

جزوه تحلیلی
مبانی سازمان و مدیریت

استاد: سرکار خانم دکتر سودابه جلیلی

تدوین: بابک آشفته یزدی

دی ماه ۱۳۹۴

صفحه اول

تعریف مدیریت
تعریف کریتر از مدیریت
نظریه فنا داروین
تعریف جامع مدیریت
تعاریف مربوط به سازمان
نظریه کریس آرجریس
نظریات افلاطون (اصل تقسیم کار، ویژه گی انسانها)

صفحه دوم

ادامه نظریات افلاطون (حوزه روانشناسی ، طرح سؤال)
نظریه فارابی
نظریه آدام اسمیت
انواع مکاتب مدیریت
نظریات فردریک تیلور (اصول استاندارد ، چهار اصل کلی)

صفحه سوم

ادامه نظریات فردریک تیلور (مزایای تقسیم کار، نارسایی های مکتب تیلور)
نظریات فایول (دسته بندی دیدگاه ها ، اصول ۱۴ گانه)

صفحه چهارم

نظریات وبر (قدرت از دیدگاه وبر ، بوروکراسی وبر، انتقادات بر بوروکراسی)

صفحه پنجم

ادامه نظریات وبر (طرفداران بوروکراسی وبر)
نظریات التون مایو
نظریات ماری پارکر فالت (مکانیزمهای مواجهه با تعارض ، قدرت و کنترل در سازمانها ، قانون موقعیت)

صفحه ششم

ادامه نظریات ماری پارکر فالت (خروجی نظریات)
نظریات چستر بارنارد (دیدگاه به سازمان و روابط داخل آن ، انواع تعادل ، عوامل تشکیل دهنده سازمان ، اصل همکاری)
نظریات سایمون (پیش فرض ها ، تصمیم گیری)

صفحه هفتم

نظریه عمومی سیستم ها (برتالانفی)
تعاریف سیستم
بحث سیستم ها (طبقه بندی سیستم از دیدگاه بولدینگ)
حداقل اجزاء سیستم
دیدگاه برنز و استاکر (طبقه بندی سیستم ها)

صفحه هشتم

سینرژي
تئوری اقتضاء
مدیریت ژاپنی و تئوری Z
مباحث انگیزش (تعریف انگیزش ، اجزای انگیزش ، مسیر انگیزش)
عوامل وابسته به عملکرد فرد
عکس العمل های مواجهه با سرخوردگی

صفحه نهم

ادامه مبحث انگیزش
توالی خواست و نیاز (کونتز ، ادانل ، وایبریخ)
انگیزش و انگیزاننده
تشویق (پژوهش آدریان گوستیک)
مدل های انگیزشی
تقسیم بندی تئوری های انگیزشی
نظریات مازلو (پیش فرض ها و طبقه بندی نیازها)

صفحه دهم

ادامه مبحث انگیزش
هدونیزم
نقد ارسطو بر هدونیزم
نظریات هرزبرگ (عوامل بهداشتی و انگیزشی ، ایجاد انگیزه ، ۵ اصل غنای شغلی)

صفحه یازدهم

تئوری مک کلند
تئوری آلدرفر
تئوری مک گریگور
تئوری هنری ماری (نظریه شدت و جهت ، نظریه نیازهای آشکار ، ۹ دسته نیازهای انسان)

صفحه دوازدهم

ویکتور وروم
تئوری برابری آدامز
تئوری پورتر و لاولر

صفحه سیزدهم

اختتام مبحث انگیزش - دیدگاه اصلاح و تغییر رفتار اسکینز
شروع مبحث تصمیم گیری (تعاریف)
دیدگاه جورج هوپر (انتخاب ، مشکل گشایی ، تصمیم گیری)
مشکل یابی و فرصت یابی

صفحه چهاردهم

دیدگاه ویلیام پاندز (فرآیند مشکل یابی)
دیدگاه پیتر دراگر (فرصت یابی)
محورهای تصمیمات مدیریتی
تعاریف تصمیمات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

صفحه پانزدهم

فنون تصمیم گیری
تعاریف (اطمینان ، خطر پذیری، عدم اطمینان ، ابهام)
شیوه های جدید تصمیم گیری در شرایط نامعلوم

صفحه شانزدهم

مدلهای تصمیم گیری (مدل کلاسیک ، مدل بوروکراتیک)

صفحه هفدهم

ادامه مدل‌های تصمیم‌گیری (ادامه مدل بوروکراتیک، مدل سیاسی، مدل افزایشی) تصمیم‌گروهی

صفحه هیجدهم

افزایش نوآوری و خلاقیت در تصمیم‌گیری
اتمام مبحث تصمیم‌گیری - فنون افزایش خلاقیت گروهی

صفحه نوزدهم

تئوری جاگو
تئوری میشیگان
مطالعات اوهایو
تئوری شبکه مدیریت

صفحه بیستم

تئوری اقتضائی رهبری فیدلر
تئوری مسیر - هدف
تئوری یتون، وروم، جاگو

صفحه بیست و یکم

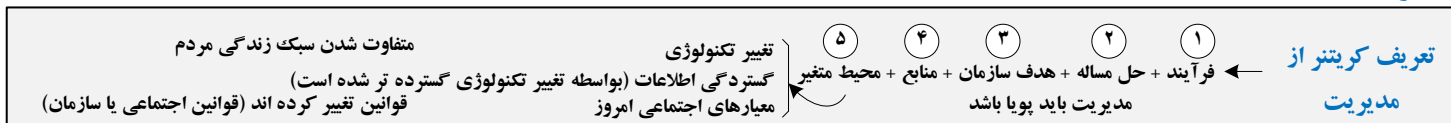
تئوری مراوده ای - جفت دوتایی
تئوری پیوستگی رفتار - تانن بام و اشمیت

صفحه بیست و دوم

تئوری سیکل زندگی

مبانی سازمان و مدیریت

مدیریت: یک فرایند است برای حل مسئله (یک فرایند است جهت تامین هدف سازمان به بهترین حالت از طریق استفاده صحیح از منابع سازمان)



سازمان: سازمان ترکیبی از افراد (کارکنان) متفاوت با هدفهای مختلف میباشد. یک مدیر باید هدف سازمان را با هدف کارکنان ادغام نماید (یعنی بین این دو همپوشانی برقرار کند) مدیر باید از طریق وجه مشترک سازمان و فرد اهداف را همسو کند یعنی فرد را در مسیر سازمان بطور قوی هدایت کند.

با توجه به اینکه سازمان ها درگیر محیط متغیر میباشد و سازمان نیز جزئی از یک محیط بزرگ میباشد پس وقتی محیط تغییر میکند سازمانها ملزم به تطابق با محیط (شرایط جدید) میشوند.

نظریه فنا داروین ← سازمان ها اگر خودشان را با شرایط (محیط) تطبیق ندهند محکوم به فنا هستند (از بین میروند و حذف میشوند).

مدیریت هم دانش است و هم تجربه = علم + هنر ← علم مجموعه ای از دانستنیها میباشد و هنر مجموعه ای از توانستنیها (جنبه شخصی) - هنر ذاتی میباشد، البته میتواند با آموزش (علوم انسانی) بهتر شود و قابل پرورش میباشد.



سازمان ترکیبی از افراد (کارکنان) متفاوت با هدفهای مختلف میباشد. سازمان یک مجموعه است دارای عناصر و روابط که با هم در تعاملند دارای اهداف مشترک در قالب ساختار که از یک نظم هدفمند مشترک برای بهترین برنامه ریزی و اجرا برای بقاء آن به کار گرفته میشود. مهمترین عنصر سازمان انسان میباشد و روابط انسان ها با هم ساختار (چارت سازمانی) را می سازد. وجود سازمان برای پایان دادن به شرایط بی نظمی است.

سازمان منظم: قابلیت پیش بینی دارد و برنامه ریزی در آن شفاف است. امکان برنامه ریزی استراتژیک دارد. علت ایجاد سازمانهای مختلف وجود نیازهای متفاوت بشر میباشد.

هدف در سازمان چگونه تعیین میشود؟ شناسایی نیاز محیط (جامعه) توسط خبرگان و متخصصین موجود در جهت جوابگویی به نیازهای مشخص محیط و تخصیص ماموریت به سازمان مربوطه که بعد خارجی میباشد. اهداف سازمانی دارای اهداف جزئی نیز میباشد که با تعیین ماموریت (Mission) و اهداف در سازمانها مشخص میگردد. بعد داخلی آنها از لحظه تولد در تعامل با سازمانها هستند.

عوامل تاثیر گذار در تعیین هدف سازمانها ← (۱- مجموعه عوامل مربوط به محیط متغیر ۲- نیازها و رفع نیازهای بشر ۳- باورها و ترجیحات جامعه)

این نظریه در واقع نقد سازمانها است نسبت به چیزی که عمل میکنند و چیزی که شعار آن را میدهند. طبق این نظریه وقتی شما به سازمانها نگاه میکنید مدیران ارشد ادعا میکنند که بدنبال جذب افراد بالغ و توانمند هستند که بتوانند با جذب این افراد به اهداف تعیین شده دسترسی پیدا کنند. ولی در عمل ترجیح یک مدیر بر این است که یک فرد نابالغ را جذب کند. چرایی این علت با مقایسه وجه تمایز افراد بالغ و نابالغ مشخص میگردد. در واقع مدیران عمدتاً بدنبال جذب افرادی اطاعت کننده و فرمانبر هستند.

مقایسه ویژه گیهایی فرد بالغ و نابالغ

همانند یک فرد بزرگ سال در نظر گرفته شود ← همانند یک کودک در نظر گرفته شود

- | | |
|--|--|
| مدت علاقه زیاد (وقتی چیزی را بعد از تلاش زیاد بدست می آورد) | مدت علاقه کم |
| دید به زمان (با نگاه به تجربیات گذشته به زمان حال و آینده نگاه میکند) پس نگاه جامع و گسترده تری دارد | همیشه در زمان حال زندگی میکند |
| تمایل به زیر دست بودن (امر پذیری) کمتر از نابالغ است | تمایل به زیر دست بودن دارد. |
| وابستگی ندارد و استقلال طلب است | وابسته است |
| ظرفیت های رفتاری (پیش بینی رفتار(تقریباً قابل پیشبینی نیست)) | قابل پیش بینی است و کنترل زیادی بر روی فرد نابالغ وجود دارد. |
| کنترل (کنترل کمی بر روی فرد بالغ وجود دارد) | توجه و شناخت به خود (شناختی از خود ندارد) |
| فعال است (بر محیط اثر گذار است) | نافعال است (اثر گذار بر محیط نیست) |

اصل تقسیم کار: افلاطون معتقد است ذات انسانها با هم متفاوت است و بر همین مبنا انسانها به درد کارهای مختلفی میخورند. پس بر همین اساس باید بین افراد تقسیم کار کرد

دولت طبقاتی افلاطون: خداوند در وجود حاکمان زر، در وجود جنگجویان سیم و در وجود پیشه وران و تولید کنندگان مس و آهن را به ودیعه گذاشته است. به حاکمان دولت سیاسی نیز گفته میشود.

ویژگی انسانها در دیدگاه افلاطون

کتاب جمهوری
انسان کامل انسانی است که تک بعدی نیست (سیاست میداند، اخلاق دارد، علم اندوزی دارد) منحصر به یک حوضه خاص نیست.
کتاب قانون
قانون اندیشیدن: انسان همواره در حال تفکر است و فکر کردن آنقدر برای انسانها مهم است که اگر تفکر را از انسان بگیریم ماهیت انسانی او از بین می رود. پس انسان ارزش دارد چون فکر میکند

ذات همه انسانها دارای سه جزء است.
Appetite (بعد میل و اشتها)

لذت، شهوت، خوش گذرانی و زندگی **مبتنی بر مادیات** است که انسانها بدنبال آن هستند. که اگر آن را موفقیت در نظر بگیریم یک **موفقیت ناپایدار** است.
Spry (بعد روحیه)
حالت میانجی دارد، یعنی یا فرد را به سمت لذت شهوت هدایت میکند و یا به سمت منطقی. **حالت انتقال فرد به یکی از دو بعد دیگر**
Reason (بعد منطق)
اگر انسانی بر اساس بعد منطق حرکت کند اگر به موفقیتی برسد **موفقیت آن پایدار** است.
پس انسانها اگر میخواهند به **کمال** برسند باید بر اساس **بعد منطق** عمل نمایند.

- افلاطون چهار سؤال "در ارتباط با انسان چند بعدی و اهل تفکر" طرح میکند که مربوط به **حوزه حکومت** است (همیشه حکومت و شهروند را با مقیاس کوچکتر میشود به سازمان "مدیر" و کارمند تعمیم داد). **رابطه فرماندهی و فرمانبری**
- ① **آدم خوب؟** هر شهروند یونانی آدم خوب است. یعنی قائل به این است که **همه آدمها خوبند مگر عکس آن اثبات شود**. و این نگاه را بر اساس اینکه انسانها اخلاقی هستند "اخلاقیات در آن ها حاکم است" دارد
 - ② **حکومت خوب؟** در حقیقت روابط بین عناصر و در کل سیاست در نظر گرفته میشود. پس در ارتباط با حکومت اخلاق به سیاست ارتقاء پیدا کرد. پس انسان وقتی در جمع بررسی میشود به سراغ **سیاست** میرویم و اگر **در فرد** بررسی شود به سراغ **اخلاق** میرویم. سیاست شامل دور اندیشی و تدبیر نیز میباشد.
 - ③ **افراد چه کاری انجام دهند تا به کمال برسند؟** مهم نیست از چه راهی فقط به کمال برسد حتی **با استفاده از متافیزیک، فرامنتی، منطق، ...** علی الصول انسانی که میخواهد به کمال برسد نمیتواند از یک راه نادرست به کمال برسد.
 - ④ **حکومت چه کاری انجام دهد تا شهروندان به کمال برسند؟** نقش حکومت این است که به **تعلیم و تربیت** بپردازد (در حوزه مدیریت به نام **پرورش نیروی انسانی** گفته میشود)

فارابی معتقد در یک حکومت "جامعه" **یک سری افراد در راس** هستند و **بقیه تحت فرماندهی آن** هستند. پس کسی که در راس است باید چند ویژگی داشته باشد.
حافظه بسیار خوبی داشته باشد. **اهل اعتدال و عدالت** باشد. **شرایط جسمانی سالم** (اهل ورزش)
فرمانده باید دارای **هوش** باشد. **اهل مطالعه** باشد. **حقیقت جو و دارای قدرت نفوذ** کلام

با توجه به اینکه **کسی با این شرایط پیدا نمیشود** پس نمیتوانیم رهبر داشته باشیم چون باید همه این ویژگیها را داشته باشد. بنا بر این ما گروه رهبری یا بعبارت دیگر **اتاق فکر، هیئت مدیره** ،... داریم. پس وقتی نفر کنار هم قرار میگیرند چون هر کدام بخشی از ویژگیها را دارد **پس نقاط قوت هم را تقویت میکنند و نقاط ضعف هم را میپوشانند**. پس اگر یک سازمان یک مدیر ارشد دارد در حقیقت آن شخص یک نماد است تا خط مشی و اهداف تعیین شده توسط هیئت مدیره را در سازمان پیاده کند و سازمان دارای یک انجام گردد.

آدام اسمیت طی یک تحقیقی در کارخانه سوزن سازی در ارتباط با تقسیم کار به این نتیجه میرسد که اگر تقسیم کار **(تفکیک کار به اجزاء)** اتفاق بیافتد بجای یک نفر کل مراحل کار را به تنهایی انجام دهد فقط بخش از آن را انجام دهد بعلت اینکه هر شخص که بخشی از کار را انجام میدهد به **مهارت دست پیدا میکند راندمان کار** چندین برابر میشود. و کار با **اتلاف وقت کمتری** انجام میشود و اگر تغییری در کار ایجاد گردد **یادگیری فرد بیشتر** خواهد بود. پس سه اصل **مهارت، وقت و یادگیری** مد نظر میباشد. که مجموعاً باعث **پیشرفت کار** میگردد.

- از دیدگاه **ویلیام اسکات** مکاتب مدیریتی به سه دسته تقسیم میشود.
- ۱- **مکاتب کلاسیک** (تیلور، فایول، وبر، ...) - انسان موجودی ماشینی، اقتصادی و ابزار میباشد.
 - ۲- **مکاتب نئوکلاسیک** (التون مایو، هاثورن، ...)
 - ۳- **مکاتب سیستمی و جدید** (ماری پارکر فالوت، چستر بارنارد، هربرت سایمون، ...)

در زمان تیلور توجه به بازدهی کار در موسسات و کارخانه ها خیلی زیاد بود بنا بر این کسی که در راس یک بنگاه اقتصادی قرار میگرفت دارای قدرت زیادی بود. و سرپرستان فشار زیادی را به کارکنان تحمیل میکردند، بطور کلی مدیریت کاملاً سلیقه ای بود، بطور کلی ۱- **رابطه بین کارفرما و کارگران یک رابطه دیکتاتوری** بود ۲- هیچ استاندارد مشخصی برای انجام کار وجود نداشت (حداکثر و حداقل تلاش در سازمان) ۳- هیچگونه **ضوابط تشویقی برای کارگران وجود نداشت**. بر این اساس این موضوعات باعث میگردد که هم کارفرما و هم کارکنان در کل نارضاضی باشند. بنا بر این تیلور برای کاهش نارضاضی اقدام به به موارد زیر نمود.

- ۱- مراحل کار را **مشاهده** نمود. ۲- از طریق **مطالعه قواعد** حاکم بر کار را کشف نمود ۳- **اصول مربوط به کار** مطالعه شده مشخص گردید (روش علمی انجام کار) بر همین اساس [**مشاهده-مطالعه-اصول**] کار با بهترین بازدهی و بهترین شیوه میبایست انجام میگردد. ۴- از نظر تیلور بسیار مهم است که در یک سازمان مشخص بشود چه کسی؟ چه کاری را؟ چگونه (چه کیفیتی)؟ و با چه سرعتی انجام بدهد؟ و چه موقع کار به اتمام برسد؟ یعنی **کار خوب به آدم مناسب** سپرده شود. ۵- تیلور معتقد بود تا وقتی **استانداردی** وجود نداشته باشد سیستم بهره کشی مدیر از کارمند وجود خواهد داشت. پس باید استاندارد تدوین شود (ضوابطی حاکم گردد) تا اگر کسی بیش از آن کار کرد مورد تشویق و اگر کمتر کار کرد مورد تنبیه قرار گیرد ۶- تیلور در جهت اینکه بیشترین بازدهی با حداقل خستگی را برای کارکنان را فراهم کند اصولی را تدوین کرد که به **اصول تیلور** معروف میباشد.

چهار اصل کلی تیلور (اصول مدیریت علمی) به تیلور پدر مدیریت علمی نیز میگویند.

- ۱- انجام هر جزء از کار به روش علمی میباشد. پس مطمئناً بهترین روش **اجرای کار** خواهد بود.
- ۲- برای داشتن بهترین بازدهی بر اساس **شایستگی** باید افراد انتخاب گردند. برای اینکه کار خوب انجام گیرد و بازدهی و سود بالا رود.
- ۳- باید یک **روابط صمیمانه** بین کارفرما و کارکنان برقرار نمود تا کمترین اصطکاک بین این دو برقرار گردد. در حقیقت دغدغه کارفرما کم شود و اعصاب او راحت باشد. چون نگاه به انسان اقتصادی میباشد در روابط صمیمانه سعی بر به حداقل رساندن اصطکاک، چالش و نارضاضی بین مدیران و کارکنان میگردد.
- ۴- **تقسیم متصفانه** ای از کار و مسئولیت در سازمان. یعنی کسانی که در راس کار یا هرم قرار دارند همیشه وظیفه تصمیم گیری دارند (کار فکری یا ذهنی) و زیر دستانی که مسئول اجرای صحیح تصمیمات مدیران هستند (کار اجرایی، عملی،یدی)

- تیلور نیز همانند آدام اسمیت معتقد به تقسیم کار میباشد که تأثیرات آن در خود کار مشخص است ولی در ادامه به **مزایای تقسیم کار در ارتباط با خود فرد** اشاره میگردد.
- ۱- چون شخص بخشی مشخصی از فرایند کار را انجام میدهد پس این ذهنیت را دارد که او بهترین فرد برای انجام آن کار است. پس **اعتماد به نفس** افزایش پیدا میکند.
 - ۲- چون هر فرد در تقسیم کار جزئی از کل میباشد پس دیده میشود و احساس **ارزش** میکند
 - ۳- چون هر فرد در انجام کار مشخصی که به او واگذار شده نقاط ضعف و قوتش را به خوبی میداند پس به **خود شناسی** میرسد
 - ۴- بر اساس خود شناسی که برای فرد ایجاد میشود، فرد میتواند معایبش را برطرف کند و به **رشد و کمال** برسد. (وقتی دایره تمرکز محدودتر میشود دقت بالاتر میرود)
- این دیدگاه **رویکرد مهندسی نسبت به انسانها** دارد و به آنها بعنوان یک ابزار یا ماشین مینگرد، یعنی انسانها ابزاری برای تولید بیشتر یا بهتر هستند.
- با توجه به اینکه از نظر تیلور همواره بهترین راه انجام کار انتخاب میگردد پس افراد با این تصور به دنبال خلاقیت نیستند. **عدم خلاقیت**
- با توجه به بحث تقسیم کار اگر در بلند مدت مکانیزم های انگیزشی اتفاق نیفتد در فرد **اختلال روانی ودل زدگی از کار** ایجاد میکند. مثال: فیلم عصر جدید چارلی چاپلین

- ۱- توانایی هایی که برای یک مدیر مطرح میگردد.
- ۲- فعالیت های سازمان از دیدگاه فایول
- ۳- اصول ۱۴ گانه فایول

۱- توانایی هایی که برای یک مدیر مطرح میگردد.

- ۱- اولین توانایی که یک مدیر نیاز دارد **سلامت و توانایی جسمی** میباشد. یعنی انرژی انجام کار را داشته باشد و از پس کار بر آید. و بعضا بهتر است **ظاهر مدیریتی** نیز داشته باشد.
- یک مدیر باید **توانایی اخلاقی** داشته باشد یعنی دچار عدم تعادل اخلاقی نباشد و بطور مشخص تر، رویه های اخلاقی او بی دلیل تغییر نکند.
- مدیر باید **تجربه کار** راداشته باشد. یعنی یافته های ناشی از کار برای مدیر محقق شده باشد
- مدیر باید دارای **معلومات عمومی و معلومات تخصصی** باشد. (مدیر باید آقیانوسی از علوم را با عمق کم "معلومات عمومی" ولی دریاچه از یک علم را با عمق زیاد "معلومات تخصصی" بداند)

۲- فعالیت های سازمان از دیدگاه فایول

- ۱- **فنی** ۲- **تجاری** (خرید و فروش و تجارت) ۳- **امنیتی** (فراهم کردن بستر امنیت شغلی و فیزیکی کارکنان) ۴- **مالی** (تامین وجوه سرمایه -از کجا بدست آید و در کجا هزینه شود) ۵- **حسابداری** (ثبت عملیات مالی شرکت) ۶- **اداری یا مدیریت** (مدیریت=برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، فرماندهی، کنترل)

- ۱- اصل **تقسیم کار** (تفکیک کار به اجزاء) - با این تفکیک فرد دارای مهارت و بازدهی بیشتر میشود.
- ۲- اصل **اختیار و مسئولیت** (مانند دو کفه ترازویی هستند که باید در تعادل باشند- یعنی هر قدر که به فرد اختیار داده ایم مسئولیت پاسخگویی دارد)
 - ۱- بواسطه تجربه یا هوش یا ارزشهای اخلاقی بالاتر نسبت به افراد شخص دارای **اختیار شخصی** میشود.
 - ۲- شخص بواسطه جایگاه شغلی دستور میدهد چون مدیر است. به این حالت **اختیار رسمی** میگویند.
- ۳- اصل **تبعیت منافع فرد از جمع** (سازمان یک کل متشکل از اجزاء است که افراد با توجه به منافعی که در کنار هم کار میکنند و هیچکدام از افراد نمیتوانند بر اساس منافع شخصیشان کار کنند پس اصل بر این است که همه در راستای اهداف سازمان کار کنند و اولویت با تبعیت و تامین اهداف سازمان میباشد).
- ۴- اصل **حقوق و مزایا** (بر اساس میزان کاری که فرد انجام میدهد سازمان بطور عادلانه حقوق و مزایا پرداخت میکند) عدالت یعنی هر کسی نسبت به خودش ارزیابی شود.
- ۵- اصل **سلسله مراتب** (یعنی خطوط فرماندهی در سازمان مشخص است که همان چارت سازمانی میباشد)
- ۶- اصل **تمرکز** (یعنی تمرکز در تصمیم گیری میباشد و در هر سازمان وظیفه راس سازمان (به نوعی مدیران رده بالا سازمان) است که تصمیم گیری نماید و بقیه وظیفه اطاعت و اجرا دارند)
- ۷- اصل **انصاف یا بی غرضی** (یعنی رفتار با کارکنان و زیر دستان عادلانه و با محبت باشد - با رعایت این اصل نیروی انسانی به سازمان وفادار میشود و تعهد سازمانی بالا میرود)
- ۸- اصل **ثبات و استمرار خدمت** (یک فرصت زمانی مناسب برای بروز توانایی اشخاص برای مسئولیت داده شده باید وجود داشته باشد- تعویض افراد یا تغییر مسئولیت نباید به سرعت انجام شود)
- ۹- اصل **ابداع و ابتکار** (سازمان با این اصل توانایی قدرت تفکر خواهد داشت و میتواند طرح های خوبی ارائه دهد و آن را به اجرا در آورد).
- ۱۰- اصل **روحیه یگانگی گروهی** (قدرت در اتحاد می باشد و روحیه هماهنگی و بهبود کار در راستای تلاش جمعی با هدف واحد میباشد)
- ۱۱- اصل **انضباط** (یعنی رعایت و احترام به قانون سازمان- پذیرش و مشروعیت قانون)
- ۱۲- اصل **نظم** (یعنی هر چیزی در جای خودش قرار گرفته باشد)
- ۱۳- اصل **وحدت فرماندهی** (مربوط به وظایف کارمند میشود که از چه کسی دستور بگیرد و به چه کسی گزارش خود را ارجاع دهد)
- ۱۴- اصل **وحدت مدیریت** (یعنی مجموع واحد های مختلف سازمان که هر کدام دارای اهداف مربوط به خود و متفاوت میباشد زیر پرچم هدف واحد سازمان فعالیت میکنند و با هم هم سو هستند) این اصل به اصول سازماندهی در سازمان بر میگردد.

قدرت از دیدگاه ویر (انواع مشروعیت)

- در ارتباطات سازمانی که یک مافوق وجود دارد برای اینکه اراده خودش را به زیر دست القاء کند چند حالت وجود دارد.
- 1- **قدرت یا مشروعیت سنتی:** دستور دادن و اطاعت کردن بر اساس آداب و رسوم است مانند دستور دادن **پادشاه**، خلفا....
 - 2- **قدرت یا مشروعیت کاریزماتیک:** همانند یک **ودیع الهی** میماند و ویژگی ذاتی یک فرد میباشد مانند **رهبران**
 - 3- **قدرت یا مشروعیت قانونی:** یعنی قانون به فرد اجازه دستور دادن را داده است این **قدرت عقلایی** میباشد مانند **مدیران** و روسای یک سازمان

ویر یک آلمانی است که پس از جنگ جهانی دوم که سازمانها دچار بی نظمی و هرج و مرج زیادی شده بودند برای رسیدن به نظم و اصول مشخص در سازمان ویر بوروکراسی خود را ارائه داد.

بوروکراسی ساختاریست **عقلایی** دارای **نظم و سلسله مراتب** به همراه رعایت **قانون:** ساختاری، عقلایی، نظم، سلسله مراتب، قانون

مدل عالی بوروکراسی ویر دارای و بزه گی های میباشد از جمله:

- 1- باعث میشود کارها در حد عالی تخصصی شود همانند **اصل تقسیم کار** مکتب تیلور
- 2- ساختار **قدرت بر اساس سلسله مراتب** میباشد (خطوط فرماندهی مشخص است و هر سطحی توسط سطح بالاترش کنترل میشود)
- 3- اصول و قواعد **سازمان منظم** هستند (مکتوب و مدون است و مشخص میکند که شیوه کار به چه شکلی باید انجام گردد)
- 4- **مالکیت و مدیریت از هم جدا** هستند (آنها که کار اداری میکنند از مالکان جدا هستند تا بتوانند مدیریت بهینه بکنند - عدم دلسوزی بی مورد مالکان)
- 5- برای استخدام یک کارمند یا ترفیع آن باید به **شایستگی فرد** توجه نمود
- 6- کلیه کارها **باید ثبت شود** تا اگر بعد ها جایجایی در کار انجام شد رویه تغییر نکند - همان ضبط و نگهداری **تصمیمات اداری و آئین نامه ها** میباشد.
- 7- **روابط غیر شخصی** است - یعنی هر فرد در هر جای سازمان کارش را **بر اساس اصول منطقی** انجام دهد و نه **بر اساس احساسات شخصی**
- 8- اجرای **اختیار قانونی:** تنها منشاء و مشروعیت یک مدیر **قانون** میباشد.

پیتر بلاو و اسکات:

میگویند ویر با ارائه مفهوم بوروکراسی به دنبال بالا رفتن کارایی در سازمان ها بود ولی قافل از اینکه یک سری اقدامات در سازمان **عوامل بازدارنده مانع کارایی سازمان میشود** و ویر آنها را ندیده است

مارشال دیماک:

- 1- ویر میگوید بوروکراسی مفهوم عقلایی دارد ولی **انسان عقلانیت کامل ندارد**
- 2- عقلایی بودن مهم است ولی **کارایی مهم تر از عقلانیت است**
- 3- بوروکراسی ویر بدرد همه جوامع نمیخورد یعنی یک سری جوامع سوسیالیست و نظم پذیر هستند و دموکراسی ویر قابل اجراست ولی **جوامع کاپیتالیست** (نظام سرمایه داری و ویژگی آزاد دارد و نظم پذیر نیست و ریسک پذیر است).

سلز نیک:

ویر به سلسله مراتب و روابط رسمی اشاره نموده در صورتیکه یک سری **روابط غیر رسمی نیز در سازمان ها** وجود دارد مثلا ارتباط غیر رسمی یک سطح با چند سطح بالاتر از خودش

پارسون و گلدنر:

مدیریت بر مبنای **انضباط** (ویر) با مدیریت بر مبنای **تخصص متفاوت است** و ویر به تفاوت آن توجه نکرده است.

مارچ و سایمون:

انتقاد به جایگاه ویر میباشد چون ظاهرا خود ویر نیز دارای یک **دیدگاه و رویکرد مکانیکی** به انسان در بحث ساختار و سلسله مراتب دارد و توجهی به روابط انسانی و اجتماعی افراد ندارد

لاسکی:

دولتها و سازمانها سعی در **تنظیم رفتار منظم** (انسانها) دارند و از **بوروکراسی** بعنوان **یک ابزار** برای این موضوع استفاده میکنند و چون بوروکراسی دارای یک مفهوم خشک یکنواخت و غیر قابل انعطاف میباشد صحیح نمیشد و مناسب انسانها نیست. و در کل کارکنان دچار **کهنگی و فرسودگی در تجربه کاری** میشوند.

کارل مارکس:

جامعه دارای دو طبقه حاکمان (دستری به منابع و ابزار دارند و دستور میدهند-طبقه بورژوا) و مردم عادی که حرف حاکمان را گوش میدهند-طبقه پروتاریا که این در حقیقت یک سیستم بورژوازی یا دیکتاتوری میباشد و **حاکمان با استفاده از بوروکراسی سوء استفاده میکنند.** و به اعمال **قدرت خود مشروعیت** میبخشند.

مرتون:

بوروکراسی به منظور ابزاری برای منظم کردن و تسهیل کار بنیان نهاده شد ولی در عمل **بوروکراسی به علت بد اجرا و عمل شدن** از ارزش ابزاری به **ارزش نهایی** تغییر پیدا کرده است و خود تبدیل به یک **هدف** شده است. (انتقاد به عملکرد بوروکراسی)

میشل کروزیه:

در ساختار سلسله مراتبی ویر اگر زیر دست **هوش عاطفی** داشته باشد (Emmotional Inteligence) امکان مدیریت کردن مدیر بالادست خود را دارد. (هوش عاطفی: خود آگاهی که شامل شناخت روحی و روانی خود میباشد + شناخت و کنترل احساسات دیگران + مهارتهای ارتباطی + توانایی کنترل روابط)

گلدنر:

در در نظم بوروکراسی. نظم حاصل از آن **استاندارد کار** مشخص میشود پس افراد به **اندازه عدم تنبیه کار میکنند** و پیگیر تشویق نخواهد بود یعنی در سازمان به اندازه حداقل استاندارد کار انجام خواهد گرفت - بجای تقویت مثبت تقویت منفی حاکم خواهد شد.

آلن تورن:

با استفاده از نظم بوروکراسی مواردی همچون (اساسنامه ، شرح وظایف و شرح شغل و تصدی مشاغل در کتوب شدن سازمان) ایجاد گردید و از فواید بوروکراسی میباشد.

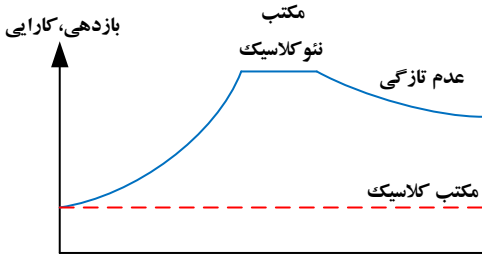
آمیتهای اتریونی:

باتوجه به آنکه ذات انسان بر اساس نظم میباشد و چون آدم‌ها دارای آگاهی و هدفمند هستند و وقتی کنار هم تشکیل یک سازمان را میدهند این ماهیت کلی به سازمان‌ها هم منتقل میشود پس سازمان هم بواسطه افراد درون سازمان هدفمند و منظم خواهد شد و بوروکراسی با ذات انسان سازگار است .

مکاتب نئوکلاسیک

شکل گیری این مکتب توسط تحقیقات اتون مایوپا به گذاری گردید او در کارخانه وسترن الکتریک تحقیقات خود را انجام داد و کارکنان را به دو گروه تقسیم کرد
1- کارکنان گروه آزمایش (تغییر در نور محیط) 2- کارکنان گروه کنترل (شرایط محیطی ثابت و بدون تغییر)- در گروه اول با افزایش و کاهش نور میزان بازدهی کارکنان بیشتر شد و با تحقیقات بیشتر متوجه شد با عامل توجه به نیروی انسانی بازدهی تغییر میکند یعنی با نگاه ارزشی و غیر ماشینی به انسان بازدهی کار بالا می‌رود - لازم به ذکر است بعد از مدتی که فرد با اهمیت اجتماعی که به داده شد و اصطلاحاً تازگی درمان داشت (بازدهی بیشتر) فرد به این موضوع عادت نموده (عدم تازگی درمان) و مجدداً کارایی او کاهش یافت.

از نقاط قوت این مکتب:



1- به انسان اقتصادی مکتب کلاسیک انسان اجتماعی هم اضافه گردید .

2- با تاکید روی نیازهای اجتماعی انسان از مکتب علمی پیشی گرفت .

3- نیازهای اجتماعی بیش از آنچه مدیران فکر میکردند بر روی انسان اثر گذاشت .

4- شیوه مدیریت نقش قابل توجهی در افزایش بازدهی داشت.

از نقاط ضعف این مکتب:

1- در این مکتب انسان اجتماعی مطرح شد ولی انسان کامل (ابعاد دیگر انسان) مطرح نگردید
2- محیط و روابط اجتماعی متغیرهای موثر بر روی کار نیروی انسانی هستند ولی عوامل موثر دیگری نیز وجود دارند که در این مکتب در نظر گرفته نشده اند مانند: توجه به فرهنگ و ساختار و سطوح تکنولوژی و

مکاتب سیستمی و جدید

فالت را بعلت مراجعه زیاد در رد یا قبول نظراتش بعنوان پیامبر مدیریت جدید میشناسند.
فلسفه ایشان میگوید اگر سازمان یا جامعه بخواهد تدام داشته باشد باید آگاهانه بدنبال بهرووری باشد - باید خواسته های انگیزشی افراد یا شهروندان مد نظر باشد - برای داشتن جامعه پویا باید از این افراد استفاده شود یعنی همه افراد در سازمان نقش داشته باشند (دموکراتیک)
جهت دموکراتیک بودن یک تبصره وجود دارد (جهت داشتن رای برابر باید همه افراد دارای آگاهی لازم باشند). پس همه باید آموزش ببینند تا افراد توانمند بشوند.
پس افراد باید دارای هویت و شعور باشند و اهل مشارکت که باعث رشد و پویایی سازمان یا جامعه میشوند.

با توجه به اینکه نظرات افراد با هم یکسان نیست بین علایق و عقاید آن تفاوت وجود دارند و در تعامل با هم به تعارض میرسند که باید حل شود.

هر تعارضی بد نیست :اگر افراد آگاه باشند تعارض سازنده خواهد بود و اتفاق جدیدی می افتد

در دیدگاه خانم فالت راه های برخورد با تعارض سه مکانیزم دارد.

- 1- تسلط : بواسطه ابزار و قدرتی که برای یک فرد وجود دارد و به دیگران مسلط شود در این حالت شخصی دارای ابزار و منابع برنده و طرف دیگر بازنده است
- 2- مصالحه: به دلیل اول فرد برنده است ولی او مصالحه کرده و اجازه میدهد طرف دیگر برنده شود. در این حالت بازندگی انتخاب شده است
- 3- یکپارچگی : دو طرف میتوانند بعلت آگاه بودن خواسته ها، نظرات و عقاید خود را بازگو میکنند و وجه تشابهشان را انتخاب میکنند و بر اساس تقویت نقطه مشترک خودشان را به هم نزدیک میکنند : در این حالت هر دو طرف برنده هستند - خانم فالت این راه حل را برای تعارض پیشنهاد میدهد .

دو نوع قدرت در سازمان ها وجود دارد.

- 1- قدرت بر دیگران : این قدرت استبدادی و استعماری است و عموماً با مقابله زیر دستان مواجه میشود که تنش زا میباشد
- 2- قدرت با دیگران: این قدرت مشارکتی میباشد و در کار تنش زدایی میشود و نهاد برای افراد مقابل قدرت ایجاد میکند

دو نوع کنترل در سازمان ها وجود دارد.

- 1- کنترل امور: برای انجام کار در سازمان نباید آدمها کنترل شوند بلکه باید امور کنترل گردد این کنترل تنش زا نیست و مورد نظر فالت میباشد
- 2- کنترل افراد: نقطه مقابل کنترل امور است و مورد تایید نمیباشد.

اگر کارمند فکر کند که مدیر او بعنوان یک شخص و فردی به او دستور میدهد ، حرف مدیر را استبدادی و شخصی در نظر گرفته و درست اجرا نمیکند و در مقابل او جبهه میگیرد. ولی اگر او بپذیرد که یک مدیر بعلت جایگاهش در سازمان به او دستور میدهد آنوقت حرف مدیر را میپذیرد و متقاعد میشود که موقعیت مدیر باعث این دستور شده و با احترام میپذیرد.

برای کشف قانون موقعیت در سازمان باید از نظرات افراد متخصص استفاده شود و جایگاههای سازمانی به خوبی با شرایط روز تبیین شود . آنوقت اگر دستوری صادر شود بعنوان یک استراتژی برای تحقق هدف سازمانی در نظر گرفته میشود و مورد تایید زیر دستان خواهد بود.

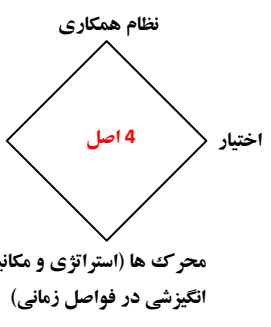
سه خروجی از نظریات

- 1- کلیه امور در سازمان ها باید با هماهنگی و همکاری انجام شود
- 2- وظیفه رهبر هدایت کردن است ولی نباید این هدایت استبدادی باشد باید با مشارکت و فهم نیازهای افراد باشد
- 3- تصمیم و امضاء یک مدیر اعتباری برای یک تصمیم جمعی است و صرفا یک نماد یا سمبول میباشد.

دیدگاه به سازمان و روابط داخل آن

دارای چهار اصل است

- 1- سازمان یک **نظام همکاری** است (پس تعامل آدمها در آن دیده شده است، ارتباط بین افراد دوستانه است و روابط اجتماعی در آن دیده شده است و اینکه افراد باید با هم تعامل پویا و سازنده داشته باشند)
- 2- سازمان به **عوامل روانی و اجتماعی** افراد توجه میکند
- 3- سازمان سعی میکند **محرک ها** و نیازهای انگیزشی افراد را پاسخ دهد
- این امکان ندارد به همه عوامل انگیزشی افراد پاسخ داده شود ولی مدیران باید سعی کنند در مقاطع مختلف زمانی ترکیبی از استراتژیها و مکانیزم های انگیزشی را برای افزایش انگیزه نیروی کاری استفاده بکنند
- 4 - **اختیارات** (حق دستوردهی) در سازمان از بالا به پایین نیست بلکه از پایین به بالاست یعنی موقعی جایگاه مدیریت مشروعیت پیدا میکند و حق دستوردهی خواهد داشت که زیردست مافوق رایبذیرد و به او مشروعیت بدهد.



-نیروی انسانی باید **ترغیب** شود به فعالیت در سازمان و باید به افراد سازمان **تلقین** شود که خود را جزئی از سازمان ببینند و برای اهداف سازمان متعهد باشند. برای افراد باید **مشوق** ها در نظر گرفته شود و زمینه برای **مشارکت** آنها فراهم گردد. اگر این عوامل در نظر گرفته شود سازمان خیلی خوب و موثر عمل خواهد کرد.

چهار پارادایم

انواع تعادل

- تعادل داخلی:** وقتی به سازمان نگاه میکنیم (همانطور که ویر گفته بود) یکسری **ساختارها و الگوهای رسمی** برای روابط وجود دارد ولی باید مدیر توجه بکند که به غیر از اینها در سازمان موارد دیگری نیز وجود دارد
- یک مدیر در سازمان هم باید به الگوها و رفتارهای رسمی و هم غیر رسمی (**ارتباط یک فرد با مدیر دیگری بطور غیر رسمی**) توجه کند. که در اینصورت سازمان میل به **نظم** پیدا میکند.
- تعادل خارجی:** بر اساس اصل هماهنگی (**تبادل سازمان با محیط**) سازمان برای بقاء خود لازم است تغییرات محیط خارجی را به موقع بشناسد و نسبت به آن عکس العمل مناسب نشان بدهد. که نشان دهنده این است که سازمان به مدیران دارد که شاکهای حسی قوی داشته باشند (کوچکترین **تغییر در محیط اطراف** را به موقع بشناسند و خود را آماده پاسخگویی به این تغییرات سازند)

عوامل تشکیل دهنده سازمان

- میل به کار:** وجود افرادی که دوست داشته باشند کار کنند
 - ارتباطات:** ارتباطات مناسب بین افراد
 - هدف مشترک:** افراد در راستای تحقق یک هدف مشترک با هم کار کنند
- مبنای تشکیل یک سازمان →

اصل همکاری: با توجه به اینکه آدمها ذاتا اهل تعامل و همکاری با هم هستند پس در سازمان نیز همین رویه را ادامه خواهند داد و اگر افرادی دارای این روحیه تعامل و همکاری نبودند آنها بعنوان افرادی نامتجانس یا نامعقول باید از سازمان کنار گذاشته شوند. (البته پس از ایجاد عوامل انگیزشی و نگرفتن جواب مناسب)

سایمون یک **اثبات گرای منطقی (Positivist)** میباشد یعنی **اولویت** را به **عینیت** میدهد (پذیرفتن چیزهای تجربی عینی و تایید آن توسط عقل)

پیش فرض ها

- رفتار انسانها **هدفمند** است چون **آگاهانه** امور را هماهنگ میکند پس انسان **عقلایی** است و **تصمیم** میگیرد. و به عقیده سایمون **کل مدیریت بر مبنای تصمیم گیری** است
- بر مبنای حقیقت:** به جنبه های عینی توجه میشود و بر اساس تجربه عینی تصمیم گرفته میشود.
- از دیدگاه ارزشی:** بر اساس قضاوت های شخصی و ارزشهای ذهنی تصمیم گرفته میشود
- بنا بر عقیده سایمون اگر **نتیجه تصمیم گیری بر مبنای حقیقت** و از **دیدگاه ارزشی** یکی باشد بسیار عالی میباشد.

نظریات سایمون

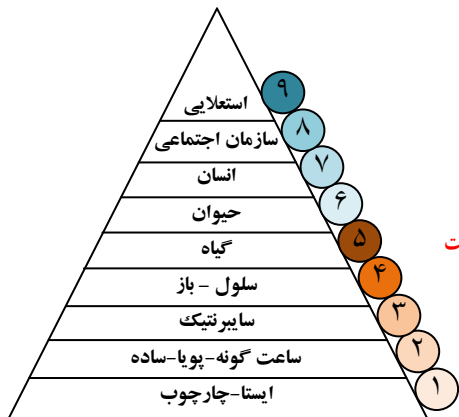
انسان عقلایی وقتی ببیند که یکی از راه حل ها او را به نتیجه مطلوب میرساند (**رضایت**) آن را انتخاب میکند. طبق نظر سایمون با توجه به اینکه برای انسانها بررسی تمام راه حلها وجود ندارد که نتیجه همه راه حلها را پیش بینی کنند و از مقایسه بین آن ها بهترین راه حل را به دست آورند (**تصمیم بهینه**) لذا انسان دارای **عقلانیت محدود** میباشد و **تصمیم رضایتبخش** را میگیرد.

بنا بر عقیده سایمون با توجه به عقلانیت محدود، عضویت انسان ها در سازمان و تشکیل آن، پاسخی است به **تکامل عقلانیت** محدود. هرچند با توجه به اینکه در سازمان قوانین کلی بر همه افراد حاکم میشود، **محدودیت** هم برای افراد عضو سازمان بوجود می آورد.

بحث سیستم ها

نظریه عمومی سیستمها بر تالانفی
طبق نظر بر تالانفی نظریه سیستم ها عمومیت دارد و برای همه فنون و رشته ها کاربرد دارد و هر کسی با توجه به رشته و کاربرد خود حالت عمومی را برای خود باید تحلیل نماید و بر این اساس مفهوم کلی سیستم برای همه مشترک میباشد.

سیستم یعنی تعامل تعدادی از اجزاء برای ایجاد یک کل بر اساس هدف مشترک.
سیستم چیست: اگر یک سازمان را بعنوان یک سیستم در نظر بگیریم، سازمان دارای اجزاء یا همان بخش های مختلفی میباشد (زیر سیستم ها)، که خود سازمان نیز ممکن است زیر مجموعه یک مجموعه بزرگتری نیز باشد.



از دیدگاه بولدینگ سطوح سیستم بر اساس پیچیدگی و تکامل به نه دسته تقسیم میشود.

سطح اول (ساده ترین سطح): سطح سیستم های ایستا یا چارچوب

قوانین ثابت هستند و هیچگونه حرکتی در این سطح وجود ندارد مانند نقشه

سطح دوم: سطح سیستمهای ساعت گونه یا پویای ساده

قوانین کاملا ثابت نیستند و کمی هم حرکت قابل پیشبینی و منظم در آن وجود دارد مانند حرکت ساعت

سطح سوم: سطح سیستمهای سایبرنتیک

سایبرنتیک یعنی خودتنظیم (خود کنترل) مانند ترموستات. در حقیقت تصمیم گیری در یک قالب کوچک انجام میشود.

حد اقل اجزاء
1- عیب را بتواند تشخیص دهد (عیب یاب)
2- بتواند تصمیم بگیرد و بر اساس پردازش اطلاعات سیستم را هدایت کند (هدایت کننده)
3- تصمیم را به اجرا در آورد (مجری)

سایبرنتیک
1- تشخیص وضع موجود در ابتدا
2- وضعیت مطلوب را در نظر میگیرد
3- آیتهای یک و دو را مقایسه میکند و انحرافات را مشخص میکند و به سراغ اجرا برای اصلاح انحرافات میرود.

مکانیزم کار
1- تشخیص وضع موجود در ابتدا
2- وضعیت مطلوب را در نظر میگیرد
3- آیتهای یک و دو را مقایسه میکند و انحرافات را مشخص میکند و به سراغ اجرا برای اصلاح انحرافات میرود.

سایبرنتیک
1- تشخیص وضع موجود در ابتدا
2- وضعیت مطلوب را در نظر میگیرد
3- آیتهای یک و دو را مقایسه میکند و انحرافات را مشخص میکند و به سراغ اجرا برای اصلاح انحرافات میرود.

سطح چهارم: سطح سلول یا سطح سیستم باز

از این سطح به بعد زندگی (حیات) شروع میشود. در سطح سلول حیات در سطح بسیار کوچک در حال شکل گرفتن است

سطح پنجم: سطح گیاه

مانند گیاه و نباتات. در این سطح تقسیم کار داریم (مانند کار مجزایی که ریشه گیاه انجام میدهد و ساقه گیاه وظیفه دیگری دارد) در این سطح گیرنده های حسی ضعیف داریم مانند کج شدن برگ به سمت نور

سطح ششم: سطح حیوان

در این سطح گیرنده های اطلاعاتی هم داریم مانند چشم، گوش

سطح هفتم: سطح انسان

به تمام موارد سطوح قبل شعور، منطق، عقل، قدرت تکلم، توانایی برقراری ارتباط و تجزیه و تحلیل نیز دارد.

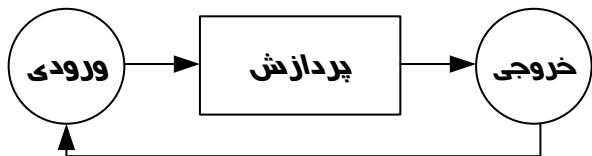
سطح هشتم: سطح سازمان اجتماعی

در این سطح بیش از یک آدم در کنار هم هستند که شامل قراردادهای اجتماعی و همکاری انسان ها برای رفع نیازها که هر فرد یک سهمی را بعهده گرفته است. پس واحد سازنده در سازمان اجتماعی نقش افراد است بعنوان یک جزء از یک کل

سطح نهم: سطح ناشناخته یا سطح استعلائی (ماورالطبیعه) یا متعالی

این سطحی است که برای همه انسانها قابل فهم نیست. غیر از مسائل ماورالطبیعه مفاهیمی همچون منطق نیز برای همه قابل فهم و تجزیه و تحلیل و درک نیست

هر چه به سمت سیستمهای بالاتر از پایین حرکت میکنیم سیستم کاملتر و پیچیده تر میشود و تمام ویژگیهای سیستمهای قبلی را با خود دارد



حداقل اجزاء سیستم: هر سیستم دارای ورودی (input) میباشد که پس از پردازش (process) خروجی خود به سیستم ارائه میدهد (output)، سپس خروجی در تعامل با محیط بیرون قرار میگیرد و در صورت نیاز آن را اصلاح نموده (بافت فیدبک یا بازخورد) و مجدداً سیکل را برقرار میکند

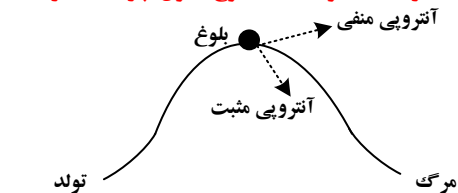
سیستمهای باز: بصورت پویا است و با محیط تعامل دارد و ارگانیک میباشد (در حال تغییر) و پیشبینی و کنترل آن نسبت به سیستم بسته کمتر است.

چرخه عمر سازمان: تولد، رشد، بلوغ، افول (پیرشدن)، مرگ

معیارهای مرتبط با سیستم باز

آنتروپی: در لغت به معنای بینظمی و نابودی میباشد (بار منفی در معنی لغوی دارد)، پس آنتروپی منفی = منفی در منفی = مثبت است و آنتروپی مثبت = منفی در مثبت = منفی میباشد.

سیستمهای بسته: هیچ مرزی با محیط ندارد و تاثیر پذیری و تاثیر گذاری بر محیط ندارد و چون هیچگونه تعاملی با محیط ندارد پس قوانین آن ثابت هستند. این سیستم قابل پیشبینی و کنترل (عدم پیچیدگی) است



برای اینکه سازمان به سمت آنتروپی مثبت نرود باید یک سری چیزها اعم از (نیروی انسانی خوب، تکنولوژی کارآمد، سرمایه مناسب، تدوین استراتژی جدید ...) را به سازمان اضافه کنیم. به این حالت تزریق آنتروپی منفی میگویند.

سینرزی

هم نیروزایی (سینرزی): بحث سینرزی مبتنی بر این می باشد ، کلی که از مجموع اجزاء شکل میگیرد خاصیت آن متفاوت (بیشتر از) با مجموع تک تک اجزاء می باشد
سینرزی مثبت (هم افزایی): یعنی همه اجزاء دارای عملکرد مثبت و کاملی هستند و بر همین اساس است که در تئوری مدیریت $2+2=5$ میشود. یعنی برآیند کار بیشتر از مجموع کار تک تک اجزاء می باشد.
سینرزی منفی: در سینرزی منفی بعضی از اجزاء یا عملکردی ندارند و با عملکردشان کامل نیست. بعنوان مثال کار بر روی یک مقاله توسط سه نفر که فقط دو نفر آنها تلاش کاملی در این زمینه انجام داده باشند.

تئوری

اقتضاء

تئوری اقتضاء: در این تئوری با توجه به شرایط (وضعیت سازمان ، فرهنگ سازمانی ، محیط) تئوری مناسب انتخاب میگردد و وضعیت ثابتی ندارد.
سازمان مکانیکی: اگر گردش عملیات سازمان (فرآیند تغییر شکل مواد و انرژی) به گونه ای باشد که عوامل محیطی تاثیر نامطلوبی در داده ها و ستاده های سازمان نداشته باشد. مکانیکی (تقسیم کار ، وظایف و مسئولیتهای مشخص ، رده های فرماندهی منظم) (سازمان نظامی)
سازمان ارگانیک: اگر بین واحد های مختلف سازمان مانند فروش ، طراحی ، تولید ، کنترل کیفیت و بررسی ذوق و سلیقه مشتریان ، وابستگی و ارتباط متقابل وجود داشته باشد و نوسان محیطی تاثیر قابل توجهی در عملکرد سازمان بگذارد
 تئوری اقتضاء همواره وابسته به دو پیش شرط سیستمهای باز و شرایط محیطی نامطمئن می باشد و فصل مشترک کلیه نظریه پردازان تئوری اقتضاء "مرتب ساختن محیط به ساختار سازمانی است"
 سوالی که در این ارتباط برای رسیدن به مفهوم اقتضاء پیش می آید بدین شکل است: **تحت چه موقعیتی** یکی از اشکال بوروکراتیک یا غیر بوروکراتیک بر روی سازمان تاثیر خواهد داشت؟
 مدیران و پژوهشگران با بررسی عوامل مربوط به موقعیت در طرح ریزی یکی از اشکال سازمانی به این نتیجه رسیدند که برخی از روش ها و تکنیکهای مدیریت در یک موقعیت نتیجه بسیار مطلوبی برای یک سازمان دارد حال آنکه همین برنامه ها در موقعیت دیگر به شکست می انجامد مانند برنامه های توسعه و بهبود سازمان پس: نتایج متفاوت است چون موقعیتهای فرق میکنند. (پاسخ پیروان اقتضاء)

مدیریت ژاپنی و تئوری Z

هدف اصلی این تئوری ، تقویت اعتماد سازمان به کارکنان و تحکیم اطمینان کارکنان نسبت به یکدیگر است تا از این طریق بازدهی به حداکثر افزایش یابد.
 ۱- استخدام مادام العمر
 ۲- تصمیم گیری مبتنی بر رضایت و توافق
 ۳- مسئولیت جمعی
 ۴- ارزشیابی و ترفیع کند
 ۵- کنترل غیررسمی (ضمنی)
 ۶- کارراهه شغلی غیر تخصصی
 ۷- توجه به تمام جنبه های زندگی کارکنان

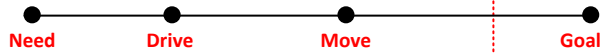
برخلاف کنترل صریح (امریکایی) صریح و روشن ، قدرت قانونی و ضوابط عمکرد بصورت فنون اساسی کنترل و تطبیق با هدف های پیش بینی شده می باشد.
 در کنترل ضمنی (ژاپنی) توقع سازمان از رفتار یا بازدهی کارکنان بطور صریح ذکر نشده اما این توقعات از فلسفه کلی سازمان قابل درک و استنتاج هستند.

انگیزش چیست؟ انگیزش شامل یک سری شرایط و اوضاع احوالی است که باعث میگردد که فرد از درون به فعالیت در بیاید (حرکتی انجام گردد تا فرد به هدف خاصی دست یابد)

اجزای انگیزش

نیرو زایی: یعنی نیرویی که باعث فعالیت فرد گردد و او را به حرکت در بیاورد
هدایت: وقتی فرد به حرکت در آمد رفتار فرد باید در مسیر خاصی قرار بگیرد
مداومت: فرد تا زمانی انگیزه دارد که نیروی هدایت برای او استمرار داشته باشد (فرد انرژی مثبت داشته باشد)

نقطه شروع هر حرکت یک نیاز (Need) (کمبود) می باشد. و نیاز زمانی که جهت دار (Drive) شود به آن سائق میگویند سپس انگیزه درونی باعث شکل گرفتن یک حرکت (Move) میگردد. پس از پیمودن این مسیر انگیزشی به هدف (Goal) میرسیم.



ناکامی، شکست، سرخوردگی (Frustration): ممکن است شخص به هدف نرسد و دچار ناکامی یا سرخوردگی شود

مسیر انگیزش

تسلیم: یعنی پس از ایجاد ناکامی فرد از هدف خود دست بر میدارد و تسلیم میشود.

پافشاری: یعنی پس از ایجاد ناکامی، فرد با تلاشی مجدد (تغییر استراتژی ، تغییر تاکتیک، ...) به سمت هدف قدم بردارد.

جایگزینی: یعنی پس از ایجاد ناکامی فرد هدفش را تغییر میدهد و هدف جدیدی را جایگزین هدف قبلی مینماید.

اقدامات دور از تعقل (بازگشت به دوران کودکی): یعنی پس از ایجاد ناکامی فرد دچار حرکات دور از تعقل میگردد (مانند گلابه مندی ، حس بدبینی ، عملکرد بد، فحش ، بد و بیراه، خودکشی)

عملکرد یک فرد تابعی از عوامل (توانایی، انگیزه، محیط) می باشد هر چند عملکرد در سازمان بالا رود بهره وری بیشتر خواهد شد.

(توانایی ، انگیزه ، محیط) = عملکرد

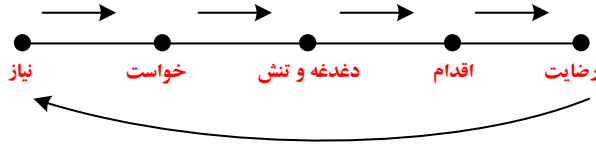
عکس العملهایی که در مواجهه با سرخوردگی وجود دارند.

بطور کلی عملکرد فرد به این عوامل بستگی دارد.

دلیل اهمیت مباحث انگیزشی در سازمان برای مدیران ، تاثیر مستقیم انگیزش بر عملکرد و بهره وری سازمان می باشد.
 انسانها در مرحله اول احساس نیاز به چیزی دارند و بعد از آن خواست آن چیز را طلب میکنند و بعد دچار دغدغه و تنش برای فراهم کردن خواست خود میشوند و اقدام لازم را برای آن انجام میدهند و نهایتا بعد از آوردن آن به رضایت میرسند.

(کونتز، ادانل ، وایبریخ)
توالی خواست و نیاز

نیاز باعث درخواست و تنش و اقدام و رضایت (ارضاء نیاز) میشود
نیازهای انسان هرگز متوقف نمیشود و این سیکل مرتباً تکرار میگردد. پس ارضاء نیاز متوقف نمیشود



انگیزش و انگیزاننده

انگیزاننده کسی است که انگیزه ایجاد میکند و عاملی است که بر روی رفتار تاثیر دارد و با توجه به اینکه آدمهای مختلف شخصیت‌های مختلفی دارند انگیزاننده های متفاوتی برای ایجاد انگیزه در آنها استفاده میشود (مادی، معنوی). ولی انگیزش یک حالتی است که ناشی از ایجاد نیاز و محرک در وجود افراد است.

تشویق

در پژوهش

آدریان گوستیک

این پژوهشگر امریکایی نسبت متعادل تشویق به تنبیه را مشخص نمود. از دیدگاه گوستیک بهترین حالت تشویق به تنبیه نسبت (۳ بار تشویق و ۱ بار تنبیه) میباشد و شروع آن تنبیه میباشد.

یعنی اگر در ارزیابی عملکرد کارکنان اگر یک نفر تنبیه شد بخاطر اینکه این فرد متوجه شود که سیستم ارزیابی عملکرد تشویق و تنبیه عادلانه است باید این سیستم در ذهن او نهادینه شود بدین شکل که باید پس از تنبیه در وجود همان فرد سه نقطه قوت پیدا کرد و آن فرد را تشویق نمود. در این حالت تنبیه هم موثر تر خواهد بود. طبق نظر آقای گوستیک باید این ارزیابی ها هر هفت روز یکبار انجام گردد

مدلهای انگیزشی

مدل سنتی: شبیه مطالعات تیلور در مکتب کلاسیک ها است که بر اساس دیدگاه (انسان موجود اقتصادی است، او ذاتاً کار را دوست ندارد، به جزئیات آگاه نیست، کارفرما بهتر از کارگر و کارمند کار را میشناسد پس او دستور میدهد و ریر دستان اطاعت میکنند و در ازای آن دستمزد و مزایا دریافت میکنند) پول را بعنوان انگیزش افراد انتخاب مینماید

مدل روابط انسانی: برگرفته از مکتب نو کلاسیک ها میباشد که ایجاد انگیزه در افراد را تعامل اجتماعی بیشتر آنها جستجو میکند (دیده شدن افراد، تعاملات اجتماعی آنها با هم)

مدل منابع انسانی: ایجاد انگیزه در فراد را بر اساس هویت شغل در نظر میگیرد

در ایران برای کارمندان و کارگران از مدل روابط انسانی استفاده میشود چون ارتقاء شغلی خیلی مد نظر نمیباشد و برای مدیران از مدل منابع انسانی استفاده میشود (مثلاً عضو هیئت مدیره شدن).

تقسیم بندی تئوری های انگیزشی

تئوری های محتوایی: این تئوری ها به چرایی انگیزش توجه دارند. محتوای انگیزش چیست؟ چرا مهم است؟ در این دسته از تئوری ها نیازها علت رفتار هستند (مازلو طبقه بندی نیازها)، ارسطو، هرزبرگ، آلدرفر، مک گریگور، مک کلند، هنری ماری

تئوری های فرآیندی: در این تئوری ها چگونگی ایجاد انگیزش مهم است. چه کار کنیم که انگیزش ایجاد کنیم؟ به چه شکل انگیزش را بر انگیزانیم؟ چگونه یک رفتار خاص را تقویت کنیم؟ چگونه او را از انجام یک رفتار خاص بر حذر کنیم؟

ویکتور وروم (تئوری انتظار)، آدامز (تئوری برابری)، تئوری پورتر و لاولر

پیش فرض های (مازلو)

پیش فرض ۱: نیازها در پی یکدیگرند (احساس نیازهای جدید بصورت متوالی)

پیش فرض ۲: نیاز ها سلسله مراتب دارند (تا نیاز اول برآورده نشود سراغ نیاز بعدی نمیرویم)

پیش فرض ۳: هر وقت نیاز محقق نشده وجود داشته باشد بالاترین و بهترین عطش برای کسب آن نیاز در فرد وجود دارد یعنی عدم ارضاء محرک رفتار فرد میباشد.

نظریات مازلو (طبقه بندی نیازها) طبقه بندی نیازها

نیازهای فیزیولوژیک (آب، هوا، غذا). نیازهایی که به ذات و زندگی آدم سروکار دارد (نیازهای حیاتی برای زنده بودن) نیاز امنیت (داشتن سرپناه و احساس امنیت در کار و زندگی)

نیاز تعلق: یعنی مورد قبول واقع شدن توسط دیگران (احساس دوست داشتن دیگران نسبت به یک فرد همان تعاملات اجتماعی مورد نظر نو کلاسیک ها) نیاز منزلت: احساس ارزش کردن در گروه یا اجتماع

نیاز خودشکوفایی: یعنی هر آن چیزی که فرد در ذات خود دارد به صحنه ظهور بگذارد و تمام استعدادهای بالقوه خود را به فعلیت برساند.

Self actualization (خودشکوفایی)

نیازهای رده بالا

نیازهایی هستند که ارضاء آن توسط عوامل درونی است

نیازهای رده پایین

نیازهایی هستند که ارضاء آن توسط عوامل بیرونی است

یک مدیر برای تامین نیازهای رده بالای افراد در سازمان باید شرایط را برای تعاملات اجتماعی

(گروه ها، تیمها، تقویت روابط غیر رسمی...) - منزلت و ارزش (تصمیم گیری در مشارکت، قدردانی

و تشویق، دادن امکانات) - خودشکوفایی (باید بستر فراهم شود و آزادی عمل برای رشد فرام شود تا

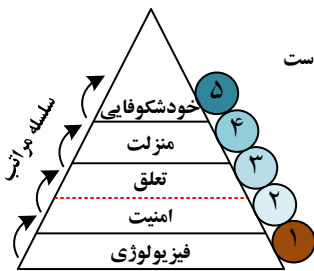
ابتکار و خلاقیت خود را نشان دهد).

کارمند رشد یافته نیازمند مدیر توانمند (دید باز،

دارای چشم انداز بلند مدت و صحیح...) میباشد

تا زمینه برای (ارتقاء شغلی کارمند، کارآفرینی،

پویایی) فراهم گردد.



خودشکوفایی

نیازهای رده بالا

منزلت

تعلق

نیازهای رده پایین

امنیت

فیزیولوژی

سطح و جنس دو نیاز اول با الباقی نیازها متفاوت است پس طبقه بندی را میشود به دو سطح کلی تقسیم نمود.

در زمان ارسطو مکتبی وجود داشت به نام **هدونیزم** که از ریشه هدونیک (لذت خواهی) گرفته شده بود. با شعار **(بخور، بیا نوش، شاد باش که شاید فردا بمیری !!)** که معتقد بود که آدمها باید به دنبال لذت و شادی باشند و از هر چیزی که برایشان رنج و درد دارد دوری کنند.

نقد ارسطو بر مکتب هدونیزم (نظریه ارسطو)

ارسطو معتقد است **ذات انسان** سه جزء دارد **(بعد احساسی Emotional, بعد فیزیکی Physical, بعد منطقی Rational)** که **تکامل هر کدام** از این ابعاد برای انسان **شادی** (لذت و خوشنودی) می آورد ولی **بیشترین خوشنودی** زمانیست که از طریق **بعد عقلایی (منطقی)** صورت بگیرد و **تکامل عقلانیت دارای بیشترین لذت** است چون که **جلوی زیاده روی در ابعاد دیگر** انسان را میگیرد و باعث مشود که آدمها **متعادل** کار کنند پس اگر فرد در بعد منطقی تکامل پیدا کند باعث میگردد که فرد بتواند همه توانمندیهای خود را نشان بدهد و نیروهای بالقوه خود را به فعلیت برساند که نهایتاً منتج به **خودشکوفایی** میشود قبل از مازلو ارسطو از خودشکوفایی صحبت کرده بود و لذت را در خودشکوفایی میدیده است.

هرزبرگ معتقد است که دو عامل وجود دارد

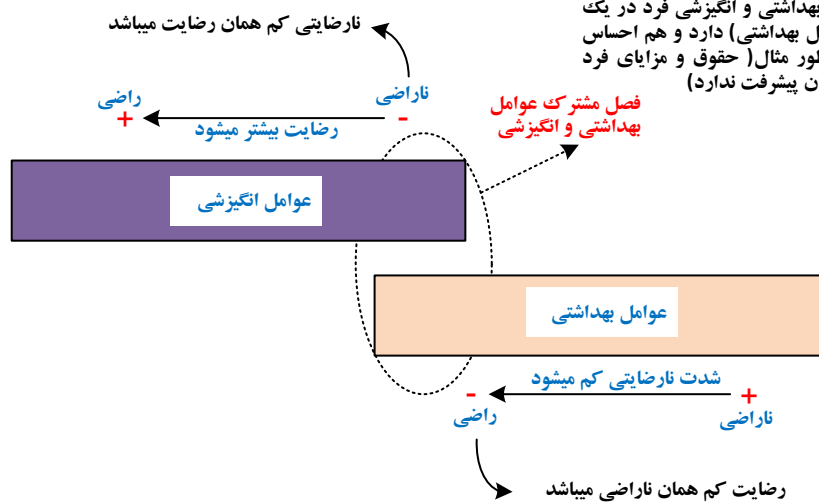
عوامل بهداشتی یا بقاء

ناراضی: یعنی یک سری عوامل وجود دارد که وجود آن عوامل مانع ایجاد نارضایتی میباشد (مثال: ناراضی نیستم, حقوقش خوبه بد نیست) (حقوق و مزایا، مدیر خوب داشتن)

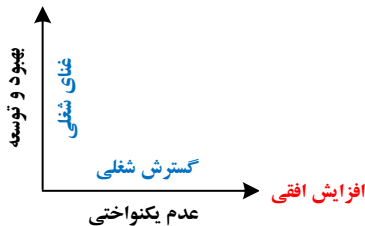
عوامل انگیزشی

راضی: یعنی یک سری عوامل وجود دارد که وجود آن عوامل باعث ایجاد رضایت میشود (مثال: حقوقش آنقدر خوبه که من احساس رضایت میکنم)

(احساس رضایت از کار، مسیر شغلی، میزان موفقیت موقعیت) **تکته**: در فصل مشترک عوامل بهداشتی و انگیزشی فرد در یک لحظه هم احساس رضایت (عوامل بهداشتی) دارد و هم احساس نارضایتی (از عوامل انگیزشی) بطور مثال (حقوق و مزایای فرد خوب است ولی مسیر شغلی امکان پیشرفت ندارد)



افزایش عمودی



گسترش شغلی (Job in Largement)

افزایش شدن کار جدید جهت عوض شدن یکنواختی کار برای یک شخص و هم سطح با کار قبلی (با جنس کار قبلی یکسان است و تخصص جدیدی اضافه نمیشود) - (افزایش فعالیتهای هم سطح در رده شغلی فعلی جهت عدم یکنواختی در کار)

غبای شغلی (Job in Richment)

افزایش شدن کار جدید با این پیش فرض که انجام کار جدید نیاز هم سطح با کار قبلی نیست و نیاز به تخصص خاص آن کار دارد. (رده کار بالاتر از قبلی است و مسئولیت کاری بیشتر میشود)

اصالت وظیفه

اشراف به انجام کار بصورت کامل (یادگیری مسیر کاری بعزت بدست آوردن شغلهای بالاتر و طی مسیر عمودی در رده های شغلی سازمان)

افزایش مهارت و تنوع شغلی

افزایش مهارت های شخص به دلیل سیر عمودی در سازمان

اهمیت وظیفه

نقش فرد در تحقق هدف سازمانی بالا می رود

استقلال عمل

به فرد اجازه داده شود تا خودش را به قضاوت بگذارد و نسبت به موارد شغلی واگذار شده خودش تصمیم گیری نماید و خود کنترل باشد.

بازخورد

با توجه به اصل استقلال عمل فرد به تصحیح عملکرد سازمانی و ارزیابی خود میپردازد (بازخورد)

مک کلند معتقد است سه نیاز در افراد وجود دارد

نیاز به قدرت طلبی

نفوذ بر دیگران در جهت تسلط بر آنها
حالت استبدادی و استعماری دارد و چون اعمال زور میباید و جنس آن منفی است
نفوذ بر دیگران در جهت رهبری
چون پذیرش نفوذ از جانب پذیرندگان مبتنی بر اختیار است و جنس آن مثبت است

نیاز به وابستگی

در راستای انسان اجتماعی است، انسان اهل تعامل ر راد مت سود، وابط دوستانه و ارتباط با دیگران. (در سلسله مراتب مازلو در طبقه سوم این نیاز با نام تعلق ذکر شده است)

نیاز به پیشرفت

اگر انگیزه پیشرفت در فرد بالا باشد عملکرد او نسبت به فردی که انگیزه کمتر دارد بالاتر است پس رابطه مستقیمی بین انگیزه پیشرفت و عملکرد یک فرد وجود دارد. افرادی قناعت بالایی دارند تمایل به پیشرفت در آنها کم است. اشخاصی که دارای حالت چالشی و پویا هستند انگیزه بالاتری برای پیشرفت دارند.

تئوری مک کلند

تئوری آلدرفر (ERG)

در تحلیل تئوری مازلو این تئوری مهم میباشد. و به تئوری سه وجهی معروف است.

برخلاف تئوری مازلو در آلدرفر سطوح مختلف و اولویت بندی (طبقه بندی) نداریم بلکه سه نیاز داریم و اجزاء هم سطحند

Existence
Relatedness
Growth

(ERG)

نیازهای وجودی (مانند نیاز فیزیولوژیک)
نیاز ارتباطات، تعلق، نیاز اجتماعی
نیاز رشد، رسیدن به کمال، خودشکوفایی

در سلسله مراتب مازلو اگر در یک سطحی نیاز فرد محقق نشود او باید به سطح پایین تر برگردد و مجدداً به تقویت خود بپردازد و حرکت رو به بالا را از سر بگیرد. به این حالت مکانیزم دفاعی برگشت میگویند.

تفاوت تئوری آلدرفر و مازلو

در نظریه آلدرفر چون سلسله مراتبی در تحقق نیازها وجود ندارد اگر فرد به یک از نیازها دست پیدا نکند میتواند الباقی نیازهای خود را تقویت نماید. (عدم تحقق یک نیاز مانعی برای تحقق نیازهای دیگر نخواهد بود)

تئوری مک گریگور

تئوری هنری ماری

مک گریگور معتقد است آدم ها عین هم نیستند. بعضی ها X و بعضی ها Y

Y	X
کار را دوست دارند (تفریح)	کار را دوست ندارد
مسئولیت پذیر است	مسئولیت پذیر نیست
خود کنترل است	باید همواره از بیرون کنترل شود
نیاز به هدایت از بیرون ندارد	باید همواره از بیرون هدایت شود
دارای خلاقیت	

X: کسانی هستند که نیازهای رده پایین در آنها وجود دارد (در قیاس با نظریه مازلو)
Y: کسانی هستند که نیازهای رده بالا در آنها وجود دارد (در قیاس با نظریه مازلو)

دیدگاه مک گریگور هم مربوط به کارکنان است و هم مدیران به کارکنان - در پرسشنامه اولیه مک گریگور هم ارزیابی کارکنان از خود نسبت به این تئوری وجود داشت و هم خواسته های یک کارمند از مدیرش با این دیدگاه که مدیرش چگونه خصوصیتی داشته باشد. پس هم افراد X, Y هستند و هم سبک رهبری یا مدیرت.

هنری ماری معتقد است نیازها دو جزء دارند. شدت و جهت

جهت

اشاره به شی یا شخصی دارد که قرار است نیاز فرد را برطرف نماید (مثال: کسی که گشنه است نیاز او از طریق غذا برطرف میشود)

شدت

شدت نشان دهنده اهمیت نیاز است (مثال: برای برطرف کردن نیاز در مثال قبل آیا فرد آهسته به سمت غذاخوری میرود یا دوان دوان که نشان دهنده کم یا زیاد بودن شدت گشگی میباشد)

بنا به نظر هنری ماری جهت یک حوزه کیفی است (هدفی است که نیاز به سمت آن هدایت میشود) ولی شدت نیاز کمی است (شدت نیاز برای رسیدن به هدف)

نظریه

نیازهای آشکار

نیازهای پنهان

نیازهای انسان

(به دسته)

بنا به نظر هنری ماری شرایط محیطی مناسب برای آشکار شدن نیاز ضروری است. (بعنوان مثال اگر کسی بدنبال قدرت در گروهی باشد اگر ببیند بین اعضای گروه کسی بدنبال اعمال قدرت نیست و روابط دوستانه میباشد، چون محیط برای اعمال قدرت مناسب نمیشد پس شخص امکان اعمال قدرت را از دست میدهد. و اعمال قدرت در وجود ن شخص مخفی میماند و آشکار نمیشود در رفتار شخص نیز تجلی پیدا نمیکنند)

از نظر هنری ماری نیازها در انسان به نه دسته تقسیم میشوند (نیازها سلسله مراتبی نیستند)

۱- تعلق (معاشرت و همنشینی با دیگران)

۲- تهاجم (برخی از افراد دارای روحیه تهاجمی هستند)

۳- استقلال (نیاز به استقلال داشتن)

۴- خودنمایی (مرکز توجه قرار گرفتن)

۵- هیجان (تمایل به انجام دادن عملی بدون فکر) و به دو دسته تقسیم میشود T(-) هیجان غیر عقلانی T(+) هیجانی که بדרך دیگران میخورد (مثال: آتش نشان)

۶- پرستاری (برای دیگران دل سوزاندن)

۷- نظم (تمایل به شیوه های سازمان یافته)

۸- قدرت (تسلط بر محیط)

۹- موفقیت (رسیدن به کمال- تلاش بیشتر به جهت بالاتر تعریف کردن استانداردها خود از حد نرمال)

پیشفرض وروم: انسان موجودی عقلایی و منطقی است و تصمیم میگیرد. و از دیدگاه وروم انگیزش تابع سه عامل میباشد.

ارزش (Value)

میزان **مطلوبیت** عامل انگیزشی برای یک فرد (ارزش)

انتظار (Expentancy)

احتمال به انجام رسیدن عامل انگیزشی برای یک فرد (عامل انگیزشی بعنوان یک هدف چقدر محتمل می باشد)

وسيله (Instrument)

رابطه ای است **بین عملکرد و نتیجه** (تصمیم گیری عقلایی)

بر اساس این تئوری اگر یک کارمند کار نمیکنند سه دلیل دارد: ۱- فرد اینگونه تصور میکند که مهارتش پایین است و عملکردش بالا نیست (عدم انتظار برای رسیدن به مورد انگیزشی) ۲- براساس تاکید بر حوزه وسیله تصمیم شخص بر این باور است که عملکرد او با عامل انگیزش همگن نمیشود ۳- عامل انگیزشی برای فرد **مطلوبیت** لازم را ندارد.

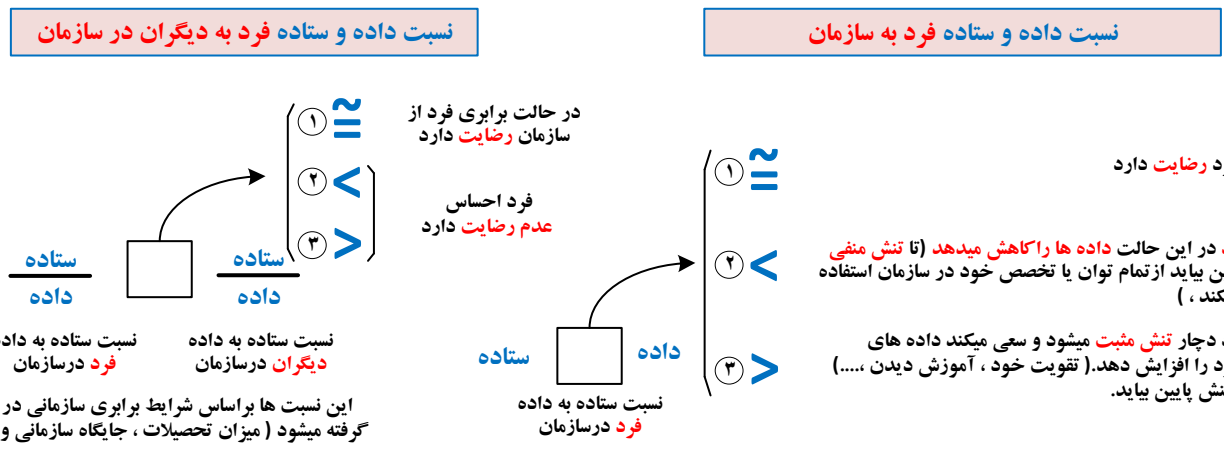
نظریه برای آدامز فرآیند **چگونگی انگیزش** را بررسی میکند.

مفاهیم	داده	ستاده
آورده های فرد به سیستم شامل (تجربه ، تخصص ، تحصیلات ، ...)	در ازای داده های که فرد به سیستم می آورد یک سری ستاده از سازمان دریافت میکند (مانند ستاده به فرد: حقوق و مزایا، جایگاه شغلی، تشویق، مکانیزم های ترغیبی،)	

تحلیل نظریه آدامز

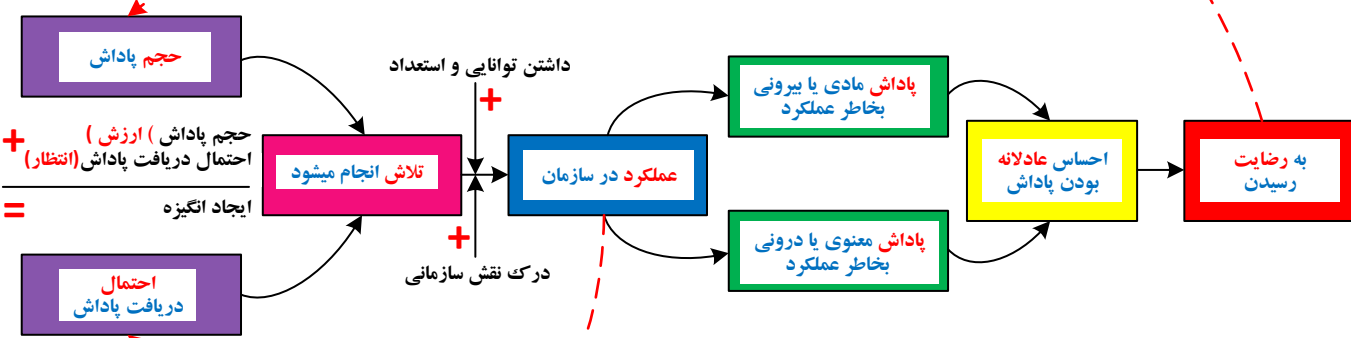
نظریه برای آدامز فرآیند **چگونگی انگیزش** را بررسی میکند.

تئوری برای آدامز



نظریه پورتر و لاولر بر اساس دیدگاه ویکتور وروم بنا نهاده شده است. بر اساس مطلوبیت و احتمال دریافت پاداش، فرد تلاش میکند و با توجه به توانایی و استعداد خود و درکی که از جایگاه و نقش سازمانی اش دارد در عملکرد خوب فرد اثر گذار خواهد بود و فرد پاداش دریافت خواهد کرد اگر احساس عادلانه بودن داشته باشد فرد به رضایت میرسد.

بازخورد سازمانی



بازخورد فردی
فرد تا قبل از دریافت پاداش دچار شک برای عدم دریافت آن از طرف سازمان میشود برای همین ممکن است در عملکرد فردی او تا قبل از دریافت پاداش تاثیر بگذارد.

بازخوردهای تئوری پورتر و لاولر بر اساس دیدگاه سیستمی

بازخورد سازمانی
فرد در وحله اول با توجه به سیر سازمانی انجام شده به رضایت میرسد ولی برای انجام کار خوب باید ارزش کار فرد توسط سازمان در نظر گرفته شود.

نکته
تئوری های → عملکرد خوب میشود (عملکرد) اگر کارکنان راضی (رضایت) قبلی
تئوری → باعث رضایت شده (رضایت) عملکرد خوب (عملکرد) پورتر و لاولر

تئوری پورتر و لاولر

۴ عامل در حوزه های رفتاری قابل بررسی میباشد.

تقویت +

یعنی به کاری انجام شود و بواسطه انجام کار خوب پیامد خوشایندی دریافت میشود. (تشویق...)

(پیامد +) → (کار +)

تقویت -

فرد برای اینکه پیامد منفی (توبیخ، تشویق...) دریافت نکند کاری را انجام نمیدهد.

(کار) → (پیامد -)

تنبیه

اگر فردی کار منفی انجام داد باید منتظر پیامد منفی آن باشد.

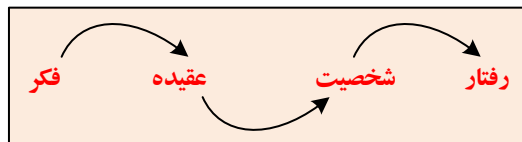
(پیامد -) → (کار -)

خاموش سازی

پیامدی است که بر اثر اهمیت ندادن سازمان به عملکرد خوب یک فرد (دیدن نشدن شدن در سازمان) در فرد بوجود می آید.

(پیامد -) → (کار +)

طرز فکر آدمها باعث میشود که یک چیزی برای آنها باور و عقیده و عادت بشود، و بر همین اساس شخصیت آن ها شکل میگیرد، و شخصیت متفاوت آدمها باعث بروز رفتارهای متفاوت میشود



تکنه: هر چقدر که سیستم در یک سازمان رو به اوج باشد اگر کارکنان انگیزه خود را از دست بدهند سازمان دچار افول خواهد شد پس مباحث انگیزشی برای حفظ رشد سازمان الزامیست.

حدیث از حضرت علی (ع)

حواست به افکار باشد چون، افکار تو عقیده تو را می سازد، عقیده تو شخصیت تو را شکل می دهد و شخصیت تو رفتار تو است.

تصمیم گیری به معنی فرآیند تشخیص مسأله و انتخاب یکی از چندین راه حل موجود برای حل آن است.

تصمیم گیری هسته ی مرکزی برنامه ریزی را تشکیل می دهد.

موجودیت یافتن یک برنامه در گرو تصمیم گیری در مورد تامین منابع و جهت حرکت آن است.

تصمیم گیری اصلی ترین وظیفه مدیران است، یعنی به چه وسیله، توسط چه کسی، چه زمانی، کجا و چگونه چه کاری انجام شود؟

تصمیم گیری جزئی از زندگی روزمره هر مدیر است و این تصمیمات برای حل مشکلات کوچک یا بزرگ و در تمام زمینه های اتخاذ می شوند.

وقتی مدیری مشغول برنامه ریزی است باید تصمیمات مهمی که در آینده دور و نزدیک باید اتخاذ شود را در ذهن خود مرور کند.

هر چه تصمیمات مدیران بهتر باشد، تاثیر بیشتری در اثر بخشی برنامه های آنان خواهد داشت.

تصمیم گیری به زبان ساده عبارت است از فرآیند یافتن و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل مشکل معین از نظر جرح هوپر بین تصمیم گیری، انتخاب و مشکل گشایی تفاوت وجود دارد به این شکل که:

انتخاب: فعالیتی است که به انتخاب یک حالت از حالت های مختلف منجر می شود، بنابر این انتخاب جزئی از تصمیم گیری است.**مشکل گشایی:** سلسله فعالیت های گسترده ای است که راستای یافتن و اجرای یک دوره عملیات برای تصحیح یک وضعیت نامطلوب انجام می شود.**تصمیم گیری:** فرآیندی است که شامل شناسایی و تعریف و تشخیص مسائل، یافتن راه حل های مختلف برای حل مسئله، ارزیابی راه حل های موجود و انتخاب بهترین راه حل می شود.

مشکل گشایی یا حل مسئله علاوه بر فرآیند مشکل یابی و تصمیم گیری، فرآیند اجرای راه حل انتخاب شده را نیز در بر می گیرد.

تصمیم گیری

فعالیت هایی که با تعیین موجودیت و اهمیت مسائل سر و کار دارند.	فعالیت هایی که با شناسایی، تعریف و تشخیص مسائل سر و کار دارند.	فعالیت هایی که با ایجاد راه حل های مختلف سر و کار دارند.	فعالیت هایی که با ارزیابی و انتخاب یک راه حل از میان راه حل های مختلف سر و کار دارند.	فعالیت هایی که با اجرای راه حل انتخاب شده، سر و کار دارند.
---	--	--	---	--

مشکل یابی

انتخاب

مشکل گشایی

مشکل یابی و فرصت یابی:

یک مشکل زمانی خودش را نشان می دهند که بین وضع موجود و وضع مطلوب تفاوتی وجود داشته باشد؛ ریخته یاری تصرف دناو۵ ی لکشمک زوره،، (مثلا مشکل ازدیاد کارکنان یک سازمان می تواند فرصتی برای اصلاح ساختار و چارت سازمانی و در نتیجه صرفه جویی در مشاغل و افزایش کارایی افراد شود).

به نظر «ویلیام پاندز» مشکل‌یابی اغلب به صورت غیر رسمی و غیر استدلالی از طریق درک مستقیم و روشن بینی انجام می‌شود. از نظر او مدیران در ۴ موقعیت زیر نسبت به مشکلات هوشیار می‌شوند:

- ۱- زمانی که یک انحراف نسبت به تجربه گذشته مشاهده شود. (فروش امسال کمتر از سال گذشته باشد/تغییر در هزینه‌ها و ...)
 - ۲- زمانی که یک انحراف از یک برنامه مصوب مشاهده شود. (درآمد کمتر از رقم پیش بینی شده در بودجه باشد/یا هزینه بیشتر و ...)
 - ۳- زمانی که افراد دیگری مشکلاتی را به مدیریت گزارش نمایند. (انعکاس تاخیر در حمل و تحویل کالا یا نحوه برخورد از طرف مشتریان و ...)
 - ۴- زمانی که با اقدامات و نوآوری‌های رقبا رو به رو شود. (رقبا محصول یا خدمت جدید ارائه دهند/فرآیندی را بهبود دهند/مقایسه عوامل داخلی مجموعه که به نوعی با هم در رقابت هستند)
- در تمامی موارد ذکر شده فوق مدیران می‌بایست در خصوص مشکل شناسایی شده تصمیمی اتخاذ نمایند که این امر نشان دهنده اهمیت ویژه تصمیم‌گیری در وظایف مدیران است.

وقتی مدیری با یک موقعیت ویژه مواجه می‌شود، همیشه روشن نیست که با یک مشکل رو به رو شده است یا یک فرصت و این توانمندی مدیر است تا بتواند این دو را تشخیص دهد. «پیتر دراگر» وجه تمایز مفیدی را بین این دو مفهوم ارائه داده است:

- مشکل:** پدیده است که توانایی‌های سازمان را برای رسیدن به اهدافش به خطر می‌اندازد.
- فرصت:** موقعیتی است که باعث شانس دست‌یابی به مواردی فراتر از اهداف تعیین شده می‌شود.

وی عقیده دارد منابع تحقیق بیشتر صرف حل مشکل می‌شود تا مشکل‌یابی و فرصت‌یابی، در حالیکه فرصت‌ها خیلی بیشتر از مشکلات در موفقیت سازمانی و مدیریت نقش دارد.

ماهیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی:

مشکلات مختلف تصمیم‌گیری‌های متفاوتی را می‌طلبد، بعضی مشکلات کوچکی که از کارهای روزمره‌ی دارای روال ناشی می‌شود با یک دستور العمل که نوعی تصمیم‌گیری ساده است قابل حل می‌باشد ولی تصمیمات مهمتر نیاز به تحلیل موقعیت، خطرپذیری و انتخاب یک راه حل از میان راه‌های مختلف توسط مدیران دارد.

مدیران در موقعیت‌ها و شرایط مختلف، تصمیمات گوناگونی اتخاذ می‌کنند، همچنین مقدار اطلاعات موجود برای تصمیم‌گیری در موارد مختلف یکسان نیست، از میان تصمیمات مختلف بیشتر باید تکران تصمیمات بود که به اطلاعات دریافتی و تجربیات کمتری متکی هستند.

- ۱- مسائل بحرانی: مسائلی که سازمان را با یک مشکل جدی روبرو ساخته و نیاز به اقدام فوری داشته باشد. (مشکل کمبود نقدینگی یک بانک)
- ۲- مسائل غیر بحرانی: مسائلی که نیاز به تصمیم‌گیری دارد اما اهمیت آن فوری نیست (تصمیم‌گیری در مورد کارمندی که با تاخیر در محل کار حاضر می‌شود)
- ۳- مسائل فرصت‌ها: مسائلی که از جنس فرصت هستند و اگر موسسه تصمیمات مناسبی اتخاذ نماید به موفقیت‌های چشم‌گیری نایل می‌شود.

تصمیماتی است که مبتنی بر عادات، قوانین یا خط مشی‌های سازمان می‌باشند.

الف) تصمیم‌گیری در مورد مسائل روزمره و تکراری:

آئین‌نامه و دستورالعمل‌هایی برای این منظور تدوین شده‌اند که باعث تسهیل در مورد تصمیم‌گیری برای موارد تکراری و روزمره می‌شود. (تصمیم‌گیری در مورد پرداخت حقوق و دستمزد به یک کارمند جدید)

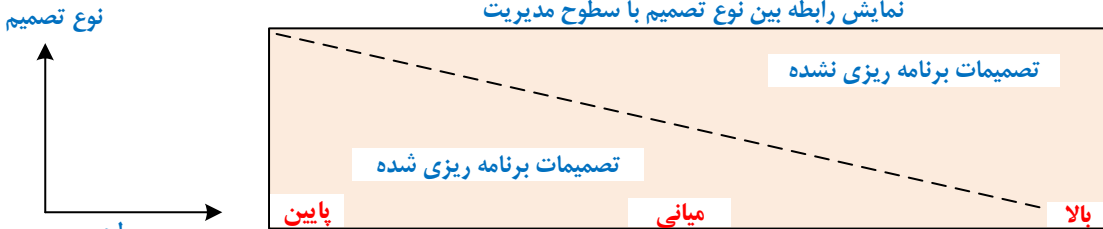
ب) تصمیم‌گیری در مورد مسائل پیچیده:

در صورتیکه اجزای تشکیل دهنده یک مساله قابل تعریف، پیش‌بینی و تجزیه تحلیل باشد می‌توان از طریق برنامه‌ریزی در مورد آن تصمیم‌گیری نمود. (تصمیم‌گیری در مورد استراتژی یک محصول در بازار، موجودی انبار و ...)

تصمیماتی است که برای مسائل تازه، نوظهور، غیر معمول، استثنایی، مهم و غیر تکراری مدیران مجبورند بدون برنامه‌ریزی قبلی تصمیمات مهمی اتخاذ نمایند.

تصمیماتی که در رده‌های بالاتر سازمانی اتخاذ می‌شوند معمولاً تصمیمات برنامه‌ریزی نشده هستند زیرا مدیران این بخش با بیشترین چالش‌ها دست به‌گریبان بوده و لذا باید مهارت لازم در تصمیم‌گیری را داشته باشند.

نمایش رابطه بین نوع تصمیم با سطوح مدیریت



شیوه ها و فنون تصمیم گیری		انواع تصمیمات
جدید	سنتی	
<p>۱- پژوهش عملیات، شامل: تحلیل ریاضی مدل ها نمایش کامپیوتری</p> <p>۲- پردازش داده ها</p>	<p>۱- عادات ۲- امور روزمره اداری ۳- ساختار سازمانی (انتظارت عمومی - نظام هدف های فرعی- مجاری اطلاعات مشخص)</p>	<p>برنامه ریزی شده : برای تصمیمات روزمره و تکراری، سازمانها فرآیند، دستور العمل و آئین نامه ایجاد می کنند</p>
<p>استفاده از تکنیک های ابتکاری مشکل گشایی: الف) آموزش تصمیم گیرندگان ب) ساختن برنامه های ابتکاری کامپیوتری</p>	<p>۱- قضاوت، الهام و خلاقیت ۲- محاسبات سرانگشتی ۳- انتخاب و آموزش مجریان</p>	<p>برنامه ریزی نشده : برای تصمیمات بدون سابقه و غیر معمول سازمان از فرآیند عمومی مشکل گشایی استفاده می کند</p>

فنون تصمیم گیری

در تصمیم گیری درباره **چگونگی برخورد با یک مسأله**، مدیران معمولاً از یک طیفی استفاده می کنند که یک طرف آن موقعیت های قابل پیش بینی و طرف دیگر آن را موقعیت های دشوار غیر قابل پیش بین تشکیل می دهد. روی این طیف **۴ موقعیت** وجود دارد که وضعیت های مختلفی را نشان می دهد، که عبارتند از:

۱- اطمینان :

شرایطی که در آن می دانیم در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد، در این حالت آینده تا حد زیادی قابل پیش بینی است. اطلاعات کامل در دسترس نیست ولی احتمال بدست آوردن نتایج و بی آمدهای مطلوب زیاد است.

۲- خطر پذیری :

هر چه قابلیت پیش بینی کمتر شود، احتمال وجود موقعیت خطر پذیری (ریسک) بیشتر می شود. مثال: شرکت های نفتی ندانند کدام چاه خاص به نفت می رسد ولی چاه های زیادی را طبق یک برنامه حفر می کنند که به این وسیله می توانند تخمین بزنند که چه تعداد چاه ممکن است به نفت برسد.

۳- عدم اطمینان :

اطلاعات در حد ناچیزی وجود دارد و آینده معلوم نیست. مثال: تجارت با فردی در کشور دیگری برای اولین بار که آداب، رسوم، فرهنگ و مقررات آن برای تاجر متفاوت بوده و وی خود را برای چنین وضعیتی آماده نکرده است.

۴- ابهام :

شرایط ابهام، دشوار ترین حالت برای تصمیم گیری است، زمانی شرایط ابهام آمیز است که هدف ها مشخص نباشند، مشکلات به صورت حل نشده باشد، تعریف راه حل ها دشوار باشد، اطلاعاتی در مورد نتایج در دسترس نباشد و یا موقعیت قابل پیش بینی نباشد.

۱- **تحلیل خطر پذیری :** هر چه امکان پیش بینی و تخمین موقعیت کمتر باشد خطر پذیری و ریسک افزایش می یابد به همین دلیل بجای روش های سنتی در تخمین موقعیت ها از روش های جدیدی استفاده می شود که ذیلاً به آنها می پردازیم:

الف) برآورد احتمالات : هر تصمیمی به صورت بالقوه، به تاثیرات متقابل تعدادی متغیر مهم بستگی دارد که برخی از آنها هم دارای عوامل نامطمئن و هم احتمالات بسیاری هستند که با در کنار هم قراردادن درصد احتمال درست بودن هر متغیر نسبت به بقیه برنامه ریزی و تصمیم گیری در خصوص انجام فعالیت شکل می گیرد.

(تصمیم گیری بر اساس بهترین تخمین)

ب) منحنی توزیع احتمالات : در این روش برای تحلیل خطر پذیری سعی می شود برای هر یک از متغیرهای حساس و مهم موثر در یک مسأله، یک منحنی توزیع احتمالات رسم شود. با این روش سعی می شود دامنه ای از مقادیر و احتمالات را بدست آورده و جایگزین حالت استفاده صرف از بهترین تخمین کنند.

(تصمیم گیری بر اساس دامنه ای از تخمین ها)

ت) درخت تصمیم : درخت تصمیم معمولاً به صورت نقشه ای است که روی آن موضوع تصمیم، احتمال رویداد و احتمالاتی که برای تحقق هر یک از حالت های مختلف عمل وجود دارد به شکل یک درخت ترسیم می شود. در این درخت ابتدا به ازای هر حالت اصلی تصمیم گیری یک شاخه در نظر گرفته می شود و سپس به ازای حالت های مختلف کوچکتر شاخه های دیگری از شاخه های اصلی منشعب می شود. درخت تصمیم به موازات افزایش تعداد احتمال رویدادها پیچیده تر می شود و محاسبه احتمالات مختلف موجب دشواری انتخاب مسیر می شود به همین دلیل نهایتاً استفاده از کامپیوتر ضروری می شود. استفاده از درخت تصمیم باعث می شود که بتوانیم به راه حل های مختلف در کنار هم توجه کنیم و به این نتیجه برسیم که با در نظر گرفتن احتمالات رویدادهای مختلف در انواع حالت ها، کدام حالت به صورت عملی احتمال بیشتری برای وقوع نتایج مطلوب را به همراه دارد. از طریق درخت تصمیم و با اعمال تمرکز بر عوامل مهم یک تصمیم، روشن بودن امکان رویدادهای مختلف و آشکار بودن روش استدلال، با دید وسیع تری در شرایط نامعلوم نسبت به قضا یا تصمیم گرفت.

(تصمیم گیری بر اساس کلیه عوامل و احتمالات موجود در راه حل های مختلف با مقایسه آنها نسبت به یکدیگر)

ابهام، اطمینان، عدم اطمینان، خطر پذیری

شیوه های جدید تصمیم گیری در شرایط نامعلوم

تصمیم گیری

اهمیت یک تصمیم را می توان با توجه به عوامل زیر مورد ارزیابی قرار داد :

۱- اندازه و میزان تعهد :

چنانچه یک تصمیم هزینه های سنگینی ایجاد کند و یا برای یک دوره بلند مدت تعهداتی ایجاد کند در اینصورت باید توجه خاص قرار گیرد - تصمیم گیری در سطوح بالایی مدیریت

۲- قابلیت انعطاف برنامه ها :

برنامه ها دو نوع هستند یا تغییر پذیرند یا غیر قابل تغییر - تصمیماتی که متشکل از یک سلسله اقدامات غیر قابل انعطاف باشند اهمیت بیشتری نسبت به تصمیمات قابل تغییر دارند.

۳- درجه اطمینان و معلوم بودن هدف ها و پیش فرض ها :

هر قدر اهداف و پیش فرض ها نامعلوم و غیر قابل اطمینان باشند، تصمیم گیری به تجزیه و تحلیل بیشتری نیاز داشته و اهمیت بالاتری دارد.

۴- قابلیت اندازه گیری متغیرها :

اگر تصمیمات مبتنی بر اهداف، داده ها، محدودیت ها و متغیرهای غیر قابل اندازه گیری باشند از اهمیت بیشتری برخوردارند.

۵- آثار انسانی :

در صورتیکه یک تصمیم روی افراد تاثیر گذار باشد، آن تصمیم از اهمیت زیادی برخوردار است - پذیرش تصمیم از سوی افراد مهم است.

از آنجا که تصمیمات مدیران سازمان در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان تاثیر عمیقی دارد، بررسی و توجه به مدل های تصمیم گیری از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

۱- مدل مبتنی بر خرد و عقلانیت یا مدل کلاسیک تصمیم گیری :

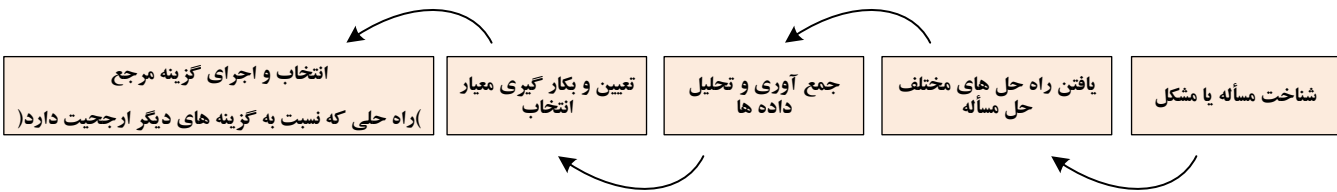
یعنی بهینه سازی تصمیمات توسط انسان اقتصادی - این مدل عمدتاً بر فرضیات اقتصادی اتکاء دارد.

فرض بر این است که مدیران تصمیماتی اتخاذ می کنند که بیشترین منافع اقتصادی را برای سازمانشان به همراه دارد. بر اساس این مدل مدیران بر اساس خرد و منطق، با شناخت کلیه اطلاعات مربوط به تصمیم، در زمان تصمیم گیری، تصمیم های بهینه را اتخاذ خواهند کرد. **در این مدل هدف آن است که بر مبنای ارزیابی دقیق گزینه های مختلف بهترین تصمیم اتخاذ گردد.** در این مدل بسته به میزان پیچیدگی مشکل، از ابزارهای کمی و محاسباتی برای کمک به تصمیم گیری استفاده می شود.

* شرایط لازم برای استفاده از مدل کلاسیک تصمیم گیری :

- ۱-۱- موفقیت به صورتی باشد که انتخاب محدود باشد.
- ۱-۲- ارقام و اطلاعات با هم مرتبط بوده و مشکل آفرین نباشند.
- ۱-۳- معیار انتخاب گزینه، مشخص بوده و بحث بر انگیز نباشد.

فعالیت های متوالی فرآیند تصمیم گیری در مدل کلاسیک



۲- مدل بوروکراتیک یا مدل اداری تصمیم :

این مدل در سال ۱۹۶۰ توسط «هربرت سایمون» بر اساس رفتار واقعی تصمیم گیرندگان ارائه شد.

به نظر سایمون انسانها برای پردازش اطلاعات ظرفیتی محدود دارند و خرد انسانها با محدودیت های ذهنی و ادراکی روبرو است از نظر وی افکار و رفتار انسان تحت تاثیر عوامل ناخودآگاه غیر عقلانی و احساسی قرار دارد. در این مدل بجای بهینه سازی تصمیمات توسط "انسان اقتصادی" ، رضایت بخش کردن تصمیمات توسط "انسان اداری" مطرح می شود. سایمون تصمیمات رضایت بخش را "بهترین تصمیم در شرایط و موفقیت تصمیم گیری های برنامه ریزی نشده" تعریف می کند.

به طور خلاصه می توان گفت **تصمیم گیری بر پایه دومدل اداری مفهوم استوار است :**

الف) منطق گرای محدود

ب) رضایت بخش بودن تصمیم

اهمیت یک تصمیم را می توان با توجه به عوامل زیر مورد ارزیابی قرار داد:

در مدل اداری تصمیم کانون توجه بیشتر روی عوامل سازمانی متمرکز است تا عوامل اقتصادی به همین دلیل این مدل واقع گرایانه تر از مدل کلاسیک بوده و در تصمیمات برنامه ریزی نشده و پیچیده می تواند موثر تر عمل کند.

*** شرایط لازم برای استفاده از مدل اداری تصمیم گیری:**

- ۱-۲- عدم توافق بین مدیران - عدم آگاهی مدیران از مشکلات و فرصت های موجود در سازمان
- ۲-۲- عدم امکان استفاده از روش های عقلانی به دلیل محدودیت های مالی، اطلاعاتی یا کمبود زمان
- ۳-۲- عوامل انسانی، اطلاعاتی یا منابع باعث ایجاد محدودیت برای یافتن گزینه های مختلف در حل مشکل شود
- ۴-۲- به دلیل محدود بودن اطلاعات، معیاری برای تشخیص راه حل بهینه وجود نداشته باشد (اکتفا به راه حل رضایت بخش)

نقص مدل اداری تصمیم:

نادیده گرفتن ابعاد سیاسی قدرت و نقش گروه های ذی نفوذ در تصمیم گیری ها

۳- مدل سیاسی:

مدیران اغلب در تصمیم گیری های پیچیده سازمانی سعی می کنند با هم ائتلاف کنند. یک ائتلاف عبارت است از یک اتحاد غیر رسمی بین مدیرانی که یک هدف مشخص را حمایت می کنند. یک مدیر برای ایجاد ائتلاف سعی می کند با صحبت های غیر رسمی با دیگر مدیران، حمایت آنها را نسبت به یک تصمیم معین جلب نماید.

مفروضات مدل سیاسی تصمیم گیری:

- ۱-۳- افراد و گروه ها در سازمان ارزش ها، اهداف و منافع متفاوت دارند-بین مدیران در مورد اولویت مشکلات توافق وجود ندارد
- ۲-۳- اطلاعات معمولاً مبهم و ناقص است (تلاش برای منطقی بودن تحت تاثیر پیچیدگی مسائل و قید و شرط ها محدود می شود)
- ۳-۳- مدیران تمامی امکانات لازم برای شناسایی تمام ابعاد مساله را ندارند و با گفتگو و تبادل نظر سعی در جمع آوری اطلاعات می کنند.
- ۴-۳- تصمیم گیری بر اساس بحث در مورد گزینه ها و چانه زنی ها بین مدیران در ائتلاف انجام می شود.

نتیجه گیری بررسی ۳ روش تصمیم در حالت تصمیمات برنامه ریزی نشده

مناسب برای سازمان	روش تصمیم گیری
دارای محیط ثابت	کلاسیک یا منطق گرا
دارای محیط های متغیر	اداری و سیاسی

۴- مدل افزایشی:

در این مدل مدیران سعی می کنند مشکلات را به سطوح قابل تحمل کاهش دهند و بر اساس اطلاعات موجود حدودی را برای گزینه ها تعیین و بر اساس آن کوچکترین پاسخ ممکن را برای حل مشکل انتخاب کنند، سپس با کسب اطلاعات بیشتر و به تدریج پاسخ های بزرگتر را بیابند.

مدل های تصمیم گیری مدل افزایشی

انتخاب روش و افراد مناسب، تاثیر موثری در تصمیم گیری مدیران دارد، تصمیم گیری ها ممکن است به صورت انفرادی توسط شخص مدیر و یا با مشارکت دادن افراد در سطوح پایین تر به صورت گروهی توسط مدیر باشد.

جایگاه تصمیم گیری گروهی یا انفرادی به نوع مساله بستگی دارد چرا که بعضی از تصمیمات بدون مشارکت کارکنان نتایج مطلوبی نخواهد داشت. در سازمانهای عصر حاضر اغلب تصمیم ها توسط کمیته ها، کمیسیون ها و شوراهای مشارکت افراد متخصص از واحدهای مختلف سازمان اتخاذ می گردد و تصمیم گیری گروهی و مدیریت مشارکتی در اغلب سازمانهای پیشرفته به صورت یک روال معمول در آمده است.

معایب**مزایا**

- ۱- زمان بیشتری صرف می شود.
- ۲- عدم توافق بین اعضا گروه موجب ناراحتی و تاخیر در تصمیم گیری می شود.
- ۳- سلطه طلبی یک یا چند نفر از اعضا در مباحث
- ۴- افزایش اعضا، کاهش مشارکت و تاخیر در رسیدن به یک توافق مشخص

- ۱- از اطلاعات و دانش بیشتری در رابطه با موضوع استفاده می شود.
- ۲- گزینه های بیشتری را برای حل مشکل می توان بدست آورد.
- ۳- احتمال درک و پذیرش تصمیم نهایی بیشتر می شود.
- ۴- دانش و مهارت اعضای گروه افزایش می یابد.

بهبود بخشیدن به فرآیند تصمیم گیری گروهی

- وجود افرادی بعنوان منتقد در گروه برای نقد و مطرح کردن جنبه های منفی گزینه ها
- تشویق اعضا برای پرسش متقابل (مقابل هم قرار گرفتن نظرات موافق و مخالف)
- استفاده از فنون افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان

- زمانی از گروه استفاده شود که اعضای گروه نقش مهم و اساسی در نتایج تصمیم داشته باشند.
- از افرادی در گروه استفاده شود که به تحقق اهداف سازمان توجه و علاقه دارند.
- استفاده از رهبر در گروه که توانایی تشویق و برانگیختن ایده سایر اعضا را داشته باشد.

تعریف خلاقیت :

فرآیندی مبتنی بر دانش در ارائه ایده‌ها، مفاهیم، کالاهای یا کشفیاتی است که تازه و نو باشد.

خلاقیت از طریق ارزشیابی نتایج تشخیص داده می‌شود.

خلاقیت، کیفیت ایده‌ها، عملکردها یا تولیدات را مطرح می‌کند.

خلاقیت نیازمند وجود تفکرات همگرا (جور) و واگرا (متفاوت) می‌باشد - تفکر همگرا سعی می‌کند حل یک مساله یا مشکل را از نقطه‌ای شروع و بعد به تدریج به صورت عمیق

تر در جهت حل آن گام بردارد. - تفکر واگرا و متفاوت تفکری است که سعی می‌کند برای حل یک مساله یا مشکل، راه‌های تازه و جدیدی را بیابد و جور دیگری به مساله نگاه کند.

تفکر همگرا : خوب تعریف شدن مساله و مشکل و ارزیابی راه‌های پیشنهادی

تفکر واگرا : دیدگاه جدید به مسائل و ارائه راه‌های نو و تازه برای حل مسائل

۱- تکنیک یورش فکری Brainstorming Technique:

به همه اعضا گروه بدون ارزیابی فرصت برای ارائه نظرات و راه‌حل داده می‌شود و دارای ۴ قاعده می‌باشد:

الف) در هنگام خلق ایده‌ها، نباید هیچ کدام از آنها مورد ارزیابی و انتقاد قرار گیرد.

ب) آزاد گذاشتن افراد در تخیل و ایده (بدون در نظر گرفتن خوب و بد بودن یا معقول و غیر معقول بودن)

ج) تشویق اعضا گروه به ایده پردازی بدون در نظر گرفتن کیفیت ایده‌ها و یادداشت شدن همه ایده‌ها

د) بهینه‌سازی و تکمیل ایده‌های پیشنهادی

۲- تکنیک گروه اسمی یا مجازی NGT (Technique Group Normal):

در این تکنیک بر اساس قواعد زیر ایده‌های افراد و واکنش گروه نسبت به هم در می‌آمیزد و از بطن آن ایده‌هایی خلق می‌شود.

الف) تهیه فهرستی از ایده‌ها توسط هر یک از اعضا گروه برای مساله

ب) هر یک از اعضا نظرات خود را به صورت چرخشی مطرح می‌کنند و موارد روی تخته سیاه یا نمودارهای گردان ثبت می‌شود.

ج) بعد از ثبت همه ایده‌ها، اعضا می‌توانند در مورد ارزیابی و توجیه ایده‌ها بحث و تبادل نظر نمایند.

د) هر یک از اعضا رای خود را در مورد هر یک از ایده‌های مطرح شده اعلام نموده و نهایتاً ایده‌ای که بیشترین آرا را کسب نماید انتخاب خواهد شد.

۳- تکنیک دلفی Technique Delphi:

در این تکنیک افراد در یک جلسه و دور یک میز جمع نمی‌شوند و بجای آن سعی می‌شود از قضاوت تعدادی از متخصصان در یک موضوع خاص به صورت انفرادی استفاده

شود. اگر چه از این تکنیک می‌توان برای یافتن راه‌های ابتکاری برای حل مسائل و مشکلات استفاده کرد ولی بیشتر در پیش‌بینی‌ها و برآوردهای مربوط به تغییرات تکنولوژی در

آینده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

این تکنیک دارای ۳ مرحله به شرح ذیل می‌باشد:

الف) فهرستی از پیش‌بینی‌های تهیه شده توسط تعدادی متخصص در خصوص زمان تحقق پیشرفت‌های علمی در آینده تهیه می‌شود.

ب) فهرست در اختیار هر یک از متخصصان قرار می‌گیرد تا هر یک از آنها در مورد نظرات و تخمین‌های دیگران اظهار نظر نمایند و چنانچه فکر یا ایده‌ای در اثر مطالعه نظرات

دیگران حاصل می‌شود را ابراز نمایند.

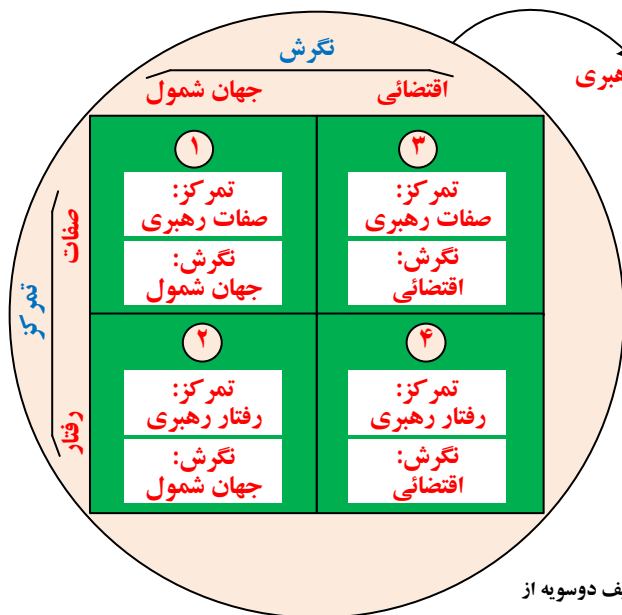
ج) مجدداً فهرست جدید از تهیه می‌شود، اگر بین اکثریت توافق نظر وجود داشته باشد از اقلیت مخالف درخواست می‌شود تا توضیح دهند چرا با اکثریت مخالفند، چنانچه

تفاوت نظرات اساسی باشد از آنها خواسته می‌شود تا دلایل مخالفت خود را اعلام نمایند که معمولاً منجر به تغییر نظرات می‌شود، نهایتاً چنانچه هنوز اختلاف نظر وجود داشته باشد

این سیکل مجدداً تکرار می‌شود تا به نتیجه برسند.

تئوری جاگو

در تئوری جاگو مباحث رهبری بر اساس دو بعد قابل بررسیست. تمرکز و نگرش



تئوری جاگو

تمرکز	نگرش
شامل حوزه های (صفات رهبری، رفتار رهبر)	شامل حوزه های (نگرش جهان شمول، نگرش اقتصادی)

- ① مجموعه صفات رهبری: هوش، برتری، اعتماد به نفس
- ② مجموعه رفتار رهبری:

بر اساس این تئوری رهبری دارای یک طیف دوسویه از

رابطه مداری و وظیفه مداری است.

رابطه مداری

یعنی توجه به نیروی انسانی بشود

وظیفه مداری

یعنی توجه به تولید، خروجی و بهره وری سازمان بشود

تئوری میسگان

مطالعات اوهایو

مجموعه رفتار رهبری

سبک رهبری بر اساس ترجیح دادن و مهم

بودن رابطه مداری یا وظیفه مداری توسط

یک مدیر تغییر میکند. و مدیر بر اساس

درصدی که از سبک های رهبری که به

کار میگیرد، در طول طیف حرکت میکند.

مطالعات بر اساس این دو حوزه مراعات و ساخت دهی مطرح میباشد. که هر یک از این دو بعد میتواند زیاد یا کم باشد. و هدف از

این مطالعات ادراک زیر دست از رفتار واقعی یک رهبر میباشد.

مراعات

یعنی شخص بعنوان رهبر چقدر مراعات نیروی زیر دست خود را می نماید. و چقدر توجه به رفتار نیروی انسانی دارد.

سپردن کار به نیروی انسانی → اعتماد به نیروی انسانی → توجه بیشتر به نیروی انسانی (مراعات بیشتر)

ساخت دهی

یعنی رابطه مشخص در وظایف بین رهبر و نیروی انسانی میباشد و مقصود از رابطه مشخص به کار گیری الگوهای رفتاری

رسمی از جانب رهبر است که باعث ابهام کمتر و رهبری بهتر میشود.

به کار گیری الگوهای رفتاری رسمی و مشخص (ساخت دهی بالا) → ابهام کمتر میشود → شفافیت بیشتر → رهبری راحت تر خواهد بود

به کار گیری الگوهای رفتاری غیر رسمی و نا مشخص (ساخت دهی پایین) → ابهام بیشتر میشود → شفافیت کمتر → رهبری پیچیده تر خواهد بود

این تئوری توسط بلیک و موتن ارائه شده است و با قبول دوبعد وظیفه مداری و رابطه مداری شدت و ضعف هر کدام از این ابعاد را به نه درجه قابل تفکیک میداند

از شبکه بوجود آمده تعداد ۸۱ سبک رهبری (مدیریتی) ایجاد گردید.

از بررسی خانه های خاص علامتگذاری شده این نتایج بدست می آید.

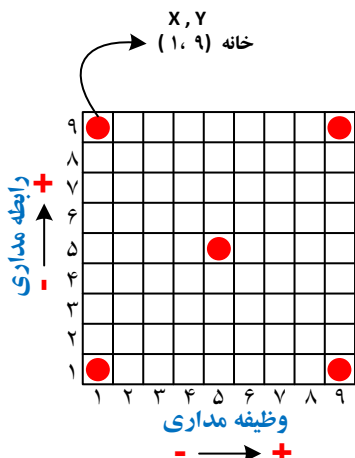
تئوری شبکه مدیریت

(بلیک و موتن)

خانه (۱، ۱) سبک رهبری بی خاصیت نه وظیفه مداری مهم است و نه رابطه مداری
خانه (۹، ۱) سبک رهبری وظیفه مداری تولید، بهره وری و خروجی خیلی مهم هستند ولی نیروی انسانی مهم نیست

خانه (۱، ۹) سبک رهبری باشگاهی وظیفه مداری خیلی کم و نیروی انسانی با ارزش میباشد و اهمیت بالا دارد.
خانه (۹، ۹) سبک رهبری تیمی وظیفه مداری و رابطه مداری در حد اکثر توجه میباشد.

خانه (۵، ۵) سبک رهبری میانه رو وظیفه مداری و رابطه مداری در حد معتدلی مورد توجه میباشد.



۴

تئوری های منطبق بر خانه چهارم جدول جاگو

شرایط رهبری

رابطه رهبر با اعضاء و پیروان

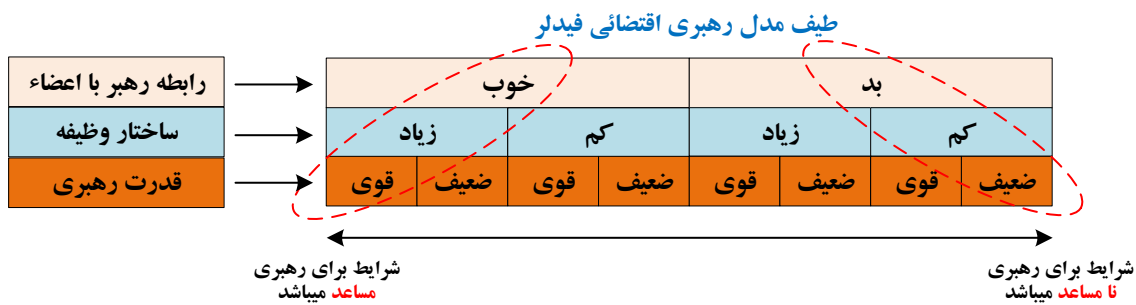
چقدر یک رهبر به زیر دستانش برای سپردن کار به آنها اعتماد میکند و به آنها خوش بین است و در کل اهل مشارکت با آنها میباشد. اگر رابطه رهبر با اعضاء بد باشد حس بی اعتمادی بین آنها بوجود می آید و اگر رابطه خوب باشد رهبری راحت تر خواهد بود.

ساختار وظیفه

یعنی شفاف بودن وظائف کارکنان - هر کدام بدانند چه سهمی در تحقق اهداف سازمانی دارند.

قدرت مقام رهبر (قدرت اعمال رهبری)

اگر قدرت مقام رهبری زیاد باشد و فرد اساسا جنم رهبری را داشته باشد بهتر میتواند سیستم را هدایت کند.



تئوری مسیر - هدف

این تئوری توسط ایوانز و هاوس مطرح گردیده و شباهت زیادی به تئوری انتظار ویکتور وروم دارد. و معتقد است دو عامل انتظار و ارزش بر روی رفتار

انسانها تاثیر دارد

انتظار

یعنی باور شخص در مورد اینکه رفتار مشخص او را به نتیجه مشخصی میرساند. (حوزه احتمال ویکتور وروم)

ارزش

مقدار اهمیتی است که انسان به نتیجه میدهد. (مطلوبیت ویکتور وروم)

با علم به اینکه این دو عامل بر روی رفتار نیروی انسانی دارد باید افراد هدایت شوند. پس باید اول به افراد گفته شود چه انتظاری از آنها داریم تا آنها بدانند چه کاری باید انجام دهند و به کجا میروند برسند. در این تئوری مدیر یا رهبر راهی که کارکنان را به هدف میرساند برای آنها آشکار میکند و بدینوسیله کارکنان متوجه خواهند شد که هدف چقدر برای آنها ارزش دارد و برای خود مشخص خواهند نمود که با چه رفتاری میتوانند به این هدف برسند.

به عبارت دیگر اگر مسیر هدف سازمانی برای افراد مشخص باشد کارکنان بهتر میتوانند در آن حوزه کار کنند. و وقتی که کارکنان راحت تر کار کنند اعمال رهبری بر این افراد نیز خواهد بود.

تئوری یتون، وروم و جاگو

این تئوری به سبکهای مختلف رهبری اشاره دارد. که بر اساس میزان مشارکت افراد در تصمیم گیری سبکها تغییر میکنند و تبیین میگردند.

اهمیت تصمیم

اگر تصمیم حیاتی و بحرانی باشد و با امنیتی باشد یا رقابتی خاص باشد نباید در حوزه مشارکت تصمیم گیری قرار گیرد.

تعهد

اگر اهمیت تصمیم متوسط یا کم بود و امکان مشارکت فراهم گردید حال کارکنان چقدر نسبت به آن تعهد دارند؟

اطلاعات

آیا اطلاعات کافی برای تصمیم گیری در این حوزه وجود دارد یا با ابهام روبرو هستیم؟

سهم

چقدر کارکنان در نتیجه این تصمیم دخیل هستند و چقدر سهم میبرند؟

انسجام

حال که قرار است برای حل یک مشکل تصمیم گیری شود آیا اساسا مشکلی وجود دارد و همه بر وجود مشکل اتفاق نظر دارند؟

متغیرهای مؤثر در میزان مشارکت افراد

در صورتیکه همه متغیرهای گفته شده برقرار بود امکان مشارکت افراد در تصمیم گیری برقرار میگردد.

عدم مشارکت

در این حالت مدیر به تنهایی تصمیم میگیرد و میزان مشارکت صفر میباشد.

گرفتن اطلاعات از زیر دست

در این حالت مدیر از زیر دست صرفاً اطلاعات میگیرد و او را در مشارکت تصمیم گیری دخیل نمیکند.

گرفتن اطلاعات از زیر دست و دخالت دادن او در مشارکت تصمیم گیری

در این حالت مدیر ضمن طرح موضوعی که باید تصمیم گیری گردد از زیر دست جهت مشارکت در تصمیم گیری نظر میگیرد.

ایجاد گروه برای مشارکت در تصمیم گیری

در این حالت مدیر گروه ایجاد میکند و موضوعی که باید تصمیم گیری گردد را از طریق گروه، جهت مشارکت در تصمیم گیری مطرح مینماید. و نهایتاً تصمیم نهایی را میگیرد.

ایجاد گروه خبره برای مشارکت در تصمیم گیری با تفویض تصمیم گیری به گروه

در این حالت مدیر گروه ایجاد میکند و موضوعی که باید تصمیم گیری گردد را از طریق گروه، جهت مشارکت در تصمیم گیری مطرح مینماید. و تصمیم نهایی را به گروه خبره ای که تشکیل داده است میسپارد.

در این طیف هر چه به سمت پایین حرکت میکنیم میزان مشارکت در تصمیم گیری بیشتر میشود.

سبکهای رهبری

ادامه تئوری بتون، وروم و جاگو

تئوری مرآوده ی- جفت دوتایی- جفت عمودی (نظریه گراین و دانسرو)

در ارتباط یک مدیر با افراد زیر دست بطور مجزا بعضی از اشخاص بخاطر ترجیحی که او میدهد برای مدیر خودی بوده و داخل گروه مورد علاقه او قرار میگیرند (از ارتباط خوبی با او برقرارند) و برخی دیگر غیر خودی بوده و خارج از گروه قرار خواهند گرفت (از ارتباط خوبی با او برقرار نیستند). افراد خودی طبعاً بیشتر مورد اعتماد او خواهند بود و از مسؤلیتهای بیشتر و کارهای کلیدی بیشتری برخوردار خواهند بود و آزادی عمل بیشتری در کار خود خواهند داشت. در نهایت افراد خودی دارای میزان موفقیت و رضایت بیشتری خواهند بود.

رهبر با هر یک از زیر دستان یک سبک رفتار دارد و یک جفت دو تایی میسازد و بنابر این قاعده رهبر با هر یک از زیر دستان رفتار متفاوتی خواهد داشت و با هر کدام از آنها یک جفت دوتایی میسازد.

تئوری مرآوده ی- جفت دوتایی جفت عمودی

تئوری های منطبق بر خانه چهارم جدول جاگو

تئوری های رهبری

www.freebay.ir

تئوری حوزه پیوستگی رفتار (تانن بام واشمیت)

این تئوری معتقد است انتخاب سبک رهبری به سه عامل بستگی دارد.

عوامل ذاتی خود رهبر

ویژه گی خود رهبر چیست؟ آیا در نظام ارزشی او علاقایی به کار مشارکتی هست؟ به زیر دستانش اعتماد دارد؟ آیا از مشارکت با دیگران احساس ترس میکند؟ (این عامل مهمترین عامل در تعیین سبک رهبری میباشد)

عوامل ذاتی مرئوس

کارکنان چقدر به دنبال آزادی عمل هستند؟ در صورت ادن فرصت چقدر اهل استفاده از آن هستند؟ چقدر بدنبال محقق شدن هدف سازمانی هستند؟ چقدر اهل مشارکت و ابداع و ابتکار هستند؟ آیا معلومات و تجربه مناسب دارند؟

عوامل موقعیت

آیا در سازمان امکان مشارکت امکان پذیر خواهد بود؟ یا اینکه بر اساس تجربه بد گذشته هر وقت کاری بصورت مشارکتی انجام گردید نتیجه مناسبی نداشت یا میزان اثر بخشی گروه در موارد قبلی خیلی کم بوده است.

عامل زمان

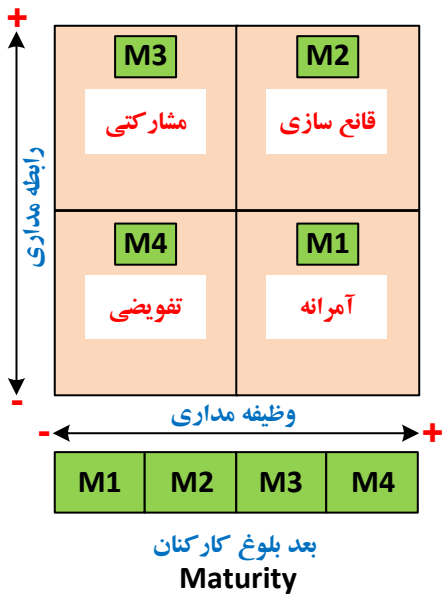
ممکن است مدیر اهل مشارکت هم باشد ولی موضوع یا پیشامدی حالت بحرانی دارد و در لحظه باید تصمیم گرفته شود.

عامل نوع وظیفه

برخی از کارها را ماهیتاً نمیشود به کسی واگذار کرد یا بصورت مشارکتی انجام داد چون نیاز به تخصص خاص دارد. یا فرضاً حوزه امنیتی بالایی داشته باشد.

عوامل موقعیت

تئوری سیکل زندگی (هرسی و بلانچارد)



M1 بلوغ کم
M4 بلوغ کامل

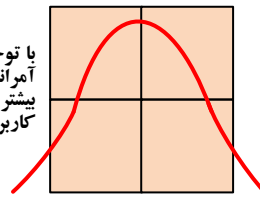
وظیفه مداری زیاد - رابطه مداری کم
در این حالت به کارکنان دستور داده میشود.

وظیفه مداری زیاد - رابطه مداری زیاد
چون کارکنان مهم هستند آنها را قانع میکنیم.

وظیفه مداری کم - رابطه مداری زیاد
حوزه انتخابی مشارکتی خواهد بود.

وظیفه مداری کم - رابطه مداری کم
کار تفویض خواهد شد.

با توجه به توزیع نرمال کمتر از سبک آمرانه و تفویضی استفاده میشود و بیشتر دو سبک قانع سازی و مشارکتی کاربرد دارند.



توزیع نرمال بر روی جدول هرسی و بلانچارد

تئوری های رهبری
تئوری های منطبق بر خانه چهارم جدول جاگو
تئوری سیکل زندگی