

اصول و مبانی مدیریت سازمانی

بخش اول: مدیریت و سازمان

مدیریت: مدیریت فراگرد به کارگیری کارا و اثربخش نیروهای انسانی و مادی در جهت ارزش های پذیرفته شده در جامعه از طریق برنامه ریزی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده می باشد. سیستم ارزشی در موفقیت به کارگیری شیوه های رهبری و مدیریت، بسیار موثر است در مکتب اسلام نه فرد و جامعه بلکه به دلیل این که واضع ارزش ها خداوند است و ارزش ها نسبی و تابع زمان و مکان هم نیستند و افراد از طریق احکام اولیه که در قرآن و سنت ... و یا از طریق احکام ثانویه ...، راه خداوند را مشخص می کنند. سازمان، به مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهداف معین، با هم همکاری میکنند، تقسیم کار در اینجا و اینکه افراد تحقق هدف های سازمان را تحقق هدف های خود ببینند بسیار مهم است.

مدیریت به منزله ی علم و هنر: علم مدیریت آن است که از طریق آموزش کسب می شود ولی هنر مدیریت آن است که از طریق کسب تجارب و اندوخته ها و به کار گیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می شود. از طرفی مدیریت یک حرفه نیست، چون یک حرفه مستلزم چهار ویژگی است.

۱- مجموعه ای از مهارت فنی و دانسته های نظری ۲- مستلزم رعایت ضوابط اخلاق حرفه ای ۳- داشتن تشکیلاتی با قدرت تنبیه یا اخراج ۴- برنامه ای آموزشی ویژه یا ضمن خدمت، برای افراد شاغل در آن حرفه ای که مدیریت خصوصیت دوم و سوم را ندارد.

نکته! از کارهایی که باعث می شود به یک مدیر اثر بخش گفته شود، این است که وی بتواند توجه و علاقه ی توأم به عملکرد و رضایت خاطر داشته باشد. ارزیابی عملکرد از طریق دو فاکتور صورت میگیرد. (۱) کارایی = اینکه مدیر بتواند با کمترین هزینه کار کند.

(۲) اثر بخشی = میزان تحقق اهداف رضایت خاطر از طریق کیفیت زندگی کاری به عنوان شاخصی برای سنجش کیفیت کلی تجربیات انسانی در محیط کار است.

سطوح مدیریت ۱- سطح عملیاتی (سرپرستی): این مدیران برنامه های تفصیلی واحد خود را تنظیم میکنند و وظیفه برنامه ریزی، گزارش نویسی و .. ندارند یا خیلی به ندرت دارند، بیشتر وقت به کارکنان و همکاران و خیلی کم با افراد مافوق و با افراد خارج از سازمان ارتباطی ندارند، بیشتر وقت صرف حل و فصل مسائل آن می شود و مدیران پر مشغله هستند.

۲- سطح میانی: بین دو سطح عملیاتی و عالی قرار گرفته است و تنظیم برنامه های میان مدت و برنامه های جامع و بلند مدت را برای اظهار نظر مدیریت عالی تهیه میکنند و ترکیب شغل این مدیران به سطح شغل و واحد سازمانی آن ها بستگی دارد یا پیشرفت تکنولوژی این سطح مدیران ادغام یا حذف می شوند.

۳- سطح عالی: برنامه بلند مدت را تنظیم میکنند و مدیران پر مشغله هستند که درگیر برنامه ریزی های جامع هستند و مدیران عالی، عملکرد عمده واحد های سازمانی را بررسی می کنند و دوباره مسائل کلان با سطوح پایین تبادل نظر می کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح و یا افراد خارج از سازمان و اندکی با افراد داخل سازمان می گذرانند.

مدیریت موفق و موثر:

مدیریت موفق: به مدیریتی گویند که از ۲۰ تا ۳۰ درصد توانمندی های کارکنان خودش استفاده میکند و مدیر موثر از ۸۰ تا ۹۰ درصد آن، مدیر موثر: مدیریتی است که مستلزم داشتن توانمندی های فنی، انسانی، ادراکی و توان حل مسئله است. هر مدیر تحت تاثیر انگیزه های گوناگون فعالیت میکند، بدیهی است که نحوه ی ارائه پاداش بر نگرش و انگیزش مدیر موثر است. میزان تطابق توانمندی های افراد با شغل انتخابی آن ها و میزان همکاری کارکنان و مافوق ها، در موفقیت آن ها بسیار موثر است. و از طرفی قدرت به دو سته تقسیم می شود ۱- قدرت فردی: از صلاحیت و مهارت های فردی و ... ۲- قدرت مقام: ناشی از مقام و مرتبه افراد در سازمان است و این قدرت بستگی به رابطه ی فرد با مافوق خود دارد، یعنی در صورت داشتن رابطه مطلوب با مافوق، مدیر می تواند - هم اختیارات خود را استفاده کند و برعکس و به همین خاطر است که گفته می شود که قدرت مقام فراتر از رتبه و منصب سازمانی است. از طرفی اثر امداد های غیبی نیز در اینجا بسیار مهم است.

میزان تطابق تواناییها، نگرش ها و انگیزه های افراد با شغل آنها=عوامل تعیین کننده موفقیت یک مدیر میزان موفقیت مدیر=فرصت ها و محدودیت های پیش بینی نشده+نحوه ارزیابی مقام های مافوق سازمان

نکته: بزرگ و کوچکی سازمان از طریق تعداد کارکنان، میزان فروش سالیانه، مبلغ سهام مالک و جمع دارایی های سازمان سلامت اقتصادی هر کشور به میزان مطلوبیت سازمان ها و واحدهای اقتصادی کوچک در آن بستگی دارد.

کارآفرین: کسی است که به شکار فرصت می پردازد، بدون در نظر گرفتن محدودیت منابع موجود. این کارآفرین به شناخت فرصت ها، محدودیت ها و .. می پردازد و به بهره برداری مشغول می شود.

انواع رهیافت های کارآفرینی: ۱- رهیافت محتوایی (صفات مشخصه): در اینجا خصوصیات و مشخصات کارآفرین از غیر کارآفرین مشخص می شود. ۲- رهیافت فراگیری (رفتاری): این رهیافت به شناسایی فراگرد ها، کارکرد ها و تبیین ماهیت کارآفرینی و فعالیت کارآفرینان می پردازد، از طرفی در این رهیافت بررسی عوامل فرد، محیط، سازمان بر فراگرد بسیار مورد توجه قرار می گیرد.

نظریه های سازمان و مدیریت

۱- رهیافت های سنتی: به دنبال ارائه اصول جهان شمول که قابل کاربرد در همه موارد باشد

۱-۱ مدیریت علمی (تیلور): تیلور به دنبال علمی کردن فعالیت های هر شغل بود و این که با مطالعات حرکت سنجی، حرکت های یک فعالیت را تا حد ضروری ترین حرکت ها کاهش دهد، این کاری بود که گیلبرت ها انجام دادند.

چهار اصل تیلور: آموزش و ایجاد انگیزه های مناسب برای هر شغل، علمی کردن فعالیت های هر شغل و تدوین قوانین حرکت و استانداردهای هر شغل، انتخاب کارکنان دارای تواناییهای مناسب برای هر شغل، حمایت کردن از کارکنان از طریق برنامه ریزی کردن آن ها و هموار کردن راه انجام کار.

۱-۲ اصول علم اداره (فایول): فایول مستند ساز تجربیات مدیران موفق بود. وی کل سازمان را در قالب پیکره ای واحد تصور می کرد و فعالیت های آن ها را در قالب پیکره ای واحد تصور می کرد. فعالیت های کل سازمان را به ۶ دسته: فنی، بازرگانی، مدیریتی، مالی، ایمنی، حسابداری تقسیم کرد

به چهارده اصل اشاره می کند: ۱- نظم، ۲- عدالت: اگر با کارکنان منصفانه برخورد شود نسبت به سازمان وفادار می مانند ۳- وحدت فرماندهی: هر کس از یک نفر دستور بگیرد و نسبت به یک نفر پاسخگو باشد ۴- وحدت مدیریت: برای هر کار یک مدیر در نظر گرفته شود ۵- سلسله مراتب: هر کاری از طریق خط فرماندهی انجام پذیرد و اگر طولانی شود، موجب اشکال در ارتباطات و کندی فراگرد تصمیم گیری می شود. ۶- تمرکز: میزان تمرکز به محیط و شرایط کار بستگی دارد. معمولاً درجه ای از تمرکز مطلوب است که به بهترین وجه تواناییهای کارکنان را به کار گیرد. ۷- جبران خدمات کارکنان: یعنی به ازای فعالیت های افراد به آن ها پاداش منصفانه بدهیم. ۸- ثبات: کارکنان برای تطبیق خود با محیط سازمان احتیاج به زمان دارند. ۹- ابتکار عمل: اگر مدیر برنامه ها را به طور موفقیت آمیز اجرا کند ابتکار عمل در دست مدیران خواهد بود. ۱۰- احساس وحدت و یگانگی: وحدت و یگانگی به انسجام سازمان می افزاید، روحیه کار دسته جمعی با هدف های سازمان شروع می شود. ۱۱- تبعیت اهداف فردی از اهداف سازمان ۱۲- انضباط: اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند ۱۳- اختیار متناسب با مسئولیت است ۱۴- تقسیم کار: باعث افزایش مهارت و بهبود عملکرد می شود.

۲- بروکراسی (ویبر): چند اصل مهم را برای کارایی سازمان مطرح کرد و نظریات او بر خلاف تیلور و فایول که عمل گرا بودند بیشتر حالت توصیفی داشت و اصول مهمی از جمله: تقسیم کار روشن، سلسله مراتب اختیارات روشن، قواعد و رویه های رسمی، برخورد غیر شخصی، مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی. وی گفت که بروکراسی قابلیت پیش بینی رفتار افراد و سازمان را دارد.

۲- رهیافت های منابع انسانی (انسان اجتماعی و خودشکوف)

۱-۲- التون مایو: او فقط انگیزه های پولی عاملی برای برانگیختن افراد نیست، در مورد گروه های غیر رسمی اطلاعات کمی در دسترس است. سرپرستی اثر بخش باعث حفظ روحیه و بهره وری می شود. نگرش های فردی اثر غیر قابل انکار و تعیین کننده ای بر رفتار کارکنان دارند. ۲-۲- سلسله مراتب مزلو: اصل منسجم بودن وجود انسان: هر انسان یک کل منسجم است. اصل موقتی بودن ارضای نیاز: هیچ نیازی به صورت

دائمی ارضا نمی شود. اصل تنوع نیازهای آگاهانه، اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده، اصل کمبود و توالی: برای نیازهای سطوح پایین است.

۳-۲- نظریه ی شخصیت و سازمان کریس آرچریس: او بر ضرورت توسعه ی مسئولیت های شغلی، افزایش تنوع کاری و استفاده از سبک های مشارکتی و بهبود روابط انسانی تاکید می کند. به نظر آرچریس بروز مسائلی مثل غیبت و .. نشانه ی وجود ناسازگاری میان شخصیت کارکنان بالغ و اقدامات و فعالیت های مدیریتی سازمان است.

۳-رهیافت های کمی به مدیریت (انسان پیچیده): استفاده از فنون ریاضی به بهبود تصمیم گیری و حل مسائل مدیریتی کمک می کند. ۱- در این جا ابتدا از طریق مشاهده منظم رفتار سیستمی که برای حل مسئله مورد بررسی قرار می گیرد ۲- طراحی یک مدل یا چهارچوب کلی بر مبنای مشاهده های منظم به گونه ای که قدرت پیش بینی به فرد بدهد. ۳- پیشبینی رفتار سیستم، استنباط از مدل کلی رفتار سیستم

۴- آزمایش مدل طراحی شده برای ارزیابی سیستم واقعی این روش کاربردهای متنوعی دارد: ۱- پیش بینی ریاضی ۲- مدل سازی موجودی انبار ۳- نظریه صف ۴- برنامه ریزی خطی ۵- رهیافت اقتضایی (انسان پیچیده)

۴-رهیافت سیستمی: با در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک کل، و این که این سازمان از مجموعه ای از خرده سیستم ها تشکیل شده است که همه با هم در جهت رسیدن به یک هدف تلاش می کنند. هر سازمان از مجموعه ای از خرده سیستم ها تشکیل شده است که ضمن ارتباط با محیط، در یک فراگرد مستمر تلاش می کند. نظریه پردازان قبلی دیدگاه تحلیلی (کل چیزی جدا از جز نیست) داشتند وای نظریه پردازان امروزی دیدگاه و تفکری ترکیبی دارند، که البته این دیدگاه امروزه اهمیت دارد. چون نگرش از داخل به خارج است و با استفاده از این دیدگاه می توان در مورد کلیت پدیده اطلاعاتی به دست آورد. نخستین دیدگاه سیستمی توسط چستر بارنارد مطرح شد، وی برای اولین بار سازمان ها را به منزله ی مجموعه ای از خرده سیستم های همکاری کننده در نظر می گیرد و به نظر او تحقق همکاری در سازمان با توجه به سه عامل ارتباطات، تمایل به خدمت، هدف مشترک است. بر اساس نظر او ارتباطات عاملی مشترک بین تمایل به خدمت و هدف مشترک است. ضمن اینکه بارنارد توجه ویژه ای به رعایت مسائل اخلاقی در مدیریت داشت.

نظریه ی آشوب و نظریه ی یادگیری سازمانی نظریه سیستمی را تحت تاثیر قرار دادند.

نظریه یادگیری سازمانی: این نظریه توسط پیترسنج مطرح شد، وی معتقد بود که حاصل یادگیری سازمان، بیش از حاصل یادگیری انفرادی اجزای آن است. یعنی یادگیری کل از یادگیری انفرادی مهم تر است. در یادگیری سازمانی بر بهبود و توسعه ی منابع انسانی و برنامه ریزی راهبردی و به کارگیری و تسلط بر فناوری های جدید در سازمان تاکید می شود و معتقد است که فقط زمانی یادگیری سازمانی حاصل می شود که منجر به تغییر خط مشی ها، اقدام های مدیریتی و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارند. از طرفی یادگیری سازمانی شامل اجزایی مثل بصیرت مشترک، مهارت شخصی، دیدگاه سیستمی، یادگیری گروهی، مدل های ذهنی.

یادگیری سازمانی سه مرحله دارد. شناخت، تغییر رفتار، بهبود عملکرد.

نظریه ی آشوب: غیر قابل پیش بینی ترین سیستم ها همواره در محدوده مرز های معین حرکت می کنند و از آن خارج نمی شوند. رهیافت اقتضایی: در این رهیافت از اصول گرایی مطلق پرهیز میکند، عملکرد مدیر با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی است. در این جا یک ساختار مفید برای یک موقعیت، الزاما برای موقعیت دیگر مناسب نیست. در رهیافت اقتضایی دیدگاه سیستمی است. تاکید بر پژوهش علمی و تحقیق ۳ توجه به مجموعه ای از عوامل صورت می گیرد.

روند های جدید در مدیریت:

آدیزس: چهار نقش ۱- تولیدی: مدیر باید سعی کند که بیشتر و بهتر از رقبا تولید کند و هم چنین شایستگی هر مدیر موفق وابسته به میزان دانش حرفه ای وی است. ۲- اجرائی: مدیر علاوه بر داشتن مهارت های فنی باید بتواند افراد را هدایت و رهبری کند ۳- ابداعی: یک مدیر بایر علاوه بر موارد فوق بتواند خلاقیت و ابتکار داشته باشد ۴- ترکیبی: مدیر باید بتواند مخاطرات فردی را به گروهی، هدف های فردی را به گروهی و ... تبدیل کند. طبق نظر آرچریس یک مدیر نمی تواند همه این نقش ها را با هم ایفا کند و می تواند به افراد دیگر واگذار کند ولی نقش ترکیبی را فقط خودمدر باید ایفا کند در غیر این صورت او به فردی سوداگرا، بحران آفرین ... تبدیل می شود. رابرت و واترمن: ویژگی های سازمان ها ی کمال یافته: تعصب به عمل، تاکید بر فرصت رقابتی، ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری، افزایش بهره وری با استفاده از افراد، برخورد شفاف و ارزشی، تمایل به استقلال و کار آفرینی، استفاده از شکل ساده، حفظ قوانین انعطاف پذیری و عدم انعطاف (خیلی ها این دو نظریه پرداز را نقد کردند و گفتند که نظریات آن ها، نظریه اقتضایی را زیر سوال ها برد.

بخش دوم

مدیریت بر مبنای ارزش های اسلامی

مفروضات هر انسان مشاهده ها ، اندیشه ها و تجربیات است و در اینجا به همان اندازه که نیازها روی ادراکات انسان موثر است، مفروضات هم موثر است و این ادراکات روی عواطف و رفتارها خود را نشان می دهد. هرچه مفروضات مقبولیت بیشتری داشته باشند، اثر بخشی آن ها نیز بیشتر می شود.

کیفیت مفروضات بستگی به عواملی مثل سرشت انسان و نگرش انسان نسبت به زمان و تمایل به عمل گرایی روابط میان افراد و... دارد. فلسفه اصالت عمل: فلسفه اصالت عمل به این مفهوم است که اولاً عمل گرایی بسیار مهم است و به امور از دیدگاه عامل نگرسته می شود و شناخت ذاتا با عمل پیوستگی دارد.

عملگرایی در مبنای عمل در اسلام

در اسلام هم به پیامدهای دنیوی و هم اخروی توجه می شود. در اینجا عمل بر اساس نیت آن مورد سنجش قرار می گیرد و از آنجا که نیت انسان از شاکله انسان (از فطرت ، طبیعت ، دین و مذهب...) است و نیت منجر به رفتار می شود. از طرفی ارزشیابی عمل نه تنها بر مبنای حسن انجام کار ، بلکه بر مبنای ایمان و تقوا ، نیت صادقانه و مطابقت با قرآن و سنت مورد بررسی قرار می گیرد.

خلاقیت و نوآوری

خلاقیت به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. مسئله اصلی در اینجا اهمیت تفکر است. تداوم حیات سازمان ها به قدرت بازسازی آن ها بستگی دارد و این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت و اصلاح و بهبود روش های تحقق اهداف امکان پذیر است. امروزه به ضرورت پیش بینی نیازها تاکید می شود زیرا سازمان ها یا خود را برای ایجاد چنین تغییراتی آماده می کنند و یا بحران های احتمالی را می پذیرند

مدیریت خلاقیت صرفاً نیست، بلکه فکرها باید به عمل درآیند. به این منظور باید از فکرهای جدید در تنظیم برنامه های مدیریتی استفاده شود. گاهی موفقیت سازمان به ایجاد نوآوری و به کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد.

موانع خلاقیت: برخی از موانع اصلی خلاقیت: فقدان اعتماد به نفس ، تمایل به هم رنگی ، فقدان تمرکز ذهنی و ترس از انتقاد و شکست همه از عواملی است که مانعی برای خلاقیت است. از طرفی افزایش توان خلاقیت در گرو رفع این موانع است. برخی از انسان ها عادت کرده اند به همین دلیل روش انجام کارهای معین توسط به صورت عادت در می آید.

نوآوری در سازمان های یادگیرنده: به این معنی است که اگر سازمان بخواهد از فضایل استفاده کند باید به طور مستمر تغییر کند و عملکرد خود را بهبود بخشد. اگر سازمان بخواهد در بلند مدت کامیاب باشند باید نو آور باشند. نوآوری به دو صورت است: نوآوری در فراگرد: راه های انجام کار

نوآوری در محصول: ایجاد محصولات جدید

مدیریت نوآوری در فراگرد و محصول شامل ابداع حمایتی یا عمل کشف ، و کاربرد یا عمل استفاده است.

فراگرد نوآوری محصول: در سازمان های پیشرو نوآوری جزئی از فراگرد برنامه های عملیاتی است. سازمان هایی هستند که علی رغم در محیط های متلاطم ، از عهده فراگرد نوآوری در سازمان بر نمی آیند و این سازمان ها باید به تشویق کارکنان بپردازد.

مراحل چهارگانه نوآوری :

۱. ایجاد فکر جدید از طریق اکتشافات اساسی ، بسط شناختها و ادراکات موجود و یا نبوغ افراد شکل می گیرد.
۲. آزمایش های اولیه و به معنی ساختن با دیگران ، مراجعه به ارباب رجوع و ... ، ملاقات با کارشناسان فنی و یا از طریق نمونه سازی
۳. تعیین امکان پذیری: سنجش میزان عملی بودن از طریق مطالعات امکان سنجی و برآورد هزینه و منفعت
۴. کاربرد نهایی ارائه محصول به بازار و در صورتی که فکر جدید به صورت فراگرد کاری به وجود آید ، فراگرد به صورت یکی از رویه های عملیاتی جاری در آید.

ویژگی عمده فراگرد نوآوری این است که باید بر مبنای نیازهای سازمان و بازار انجام بگیرد.

سازمان های نوآور در ساختار ، استراتژی ، هدف ها ، فرهنگ ها و ... همه و همه به دنبال استمرار خلاقیت و نوآوری هستند ، حتی در این سازمان اعضای واحدهای ستادی نیز مشوق نوآوریند.

نقش های نوآوری:

۱. قهرمان محصول: کسی که مشوق نوآوری است.
۲. مدیر پروژه: کسی که مسئول یک پروژه است و از تخصص فنی و منابع پشتیبانی استفاده می کند.
۳. رهبر نوآوری: فردی است که بر حفظ هدف ها و ارزش های نوآوری تاکید می کند.

۴. ایجاد کننده فکر: فردی که بینش و بصیرت های جدید را از طریق اکتشاف ها و یا آگاهی از محیط کسب می کند.
۵. حافظ اطلاعات: رابط افراد گروه های درون سازمان با منابع خارج از سازمان.

موانع نوآوری:

۱. به دلیل محدود بودن ارتباط با مدیر عالی ، به نوعی جو بی اعتماد ایجاد میگردد.
 ۲. افراد ذی نفع در حفظ وضع موجود کسانی هستند که اگر شرایط تغییر کند متضرر می شوند.
 ۳. جو عدم تحمل اختلاف سلیقه کسانی هستند که تحمل نوآوری را ندارند و به هر کس که در این وادی باشد برچسب خرابکار میزنند.
 ۴. بیشتر سازمان ها دارای روحیه بوروکراتیک و توجه به سود و .. هستند تا نوآوری
 ۵. گاهی اوقات پاداش های نامناسب مثل پرداخت پاداش به افرادی که به شدت به کارهای جاری مشغولند می پردازند.
 ۶. تصمیم گیرندگان بیش از حد حساس ، زیرا این تصمیم گیرندگان برای تبدیل خلاقیت در قالب جداول زمانبندی و دقیق اقدام میکنند.
 ۷. تاکید بر افق زمانی کوتاه مدت: این باعث می شود که توجه مسئولان به هدف های بلند مدت و طرح های جدید کم می شود.
- نکته های مهم:
- افراد خلاق سال های زیادی را به کسب دانش می پردازند. افراد خلاق الزاما ضریب هوشی بالائی ندارند ، افراد خلاق برون گرا هستند
- قدرت خلاقیت: ۱. میتوان از طریق مشاهده ، هدایت و آموزش را تقویت کرد. فرد خلاق از دیدگاه های مختلف مسائل را بررسی می کند و به جنبه های خاص مسائل توجه می کند و فکر های بکری ارائه می دهد.
۲. معمولا برای حل مسئله چندین راهکار ارائه میدهد . فی البداهه از قدرت حسی ، ذهنی و بینشی استفاده می کند. ۳. فراگردهای فکری و عملی بسیار منعطف را به کار میگیرند.

شیوه های تفکر: آنچه در فراگرد خلاقیت اهمیت دارد تفکر است.

شیوه های تفکر:

۱. تفکر خلاق: فرد به طور عمیق با مسئله درگیر می شود، به تجسم و واضح سازی می پردازد و اطلاعات جدید جمع آوری میکند و به تعدیل آنها می پردازد. به قدرت تعقل متکی نیست زیرا منشا فکرهای جدید قوه تصور و تخیل است. پس از ارزیابی سرنخ های مختلف به دست آمده و ایجاد ارتباط بین آنها بهترین فکر به دست می آید.
۲. تفکر سببه یا عالی: این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه های حوادث و نتایج آنها به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده ، وقایع آتی پیش بینی می شوند. وضعیت موجود به مثابه آخرین حلقه از رشته ای از وقایع به هم پیوسته تلقی می شود. به همین ترتیب باید به وضعیت مطلوب بینجامد. ویژگی بارز این تفکر ، اندیشیدن به صورت معکوس است. به این ترتیب که نیل به وضعیت مطلوب آتی ، در قالب فعالیت های فعلی و امتداد آنها تا فعالیت ها و حوادث آینده و نتایج مطلوب استخراج می شود.
۳. تفکر استقرایی: در این شیوه فرد بر مبنای اجزای اطلاعاتی خود به ترکیب آنها می پردازد و به تصویری کلی دست می یابد.
۴. تفکر قیاسی: عکس تفکر استقرایی است . به این ترتیب که با تعمیم نتیجه گیری های کلی به مصادیق خاص نتیجه ای ویژه بدست می آید. نتایج حاصل از تفکر قیاسی به طور صریح (نه منحصرا) به کلیه مصادیق خود تعمیم داده میشود.
۵. تفکر قضائتی و تحلیلی: در این شیوه افراد از طریق مستمر و کسب اطلاعات واقعی هر وضعیت به تعریف مسئله می پردازند و س از ارزیابی منطقی و تجزیه و تحلیل روابط معنی دار کشف و درباره ی مسئله تصمیم گرفته می شود. موفقیت در این روش به توان قضات و میزان تجارب گذشته بستگی دارد.

نکته: نوآوری هم به کارگیری طرح های جدید است و هم در طرح های قدیمی در زمینه های جدید

فراگرد خلاقیت ها:

۱. ایجاد نگرش موافق برای پذیرش انکار طرح های جدید: خیلی وقت ها طرح های جدید به دلیل عدم ایجاد زمینه مثبت نادیده گرفته می شود باید زمینه ای ایجاد شود که افراد بتوانند علیرغم واکنش های نا مطلوب احتمالی دیگران و اعتماد به نفس به خلاقیت بپردازند.
۲. افزایش حساسیت نسبت به حل مسئله: اهتمام به شناخت و تشخیص مسائل و موانع بهبود طراحی برنامه ها از بارز ترین علائم حساسیت افراد خلاق نسبت به مسائل است. افراد خلاق ابتدا به بیان دقیق هدف و موقعیت مطلوبی برای تلاش های خلاقانه خود می پردازند، کلا حساسیت نسبت مسئله باعث افزایش تمرکز ذهنی افراد می گردد.
۳. مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام لازم: به معنی ایجاد شرایط لازم برای جمع آوری اطلاعات است. فراگرد خلاقیت بر ضرورت وجود زمان ، اهتمام به کار و سعی و تلاش و ... تأکید می کند.

۴. ایجاد سلامت فکر بر توان فکر بر گردآوری فکرها و طرح های متنوع در مورد مسئله: ارزش این کار در آن است که با افزایش میزان فکر ها ، احتمال یافتن راه حل عمل افزایش می یابد تا قبل از جمع آوری همه ایده ها نباید کار ارزیابی را شروع کرد.

۵. استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه: ذهن خودآگاه فقط بخش کوچکی از قدرت ذهن انسان است . هنگامی که انسان از حل یک مسئله عاجز است ، ذهن ناخودآگاه با (خواب برای مسئله) یعنی وقتی که فرد به طور مستقیم نقشی ایفا نمیکند بلکه از طریق استراحت ، عدم تمرکز دستگاه فکر بر مسئله و... ذهن خود را از کار روی مسئله منصرف کند ، فعالیت را ادامه دهد.

۶. درخشش ناگهانی یک فکر: با اجبار نمی توان یک فکر جدید را به وجود آورد بلکه آن به شرایط محیط و میزان توجه و درست افراد به جهان پیرامون بستگی دارد. افراد خلاق به طور اجبار نمی توانند به خلاقیت بپردازند بلکه داشتن زمینه ، موقعیت شناسی و ... بسیار اهمیت دارد.

روش های افزایش سلامت فکری:

۱. یادداشت برداری: برای ثبت اندیشه های نو و فکرهای جدید که به ذهن انسان می رسد ، می توان از یادداشت برداری استفاده کرد. زیرا بسیاری از اطلاعات در همان لحظات اول در ذهن انسان پاک می شود.
۲. انتخاب زمان و مکان مناسب: هر فرد در زمان خاص می تواند روی مسئله تمرکز کند و علاوه بر آن مکان نیز روی مسئله تاثیر می گذارد.
۳. تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن: فرد می تواند در مورد جنبه های واضح و آشکار یک مسئله سوال بپرسد و این در تقویت فراگرد خلاقیت بسیار موثر است.
۴. استفاده از روابط میان افکار: در این جا می توان گفت که بسیاری از افکار انسان به هم ارتباط دارند و مجموعه ی به هم پیوسته ای را تشکیل می دهد و قدرت تداعی هم در این زمینه اهمیت دارد.
۵. تغییر شکل وضع موجود: گاهی از طریق تحلیل و ترکیب و تنظیم مجدد طرح ها و افکار قبلی می توان به افکار و طرح های جدید دست یافت.
۶. تهیه فهرست ویژگی ها: یعنی ویژگی های یک شئی را مثلا یک میز (رنگ ، اجزاء ، قیمت و ...) را کنار هم قرار داده و به فکر جدید دست یافت.
۷. تحلیل شبکه: در این روش برای رسیدن به یک فکر جدید ، باید فهرستی از فکر ها و ویژگی ها را تنظیم و سپس در یک شبکه دو بعدی بین آنها ارتباط اجباری برقرار کنیم . این فراگرد تا زمانی که هم فکرها و اشیاء در کنار هم قرار می گیرند ادامه می یابد.
۸. هم اندیشی مستقیم (طوفان مغزی): در این مدل همه افراد بدون ترس اندیشه ها و ایده های خود را بیان می کنند و هیچ کس حق نظر دادن در مورد ایده و رد و قبول آن را ندارد.
۹. هم اندیشی غیر مستقیم: در این روش ابتدا افرادی به دقت انتخاب می شوند که به گونه ای که با مسئله آشنا باشند ، در اینجا هر نقشی مهم دارد زیرا فقط او نسبت به مسئله آگاهی دارد و ماهیت ویژه مسئله را می داند.
۱۰. هم اندیشی رقابتی مستقیم: در این روش تعامل آزاد گروه را به گروه های کوچکتر تقسیم می کنند و هر کس می تواند یافته های خود را به سایر گروه ها بدهد و این امکان ارزیابی را فراهم می کند.
۱۱. قرار دادن خود به جای دیگران : اگر به جای دیگری بودیم با مشکلات و امکانات او چه میکردیم!!؟
۱۲. استفاده از رویدادهای پیش بینی شده: در این روش برای فکرهای جدید و رویدادها را به منزله سرنخ می گیرند ، زیرا گاهی اوقات یک رخداد غیر عادی موجب یافتن یک فکر جدید می شود.
۱۳. برداشت از گزارش ها و نامه ها: این کار به کار فردی و مبتکر است. با این روش اطلاعات و طرح های جدیدی درمورد بهبود فراگرد تولید محصول ، کسب اهداف و... به دست می آید.
۱۴. تحلیل داده ها: تحلیل گر کار خود را با بررسی باز داده ها و نتایج شروع می کند . سپس داده ها را لیست می کند و از مرحله بعد راه ها و فراگرد هایی که در تبدیل منابع موجود به باز داده قابل استفاده اند به بررسی می گردد.

مبانی برنامه ریزی

برنامه ریزی: نوعی تعهد به عمل و تفکر مبتنی بر آینده را در انسان به وجود می آورد و عزم راسخ بر استمرار آن برای انسان ایجاد می شود. پیترا دراکر معتقد است بین اثر بخشی و کارایی تفاوت است ، هرچند که در مراحل هدفگذاری و تحقق اهداف هر دوی این مفاهیم در نظر گرفته می شود. برنامه ریزی مهم ترین وظیفه مدیران است و فاصله بین برنامه و عمل را مشخص می کند و از طرفی مشخص میکند که چه نوع ساختار سازمانی برای چه سازمانی مناسب است ، چه سبک رهبری و ... از طرفی مسئله مهم دیگری که هست این است که برنامه ریزی ماهیتی پویا دارد و تجدید نظر آن امری بسیار منطقی است.

انواع برنامه ریزی: برنامه ریزی راهبردی:

با دور اندیشی و در جریان فراگردی نظام یافته انجام میگیرد و فراگرد آن شامل: ۱- تعیین مأموریت ها و اهداف بلند مدت ۲- تفکیک اهداف بلند مدت به اهداف کوتاه مدت ۳- تعیین خط مشی ها ۴- تعیین برنامه های عملیاتی. برنامه ریزی راهبردی آینده را پیش گویی نمی کند ولی به مدیران در تعیین مقتضیات آتی و ایجاد فرصت برای تصحیح خطا و ... را به وجود می آورد

برنامه ریزی عملیاتی:

۱- تدوین برنامه های کوتاه مدت ۲- تعیین معیار های کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات ۳- ارزیابی برنامه هاو تعیین موارد انحراف عملکرد از آن ها ۴- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید
برنامه ریزی تخصصی:

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی برنامه ها برای آن ها برنامه ریزی می شود. ۱- برنامه ریزی و کنترل تولید در این نوع برنامه ریزیاز طریق تعیین نیاز و میزان تقاضای موجود و نیاز های موجود و نیاز های پیش بینی نشده جامعه و .. به برنامه ریزی اقدام می شود. ۲- برنامه ریزی نیروی انسانی ۳- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه و برآورد هزینه ها و درآمد ها و تعیین منابع مالی برای نیل به هدف های سازمان. رهیافت های گوناگون به برنامه ریزی

۱. برنامه ریزی از داخل به خارج: بر کارهایی تمرکز دارد که سازمان در حال حاضر آن ها را انجام می دهد و وضع جاری سازمان را نشان می دهد، این برنامه ها برای استفاده بیشتر و استفاده بهینه از منابع ولی برنامه ریزی از خارج به داخل بر فرصت ها ی محیطی تکیه دارد و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن ها و هم چنین سازمان در این جا به دنبال انجام یک کار منحصر به فرد در سازمان است
۲. برنامه ریزی از بالا به پایین و از پایین به بالا: برنامه ریز از بالا به پایین از مدیر مدیر عالی روع می شود و این امکان وجود دارد که در چهارچوب آن مدیر عالی مطرح کرده بقیه مشارکت کنند. برنامه ریزی از پایین به بالا، هر کدام از سطوح پایین بدو هیچ محدودیت نظرات خود را ابراز می کنند و تا سطوح بالا این کار ادامه می یابد، این روش تهد افراد را نسبت به سازمان افزایش می دهد ولی ما با انبوهی از نظرات متضاد و ناهمگون که به هدف های سازمان هم ارتباطی ندارد برخورد می کنیم. بنابراین شاید بهترین هیافت، رهیافتی باشد که از مدیر عالی شروع می شود ولی امکان مشارکت افراد در همه سطوح فراهم آید و همه افراد بتوانند در مورد مزایا و معایب برنامه ریز اظهار نظر کنند.

۳. برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف: این روش به دنبال ترکیب منافع فردی و سازمانی است و نیز به دنبال این است که تعهد افراد را با مشارکت آن ها در تعیین هدف افزایش دهد. مراحل: ۱- تعیین رسالت و مأموریت سازمان، مدیریت عالی در جلسه ای با کارمندان اهداف سازمان را مشخص می کند و انتظاراتی که از هر کارمند دارد را نیز مشخص می کند و در این جلسه کارمندان و مدیران بیشتر با هم آشنا می شوند. ۲- تعیین نتایج مورد انتظار: کارکنان اهداف عملیاتی خود را با توجه به وظایف خود و اهداف سازمان تنظیم می کنند. ۳- تعیین شاخص های ارزیابی عملیات: یعنی شاخص هایی مثل قابل سنجش بودن هدف، قابل دستیابی، مطابقت با اهداف سازمان، زمان تقریبی، چالش برانگیز بودن، وضوح ۴- هدف های عملیات ۵- تنظیم برنامه های عملیاتی: که در این مرحله برنامه های عملیات مشخص می شود و نقاط کنترل مشخص می گردد. ۶- کنترل عملیات: میزان تحقق اهداف ارزیابی می گرد و بر تحلیل نتایج تاکید می شود و در مورد تحقق هدف باز خورد مناسبی صورت می گیرد. در مدیریت بر مبنای هدف، حمایت مدیریت عالی اهمیت بسیار زیادی دارد.

۴. برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثنا: در این نوع برنامه ریزی بعد از تعیین اهداف، اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخص های عملیاتی می گردد و نحوه انجام امور به مسئولان واحد ها ابلاغ می شود مدیران ابتکار عمل را به دست می گیرند و فقط وقتی در کارها دخالت می شود که انحراف عملکرد مشاهده شود.

۵. برنامه ریزی اضطراری: حوادث و شرایط جدید پیش بینی و نحوه عکس العمل در مورد آن ها پیش بینی می شود.
۶. برنامه ریزی اقتضائی: برنامه ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل به هر چه محیط نامطمئن تر شود، احتمال نامناسب بودن مفروضات اولیه بیشتر می شود. برنامه ریزی اقتضائی: گزینه های گوناگون قابل اجرا شناسایی می شود و در صورتی که اعتبار یک برنامه به دلیل شرایط محیطی کم باشد، از گزینه های دیگر استفاده می شود. در این برنامه ریزی از پیش بینی رخدادهای بسیار استفاده می شود.

مراحل ۱۲ گانه ی برنامه ریزی:

۱- شناسایی محدودیت ها و فرصت ها: این جزء مراحل برنامه ریزی نیست ولی بسیار مهم است و در اینجا سازمان با شناسایی وضع موجود و مطلوب و محدودیت ها و فرصت ها در این مسیر اقدام به برنامه ریزی میکند.

۲- تعیین اهداف کوتاه مدت

۳- کسب اطلاعات کامل درباره ی فعالیت های ضروری

۴- طبقه بندی و تحلیل اطلاعات

- ۵- ارائه فرضیه ها بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده (یعنی مفروضات با توجه به پیش بینی و وضعیت آینده و از حیث موانع احتمالی بررسی م یگردد و مفروضات مبتنی بر تصور برنامه ریزان از محیطی است که برنامه باید در آن اجرا شود)
- ۶- جستجوی بدیلهای و برنامه های جایگزین
- ۷- ارزیابی بدیل های گوناگون (با توجه به اهداف و مفروضات بررسی می کنیم)
- ۸- انتخاب بدیل مناسب
- ۹- تدوین برنامه های فرعی و پشتیبانی
- ۱۰- تنظیم توالی فعالیت ها و جداول زمانبندی (باید مشخص شود فعالیت ها ی برنامه ریزی شده توسط چه کسی و کجا و.. انجام گردد)
- ۱۱- بیان کردن برنامه ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی (برنامه ها در قالب ارقام کمی و بودجه بسیار اهمیت دارد)
- ۱۲- پیگیری پیش رفت کار (نتایج حاصل از کار را مورد بررسی قرار می دهیم)

برنامه ریزی و مدیریت راهبردی

راهبرد یک برنامه جامع است که جهت گیری های عمده سازمان را بر میگیرد و اگر خوب باشد بازار بسیار مناسبی برای رقابت است. راهبرد در چند سطح انجام می شود: راهبرد در سطح سازمان مادر: جهت گیری کلی را مشخص می شود که سازمان در چه زمینه ای فعالیت کند. راهبرد سطح موسسه: این راهبرد در سطح موسسه انجام می شود و بر فعالیت های عمده دلالت می کند ۳ راهبرد سطح عملیاتی (وظیفه): در اینجا بر استفاده از مهارت های تخصصی دلالت می شود.

فراگرد برنامه ریزی راهبردی: مدیران را وادار می کند تا به جای تمرکز صرف بر موضوع های کوتاه مدت به موضوع هایی بلندمدت بپردازند و اگر چه این وظیفه در درجه اول به عهده مدیریت عالی است ولی مدیران سایر سطوح هم باید در آن شرکت کنند و آن را مورد حمایت قرار دهند. ۱- تدوین رسالت سازمان ۲- تعریف هدف های خرد و کلان ۳- ارزیابی منابع سازمانی و فرصت ها و خطرات محیطی ۴- تدوین استراتژی ۵- اجرای استراتژی از طریق برنامه های عملیاتی ۶- ارزیابی و انتخاب استراتژی های بدیل یا اصلاحی موارد ۱ و ۲ و ۳ و ۴ در مدیریت راهبردی، مرحله تدوین راهبرد هستند و مراحل ۵ و ۶ اجرای راهبرد

مدیریت راهبردی شامل دو مرحله ۱- تدوین راهبرد ۲- اجرای راهبرد است، مرحله ی تدوین راهبرد از تجربه ای که یک شخص کارآفرین در مواجهه با مسائل بدست آورده ناشی می شود و یا این که از طریق برنامه ریزی و تحلیل منظم اطلاعات بدست می آید. ۲- اجرای راهبرد: برای اجرای راهبرد همه افراد سازمان لازم است که متعهد شوند و این تعهد از طریق برنامه ریزی مشارکتی حاصل می شود، بخشی از چالشی که مدیریت استراتژیک با آن روبروست، راهبردها بر مبنای رسالت و مقصود سازمان، تدوین هدف های خرد و کلان، فرهنگ سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت و تهدید محیط انجام می گیرد.

تدوین رسالت سازمان: در این مرحله فلسفه وجودی سازمان که به عنوان رسالت است و در آن مسائل مهمی ۱. سازمان در چه زمینه ای فعالیت میکند؟ ۲. چه ارباب رجوع هایی دارد؟ ۳. چه نوع کالا یا خدمتی ارائه می دهد؟ براساس این سه پرسش مهم فعالیت میکند، چیزی که مهم است این است که در فلسفه وجودی منافع همه ذی نفعان اعم از مشتری، کارمند و ... لحاظ می شود. تدوین هدف های خرد و کلان، مسئله دیگر چگونگی تحقق رسالت سازمان است که این کار با شکستن رسالت به هدف های جزئی امکان پذیر است و با دوره های زمانی خاص، به طوری که دستیابی به آن ها، به تحقق رسالت سازمان بینجامد. شناسایی ارزش ها و فرهنگ سازمانی، رفتار همه افراد در سازمان تحت تاثیر فرهنگ است، فرهنگ سازمان به رفتار افراد جهت می بخشد و یک فرهنگ قوی هم ارزش های قوی به وجود می آورد و هم یک نوع ارزش های مشترک که به رفتار افراد و اعضای سازمان جهت می بخشد. شناسایی سازمان از حیث قوت ها و ضعف ها، در این جا نقاط قوت و ضعف سازمان مورد بررسی قرار می گیرد و ارزیابی دقیق از منابع سازمانی به عمل می آید، زیرا بر اساس خاصیت همپایانی، یک سیستم سازمانی از چندین راه می تواند به هدف خود دست یابد سپس این اصل باعث می شود که مدیران از بین طرق مختلف، مناسبترین آن را پیدا کنند شناسایی فرصت ها و تهدید های محیط، این به این معنی است که محیط را از لحاظ فرصت ها و تهدید های آن مورد بررسی قرار دهیم.

تدوین راهبرد در سطح کل سازمان

۱- مدل هفت S فرهنگ سازمان: بر هفت فاکتور که در تدوین راهبرد بسیار اثرگذارند می پردازد که این عوامل هم سخت افزاری و هم نرم افزاری است (ساختار، راهبرد، سیستمها، کارکنان، مهارتها، سبک، ارزشهای مشترک) این هفت عامل که هم نرم افزار و هم سخت افزار هر دو بسیار مهم هستند و از طرفی عامل مهمی دیگری که بین آنهاست فرهنگ است که اگر لازم باشد مدیر با توجه به عواملی که در موفقیت سازمان موثر هستند می تواند هر کدام از عوامل را تغییر دهد که تغییر فرهنگ از همه سخت تر است، زیرا مجموعه ای از ارزش هایی است که همه افراد در سازمان به آن پای بند هستند را اشاره میکند که تغییر آن ها بسیار دشوار است. فرهنگ سازمان نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان دارد، لذا تدوین کنندگان راهبرد باید در جستجوی راه یابی باشند که از طریق آن بتوانند از فرهنگ سازمانی استفاده کنند. یک تحلیل مناسب (SWOT) این است که نحوه تعامل این عوامل را با هم بسنجیم و به یک چهارچوب برای تحلیل برسیم.

۲- مدل سبد سرمایه گذاری: در این مدل بهترین نوع سرمایه گذاری از لحاظ استفاده از فرصت های بدیل انجام میگیرد و به ارزیابی راهبردهای کلان مثل، رشد، حفظ وضع موجود و ... می پردازد.

۳- ماتریس بی سی جی: با استفاده از برنامه ریزی سبد سرمایه گذاری، فرصت های محیطی بر مبنای نرخ رشد و سهم بازار تحلیل می شوند.

۴- شاید جامع ترین مطالعه ای که تا کنون در زمینه عوامل راهبردی صورت گرفته «بررسی تاثیر راهبردی بازار بر سود آوری و ایجاد پایگاه های اطلاعاتی بر آن است» این مطالعات حاکی از آن بود که نرخ بازگشت سرمایه بیشتر تحت تاثیر عواملی مثل سهم بازار، شدت سرمایه گذاری، تنوع فعالیت های سازمان قرار دارد. تدوین راهبرد در سطح موسسه یا فعالیت های عمده سازمان: راهبردهای رقابتی، انطباقی، چرخه های حیات محصول.

۱- رهیافت های راهبرد های رقابتی: توجه ویژه ای به محیط رقابتی و بالقوه سازمان دارد، در این مدل بر اساس قلمرو رقابت سازمان و مزیت رقابتی یک ماتریس ۲*۲ پدید می آید.

۱- متمایز ساختن: سازمان از مزیت رقابتی متمایز ساختن استفاده می کند، ضمن اینکه در یک محیط گسترده فعالیت می کند، در این جا سازمان با استفاده از خلاقیت، بازاریابی و رهبری فن آوری ... و موفقیت بیشتری در گرو آن است که مشتری دید مثبتی نسبت به محصولات پیدا میکند.

۲- پیشتازی در صرفه جویی: که سازمان به دنبال صرفه جویی در هزینه ها و کم کردن آن است که این البته به معنی کم کردن کیفیت نیست و با اعمال کنترل های مدیریتی و ارائه محصولاتی که ساخت و توزیع آن آسان است اقدام به فعالیت می کند.

۳- صرف هزینه به صورت متمرکز: در این جا سازمان در یک محیط محدود، مزیت رقابتی آن کاهش هزینه است و به دنبال این است که به یک قلمرو جغرافیایی خاص خدمت کند.

۴- متمایز ساختن به صورت متمرکز: ارائه محصولات و خدمات برتر به تعداد محدودی از مخاطبان که در یک بازار محدود است و مزیت رقابتی متمایز ساختن است.

برای انتخاب راهبرد نگرش اقتضائی بسیار مهم است .

۲- راهبرد های انطباقی: سازمان ها راهبرد هایی را انتخاب کنند که با ماهیت محیط خارجی آن ها سازگار است و این فرصتی را برای سازمان ها فراهم میکند تا به نحو مطلوبی با چالش ها برخورد کنند.

راهبرد پیشروی: به آن راهبردی گویند که برای محیط های پویا مناسب است و تاکید بر افزایش نوآوری و جستجوی فرصت های جدید مطرح می شود، این راهبرد برای محیط های پویا و مستعد رشد، بهترین انتخاب است، با توسعه فن آوری و ایجاد مزیت های رقابتی جدید و نوآوری در محصول، این استراتژی رقا را در تمام واکنش انفعالی قرار می دهد.

راهبرد تدافعی: برای محیط های با ثبات و به دنبال این است که سهم فعلی خود را از بازار حفظ و از محصولات موجود حمایت کند و این معمولا برای صاحبان صنایع در حال افول مناسب است.

راهبرد تحلیلی: وضعیتی بین دو راهبرد قبلی است و به دنبال این است که به طور گزینشی از فرصت های نوآوری استفاده کند و این راهبرد برای زمانی مناسب است که در یک موقعیت خاص، خوب به نظر می رسد توصیه می شود. این سازمان ها مثل سازمان هایی هستند که ابتدا منتظرند که سازمان های پیشرو فعالیتی را انجام دهد و در صورت موفقیت آن را دنبال کنند.

راهبرد واکنشی: این راهبرد به محض بروز فشار و تحرکات محیطی تهدید، سازمان از خود واکنش نشان می دهد، در این جا سازمان ویژگی های ساختاری ثابت و پایدار ندارد و دیدگاه های برنامه ریزی بلند مدت هم ندارد.

۳- چرخه حیات محصول: برخورد اقتضائی با تدوین راهبرد در سطح موسسه دارد. مراحل معرفی و رشد: به آن مراحل گویند که بیشتر استراتژی پیشرو مناسب .

چهار مرحله چرخه حیات. معرفی، رشد، بلوغ، افول.

بلوغ (استراتژی پیشتازی در صرفه جویی و صرف هزینه به صورت متمرکز، متمایز ساختن به صورت متمرکز) سازمان فقط تا زمانی می تواند از این راهبرد ها استفاده کند که محصولاتش وارد مرحله افول نشده باشند.

تدوین راهبرد در سطح عملیاتی:

تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی: تحلیل زنجیره ارزش یعنی با صرف هزینه کمتر، ارزش بیشتری ایجاد شود و حتی الامکان نوعی ارزش افزوده ایجاد گردد و این معنی را دارد که باید در ابتدا، فعالیت اساسی و فعالیت های پشتیبانی (که از فعالیت های اساسی حمایت می کنند) مشخص شود، سپس هر کدام از آن ها که ارزش بیشتری دارد در تحلیل زنجیره ارزش مفیدتر است و باید حتی الامکان فعالیت هایی را که ارزش بیشتری ایجاد می کنند و اصطلاحا ایجاد ارزش افزوده می کنند انتخاب کرد و سازمان برای کسب مزیت رقابتی باید فعالیت هایی برتر از رقیب و یا فعالیت که رقیب نمی توانند آن را انجام دهد، انجام دهد.

اجرای راهبرد: پس از تدوین راهبرد باید اقدام به اجرای آن کرد، زیرا انتخاب یک راهبرد خوب بدون عملی کردن آن مقدر نیست. فراگرد تکمیل تدریجی راهبرد ها: یعنی راهبرد ها به صورت تدریجی تکمیل می شوند که به آن فراگرد تکمیل تدریجی گویند و در این مدت مدیران تجربه می آموزند و به ایجاد تغییرات تدریجی مبادرت می کنند. این رهیافت با آنچه تحت عنوان «توصیف رفتار مدیریتی» است که معتقد است که مدیران به مسائل و فرصت هایی می رسند که به آن رهبرد های پدیدار شونده گویند. مدیر در این جا نباید فقط از راه و رسم های رسمی استفاده کند بلکه مدیران به دلیل مواجه شدن با مسائل گوناگون این فرصت برایشان فراهم می شود که مهارت کسب کنند.

دام های برنامه ریزی: ۱. نارساییهای جوهری: به آن دسته نارساییهای گویند که مربوط به عوامل عمده برنامه ریزی است «مثل رسالت و مقصد سازمان» «ارزش های محوری و فرهنگ سازمان» و ... ۲. نارسایی های فراگردی: مربوط به کل و مراحل گوناگون برنامه ریزی راهبردی است. تمرکز بیش از حد قدرت در دست مدیر عالی نیز عامل مهم دیگری است که بر نارسایی های آن تاکید میکند. گاهی نیز

فراگرد برنامه ریزی راهبردی بیش از اندازه تاکید بر جزئیات تفصیلی کرده و باعث به وجود آمدن «جابجایی هدف با وسیله» شود، پس تنها راه کاهش مخاطره، ایجاد یک راهبرد خوب در این زمینه است.

سازماندهی و طراحی سازمان

فراگرد سازماندهی رسمی: مرحله اول، تقسیم کل سازمان و تقسیم بندی افقی. مرحله دوم، تقسیم بندی عمودی در مرحله اول و دوم، ابتدا وظایف کل سازمان به وظایف جزئی تقسیم می شود، سپس طراحی اداره ها و بعد از آن واحد های فرعی پشتیبانی به وجود می آیند. مرحله سوم: ترکیب افقی مرحله چهارم: جایابی برای کارکنان (از آنجا که فراگرد سازماندهی شامل دو مرحله تجزیه و ترکیب است، مرحله سوم و چهارم، مراحل ترکیب هستند که در مرحله سوم، با استفاده از ساز و کارهای ترکیب، استمرار در حیات سازمان تضمین می شود. در این مرحله تدوین راهنمای سازمان، رویه های کاری و تشکیل گروه های کاری موقت نیز انجام می شود که باید این کار به گونه ای انجام شود که سبب، به هم نریوزایی و افزایش کارایی سازمان شود. در مرحله چهارم: تقسیم کار، تنظیم شرح شغل و ... انجام می شود.

فراگرد سازماندهی رسمی: عقیده کلاسیک هاست که آن ها طرفدار روش سازماندهی از بالا به پایین هستند. تقسیم وظایف: مجموعه وظایف هر سازمان بر مبنای اهداف است و تجدید ساختار با توجه به عواملی مثل تغییر در فن آوری و اهداف و نوع محصولات و خدمات سازمان مطرح می شود.

تقسیم وظایف: تقسیم مجموعه وظایف در قالب وظایف جداگانه و تعریف شده را گویند.

انتخاب روش دسته بندی به عواملی مثل، نگرش مدیر و طراح بستگی دارد.

نگرش سنتی به طراحی سازمانی:

۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه

در این روش واحد های سازمانی را بر مبنای وظایف سازمان، طراحی و ایجاد می کنند و این روش یکی از منطقی ترین و ساده ترین روش های سازماندهی برای افزایش کارایی واحد ها و تشکیلات است و بازدهی را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می برد. به دلیل تثبیت وظایف افراد و معین بودن شیوه انجام کار، آموزش نیروی انسانی، کم تر و کم هزینه تر است و در به کارگیری نیروی انسانی متخصص صرفه جویی می شود، زیرا می توان نیرو های عادی و کارگران غیر ماهر را به کار گرفت.

در مواردی که میان وظایف واحد های مختلف سازمان، وابستگی متقابل وجود داشته باشد، کارایی سازمان تا حد کارایی ضعیف ترین واحد سازمانی تنزل می یابد.

برای مواقعی این نوع سازماندهی توصیه می گردد که کل سازمان تحت مدیریت یک نفر قرار گیرد و اگر سازمان توسعه یابد، عدم تمرکز ضروری می شود و بهتر است از ساخت های سازمانی دیگری استفاده شود.

شدت عدم تمرکز در ساخت های مبتنی بر وظیفه، تابع یک تناوب سینوسی است، یعنی با توسعه سازمان عدم تمرکز افزایش می یابد. و لی به دلیل تعارض و تضاد، از میزان عدم تمرکز کاسته می شود و ساخت سازمان متمرکز تر می گردد.

۲- سازماندهی بر مبنای محصول:

هر واحد سازمانی مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین می شود و حتی گاهی، وظیفه بازاریابی و فروش آن محصول را نیز بر عهده دارد.

مزایا: اولاً به هر واحد با توجه به حوزه ی اختیارات مدیران، استقلال نسبی داده می شود ثانیاً با معطوف داشتن توجه مدیر به یک واحد معین، امکان سودآوری فراهم میشود و امکان ارزیابی عملکرد فرد هم هست. زمینه ی مناسبی برای فعالیت مدیران فراهم میشود. هنگامی که تنوع کالا خدمات زیاد است، شیوه ی مناسبی برای سازماندهی است.

معایب: ۱) با توجه به پراکنده شدن نیروهای متخصص، موجب تضعیف عملکرد های متخصص می شود. ۲) کنترل و ایجاد هماهنگی میان فعالیت واحد های تولیدی متعدد در کل سازمان دشوار است. ۳) امکان ارائه خدمات به صورت متمرکز و با صرفه کم است. ۴) با توجه به افزایش تعداد واحدها، نیاز به مدیران کل و سرپرستان افزایش می یابد.

۳- سازماندهی بر مبنای فراگرد: در این روش فعالیت های سازمان را با توجه به فراگرد تولید یا وسایل مورد نیاز برای تولید دسته بندی می کنند. به این ترتیب افراد و تجهیزات را به منظور عملیات خاص در یک بخش جمع می کنند یا د آوری می شود که معمولاً واحد ها یا که فراگرد های تولید، امور مالی، حسابداری و ... را انجام می دهند. به منزله سطح دوم تفکیک مد نظر قرار می گیرند. در سطح اول، معمولاً سازمان در این سازماندهی زمانی مورد استفاده قرار می گیرد که هدف جلب مشارکت مسئولان محلی و هم چنین برای توسعه ارتباطات مناسب است.

۴- سازماندهی بر مبنای منطقه ی جغرافیایی: معایب: امکان خدمات با صرفه را کاهش می دهد. ۲- به دلیل پراکندگی واحد های جغرافیایی امکان تمرکز مدیریت عالی سازمان را کاهش می دهد.

مزایا: امکان شناسایی نیازهای منطقه، فرصت ها و تهدیدات آن و هم چنین ارائه خدمات فراهم می شود.

- ۵- سازماندهی بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری: این نوع سازماندهی معمولاً به عنوان تنها شیوه سازماندهی به کار نمی رود و هم چنین معمولاً از رده میانی به پایین صورت می گیرد.
- ۶- سازماندهی بر مبنای بازار: بازاریابی: که در اینجا تمرکز سازمان برای برقراری ارتباط با ابزار ای عمده مثل بیمارستان و ... است. مجاری ارتباط با بازار: که در اینجا تمرکز سازمان روی همه نوع بازار چه عمده فروشی و چه خرده فروشی هاست.
- ۷- سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت: این نوع سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت انجام میشود و در رده های پایین مورد استفاده قرار می گیرد. مشکل عمده این نوع سازماندهی کاهش کارایی افراد در نوبت های متعدد کاری و اعمال نظارت مدیران را کم میکند. هماهنگی: یکی از مسائل اصلی سازمان های بزرگی است که بر مبنای وظیفه شکل گرفته اند
- نگرش پویا به سازماندهی: ۱- سازماندهی بر مبنای پروژه ۲- سازماندهی ماتریسی ۳- سازماندهی با گروه های متداخل
- نقش ترکیب کننده: بسیار اهمیت دارد، همان نقشی که آدیزس در فصل دو مطرح کرد و گفت مدیر باید بتواند مخاطرات فردی به گروهی و اهداف فردی را به گروهی از طریق مشارکت همه در برنامه ریزی، تصمیم گیری و حل مسائل و... تحول در روش های سازماندهی و تنظیم ساختار: ساختار تیمی: برای توسعه روابط و حل مسائل سازمان، گروه هایی به صورت دائمی با موقت تشکیل می شوند که وظیفه آن ها حل مسائل است و علاوه بر آن ها در مسائلی از قبیل حل مسئله و پیدا کردن فرصت ها نیز مشارکت می کنند و در بعضی سازمان ها این گروه ها به عنوان سنگ بنای سازمان محسوب می شوند.
- ساختار شبکه ای: یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط واحد های تامین کننده خدمات اساسی سازمان است و فرق این سازمان با سازمان مجازی در این است که این هسته ی مرکزی دائمی نیست و از یک سری ائتلاف های موقتی تشکیل می شود که بدون داشتن مالکیت همه واحد ها، می توانند از طریق شبکه های الکترونیک به آن ها دسترسی پیدا کنند و کار های متنوعی را بر حسب ائتلاف های استراتژیک انجام دهند. سازمان ها برای کسب مزیت رقابتی و افزایش کارایی و کاهش هزینه های سرپار، اینگونه عملیات را انجام می دهند. طراحی سازمان: طراحی سازمان عبارت است از فراگرد انتخاب و استقرار ساختار هایی برای دستیابی به هدف های و انجام رسالت سازمان. در گذشته در نظریه های کلاسیک، بر سازماندهی به صورت دقیق و بر طبق اصول منطقی تاکید می شد ولی امروزه این ساختار ها در مقابله با محیط متحول و پویا به دلیل وجود مقررات و قواعد و استانداردهای بیش از حد، بر تشریفات زاید دلالت می کند که اصلاً مناسب، با محیط متحول امروزی نیست. بنابراین طبق نظر برنزو استاکر در نوع سازمان یکی مکانیک: که سازمان هایی که در محیط های پایدار مناسبند و بروکراتیک ترند. ۲- ارگانیک، که در محیط های متحول مناسبند و کم تر بروکراتیک هستند.
- یکی از طرح های سازماندهی، الگوی ۵ بخشی مینتز برگ است که به دو دسته ی الگو های بروکراتیک و ارگانیک تقسیم می شود
- الگو های بروکراتیک
- ۱- بروکراسی حرفه ای: با تسلط کارمندان عملیاتی است و این افراد دارای استقلال زیادی هستند و در محیط های پیچیده و بزرگ فعالیت می کنند و نوع تصمیم گیری غیر متمرکز است، و از کارکنان ستادی نیز برای انجام امور اداری و کمک به حرفه ای ها استفاده می شود، این ساختار ها تخت هستند و شامل تعداد زیادی از افراد حرفه ای و فنی آموزش دیده استفاده میکنند.
- ۲- بروکراسی ماشینی: برای محیط های ساده و پایدار مورد استفاده قرار می گیرد و نوع تصمیم گیری متمرکز و در دست مدیران عالی است و مدیران میانی در این جا فعالیت زیادی دارند و فعالیت نیروهای توسط بخش گسترده ای از نیروهای ستادی حمایت می شود.
- ۳- بروکراسی بخشی: قدرت در دست مدیران میانی است و ستاد پشتیبانی نسبتاً بزرگ به مدیر عالی کمک می کند و از طرفی در سازمان های که دارای بازارهای متنوع، محیط های پایدار هستند، از این بروکراسی استفاده می شود و وزارت کشور مثال مناسبی از این نوع بروکراسی است. طرح ها و الگوهای ارگانیک
- ۴- ساختار ساده: از یک یا چند مدیر عالی و چند مدیر میانی و تعداد کمی نیروهای ستادی تشکیل شده است، کارها بدون رسمیت و استاندارد سازی و به طور متمرکز انجام می شود، در محیط های پویا و ساده از این نوع ساختار استفاده می شود.
- ۵- سازمان ادوکراسی: سازمان با ساختار منعطف و پویا، حداقل رسمیت و تمرکز و دارای ساختاری افقی است. در سازمان های ویژه موقت متخصصان و نیروهای انسانی ماهر در قالب گروه هایی با تخصص های متنوع همکاری می کنند

هماهنگی

هماهنگی: فراگردی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده یک کل برای رسیدن به هدف مشترک از طریق سلزکار های ساختاری و رفتاری ترکیب می شوند.

همواره میان نیرو های طرفدار تفکیک و نیروهای طرفدار هماهنگی، تنش وجود دارد. اگر این نیرو ها با هم برابر باشند، سازماندهی ماتریسی مورد استفاده است. اگر قدرت هماهنگی بیشتر از بخش بندی و تفکیک باشد، سازماندهی بر مبنای وظیفه به وجود می آید و اگر قدرت تفکیک بیشتر از هماهنگی باشد، سازماندهی بر مبنای محصول یا منطقه جغرافیایی به وجود می آید، در این حالت قدرت تصمیم گیری مدیران بخش های مستقل افزایش می یابد.

تفکیک: برخی از پژوهشگران با مطالعه نحوه عملکرد بخش های مختلف یک سازمان به این نتیجه رسیدند که بخش های مختلف، حتی از پاسخ به نیاز هایی یکسان به صورت های متفاوتی عکس العمل نشاندهند. برای تفکیک خرده سیستم ها ی هر سیستم، ۴ منشا مشترک وجود دارد. ۱-افق برنامه ریزی و عمل مدیران :

از کوتاه مدت تا بلند مدت در نوسان است.

۲-ساختار رسمی:وجود تفاوت در ساختار رسمی بر رفتار خرده سیستم ها تاثیر می گذارد.کسی که به کار در محیط پویا عادت کرده در یک محیط غیر منعطف و خشک نمی تواند کار کند.

۳-کار ها و وظایف متفاوت:ارجاع کارهای متفاوت به واحد های متفاوت ممکن است موجب ایجاد تفاوت در هدف های آن ها شود.

۴- تفاوت گرایش های اساسی: این تفاوت روابط میان خرده سیستم ها با الگوی ارتباط و تصمیم گیری و تعامل اجتماعی آن ها را متفاوت می سازد.

ترکیب: ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی را گویند.هر چه تفکیک میان خرده سیستم ها بیشتر شود،هماهنگی سخت تر است. اصول ایجاد هماهنگی:۱-وحدت فرماندهی:هر فرد باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد.۲-خط فرمان: خطی عمودی از راس سازمان تا پایین سازمان که وحدت مدیریت زمانی ممکن است که همه ارتباطات از طریق این خط صورت گیرد.۳-حیطه ی نظارت:تعداد کارکنان که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند.

عوامل تعیین کننده ی حیطه ی نظارت:

ویژگی های شخصی:چگونگی نگرش و میزان توانایی و لیاقت دو تا از ویژگی های شخص هستند.هر چه میزان لیاقت افراد بیشتر حیطه نظارت گسترده تر.هر چه مدیر متمایل به متمرکز ساختن قدرت در دست خود باشد،حیطه نظارت گسترده تر.

عوامل شغلی: هر چه تنوع وظایف شغلی کمتر،حیطه نظارت گسترده تر.حیطه نظارت مطلوب بین ۵ تا ۷ نفر در نظر گرفته می شود زیرا بیشتر از این منجر به ایجاد گروه های غیر رسمی می شود.

متغیر های محیطی مثل فن آوری: مثلا تولید انبوه،حیطه نظارت وسیع تر. پراکندگی جغرافیایی بیشتر،حیطه ی نظارت محدودتر می شود. محیط متلاطم،حیطه نظارت محدود.

نکته:حیطه نظارت در سطوح سرپرستی و عملیاتی بهنوع فن آوری و سایر متغیر های مربوط به کار بستگی دارد. هماهنگی و فن آوری: انواع گوناگون فن آوری

۱-وابستگی مجموعه ای: واحد های سازمانی به گونه ای آرایش یافته اند که در مجموع یک کل را تشکیل می دهند،کمترین نیاز اطلاعاتی را به هم دارند و منابع ناچیزی صرف هماهنگی می شود.۲-وابستگی ترتیبی: داده یک واحد به مثابه داده ای برای واحد بعدی است.

۳-وابستگی طرفینی:در هر واحد بازده ای برای واحد بعدی و برعکس.وابستگی و هماهنگی در بالاترین حد است.

هدف از ایجاد هماهنگی:باز داشتن، اصلاح کردن،تنظیم کردن و بهبود دادن.

ساز و کار های ایجاد هماهنگی

۱-هماهنگی غیررسمی برنامه ریزی نشده:این هماهنگی از طریق داوطلبانه، غیر رسمی و بدون برنامه ریزی تفصیلی انجام می گردد زیرا پیش بینی و برنامه ریزی یا ایجاد هماهنگی برای همه کارها کار دشواری است و از طرفی وقتی تقسیم بندی شدید در سازمان وجود دارد این وع سازمان دهی به تنهایی موثر و مفید نخواهد بود و هر کدام از کارمندان باید نسبت به اهداف و نیاز های واقعی آگاهی داشته باشد. ۲-هماهنگی برنامه ریزی شده و رسمی: با به کارگیری رویه های عملیاتی،استاندارد و مقررات بودن موجب هماهنگی می شود.اگر از مدیر با استفاده از رویه ها و برنامه ها و خط مشی های اداری،نحوه امور جاری و تکراری را هماهنگی کند،در وقت خود صرفه جویی زیادی خواهد کرد.

۳-هماهنگی به وسیله افراد: به دو طریق ۱-مسئول مشترک: خصوصا برای گروه هایی که قادر به هماهنگ کردن کار خود نیستند. بنابراین مدیر با هماهنگ کردن سعی می کند و با اتخاذ روی های معین،هماهنگی های بصری را تسهیل می کند و به این ترتیب افراد حس می کنند که تصمیمات منصفانه تر و عملی تر خواهد بود.۲-از طریق ایجاد واحد هماهنگ کننده: به این ترتیب که با ایجاد واحد هماهنگ کننده کار هماهنگی صورت می گیرد.البته این راهکار پر هزینه است.زیرا افزایش تعداد مدیران هزینه های سرپرستی و مدیریت را افزایش می دهد.ضمن اینکه براین اساس انجام وظیفه هماهنگی بسیار دشوار خواهد بود.

۴-هماهنگی به وسیله گروه ها: از طریق ایجاد گروه های دائمی و موقت و تشکیل جلسات گروهی،البته این کار آسان نیست زیرا توجه به امکان جناح بندی اعضای گروه در مورد نحوه اولویت بندی اهداف سازمانی که مقایسه با اهداف فردی یا گروهی،احتمال دارد و نیل به اهداف را دشوار می کند.

رویکرد اقتضائی به هماهنگی: سبک مطلوب برای سازماندهی و هماهنگی،تابعی از موقعیت و شرایط است.سه رویکرد کلی وجود دارد.۱-سبک بروکراتیک محافظه کار: بر مسند سازی،تخصص گرایی،حیطه نظارت محدود،سلسله مراتب زیاد،تمرکز زیاد و هماهنگ کننده ای رسمی دلالت دارد.

۲- سبک مشارکتی لیبرال مآب: تاکید بر نقش رهبری و آثار در آن به سیستم تعیین هدف، کنترل، ارتباطات و تصمیم گیری و ... به دنبال حذف مقررات زاید و رویه های استاندارد، کاهش تخصص گرایی و طراحی سازمان بر مبنای هدف و .. تاکید می کند. ۳- سبک میانه رو: حد وسطی از دو سبک قلب است و فقط معلوم نیست که کی از کدام سبک استفاده می شود.

امروزه رویکرد اقتضائی که تابع شرایط و موقعیت است اهمیت دارد. از طرفی سبک محافظه کار، هماهنگی به عهده مدیر مسئول است. سبک لیبرال مآب به عهده ی گروه، سبک میانه رو، هماهنگ کننده یا رابط است.

روش های ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و عمودی

افزایش رسمیت: ۱- سازمان محافظه کار: به افزایش رسمیت تاکید دارد. ۲- سازمان لیبرال: کاهش رسمیت ۳- میانه رو: تا حدی رسمیت را می پذیرد. هرچه اندازه سازمان بزرگتر، رسمیت بیشتر می شود.

افزایش استاندارد سازی: مقایسه نسبت رویه هایی که به طور طبیعی شکل می گیرد، با رویه هایی که از قبل توسط سازمان معین می شود. روش های مناسب برای طراحی واحد های سازمانی: در بروکراسی محافظه کار/از طراحی بر مبنای فراگرد/میانه رو، از ماتریسی/ لیبرال از طراحی ب مبنای هدف.

روش های ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی:

۱- حیطة نظارت ۲- افزایش تمرکز ۳- ساخت تخت برای افزایش بهره وری و رضایت خاطر و ... نیز موثر است..

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی بر مسئولیت مدیران برای تجهیز سازمان با کارمندان توانمند و حصول اطمینان از مطلوبیت به کارگیری استعداد های آنان دلالت دارد. مراحل عمده فراگرد مدیریت منابع انسانی عبارت اند از: ۱) جذب نیروی کار توانمند: برنامه ریزی برای کارمند یابی، و انتخاب و استخدام منابع انسانی.

۲) پرورش نیروی کار توانمند: راهنمایی، آموزش و بهبود منابع انسانی و برنامه ریزی مسیر پیشرفت برای کارکنان.

۳) نگهداری نیروی کار توانمند: جلوگیری از ترک نیروی انسانی و حفظ آن ها از طریق ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، و بهبود روابط کارکنان با مدیریت.

در بیشتر نمودار های سازمانی، جایگاه مدیریت نیروی انسانی به منزله ی یکی از مدیریت های ارشد سازمان که به طور مستقیم با بالاترین مقام سازمان در ارتباط است.

فراگرد مدیریت منابع انسانی:

در فراگرد مدیریت نیروی انسانی پس از پیش بینی، انتخاب و راهنمایی کارمندان، برای حرکت از طریق ارتقاء، گردش شغلی (انتقال)، و خروج از سازمان (خاتمه خدمت، اخراج، بازنشستگی) تدابیری اندیشیده شود.

کارمند یابی:

سازمان باید ابتداء تعداد کارمندانی که باید انتخاب شوند و نوع مهارت های مورد نیاز خود را پیش بینی کند. همچنین سازمان باید معین کند چه وقت به این نیروها نیاز خواهد داشت.

انتخاب:

پس از کارمند یابی برای منصب های خالی، باید افرادی را که بهتر می توانند نیاز های سازمان را برآورده سازند، انتخاب کرد. توصیه و راهنمایی:

در برنامه های توجیهی، در مورد " کارهایی که کارکنان باید انجام دهند "، " کارهایی که کارکنان نباید انجام دهند "، " توقعاتی که سازمان از آن ها دارند " اطلاعاتی به کارمندان داده شود.

حرکت:

کارکنان استخدام شده، پس از توجیه نسبت به شغل خود، به منزله ی یک عضو جدید وارد سازمان می شوند و از طریق انتقال، ارتقاء، تنزل درجه، و آموزش ضمن خدمت به حرکت در مسیر های پیشرفت شغلی می پردازند.

ترک خدمت و انفصال:

انفصال کارمندان و ترک خدمت آن ها آخرین مرحله ی فراگرد مدیریت نیروی انسانی محسوب می شود.

برنامه ریزی منابع انسانی:

مدیران همواره تلاش می کنند تا افراد توانمند را شناسایی کنند و آن ها را برای تصدی مشاغل مهم در حوزه ی مسئولیت خود جذب کنند؛ موفقیت در این امر مستلزم اهتمام مدیران به مدیریت صحیح و دقیق فراگرد های برنامه ریزی منابع انسانی، و برنامه ریزی برای رفع این نیاز ها است

فراگرد برنامه ریزی نیروی انسانی با مرور هدف ها و راهبرد های سازمان آغاز می شود. این بررسی مبنایی برای پیش بینی نیاز به منابع انسانی، و چگونگی عرضه ی نیروی کار در داخل و خارج سازمان فراهم می آورد.

برنامه ریزی منابع انسانی بر مبنای تجزیه و تحلیل شغل انجام می شود. هنگام تجزیه و تحلیل شغل، "کارهایی که واقعا انجام می شوند" مورد مطالعه قرار می گیرد و معین می شود که "این کارها" چه وقت، چرا و به وسیله چه کسی، در مشاغل فعلی یا مشاغل جدید انجام می پذیرد. تدوین راهبرد برای تامین منابع انسانی:

مدیر برای رفع نیاز به منابع انسانی باید در مورد دو موضوع تصمیم گیری کند:

۱. تامین نیروی انسانی از داخل سازمان یا خارج آن.

۲. استفاده از مهارت های موجود کارکنان یا آموزش آن ها.

بر اساس این دو موضوع تصمیم گیری مدیران می توانند ۴ راهبرد ترکیبی انتخاب کنند.

ارزیابی سیستم برنامه ریزی نیروی انسانی:

برای ارزیابی سیستم برنامه ریزی منابع انسانی، از حلقه های بازخورد استفاده می شود و با مقایسه "عملکرد واقعی سیستم" و "برنامه های از قبل تدوین شده" امکان اعمال اصلاحات ضروری در آن فراهم می گردد. مواجه شدن با "کمبود" یا "مازاد" نیروی انسانی توانمند بر نارسایی و ضعف سیستم برنامه ریزی منابع انسانی دلالت دارد.

پرورش مدیران و توسعه منابع مدیریت:

به طور کلی مهارت های مورد نیاز مدیر عبارتند از:

۱. مهارت های فنی

۲. مهارت های انسانی

۳. مهارت های ادراکی

به مراتبی که افراد از سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر ترفیع می یابند، نیاز آن ها به کسب مهارت ادراکی و مفهومی افزایش می یابد؛ در حالی که ضرورت کسب مهارت های فنی و تخصصی برای آن ها کاهش می یابد. میزان نیاز به "مهارت های ادراکی" و "مهارت های فنی و تخصصی" بر حسب سطوح سازمانی متفاوت خواهد بود؛ ولی نیاز به مهارت "رفتاری و انسانی" به طور جدی در همه ی سطوح سازمانی احساس می شود.

بهبود مدیریت و عوامل موثر در توسعه مهارت های انسانی:

بهره مندی از مهارت های انسانی، نقش حائز اهمیتی در بهبود مدیریت سازمان دارد. این مهارت تحت تاثیر سه عامل قرار دارد:

۱. درک رفتار گذشته و شناخت علل بروز رفتار خاص کارمندان:

مدیران باید سعی کنند الگوی رفتاری افراد و گروه های کاری سازمان را شناسایی کنند.

۲. پیش بینی رفتار: مدیر باید ضمن تلاش برای درک رفتار گذشته کارکنان، برای شناسایی عوامل موثر در شکل گیری رفتار آینده آنان تلاش کند.

۳. هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان: مدیریت یعنی نفوذ بر رفتار دیگران و استفاده از آنان برای نیل به اهداف سازمانی.

آموزش مدیران و توسعه مهارت های مدیریتی:

دانش مدیریت در شمار علوم است که به شدت تحت تاثیر تحولات فنی و پیشرفت سایر علوم قرار دارد. این امر ناشی از ماهیت بین رشته ایی دانش مدیریت است. به همین دلیل اهتمام به باز آموزی مستمر و آموزش مداوم مدیران ضرورت دارد. سازمان ها مایلند که مدیران آن ها توانایی استفاده ی صحیح از روابط انسانی را داشته باشند، بنابراین با سرمایه گذاری برای آموزش مدیران خود، بر پرورش توان رهبری، توان مراد و افزایش آمادگی و معلومات آنان تاکید می کنند.

مبانی رهبری

شیوه های رهبری در جامعه به شدت تحت تاثیر محیط فرهنگی جامعه قرار دارد یعنی اگر قرار است از یک سبک رهبری استفاده کنیم لازم است محیطی که در آن سبک استفاده شده و اقتضانات جامعه توجه کنیم. از طرفی هدایت، تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان برای نیل به اهداف سازمانی است. این تلاش به سه طریق رهبری، انگیزش و ارتباطات صورت می گیرد. تفاوت عمده رهبری و مدیریت در این است که رهبری به دنبال اهداف متعددی است ولی مدیریت به دنبال اهداف سازمانی است.

تقسیمات قدرت به شرح زیر است:

قدرت فردی: قدرت مرجعیت، قدرت تخصص، قدرت ارتباطات

قدرت ناشی از مقام و منصب: « قدرت قانون، قدرت تنبیه، قدرت پاداش

رویکرد های عمده در مطالعات رهبری:

۱- نظریه خصوصیات ویژه رهبری: طرفداران این نظریه معتقدند که رهبر به واسطه ی برخی خصوصیات از زیردستان خود متمایز است مثل هوش، انگیزه، موفقیت علمی، بیان رسا و بانفوذ و .. که تقریباً همه آن ا در هوش اجماع نظر دارند. ولی نظریه خصوصیات رهبری به این دلیل که رهبرانی هستند که فاقد این ویژگی هستند، نظریه ای کامل و جامع نیست.

۲- نظریه رفتار رهبری: که بر دو سبک آمرانه مبتنی بر وظیفه بر روابط انسانی تاکید می شود اگر قدرت رهبر ناشی از مقام و باشد و افراد را ذاتاً تنبیل بداند، سبک آمرانه و اگر قدرت ناشی از تخصص و .. و افراد، افرادی مسئولیت پذیر، بداند، سبک مبتنی بر روابط انسانی مناسب است.

سیستم های مدیریت

سیستم یک: تصمیمات به صورت متمرکز در راس سلسله مراتب/روابط بین رئیس و زیردست مبتنی بر تنبیه و ترس/مخالفت با سازمانهای غیر رسمی/ارضای نیازهای سطوح اول افراد/مدیریت آمرانه

سیستم دو: تصمیمات در قالب چارچوبی از پیش تعیین شده از پایین و با هدف گذاری در بالا انجام می شود/روابط رئیس و مرئوس از طرف رئیس همرا با تحم و از طرف مرئوس همراه با ترس و ارزیابی تشویق بالقوه و تنبیه/سازمان غیر رسمی تا حدی به وجود می آید ولی در برابر اهداف سازمان مخالفت نمی کند/مدیریت دلسوزانه

سیستم سه: تصمیمات و خط مشی در سطح بالا ولی بن کارکنان روابط دو طرفه برقرار است/کنترل تا حدی به سطوح پایین تفویض می شود. تنبیه بالقوه و پاداش/سازمان غیر رسمی به وجود می آید واز اهداف حمایت و گاهی کمی مقاومت می کند/مدیریت مشاوره ای. سیستم چهار: تصمیمات و خط مشی ها در سطوح بالا و پایین اتخاذ می شود /کنترل به سطوح پایین انجام می شود/سازمان رسمی و غیر رسمی در کنار هم فعالیت میکنند/مدیریت مشارکتی /ارتباطات در مجاری افقی و عمودی و مورب جریان دارد. این نظریه رابطه بازدهی سازماندهی و نوع رهبری را مشخص می کند.

در این نظریه تاخیر زمانی نیز مطرح است به این معنی که علت کاهش بازدهی در یک دوره به علت سوء مدیریت در دوره های قبلی است و یا علت افزایش بازدهی نیز به همین ترتیب/از طرفی می گوید که مثلاً سبک را، در کوتاه مدت بازدهی دارد و در بلند مدت بازدهی آن کاهش می یابد.

هدایت از طریق انگیزش

اثر بخشی فراگرد مدیریت، به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایف شان بستگی دارد. بعلاوه، همه ی رفتار های انسان هدفدار است. بنابراین می توان گفت که دو عامل شکل دهنده ی رفتار انسان عبارت اند از "انگیزه" و "هدف". نظریه پردازی در مورد انگیزش:

نظریه های ارائه شده در مورد علل و چگونگی انگیزش انسان مورد توجه صاحب نظران علم مدیریت قرار گرفته اند. این نظریه ها در دو دسته ی عمده، تحت عنوان " نظریه های تبیین کننده ی فراگرد انگیزش" و " نظریه های تبیین کننده ی عوامل انگیزش" مطالعه می شوند. نظریه های تبیین کننده ی فراگرد انگیزش، مانند نظریه های سلسله مراتب نیاز ها، عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها، X & Y، فقط به انگیزه و نیاز های شکل دهنده ی رفتاری می پردازند و فراگرد ایجاد، تقویت، هدایت و حفظ انگیزه را تشریح نمی کنند؛ در حالی که نظریه های تبیین کننده ی فراگرد انگیزش مانند، نظریه های تقویت و اصلاح رفتار، انتظار، برابری، هدفگذاری، با بررسی ساز و کارها و شیوه های ایجاد انگیزه به تشریح این بخش از معمای انگیزش می پردازد. در این نظریه های ارتباط هایی که باید ایجاد و حفظ گردند، عواملی که باید در نظر گرفته شوند و تغییرات مهمی که باید به وقوع بپیوندند تا محیط کاری مولد شود، بررسی می شود. نظریه سلسله مراتب نیاز ها:

این نظریه که توسط آبراهام مازلو ارائه شده است یکی از معتبرترین نظریه های ارائه شده در مورد " نیاز های انسانی" است. طبق این نظریه، نیاز های اساسی انسان عبارتند از:

- نیاز های جسمانی اولیه
- نیاز های ایمنی
- نیاز به احترام
- نیاز به خود شکوفایی

مازلو علاوه بر مورد فوق دو نیاز و تعامل دیگر را در انسان شناسایی و طرح کرده است:

- نیاز به دانستن و فهمیدن
- نیاز های زیبایی شناختی

در هر لحظه از زمان ممکن است برای هر انسان، یکی از نیاز های اساسی اهمیت بیشتری بیابد، در چنین حالتی، ارضای آن نیاز محرک اصلی رفتار فرد مورد نظر خواهد بود.

نظریه ی عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها:

در این نظریه چنین فرض می شود که آدمی با عوامل موثر بر رضایت شغلی خود، برخوردی دوگانه دارد. گاهی در اثر فقدان برخی از عوامل، احساس عدم رضایت می کند و در صورت فراهم نکردن عوامل و شرایط مذکور احساس عدم رضایت می کند و در صورت فراهم آمدن عوامل و شرایط مذکور احساس عدم رضایت وی کاهش می یابد، به طوری که به تدریج به بی تفاوتی وی نسبت به موضوع مورد نظر می انجامد. نظریه تقویت و اصلاح رفتار:

یکی از مشهورترین نظریه های تبیین کننده ی فراگرد انگیزش، نظریه تقویت و اصلاح رفتار است. در این نظریه دو نوع رفتار از هم متمایز می شوند: رفتارهای واکنشی (غیرارادی) و رفتارهای کنشی (ارادی). در نظریه تقویت تاکید می شود که باید رفتارهای ارادی انسان را مورد توجه قرار داد؛ به این ترتیب که پس از متمایز ساختن رفتارهای ارادی مفید از رفتارهای ارادی بی فایده یا مضر، باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت کرد و رفتارهای بی فایده یا مضر را تضعیف کرد یا آن ها را حذف نمود. این فراگرد بررسی و تقویت یا حذف رفتار را اصطلاحاً اصلاح رفتار می نامند. در این نظریه توجه ویژه ای به مفاهیم تقویت و تنبیه می شود.

مدیران اثر بخشی از مجموعه متنوعی از برنامه های زمانبندی تقویت استفاده می کنند تا به هدف های گوناگون خود نائل گردند. سیستم پاداشی که بتواند به رفتارهای مطلوب پاداش دهد و رفتارهای نامطلوب را حذف کند، می تواند به تغییر رفتار کارمندان کمک کند. با ارائه بازخورد عملکرد کارکنان به آنان می توان موجب تقویت اعتماد به نفس در آنان شد؛ در این صورت کارمندان رفتارهایی را بروز خواهند داد که سبب دریافت بازخورد مثبت می گردد. بازخورد باید رفتارهای مطلوب سازمان مرتبط باشد. نظریه تقویت و اصلاح رفتار از جهات متعددی مورد نقد قرار گرفته است:

برخی از صاحب نظران بر این باورند که نظریه تقویت تفاوت های فردی را در نظر نمی گیرد. انتقاد دیگری که در مورد این نظریه مطرح می شود آن است که نظریه تقویت و اصلاح رفتار، نقش انگیزه های درونی در انگیزش آنان را نادیده گرفته است. همچنین برخی معتقدند که این نظریه اهمیت نقش هنجارهای گروهی و تاثیر پویایی گروه بر رفتار را نادیده گرفته است
نظریه انتظار:

بر اساس این نظریه، انگیزه ی هر عمل، و علت بروز هر رفتار تحت تاثیر عوامل زیر معین می شود:

• انتظار افراد از نتایج حاصل از یک رفتار معین

• جذابیت آن نتایج در ارضاء نیازهای افراد مذکور

• اعتقاد به امکان پذیری تحقیق نتیجه

انگیزش افراد تابعی است از "جذابیت نتایج" و "اعتقاد به اینکه کوشش فرد به انجام کار منجر می شود" و "انجام کار به نتیجه ی مطلوب ختم می شود". مفهوم جذابیت نتایج بر شدت نیازی که به وسیله این نتایج برآورده می گردد دلالت دارد.

بنابراین عملکرد تابعی از انگیزش، توانایی، و تلاش است. همچنین رضایت تابعی از نتایج کسب شده و تصویری که فرد از میزان رعایت عدالت و انصاف در سازمان دارد، محسوب می شود.

در نتیجه ارضاء نیازها، اعتقاد به مثمر ثمر بودن تلاش ها، از حیث منجر شدن کوشش به نتیجه جذاب تقویت می شود و بدین ترتیب انگیزه ی فرد برای کوشش های بعدی را تحت تاثیر قرار می دهد.

نظریه برابری:

در این نظریه ضمن تاکید بر اهمیت احساس عدالت در کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آن ها چنین ادعا می شود که اگر کارکنان احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می شوند تا عدالت را برقرار سازند. در ویرایش جدید نظریه برابری که به وسیله ی آدامز ارائه شده است، چنین اظهار می شود که افراد دریافتی خود را با دریافتی دیگران از سازمان مقایسه می کنند. اگر با این مقایسه به این نتیجه برسند که با کارکنان به طور غیر منصفانه است، احساس بی عدالتی کرده، برای کاهش این بی عدالتی تلاش می کنند. ارزش عمده ی نظریه برابری برای مدیران در آن است که این نظریه اهمیت فراگرد های مقایسه اجتماعی را برجسته می سازد و تاکید می کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می کنند. از این رو مدیرانی که برای برخورد با مسئله ی احساس بی عدالتی، از راه حل های موقت استفاده می کنند، با مشکلات جدی مواجه می شوند. فایده ی دیگر این نظریه آن است که مدیران را متوجه این امر می سازد که اگر اطلاعات دقیق درباره ی آورده ها و دریافتی ها هر فرد، و آورده های دریافتی های دیگران در اختیار کارکنان قرار گیرد، آنها ارزیابی صحیح تری از وضع موجود خواهند داشت.

نظریه هدف گذاری:

بر اساس نظریه هدف گذاری، اگر برای هر یک از افراد، هدفی معین شود، آنان برای دستیابی به هدف های مذکور برانگیخته می شوند. در واقع نظریه هدفگذاری بر این واقعیت تاکید دارد که افراد هدفمند، بهتر از افراد فاقد هدف کار می کنند و افراد دارای اهداف چالش برانگیز، بهتر از افراد دارای اهداف آسان فعالیت می کنند.

با پیشرفت مطالعات در باره ی نظریه هدفگذاری، نکات ذیل مورد توجه قرار گرفت:

الف) مواردی که بر چالش برانگیزی اهداف اثر دارد:

- دقت در هدف گذاری
- پذیرش هدف
- امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف
- ب) عواملی که شدت رابطه میان هدف و عملکرد را تعدیل می کنند:
 - توان فرد
 - تعهد نسبت به هدف
 - بازخور
 - دشواری و پیچیدگی کار
- ج) عواملی که بر سرعت دستیابی به اهداف موثرند:
 - هدایت و متمرکز ساختن توجه فرد
 - تلاش
 - پایداری
- انگیزش کارکنان در مقایسه با مدیران:
 - بر اساس مطالعات انجام شده، انگیزش مدیران بیشتر تحت تاثیر عوامل ذیل قرار دارد:
 - چالشی بودن کار: چالشی بودن کار، به طوری که نه چندان ساده باشد و نه چندان دشوار.
 - مقام: کسب مقام برای ارضاء نیاز های اجتماعی و نیاز به احترام، در شمار عوامل انگیزشی مورد توجه انسان ها قرار می گیرد.
 - تمایل به رهبر شدن: بعضی از افراد علاقه وافری دارند که در میان هم گروهان خود نقش رهبری را ایفا کنند.
 - رقابت: افراد علاقه مند هستند تا برای دست یابی به مزایای سازمانی با دیگر رقیبان رقابت داشته باشند.
 - پول: پول هم به تنهایی عامل انگیزش به حساب می آید هم با قابلیت تبدیل شدت به عوامل دیگر.

بخش چهارم

کنترل

کنترل با همه وظایف مدیریت در ارتباط است و رابطه آن با برنامه ریزی بسیار مهم است. کنترل فراگردی که از طریق آن عملیات انجام شده با

فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شود. منظور از روش های کنترل مدیریت به آن روش هایی گویند که بر اساس آن رفتار و عملکرد کارکنان با استاندارد ها مورد مقایسه قرار میگیرد.

فراگرد کنترل:

۱) تعیین معیار ها و ضوابط کنترل : تعریف و تفسیر اهداف سازمان در قالب باز داده های دقیق و قابل سنجش. در این مرحله معیار ها و استاندارد ها می تواند کمی (درآمد و هزینه) و کیفی (کیفیت و مطلوبیت محصولات و خدمات) و مختلط باشد ..

۲) مقایسه عملکرد با استاندارد ها: از روش های آماری و کمی در این زمینه می توانیم استفاده کنیم :

۱. روش نمونه گیری-روش مشاهده-

۲. روش مذاکره غیر رسمی (می توان از طریق مذاکره و مباحثه با آنها به گونه ای غیر رسمی کار آن ها را ارزیابی کرد

۳. روش پیش بینی: اگر امکان پیش بینی نتایج وجود داشته باشد ، امکان اتخاذ تدابیر مناسب در این زمینه به وجود می آید.

۴. روش گزارش گیری: به صورت گزارش های کتبی و شفاهی و .. البته در کنار این روش بهتر است از مشاهده و مذاکره غیر رسمی نیز استفاده کرد.

۳) تشخیص میزان انحراف ها و بررسی علل بروز آن ها و در این مرحله با تعیین نقاط مهم و راهبردی که بسیار مهم است کار انجام می شود اگر در ناحیه ای کم اهمیت (از قبل توسط مدیر تعیین می شود) ، این مسئله اتفاق بیافتد ، به آن توجهی نمی کنیم ولی اگر در نقاط مهم و راهبردی باشد ، این مسئله بسیار حائز اهمیت است.

۴) اجرا و برنامه ها و اقدامات اصلاحی: اگر نتیجه عملیات از استاندارد های پایین تر باشد ، تنظیم و اجرای برنامه های اصلاحی ضرورت دارد. البته ممکن است اقدامات اصلاحی را به همراه «عملیات اجرایی مرحله بعد» انجام دهند.

تدابیر و وسایل کنترل و نظارت: منظور از روش های کنترل عملیات ، روش هایی است که بریا تنظیم عملیات تولید مفید است و مجموعه اطلاعات سودمندی را در مورد داده هایی نظیر مواد اولیه، وجوه نقد ، و .. ارائه می کند.

ابزار های نظارتی :

۱- بودجه: یعنی ارائه برنامه ریزی سازمان در قالب کمی (اعداد و ارقام پولی و مالی) که زمان مشخص و منابع مشخصی را برای هر برنامه مشخص می کرد و از آن ها برای تعیین میزان موفقیت برنامه و به عنوان ابزاری است که مبنائی برای اندازه گیری دارد و آن هم سیاهه (هزینه و عملکرد است).

۲- گزارش های بررسی آماری: گزارش هایی است که به طور مستمر و فراخور تقاضای مدیر ، معمولاً به صورت ادواری و متناوب جمع آوری می شود و می تواند اطلاعات مناسبی را در زمینه مسائل و مشکلات در اختیار مدیر قرار دهد تا به نحو مقتضی در مورد آن تصمیم گیری شود.

۳- گزارش عملیاتی ویژه: این گزارش ها به صورت ویژه و در موارد خاص که مدیر تشخیص دهد به مطالعه یک وضعیت خاص می پردازد و بر آن تمرکز می کند.

۴- ارزشیابی عملکرد واحد ها: در این ارزشیابی ها فراگردهای برنامه ریزی ، سازماندهی، و .. مورد بررسی قرار می گیرد. در مورد کل سازمان یا یک واحد خاص و تحت نظارت قرار می گیرد.

۵- کنترل مستمر: از تدابیری است که برای کنترل مستمر یک پدیده از ابتدا تا آخرین مرحله انجام می گیرد و به محض وجود خطا، اقدام به اصلاح آن می کند.

۶- کنترل عملکرد مدیریت: برای سنجش و ارزیابی عملکرد مدیران در بخش های وظیفه ای گوناگون صورت می گیرد. انواع کنترل

۱- کنترل گذشته نگر: این نوع کنترل بعد از انجام عملیات شروع می شود و از طریق بازخورد به دست آمده از عملیات، اقدام به اصلاح موارد انحرافی می شود و این نوع کنترل برای برنامه ریزی بعدی مناسب است. این نوع کنترل با استفاده از ستاده ها انجام می پذیرد، مثل ترموستات و ..

۲- کنترل آینده نگر: این نوع کنترل با استفاده از داده ها انجام می گیرد و قبل از آن که کاری انجام شود، خطاهای احتمالی پیش بینی و نسبت به رفع آن ها اقداماتی اساسی صورت می گیرد، البته این در مواردی امکان پذیر است که امکان دسترسی به اطلاعات دقیق مهیا باشد.

۳- کنترل حال نگر: به کنترلی می گویند که بر اساس زمان حال صورت می گیرد، این نوع کنترل به اصلاح مشکل در زمان حال می پردازد و عملیات اصلاحی را انجام می دهد. به این نوع کنترل ، کنترل زمان وقوع گویند.

۴. کنترل پیش گیرنده : آن دسته کنترل هایی است که برای کاهش خطاها انجام میشود و باعث کاهش اقدامات اصلاحی میشود. در واقع این نوع کنترل با اقداماتی نظیر قوانین و مقررات ، تعیین استاندارد و .. با اهدافی پیش گیرنده کار انجام میدهند. این نوع کنترل ها رفتارهای کارکنان را محدود و آن ها را با استفاده از قالب های مشخص ، هدایت میکنند.

۵. کنترل اصلاح کننده: این نوع کنترل به منظور تغییر رفتارها و عملکردهای نادرست به کار میروند و شامل مراحل زیر است. a) تعیین خرده سیستم کنترل کننده: به منظور کنترل فرد ، سازمان و ... نیاز داریم به کنترل بپردازیم تا از طریق کنترل ورودی ها ، خروجی ها و فراگرد به ارزیابی عملکرد بپردازیم.

b) تعیین ویژگی هایی که باید کنترل شود: ویژگی هایی که باید کنترل شوند ، هزینه و منفعت آن ، اثر آن بر روی هدف های عملکردی کل خرده سیستم

c) تعیین معیار ها و ضوابط و استاندارد ها

d) جمع آوری اطلاعات : مدیر باید در مورد هر کدام از ویژگی های تعیین شده به جمع آوری اطلاعات بپردازد.

e) مقایسه بین عملکرد استاندارد

f) تشخیص مسائل و انجام اقدامات اصلاح

۶. آزمون های غربالی: در این آزمون ها وضعیت عملیات در پاسخ به پرسش هایی است که جواب احتمالی آن بلی به خیر است.

ویژگی های سیستم کنترل موثر:

۱. هدفمند بودن ۲. سرعت و قدرت بالا داشتن ۳. منصفانه و به هنگام بودن و معتدل بودن ۴. مقرون به صرفه بودن ۵. تاکید بر نقاط حساس و راهبردی معمولاً هم جنبه های فعالیت امکان پذیر نیست، ضمن آن که ضرورت نیز ندارد. بنابراین برای استفاده بهینه از منابع کنترل فقط نقاط راهبردی و حساس را بر عملکرد ، تاثیر حیاتی دارند کنترل میشوند. ۶. عینی بودن ، نه ذهنی بودن. ۷. قابلیت اطباق با تفاوت های فردی ۸. خطایابی و اصلاح کنندگی ۹. تناسب جایگاه سازمانی ۱۰. قابل تجدید نظر بودن ۱۱. انعطاف پذیر بودن. ۱۲. کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تاکید کند (چون کنترل می تواند قوت ها را نیز مشخص کند) ۱۳. کنترل باید خاصیت داشته باشد و تمامی برنامه را مورد ارزیابی قرار دهد .

نقاط استراتژیک یا کلیدی: آن بخش از عملیات که در عملکرد کل برنامه تاثیر زیادی دارند ، انتخاب نقاط کلیدی به دلیل این است که کنترل همه بخش ها امکان پذیر و گاه ضروری نیست ، لذا از این نوع کنترل استفاده میکنیم و از طرفی نقاط کلیدی کنترل میتواند قبل از عمل ، بعد از عمل و یا در ضمن عمل باشد. خلاصه ی آن که نقطه کنترل باید گویا ترین نمونه از کل عملیات باشد و نتایج آن به سایر قسمت ها قابل تسری باشد.

رابطه هزینه و نتیجه در کنترل: هزینه کنترل < نتیجه کنترل در غیر این صورت آن کنترل ملغی است. نکته قابل توجه این مسئله پرداخت هزینه کنترل است ، اگر موسسه ای از این کار سرپاز زند این کار به موسسه دیگر منتقل می شود. مثلاً اگر هزینه کنترل را شرکت مواد غذایی ندهد ، آن را مردم جامعه باید بدهند.

کاربرد مدل امتیازات متوازن (BSC) در کنترل: یکی از کاستی هایی که روش کنترل و ارزیابی برنامه ها نگاه یک بعدی به موضوع است. و این که در کنترل صرفاً مسائل مالی و یا اجرائی دیده میشود ولی به نگاه همه جانبه و همه بعد به آن نمی شود و این عیب این سیستم است. مدل امتیازات متوازن این اشکال را برطرف ساخته و با یک نگاه همه جانبه به موضوع و با تمرکز بر مشتریان ، همه ی فرایندهای سازمان و ... به ارزیابی سازمان میپردازد و از طرفی این مدل یک مدل کیفی و جامع برای عملکرد سازمان است و در استراتژی های سازمان تمرکز دارد. معمولاً همه سازمان ها برای رشد و توسعه احتیاج به سیستم ارزیابی عملکرد دارد. سازمان های کارا علاوه بر جمع آوری اطلاعات به دنبال بهبود و تحقق رسالت سازمان هم هستند. یعنی به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد میپردازد. مدیریت عملکرد فقط به یک فعالیت سازمان توجه نمیشود بلکه همه ی فعالیت های سازمان را مورد بررسی قرار میدهد. مدل امتیازات متوازن مدلی است که با تاکید بر جنبه های استراتژیک و اهداف استراتژیک سازمان و تبدیل این اهداف به شاخص های قابل سنجش ، توزیعی متعادل بین حوزه های حیاتی سازمان برقرار می کند. این مدل بر حوزه های اصلی شامل:

۱. مشتری ۲. فرایند های درونی سازمان ۳. امور مالی ۴. رشد و یادگیری

برخی از شاخص ها بر دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان و برخی دیگر از شاخص ها به اندازه گیری بلند مدت می پردازند و میزان دستیابی به موفقیت را مشخص می کنند.

در بعد مالی توجه به شیوه هزینه کردن اهمیت زیادی دارد و در این جا بین بعد مالی (خصوصی و دولتی) تفاوت وجود دارد. مثلاً در بخش خصوصی) تاکید با اهداف بلند مدت مالی است و از طرفی بحث سودآوری و کارایی مالی مطرح است ولی در بخش دولتی صرفاً به دنبال کسب درآمد نیستیم و در این بخش عمدتاً با اهداف متعدد و گاهی متناقض روبرو هستیم. که در بسیاری موارد اثر بخشی هزینه در رضایت مشتری به جای تاکید بر کارایی اهمیت دارد.

در بخش خصوصی ، توجه به مشتری گرایی یکی از اهداف اصلی است. در حالی که در بخش دولتی کلی ذی نفعان ، شهروندان ، دولتمردان و کارکنان و مشتریان این بخش به شمار میروند. و چون تنوع مشتری در این بخش زیاد است توجه به اهداف همه این گروه ها کار مشکلی است.

در بخش تأکید بر فرایندهای درونی سازمان، سازمان باید از بین فرایندها، آن فرایندهایی که اهمیت بیشتری دارند را انتخاب کند و آنها را در اولویت قرار دهد و همان‌ها باید شناسایی و تقویت شوند.

در بخش رشد و یادگیری با تأکید بر توانمند سازی، کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی و توجه به رشد و یادگیری، سازمان باید به دنبال میزان یادگیرندگی و تحول‌پذیری باشد.

خودکنترلی: خودکنترلی به معنای کنترل درونی بدون هیچ عامل کنترل‌کننده خارجی.

خودکنترلی جز از طریق کار بروی فرهنگ انجام نمی‌شود، یک فرد مسلمان با توجه به اعتقاداتش می‌تواند خودکنترل باشد، البته هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان نیز نباید با اعتقادات فرد تناقض داشته باشد. از طرفی افراد علاوه بر اعتقادات با توجه به وجدان و یا احساس می‌تواند خودکنترل کرد.

نکته‌ها در طراحی سیستم کنترل:

شتاب تغییرات محیطی: امروزه با توجه به سرعت تغییرات، عوامل متعدد اثرگذار مثل قوانین و مقررات دولتی و عملکرد سازمان‌های رقیب و ... وجود یک سیستم کنترلی از اهمیت زیادی برخوردار است.

میزان پیچیدگی: تفکیک افقی و عمودی و پراکندگی جغرافیایی اعمال کنترل را دشوارتر کرده است. به همین دلیل با افزایش پیچیدگی سازمان‌ها اهمیت کنترل روز به روز بیشتر می‌گردد. و به همین دلیل استفاده از کنترل‌های غیر متمرکز توصیه می‌گردد.

قابلیت سیستم و آگاهی ساختن مدیران از اشتباه: گاهی یک تصمیم اشتباه حتی تا مرحله اجرای قطعی آن ممکن است مشخص نشود، سیستم کنترل موثر به مدیران فرصت می‌دهد که حداقل اشتباهات بحران نداشته باشند.

ضرورت تفویض اختیار در زمینه کنترل کارکنان: با تفویض اختیار مدیران عالی فراغت بیشتری برای کارهای اصلی خود پیدا می‌کنند ولی کنترل موثر توسط مدیران عملیاتی انجام می‌شود. علت افزایش تعداد مدیران میانی کمک به مدیران عالی در زمینه کنترل سازمان است.

نکته: امروزه مدیران برای جمع‌آوری و بازنگری و ارزیابی اطلاعات مورد نیاز مدیرانشان روش‌ها و رویه‌ها و خط‌مشی‌های جدیدی اتخاذ می‌کنند و از سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک استفاده می‌کنند. (علاوه بر MIS امروزه کیفیت اطلاعات، کمیت اطلاعات (اطلاعات زیادی منجر به تحمیل هزینه سربار می‌شود) و ارتباط اطلاعات با وظایف و مسئولیت‌های دریافت‌کننده (در غیر این صورت تعارض و سردرگمی را برای مدیر به همراه دارد)

مشکلات کنترل: مقاومت کارکنان - چون افراد سیستم کنترل را عامی برای پیدا کردن نقاط ضعف خود می‌دانند، بنابراین در برابر آن مقاومت می‌کنند، در صورتی که سیستم کنترل باید به عنوان عامل اصلاح‌کننده (که قوت و ضعف را در کنار هم می‌آورد تلقی می‌شود) تأخیر در ارائه نتایج - گاهی منجر به بی‌فایده بودن اطلاعات می‌شود. زیرا زمان مناسب برای ارائه نتایج اهمیت زیادی دارد. استفاده از معیارهای غیر واقع و غیر منصفانه که باعث بی‌اعتمادی کارکنان به سیستم کنترل می‌شود.

نوع شناسی انواع بحران: بحران‌ها را می‌توان بر اساس دو بعد (بحران‌های داخلی و خارجی) و (ماهیت فنی - اقتصادی و اجتماعی) طبقه‌بندی کرد:

- کاهش میزان محصولات و خدمات
- بحران‌های ملی، دولتی و بین‌المللی
- ورشکستگی مالی
- بروز سوانح طبیعی
- استهلاک منابع فنی و اطلاعاتی
- ظهور فن‌آوری‌های جدید در بازار
- قصور در انطباق با تغییر
- تعمیم نمادین
- تخریب عمدی دستگاه‌ها توسط کارکنان
- تخریب عمدی سیستم توسط افراد خارجی
- جعل محصولات توسط کارکنان
- جعل محصولات توسط رقبای داخلی

بحران خارجی

مدیریت بحران: برنامه ریزی برای بحران شامل ۴ مرحله است

۱. پیش‌بینی بحران: در اینجا به تشخیص نقاط بحران و مشکل‌آفرین پرداخته می‌شود و با استفاده از زنجیره پرسش‌هایی مثل "چه خواهد شد؟ اگر چنان شود؟" ...
۲. تهیه برنامه‌های اقتصادی برای مواجهه با بحران: منظور تهیه یک مجموعه برنامه‌های پشتیبانی جهت مواقعی که اگر مشکل بروز کرد از آن استفاده شود. در این برنامه‌ها به جزئیات باید توجه کنیم. و کلیه علائم هشدار دهنده مشخص شود، اقدامات لازم صورت گیرد و نتایج مورد انتظار هر اقدام پیش‌بینی شود. این برنامه‌ها باید مرتباً به‌نگام شود.
۳. تشکیل تیم مدیریت بحران: مثل گروه‌های ضربت در نیروی انتظامی است. این تیم‌ها باید در هنگام بحران به صورت آگاهانه، سریع و اثر بخش خدمات لازم را برسانند و بر حسب انواع بحران‌ها که احتمال وقوع آن وجود دارد از تخصص‌های متعدد و متنوعی برخوردار شوند.
۴. تکمیل برنامه کنترل بحران از طریق اجرای آزمایشی آن: اجرای آزمایشی از طریق تولید عملی و شبیه‌سازی صورت می‌گیرد که مدیر باید با پاداش افراد را راضی به این کار کند.

مواجهه با بحران و کنترل آن : باید در هنگام بروز بحران به دو اشتباه مهم توجه کرد : نادیده گرفتن نخستین علائم بحران [انکار وجود مسئله هنگامی که حادثه در حال رخ دادن است.

انواع سیستم های کنترل

۱. کنترل تشخیص: به تشخیص علائم کارکرد غیر عادی می پردازند. و با توجه به نتایج ، نسبت به کنترل اقدام می‌کند.
۲. کنترل ارزشی: در این گونه سیستم ها مدیران سازمان با برنامه هایی جذاب به دنبال این هستند که با تعیین فرم ها و ارزشهای اساسی حاکم بر سازمان افراد را وادار به رفتار در چارچوب این ارزش ها کنند.
۳. کنترل تحدیدی: این سیستم کنترل به جای تعیین باید ها (چه کاری را انجام دهید) نباید ها (چه کاری را انجام ندهید) مشخص می کند و علاوه بر تعیین استاندارد های اخلاقی ، با تعیین حدود استراتژیک محدوده فعالیت را مشخص و آن را هدایت می کند تا از مجموعه فرصت هایی که به منظور حفظ موقعیت رقابتی سازمان به بهره برداری صحیح از آن بستگی دارد استفاده کنند.
۴. کنترل تعاملی: در این سیستم همه ی اعضای سازمان با تعامل با یکدیگر برای حفظ موقعیت رقابتی خود به تجزیه و تحلیل عوامل می پردازند و به گونه ای سازمان یافته ، پاسخگوی دیدارها و بررسی های موشکافانه مدیران عالی باشند. به هر حال مدیران با استفاده از سیستم کنترل تعاملی با همکاری کارکنان برنامه های پویائی برای واکنش به مسائل و فرصت ها تنظیم میکنند.