

تعریف سازمان: گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند.

انواع سازمان :

۱. سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی

۲. سازمان های تولیدی و خدماتی

۳. سازمان های دولتی و خصوصی

سازمان های انتفاعی: سازمان هایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می شوند.

سازمان های غیر انتفاعی: این سازمان ها ، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می شوند مانند اتحادیه های کارگری و انجمن های مذهبی.

سازمان های تولیدی: این سازمان ها از مواد خام یا مواد اولیه برای تولید کالا استفاده می کنند.مانند کارخانه های تولید کفش و تلویزیون.

سازمان های خدماتی: این نوع از سازمان ها خدمات ارائه می کنند مانند خدمات مشاوره عمومی و خدمات پزشکی.

سازمان های دولتی: این نوع سازمان ها تحت کنترل دولت هستند.

سازمان های خصوصی: این نوع سازمان ها بجای کنترل دولت توسط افراد یا بخش دولتی کنترل می شوند.

تعریف مدیریت: فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف های تعیین شده سازمان.

انواع محیط سازمانی:

- محیط خارجی: مواد اولیه - پول - انرژی - اطلاعات - نیروی انسانی
- محیط داخلی: عواطف - ارزشها - اعتقادات - منافع کارکنان - منافع سهامداران

انواع مدیران:

از نظر فعالیت های سازمانی: مدیران وظیفه ای - مدیران عمومی

از نظر سطح سازمانی: مدیران عملیاتی - مدیران میانی - مدیران عالی

مدیران عملیاتی (خط اول): مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمات هستند مانند سرپرستان.

کلید واژه های اصول و مبانی مدیریت و سرپرستی سازمان

www.monajemi.ir

مدیران میانی: این مدیران به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می دهند و پل ارتباطی میان مدیران عالی و عملیاتی هستند.

مدیران عالی: گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می دهند. و این مدیران اهداف، خط مشی ها و راهبردهای سازمان را تشکیل می دهند.

تعاریف مدیران و وظیفه های و مدیران عمومی:

مدیران وظیفه ای (تخصصی): کارکنانی با مهارت های ویژه در زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی و غیره.

مدیران عمومی: مسئول کلیه وظایف و فعالیت هایی هستند که در یک واحد یا یک سازمان انجام می شود مانند تولید، بازاریابی و امور مالی.

مهارت های مورد نیاز مدیران:

- مهارت های ادراکی
- مهارت های انسانی
- مهارت های فنی

مهارت های ادراکی: این مهارت به مدیر امکان می دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی کند.

مهارت های انسانی: این مهارت به مدیر امکان می دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند.

مهارت های فنی: این مهارت ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است.

رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت های مورد نیاز:

اصول مدیریت در نظریه مدیریت اداری:

۱. تقسیم کار
۲. اختیار
۳. انضباط
۴. وحدت فرماندهی
۵. وحدت جهت
۶. الویت منافع عمومی بر منافع فردی
۷. جبران خدمات کارکنان

وظایف مدیر:

۱. برنامه ریزی
۲. سازماندهی
۳. هدایت (رهبری)
۴. نظارت (کنترل)
۵. تصمیم گیری

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

سیر تحول اندیشه مدیریت:

۱. نظریه های کلاسیک
۲. نظریه های نئو کلاسیک
۳. نگرش کمی مدیریت
۴. نگرش سیستمی
۵. نگرش اقتضایی
۶. جنبش جدید در روابط انسانی

نظریه های کلاسیک:

- مدیریت علمی
- مدیریت اداری
- مدیریت بوروکراتیک

هدف نظریه مدیریت علمی: تعریف جنبه های مختلف رابطه میان ماشین - کارگر. برای رسیدن به این هدف، بجای تاکید بر روش های سنتی کار، مجموعه ای از مشاغل کارگری را تحلیل و زمان و ابزارهای لازم برای انجام کار را نیز مطالعه کردند.

شعار مدیریت علمی: انتخاب بهترین روش برای انجام هر کار

شیوه های لازم برای تعیین بهترین روش انجام کار: مطالعات زمان و حرکت - سرپرستی تخصصی - انگیزه های فردی

اصول مدیریت علمی:

۱. ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء کار
۲. گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان
۳. همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان
۴. تقسیم تقریباً مساوی کار و مسولیت بین مدیران و کارکنان

در نظریه مدیریت اداری فعالیت سازمان عبارتند از:

۱. فعالیت‌های فنی
۲. فعالیت‌های بازرگانی
۳. فعالیت‌های مالی
۴. فعالیت‌های امنیتی
۵. فعالیت‌های حسابداری
۶. فعالیت‌های مدیریتی

مشخصات مدیریت بوروکراتیک:

۱. قوانین و مقررات
۲. غیرشخصی بودن
۳. تقسیم کار
۴. ساختار سلسله مراتبی
۵. تعهد برای کار مادام‌العمر
۶. ساختار اختیار
۷. منطقی بودن

تعریف اختیار: حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را با کمک پاداش یا تنبیه گویند.

اختیار به سه طریق صورت مشروعیت پیدا می‌کند: اختیار سنتی، اختیار شخصیتی و اختیار عقلایی-قانونی

نهضت روابط انسانی (نظریه نئوکلاسیک): مطالعات هاثورن و نگرش رفتاری

نتیجه گیری از مطالعات هاثورن:

- انسانها اساسا بوسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند.
- انسانها از فشار اجتماعی گروه همکاران بیشتر از تشویق و کنترل متاثر می شوند.
- انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی می پردازند نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

نهیض روابط انسانی مبلغ اندیشه های زیر شد:

- حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شود.
- هدف های کارکنان باید در جهت رفاه کارکنان باشد.
- در مدیریت و تصمیم گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود.
- با تغییر در ساختار سازمان امکان آزادی عمل و ابتکار داده شود.
- اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار بدرستی شناخته شود.

نگرش کمی مدیریت:

- علم مدیریت
- مدیریت عملیاتی
- سیستمهای اطلاعاتی مدیریت

نگرش سیستمی: این نگرش تقریبا از سال ۱۹۶۰ به بعد در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن مفاهیم و نظریه های مدیریت و دستیابی به نظریه ای جامع است.

عناصر کلیدی در نگرش سیستمی:

- تعریف سیستم
- سیستمهای فرعی
- سیستمهای باز و بسته
- مرز سیستم
- هم افزایی
- جریان
- بازخورد

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

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

سیستمهای باز و بسته:

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

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

مرز سیستم: هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می کند.

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

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

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

متغیرهای اقتضایی:

۱. الزامات محیط خارجی سازمان

۲. فناوری

۳. افرادی که برای سازمان کار می کنند

تصمیم گیری: انتخاب یک راه از میان راههای مختلف و در حقیقت بهترین راه برای نیل به اهداف.

خط مشی: خط مشی ها راهنمای تصمیم گیری اند و چارچوب وسیعی را ایجاد می کنند که مدیران باید در محدوده آنها تصمیم های آتی را اتخاذ کنند.

روشها: روشها شیوه های مشخص، یا گامهایی معین را برای اجرای فعالیتهای آینده تعیین می کنند و راهنمای عمل اند.

قوانین: اقدامات الزامی ویژه ای را معین می کنند (بایدها و نبایدها)

فرآیند تصمیم گیری:

➤ تعریف مسئله

➤ ارزیابی راه حلها

➤ اتخاذ تصمیم (انتخاب راه حلها)

➤ اجرای تصمیم

➤ ارزیابی نتایج

انواع مسئله: خوش ساختار و بدساختار

انواع تصمیمات: برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده

شرایط محیطی تصمیم‌گیری:

- اطمینان
- مخاطره
- عدم اطمینان
- ابهام

شرایط تصمیم‌گیری:

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

شرایط مخاطره: مدیر مسئله‌ای را می‌شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت راه‌حلهای ممکن در اختیار دارد و براساس این اطلاعات احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر راه‌حل را تخمین می‌زند.

روش اخذ تصمیم در شرایط مخاطره:

۱. یک راه از میان راههای ممکن انتخاب شود.
۲. تمام نتایج حاصل از راه انتخاب شده با توجه به شرایط محیطی مختلف ارزیابی شود.
۳. هر یک از نتایج در احتمال وقوع شرایط محیطی آن ضرب شود.
۴. نتایج حاصل از مرحله (۳) با هم جمع شوند تا ارزش مورد انتظار برای راه انتخابی در مرحله (۱) به دست آید.
۵. مراحل (۱) تا (۴) برای بقیه راههای ممکن تکرار شود.
۶. اکنون راه‌حلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) را دارد به عنوان راه‌حل انتخابی برگزیده شود.

مثالی از تصمیم‌گیری در شرایط عدم مخاطره: مدیریت یک فروشگاه متوجه این موضوع شد که سوددهی فروشگاه جدید در ده سال آینده با افزایش جمعیت در محلهای مورد نظر مرتبط است و این عاملی است که تعیین آن از حیثه قدرت سازمان خارج است.

در شرایط عدم اطمینان از سه شیوه می توان استفاده کرد:

۱. حداکثر حداکثرها
۲. حداکثر حداقلها
۳. ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان

حداکثر حداکثرها: در این شیوه بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج راههای ممکن در شرایط محیطی مورد نظر انتخاب می شود.

حداکثر حداقلها: در این شیوه با بدبینی این طور فرض می شود که برای راه‌حلهای ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل خواهد شد، و بنابراین باید به عنوان بهترین تصمیم، بهترین را از میان بدترینها انتخاب کرد.

ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان: در این شیوه به علت نبود اطلاعات کافی، احتمال برای وقوع شرایط مختلف یکسان فرض می شود و بر اساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری به عمل می آید.

تعریف مدل: مدل الگویی است که از واقعیت گرفته شده است و روابط بین متغیرها را نشان می دهد و می توان از آن برای پیش بینی در تصمیم‌گیری استفاده کرد.

مدلهای تصمیم‌گیری: مدل کلاسیک و مدل اداری

مدل کلاسیک: مدل کلاسیک بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم‌گیری عقلایی و عینی است و در نتیجه آنان همیشه تصمیمهایی را اتخاذ می کنند که به نفع سازمان است. بر اساس مدل کلاسیک مدیران باید هنگام تصمیم‌گیری موارد ذیر را رعایت کنند:

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

انواع مدل اداری تصمیم‌گیری: عقلانیت محدود و رضایت‌مندی

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

رضایت‌مندی: انتخاب بهترین راه‌حل در شرایط موجود نه بهترین و عالیترین راه‌حل.

ابزارهای تصمیم گیری:

۱. ماتریس سود
۲. تحلیل نقطه سر به سر
۳. درخت تصمیم

ماتریس سود (ماتریس تصمیم گیری): یکی از ابزارهای کمی است و نتایج احتمالی دو یا چند راه حل را که با توجه به شرایط متفاوت آینده می تواند اختلاف داشته باشند با هم مقایسه می کند.

مثالی از ماتریس سود: مالک یک کارخانه نان ماشینی برای گسترش حیطه کار خود می خواهد تصمیم بگیرد که:

- یک کامیون برای تحویل نان بخرد.
- دو کامیون برای تحویل نان بخرد.
- سه کامیون برای تحویل نان بخرد.

تحلیل نقطه سر به سر: رابطه بین میزان تولید، و هزینه درآمد ناشی از آن را در سازمان نشان می دهد و به مدیر امکان می دهد تا دریابد در چه سطحی از تولید درآمد و هزینه ها برابرند.

• پیش دانسته های تحلیل نقطه سر به سر:

هزینه ثابت: شامل هزینه هایی است که بدون توجه به میزان تولید همواره وجود دارد مانند: هزینه های اداری، اجاره.

هزینه متغیر: هزینه هایی که مستقیماً با میزان تولید ارتباط دارد مانند: هزینه مواد اولیه.

مثال: اگر هزینه ثابت تولید کالایی ۵۰۰۰ ریال و فروش واحد آن ۲۰ ریال و هزینه متغیر برای هر واحد از آن ۱۰ ریال باشد تعداد کالا و میزان فروش را در نقطه سر به سر به دست آورید.

درخت تصمیم: ابزاری تحلیلی است که نتایج منطقی هزینه ها و راه حل های مربوط به راه حل را از راه ترسیم تصویر می کند.

مزایای تصمیم گیری گروهی:

- فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کامل تر
- ایجاد راه حل های بیشتر
- پذیرش بهتر یک راه حل
- افزایش مشروعیت

معایب تصمیم گیری گروهی:

- صرف وقت بیشتر
- تسلط اقلیت
- فشار برای هماهنگی
- مسئولیت مبهم

فنون تصمیم گیری گروهی:

۱. طوفان مغزی
۲. گروه اسمی
۳. فن دلفی
۴. ملاقاتهای الکترونیکی

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

قوانین طوفان مغزی:

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

روش گروه اسمی: در این روش اعضای گروهی که در موضوع مورد نظر برای تصمیم گیری صاحب نظر و مجرب هستند گرد هم می‌آیند.

فن دلفی: در این روش برای تصمیم گیری در یک مورد خاص گروهی از افراد صاحب نظر را انتخاب و نظرات آنان را با پرسشنامه جویا می‌شوند.

ملاقاتهای الکترونیکی: این روش جدیدترین شیوه تصمیم گیری گروهی است و روش گروه اسمی را با فناوری پیشرفته کامپیوتر درهم می‌آمیزد.

مزایای اصلی ملاقاتهای الکترونیکی: گمنامی و درستکاری و سرعت

تعریف برنامه‌ریزی: تعیین ماموریت سازمان، مشخص کردن هدفها و پدید آوردن برنامه‌هاست.

تعریف ماموریت سازمان: تصویری استوار و بلند مدت از وضعیت آینده سازمان.

هدف های سازمانی: منابع و تلاشهای سازمانی را در جهت اجرای مأموریت سازمان هدایت می کند.

ابعاد برنامه ها:

- بعد سطح: برنامه های راهبردی برنامه های راهکاری برنامه های عملیاتی
- بعد زمان: بلند مدت میان مدت کوتاه مدت
- بعد قلمرو: برنامه های فراگیر برنامه های محدود به بخش
- بعد استمرار: برنامه های همیشگی برنامه های یکبارگی

انواع برنامه ریزی: برنامه ریزی غیررسمی و برنامه ریزی رسمی

ویژگی های خط مشی:

- صراحت و وضوح
- قابلیت اجرایی
- قابلیت انعطاف
- جامعیت
- هماهنگی
- مستدل بودن
- از قوانین قابل تفکیک باشد
- مدون و مکتوب باشد

انواع خط مشی:

۱. خط مشی های اساسی
۲. خط مشی های کلی
۳. خط مشی های واحدی

مسئولیت برنامه ریزی: متخصصان برنامه ریزی - گروه ضربت برنامه ریزی - بر عهده خود مدیران

انواع هدف گذاری: هدف گذاری سنتی و هدف گذاری بر مبنای هدف

ابزارهای برنامه ریزی:

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

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

انواع پیش بینی:

۱. پیش بینی اقتصادی
۲. پیش بینی فنی
۳. پیش بینی روند اجتماعی
۴. پیش بینی فروش

جداول زمانی:

نمودار گانت: این نمودار معمولاً در برنامه ریزی پروژه به کار می رود و فعالیتهای مختلف، زمان لازم و وضعیت جاری هر فعالیت را در پروژه مورد نظر نشان می دهد.

فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت): نمودار گردش کاری است که توالی فعالیتهای مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه را نشان می دهد.

برای استفاده از شبکه پرت مدیر باید:

- فعالیتهایی که باید اجرا شوند را معین کند.
- توالی فعالیت ها را مشخص کند.
- زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند.
- شبکه را ترسیم کند.
- بلندترین مسیری را که در شبکه برای تکمیل پروژه وجود دارد را معین کند.

تعاریف کلیدی در شبکه پرت:

رویداد: نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است.

فعالیت: اجزای اصلی تشکیل دهنده یک برنامه یا یک پروژه است.

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

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

تعریف ساختار سازمانی: چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیتهای اعضای سازمانی آن را ایجاد می کنند.

اهداف ساختار سازمانی:

- جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط
- توزیع اختیار برای تصمیم گیری به طور موثر
- تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری

ویژگی های ساختار رسمی:

۱. حالت آرمانی دارند.
۲. دارای ماهیت غیر شخصی می باشد.
۳. روابط سازمانی به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت زیاد برای کارکنان تشریح می شود.

ویژگی های ساختار غیررسمی:

۱. بیانگر حالت واقعی است.
۲. ماهیت سازمان غیر رسمی شخصی است.
۳. مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد.

انواع نمودار سازمانی: نمودارهای هرمی / نمودارهای افقی / نمودارهای دایره ای

کاربرد نمودارها:

۱. نمودارهای سازمانی تصویر خلاصه ای از ساختار هر سازمان است.
۲. نمودارها نشان دهنده کانون توجه هر سازمان است.
۳. از نمودارها به عنوان راهنمایی برای کارشکافی، تنظیم شرح و مشخصات مشاغل، ارزیابی مشاغل، تعیین مشخصات مدیریت سازمان و نیازهای آموزشی استفاده می کنند.
۴. راهنمای افراد خارج از سازمان هستند که می خواهند با سازمان ارتباط برقرار کنند.

محدودیت‌های نمودار سازمانی:

- نمودارهای سازمانی الگویی ایستا از فرآیند و موقعیت‌های پویا ارائه می‌دهند.
- نمودارها فقط ساختار رسمی هر سازمان را نشان می‌دهند.
- نمودارها معمولاً در برابر تغییرات سازمانی کهنه و منسوخ می‌شوند.
- روابط رسمی و مجاری ارتباطی که در نمودارها نشان داده می‌شوند غالباً مانع پیدایش روابط و مجاری ارتباط غیر رسمی می‌شوند.

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

واحدسازی وظیفه‌ای: اساسی برای گروه‌بندی مشاغلی است که با یک وظیفه سازمانی یا مهارت تخصصی مرتبطاند مانند:

بازاریابی / امور مالی / عملیات / منابع انسانی

مزایا واحدسازی بر اساس وظیفه:

- روشی منطقی و اثبات شده در طول زمان.
- بهترین راه ایجاد اطمینان است.
- از اصل تخصص پیروی می‌کند.
- آموزش را آسان می‌کند.
- وسایلی را برای کنترل شدید در سطح بالای سازمان تدارک می‌بیند.

معایب واحدسازی بر اساس وظیفه:

- واحدسازی وظیفه‌ای بر هدفهای کلی سازمان تمرکز دارد.
- تطبیق سریع سازمان را با تغییرات محیطی دشوار می‌کند.
- موجب محدود شدن تخصصها می‌شود.

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

مزایای واحدسازی بر اساس محصول:

۱. از سرمایه تخصیص داده شده برای محصولی خاص بهتر استفاده می‌شود.
۲. از تخصصها و مهارتهای نیروی انسانی حداکثر استفاده به عمل می‌آید.

۳. هماهنگی میان فعالیتهای وظیفه‌ای را بهبود می‌بخشد.
۴. زمینه آموزش را برای مدیران فراهم می‌کند.
۵. موجب تنوع تولید کالا و بهبود ارائه خدمات می‌شود.

معایب واحدسازی بر اساس محصول:

۱. استخدام افراد بیشتری با تواناییهای لازم در مدیریت را الزامی می‌کند.
۲. به دلیل تکرار خدمات و فعالیتهای مشابه در واحدهای مختلف هزینه بیشتری را به سازمان تحمیل می‌کند.
۳. مدیریت عالی سازمان به دشواری می‌تواند کنترل لازم را اعمال کند.
۴. مشتری برای خرید چند نوع کالا مجبور است به واحدهای مختلف سازمان مراجعه کند.
۵. کارکنان ممکن است آنچنان بر محصول خود تمرکز یابند که فعالیتهای وسیع سازمان را فراموش کنند.

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

مزایای واحدسازی جغرافیایی:

- تشریک مساعی محلی را در تصمیم‌گیریها تشویق می‌کند.
- امکان استخدام افراد محلی را افزایش می‌دهد.
- ارتباط متقابل با مردم محل توسعه پیدا می‌کند.
- امکان پاسخگویی سریع و کارآمد به شرایط محلی در محلهای مختلف فراهم می‌شود.
- توانایی اداره کارآمد و موثر عملیات پراکنده در حوزه‌ای وسیع ایجاد می‌شود.

معایب واحدسازی منطقه‌ای یا جغرافیایی:

۱. کمبود نیروهای متخصص و کارآمد که ممکن است رشد سازمان را محدود سازد.
۲. تکرار برخی خدمات در مناطق مختلف.
۳. مدیریت عالی سازمان به دشواری می‌تواند کنترل لازم را اعمال کند.
۴. مناطق جغرافیایی گوناگون را به دشواری می‌توان هماهنگ کرد.

واحدسازی بر اساس مشتری: عامل کلیدی در دسته‌بندی فعالیتها در این نوع واحدسازی مشتری یا ارباب رجوع است.

مزایای واحدسازی بر اساس مشتری:

۱. به مزایای اقتصادی دست می یابد.
۲. فناوری تخصصی را به کار می برد.
۳. مهارت های ویژه را بهبود می بخشد.

معایب واحدسازی بر اساس مشتری:

۱. ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند.
۲. به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد.
۳. ممکن است نتواند گروه های مشتریان را همواره خوب تعریف کند.

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

مزایای واحدسازی بر اساس فرآیند تولید:

- به مزایای اقتصادی دست می یابد.
- فناوری تخصصی را بکار می برد.
- مهارت های ویژه را بهبود می بخشد.

معایب واحدسازی بر اساس فرآیند تولید:

- هماهنگی واحدها دشوار است.
- مسئولیت سوددهی با مدیران سطح بالای سازمان است.
- این شیوه برای پرورش مدیران عمومی نامناسب است.

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

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

انواع ستاد: ستاد عمومی/ستاد شخصی/ستاد تخصصی

اختیارات ستاد تخصصی: مشورتی//خدماتی//نظارتی//وظیفه ای

واحدسازی بر مبنای پروژه: در سازمانهایی که هدف و مأموریت آنها را می توان در قالب پروژه ها و برنامه های نسبتاً مستقلی اجرا کرد، این ساختار سازمانی قابل استفاده است.

سازمان ماتریسی و خزانه ای: سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه با هم سازمان ماتریسی را بوجود می آورند. در ساختار ماتریسی نیروهای متخصص سازمان در خزانه های تخصصی قرار می گیرند.

ساختار سازمانی موقتی ویژه (ادهو کراسی): سازمانهای ویژه و موقت، برخلاف سازمانهای بوروکراتیک، کمتر به ضوابط و قواعد سازمان تاکید دارند و برای نیل به هدفهای ویژه ای تشکیل می شوند.

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

زنجیره فرماندهی بر دو اصل استوار است: اصل وحدت فرماندهی / اصل سلسله مراتب

عوامل موثر بر حیطه نظارت:

- پیچیدگی کار
- استاندارد کردن کار
- محل کار کارکنان
- سطح مهارت
- فعالیتهای غیر سرپرستی
- اولویتهای شخصی

تمرکز و عدم تمرکز:

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

عدم تمرکز: یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین تر مدیریت.

عوامل موثر در غیر متمرکز کردن سازمان:

۱. اندازه فعلی سازمان
۲. مشتریان سازمان
۳. تجانس خط تولید سازمان
۴. عرضه کنندگان کالاهای مورد نیاز سازمان

۵. اتخاذ تصمیمات سریع

۶. مطلوب بودن خلاقیت در سازمان

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

منابع قدرت:

۱. قدرت پاداش

۲. قدرت قانونی

۳. قدرت اجبار

۴. قدرت تخصص

۵. قدرت مرجع

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

نظریه های اختیار: نظریه کلاسیک اختیار /// نظریه پذیرش اختیار

اصول واگذاری اختیار:

۱. واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آنها.

۲. واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی کند.

۳. واگذاری اختیار قابل فسخ است.

۴. واگذاری اختیار باید با نظارت توأم باشد.

۵. تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

مزایای واگذاری اختیار:

- مدیر فرصت بیشتری خواهد داشت تا به مسئولیتهای مهمتر خود در سطح عالی مدیریت پردازد.
- واگذاری اختیار موجب اتخاذ تصمیمهای معتبر می شود.
- به تصمیم گیری سرعت می بخشد.

تعریف انگیزش: هر نوع تاثیری است که موجب تقویت، جهت گیری و بروز رفتار انسانها می شود.

نظریه ای.آر.جی: نیازهای زیستی /// نیازهای تعلق /// نیازهای رشد

نظریه انتظار: ارزش مورد انتظار برای نتیجه رفتاری که سر می زند

نظریه تعیین هدف: وقتی افرادی به شیوه‌ای عمل می‌کنند که آنان را به سوی هدفهای روشنی که پذیرفته‌اند و انتظار منطقی برای تحقق آن دارند می‌داند، در حقیقت برانگیخته شده‌اند.

راهبردهای برانگیختن اعضای سازمان:

- ارتباط مدیریتی
- نظریه X و Y
- طراحی شغل
- نظریه تقویت
- محرکهای پولی و غیر پولی

پیوستار رهبری:

- مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را اعلام می‌کند.
- مدیر تصمیم را می‌قبولاند.
- مدیر اندیشه‌ها را معرفی و سوالها را مطرح می‌کند.
- مدیر یک تصمیم موقتی را که امکان تغییر دارد مطرح می‌کند و به زیردستان اجازه می‌دهد که در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند.
- مدیر مسئله را مطرح می‌کند، پیشنهادها را می‌پذیرد و سپس تصمیم می‌گیرد.

چهار سبک رهبری هرسی و بلانچارد در نظریه چرخه زندگی:

۱. سبک آمرانه
۲. سبک متقاعدکننده
۳. سبک مشارکتی
۴. سبک تفویضی

سبک آمرانه (وظیفه مداری زیاد-رابطه مداری کم): در این سبک رهبر نقش‌ها را تعیین می‌کند و به افراد می‌گوید که چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند.

سبک متقاعدکننده (وظیفه مداری زیاد-رابطه مداری کم): در این سبک رهبر هم رفتار آمرانه و هم رفتار حمایت‌کننده دارد و دستورالعملهای مربوط به کارها و بخشنامه‌های مربوط به حمایت از کارکنان را صادر می‌کند.

سبک مشارکتی (وظیفه مداری کم-رابطه مداری زیاد): رهبر و پیروان در این سبک در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. نقش اصلی رهبر ایجاد تسهیلات و ارتباطات است.

سبک تفویضی (وظیفه مدار کم-رابطه مدار زیاد): در این سبک رهبر در رابطه با کار در زمینه حمایت از کارکنان، هیچ دستورالعمل یا بخشنامه‌ای صادر نمی‌کند.

تعریف بلوغ در نظریه هرسی و بلانچارد: توانایی و تمایل افراد برای قبول مسئولیت در جهت هدایت رفتار خود.

انواع بلوغ:

- بلوغ شغلی: شامل دانش و مهارت فرد است.
- بلوغ روانی: تمایل یا انگیزش لازم برای انجام کار.

چهار سطح بلوغ در نظریه هرسی و بلانچارد

سطح بلوغ ۱: افراد نه توانایی دارند و نه می‌خواهند مسئولیت انجام بعضی از کارها را قبول کنند.

سطح بلوغ ۲: افراد در این مرحله از بلوغ توانایی ندارند اما مایل‌اند وظایف ضروری کار خود را انجام دهند.

سطح بلوغ ۳: افراد در این سطح از بلوغ توانایی دارند اما مایل نیستند آنچه را که رهبر می‌خواهد انجام دهند.

سطح بلوغ ۴: در این مرحله افراد هم توانایی دارند و هم مایل‌اند آنچه را که از آنان خواسته می‌شود انجام دهند.

نظریه جایگزین‌های رهبری: بر اساس نظریه جایگزین‌های رهبری ویژگی‌های فردی، وظیفه‌ای و سازمانی می‌توانند نسبت به توانایی رهبر در اثرگذاری بر رضایت و عملکرد زیردستان برتری داشته باشند.

ویژگی های فردی در نظریه جایگزین‌های رهبری عبارتند از:

- توانایی
- تجربه
- آموزش
- دانش
- نیاز به استقلال
- گرایش حرفه‌ای و بی تفاوتی نسبت به پادشاهی سازمان

ویژگی های سازمانی در نظریه جایگزینهای رهبری عبارتند از:

۱. برنامه ها و هدفهای صریح و روشن
۲. وجود و مقررات و روشها
۳. گروههای کاری متحد و منسجم
۴. وجود ساختاری دقیق برای پاداش
۵. وجود فاصله فیزیکی بین بالا دست و زیر دست

دلایل اهمیت ارتباط موثر برای مدیران:

۱. ارتباط فرآیندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت مدیریت توسط آن انجام می شود.
۲. ارتباط فعالیتی است که مدیران برای تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان بهره می گیرند.

تعریف ارتباطات: ارتباطات یعنی آنکه فردی پیامی را به یک یا چند تن می فرستد که موجب می شود همه آن افراد مفهوم مشترکی از آن پیام درک کنند.

فرستنده یا رمزگذار: فردی است که در فرآیند ارتباط بین افراد اطلاعات از او سرچشمه می گیرد و او آنها را به رمز در می آورد تا بتواند اطلاعات را با افراد مبادله کند.

پیام: اطلاعات رمز گذاری شده که فرستنده می خواهد آن را مبادله کند، پیام نامیده می شود.

گیرنده یا رمزگشا: گیرنده یا رمزگشا شخصی است که فرستنده تلاش می کند اطلاعات را با او مبادله کند و در حقیقت رمزگشایی فرآیند تبدیل پیام به اطلاعات است.

مراحل رمزگشایی: گیرنده پیام را درک کند // // // پیام را تفسیر کند.

انواع ارتباطات سازمانی:

ارتباطات رسمی: ارتباط سازمانی که با خطوط نمودار سازمانی مطابقت می کند ارتباط سازمانی رسمی نامیده می شود.

ارتباطات غیررسمی: ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می کند.

انواع ارتباطات سازمانی رسمی:

ارتباط از بالا به پایین: در این نوع ارتباط جریان اطلاعات از سطوح بالاتر به سطوح پایین تر سلسله مراتب سازمانی جاری می شود.

ارتباط از پایین به بالا: در این نوع ارتباط، جریان اطلاعات از سطوح پایین تر سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر جاری می شود.

ارتباط افقی: در این نوع ارتباط اطلاعات در عرض واحدهای سازمانی به صورت جانبی یا اریبی جریان می یابد.

کاربرد ارتباطات از بالا به پایین:

۱. روشن کردن مأموریت سازمان و جلب پشتیبانی کارکنان.
۲. آموزش کارکنان، تخصیص کارهایی که اجرای آن ضرورت دارد.
۳. تعیین منطق شغلی، شرح چگونگی ارتباط مشاغل با دیگر وظایف در سازمان.
۴. شرح خط مشی ها و اقدامات، شرح قوانین، روشها.
۵. تهیه بازخورد، مطلع کردن کارکنان از چگونگی عملکردشان.
۶. تبادل اطلاعات درباره سلامتی سازمان و عوامل اساسی محیط خارجی.

کاربرد ارتباطات از پایین به بالا:

- جمع آوری اطلاعات ارزشمند
- پی بردن به زمان آمادگی کارکنان برای گرفتن اطلاعات از مدیریت
- فرصت دادن به کارکنان برای بیان اعتراض
- فرصت دادن به کارکنان برای بیان پرسش سوالها
- ایجاد بازخور
- کسب اطلاعات درباره مسائل کاری

کاربرد ارتباطات افقی در سازمان:

- هماهنگ کردن فعالیتها
- تبادل اطلاعات
- حل مسائل
- ایجاد تفاهم
- به حداقل رساندن اختلاف
- توسعه حمایت میان فردی

کاربرد شبکه های متمرکز و غیرمتمرکز:

شبکه های متمرکز: این الگوها به بهترین شکل در گروههایی کار می کنند که باید مسائل آسان و یکنواخت را به سرعت و کارایی حل و فصل کنند.

شبکه های غیرمتمرکز: این الگوها در گروههایی که باید مسائل پیچیده و متنوع را حل کنند کارآیی دارند.

ارتباط سازمانی غیررسمی: ارتباط سازمانی غیر رسمی ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می کند و به این نوع ارتباطات، ارتباط درخت انگوری نیز می گویند.

سه خصوصیت عمده شبکه های غیررسمی:

- به طور ناگهانی ظاهر می شود و بدون قاعده و نظم در سازمان به کار می رود.
- ریاست عالی سازمان نمی تواند آن را کنترل کند و بر آن اثر بگذارد.
- به طور وسیع برای خدمت به منافع کسانی که در آن شبکه قرار دارند به کار می رود.

چهار الگوی درخت انگوری برای روابط غیررسمی:

- شبکه رشته ای
- شبکه تابشی
- شبکه تصادفی
- شبکه خوشه ای

شبکه رشته ای: در این شبکه یکی از اعضای سازمان (A) خبری را به طور غیر رسمی به فرد دیگری (B) می دهد و او آن خبر را به فرد سوم (C) منتقل می کند.

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

پایان