

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





“ مبانی مدیریت و رهبری در سازمان ”

دکتر نسرين شعرباڤچي زاده
PhD مدیریت خدمات بهداشتی درمانی
استاديار گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی
دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

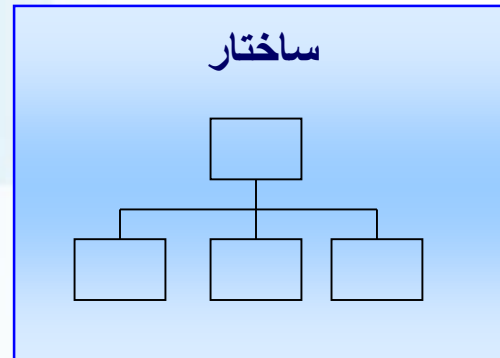
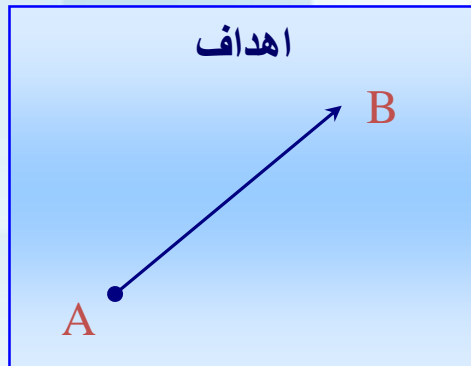


تعریف سازمان:

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



ویژگیهای مشترک سازمانها





انواع سازمان‌ها:

- سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی
- سازمان‌های تولیدی و خدماتی
- سازمان‌های دولتی و خصوصی

مدیریت و مدیران



مدیریت چیست؟

مدیریت به معنای به کارگیری منابع برای دستیابی به اهداف است.

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

① اصطلاح فرایند نشان دهنده مجموعه فعالیت های اولیه ای است که مدیر آنها را اجرا می کند. این فعالیتها را در اصطلاح مدیریت، وظایف مدیریت می نامیم.

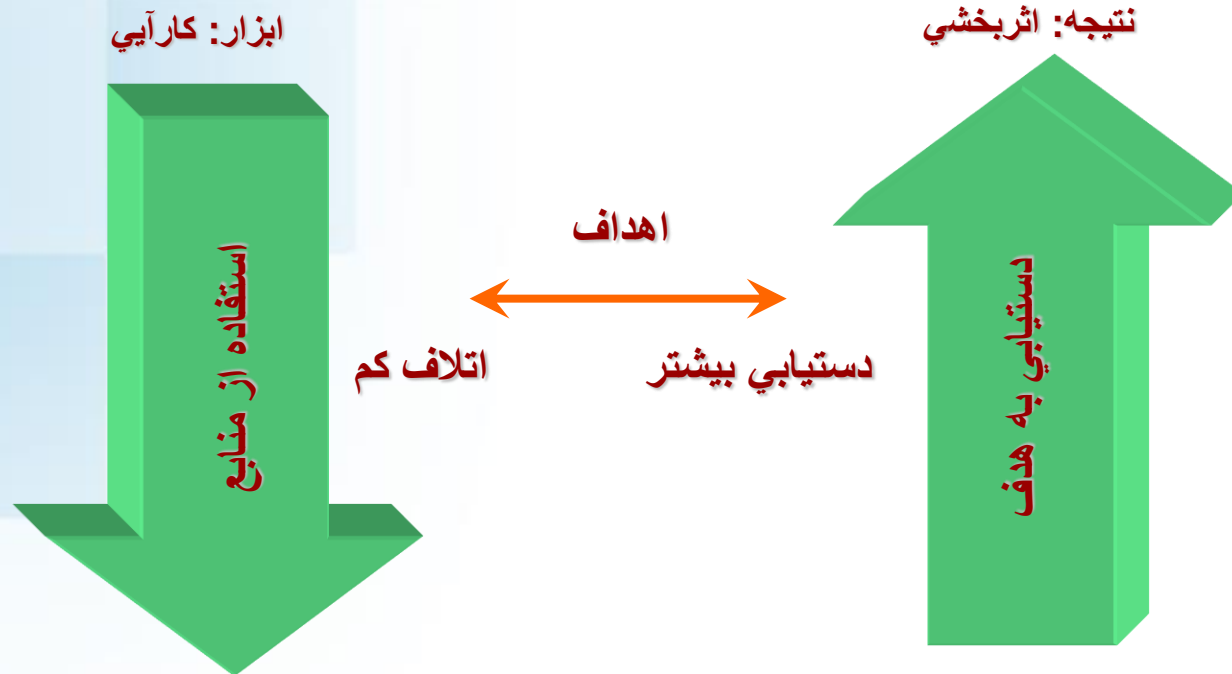
② اثر بخشی و کارایی به آنچه که انجام می دهیم و اینکه چگونه انجام می دهیم مربوط می شود.

③ کارایی یعنی درست انجام دادن وظیفه، و به رابطه بین ورودی و خروجی اشاره دارد.

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



کارایی و اثربخشی





منابع

- منابع سرمایه اي
 - منابع انساني (كاركنان)
 - منابع فيزيكي (ساختمان و بنا)
 - تجهيزات، اطلاعات، ماشين آلات، تكنولوژی، دانش و

- منابع مصرفي



انواع مدیران:

(۱) از نظر سطح سازمانی:

مدیران عملیاتی

مدیران میانی

مدیران عالی

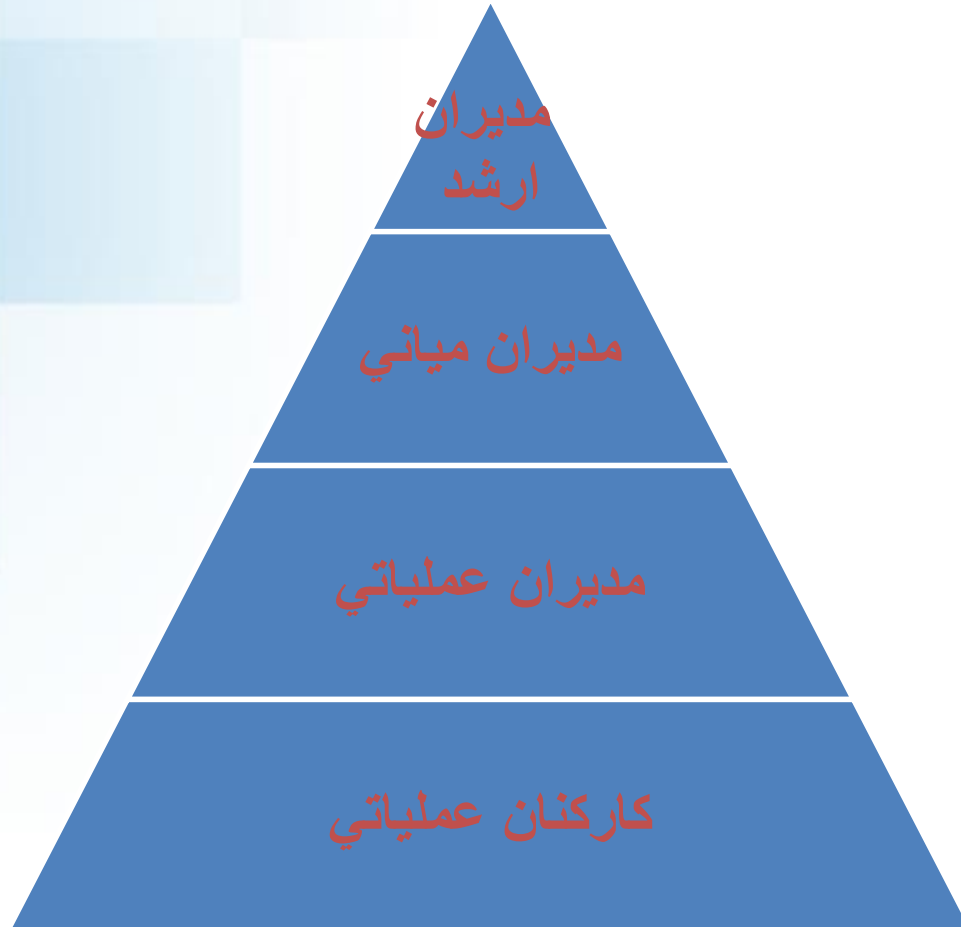
(۲) از نظر فعالیت‌های سازمانی:

مدیران وظیفه‌ای/تخصصی

مدیران عمومی



سطوح سازمانی





تعاريف مديران عملياتي، مياني و عالي

- مديران عملياتي (خط اول/مقدم):
مديران در اين سطح مستقيماً مسئول توليد کالا و خدمات هستند مانند سرپرستان.
- مديران مياني:
اين مديران به طور مستقيم به مديران رده بالا گزارش مي دهند و پل ارتباطي بين مديران عالي و عملياتي هستند.
- مديران عالي:
گروه كوچكي از مديران را تشكيل مي دهند و اين مديران اهداف، خط مشي ها و راهبردهاي سازمان را تهيه مي کنند.



کار گروهی در قالب گروههای ۵ نفره:
موضوع مورد بحث: مهارتهای مورد نیاز مدیران
و وظایف مدیران را مورد بحث قرار دهید
مدت زمان: ۱۰ دقیقه
نحوه رایجه: سخنگوی گروه



✓مدیران به طور کلی برای انجام وظایف خود نیازمند سه دسته از مهارت‌ها می باشند.

• شامل کار کردن با تجهیزات، حسابداری و.. که از راه تجربه و آموزش به دست می آید.

• شامل توانایی کار با و به وسیله‌ی مردم، به انضمام آگاهی از فنون تشویق و رهبری مؤثر از طریق ایجاد ارتباط، انگیزاننده‌ها و گرایش‌ها باشد .

• شامل توانایی ادراک مشکلات سازمان، مفاهیم برنامه‌ای، تشخیص موقعیت‌ها و مسائل و افراد مناسب برای هر بخش از سازمان.

مهارت‌های فنی

مهارت‌های انسانی

مهارت‌های ادراکی



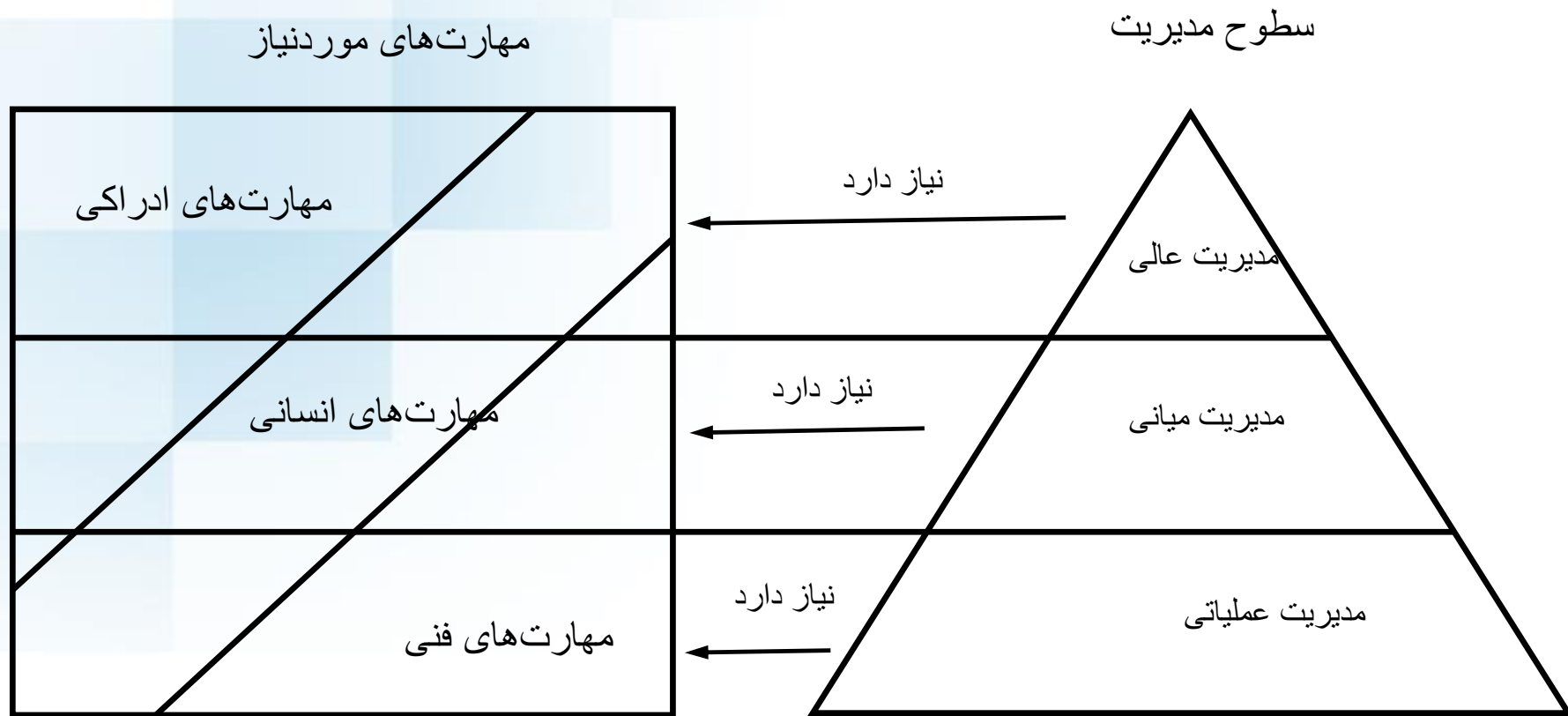
□ **مهارت‌های ادراکی:** این مهارت به مدیر امکان می‌دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند. **توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت‌ها و منافع سازمان؛**

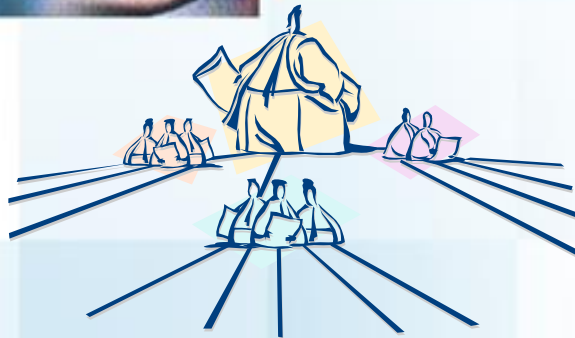
□ **مهارت‌های انسانی:** این مهارت به مدیر امکان می‌دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند. **توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت آنها و انگیزه دادن به آنها؛**

□ **مهارت‌های فنی:** این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است. **استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی؛**



رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت‌های موردنیاز:





وظایف مدیران کدامند؟

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

@ در اواسط دهه ۱۹۵۰ دو پروسفور در دانشگاه یوسی.آل.آ وظایف مدیریت را به صورت: برنامه ریزی، سازماندهی، جذب پرسنل، هدایت و کنترل عنوان کردند

مدیریت و مدیران

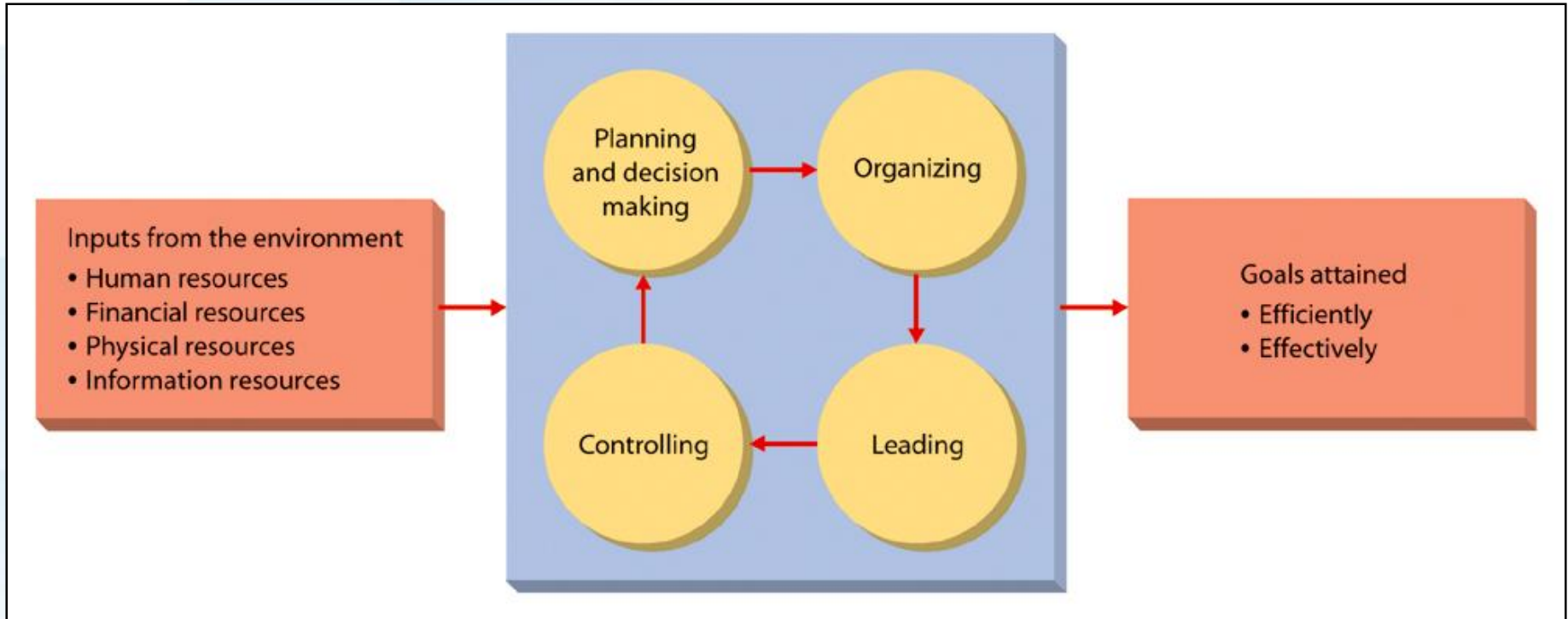


وظایف مدیریت





Management in Organizations





سازماندهی

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



تعریف ساختار سازمانی:

چارچوبی است که مدیران برای تقسیم کار و هماهنگی فعالیتهای اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند.



اهداف ساختار سازمانی:

۱) جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط

۲) تفویض اختیار برای تصمیم‌گیری به طور موثر

۳) تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری

مباني طراحي ساختار



عناصر ساختار

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

شش عنصر ساختاري عبارتند از:



- ② تخصصي شدن کار؛
- ② زنجيره فرماندهي؛
- ② حيطه نظارت؛
- ② اختيار و مسئوليت پذيري؛
- ② تمرکز در مقابل عدم تمرکز؛
- ② واحدسازي.



مباني طراحي ساختار

تخصصي شدن كار چيست؟

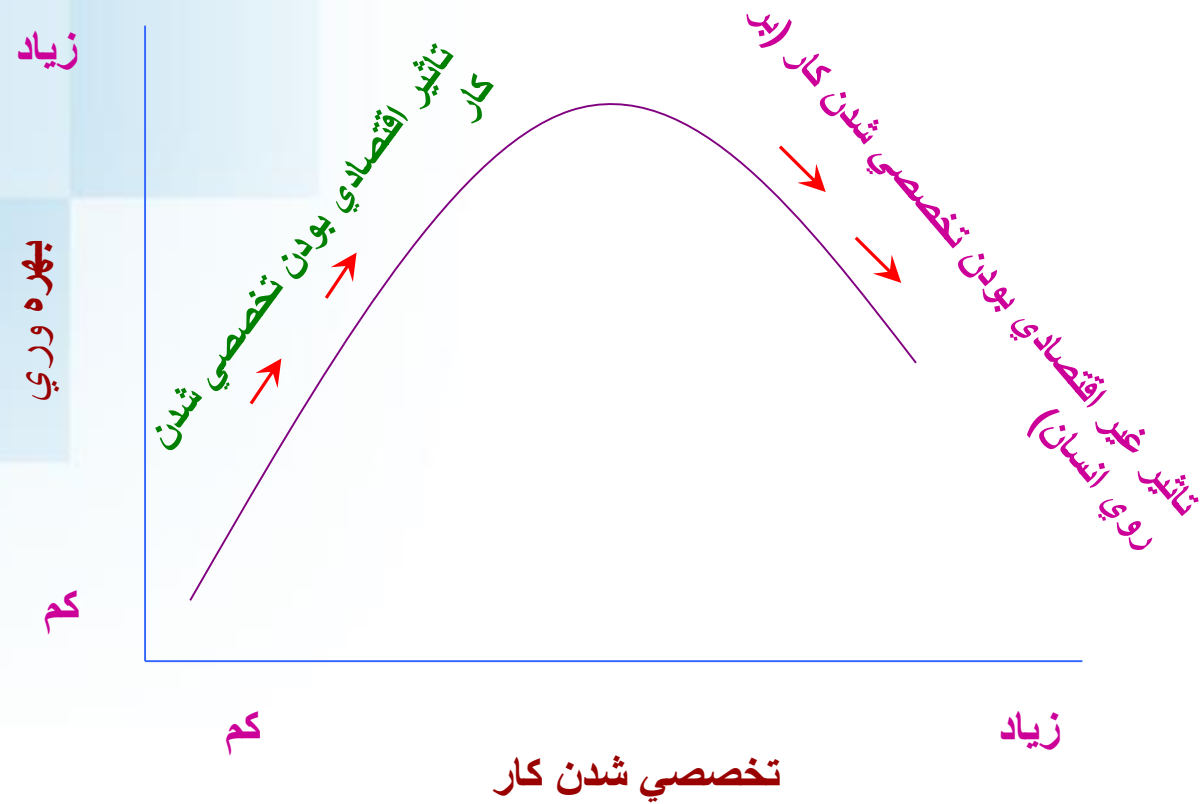
© تخصصي شدن كار به سال ۱۷۰۰ بر مي گردد يعني هنگامي كه آدام اسميت كتاب ثروت ملل خود را منتشر كرد و در آن از تقسيم كار به اجزاي كوچك تر حمايت كرد.

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

مباني طراحی ساختار



اقتصادي بودن و غير اقتصادي بودن تخصیصی شدن کار



مباني طراحي ساختار



وحدت فرماندهي چيست؟

نويسندگان اوليه مديریت چنين استدلال مي کردند که هر کار مند بايد يك نفر و فقط يك نفر بالا دست داشته باشد که مستقیماً در برابر او مسئول باشد.





مبانی طراحی ساختار

حیطه نظارت چیست؟

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

مدیر چه تعداد از کارکنان را می تواند به گونه ای کار آمد و کافی راهنمایی کند؟

متغیرهایی که تعیین کننده قلمروی مناسب هستند عبارتند از:

© مشابهت وظایف کارکنان و پیچیدگی وظایف؛

© مجاورت فیزیکی کارکنان؛

© سطح مهارت

© درجه دستورالعمل های استاندارد شده موجود در محل؛

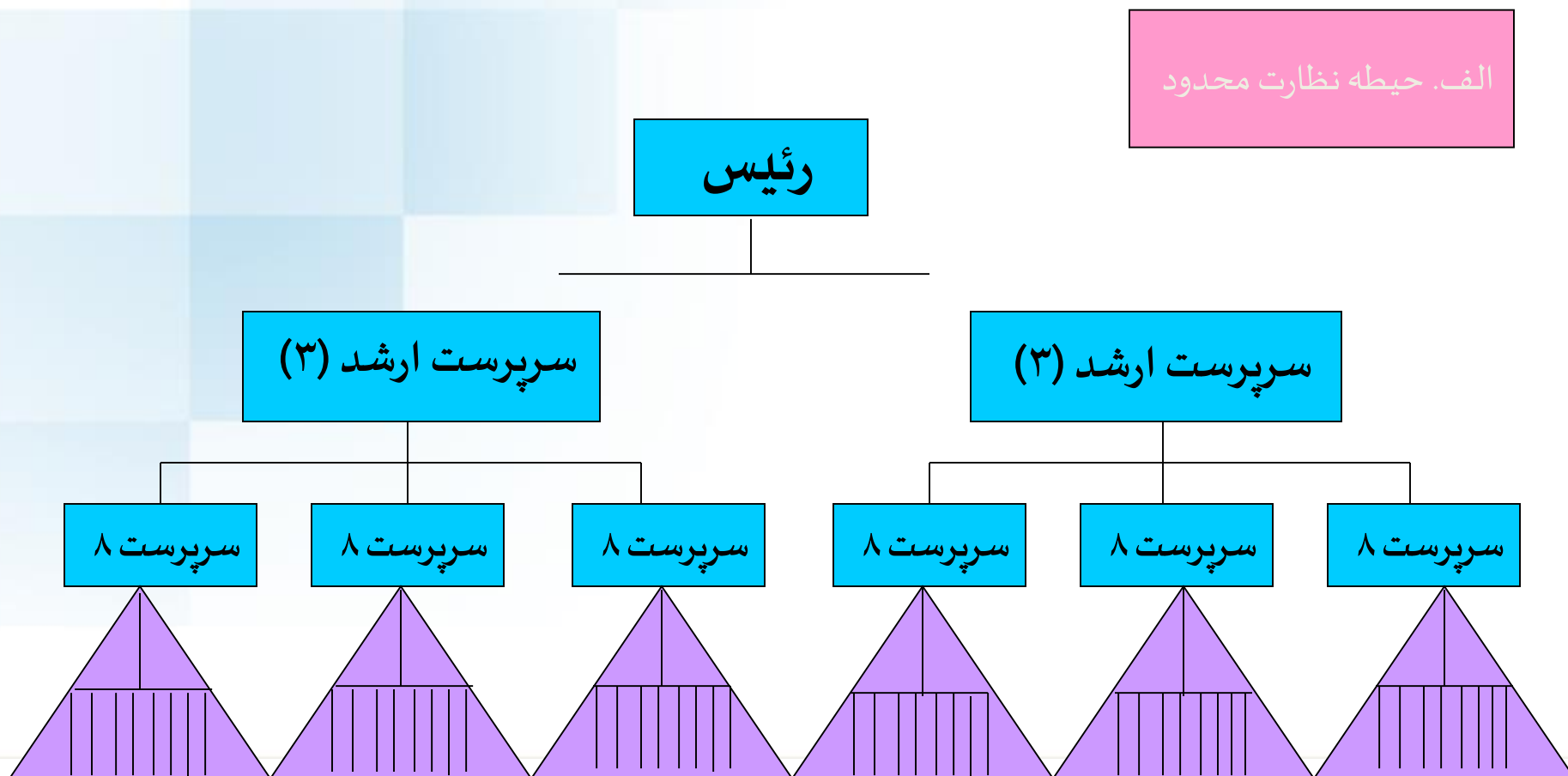
© پیچیدگی نظام اطلاعات مدیریت سازمان؛

© استحکام نظام ارزشی سازمان؛

© سبک مدیریت مورد پسند مدیر



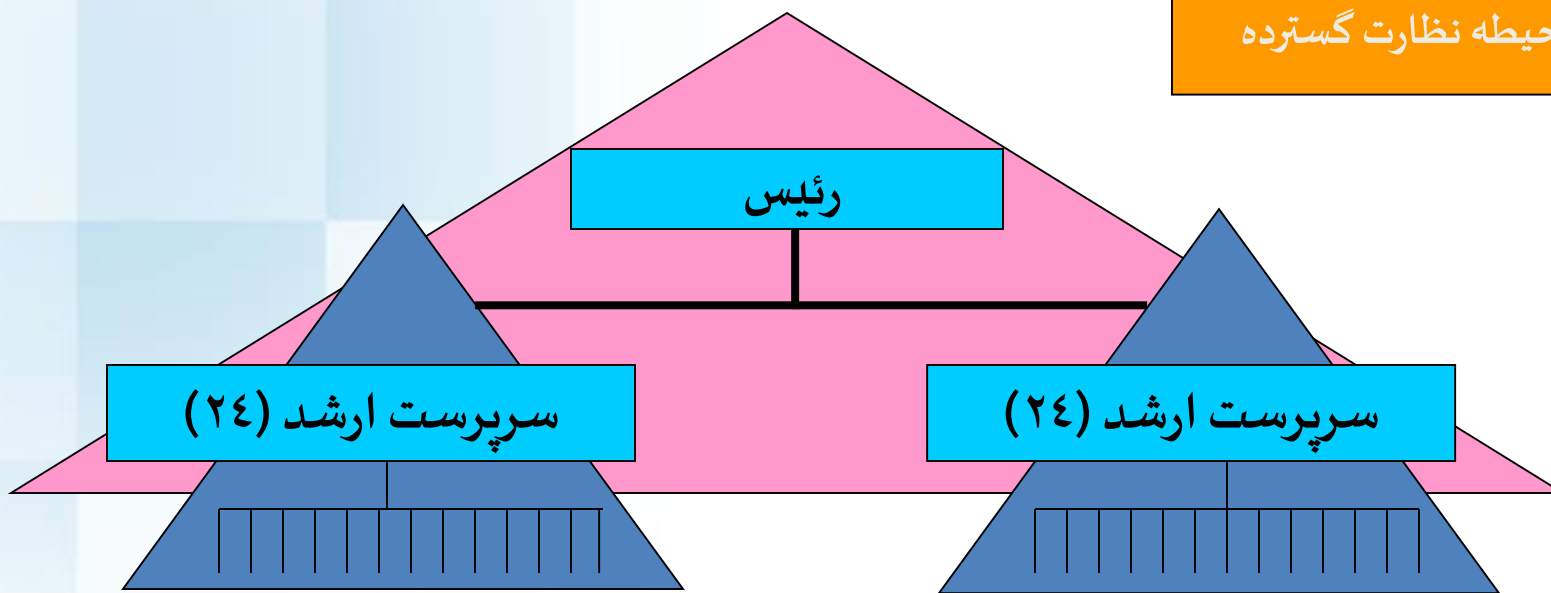
رابطه حیطة نظارت با ساختار سازمانی





رابطه حیطه نظارت با ساختار سازمانی

ب. حیطه نظارت گسترده





مدیر عامل

زنجیره فرماندهی

معاون

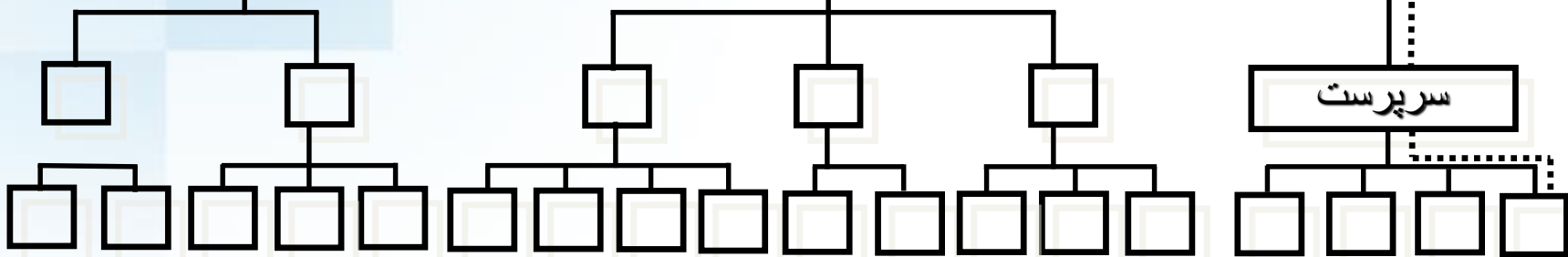
معاون

مدیرکل

مدیرکل

مدیرکل

سرپرست





تمرکز و عدم تمرکز:

تمرکز:

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

عدم تمرکز:

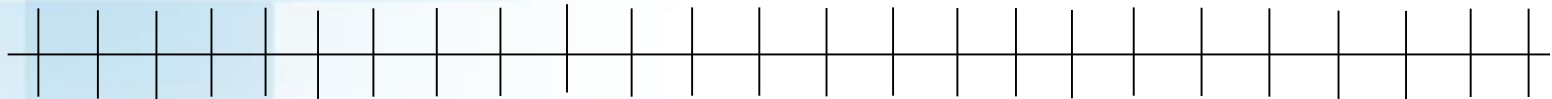
یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین تر مدیریت.



حداکثر واگذاری
اختیار در سازمان

درجات مختلف
واگذاری اختیار

عدم واگذاری اختیار
در سازمان



سازمان غیر متمرکز

درجات گوناگون تمرکز
و عدم تمرکز

سازمان متمرکز

سازمانهای متمرکز و غیر متمرکز بر پیوستار واگذاری اختیار



تعریف قدرت:

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

مباني طراحي ساختار



منابع قدرت

قدرت مبتني بر اجبار	قدرت برپايه ترس
قدرت پاداش دهی	قدرت براي دادن پاداشي که ديگران براي آن ارزش قائل اند.
قدرت قانوني (مشروع)	قدرت ناشي از مقام در سلسله مراتب رسمي
قدرت تخصصي	قدرت برپايه تخصص، مهارت يا دانش
قدرت مرجعيت	قدرت برپايه شخصيت و ویژگی های فردي



تعریف اختیار:

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



اختیار و مسئولیت پذیری چیست؟

@ اختیار به حقوق ذاتی مقام مدیریتی اطلاق می شود تا دستور دهد و متوقع باشد که دستوراتش مطاع است.

@ وقتی مدیران مسئولیتی را واگذار می کنند، باید تفویض اختیار متناسب با آن را نیز بایستی انجام دهند.





اصول واگذاری اختیار:

- ۱) واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آنها.
- ۲) واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.
- ۳) واگذاری اختیار قابل فسخ است.
- ۴) واگذاری اختیار باید با نظارت توأم باشد.
- ۵) تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.



مزایای واگذاری اختیار:

- (۱) مدیر فرصت بیشتری خواهد داشت تا به مسئولیتهای مهم تر خود در سطح عالی مدیریت پردازد.
- (۲) واگذاری اختیار موجب اتخاذ تصمیمهای معتبر می شود.
- (۳) به تصمیم گیری سرعت می بخشد.



تعریف سازماندهی:

سازماندهی 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.



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.



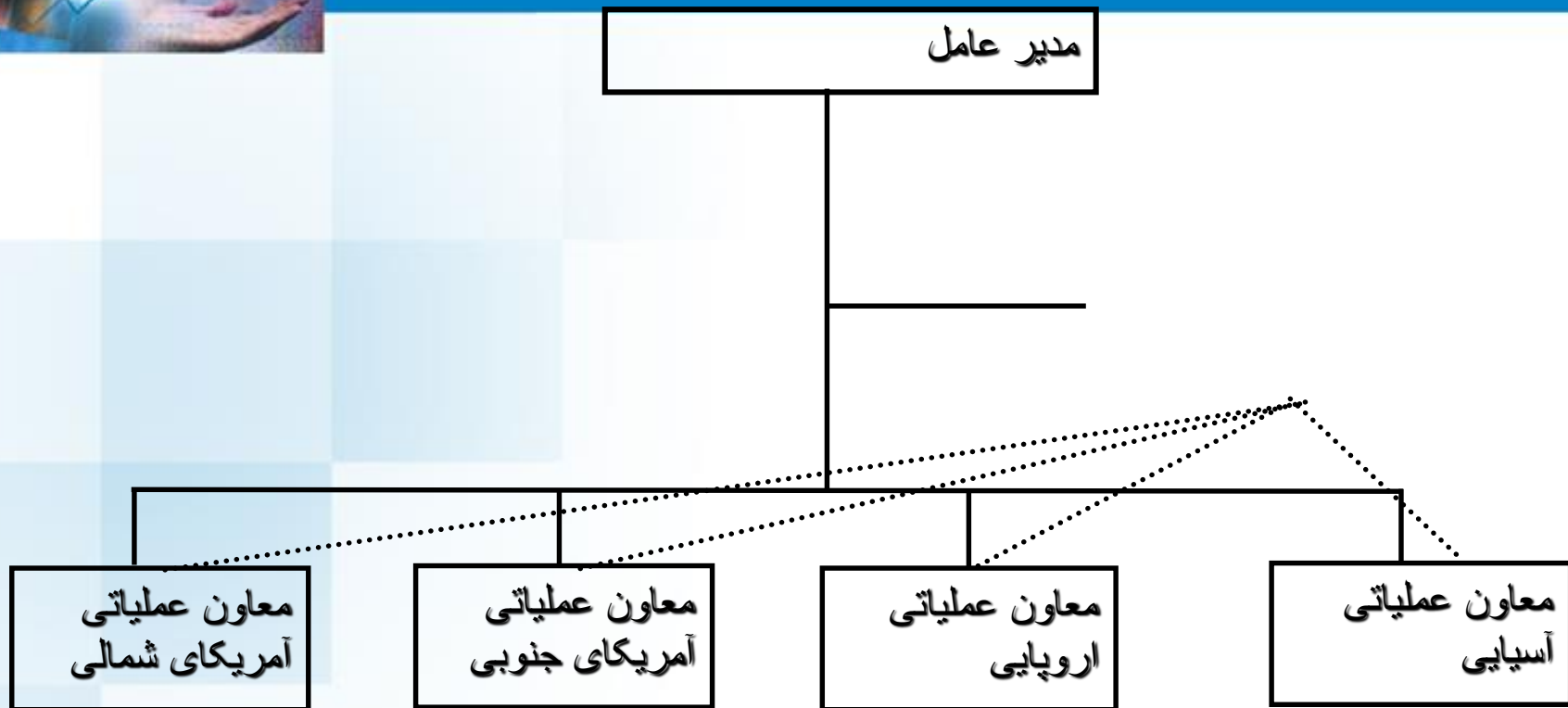
اختیارات ستاد تخصصی:

۱) مشورتی

۲) خدماتی

۳) نظارتی

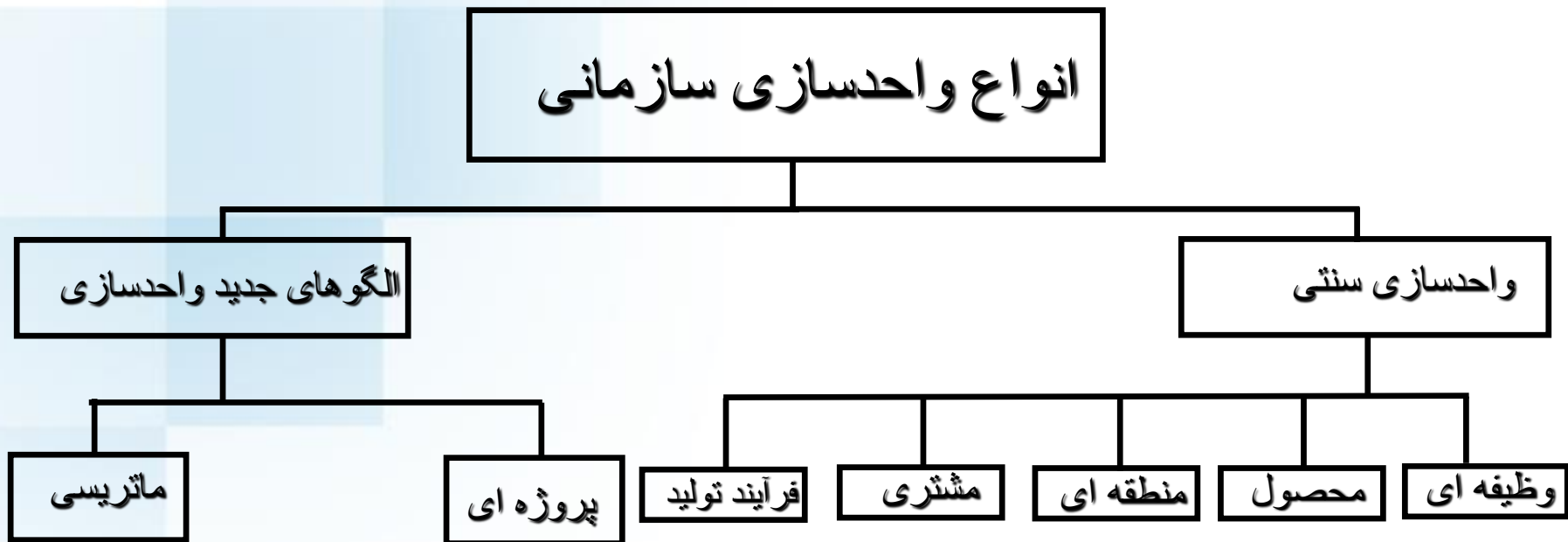
۴) وظیفه‌ای



وظایف صف و ستاد در یک سازمان



انواع واحدسازی سازمانی





سازماندهی بر اساس فرآیند تولید:

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



مدیر تولید

واحد بریدن چوبها

واحد سمباده زدن

واحد چسباندن

واحد رنگ زدن

واحدسازی براساس فرآیند تولید

مباني طراحي ساختار



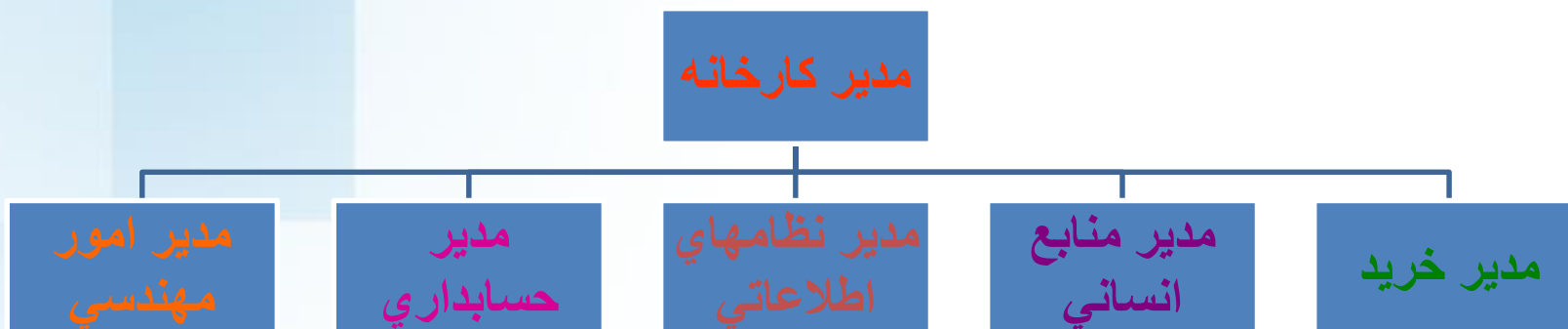
سازماندهي بر مبناي فرآيند





مباني طراحي ساختار

گروه بندي مبتني بر وظيفه





سازماندهی بر اساس محصول:

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



مدیر تولید

صندلیهای تخت خوابشو

تخت خواب

میزهای آشپزخانه

سازماندهی بر اساس محصول



سازماندهی بر اساس مشتری:

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



مدیر فروش

نمایندگیهای فروش
برای کالاهای
آموزشی

نمایندگیهای فروش برای
کالاهای خانگی

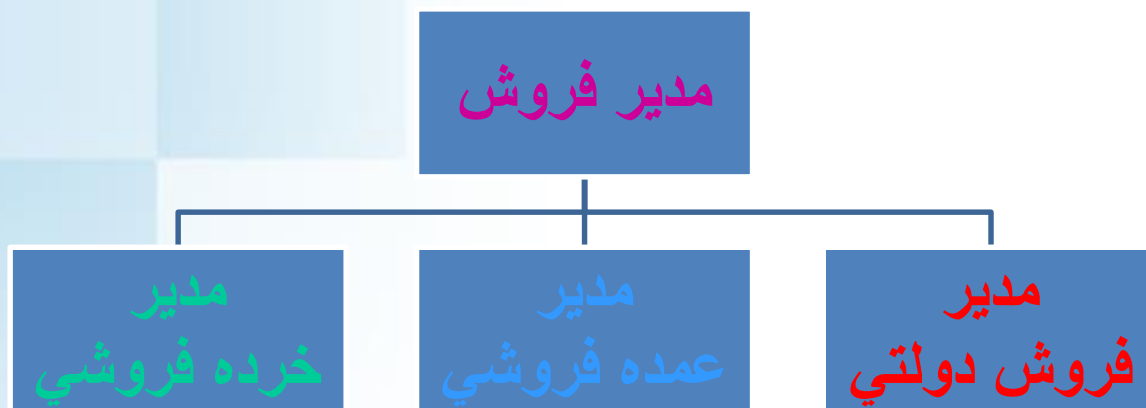
نمایندگیهای فروش برای
کالاهای بازرگانی

سازماندهی بر اساس مشتری



مباني طراحي ساختار

تعيين گروه بندي بر اساس مشتري





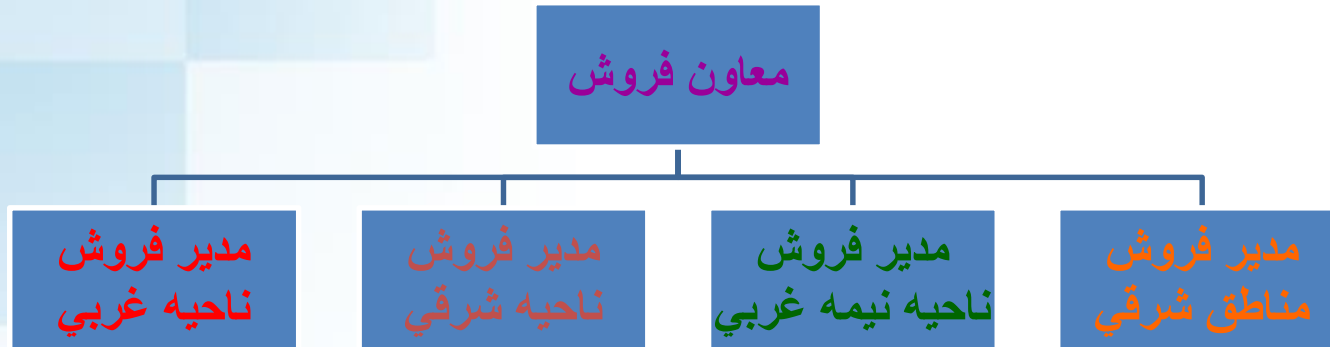
سازماندهی جغرافیایی یا منطقه‌ای:

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

مباني طراحی ساختار



سازماندهی جغرافیایی





سازماندهی بر مبنای پروژه:

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



مدیر سازمان

پروژه ب

پروژه الف

کنترل کیفی

تحقیقات

امور حقوقی

برنامهریزی

کنترل کیفی

تحقیقات

امور حقوقی

برنامهریزی

تدارکات

بازاریابی

امور تولید

امور فنی

تدارکات

بازاریابی

امور تولید

امور فنی

واحدسازی بر مبنای پروژه



سازمان ماتریسی :

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

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



مدیر سازمان

خزانه تحقیقات

خزانه قراردادهای

خزانه فنی مهندسی

خزانه تولید

مدیر پروژه الف

گروه تحقیقات

گروه قراردادهای

گروه فنی مهندسی

گروه تولید

مدیر پروژه ب

گروه تحقیقات

گروه قراردادهای

گروه فنی مهندسی

گروه تولید

سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای

مباني طراحي ساختار



ساختار ماتريسي

@ اولين نقطه قوت ماتريس اين است که مي تواند مجموعه‌اي چندگانه از طرح هاي پيچيده و مرتبط را به سرعت هماهنگ نمايد در حالي که خصوصيات منتج از گروه‌بندي متخصصان وظيفه‌اي با يکديگر را همچنان حفظ کرده است.

@ نقطه ضعف بزرگ ماتريس بروز آشفتگي است و گرايش آن به تسريع کشاکش قدرت.

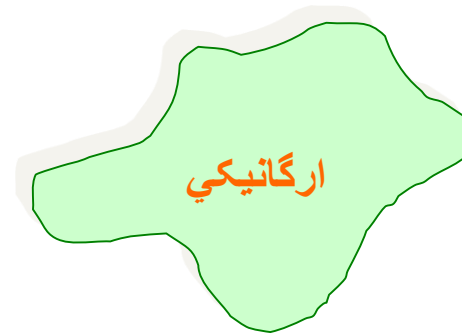
مباني طراحي ساختار



سازمان مكانيكي در مقابل سازمان ارگانيكي



- ❑ روابط سخت سلسله مراتبي
- ❑ وظائف ثابت
- ❑ آئين نامه هاي زياد
- ❑ ارتباطات رسمي
- ❑ اختيار تصميم گيري متمرکز
- ❑ ساختار بلندتر



- ❑ همكاري (عمودي و افقي)
- ❑ وظائف قابل انطباق
- ❑ آئين نامه هاي كم
- ❑ ارتباطات غير رسمي
- ❑ اختيار تصميم گيري غير متمرکز
- ❑ ساختار تخت تر

مباني طراحي ساختار



اندازه سازمان بر ساختار اثر مي گذارد

@ اثر اندازه سازمان همان طور كه يك سازمان گسترش
پيدا مي كند اهميت كم تري مي يابد.





فناوري بر ساختار اثر مي گذارد

@ هر سازماني چند شكل فناوري را بكار مي گيرد تا درون دادهاي خود را به برون داد تبديل نمايد.





چگونه محیط بر ساختار اثر می گذارد؟

@ اساساً سازمان های مکانیکی در محیط های پایدار
بیشترین کارایی را دارند.

@ سازمان های ارگانیکی به بهترین نحوی با محیط پویا
و نامشخص همخوانی دارند.





کار گروهی

سازماندهی ساختار سازمان شما چگونه است آیا امکان باز مهندسی تمام یا قسمتی از آن را دارید کدام قسمت؟ بر اساس چه مدلی طراحی می کنید



تعریف ارتباطات:

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



دلایل اهمیت ارتباط موثر برای مدیران:

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

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



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

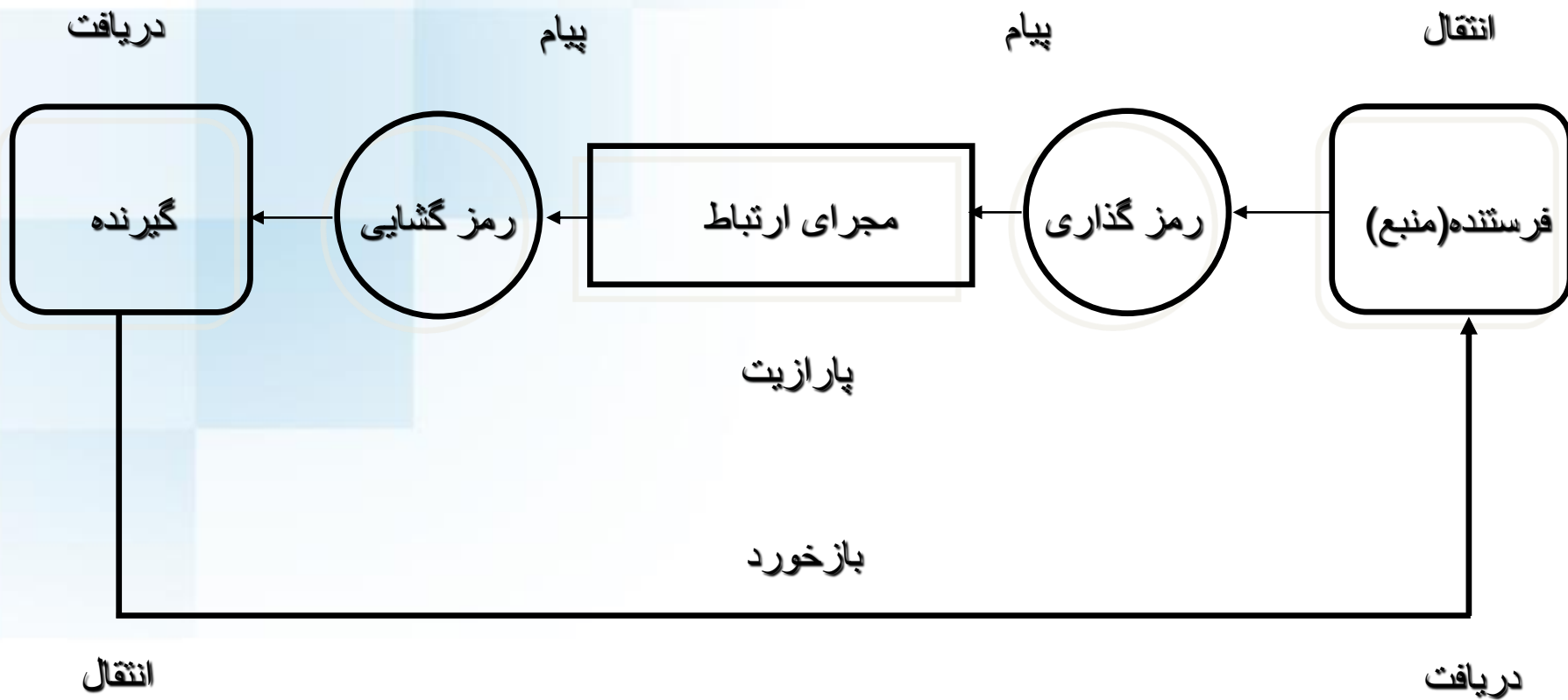
انواع ارتباطات:

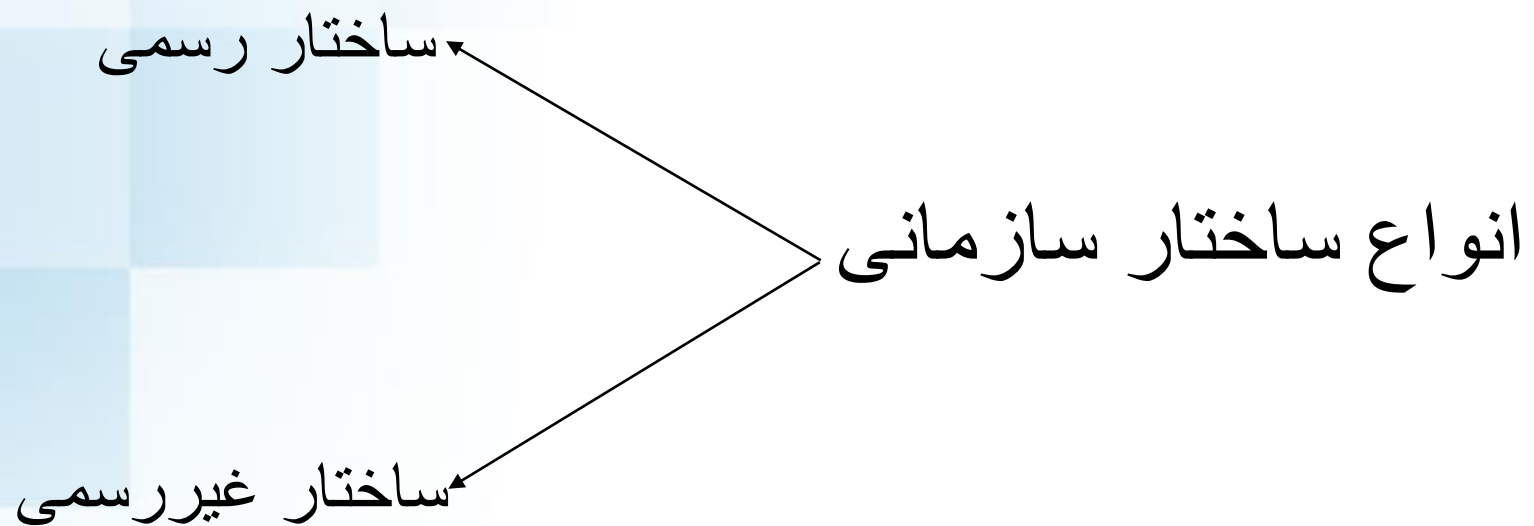
ارتباط شفاهی: مکالمه رودر رو، مکالمه تلفنی، ملاقاتهای گروهی و خصوصی

ارتباط کتبی: یادداشتها، گزارشات و نامه ها

ارتباط الکترونیکی: کامپیوتر و اینترنت

ارتباط کلامی







سیستم ارتباطات رسمی

به آن دسته از کانال های ارتباطی اشاره دارد که به طور رسمی و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسئولیت طراحی شده است و مرزهای مشخصی دارد و برای انتقال اطلاعات در داخل وضع سازمان مورد استفاده قرار می گیرد



انواع ارتباطات سازمانی رسمی:

(۱) ارتباط از بالا به پایین:

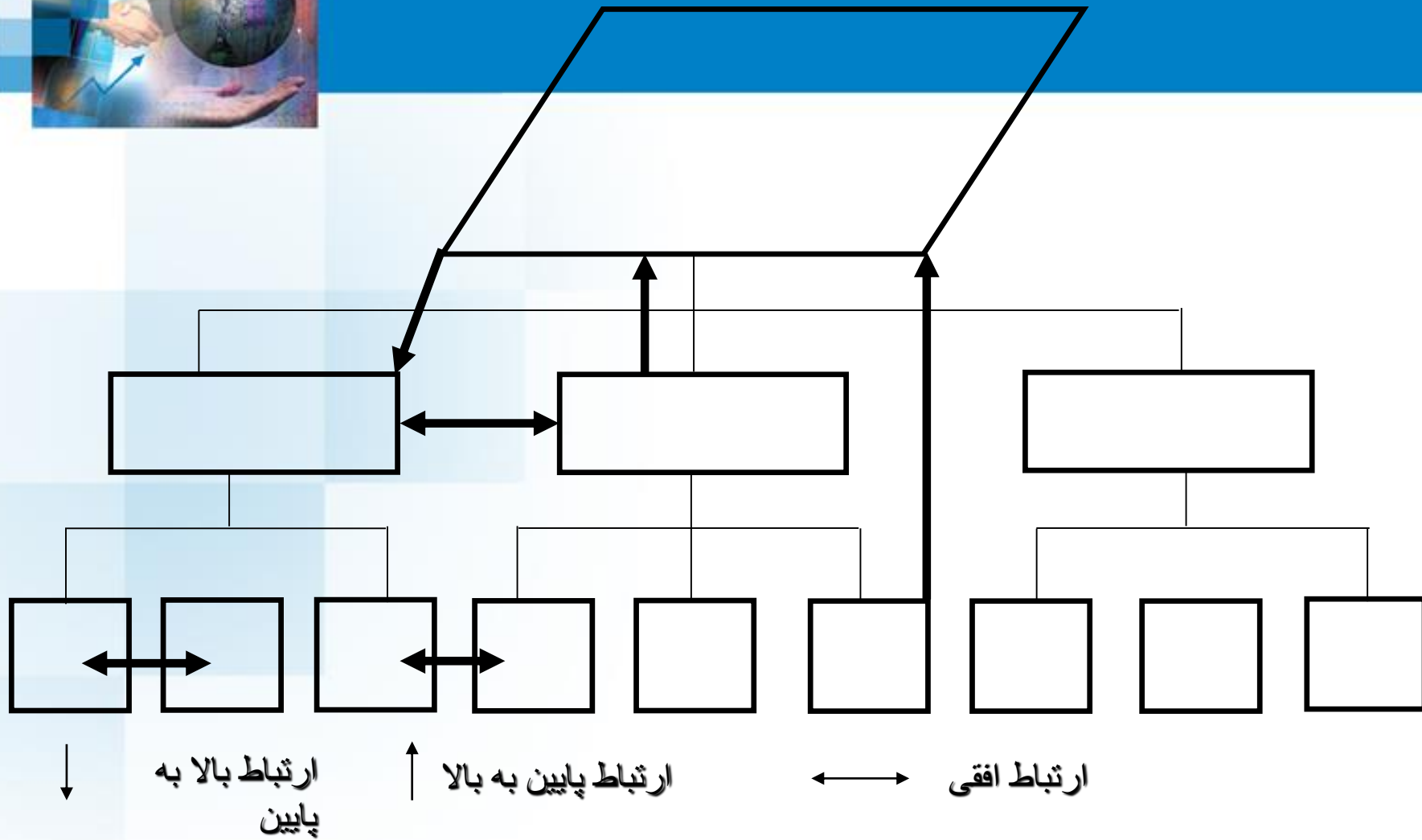
در این نوع ارتباط جریان اطلاعات از سطوح بالاتر به سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی جاری می‌شود.

(۲) ارتباط از پایین به بالا:

در این نوع ارتباط، جریان اطلاعات از سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر جاری می‌شود.

(۳) ارتباط افقی:

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



جهت‌های ارتباط رسمی در سازمان

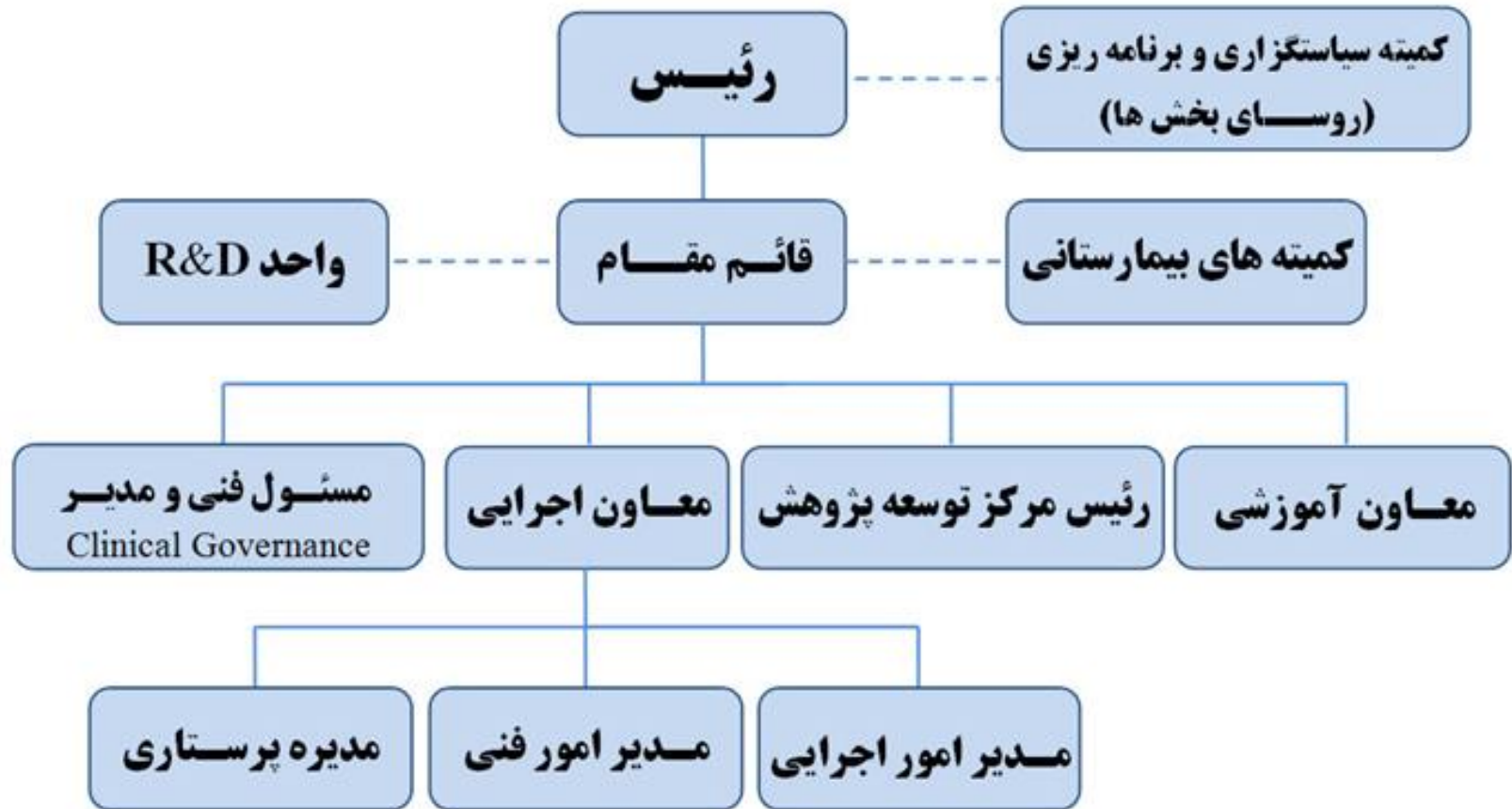


نمودارهای سازمانی

- تصویر خلاصه‌ای از ساختار و روابط رسمی هر سازمان است.
- از نمودارها به عنوان راهنمایی برای کارشکافی، تنظیم شرح و مشخصات مشاغل، ارزیابی مشاغل، تعیین مشخصات مدیریت سازمان و نیازهای آموزشی استفاده می‌کنند.
- راهنمای افراد خارج از سازمان هستند که می‌خواهند با سازمان ارتباط برقرار کنند.

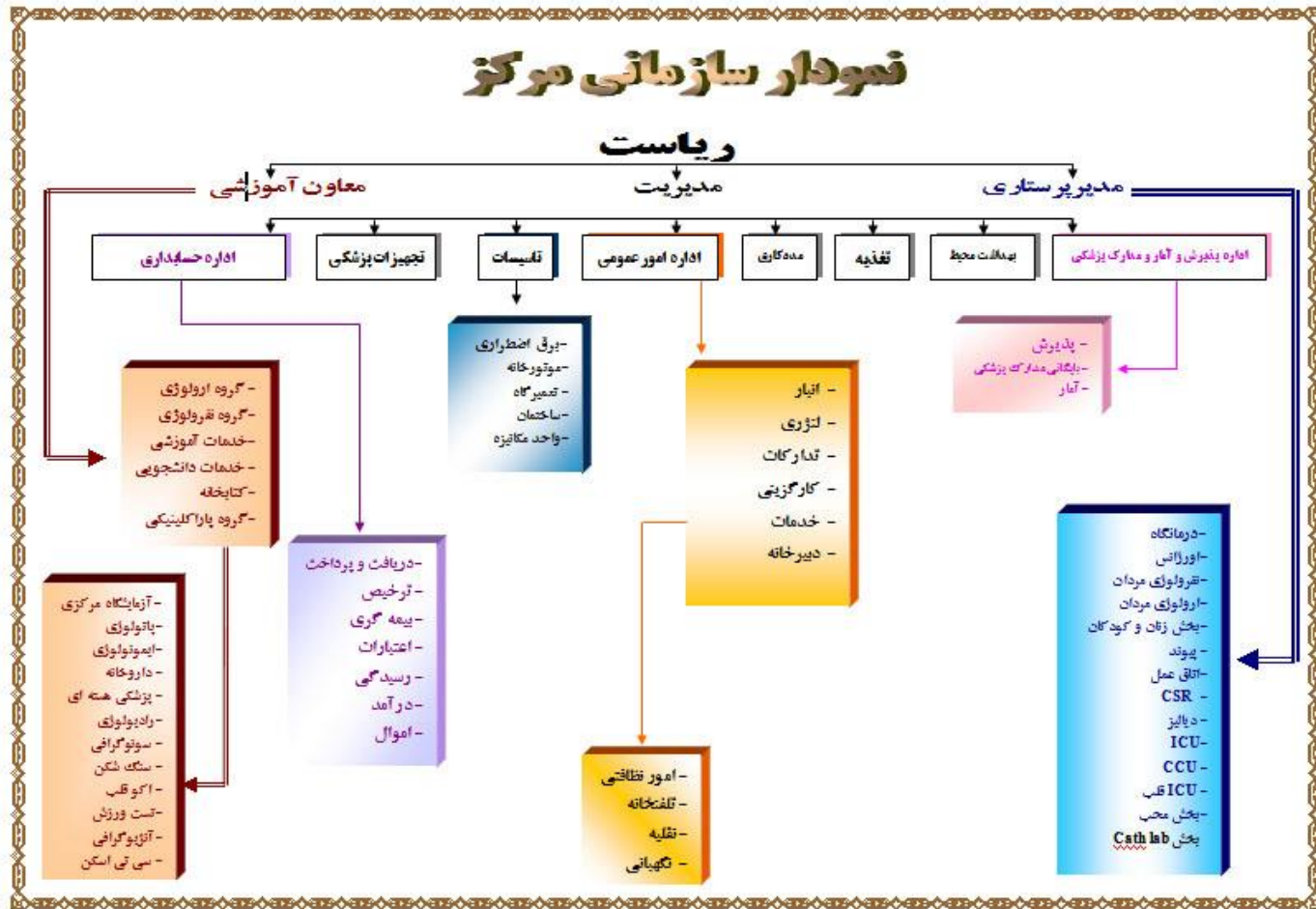


تاپ چارت مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی دکتر شریعتی





بیمارستان هاشمی نژاد





ارتباط سازمانی غیر رسمی:

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



سه خصوصیت عمده شبکه‌های غیر رسمی:

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



چهار الگوی درخت انگوری برای روابط غیر رسمی:

(۱) شبکه رشته‌ای

(۲) شبکه تابشی

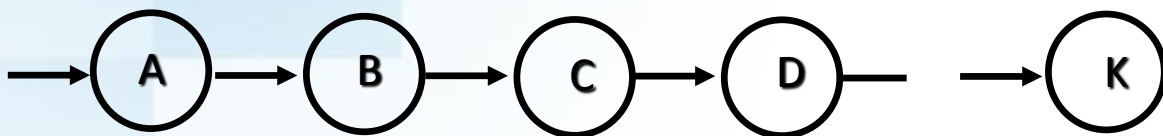
(۳) شبکه تصادفی

(۴) شبکه خوشه‌ای



شبکه رشته‌ای:

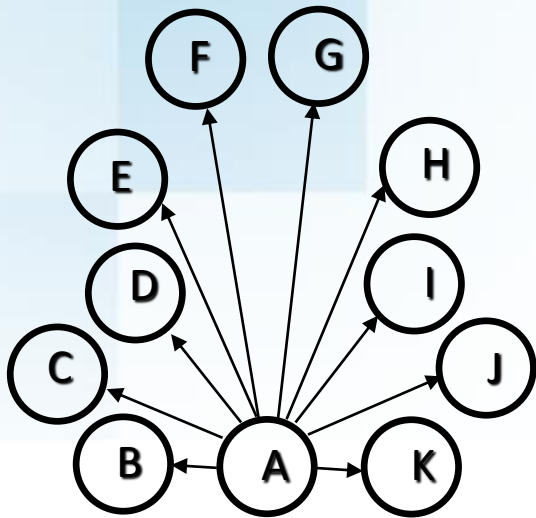
در این شبکه یکی از اعضای سازمان (A) خبری را به طور غیر رسمی به فرد دیگری (B) می‌دهد و او آن خبر را به فرد سوم (C) منتقل می‌کند.





شبکه تابشی:

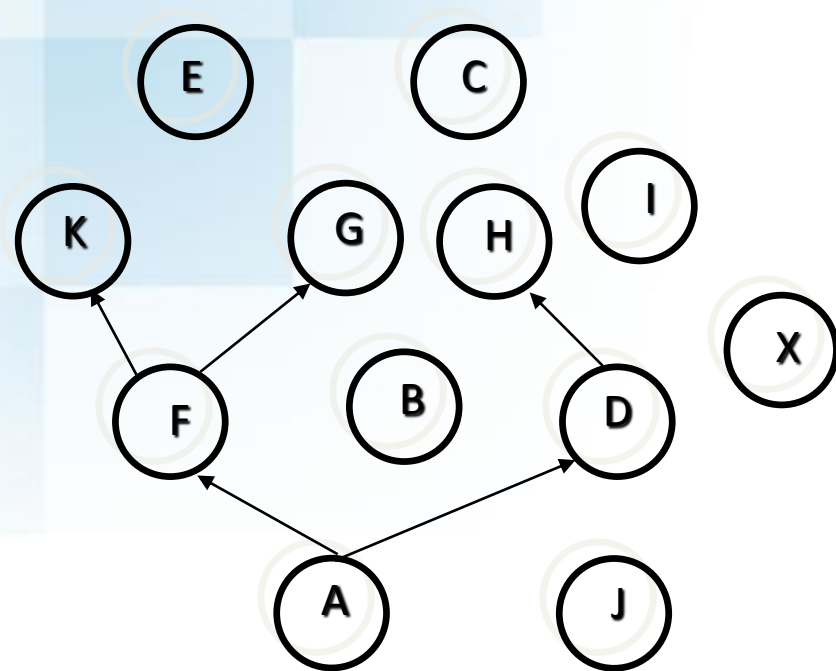
ممکن است فردی از اعضای سازمان (A) به طور غیررسمی خبری را به اطلاع گروهی برساند و هر کس دیگری را در شبکه از آن خبر مطلع کند.





شبکه تصادفی:

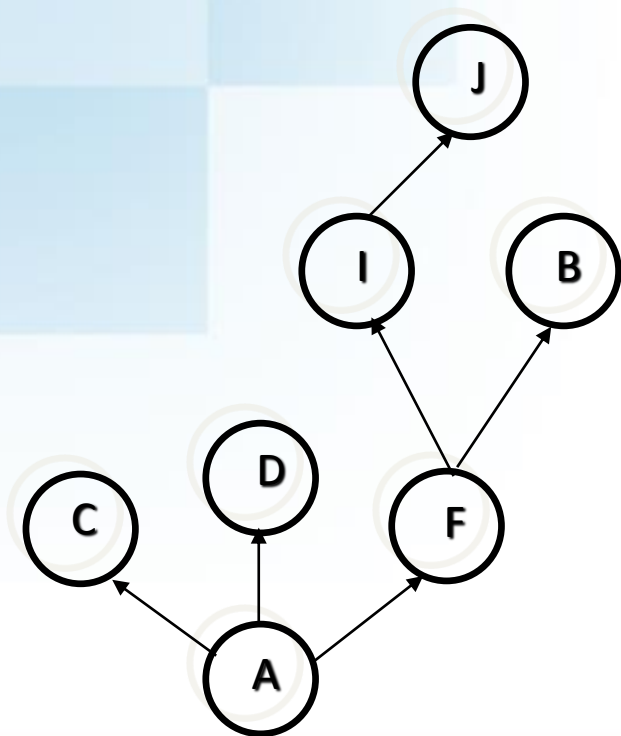
در این نوع ارتباط یکی از اعضای سازمان (A) به طور تصادفی خبری را به آگاهی افراد دیگری که به طور تصادفی با آنان برخورد کرده است می‌رساند.





شبکه خوشه‌ای:

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





تعریف نقش:

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

مدیریت و مدیران



نقش های مدیریت کدامند؟

@ نقش میان فردی/ارتباطی

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

مدیریت و مدیران



نقش های مدیریت کدامند؟

@ نقش اطلاعاتی

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

مدیریت و مدیران



نقش های مدیریت کدامند؟

@ نقش تصمیم گیری

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



هماهنگی

هماهنگی به معنای در کنار هم قرار دادن واحدهای تخصصی در قالب یک فرآیند برای نیل به اهداف سازمانی است.



رهبري و انگيزش

هدف از رهبري و انگيزش به کارگيري حداکثر ظرفيت منابع انساني در جهت اهداف سازمانی است



انگیزش (Motivation)

- انگیزش: تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد، تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد.
- نیاز (Need): به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی را جذب نماید.

انگیزش

انگیزش را به عنوان فرایندی تعریف می‌کنیم که شدت جهت‌گیری و تداوم تلاش افراد به منظور رسیدن به یک هدف را محاسبه می‌کند.

در حالی که انگیزش تداوم تلاش در مقابل هر نوع هدف تعریف شده است و آن را به اهداف سازمانی در جهت منعکس کردن تمایل خود در رفتار مرتبط با کار می‌شکنیم

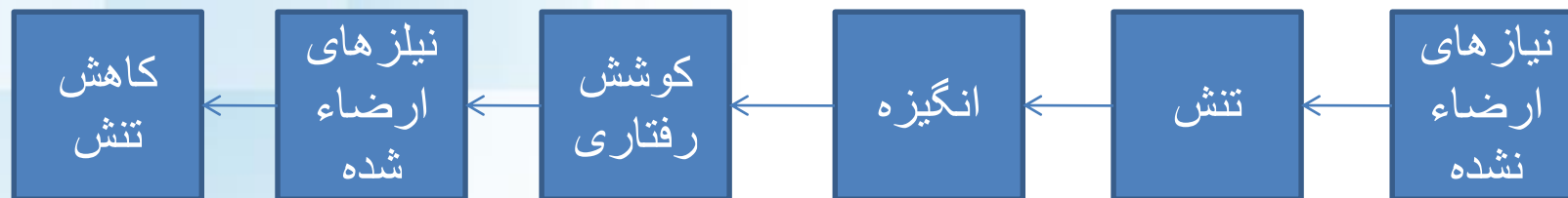
* (درجه انگیزش در بین افراد در شرایط متفاوت، مختلف است)

سه عنصر کلیدی در تعریف انگیزش

- شدت (به میزان تلاش فرد مربوط است)
- جهت (تلاش در جهت اهداف سازمان هدایت و کنترل شده)
- تداوم (افراد با انگیزه آنقدر در یک وظیفه باقی می مانند تا به اهدافشان دست یابند)



فرآیند اصلی انگیزش





نظريه هاي انگيزش

نظريه هاي محتوايي

نظريه هاي اوليه : سلسله مراتب نيازها (مازلو) - نظريه X و Y (مك گريگور) - دو عاملي (هرزبرگ)
نظريه هاي نوين : **ERG** (كلينتون آلدرفر)

نظريه هاي فرايندي

تقويت رفتار - نابرابري (جي استيسي آدامز) - انتظار (ويكتور وروم)



نظریه‌های اولیه انگیزش



@ نظریه سلسله مراتب نیازها،

@ نظریه X و Y،

@ نظریه بهداشت- انگیزش

اهمیت این نظریه‌ها:

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

تئوری سلسله مراتب نیازها

شناخته شده ترین تئوری انگیزش، تئوری سلسله
مراتب نیازها متعلق به ابراهام مازلو است او فرض
کرده است که در هر انسانی سلسله مراتبی از پنج
نیاز وجود دارد

خودشکوفایی

نیاز احترام

نیاز اجتماعی

نیاز امنیت

نیاز فیزیولوژیکی

سلسله مراتب نیازهای مازلو

- فیزیولوژیکی: که شامل گرسنگی، تشنگی، پناهگاه و دیگر نیازهای جسمی
- امنیت: شامل امنیت و حمایت از آسیبهای فیزیکی و احساسی
- اجتماعی: شامل تأثیر، تعلق، پذیرش و دوستی
- احترام و اعتبار: شامل فاکتورهای احترام درون فردی مانند احترام به خود، استقلال و موفقیت و فاکتورهای احترام بیرونی مانند شأن و مقام
- خودشکوفایی: فرد توانایی دارد که چه باشد و شامل رشد، رسیدن به پتانسیل فردی و خود تکاملی

مازلو نیازهای پنجگانه را در دو گروه رده بالا و رده پایین مجزا می کند

- رده پایین: نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی (به صورت بیرونی ارضا می شوند)
 - رده بالا: نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی (به صورت درونی (درون فردی) ارضا می شوند)
- *نتیجه: در مواقع رفاه اقتصادی تمام کارمندانی که به طور دائمی استخدام شده اند نیازهای رده پایین تر خود را برآورده کرده اند



نظریه X و Y مک گریگور

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

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

* نتیجه : دیدگاه مدیر از انسان بر پایه مفروضات مشخص قرار گرفته و آن مدیر رفتارش در رابطه با کارمندان مطابق این مفروضات شکل می‌دهد



فرضیات نظریه X و نظریه Y

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

- ⊙ کارکنان ذاتاً کار را دوست ندارند و هر وقت بتوانند از انجام آن اجتناب می‌کنند.
- ⊙ چون کارکنان کار را دوست ندارند باید آنها را کنترل کرد و تحت فشار قرار داد.
- ⊙ تا جایی که امکانپذیر باشد کارمندان از مسئولیتها اجتناب خواهند کرد و رهبری رسمی را جستجو می‌کنند



فرضیات نظریه X و نظریه Y

- نظریه Y: مدیری که کارکنان را از دیدگاه نظریه Y (مثبت) می‌بیند، بر این باور است که:
- کارکنان کار را مانند استراحت یا بازی می‌بینند.
 - مردان و زنان اگر متعهد به اهداف باشند، خودکنترلی و خودرهبی را اعمال خواهند کرد.
 - افراد می‌توانند پذیرفتن، حتی جستجو کردن و پویدن مسئولیت را یاد بگیرند



نظریه X

نظریه Y

۱) برای اغلب مردم کار ذاتا نامطلوب است

۲) اغلب مردم جاه طلب نیستند و تمایل اندکی به پذیرش مسئولیت دارند و ترجیح می‌دهند هدایت شوند

۳) اغلب مردم قابلیت اندکی برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی دارند

۴) انگیزش فقط در سطوح فیزیولوژیکی و تامین ایجاد می‌شود

۵) اغلب مردم باید تحت کنترل و غالبا اجبار قرار گیرند تا هدفهای سازمانی را تحقق بخشند.

۱) اگر شرایط مطلوب باشد کار مثل بازی طبیعی است

۲) برای نیل به هدفهای سازمانی کنترل به وسیله خویشتن غالبا ضروری است

۳) قابلیت برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی به طور نامحدود بین همه مردم توزیع شده است

۴) انگیزش در سطوح اجتماعی، احترام و خودیابی و نیز سطوح فیزیولوژیکی و تامین ایجاد می‌شود

۵) مردم اگر به طور مقتضی انگیزش داشته باشند می‌توانند در کار خود خلاق و خود رهبر باشند

تئوری دو عاملی (انگیزش-بهداشت) Motivation-Hygiene Theory

سط روانشناس فردریک هرتزبرگ پیشنهاد شد:

نگرش فرد نسبت به کار به خوبی می تواند موفقیت یا شکست او را مشخص نماید. بر طبق گفته هرتزبرگ، فاکتورهایی که منجر به رضایت شغلی می شوند، متفاوت و جدا از آنهایی هستند که منجر به نارضایتی شغلی می شوند



عواملی که باعث نارضایتی بسیار زیاد می شوند (بهداشتی)
فرد بیشتر این عوامل را خارجی می داند:

- مدیریت و سیاست شرکت
- سرپرستی
- شرایط کاری
- حقوق
- رابطه با همکاران
- رابطه با زیر دستان
- مقام
- امنیت



عواملی که باعث رضایت بیش از حد می شوند
فرد این عوامل را بیشتر به خود نسبت می دهد (انگیزشی)

- موفقیت
- کسب شهرت
- کار
- شخصیت
- ترقی
- رشد



نظریه ERG :

کلینتون آلدرفر با مطالعه نظریه مازلو، نیازهای اصلی را به سه دسته تقسیم نمود:

- هستی یا وجود
- داشتن ارتباط
- رشد

نیازهای هستی که برای ادامه حیات ضرورینند. (نیازهای فیزیولوژیک و امنیت)،

نیاز به داشتن ارتباط همان نیاز اجتماعی و احترام مازلو است.

نیاز به رشد یعنی رغبت یا علاقه درونی فرد برای رشد.

آلدرفر با این دسته بندی از نظریه مازلو نشان داد که: در هر زمان امکان دارد که بیش از یک نیاز فعال باشد.



تفاوت نظریه آدرفر با نظریه مازلو

- در نظریه ای . آر . جی، سه مرتبه برای نیازهای انسانی تعیین شده است، در حالی که در نظریه مازلو، نیازهای انسانی در پنج مرتبه جای داده شده است.
- براساس نظریه آدرفر، کارکنان ممکن است گاهی نیازهای سطح بالاتر خود را قبل از ارضای نیازهای سطح پایین تر دنبال کنند.
- طبق نظریه آدرفر، حرکت در سلسله مراتب نیازها، جهت ارضای آنها، همواره رو به بالا نیست. زیرا چنانچه فردی از ارضاء نشدن نیاز سطح بالاتر نا امید و مأیوس گردد، ممکن است با تلاش خود نیازی را در سطح پایین تر ارضاء کند.
- آدرفر معتقد است، وقتی که نیازهای سطح بالاتر برآورده نشود، نیازهای پایین تر بازگشت خواهند کرد، حتی اگر آن نیازها قبلاً ارضاء شده باشند. در حالی که مازلو اعتقاد داشت، وقتی که یک نیاز انسان ارضاء گردد قدرت خود را برای برانگیختن رفتار از دست می دهد.
- مازلو همچنین معتقد بود افراد بطور منظم سلسله مراتب نیازها را به سمت بالاطی می کنند در حالی که آدرفر عقیده دارد، افراد با توجه به شرایط زمان و موقعیت در سلسله مراتب نیازها بالا و پایین می روند.



نظريه برابري

افراد معمولاً آنچه را که از يك موقعيت شغلي بدست مي آورند و آنچه را که به سازمان مي دهند مقايسه نموده و سپس آنرا با ديگران مقايسه مي نمايند. “جي استيسي آدامز” اذعان مي دارد که اگر در سازمان نا برابري و اجحافي را احساس نمايند با اقداماتي که خلاف منافع سازمان است در صدد اصلاح اين نابرابريها بر خواهند آمد . هر فردي خود را با چهار مرجع زير مقايسه مي کند:

درون سازمان با خود: تجربياتي که خود در پست ديگري از همان سازمان داشته است
خارج از سازمان با خود: تجربياتي که فرد در موقعيتي در خارج از آن سازمان داشته است
درون سازمان با فرد ديگر: فرد يا گروهي از ساير افراد که در داخل همان سازمان هستند
خارج از سازمان با فرد ديگر: فرد يا گروهي از ساير افراد در خارج از همان سازمان



با توجه به نظریه برابری اگر فردی تصور کند که در حق وی اجحاف شده است به یکی از روشهای زیر اقدام می کند:

- ❖ از میزان فعالیت خود کاسته و تلاش کافی نمی کند
- ❖ نتیجه تولید را تغییر می دهد (مثلاً اگر حقوق او بر اساس تعداد تولید است اواز کیفیت کم میکند)
- ❖ در ادراک خود تجدید نظر میکند (ممکن است بگویید که من اشتباه کرده ام و نظرش را عوض کند)
- ❖ مرجع یا آنچه را که شخص خود را با آن مقایسه میکند را تغییر میدهد.
- ❖ سازمان را ترک می کند.

بنابر این يك عضو سازمان ، مقدار کار - میزان فعالیت - تجربه - میزان تحصیلات - و شایستگی و وفاداری خود را با سطح حقوق - میزان افزایش حقوق - جایگاه- و شهرتی که در سازمان دارد مقایسه می کند. وقتی افراد بین نسبت داده و ستاده در مقایسه با دیگران نوعی ظلم - اجحاف- نابرابری - و بی عدالتی مشاهده کنند دچار نوعی تنش و فشار روانی می شوند . این تنش باعث ایجاد انگیزه شده و فرد دنبال چیزی می گردد که تصور می کند عدل و انصاف است.

لذا اساس این نظریه بر این پایه استوار است که افراد می خواهند با آنها با عدالت رفتار شود. برابری یعنی اینکه در مقایسه با دیگران با ما منصفانه رفتار شده است و نا برابری یعنی اینکه در ارتباط با دیگران با ما منصفانه رفتار نشده است .

فرایند چهار مرحله ای ادراک نابرابری

ارزیابی خویش

ارزیابی دیگری

مقایسه خویش
با دیگری

احساس برابری
یا نابرابری

نظریه برابری ، سه پیام برای مدیران دارد:

۱. هر يك از اعضاي سازمان باید مبنای پرداخت پاداش را بدانند. مثلاً اگر پاداش بیشتر به کیفیت کار تعلق میگیرد، این موضوع باید به روشنی به اطلاع کارکنان برسد.
۲. اشخاص از چند دیدگاه به پاداشهای خود نگاه میکنند. بعضی دیدگاه ملموس و مادی آنرا در نظر میگیرند و بعضی دیگر دیدگاه غیر ملموس آنرا می بینند.
۳. اقدام اشخاص بر پایه تصور و ادراک آنها از واقعیت میباشد و نه خود واقعیت . بنابراین تصور مدیر نسبت به عادلانه بودن پاداش او به زیردستان، دلیلی ندارد که مطابق نظر زیردستان بوده و آنها نیز مثل مدیر تصور کنند



نظریه انتظار (EXPECTANCY THEORY):

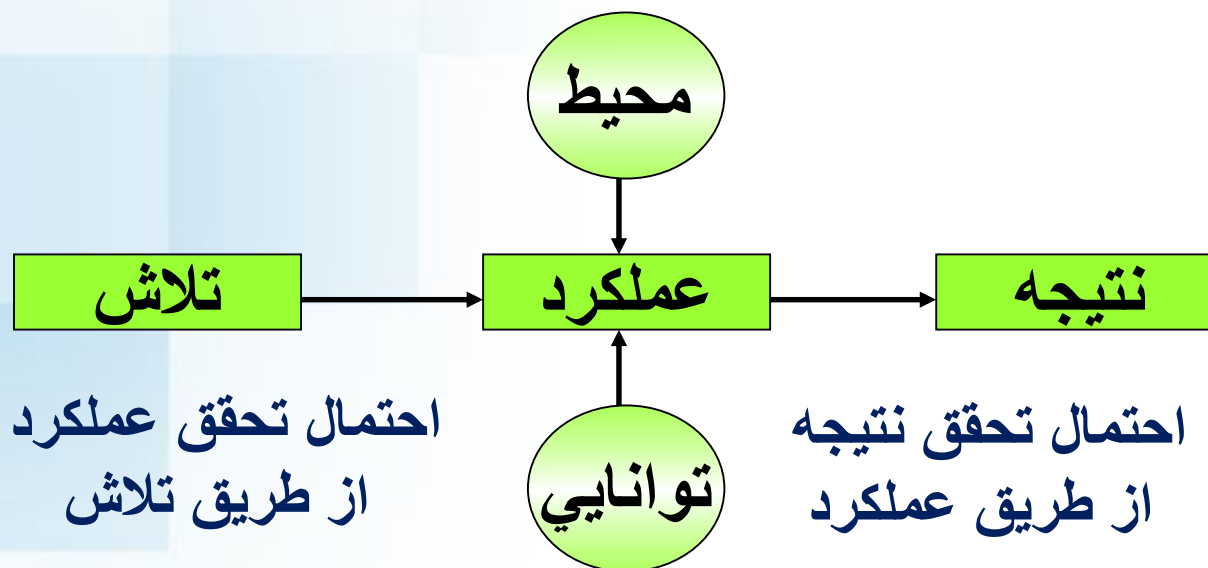
ویکتور وروم چنین استدلال میکند که گرایش به کار درگرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص و در نتیجه مورد علاقه فاعل آن میباشد. این نظریه شامل سه متغیر است:

۱. اهمیت: یعنی اهمیتی که فرد به نتیجه انجام يك کار می دهد.
۲. رابطه بین عملکرد و پاداش (نتیجه): باور فرد مبنی بر اینکه سطح معینی از عملکرد به نتیجه مورد نظر میانجامد
۳. رابطه بین تلاش و عملکرد: از نظر فرد مقدار تلاشی است که احتمالاً به عملکرد معینی می انجامد.

بر اساس نظریه فوق انگیزش فرد برای انجام يك کار به این موضوع بستگی دارد که به اعتقاد فرد موفقیت در کار تا چه اندازه ممکن است و اگر شخص به این هدف یعنی عملکرد فوق برسد آیا پاداش مناسب را دریافت خواهد نمود و آیا پاداش فوق هدفهای فردی او را تامین و وی را راضی مینماید؟

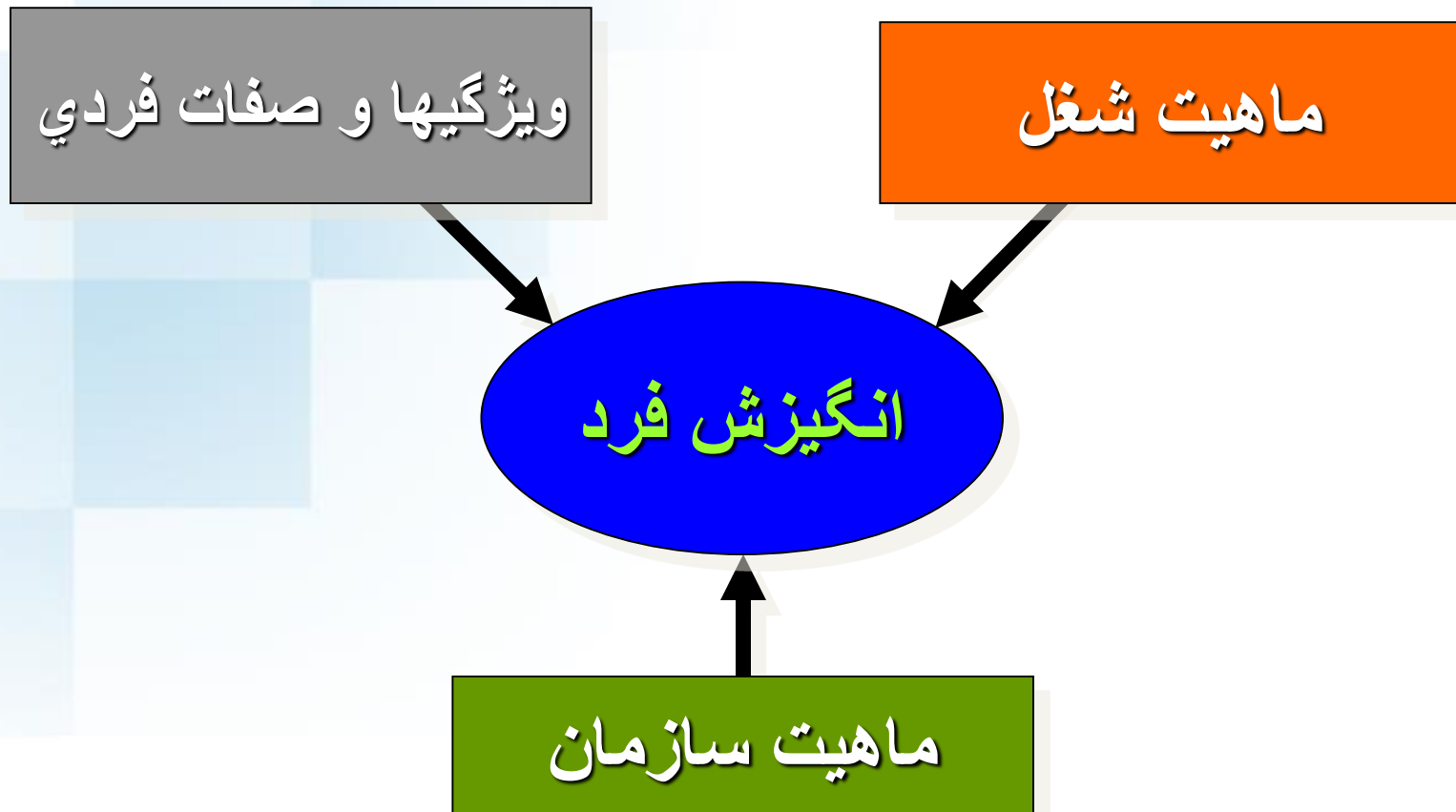


الگوی ساده انتظار





منابع انگیزش





کار گروهی:

دو تجربه در خصوص اقدامات انگیزشی در
حوزه مدیریتی خود را بیان نمایید



رهبري و سرپرستي



(۱) نظریه‌های خصوصیات فردی

(۲) نظریه‌های رفتار رهبری

(۳) نظریه موقعیتی و اقتضایی

نظریه‌های
رهبری



(۱) هوش

(۲) بلوغ اجتماعی و وسعت دید

(۳) انگیزه‌های توفیق طلبی و نیل به هدف

(۴) انسان‌گرایی

نظریه‌های خصوصیات فردی:



آيا رفتارهاي مشخص رهبري وجود دارند؟

سه نوع رفتار رهبري يا سه شيوه رهبري :

© شيوه مستبدانه

© شيوه مردم سالارانه

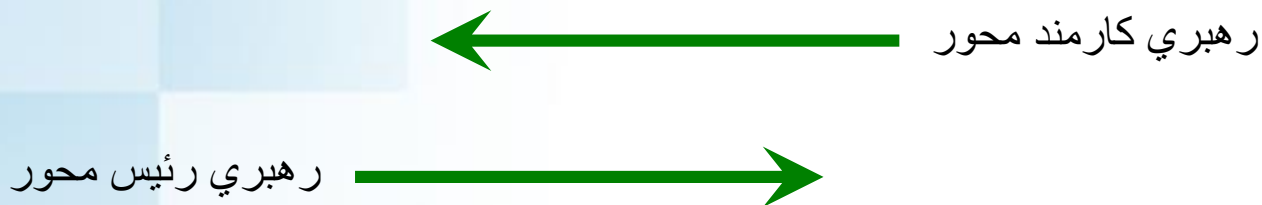
© شيوه آزادمنشانه



رهبري و سرپرستي



توسعه پيوستار رفتارهاي رهبر



مستبد	مردم سالار	آزادمنش
استفاده از قدرت توسط مدير	- مشاركتي	محدوده آزادي زير مجموعه ها
	- مشاوره اي	



۱) مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را ابلاغ می‌کند

۲) مدیر تصمیم را می‌قبولاند

۳) مدیر اندیشه‌ها را معرفی و سوالها را مطرح می‌کند

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

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

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

۷) مدیر به زیر دستان اجازه می‌دهد که در چارچوب محدودیتهای تعیین شده توسط بالا دست اقدام کنند

حوزه انتظار مدیر

حوزه آزادی عمل برای زیردستان

رهبری وظیفه مدار

رهبری کارمند مدار



شبکه مدیریت چیست؟

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



زیاد

توجه به انسان

کم

مدیریت باشگاهی ۹-۱					مدیریت گروهی ۹-۹
			مدیریت میانه رو ۵-۵		
مدیریت بی خاصیت ۱-۱					اقتدار اطاعت ۱-۹

کم

توجه به تولید

زیاد

شبکه مدیریت بلیک و موتن



الگوي فيدلر

اولين الگوي جامع اقتضايي درباره رهبري را فرد فيدلر ارائه کرد. الگوي موقعيتي فيدلر نشان مي‌دهد که عملکرد موفقیت‌آمیز گروه بستگی به تناسب و هماهنگی موجود بین شیوه تعامل رهبري با کارکنان و درجه‌اي که آن موقعیت به رهبر اجازه کنترل و اثربخشي مي‌دهد، دارد.



(۱) روابط رهبر-پیرو

(۲) ساختار وظیفه

(۳) میزان قدرت مقام

متغیرهای مهم نظریه اقتضایی فیدلر:



تعریف بلوغ در نظریه هرسی و بلانچارد :

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



انواع بلوغ:

(۱) بلوغ شغلی:

شامل دانش و مهارت فرد است.

(۲) بلوغ روانی:

تمایل یا انگیزش لازم برای انجام کار.



چهار سطح بلوغ در نظریه هرسی و بلانچارد

سطح بلوغ ۱:

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

سطح بلوغ ۲:

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

سطح بلوغ ۳:

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

سطح بلوغ ۴:

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



چهار سبک رهبری هرسی و بلانچارد در نظریه چرخه زندگی:

(۱) سبک آمرانه

(۲) سبک متقاعدکننده

(۳) سبک مشارکتی

(۴) سبک تفویضی



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

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



سبک متقاعدکننده (وظیفه مداری زیاد-رابطه مداری کم)

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



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

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



سبک تفویضی (وظیفه مدار کم-رابطه مدار زیاد)

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

رهبري و سرپرستي



نگرشهاي جديد در رابطه با موضوع رهبري

@ رهبري كاريزماتيک





نظريه رهبري كاريزماتيک

Charismatic leadership theory

ویژگی‌های عمده رهبران کاریزماتیک

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



نقش‌هاي نوين در رهبري

پنج بعد اعتماد

اصالت	درستکاری و حقیقت‌جویی
شایستگی	داشتن مهارت و دانش در زمینه فنی و روابط انسانی
ثبات رویه	قابلیت اعتماد، پیشگویی و قضاوت درست
وفاداری	تمایل به حفظ آبرو و حیثیت افراد
صداقت	تمایل به مشارکت در اندیشه‌ها و اطلاعات به صورت آزاد



مدیران در برابر رهبران

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



کار گروهی

سبک رهبری شما چگونه است؟



“مبانی کنترل سازمانی”

“Principles of Control in Organization”



کنترل

کنترل فرآیندی است که مدیران از طریق آن تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت‌های برنامه ریزی شده می‌سنجند. در حقیقت می‌توانیم این استنباط را داشته باشیم که کنترل مقایسه‌ی بین باید ها و هست‌ها است.



طبقه بندی های متفاوتی برای کنترل در نظر گرفته شده است که تعدادی از آن ها عبارتند از:

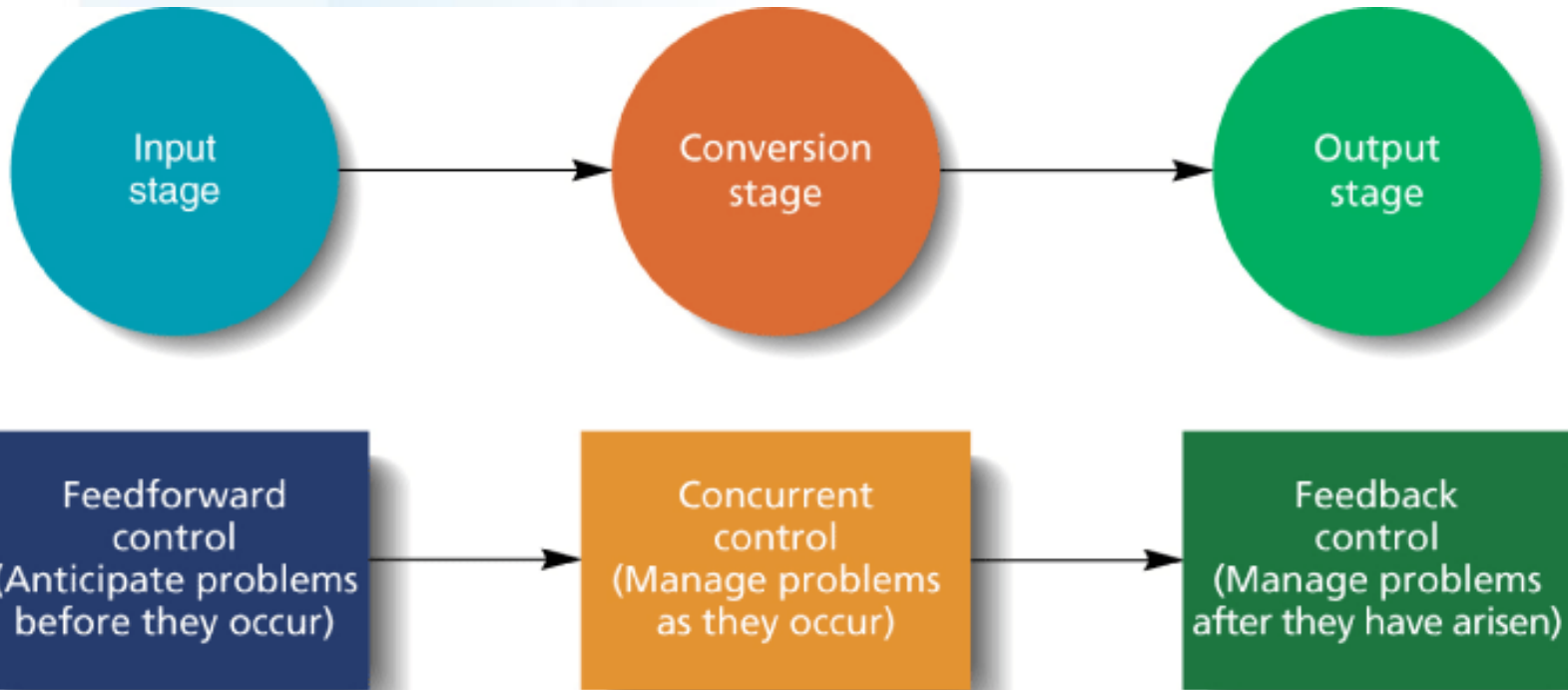
(۱) کنترل های پیش برنده: قبل از این که عملیات به طور کلی انجام شود نتایج پیش بینی شده و اقدامات اصلاحی انجام می شوند.

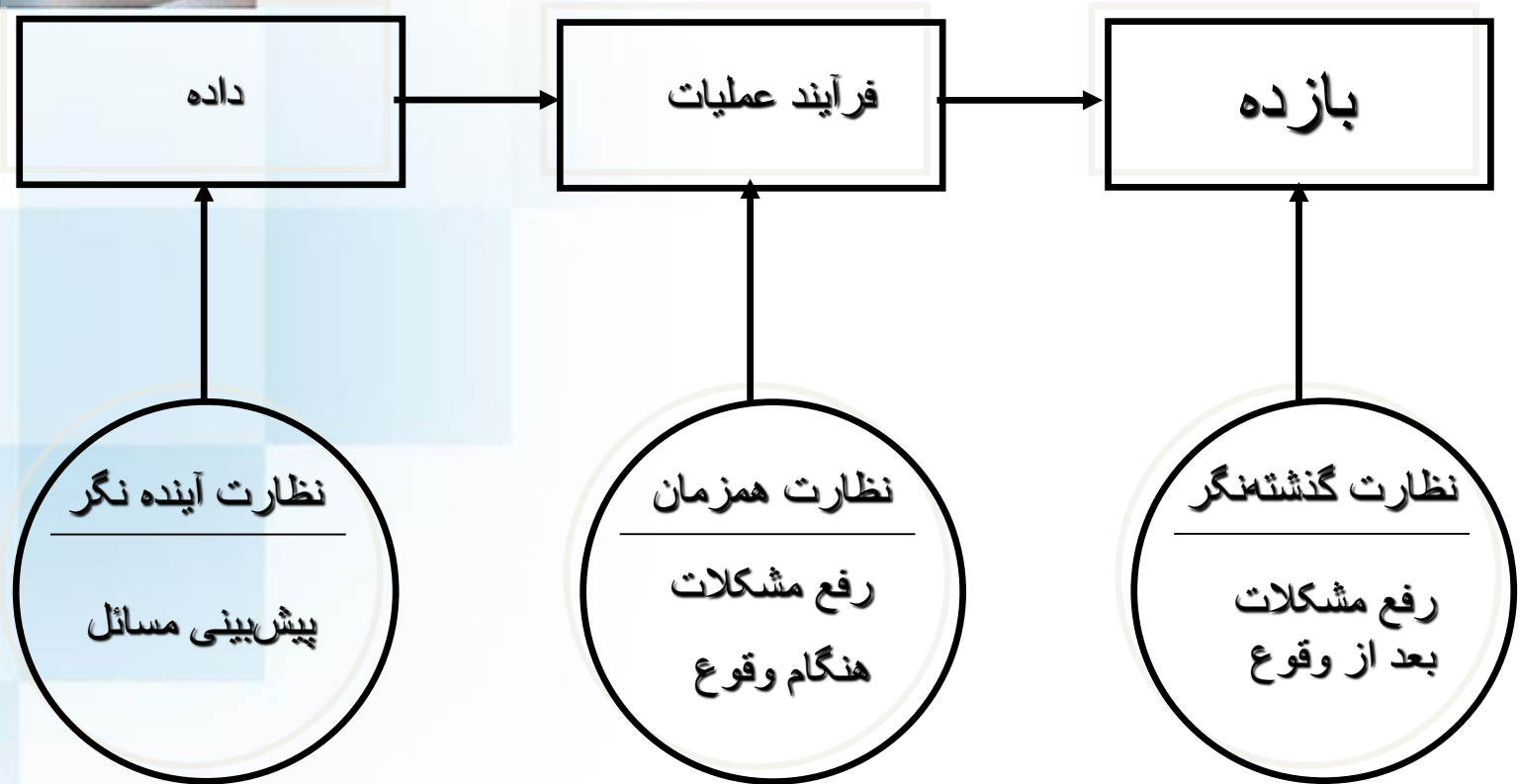
(۲) کنترل های حین انجام کار: در این روش کنترلی، کار مرحله بعدی بدون آزمایش غربالی امکان ندارد. لذا پذیرش آزمایش برای هر مرحله ضروری است.

(۳) کنترل های پس از عمل: این نوع کنترل پس از اتمام عملیات جهت بررسی نتایج به کار می رود.



سه نوع كنترل





انواع نظارت



کنترل آینده‌نگر:

در این حالت بر مبنای پیش بینی نتایج عملیات، قبل از اجرای آن، برنامه‌های اصلاحی مناسبی تنظیم می‌گردد. این روش کنترل فقط هنگامی قابل استفاده است که امکان دسترسی سریع به اطلاعات دقیق وجود داشته باشد و بتوان تغییرات احتمالی در شرایط محیطی و میزان پیشرفت احتمالی در عملیات را بموقع پیش‌بینی کرد.



کنترل حال نگر:

در این حالت، عملیات هر مرحله از برنامه، در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می‌گیرد و کوشش می‌شود تا در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح گردد و از وقوع خطاهای بیشتر جلوگیری شود؛ برای مثال، هنگام بررسی کیفیت رعایت بهداشت در تولید مواد غذایی یا کنترل امنیت هواپیما در هنگام پرواز، از کنترل حال نگر استفاده می‌شود.



کنترل پس از عمل

این نوع کنترل پس از اتمام عملیات جهت بررسی نتایج به کار می رود.

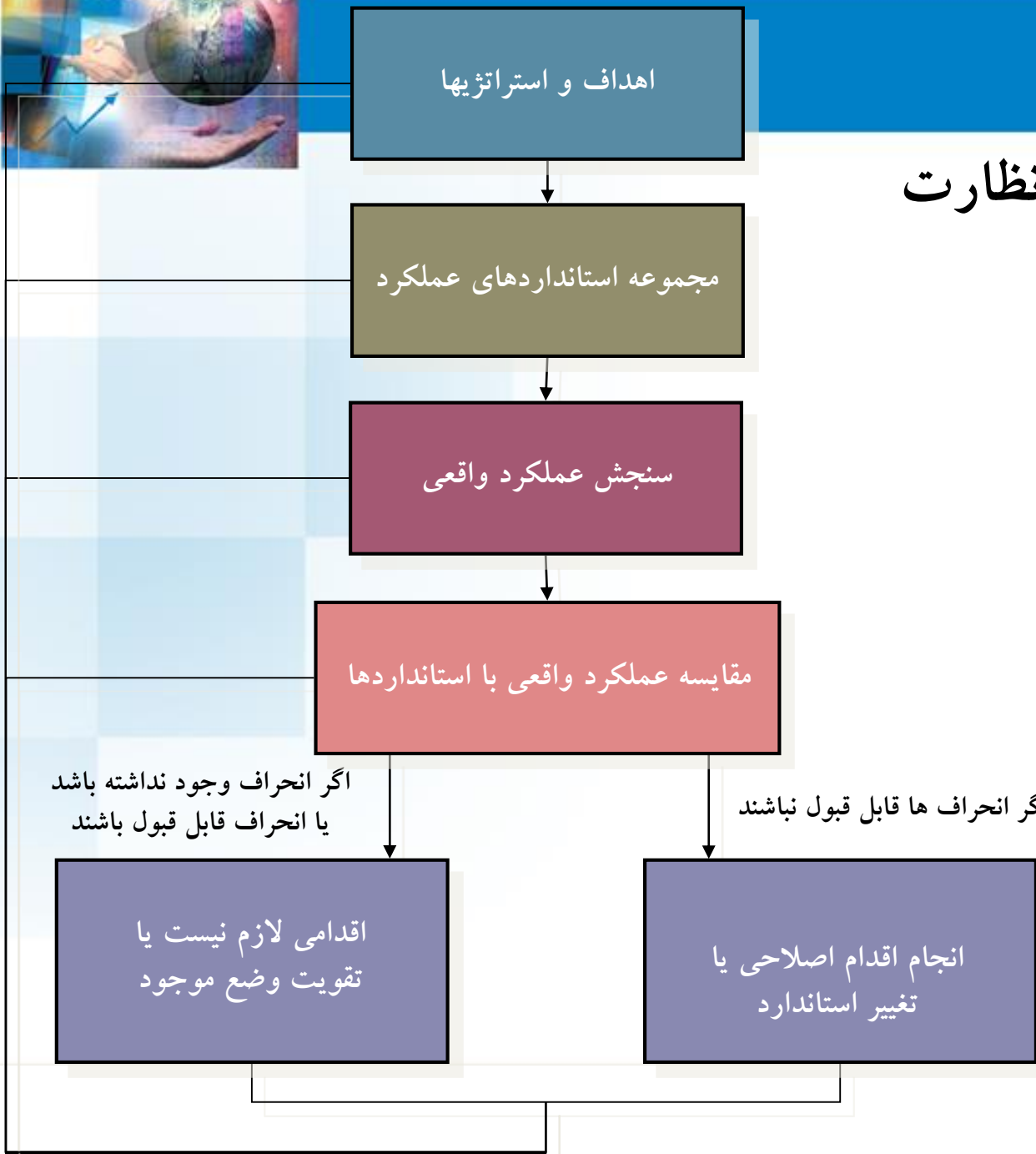


فرایند کنترل:

- ۱- تعیین معیارها و ضوابط کنترل
- ۲- مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردهای تعیین شده
- ۳- تشخیص میزان انحرافها و بررسی علل بروز آنها
- ۴- تنظیم و اجرای برنامه‌ها و عملیات اصلاحی



فرایند کنترل و نظارت





جنبه های سخت :

قوانین ، مقررات ، استانداردها و رویه هایی است که در سیستم رسمی سازمان شکل گرفته و مورد قرار می گیرد .

جنبه های نرم :

معیارها و شاخص های اخلاقی ، رفتاری و فرهنگی که معمولاً ضمنی ، تلویحی و ناملموس است .



آنچه باید نظارت شود:

(۱) افراد

(۲) منابع مالی

(۳) عملیات

(۴) اطلاعات

(۵) عملکرد کل سازمان

مبانی برنامه ریزی در مدیریت



تعریف برنامه ریزی

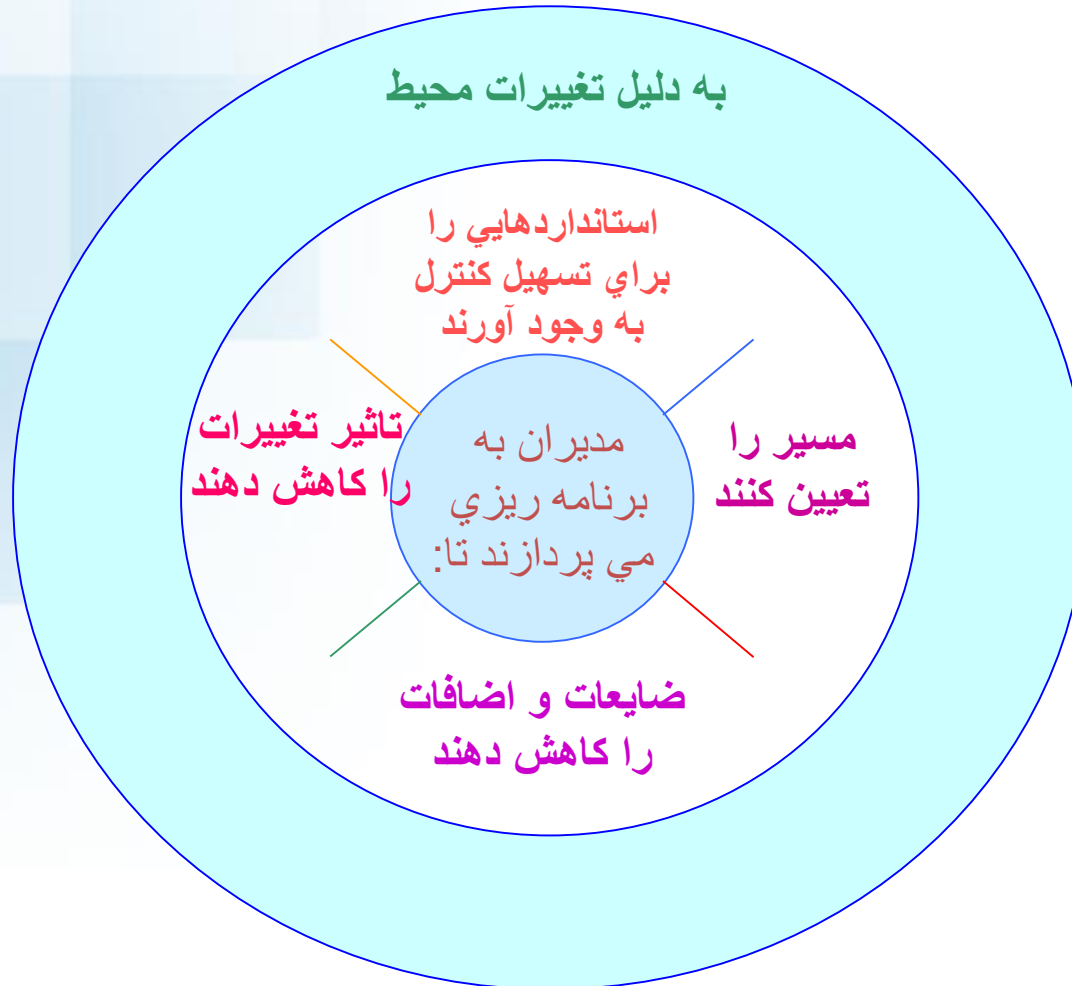
@ برنامه ریزی به اهداف (آنچه باید انجام بگیرد) و نیز به ابزار (چگونه باید به هدف رسید) مربوط می شود.



مبانی برنامه ریزی در مدیریت



دلایل برنامه ریزی



مبانی برنامه ریزی در مدیریت



انواع برنامه

معروف ترین راههای توصیف برنامه بستگی دارد به :

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

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

مباني برنامه ريزي در مديريت



چگونه برنامه‌هاي استراتژيك و عملياتي متمايز
مي‌شوند؟

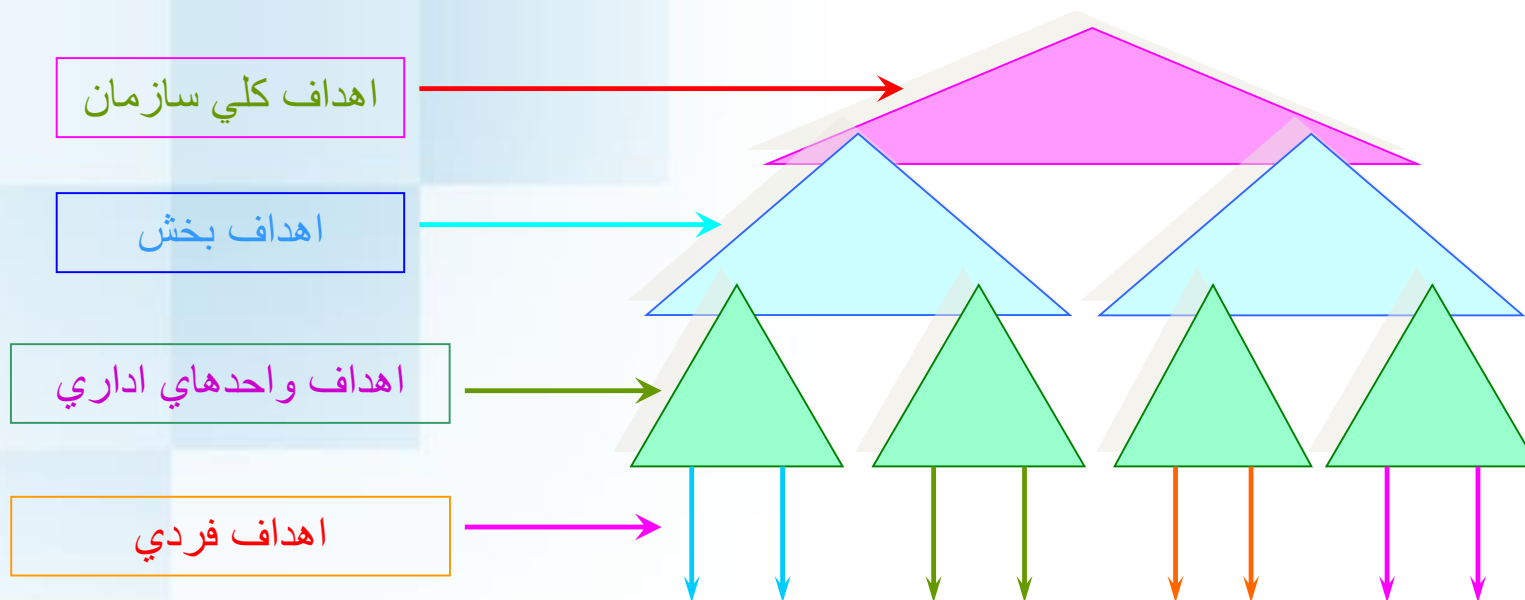
@ برنامه‌هايي كه براي كل سازمان طراحي مي
شوند، اهداف كلي را ترسيم مي‌كنند و به دنبال تعيين
وضعيت سازمان در محيط مي‌باشند، برنامه‌هاي
استراتژيك ناميده مي‌شوند.

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

مباني برنامه ريزي در مديريت



نحوه تقسيم اهداف



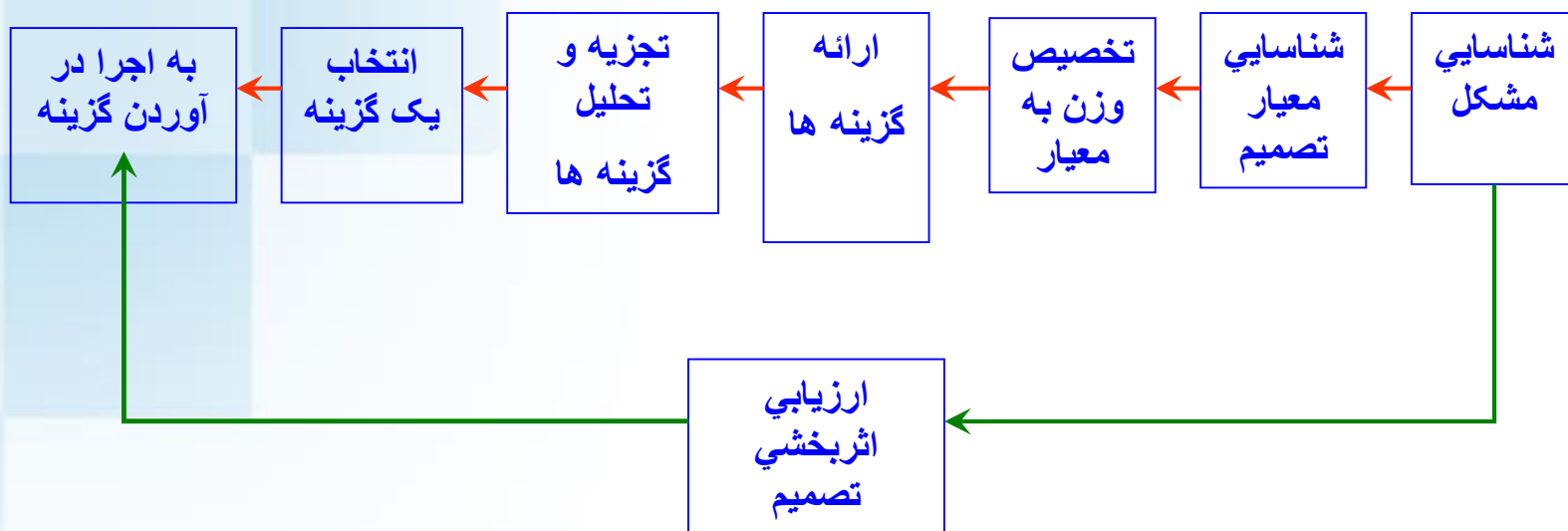


مباني تصميم گيري

مبانی برنامه ریزی در مدیریت



فرآیند تصمیم گیری



مبانی تصمیم‌گیری



فرآیند تصمیم‌گیری

@ شناسایی مشکل

فرآیند تصمیم‌گیری با بروز مشکل (مرحله اول) و یا مشخصاً بروز اختلاف بین وضعیت جاری و وضعیت مطلوب امور شروع می‌شود.

@ شناسایی معیار تصمیم‌گیری

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

@ تخصیص وزن به معیار

معیارهای فوق‌دارای اهمیت یکسانی نیستند. بنابراین ضروری است که معیارهای مرحله قبل سبک و سنگین شده تا در تصمیم‌گیری اولویت بندی شوند.

مبانی تصمیم‌گیری



فرآیند تصمیم‌گیری

© ارائه گزینه‌ها

تصمیم‌گیرنده باید فهرستی از گزینه‌هایی را که می‌تواند برای حل مشکل به کار ببندد تهیه کند.

© تجزیه و تحلیل گزینه‌ها

با مقایسه این گزینه‌ها در برابر معیار و ارزش تعیین شده در مرحله ۲ و ۳ نقاط ضعف و قوت هر کدام از آنها مشخص می‌شود.

© انتخاب بهترین گزینه

مرحله ششم، عمل مهم انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه‌های ارزیابی شده است.

مبانی تصمیم گیری



فرآیند تصمیم گیری

© به اجرا در آوردن گزینه ها

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

© ارزیابی اثر بخشی تصمیم

آیا این تصمیم گیری توانسته است مشکل را حل کند یا نه؟ آیا گزینه انتخاب شده در مرحله ۶ و اجرای آن در مرحله ۷ نتیجه مطلوبی ارائه می دهد؟



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

@ روش تجربي مبتني بر اطلاعات در دسترس

@ روش تجربي مبتني بر نمونه

@ اصرار بر تعهد





انواع مسئله:

۱- خوش ساختار

۲ - بدساختار

انواع تصمیمات:

۱- برنامه‌ریزی شده

۲- برنامه‌ریزی نشده



فرق بین تصمیمات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده چیست؟

- ① تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده یا تصمیم‌گیری روزمره مؤثرترین راه برای رفع مشکلات با ساختارهای خوب است.
- ② وقتی مشکلات دارای ساختار بد باشند مدیران بایستی بر تصمیم‌گیری‌های غیر برنامه‌ریزی شده تکیه کنند تا اینکه راه‌حل واحدی به کار گیرند.



روش‌ها، مقررات و سیاست‌ها

@ روش کار یکسری مراحل متوالی و به هم پیوسته‌ای است که مدیر می‌تواند در واکنش به مشکل با ساختار خوب به کار ببرد.

@ مقررات بیانیه صریحی است که به مدیر می‌گوید چه کاری را باید و چه کاری را نباید انجام دهد.

@ سیاست اندیشه‌های مدیر را در یک مسیر مشخص هدایت می‌کند.



تصمیمات غیر برنامه‌ای

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

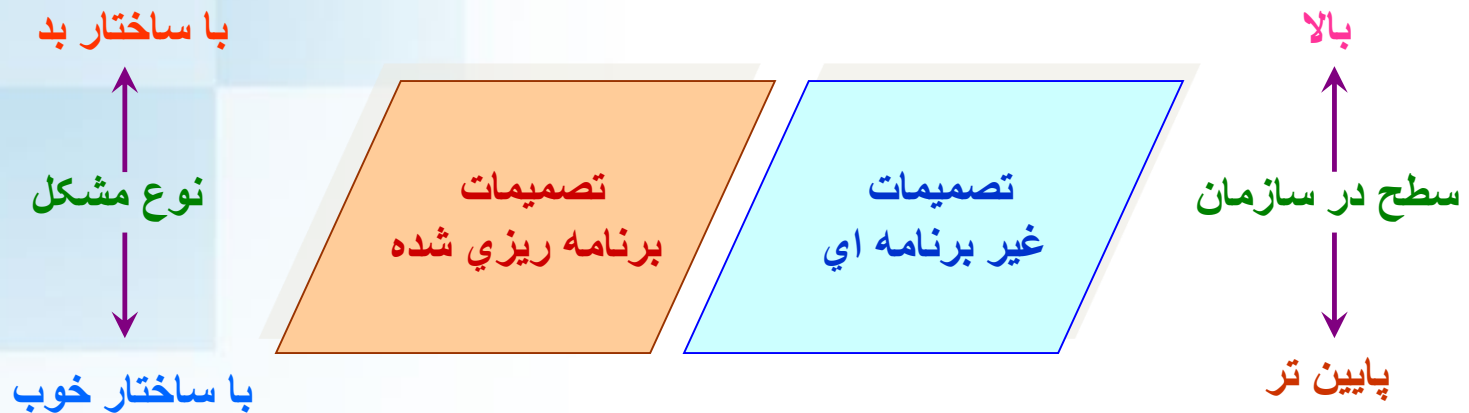
© مثال: ایجاد استراتژی بازاریابی برای محصولات جدید، یا تصمیم برای فروش بخشی از شرکت، نمونه‌هایی از تصمیمات برنامه‌ریزی نشده می‌باشند.

مباني تصميم گيري



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

انواع مشكلات، نوع تصميمات و سطوح سازماني





چگونه تصميم گيري گروهی را بهبود بخشيم؟

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

@ جلسات الکترونيکی؛

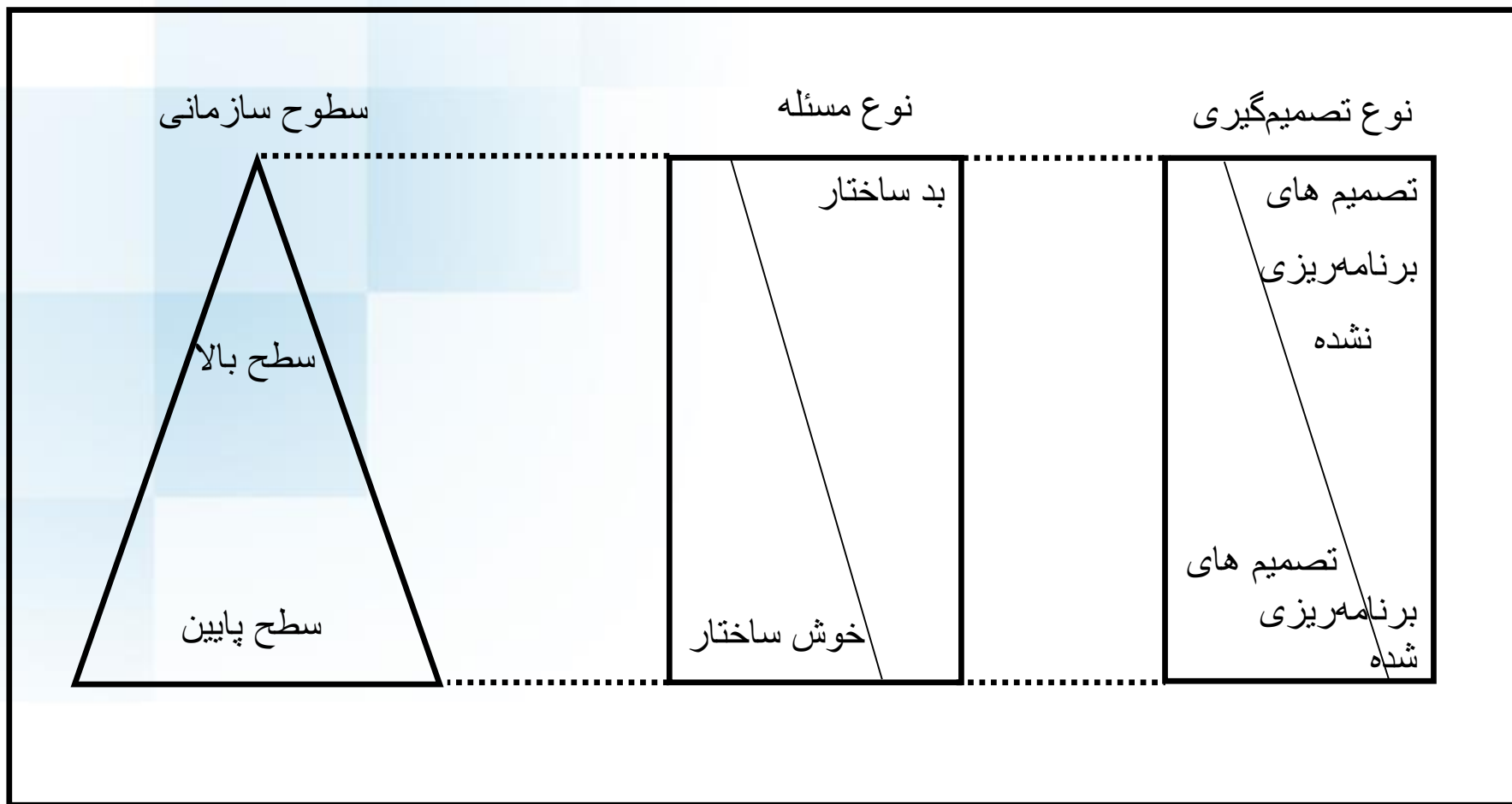
@ روش گروه اسمي؛

@ بارش افکار.





رابطه انواع تصمیمها و مسائل و سطوح سازمانی





شرایط محیطی تصمیم‌گیری:

اطمینان

مخاطره

عدم اطمینان

ابهام



شرایط تصمیم‌گیری





شرایط اطمینان:

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



شرایط مخاطره:

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



روش اخذ تصمیم در شرایط مخاطره:

(۱) یک راه از میان راههای ممکن انتخاب شود.

(۲) تمام نتایج حاصل از راه انتخاب شده با توجه به شرایط محیطی مختلف ارزیابی شود.

(۳) هر یک از نتایج در احتمال وقوع شرایط محیطی آن ضرب شود.

(۴) نتایج حاصل از مرحله (۳) با هم جمع شوند تا ارزش مورد انتظار برای راه انتخابی در مرحله (۱) به دست آید.

(۵) مراحل (۱) تا (۴) برای بقیه راههای ممکن تکرار شود.

(۶) اکنون راهحلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) را دارد به عنوان راهحل انتخابی برگزیده شود.



سیر تحول نظریه‌های مدیریت

➤ از تحولات مهم و تاثیرگذار در سیر تکامل مدیریت باید از انقلاب صنعتی نام برد. از جمله اثرات انقلاب صنعتی ایجاد طبقه ای در سازمان ها است به نام مدیران.

➤ نظریه‌ی تقسیم کار آدام اسمیت، تخصص گرایی در افکار چارلز باباژ سرآمد نخستین نظریات در افکار مدیریتی می باشند.

➤ دوره‌ی کلاسیک‌ها سه دهه‌ی ابتدایی قرن بیستم را در بر می گیرد. در این دوره نظریات افرادی چون تیلور، گیلبرت‌ها، هنری گانت، فایول و وبر از اهمیت بیشتری برخوردار است.



از شناخته شده ترین طبقه بندی های افکار مدیریت توسط رابینز ارائه شده است که عبارت است از: ۱- نخستین نظریات ۲- دوره ی کلاسیک ها ۳- عصر نئو کلاسیک ها ۴- علوم رفتاری ۵- نهضت نوین مدیریت

نخستین نظریات

دوره ی

کلاسیک ها

عصر نئو کلاسیک

ها

علوم رفتاری

نهضت نوین

مدیریت

طبقه بندی های افکار مدیریت توسط رابینز



➤ تیلور و مدیریت علمی: تیلور به دنبال یافتن بهترین راه انجام کارها بود. ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، انتخاب علمی کارگر، همکاری و تقسیم کار بین کارگر و کارفرما بر مبنای روش های علمی و عدالت از اصول مدیریت علمی تیلور می باشند.

➤ گیلبرت ها: فرانک و لیلیان گیلبرت تلاش خود را به کشف بهترین راه برای انجام کار معطوف کردند لذا آنان را از پیشگامان حرکت سنجی قلمداد می کنند. آنها پس از مطالعه‌ی هزاران کار ۱۷ حرکت را در دوره‌های سه گانه انجام کار، یعنی بلند کردن، جابه‌جا کردن و استراحت کردن مشخص ساختند.

➤ هنری گانت: گانت بر عکس گیلبرت‌ها به یک بهترین راه برای انجام کار معتقد نبود، بلکه معتقد بود می توان راهی پیدا کرد که در یک موقعیت بهترین به نظر آید.



➤ مدیریت اداری فایول: مدیریت اداری به شرح وظایفی که مدیران باید انجام دهند و اصولی که برای مدیریت مناسب لازم است می پردازد. اصول چهارده گانه مدیریت اداری که توسط فایول ارائه شده است عبارت است از: تقسیم کار، اختیار، انضباط، وحدت فرماندهی، ترجیح منافع عمومی بر منافع فردی، وحدت فرماندهی، وحدت رهبری، اجرت و پاداش، تمرکز، سلسله مراتب اختیارات، نظم، عدالت، امنیت شغلی، ابتکار عمل و تقویت روحیه.

➤ بوروکراسی وبر: تمرکز وبر بیشتر متوجه به ساختار اختیارات بوده است. وی اختیار را لازمی اداره‌ی هر سازمانی می داند و داشتن اختیار را منوط به داشتن قدرت می داند. قدرت از منظر وبر یعنی تحمیل اراده‌ی یک انسان بر اشخاص دیگر. وی اعمال قدرت از طریق قانونی و منطقی ایده آل می داند. اصول بوروکراسی وبر عبارتند از: تقسیم کار، سلسله مراتب اختیارات، شایستگی و تخصص، مقررات و رویه‌های رسمی، غیرشخصی بودن و توجه به مسیر شغلی.



تیلور و مدیریت علمی

- بهترین راه انجام کارها
- تقسیم کار بر مبنای روش های علمی

گیلبرت ها

- حرکت سنجی
- کشف بهترین راه برای انجام کار

هنری گانت

- بهترین راه انجام کار بسته به شرایط
گوناگون

فایول و مدیریت اداری

- وظایف مدیران
- اصول چهارده گانه مدیریت اداری

وبر و بوروکراسی

- ساختار اختیارات
- قدرت
- اصول بوروکراسی وبر

مهمترین نظریات مدیریتی در دوره ی کلاسیک



➤ نظریات نئو کلاسیک‌ها در راستای رفع نقص نظریات کلاسیک می‌باشد. در نظریات این دوره توجه به عامل انسانی در مدیریت شکل گرفت. دیدگاه‌های زیر از تفکر نئو کلاسیک تاثیر گرفتند.

➤ پیدایش اداره‌ی کارکنان: در این دوره ادارتی شکل گرفتند که برای رفاه کارکنان، بهبود شرایط کار، مسکن، مراقبت‌های بهداشتی و تفریحی فعالیت می‌کردند.

➤ پیدایش روانشناسی صنعتی: روش‌های انتخاب افراد، آموزش آنان، طرح ریزی شغل، ایجاد انگیزش و سنجش روایی و پایایی آزمون‌ها محصول روانشناسی صنعتی می‌باشد.

➤ حمایت از کارکنان: تشکیل اتحادیه‌های کارگری حمایت از حقوق کارگران از دست آوردهای این دوره می‌باشد.

➤ مطالعات هاثورن: با کشف جوابهای متناقض در این مطالعه از التون مایو برای حل این مساله دعوت به عمل آمد. مطالعات هاثورن توجه به عوامل اجتماعی، روحیه‌ی گروهی، نقش گروه‌های غیر رسمی را در کارایی افراد بیان نمود.



➤ نهضت روابط انسانی: در پرتو مطالعات هاثورن تاکید بر نیازهای اجتماعی توسط دیگر نظریه پردازان ادامه یافت و به نهضت روابط انسانی شهرت یافت.

➤ رفتار اداری: هربرت سایمون در کتاب رفتار اداری خود اظهار می دارد که رفتار اداری افراد به طور کامل منطقی نیست و براساس محدودیت ها تصمیم گیری عقلایی-اقتصادی تحقق می یابد و تصمیم گیرنده به یک تصمیم رضایت بخش اداری اکتفا می کند.

➤ انسان گرایی و منابع انسانی: این اندیشه عامل نیروی انسانی را در کنار عوامل تجارت و تجهیزات مطرح نمود. مازلو با نظریه ی سلسله مراتب اختیارات، مک گریگور با تئوری نگرش X و Y از نظریه پردازان مشهور این حوزه می باشند.



مهم ترین نظریات و تحولات دوره ی نئو کلاسیک ها



➤ از نظریه پردازان علوم رفتاری می توان به افراد زیر اشاره کرد:

➤ زیگموند فروید: فروید اظهار می دارد که بسیاری از محرک های رفتاری برای انسان قابل رؤیت نمی باشند. وی ابعاد سه گانه ی شخصیت تحت عناوین نهاد، من، من برتر معرفی کرد. فروید معتقد است تضاد و ستیز بین این سه بعد موجب عدم تعادل و ایجاد اضطراب در شخص می شود و فرد برای کاهش اضطراب به مکانیزم های دفاعی متوسل می شود.

➤ اسکینر: اسکینر شناخت انسان را تنها از طریق مشاهده ی رفتار میسر می داند و بیان می کند که رفتار همیشه تحت تاثیر محرک هایی به وجود می آید که این محرک ها ناشی از محیط می باشند.

➤ دیوید مک کلند: وی نظریه ی نیازهای سه گانه را برای درک انگیزه های افراد در محیط سازمانی مطرح کرد. نیازهای سه گانه ی مک کلند عبارت است از؛ نیاز به کسب قدرت، نیاز به کسب موفقیت و نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران. مک کلند و آتکینسون معتقدند که مقدار انگیزش و تلاش تا زمانی که احتمال موفقیت ۵۰٪ باشد افزایش می یابد و پس از آن سیر نزولی دارد.



- **دیوید مک کللند:** وی نظریه‌ی نیازهای سه‌گانه را برای درک انگیزه‌های افراد در محیط سازمانی مطرح کرد. نیازهای سه‌گانه‌ی مک کللند عبارت است از؛ نیاز به کسب قدرت، نیاز به کسب موفقیت و نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران. مک کللند و آتکینسون معتقدند که مقدار انگیزش و تلاش تا زمانی که احتمال موفقیت ۵۰٪ باشد افزایش می‌یابد و پس از آن سیر نزولی دارد.
- **هرزبرگ:** هرزبرگ در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که افراد از شغل خود خواهان شهرت، کسب موفقیت، مسئولیت و رشد هستند. به نظر هرزبرگ اگر مدیری بخواهد افراد را برانگیزد باید شغل‌ها را طرح‌ریزی مجدد نماید تا کارکنان بتوانند انواع گوناگون کارها را انجام دهند.



➤ بعد از نظریه‌های رفتاری شاهد نهضت نوین مدیریت هستیم. در نهضت نوین مدیریت افکار گوناگونی مطرح شده اند از جمله نظریه‌ی سیستمی. این رویکرد سازمان را به منزله‌ی یک کل نظام یافته در نظر گرفته و بر اساس این نظریه از تحلیل داده‌ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌کند.

➤ سیستم عبارت است از ترکیبی از اجزاء و اعضاء که این مجموعه را به صورت یک کل واحد مطرح می‌سازد.

➤ هدف از نظریه‌ی عمومی سیستم‌ها، کشف قوانین و نظم ذاتی انواع پدیده‌هاست.



ویژگی های ارائه شده برای نظریه ی عمومی سیستم ها عبارت است از:

➤ به هم پیوستگی و وابستگی اجزاء.

➤ کل گرایی: سیستم را باید به عنوان یک کل تفکیک ناپذیر مطالعه نمود.

➤ هدف جویی.

➤ ورودی ها و خروجی ها: در سیستم های بسته ورودی یک بار انجام می شود.

➤ تبدیل

➤ مقابله با بی نظمی و کهولت (آنتروپی منفی): بیانگر حالتی است که همه ی عناصر سیستم در حداکثر بی نظمی قرار دارند و سیستم با مرگ مواجه می شود از این رو آنتروپی را باید مهار کرد.

➤ وضعیت ثابت و تعادل پویا: سیستم های باز با وارد کردن انرژی و جبران آنتروپی و کسب بازخورد ادامه حیات می دهند و ثبات خود را حفظ می کنند.



➤ سلسله مراتب: هر سیستمی از خرده سیستم‌ها تشکیل شده و در عین حال خود، خرده سیستمی از سیستمی بزرگتر به شمار می‌آید.

➤ هم‌نیروزی (سینرژی): یعنی که کل بزرگتر از مجموع اجزای آن است. به عبارت دیگر بازده نسبت به مقیاس صعودی دارد.

➤ هم‌پایانی: یعنی هر حالت یا نتیجه‌ی نهایی ممکن است از مسیرهای گوناگونی قابل وصول باشد.

➤ علم کنترل و ارتباطات (سایبرنتیک) تاثیر به‌سزایی در پیشرفت نگرش تفکر سیستمی داشته است.



چگونه نگرش سیستمی می‌تواند مفاهیم مدیریت را یکپارچه نماید؟

اواسط دهه ۱۹۶۰، این تصور که سازمان‌ها را می‌توان در یک چارچوب سیستمی تجزیه و تحلیل کرد، طرفداران سرسختی پیدا کرد.

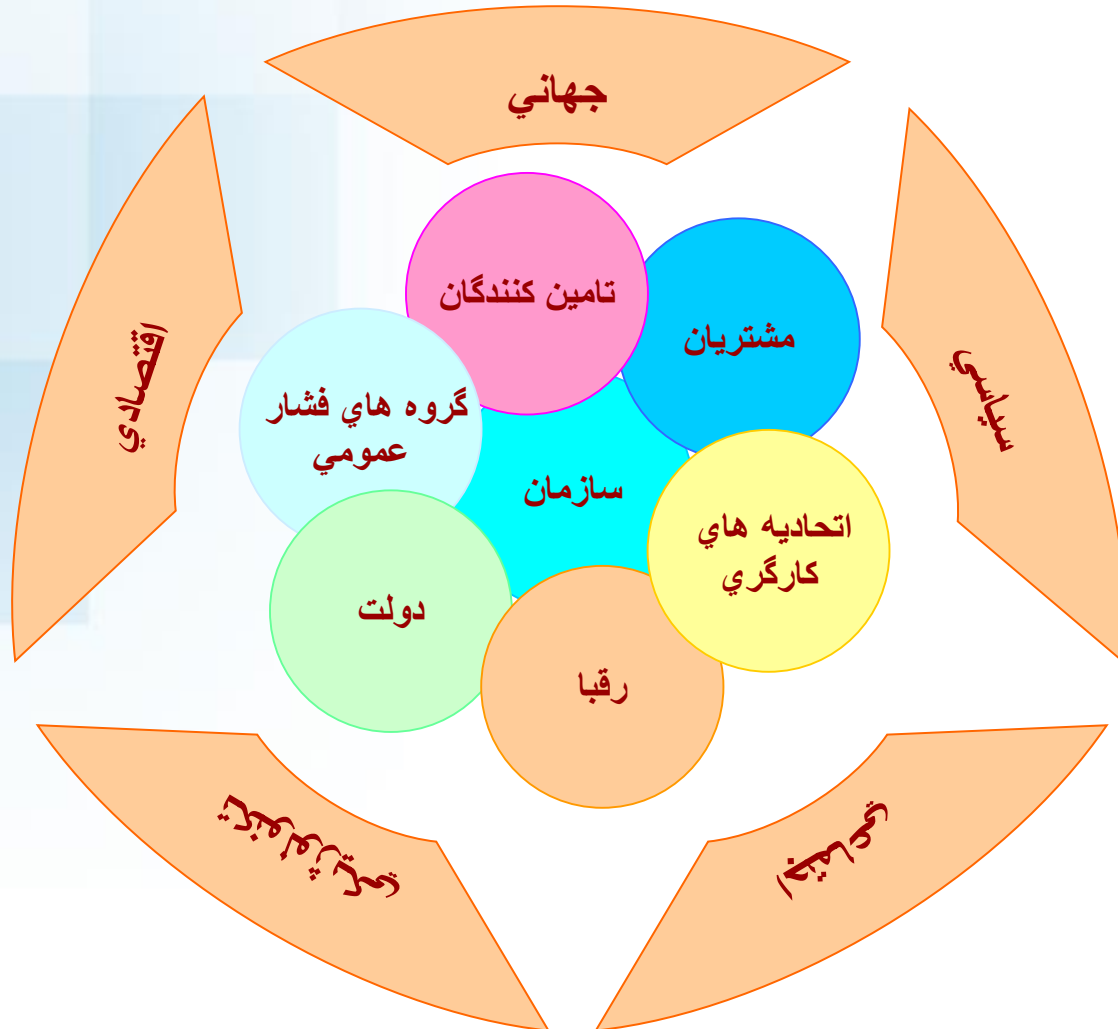
دو نوع سیستم اساسی وجود دارد:

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

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



سازمان و محیط





نگرش سیستمی:

این نگرش تقریباً از سال ۱۹۶۰ به بعد در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است.



عناصر کلیدی در نگرش سیستمی:

تعریف سیستم

سیستم‌های فرعی

سیستم‌های باز و بسته

مرز سیستم

هم‌افزایی

جریان

بازخورد



تعریف سیستم:

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



سیستمهای فرعی:

اجزایی که کل سیستم را می سازند سیستمهای فرعی می نامند.

سیستمهای باز و بسته:

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

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



مرز سیستم:

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

بازخورد:

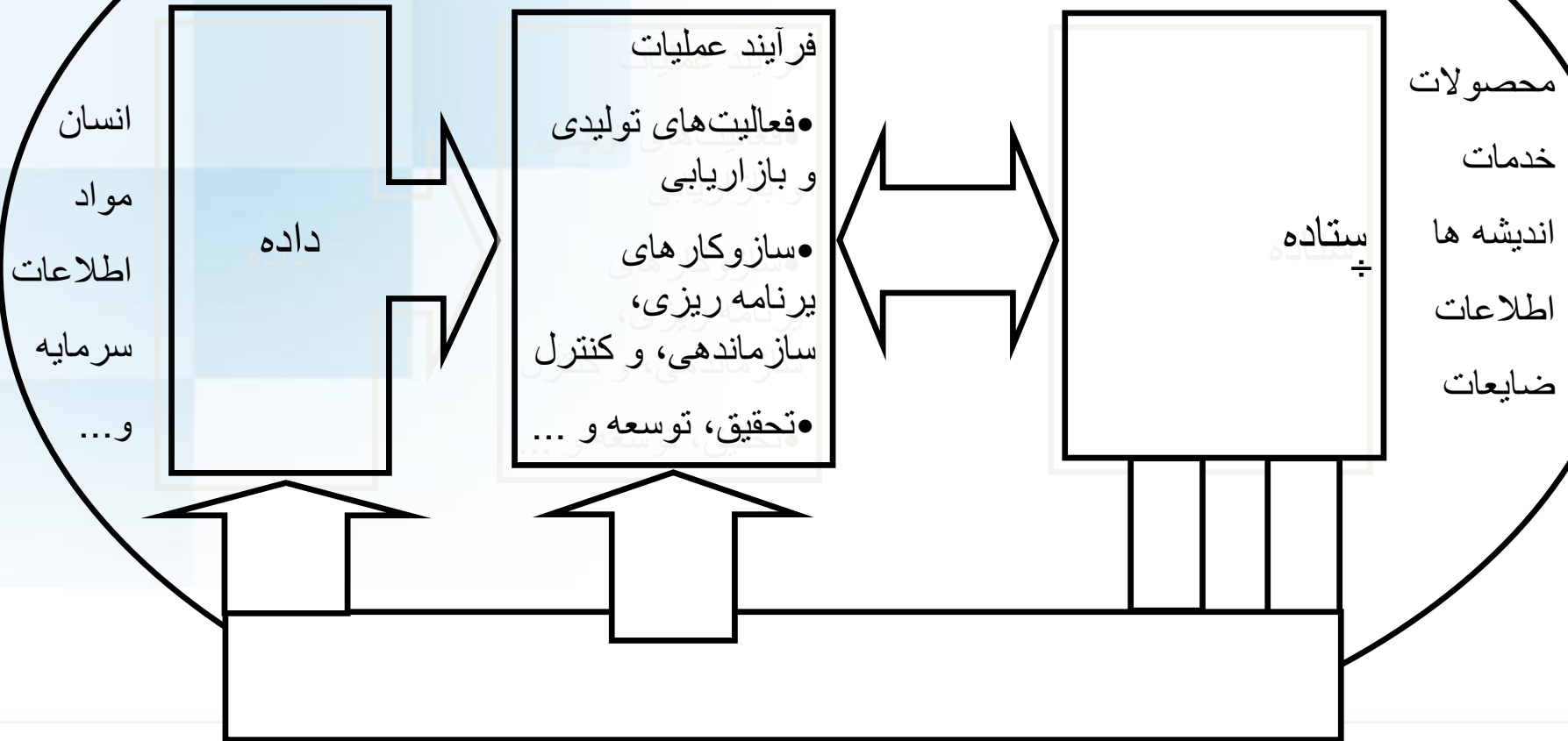
کلید نظارت سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است.

هم‌افزایی:

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



محیط





➤ نیاز به بکارگیری مفاهیم کمی در مدیریت در جنگ جهانی دوم ضرورت خود را نشان داد. موضوع اصلی علم مدیریت و پژوهش عملیاتی تصمیم گیری و حل مسئله می باشد.

➤ نظریه‌ی اقتضا از دیگر نظریاتی است که زائیده‌ی نگرش سیستمی است و مانند آن به سازمان و ارتباط آن با محیط اشاره دارد. رهیافت اقتضایی با نسبت‌ها ارتباط دارد. از این رو یک رهیافت موقعیتی است.

➤ اوچی استاد دانشگاه کالیفرنیا اصطلاح تئوری Z را برای سازمان‌های آمریکایی که به شکل ژاپنی طراحی شده اند مطرح ساخت.

➤ یکی از نظریات مهم مدیریتی رامینتزر برگ تحت عنوان نظریه‌ی نقش‌های مدیریتی بیان می‌دارد. این نقش‌ها در سه دسته‌ی اصلی طبقه‌بندی می‌شوند و عبارتند از:

➤ نقش‌های روابط فردی: ۱- تشریفاتی ۲- رهبری ۳- رابط

➤ نقش‌های اطلاعاتی: ۱- گیرنده ۲- ناقل و نشر دهنده ۳- سخنگو

➤ نقش‌های تصمیم‌گیری: ۱- سوداگر و کارآفرین ۲- مشکل‌گشا ۳- تخصیص‌گر ۴- مذاکره

کننده



➤ لیکرت و همکارانش چهار سبک برای مدیریت ارائه داده‌اند:

۱) سبک یک (آمرانه): مدیریت به زیردستان اعتماد ندارد و کنترل به صورت متمرکز از سطوح بالای سازمان انجام میگیرد.

۲) سبک دو (دلسوزانه): مدیریت اعتماد زیادی به زیردستان دارد. اختیارات زیادی تفویض می شود و گاهاً سازمان غیر رسمی تشکیل می شود.

۳) سبک سه (مشاوره‌ای): مدیریت به زیردستان اعتماد دارد اما نه به طور کامل. ارتباط بین مافوق و مادیون به صورت متقابل است و قسمت اعظم فرآیند کنترل به زیردستان تفویض می شود.

۴) سبک چهار (مشارکتی): مدیریت اعتماد کامل به زیردستان دارد. ارتباطات به صورت افقی ، عمودی و مورب در سازمان جریان دارد و فرآیند کنترل به طور گسترده‌ای پخش شده است.



نگرش اقتضایی (نگرش موقعیتی)

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



متغیرهای اقتضایی:

(۱) الزامات محیط خارجی سازمان

(۲) فناوری

(۳) افرادی که برای سازمان کار می‌کنند



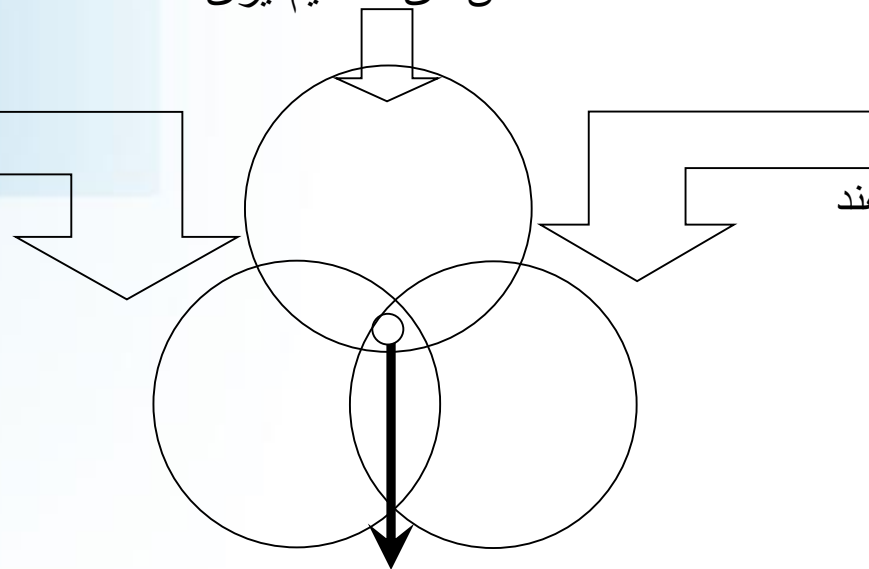
نظریه‌های نئو کلاسیک

چگونه مدیران بر دیگران تاثیر می‌گذارند

• نقش‌های ارتباطی

• نقش‌های اطلاعاتی

• نقش‌های تصمیم‌گیری



نگرش سیستمی
چگونه قسمت‌های مختلف
یک کل را تشکیل می‌دهند

- افراد
- گروه‌ها
- سازمان
- محیط

نظریه‌های سنتی
آنچه مدیران انجام می‌دهند

- برنامه‌ریزی
- سازماندهی
- هدایت
- کنترل

مدیران از نظریه‌های دیگر برای حل مسائل خود استفاده می‌کنند:

• محیط خارجی



۱) نظریه مدیریت علمی (الگوی سنتی)

۲) نظریه روابط انسانی

۳) نظریه منابع انسانی

۴) نظریه X و Y

نظریه‌های سنتی انگیزش

سلسله مراتب نیازهای مازلو

نظریه ای.آر.جی

نظریه رشد یافتگی - رشد نیافتگی

نظریه دو عاملی انگیزش

نظریه نیازهای اکتسابی

نظریه‌های انتظار

نظریه برابری

نظریه تعیین هدف

نظریه‌های محتوایی
انگیزش

نظریه‌های معاصر انگیزش

نظریه‌های فرآیندی
انگیزش

نظریه‌های انگیزش



الگوی سنتی

- ۱) کار به طور ذاتی برای بیشتر مردم ناخوشایند است.
- ۲) افراد برای درآمد حاصل از کار بیش از خود کار اهمیت قایل اند.
- ۳) عده کمی مایل اند یا می توانند کاری را که مستلزم خلاقیت، خودهدایتی و خود کنترلی باشد انجام دهند.

الگوی روابط انسانی

- ۱) افراد مایل اند که احساس اهمیت و مفید بودن داشته باشند.
- ۲) افراد مایل اند احساس تعلق خاطر کنند و برای آنان شخصیت قایل شوند.
- ۳) این نیازها در انگیزش افراد در کارشان اهمیت بیشتری دارد.

الگوی منابع انسانی

- ۱) کار به طور ذاتی خوشایند نیست. مردم می خواهند در تحقق هدفهای معنی داری که خود در تنظیم آن کمک کرده اند مشارکت داشته باشند.
- ۲) بیشتر افراد می توانند بسیار بیش از آنچه که کار فعلی آنان تقاضا دارد (نیاز دارد) خلاق، خودهدایت و خود کنترول باشند.

نظریه های ابتدایی انگیزش



الگوی سنتی

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

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

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

الگوی روابط انسانی

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

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

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

الگوی منابع انسانی

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

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

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



الگوی سنتی

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

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

الگوی روابط انسانی

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

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

الگوی منابع انسانی

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

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

خدا قوت

خسته نباشید

