

کتاب سازمان و مدیریت دکتر نجف بیگی - ویژه دانشگاه آزاد

توضیح: ۱- مطالب این فایل، نکات تکمیلی نسبت به پک «تئوری های مدیریت» DLM می باشد. پس باید اول پک را خوانده باشید.

۲- کافی است یک دور از روی مطالب بخوانید و نیازی نیست بیش از حد وقت بگذارید. بعضی از مطالب جنبه مرور و یادآوری دارد.

### فصل اول : نگاهی به مکتب های مدیریت

- در مکتب کلاسیک دستمزد باید بلافاصله یا در حداقل زمان پس از انجام کار محوله پرداخت شود. پرداخت باید:

الف - بر اساس شایستگی باشد نه معیار دیگری از قبیل سابقه ی خدمت

ب - زمان پرداخت دستمزد هر قدر کوتاه تر باشد موثرتر است و پرداخت ماهانه مطلوب نیست.

ج- دستمزد بهتر است بر اساس ساعت کار پرداخت شود. پرداخت مطلوب، پرداخت در مقابل انجام هر قطعه کار است که در واقع مستقیماً به مقدار کار انجام شده بستگی دارد.

- آرزوی تیلور یافتن «بهترین راه» در اداره سازمان ها بود که امروزه همان «طراحی شغل» است در حال حاضر یافتن بهترین روش انجام کارها برای هر سازمان (نه جهانشمول) همان نظریه «اقتضایی» است.

- هنری گانت در صدد ایجاد روشی افتاد تا علاوه بر کارگر سرپرست نیز انگیزه شود به طوری که اگر کارگر در پایان روز کار محوله را به خوبی انجام دهد به سرپرست نیز پاداش مادی تعلق گیرد. استدلال گانت این بود که با این روش سرپرست به آموزش کارگران خواهد پرداخت تا کار را بهتر و به موقع انجام دهند.

هنری گانت در روش نظام پرداخت دستمزد، چارت گانت را به کار برد.

- فرانک و لیلیان گیلبرت پایان نامه ی دکترای خود را با عنوان روان شناسی مدیریت ارائه کردند که در سال ۱۹۱۲ در مجله مهندسی صنایع چاپ گردید. این اولین بار بود که مسائل روان شناسی مدیریت و نکات مربوط به عوامل روانی محیط کار در جهان مطرح می شد. این زن و شوهر پژوهش های خود را درباره ی خستگی و حرکت سنجی در محیط کار ادامه دادند. لیلیان گیلبرت درباره ی روش های مربوط به ایجاد رفاه کارگران مطالعه کرد.

- کلیه ی یافته های کلاسیک ها به جز نقش عامل اقتصادی به عنوان تنها عامل انگیزش کارکنان و جهان شمول کردن تفکر «بهترین راه» امروز نیز کاربرد دارد.

- التون مایو پدر مکتب روابط انسانی شناخته می شود. بعد از وی می توان از کرت لوین نام برد که به ویژه در زمینه «پویایی گروه» نقش ارزنده ای داشته است.

نظریه مایو را به طور خلاصه می توان به شرح زیر بیان کرد:

الف - میزان کاری که یک نفر کارگر انجام می دهد صرفاً بر اساس ظرفیت فیزیکی نیست بلکه با ظرفیت اجتماعی وی نیز در ارتباط است.

ب - پاداش غیرمادی در میزان بازدهی و رضایت خاطر فرد تأثیر مستقیم دارد.

ج - بالاترین سطح تخصص نمی تواند از لحاظ تقسیم کار بالاترین اثر را داشته باشد

د - واکنش کارگران نسبت به مدیریت در مقابل هنجارها و پاداش ها به صورت انفرادی نبوده بلکه به صورت عضویت در گروه و به وسیله گروه ارائه می شود.

- در زمینه مکتب روابط انسانی علاوه بر مایو دانشمند دیگری به نام **هوگو مونتسبرگ** (H. Muntseberg) به نقش استفاده از روان شناسی در تولید توجه داشته است کار اصلی وی در این مورد تألیف کتابی به نام **روان شناسی و کارایی صنعتی** بود. مونتسبرگ پیشنهاد کرد که تولید را با سه شیوه می توان افزایش داد:

۱- یافتن بهترین و مناسب ترین فرد برای انجام کاری مشخص

۲- ایجاد بهترین و مساعد ترین شرایط ممکن در جهت به حداکثر رساندن تولید

۳- دستیابی به تأثیرگذاری یا نفوذ از طریق استفاده از شیوه های روان شناختی در کارکنان

یافته های مونتسبرگ دریچه ی جدیدی در مدیریت گشود به طوری که روان شناسی و کارایی مورد بحث قرار گرفت.

- جنبش روابط انسانی موجب بهبود نظریه های کلاسیک ها شد که به تولید و افزایش تولید به عنوان «مهندسی صنعتی» توجه می کردند.

- از جمله نظریه های بسیار مهم نظریه پردازان روابط انسانی «پویایی گروه (Group dynamic)» و اهمیت و نقش «روابط غیررسمی» در مدیریت در مقابل روابط رسمی و سازمان رسمی کلاسیک ها بوده است.

- **مکتب ساختارگرایان** ترکیبی از مکتب کلاسیک و مکتب روابط انسانی است. به طوری که در شکل گیری آن از آثار **مارکس وبر** و تا حدی از آثار **کارل مارکس** استفاده شده است. پیروان مکتب ساختار گرایی معتقدند که مکتب روابط انسانی موافق حال کارفرمایان بوده و کارگران را گمراه می کند.

آنان معتقد بودند که توجه به عوامل انسانی موجب می شود تا کارفرمایان کارگران را استثمار کنند.

- در مکتب رفتارگرایان باید از **آبراهام مازلو، کریس ارجریس و داگلاس مک گرگر** نام برد. این گروه اعتقاد دارند که مفهوم «انسان خودیاب Self - actualizing man» باید مورد توجه قرار گیرد.

- دیدگاه **رفاهی** در مدیریت توسط **جیمز لینکن** در سال ۱۹۱۳ از شرکت برق لینکن در کشور آمریکا ارائه گردید. وی معتقد بود همکاری از هر بخش به برقراری نظام پاداش نیاز دارد.

- طرح **لینکن** شامل موارد زیر است:

۱- روش پرداخت دستمزد مبتنی بر تولید هر قطعه در مدت زمان مشخص

۲- مالکیت کارکنان در سهام کارخانه ها

۳- پرداخت پاداش آخر سال

۴- بیمه تمام عمر برای همه کارگران

۱- تخصیص دو هفته تعطیلات با حقوق در سال

۲- استفاده از مزایای بازنشستگی

۳- برقراری هیأت مشورتی متشکل از کارکنان در سازمان

۴- برقراری طرح ترفیعات

۵- برقراری نظامی برای ارایه پیشنهادها

- در **دیدگاه سیستمی** از مدیران انتظار می رود که به وظایف خود از دید جامع و همه جانبه با در نظر گرفتن جنبه های انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی نگاه کنند

- **ویلیام اوچی** در نظریه Z روی مسئولیت فردی در جامعه مغرب زمین و احساس مسئولیت ژاپنی در انجام وظایف و تصمیم گیری ها و استفاده از نظر و تفکر جمعی به طور گروهی به نام «حلقه های کیفی» تأکید کرد.

- **پیترز و واترمن** در کتاب «در جستجوی بهترین ها» در سال ۱۹۸۲ هشت عامل زیر را به عنوان مهمترین عوامل موجب موفقیت شرکت ها عنوان کردند:

۱- علاقه مندی کارکنان در هم سوئی با ویژگی ها شغلی و انجام وظایف با بهترین وضعیت

۲- توجه به خواسته های مشتریان

۳- تشویق کارکنان برای پذیرش کارهای پرخطر، نوآوری، و انعطاف پذیری مدیر در مقابل برخی از اشتباهات کارکنان به عنوان بخشی از فرایند نوآوری.

۴- نیروی انسانی به عنوان منبع تولید و ارائه خدمات و کیفیت. با کارکنان با احترام و شان و مرتبه آنان رفتار شود و اعتماد به آنان مورد توجه قرار گیرد.

۵- فلسفه و ارزش های شرکت ها به طور روشن برای کارکنان تشریح شود تا کارکنان با آگاهی از آن ها در تحقق ارزش ها کوشش کنند.

۶- شرکت ها هنگامی به تنوع محصولات یا خدمات می پردازند که از موفقیت در انجام آن ها اطمینان داشته باشند. تاکید بیشتر روی رشد درون سازمانی است تا ادغام با دیگر شرکت ها.

۷- شرکت ها از ساختارهای ساده با خطوط ارتباطی روشن تشکیل شده اند، و اداره ی مرکزی آن ها دارای ساختار کوچک و کارکنان کم می باشد.

۸- اختیارات از سطوح بالای سازمان و مدیریت به پایین ترین سطوح واگذار می شود. اما برخی از ارزش های محوری از طریق مذاکره تعیین شده و در صورت مقتضی به سطح پایین تر واگذار می گردد.

این مطالعه موجب پیدایش تفکر «مدیریت کیفیت جامع (TQM)» شد.

## فصل ۲: بوروکراسی و دیدگاه سازنده ی آن در مدیریت

- اداره ی سازمان بزرگ و پیچیده ی اداری یا خدماتی نیازی به کارکنان عملیاتی با تحصیلات دانشگاهی ندارد. این نکته به محدود کردن هزینه های پرسنلی کمک می کند استفاده از افراد با تحصیلات دانشگاهی برای انجام امور عادی و تکراری موجب دلسردی و بی علاقهگی آنان می شود.

- واژه ی بوروکراسی را نخستین بار، در قرن ۱۸، اقتصاددان فرانسوی وینسنت دوگورنی مطرح کرد. اما در سال ۱۹۱۰ جامعه شناس شهیر آلمانی **ماکس وبر** موضوع و بحث بوروکراسی را عنوان و تشریح کرد. بوروکراسی خود از دو واژه ی بورو (Bureau) به معنی دفتر کارکنان سازمان های دولتی و نیز میز تحریر و کراسی (Cracy) که واژه ای است یونانی به مفهوم حکومت و اداره کردن تشکیل می شود.

- در نظام بوروکراسی قدرت در دست پست سازمانی است نه در دست افرادی که به پست سازمانی منصوب می شوند.

**وبر** اعتقاد داشت که ریشه قدرت یا مرجعیت بوروکرات دانش و آموزشی است که وی کسب می کند.

- دانشمندی چون **وبر**، **رابینز**، **دفت**، **امینای**، **اتزیونی** و ... به بوروکراسی با دید مثبت می نگرند.

طلقاً **مورگان** از بوروکراسی این است که بوروکراسی می تواند اشکال گوناگون داشته باشد. به طوری که از حالت خیلی خشک و کاملاً سلسله مراتبی تا حالت شبکه ای تغییر یابد.

۱	۲	۳	۴	۵	۶
بوروکراسی انعطاف ناپذیر	بوروکراسی مشارکت مدیران ارشد	بوروکراسی مشارکت مدیران میانی	سازمان به صورت ماتریس	سازمان به صورت گروه هایی درگیر پروژه ها	سازمان به صورت شبکه ای

برای مطالعه بیشتر می توانید به سازمان و مدیریت دکتر نجف بیگی صفحه ۲۹ مراجعه فرمائید.

(براساس کتاب دکتر نجف بیگی) **هنری مینتزبرگ** نظام بوروکراسی را با توجه به درجه به کارگیری نیروی انسانی با مهارت عادی و مهارت

تخصصی و حرفه ای به دو دسته تقسیم کرده شامل بوروکراسی **ماشینی** و بوروکراسی **حرفه ای** (قبلاً گفته بودیم به ۵ دسته تقسیم کرده)

مفهوم کلیدی بوروکراسی ماشینی، استاندارد کردن است و ماهیت کارهای آن ساده و تکراری می باشد. بوروکراسی ماشینی مانند بانک ها، شرکت های بیمه، شهرداری ها، ثبت اسناد و احوال و وزارت دارایی و امور اقتصادی.

در بوروکراسی ماشینی تصمیم گیری به صورت متمرکز انجام می شود و از لحاظ اقتصادی به کاهش هزینه ها و جلوگیری از اتلاف وقت در انجام کارها می انجامد.

در بوروکراسی حرفه ای به افراد با معلومات دانشگاهی و دارای تجربه و مهارت نیاز است تا به عنوان هسته ی عملیاتی سازمان کار کنند از قبیل مشاغل حرفه ای در بیمارستان ها، دانشگاه ها و موسسات حسابداری .

در بوروکراسی حرفه ای امکان تضاد سازمانی بین نیروی انسانی وجود دارد.

**ریچارد هال** می گوید در بوروکراسی حرفه ای افراد متخصص می توانند با حداقل دخالت از سوی سازمان وظایف محوله انجام دهند.

- **وارن بنیس** معتقد است که بوروکراسی مرده است. زیرا وی از پایه گذاران مدیریت تغییر بوده و با تفکر ماشینی و ایستا مخالف است. اما امروزه بزرگترین سازمان های خدماتی جهان مانند **مک دونالد** یا اداره پست آمریکا از نظام بوروکراسی متناسب با کار خود (بر اساس الگوی مورگان) بهره می برند.

بیشترین انتقادی که به بوروکراسی شده است جا به جایی هدف های سازمانی با اهداف شخصی است. (رابرت مرتون، فیلیپ سلز نیک، الوین، گلدنر، رابینز)

### فصل سوم: کنترل و مدیریت

موفقیت در اجرای برنامه ها بستگی به برقراری نظام کنترل دارد .

کنترل عبارت است از برآیند اطمینان از این که فعالیت های سازمانی طبق برنامه تعیین شده انجام می شود. **استونر** می گوید: «کنترل برآیندی است برای حصول اطمینان از این که عملیات یا اقدامات واقعی با عملیات پیش بینی شده و برنامه ریزی شده همانند باشند.

- مزایای کنترل و مدیریت عبارتند از:

۱- جلوگیری از بحران

۲- خروجی های استاندارد شده

۳- ارزیابی عملکرد کارخانه ها

۴- برنامه های به روز درآمده

۵- حمایت و مراقبت از سرمایه سازمان

- کنترل آخرین ارتباط زنجیره فعالیت های مدیریت بوده و چرخه ی وظایف مدیریت را کامل می کند.

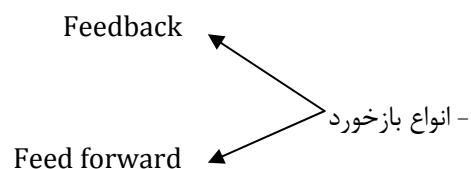
- در فرایند کنترل ۴ مرحله وجود دارد:

۱- برقراری استانداردهای عملکرد

۲- اندازه گیری عملکرد واقعی

۳- مقایسه عملکرد انجام شده با استانداردهای تعیین شده

۴- انجام اقدامات اصلاحی



مثالی برای «بازخور قبل از شروع فعالیت» نگهداری اتومبیل و ماشین آلات، سیستم های ایمنی، برنامه های آموزشی و موضوع بودجه است.

روش های کنترل به دو دسته طبقه بندی می شوند:

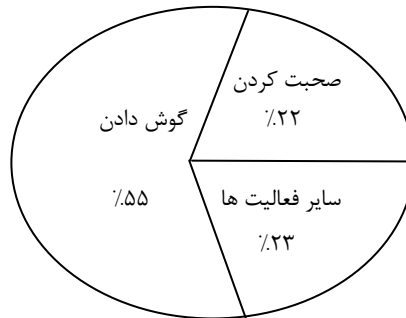
- ۱- کنترل رفتار
- ۲- کنترل بازده (یا خروجی)

- (از زاویه ای دیگر) انواع کنترل شامل: کنترل های همزمان (مانند رایانه های برنامه ریزی شده جهت آگاهی از دستور غلطی که توسط کاربر صادر می گردد) و کنترل از طریق بازخور (نتایج عملیات مانند گزارش های هفتگی، ماهانه و سالانه) می باشد.

- (از زاویه ای دیگر) انواع کنترل شامل: کنترل تولید (دربار برخی از سازمان ها فقدان نواقص در تولید در حد صفر شده است) (Zero defect) ادوارد دمینگ در ابتدای اجرای تفکر کیفیت به انجام کنترل های منظم پرداخت، کنترل موجودی (الگوی میزان سفارش اقتصادی (EOQ)، سیستم تحویل به موقع (JIT))، کنترل بودجه (بودجه بندی مبتنی بر صفر) و کنترل های غیررسمی (ایجاد نگرش «خودکنترلی» در میان کارکنان، آموزش کارکنان و بالا بردن سطح دانش و مهارت آنان) می شود.

### فصل چهارم : ارتباطات و مهارت های ارتباطات

نزدیک به سه چهارم هر مدیری صرف برقراری ارتباطات می شود و بیشتر این وقت باید صرف گوش دادن شود.



(تست) ارتباطات اثر بخش بین افراد به ویژه بین ..... و ..... یک اصل اساسی و لازمه ی میل به هدف های سازمانی است.

- (۱) مدیر و مدیران
- (۲) کارکنان و کارکنان
- (۳) مدیر و کارکنان
- (۴) کارکنان و مشتریان

پاسخ گزینه ۳ می باشد.

- در جریان برقراری ارتباطات عوامل مختلفی می تواند موجب عدم موفقیت گیرنده ی پیام در درک صحیح پیام ارسال کننده ی پیام شود منجمله :

تفسیر از معنی کلمات، پیشداوری، تفاوت در ادراک، تفاوت در ارتباطات غیرلفظی (مانند بالا انداختن ابروها، بالا انداختن شانه ها، استفاده از حرکات دست، چشمک زدن و ...)، عادت به خوب گوش ندادن، مهارت ناکافی در ارتباطات، بازخور ناکافی، ارزش های مختلف فرهنگی

(علت اصلی که ممکن است افراد از یک موضوع برداشت های و معانی مختلفی داشته باشند این است که هیچ دو فردی نیستند که تجربیات مشابه، خاطرات مشابه و سلیقه های مشابه داشته باشند)

- در ارتباطات، موضوع مطالعه معانی و علائم اهمیت خاصی ندارد که آن را «سمنتیک» می نامند.

- ادراک عبارت است از فرایندهای ذهنی و احساسی انسان از تعبیر اطلاعاتی که دریافت می کنند.

- هرگز وجود حاضر و غائب شنیده ای من در میان جمع و دلم جای دیگر است ← مربوط به مهارت خوب گوش دادن

- ارتباطات باید بین فرستنده و گیرنده جریان یابد. جریان از دریافت کننده اطلاعات به فرستنده آن را **بازخورد** می نامند.

- «ارتباطات کتبی (و مکاتبات الکترونیکی) از رایج ترین شیوه های برقراری ارتباط است.

(آن چه در مکاتبات الکترونیکی قابل توجه است این که باید در مکاتبات بین المللی فرهنگ جوامعی را که با آنها مکاتبه می کنیم مورد نظر قرار داد.)

- الگوی زیر به عنوان راهنمایی جهت برقراری یک ارتباط کتبی پیشنهاد می شود:

۱- هدف

۲- مخاطب یا مخاطبان (متن نامه خطاب به چه کسی است)

۳- پیام اصلی

در ایران گفته می شود که با زبان خوش می توان مار از سوراخ بیرون آورد ← اشاره به ارتباطات شفاهی

- در ایجاد مهارت ارتباطات شفاهی ویژگی های شخصیتی موثر هستند، برخی افراد عجول و کم حوصله اند، شماری دیگر صبور، آرام، منطقی و واقع بین اند دسته اول را نوع الف (Type A) و دسته دوم را نوع ب (Type B)

- اگر لازم باشد تا نتیجه ارزش یابی کار کارمند به وی ابلاغ شود، بهترین روش آن است که نتیجه به صورت «شفاهی» مطرح گردد.

### فصل پنجم: محیط و سازمان

- **قلمرو سازمان** عبارت از شناخت محیط، پاسخگویی به آن و سپس کوشش در حفظ بازار و قلمرو محیط سازمان است.

(قبلاً گفته بودیم محیط سازمان شامل عواملی است که خارج از محدوده و مرز سازمان می باشد ولی بر سازمان اثرگذار است. پس محیط سازمان با قلمرو سازمان متفاوت می باشد)

- محیط را می توان به **محیط کار و محیط عمومی** تقسیم کرد

(محیط کار به محیطی گفته می شود که سازمان به طور مستقیم با عوامل آن در ارتباط بوده و از آن محیط تأثیر می پذیرد. مانند بازار، رقبا، بخش تهیه مواد اولیه، منابع انسانی، سهامداران، اتحادیه های کارگری.

محیط عمومی سازمان شامل عوامل فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوری و ...)

توجه داشته باشید در بررسی محیط باید به عامل «تغییر» و نیز «جهانی شدن» توجه داشت.

**برنز و استالکر** دو نظریه پردازی هستند که درباره ی **محیط** سازمان ها تحقیقاتی انجام دادند و محیط سازمان ها را به طور کلی در دو طیف **مکانیکی** (یا ماشینی، بوروکراتیک) و **پویا** (اورگانیکی) قرار دادند.

محیط مکانیکی مانند صنعت انبارداری و نگهداری (کانتینر).

- معمولاً در محیط نامطمئن باید در صدد یافتن راه حل های متعدد بود که در رأس آنها وجود اطلاعات ضروری است.

- ریچارد دفت محیط را به انواع زیر تقسیم می کند:

۱- محیط ساده و پایدار مانند شرکت های توزیع کننده نوشابه

۲- محیط ساده و ناپایدار مانند صنایع سازنده رایانه های شخصی، ابزار موسیقی و اسباب بازی

۳- محیط پیچیده و پایدار مانند شرکت های بیمه و دانشگاه ها

۴- محیط پیچیده و ناپایدار مانند شرکت های هواپیمایی و سازمان های خبرگزاری

دفت رویایی با محیط نامطمئن را «سازش با محیط نامطمئن» نامیده است.

(برای مطالعه بیشتر می توانید به کتاب دکتر نجف بیگی صفحه ۷۴ مراجعه فرمائید)

- چند اقدام مفید برای کاهش درجه ی نااطمینانی محیط:

۱- ایجاد دایره یا بخش ضربه گیری

۲- تقلید از سازمان های موفق

۳- برنامه ریزی و پیش بینی

۴- کاهش درجه وابستگی به منابع

\* یکی از نقش های مهم دایره ضربه گیری دریافت و بررسی نظریات و اعتراضات مشتریان در مواقع بحرانی یا مواقعی است که سازمان با مشکل خاصی روبرو بوده و ملزم به پاسخگویی است.

دفت در این مورد به دایره دیگری اشاره کرده که می تواند نقش مرزبانی سازمان را بر عهده داشته باشد و آن را واحد مرزبانی می نامد. وظیفه واحد مرزبانی هماهنگی بین سازمان و محیط خارجی و نیز آگاهی از پیشرفت های و نوآوری های جدید می باشد.

\* در تقلید از سازمان های موفق باید بدانیم سازمان های تحلیل گر که اسنو و مایلز معرفی کرده بودند ساختاری مشابه سازمان های اصلی پیدا خواهند کرد.

\* وقتی درجه نااطمینانی محیط بالاتر رود برنامه ریزی ها به سمت کوتاه مدت سوق پیدا می کند.

\* عقد قرارداد بلندمدت با شرکت های تأمین کننده ی مواد اولیه(مانند مک دونالد) و خرید شرکت های کوچک تر مثال هایی برای کاهش درجه وابستگی به منابع می باشند.

### فصل ششم : سیستم و تفکر سیستمی

- نگرش سیستمی از موضوع کل بینی یا کل گرایی (Holism) ناشی شده؛ طبق این بینش جهان و هر چه در آن است از وحدت و ارتباط متقابل برخوردار است کلیه موجودات و پدیده ها در جهان به هم در ارتباط بوده و میان آنها پیوندهایی مستحکم وجود دارد. نگرش کل گرایی بر این نکته تکیه دارد که پیدایش و زوال موجودات و بروز حوادث در این جهان تصادفی نیست، بلکه از روندی کلی و عمومی و بر اساس قواعد و ضوابطی جامع و مرتبط پیروی می کند. در جهان، هر جزء از طبیعت و هر موجودی از موجودات، جزئی از مجموعه ای است که کلیه ی اجزای آن به طور منظم با یکدیگر در ارتباط هستند. به طوری که، از یکدیگر تأثیر می پذیرند و بر هم اثر می گذارند؛ اما در نهایت همه اجزا در جهان دارای خاصیت و اثری هستند که اگر به آنها به شکل یک کل نگاه کنیم، از ویژگی دیگری برخوردارند که در ویژگی هر یک از اجزا نمی بینیم.

- بازخورد موجب می شود که سیستم به حالت یک سیکل یا دور پیوسته عمل کند.

- تعریف های مختلفی که **دوسوسور** و **لوزورن** از سیستم ارائه کرده اند بر دو مفهوم **روابط بین اجزا** و **کلیت تأکید** دارند.

- نظام طبقه بندی **بولدینگ** سیستم را از **ساده به پیچیده** و از **ایستا به پویا** نشان می دهد

- سازه و بافت موجودیت ها، جغرافی و تشریح جهان هستی در سطح اول طبقه بندی بولدینگ جای می گیرد.

- منظومه ی شمسی در سطح دوم طبقه بندی بولدینگ (ساعت گونه ها) طبقه بندی می شود.

- در سیستم بسته محدوده ی سیستمی شدید بوده و معمولاً نفوذ ناپذیر است در حالی که در سیستم باز نرمش وجود دارد.

- در سیستم های باز بازخورد وجود دارد که در واقع کلید کنترل سیستم است.

- هیدروژن دارای صفاتی است متمایز از اکسیژن، و از ترکیب این دو مولکول، آب تشکیل می شود که کاملاً متفاوت با هیدروژن و اکسیژن است به این خاصیت، **خاصیت ظهور** می گویند. (در نگرش سیستمی کل نگرى آن است که از مجموع اجزای یک سیستم کلیتی به وجود می آید که ویژگی های آن می تواند با ویژگی های اجزا کاملاً متفاوت باشد.

- تفکر سیستمی یک دیدگاه اجتماعی است. دیدگاه سیستم جامع در مقابل نظر **دکارت** قرار دارد که معتقد بود برای شناخت کل باید آن را به اجزای تشکیل دهنده تقسیم کرد.

- هر سیستمی معمولاً از چند سیستم فرعی تشکیل می شود. به طور کلی سیستم های فرعی سازمان پنج وظیفه به عهده دارند شامل: مرزبانی، تولید، نگهداری، سازش با محیط و مدیریت

- مرزبانی ← ارتباط سازمان با محیط خارج

سازش با محیط ← مربوط به تغییرات سازمانی، راه حل های جدید، نوآوری ها و هماهنگی با محیط

- انواع سیستم ها:

۱- سیستم های مکانیکی

۲- سیستم های بیولوژیکی

۳- سیستم های اجتماعی

سیستم های مکانیکی، در مقایسه با دو نوع سیستم دیگر، به صورتی است که انسان قادر است با تغییراتی در اجزای سیستم آن را برای مدتی از حرکت باز دارد و دوباره اجزای سیستم را به یکدیگر ربط داده و انرژی یا ورودی های لازم را به سیستم تزریق کند. سپس سیستم را فعال کند، درباره نمونه سیستم های مکانیکی می توان مثال های گوناگونی را ارائه داد، از جمله محصولات صنعتی مانند اتومبیل. از این رو، اداره سیستم های مکانیکی، به علت تسلط انسان بر آن، در مقایسه با سیستم های اجتماعی و بیولوژیکی به مراتب آسان تر است.

سیستم های بیولوژیکی در مقایسه با سیستم های اجتماعی تفاوت ها و ویژگی های بارزی دارند از جمله:

\* یکپارچگی، پیوستگی و ارتباط اجزا با یک دیگر در سیستم های بیولوژیکی، در مقایسه با سیستم های اجتماعی، به مراتب بیشتر است. در سیستم های بیولوژیکی سلول ها نمی توانند از موجود زنده دور بمانند. در حالی که این احتمال در بعضی از سیستم های اجتماعی وجود دارد. به طور مثال، ممکن است کارکنان اعتصاب کنند و مدتی از سازمان دور بمانند، یعنی بخشی از سیستم از کل سیستم جدا شود.

\* سیستم های بیولوژیکی دارای ساختاری است که حتی اگر از فعالیت باز ایستند قابل تشریح هستند به طوری که، می توان آن ها را بررسی کرد. در حالی که اگر فعالیت یک سیستم اجتماعی متوقف شود ممکن است در این حالت اجزای تشکیل دهنده آن در دسترس نباشند یا شکل خود را از دست داده باشند (مانند انحلال یا متوقف شدن فعالیت یک سازمان) که در این حالت اجزای تشکیل دهنده آن از هم جدا می شوند (مانند نیروی انسانی) و ممکن است دسترسی به آن ها عملی نباشد.

\* سیستم های بیولوژیکی از لحاظ ساختاری محدوده ای دارند که سیستم های اجتماعی ممکن است فاقد این محدوده باشند.



سیستم های اجتماعی به مراتب از سیستم های بیولوژیکی بازتر هستند و ویژگی های زیر را دارند:

- \* سیستم های اجتماعی ، به علت این که با انسان و رفتار او سروکار دارند، مدیریت پیچیده تر و مشکل تری می طلبند تا سیستم های بیولوژیکی.
- \* کنترل سیستم های اجتماعی به مراتب از سیستم های بیولوژیکی مشکل تر است، زیرا پیش بینی عمل و واکنش انسان بسیار مشکل و گاهی ناممکن است.

\*تحلیل سیستم های اجتماعی نشان می دهد که در بررسی این سیستم ها به وارده های نگهداری و وارده های تولید نیاز است.

وارده های نگهداری انرژی هایی هستند که به سیستم وارد می شوند و موجب بقا و نگهداری آن می گردند. دانشمندی به نام کاتل این وارده را سینرژی نگهداری نام گذاری کرده است.

وارده های تولید انرژی هایی هستند که در جریان فرایند سیستم قرار گرفته، بر آن اثر گذاشته و در سازمان به تولید منجر می شوند. در این مورد به سینرژی موثر در جهت نیل به هدف های تولید توجه شده است. در نتیجه، جریان این امر یعنی وارده های تولید و نگهداری در سیستم های اجتماعی، در مقایسه با سیستم های بیولوژیکی، به مراتب مشکل تر است، زیرا نیازمندی های مربوط به نگهداری در سیستم های اجتماعی کم تر مشخص هستند. به طور مثال، در سیستم بیولوژیکی، موجود زنده می تواند با حداقل مواد غذایی و کالری لازم برای انجام اعمال خود باقی بماند.

- ویژگی های سیستم های باز:

۱- واردات انرژی

۲- فعل و انفعالات داخلی

۳- صادره

۴- سیستم ها به مثابه دور تسلسل وقایع

۵- آنتروپی منفی

۶- واردات، اطلاعات، بازخور منفی و فرایند کدگذاری

۷- حالت پایداری

۸- تخصصی شدن

۹- هم پایانی

۱۰- تفاوت و یکپارچگی

### فصل هفتم: اثر بخشی و هدف های سازمان

مطالعات انجام شده درباره اثر بخشی نشان می دهد که «بهترین راه» برای اثربخشی وجود ندارد، زیرا به دیدگاه مدیریت هر سازمان نسبت به اثربخشی بستگی دارد. (آنچه می توان در همه سازمان های موفق مشاهده کرد توجه به «کیفیت» و «رضایت مشتری» است. برای نیل به این هدف فرهنگ سازمانی لازم، معیارها، ارزشها، هنجارها، و اصول مربوطه در سازمان طراحی شود. ژوزف ویس در این مورد به سه موضوع رسالت، ارزشها و اصول راهنما اشاره کرده است.)

تضاد ممکن است سازنده یا مخرب باشد.

- گاهی مدیران ارشد اهدافی را در نظر می گیرند که نیل به آنها عملاً مقدور نیست. در چنین حالتی رهیافت **منطقی و عقلایی** و **سازش سازنده** خواهد بود.

- یکی از شیوه های شناخته شده در تعیین اهداف **مدیریت بر مبنای هدف (MBO)** است که **پیتر دراگر** آن را طراحی کرده است.

- مراحل و فرایند نظام مدیریت بر مبنای هدف به اختصار عبارت است از:

۱- **مأموریت و هدف های رسمی**

۲- **پیش بینی**

۳- **برنامه عملیاتی**

۴- **بودجه**

۵- **اندازه گیری (برقراری سیستم اطلاعات مدیریت**

- **اقدام اصلاحی**

- به عقیده **دفت** اثربخش سازمان عبارت از درجه یا میزانی است که سازمان به **هدف های** مورد نظر نزدیک می شود.

- **تیلور** به حداکثر رساندن تولید و به حداقل رساندن هزینه ها را معیار اثربخشی می داند.

- **فایول** معتقد است اثربخشی نتیجه اعمال قدرت و نظم و انضباط در داخل سازمان است.

- **التون مایو** به رضایت خاطر کارکنان توجه دارد.

- **آبراهام مازلو و داگلاس مک گرگر** به نیازهای انسان و موضوع «خودیابی» توجه داشته اند.

- در زمینه ی روش های سنجش اثربخشی **کیم کامرون** چهار الگو را ارائه کرده اند. رابینز و دفت نیز این الگوها را در کتاب خود آورده اند:

۱- **روش مبتنی بر دست یابی به هدف** (در این روش هدف ها تعیین می شوند و میزان تحقق آنها سنجیده می شود - بیشتر مناسب سازمان های تولیدی و تجاری - هدف باید قابل دسترسی، عملی و قابل سنجش باشد).

۲- **روش سیستم تأمین منابع** (اثربخش سازمان به درجه موفقیت سازمان در کسب منابع از محیط ارتباط دارد).

۳- **روش مبتنی بر فرایند درونی سازمان** (در این دیدگاه بیشتر به محیط داخل سازمان توجه می شود تا محیط خارج و معتقد است سازمان اثربخش سازمانی است «سالم» حس وفاداری، تعلق، تعهد، اعتماد و تفاهم باید بین کارکنان وجود داشته باشد).

۴- **الگوی راهبردی پایه گذاران سازمان** (سازمان اثربخش سازمانی است که به خواسته ها و نظرات کسانی که آن را پایه گذاری کرده اند به خوبی پاسخ می دهد. مانند دانشگاه ها)

چهار الگوی بالا را **هوج** در کتاب نظریه سازمان از قول **کامرون** مطرح کرده است. در این مورد هوج به ارائه سی عامل مهم در اثر بخشی پرداخته است. (صفحه ۱۰۴ کتاب دکتر نجف بیگی)

(در سنجش درجه اثربخشی نباید صرفاً بر اساس یک معیار اثربخشی سازمان را سنجید بلکه می توان معیارهای گوناگونی را در نظر گرفت

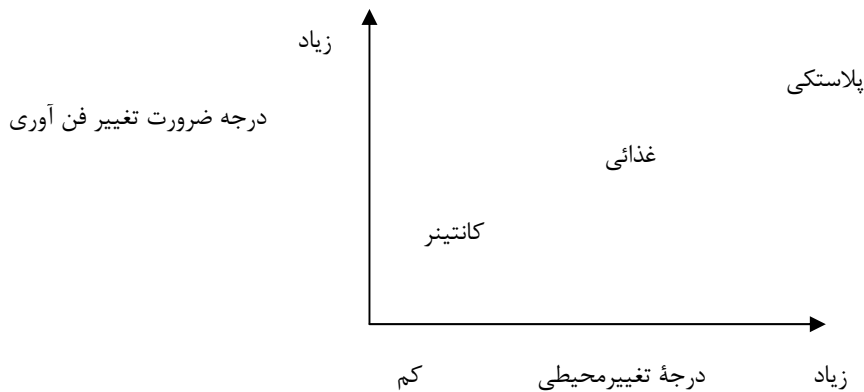
- سه مرجع مقایسه و سنجش اثربخشی سازمان: **تطبیقی، دستوری یا قاعده ای، هدف گذاری**

- یادآوری کارایی عبارت از توانایی استفاده از حداقل منابع در جریان نیل به اهداف سازمانی است.

## فصل هشتم: مکتب مدیریت اقتضایی

مکتب مدیریت اقتضایی در نقطه مقابل نظر ایستای کلاسیک ها قرار دارد.

- نگرش اقتضایی بر اساس دیدگاه فایول پایه گذاری شده است و **خانم وود وارد** نخستین فردی است که در مورد مدیریت اقتضایی مطالعه کرده است. وی دریافت که به **کارگیری فناوری های** گوناگون بر سازمان و رفتار افراد اثر می گذارد.
- بنا به نظر وود وارد دانش باید جایگزین اعتقادات نظری شود و چنین جایگزینی باید بر پایه ی پژوهش باشد.
- بر اساس نظر **لارنس و لورش** :



«**گالبرایت** را نیز باید از پیشگامان نظریه اقتضایی دانست او در زمینه ی چگونگی برپایی سازمان ها بر اساس پیش بینی وظایف آنها مطالعه و بررسی کرده است.

- تحقیقات **تامپسون** در زمینه ی تأثیر فن آوری بر سازمان قابل توجه بوده است. وی دریافت سازمان هایی که با مشکلات فن آوری و محیطی مشابه مواجه اند از لحاظ رفتاری نیز مشکلات مشابه برای آنها به وجود می آید. تامپسون سه نوع فناوری را معرفی کرده است که عبارت اند از: فناوری **پیوسته و مستمر**، فناوری **واسطه ای**، فناوری **فشرده** .

- **مورگان** می گوید ما عصر سازمان های سازمان یافته را پشت سر می گذاریم و وارد عصری می شویم که کلید اصلی توانایی مدیران «خود سازماندهی» است. به سخن دیگر دانش و شناخت مدیر است که تشخیص می دهد چه نوع ساختار سازمانی مناسب سازمان اوست.

- **اسنو و مایلز** به سه نوع سازمان موفق اشاره کرده اند که عبارت اند از:

**سازمان های تدافعی، سازمان های کاوشگر**(نوع آور و خلاق و حرکت به جلو)، **سازمان های تحلیل گر**

- به طور خلاصه نگرش اقتضایی را باید مجموعه ای منسجم از نظریه های مدیریتی در نظر گرفت. در این مجموعه سه نکته اساسی به چشم می خورد:

۱- به سازمان ها از دیدگاه سیستم های باز نگاه می شود و به محیط، شرایط محیطی و تأثیر آن بر سازمان ها نیز توجه خاصی می شود.

۲- طبق نظریات مکتب اقتضایی، برای همهٔ سازمان ها یک ساختار وجود ندارد، بلکه ساختار هر سازمان متناسب با نوع فعالیت، امور و طبیعت آن باید طراحی شود؛

۳- استفاده از یافته ها، دیدگاه ها و نگرش های سایر صاحب نظرانی که به مطالعهٔ مدیریت اقتضایی پرداخته اند، چارچوبی به دست می دهد تا هر مدیری صرفاً بر اساس نظر و تشخیص خود و بدون بهره گیری از الگوهای مدیریتی ارایه شده تصمیم گیری نکند. انتقادی که به مدیریت اقتضایی شده، سکوت آن در برابر برنامه ریزی استراتژیک بوده که مقوله ای قابل بررسی است.

### فصل نهم: ساختار سازمانی، فرایند و طراحی ساختار

استونر معتقد است ساختار سازمانی به تقسیم کار، روابط بین بخش ها و سمت های مدیریتی می پردازد و نشان می دهد که چگونه وظایف یا فعالیت ها با یکدیگر در ارتباط هستند. **هال** ساختار سازمانی را چنین تعریف می کند توزیع یا تقسیم وظایف در سطوح مختلف، تخصیص پست های سازمانی و تعیین مسئولان مربوطه.

**روبن اشتاین** می گوید که ساختار سازمانی الگوی اعتقادات درباره ی سازمان است. (تأثیر ساختار بر رفتار سازمانی)

به نظر **هال** مهم ترین وظیفه ی ساختار سازمانی افزایش بازده سازمان، نیل به هدف ها و ایجاد هماهنگی نقش افراد مختلف در سازمان است.

- سازماندهی عبارت از فرایند به کارگیری افراد در سمت ها، بر اساس یک روش ساخت یافته، به منظور نیل به اهداف سازمانی است.

منظور از طراحی سازمان توجه به نتایج حاصل از فرایند طراحی است.

- **دفت** در طراحی ساختار سازمانی به سه نکتهٔ اساسی توجه کرده است:

۱- تعیین کارهایی که باید انجام شوند.

۲- زنجیر فرماندهی یا تعیین خطوط سلسله مراتب سازمانی

۳- طبقه بندی دوایر

- (یادآوری) ابعاد سازمانی به دو دسته **ساختاری و محتوایی** تقسیم می شوند که هر دو از ویژگی های **درونی** یک سازمان محسوب می شوند.

محتوایی	ساختاری
اندازه	رسمی بودن
فن آوری سازمانی	تخصصی بودن
محیط	داشتن استاندارد
هدف ها و استراتژی	سلسلهٔ مراتب اختیارات
فرهنگ	پیچیدگی
	متمرکز بودن
	حرفه ای بودن
	نسبت پرسنلی (کارکنان)

- (یادآوری) **رایینز** می گوید **ابعاد اصلی** سازمان شامل پیچیدگی، رسمیت، تمرکز (واژه ی پرت)

- ابعاد ساختاری تابع ابعاد محتوایی هستند. (زیرا یک تغییر در ابعاد محتوایی بر ساختار سازمانی اثر می گذارد).

- ساختار حتی در شکل بوروکراتیک آن نباید انعطاف پذیری خود را از دست دهد.

- متداول ترین ساختارهای سازمانی: ساختار وظیفه ای، ساختار مبتنی بر محصول و ساختار ماتریسی

- ساختار مبتنی بر وظیفه ←

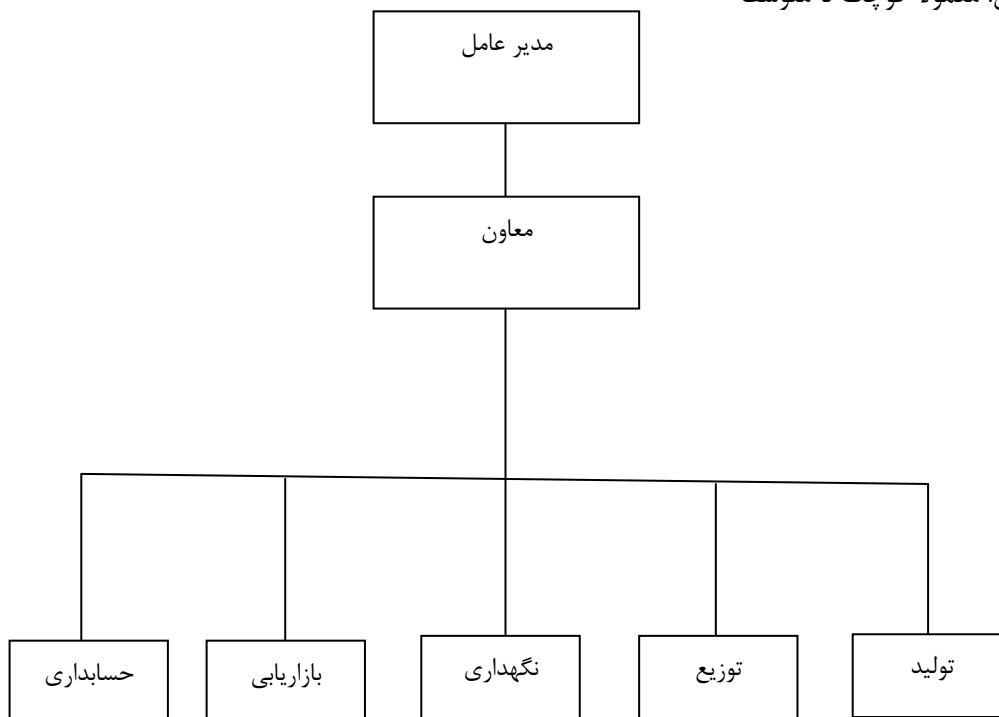
محیط: نسبتاً ثابت

فن آوری: یکپارچه و نسبتاً ساده

می توان کارکنانی را که دارای مشاغل مشابه هستند در یک اداره مستقر کرد.

ارتباط اداره ها و دواير به یکدیگر: تقریباً کم

اندازه سازمان: معمولاً کوچک تا متوسط



ساختار مبتنی بر محصول ←

مناسب سازمان های بزرگی است که دارای محصولات گوناگون می باشد.

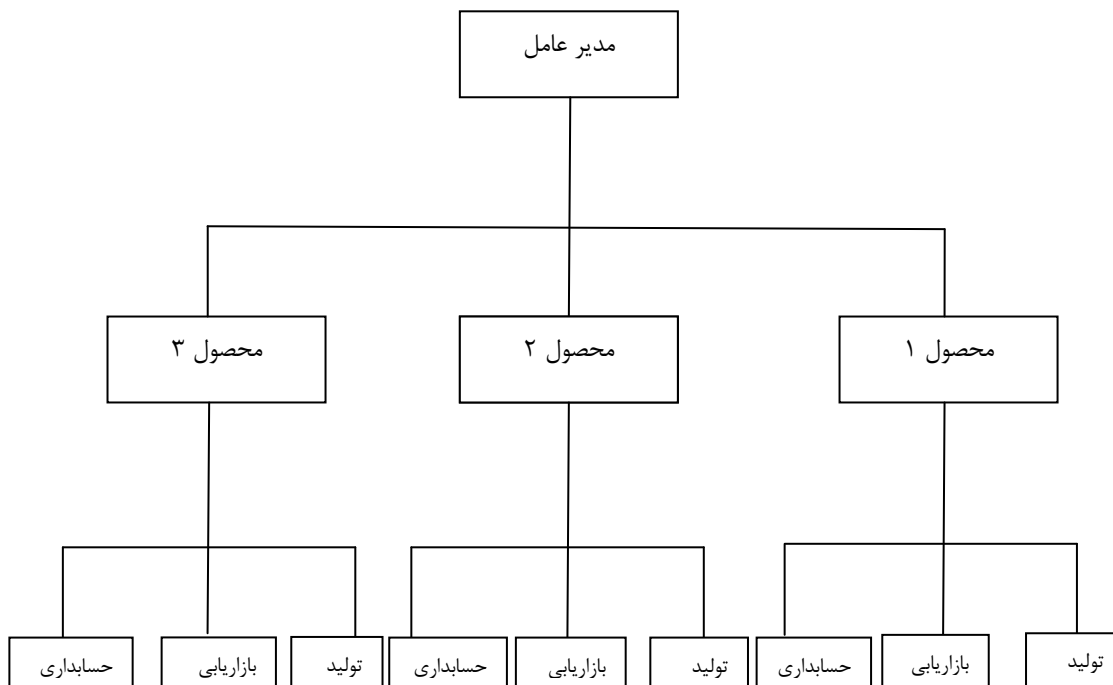
محیط : نامطمئن و در حال تغییر

انعطاف پذیری بالا (زیرا واحدها کوچکتر شده و بهتر می توانند خود را با تغییرات محیط هماهنگ کنند)

اداره ی این قبیل سازمان ها راحت تر است زیرا تصمیم گیری به صورت غیرمتمرکز انجام می شود زیرا هر محصول در بخش جداگانه ای تولید و اداره می گردد.

نقاط ضعف: ۱- هزینه‌زا بودن آن

۲- خطوط تولید محصولات از هم جدا بوده و ایجاد هماهنگی در بین خطوط مشکل می‌شود.



### ساختار ماتریسی ←

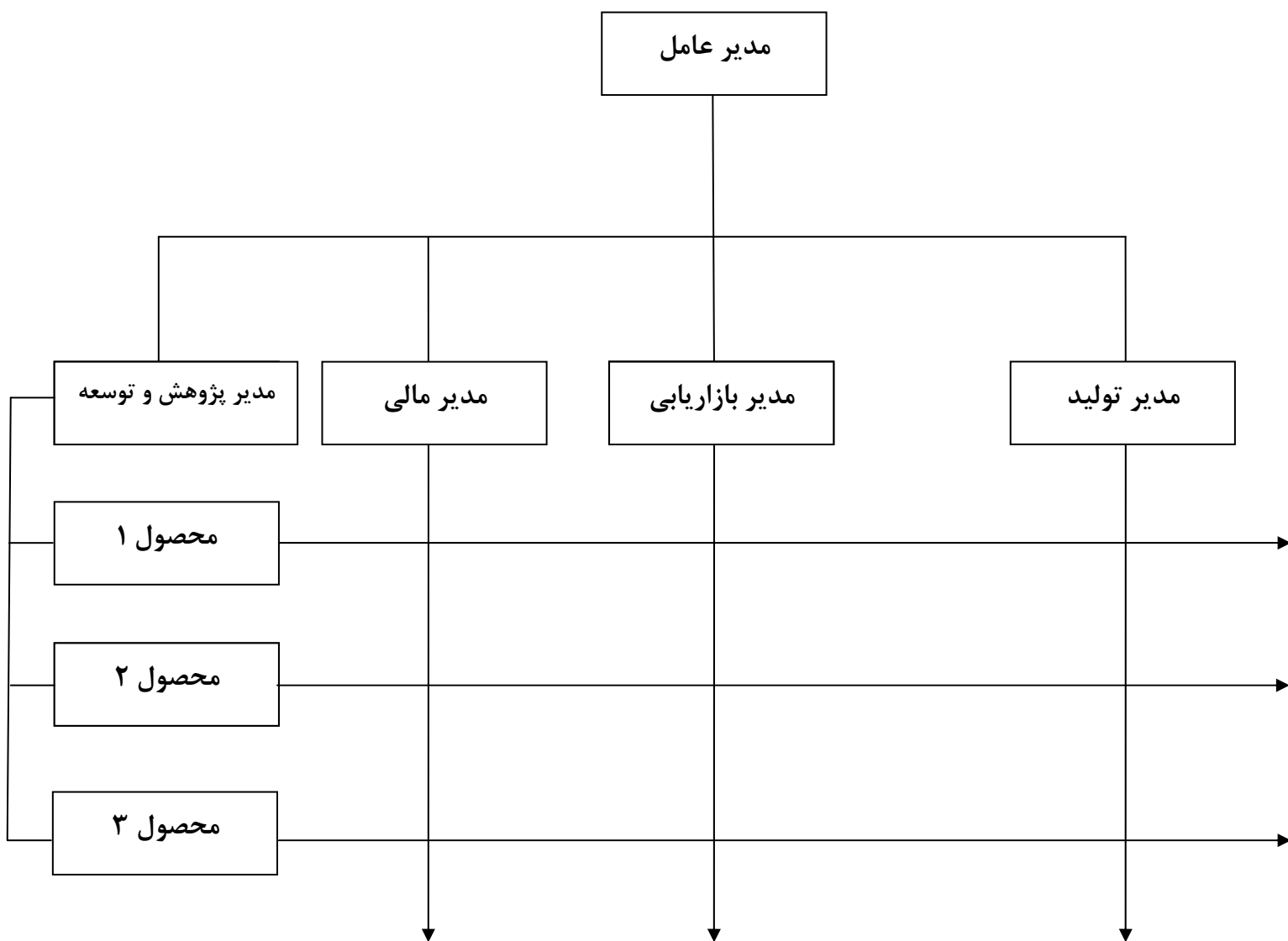
سازمان‌هایی که محصولات گوناگون تولید کرده و دارای ویژگی‌های سازمانی اورگانیکی یا پویا می‌باشند. مانند صنایع الکترونیک یا صنایع فلزی

از ویژگی‌های سازمان‌های ماتریسی انعطاف‌پذیری بالا و همکاری بین گروه‌ها و تخصص‌های مختلف می‌باشد.

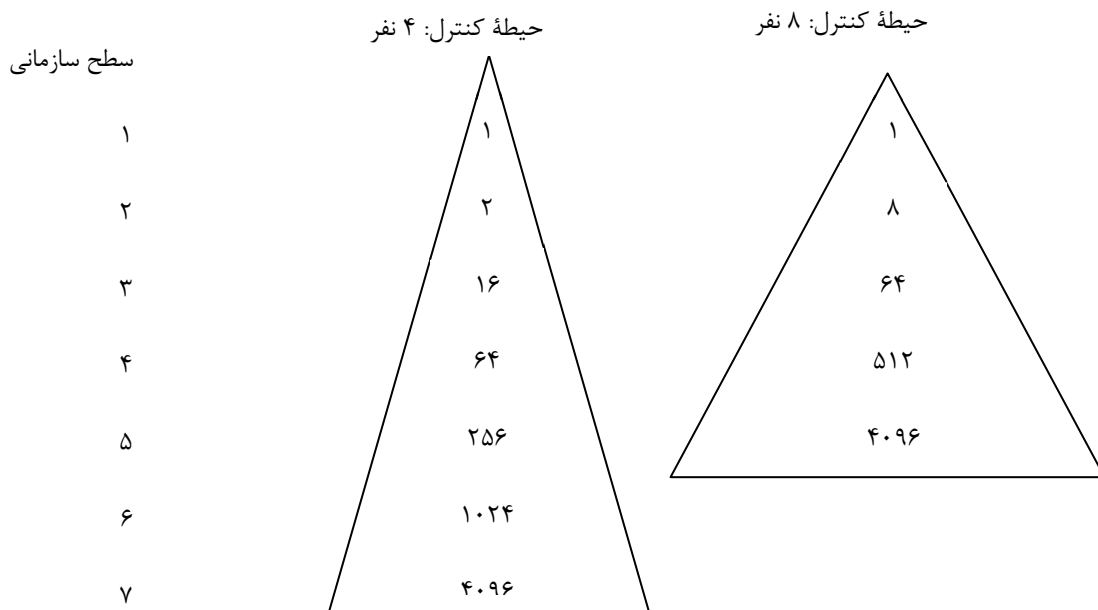
ساختار ماتریسی بیشتر مناسب سازمان‌هایی است که در آن‌ها در یک بخش به فن‌آوری ماهرانه و بخش دیگر به تغییر سریع نیاز باشد.

یکی از نقاط ضعف ساختار ماتریسی در ایجاد هماهنگی بین کارهاست. همچنین اداره امور کارکنان نیز مشکل می‌شود زیرا یک فرد در آن

واحد به دو نفر گزارش می‌دهد.



موضوع نقش و کاربرد ساختارهای بلند یا پهن را نباید ساده انگاشت. و صرفاً نباید به عامل «کنترل» توجه کرد بلکه باید در انتخاب ساختار سایر ویژگی های سازمان را نیز مورد توجه قرار دهیم.



حیطه کنترل: ۴ نفر

حیطه کنترل: ۸ نفر

تعداد کارکنان: ۴۰۹۶ نفر

تعداد کارکنان: ۴۰۹۶ نفر

مدیران سطح (۱ تا ۶) ۱۳۶۵ نفر

مدیران سطح (۱ تا ۴) ۵۸۵ نفر

امروزه کوشش می شود تا در اداره ی سازمان ها از حداقل نیروی انسانی بهره بگیرند، در نتیجه به ساختار پهن گرایش بیشتری وجود دارد.

مینتزبرگ می گوید در هر ساختار سازمانی پنج بخش اصلی وجود دارد شامل:

- ۱- بخش مدیران ارشد (تعیین اهداف، استراتژیها و برنامه های کلی)
- ۲- بخش مدیران میانی (حلقه ی ارتباط بین مدیران ارشد و سرپرستان بخش های عملیاتی)
- ۳- بخش تخصصی (طراحان تولید، تحلیل گران، کارشناسان، متخصصان فنی، برنامه ریزان، مهندسان نظارت بر کیفیت و ...)
- ۴- بخش پشتیبانی (فعالیتهایی که به طور غیرمستقیم در تهیه محصولات و ارائه خدمات نقش دارند مانند روابط عمومی، دبیرخانه، انتظامات، حسابداری و ...)
- ۵- بخش هسته ی عملیاتی (کارهای عملیاتی مربوط به تولید)

مینتزبرگ ساختارها را به پنج مدل تقسیم بندی کرد شامل:

- ۱- ساختار ساده (مانند هیأت دولت، مراکز آموزشی کوچک و موسسات فروش اتومبیل - مناسب سازمان کوچک و متوسط)
- ۲- ساختار بوروکراسی ماشینی (مانند شهرداری ها، بانک ها و شرکت های بیمه - موسساتی که به تولید انبوه می پردازند بهترین نمونه ی بوروکراسی ماشینی هستند. در ساختار ماشینی بخش تخصصی وظیفه ی مهمی بر عهده دارد و به امور ساده و تکراری می پردازد.
- ۳- ساختار بوروکراسی حرفه ای (مانند دانشگاه ها، بیمارستان ها، کتابخانه های بزرگ، شرکت های مشاوره ی مدیریت و حسابداری و ...)
- ۴- ساختار بخشی (قدرت بیشتر در دست مدیران میانی است. این نوع ساختار معمولاً در بخش خصوصی کاربرد دارد.)
- ۵- ساختار ادھوکراسی (مانند صنایع الکترونیک، هواپیماسازی و پلاستیک - مناسب سازمان هایی است که پروژه های گوناگون درپیش دارند و برای انجام هر پروژه باید از کارشناسان و متخصصان مختلف استفاده کنند.



بهسازی سازمان پوشش برنامه ریزی شده ای است که از سوی مدیریت ارشد سازمان، با هدف بهبود در عملکرد سازمان انجام می گیرد. (در این رابطه توجه به جنبه های انسانی سازمان نیز مورد نظر است و سعی می شود تا به تغییر نگرش، ارزش ها و اقدامات مدیریتی در جهت بهبود و افزایش سطح عملکرد سازمان منجر گردد.)

تام پیترز می گوید «تغییر در سازمان ها باید به صورت هنجار درآید نه عاملی به عنوان زنگ خطر»

- می توان کوشش های بهسازی سازمان را به سه دسته کلی تقسیم کرد:

\* ایجاد بهبود در اجرای کارها و وظایف سازمانی، یا در واقع، در عملکرد سازمان، که می توان آن را به مبنای این معیارها اندازه گیری کرد: سود دهی سازمان، نورآوری، داشتن نقش و سهم در بازار.

\* ایجاد بهبود در فرایند امور سازمان، هم سویی با محیط، با توجه به آمادگی کارکنان، جهت رویارویی با مشکلات سازمانی، و یافتن راه حل های خلاق در ارتباط با مسائل مربوطه.

\* ایجاد بهبود در الگوهای رفتار کارکنان از قبیل بهسازی در روابط بین افراد و گروه ها در همکاری و تعاون سازمانی، افزایش سطح اعتماد، و آزادی عمل در ارتباطات و مشارکت وسیع در اجرای استراتژی سازمانی .

(ریشه ی نگرش بهسازی سازمان به مطالعات هائورن (کارخانه ی وسترن الکتریک) بر می گردد.)

زیربنای اساسی بهسازی سازمان را دو اصل تشکیل می دهد:

یکی به کارگیری روش سیستمی،

دیگری تعهد و توجه به سیستم ارزش ها که روی آزادی عمل، اطمینان، اعتماد متقابل، آمادگی رویارویی با مشکلات سازمان، مشارکت، انگیزه ی فرد از طریق درگیر شدن در فرایند تصمیم گیری ها قرار دارد.

سه روش اصلی در بهسازی سازمان:

۱- الگوی کرت لوین (انجماد زدایی، تغییر، تثبیت)

۲- الگوی لاری گرینر (پنج مرحله رشد سازمانی شامل اول خلاقیت، دوم هدایت و رهبری، سوم تفویض اختیارات، چهارم هماهنگی و نظارت، پنجم همکاری)

۳- الگوی هارولد لیویت (سازمان به عنوان سیستمی چهار متغیره شامل ساختار، تکنولوژی، نیروی انسانی، وظایف کاری.)

- الگوی لیویت از دید مدیران دو جنبه مهم دارد:

یکی آن که تغییر در هر یک از چهار عامل فوق (ساختار، تکنولوژی، نیروی انسانی، وظایف کاری) به خودی خود روی سه عامل دیگر اثر می گذارد.

دوم تغییر ممکن است توسط هر یک از چهار متغیر شروع شود

اگرچه در مورد بهسازی سازمان، استراتژی های مختلفی ارائه شده است ولی الگوی «پژوهش در عمل (Action research)» هسته ی مرکزی و پایه ی فرایند بهسازی سازمان است.

- یک استراتژی درست برای بهسازی سازمان باید پنج مرحله پژوهش را در عمل طی کند. این مراحل عبارت اند از:

۱- شناخت مسائل سازمان (ابتدا با عمل «مداخله» شروع می شود که معمولاً توسط یک مشاور مدیریت (که «عامل تغییر» مینامیمش) انجام می شود. اگر عامل تغییر فردی از داخل سازمان باشد ممکن است تحت تأثیر ساختار قدرت سازمان قرارگیرد اما اگر از خارج سازمان باشد امکان بی طرفی اش بیشتر خواهد بود اما ممکن است از سازمان شناخت کافی نداشته باشد.

۲- تحلیل و شناخت مسائل سازمانی

۳- بازخور اطلاعات و تشریح بازخور اطلاعات

۴- برنامه ریزی برای ایجاد تغییر

۵- اجرای تغییرات عملی

(و در نهایت) ارزیابی و بازخور تغییرات انجام شده

- هنگامی که عامل تغییر معین شد، مرحله ی مداخله آغاز می شود که با گردآوری اطلاعات و تحلیل آن شروع می گردد. متداول ترین روش ها برای این مرحله عبارت اند از:

الف - بررسی اطلاعات موجود

ب - بررسی پرسشنامه ای

ج - مصاحبه فردی

د - مشاهده مستقیم با مدیران

(معمولاً از هر دو روش مشاهده و مصاحبه استفاده می شوند).

از نکات قابل توجه در زمینه بهسازی سازمان، استفاده از روش هایی است که به تشخیص صحیح مشکلات کمک کند. در این مورد، چنان چه بتوان به یک روش استاندارد تشخیص (Standard diagnostic procedure) دست یافت، در شروع شناخت مشکلات سازمانی بسیار موثر خواهد بود.

- سوال: هدف از انجام مرحله ..... تفسیر اطلاعات حاصل از تشخیص اولیه بهسازی سازمان و آگاهی مدیران از نگرش کارکنان و وضعیت سازمان است. موفقیت این بخش از برنامه تغییر و بهسازی، به میزان آمادگی، دلبستگی و آفرینندگی شخصیت های کلیدی سازمان نسبت به دیدگاه بهسازی سازمان بستگی دارد. از دیگر نتایج این مرحله، تشویق مدیریت ارشد سازمان نسبت به پیگیری و ضرورت انجام مراحل بعدی بهسازی می باشد.

پاسخ: مرحله ی بازخور اطلاعات و تشریح بازخور اطلاعات

- در مرحله ..... مداخله یا مرحله ی توجیهی شروع می شود تا بتوان اطلاعات گردآوری و تحلیل شده را با کارکنانی که در بخش یا اموری که به بهسازی و بهبود نیاز است در میان گذاشت. در این مرحله لازم است تا ضرورت تغییر در جهت بهبود را مطرح کرد. سپس با توجه به دیدگاه مدیریت سازمان تغییرات مورد نظر را طراحی نمود.

پاسخ: برنامه ریزی برای ایجاد تغییر (اجرای تغییرات)

کامینز و ورلی در مرحله ی اجرای تغییرات، پنج اقدام زیر را لازم می دانند:

- ۱- ایجاد انگیزش
- ۲- ایجاد دیدگاه (به تصور درآوردن وضعیت آینده)
- ۳- برقراری زمینه ی حمایت مدیریت سازمان
- ۴- ایجاد مراحل انتقادی تغییر
- ۵- تعیین وضعیت ادامه تغییر و بهبود

طراحی مراحل بهسازی و کوشش در برخورداری از مشارکت فعال کارکنان از جمله پیچیدگی های اجرای موفقیت آمیز بهسازی سازمانی است. ارزیابی دقیق و صحیح و توجیه مدیران سازمان و سرانجام اعمال تغییرات مورد نظر آنان نشان می دهند که توانایی عامل تغییر، نقش اساسی در موفقیت طرح بهسازی سازمان ایفا می کند.

### فصل یازدهم: کیفیت

سازمان های موفق امروز موفقیت خود را مدیون کیفیت خدمات و محصولات خود می باشند در بین عوامل تولید عامل کیفیت مهم ترین و موثرترین عامل به حساب می آید ( تاریخ تحول مدیریت نشان می دهد که از ابتدای اندیشیدن به تحول در سازمان ها، دو عامل کیفیت و قیمت مهم ترین نقش را در موفقیت سازمان ها داشته اند).

- **جوران** می گوید: «کیفیت عبارت است از مناسب بودن برای استفاده». **کراسبی** درباره کیفیت به نکته دیگری توجه کرده و می گوید: «کیفیت عبارت است از مطابقت با شرایط مورد نیاز». **والتون** معتقد است که: «کیفیت عبارت است از چیزهایی که مشتریان می خواهند و به آنان عرضه می شود». مفهوم کیفیت طی زمان و از نسلی به نسل دیگر تغییر کرده و نگرش مدیران سازمان ها در مفهوم و شکل دهی به کیفیت، هم سو می شود.

ژاپن درس کیفیت را از پژوهش گران آمریکایی نظیر **ژوزف جوران** و **ادوارد دمینگ** فرا گرفت که امروزه از پیشگامان و نخستین آموزگاران درس کیفیت در جهان به شمار می آیند.

بهبود کیفیت به شکل امروز به پس از جنگ جهانی دوم بر می گردد ممتازترین دانشمندی که در این زمینه شناخته شده و پیش قدم بوده اند می توان **ادوارد دمینگ**، **ژوزف جوران**، **آرماند فیگنبا** و **فیلیپ کروسبی** را نام برد.

**دمینگ** آغاز کننده ی تفکر کیفیت با دیدگاه جدید بود.

**دمینگ** سیستمی را ارایه داد که به «زنجیره بازگشت واکنشی» (Chain reaction) شناخته شده است.

از اولین کارهای وی در زمینه کیفیت، آموزش «فرایند کنترل» است. فرایند کنترل آماری عبارت از اندازه گیری های دوره ای از محصولات در حال تولید و ثبت و پی گیری آن اندازه ها طی زمان است.

**دمینگ** به مسارت کارگران و به کارگیری تکنیک های «مدیریت کیفیت جامع» (TQM) اشاره می کند. وی معتقد است به جای سرزنش کارگران هنگام بروز اشتباه باید از آنان در تصحیح فرایند تولید بهره گرفت.

سه جایزه ی کیفیت: جایزه ی بالدریچ ← آمریکا

جایزه ی دمینگ ← ژاپن

جایزه ی سازمان ملی بهره وری ایران ← ایران

- جایزه ی بالدريچ هفت ويژگي را مدنظر قرار مي دهد شامل:

۱- رهبري

۲- برنامه ريزي استراتژيک

۳- تمرکز روی نظرات مشتریان و بازار

۴- اطلاعات و تحليل آن

۵- مدیریت منابع انسانی

۶- مدیریت فرایند

۷- نتایج حاصل در کسب و کار

مدیریت کیفیت جامع عبارت از تعهد فرهنگ سازمانی نسبت به رضایت مشتریان از طریق به کارگیری تجهیزات، ابزار، فنون و آموزش به صورت یک سیستم یکپارچه است.

چهارده اصل کیفیت دمینگ عبارت اند از:

۱- داشتن قصد مداوم به منظور بهبود محصول یا خدمت ( کیفیت و نه سود، باید در رأس هدف های سازمان قرار گیرد. وقتی هدف

سازمانی کیفیت باشد به سود نیز دست خواهد یافت)

۲- پذیرفتن فلسفه جدید (خدمت قابل اعتماد و مطمئن موجب کاهش هزینه ها می شود)

۳- متوقف کردن بازرسی کلیه ی مراحل تولید و همه ی محصولات (به جای آن باید به برقراری یک نظام درست کیفی توجه کرد.

بهبود مداوم فرایند تولید و تولید محصولات با کیفیت بالا در روحیه و رضایت شغلی کارکنان اثر مثبت خواهد داشت.

۴- توجه به نظر تأمین کنندگان مواد اولیه (دمینگ معتقد است که باید به روابط ناسازگار با تأمین کنندگان مواد اولیه پایان داد و

روابطی بلندمدت با آنان برقرار نمود.

۵- بهبود مداوم و همیشگی فرایند تولید و خدمات (بهبود کیفیت از مطالعه ی فرایند شروع می شود نه از یافتن نواقص؛ بازنگری و

طراحی مجدد روش های کار مهم است.

۶- نهادینه کردن روش های نوین آموزش ضمن خدمت

۷- برقراری رهبری سازنده

۸- جلوگیری از ترس (ایجاد فرهنگ صراحت گویی)

۹- حذف مرزهای بین کارکنان

۱۰- جلوگیری از شعار دادن

۱۱- حذف نگرش تأکید بر کمیت

۱۲- حذف موانع مرتبط با مهارت و توانایی شغلی

۱۳- برنامه ریزی اساسی در زمینه آموزش

۱۴- اقدامات لازم به منظور انتقال و تفهیم تفکر کیفیت

کسانی که مبانی اساسی «مدیریت کیفیت جامع» را مطرح کردند؛ در رأس آنان دمینگ و جوران بوده اند که نظریات مشخص و دقیقی درباره

این موضوع ارائه کرده اند. آنان پنج نگرش اصلی به شرح زیر ارائه داده اند:

- **نگرش سیستمی؛** (استونر سه سیستم اصلی را معرفی می کند شامل: سیستم اجتماعی یا فرهنگی، سیستم فنی و سیستم مدیریتی)
- (در نگرش سیستمی به عامل فرهنگی به عنوان سیستم اجتماعی نگاه شده است. عامل فرهنگی عبارت از مجموعه اعتقادات و رفتارهای جاری در بین کارکنان است.)

- **ابزار مدیریت کیفیت جامع؛** (یکی از این ابزارها استفاده از روش علت و معلول (نمودار استخوان ماهی - Fish bone) و ابزار دیگر تجزیه و تحلیل تعامل میدان نیروها (Forced -field analysis) می باشد ابزار دیگر برای بهبود کیفیت استفاده از معیار پایه (Benchmarking) است.)
- **تمرکز بر نظر مشتریان**
- **نقش مدیریت؛**
- **مشارکت کارکنان.**

**اوکلند** صاحب نظر دیگری است که علاوه بر کیفیت به نقش عامل اعتماد در موفقیت سازمان ها اشاره دارد.

### فصل دوازدهم: سازمان با عملکرد بالا

**هولبچه** می گوید تغییر به صورت یک رخداد متداول درآمده است.

- تغییر چیزی نیست که در زمان بحران با آن هم شو شد یا زمانی که رئیس هیئت مدیره جدید با ایده های ابتکاری کار خود را شروع می کند به راحتی بتوان محیط و زمینه های لازم را فراهم کرد. مدیریت تغییر یک چالش مداوم است.
- وقتی محیط متغیر باشد چهارچوب زمان بندی استراتژی به سمت کوتاه مدت حرکت می کند.
- تغییر، یک فرایند انسانی است و پیش نیاز آن تغییر در رفتار است. (نقش انسان و مدیریت منابع انسانی)
- تغییر در سازمان های با عملکرد بالا معمولاً با افزایش مهارت و دانش کارکنان توأم است.
- یادگیری نه تنها یک ضرورت برای بقا است بلکه تنها منبع مزیت رقابتی است. **وچیو و اپل** بام معتقدند که سازمان ها با عملکرد بالا تمرکز خود را روی اجرای راه حل های مرتبط با مشکلات و اقداماتی جهت رسیدن به هدف های سازمان قرار می دهند.
- **جان کوتر** استاد دانشگاه هاروارد می گوید که ارزش در سازمان های با عملکرد بالا روی نیروی انسانی است.
- **رافی پارک** الگویی را برای افزایش عملکرد سازمان ها معرفی می کند نکات کلیدی این الگو عبارت اند از:

\* ایجاد توانائی تغییر سازمانی (انعطاف، سرعت و یادگیری در کارکنان)

\* ایجاد زمینه های منجر به دانش غنی برای نوآوری و بهبود مداوم

\* ایجاد سازمان بدون مرز و برقراری نظام ارتباطات آزاد و سازنده بین کارکنان و بخش های مختلف سازمان

\* محیط سازمانی دلپذیر برای کار

زیر بنای این ویژگی ها عبارتند از:

\* داشتن رهبری و مدیریت مناسب

\* رفتار درست و عادلانه با کارکنان

\* توانمند سازی و پاسخ گویی

- در الگوی **رافی پارک** ، یکپارچگی بین نظرات کارکنان برای ادارهٔ اثربخش تغییر مدنظر است.

**فرهنگ سازمانی** به عنوان عامل موفقیت سازمان ها از دهه ۱۹۸۰ توسط **ادگار شاین** شناخته شده و فرهنگ به عنوان مزیت رقابتی معرفی گردیده است. شکل گیری فرهنگ به زمان نیاز دارد و یک شبه ایجاد نمی شود. فرهنگ سازمانی متأثر از فرهنگ عمومی جامعه ای خواهد بود که سازمان در آن شکل می گیرد.

ویژگی ها و اقدامات لازم برای ایجاد فرهنگ عملکرد بالا در سازمان عبارت اند از:

- هر کسی که در سازمان اشتغال دارد در شکل گیری فرهنگ نقش دارد. اما در نهایت، فرهنگ سازمانی و شاخص های عملکرد بالا توسط مدیریت ارشد سازمان تعیین می شود ( در واقع، تعیین نوع فرهنگ و شاخص هایی که موجب حمایت از عملکرد بالا در سازمان می گردد).
- برقراری استراتژی سازمانی و برنامه ریزی که موجب برقراری عملکرد بالا در سازمان شود.
- آشنا کردن و توجیه کلیهٔ کارکنان با ویژگی ها و اهمیت استراتژی و برنامهٔ تدوین شده.
- مشارکت کارکنان در مراحل اجرای استراتژی فرهنگ سازمانی.
- آموزش و پرورش کارکنان
- تشویق کارکنان و تقویت دیدگاه آنان در جهت فرهنگ عملکرد بالا و ضرورت یادگیری در سازمان .
- اجرای برنامه، ارزیابی مراحل و اجرا و آگاهی کارکنان از نتایج آن.
- ایجاد نظام و محیط لازم برای پاداش دهی در مقابل عملکرد بالا.
- برقراری نظام ارزشیابی کارکنان.
- ارزیابی مستمر از عملکرد سازمان، بازخور انجام اصلاحات لازم.

امروزه ساختارها به صورت پهن و با حداقل سطوح سازمانی و سلسله مراتب طراحی می شوند.

- یکی از روش های مورد استفاده در ارزیابی عملکرد کارکنان به کارگیری **چارت گانت** است. که در یک طرف وظایف و کارهای مورد نظر و در طرف دیگر زمان اجرای کارها ثبت می شود.

- معمولاً در فرهنگ اجتماعی ما ایرانیان توافق چهارچوب وظایف و مسئولیت های شغل با شاغل است.

- نقش نیروی انسانی در سازمان های با عملکرد بالا بسیار پررنگ است.

### فصل سیزدهم: مدیریت استراتژیک

تغییر برنامه ریزی شده تغییری است که بر اساس شناخت محیط و نیازهای سازمان باشد. و معمولاً تدریجی است تا بنیادی.

- دامنه و افق برنامه ریزی امری نسبی بوده و از صنعت به صنعت، در ارتباط با محیط خاص و فعالیت صنعت متفاوت است. ولی به طور کلی افق برنامه ریزی به کوتاه مدت (معمولاً یکساله)، میان مدت (۱ تا ۳ سال)، بلندمدت (۳ تا ۲۰ سال) تقسیم بندی می شود.

- هدف نشان می دهد که سازمان به چه سمتی باید حرکت کند و به چه مقصدی برسد. استراتژی دلالت بر این دارد که چگونه می توان به مقصد رسید.

- **هاکس و می لاف** تعریف ساده و گویایی از استراتژی ارایه داده اند، ساده و گویا است: استراتژی وسیله برقراری قصد سازمانی به صورت هدف های بلندمدت، برنامه عملیاتی و توجه به تقدم تخصیص منابع است. **استونر** می گوید که: استراتژی برنامه جامعی است برای تعیین هدف های سازمانی، پاسخ گویی به محیط سازمان و ارایه راه های رسیدن به هدف ها در زمان یا مدت معین.

**انسوف** که پایه گذار مکتب مدیریت استراتژیک بوده می گوید که استراتژی از یک فرایند غیرمترقبه آزمون و خطا پدید می آید. درباره استراتژی، الگوها و دیدگاه های مختلفی ارایه شده ات. آن چه که در برنامه ریزی استراتژیک مهم است، هدفمند بودن توجه به شناخت و ویژگی های محیط داخل و خارج سازمان و ارایه راه های رسیدن به هدف ها است. **پیتر دراگر** نیز بر اصل هدفمند بودن تأکید داشته و در این زمینه به سه سوال اساسی می پردازد:

۱- ارزش آن ها برای ما چیست؟

۲- مشتریان ما چه کسانی هستند؟

۳- ارزش ما برای آن ها چیست؟

روش شناخت و آگاهی از محیط داخل سازمان این است که با تهیه پرسشنامه ای حاوی عوامل نشان دهنده محیط داخل سازمان، از افراد کلیدی می خواهیم نقاط قوت و ضعف سازمان را تشریح کنند.

همچنین برای شناخت فرصت ها و تهدیدهای خارج سازمان به شناخت تحلیلی سازمان های نمونه و مشابه می پردازیم.

- پنج مرحله مورد توجه در تمامی الگوهای برنامه ریزی استراتژیک:

۱- در نظر گرفتن مأموریت سازمان که در واقع دلیل یا دلایل وجودی آن را در بر می گیرد و در بسیاری موارد، توأم با مأموریت سازمان، به طرح دیدگاه سازمان هم اشاره می شود.

۲- بررسی محیط که شامل محیط داخل و خارج سازمان است.

۳- تعیین هدف ها که به مشخص کردن هدف های و حتی زمان رسیدن به آن توجه دارد.

۴- اجرای برنامه استراتژیک که به تهیه برنامه باید پرداخت. برنامه عملیاتی معمولاً یک ساله است که در این مرحله باید به ساختار سازمان مورد نظر، نیروی انسانی لازم برای اجرای برنامه، تجهیزات و وسایل، فضای مورد نیاز و به برآورد بودجه پرداخت.

۵- ارزیابی و کنترل برنامه عملیاتی که به ارزیابی عملکرد و انجام اصلاحات لازم می پردازیم.

**لویب و استیفن** الگویی ارائه کردند که در نشان دادن فرایند برنامه ریزی استراتژیک بسیار روشن و گویا است.

ویلن و هنگر نیز الگوی زیر را برای مدیریت استراتژیک پیشنهاد کردند:

(Environmental scanning)

\* بررسی دقیق محیطی (SWOT)



(Strategy formulation)

\* تدوین استراتژی (در این مرحله باید به مأموریت موسسه توجه داشت)



\* اجرای استراتژی (در این مرحله باید برنامه استراتژیک به برنامه عملیاتی تبدیل شود که ممکن است توسط مدیران میانی و پایین موسسه انجام شده و توسط مدیریت عالی مورد بررسی قرار گیرد.)

(Strategy implementation)



(Evaluation and control)

\* ارزیابی و کنترل

Growth strategy      استراتژی رشد

Stability strategy      استراتژی ثبات

Defensive strategy      استراتژی دفاعی

Business strategy      استراتژی کسب و کار

- **آنسوف و چندلر** که به استراتژی رشد و تنوع محصولات و خدمات اشاره کرده اند معتقدند که رشد از ویژگی های توسعه سازمانی است. (هم رشد کیفی و هم رشد کمی)

- استراتژی ثبات: این نوع استراتژی برای سازمان های کوچکی که در حال رشد بوده و مدیران آن ها به تولید و یا ارائه خدمتی خاص اقدام کرده اند استقبال شده و متداول است. استراتژی ثبات می تواند برای کوتاه مدت خیلی مفید باشد، ولی برای زمانی طولانی می تواند خیلی مضر باشد. دلیل عمده این نظریه این است که از هم سوئی با تغییر عقب می ماند.

استراتژی دفاعی: از جمله اقدامات متداول در این استراتژی:

\* تولید انبوه به منظور کاهش هزینه تولید یک واحد از محصول

\* کوشش در جهت استفاده از حمایت های دولتی.

\* مشارکت با دو یا چند شرکت دیگر.

\* کاهش سود و پرسنل

\* کاهش هزینه ها



\* تنظیم قراردادهای انحصاری با سایر شرکت ها.

یکی از روش های دفاعی معروف این است که شرکت ها به تشکیل مشارکت اقدام کرده و در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت، یک شرکت تضامنی موقت تشکیل دهند و از فرصت پیش آمده استفاده کنند. این استراتژی را **استراتژی تدافعی - تعاونی** می نامند. این نوع استراتژی ها در بین **مراکز آموزش عالی** در جهان رایج است.

- استراتژی کسب و کار: **مایکل پورتر** می گوید که استراتژی کسب و کار می تواند رقابتی بوده و (در مقابل همه رقبا برای حفظ منافع) یا به صورت همکاری و تعاون با شرکت دیگری باشد. در رابطه با رقابت، یکی از توصیه ها این است که محصول یا خدمت خاصی را با سود خیلی پایین ارائه دهند.

ویژگی های دیگر کسب و کار عبارتند از:

۱- توجه به محصول یا خدمات خود در مقایسه با سایر رقبا از لحاظ کیفیت و سرویس دهی

۲- تمرکز روی پاسخ گویی به نیاز مشتری.

ویژگی های دیگر این استراتژی «ویژگی های کارآفرینی» آن است که عبارتند از:

\* توانایی تعیین فرصت های بالقوه بهتر از سایر رقبا. در واقع، تمرکز روی فرصت ها و موقعیت ها، نه روی مشکلات. کوشش در جهت کسب تجربه از شکست ها است.

\* احساس تشخیص فوریت ها که موجب اهمیت به عمل کردن و داشتن حس نیاز به موقعیت در حد بالا می گردد.

### فصل چهاردهم: فناوری و نقش آن در سازمان

آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ در کتاب **ثروت ملل** می گوید که چگونه می تواند تولید سوزن را با تقسیم کار و تخصصی کردن مراحل آن چند برابر افزایش داد.

- تعریفی که **هوج** از فناوری ارائه داده است به هنر و علم به کار گرفته شده در تولید و توزیع کالاها و خدمات اشاره دارد. (چگونه باید از منابع استفاده کرد؟) (تعریف اول از فناوری)

- **فناوری عبارت است از فرایند تبدیل ورودی های سازمان به خروجی ها** (تعریف دوم از فناوری)

- اجزای تشکیل دهنده فناوری، **اطلاعات، تجهیزات و فنون** هستند.

- **تامپسون** می گوید سازمان ها می کوشند تا به کارگیری روش های **ضربه گیری (Buffering)**، **روان و آسان کردن جریان امور**

**(Smoothing)**، **پیش بینی (Anticipating)**، و **سپس سهمیه بندی (Rationing)** از فن آوری اصلی خود حمایت کنند.

- **ضربه گیری**: (این بخش در سازمان ها همانند سپر و ضربه گیر برای پاسخ گویی به محیط نامطمئن و تغییرات محیطی و نوسان های تقاضا به منظور حمایت از فناوری اصلی عمل می کند.

- **روان و آسان کردن**: (روش هایی به منظور تسهیل ورود مواد اولیه و خروج محصولات)

- پیش بینی: (پیش بینی منابع موجود از نظر ورودی ها و تقاضای کالا از نظر خروجی ها)

- تقسیم یا سهمیه بندی: (وقتی سازمان نتواند به همه ی نیازهای محیط پاسخ دهد مجبور است منابع خود را با توجه به وضعیت تقاضا و سایر فاکتور ها بین محصولات مختلف سهمیه بندی کند.

- پژوهش خانم **وودوارد** اولین پژوهش منظم و جامع درباره ی فناوری و رابطه آن با ساختار بود. وی کارخانه ها را به **تک محصولی، تولید انبوه و تولید فرایندی** تقسیم کرد. معیار این طبقه بندی میزان پیچیدگی فناوری مورد استفاده برای تولید محصولات بود. به این ترتیب کارخانه هایی که تولید تک محصولی داشتند از حداقل فن آوری پیچیده استفاده می کردند و در مقابل در تولید فرایندی پیچیده ترین فناوری به کار برده می شد. کارخانه هایی که با محصولات تک واحدی سرو کار داشتند، مانند موسسه های تهیه کننده توربین سد، محصولات چدنی به صورت سفارش قطعه ای و سفارش لباس به صورت تک دوزی، جز کارخانه های گروه اول اند.

- نتایج بررسی **وودوارد** چنین بود:

۱- بین طبقه بندی های فناوری و ساختار سازمانی همبستگی وجود دارد

۲- اثربخشی سازمانی به تناسب صحیح بین فناوری و ساختار بستگی دارد.

سطوح سازمانی برای کارخانه های تک محصولی، تولید انبوه و تولید فرایندی به ترتیب سه، چهار و شش سطح است. وودوارد دریافت وقتی پیچیدگی فناوری افزایش می یابد نسبت کارها یا امور دفتری و اداری، تعداد پرسنل خدماتی و نگهداری، تجهیزات نیز افزایش می یابد. تعداد دوایر، اداره ها یا بخش های سازمانی با وظایف و عملیات متفاوت در سطح افقی ساختار یا نمودار سازمانی یا پیچیدگی فنی افزایش می یابد. همچنین ساختار کارخانه های تک محصولی آزادتر و بسیار آسان تر قابل تغییر است تا ساختار کارخانه های فرایندی. این نرمش بر اساس محدود بودن تفاوت های افقی، فعالیت و کار گروهی بیشتر، مسئولیت های تعریف شده در سطح وسیع و تصمیم گیری غیرمتمرکز است. رسمی گرایی در حد بالا و تمرکز و کنترل در سازمان هایی با محصولات تک واحدی بسیار اندک است.

- پژوهش **وودوارد** در واقع رابطه بین فن آوری، ساختار و اثربخشی را نشان می دهد.

- **چارز پرو** ایرادی اساسی به پژوهش وودوارد گرفته و می گوید: «سازمان های مورد مطالعه وودوارد همه موسسه های تولیدی بودند و به مطالعه سازمان های اداری و خدماتی پرداخته است.»

- تفاوت روش **پرو** با **وودوارد** در زمینه ی فناوری این بود که پرو مطالعات خود را بر نقش «فناوری مبتنی بر دانش» گذاشته است.

(یادآوری) پرو برای توضیح نظر خود به دو بعد اساسی توجه کرده است:

۱- تعداد استثناهایی که در کار فرد یا شاغل وجود دارد و این موضوع را با عنوان تغییر در مراحل کار یا وظیفه مطرح کرده و اضافه می کند هر قدر وظیفه کاری عادی باشد تعداد استثناها یا تغییرات در مراحل آن کم خواهد بود، مانند مشاغلی که در یک کارخانه خط تولید اتومبیل وجود دارد.

۲- قابل تجزیه و تحلیل بودن کارها یا فعالیت ها است.

انواع فناوری سازمان			
کم	۴ برنامه ریزی استراتژیک پژوهش علوم اجتماعی پژوهش کاربردی <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">پیچیده</div>	۳ هنرهای زیبا داد و ستد تولید صنایع دستی	تجزیه پذیری
	۲ حقوقی مهندسی حسابداری مالیاتی حسابداری عمومی	۱ فروش امور دفتری نقشه کشی ممیزی <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">ساده</div>	
زیاد	زیاد	کم	کم
		تنوع وظایف	

- «قابل تجزیه و تحلیل بودن» و «تنوع وظایف» اغلب نسبت به هم همبستگی دارند.

- تامپسون با این طرح سه نوع فن آوری را ارایه می دهد:

۱- فن آوری پیوسته مستمر

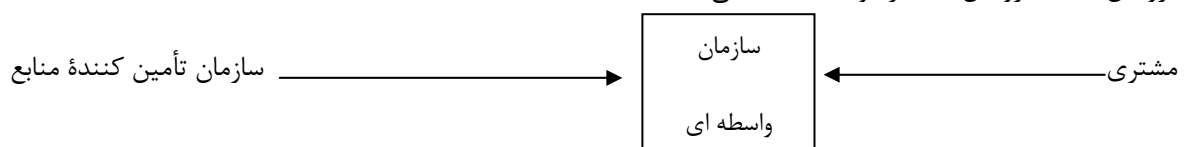
۲- فن آوری واسطه ای

۳- فن آوری فشرده

- فناوری پیوسته مستمر مانند خط تولید ساخت اتومبیل، طرح های ساختمانی  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E$

- فناوری واسطه ای مانند دفاتر املاک و فروش اتومبیل (در جوامع غربی) که بین خریدار و بانک واسطه هستند، موسسات کارایی، عمده

فروشان، عمده فروشان [بیشتر موسسات خدماتی]



- فناوری فشرده: محور این فناوری به کارگیری فنون، روش ها و مهارت های مختلف در یک زمان خاص برای انجام امور است. مانند بیمارستان ها و آزمایشگاه ها .

- در یک حالت ممکن است که نتیجه خروجی عمل A ورودی برای عمل B باشد و مجدداً به عمل A بازگردد. مثلاً یک بیمار ممکن است چندین بار تحت معالجات مختلف قرار گیرد و چندین بار نیز از وی عکس برداری شود.

- تامپسون معتقد است که به کارگیری ویژگی های این نوع فناوری در نوع سازمان های یاد شده می تواند از درجه نااطمینانی موجود بکاهد.

- تامپسون در مقایسه با وودوارد و پرو پیرو نگرش اثر فناوری و ساختار نیست بلکه می گوید فناوری موجب می شود نوعی استراتژی را انتخاب کنیم تا نااطمینانی محیط را کاهش دهیم.

- سازمان هایی که دارای فناوری اصلی هستند می کوشند تا پیشرو بودن آن را در بازار رقابت ها حفظ کنند.

### فصل پانزدهم: تضاد در سازمان

- ضرورت وجود تضاد و تناقض درست مثل ضرورت وجود «هوا» است که باید با آن ساخت و زندگی کرد. نه اینکه آن را کنار گذاشت. به قول چارلز هندی تضاد نوعی واقعیت زندگی به حساب می آید. اما باید توجه داشت اختلافاتی که حل نشده باقی بماند به تدریج موجب مقاومت در افراد می شود. ضمناً سرکوب موجب پیدایی واکنش هایی توأم با پرخاشگری خواهد شد.

هندی معتقد است تضاد بخشی از زندگی بوده و باید یاد گرفت چگونه با آن کنار آمد و زندگی کرد. به قول هندی تناقض زندگی را جالب می کند.

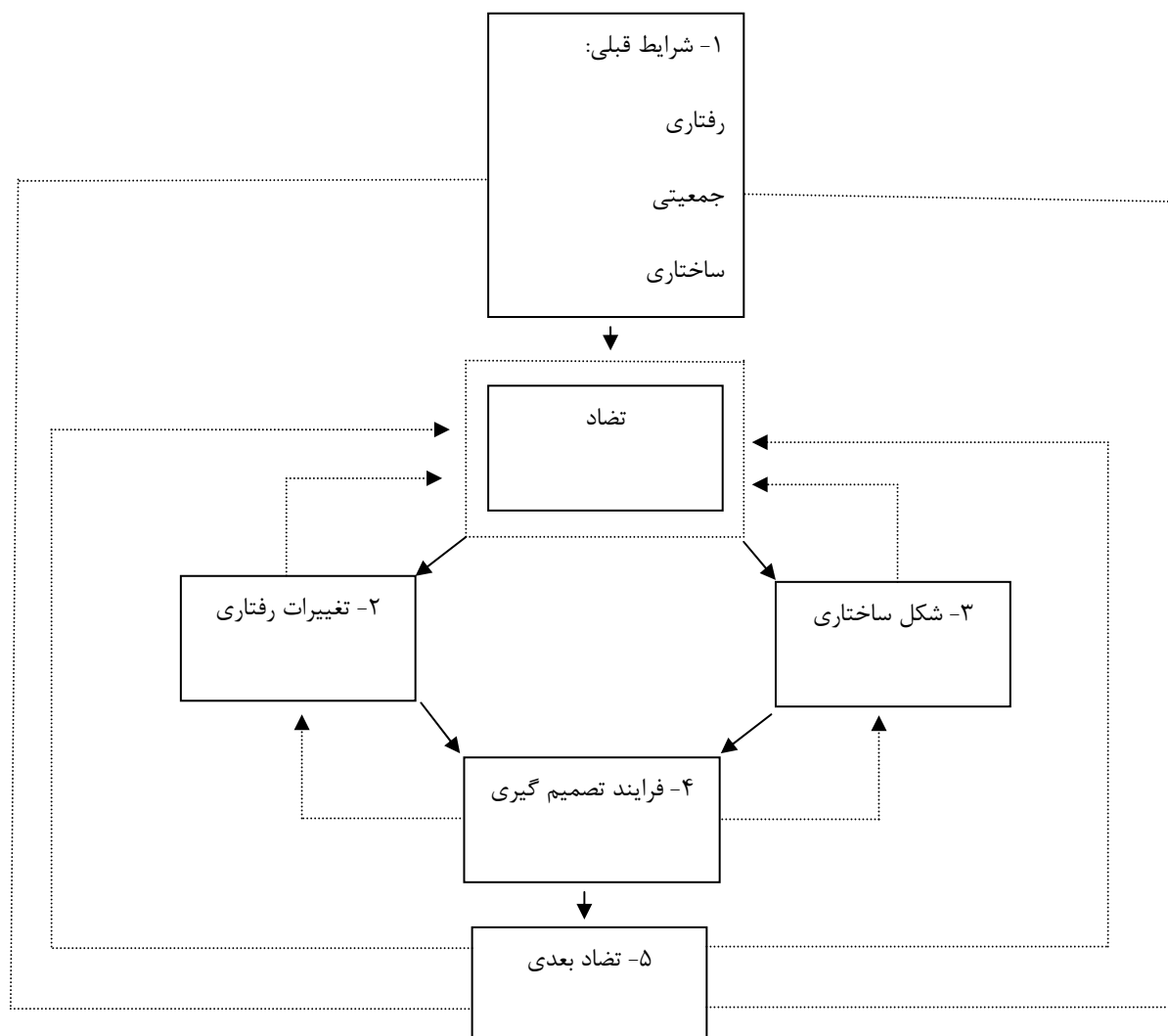
- نظریه پردازان کلاسیک تضاد را نامطلوب می دانستند

- تیلور اعتقاد داشت که مدیر باید روشی به کار گیرد که طبق آن بتواند بهترین کارگر را انتخاب کند و کارها را به اجزای کوچکتر تقسیم کند، به افراد آموزش دهد تا آنان فرا گیرند که وظایف محوله را چگونه انجام دهند، بهترین وسایل و ابزار کار را برای کارگنان فراهم کند و سرانجام بهترین دستمزد را بپردازد. این اقدامات باید در ساختار سازمان طراحی شود که تیلور آن را سرپرستی عملیاتی (Functional foremanship) نامید. (تیلور در مقایسه با فایول بیشتر نگرش کارگاهی دارد (Shop - oriented) و به کارکنان سطوح پایین سازمان توجه می کند.

- از پیشگامان صاحب نظر در مورد «تضاد» که سریحاً در این زمینه سخن گفته ماری پارکر فولت می باشد. وی می گوید: «از آنجایی که از تضاد و اختلافات موجود در دنیا نمی توان اجتناب کرد، بهتر است از آن استفاده کرد.» (بنابراین در بین نظریه پردازان دوران کلاسیک نیز دانشمندانی بوده اند که تضاد را نوعی واقعیت اجتماعی تلقی کنند.) تضاد باعث جرقه زدن ایده در ذهن می شود. ذهنی که آماده باشد.

- رابینز درباره تضاد می گوید: «تضاد فرایندی است که در آن یک طرف عمداً سعی می کند کوشش طرف مقابل، گروه یا افراد دیگری را در رسیدن به هدف های مورد نظر سد کند و یا موجب محرومیت وی شود.»

- از پیشگامان مطالعات نظری درباره تضاد می توان از پوندی، رحیم و دویچ نام برد.



- در نکات زیر که بر اساس نظریات هوج است علل منجر به بروز تضاد آمده است شامل:

۱- تضاد نقش (ممکن است کارکنان سازمانی درگیر انجام وظایفی شوند که با کارهای جاری و روزمره آنان متفاوت باشد).

۲- تغییر در تفویض اختیارات

۳- تغییر در مقام و منزلت اداری

۴- تغییر در هدف ها (مثل تبدیل روش دستی به روش رایانه ای و مکانیزه که ممکن است باعث مقاومت کارکنان شود).

۵- رقابت در منابع (مانند مزایای اعضای هیئت علمیه رشته های فنی و علوم پایه در مقایسه با کادر علوم انسانی در دانشگاه های کشور)

- انواع تضاد (سطوح چهارگانه تضاد):

۱- تضاد درون فردی (Intrapersonal)

۲- تضاد بین افراد (Interpersonal conflict)

۳- تضاد درون گروهی (Intragroup conflict)

۴- تضاد بین گروهی (Intergroup conflict)

- در مورد تضاد درون فردی:

\* مثلاً ممکن است مدیران انتظار انجام وظایفی بیش از حد توان کارکنان خود داشته باشند. یکی از راه‌های حل تضاد از دیدگاه کارکنانی که با آن روبرو هستند، اولویت در انجام کارها و وظایف محوله می‌باشد.

- در مورد تضاد بین افراد:

\* ففر و سالانسیک درباره «تضاد بین افراد» و حل آن نظریات ارزنده‌ای ارائه دادند. نکته این است که ممکن است بخشی از وظایفی که فرد در قبال گروه‌های دیگر بر عهده می‌گیرد برای وی فشارهایی به همراه داشته باشد.

- در مورد تضاد درون گروهی:

\* هامر و اورگان معتقدند که سه نوع تضاد درون گروهی وجود دارد شامل: **تضاد نقش، تضاد موضوع، تضاد تعاملی.**

\* تضاد نقش در جریان انجام وظایف و در ارتباط با گروه یا سازمان رخ می‌دهد مثلاً در مورد فردی که در ساختار ماتریسی باید از دو سرپرست دستور بگیرد.

\* تضاد موضوع زمانی ممکن است شکل بگیرد که اعضای یک گروه برای حل مشکلی معیارها و توجیح متفاوتی داشته باشند.

\* تضاد تعاملی: اصولاً عضو یک گروه شدن مستلزم داشتن روحیه‌ی همراهی و همکاری است. وقتی افراد در سازمانی با یکدیگر کار می‌کنند، در موفقیت یا شکست برنامه‌ها سهیم‌اند؛ منتها، به طور مثال، اگر طرح‌آرایه شده موفق شود، افراد گروه از امتیاز آن بهره‌مند می‌شوند. اما طرح با شکست روبرو گردد افراد ممکن است سعی کنند دیگران را مقصر بدانند.

- در مورد تضاد بین گروهی:

\* به عقیده رابینز تضاد بین گروهی هنگامی رخ می‌دهد که درجه رسمیت در سازمان پایین باشد. مثلاً احتمال دارد در یک محل کار، گروهی از کارکنان تهرانی نسبت به گروه دیگری از کارکنان شهرستانی احساس برتری کنند و یا این رفتار ایجاد تضاد کند.

- روش‌های حل تضاد:

۱- داشتن هدف‌های فراگیر مشترک

۲- کاهش وابستگی بین واحدها

۳- توسعه منابع

۴- حل مشکل به طور مشارکتی

۵- ایجاد سیستم های استیناف (اتحادیه های سازمانی نمونه ی خوبی برای سیستم های استینافی هستند. به عنوان نمونه دیگر می توان به دادگاه ها اشاره کرد.)

۶- استفاده از اختیار رسمی

۷- تقویت روابط متقابل

- بنییس معتقد است نحوه برخورد با تضاد و حل آن به شیوه نگرش و طرز فکر ما بستگی دارد.

وی در این زمینه به دو روش **تسلط و سازش** اشاره می کند . راه حل سوم **یکپارچگی** است.

یکپارچگی یعنی دو طرف اختلاف به راه حلی برسند که منافع هر دو را در برگیرد و عملاً هیچ یک از دو طرف بیش از حد گذشت نکرده باشد.

یکپارچگی یعنی یکی کردن نیروها به جای به کار بردن آن ها علیه یکدیگر.

### فصل شانزدهم: تصمیم گیری در مدیریت

- سرنوشت سازمان ها به وضعیت و نتیجه گیری مدیران بستگی دارد. تصمیم گیری را می توان چنین تعریف کرد «فرایند تعیین و انتخاب اقدام یا عملی به منظور حل مشکل یا مسئله مشخص» .

- تصمیم گیری را می توان به تصمیم گیری سنتی و تصمیم گیری مبتنی بر **رویکرد های جدید** تقسیم کرد.

- **استونر** می گوید در فرایند تصمیم گیری، زمان و روابط انسانی دو عامل مهم به شمار می آیند که سازمان را به سوی آینده سوق می دهند.

- به طور کلی می توان گفت در فرایند تصمیم گیری عوامل اقتصادی، سازمانی و محیطی اثر می گذارد.

- معمولاً تصمیم گیری در قبال وجود مسئله مطرح می شود. مسئله یا مشکل را می توان چنین تعریف کرد: «تفاوت بین وضعیت موجود با آنچه مورد نظر بوده است». **رابینز** تصمیم گیری را چنین تعریف می کند: «انتخاب از بین متغیرها» و اضافه می کند این تعریف در نظر بسیار ساده است اما در عمل به این سادگی نیست.

- **هربرت سایمون** برنده جایزه ی نوبل تصمیم گیری را در سه مرحله شرح می دهد: ۱- اطلاعات ۲- طراحی ۳- انتخاب

- **رابینز فرایند تصمیم گیری** را در هشت مرحله به شرح بیان کرده است:

مرحله اول: تعیین مسئله یا مشکل

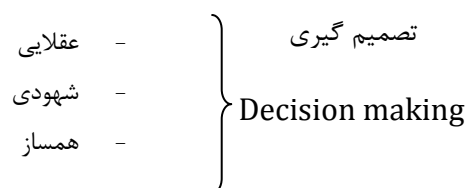
مرحله دوم: تعیین معیارهای تصمیم گیری برای حل مسئله

مرحله سوم: تخصیص امتیاز به معیارها

مرحله چهارم: تعیین متغیرها و حدود اطمینان

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل معیارها و امتیازات

مرحله ششم: انتخاب بهترین متغیر از بین سایر متغیرهای ارزیابی شده



- رابینز می گوید **عقلانیت** را می توان بر پایه ی فرضیات زیر قرار داد: [تصمیم گیری و عقلانیت]

۱- روشن نمودن مشکل

۲- هدفمندی

۳- شناخت و آگاهی از امکانات

۴- تقدم روشن و مشخص

۵- ثبات در تقدم ها

- تصمیم گیری شهودی یا الهامی: در واقع مدیران ارشد سازمان ها ابتدا تصمیم مورد نظر خود را اتخاذ می کنند سپس به دنبال دلایل منطقی و عقلایی برای آن می گردند. این نوع تصمیم گیری با تصمیم گیری برنامه ریزی نشده مشابهت دارد. تصمیم گیری های برنامه ریزی نشده معمولاً همیشه رخ نمی دهند.

- تصمیم گیری همساز (Adaptive decision making): در مورد تصمیم گیری همساز دو دیدگاه وجود دارد، نظریه بازی (Game theory) و دیگری نظریه آشفتگی (Chaos theory) که هر دو از رویکردهای نوین در فرایند تصمیم گیری به شمار می آیند. نظریه بازی اشاره بر این دارد که افراد به طور مستقل تصمیم گیری و انتخاب می کنند. تئوری بازی امروزه در تصمیم گیری های تجاری و مبادلات بازرگانی مبتنی بر رقابت قیمت ها مورد استفاده است.

نظریه آشفتگی به مطالعه الگوهای پویا در سیستم های بزرگ اجتماعی می پردازد. در واقع این نظریه حاصل نظریه سیستم هاست.

- اموری که مدیر با آنها روبرو است به دو دسته تقسیم می شوند: ۱- امور عادی و تکراری ۲- امور غیرعادی و نامنتظره

معمولاً حل و فصل امور عادی و تکراری مشکل نیست و در سازمان ها برای آن مقررات و دستور العمل هایی وجود دارد این نوع امور و تصمیمات را تصمیم گیری **برنامه ریزی شده** می نامند مانند تأخیر کارکنان یا کم توجهی به ارباب رجوع بر سازمان های دولتی ما

تصمیم گیری **برنامه ریزی نشده** مانند تصمیم درباره تولید یک محصول جدید، تجهیزات نو، وقایع پیش بینی نشده، توسعه سازمان، ادغام درسازمان های دیگر، انتقال محل سازمان و مواردی از این قبیل که برای حل آن دستورالعمل یا روشی از قبل تعیین شده وجود ندارد.



- الگوهای تصمیم گیری (راه های رویارویی با مشکلات) :

۱- دوری از مشکل (نادیده گرفتن مشکل و انفعال)

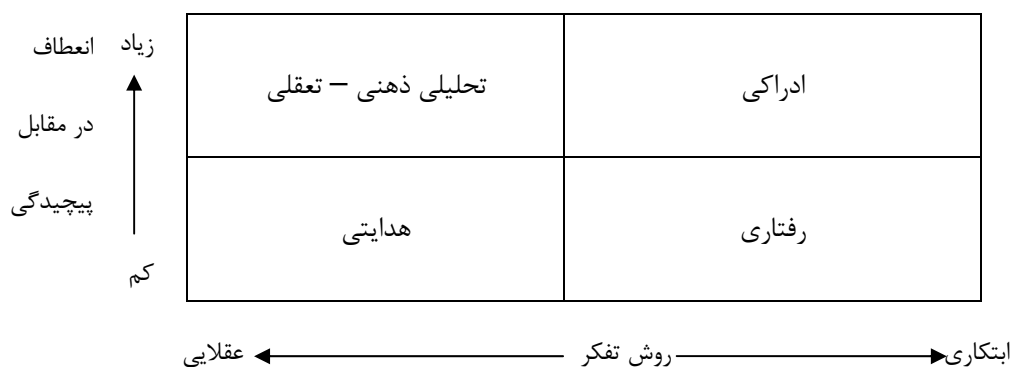
۲- پذیرش مشکل و کوشش برای حل آن (در مدیریت های اقتضائی یا ادهوکرسی این شیوه تصمیم گیری قابل اجرا است).

۳- جستجوی مسائل و مشکلات (پیش بینی مشکل) این الگو مربوط به مدیرانی است که برای پیش بینی وقوع مسائل توانایی دارند و می توانند قبل از وقوع مشکل تدابیری اتخاذ کنند.

- طبق دیدگاه دیگری در روش های تصمیم گیری، افراد در رویارویی با سبک های تصمیم گیری در دو بعد قرار می گیرند. یکی از این دو بعد روش تفکر و نگرش افراد است.

بعد دوم شکیبایی و قدرت تحمل مشکلات.

رابینز معتقد است وقتی این دو بعد به تصویر درآید چهار سبک تصمیم گیری ارائه می شود:



۱- **سبک هدایتی:** مدیران یا افرادی که در چارچوب این روش قرار می گیرند، انعطاف و تحمل کم تری در مقابل پیچیدگی ها دارند و تفکر آنان منطقی و عقلایی است. این گروه اصولاً افرادی کارآمدند، سریع تصمیم می گیرند و معمولاً تصمیم های آنان برای کوتاه مدت است. با توجه به این نوع ویژگی ها، اغلب با استفاده از حداقل اطلاعات و ارزیابی فقط در مورد چند متغیر تصمیم گیری می شود.

۲- **سبک تحلیلی:** مدیرانی که از این شیوه پیروی می کنند در برابر مسائل و امور دشوار انعطاف و تحمل بیشتری دارند. در فرایند تصمیم گیری از اطلاعات بیشتری استفاده می نمایند. و متغیرهای متعددی را بررسی می کنند، تا مدیرانی که به شیوه هدایتی تصمیم می گیرند. دقت، احتیاط و توانایی رویارویی با موقعیت ها و وضعیت های غیرعادی از ویژگی مدیران پیرو شیوه تحلیلی در شرایط تصمیم گیری است.

۳- **سبک ادراکی:** مدیرانی که در تصمیم گیری های خود بسیار دقت داشته و در بررسی مربوط به تصمیم گیری دیدگاهی وسیع و باز دارند، به متغیرهای بسیار توجه می کنند و در تصمیم گیری شیوه ادراکی دارند. این قبیل مدیران بر تصمیم گیری برای برنامه های بلندمدت، یافتن راه حل های خلاق و توانایی در مقابل مسائل و مشکلات تأکید دارند.

۴- **سبک رفتاری:** مدیرانی که از شیوه رفتاری در تصمیم گیری ها استفاده می کنند، افرادی هستند که به راحتی می توانند با دیگران کار کنند. معمولاً این نوع مدیران آمادگی پذیرش نظرات دیگران و زیردستان خود را دارند، از ارتباطات سازنده نیز بهره می گیرند، و می کوشند تا در روابط خود با افراد از ایجاد تضاد جلوگیری کنند. در این شیوه تصمیم گیری، پذیرش و مورد تأیید قرار گرفتن مدیر توسط دیگران مهم است.

گرچه ویژگی ها و تفاوت های این چهار سبک کاملاً مشخص است، اما هستند مدیرانی که ممکن است توأمان از چند سبک استفاده کنند.

- به عقیده وروم و يتون، کیفیت تصمیم و پذیرش آن دو معیار مهم برای قضاوت و کفایت یک تصمیم به شمار می آیند.

- «اطمینان» عبارت از وضعیت یا شرایطی است که در آن مدیران درباره نتیجه ی متغیرهای گوناگونی که در دست مطالعه است اطلاعات دقیق، قابل اندازه گیری و صحیحی در اختیار داشته باشند.

- «عدم اطمینان» نیز چنین تعریف شده است: شرایطی که مدیران برای تصمیم گیری با شرایط غیرقابل پیش بینی خارج سازمان روبرو شوند یا نبودن اطلاعات به منظور برقراری و آگاهی از احتمال وقوع رویدادها.

- **مایلز، اسنو و ففر** معتقدند که تصمیم گیران را می توان به چهار گروه تقسیم کرد: «مدیران مدافع قلمرو» که از اندیشه خود دفاع می کنند و تغییر مختصر را می پذیرند؛ «مدیران انفعالی» که در مقابل رخدادها و مسائل نیز آمادگی پاسخ گویی نداشته و دست به اقدامات جزئی می زنند؛ «مدیران تحلیل گر» که از یافته های سازمان های رقیب استفاده می کنند. «مدیران آینده نگر» که علاقمندند تا تغییرات محیطی را درک کرده و درصد ایجاد تغییر و کسب تجربه بر می آیند.

- **جمیز تامپسون** می گوید تصمیم گیری دارای دو بعد اساسی است: الف - اعتقادات و باورها به روابط علت و معلول.

ب - ترجیحات نسبت به نتایج احتمالی امور در تصمیمات

- ترجیحات نسبت به نتایج احتمالی امور یعنی درجه ای که نسبت به آنچه که مورد توجه سازمان است توافق جمعی وجود دارد. یکی از وضعیت هایی که در ابهام رابطه علت و معلول موثر است آنکه سازمان در حالت رقابت باشد. زیرا در این حالت به علت وجود رقیب کار خاص نمی توان انجام داد. در چنین شرایطی است که استراتژی قضاوتی به کار گرفته می شود زیرا برای هیچ سازمانی ممکن نیست پیش بینی کند حاصل کوشش های آن چه خواهد بود.

- **دانیال ویلر و ایروینگ جنیس** چهار مانع در تصمیم گیری اثربخش را عنوان کرده اند. مانع اول بی توجهی به علائم خطر و مشکلات یا فرصت ها یا نادیده گرفتن اهمیت خطر، فرصت ها، یا مسئولیت برای انجام اقدامات است. بیم نیز مانع سوم است. در این حالت، کوشش جهت حل یک مشکل به ندرت به نتیجه مطلوب می رسد. مانع آخر، تصمیم گیری برای تصمیم است. قبول مسوولیت و چالش در تصمیم گیری اگر عملی نشود، عامل بازدارنده است.

### فصل هفدهم: مدیریت فرهنگ سازمانی

- **استونر** می گوید: فرهنگ سازمانی مجموعه ای مشتمل بر معیارها، ارزش ها، نگرش ها و اعتقادات مشترک در بین اعضای یک سازمان است.

- فرهنگ سازمانی معمولاً از دو بخش تشکیل می شود: بخشی که ملموس و قابل مشاهده است مانند رفتار کارکنان، نوع لباس پوشیدن و ....

بخش دیگر که قابل مشاهده نیست مانند ارزش ها، نگرش ها، هنجارها، احساسات و ....

بخش غیرقابل مشاهده پایه و اساس فرهنگ سازمانی و بخش قابل مشاهده آثار منتج از بخش غیرقابل رویت است.

- (شکل گیری فرهنگ سازمانی) فرهنگ سازمانی از طرز تفکر مدیریت ارشد سازمان شکل می گیرد.

- **پیترسنگه** در کتاب **پنجمین فرمان** به نگرش مدیران ارشد سازمان «دورنمای مشترک» می گوید و معتقد است که یکی از راههای ایجاد فرهنگ سازمانی، آشنا کردن کارکنان با ویژگی ها و نقش و اهمیت آن است.

- **جامعه پذیری** عبارت از روش ها و اقداماتی است تا از طریق آنها کارکنان با اجزای تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی آشنا شده، آنها را پذیرفته و به دیگران منتقل کنند. مثلاً می توان کارکنان تازه وارد را در بدو استخدام از طریق آموزش های مقدماتی با ارزش ها و معیارهای فرهنگ سازمانی آشنا نمود.

- اصولاً نوع فناوری رایج در هر جامعه ای بر شیوه زندگی و رفتار مردم آن تأثیر می گذارد مردمی که با فناوری نوین و ابزار پیشرفته و دقیق و با کارکرد سریع سروکار دارند می دانند که در زندگی اجتماعی باید بر اساس برنامه و زمان بندی حرکت کنند. و با تغییرات فناوری همگام و همسو شوند.

- مفهوم کلیدی در تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی، «سهیم بودن» است. احساس سهیم بودن و داشتن ارزش های مشترک برای تشکیل فرهنگ امری حیاتی است.

- مطالعه سه پژوهشگر به نام کیل من، ساکستون و سرپا نشان می دهد به تأثیر فرهنگ سازمانی را می توان از سه جنبه در نظر گرفت: **هدایت کنندگی، نافذ بودن، قدرت.**

- منظور از **هدایت کنندگی** آن است که فرهنگ در جهت رسیدن به هدف های سازمان بوده و سازمان را در رسیدن به مقصد یا دوری از آن هدیات می کند.

- **نافذ بودن** فرهنگ هنگامی ایجاد می شود که همه کارکنان یک سازمان در فرهنگ آن سازمان سهیم باشند، آن را پذیرفته و به آن عمل کنند. در کشور ما رقابت در این زمینه در بین سازمان های تولید کننده محصولات شوینده و پاک کننده مشاهده می شود.

- **قدرت** فرهنگ به اثر آن بر کارکنان اشاره می کند. سازمان هایی که دارای فرهنگ قوی هستند معمولاً از توانایی رهبری و درایت مدیریت ارشد برخوردارند. از جمله ویژگی های این قبیل مدیران مصمم بودن در پی گیری و موفقیت در رسیدن به هدف های مورد نظر است.

- هم زمان با سه مفهوم فوق باید به دو بعد دیگر فرهنگ توجه شود شامل: نرمش و تعهد.

**نرمش** به قابلیت و توانایی فرهنگ در رویارویی با خواسته ها و انتظاراتی توجه دارد که ممکن است سازمان به آن عمل کند.

عامل **تعهد** به اعتقاد و قبول سازمان، هدف ها و ارزش های آن توجه دارد.

- **اثربخشی فرهنگ با نرمش آن** در پذیرش تغییرات محیط خارج از سازمان رابطه نزدیک دارد.

- **اثربخشی فرهنگ سازمانی** را می توان حداقل از چهار دیدگاه بررسی کرد شامل:

۱- **نگرش اقتضائی فرهنگ و اثربخشی**

۲- **نگرش رسیدن به هدف**

۳- **نگرش توجه به خواسته های ذینفعان سازمان**

۴- **نگرش ارزش های رقابتی**

این چهار نگرش در عین تفاوت، مکمل یکدیگر هستند.

- در مورد نگرش اقتضائی فرهنگ و اثربخشی: تأکید بر این نکته دارد که فرهنگ سازمانی هنگامی در اثربخشی سازمان نقش خواهد داشت که ویژگی های فرهنگ سازمان با سیستم های داخلی سازمان و محیط خارج آن متناسب باشد.

می توان گفت اثربخشی عبارت از اعمال ارزش های اصلی و عمده سازمان در خط مشی ها و عملیات است.

- در مورد نگرش رسیدن به هدف: باید بدانیم فرهنگ همراه با سایر ابعاد سازمانی نظیر نیروی انسانی، ساختار، فناوری، استراتژی و ... می تواند در رسیدن به هدف موثر باشد.

- در مورد نگرش توجه به خواسته های افراد ذینفع سازمان: توجه به خواسته های ذینفعان سازمان مانند مشتریان و سهامداران باید با در نظر گرفتن منافع جامعه و مسئولیت های اجتماعی باشد.

- در مورد نگرش ارزش های رقابتی: در واقع عواملی که در جامعه ی حرفه ای برای مدیران مهم بوده و ایجاد رقابت می کند باید مدنظر باشد و جزء فرهنگ سازمان درآید. در این نوع نگرش مدیران ارشد باید به طور پیوسته آمادگی پذیرش و تطبیق با محیط را داشته باشند.

- (تغییر فرهنگ سازمانی) دو نگرش در مورد تغییر فرهنگ وجود دارد: تغییر و اعمال آن از رأس سازمان به پائین و ایجاد تغییر از پائین به بالای سازمان.

### فصل هجدهم: سازمان یادگیرنده در عمل

- موفقیت، مزیت رقابتی و استمرار پایدار سازمان ها، مدیون اقدامات گوناگون مدیریتی و کوشش در جهت ایجاد یک سازمان یادگیرنده است.

- یادگیری را می توان به عنوان منشأ و اساس مزیت رقابتی دانست.

- اصطلاح سازمان یادگیرنده نخستین بار توسط پیتر سنگه در پر فروش ترین کتاب وی در سال ۱۹۹۰ که به فارسی «پنجمین فرمان» ترجمه شده معرفی شد.

- سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری سازمانی در آن رخ می دهد و

یادگیری سازمانی در برگزیده رفتار سازمانی بارز و مشخصی است که سازمان یادگیرنده در عمل نشان می دهد. سازمان یادگیرنده یک واقعیت قابل مشاهده است در حالی که یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقدامات است. یادگیری سازمانی چیزی است که سازمان انجام می دهد و سازمان یادگیرنده چیزی است که سازمان شکل می گیرد اما پدیده سازمان یادگیرنده را چنین تعریف کرده است:

«سازمانی که موجبات یادگیری را برای همه اعضای خود فراهم می کند و به طور پیوسته در حال خود تغییری است»

نکته مهم درباره با این تعریف، تأکید روی خودتغییری (Self – transformation) است.

- دنتون درباره پنج سازمان موفق دنیا تحقیق کرد تا دریابد این سازمان ها چگونه توانسته اند خود را در جهت یادگیری سازمانی همراه کنند. مطالعه وی که همراه با بررسی وسیع منابع مربوط بوده عوامل زیر را با توجه به اهمیت نسبی آنها مقدم بر یادگیری سازمانی مطرح کرده است. ولی در عوامل تولید توجه به موارد زیر مورد نظر است:

- نیروی کار به ویژه توجه به نیروی کار هوشمند

- تقویت ضرورت افزایش دانش به عنوان منبع مزیت رقابتی

- اعتقاد به این که محیط کسب و کار با سرعت زیاد در حال تغییر است.

- افزایش درجه نارضایتی مدیران و سایر کارکنان از نظام مدیریت سنتی و مبتنی بر دستوردهی و کنترل امور

- اهمیت به تفکر مشتری مداری مورد نظر است.

- پیترسنگه می گوید که: از حالا به بعد، کلید موفقیت سازمانی دانش است.

- رگ روانز که از پیشگامان مبحث تحول در سازمان است می گوید: «میزان یادگیری یک سازمان باید مساوی یا بزرگتر از میزان تغییر در محیط خارجی آن باشد».

- پدالر که در رأس انجمن یادگیری سازمانی در کشور انگلستان قرار دارد بر موضوع افزایش توانایی و ظرفیت در سازمان ها تأکید می کند.

- سنگه می گوید در آینده دو دسته سازمان خواهیم داشت: آنهایی که شکست خورده اند و ناپدید شده اند و گروه دوم سازمان های یادگیرنده.

- ارزش های حمایتی و الگوی مورد نظر رفتاری که در شکل گیری سازمان یادگیرنده به ما کمک می کند عبارتند از:

**مأموریت** فلسفه وجودی سازمان، و قصد کلی آن

**دیدگاه** چشم انداز و ایده ای که سازمان برای سال های آینده در نظر دراد به آن دست یابد.

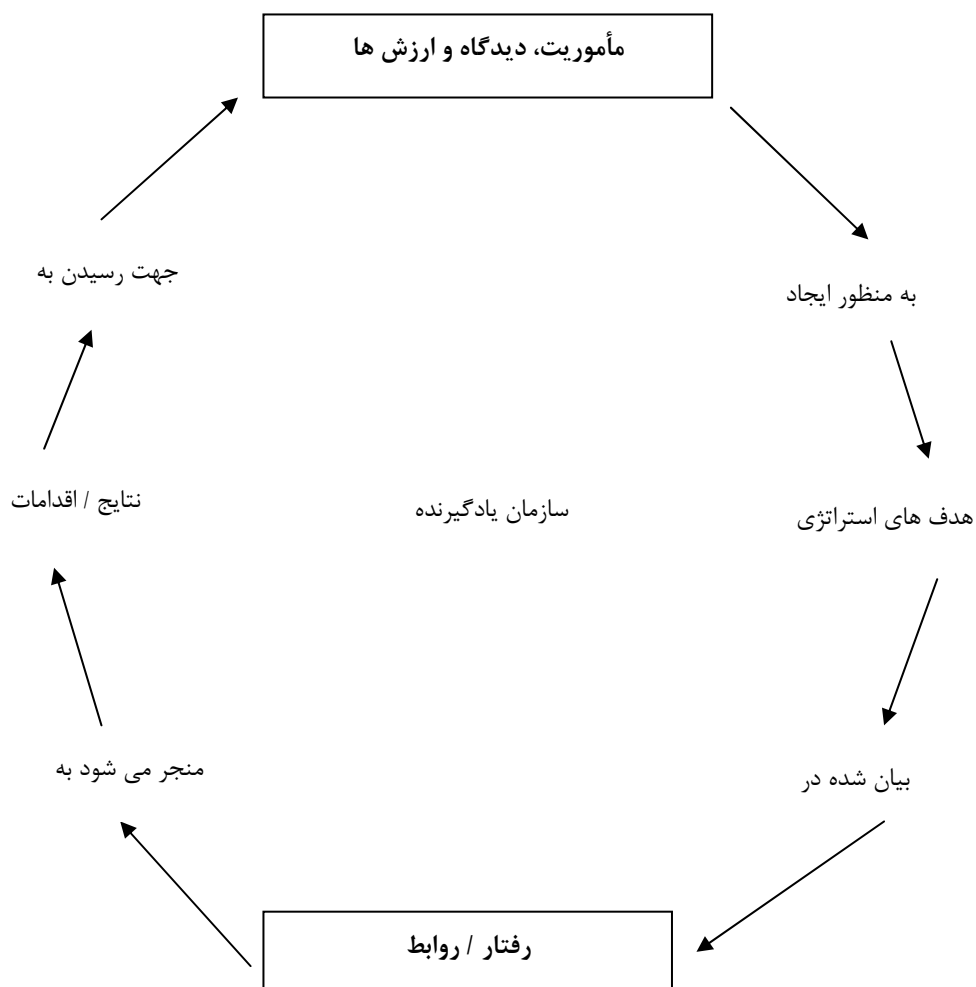
**ارزش ها** اصول هدایت کننده ای که در تصمیم گیری ها موثرند مانند خط مشی ها و رفتاری که از مأموریت و دیدگاه حاصل می شوند.

**مقاصد** هدف هایی که تعیین شده و استراتژی که برای رسیدن به آن طراحی گردیده است.

**رفتار** نوع رفتار حمایتی و تشویق کننده که همه کارکنان سازمان باید در موارد گوناگون از خود نشان دهند.

**روابط** ماهیت روابط، به طور مثال، روابط بین سهام داران، بین مدیران و بین همکاران.

**اقدامات و نتایج** حاصل نتایج خاصی که در یک دوره زمانی، بر اثربخشی سازمان تأثیر می گذارد و کمک می کند تا سازمان در جهت دیدگاه و رسیدن به مأموریت خود حرکت کند.



- نفوذ تفکر و فرایند یادگیری را می توان در سطوح گوناگون سازمانی به شرح زیر بررسی کرد:

یادگیری فردی،

یادگیری گروهی،

یادگیری در سطوح گوناگون سازمانی،

یادگیری درون سازمانی،

یادگیری برون سازمانی،

یادگیری سازمانی در جهت آینده.

- **یادگیری فردی:** اهمیت این نکته همیشه شناخته شده است که کارکنان به آموزش فردی نیاز دارند. این نیاز معمولاً با آموزش های حرفه ای و آموزش های شغلی برآورده می شود. اما آموزش های **خود هدایتی (Self - directed learning)** و **خودرشدی (Self - development)** بیش از پیش در سازمان ها متداول شده است. انسان ممکن است نیاز به کسب مهارت جدید داشته باشد یا بخواهد فرایند جدیدی را بشناسد.

- **یادگیری گروهی یا تیمی:** در فراگیری گروهی بعضی از کارکنان بهتر یاد می گیرند تا به طور فردی و مطالعات انجام شده نشان می دهد که فرایند یادگیری گروهی باید بیشتر از یادگیری فردی توجه شود.

- **یادگیری در سطوح سازمانی:** سطح سوم یادگیری، مجموعه ی نیازها در سطح بخش ها یا اداره های یک سازمان است.

- **یادگیری درون سازمانی:** چهارمین سطح یادگیری کل سازمان را در بر می گیرد و تمرکز آن بر یادگیری در مجموعه سازمان است.

- **یادگیری برون سازمانی:** سطح پنجم یادگیری به محیط خارج سازمان توجه دارد.

- **یادگیری سازمانی در جهت آینده:** در این سطح از یادگیری سازمان نیاز دارد از خود و محیطی که در آن فعالیت می کند ارزیابی بلندمدت داشته باشد.

- مهم ترین عامل موفقیت شرکت ۳M توجه به **یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی** است.

- قابل ذکر است که شرکت ۳M در ایجاد یک استراتژی یادگیری آگاهانه گام برداشته است که این را می توان به صورت استراتژی **یادگیری در عمل (Action learning)** ملاحظه کرد.

- **دنتون** از جمله صاحب نظرانی است که برای یادگیری سازمانی مقدمات روشنی مطرح کرده از جمله توجه به: نیروی کار هوشمند، ضرورت تقویت افزایش دانش به عنوان مزیت رقابتی، اعتقاد به این که محیط کسب و کار با سرعت در حال تغییر است. (در حال دوری از نظام سنتی و مبتنی بر دستوردهی می باشد).

- سازمان یادگیرنده اشاره بر این دارد که هزینه های یادگیری جبران می شود. افزایش دانش و بینش کارکنان روی وظایف محوله تأثیر سازنده خواهد داشت.

## فصل نوزدهم: تغییر و نوآوری

- تمرکز بر ایجاد تغییر در سطح فرد، گروه و سازمان است.

مدیریت تغییر به دو نگرش کلی تغییر «برنامه ریزی شده» و تغییر «اقتضائی» تقسیم می شود. وقتی از مدیریت تغییری سخن می گوئیم معمولاً منظورمان «تغییر برنامه ریزی» شده است.

- نخستین بار **کرت لوین** نظریه تغییر را ارائه داد. لوین تغییر سازمانی را حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر، از طریق یک سری اقدامات و مراحل پیش بینی شده و با برنامه قبلی می داند، و پیشینه بحث تغییر پس از **لوین** و به شکل امروزی به دهه ۸۰ بر می گردد. بر اساس این فرض، تغییر عملی است مداوم و پیوسته و فرایندی است باز و غیرقابل پیش بینی، به منظور هم سو کردن نیروهای سازمان در جهت تغییرات محیطی.

- **رابینز** تغییر را چنین تعریف می کند: ایجاد تغییر در افراد، ساختار یا فناوری (منظور، تغییر برنامه ریزی شده است)

- گاهی نوآوری و تغییر مترادف هم به کار برده می شوند. سنت پرستی، سبب تعارضی که با نوآوری دارد، آشکارا با پیشرفت و نوسازی در تضاد است. سنت ها باید به طور مداوم تجدید نظر و اصلاح شوند.

- تغییر و نوآوری معمولاً موجب افزایش حجم کار مدیران می شود و کارهای اضافی مانع انجام برنامه های راهبردی بلندمدت می شود. نتیجه ی مطالعات **هوارث** نیز نشان می دهد بسیاری از طرح های تغییر ناکام مانده اند. بنابراین بی دلیل نیست که مدیران از تغییر نگران باشند. اما باید بپذیریم تغییر و نوآوری یک امر ضروری است اما با مشکلات و صرف وقت همراه است.

- سه مکتبی که هسته ی مرکزی نظریه های مدیریت تغییر را تشکیل می دهند عبارت اند از: **مکتب نگرش فردی**، **مکتب پویایی گروهی** و **مکتب سیستم باز**

- برای مطالعه بیشتر می توانید به کتاب سازمان و مدیریت دکتر رضا نجف بیگی فصل ۱۹ صفحه ۲۹۲ مراجعه فرمایید.

- هر رفتاری نتیجه ی تعادل بین نیروهای به حرکت درآورنده - بازدارنده است. وجود نیروهای موثر در ایجاد تغییر و نیروهای مقابل آن موجب ثبات و پایداری سیستم می شود.

- به عقیده **کرت لوین** شکست کوشش های مربوط به ایجاد تغییر غالباً به دو دلیل است شامل:

۱- افراد نسبت به تغییر نگرش و رفتار خود بی میل یا ناتوان هستند.

۲- اگر در فرایند تغییر افراد کاملاً توجیح نشوند و کوشش در جهت تغییر تداوم نیابد، عملاً آنها به حال خود رها می شوند.

- **لوین** الگوی فرایند سه مرحله ای پی در پی تغییر را پیشنهاد کرده است. بعدها **ادگار شاین** و همکاران وی این الگو را بیشتر بررسی کردند. این الگو شامل **انجمادزدایی** که تغییر در وضعیت موجود رفتار است و **ایجاد تغییر** یا **مرحله برقراری رفتار جدید** و سپس **مرحله تثبیت و تقویت و حمایت از رفتار جدید** می باشد.

- **تغییر تدریجی** معمولاً کوچک و محدود بوده و ممکن است در یک دایره سازمان یا در دواير مختلف آن رخ دهد. تغییر تدریجی و کوچک اصولاً در ساختار سازمان تغییری ایجاد نمی کند بلکه شامل یک سری پیشرفت پیوسته و مداوم است. تغییر تدریجی از طریق ساختار موجود و فرایند جاری مدیریت رخ می دهد.

در تغییر **بنیادی** یا **اساسی**، اثر تغییر بر ساختار سازمان مورد توجه است.

- انواع تغییر: تغییر در محصولات و خدمات، تغییر در ساختار و سیستم ها، تغییر در انسان یا مردم، تغییر در فناوری

- **رابینز** در طبقه بندی انواع تغییر به تغییر محصولات و خدمات اشاره ای نکرده زیرا تغییر در ساختار ممکن است به علت تغییر در محصول نیز باشد.

- **داوسون** معتقد است تغییر نوعی واکنش به تغییر شرایط و محیط است (اشاره به تغییر اقتضائی)

- در نگرش جدید به تغییر سازمانی چهار ویژگی سازمان که موجب موفقیت در تغییر می شوند مورد توجه قرار گرفته است. این چهار ویژگی عبارت است از: **ساختار سازمانی، فرهنگ، یادگیری سازمانی، رفتار مدیریت**

- برخی از دلایل مقاومت در برابر تغییر عبارت اند از :

- نگرش اقتصادی

- تحدید به از دست دادن روابط درون گروهی

- نگرانی از عدم توانایی در فراگیری

- در این موارد راه حل هایی نیز وجود دارد که به برخی از آن ها اشاره می کنیم:

\* توجیه صحیح و واقع بینانه کارکنان در مورد موضوع تغییر به کاهش نگرانی کمک می کند و چه بسا منجر به همکاری آنان شود.

\* سازمان و کارکنان با موضوع تغییر آشنا شوند. هر قدر تغییر در سازمان ها کم تر رخ دهد، میزان آمادگی کارکنان در پذیرش تغییر کم تر خواهد بود.

\* تغییر باید در جهت کم کردن فشار کار و آسان کردن انجام وظایف و مسئولیت ها باشد.

\* آگاه کردن افراد از این که تغییر از استقلال شغلی و اختیارات آنان نخواهد کاست.

### فصل بیستم: مسئولیت اجتماعی و اخلاق

- نتیجه ی بررسی ها و مطالعات نشان می دهد که بین سطح دانش و اعتقاد مدیران به مسئولیت اجتماعی و اصول اخلاقی و پاسخ گویی اجتماعی آنان همبستگی مثبت وجود دارد.

- بحث مسئولیت اجتماعی پیشینه ای دیرینه دارد و به طور ملموس به زمان آدام اسمیت یعنی اواخر قرن ۱۸ بر می گردد.

- **پاسخ گویی اجتماعی** عبارت از ظرفیت و توانایی یک سازمان به منظور قبول یا پذیرفتن شرایط تغییر اجتماعی است.

- دو دیدگاه متضاد درباره نگرش مسئولیت اجتماعی مشهود است یکی از دو دیدگاه عبارت از تأسیس سازمان های اقتصادی و صنعتی مبتنی بر «فقط سود بردن» است. دیدگاه دیگر «فرا تر از سود بردن» و توجه به رفاه اجتماعی و به منافع جامعه اندیشیدن است. نگرش دوم در واقع همان پاسخ گویی و تعهد اجتماعی است که از ویژگی های مهم و اساسی این تفکر و از نتایج مسئولیت اجتماعی است.



- فریدمن طرفدار دیدگاه «فقط سود بردن» بود وی اعتقاد داشت سازمان نباید با امور مربوط به رفاه اجتماعی خود را درگیر کند. اما صاحب نظران دیگری مانند پرستون و پست معتقد هستند که قبول مسئولیت اجتماعی یکی از وظایف اصلی سازمان هاست. امروزه در کشورهای توسعه یافته توجه به جنبه های اخلاقی امری کاملاً بدیهی است.

- **آندره کارنگی** پایه گذار صنعت فولاد در آمریکا است وی در سال ۱۸۹۹ کتابی به عنوان **انجیل ثروت** منتشر کرد و در آن موضوع «مسئولیت اجتماعی سازمان» را مطرح کرد. نظر وی بر دو اصل استوار بود: اصل **خیرخواهی** و اصل **قیمومیت**. کارنگی اعتقاد داشت که افراد ثروتمند می توانند ثروت خود را در سازمان ها و موسسات بزرگ سرمایه گذاری کرده و از سود آن برای کمک به دیگران استفاده کنند.

- طبق دیدگاه **اقتصادی - اجتماعی**، مسئولیت اجتماعی مدیر فراتر از سود بردن صرف بوده و شامل حمایت از مردم و رفاه جامعه نیز می شود.

- به عقیده رابینز **تعهد اجتماعی** عبارت از پایه و اساس هدف های اجتماعی کسب و کار است. سازمان هنگامی به تعهد اجتماعی خود عمل می کند که به مسئولیت های اقتصادی و قانونی خود عمل کرده باشد. آن چه مسلم است این که هم مسئولیت اجتماعی و هم پاسخ گویی اجتماعی مهم تر از دستیابی به هدف های اقتصادی و سازمانی است. توجه به اخلاق در اندیشه فلاسفه ای چون **سقراط، افلاطون، ارسطو، سنت اگوستین، توماس آکوئین، هابز، اسپینوزا، جان لاک و کانت** و ... جریان دارد.

- **استونر** اخلاق را چنین تعریف می کند: مطالعه یا بررسی حقوق و وظایف مردم، قوانین معنوی که مردم هنگام تصمیم گیری رعایت می کنند. و ماهیت روابطی که بین مردم حاکم است. تصمیمات مدیریتی یا تصمیماتی که یک قاضی دادگاه اتخاذ می کند «اخلاق» است.

- **افلاطون** می گوید زیبایی هنگامی ظاهر می شود که «درست و خوب»، هدف اندیشیدن باشد.

- اصول اخلاقی از دیدگاه های گوناگونی مورد نظر بوده که عبارت اند از:

۱- **نگرش استفاده غایی** (طبق این نگرش تصمیمات فقط بر اساس نتایج و عواقب آنها سنجیده می شوند. این نگرش فایده گرا بوده، سودجویانه است و به استفاده از روش کمی برای تصمیم گیری تأکید دارد)

۲- **نگرش حفظ حقوق دیگران** (به احترام و حفظ آزادی ها و امتیازات فردی توجه دارد مانند حق حریم خصوصی، حق آزادی بیان و ...)

۳- **نگرش عدالتی اخلاق** (طبق این نگرش مدیران باید با توجه به نیاز اولیه و اساسی کارکنان حقوق آنان را تعیین کنند حتی اگر بالاتر از حداقل حقوق قانونی باشد. در واقع کارکنان باید بتوانند حداقل نیازهای خود را برطرف سازند در اینجا عدالت اخلاقی مهم است نه صرفاً اتکا به حداقل دستمزد. جنبه منفی این نگرش می تواند این باشد که کارگر احساس کند آنچه به وی پرداخت شده حق او بوده است.)

۴- **نگرش یکپارچگی قراردادهای اجتماعی** (اشاره بر این نکته دارد که اصول اخلاقی در کسب و کار بر مبنای در نظر گرفتن عوامل تجربی است یعنی آنچه هست و حاصل شده و آن چه که باید باشد بنابراین رعایت اصول اخلاقی ایجاب می کند تا مدیران تغییرات محیطی را در تصمیمات خود در نظر بگیرند و علاوه بر گذشته و حال به آینده نیز توجه داشته باشد.)

### فصل بیست و یکم: مدیریت زمان

- بهترین روش اجرای فعالیت ها این است که زمان لازم برای انجام آنها را مد نظر قرار دهیم. مدیریت زمان فقط به استفاده از وقت بر اساس برنامه اکتفا نمی کند بلکه باید در امور غیرمنتظره و بحران های احتمالی نیز پاسخ گو باشد که این همان «انعطاف در وقت» است.

- ارتباط زمان با فرهنگ سازمانی از سه دیدگاه بررسی شده است شامل:

۱- **حال مدار:** در این نوع فرهنگ، زمان حال مورد نظر است و آینده نادیده گرفته می شود.

۲- **گذشته مدار:** در این دیدگاه سعی می شود تا سنت ها احیا و در زمان حال حفظ شوند.

۳- **آینده مدار:** توجه به آینده است تا به آن دست یابد.

- **ادوارد هال** زمان را «فرهنگ زبان خاموش» نامیده است

- یکی از روش های زمان بندی استفاده از **نمودار گانت** است. روش دیگر **تهیه جدول کار یا کارنما** است.

- نکته ی مهم در تهیه جدول کارنما برآورد زمان پیش بینی شده کارها می باشد به طوری که تغییر ساعات یا زمان انجام هر کار موجب تغییر زمان انجام کار بعدی نشود.

- **رابینز** پیشنهاد می کند فعالیت ها و امور روزانه شغلی با توجه به اهمیت و فوریت آنها به صورت زیر دسته بندی شود:

### فعالیت های مهم

الف) بسیار مهم که باید انجام شوند.

ب) مهم و لازم است انجام شوند.

ج) نه چندان مهم و احتمالاً مفید، اما انجام آن ها ضروری نیست.

د) بی اهمیت؛ انجام آن ها تأثیری نخواهد داشت.

### فوری ها

الف) خیلی فوری و باید هر چه زودتر انجام شوند.

ب) فوری و باید انجام شوند.

ج) نه چندان فوری؛ می توان آن ها را در زمان دیگری انجام داد.

د) زمان انجام آن ها مهم نیست.

- **رابینز** برای استفاده بهینه از زمان و بهبود مدیریت زمان، پنج اقدام زیر را پیشنهاد می کند:

۱- **ثبت هدف ها**

۲- **تنظیم کارها بر اساس اهمیت آن ها**

۳- **تعیین اقدامات لازم جهت رسیدن به هدف**

۴- **تعیین اولویت برای هدف ها**

۵- **تنظیم کارها بر اساس اولویت ها**

- پیترسنگه تحت عنوان «استراتژی هایی برای رویارویی با چالش ها» و نداشتن وقت یا زمان کافی دیدگاه های زیر را مطرح کرده است:

۱- یکپارچگی ابتکارات (توصیه این است که برای اثربخشی بیشتر چند موضوع تازه ابتکاری را در قالب یک موضوع کلی و جامع در نظر گرفت حتی اگر از طرف افراد گوناگون ارائه شده باشد)

۲- تنظیم وقت برای تمرکز بر امور (خودداری از برهم زدن تمرکز افراد وقتی مشغول انجام کاری هستند)

۳- اعتقاد به افراد در کنترل امور و استفاده از وقت

۴- ایجاد توانایی در افراد به منظور حذف کارهای وقت گیر

۵- پاسخ منفی به بازی های سیاسی - اداری

۶- تجربه اندوختن با زمان (به قول سنگه یکی از علل رفتار ناسازگار یا غیر هم سوی مدیران با کارکنان وجود «الگوی ذهنی» است که در تصمیمات و واکنش ها اثر می گذارند).

- یکی از مسائل مبتلابه اکثر مدیران اداره صحیح و نتیجه بخش جلسات در محدوده ی زمانی تعیین شده است . توصیه های یکی از صاحب نظران به نام مایک پدler در این مورد قابل توجه است:

\* قبلاً موضوع جلسه، زمان و محل تشکیل آن به آگاهی افراد شرکت کننده در جلسه برسد.

\* سوالات و اظهارنظرها در جلسه یادداشت شوند.

\* از طرح مطالب خارج از موضوع جلسه خودداری و در جهت موضوع جلسه هم سویی ایجاد شود.

\* با استفاده از روش «کاوش مغزی» از حاضران در جلسه نظرخواهی شود.

\* هنگامی که افراد در جلسه به طرح مسائل می پردازند مدیر یا رئیس جلسه باید به دقت به مطالب گوش دهد.

\* خلاصه مطالب مطرح شده در جلسه ارایه شود.

\* پس از طرح مسائل و در پایان جلسه، به نکات زیر توجه شود:

\* در مقایسه با جلسه قبل به نکات و هدف های جدیدی دست یافته اید؟

\* نتایج این جلسه چه بوده است؟

\* در جلسه بعد به نکات و مطالبی خواهید پرداخت؟

\* چگونه می توان به نکات و هدف های مطرح شده دست یافت؟

- فیلیپ هولدن از پژوهش گرانی است که درباره استفاده صحیح از وقت نظرات قابل توجهی ارایه داده است. وی در این مورد به هشت نکته اشاره می کند:

۱- هدف های خود را برای کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت مشخص کنید. سپس اولویت ها را تعیین کنید.

۲- در تعیین و استفاده از وقت باید همیشه متوجه زمان لازم و صرف آن باشید، زیرا وقت شما ارزش داشته و نباید تلف شود.

۳- مدیریت زمان اشاره بر این نکته دارد که از وقت خود به بهترین نحو استفاده کنید، نه این که فقط مدت بیشتری در روز کار کنید. با آرامش، بهترین را را برای انجام امور تعیین کنید و این امر باید قبل از آغاز کارها باشد، تا آن جایی که می توانید تفویض اختیار کنید. سالم، آسوده خاطر و بدون تنش زندگی کنید.

۴- برای انجام کارها آماده شوید، به طوری که یادداشت ها و سوابق غیرضروری را که مورد نیاز نیستند، دور بریزید. هم چنین، مرتب کردن میز کار از مقدمات آماده شدن برای کار است.

۵- از تلافی وقت خود توسط دیگران جلوگیری کنید. از شرکت در جلسه های غیرضروری دوری کنید. با توضیح مختصری در این مورد سعی کنید افراد ذی نفع را قانع کنید؛ به طوری که، از ناراحتی آنان جلوگیری شود. قاطع بوده و در مواقع لزوم جواب منفی بدهید و سعی کنید «نه» بگویید. هنگامی که دیگران صحبت می کنند سخن آنان را قطع نکنید و از مکالمات تلفنی طولانی بپرهیزید.

۶- توانایی تصمیم گیری را در خود بهبود بخشید و مطمئن باشید که برای تصمیم گیری همه اطلاعات مورد نیاز را در اختیار دارید.

### فصل بیست و دوم: سازمان و مدیریت در سال های آینده

- **مورگان** در این مورد بسیار مناسب وضع و حال مدیران و مدیریت امروز و آینده است. وی می گوید: «ما عصر سازمان های یافته را پشت سر می گذاریم و به عصری وارد می شویم که خود سازماندهی (برخورداری از توانایی شناختن، ایجاد تسهیلات و حمایت و تشویق فرایندها) کلید قابلیت و شایستگی مدیران است». بنابراین، نکته اساسی در مدیریت عصری که در پیش داریم این است که مدیران باید دانش، توانایی، مهارت و تسلط خود را افزایش دهند. به قول **سنگه** در بحث «یادگیری سازمانی» امروزه سازمان هایی موفق هستند که همه کارکنان آن ها به طور پیوسته و مداوم در صدد ارتقای توانایی خود باشند.

- آینده سازمان ها با اهمیت استراتژیک اطلاعات، اشتغال زایی در صنایع کوچک، ایجاد فرصت های شغلی در مشاغل خدماتی، بهبود کیفیت کار و زندگی کارکنان، جهانی شدن و توجه به مدیریت کیفیت جامعه، تغییر صنایع به سمت پویا و متحول شدن نظریات کلاسیک ها، حرکت به سمت ساختارهای پهن و غیرمتمرکز با تعداد مدیران کمتر، تنوع در وسایل و تجهیزات، تنوع در شیوه زندگی و تنوع در علوم گوناگون، ارتباطات به عنوان یکی از ضروریات توسعه و اطلاعات به عنوان جزء اصلی ارتباطات، بهبود نظام اداری و حرکت به سمت خصوصی سازی، نقش دانش در آینده، حرکت در جهت نوآوری و تغییر و توجه به ارزش ها و اصول اخلاقی همراه خواهد بود.

- **رابرت بارنر** تغییرات عمده سازمان ها در آینده را در هفت مقوله زیر پیش بینی می کند:

۱- سازمان های مجازی

۲- توجه به نیروی انسانی و به کارگیری به موقع آن

۳- ضرورت افزایش دانش کارکنان و گذار از اقتصاد صنعتی به اقتصاد اطلاعاتی

۴- نقش رایانه در اداره امور

۵- افزایش و تنوع نیروی کار و تفاوت های فرهنگی برای نیروهای غیربومی

۶- مسن شدن نیروی کار

- درباره دیدگاه مدیریت در آینده، وارن بنیس به مفاهیم جهانی و روش هایی که پارادایم (نهضت فکری) جدید را شکل می دهد به شرح زیر اشاره کرده است:

\* تا آن جا که به مدیر مربوط می شود، آن چه که مدیریت معمولی را از مدیریت ممتاز مشخص می کند، تمرکز بر اهمیت تسلط فردی و خودپروری است.

\* تا آن جا که به گروه یا هیأت مدیره مربوط می شود، آن چه پارادایم قدیمی تفکر کار گروهی را از پارادایم تعامل گروهی جدید جدا می کند، تمرکز یا تکیه بر هم افزایی اجتماعی است.

\* تا آن جا که به سازمان شکل گرفته و اداره شده مربوط می شود، آن چه ساختارها، عملیات و وظایف پارادایم قدیمی را از ساختار و فرایند پارادایم جدید مشخص می کند تمرکز بر یادگیری سازمانی است.

\* آن چه پارادایم مسئولیت اجتماعی را از پاسخ گویی محیطی در پارادایم جدید متمایز می کند، تمرکز بر توسعه پایدار است.

\* در واقع، مدیریت سال های آینده به دیدگاه هایی نیاز خواهد داشت که با آن چه در حال حاضر در جریان است متفاوت خواهد بود، و برای رویارویی با آن باید آمادگی لازم را داشت.

نویسندگان کتاب «محیط کار بعد از سال ۲۰۰۰» به پیش بینی نکات جالبی پرداخته اند که سازمان ها و مدیریت ممکن است در قرن بیست و یکم چگونه باشند.

\* اکثر شرکت ها در کشورهای صنعتی و توسعه یافته از تفکر و نظام «مزیت رقابتی» در ارتباط با بهبود بیشتر در کیفیت، خدمات، هزینه یا سرعت بهره مند نخواهند شد، زیرا فاصله بین رقبای آن ها تقریباً از بین خواهد رفت.

\* همه شرکت ها و همه کارکنان به اجبار باید نرمش و قابلیت انعطاف بیشتری داشته باشند، زیرا محصولی که می سازند یا خدمتی که ارائه می دهند در وضعیت و حالت تغییر مداوم خواهند بود.

\* همه شرکت ها و کارکنان آن ها باید از آن چه انجام می دهند شناخت بهتری پیدا کنند، و منافع خود را در جهت تداوم در برتری دانش، مهارت و قابلیت های خود صرف کنند.

\* ساختارهای سازمانی باید کاملاً نرمش دار و انعطاف پذیر شوند. ساختارها به شکل امروزی شامل اداره ها، واحدها، بخش ها یا گروه های عملیاتی نخواهند بود بلکه چند وظیفه ای و به صورت گروه های چند مهارتی در می آیند.

\* از لحاظ ارتباطات سازمانی و مدیریتی، مرز بین رهبران سازمان، مدیران و کارکنان به صورت امروزی از بین خواهد رفت، در هر سازمان به تعداد محدودی مدیر نیاز خواهد بود و مدیران بیشتر به صورت هم آهنگ کننده امور عمل خواهند کرد. به هر صورت، زمان خواهد گفت که این پیش بینی ها تا چه حد مصداق خواهند داشت. آن چه که محرز است این که، تغییر با سرعت بیشتری ادامه خواهد یافت و سازمان ها و مدیران الزام خواهند داشت تا خود را با تغییرات هم سو کنند.

موفق باشید