در ارزیابی)

تقسیم کار (تخصص گرایی و افزایش کارایی)

ساختار سلسله مراتبی (کنترل)

تعهد برای کار مادام العمر (هم سازمان و هم کارکنان)

ساختار اختیار (در سلسله مراتب تعریف میشود و به سه طریق مشروعیت می یابد)

منطقی بودن (همه فعالیتها به طور منطقی به سمت معطوف است)

تعریف اختیار:

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

اختیار به سه طریق مشروعیت پیدا می‌کند:

اختیار سنتی

اختیار شخصیتی

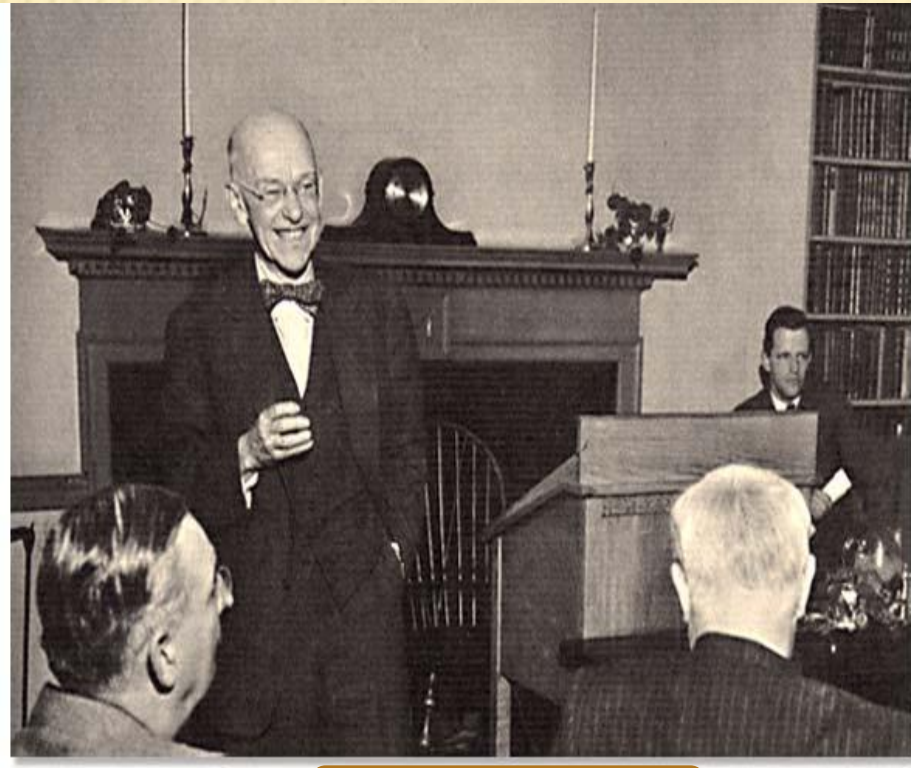
اختیار عقلایی-قانونی

جنبش روابط انسانی

- جنبش روابط انسانی در اواخر دهه 1920 آغاز و تا دهه 1950 به صورتهای مختلف ادامه یافت .

- پیروان این جنبش بر لزوم همکاری با کارکنان و تقویت روحیه آنان در محیط کار تأکید داشتند و اولین نگرش رفتاری به مدیریت را ایجاد نمودند که در فرایند تولید با افراد به عنوان انسان نه ماشین رفتار می شود .

(2) نهضت روابط انساني (نظريه نئوكلاسيك):



التون مايو

مطالعات هاثورن

مطالعات هاثورن

این مطالعات به طور رسمی در سال 1923 و 1924 در کارخانه هاثورن در شرکت وسترن الکتریک امریکا آغاز گردید و نقطه عطف پیشرفت علمی و تاریخی این جنبش محسوب گردید.

مراحل مطالعات هائورن

1. آزمایش های نور: (آزمایش نور بر روی دو گروه از زنان کارگر انجام گرفت)
2. آزمایش های اتاق رله : (این آزمایش از سال 1927 آغاز و مدت پنج سال طول کشید)
3. آزمایش اتاق سیم پیچی : (این آزمایش سال 1931 شروع و سال 1932 پایان یافت)

نتیجه آزمایشهای نور

چه زمانی که نور کم و چه زمانی که زیاد بود بهره وری افزایش یافت. روشن است که بعضی از متغیرها در این آزمایش مانند متغیر پیچیده انسانی ثابت و یا تحت کنترل نبودند.

نتیجه آزمایشهای اطاق رله

با آزمایشهای اتاق نور مشابهت داشت و بهره وری حتی زمانی که به مرحله اول بازگشتند افزایش یافت در نتیجه دریافتند متغیرهای مستقل (محل کار، زمان استراحت و دستمزد و.....) به تنهایی موجب تغییر در متغیر وابسته (بهره وری) نمی شوند.

نتیجه آزمایش اطاق سیم پیچی

نتیجه درست برعکس اطاق رله بود و گروه عملاً بازده کار را محدود می کردند.

دلایلی که کارگران بازده را محدود می کردند :

ترس از بیکار شدن
ترس از بالا بردن استاندارد
محافظت از کارگران کند کار

نتیجه گیری از مطالعات هاثورن:

- 1) انسانها اساسا بوسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند.
- 2) انسانها از فشار اجتماعی گروه همکاران بیشتر از تشویق و کنترل متاثر می‌شوند.
- 3) انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی می‌پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

در رفتار کارکنان و بهره‌وری، عوامل اجتماعی نقش مهمتری از عوامل مادی و اقتصادی ایفاء می‌کند.

نگرش رفتاری

(لزوم تجهیز مدیران به علم رفتار)

نهضت روابط انساني مبلغ اندیشه های زیر شد :

- 1) حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شود.
 - 2) هدفهاي سازمان باید درجهت رفاه کارکنان مورد بازنگری قرار گیرد.
 - 3) در مدیریت و تصمیمگیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود
 - 4) با تغییر در ساختار سازمان امکان آزادي عمل و ابتکار داده شود.
 - 5) اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار بدرستی شناخته شود.
- در ادامه نهضت روابط انسانی نظریات انگیزشی ذیل ظهور نمود:

؛ **سلسله مراتب نیازهای مازلو** ؛ **نظریه بلوغ و عدم بلوغ** ؛
نظریه x و y

(3) نگرش های کمی مدیریت :

*** علم مدیریت**

(استفاده از ریاضیات و روشهای کمی در حل مسائل مدیریتی
و تصمیم گیری)

*** مدیریت عملیاتی**

(مدیریت فرایند تبدیل)

*** سیستمهای اطلاعاتی**

(TPS-MIS-DSS-ES,...)مدیریت

4) نگرش سیستمی:

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

تعريف سيستم:

مجموعه اي از اجزاست كه با ارتباط و پيوند متقابل يك كل واحد را تشكيل مي دهند و نقش معيني ايفا مي كنند.

کل نگری و جز نگری

پیل اندر خانه ای تاریک بود
عرضه را آورده بودندش هنود

از برای دیدنش مردم بسی
اندر آن ظلمت همی شد هر کسی

دیدنش با چشم چون ممکن نبود
اندر آن تاریکیش کف می بسود

آن یکی را کف به خرطوم اوفتاد
گفت همچون ناودانست این نهاد

آن یکی را دست بر گوشش رسید
آن برو چون بادبیزن شد پدید

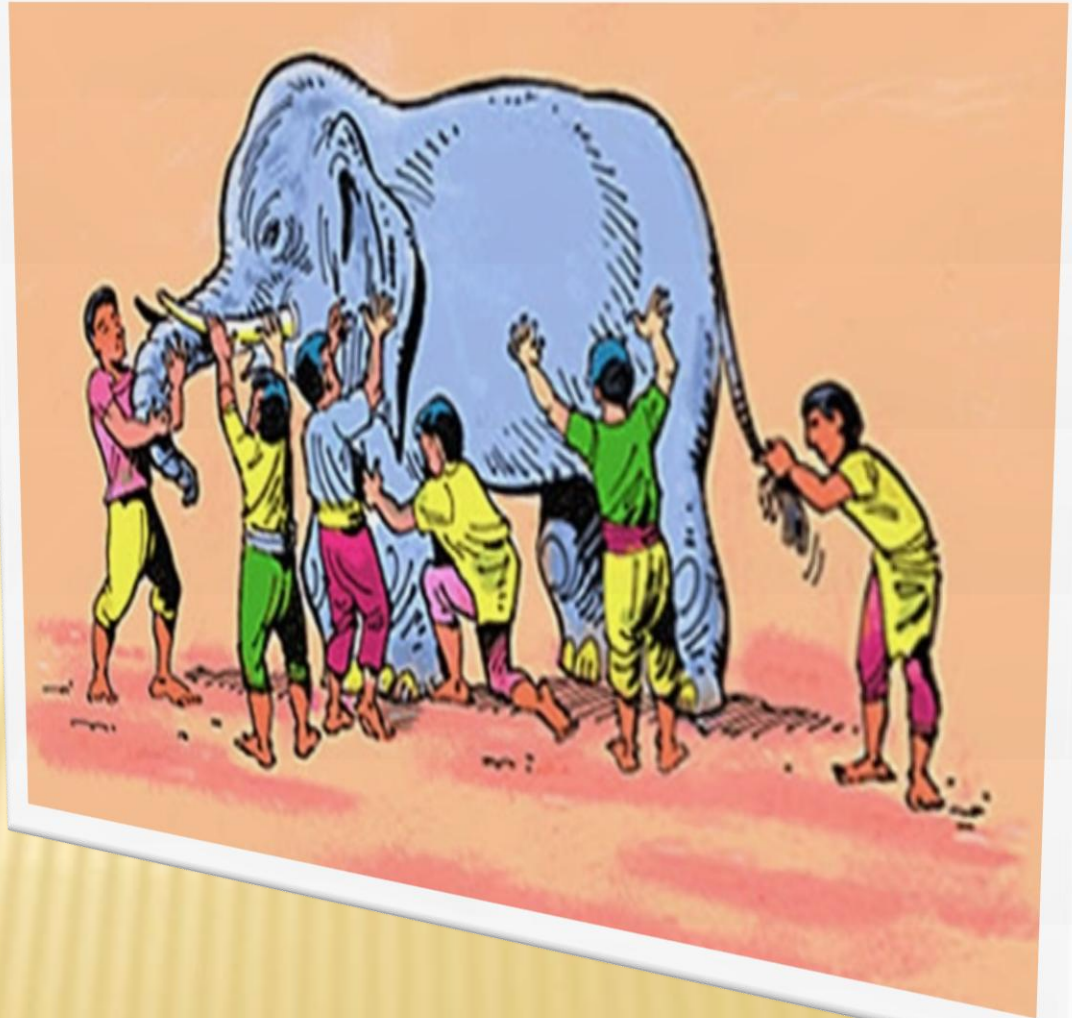
آن یکی را کف چو بر پایش بسود
گفت شکل پیل دیدم چون عمود

آن یکی بر پشت او بنهاد دست
گفت خود این پیل چون تختی بدست

همچنین هر یک به جزوی که رسید
فهم آن می کرد هر جا می شنید

از نظرگه گفتشان شد مختلف
آن یکی دالش لقب داد این الف

در کف هر کس اگر شمعی بدی
اختلاف از گفتشان بیرون شدی



عناصر کلیدی در نگرش سیستمی:

تعریف سیستم

سیستم‌های اصلی و فرعی

سیستم‌های باز و بسته

مرز سیستم

هم افزایی (synergy)

جریان بازخورد

سیستمهاي فرعي:

اجزايي که کل سیستم را مي سازند ، سیستمهاي فرعي نامند.
سیستمهاي باز و بسته:

سیستمي که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد سیستم باز نامیده مي شود.

سیستمي که با محیط اطراف خود کنش متقابل نداشته باشد سیستم بسته نامیده مي شود.

مرز سیستم:

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

(Feed back) بازخورد:

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

هم‌افزایی: (synergy)

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

5) نگرش اقتضایی (نگرش موقعیتی)

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

متغیرهای اقتضایی :

محیط (اطمینان و عدم اطمینان محیطی)

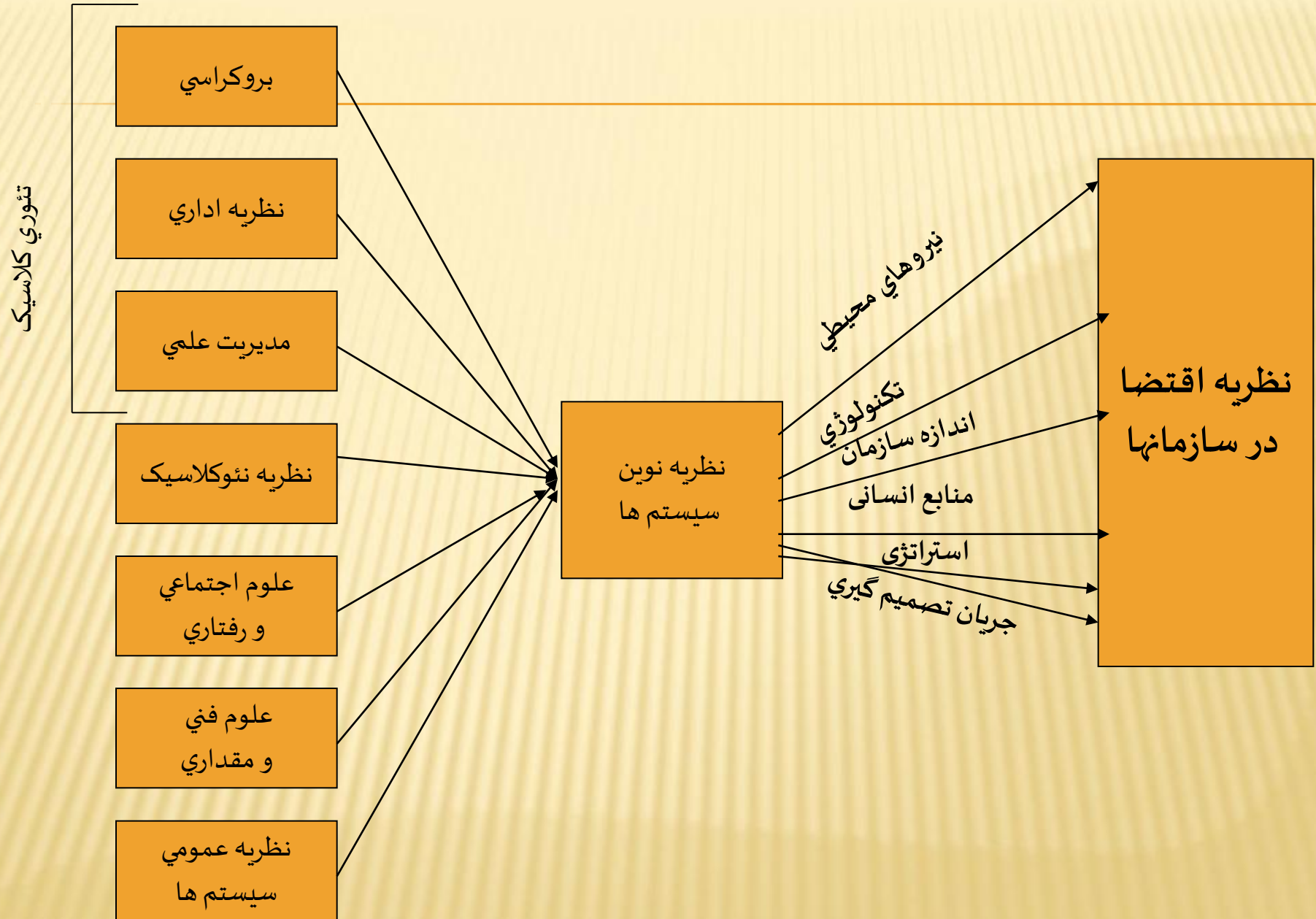
تکنولوژی (تکراری یا غیر تکراری بودن مشاغل سازمان)

اندازه سازمان (بزرگی و کوچکی سازمان)

منابع انسانی (میزان بلوغ منابع انسانی و میزان نیاز به خلاقیت و...)

استراتژی (آینده نگر، تدافعی، تحلیلی، منفعل)

دیدگاه ائتلاف حاکم



نظریه نقش های مدیریتی

طبقه	نقش	انواع فعالیت ها
نقش های ارتباطی	تشریقاتی رهبری رابط	وظایف تشریفاتی و نمادین آموزش، ایجاد انگیزه و هماهنگی دیگران توسعه روابط با افراد خارج از محیط کار
نقش های اطلاعاتی	ارزیاب توزیع کننده سخن گو	جمع آوری اطلاعات از منابع مختلف انتقال اطلاعات به سایر مدیران انتقال اطلاعات به افراد خارج سازمان
نقش های تصمیم گیری	نوآور آشوب زدایی تخصیص دهنده منابع مذاکره کننده	تغییر اساسی برای اصلاح واحدها و استفاده از فرصت ها ایجاد تغییرات برای حل مسایل غیر قابل پیش بینی تصمیم گیری در این باره که کدام مدیر یا پروژه چه مقدار از کدام منابع دریافت کند. گفتگو با افراد خارج از سازمان برای جلب حمایت آن از اهداف سازمان

نظريه آشوب

(نظم در بی نظمی)

جمله بی قراریت ، از طلب قرار تست

طالب بی قرار شو ، تا که قرار آیدت

مولوی

واژه آشوب چه معنی می دهد ؟

واژه chaos به طور سنتی به عنوان بی نظمی و آشوب و فقدان هر گونه ساختار یا نظم تعریف می شود . تعریف جدید آشوب اشاره بر آن دارد که بی نظمی ممکن است که صرفاً سطح بالایی از پیچیدگی باشد که شاید از فرایندهای قطعی ناشی شود .

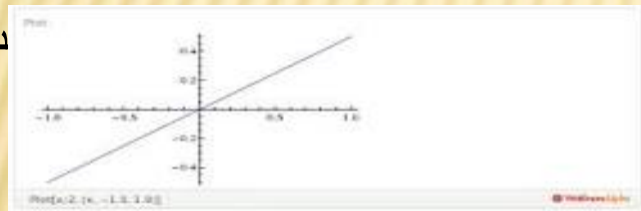
هیلز در 1990 آشوب یا بی نظمی را اینگونه تعریف می کند : بی نظمی و آشوب نوعی نظم در بی نظمی است . بی نظم از آن رو که نتایج آن بی نظمی منظم غیر قابل پیش بینی است و منظم بدان جهت که از نوعی قطعیت برخوردارست .

آدامز آشفتگی را اینگونه تعریف می کند : از آشفتگی زندگی زائیده می شود درحالیکه از نظم عادت به وجود می آید .

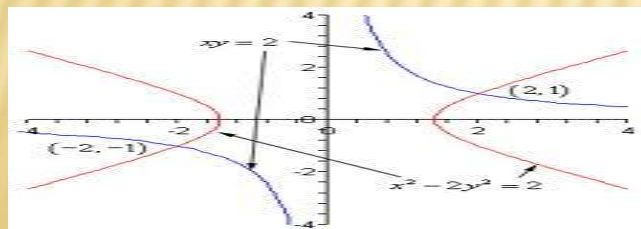
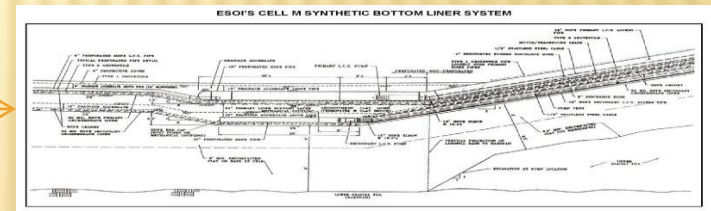
سیستمهای خطی و غیر خطی چگونه اند ؟

در یک رابطه خطی ، یک رابطه علت معین ، یک معلول و فقط یک معلول دارد . اما در یک رابطه غیر خطی یک علت معین یا یک اقدام معین ، می تواند معلول ها یا پیامدهای متفاوتی داشته باشد . بعد آنکه ، سیستمهای خطی مجموعه ای از عناصر متشکله خود هستند . میتوان یک سیستم خطی را به عناصر و اجزای خود تقسیم کرد و هر کدام از آنها را بررسی نمود سپس به نوعی تبیین کلی از سیستم دست یابید . ولی در سیستم های غیر خطی نوعی هم افزایی وجود دارد ، ونمی توان به روش تجزیه اجزا و بررسی مجزای هر کدام از آن ، به تبیین کل آن

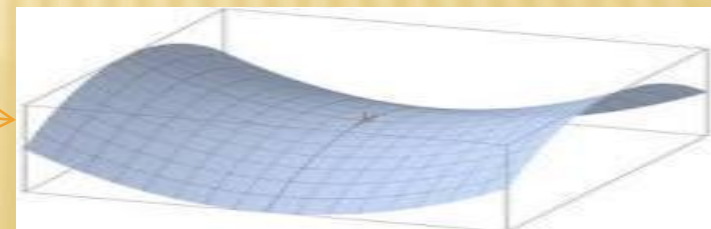
ت



خطی



غیر
خطی



تئورى آشوب چيست ؟

❖ تئورى آشوب (يا تئورى سيستم هاى غير خطى) نگرشى جديد است كه کاربردهاى فراوانى را براى هر علمى (از جمله هيدرو ديناميك ، علم اوزان و مقياسها ، بيولوژى ، شيمي ، فيزيك ، نجوم ، پزشكى و . . .) در پى داشته است . و از هر تفكر قطعى و كل گرايى به دور است .

❖ از جهت ساختاردهى نظام سازمانى ، روش قطعيت گراى سنتى باعث شده تا با ساختارهاى مكانيكى و غير قابل انعطاف روبرو باشيم كه نمى تواند خود را با دنياى واقعيات ، كه دنيايى مشحون از بي نظمى تلاطم است تطبيق دهد ؛ در حالى كه با كمك نظريه آشوب به سادگى مى توان انواع مشكل بي نظمى و ساختارى را حل

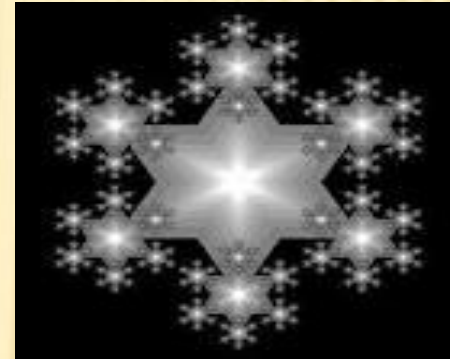
تئوری آشوب در مدیریت

- ❖ يك سازمان موفق معمولاً سازمانی برخوردار از نظام بازخورد غیرخطی پویا است که مدیریت آن برای تغییر در ناحیه آشفتگی دست به اقدام می زند و با بهره گیری از خود سازماندهی، به طور خلاق سازگاری پویایی در عرصه های کارکردی کند سازمان و خرده سیستم های داخلی و تعاملات بیرونی آن برقرار می
- ❖ در این سیستم های پیچیده مدیریت در سازمان با نهادینه کردن فعالیت بیشتری از فرهنگ سامانه های آشوب گونه در سازمان ، آمادگی سازمان را برای خود سازماندهی، خلاقیت و نوآوری، تعامل با محیط فراهم کنند

فروض مهم تئوری آشوب



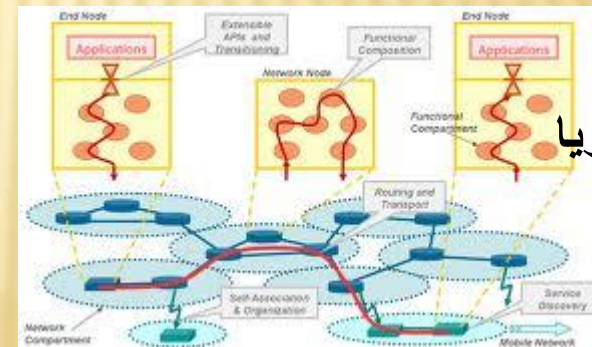
تأثير پروانه ای



خود مانایی



جاذبه های غریب



سازگاری پویا

(butterfly effect) اثر پروانه ای

يك تغيير جزئی در شرایط اولیه معادلات پیش بینی کننده جوی؛ منجر به تغییرات بسیار شدید در نتایج حاصل از آنها می گردد. به عبارت دیگر اثر پروانه ای این تئوری به گونه ای است که يك تغییر جزئی در ابتدا منجر به يك دگرگونی بسیار بزرگ در پایان کار خواهد شد، بدین مفهوم که مثلاً؛ اگر پروانه ای در " پکن " پر بزند ممکن است بر اثر این پرزدن ، در نیویورک طوفانی ایجاد شود .



اثر پروانه ای و بازتاب آن در سازمان و مدیریت

و اساسی بر اساس این ویژگی يك تغيير كوچك در شرایط اولیه کار می تواند تغییرات بنیادی در نتیجه کار ایجاد کند. اثر پروانه ای ، توجیهی عقلانی و کامل از رفتارها و تصمیمهای مدیران کار آفرین و خلاق و موفق به دست می دهد که با يك حرکت مناسب و کم انرژی توانسته اند موجبات تحول و دگرگونی های عظیم و توفیق های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند. يك اندیشه خلاق همچون بال زدن يك پروانه می تواند در مسیری آنچنان کارساز و انرژی آفرین باشد که طوفان و تحول برپا کند و از يك اندك بسیار بسازد .

بر اساس خاصیت پروانه ای مدیران بهره ور مدیرانی هستند که این نهاده ها را می شناسند و همچون ذره ای که از آن انرژی بسیار حاصل می شود آنرا به موقع و بجا مورد استفاده قرار می دهند .

تئوری Z- (جنبش جدید در روابط انسانی)

خصوصیات سازمان های نوع A ، J و Z

خصوصیات سازمان های نوع A

(1) استخدام کوتاه مدت

(2) تصمیم گیری فردی

(3) مسولیت فردی

(4) ارزشیابی و ترفیع سریع

(5) کنترل صریح و رسمی

(6) روند شغلی تخصصی

(7) توجه به نقش فرد در سازمان

خصوصیات سازمان های نوع J

(1) استخدام برای همه عمر خدمتی

(2) تصمیم گیری مشارکتی

(3) مسولیت گروهی

(4) ارزشیابی و ترفیع کند

(5) کنترل تلویحی و غیر رسمی

(6) روند شغلی غیر تخصصی

(7) توجه به همه جوانب زندگی

شخصی

خصوصیات سازمان های نوع Z

(1) استخدام برای همه عمر

(2) تصمیم گیری مشارکتی

(3) مسولیت فردی

(4) ارزشیابی و ترفیع سریع

(5) کنترل تلویحی غیر رسمی

(6) روند شغلی تقریباً تخصصی شده

(7) توجه همه جانبه به کارکنان



سازمان های یاد گیرنده

تعريف سازمان یاد گیرنده

واژه سازمانهای یادگیرنده به ظرفیت یادگیری سازمان از تجربیات گذشته اش اشاره دارد.

دانش و تخصص کارکنان خود را به روز می کند.

دوره های آموزشی بر گزار کند.

با مراکز آموزش عالی ودانشگاه ها ارتباط دارد.

در نتیجه سبب ارتقاء دانش کارکنان خود برای بررسی وحل مسائل پیش آمده در روند کاری می شود.

تعريف سازمان ياد گیرنده :



سازمان هایی که در آن افراد به صورت مستمر، ظرفیت های خود را برای خلق نتایج مطلوب به کار می گیرند.



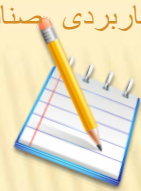
سازمان هایی که الگوهای جدید تفکر را پرورش می دهند.



سازمان هایی که بیان آرزوها و آرمان های جمعی برای افراد آزاد است.



تعريف سازمان ياد گيرنده :



سازمان هاى كه ياد گرفتن، ياد گرفتن با يكديگر را به صورت جمعى، مستمر و بلند مدت تشويق مى كنند .

سازمان يادگيرنده عبارت است از مهارت و توانائى سازمان در ايجاد كسب وانتقال دانش واصلاح رفتارافراد براى انعكاس دانش وبينش جديد.

سازمان يادگيرنده سازمانى است كه داراى توانائى ايجاد وكسب وانتقال دانش است و رفتار خودش را طورى تعديل مى كند كه منعكس كننده دانش وديدگاه هاى جديد باشد.

ویژگی های سازمان یادگیرنده :



۱ ایجاد دانش جدید وانتقال آن به سایرین.



۲ استفاده ازمنايع خارجي جهت كسب دانش.



۳ ادغام وبكارگیری دانش خارج ارسازمان.



۴ تركيب دانش با توليد ، عمليات وخدمات.



۵ بايد مبتني برصلاحيت ، صلابت ، صراحت ، صداقت ، صميميت ، صيانت و صبوري باشد.



تصميم گيري هدفهاي سازمان برنامه ريزي

تصميم گيري:

انتخاب یک راه از میان راههاي مختلف و در حقيقت بهترين راه براي نيل به اهداف.

فرآیند تصميم گيري:

- 1- تعريف مسئله
- 2- ارزيابي راه حلها
- 3- اتخاذ تصميم (انتخاب راه حلها)
- 4- اجراي تصميم
- 5- ارزيابي نتايج

انواع مسئله:

1-خوش ساختار

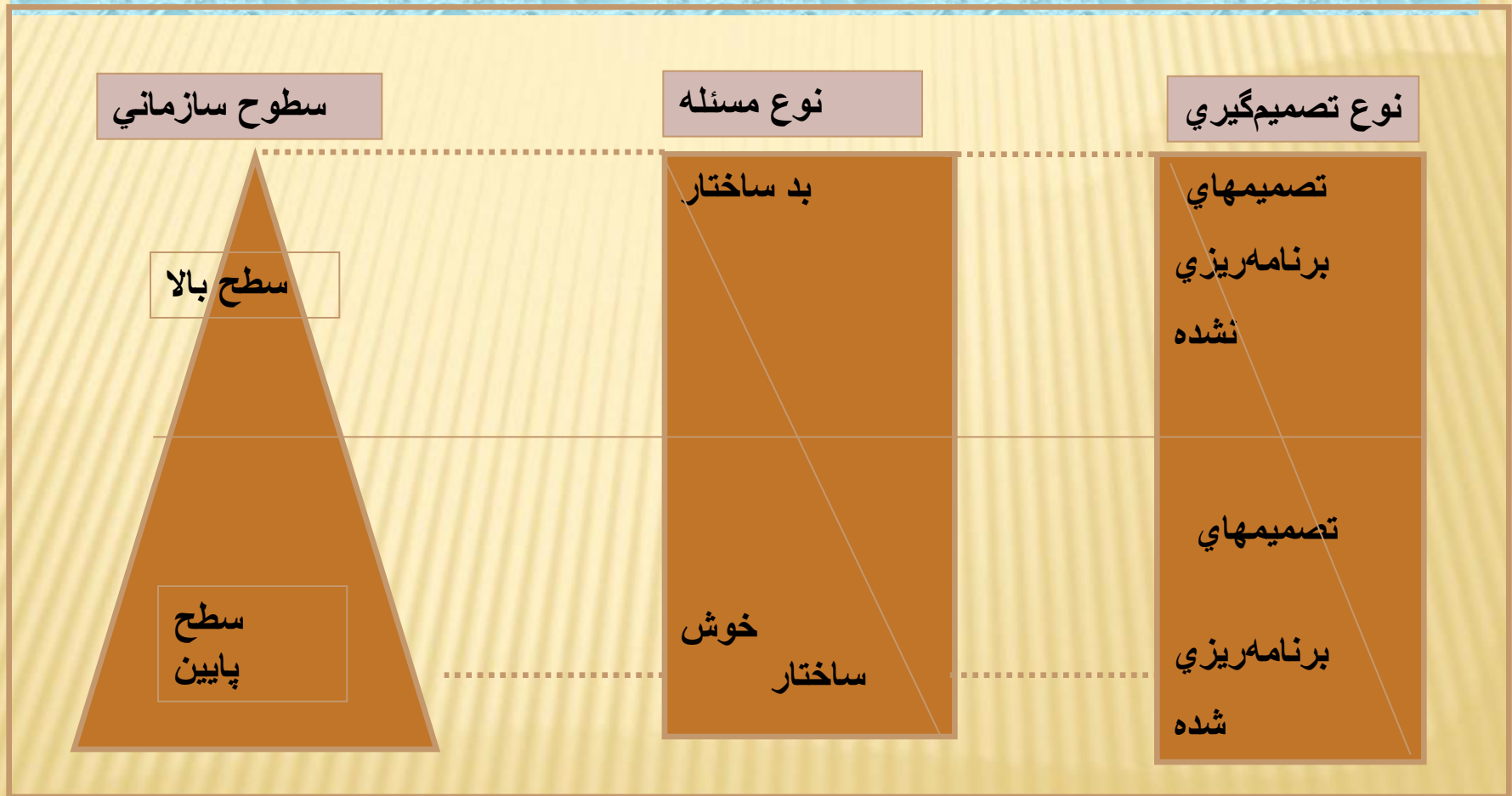
2 - بدساختار

انواع تصمیمات:

1-برنامه ریزی شده

2-برنامه ریزی نشده

رابطه انواع تصميمها و مسائل و سطوح سازماني



شرایط محیطی تصمیم‌گیری



کامل

سطح اطلاعات

هیچ

مدلهای تصمیم‌گیری:

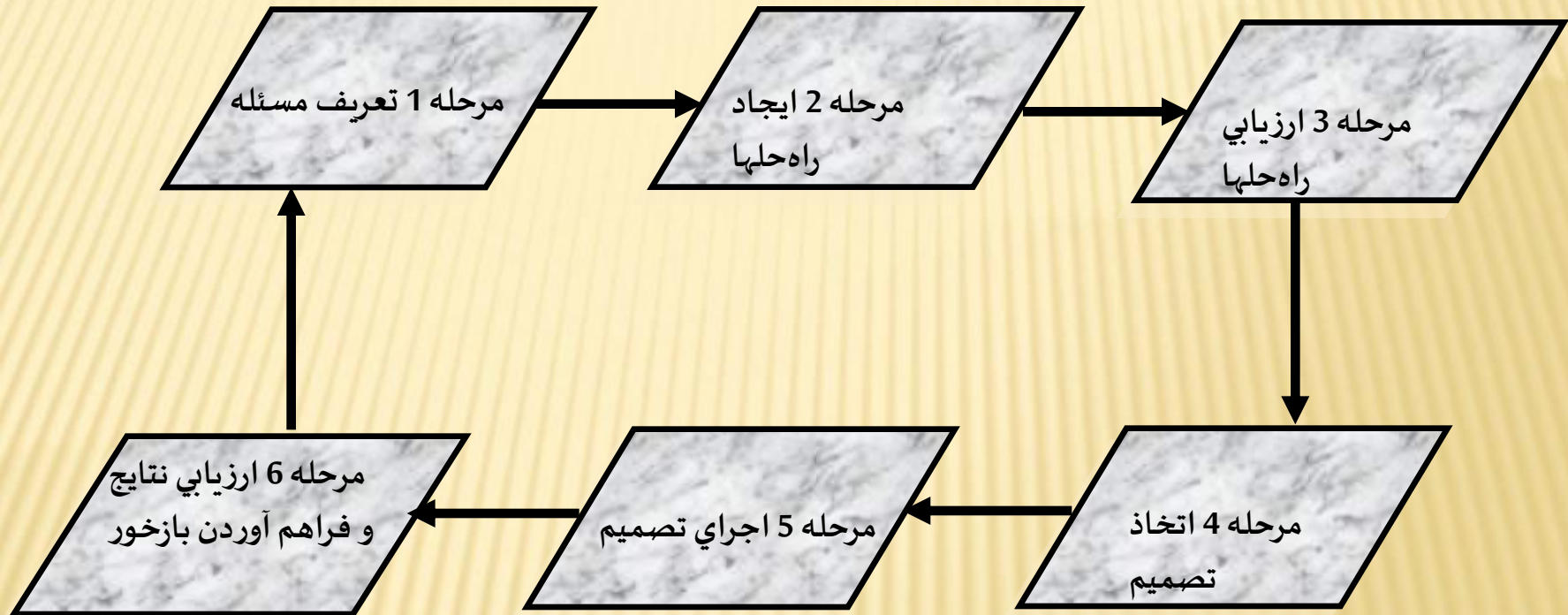
مدل کلاسیک:

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

بر اساس مدل کلاسیک مدیران باید هنگام تصمیم‌گیری موارد زیر را رعایت کنند:

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

فرآیند عقلايي تصميم‌گيري بر اساس مدل کلاسيک



انواع مدل اداری تصمیم‌گیری:

- 1) عقلانیت محدود
- 2) رضایت‌مندی

عقلانیت محدود:

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

رضایت‌مندی:

انتخاب بهترین راه‌حل در شرایط موجود نه بهترین و عالیترین راه‌حل

- 1) صرف وقت بیشتر
- 2) تسلط اقلیت
- 3) فشار برای هماهنگی
- 4) مسئولیت مبهم

- 1) فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کامل‌تر
- 2) ایجاد راه‌حلهای بیشتر
- 3) پذیرش بهتر یک راه‌حل
- 4) افزایش مشروعیت

فنون تصمیم‌گیری گروهی:

طوفان مغزی:

روش گروه اسمی:

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

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

قوانین طوفان مغزی:

فن دلفی:

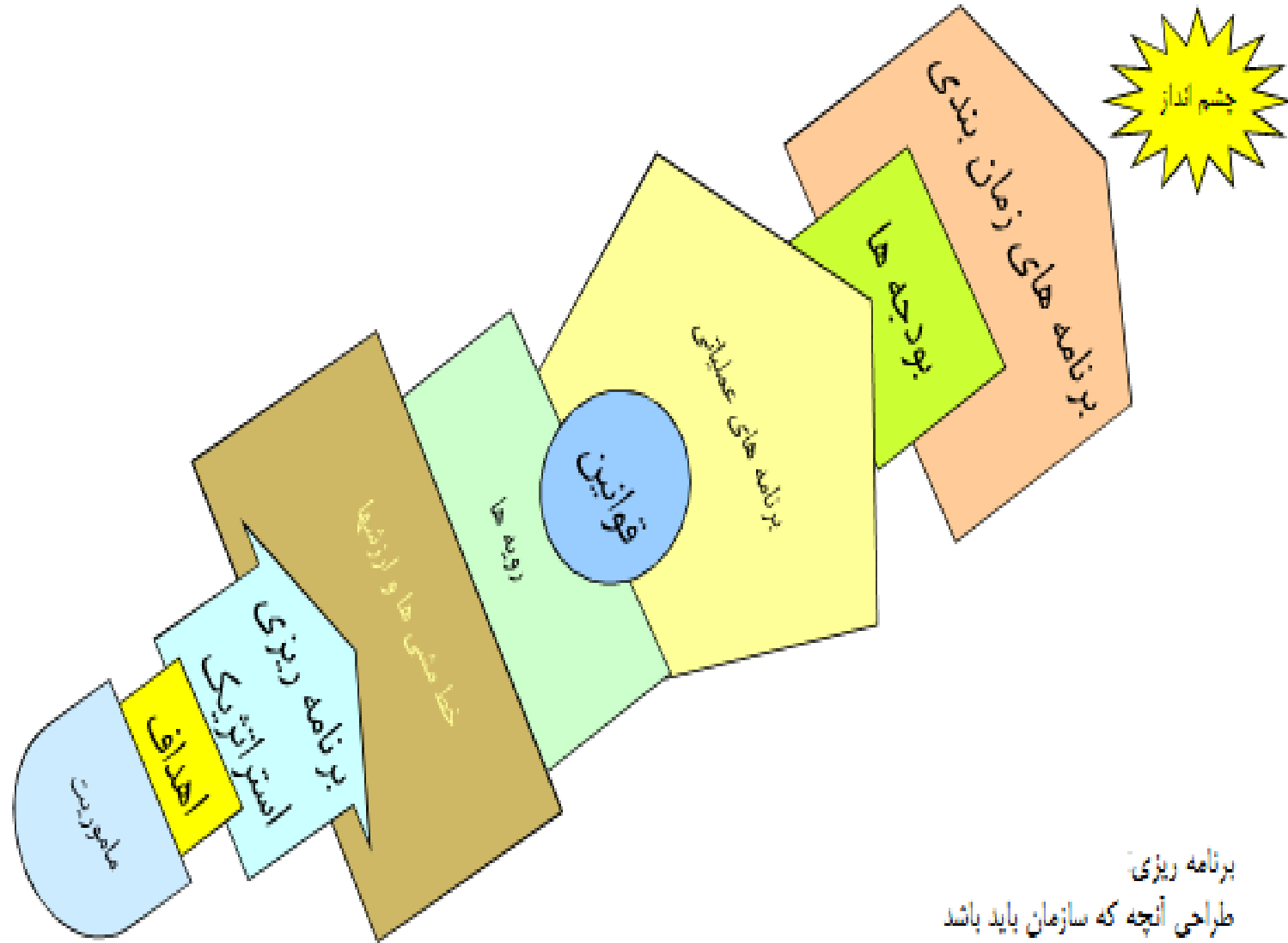
هیچ عقیده‌ای مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد. هر چه عقاید بنیادی‌تر (رادی‌کال‌تر) باشند بهتر است. کمیت ارائه عقیده مورد تأکید است. اصلاح عقاید بوسیله دیگران تشویق می‌شود.

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

تعریف برنامه ریزی:

تعیین مأموریت سازمان، مشخص کردن هدفها و پدید آوردن برنامه هاست.

در میان همه وظایف مدیریت برنامه ریزی از اساسی ترین آنهاست که مانند **پلی زمان حال را به آینده مرتبط می سازد**. به عبارت دیگر برنامه ریزی میان **جایی که هستیم با جایی که پلی می سازد و موجب می شود تا آنچه را می خواهیم به آن برویم** که در غیر آن حالت شکل نمی گیرد، پدید آید. از آنجایی 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 برنامه ریزی می افزاید.**



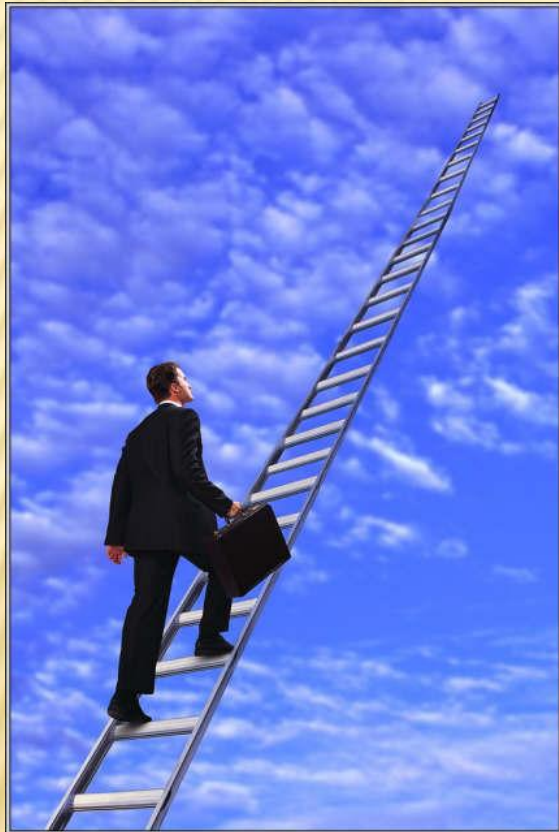
چشم‌انداز (VISION)

✘ چشم‌انداز عبارتست از دیدگاه‌ها و نتایجی که مدیران سازمان برای آینده درازمدت سازمان مد نظر دارند و قصد دارند که به آن برسند.

✘ چشم‌انداز استراتژیک بیانگر آمال و آرزوهای مدیریت سازمان برای آینده است. چشم‌انداز یعنی آنچه که می‌خواهیم باشیم.



چشم انداز (ادامه)



✘ بيانيه ي چشم انداز ، اهداف ميان مدت تا بلندمدت (سه تا ده سال) سازمان را تعريف مي كند. اين بيانيه بايد **بازارگرا** باشد و اغلب با الفاظ **آرمانى** بيان مي شود.

✘ عناصر كليدي يك چشم انداز عبارتند از:

+ هدف بلند پروازانه (چالشي)

+ تعريف جايگاه خاص

+ افق زمانى

بیانیه‌هاي چشم‌انداز ممتاز

بخش بانکداری الكترونيكي ولز فارگو (Wells Fargo) در سال
1997

«داشتن یک میلیون مشتري آنلاين در پایان این دهه»



- هدف بلند پروازانه: تعداد یک میلیون مشتری
- تعريف جایگاه خاص: مشتریان بانکداری آنلاين
- افق زمانی: در پایان این دهه (سال ۲۰۰۰)

بیانیه‌های چشم‌انداز ممتاز

دانشگاه لیدز (Leeds) در سال 2006



UNIVERSITY OF LEEDS

«توانایی ممتاز ما در ادغام پژوهش، کمک هزینه تحصیلی و آموزش در سطح جهانی، تا سال ۲۰۱۵ موقعیت ما را در میان ۵۰ دانشگاه برتر جهان تضمین خواهد کرد»

- هدف بلند پروازانه: قرار گرفتن در میان ۵۰ دانشگاه برتر دنیا
- تعریف جایگاه خاص: ادغام پژوهش، کمک هزینه تحصیلی و آموزش در سطحی جهانی
- افق زمانی: تا سال ۲۰۱۵

فلسفه وجودی/ مأموریت (MISSION)

- مأموریت یک سازمان نشان دهنده فلسفه و علت وجودی یک سازمان می باشد.
- در بیانیه مأموریت پرسشی که پیش روی سازمان وجود دارد، مطرح می شود یعنی:



“ ما برای چه هستیم؟ ”
Why we Exist?

فلسفه وجودي/ مأموریت (ادامه)

✘ بیانیه مأموریت، بیانیه‌ای (معمولاً طی يك تا دو جمله) است که علت وجودي سازمان را تبیین می‌کند.

✘ مأموریت باید مقصود بنیادین از وجود سازمان، به خصوص آنچه که سازمان برای مشتریان و ارباب رجوع خود (و یا در بخش دولتي و غیر انتفاعي، برای شهروندان، استفاده کنندگان و سایر ذینفعان) فراهم می‌آورد را توصیف کند.

✘ بیانیه مأموریت باید مدیران و کارکنان را از هدف کلي که برای دنبال کردن آن گردهم آمده‌اند، آگاه سازد.



بیانیه مأموریت برخی از شرکت‌ها

- × Merck: مراقبت و بهبود زندگی انسان
- × Walt Disney: خوشحال کردن مردم
- × 3M: حل مشکلات لاینحل به شیوه‌ای نوآورانه
- × Wal-Mart: فراهم آوردن شانس خرید کالاهایی که ثروتمندان می‌خرند، برای مردم عادی
- × Sony: فراهم آوردن تجربه لذت از فناوری‌های پیشرفته و کاربردی برای عموم مردم
- × HP: سهیم شدن در پیشرفت و رفاه بشر از طریق فنی
- × Lost Arrow Corp: تبدیل شدن به الگو و ابزاری برای تغییر اجتماعی
- × Pacific Theaters: فراهم آوردن مکانی جهت بالندگی و ارتقاء جامعه
- × Telecare Corp: کمک به افراد دارای ناتوانی ذهنی، جهت درک کامل توانایی‌هایشان
- × McKinsey & Company: کمک به سازمان‌ها و دولت‌های پیشرو برای موفق‌تر شدن

بیانیه‌های مأموریت ممتاز ، گوگل



بیانیه مأموریت

« سازماندهی اطلاعات دنیا، سودمند کردن و فراهم آوردن
قابلیت دسترسی جهانی به آنها »

فلسفه وجودی

« سودمند کردن و فراهم آوردن قابلیت دسترسی جهانی به
اطلاعات دنیا »

۱۳۹۶: چشم انداز
تكميل زنجيره توليد از سنگ آهن تا محصولات نهايى و
ميليون تن. 2 تثبيت قطب سوم فولاد كشور با دستيابى به ظرفيت

ماموريت:

توليد و عرضه فولاد ساختمانى با كيفيت و منطبق بر استانداردهاى ملّى و بين المللى به منظور جلب رضايت حداكثرى
مشترىان، ايجاد ارزش پايدار براى كاركنان، سهامداران و جامعه، تحكيم روابط با شركا و تامين كنندگان.

ضمن
عمل به
ماموريت
مان،

و جارى
سازى
استراتژى
هايمان،

ارتقاء توان
توليد

تامين بهينه

سرآمدى
فروش

تكميل و
توسعه
زنجيره توليد

توسعه
پايدار

كاركنان: حفظ كرامت انسانى، مشاركت، ارتقاء انگيزه و سلامت.

سهامداران: تامين منافع و پاسخگويى. **شركا و تامين كنندگان:** ارتقاء توانمندى و رابطه برد - برد.

جامعه: تعامل، اعتماد و همكارى.

فرايندهاى سازمانى: دانش محورى، كار گروهى و بهبود مستمر.

مشترىان: تكرم، رضايتمندى، پاسخگويى و صداقت.

سازمان هاى حاكميتى و بالادستى: تعامل و پاسخگويى.

با تكيه
بر
ارزش
هايمان¹¹⁹

هدف برنامه ریزی:

افزایش احتمال رسیدن به هدف با تنظیم فعاليتها
مهيا ساختن ابزاری برای کنترل
متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز
از انحراف از مسیر

ماموريت

فراهم آوردن خدمات غذا و جا براي مسافران در سراسر دنيا
به طور سود آور

هدف هاي راهبردي مدير عامل

-افزايش 15% در آمد خالص سالانه

-17% سود ساليانه منصفانه

-حفظ موقعيت رهبري بازار از نظر كيفيت جا و غذا

-ايجاد فرصت هاي بازرگاني جديد در بازار هاي بين المللي رو به گسترش

هدف هاي راهبري معاون بازيابي

-افزايش درآمد هر اتاق هتل تا 20%

-اجراي فعاليت تبليغي داخلي

هدف هاي راهبري معاونت عملياتي

-گشايش 150 هتل در همه جهان

-نايل شدن به 99% رضايت

مشترى

هدف هاي راهبري معاونت مالي

-كاهش هزينه هاي وام تا 10%

-حصول ميانگين 6% بازده از

هاي کوتاه مدت گذاري سرمايه

هدف هاي عملياتي مدير هتل

-اجراي برنامه آموزش كيفيت خدمات براي همه

كاركنان

-كاهش هزينه عملياتي

-افزايش بهره وري قسمت پذيرش

هدف هاي عملياتي مدير -حساب هاي دريافتي

-ماشيني كردن گزارش هاي حساب هاي دريافتي

-فرستادن فاكتر بانيك

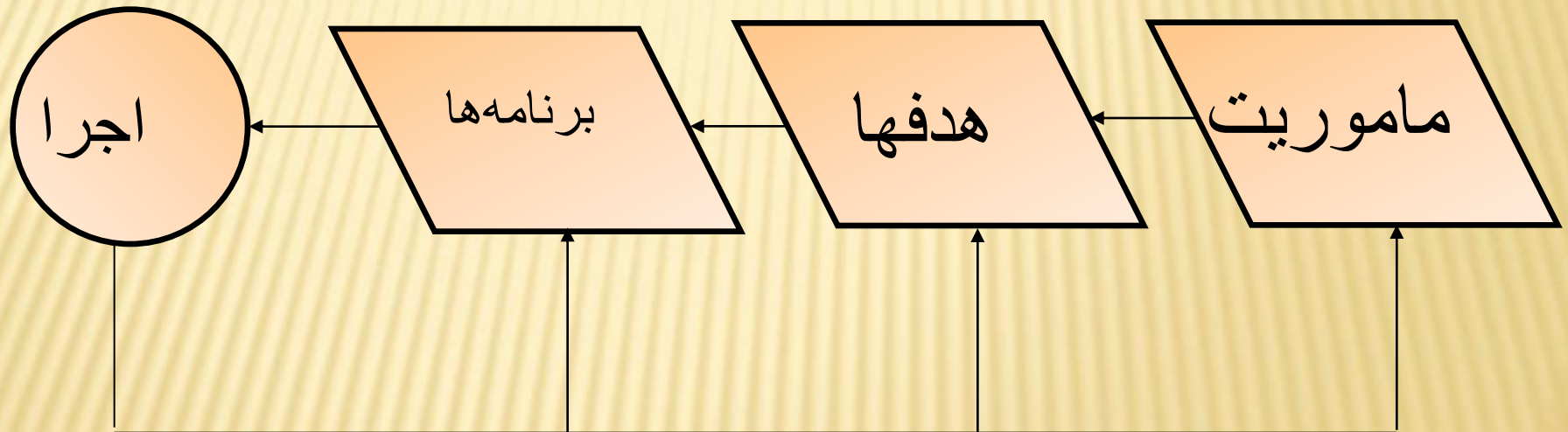
هدف هاي عملياتي مدير -

فروش جشنها

-توسعه فروش

-افزايش هزينه لازم

فرآیند برنامه‌ریزی



ابعاد برنامه‌ها:

× بعد سطح

برنامه‌های راهبردی برنامه‌های راهکاری برنامه‌های عملیاتی

× بعد زمان

بلند مدت میان مدت کوتاه مدت

× بعد قلمرو:

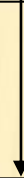
برنامه‌های فراگیر برنامه‌های محدود به بخش

× بعد استمرار

برنامه‌های همیشگی برنامه‌های یکباری

سطوح هدفها

بیانیه ماموریت



هدفهاي راهبردي



هدفهاي راهکاري



هدفهاي عملياتي

انواع هدف گذاری:

هدف گذاری سنتي

هدف گذاری بر مبناي هدف

عملکرد شرکت
را اصلاح کنیم

((ما میخواهیم
بهبود در منافع
این قسمت حاصل
شود))

(افزایش منافع
بدون توجه به
وسایل)

هدف مدیریت عالی

هدف مدیریت بخش

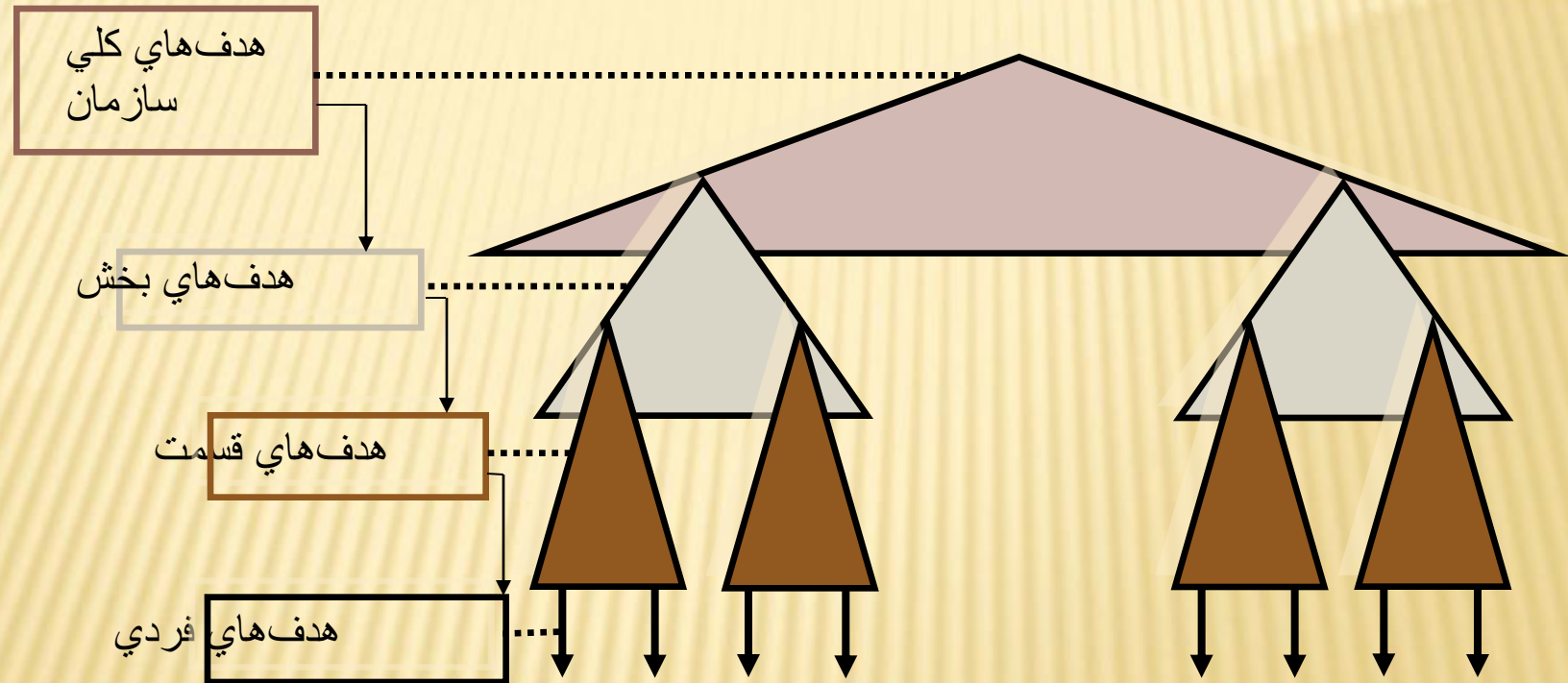
هدف مدیر قسمت

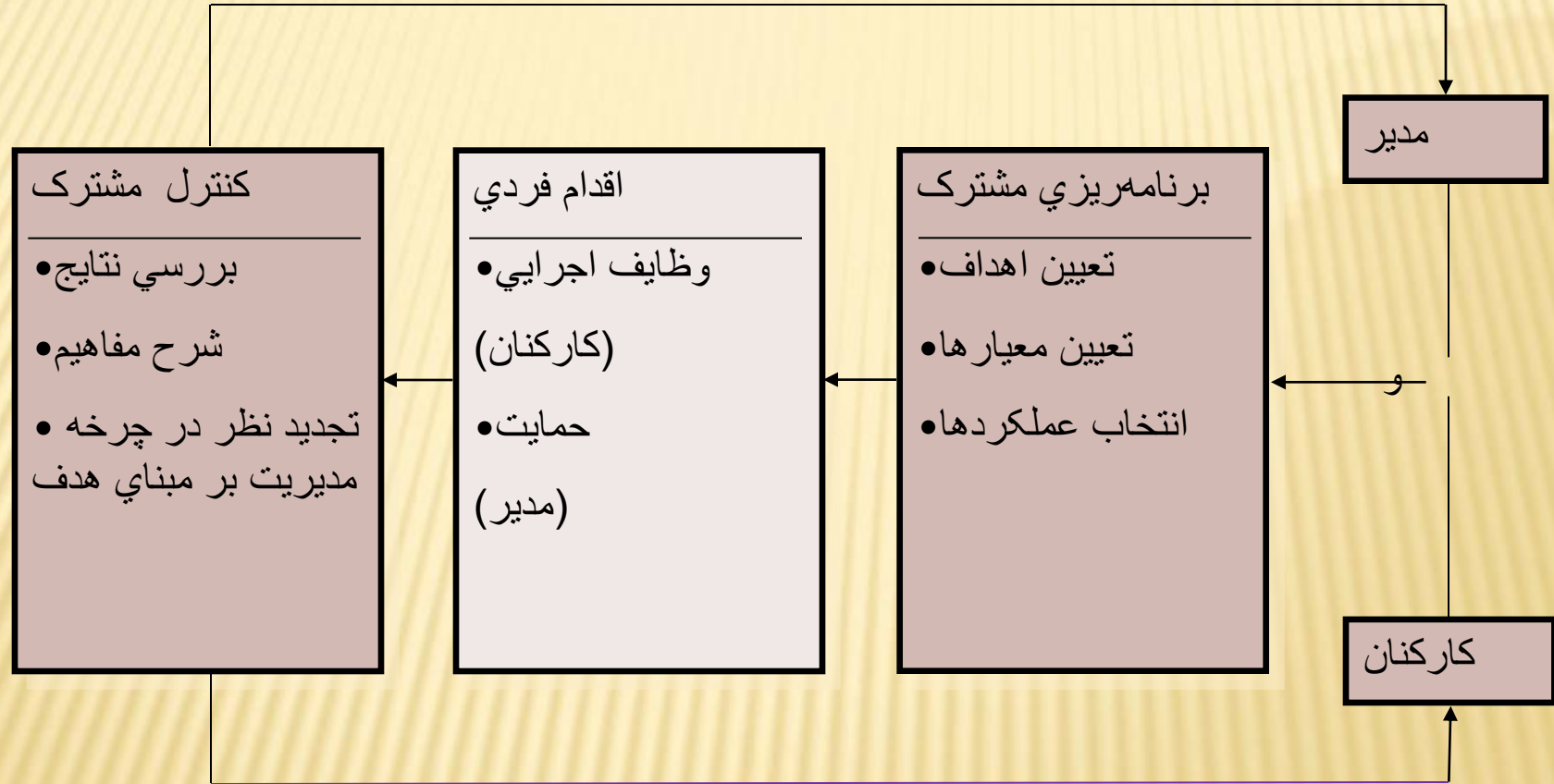
هدف فردی
کارکنان

((نگران کیفیت نباشید فقط سریع کار کنید))

گذاری سنتی هدف

هدف گذاری در مدیریت بر مبنای هدف





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

ابزارهاي برنامه ريزي:

✕ پیش بینی

برآورد شرایط یا رویدادهای آینده بر اساس اطلاعات جاری، پژوهش و تجربه گذشته.

پیش بینی اقتصادی

پیش بینی فنی

پیش بینی روند اجتماعی

پیش بینی فروش

✕ جداول زمانی

فرآیندی برای تنظیم فهرستی از جزییات فعالیت‌هایی که باید برای تحقق هر هدف اجرا شود.

جداول زمانی:

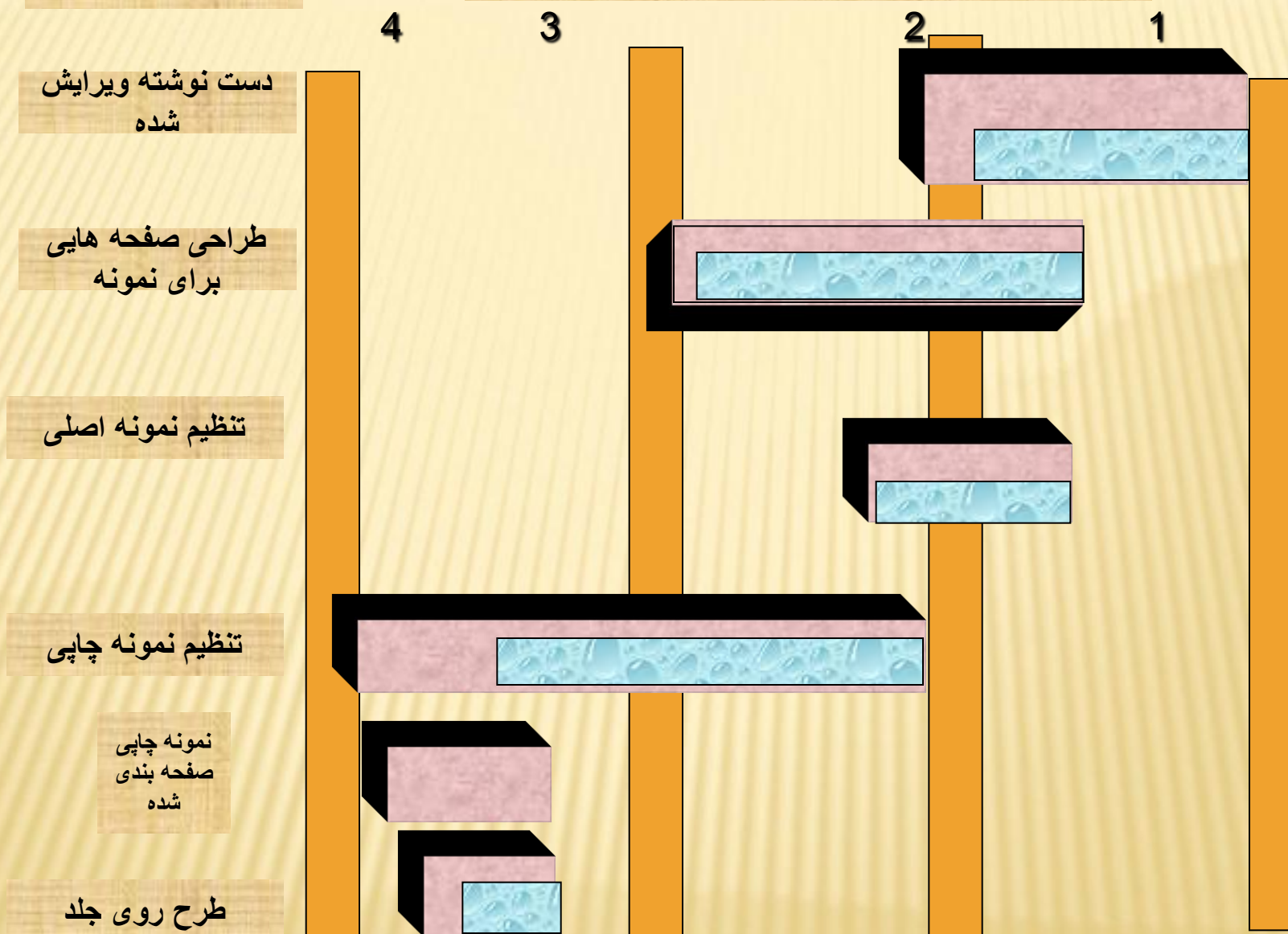
✖ نمودار گانت

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

✖ فن بازنگری و ارزیابی برنامه (PERT)

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

فعاليتها



نمونه اي از يك نمودار گانت برای تولید کتاب

روش ارزیابی و بازنگری برنامه (پرت)

Program Evaluation & Review Technique

بطور خلاصه پرت را می توان یکی از روشهای برنامه ریزی دانست که با **آرایش مقداری** خود ، کلیه عوامل مؤثر را در راه رسیدن به هدف ، با **توجه به عامل زمان** در شبکه ای جهت دار مصور می سازد . از این روی پرت را «برنامه ریزی شبکه ای» می خوانند.

تعاریف کلیدی در شبکه پرت:



✕ رویداد:

نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است.



✕ فعالیت:

اجزای اصلی تشکیل دهنده یک برنامه یا یک پروژه است.



* مسیر بحرانی:

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

* فعالیت عاریه یا زمان صفر ----->

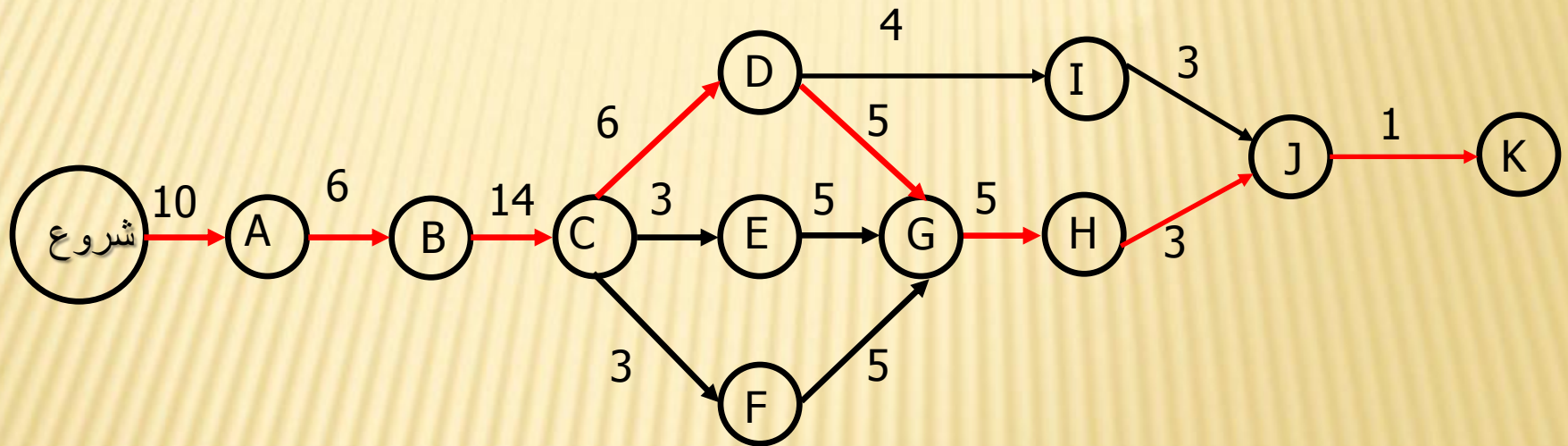
مراحل روش پرت

- 1- تهیه لیست فعالیتها
- 2) مشخص نمودن توالی فعالیتها
- 3) زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند.
- 4) ترسیم شبکه
- 5) تعیین مسیر بحرانی

مراحل فرضی بنای یک ساختمان

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

تعيين مسير بحراني



سوالاتی که بایستی برای ترسیم شبکه به آنها پاسخ داد

- 1- چه فعالیتها و رویدادهایی باید قبل از این رویداد انجام شود؟
- 2- چه فعالیتها و رویدادهایی را نمی توان قبل از این رویداد شروع کرد ؟
- 3- چه فعالیتها و رویدادهایی را می توان قبل از این رویداد شروع کرد ؟

گامهای تحلیل زمانی شبکه پرت

- 1- تخمین زمان هر فعالیت (خوشبینانه، بد بینانه و محتمل)
- 2- تعیین زمان مورد انتظار برای هر فعالیت
- 3- **تعیین کمترین زمان مورد انتظار برای هر رویداد**
- 4- **تعیین بیشترین زمان مجاز برای هر رویداد**
- 5- **تعیین فرجه یا زمان آزاد هر رویداد**
- 6- تعیین مسیر بحرانی
- 7- تعیین احتمال خاتمه پروژه طبق برنامه

تخمین زمان هر فعالیت

برای تعیین زمان هر فعالیت سه زمان برآورد گردیده و سپس با استفاده از فرمولی که بعداً ذکر خواهد شد به یک زمان تبدیل می شوند .

سه زمان برآورد شده در پرت

الف - برآورد خوش بینانه (زمان حداقل یا کمترین زمان)

ب- برآورد بد بینانه (زمان حداکثر یا بیشترین زمان)

ج- برآورد زمان محتمل

الف) برآورد خوشبینانه

در این مورد آنالیز سعی می کند زمان انجام هر کاری را بدون در نظر گرفتن مشکلات و عوامل نا مساعدی که ممکن است در آینده پیش آید تخمین بزند. این زمان را با T_o یا T_a نشان می دهند.

ب) برآورد بد بینانه

در این مورد آنالیز سعی می کند عوامل نامساعد و نیز مشکلات و موانع را در پیش بینی خود دخالت دهد و حد اکثر زمانی را که فکر می کند برای انجام فعالیت لازم است برآورد نماید. نشان می دهند. T_b یا T_p این زمان را با حرف

ج) برآورد زمان محتمل

در این مورد آنالیز سعی دارد با در نظر گرفتن شرایط عادی و با در نظر داشتن زمانی برای وقایع غیر قابل پیش بینی نسبت به برآورد زمان محتمل اقدام نماید این برآورد معرف زمان مورد نیاز برای انجام فعالیت بطور معمول است نشان داده می شود. T_m که با حرف

2- تعیین زمان انتظار برای هر فعالیت

در این مرحله سه زمان برآوردی بایستی به یک زمان تبدیل گردد و نظر به اینکه احتمال وقوع زمان حد اقل و زمان حداکثر تقریباً یکسان و احتمال وقوع زمان محتمل بیشتر از برآورد های دیگر است، لذا برای تبدیل سه زمان به یک زمان بایستی شانس و اعتبار بیشتری برای زمان محتمل در نظر گرفته شود. لذا از فرمول زیر استفاده می شود.

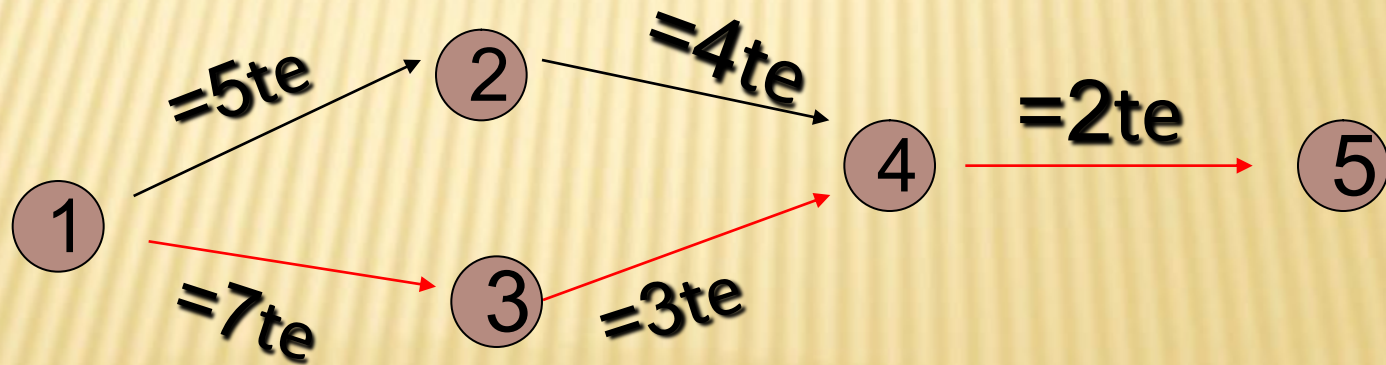
$$T_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

6

3- محاسبه کمترین زمان رویداد (TE)

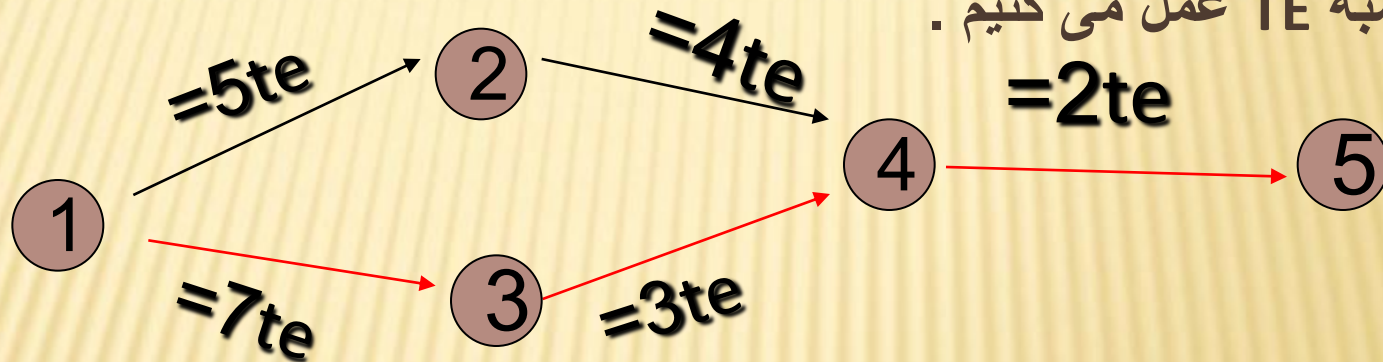
کمترین زمان مورد انتظار برای هر رویداد عبارت است از
**زمان مورد انتظار مسیری که بصرف بیشترین زمان
 احتیاج دارد.**

مثال : در شبکه زیر کمترین زمان مورد انتظار برای رویداد
 پنجم عبارت خواهد بود از مجموع te در مسیر 1-3-4-5



4- تعیین بیشترین زمان مجاز TL

بیشترین زمان مورد انتظار و مجاز برای یک رویداد عبارت است از دیرترین زمانی که یک رویداد باید تکمیل شود تا پروژه طبق برنامه زمانبندی شده پیش برود. TL را از طریق پیدا کردن طولانی ترین مسیر از رویداد پایان شبکه تا رویداد مورد نظر محاسبه می کنیم. بنابراین عکس محاسبه TE عمل می کنیم.



در مثال قبل چنانچه زمان انجام پروژه 12 هفته باشد TL رویداد 4 عبارت خواهد بود از $12 - 2 = 10$

5- تعيين زمان آزاد (S)

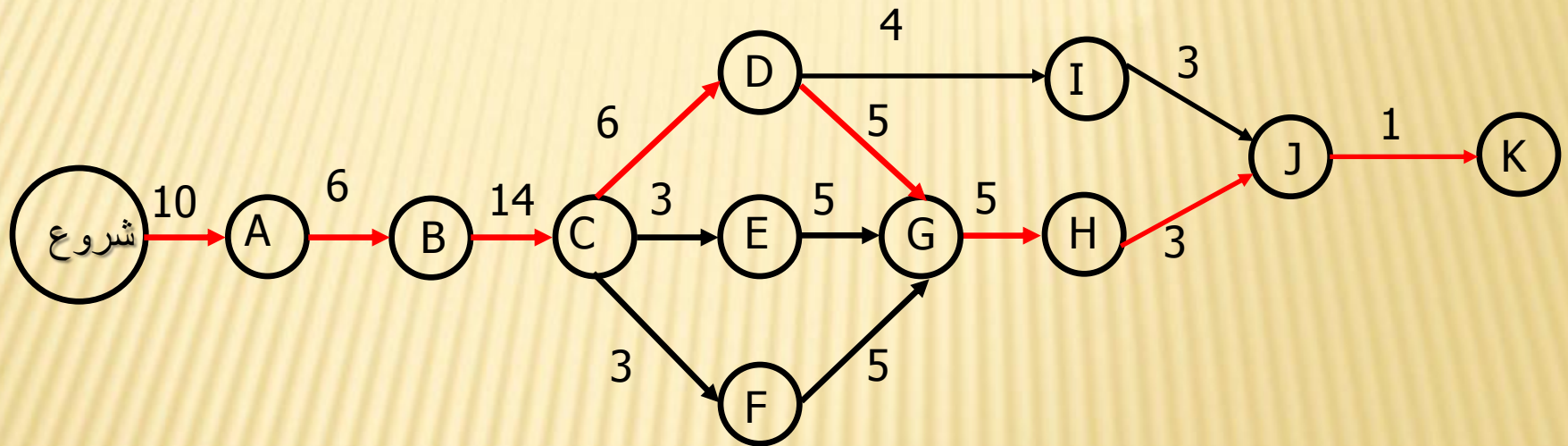
زمان آزاد يا فرجه عبارت است از **تفاضل بين بيشتريين زمان مجاز**؛ **يعنى TL و كمترين زمان مورد انتظار؛ يعنى TE** **براى هر رويداد** و منظور از آن عبارت است از وقت اضافى موجود است كه براى رسيدن به هر رويداد در اختيار مى باشد . ميزان فرجه ممكن است مثبت ، صفر و منفى باشد.

$$S = TL - TE$$

كمترين زمان مورد انتظار **بيشتريين زمان مجاز** زمان آزاد

- اگر بيشتريين زمان مجاز با كمترين زمان مورد انتظار مساوى باشد فرجه صفر خواهد بود . بدين معنى كه هيچ وقت آزادى موجود نيست .
- اگر مسيرى از نظر زمانى طولانى تر از زمانى باشد كه براى اتمام پروژه در نظر گرفته شده است در اين صورت ميزان فرجه منفى خواهد بود .

تعیین مسیر بحرانی



روش مسیر بحرانی (C.P.M)

این روش یکی دیگر از روشهای برنامه ریزی است که مبنای پیش بینی را با برآورد **هزینه** فعالیت‌های مربوط به انجام یک پروژه مرتبط می‌سازد.

تفاوت‌های روش سی پی ام و پرت

در روش سی پی ام **بجای برآورد سه زمان** در مورد هر فعالیت **فقط یک زمان** برآورد می‌شود.

روش پرت صرفاً بر مبنای پیش بینی زمان فعالیت شکل می‌گیرد در حالی که **در روش سی پی ام** علاوه بر فعالیت، نسبت به **هزینه** های انجام هر فعالیت نیز توجه می‌شود.

مراحل روش (C P M)

- 1- تعیین هدف مورد نظر
- 2- تهیه لیست فعالیتها
- 3- تعیین رویدادهای قبل، بعد و همزمان با هر فعالیت
- 4- برآورد زمان انجام هر فعالیت
- 5- برآورد هزینه عادی و طبیعی برای هر فعالیت
- 6- برآورد زمان فشرده برای هر فعالیت
- 7- برآورد هزینه فشرده برای هر فعالیت
- 8- ترسیم شبکه
- 9- تعیین مسیر بحرانی

ساخت و تركيب سازمان تمرکز و عدم تمرکز صف و ستاد

تعريف سازماندهی :
فرایند تقسیم کاربران افراد و گروهها و
هماهنگی بین آنها برای نیل به هدف

تعريف ساختار سازماني:

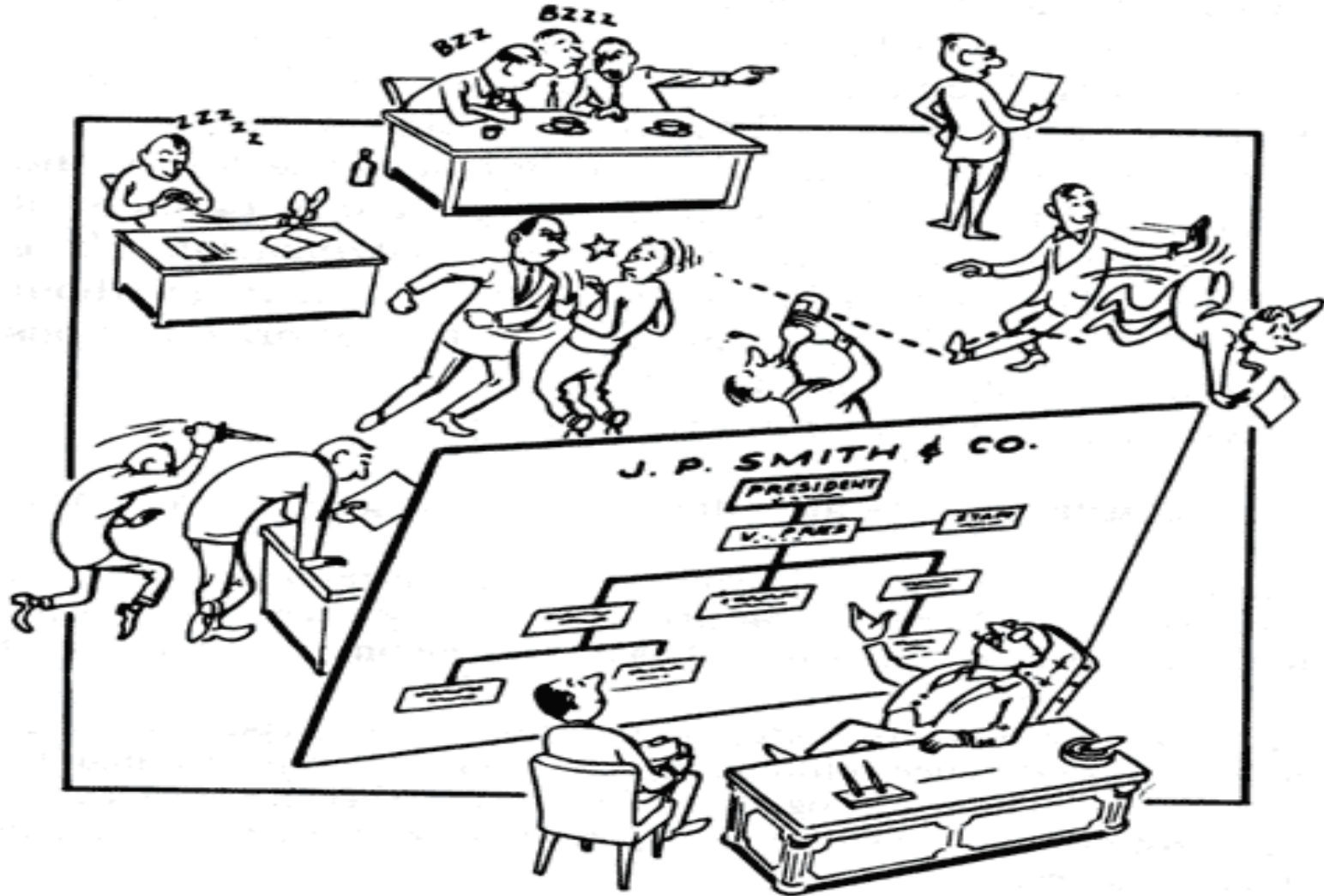
چارچوبي است كه مديران براي تقسيم و هماهنگي فعاليتهاي اعضاي سازماني آن را ايجاد مي كنند.

ساختار رسمي

انواع ساختار سازماني

ساختار غير رسمي

سازمان من را بين !



Source: Murdick, R. G., J. E. Ross and J. R. Claggett. 1990. *Information Systems for Mod* 3rd ed. New Delhi: Prentice-Hall.

ویژگی‌های ساختار رسمی:

(1) حالت آرمانی دارند.

(2) دارای ماهیت غیر شخصی می‌باشد.

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

ویژگی های ساختار غیررسمی:

- (1) بیانگر حالت واقعی است.
- (2) ماهیت سازمان غیررسمی شخصی است.
- (3) مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد.

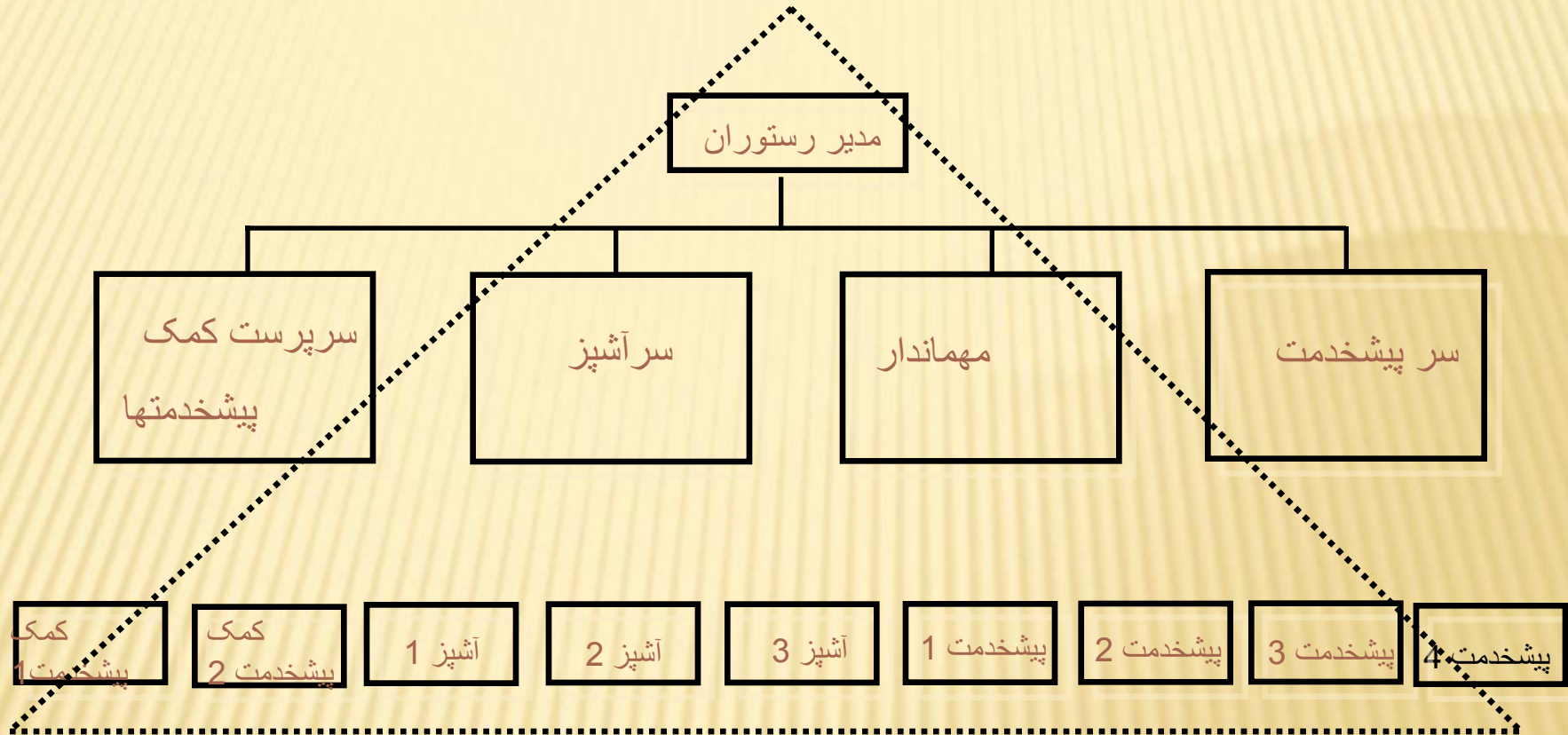
انواع نمودار سازمانی:

(1) نمودارهای هرمی

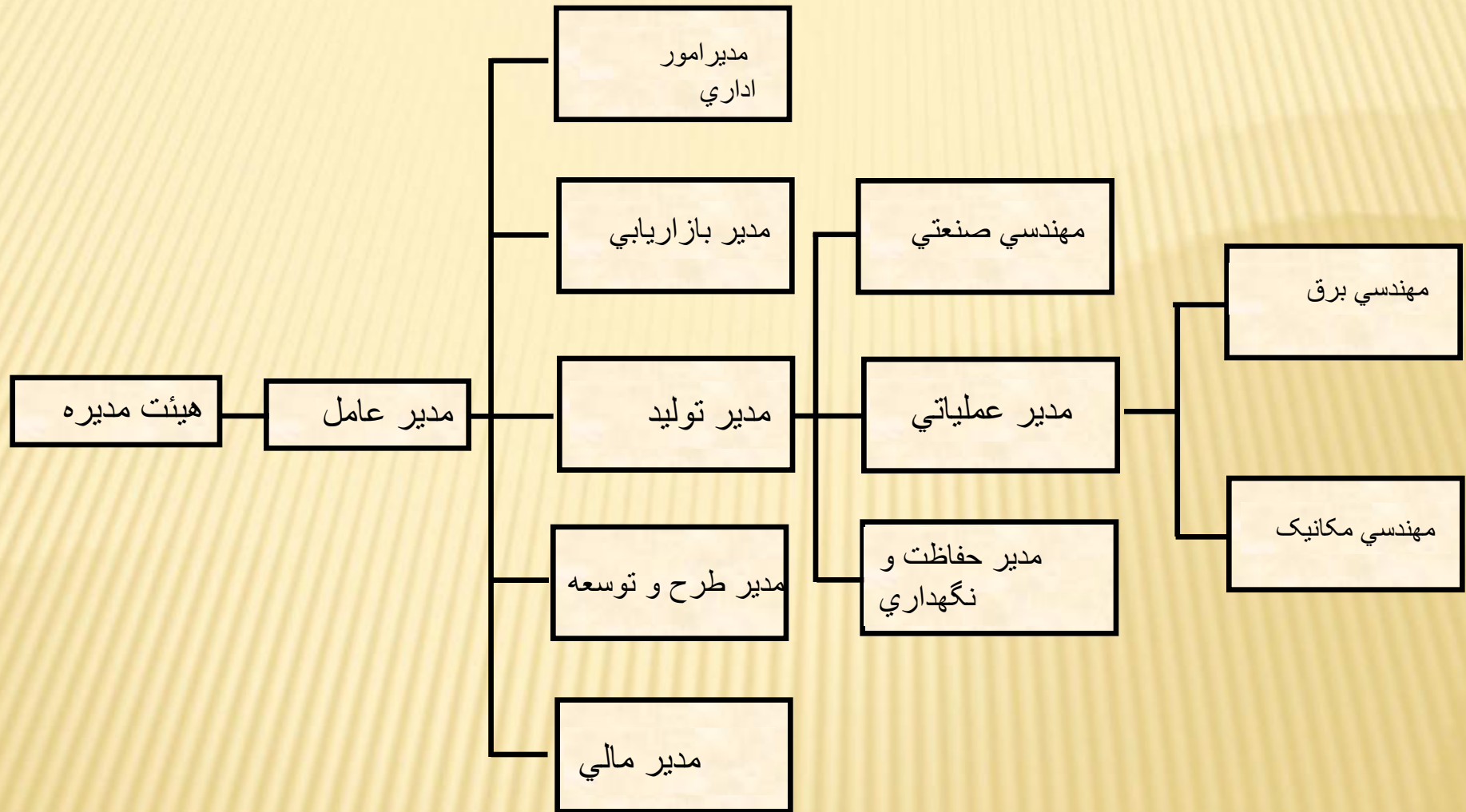
(2) نمودارهای افقی

(3) نمودارهای دایره‌ای

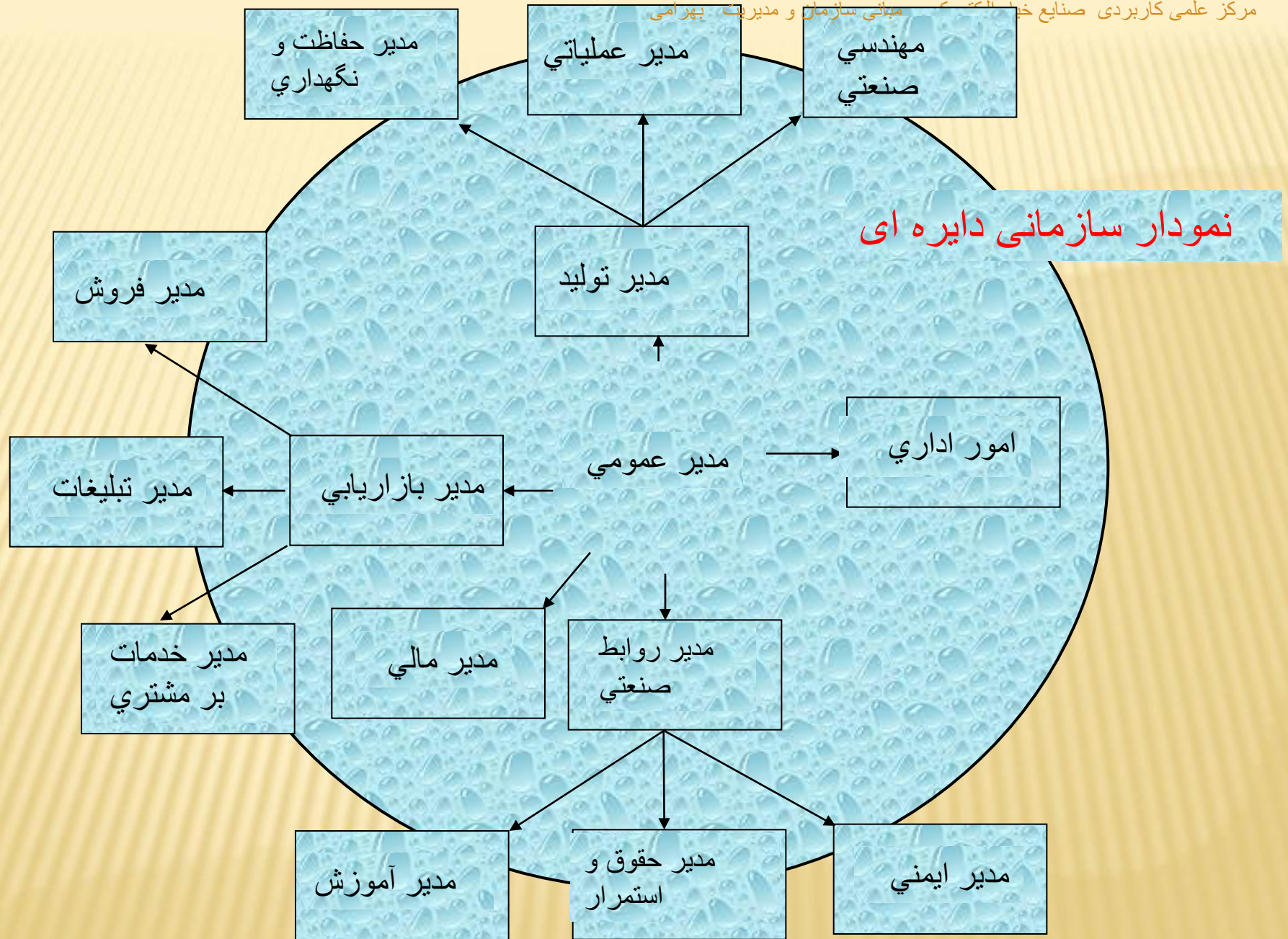
انواع نمودار سازمانی



نمودار هرمي سازمانی یک رستوران كوچك



نمودار سازماني افقي



کاربرد نمودارها:

- (1) نمودارهاي سازمانی تصویر خلاصه‌اي از ساختار هر سازمان است.
- (2) نمودارها نشان‌دهنده کانون توجه هر سازمان است.
- (3) از نمودارها به عنوان راهنمایي برای کارشکافي، تنظیم شرح و مشخصات مشاغل، ارزیابی مشاغل، تعیین مشخصات مدیریت سازمان و نیازهاي آموزشی استفاده می‌کنند.
- (4) راهنمایي افراد خارج از سازمان هستند که می‌خواهند با سازمان ارتباط برقرار کنند.

مراحل سازماندهی

تقسیم کار

واحد سازی (بخش بندی)

تعیین روابط سلسله مراتبی

هماهنگی

1) تقسیم کار:

تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا موجب می شود که مدیران بر حوزه های ویژه کاری تمرکز یابند. در نتیجه زمینه های تخصصی آنان پرورش می یابد و کارائی سازمان بالا می رود.

تقسیم کار موجب تخصصی شدن کار می شود و بر این اساس افراد می توانند در شغل خود آزموده و ماهر شوند و چون تقسیم کار مشاغل گوناگونی پدید می آورد آنان می توانند پستیایی را که با علاقه و استعداد آنها تناسب داشته باشند را انتخاب کنند.

مزایای تقسیم کار:

۱) چون کارکنان وظیفه خاصی را باید اجرا کنند در آن وظیفه **تخصص** می یابند.

۲) کارکنان **زمان با ارزش** را برای حرکت از وظیفه‌ای به سوی وظیفه دیگر از دست نمی دهند.

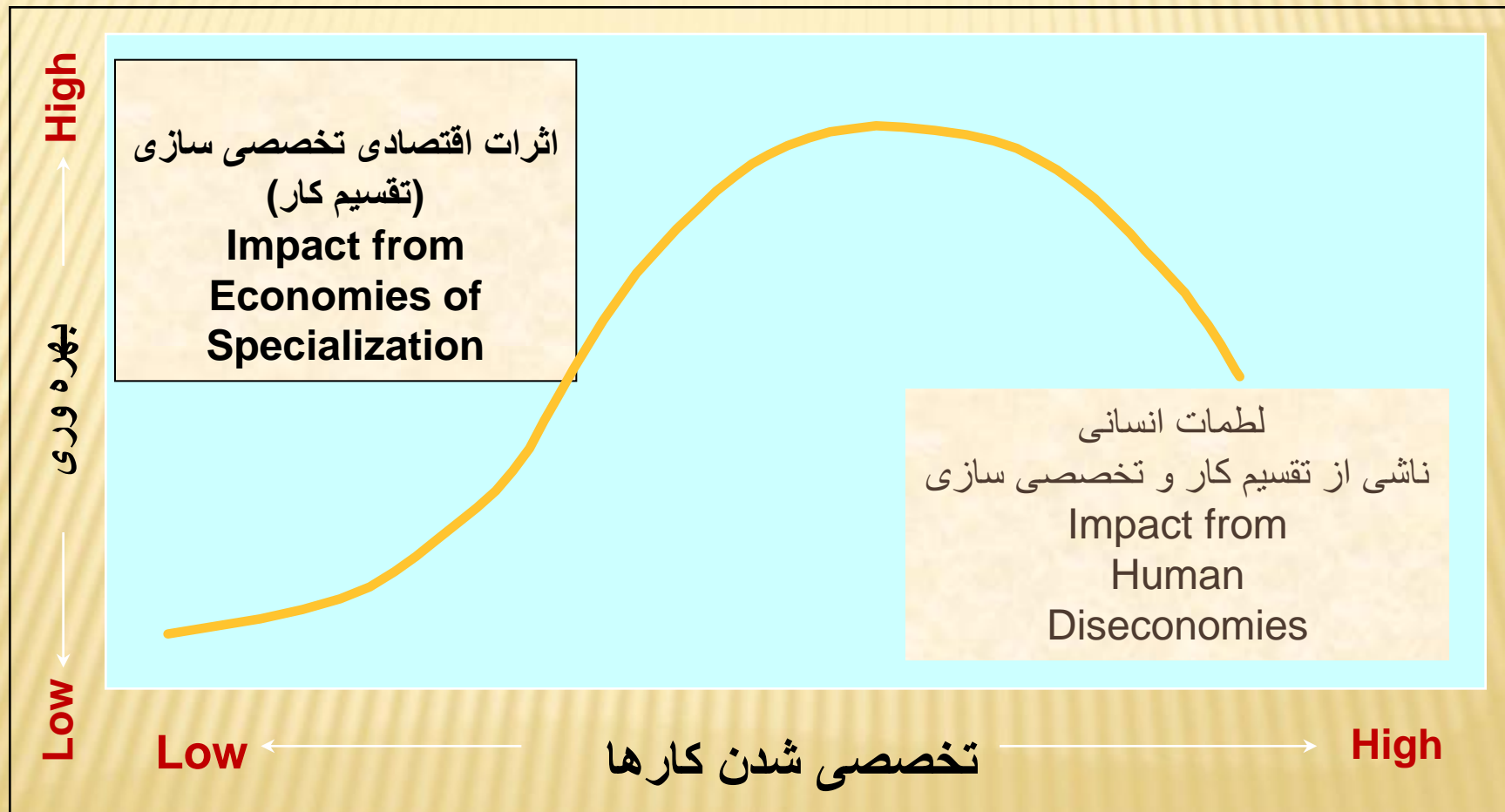
۳) چون کارکنان فقط برای اجرای یک وظیفه تمرکز می یابند به طور طبیعی تلاش می کنند که **وظایف خود را آسانتر و اثربخش تر** اجرا کنند.

۴) تقسیم کار موقعیتی را ایجاد می کند که در آن **به جای آگاهی از فرآیند کلی تولید** سازمان کارکنان فقط نیاز دارند بدانند که چگونه فقط **وظیفه کاری خویش** را انجام دهند.

معایب تقسیم کار:

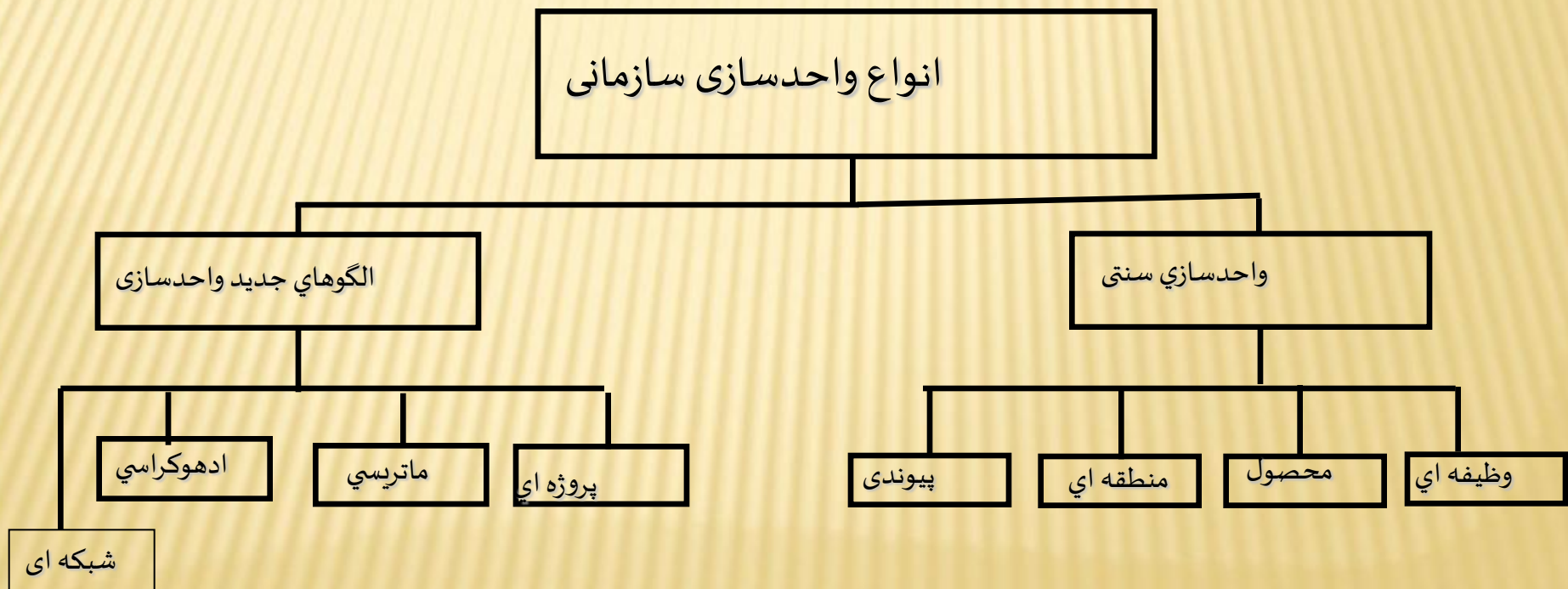
- (۱) وقتی کار به مراحل کوچک و مجزا تقسیم شود و هر فردی فقط مسؤل مرحله‌ای از کار باشد، **احساس از خودبیگانگی** به آسانی پدید می‌آید.
- (۲) **کسالت (بی حوصلگی)** محصول فرعی وظایف تخصصی است، وظایفی که معمولاً تکرار می‌شوند و افراد را ارضا نمی‌کنند.
- (۳) **غیبت از کار** نیز می‌تواند یکی از تاثیرات منفی تخصص شغلی باشد.

رابطه تقسیم کار با بهره وری



(2) بخش بندی (واحد سازی):

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



محتوا

1. **ساختار:** وظیفه اي؛

2. **محیط:** باثبات، عدم اطمینان اندك؛

3. **تكنولوژی:** عادي و یکنواخت، وابستگی بین سازمانها اندك؛

4. **اندازه یا بزرگی:** كوچك یا متوسط؛

5. **هدفها:** درون سازمانی، کیفیت بالاي فني؛

نقاط ضعف

1. نسبت به **تغییرات محیط** نمی تواند از خود واکنش نشان دهد؛

2. احتمالاً موجب خواهد شد که مقام ارشد مجبور شود همهٔ تصمیمها را بگیرد که **بار تصمیم گیری سنگین** خواهد شد؛

3. **هماهنگی** در سطح **افقی** سازمان (دوایر) **ضعیف** است؛

4. چندان موجب **نوآوری و خلاقیت** نخواهد شد؛

5. **دیدگاههای** اعضای سازمان نسبت به هدفهای سازمان **محدود** می شود؛

نقاط قوت

1. در درون دایره "صرفه جویی به مقیاس" می شود؛

2. کارکنان می توانند **مهارتهای گوناگون** و در سطح بالا فرا گیرند؛

3. سازمان می تواند **هدفهای تخصصی خود** را تأمین کند؛

4. برای **سازمانهای كوچك و متوسط** بسیار مناسب است؛

5. اگر سازمان **يك نوع محصول تولید کند**، این ساختار بسیار مناسب است؛

ساختار مدیریتی؛ عامل

مدیر بازرگانی

مدیر تولید

مدیر مالی و اداری

خرید

تولید

مالی

فروش

بسته بندی

اداری

انبارداری

نت

ایمنی و بهداشت

محتوا

1. ساختار: محصول؛

2. محیط: عدم اطمینان متوسط تا زیاد؛ در حال تغییر.

3. تکنولوژی: پیچیده؛ دواير سازمانی به هم وابسته اند.

4. اندازه یا بزرگی: بزرگ؛

5. هدفها: رضایت مشتری؛ سازش با محیط؛ اثر بخشی در خارج از سازمان؛

نقاط ضعف

1. دواير مختلف نمی توانند صرفه جویی به مقیاس انجام دهند؛

2. خطوط مختلف تولید نمی توانند هماهنگی چندان زیادی با هم داشته باشند؛

3. در این شرکتها مسئله صلاحیت و شایستگی زیاد یا تخصص فنی منتفی است؛

4. مسئله رعایت استاندارد، انسجام و یکپارچگی، از نظر خطوط تولید، بسیار مشکل است؛

نقاط قوت

1. مناسب محیطی است که سریع تغییر می کند؛

2. دواير سازمانی، در سطح بالایی با یکدیگر هماهنگ است؛

3. تصمیم گیری بصورت غیر متمرکز است؛

4. مناسب شرکتهایی است که بسیار بزرگ هستند و انواع مختلف محصول تولید می نمایند؛

5. ...

ساختار محصولی عامل

مدیر محصول ج

مدیر محصول ب

مدیر محصول الف

بازار یابی

بازار یابی

بازار یابی

مالی

مالی

مالی

تولید

تولید

تولید

تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه

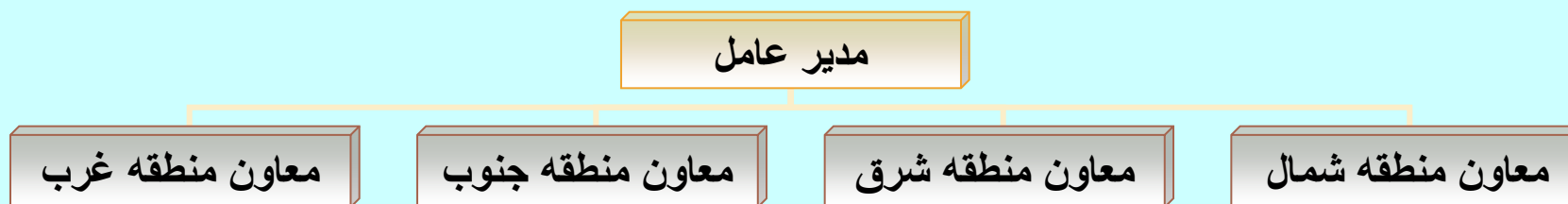
تحقیق و توسعه

طراحی ساختار مبتنی بر:

3- مناطق جغرافیایی

✕ مردم هر منطقه ای از کشور ممکن است نیازها و سلايق خاصي داشته باشند؛ هر واحدی از سازمان که در يك منطقه خاص جغرافیایی قرار می گیرد، می کوشد تا همه نیازهای زیربط آن ناحیه را تأمین نماید.

ساختار بر اساس مناطق جغرافیایی



محتوا

1. **ساختار:** پیوندی؛
2. **محیط:** عدم اطمینان متوسط تا زیاد؛ تقاضای مشتریان مرتب تغییر می کند؛
3. **تکنولوژی:** عادی یا پیشرفته، با مقداری وابستگی بین دواير.
4. **اندازه یا بزرگی:** بزرگ؛
5. **هدفها:** اثربخش بودن سازمان در محیط خارجی، انعطاف پذیری و سازش با محیط و کارآیی دواير سازمانی؛

نقاط ضعف

1. امکان زیادی هست که سازمان با نیروی سربار (کارکنان اداری) روبرو شود؛
2. امکان زیادی هست که بین دواير و واحدهای تولیدی تعارض و تضاد بوجود آید؛

نقاط قوت

1. سازمان می تواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد، بخشهای تولید را هماهنگ نماید و کارآیی دواير را بالا ببرد؛
2. سازمان می تواند هدفهای کل شرکت و بخشها یا واحدهای تولیدی را هماهنگ نماید؛
3. سازمان می تواند بین خطوط تولید و در درون هر يك هماهنگی ایجاد کند؛

مدیر عامل

ساختار پیوندي

معاون تکنولوژی

معاون مالی

مشاوران عالی

معاون منابع انسانی

معاون محصول ج

معاون محصول ب

معاون محصول الف

تولید

تولید

بازار یابی

بازار یابی

عرضه و توزیع

عرضه و توزیع

برنامه ریزی و امور اقتصادی

برنامه ریزی و امور اقتصادی

ساختار پروژه ای

مزایای سازمان بر مبنای پروژه:

- (1) به حداقل رسیدن مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات.
- (2) ایجاد واحدهای نسبتاً مستقل در غالب پروژه.
- (3) ضعف یک واحد کل نظام را تحت تاثیر قرار نمی دهد.
- (4) سنجش و مقایسه واحدهای پروژه‌ای به سهولت امکان پذیر است.
- (5) پروژه‌ها می توانند رقابت سالم و سازنده‌ای با هم داشته باشند.
- (6) واحدهای پروژه‌ای هم می توانند اثر بخش و هم کار آمد باشند.

معایب سازمان بر مبنای پروژه:

- ای از بقیه سازمان ارتباطات را دشوار می سازد. 1 امکان جدا شدن اعضای تیم پروژه
- (2) اعضای تیم ممکن است اهداف کلی سازمان را فراموش کنند و بر پروژه خود تمرکز یابند.

مدیر ارشد سازمان
ساختار پروژه ای

پروژه ب

پروژه الف

تولید

تولید

قراردادها

قرار دادها

برنامه ریزی

برنامه ریزی

هاي نسبتا ها و برنامه توان در قالب پروژه در سازمانهاي كه هدف و ماموريت آنها را مي
مستقلي اجرا كرد، اين ساختار سازماني قابل استفاده است.

تحقيقات

تحقيقات

1. **ساختار:** ماتریسی؛

2. **محیط:** عدم اطمینان زیاد؛

3. **تکنولوژی:** پیچیده. واحدها به یکدیگر وابسته؛

4. **اندازه یا بزرگی:** متوسط؛ تنها تا چند خط تولید؛

5. **هدفها:** متضاد، نوآوری در محصول و تخصص فنی؛

نقاط قوت

1. اعضای سازمان باید زیر نظر کسانی که دوباره قدرتهای متضاد دارند کار کنند، امکان دارد در مسیر تأمین تقاضاهای ضدونقیض آنان دچار سردرگمی شده و مستأصل شوند؛

2. کسانی که در چنین سازمانهایی کار می کنند، باید از نظر ایجاد ارتباط با دیگران از مهارتهای بالایی برخوردار بوده و آموزشهای زیادی دیده اند.

3. ...

نقاط قوت

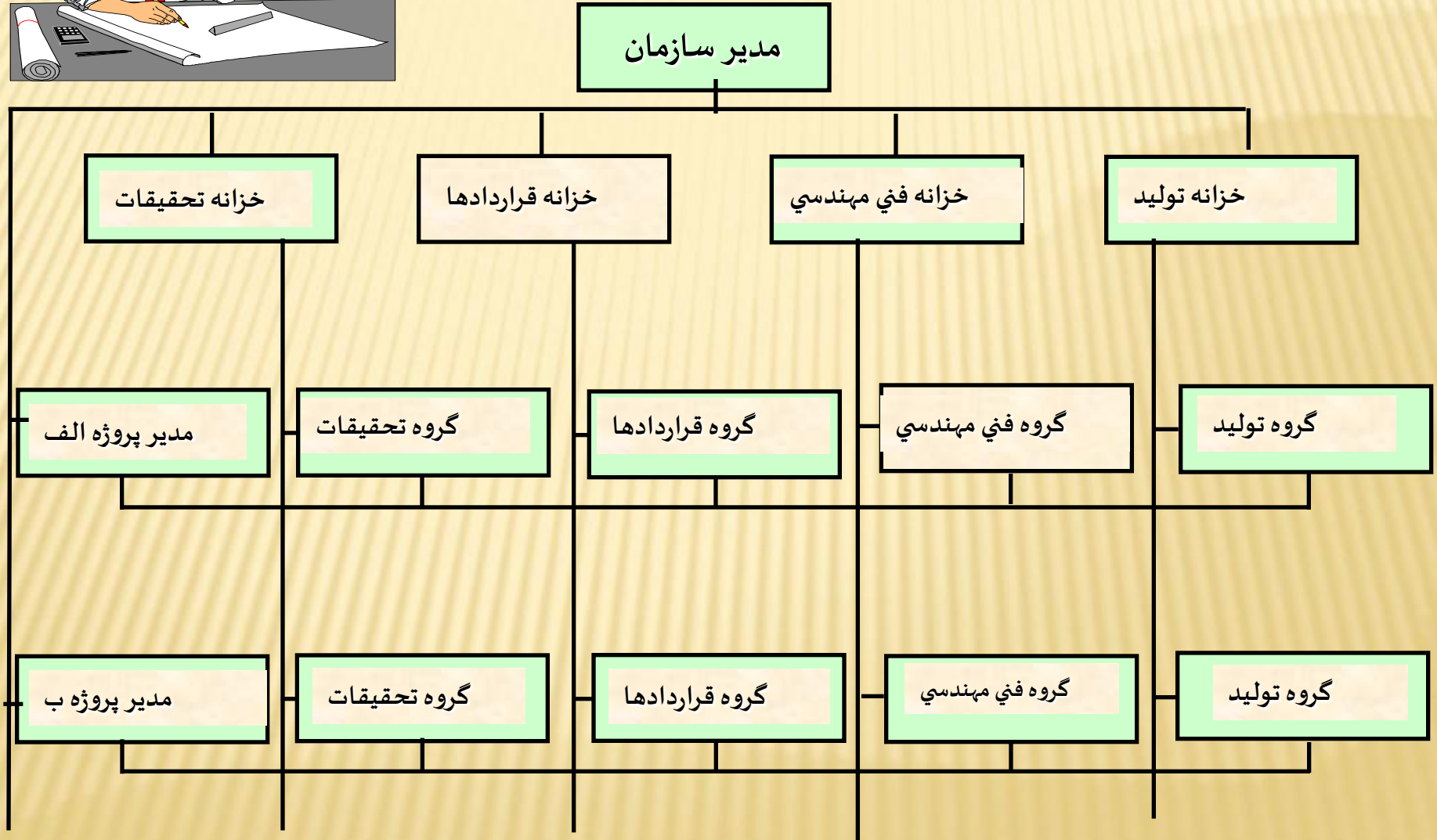
1. سازمان می کوشد بین تقاضای دوگانه (از محیط) هماهنگی ایجاد کند؛

2. در توزیع نیروی انسانی، سازمان انعطاف پذیر است و واحدهای سازمانی بصورت مشترک از این منابع استفاده می کنند؛

3. سازمان برای کارکنان دواير و آنها که در خط تولید هستند، موقعیتهای و فرصتهای کافی بوجود می آورد تا آنها بر مهارتهای خود بیفزایند؛

4. برای سازمانهای متوسط، که محصولات گوناگون تولید و عرضه می کنند، مناسب است؛

ساختارماتريسي يا خزانه اي



5- ساختار ماتریسی (شرایط مورد نیاز):

1. دواير توليد بر سازمان فشار آورند که در منابع کمیاب آن سهامي داشته باشند؛
2. سازمان بوسیله محیط تحت فشار قرار گیرد تا دو یا چند نوع محصول (هدف) ضد و نقیض ارائه کند (از يك طرف توجه به کیفیت و از طرف دیگر، نوآوری و عرضه محصولات جدید)؛
3. محیط سازمان، پیچیده و نامطمئن است؛

✖ رهبران ارشد؛

✖ رؤساي ماتريس؛

✖ کارکناني که باید گزارش کار خود را به دو رئیس بدهند؛

وجوه تمایز اصلی ساختار ماتریسی با سایر ساختارها

نقض اصل وحدت فرماندهی

عدم وجود سلسله مراتب

عدم تمایز صف و ستاد

✕ ساختارهاي مجازي

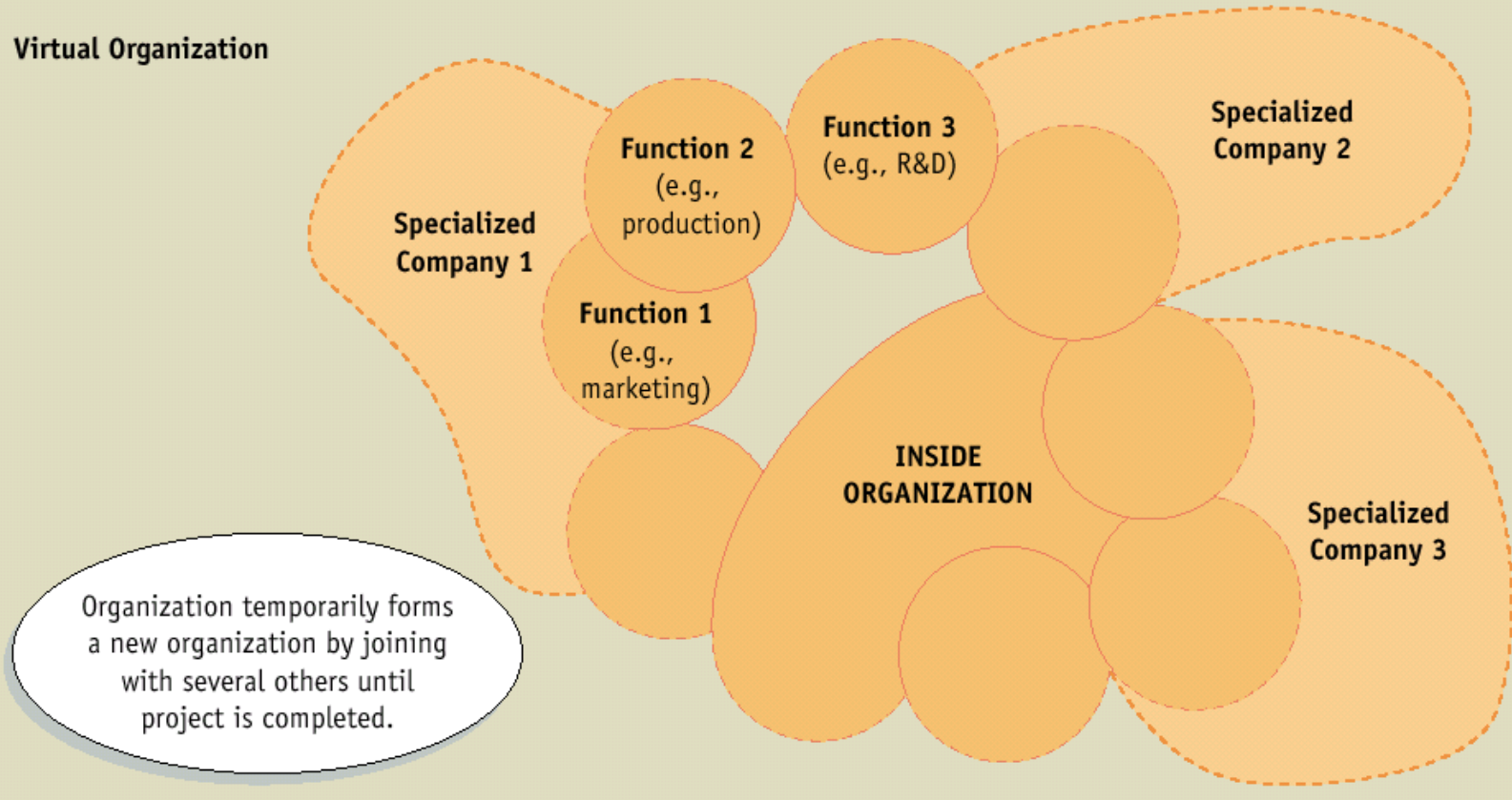
1: NETWORK ORGANIZATION : سازمان شبکه‌اي

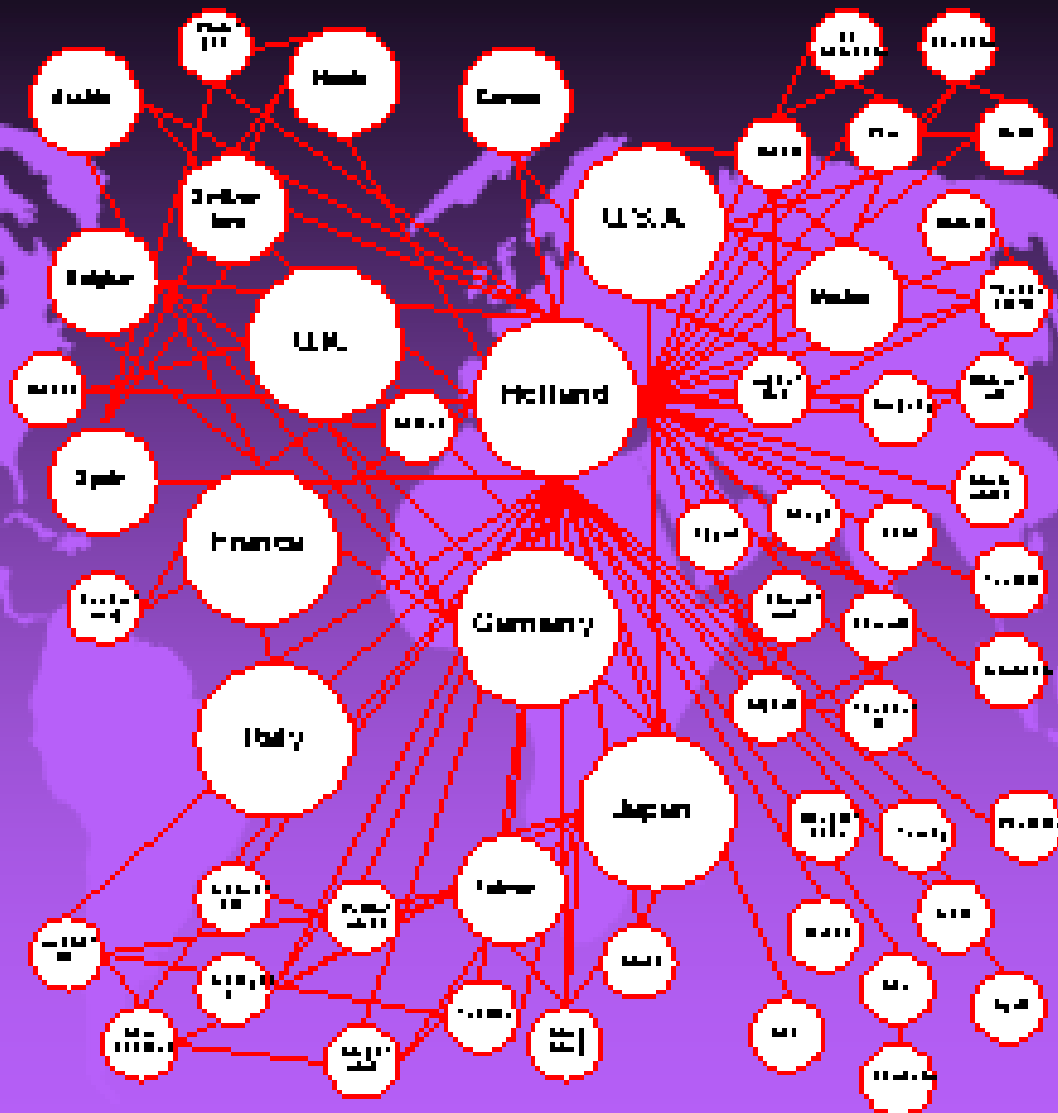
BARRIER FREE سازمانهاي بدون مرز : (2)

MODULAR ORGANIZATION سازمان پارندي يا سازمان با واحدهاي مستقل: (3)

1: سازمان شبکه‌اي (Virtual/Network Organization)

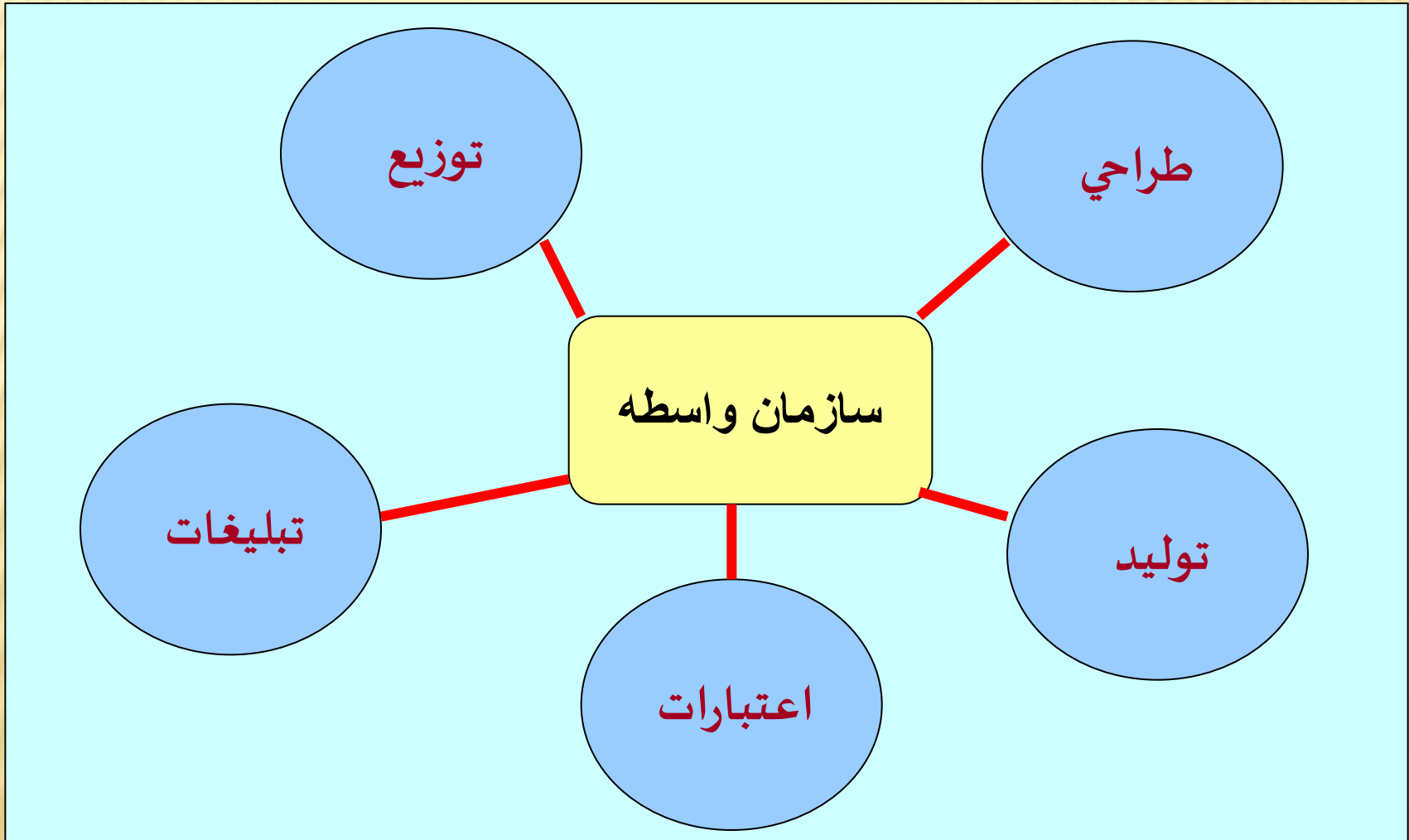
Virtual Organization





Source: Samuira, Ghoshal & Christopher D. Bartley, "The multinational corporation as an international network," *Academy of Management Perspectives*, 1994, 9, 1, 1-10.

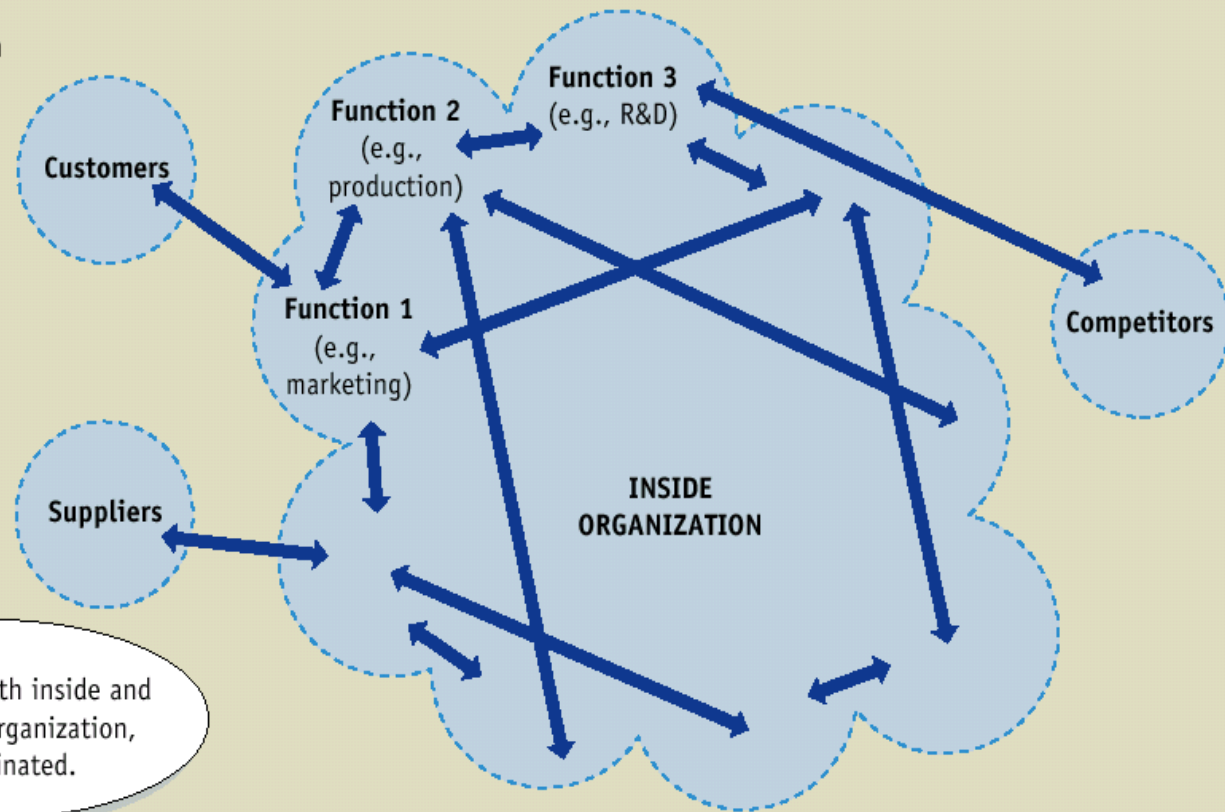
ساختار شبکه پویا



سازمان بدون مرز : (2)

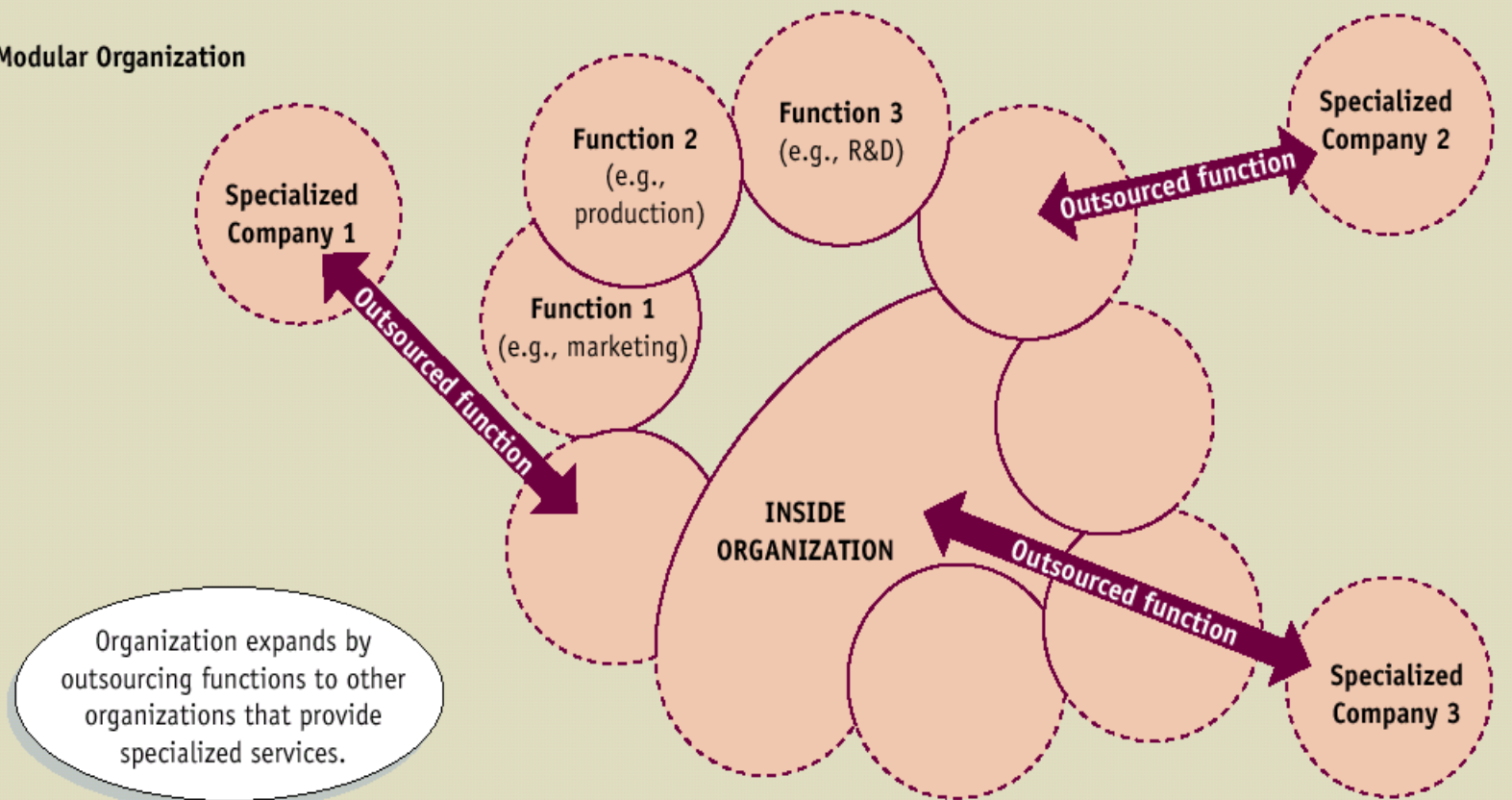
BOUNDARYLESS ORGANIZATION

Boundaryless Organization
(Barrier-Free Organization)

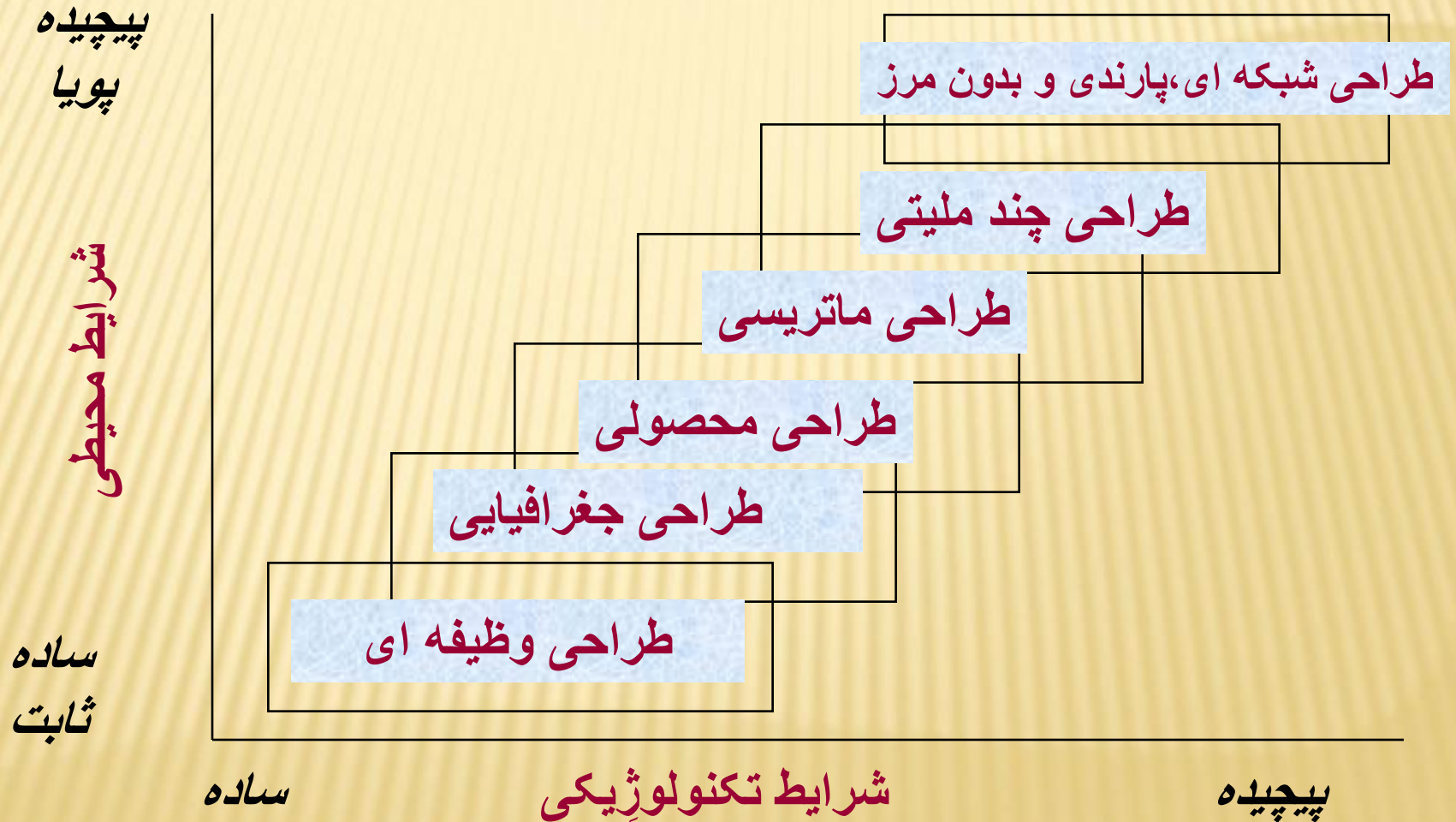


سازمان پارندي يا سازمان با واحدهاي مستقل: (3)



Modular Organization



طرحهای سازمانی و متغیر های محیط و تکنولوژی




تصميم گيري با تأخير يا بدون كيفيت انجام شود؛  

سازمان نهي تواند در برابر تغييرات محيطي از خود واكنش نشان دهد؛  

وجود تعارض بسيار زياد بين افراد و گروهها در سازمان  

ضعف در برنامه ريزی ها  

ارتباطات و هماهنگی ضعیف  

عدم توجه کافي به نیازهای مشتریان  

نقشهاي کليدي در ساختار ماتريسي

× رهبران ارشد؛

× رؤساي ماتريس؛

× کارکناني که بايد گزارش کار خود را به دو رئيس بدهند؛

وجوه تمايز اصلي ساختار ماتريسي با ساير ساختارها

نقض اصل وحدت فرماندهی

عدم وجود سلسله مراتب

عدم تمايز صف و ستاد

تداخل وظايف متخصصين با يكديگر (عدم تبعيت از قوانين و مقررات خاص)

فاقد سلسله مراتب سازمانى

فراوانى واحدها و گروهها در سطح افقى

فاقد واحدهاى تخصصى (ستاد پشتيبانى و فنى)

تشریفات كم عدم تمرکز و انعطاف پذيرى بالا (بدليل ماهيت كار)

قدرت هر فرد وابسته به مهارت و تخصص اوست

مزایا :

انعطاف پذير و آفريننده

ساختارى مناسب برى تشريك مساعى متخصصين

مناسب براى فعاليتهاى بدون برنامه و غير قابل پيش بينى (كه از توانائى

يك نفر به تنهاى خارج است)

معایب :

احتمال برخورد و اختلاف تخصصين در برخى موارد

عدم تعريف ارتباط مشخص بين رئيس و مرئوس

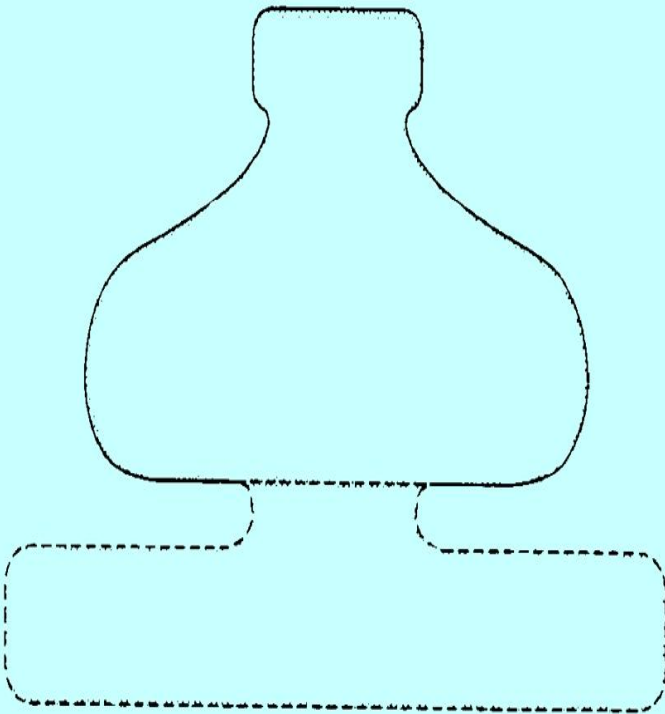
ابهام در مسئوليتها و اختيار

اضطراب و فشارهاى اجتماعى و روانى

موقتى بودن و عدم تعلق اعضا به آن

ادھو کراسي(تخصصى ويژه)

The Innovative Organization



موارد استفاده:

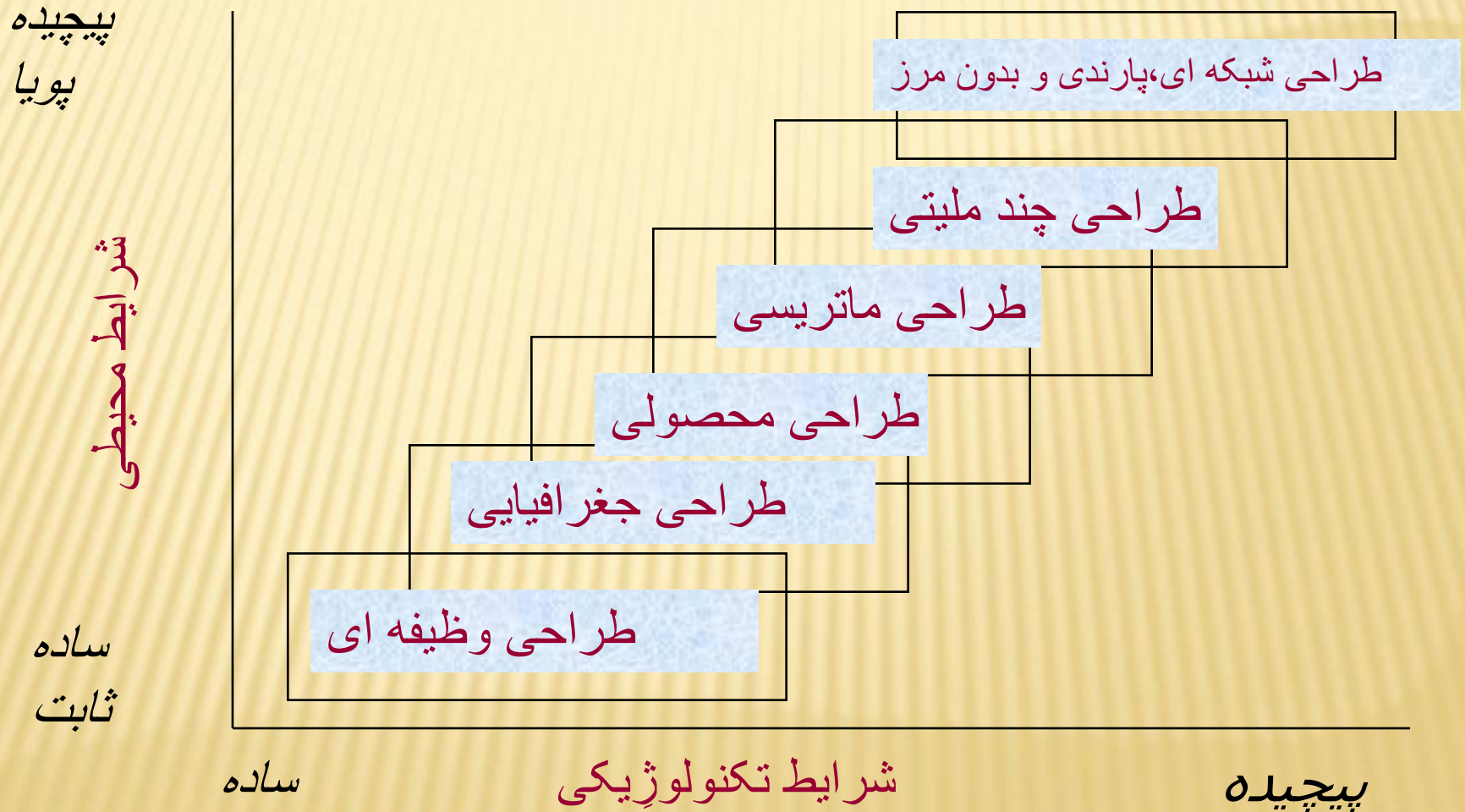
تنوع در محصولات و خدمات

محيط پيچيده و ناپايدار

تكنولوژى غير تكرارى

در زمان شكل گيرى سازمان

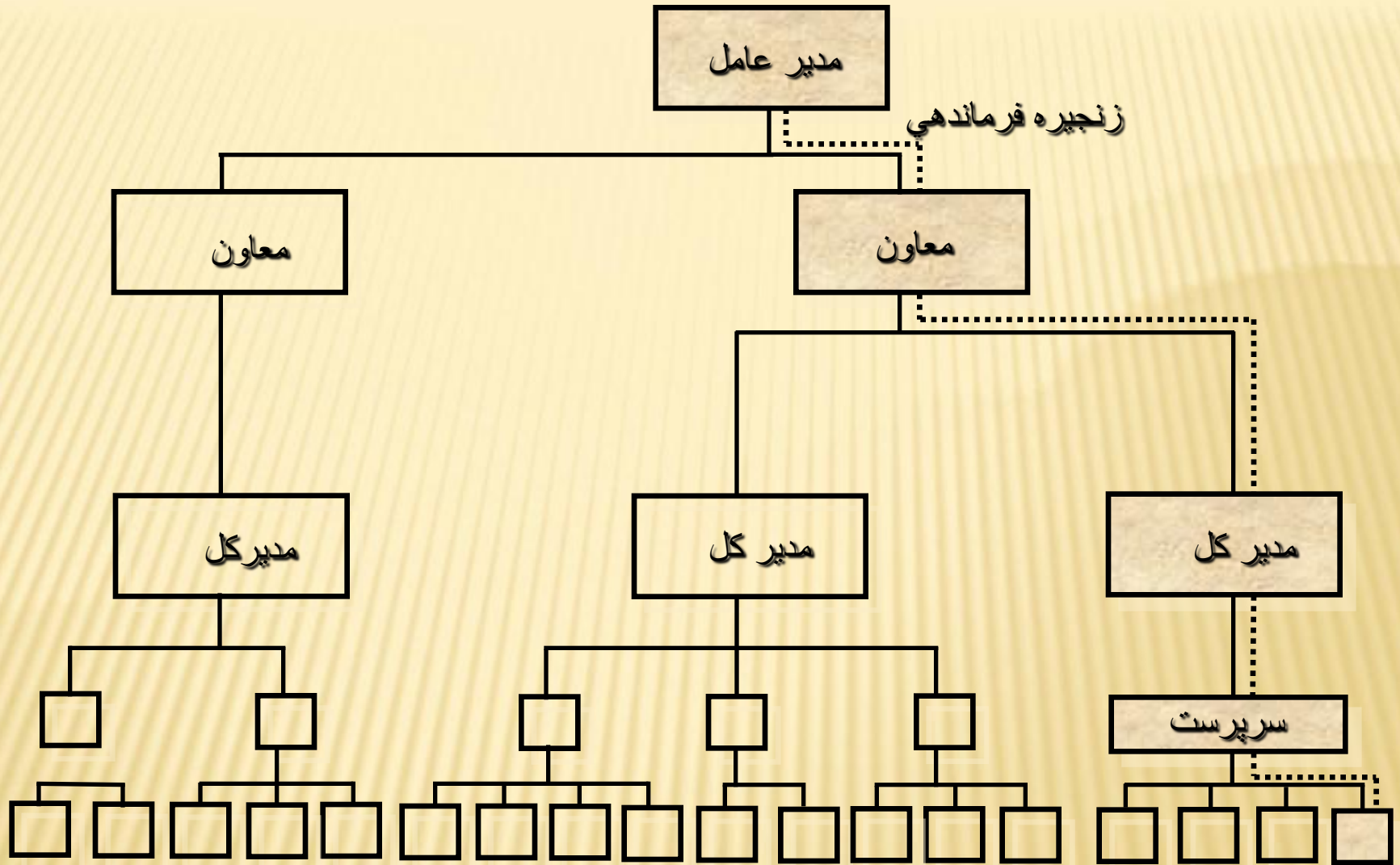
طرحهای سازمانی و متغیرهای محیط و تکنولوژی



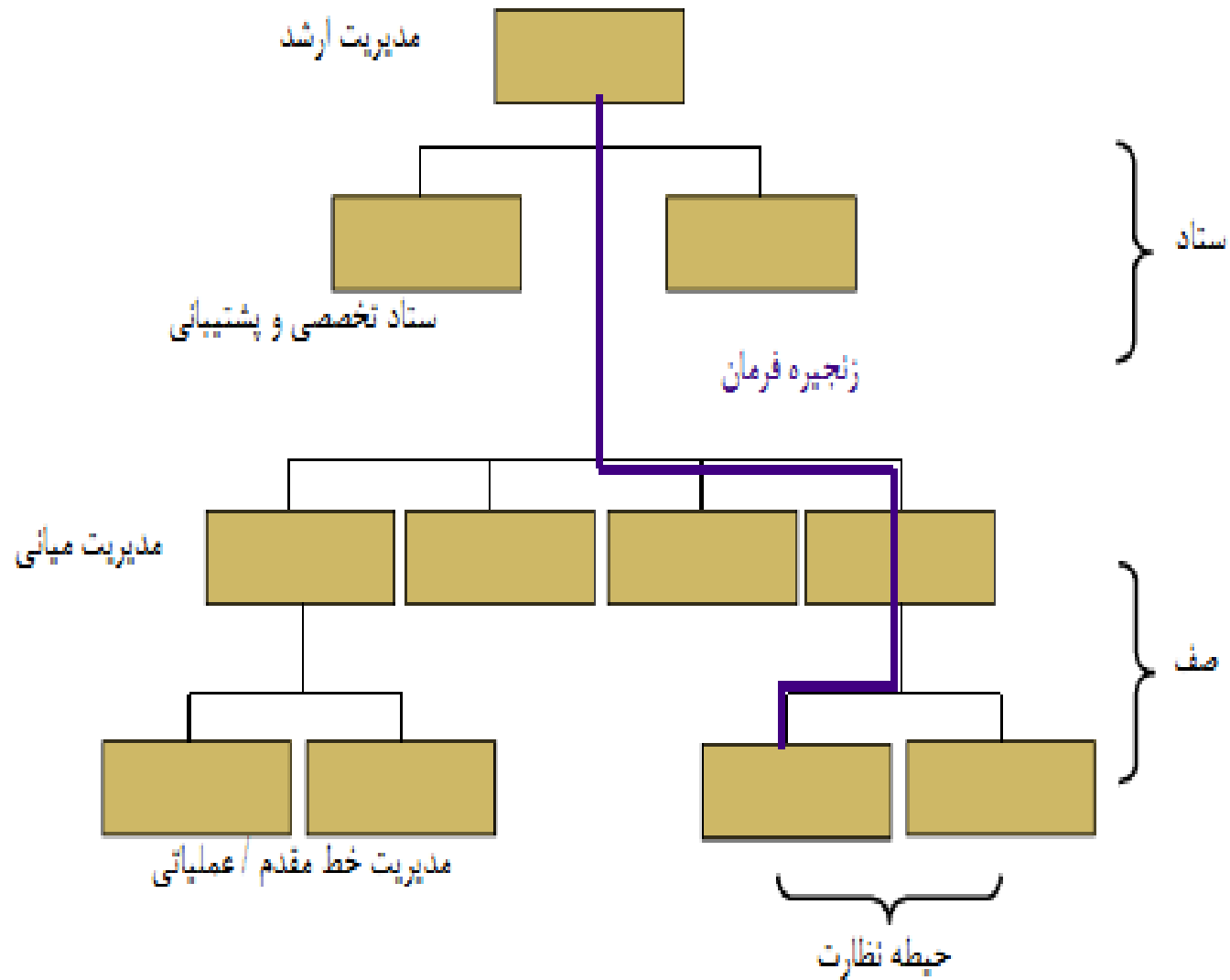
3) تعیین روابط سلسله مراتبی
(درجه اختیار و وابستگی واحدها)

زنجیره فرماندهی بر دو اصل استوار است:

- (1) اصل وحدت فرماندهی: هر فردی فقط باید یک رئیس داشته باشد.
- (2) اصل سلسله مراتب: یک زنجیره روشن و بدون انقطاع فرماندهی باید در سازمان افراد را از بالاترین تا پایینترین سطح به هم پیوند دهد.



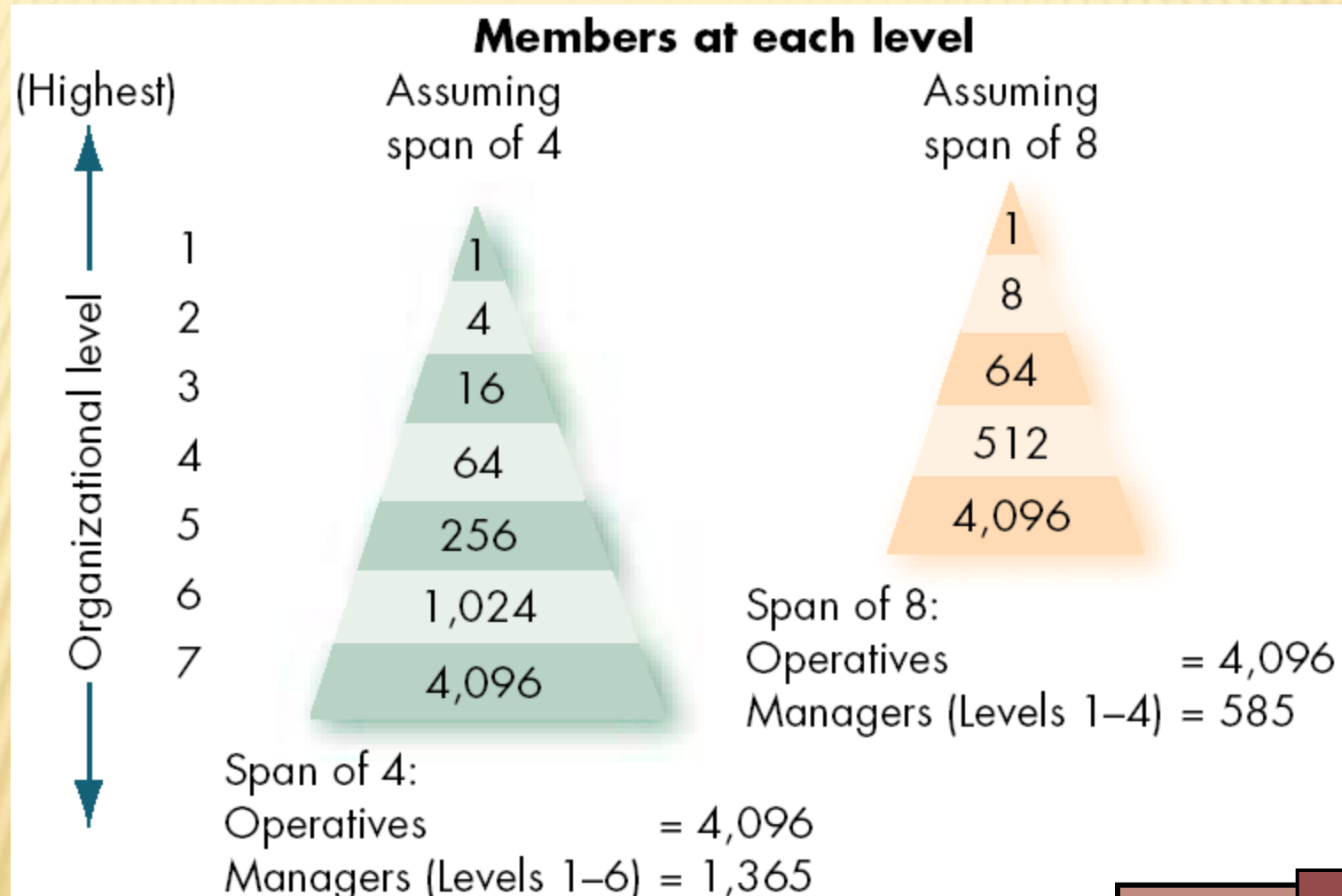
چارت سازمانی:



حیطه نظارت:

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

حيطه نظارت

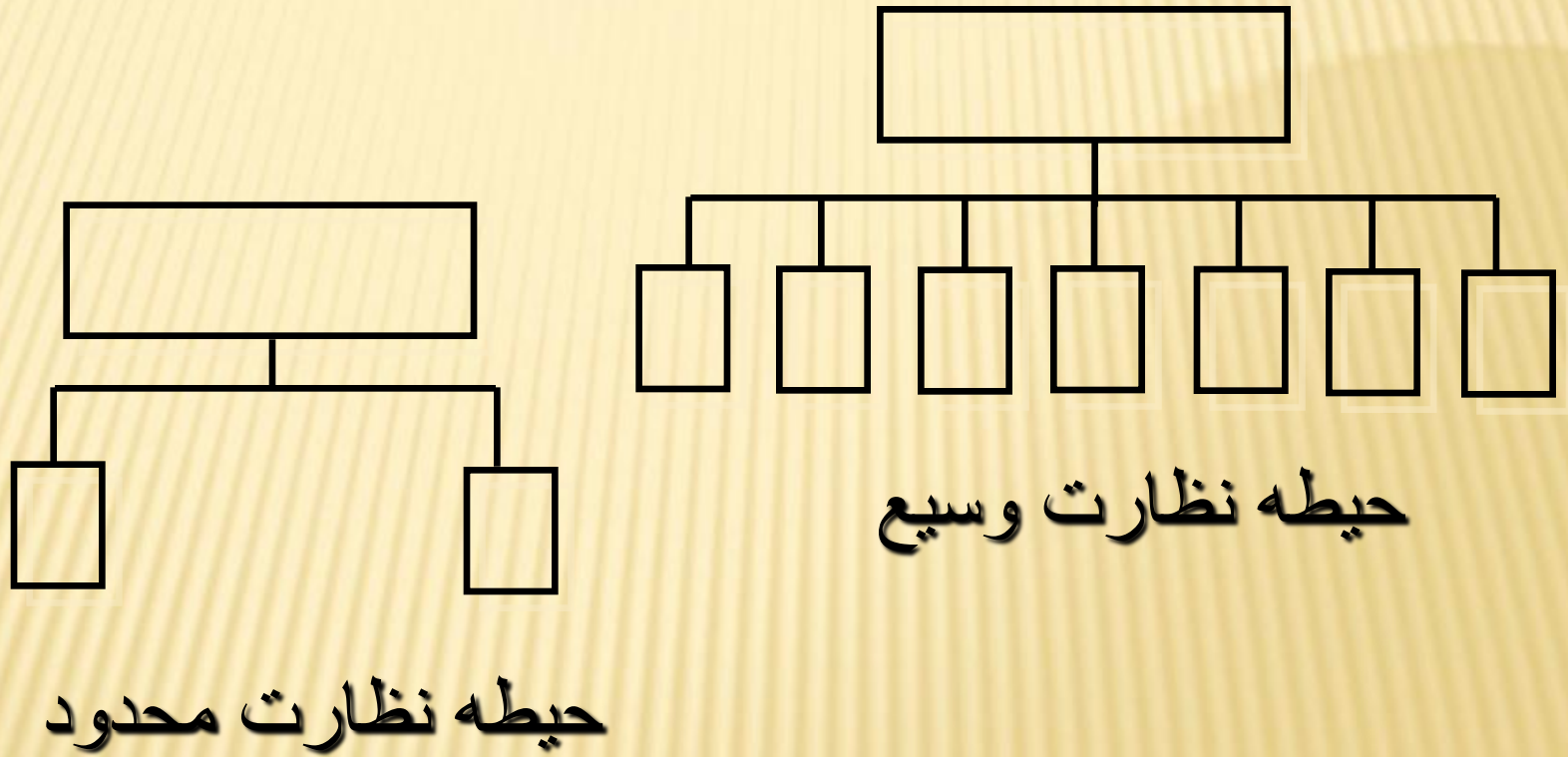


EXHIBIT

15-3

الف عوامل موثر بر میزان حیطة نظارت:

- 1) استاندارد کردن کار.
- 2) سطح مهارت.
- 3) حمایت مدیران.
- 4) محل کار کارکنان.
- 5) پیچیدگی کار
- 6) فعالیت های غیر سرپرستی.
- 7) اولویتهای شخصی

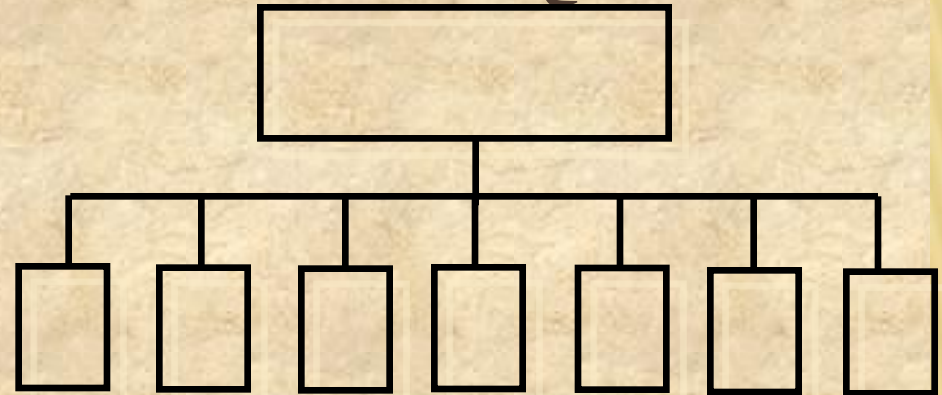
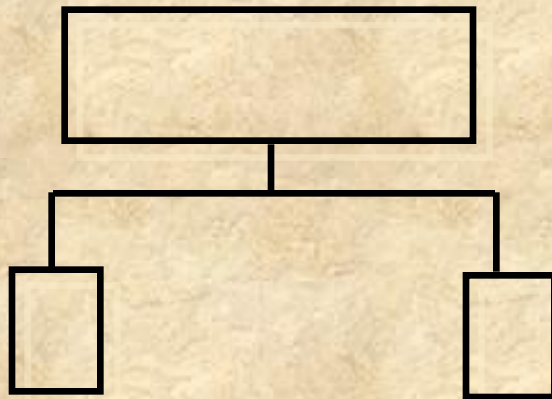


وجود هر لایه در سازمان يك نشانه بد
است ، جهان با شتابي حرکت مي کند که
هر عامل مهار کننده سدي در راه مي
. باشد و حرکت شما را کند مي سازد

رابطه حیطه نظارت و ساختار سازمانی:

میزان حیطه نظارت سطوح سلسله مراتب سازمانی را تعیین می کند. هر چه حیطه نظارت محدودتر باشد سازمان بلندتر و هر چه حیطه نظارت وسیع تر باشد سازمان کوتاه تر است.

حیطه نظارت محدود



حیطه نظارت وسیع

تمرکز و عدم تمرکز:

تمرکز:

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

عدم تمرکز:

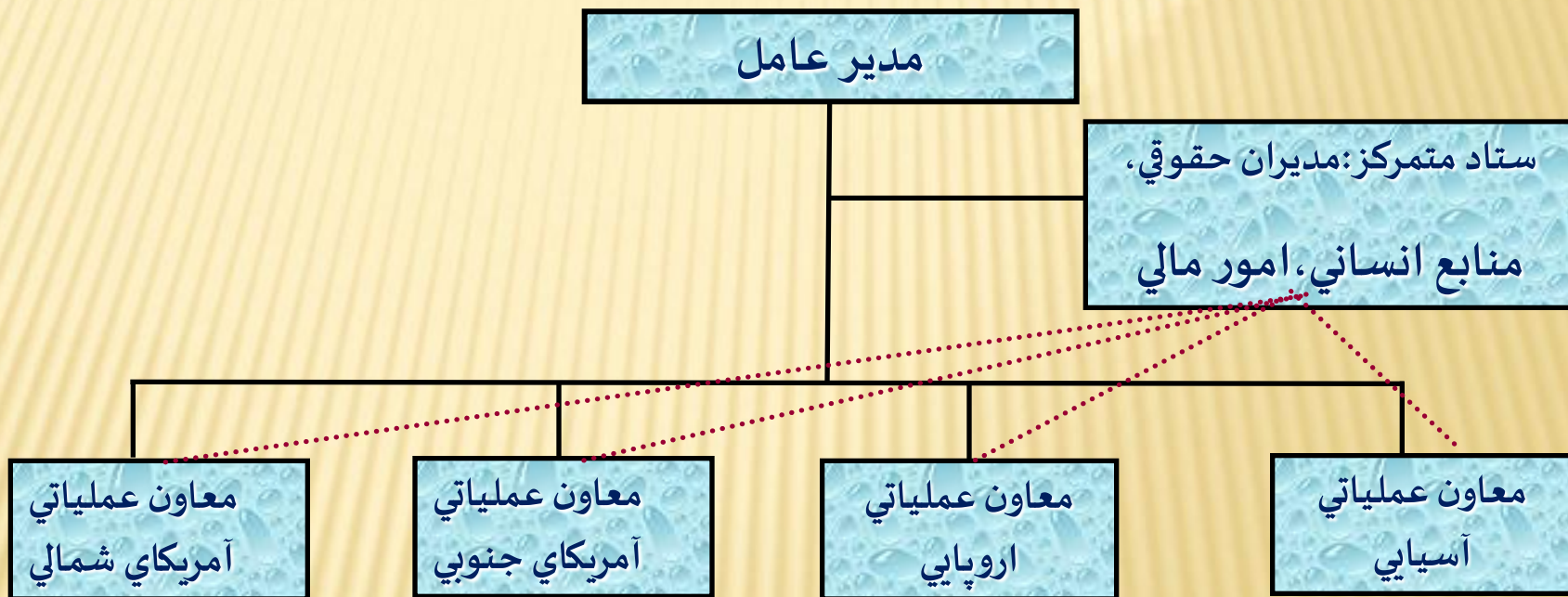
یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین تر مدیریت.

عدم تمرکز = تفویض اختیار + نظارت

عوامل موثر در غیرمتمرکز کردن سازمان:

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

- واحد صف: واحدهاي که وظايف آنها به طور مستقيم در تامين هدفهاي سازمان موثر است.
- واحد ستاد: واحدهاي که وظايف آنها به طور غيرمستقيم در تامين هدفهاي سازمان موثر است.



وظايف صف و ستاد در یک سازمان

انواع ستاد :

ستاد عمومی: وظیفه اصلی آنان، برنامه ریزی، هماهنگی و طراحی عملیات است. کار آنان جنبه مشورتی داشته و با تأیید بالاترین مقام اجرایی سازمان تصمیمات اتخاذ می کنند.

ستاد شخصی :

در جهت تسهیل و کمک به افراد خاص در سازمان ایجاد می گردد. (مشاوران رئیس سازمان، منشی مخصوص،)

ستاد تخصصی :

گروهی از متخصصین رشته ای خاص که با عده ای از مدیران صف کار میکنند که نتیجه آن افزایش کارآئی می باشد.



صف و ستاد

- می توان همه مدیران را ” مدیر منابع انسانی “ نامید ، زیرا همه آنها به گونه ای درگیر فعالیت هائی چون یافتن نیروی کار واجد شرایط ، مصاحبه ، گزینش و آموزش آنان می باشند.
- با وجود این در بیشتر سازمان ها دایره های جداگانه برای منابع انسانی وجود دارد که دارای مدیریت خاص خود است.

اختيارات صف وستاد

- **اختيار:** يعنى حق تصميم گيرى ، هدايت ديگران و دستور دادن.
- **مدير صفى:** حق دارد کارهای زیر دستان را هدايت نمايد و مسئوليت تامين هدف هاى اصلى سازمان را بر عهده دارد.
- **مدير ستادى:** حق دارد مديران صفى را در راه تامين اين اهداف يارى دهد و با آنها به مشاوره بنشيند.
- معمولاً مديران منابع انساني در گروه **مديران ستادى** قرار مى گيرند. آنها در زمينه کارمند يابى ، گزينش ، استخدام و تعيين حقوق و مزايای کارکنان توصيه هاى لازم را به مديران صفى ميدهند.

مسئولیت های مدیر صفی

- گماردن افراد مناسب در شغل های مناسب.
- توجیه نمودن افراد تازه استخدام در سازمان .
- آموزش دادن افراد در مورد کار هائی که برای آنان تازگی دارد.
- بهبود عملکرد هر شخص.
- تقویت روح همکاری بین افراد و ایجاد رابطه هماهنگ بین آنها.
- تفسیر سیاست ها و رویه های شرکت.
- اعمال کنترل بر هزینه های دستمزد.
- افزایش توانائی های هر شخص.
- حفظ معنویت و تقویت اصول اخلاقی در دواير سازمانی.
- ایجاد شرایط فیزیکی و محیط سالم و امن برای کارکنان.

موارد زیر دلائل اختلاف صف و ستاد می باشد

نبودن حدود مشخص و روشن برای وظایف هر یک از مدیران صف و ستاد
آگاه نبودن مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر
اختیارات زیاد واحدهای صف که باعث می شود آنها در مقابل اندیشه ها و
طرحهایی که از طرف واحدهای ستاد برای تغییر ارائه می شود مقاومت کنند
ارائه نشدن اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد به مدیران صف به
منظور توجیه و متقاعد کردن آنان نسبت به طرحها و پیشنهادات
احراز مسئولیتهای صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیتهای کافی ندارند و نظایر
آنها

DEFINITION OF DELEGATION

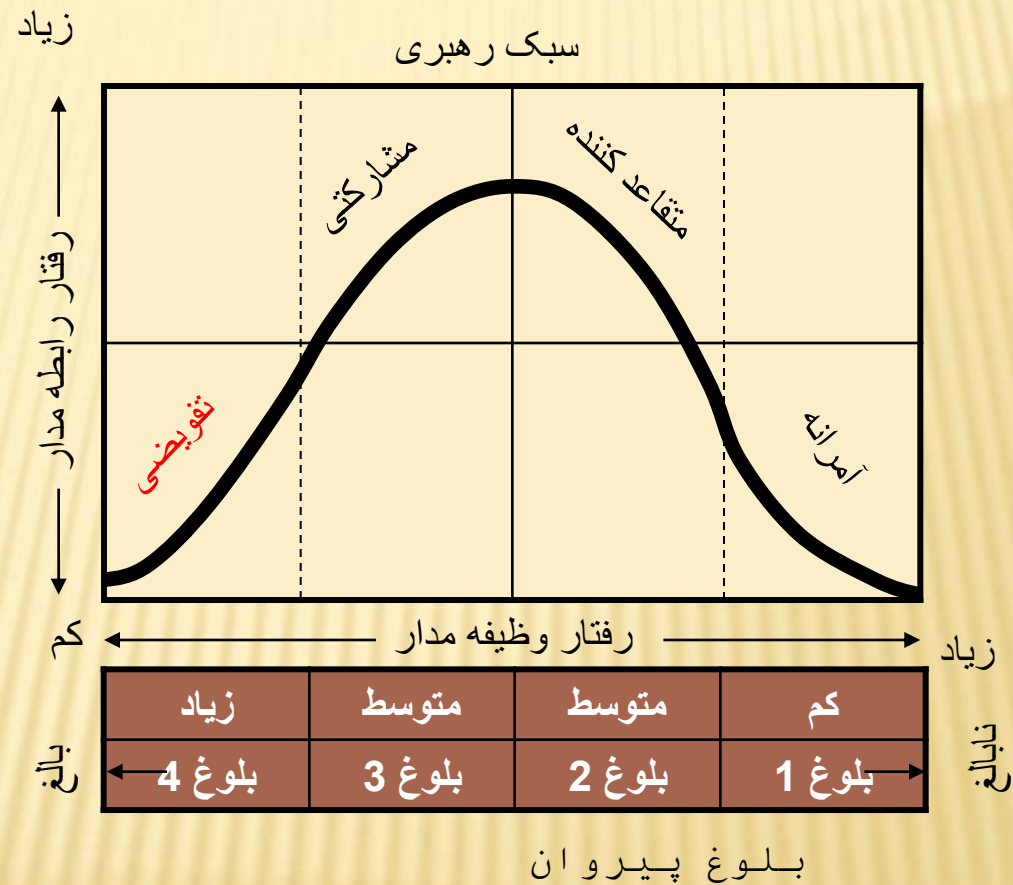
تعریف تفویض اختیار

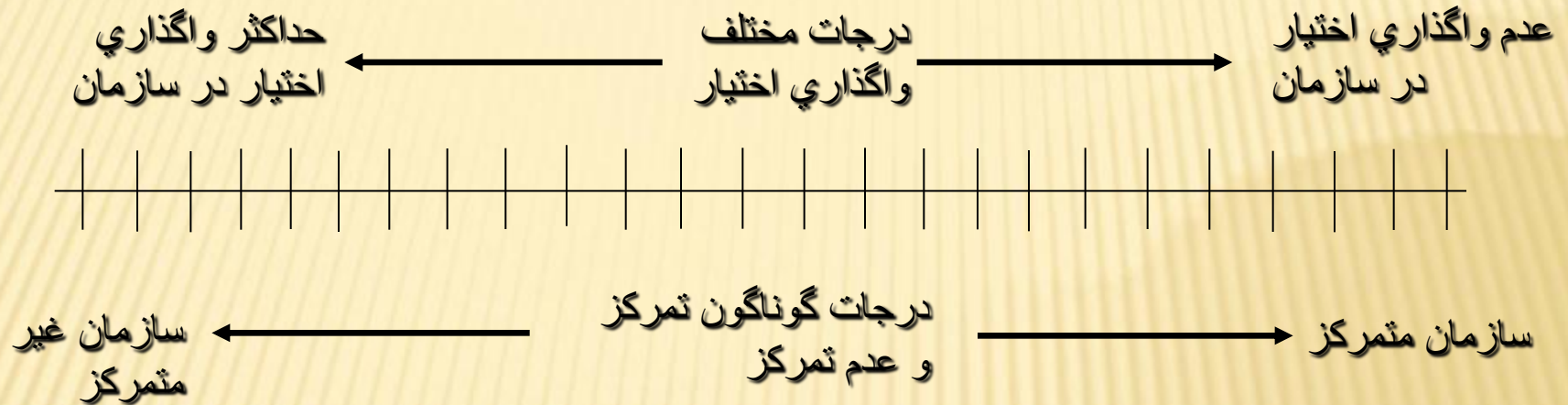
Assigning **formal authority** and **responsibility** for accomplishing a specific task to **another person**.

واگذاری اختیار رسمی و مسئولیت انجام یک کار خاص به دیگری

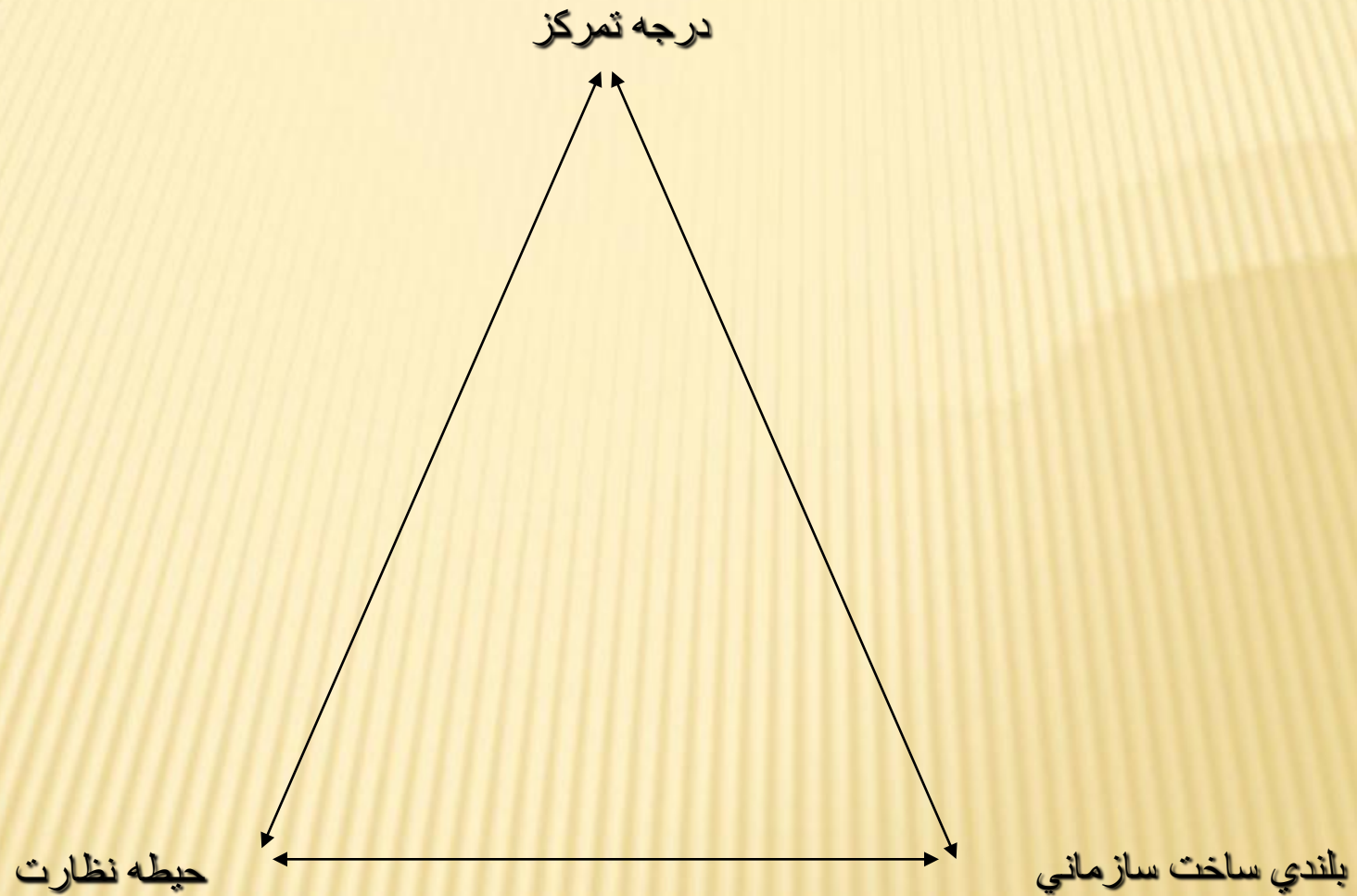


چهار سطح بلوغ در نظریه رهبری و برنامه‌ریزی (فرایند تفویض اختیار)





سازمانهای متمرکز و غیر متمرکز بر پیوستار واگذاری اختیار



رابطه بلندي ساخت سازماني،حيطه نظارت و درجه تمرکز

دلایل ضرورت تفویض اختیار (مزایای عدم تمرکز):

1. افزایش انگیزه کارکنان

2. آموزش مدیران آینده

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

4) به تصمیم گیری سرعت می بخشد.

5) واگذاری اختیار موجب اتخاذ تصمیمهای معتبر می شود.

6) تکامل انفرادی

7) ازدیاد علاقه نسبت به انجام کار

8) جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

اصول واگذاري اختيار:

- 1) واگذاري اختيار نسبت به قسمتي از اختيارات ممكن است نه نسبت به تمام آنها.
- 2) واگذاري اختيار از واگذارنده اختيار سلب مسئوليت نمي‌کند.
- 3) واگذاري اختيار قابل فسخ است.
- 4) واگذاري اختيار بايد با نظارت توام باشد.
- 5) تناسب بين اختيار و مسئوليت بايد حفظ شود.

پیش شرطهای تفویض اختیار

- ☐ مدیر مایل باشد
- ☐ ارتباطات آزاد بین مدیر و زیر دست برقرار باشد
- ☐ چه کارهایی
- ☐ به چه کسانی
- ☐ سیستم بازخورد نتایج

گام های تفویض اختیار

- ☐ تعیین نتایج مورد انتظار
- ☐ واگذاری وظایف به زیر دستان
- ☐ تفویض اختیار لازم
- ☐ تثبیت مسئولیت

محدودیت‌های تفویض اختیار

- ❑ امور پرسنلی
- ❑ تنبیه و اخراج کارمندان
- ❑ برنامه ریزی استراتژیک
- ❑ تعیین خط مشی های سازمانی
- ❑ نباید کار را به بیش از یک نفر سپرد

موانع تفویض اختیار

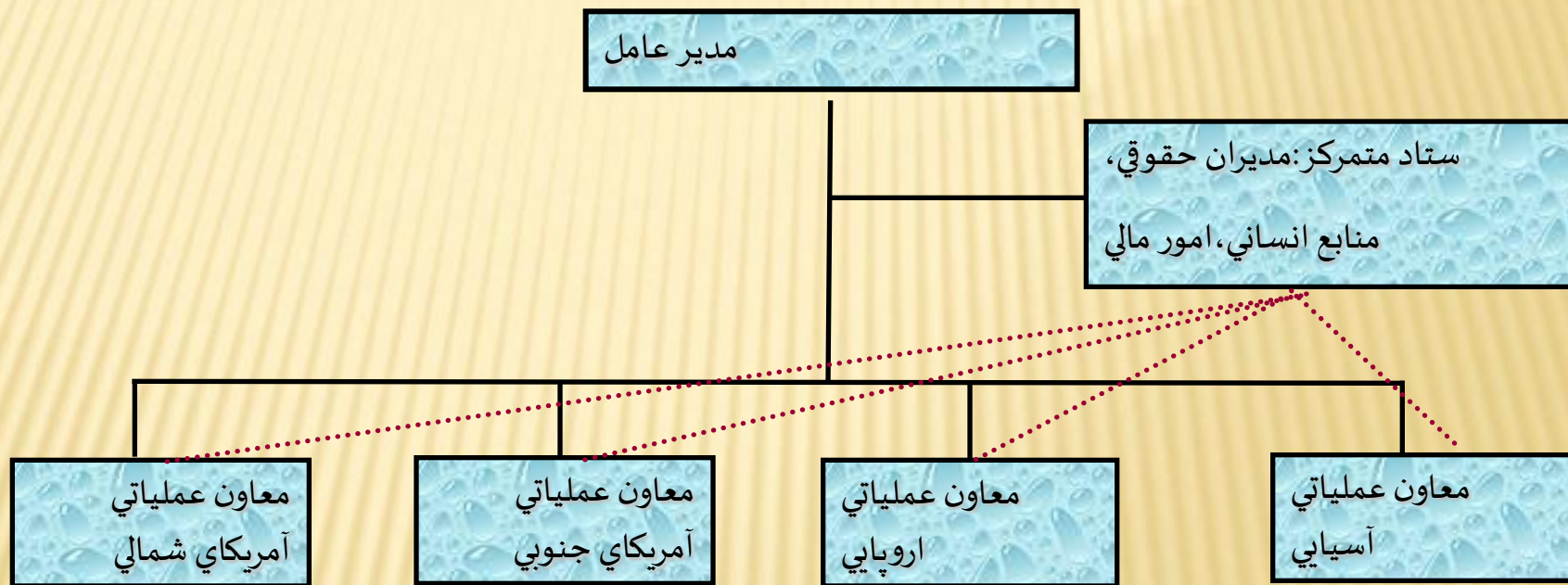
- ☐ مقامات تصور کنند که خود بهتر از دیگران می تواند تصمیم گیری کنند
- ☐ در خطر افتادن موقعیت شان
- ☐ مخفی نگاه داشتن برخی از مسائل و اطلاعات
- ☐ ناآگاهی در مورد وجود چنین قوانینی
- ☐ فقدان اعتماد به نفس
- ☐ بی علاقه گی زیر دستان
- ☐ نداشتن انگیزش کافی
- ☐ عدم اعتماد به توانایی زیردستان

واحد صف:

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

واحد ستاد:

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



وظایف صف و ستاد در یک سازمان

موارد زیر دلایل اختلاف صف و ستاد می باشد

نبودن حدود مشخص و روشن برای وظایف هر یک از مدیران صف و ستاد
آگاه نبودن مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر
اختیارات زیاد واحدهای صف که باعث می شود آنها در مقابل اندیشه ها و
طرحهایی که از طرف واحدهای ستاد برای تغییر ارائه می شود مقاومت کنند
ارائه نشدن اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد به مدیران صف به
منظور توجیه و متقاعد کردن آنان نسبت به طرحها و پیشنهادات
احراز مسئولیتهای صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیتهای کافی ندارند و نظایر
آنها

(4) برقراری هماهنگی:

هماهنگی فرآیند تلفیق فعالیتهای واحدهای مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد تحقق هدفهای سازمانی است.

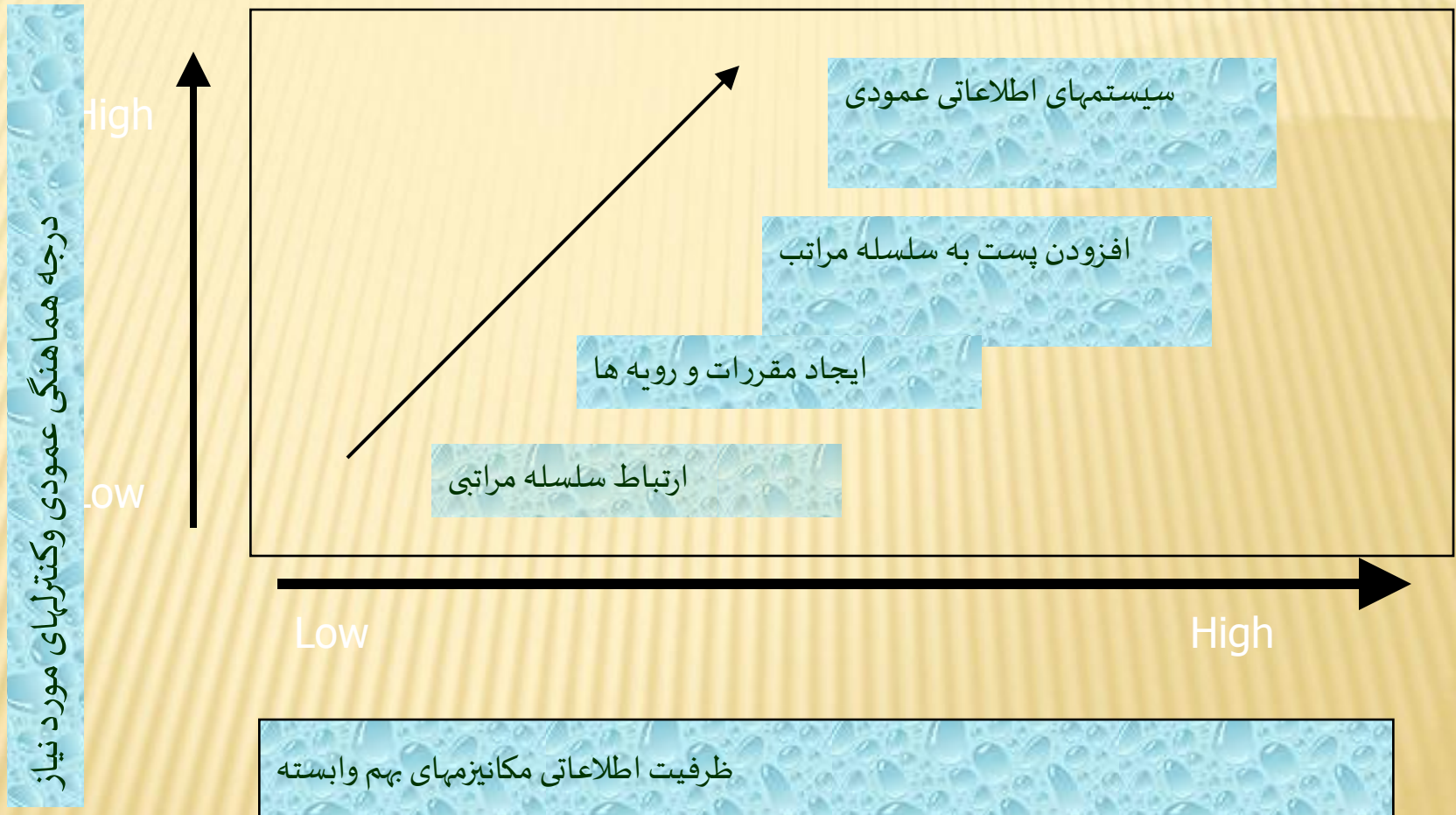
(1) هماهنگی عمودی (2) هماهنگی افقی (3) هماهنگی مورب

میزان هماهنگی مورد نیاز:

موارد زیر مستلزم هماهنگی زیاد است:

- 1) وقتی کارها یکنواخت و قابل پیش بینی نباشد.
- 2) وقتی در اجرای کارها عوامل محیطی موثر در حال دگرگونی باشد.
- 3) وقتی در اجرای کارها وابستگی های متقابل کارکنان زیاد باشد.
- 4) وقتی سازمانها اهداف اجرائی والائی برای خود تعیین کنند.

هماهنگى از طريق ارتباط عمودى



× شاد و سر بلند پیروز باشید