

باسمه تعالی

کلیه داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد و دکترای مدیریت این فایل را مطالعه فرمایند
(طبیعتاً این فایل مخصوص کسانی است که فلش کارتهای تئوری مدیریت DLM را خوانده باشند)

برگرفته از کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سید محمد مقیمی



ابتدا بیایید با هم ببینیم اهمیت این فایل در چیست؟

دکتری ۹۶: اصول راهنما در مدل سطل زباله چیست؟

- (۱) قدرت (۲) تجربه و مقایسه (۳) شانس و تصادف (۴) نظریه و عمل

لطفا صفحه ۳۳ این فایل را نگاه کنید

دکتری ۹۶: در کشورهایی که از نظر فرهنگی فاصله قدرت در آنها کم و اجتناب از عدم اطمینان زیاد است، کدام نوع ساختار سازمانی ترجیح داده می شود؟

- (۱) ساختار بخشی (۲) بوروکراسی ماشینی (۳) بوروکراسی حرفه‌ای (۴) ادوکراسی

لطفا صفحه ۶۰ این فایل را نگاه کنید

دکتری ۹۵: تحقیق و توسعه با کدام سبک شخصیتی متناسب است؟

- (۱) حسی - عاطفی (۲) حسی - منطقی (۳) شهودی - منطقی (۴) شهودی - عاطفی

لطفا صفحه ۷۰ این فایل را نگاه کنید

دکتری ۹۵: سازمان‌هایی که خدمت به ارباب رجوع یا مشتریانی خاص را در محیط بیرونی مورد توجه قرار می‌دهند و نیازی به تغییرات سریع احساس نمی‌کنند، دارای چه نوع فرهنگ سازمانی هستند؟

- (۱) بوروکراتیک (۲) کارآفرینانه (۳) قبیله‌ای (۴) ماموریت

لطفا صفحه ۱۹ این فایل را نگاه کنید

دکتری ۹۵: کدام مورد بیانگر جنبه‌های تصمیم‌گیری شهودی است؟

- (۱) تصمیمات عاری از اخلاقیات (۲) تصمیمات عاری از ارزش‌ها (۳) تصمیمات غیراحساسی (۴) تصمیمات مبتنی بر تجربه

لطفا صفحه ۳۱ این فایل را نگاه کنید

ارشد مجموعه مدیریت ۹۶: کدام مورد مکانیزم اصلی هماهنگی در بوروکراسی حرفه‌ای است؟

- (۱) استاندارد کردن ستاده‌ها (۲) استاندارد کردن مهارت‌ها (۳) استاندارد کردن فرآیندهای کار (۴) سرپرستی مستقیم

لطفا صفحه ۵۹ این فایل را نگاه کنید

ارشد مجموعه مدیریت ۹۶: رشد از طریق هدایت در مراحل تکامل سازمان منشا کدام بحران خواهد بود؟

- (۱) رهبری (۲) استقلال (۳) کنترل (۴) تشریفات زائد

لطفا صفحه ۵۱ این فایل را نگاه کنید

ارشد مجموعه مدیریت ۹۶: در کدام فرهنگ سازمانی کارکنان در مقابل سطح عملکرد مشخصی پاسخگو هستند و سازمان در ازای آن پاداش‌های مشخصی به آنان ارائه می‌کند؟

- (۱) بوروکراتیک (۲) قبیله‌ای (۳) کارآفرینانه (۴) ماموریت

لطفا صفحه ۱۹ این فایل را نگاه کنید

ارشد مجموعه مدیریت ۹۶: بخش کلیدی سازمان در ساختار ادھوکراسی چیست؟

- (۱) راس استراتژیک (۲) ساختار فنی (۳) ستاد پشتیبانی (۴) هسته عملیاتی

لطفا صفحه ۵۹ این فایل را نگاه کنید

ارشد اجرایی (مدیریت کسب و کار) ۹۵: در کدام بوروکراسی، فاصله قدرت کم و اجتناب از عدم اطمینان است؟

- (۱) ادھوکراسی (۲) حرفه‌ای (۳) ساختار ساده (۴) کامل

لطفا صفحه ۶۰ این فایل را نگاه کنید

ارشد اجرایی (مدیریت کسب و کار) ۹۵: مدیران برای مقابله با بحران رهبری به چه شیوه‌ای متوسل می‌شوند؟

- (۱) رشد از طریق همکاری (۲) رشد از طریق هدایت (۳) رشد از طریق خلاقیت (۴) رشد از طریق واگذاری اختیار

لطفا صفحه ۵۱ این فایل را نگاه کنید

ارشد اجرایی (مدیریت کسب و کار) ۹۵: در بوروکراسی بخشی، تمرکززدایی چگونه است؟

- (۱) عمودی و محدود (۲) عمودی و افقی (۳) افقی محدود (۴) گزینشی

لطفا صفحه ۵۹ این فایل را نگاه کنید

ارشد اجرایی (مدیریت کسب و کار) ۹۵: در کدام بوروکراسی فاصله قدرت کم و اجتناب از عدم اطمینان است؟

- (۱) ادهوکراسی (۲) حرفه‌ای (۳) ساختار ساده (۴) کامل

لطفا صفحه ۶۰ این فایل را نگاه کنید

ارشد اجرایی (مدیریت کسب و کار) ۹۵: اجتناب از صدمه زدن به دیگران جزو کدام نوع مسئولیت اجتماعی می‌باشد؟

- (۱) ارادی (۲) اقتصادی (۳) اخلاقی (۴) قانونی

لطفا صفحه ۱۷ این فایل را نگاه کنید

ارشد اجرایی (مدیریت کسب و کار) ۹۵: عبارت «از نظر ساختاری خودنگهدارنده» مشخصه کدام سطح سیستم‌هاست؟

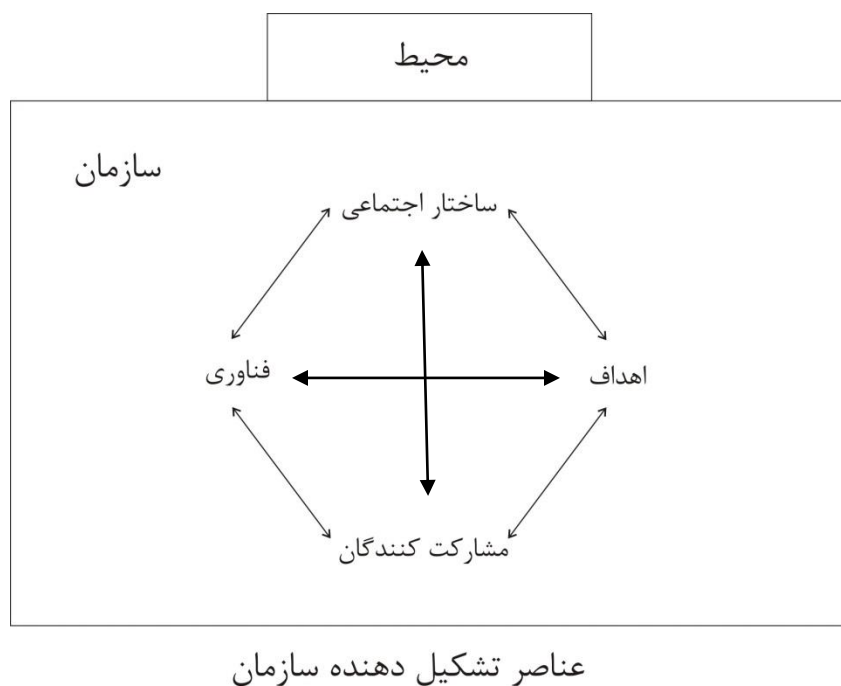
- (۱) ساعت‌گونه‌ها (۲) سیستم‌های باز (۳) مکانیزم‌های کنترل (۴) ساختارها و چارچوب‌ها

لطفا صفحه ۱۳ این فایل را نگاه کنید

فهرست مطالب

| | |
|--|----------|
| فصل اول : آشنایی با مفاهیم سازمان و مدیریت | صفحه ۵ |
| فصل دوم: سیر تکامل نظریه‌ها و مکاتب مدیریت | صفحه ۱۲ |
| فصل سوم: زمینه‌ها و بسترهای مدیریت | صفحه ۱۷ |
| فصل چهارم: تصمیم‌گیری | صفحه ۲۵ |
| فصل پنجم: مبانی برنامه‌ریزی | صفحه ۳۹ |
| فصل ششم: مبانی سازماندهی و طراحی سازمان | صفحه ۴۷ |
| فصل هفتم: مدیریت منابع انسانی | صفحه ۶۳ |
| فصل هشتم: رفتار در سازمان و انگیزش | صفحه ۶۹ |
| فصل نهم: گروه، پویایی‌های گروهی و ارتباطات | صفحه ۷۹ |
| فصل دهم: رهبری | صفحه ۸۸ |
| فصل یازدهم: کنترل سازمانی | صفحه ۹۷ |
| فصل دوازدهم: مدیریت عملیات و بهره‌وری | صفحه ۱۰۱ |

فصل اول: آشنایی مفاهیم سازمان و مدیریت



(مهم) نوع شناسی پارسونز بر مبنای کارکردهای اجتماعی

| کارکرد اجتماعی | نوع سازمان | نمونه‌ها |
|----------------|---|--|
| سازگاری | سازمان‌هایی که به تولید اقتصادی گرایش دارند | شرکت بازرگانی |
| دستیابی به هدف | سازمان‌هایی که به اهداف سیاسی گرایش دارند | سازمان‌های دولتی (مانند بانک‌ها که تخصیص‌دهنده منابع هستند) |
| یکپارچه‌سازی | سازمان‌های ترکیبی | دادگاه‌ها و احزاب سیاسی و حرفه‌ای و سازمان‌های کنترل اجتماعی |
| نهفتگی | سازمان‌های حافظ الگو | سازمان‌های آموزشی، نهادهای مذهبی |

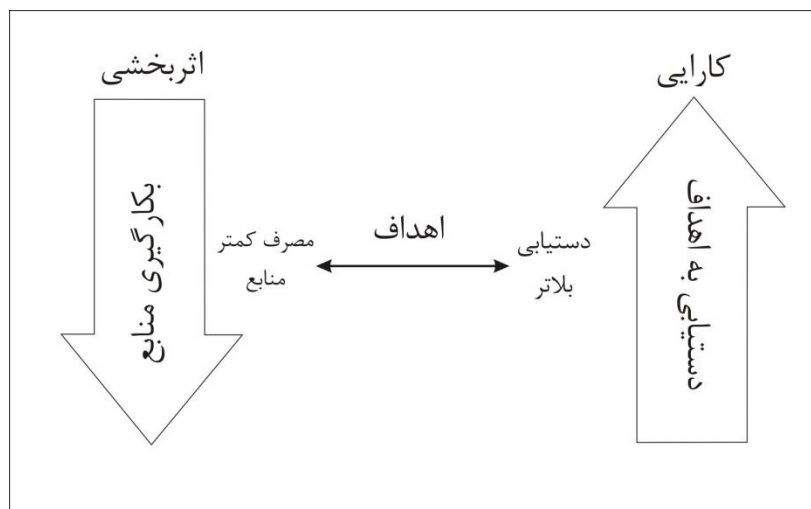
تفاوت بین سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی

| کارکدها | سازمان‌های انتفاعی | سازمان‌های غیرانتفاعی | |
|--------------|--|--|--|
| | | سازمان‌های مردم‌نهاد (NGOS) | سازمان‌های دولتی |
| مالکیت و سود | معیار اصلی عملکرد کسب و کار، سودآوری است و مالکین خواهان سود شرکت هستند. | سازمان‌های مأموریت‌مدار که ممکن است سودآوری داشته باشند ولی سود اقتصادی به‌عنوان یک هدف مطرح نیست و سود حاصله در سازمان باقی می‌ماند مالک شخصی وجود ندارد. | سازمان‌های مأموریت‌مدار هستند و برخلاف سازمان‌های انتفاعی، کسب سود هدف نیست. مالکیت سازمان در اختیار دولت است. |
| درآمدها | عمدتاً ناشی از فروش محصولات و خدمات است. | ناشی از هدایا، نذورات، وقف، حق عضویت و فروش محصولات و خدمات است. | ناشی از دریافت مالیات‌ها، عوارض و فروش محصولات و خدمات است. |
| استخدام فرد | تمام افراد استخدام‌شده حقوق دریافت می‌کنند. | شامل هم افراد داوطلب و هم افراد حقوق‌بگیر است. | عمدتاً تمامی کارکنان حقوق دریافت می‌کنند که البته برخی فعالیت‌ها ممکن است از طریق افراد داوطلب صورت بگیرد. |

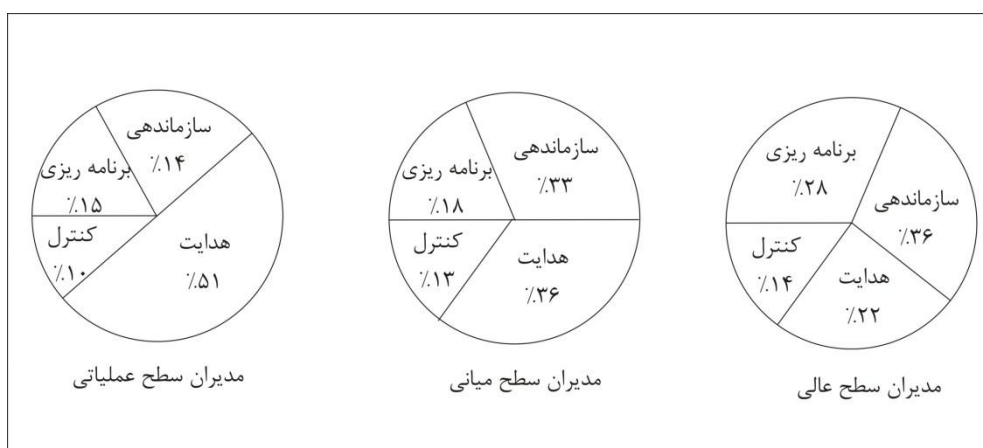
مروری بر تعاریف مدیریت از دیدگاه اندیشمندان

| صاحب‌نظران | تعاریف مدیریت | محوریت تعاریف |
|--|---|-----------------------------|
| فردریک وینسلو تیلور جونز و همکاران | <ul style="list-style-type: none"> مدیریت عبارتست از هنر دانستن اینکه از دیگران می‌خواهید که چه انجام دهند و چگونگی انجام کار با کمترین زمان و هزینه را مورد مشاهده قرار می‌دهید. مدیریت عبارتست از برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع برای دستیابی کارا و اثربخش به اهداف سازمانی | بهره‌وری و کارایی |
| لارنس آپلی استونر، فریمن و گیلبرت پاول هرسی و بلانچارد | <ul style="list-style-type: none"> مدیریت عبارتست از بهبود افراد و نه هدایت کارها. مدیریت یک تخصصی است که با موضوعات زمان و روابط انسانی سر و کار دارد. مدیریت عبارتست از کار با و بوسیله افراد و گروه‌ها و سایر منابع برای تحقق اهداف سازمانی | انسان‌مداری |
| راس مور استنلی وانس | <ul style="list-style-type: none"> مدیریت یعنی تصمیم‌گیری مدیریت، فرآیند تصمیم‌گیری و کنترل اقدامات کارکنان به منظور دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده است. | تصمیم‌گیری |
| نیومن، وارن و مک‌گیل پیتر دراگر | <ul style="list-style-type: none"> مدیریت عبارتست از راهنمایی، رهبری و کنترل تلاش‌های گروهی از افراد برای تحقق هدف مشترک مدیریت تشکیلاتی چند منظوره است که شامل اداره امور یک سازمان، اداره مدیران و مدیریت کارکنان و کار است. | رهبری |
| ویلیام گلوئیک هارولد کونتز و سیریل اودانل | <ul style="list-style-type: none"> مدیریت عبارتست از استفاده اثربخش از منابع انسانی و مواد اولیه برای دستیابی به اهداف سازمان. مدیریت عبارتست از ایجاد و حفظ محیط داخلی سازمانی که افراد در قالب گروه‌ها فعالیت می‌کنند و می‌توانند به صورت کارا و اثربخش برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش نمایند. | نتیجه محوری یا هدف محوری |
| هنری فایول هنری سیسک رالف دیویس | <ul style="list-style-type: none"> مدیریت عبارتست از پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل مدیریت عبارتست از هماهنگ‌سازی کلیه منابع از طریق فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده مدیریت عبارتست از عمل رهبری اجرایی در هرجا | فرآیند محوری یا وظیفه محوری |

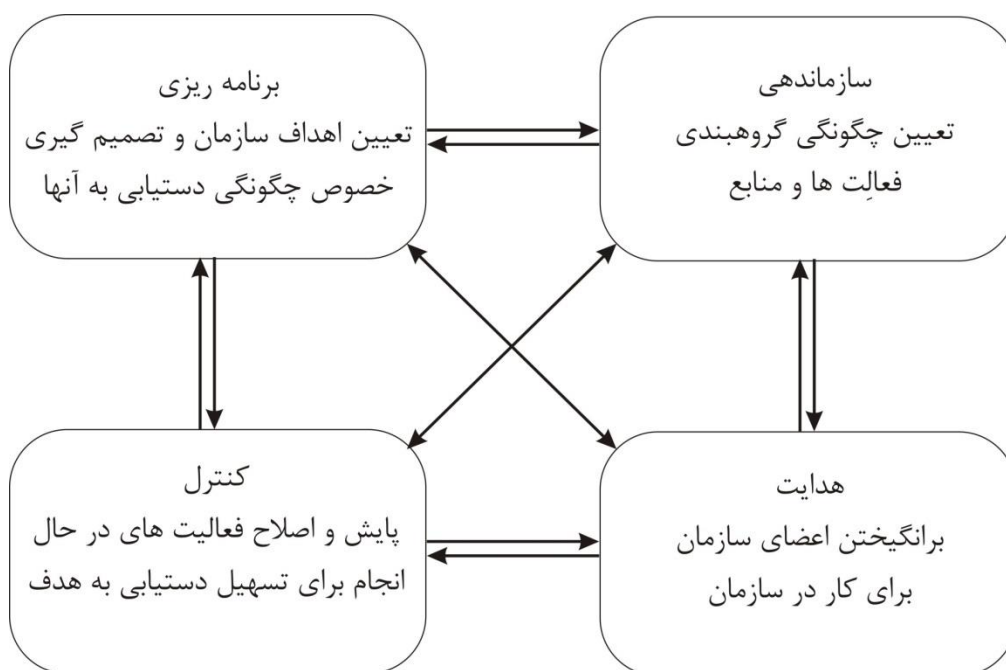
| | | |
|-----------|--|--|
| علم و هنر | <ul style="list-style-type: none"> مدیریت عبارتست از هنر و علم سازماندهی و هدایت انسانی، کنترل نیروها و استفاده از مواد اولیه و طبیعی برای انتفاع انسانها مدیریت عبارتست از هنر دستیابی به نتایج از طریق افراد | جامعه مهندسين ماکنيک آمريکا مری پارکر فالت |
|-----------|--|--|



روابط بین کارایی و اثربخشی



ارتباط سطوح مدیریت با وظایف مدیریت

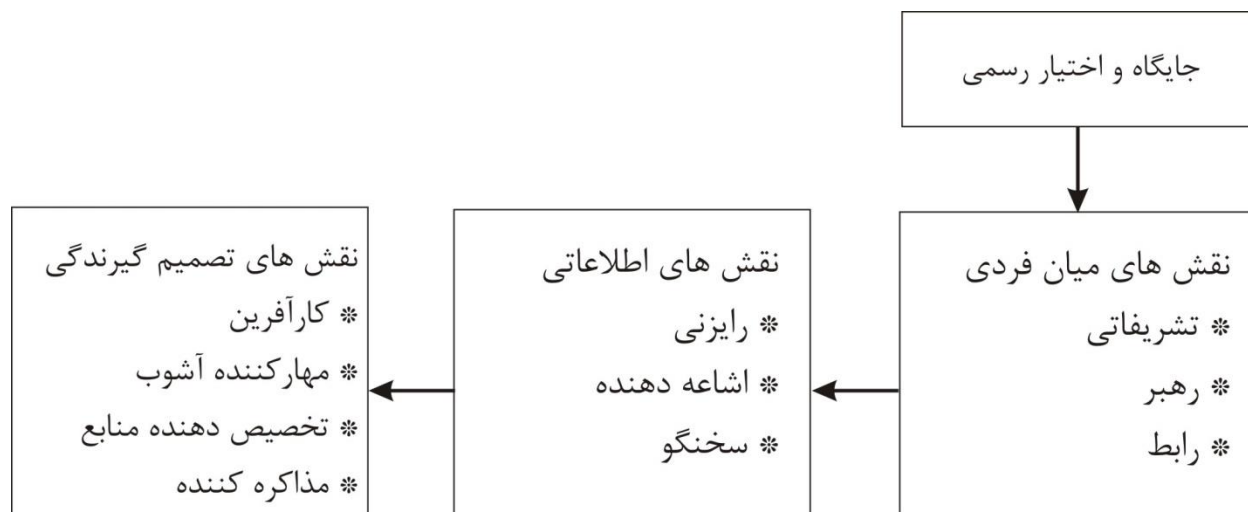


وظایف یا کارکردهای مدیریت

تفاوت سازمان های بزرگ و کوچک

| وظایف مدیریت | سازمان های بزرگ | سازمان های کوچک |
|--------------|---|--|
| برنامه ریزی | اهداف رسمی که عمدتاً بصورت مدون و مکتوب هستند و برنامه ها بر کسب و کار جهانی تمرکز دارند. | اهداف عمدتاً بصورت غیررسمی بوده و برنامه ها با هد جهانی تدوین نمی گردند. |
| سازماندهی | تمایل به ساختارهای سازمانی رسمی با خطمشی ها و رویه های روشن وجود دارد. سه سطح مدیریت ایجاد شده است و مشاغل تمایل دارند تا تخصصی شوند. | به ساختارهای غیررسمی بدون خطمشی ها و رویه های روشن تمایل وجود دارد. لایه های مدیریت کمتری ایجاد شده است و مشاغل بجای تخصصی شدن به کلی تر بودن گرایش دارند. |
| هدایت | مدیران تمایل دارند بیشتر مشارکتی باشند و به کارکنان گفته می شود که چه کاری باید انجام دهند و سپس به آنها اجازه داده می شود تا اقدام به تصمیم گیری نمایند. | کارآفرینان بیشتر تمایل دارند تا اقتدارمآبانه عمل کنند و اغلب خواهان این هستند که خودشان به اتخاذ تصمیم بپردازند. |
| کنترل | به سیستم های کنترلی پیشرفته و کامپیوتری تمایل وجود دارد. | تمایل کمی وجود دارد تا از سیستم های کنترلی پیشرفته استفاده شود و بجای آن بیشتر به مشاهده مستقیم اتکا می شود. |

نقش‌های مدیران



نقش‌های مدیران

«رابرت کریتنر»، حداقل سه عامل عمده برای موفقیت مدیر وجود دارد که وی آنرا در قالب فرمول ذیل ارائه می‌کند:

$$S^5 = A^4 \left(\text{توانایی} \right) \times M^3 \left(\text{انگیزه مدیریت} \right) \times O^2 \left(\text{فرصت} \right)$$

در «مدل آپلین» سه مجموعه عامل، سطح موفقیت مدیر را تعیین می‌کند. این مجموعه عوامل عبارتند از:

۱- عوامل فردی (درونی)

۲- عوامل محیطی (بیرونی)

۳- عوامل تصادفی (تعدیل کننده)

مهارت‌های مدیریتی

| | |
|--|--------------|
| ایجاد بصیرت و چشم‌انداز سازمان، سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، تنظیم روابط سازمان با محیط | مهارت ادراکی |
| ایجاد هماهنگی و تلفیق فعالیت‌ها | مهارت انسانی |
| تولید کالاها و یا ارائه خدمات | مهارت فنی |

| نقش‌های مدیر سنتی | نقش‌های مدیر نسل جدید |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • برداشت از خود به عنوان مدیر یا رئیس • تبعیت از سلسله مراتب سازمانی • کار در درون مجموعه ساختار سازمانی • انباشتن اطلاعات • تلاش برای سرآمدی در یک زمینه مهم همچون بازاریابی، مالی و ... • مطالبه کار در ساعات طولانی | <ul style="list-style-type: none"> • برداشت از خود به عنوان حامی، رهبر تیم و مشاور داخلی • سر و کار داشتن با هرچیزی که برای انجام شغل مورد نیاز است. • تغییرات در ساختار سازمانی در واکنش به تغییر بازار • تسهیم اطلاعات با دیگران • تلاش برای سرآمدی در پهنه وسیعی از زمینه‌های مدیریتی • مطالبه نتایج |

فصل دوم: سیر تکامل نظریه‌ها و مکاتب مدیریت

| مبنای مقایسه | تیلور | فایول |
|--------------------|--|---|
| دیدگاه و چشم‌انداز | سطح کارگاه و شغل سرپرست | مدیریت سطح عالی |
| تمرکز | بهبود بهره‌وری از طریق ساده‌سازی و استانداردسازی کار | بهبود مدیریت در مفهوم کلی از طریق اصول عام |
| شخصیت | علمی | شاغل به‌عنوان مدیر اجرایی |
| نتایج | مشاهده و سنجش علمی | واقعیات جهانی و فراگیر که بر اساس تجربیات شخصی ایجاد گردیده است |
| کمک‌های مهم | علم مدیریت صنعتی | تئوری نظام‌یافته از مدیریت |

مقایسه دیدگاه تیلور و فایول

نهضت روابط انسانی

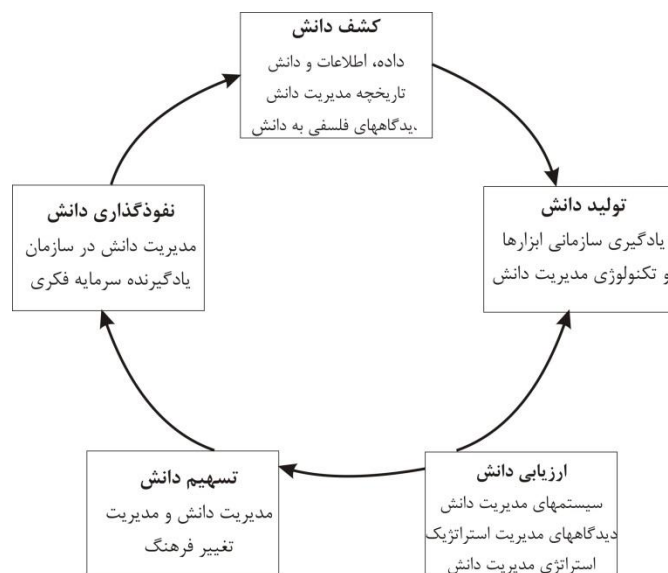
| | | |
|-----------------|------------------------|--------------------|
| مطالعات ها ثورن | فلسفه انسان گرای صناعی | تهدید اتحادیه گرای |
|-----------------|------------------------|--------------------|

چار چوب علم از منظر بولدینگ

| سطوح | عنوان سطح | مشخصه ها | نمونه ها | رشته های علمی |
|------|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| ۱ | ساختارها و چهارچوب ها | ایستا، الگوی کیهانی | پل، کوه، اتم | عناصر توصیفی علوم |
| ۲ | ساعت گونه ها | حرکات از قبل تنظیم شده | ساعت ها، ماشین ها، سیستم خورشیدی | فیزیک، علم نجوم، مهندسی |
| ۳ | مکانیزم های کنترل | کنترل دور بسته | ترموستات | سایرنتیک |
| ۴ | سیستم های باز | از نظر ساختاری خودنگهدارنده | شعله های آتش، سلول ها (باخته ها) | تئوری سوخت و ساز |
| ۵ | سیستم های ژنتیکی - اجتماعی | اجتماع سلول ها و باخته ها، اجزای کنشی | گیاهان | گیاه شناسی |
| ۶ | حیوانات | سیستم های عصبی، خود آگاهی | پرندگان . جانوران | جانور شناسی |
| ۷ | انسان ها | شعور، بصیرت، دانش، زبان | حیات انسانی | زیست شناسی، روانشناسی |
| ۸ | سیستم های اجتماعی - فرهنگی | نقش ها، ارتباطات، ارزش ها | خانواده، مهد کودک، باشگاه | تاریخ، جامعه شناسی، مردم شناسی |
| ۹ | سیستم های متعالی و فوق - طبیعی | ناشناخته های گریزناپذیر | امور ماوراء الطبیعه | فلسفه، دین |

| صاحب‌نظران | منبع | متغیرهای اقتصادی | متغیرهای واکنش |
|----------------|---------------------------------|---|---|
| برنز و استالکر | تئوری سازمان | بازارها و تکنولوژی ثابت در مقابل در حال تغییر | سبک مدیریت: ارگانیکی مکانیکی |
| چندلر | تیوری سازمان و مدیریت استراتژیک | استراتژی‌های رشد: رشد درونی و متنوع‌سازی | ساختار: متمرکز و وظیفه‌ای نامتمرکز و چندبخشی |
| وودوارد | تئوری سازمان | نوع تکنولوژی: سفارشی، تولید انبوه، فرآیند مستمر | ساختار: بلند مسطح |
| لارنس و لورش | تئوری سازمان | محیط شغلی: عدم اطمینان | ساختار: تفکیک تلفیق |
| پرو | تئوری سازمان | نوع تکنولوژی: دستی، تکراری، غیر تکراری، مهندسی | ساختار: بوروکراتیک انعطاف‌پذیر |
| هافر | مدیریت استراتژیک | چرخه حیات محصول | استراتژی کسب و کار |
| پورتر | مدیریت استراتژیک | نیروهای رقابتی صنعت | استراتژی کسب و کار: تمایز تمرکز رهبری هزینه |
| هامبریک | مدیریت استراتژیک | ابعاد محیطی | استراتژی کسب و کار: تمایز امساک‌داری هزینه-کارایی مقیاس-دامنه |
| فیدلر | رفتار سازمانی | ساختار شغل، قدرت پست و مقام رهبر روابط رهبر-پیرو | سبک رهبری: ملاحظه‌گری (پیرومدار) وظیفه‌مدار |
| هوس | رفتار سازمانی | نیازهای زیردستان، مشخصات شغل | رفتار رهبر: دستوری مشارکتی توفیق‌گرایی تفویضی |
| وروم و یتون | رفتار سازمانی | ویژگی‌های موقعیت تصمیم | سبک تصمیم‌گیری: مستبدانه مشاوره‌ای گروهی |

چارچوب‌های مهم رویکرد اقتصادی در مدیریت

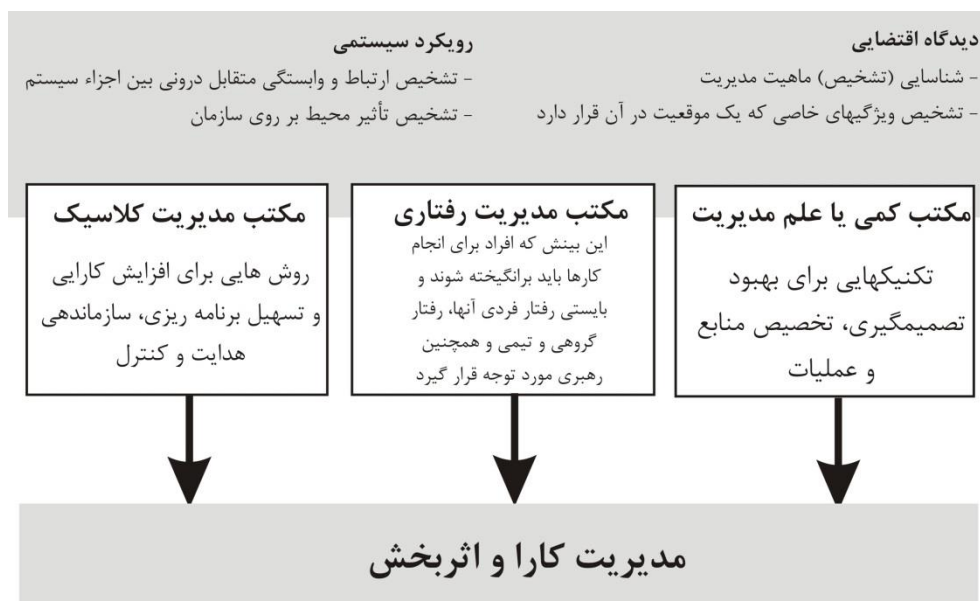


چرخه مدیریت دانش

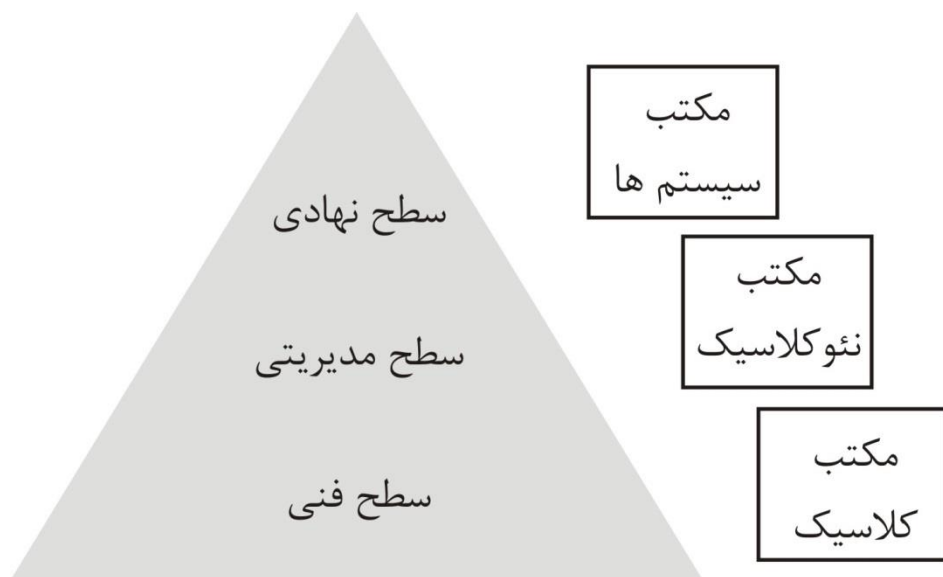
| رویکرد اقتضایی | رویکرد سیستم‌ها | علم مدیریت | رویکرد رفتاری | رویکرد کلاسیک |
|---|--|---|---|--|
| استفاده از سایر نظریه‌ها، یک یا ترکیبی از آن‌ها که با موقعیت ایجادشده بهترین تناسب را دارند. | مدیریت بر مبنای تمرکز بر سازمان به‌عنوان یک کل و مجموعه‌ای از اجزاء مرتبط باهم بجای تقلیل‌گرایی | کاربرد روش‌های کمی و کامپیوتر برای کمک به حل مسائل و تصمیم‌گیری را پیشنهاد می‌نماید. | برای ایجاد یک بهترین روش برای مدیریت در تمامی سازمان‌ها از طریق تمرکز بر افراد و خشنود ساختن آن‌ها تلاش می‌کند. | برای ایجاد بهترین روش مدیریت در تمامی سازمان- ها از طریق تمرکز بر مشاغل و ساختار سازمان تلاش می‌کند. |

مقایسه مفروضات مکاتب مدیریت

- دیدگاه اقتضایی، به‌عنوان «انسان چند بعدی» در نظر گرفته می‌شود.



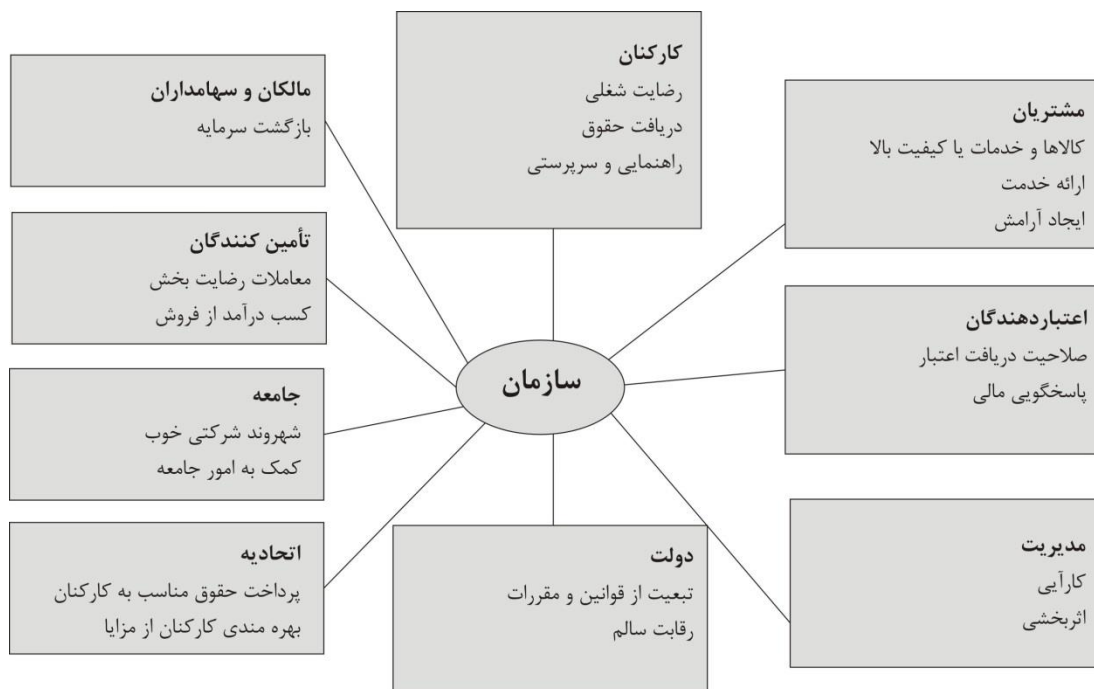
مدل ترکیبی گریفین از مکاتب مدیریت



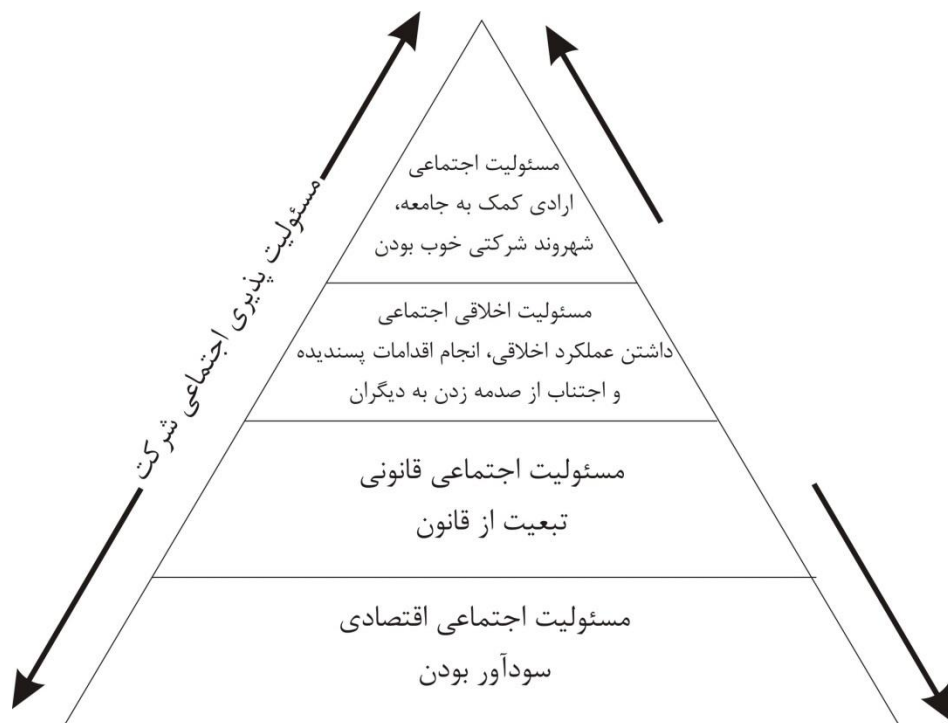
نگرش اقتضایی تاملپسون به مکاتب مدیریت

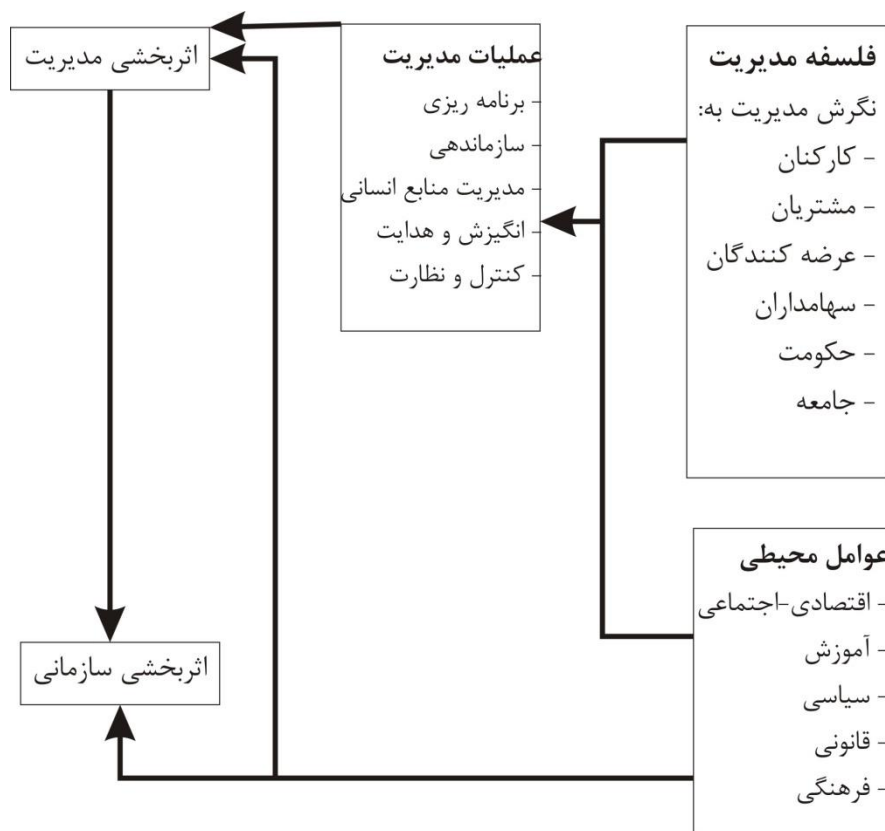
فصل سوم: زمینه‌ها و بسترهای مدیریت

ذینفعان مهم سازمان و انتظارات آنها



مدل ارزیابی مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتها





تأثیر محیط و فلسفه مدیریت بر عملیات مدیریت

نیاز به محیط

متغیر و مختلف

ثابت و پایدار

| | | |
|---------------|-------------------|------------------|
| فرهنگ سازمانی | فرهنگ کارآفرینانه | فرهنگ مأموریت |
| | فرهنگ قبیله ای | فرهنگ بوروکراتیک |

مهم) انواع فرهنگ سازمانی

فرهنگ کارآفرینانه: در «فرهنگ کارآفرینانه»، تمرکز استراتژیک سازمان بر روی محیط بیرونی است که برای دستیابی به نیازها و خواسته‌های ارباب رجوع و مشتریان در یک محیط پویا و متغیر عمل می‌کند. این نوع فرهنگ، شامل هنجارها و باورهایی است که ظرفیت سازمان را برای کشف، تفسیر و تبدیل علائم، از محیط آماده می‌کند تا واکنش‌های جدید رفتاری متناسب با تغییرات محیطی در سازمان ایجاد گردد. در چنین فرهنگی، سازمان در مقابل تغییرات محیطی به‌صورت منفعل عمل نمی‌کند؛ بلکه فعالانه در ایجاد تغییر سهیم شده و ابتکار، خلاقیت و ریسک-پذیری را که از جمله صفات ارزشمند سازمانی است، مورد تقدیر قرار می‌دهد.

فرهنگ مأموریت: از عملکرد سازمان‌هایی که خدمت به ارباب رجوع یا مشتریانی خاص در محیط بیرونی را مورد توجه قرار می‌دهند و نیازی به تغییرات سریع احساس نمی‌کنند، تحت عنوان «فرهنگ مأموریت» یاد می‌شود. این فرهنگ برای کمک به نیل به اهداف مشخص، بر چشم‌انداز روشنی از اهداف سازمان با استفاده از مکانیزم‌هایی همچون فروش، سودآوری، سهم بازار و ... تأکید دارد. در فرهنگ مأموریت، کارکنان در مقابل سطح عملکرد مشخصی پاسخگو هستند و سازمان در ازای آن پاداش‌های مشخصی به آنان ارائه می‌کند. در این نوع فرهنگ، مدیران با ارائه تصویری از وضعیت مطلوب آتی، رفتار افراد را جهت می‌دهند. به‌دلیل ثبات محیط، چشم‌انداز سازمان می‌تواند تبدیل به اهداف قابل اندازه‌گیری شده و عملکرد کارکنان برای دستیابی به اهداف نیز قابل ارزیابی است. در برخی موارد، فرهنگ مأموریت منعکس‌کننده سطح بالایی از رقابت‌پذیری و سودگرایی است.

فرهنگ قبیله‌ای: «فرهنگ قبیله‌ای» عمدتاً بر درگیری و مشارکت اعضاء سازمان و انتظارات محیطی که سریعاً در حال تغییر است، تمرکز دارد. این فرهنگ بیش از هر فرهنگ دیگر بر نیازهای کارکنان به‌عنوان مسیری برای عملکرد بهتر، تأکید دارد. درگیری و مشارکت، احساس مسئولیت-پذیری و مالکیت را ایجاد می‌کند، و از این رو، تعهد بیشتری نسبت به سازمان ایجاد می‌شود.

فرهنگ بوروکراتیک: «فرهنگ بوروکراتیک» دارای تمرکز درونی بوده و با محیط ثابت سازگار است. سازمان دارای این نوع فرهنگ، از نگرش علمی و روشمند برای انجام فعالیت‌ها حمایت می‌کند. سمبل‌ها، قهرمانان و رسم و رسومات از همکاری حمایت می‌کنند و از خطمشی‌ها و عملیات مشخص شده، به‌عنوان روشی برای دستیابی به اهداف استفاده می‌شود. در این نوع فرهنگ، مشارکت کارکنان تا اندازه‌ای کم است، اما سطح بالای سازگاری، همنوایی و همکاری در میان اعضاء، دارای ارجحیت بیشتری است. به علت بالا بودن انسجام و کارایی در این نوع سازمان‌ها، دستیابی به موفقیت امکان‌پذیر خواهد بود.

طبقه‌بندی‌ها هستند از فرهنگ ملی است. این چارچوب شامل ۵ بُعد زیر می‌باشد:

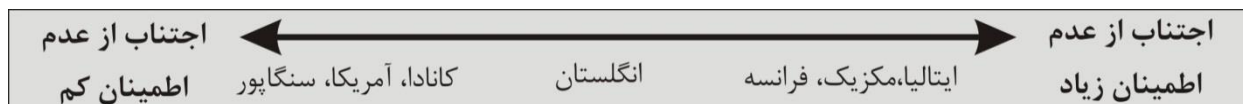
۱. در فرهنگ فردگرایی افراد به منافع خود و خانواده‌شان توجه دارند ولی در فرهنگ جمع‌گرایی افراد انتظار دارند که گروه به آن‌ها توجه کند و آن‌ها را مورد حمایت قرار دهد.



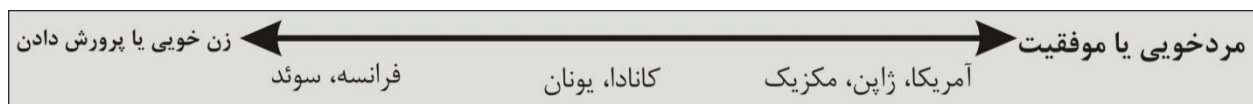
۲. در فرهنگ فاصله قدرت زیاد، تفاوت گسترده در قدرت مورد پذیرش قرار می‌گیرد و احترام زیاد به صاحبان قدرت وجود دارد؛ اما در فرهنگ فاصله قدرت کم، نابرابری‌ها کاهش می‌یابد و کارکنان از هیبت روسا ترسی ندارند.



۳. در فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان زیاد، افراد از ابهام احساس تهدید می‌کنند و سطح بالایی از اضطراب‌ها را تجربه می‌کنند؛ در حالی که در فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان کم، سازگاری با ریسک، تحمل رفتار و گزینه‌های متفاوت وجود دارد.



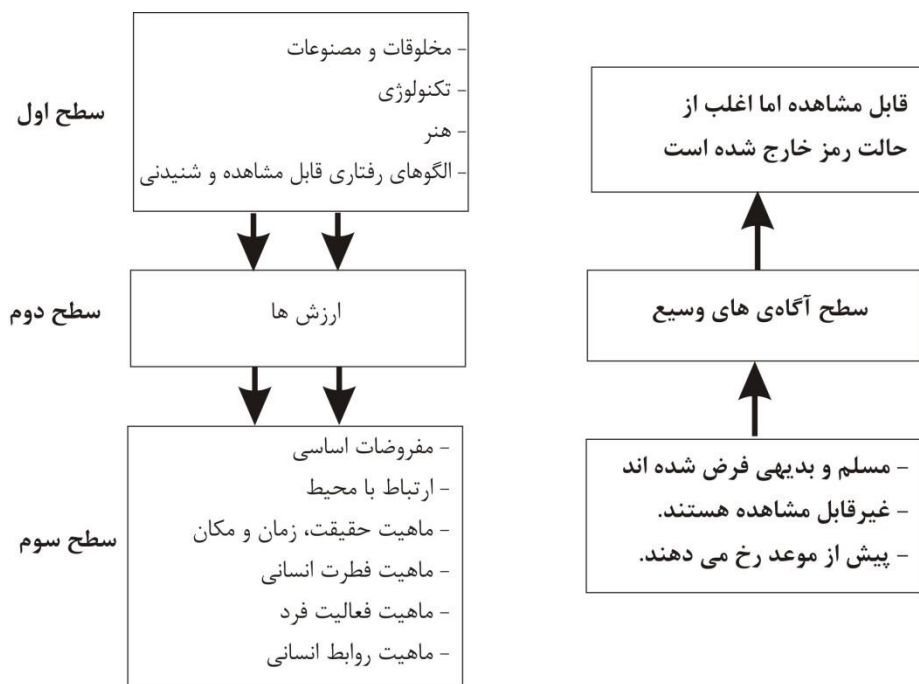
۴. فرهنگ مردخویی یا فرهنگ موفقیت (پیشرفت) در مقابل فرهنگ زن‌خویی یا پرورش دادن. مردخویی یا موفقیت درجه‌ای است که ارزش‌های مردانه همچون جسارت، پول درآوردن، تولیدکردن، رقابت کردن، اقتدار (جدی بودن) و موفقیت مورد تأکید هستند. در مقابل آن، در فرهنگ پرورش دادن یا زن‌خویی، ارزش‌های زنانه همچون کیفیت زندگی، روابط گرم و دوستانه، خدمت رسانی، توجه به دیگران و غیره قرار دارد.



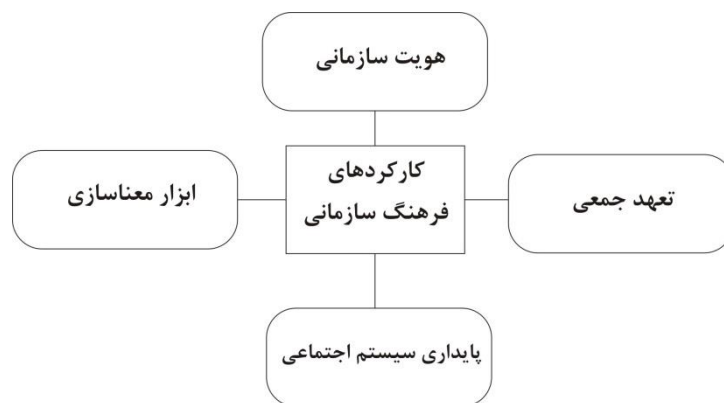
۵. گرایش به آینده (آینده‌نگری): حدی که یک جامعه، رفتارهای آینده‌نگرانه همچون برنامه‌ریزی و ارزیابی آینده را تشویق نموده و به آن پاداش می‌دهد. توجه به آینده، عقل معاش و پشتکار ویژگی‌های افراد در این فرهنگ است. در مقابل، کوتاه فرهنگ کوتاه مدت‌نگری، افراد به سنت‌ها و گذشته قائلند.



مفهوم ضمنی جهت‌گیری بلندمدت، تأکید بر زندگی شرافتمندانه همراه با صرفه‌جویی و پشتکار به‌عنوان فضیلت اساسی است.



سطوح فرهنگ از دیدگاه ادگار شاین



انواع کارکردهای فرهنگ سازمانی

زمینه تغییر (گذشته، حال و آینده)

- * عوامل بیرونی (بازار، مقررات و ...)
- * عوامل درونی
- ۱. منابع انسانی (روابط کار، کار تیمی، ...)
- ۲. ساختار اداری (طراحی شغل، ساختار کار و ...)
- ۳. فناوری (کارخانه، ماشین آلات، ابزار و ...)
- ۴. محصول یا خدمت (فعالیت محوری کسب و کار)
- ۵. تاریخ و فرهنگ (تکامل محیطی باورها و مفروضات مشترک)

فرآیند تغییر سازمانی

ماهیت و جوهره تغییر

- * مقیاس تغییر
- * تعیین ویژگی ها
- * مرکزیت مشاهده شده
- * چارچوب زمانی سازمانی

سیاست های تغییر

*فعالیت های سیاسی درونی

(شامل: مشاوره، مذاکره، تضاد و مقاومتی که در سطوح مختلف درونی و بیرونی سازمان در طول فرآیند مدیریت تغییر رخ میدهد)

*فعالیت های سیاسی بیرونی

تغییر انطباقی

معرفی مجدد یک عملیات یا
فعالیت

تغییر نوآورانه

معرفی یک عملیات یا
فعالیت جدید به سازمان

تغییر نوآورانه بنیادی

معرفی یک عملیات یا
فعالیت جدید به صنعت

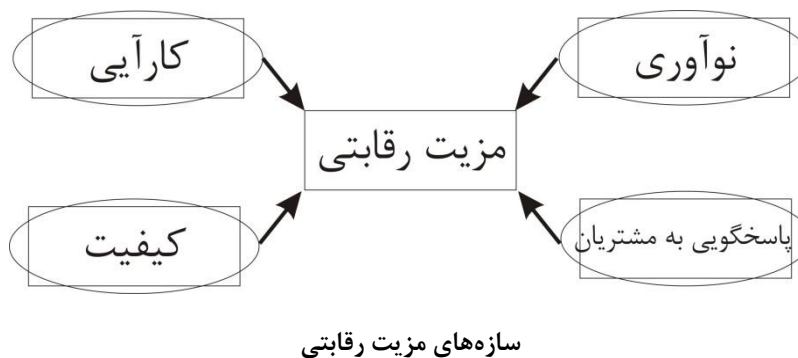
کم

زیاد

- درجه پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان
- ظرفیت بالقوه برای مقاومت در برابر تغییر

| مثال‌ها و نمونه‌ها | کانون‌های تغییر |
|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • اخراج یک فرد و جایگزین نمودن فرد دیگر • تغییر دانش، مهارت، نگرش یا رفتار | تغییر فردی |
| <ul style="list-style-type: none"> • تغییر فن‌آوری موجود با جایگزینی ماشین‌آلات جدید • سیستم‌ها یا روش‌های مدرن‌تر برای انجام فعالیت‌های سازمانی | تغییر فن‌آوری |
| <ul style="list-style-type: none"> • تغییر ساختار وظیفه‌ای و سنتی به ساختارهای بخشی یا بر مبنای محصول • افزودن یک واحد یا بخش جدید و یا ادغام دو واحد در یکدیگر | تغییر ساختاری |
| <ul style="list-style-type: none"> • تغییر روش تدارک کالا و خدمات از حالت مذاکره فرد با فرد به تعاملات مبتنی بر شبکه | تغییر فرآیندها |
| <ul style="list-style-type: none"> • اجرای برنامه‌هایی به منظور ارزش نهادن به کیفیت و خدمت | تغییر فرهنگ |
| <ul style="list-style-type: none"> • تشویق کارکنان به مشارکت در شناسایی و حل مشکلات از طریق توانمندسازی افراد سطوح پایین‌تر برای کمینه‌سازی رویکرد بالا به پایین. | تغییر مدیریت |

کانون‌های تغییر سازمانی





تأثیرات زیر ساختارهای محیطی بر کارآفرینی

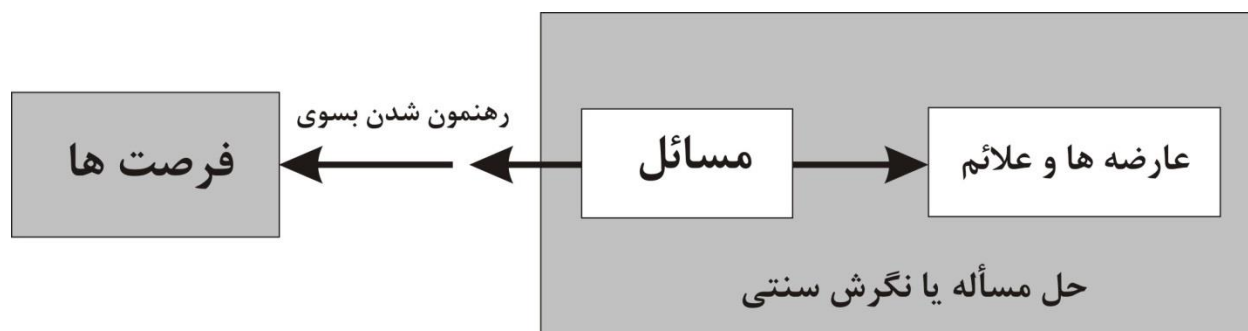
فصل چهارم: تصمیم‌گیری

| مشخصه‌ها | تصمیمات برنامه‌ریزی شده | تصمیمات برنامه‌ریزی نشده |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| نوع مسأله | مسائل ساختار یافته | مسائل ساختار نیافته |
| سطح مدیریتی | سطوح پایین‌تر | سطوح عالی‌تر |
| کثرت | تکراری و روزمره | جدید و غیرعادی |
| اطلاعات | دسترسی آسان | مبهم و ناقص |
| اهداف | روش و دقیق | گنگ و نامشخص |
| چارچوب زمانی برای راه‌حل | کوتاه‌مدت | نسبتاً بلند مدت |
| اتکای راه‌حل‌ها | رویه‌ها، قواعد و خط‌مشی‌ها | قضاوت و خلاقیت |

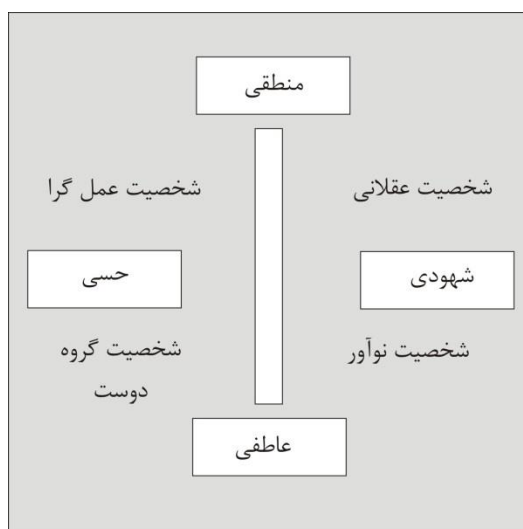
| انواع تصمیمات | فنون تصمیم‌گیری | فنون سنتی تصمیم‌گیری | فنون نوین تصمیم‌گیری |
|--|---|---|---|
| تصمیمات برنامه‌ریزی شده: تصمیمات روتین و تکراری که سازمان، فرآیند خاصی را برای رسیدگی به آن‌ها ایجاد کرده است. | ۱. عادات همیشگی ۲. روال اداری: رویه‌های عملیاتی استاندارد ۳. ساختار سازمان: <ul style="list-style-type: none"> انتظارات مشترک مجموعه‌ای از اهداف فرعی کانال‌های اطلاعاتی کاملاً تعریف شده | ۱. تحقیق در عملیات <ul style="list-style-type: none"> مدل‌های تحلیل ریاضی شبیه‌سازی کامپیوتری ۲. پردازش داده الکترونیکی | تصمیمات برنامه‌ریزی نشده: تصمیمات یکباره، ساختار نیافته و تازه که از طریق فرآیندهای کلی حل مسأله مدیریت می‌شود. |
| | ۱. قضاوت، شهود و خلاقیت ۲. قواعد سرانگشتی و مبتنی بر تجربه ۳. انتخاب و آموزش مدیران ارشد اجرایی | ۱. فنون حل مسأله مکشفه‌ای و ذهنی از طریق: <ul style="list-style-type: none"> آموزش تصمیم‌گیران ساختن برنامه‌های کامپیوتری ذهنی | |

روش‌های سنتی و نوین برای تصمیمات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده

«کینگ» و «کیلاند» روابط بین مسأله، عارضه و فرصت را در قالب نمودار زیر نشان می‌دهند.



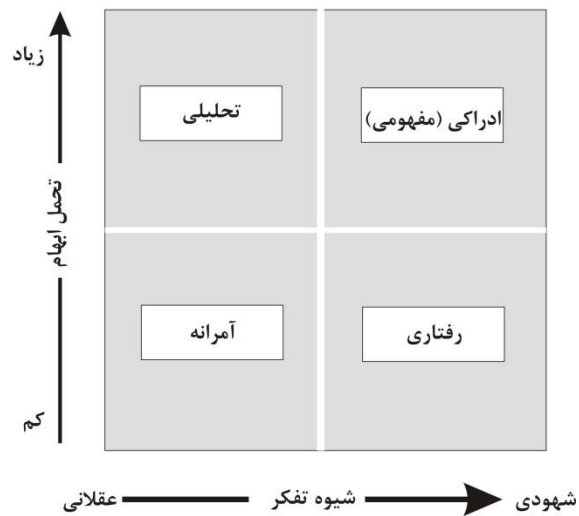
روابط بین عارضه‌ها، مسائل و فرصت‌های پیش‌روی تصمیم‌گیرنده و برنامه‌ریز



(مهم) ماتریس سبک‌های شناختی در گردآوری و تحلیل اطلاعات

| شهودی | حسی |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • به حل مسئله جدید علاقمندند. • به انجام کارهای تکراری علاقه‌ای ندارند. • از فراگیری مهارت جدید بیش از بکارگیری آن لذت می‌برند. • کار را با انرژی و اشتیاق در فرصت‌های مقطعی و کوتاه دنبال می‌کنند. • به کرات و با سرعت به نتیجه‌گیری می‌پردازند. • در شرایط پیچیده صبور هستند. • الهام را، چه خوب و چه بد، دنبال می‌کنند. • از حقایق، غالباً اشکال می‌گیرند. • از صرف زمان برای اعمال دقت و صراحت تنفر دارند. | <ul style="list-style-type: none"> • از مسائل جدید در صورتی که راه‌های شناخته‌شده برای حل آن‌ها وجود نداشته باشد، نفرت دارند. • به کارهای عادی و مشخص‌شده تمایل دارند. • از بکارگیری مهارت‌های آموخته شده بیش از فراگیری آن‌ها لذت می‌برند. • با درک واقعی از زمان اتمام کار، پیوسته آن را دنبال می‌کنند. • برای نتیجه‌گیری معمولاً تمامی راه‌حل‌ها و راه‌کارها را مرور می‌کنند. • وقتی که جزئیات کار پیچیده باشد، بی‌صبر هستند. • بندرت به الهام اعتماد کرده و معمولاً چنین احساسی ندارند. • بندرت بر حقایق خرده‌گیری می‌کنند. • در کارهایی که به‌دقت احتیاج دارد، خوب عمل می‌کنند. |
| عاطفی | منطقی |
| <ul style="list-style-type: none"> • آگاهی خوبی از سایر افراد و احساسات دیگران دارند • از خشنودسازی دیگران، حتی در موارد بی‌اهمیت، لذت می‌برند. • هماهنگی را دوست دارند، معتقدند در صورت وجود نزاع و دشمنی بین کارکنان کارایی به‌شدت کاهش می‌یابد. • اغلب اجازه می‌دهند تصمیمات تحت تأثیر آن‌ها یا سایر افراد مورد علاقه آنان اتخاذ شود. • نیازمند جایزه و تمجید مکرر هستند. • از اعلام اخبار و مطالب ناخوشایند به دیگران بیزارند. • با بیشتر مردم رابطه‌ای خوب برقرار می‌کنند. • گرایش به همدردی دارند. | <ul style="list-style-type: none"> • نسبتاً غیراحساسی بوده و به احساسات افراد بی‌توجه هستند. • ممکن است بی‌دلیل دیگران را برنجانند. • تحلیل و قراردادن چیزها با نظمی منطقی را دوست دارند و بدون اعمال هماهنگی، کارها را پیش می‌برند. • تصمیمات را بدون اعمال نظر شخصی اتخاذ کرده و از امیال افراد چشم‌پوشی می‌کنند. • نیازمند برخوردهای منصفانه هستند. • در صورت لزوم، قادر به تنبیه و اخراج افراد هستند. • فقط با افراد «منطقی» خوب کنار می‌آیند. • ممکن است بی‌رحم و سنگدل به‌نظر آیند. |

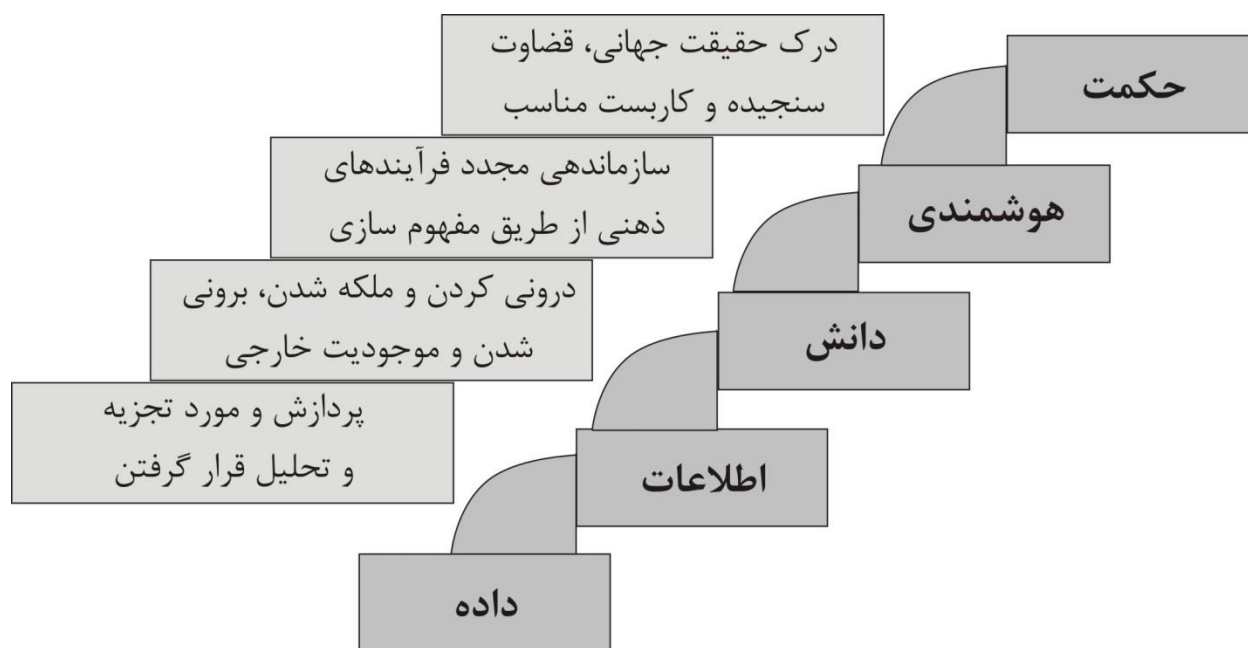
ویژگی‌های سبک‌های شناختی (شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات)



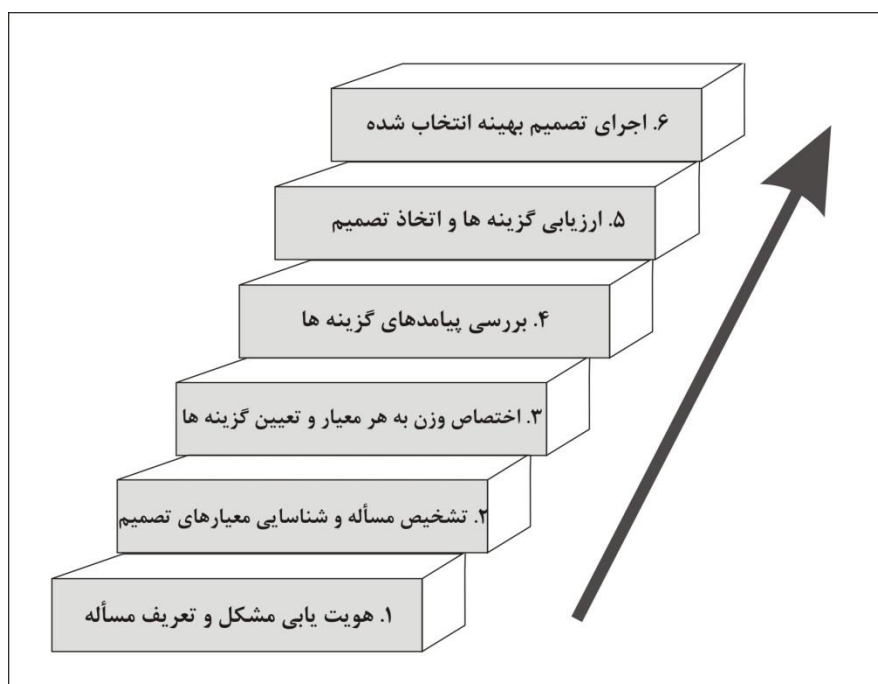
(مهم) انواع سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران



درجه‌های ابهام و احتمال شکست در تصمیم‌گیری



سلسله مراتب اطلاعات



فرآیند تصمیم گیری عقلانی

| تصمیم‌گیری عقلایی | تصمیم‌گیری عقلایی محدود شده |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • می‌توان مسأله را به‌طور کامل شناسایی و تعریف نمود. • شناسایی و وزن‌دهی به تمامی معیارهای تصمیم • تصمیم‌گیرنده تمامی گزینه‌ها را بر مبنای معیارها شناسایی و ارزیابی می‌کند. • تمامی راه‌حل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند تا زمانی که گزینه بهینه انتخاب می‌گردد. | <ul style="list-style-type: none"> • به علت فقدان اطلاعات، تصمیم‌گیرنده نمی‌تواند مسأله را به‌طور کامل شناسایی و تعریف کند. • تصمیم‌گیرنده قادر نیست که تمامی معیارها را احصاء و وزن‌دهی نماید. • تصمیم‌گیرنده زمان یا بودجه کافی برای ارزیابی گزینه‌ها را به‌طور کامل در اختیار ندارد. • تصمیم‌گیرنده با انتخاب اولین گزینه مناسب احساس رضایتمندی می‌کند. |

مقایسه مفروضات تصمیم‌گیری عقلایی و عقلانیت محدود شده



جنبه های تصمیم گیری شهودی

| شرایط و مقتضیات سازمانی | مدل تصمیم‌گیری |
|--|-----------------------|
| گستره محدود مسأله، مسائل ویژه و خاص، اطلاعات کامل | مدل بهینه‌سازی |
| اطلاعات ناقص، نتایج رضایت‌بخش قابل تشخیص | مدل رضایت‌بخش |
| اطلاعات ناقص، تصمیمات پیچیده نتایج نامشخص، وجود خط‌مشی راهنما | مدل رضایت‌بخش انطباقی |
| اطلاعات ناقص، تصمیمات پیچیده، نامشخص بودن نتایج، فقدان اصول راهنما، استراتژی کوتاه‌مدت تا زمانی که خط‌مشی‌های راهنما تعیین نشده‌اند. | مدت تغییرات تدریجی |
| درک تصمیمات تصادفی | مدل سطل زباله |
| درک تصمیمات غیرعقلانی | مدل سیاسی |

(مهم) تناسب مقتضیات سازمانی با مدل‌های تصمیم‌گیری مدل سیاسی: عقلانیت شخصی

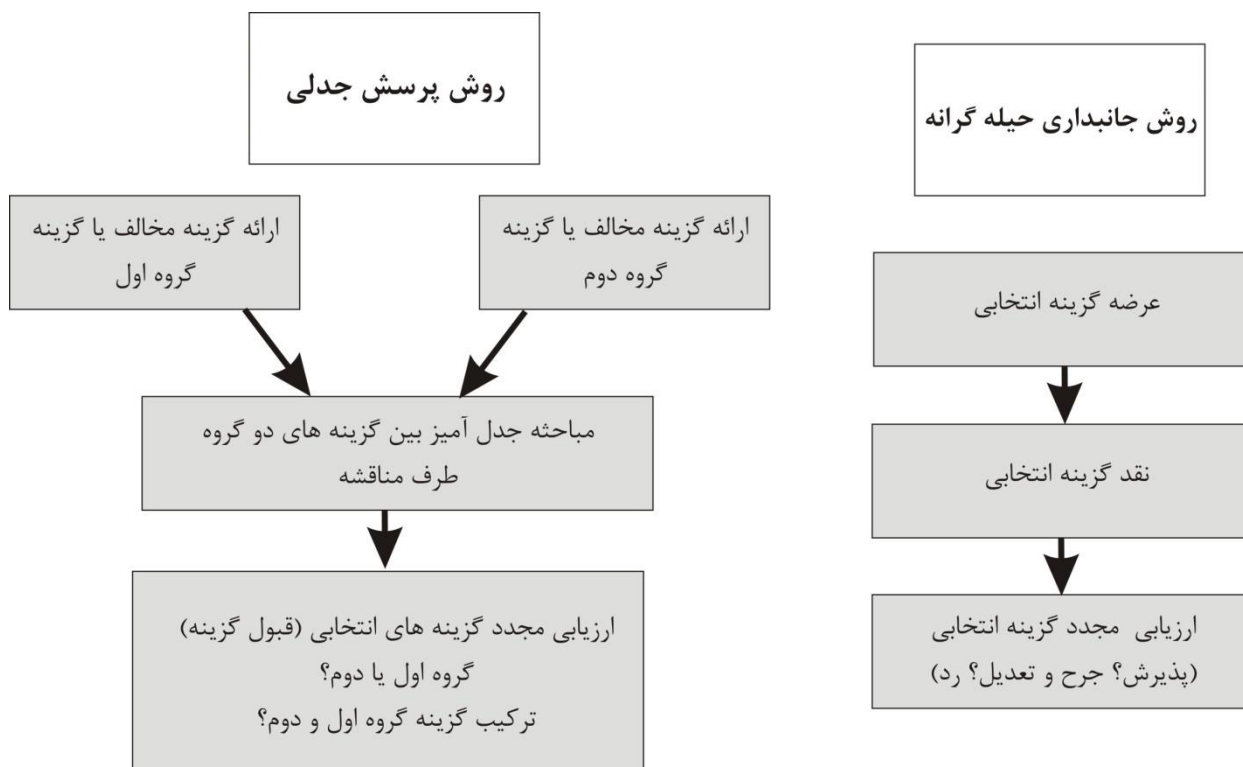
| مدل / شاخص‌ها مدل‌ها / تصمیم‌گیری | تعیین اهداف | تجزیه و تحلیل / وسیله - هدف | ارزیابی تصمیم / خوب | اصول راهنما |
|-----------------------------------|--|--|--|-----------------------|
| مدل کلاسیک | اهداف سازمانی قبل از ارائه گزینه‌ها تنظیم می‌شود. | همیشه مبتنی بر تجزیه و تحلیل وسیله - هدف است. | بهترین وسیله برای تحقق هدف سازمانی | تئوری |
| مدل اداری | اهداف معمولاً قبل از ارائه گزینه‌ها تعیین می‌شوند. | بصورت مستمر از تجزیه و تحلیل وسیله - هدف استفاده می‌شود ولی بندرت نیز اهداف تغییر می‌کنند. | نتایج سازمانی رضایت‌بخشی | تئوری و تجربه |
| مدل پویا مختلط | خطوط راهنمای خط‌مشی قبل از ارائه گزینه‌ها تنظیم می‌شوند. | اهداف گسترده و وسایل موقتی بوده و تجزیه و تحلیل‌ها متمرکز می‌شوند. | نتایج سازمانی رضایت‌بخش | تئوری، تجربه و مقایسه |
| مدل تغییرات تدریجی | اهداف و گزینه‌ها در هم تنیده هستند. | تجزیه و تحلیل وسیله - هدف وجود ندارد. وسیله‌ها و هدف‌ها منفک از هم نیستند. | تصمیم‌گیران می‌پذیرند که تصمیمات در جهت درست قرار دارند. | تجربه و مقایسه |
| مدل سطی زباله | اهداف به‌صورت خودجوش پدیدار می‌شوند. | وسیله‌ها و اهداف مستقل از هم هستند و شانس و تصادف آن‌ها را به هم متصل می‌کند. | مشارکت‌کنندگان راه - حل‌ها را با مسائل مرتبط می‌سازند. | شانس و تصادف |
| مدل سیاسی | اهداف بصورت خودجوش پدیدار می‌شود، اما شخصی هستند. | اهداف شخصی تعیین - کننده راه‌های سازمانی هستند. | اهداف شخصی محقق می‌شوند. | قدرت |

(مهم) مقایسه مدل‌های تصمیم‌گیری

| مزایای تصمیم‌گیری گروهی | معایب تصمیم‌گیری گروهی |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • دو سر از یک سر بهتر هستند • ارائه نقطه نظرات بیشتر • پذیرش تصمیم در سازمان بیشتر می‌شود • اعضا برای اجرای موفق تصمیم سخت‌تر کار می‌کنند. | <ul style="list-style-type: none"> • فشار برای دستیابی به اجماع • غلبه در تصمیم‌گیری توسط یک فرد (تک فکری گروهی) • تشدید تعصب و فشار افراد برای غالب نمودن نقطه نظر خود • زمان صرف‌شده برای اخذ تصمیم بیشتر می‌شود • هم‌رنگی با جماعت |

مزایا و معایب استفاده از تصمیم‌گیری

جانب‌داری حيله‌گرانه و پرسش جدلی: دو شیوه برای خنثی سازی تک‌فکری گروهی و خطاهای شناختی عبارتند از: روش جانب‌داری حيله-گرایانه (دفاع شیطانی) و پرسش جدلی



فرآیند روش جانب‌داری حيله‌گرانه و روش پرسش جدلی

روش دلفی: فن دلفی برای مسائل پیچیده‌ای که باید با نظر کارشناسی حل و فصل شوند، به کار گرفته می‌شود. در این روش پرسشنامه‌ای براساس برداشت‌هایی بر اساس برداشت‌هایی که از یک موقعیت وجود دارد، تنظیم می‌گردد و برای گروهی از کارشناسان ارسال می‌شود و آنان نیز به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. تنظیم می‌گردد و برای گروهی از کارشناسان ارسال می‌شود و آنان نیز به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. یکایک پرسش‌نامه‌های تکمیل شده، جمع‌آوری و تلخیص می‌گردند. در مرحله‌ی بعدی، خلاصه پاسخ‌ها برای واکنش پاسخ‌دهندگان، به آن‌ها برگردانده می‌شود. این فرآیند تا زمان دستیابی به یک اتفاق نظر عمومی ادامه می‌یابد. فن دلفی روشی عالی برای گردآوری ایده‌ها از کارشناسان در مناطق مختلف جغرافیایی است. همه شرکت کنندگان از فرصت یکسان برای اظهار نظر برخوردارند و ایده‌ها براساس شایستگی و نه بر اساس منابع آن‌ها، مورد قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرند. البته وقت گیر بودن و عدم امکان تعامل کلامی بین افراد از معایب این روش است.

روش گروه اسمی: زمانی که تنها تعداد کمی از افراد در گروه بحث می‌کنند و دیدگاه خود را بر دیگران غالب می‌کنند، جلسات مباحثه گروهی غیر اثربخش خواهد بود. روش گروه اسمی با ایجاد ساختار برای فراهم‌سازی مشارکت برابر تمامی اعضاء گروه بصورت مستقل از یکدیگر، این مشکل را برطرف می‌سازد. همانطور که در نمودار زیر نشان داده شده است، فرآیند مربوط به تکنیک گروه اسمی شامل هفت مرحله است.

۱. **تعریف مسأله:** وقتی گروه اسمی گردهم می‌آیند، رهبر گروه مسأله را تعریف می‌کند. افراد اجازه بحث ندارند، اگرچه ممکن افراد برای شفاف‌سازی مسأله سوالاتی را مطرح نمایند.

۲. **ایجاد ایده‌ها:** هر عضو مشارکت‌کننده در گروه، ایده‌های خود را حول مسأله مورد نظر بر روی کاغذ یادداشت می‌کند. در این مرحله مباحثه‌ای بین اعضاء گروه صورت نمی‌گیرد.

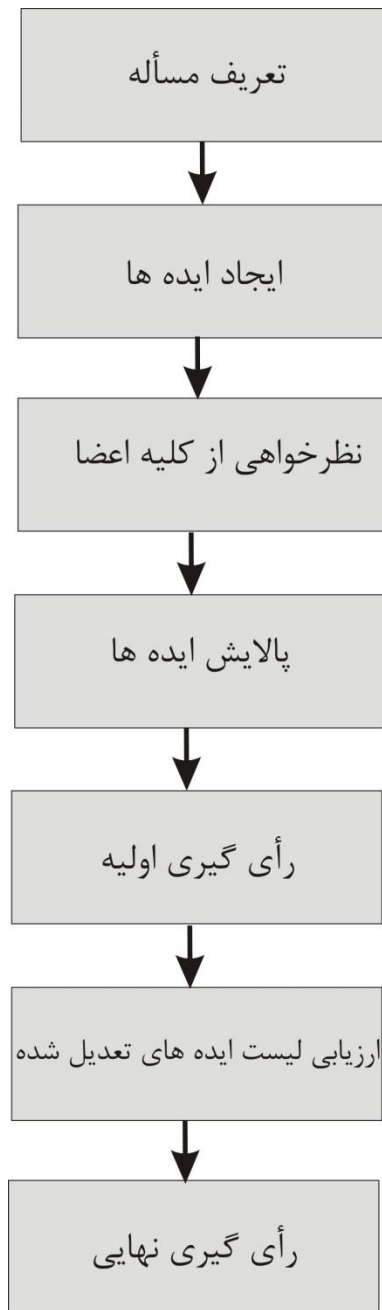
۳. **نظرخواهی از کلیه اعضاء:** هر عضو گروه ایده‌هایش را در گروه مطرح می‌کند. رهبر گروه ایده‌ها را بر روی تابلو یا تخته‌سیاه ثبت می‌کند. این فرآیند بدون اینکه بخشی بین افراد صورت گیرد تا زمانی که همه ایده‌ها ثبت شود، ادامه می‌یابد.

۴. **پالایش ایده‌ها:** در این مرحله بین اعضای گروه بحث آزاد صورت می‌پذیرد و هر وقت که نیاز باشد، افراد به تشریح و تبیین ایده‌های خود می‌پردازند.

۵. **رأی‌گیری اولیه:** افراد بصورت انفرادی بهترین راهکارها را بر روی یک ورقه رأی مخفی رتبه‌بندی می‌کنند. در پایان رأی‌گیری، راه‌حل‌هایی که میانگین پایین‌تری دارند، حذف می‌گردند.

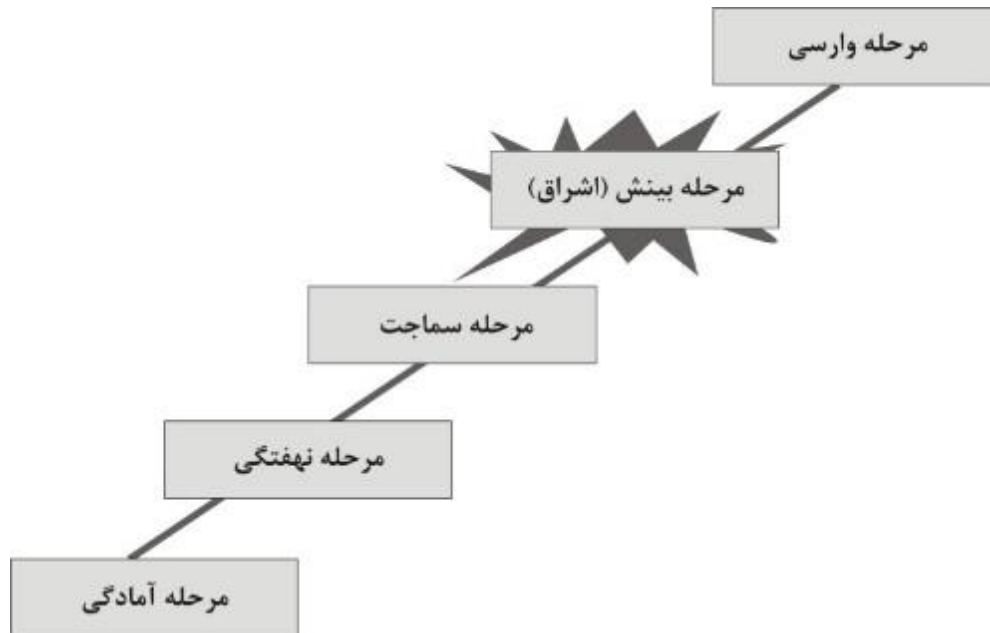
۶. **ارزیابی لیست ایده‌های تعدیل‌شده:** اعضای گروه در خصوص راه‌حل‌های باقی‌مانده از یکدیگر پرسش می‌کنند.

۷. **رأی‌گیری نهایی:** در یک رأی‌گیری مخفی دیگر، ایده‌ها بر اساس درجه اهمیت رتبه‌بندی می‌شوند. ایده‌ای که بالاترین رأی را در بین اعضای گروه کسب می‌کند، به‌عنوان راهکار نهایی انتخاب می‌شود. مهم‌ترین عیب این روش، زمان‌بر بودن آن است.

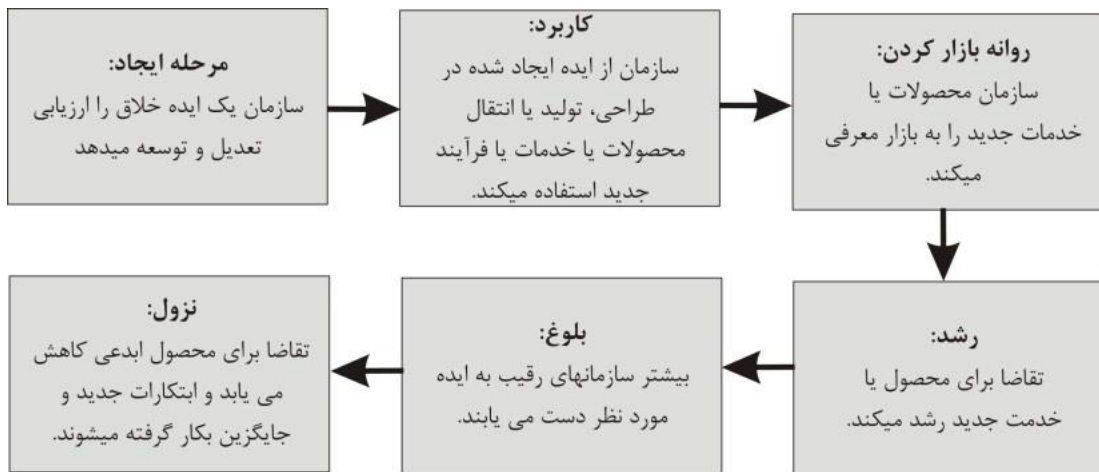


گام‌های مورد نیاز در تکنیک گروه اسمی

تکنیک نردبان تاشو: هدف این روش کاهش اثرات کم‌رویی و خجالتی‌بودن افراد در جلسات گروهی چهره به چهره است که به‌صورت بالقوه در افراد وجود دارد. اعضای گروه یکی یکی در هر مرحله از فرآیند تصمیم‌گیری اضافه می‌شوند، به‌گونه‌ای که به ایده‌های افراد توسط نقطه نظرات مباحثه‌کنندگان قبلی خدشه‌ای وارد نمی‌شود.



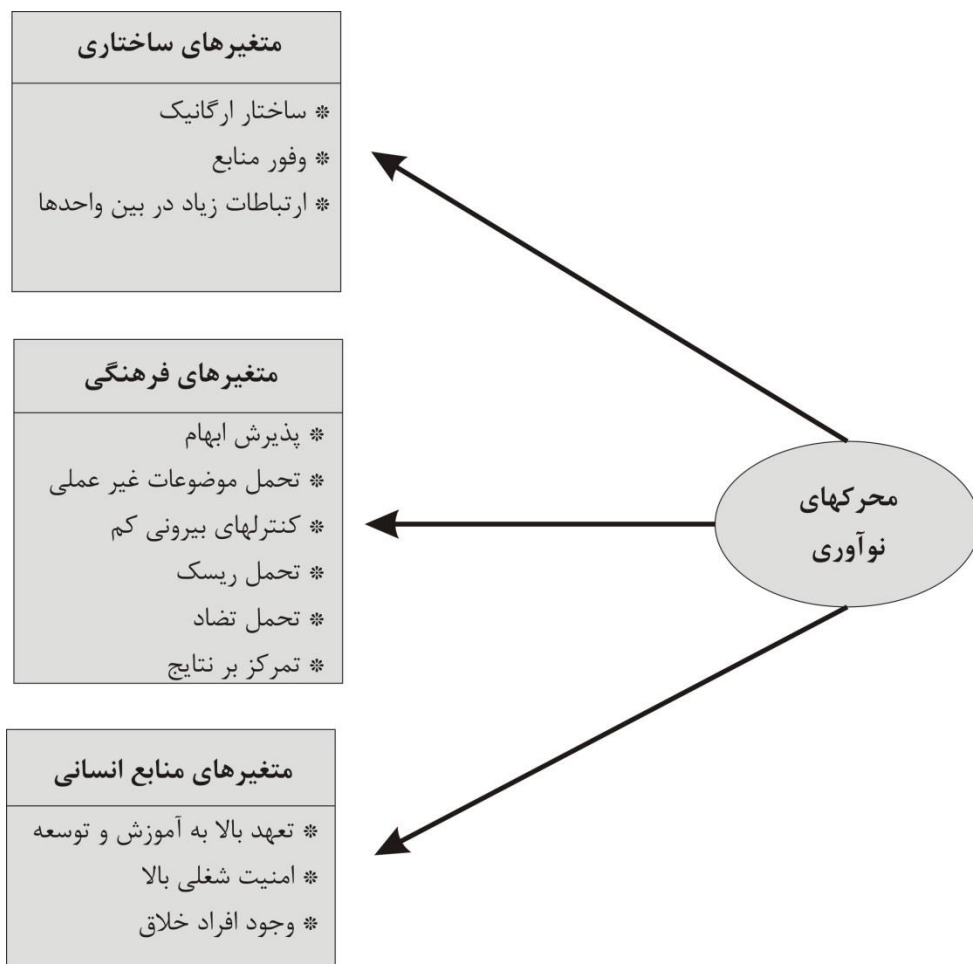
فرآیند خلاقیت



فرآیند نوآوری

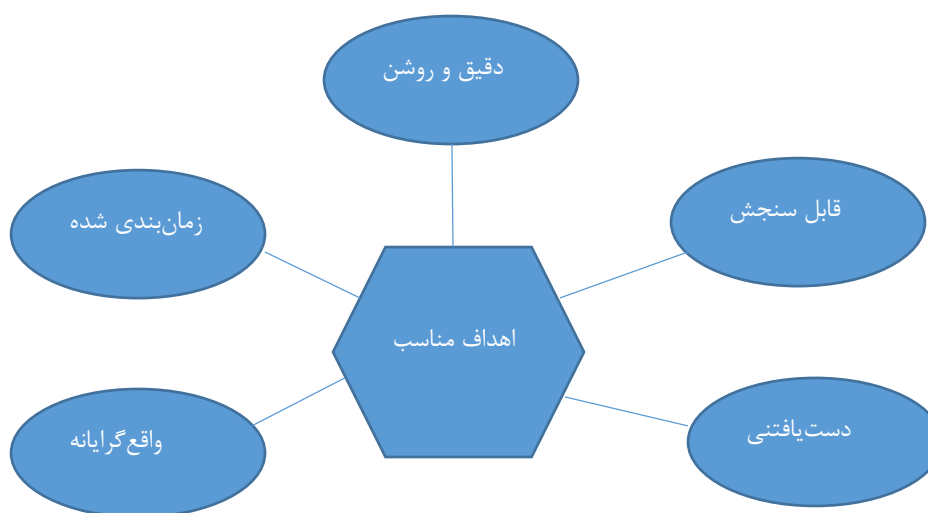
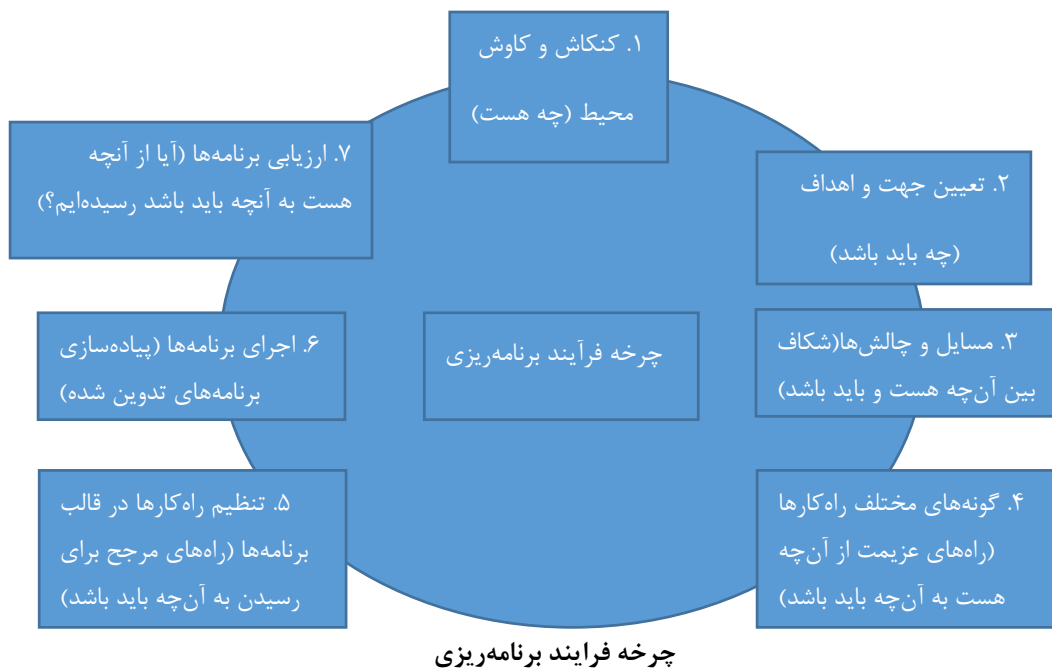
فرآیند نوآوری نیازمند محرک‌هایی است که این محرک‌ها در سه دسته کلی قابل بررسی است. این متغیرها عبارتند از:

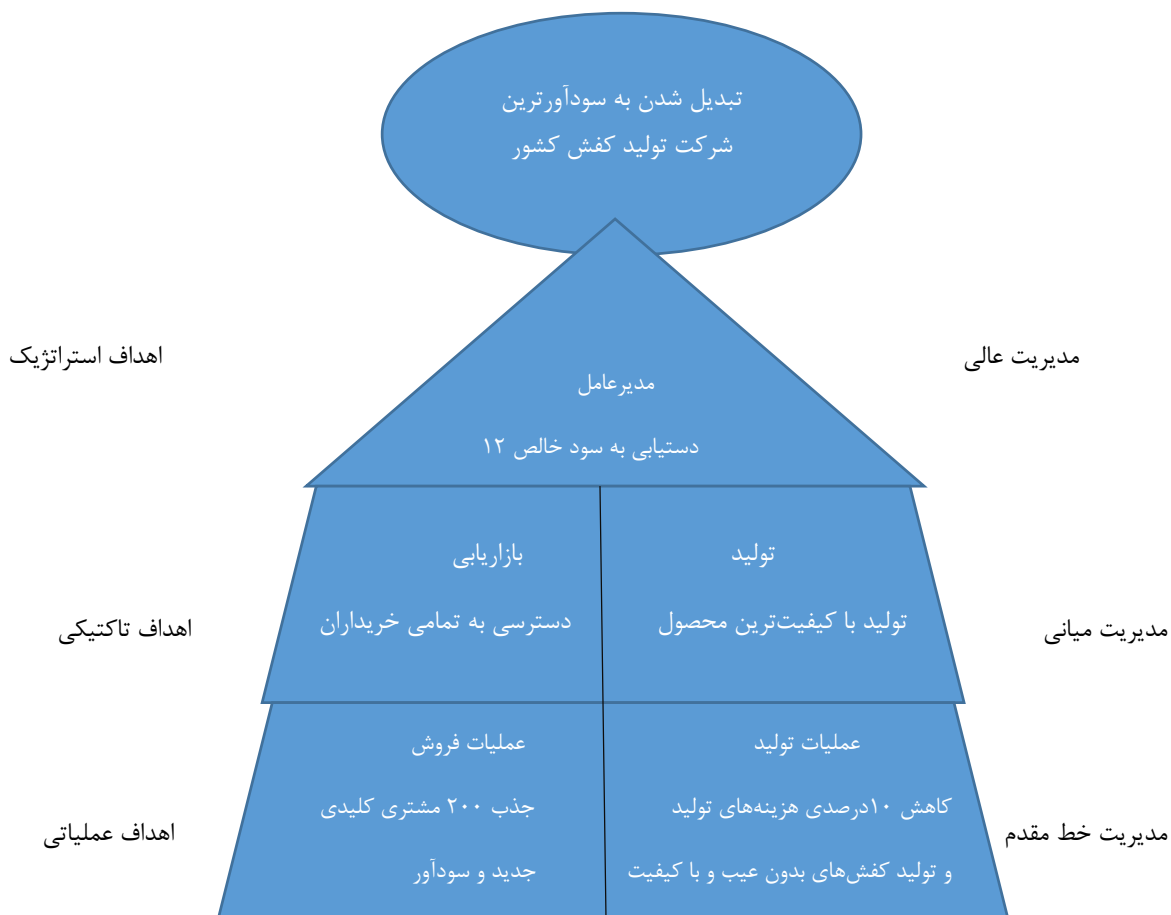
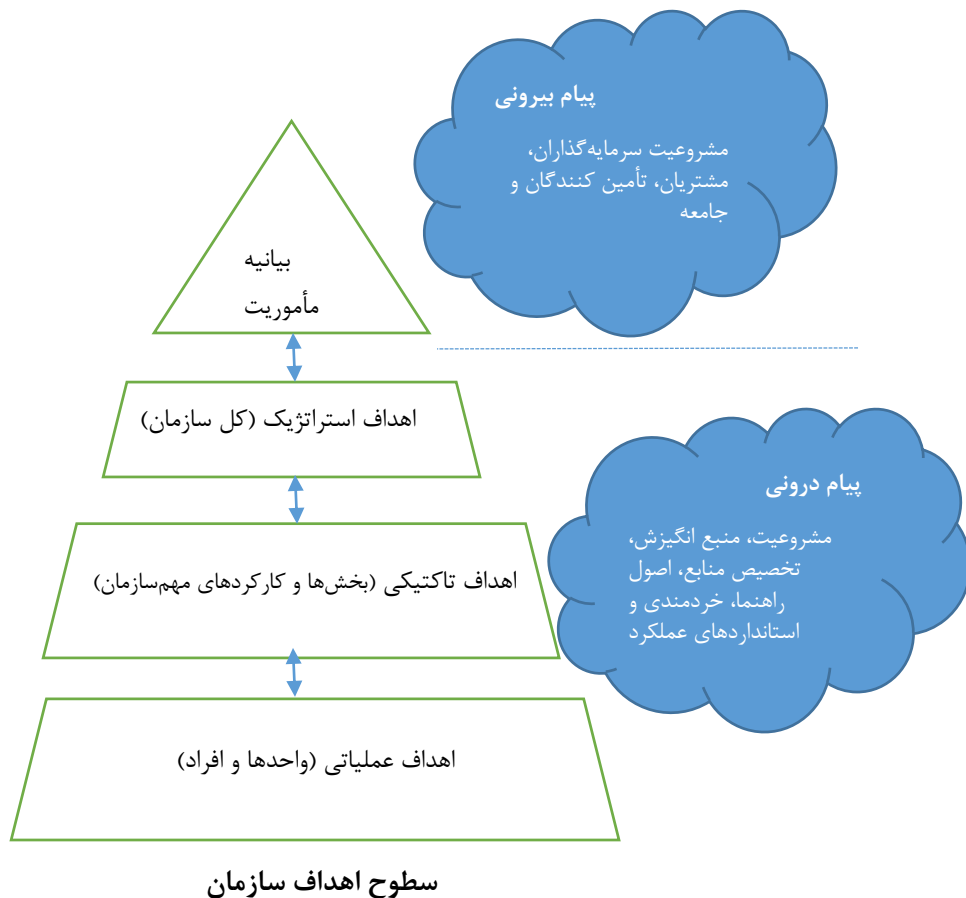
- متغیرهای ساختاری
- متغیرهای فرهنگی
- متغیرهای انسانی



متغیرهای محرک نوآوری و ابتکار در سازمان

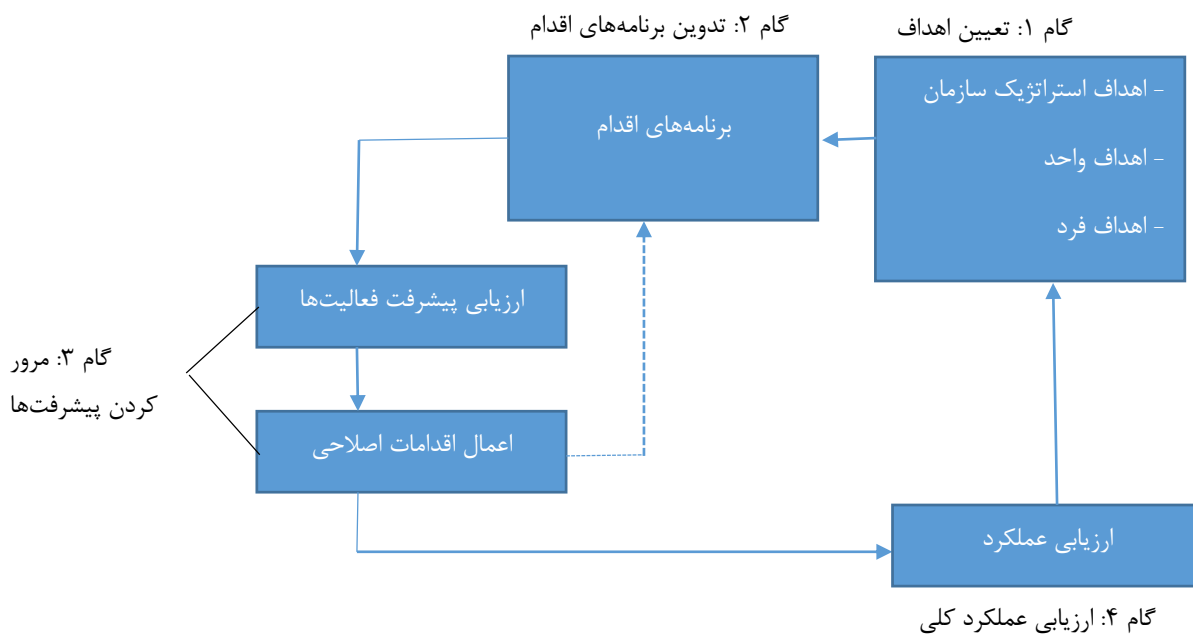
فصل پنجم: مبانی برنامه‌ریزی و استراتژی







زنجیره «هدف - وسیله» اهداف

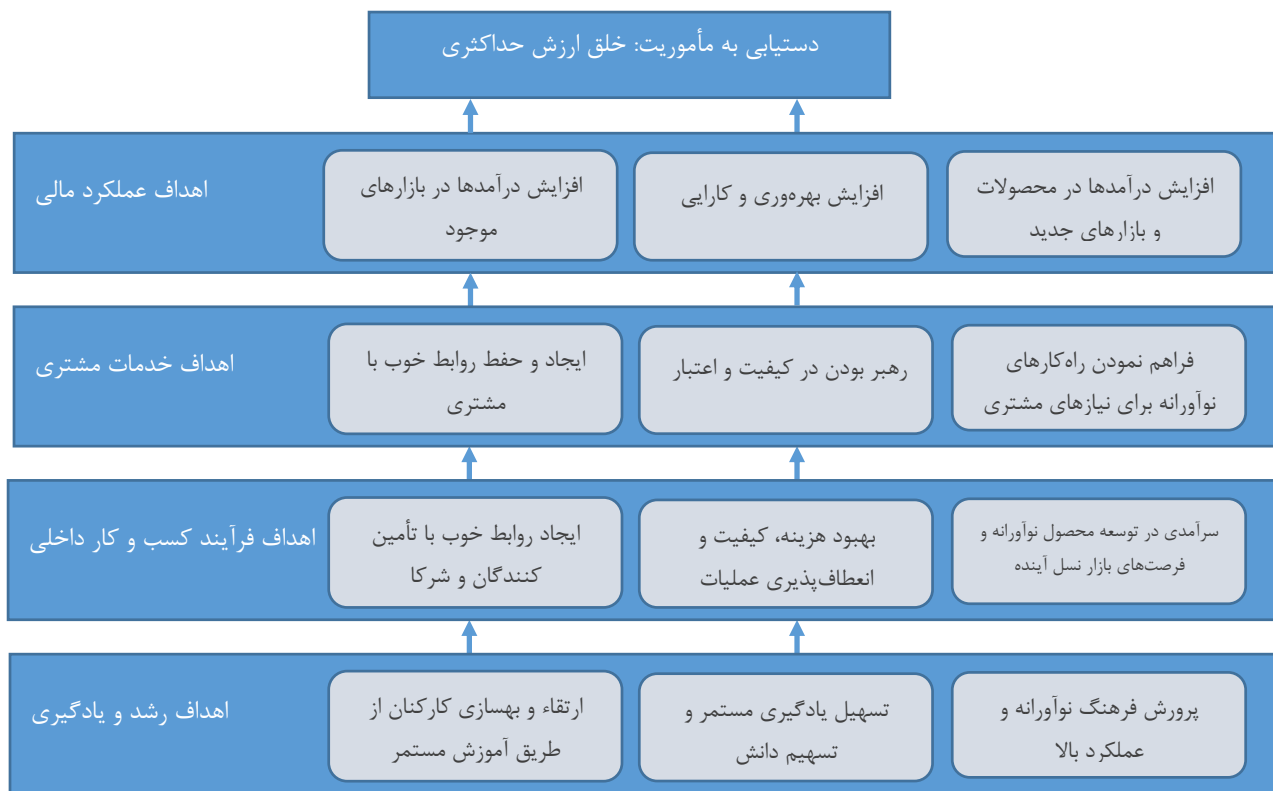


مدلی از فرآیند مدیریت بر مبنای هدف

| مزایای MBO | معایب MBO |
|--|--|
| ۱. تلاش‌های مدیر و کارمند بر فعالیت‌هایی متمرکز می‌شود که منجر به تحقق هدف می‌شود. | ۱. تغییرات مستمر ممکن است کنترل امور را از دست MBO خارج کند. |
| ۲. عملکرد می‌تواند در تمامی سطوح سازمان بهبود یابد. | ۲. جو ارتباطی ضعیف بین کارفرما- کارمند، اثربخشی MBO را کاهش می‌دهد. |
| ۳. کارکنان انگیزه کاری پیدا می‌کنند. | ۳. اهداف استراتژیک ممکن است با اهداف عملیاتی جابجا شوند. |
| ۴. اهداف واحدی و فردی با اهداف کلی سازمان هم‌نوا و هم‌راستا می‌گردند. | ۴. سازمان‌های مکانیکی و مبتنی بر ارزش‌ها که مشارکت در آن‌ها جایی ندارد، از فرآیند MBO صدمه می‌بینند. |
| | ۵. کاغذبازی و تشریفات اداری زیادی باعث تضعیف انرژی MBO می‌شود. |

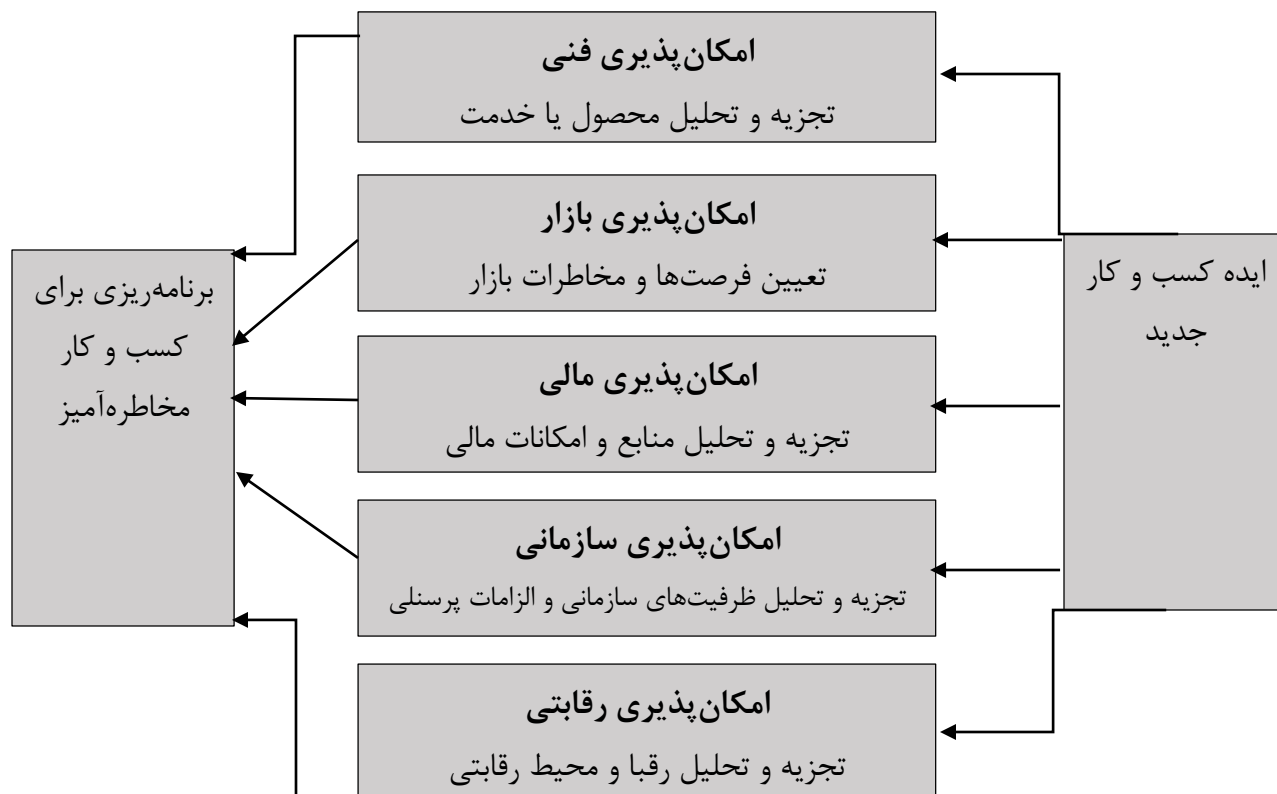
سطوح مختلف برنامه‌ریزی

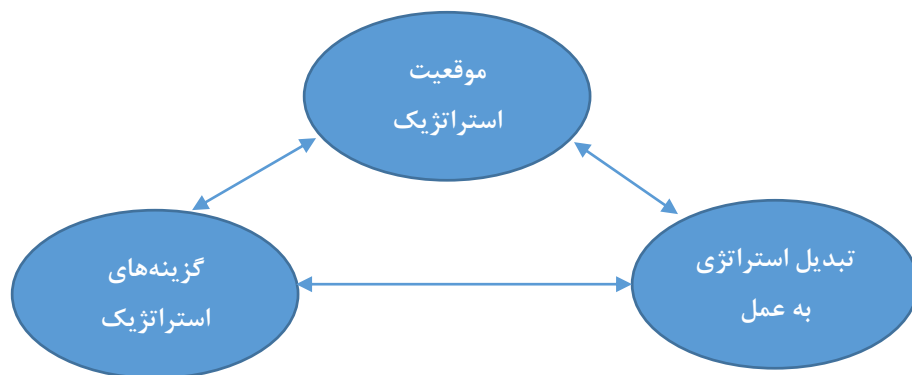
| سطوح برنامه‌ریزی | هدف برنامه‌ریزی | مدیران برنامه‌ریز | افق زمانی |
|----------------------------------|--|---|-------------------------------|
| برنامه‌های استراتژیک | دستیابی به اهداف سازمان از طریق روابط بلندمدت بین سازمان و محیطش؛ دستیابی به منابع کلیدی | مدیران کل و رؤسای واحدها | یک تا ده سال یا بیش از ده سال |
| برنامه‌های میانی (اهداف تاکتیکی) | جهت دادن و تخصیص منابع در میان واحدهای اصلی و فرعی؛ شفاف نمودن اهداف و ایجاد هماهنگی | مدیران میانی که با یکدیگر و همچنین با تیم‌های واحدشان کار می‌کنند | شش ماه تا دو سال |
| برنامه‌های عملیاتی | انجام وظایف با استفاده از منابع در دسترس برای کمک به اهداف واحد سازمانی | مدیران واحد عملیاتی و سرپرستان (خط مقدم) | از چند ساعت تا یک سال |



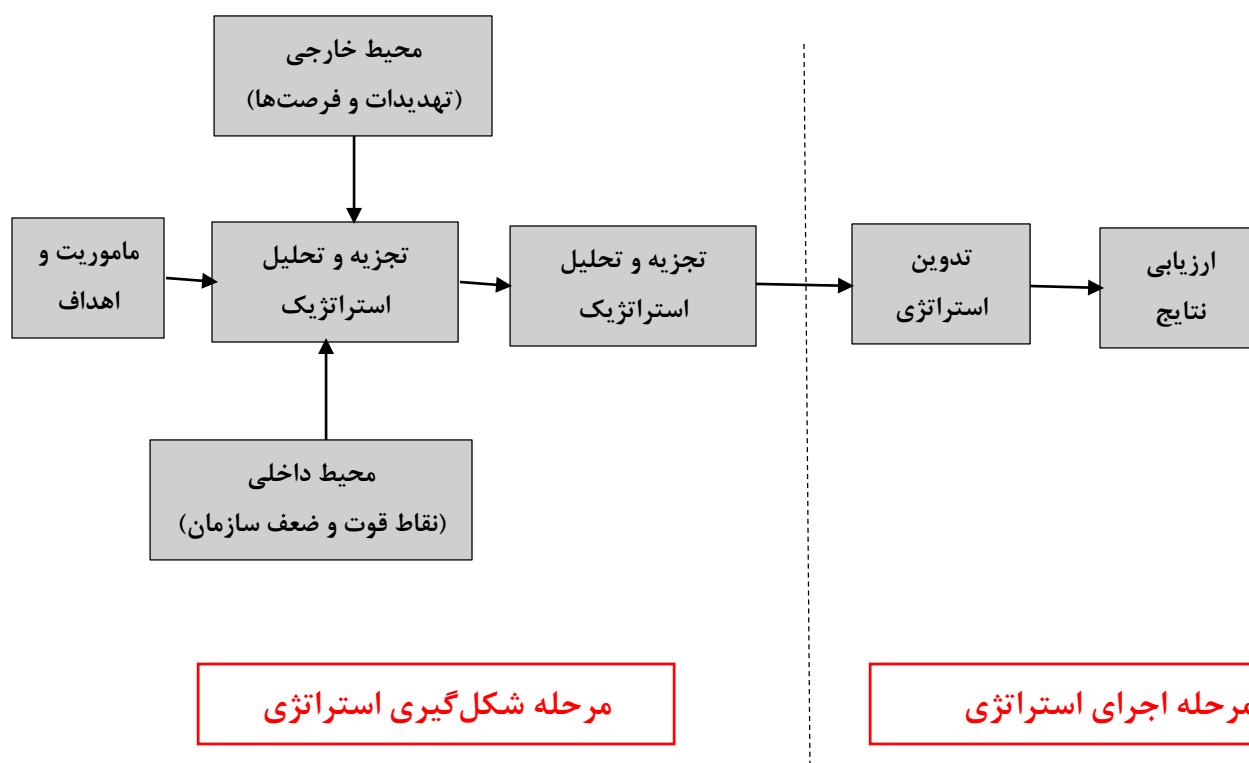
نقشه استراتژی برای همراستاسازی اهداف و برنامه‌ها

حوزه‌های کلیدی برای ارزیابی امکان‌پذیری کسب و کار مخاطره‌آمیز





الگوی تفکر استراتژیک

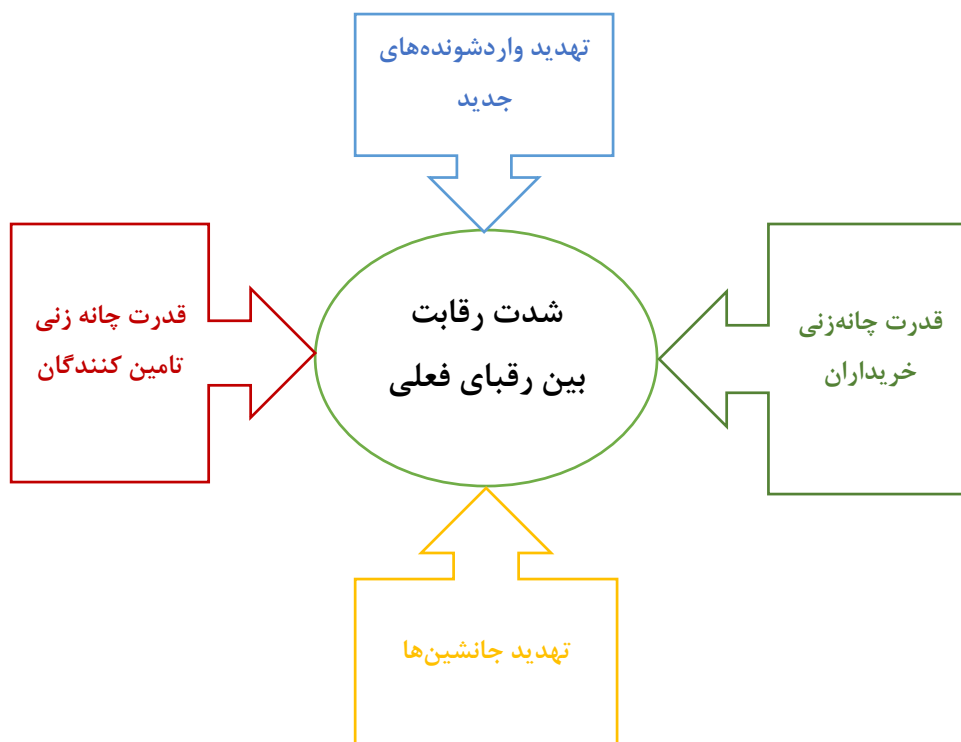


فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک



(مهم) انواع استراتژی‌ها از دیدگاه آنسف

مدل نیروهای رقابتی پنجگانه مایکل پورتر



انواع استراتژی از دیدگاه اسنو و مایلز

| ویژگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک | | | انواع استراتژی |
|--|--|---|-----------------------------|
| سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل | استراتژی مرجع | اهداف غالب | |
| تمرکزگرایی، کنترل دقیق و جزئی، تأکید بر کارآیی هزینه، استفاده وسیع از برنامه‌ریزی رسمی | تخصصی شدن، تولید با کمترین هزینه، تأکید بر قیمت و خدمت در بازاریابی برای دفاع از کسب و کار فعلی، تمایل به ادغام عمودی | تمایل به ایجاد موقعیت و شرایط امن و پایدار در بازار | استراتژی تدافعی |
| تأکید بر انعطاف‌پذیری، کنترل نامتمرکز، استفاده از معیارهای ویژه و موقت | رشد از طریق توسعه محصول و بازار (اغلب به- صورت جهشی)، مشاهده مستمر تغییرات محیطی؛ استفاده از تکنولوژی‌های متنوع و چندگانه | مکان‌یابی و بهره‌برداری از محصولات جدید و فرصت‌های بازار | استراتژی پیشگام (آینده‌نگر) |
| بسیار پیچیده، هماهنگی نقش‌ها بین وظایف (به‌عنوان نمونه بین مدیران تولید)، برنامه‌ریزی موقت | حفظ رشد بازار از طریق رسوخ در بازار، بهره‌گیری از پژوهش‌های کاربردی، دنباله‌روی در بازار | تمایل به ترکیب فعالیت‌های مخاطره‌آمیز جدید با وضع کنونی کسب و کار | استراتژی تحلیل‌گر |

سهم بازار



ماتریس BCG

فصل ششم: مبانی سازماندهی و طراحی سازمان

گام‌های فرآیند سازماندهی (به ترتیب):

- ۱- مرور و بازبینی برنامه و اهداف
- ۲- تعیین فعالیت‌های کاری
- ۳- طبقه‌بندی و گروه‌بندی فعالیت‌ها
- ۴- محول نمودن کار و تفویض اختیار
- ۵- طراحی سلسله مراتب روابط

| کارایی | | کم | زیاد |
|------------|---|---|------|
| زیاد | <p>هر کارمند تعداد کمی از وظایف مربوط به یک عملیات تولید را انجام می‌دهد.</p> | <p>هر کارمند یک عنصر اساسی از عملیات تولید را انجام می‌دهد.</p> | |
| | <p>هر کارمند عملیات کامل تولید را به تنهایی انجام می‌دهد.</p> | | |
| رضایت شغلی | | کم | زیاد |

| | | | | |
|---|------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| حیطه نظارت وسیع (۱۰ نفر و بیشتر) | ← | حیطه نظارت متوسط (بین ۵ تا ۹ نفر) | ← | حیطه نظارت وسیع (۲ تا ۴ نفر) |
| ۱. مشابهت کار انجام شده توسط زیردستان | مشابه و همسان | | کاملاً متفاوت | |
| ۲. پراکندگی مکانی زیردستان | مکان فیزیکی واحد | | پراکنده از نظر جغرافیایی | |
| ۳. پیچیدگی کار انجام شده توسط زیردستان | ساده و تکراری | ← | پیچیدگی و تنوع زیاد | |
| ۴. هدایت و کنترل مورد نیاز از سوی زیردستان | کم و یا غیرمستمر | | شدید و یا مستمر | |
| ۵. زمان صرف شده برای انجام هماهنگی با سایر مدیران | به میزان کم | | به میزان زیاد | |
| ۶. زمان مورد نیاز مدیران برای برنامه‌ریزی | به میزان کم | | به میزان زیاد | |

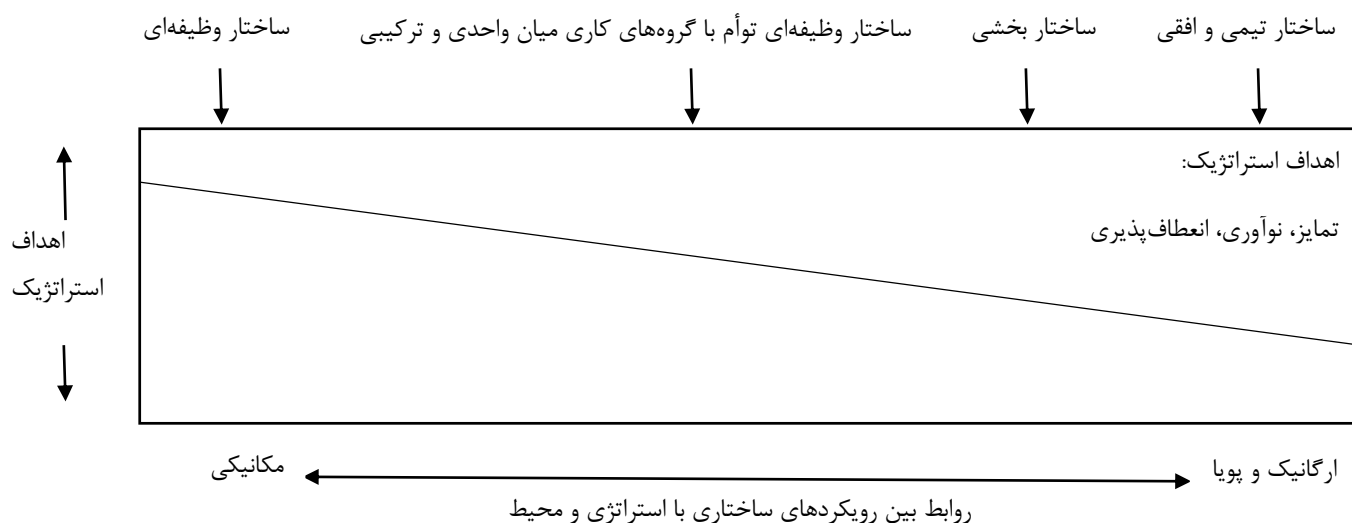
عوامل موقعیتی تعیین کننده حیطه نظارت

| انواع محیط | مشخصات | واکنش سازمانی |
|-----------------------------------|---|---|
| ساکن و تصادفی (نامرتب) | ساده‌ترین نوع محیط، پایین بودن درجه اطمینان، ثبات، تغییرات کم | سازمان‌هایی موفق هستند که دارای ساختارهای سلسله مراتبی و بوروکراتیک، توأم با فرآیندهای کاری استاندارد شده هستند |
| ۲. ساکن و گروه‌بندی شده (مرتب) | سطح متوسط عدم اطمینان، تعداد زیاد متغیرهای قابل ملاحظه، تا اندازه‌ای قابل پیش‌بینی | برنامه‌ریزی اهمیت پیدا می‌کند، اما در برخی موارد تمرکززدایی می‌تواند مؤثر واقع شود |
| ۳. ناآرام و انفعالی | سطح عدم اطمینان و تغییر افزایش یافته، ناپایداری و مغشوش بودن محیط، مشکل بودن پیش‌بینی | نیاز به ساختار منعطف، انطباق‌پذیر و نامتمرکز متناسب با شرایط تغییر |
| ۴. میدان متلاطم | پیچیدگی بسیار زیاد، محیط به سرعت متغیر، وابستگی زیاد بین سازمان‌ها و جامعه، عدم اطمینان گسترده و فزون یافته | نیاز به ساختارهای سازمانی بسیار سیال و انعطاف‌پذیر، مدیران و کارکنان منعطف در تمام سطوح سازمان |

(مهم) نوع شناسی امری و تریست از محیط‌های سازمانی

(مهم) روابط بین عدم اطمینان محیطی، تفکیک و تلفیق ساختاری

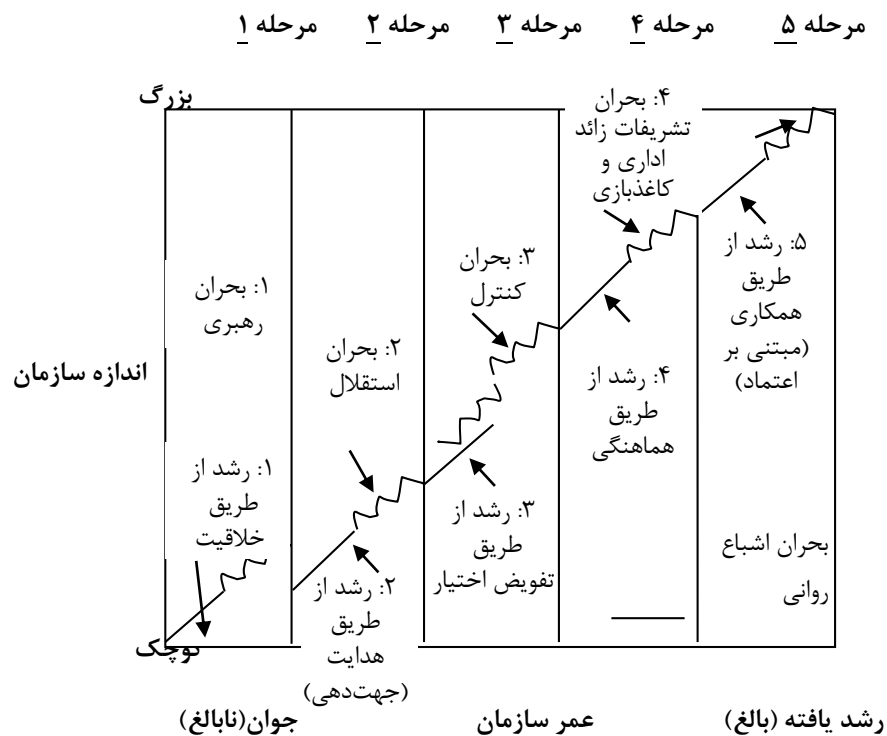
| نوع صنعت | محیط | تفکیک ساختاری | تلفیق ساختاری |
|----------------|--|--|--|
| صنعت پلاستیک | عدم اطمینان محیطی زیاد- تغییر سریع تکنولوژیکی و محصول | نیازمند درجه بالایی از تفکیک ساختاری برای دستیابی به تقاضاها و خواسته‌هاست | نیاز بالا به تلفیق و ادغام ساختاری- رسمیت پایین، تصمیم‌گیری نامتمرکز و ارتباطات مستقیم برای حل مشکلات و سازگاری طرفینی |
| صنعت غذایی | عدم اطمینان محیطی متوسط- تکنولوژی ثابت- محصولات جدید قابل توجه | تفکیک ساختاری متوسط | ادغام ساختاری متوسط به پایین |
| صنعت جعبه‌سازی | عدم اطمینان محیطی کم- محصولات استاندارد- تغییر کم | نیازمند تفکیک ساختاری کم است همان‌گونه که تقاضاهای محیطی کمتر می‌شود | تلفیق و ادغام پایین- ادغام‌سازی از طریق قواعد و رویه‌های رسمی، تصمیم‌گیری متمرکز، رویه‌ها و عملیات استاندارد شده |



(مهم) استراتژی‌های اسنو و مایلز و طراحی ساختار سازمانی

| ویژگی‌های طراحی ساختار سازمانی | انواع استراتژی‌ها |
|--|--------------------|
| <p>- گرایش به یادگیری، ساختار منعطف، دگرگون‌پذیر و نامتمرکز</p> <p>- ظرفیت بالا برای انجام فعالیت‌های پژوهشی</p> | استراتژی آینده‌نگر |
| <p>- گرایش به کارآیی، اختیار متمرکز و کنترل هزینه‌ای شدید</p> <p>- تأکید بر کارآیی تولید و هزینه سربار پایین</p> <p>- سرپرستی دقیق، توانمندسازی پایین کارکنان</p> | استراتژی تدافعی |
| <p>- توازن بین کارآیی و یادگیری، کنترل هزینه‌ای شدید توأم با انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری</p> <p>- تولید کارا برای خط تولید پایدار، تأکید بر کارآیی، تحقیق و ریسک‌پذیری برای نوآوری</p> | استراتژی تحلیل‌گر |
| <p>- رویکرد سازمانی غیرشفاف، ویژگی‌های طراحی ممکن است به صورت ناگهانی تغییر کند، وابستگی به نیازهای فعلی</p> | استراتژی انفعالی |

(مهم) چرخه حیات سازمان‌ها



(مهم) مراحل پنج‌گانه رشد

عملیات سازمانی در مراحل پنجگانه چرخه حیات سازمانی

| عملیات سازمانی | مرحله اول | مرحله دوم | مرحله سوم | مرحله چهارم | مرحله پنجم |
|--------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| تمرکز مدیریت | ساختن و فروختن | کارآیی عملیات | توسعه بازار | یکپارچه سازی سازمان | حل مسأله و نوآوری |
| ساختار سازمانی | غیررسمی | متمرکز و وظیفه ای | نامتمرکز و بر مبنای ناحیه جغرافیایی | صف و ستاد و گروه-های عمومی | ماتریسی |
| سبک مدیریت عالی | فردیت و کارآفرینانه | دستوری | تفویضی | مراقبت و پاییدن | مشارکتی |
| سیستم کنترل | نتایج بازار | استانداردها و مراکز هزینه | گزارشات و مراکز سود | برنامه ها و مراکز سرمایه گذاری | هدف گذاری دوسویه |
| تأکید پاداش مدیریت | مالکیت | افزایش حقوق و شایستگی | پاداش های فردی | سهیم شدن در سود و سهام | پاداش تیمی |

(مهم) نوع شناسی وودوارد از تکنولوژی سازمانی

| پیچیدگی فنی | نوع تکنولوژی | کاربردها برای ساختار سازمانی |
|---|---|---|
| پیچیدگی پایین | تولید واحدی یا گروه کوچک (محصولات براساس سفارشات مشتریان ساخته می شوند) | ساختار سلسله مراتبی مسطح، تمرکزگرایی پایین، رسمیت کم و سازمان ارگانیک |
|  | تولید انبوه یا گروه بزرگ (وظایف تعریف شده) | حیطه نظارت گسترده، ساختار متمرکز و رسمیت داده شده، سازمان مکانیکی |
| پیچیدگی بالا | فرآیند تولید مستمر (جریان مستمر و همیشگی تولید همانند پالایشگاه نفت) | ساختار سازمانی بلند، تمرکز پایین، رسمیت کم و سازمان ارگانیک |

(مهم) نوع‌شناسی جیمز تامپسون از وابستگی متقابل وظایف

| نوع تکنولوژی | نوع وابستگی متقابل | هماهنگی ساختاری |
|--|--|---|
| تکنولوژی میانجی (ورودی‌ها، کار خروجی‌های هر واحد یا شخص فقط منحصر به خود اوست. همانند بانک‌ها، سوپرمارکت‌ها، عملیات پزشکان) | وابستگی کلی (هر شخص به‌صورت مستقل از دیگران برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش می‌کند) | استانداردهای یکپارچه قابل مشاهده، رویه-های تکراری و قواعد |
| تکنولوژی زنجیره‌ای (خروجی‌های یک واحد یا شخص، ورودی‌های یک واحد یا شخص دیگر قلمداد می‌شود. همانند خطوط مونتاژ، تکنولوژی‌های فرآیندی) | وابستگی زنجیره‌ای (کار یک شخص یا واحد به کار شخص یا واحد قبلی وابسته است) | برنامه‌ریزی، رویه‌های استاندارد شده و کنترل |
| تکنولوژی فشرده (ورودی‌ها، کار و خروجی‌های واحدها یا اشخاص ارتباط پیوسته و متقابل با یکدیگر دارند. همانند واحد اورژانس بیمارستان‌ها، صنعت فیلم‌سازی و تلویزیون) | وابستگی دوجانبه (فعالیت‌های افراد مختلف برای دستیابی به اهداف سازمان به یکدیگر وابستگی متقابل و دوسویه دارد) | تنظیم متقابل، انعطاف‌پذیری، تعامل، رابط |

(مهم) نوع‌شناسی پرواز تکنولوژی



مقایسه ویژگی‌های سازمان و مدیریت در کشورهای با فاصله قدرت متفاوت

| کشورها با فاصله قدرت کم | کشورها با فاصله قدرت زیاد |
|---|---|
| ۱. تمرکز سازمانی کمتر | ۱. تمرکز سازمانی بیشتر |
| ۲. ساختار سازمانی تخت‌تر (مسطح‌تر) | ۲. ساختار سازمانی بلندتر (سلسله مراتب بلند) |
| ۳. ساختاری که در آن فعالیت‌های صفی و ستادی هم‌تراز هستند. | ۳. سرپرستی و کنترل بیشتر بر روی کارکنان |
| ۴. زیردستان انتظار دارند که مورد مشاوره قرار گیرند. | ۴. ساختاری که در آن مشاغل یقه سفید (ستادی) بارزتر از مشاغل یقه آبی (صفی) هستند. |
| | ۵. زیردستان انتظار دارند به آن‌ها گفته شود که چه کاری انجام دهند. |
| | ۶. رئیس ایده‌آل کسی است که دارای سبک دیکتاتوری خیرخواهانه باشد. |

مقایسه ویژگی‌های سازمان و مدیریت در کشورهای با فرهنگ ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی

| کشورها با فرهنگ ریسک‌پذیری | کشورها با فرهنگ ریسک‌گریزی |
|---|---|
| ۱. ساختاردهی کم فعالیت‌ها | ۱. ساختاردهی زیاد به فعالیت‌ها |
| ۲. کم بودن میزان قوانین و مقررات مکتوب | ۲. زیاد بودن میزان قوانین و مقررات مکتوب |
| ۳. کلی‌نگری بیشتر | ۳. خاص‌گرایی و جزئی‌نگری بیشتر |
| ۴. انعطاف و تغییرپذیری بیشتر | ۴. استانداردسازی بیشتر |
| ۵. تمایلات بیشتر به فعالیت‌های مخاطره‌آمیز | ۵. تمایلات کمتر به اقدامات مخاطره‌آمیز |
| ۶. رفتارهای شعارگونه، رسوماتی و سنتی کمتر | ۶. زیاد بودن رفتارهای رسوماتی، سنتی و غیرواقع‌گرایانه |
| ۷. تحمل‌پذیری درمقابل ایده‌ها و افراد سنت‌شکن | ۷. عدم تحمل ایده‌ها و افراد سنت‌شکن |

مقایسه ویژگی‌های سازمان و مدیریت در کشورها با فرهنگ فردگرایی و جمع‌گرایی

| کشورها با فرهنگ جمع‌گرایی | کشورها با فرهنگ فردگرایی |
|--|---|
| ۱. سازمان همانند یک خانواده است. | ۱. سازمان‌ها بیشتر جنبه غیرشخصی دارند. |
| ۲. سازمان‌ها از منافع کارکنان‌شان دفاع می‌کنند. | ۲. سازمان‌ها صرفاً از منافع خودشان دفاع می‌کنند. |
| ۳. عملکرد افراد در سازمان برپایه تعهد وفاداری، و احساس وظیفه و مشارکت گروهی است. | ۳. سازمان و مدیریت، ابتکارات فردی را تشویق می‌نمایند. |
| ۴. رابطه‌مداری بر وظیفه‌مداری غالب است. | ۴. وظیفه‌مداری بر رابطه‌مداری غالب است. |

مقایسه ویژگی‌های سازمان و مدیریت در کشورها با فرهنگ مردخویی و زن‌خویی

| کشورها با فرهنگ مردخویی (موفقیت) | کشورها با فرهنگ زن‌خویی (پرورش دادن) |
|--|---|
| ۱. نقش جنسیت به روشنی منجر به ایجاد تبعیض و تفاوت در سازمان می‌شود | ۱. نقش جنسیت در موضوعات سازمانی حداقل است |
| ۲. سازمان‌ها برای حمایت از منافع کارکنان‌شان، ممکن است در زندگی خصوصی آن‌ها مداخله نمایند. | ۲. سازمان‌ها در زندگی خصوصی کارکنان دخالت نمی‌کنند. |
| ۳. در مشاغل با شرایط احراز بالاتر، تعداد کمتری از زنان ایفای نقش می‌کنند | ۳. در مشاغل با شرایط احراز بالاتر، تعداد زیادی از زنان حضور دارند |
| ۴. قاطعیت، رقابتی بودن و پشتکار مورد پاداش قرار می‌گیرد | ۴. به مهارت‌های نرم، تفویضی و شهودی پاداش داده می‌شود |
| ۵. کالا یا خدمت را به بهای بیشتر از رقیب فروختن | ۵. کالا یا خدمت را با بهای کمتر از رقیب فروختن |
| ۶. کار به‌عنوان یک مزیت مهم زندگی، با ارزش تلقی می‌شود | ۶. پاداش‌های اجتماعی ارزش‌مندند |
| ۷. جسارت مورد تقدیر قرار می‌گیرد | ۷. جسارت مورد تمسخر واقع می‌شود |
| ۸. بر تعیین مسیر ترقی افراد تأکید می‌شود | ۸. بر کیفیت زندگی کاری تأکید می‌شود |

نقاط قوت و ضعف ساختار وظیفه‌ای

| نقاط قوت | نقاط ضعف |
|---|--|
| ۱. باعث ایجاد صرفه‌جویی در مقیاس در درون واحدهای وظیفه‌ای می‌شود. | ۱. واکنش کند به تغییرات محیطی. |
| ۲. دانش عمیق را امکان‌پذیر ساخته و باعث توسعه مهارت‌ها می‌شود. | ۲. ممکن است باعث انباشته شدن تصمیمات در سطح عالی سازمان شده و سلسله مراتب شدید را موجب می‌شود. |
| ۳. سازمان را برای دستیابی به اهداف کاری توانمند می‌سازد. | ۳. منجر به ضعیف شدن هماهنگی افقی در بین واحدهای سازمان می‌شود. |
| ۴. برای سازمان‌هایی که یک یا تعداد کمی محصول یا خدمت عرضه می‌کنند، بهترین نوع ساختار است. | ۴. خلاقیت در سازمان را کاهش می‌دهد. ۵. دید محدودی از اهداف سازمانی ایجاد می‌کند. |

نقاط قوت و ضعف ساختاربخشی

| نقاط قوت | نقاط ضعف |
|---|--|
| ۱. ملازم با تغییرات سریع در محیط ناپایدار است. | ۱. باعث از بین رفتن صرفه‌جویی در مقیاس در واحدهای وظیفه‌ای می‌شود. |
| ۲. به علت این‌که مسئولیت محصول و نقاط ارتباطی روشن هستند، منجر به رضایت مشتریان می‌شود. | ۲. هماهنگی در میان خطوط تولید را تضعیف می‌سازد. |
| ۳. موجب هماهنگی در میان وظایف می‌شود. | ۳. دانش عمیق و تخصص‌گرایی فنی را نادیده می‌گیرد. |
| ۴. به واحدها اجازه می‌دهد تا خودشان را با تفاوت‌ها در محصولات، نواحی و مشتریان انطباق دهند. | ۴. یکپارچه‌سازی و استانداردسازی در میان خطوط تولید را با مشکل مواجه می‌سازد. |
| ۵. برای سازمان‌های بزرگ با محصولات متعدد، بهترین حالت است. | |
| ۶. باعث عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌شود. | |

نقاط قوت و ضعف ساختار سازمان ماتریسی

| نقاط قوت | نقاط ضعف |
|--|--|
| <p>۱. هماهنگی ضروری برای دستیابی به تقاضاهای دوگانه مشتریان محقق می‌گردد.</p> <p>۲. سهم‌سازی منابع انسانی در خطوط مختلف تولید محصول به صورت منعطف.</p> <p>۳. متناسب با تصمیمات پیچیده و تغییرات مستمر در محیط‌های ناپایدار است.</p> <p>۴. فراهم‌سازی فرصت برای توسعه هم مهارت وظیفه‌ای و هم مهارت محصول.</p> <p>۵. بهترین نوع ساختار برای سازمان‌های اندازه متوسط با خطوط تولید محصول چندگانه.</p> | <p>۱. به علت این‌که مشارکت کنندگان در این نوع ساختار، اختیار دوگانه را تجربه می‌کنند؛ می‌تواند باعث ناکامی و سردرگمی شود.</p> <p>۲. مشارکت کنندگان در این نوع ساختار باید از مهارت ارتباطات میان‌فردی بالایی برخوردار بوده و آموزش وسیعی دیده باشند.</p> <p>۳. زمان‌بر بوده و نیازمند برگزاری جلسات مستمر و نشست‌های مکرر برای حل تعارضات است.</p> <p>۴. اگر مشارکت کنندگان درک مناسبی از این ساختار نداشته باشند و شیوه ارتباطات با اختیارات متساوی را به‌جای روابط عمودی در سرلوحه خود قرار ندهند، این ساختار درست عمل نخواهد کرد.</p> <p>۵. نیازمند تلاش زیادی برای حفظ تعادل قدرت است.</p> |

نقاط قوت و ضعف ساختار افقی

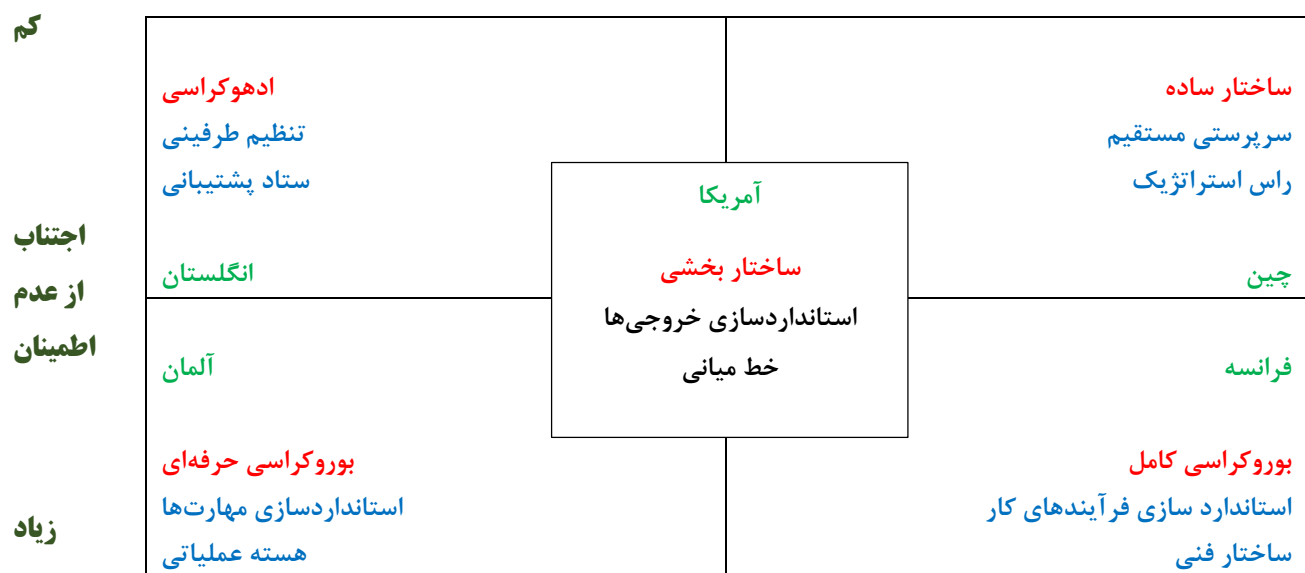
| نقاط قوت | نقاط ضعف |
|--|---|
| <p>۱. انعطاف‌پذیری و واکنش سریع به تغییرات متناسب با نیازهای مشتریان را ارتقاء می‌بخشد.</p> <p>۲. توجهات به تولید و انتقال ارزش به مشتریان را جهت می‌دهد.</p> <p>۳. هر کارمند دید وسیع‌تری نسبت به اهداف سازمان پیدا می‌کند.</p> <p>۴. تمرکز بر کار تیمی و همکاری را ارتقاء می‌بخشد.</p> <p>۵. از طریق ایجاد فرصت برای سهم‌شدن در مسئولیت، اتخاذ تصمیمات و پاسخگو بودن در مقابل نتایج حاصله، کیفیت زندگی کارکنان را بهبود می‌بخشد.</p> | <p>۱. تعیین فرآیندهای محوری و کلیدی، مشکل و زمان‌بر است.</p> <p>۲. نیازمند تغییرات در فرهنگ، طراحی شغل، فلسفه مدیریت و سیستم‌های اطلاعات و پاداش است.</p> <p>۳. مدیران سنتی وقتی می‌بینند که قدرت و اختیار خود را از دست می‌دهند، ممکن است برای آن ایجاد مانع کنند.</p> <p>۴. نیازمند آموزش‌های قابل ملاحظه کارکنان است تا بتواند در یک محیط تیمی افقی، عملکرد اثربخشی داشته باشند.</p> <p>۵. می‌تواند توسعه دانش عمیق و تخصصی را محدود سازد.</p> |

نقاط قوت و ضعف ساختار بدون مرز و مجازی

| نقاط قوت | نقاط ضعف |
|---|--|
| <p>۱. سازمان‌های کوچک را قادر می‌سازد تا منابع و استعدادها را از سرتاسر جهان جذب نمایند.</p> <p>۲. بدون این که سازمان اقدام به سرمایه‌گذاری هنگفت در ایجاد کارخانه، تجهیزات و یا شبکه‌های توزیع نماید، امکان بهره‌مندی مستقیم از این امکانات را فراهم می‌سازد.</p> <p>۳. سازمان را قادر می‌سازد تا در مقابل نیازهای در حال تغییر، از انعطاف‌پذیری بالا و عکس‌العمل سریع برخوردار شود.</p> <p>۴. هزینه‌های سربار اداری را کاهش می‌دهد.</p> | <p>۱. مدیران کنترل بر بسیاری از فعالیت‌ها و منابع انسانی را از دست خواهند داد.</p> <p>۲. برای برقراری ارتباط و رفع تعارضات بالقوه با شرکای طرف قرارداد، نیاز است تا زمان زیادی صرف شود.</p> <p>۳. اگر یکی از شرکا در تحویل محصول یا انجام وظیفه قصور داشته باشد، ممکن است منجر به ناکارآمدی سازمان شود و ریسک زیادی به همراه دارد.</p> <p>۴. به علت اینکه کارکنان احساس می‌کنند که خدمات قراردادی آن‌ها روزی خاتمه می‌یابد، ممکن است فرهنگ سازمانی و تعهد کارکنان تضعیف شود.</p> |

(مهم) ارتباط سه بعد اساسی سازمان با انواع ساختار سازمانی

| انواع پیکره‌بندی ساختاری | ساز و کار اصلی هماهنگی | بخش کلیدی سازمان | نوع تمرکززدایی |
|--------------------------|---------------------------------|------------------|-------------------------|
| ۱. ساختار ساده | سرپرستی مستقیم | رأس استراتژیک | تمرکززدایی عمودی و افقی |
| ۲. بوروکراسی ماشینی | استانداردسازی فرآیندهای کاری | ساختار فنی | تمرکززدایی افقی محدود |
| ۳. بوروکراسی حرفه‌ای | استانداردسازی مهارت‌ها | هسته عملیاتی | تمرکززدایی عمودی و افقی |
| ۴. بوروکراسی بخشی | استانداردسازی خروجی‌ها | خط میانی | تمرکززدایی عمودی محدود |
| ۵. ادھوکراسی | تنظیم طرفینی | ستاد پشتیبانی | تمرکززدایی گزینشی |



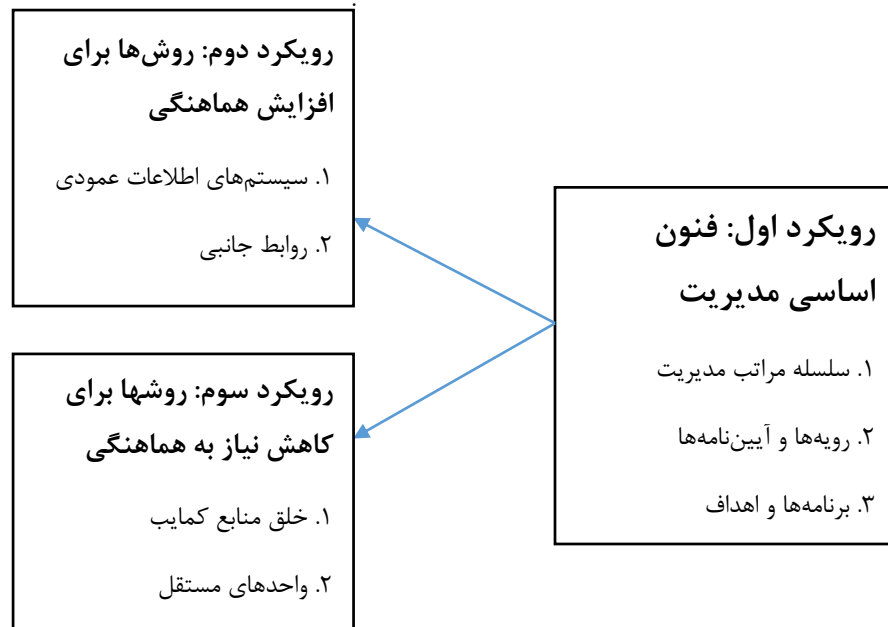
کم

فاصله قدرت

زیاد

(مهم) ارتباط بین پیکره‌بندی سازمانی مینتزبرگ و ابعاد فرهنگی اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت


رویکردهای هماهنگی اثربخش در سازمان



(مهم) دسته‌بندی تامپسون از وابستگی بین واحدی و کاربردهای مدیریتی آنها

| نوع وابستگی | الزامات ارتباطات افقی | نوع هماهنگی مورد نیاز | اولویت مکان‌یابی برای نزدیکی واحدها به یکدیگر |
|---|-----------------------|--|---|
| کلی (بانک)  مشتریان | ارتباطات کم | استانداردسازی، مقررات، رویه‌ها، ساختاربخشی | کم |
| زنجیره‌ای (خط مونتاژ)  مشتری | ارتباطات متوسط | برنامه‌ها جدول زمان‌بندی بازخور گروه‌های ضربت | متوسط |
| دوجانبه (بیمارستان)  مشتری | ارتباطات زیاد | تنظیم و سازگاری طرفینی، جلسات بین واحدی، کار تیمی، ساختار افقی | زیاد |

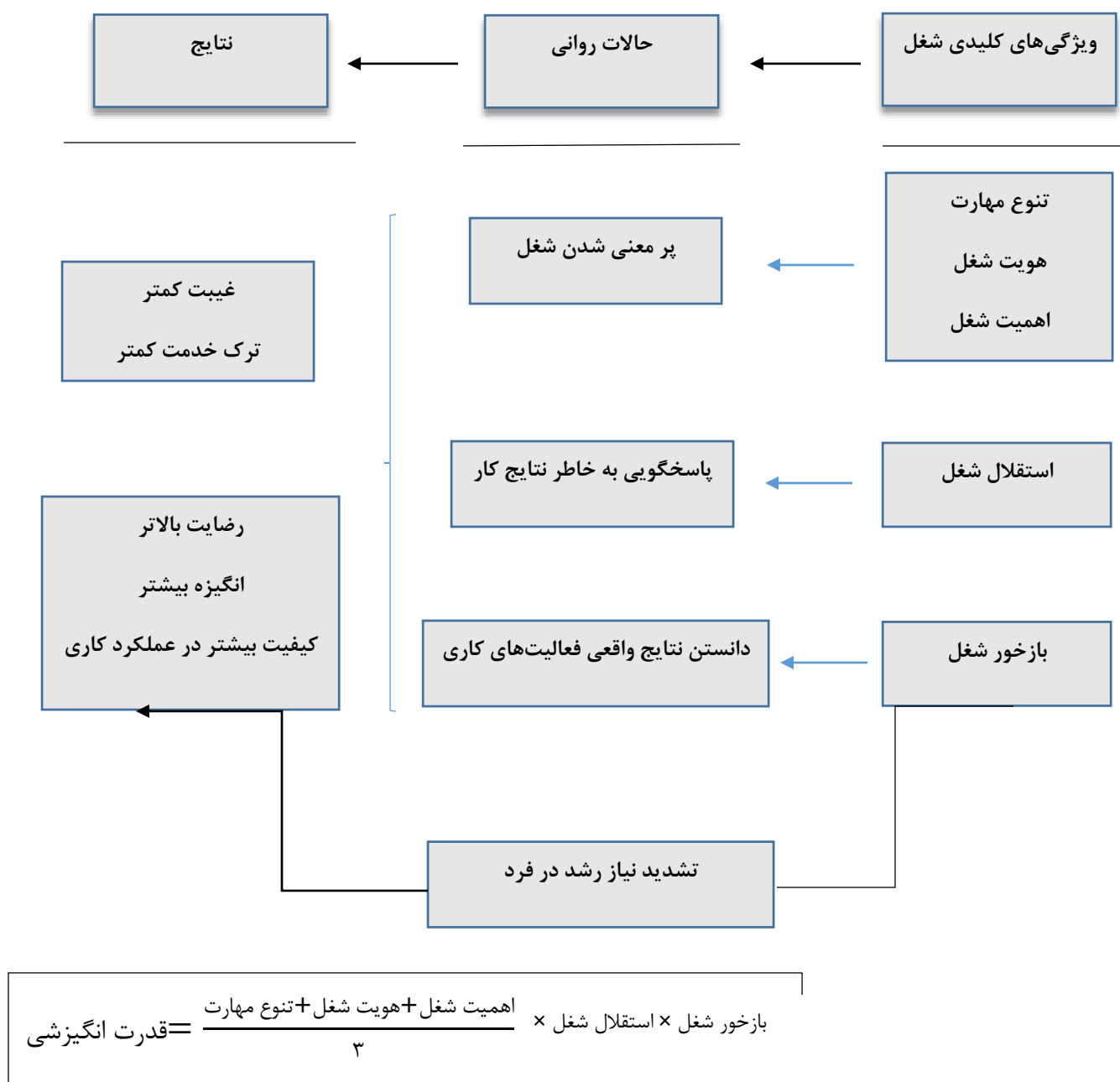
انواع و نمونه‌های ساز و کارهای یکپارچه‌سازی

| | |
|--|---|
| <p>تماس مستقیم: مدیر بازاریابی و مدیر تحقیق و توسعه برای یافتن ایده‌های جدید تولیدی با هم جلسه مشترک برگزار می‌نمایند.</p> <p>نقش‌های رابط: مدیر، مشاور و رهبر تیم تولید، بهترین پیشنهادات در جهت بهبود و توسعه را مورد شناسایی قرار می‌دهند.</p> <p>گروه‌های کار ویژه‌ای: نمایندگانی از واحدهای بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید برای بحث پیرامون راه‌اندازی خط تولید محصول جدید گرد هم می‌آیند.</p> <p>تیم‌های میان وظیفه‌ای: گروهی مرکب از تمامی وظایف و کارکردها برای مدیریت تولید محصول در بازار جدید تشکیل می‌شود.</p> <p>واحدها و نقش‌های تلفیق‌کنندگی: مدیر ارشد، اعضای تیم میان وظیفه‌ای با اطلاعات مرتبط با تیم‌های دیگر و سایر بخش‌ها را گرد هم می‌آورد.</p> <p>ساختار ماتریسی: مدیران عالی برای ایجاد هم‌زمان تعدادی محصول جدید، تصمیم به ایجاد ساختار ماتریسی می‌گیرند.</p> | <p>ساده</p>  <p>پیچیده</p> |
|--|---|

سوال این مدلی می‌آید:

(مثلاً وقتی مدیر ارشد، اعضای تیم میان وظیفه‌ای با اطلاعات مرتبط با تیم‌های دیگر و سایر بخش‌ها را گرد هم می‌آورد کدامیک از ساز و کارهای یکپارچه‌سازی مدنظر قرار گرفته است؟)

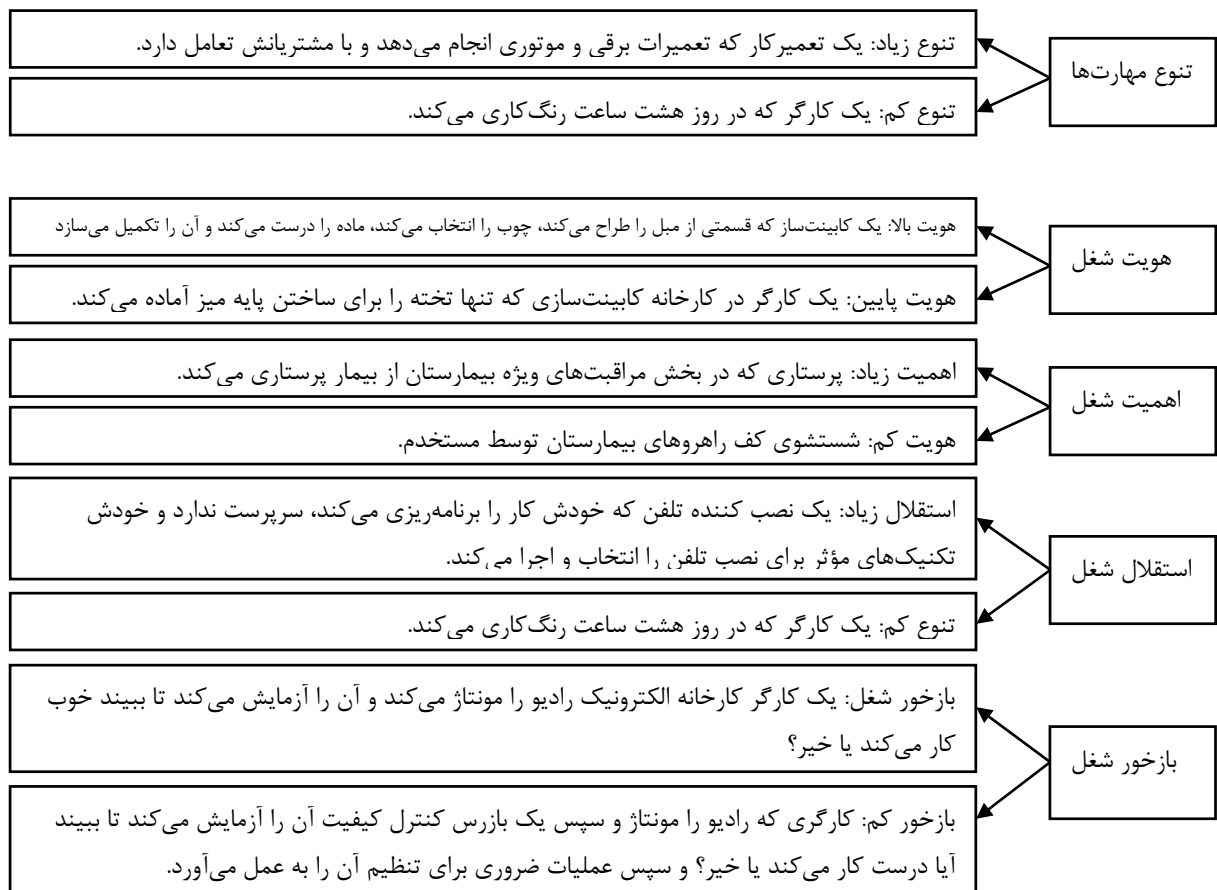
فصل هفتم: مدیریت منابع انسانی

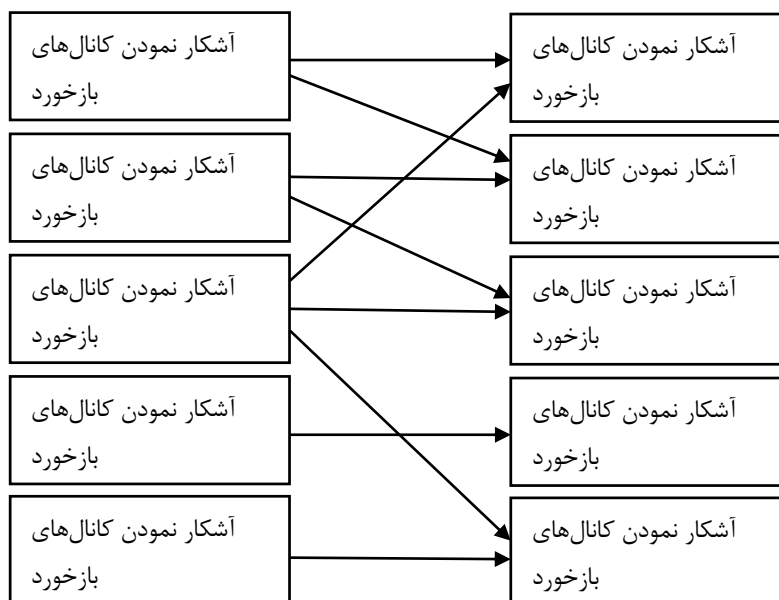


مطابق فرمول فوق ۳ عامل اهمیت شغل، هویت شغل و تنوع مهارت‌ها می‌توانند جایگزین هم شوند و یکدیگر را جبران کنند؛

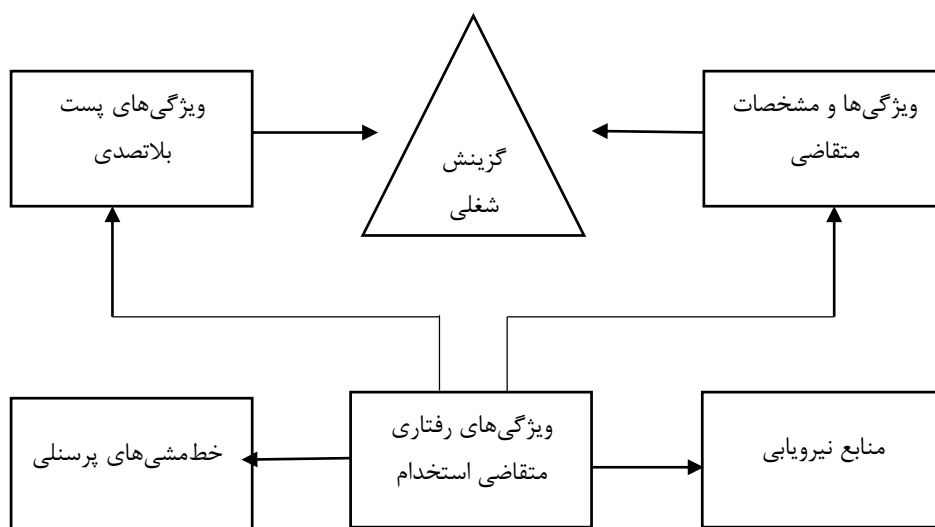
اما در صورتیکه دو عامل مهم استقلال شغلی و بازخور شغل وجود نداشته باشند، رضایت شغلی صفر می‌شود.

حد بالا و پایین هریک از ویژگی‌های فوق در نمونه‌های شغلی ذیل بیان می‌شود:

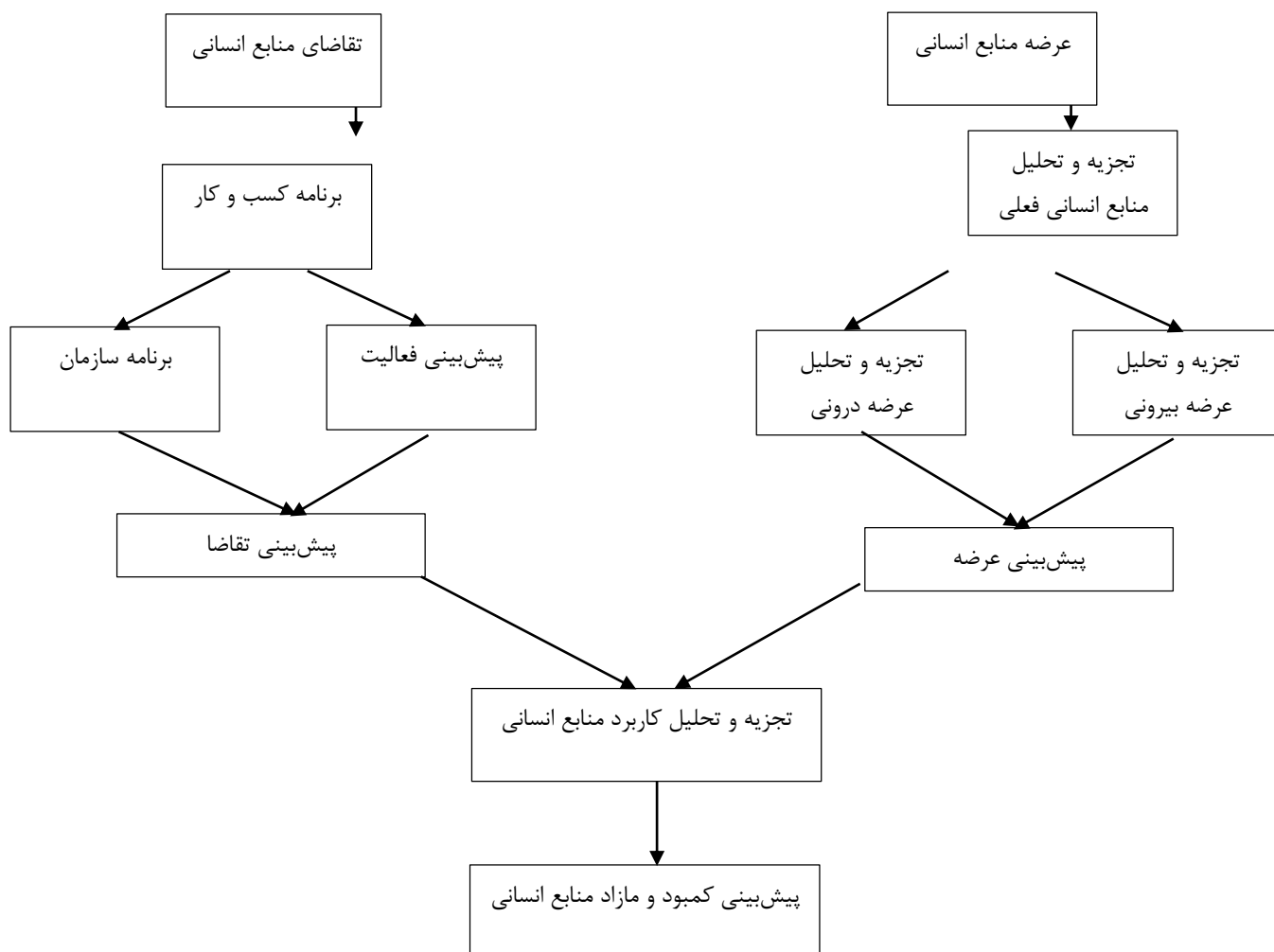




غنی‌سازی شغل



فرآیند به کار گماری منابع انسانی

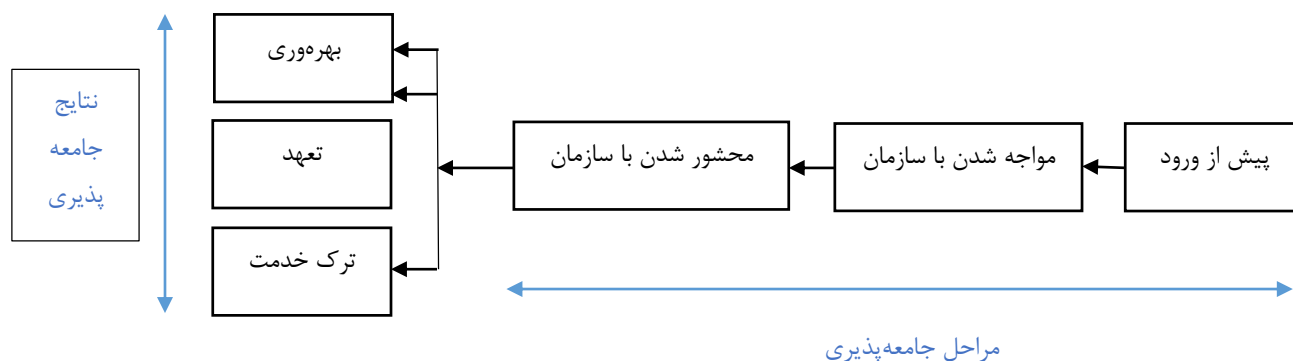


فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی

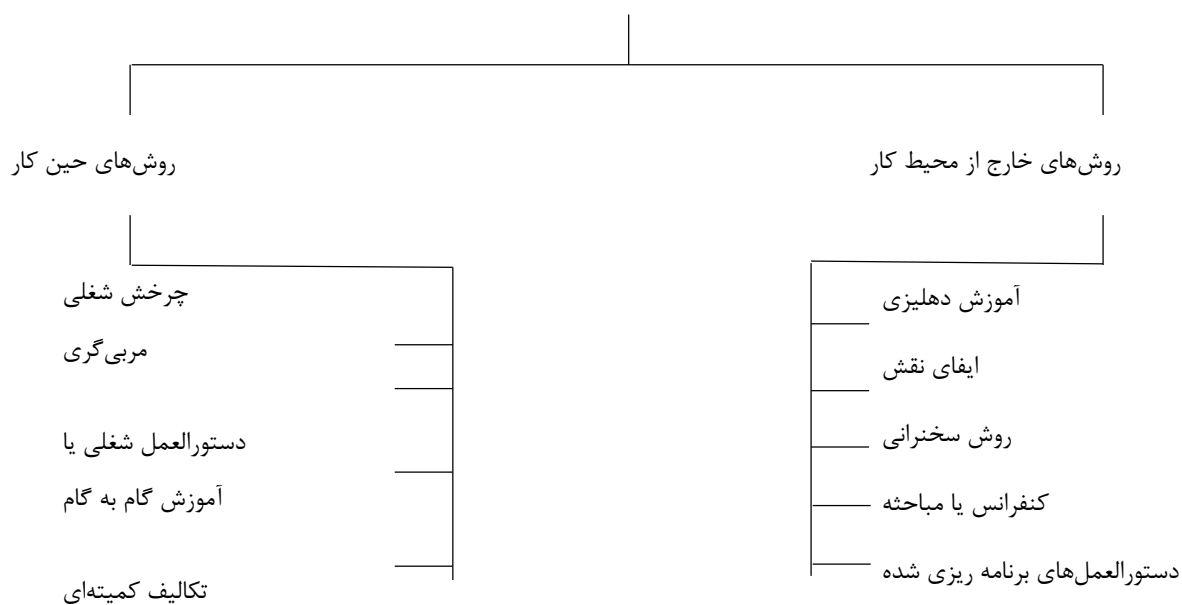
تمایز بین آموزش و توسعه

| توسعه | آموزش | ابعاد یادگیری |
|------------------------|---------------------------|---------------|
| مدیران | غیرمدیران | ۱. چه کسی |
| ایده‌های نظری - مفهومی | عملیات فنی - مکانیکی | ۲. چه چیزی |
| دانش عمومی و کلی | اطلاعات مرتبط با شغلی خاص | ۳. چرا |
| بلندمدت | کوتاه‌مدت | ۴. چه وقت |

مدلی برای جامعه‌پذیری سازمانی

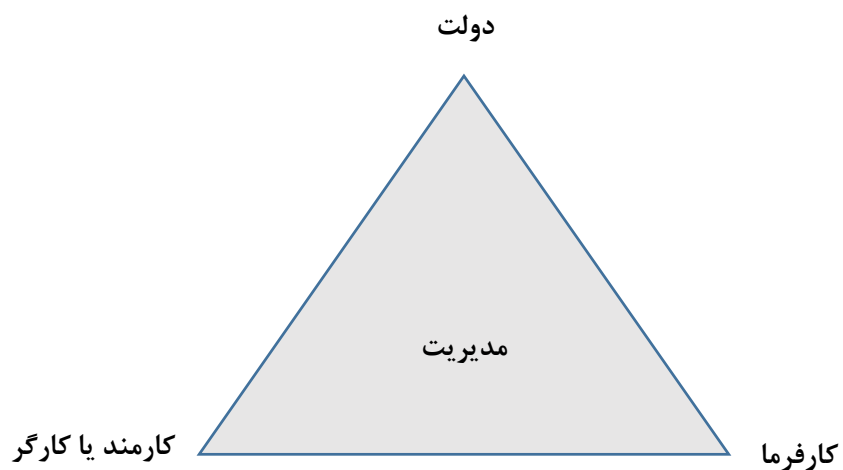


روش‌های آموزش کارکنان



روش‌های توسعه مدیریت

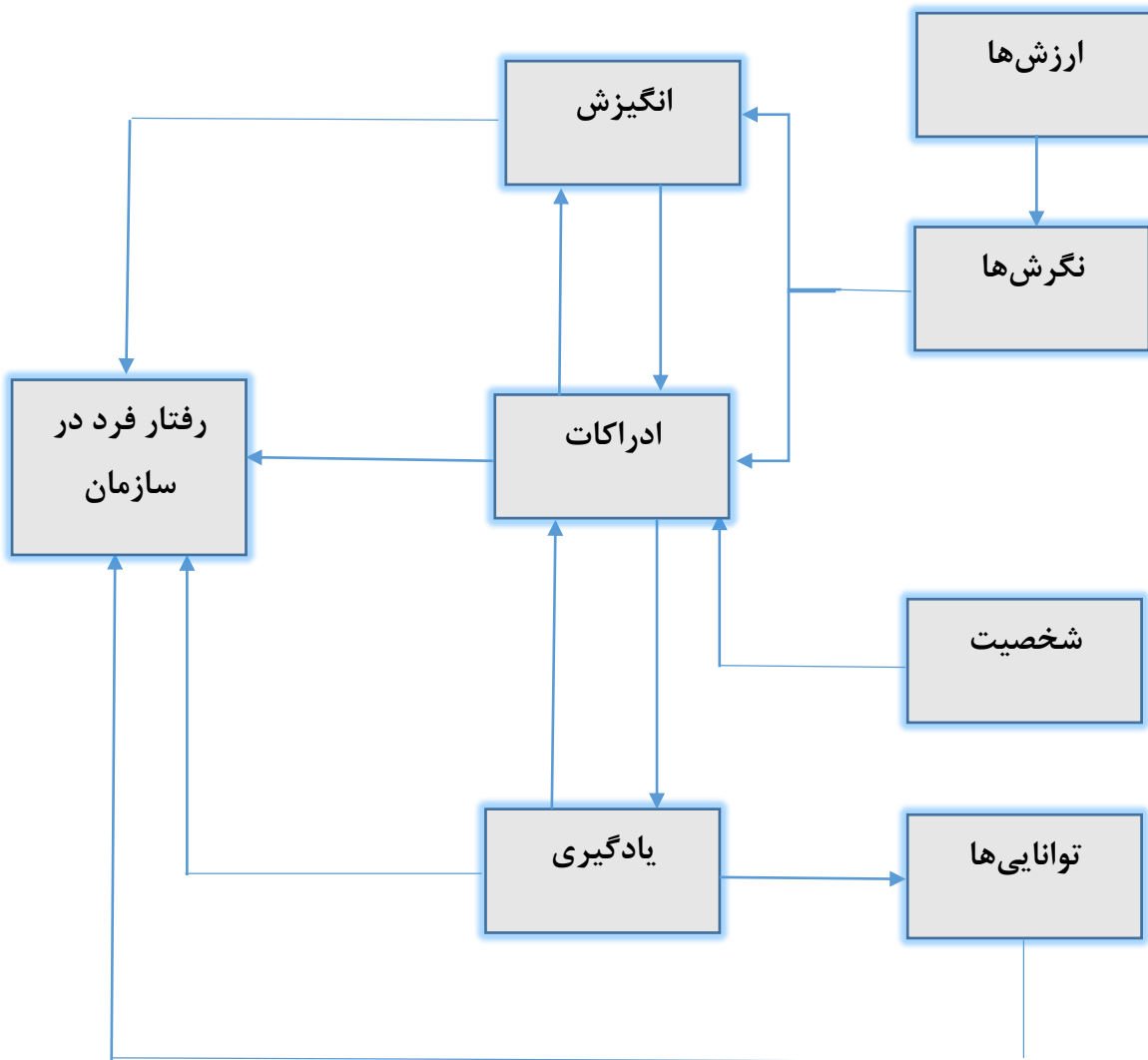
| | |
|---|----------------------------|
| روش‌های توسعه مدیریت | مهارت‌های مورد نیاز مدیران |
| - روش در سبد انداختن - بازی کسب و کر - موردکاوی | مهارت‌های تصمیم‌گیری |
| - ایفای نقش - آموزش حساسیت | مهارت‌های متقابل شخصی |
| - تجربه حین خدمت - مربی‌گری - بازیگر علی‌البدل | دانش شغلی |
| - چرخش شغلی - مدیریت چندگانه | دانش سازمانی |
| - دروس ویژه - جلسات ویژه - مطالعات ویژه | دانش عمومی |
| - پروژه‌های ویژه - تکالیف گروهی | نیازهای تخصصی فرد |



عناصر مختلف روابط کار

فصل هشتم: رفتار در سازمان و انگیزش

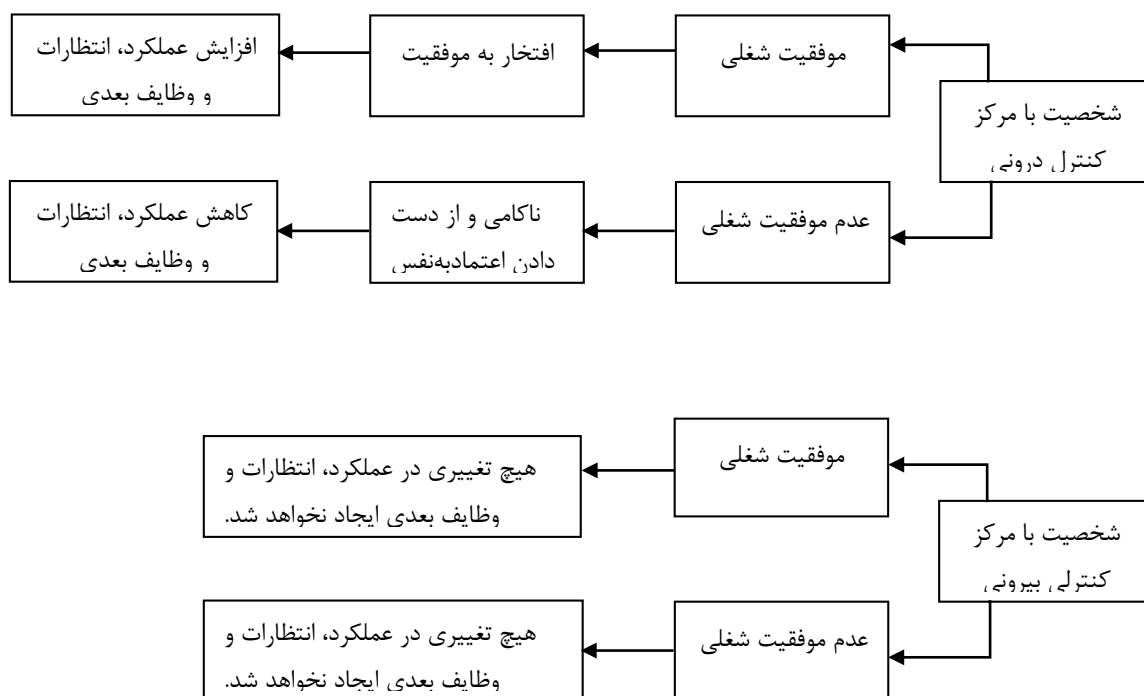
عوامل تاثیرگذار و تشکیل دهنده رفتار در سازمان



(مهم) تطبیق چهار سبک شخصیت یونگ با مشاغل

| مشاغل مناسب | سبک‌های شخصیتی حل مسأله |
|---|-------------------------------|
| حسابداری، تولید، برنامه‌ریزی رایانه‌ای، تحقیق بازاریابی، مهندسی | حسی - منطقی (ST) |
| طراحی سیستم، حقوق، تحقیق و توسعه، مدیریت عالی، مدرسان رشته‌های بازرگانی و اقتصاد | شهودی - منطقی (NT) |
| روابط عمومی، تدریس، فروشنده‌گی، مصاحبه، مشاوره، مذاکره و فروش | حسی - عاطفی (SF) |
| روابط عمومی، تبلیغات، خدمات مشتریان، امور سیاسی و پرسنلی و کارگزینی | شهودی - عاطفی (NF) |

نتایج حاصل از شخصیت با مرکز کنترلی درونی و بیرونی در سازمان



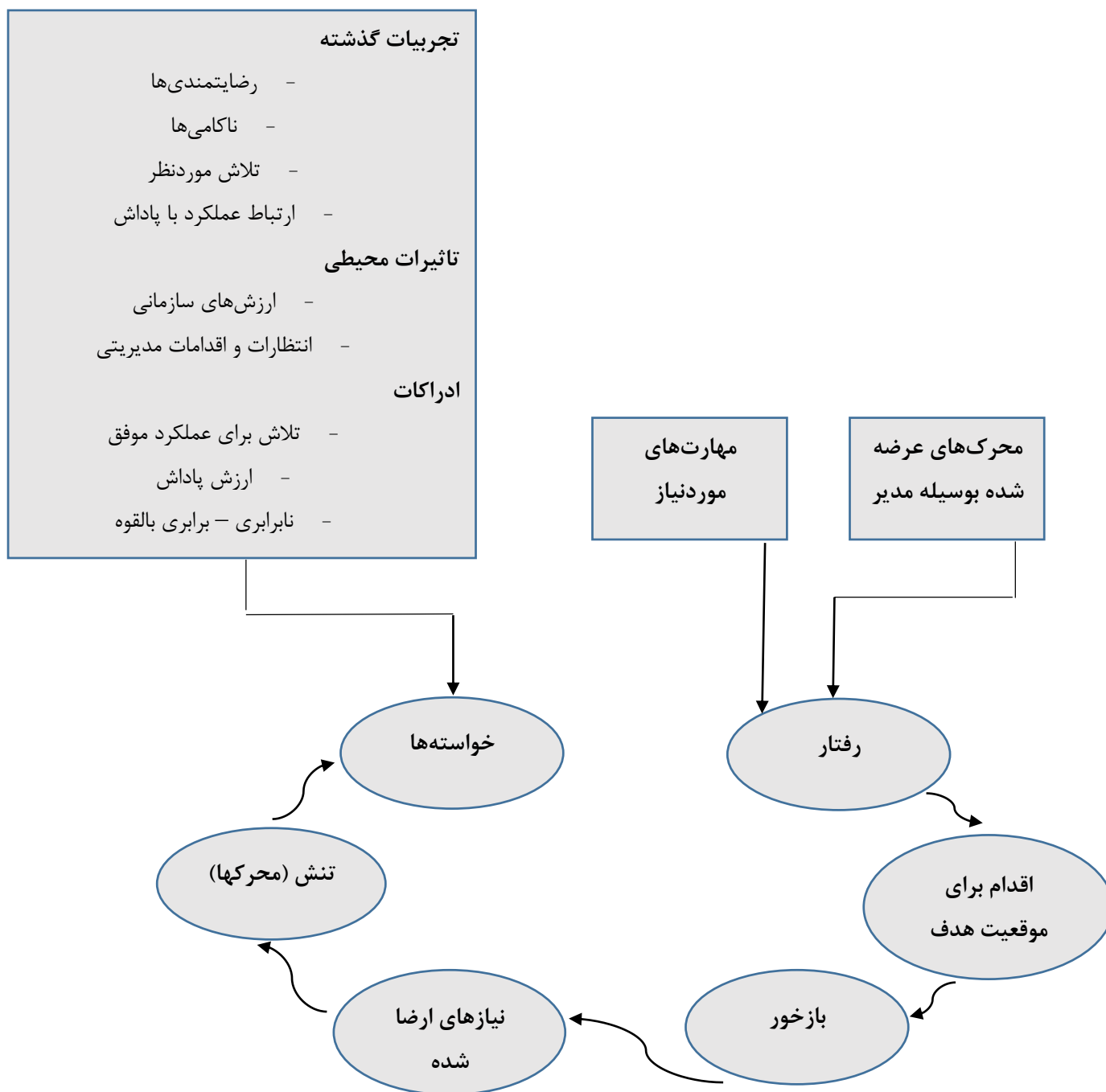
فریدمن و روزنمن شخصیت نوع «الف» را اینگونه تعریف می‌کنند: شخصیت نوع الف، یک فرد پیچیده، فعال و احساسی است که به‌طور مستقیم و مداوم برای نیل به موفقیت بیشتر در زمان کمتر تلاش می‌کند. شخصیت نوع «ب» در نقطه مقابل شخصیت الف قرار دارد.

جدول مقایسه‌ای ویژگی‌های شخصیت نوع الف و ب

| ویژگی‌های شخصیت نوع الف | ویژگی‌های شخصیت نوع ب |
|---|--|
| همیشه در حال تحرک هستند. | به زمان توجهی نمی‌کنند. |
| به سرعت قدم می‌زنند. | شکیبا و صبور هستند. |
| به سرعت غذا می‌خورند. | لاف نمی‌زنند (فخرفروشی نمی‌کنند) |
| به سرعت صحبت می‌کنند. | بازی را برای سرگرمی و تفریح انجام می‌دهند و نه برای برنده شدن. |
| بی‌حوصله و ناشکیبا هستند. | بدون احساس گناه و مجرم بودن، استراحت می‌کنند. |
| دو کار را هم‌زمان انجام می‌دهند. | (استراحت می‌کنند بدون این‌که احساس کنند کار گناهی انجام می‌دهند) |
| در زمان مشخص شده نمی‌توانند از عهده کار برآیند. | خود را تحت فشار زمانی قرار نمی‌دهند. |
| اعداد و ارقام همواره ذهن‌شان را اشغال می‌کند. | دارای رفتاری ملایم و نرم هستند. |
| موفقیت را با معیارهای کمی اندازه می‌گیرند. | هرگز عجله نمی‌کنند. |
| تهاجمی و رقابتی هستند. | |
| به‌طور مداوم احساس می‌کنند که تحت فشارند. | |

| مشاهده | انتخاب | تفسیر | واکنش‌ها | محرك‌های محیط کاری |
|----------|---------------|--------------|------------------|----------------------|
| - دیدن | - شدت | - کلیشه‌سازی | - نگرش‌ها | - سبک مدیر |
| - شنیدن | - محرک | - خودادراکی | - احساسات | - فناوری |
| - چشیدن | - اندازه محرک | - هیجانات | - انگیزش | - اختلالات |
| - بوییدن | - ناشکیبایی | | - اقدامات رفتاری | - همکاران |
| | | | | - سیستم پاداش |
| | | | | - برنامه جبران خدمات |
| | | | | - فرصت‌های مسیر ترقی |

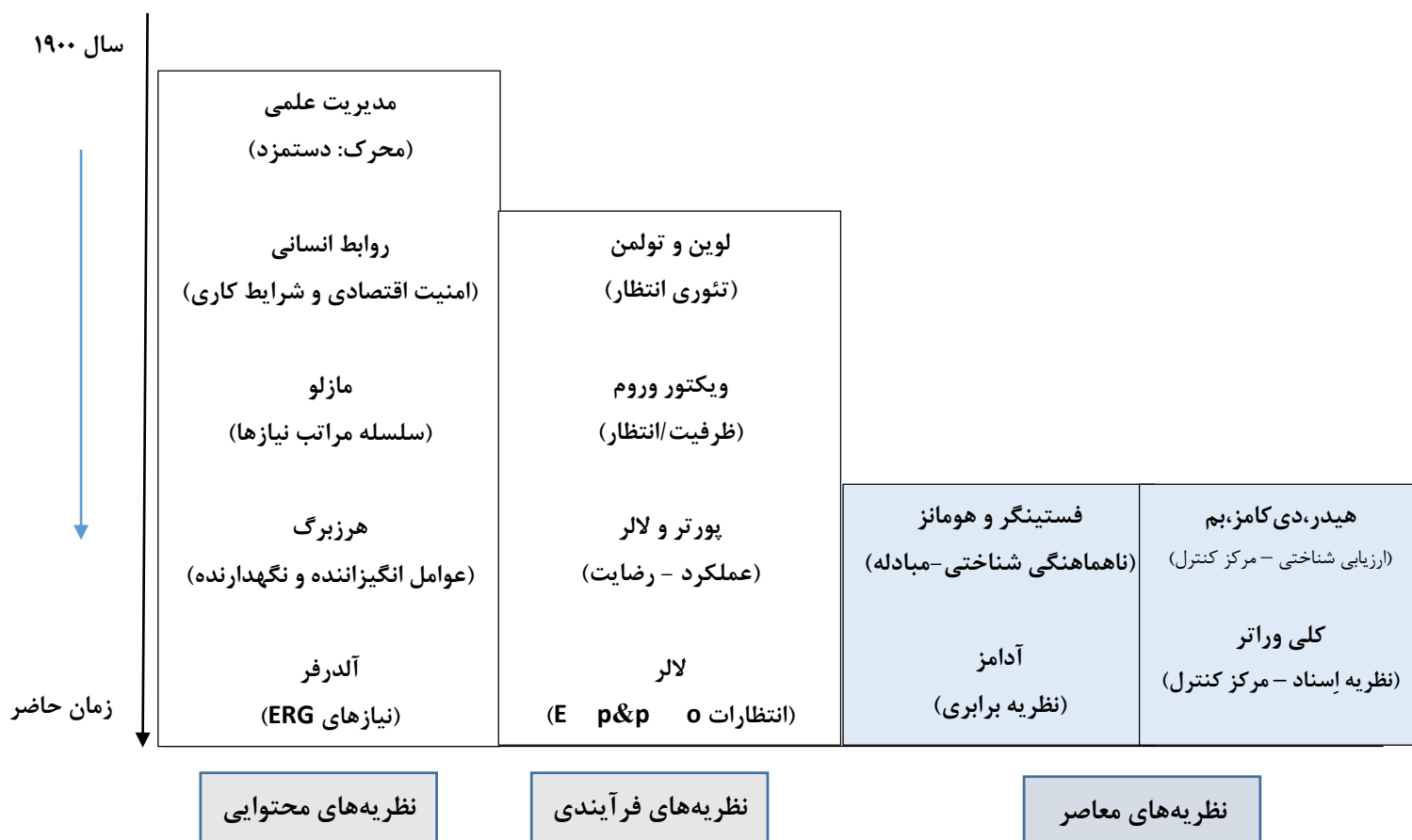
فرآیند ادراک و تعبیر و تفسیر فردی



مدل انگیزش

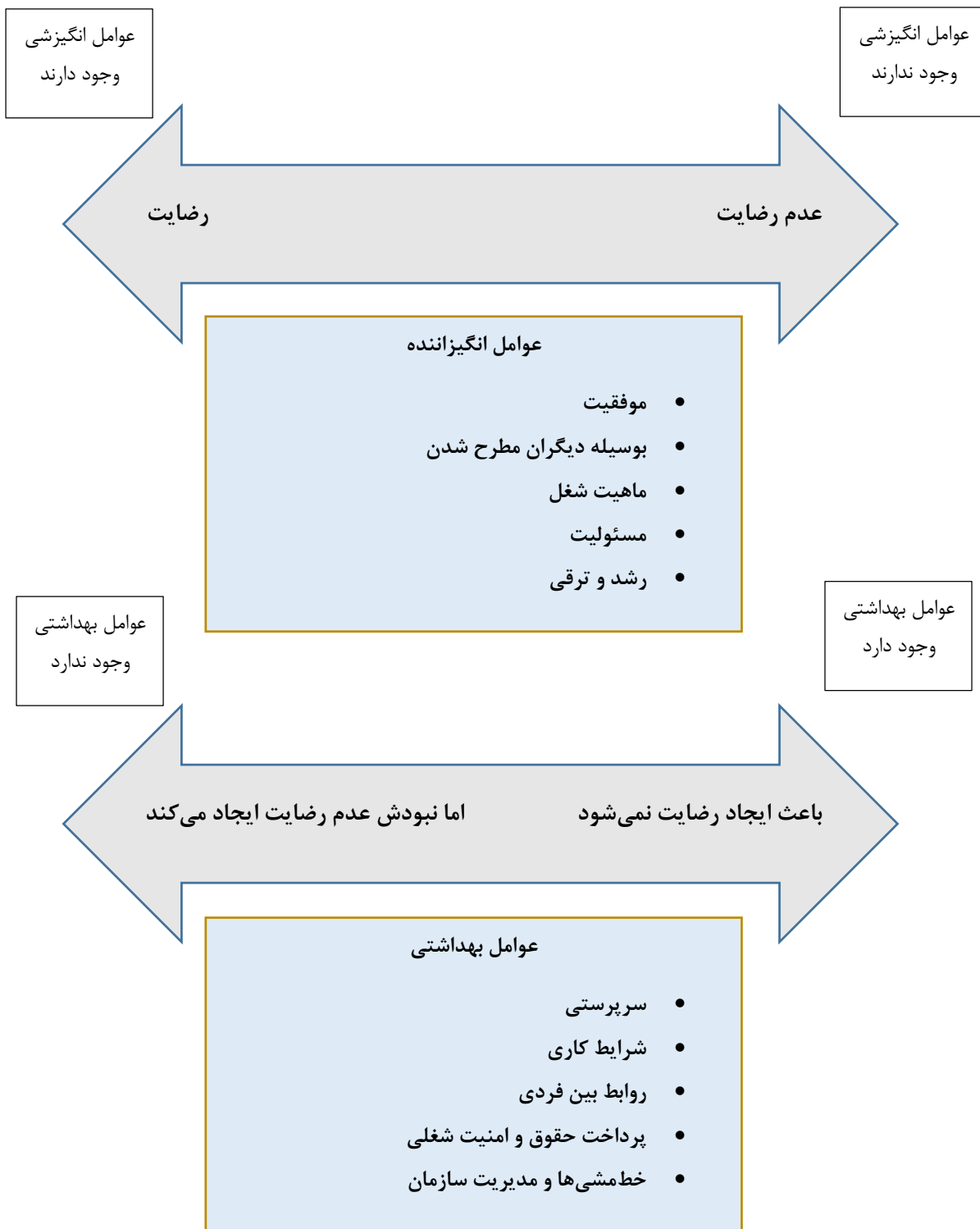
(مهم) چشم‌انداز مدیریتی از تئوری‌های محتوایی و فرآیندی انگیزش

| مبنای نظری | تشریح رویکردهای نظری | پایه‌گذاران تئوری‌ها | کاربرد مدیریتی |
|-------------------|---|---|---|
| تئوری‌های محتوایی | بر عواملی که در درون اشخاص قرار دارند و منجر به ایجاد انرژی، هدایت، استمرار و توقف رفتار می‌گردند، متمرکز است. این عوامل تنها می‌تواند حالت دلالت‌کنندگی داشته باشند. | - مازلو (سلسله‌مراتب پنج‌گانه نیازها) - آلدرفر (سه سطح نیاز) - هرزبرگ (دو عامل مهم که نگهدارنده و انگیزاننده نامیده می‌شوند) - مک کللند (سه نوع نیاز برگرفته از فرهنگ شامل: توفیق‌طلبی، تعلق و قدرت) | مدیران نیاز به این دارند که از تفاوت‌ها در نیازها، تمایلات و اهداف آگاهی پیدا کنند، چراکه افراد در بسیاری از زمینه‌ها منحصر به فرد هستند. |
| تئوری‌های فرآیندی | تشریح، تبیین و تجزیه و تحلیل این‌که رفتارها چگونه انرژی به‌دست می‌آورند، هدایت می‌شوند، استمرار پیدا می‌کنند و متوقف می‌گردند. | - وروم (تئوری انتظار) - آدامز (تئوری برابری مبتنی بر مقایساتی که افراد انجام می‌دهند). - لاک (تئوری هدف‌گذاری که بر روی اهداف اجماع شده و مقاصد تعیین‌کننده رفتار هستند) | مدیران نیازمند این هستند که فرآیند انگیزه دادن به افراد را درک نمایند، بدانند که چگونه افراد براساس ترجیحات، پاداش‌ها و نیل به هدف تصمیم‌گیری می‌کند. |





مدل سلسله مراتب نیازهای مازلو

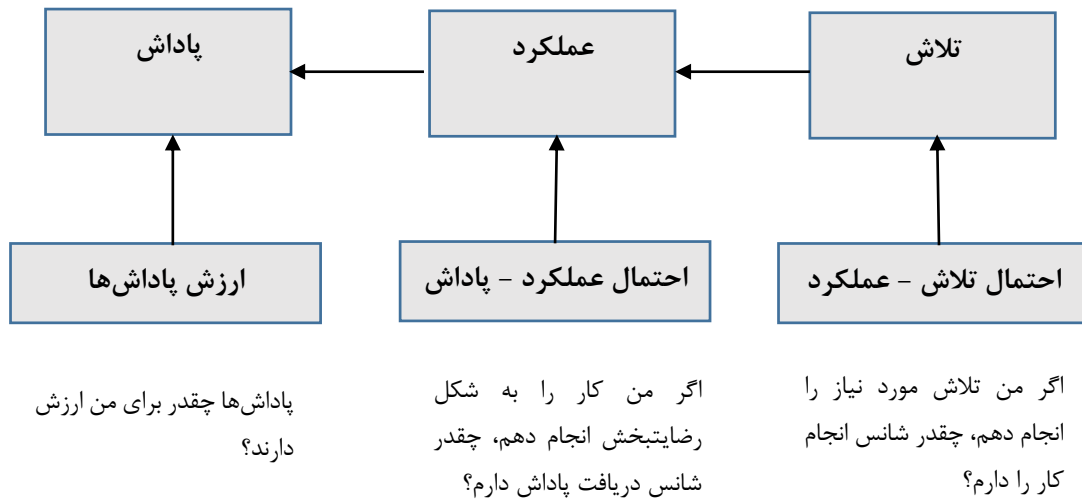


نقش عوامل بهداشتی - انگیزشی در رضایت و عدم رضایت کارکنان
(تئوری دوعاملی هرزبرگ)

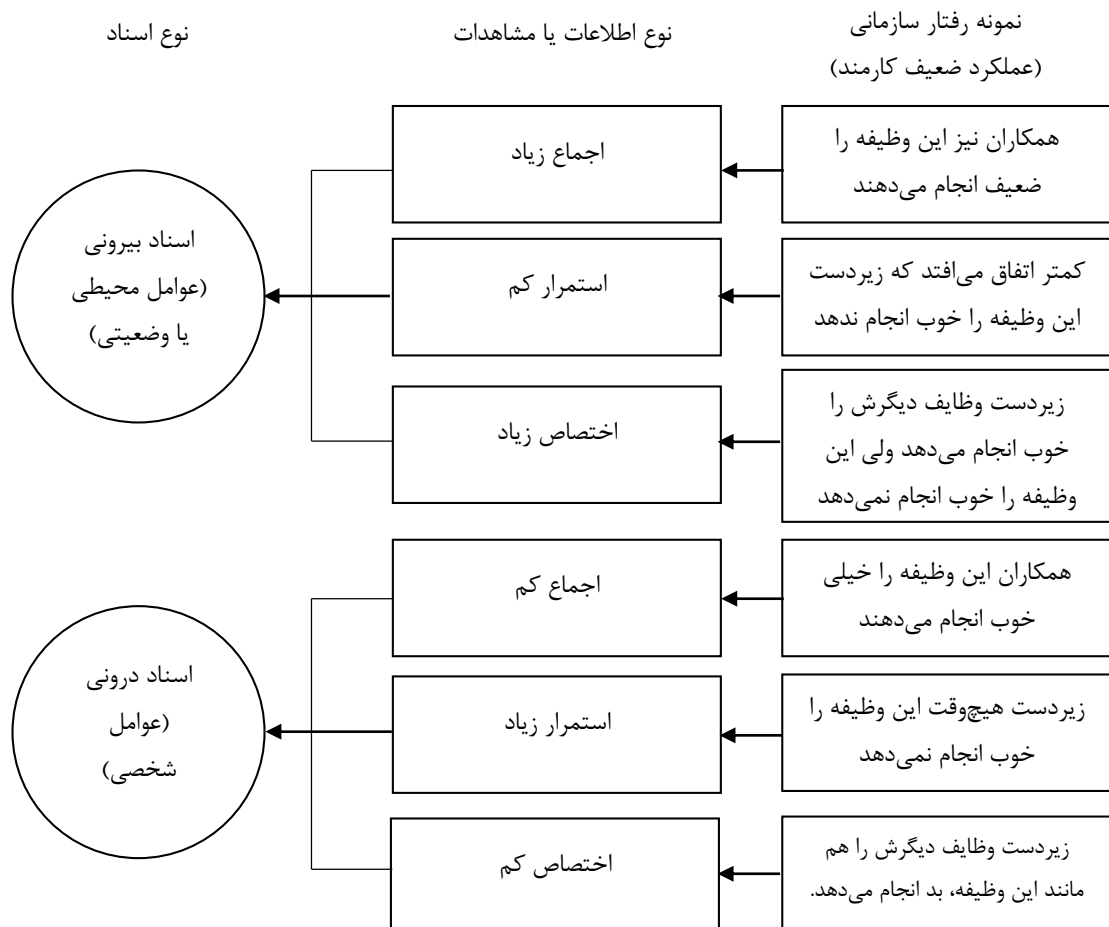
اقدامات عملی مدیریت برای تأمین نیازهای کارکنان متناسب با سطوح نیازها

| شرایط کارکنان | سطوح نیازها | اقدامات عملی برای ارضاء نیازها |
|--|-------------------------|---|
| کارمند دارای دو فرزند است که سال آینده وارد دانشگاه می‌شوند | نیاز زیستی و ایمنی | افزایش حقوق یا ارتقاء کارمند به شغل بالاتر با پرداخت بیشتر - تأمین امنیت شغلی فرد |
| کارمند احساس نگرانی می‌کند از این که رقباء شرکت را خریداری کنند | ایمنی | اگر امکان دارد کارمند را مطمئن سازید که شغلش تعدیل نخواهد شد. درغیراین صورت با صراحت بگویید که مشاغل مشخصی تعدیل خواهند شد و فرد را کمک کنید که در جای دیگر کاری پیدا کند. |
| کارمند احساسات ناخوشایندی در گروه دارد و احساس می‌کند که فردی اضافی است | اجتماعی | کارکنان را به یک میهمانی عصرانه در منزلتان دعوت کنید - یک فرصتی برای تازه‌واردان برای ملاقات با همکاران در یک مکان غیررسمی فراهم کنید - کارمند جدید را به مشارکت در فعالیتهای ابتکاری در شرکت تشویق کنید - فرد را برای عضویت در سازمان‌های حرفه‌ای هدایت کنید |
| کارمند احساس می‌کند که از او تقدیر به عمل نمی‌آید. | عزت نفس (احترام به خود) | عملکرد کاری کارکنان را ارزیابی کنید و به دنبال دلیلی بگردید تا فرد را مورد تقدیر قرار دهید - پیشنهادات فرد را تا آن جایی که قابلیت کاربرد دارد، بپذیرید - با فرد تماس نزدیک‌تر برقرار کنید |
| کارمند خواهان به دست گرفتن ریاست سازمان است - فرد دارای یک ایده کلی برای تعیین هدف غایی سازمان است | خودشکوفایی | راهنمایی‌های ویژه در رسیدن به هدف غایی ارایه کنید - به تحقق چشم‌انداز مسیر ترقی افراد کمک کنید - تسهیل در امور آموزش - فراهم نمودن فرصت برای تجربه شغل و شناخت شرکت. |

مدل نظریه جذابیت - انتظار (نظریه‌های فرآیندی)



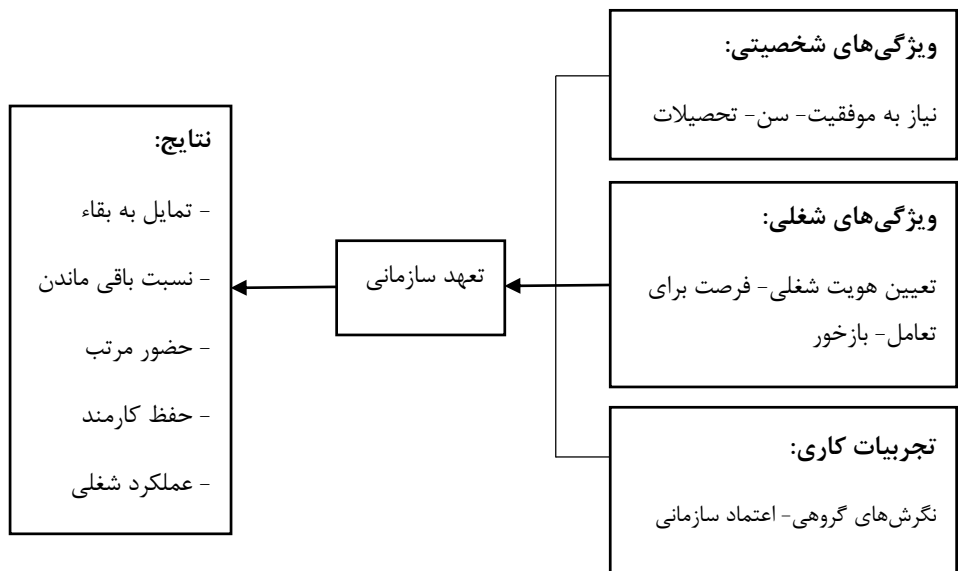
نظریه اسناد (نظریه‌های معاصر)





رابطه استرس و عملکرد

مدل تعهد سازمانی

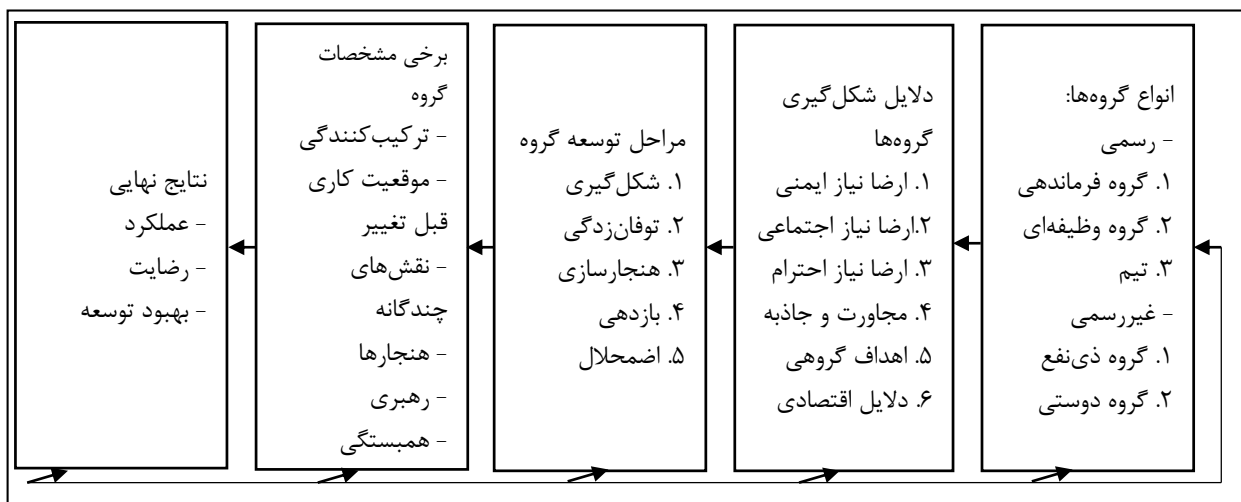


فصل نهم: گروه، پویایی‌های گروهی و ارتباطات

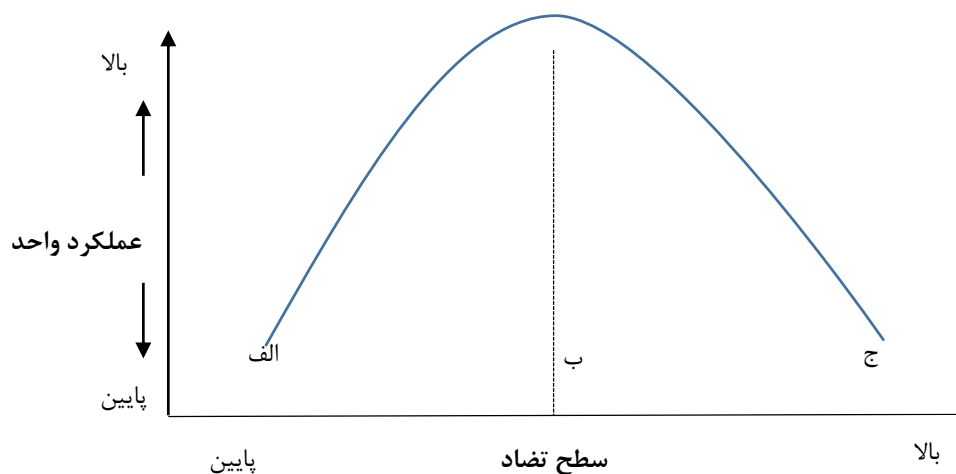
مقایسه ویژگی‌های گروه‌های کاری و تیم‌های کاری

| تیم‌های کاری | گروه‌های کاری رسمی |
|--|--|
| عهد همگانی بر اهداف مشترک | کار بر روی اهداف مشترک |
| پاسخگو به اعضای تیم | پاسخگو به مدیر |
| سطح مهارت‌ها اغلب به صورت مکمل | سطح مهارت‌ها اغلب به صورت غیرمرتبط |
| ارزیابی عملکرد توسط هم اعضا و هم رهبران | ارزیابی عملکرد توسط رهبران |
| فرهنگ مبتنی بر همکاری و تعهد همگانی به اهداف مشترک است | فرهنگ یک‌دست و عاری از تغییر و تضاد |
| عملکرد می‌تواند از جمع جبری کمک‌های تک‌تک اعضا بزرگ‌تر باشد (عملکرد تضاییفی) (به عنوان مثال $1+1+1=5$) | عملکرد می‌تواند مثبت، منفی و یا خنثی باشد |
| موفقیت از طریق الهام‌بخشی و آرزوهای اعضای تیم تعریف شده است | موفقیت از طریق رفتارهای الهام‌بخش رهبران تعریف شده است |

فرآیند تیم‌سازی

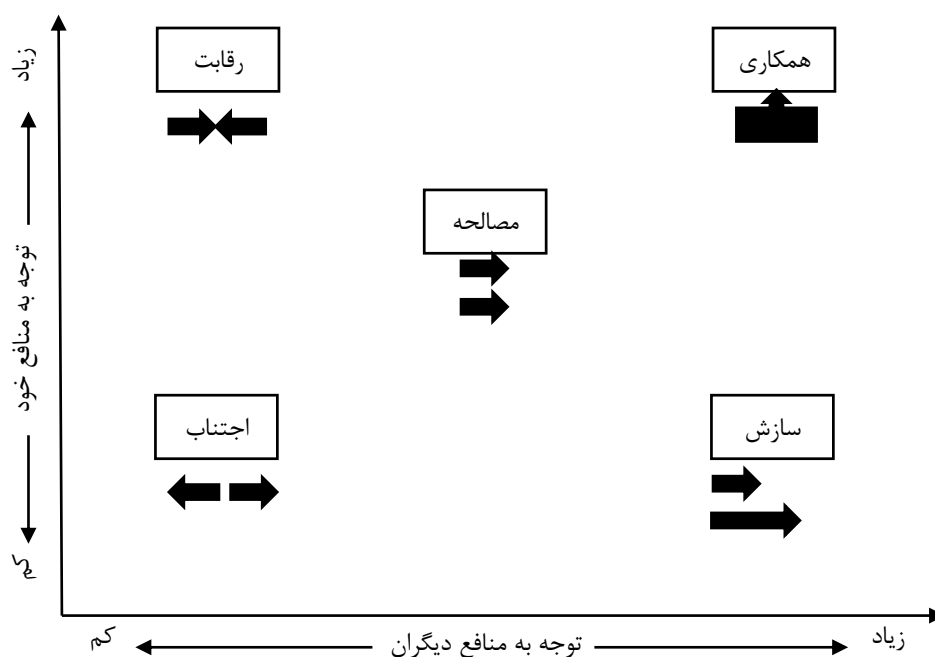


مدلی از شکل‌گیری و توسعه گروه‌های کاری

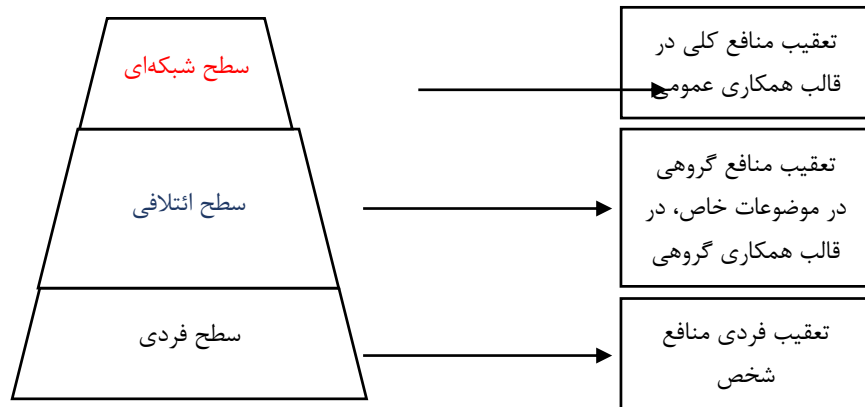


| نتیجه عملکرد واحد | ویژگی‌های داخلی واحد | نوع تضاد | سطح تضاد | موقعیت |
|-------------------|---|-------------|--------------|--------|
| پایین | بی تفاوتی - منفعل در مقابل تغییر - کسلی - فقدان ایده‌های جدید | غیر کارکردی | پایین یا هیچ | الف |
| بالا | توانمندی بالا - نوآوری و ابتکار - انتقاد از خود | کارکردی | حد بهینه | ب |
| پایین | گسیختگی - عدم همکاری - هرج و مرج | غیر کارکردی | بالا | ج |

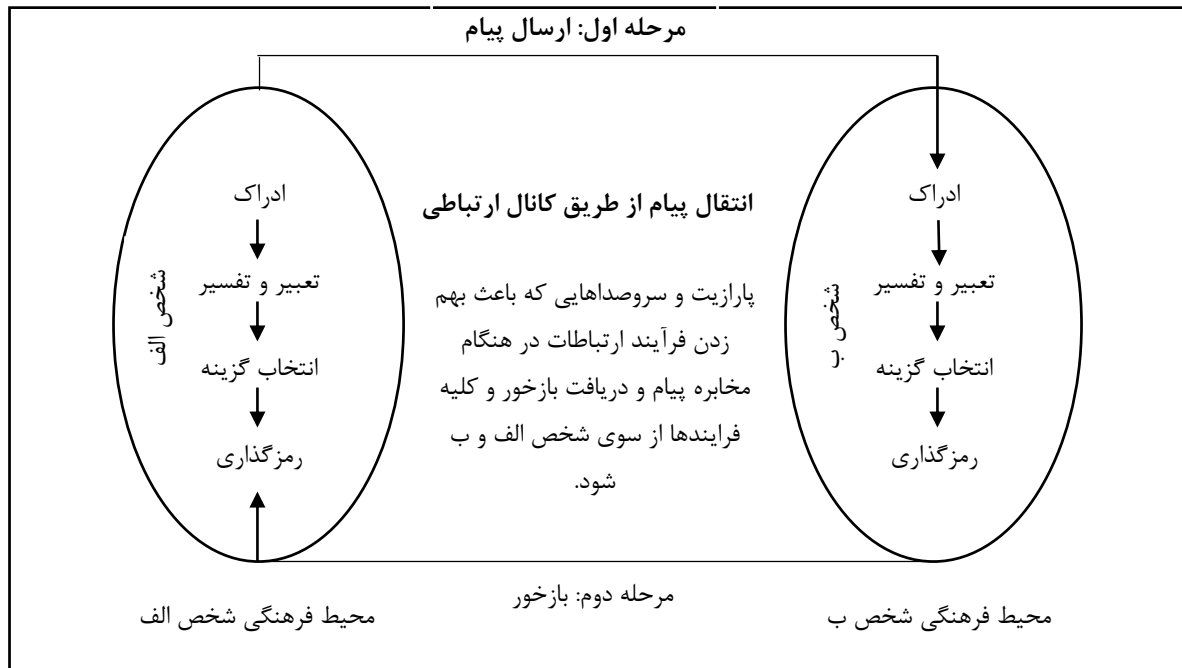
ارتباط بین سطح تعارض و عملکرد



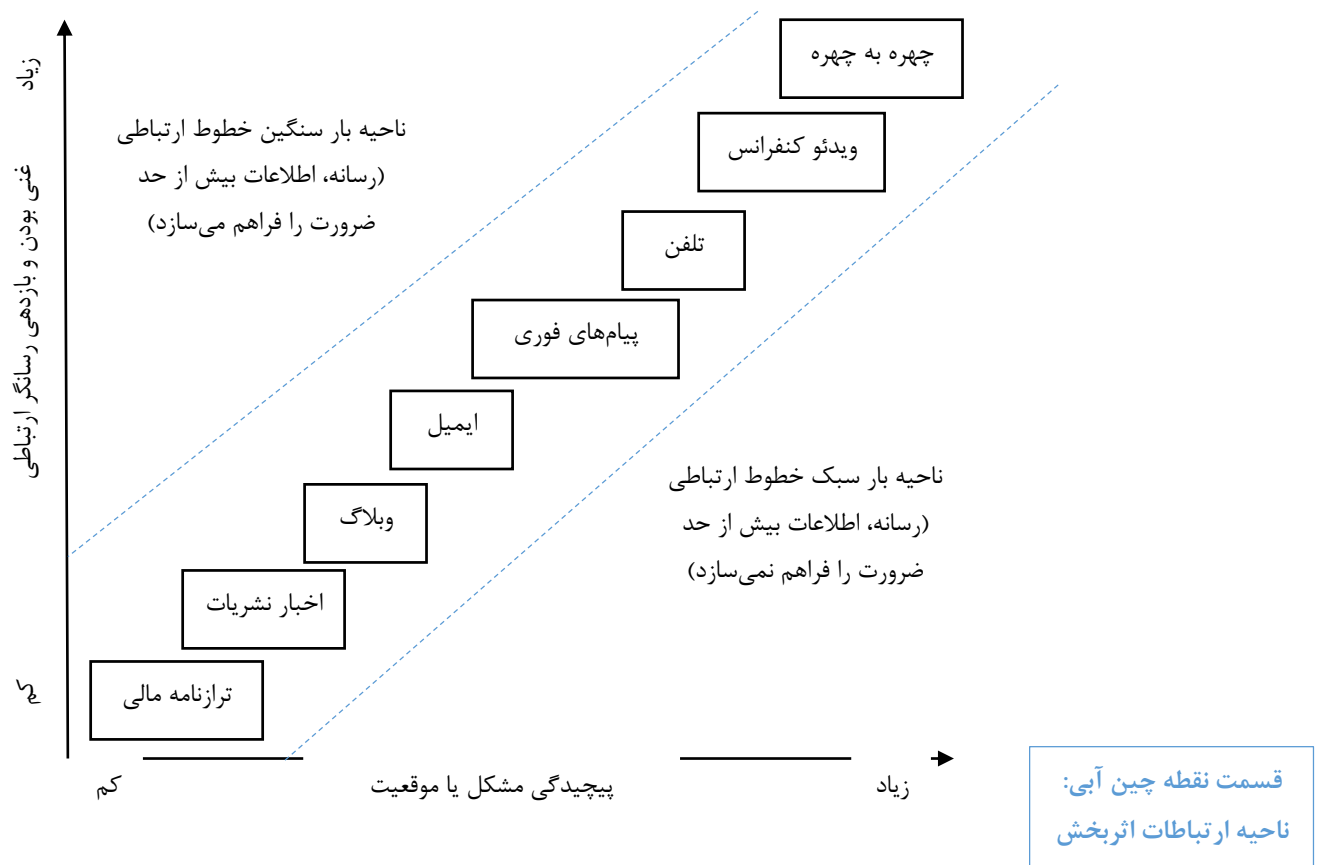
استراتژی‌های مدیریت تضاد



(مهم) سطوح رفتار سیاسی در سازمان‌ها



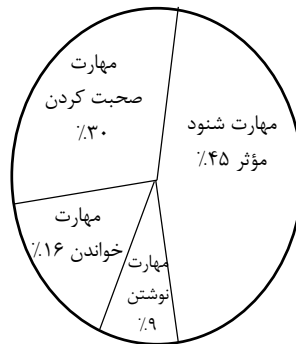
الگوی از فرآیند ارتباطات انسانی در سازمان



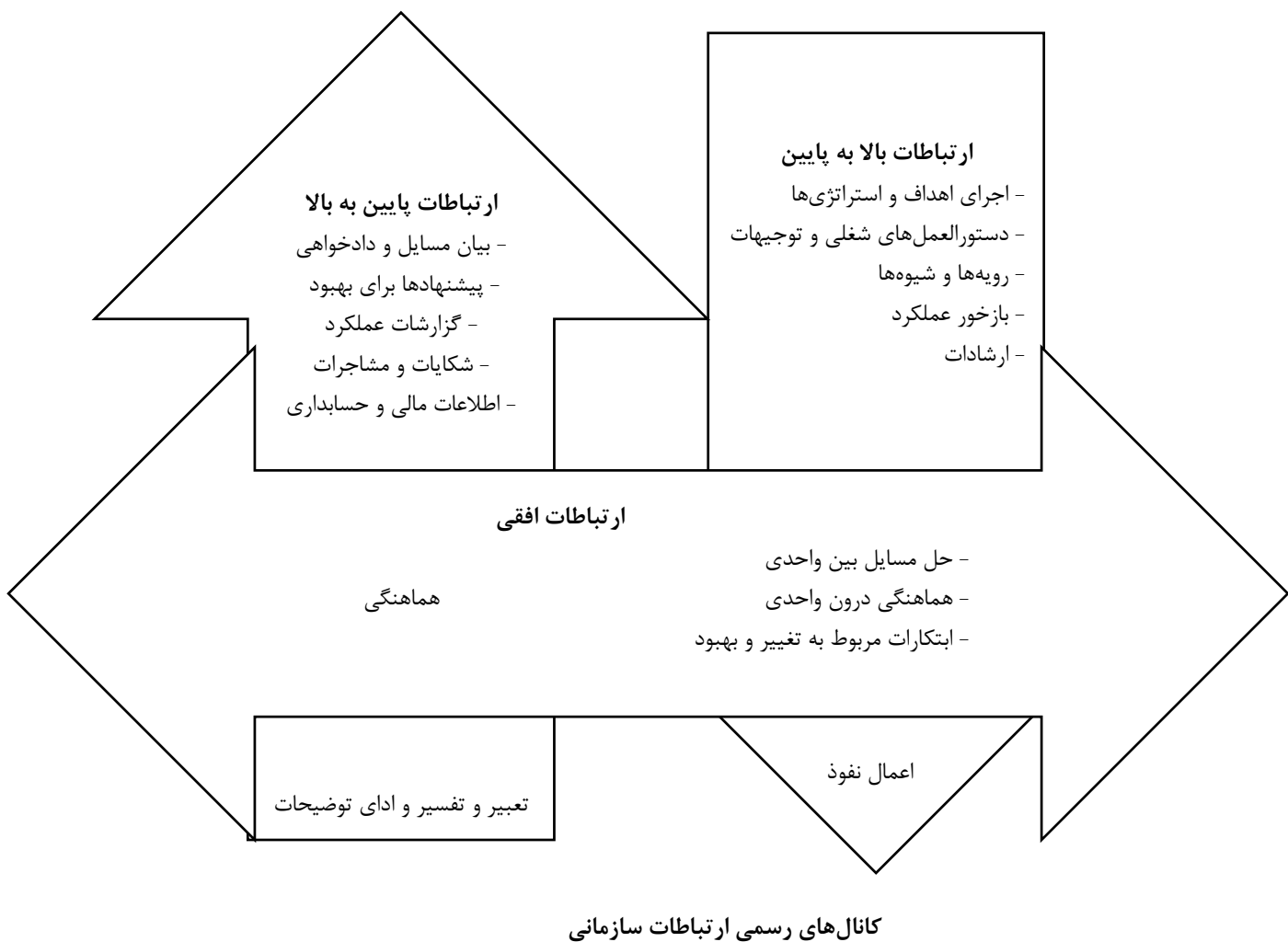
انواع ارتباطات

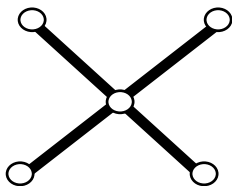
یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران در عصر حاضر، مهارت ارتباطی است. باتوجه به نتایج مطالعات «رانکین» در زمینه فعالیت‌های ارتباطی، چهار نوع مهارت ارتباطی وجود دارد که عبارتند از:

- مهارت صحبت کردن
- مهارت شنود مؤثر
- مهارت خواندن
- مهارت نوشتن

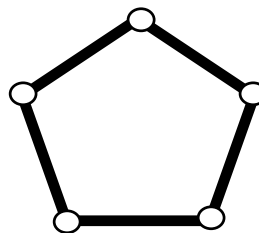


میزان زمان صرف شده کارکنان در مشاغل مختلف

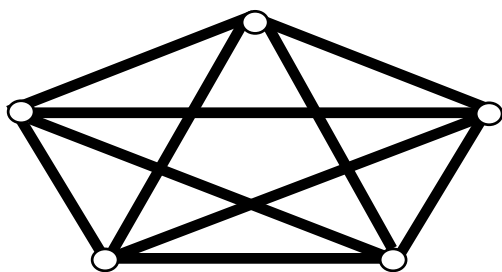




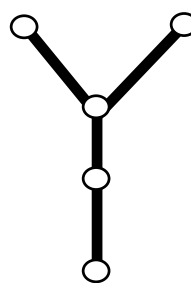
چرخشی یا ستاره‌ای



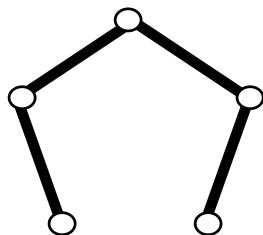
دایره‌ای



همه‌جانبه



شکل ۷

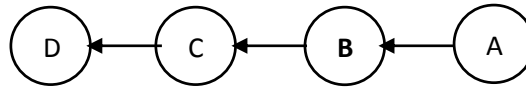


سلسله‌مراتبی و زنجیره‌ای

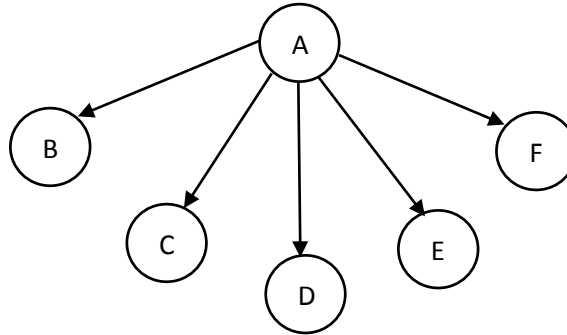


(مهم) شبکه‌های رسمی ارتباطات سازمانی

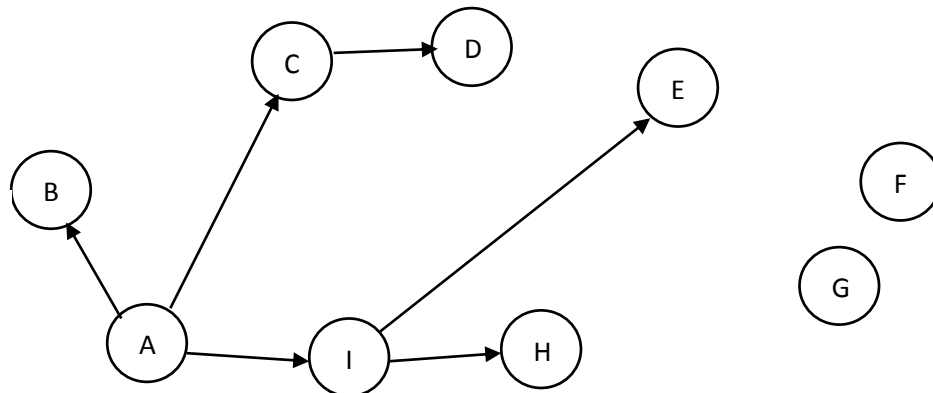
مدل رشته‌ای



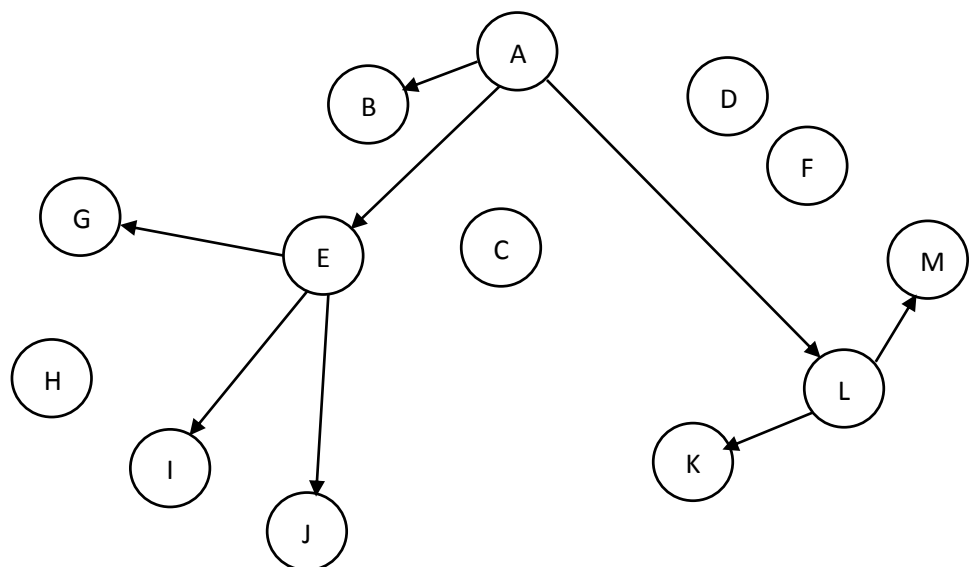
مدل تابشی



مدل تصادفی



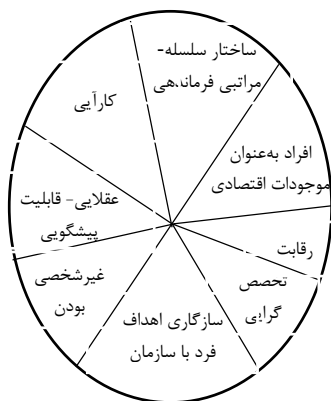
مدل خوشه‌ای



(مهم) مدل‌های مطرح در پیکره‌بندی کانال‌های ارتباطی **غیررسمی** یا گروه‌های تاکتی

مقایسه ارتباطات در مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک

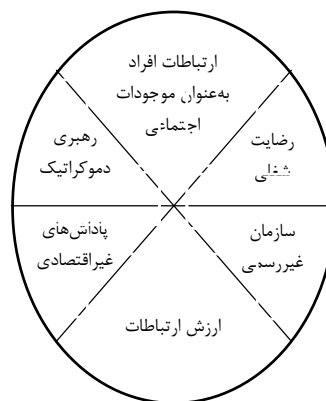
ارتباطات در مکتب کلاسیک



عملیات ارتباطات:

- ارتباطات از بالا به پایین / دستورات
- رسمیت / وظیفه‌گرایی
- ارتباطات افقی کم / پایین به بالا کم

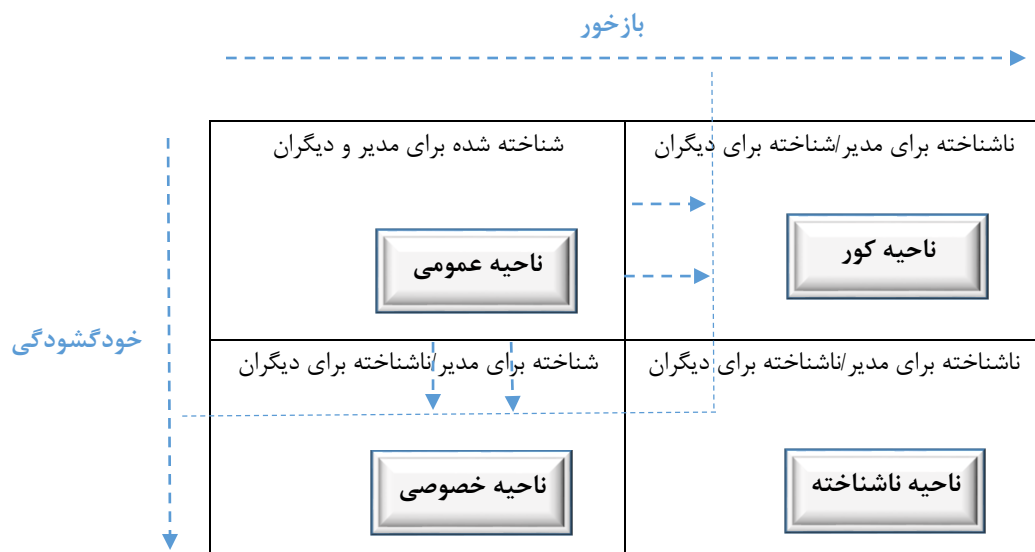
ارتباطات در مکتب نئوکلاسیک



عملیات ارتباطات:

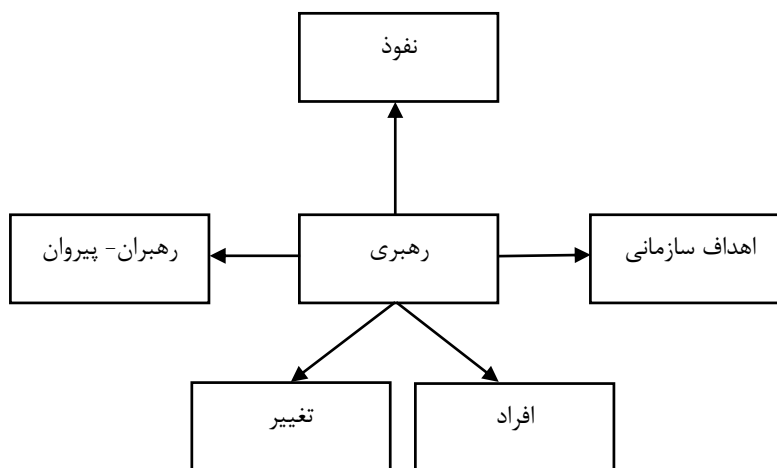
- ارتباطات پایین به بالا
- تصمیم‌گیری مشارکتی
- ارتباطات افقی
- ارتباطات گروهی

مقایسه تئوری کلاسیک و نئوکلاسیک از جنبه ارتباطات



تأثیر بازخور و خودگشودگی بر پنجره جو-هاری

فصل دهم: رهبری



عناصر کلیدی در تعریف رهبری

کارکردهای شغلی و روان‌شناختی مرشدی

| کارکردهای روان‌شناختی | کارکردهای شغلی |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - مدل‌سازی نقش - پذیرش و تصدیق کردن - مشاوره دادن - رفاقت و دوستی | <ul style="list-style-type: none"> - حامی‌گری و هواداری - نمایش دادن و رؤیت کردن - مربی‌گری - تکالیف چالش‌برانگیز |

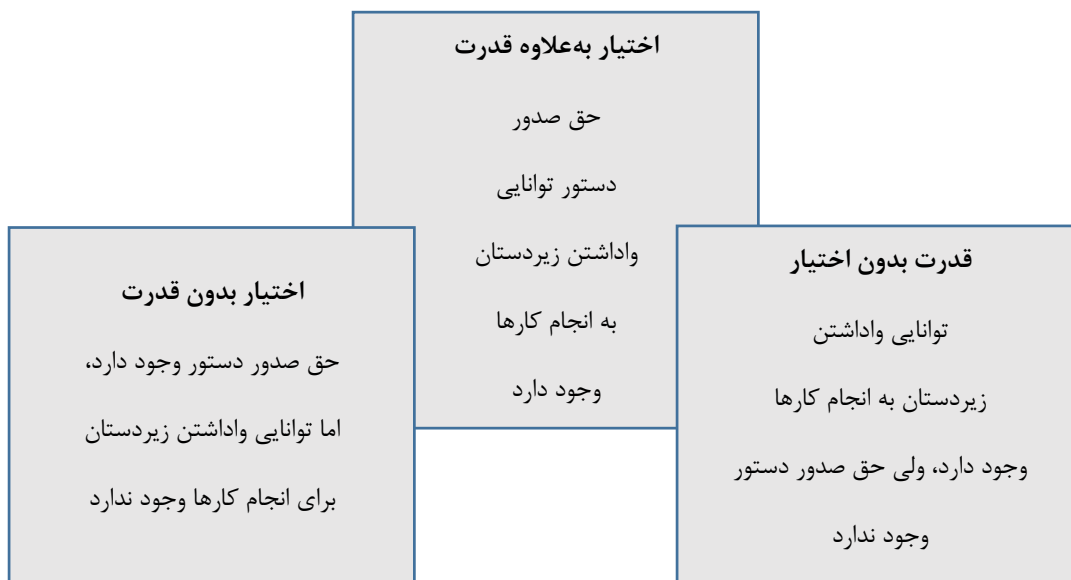
قدرت

به‌طور کلی قدرت دارای سه بعد است:

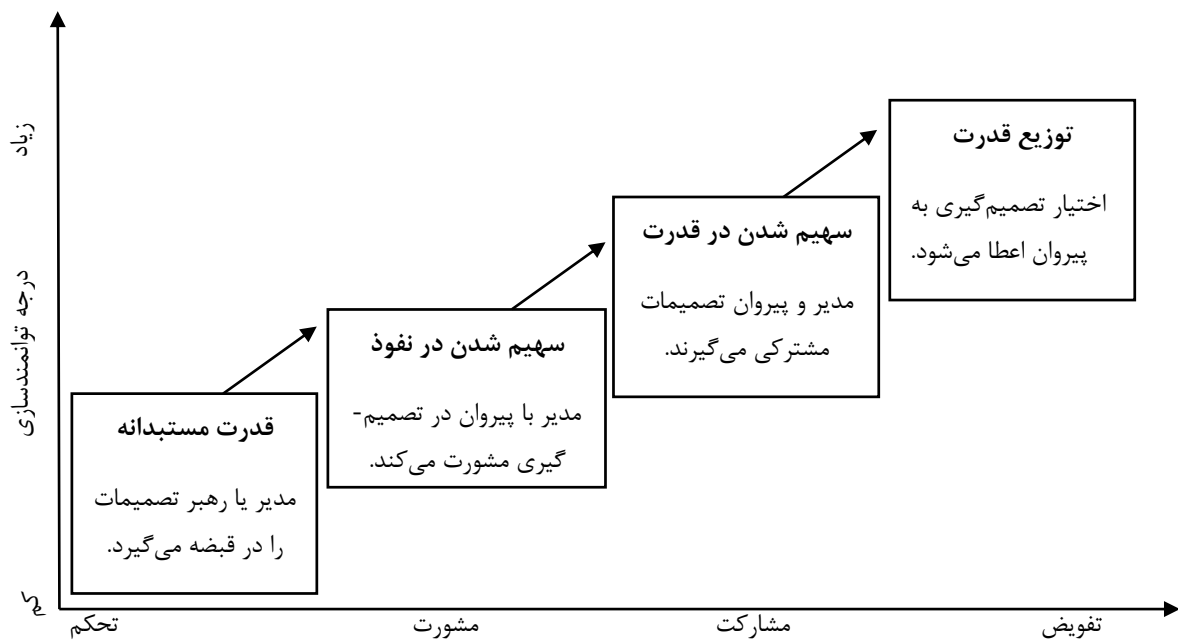
۱. **دامنه قدرت:** منعکس کننده تعداد افراد یا گروه‌هایی است که یک فرد یا یک گروه در آنان نفوذ می‌کنند.

۲. **حوزه قدرت:** به طیف فعالیت‌هایی که به‌وسیله فرد یا گروه تأثیر می‌پذیرد، اشاره دارد.

۳. **ضریب قدرت:** درجه اثرگذاری رفتار فرد یا گروه را بر دیگران نشان می‌دهد.



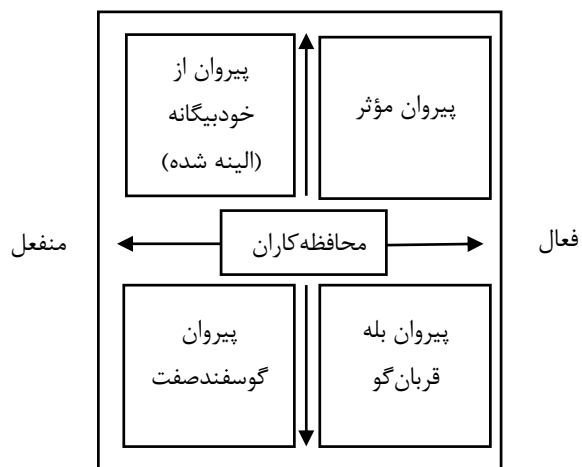
ارتباط بین اختیار و قدرت



خروج گام به گام قدرت از دستان مدیر یا رهبر

(مهم)

تفکر انتقادی مستقل



تفکر غیرانتقادی و وابسته

نوع‌شناسی پیروان

ابعاد، تعاریف و نمادهای هوش عاطفی

| ردیف | ابعاد | تعریف | نمادها |
|------|----------------------|--|---|
| ۱ | خودآگاهی | توانایی تشخیص و درک خلق و خو، عواطف و محرک‌های فرد، و همچنین اثری که فرد بر دیگران دارد. | اعتمادبه‌نفس، خودارزیابی واقعی، مذموم داشتن لودگی |
| ۲ | سامان‌دهی به احساسات | توانایی کنترل و جهت‌دهی مجدد به خلق و خوی نادرست، گرایش به قضاوت‌های غیرعجولانه، تفکر قبل از اقدام | اعتماد و صداقت، سازگاری با ابهام، استقبال از تغییر |
| ۳ | انگیزش | شورمندی در کار به دلایلی فراتر از موقعیت و پول، گرایش به تعقیب اهداف توأم با انرژی و پشتکار | بالا بودن نیاز به موفقیت، خوش‌بینی حتی در مواجهه با شکست، تعهد سازمانی |
| ۴ | همدلی | توانایی تشخیص و درک ترکیب عاطفی دیگران، مهارت در چگونگی اقدام در مقابل واکنش‌های عاطفی دیگران | تخصص در ساختن و حفظ استعدادها، حساسیت میان فرهنگی، خدمت به مشتریان و ارباب رجوع |
| ۵ | مهارت اجتماعی | اثربخشی در مدیریت روابط و شکل دادن شبکه‌ها، توانایی شناسایی زمینه‌های مشترک، ایجاد تفاهم | اثربخشی در هدایت تغییر، متقاعدکنندگی، تخصص در ایجاد و هدایت تیم‌ها |

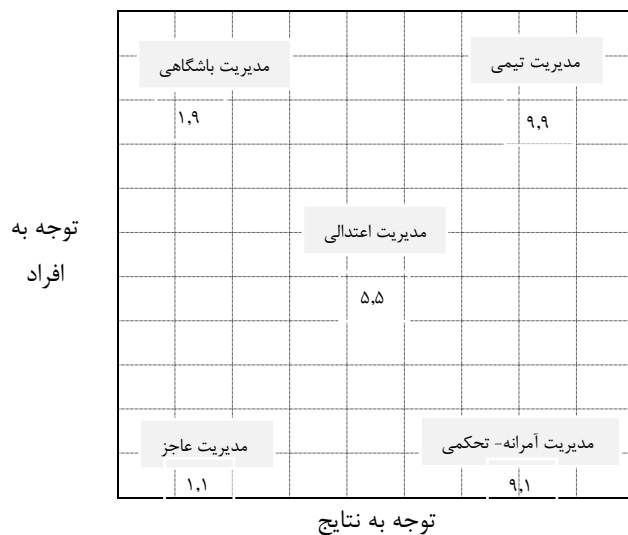
(مهم) سبک‌های کلاسیک رهبری

| ویژگی‌ها | | | | |
|---------------|--|--|--|--|
| سبک رهبری | سبک اقتدارگرایانه | سبک دموکراتیک | سبک عدم مداخله | |
| ماهیت سبک | <p>۱. رهبر کلیه اختیارات و مسئولیت‌ها را در قبضه خود نگه می‌دارد.</p> <p>۲. رهبر تکالیف کارکنان را به روشنی و در قالب وظایف تعریف شده بیان می‌کند.</p> <p>۳. جریان ارتباطات عمدتاً از بالا به پایین است.</p> | <p>۱. رهبر میزان زیادی از اختیارات خود را تفویض می‌کند، درحالی‌که مسئولیت نهایی را برای خود محفوظ نگه می‌دارد.</p> <p>۲. کار تقسیم شده است و فعالیت‌ها مبتنی بر تصمیم‌گیری مشارکتی است.</p> <p>۳. جریان ارتباطات به‌صورت دوطرفه از پایین به بالا و از بالا به پایین است.</p> | <p>۱. رهبر کلیه اختیارات و مسئولیت‌ها را به کارکنان واگذار می‌کند.</p> <p>۲. افراد کارها را خودشان براساس آنچه که مصلحت می‌دانند، انجام می‌دهند.</p> <p>۳. عمدتاً ارتباطات به‌صورت افقی و در میان هم‌قطاران است.</p> | |
| نقطه قوت اصلی | تصمیم‌گیری سریع، منظم و عملکرد قابل پیش‌بینی | افزایش تعهد کارکنان از طریق مشارکت | افراد مبتکر و خودآغازگر فرصت عرض‌اندام پیدا می‌کنند. | |
| نقطه ضعف اصلی | نواوری و ابتکارات فردی را در نطفه خفه می‌کند | فرآیند دموکراتیک <u>زمان‌بر</u> است. | در غیاب رهبر، گروه ممکن است به بیراهه برود. | |

| | | |
|-------------------|---|--|
| ↑ بالا ↓ پایین | <p>ساختاردهی کم ملاحظات زیاد</p> <p>رهبر تلاش می‌کند تا هماهنگی گروهی را ارتقاء بخشد و هم‌زمان نیاز اجتماعی کارکنان را برآورده نماید.</p> | <p>ساختاردهی زیاد ملاحظات زیاد</p> <p>رهبر می‌کوشد تا بین انجام کار و حفظ انسجام و دوستی گروه، توازن سازنده‌ای ایجاد کند.</p> |
| | <p>ساختاردهی کم ملاحظات کم</p> <p>رهبر با ایفای نقش انفعالی، خود را کنار می‌کشد و اجازه می‌دهد براساس موقعیت، هر آن‌چه ایجاب می‌کند، اتفاق بیفتد.</p> | <p>ساختاردهی زیاد ملاحظات کم</p> <p>رهبر عمده توجه خود را به انجام کار معطوف می‌سازد و توجه به افراد در اولویت بعدی قرار دارد.</p> |
| | پایین | بالا |

آشناسازی با ساختار

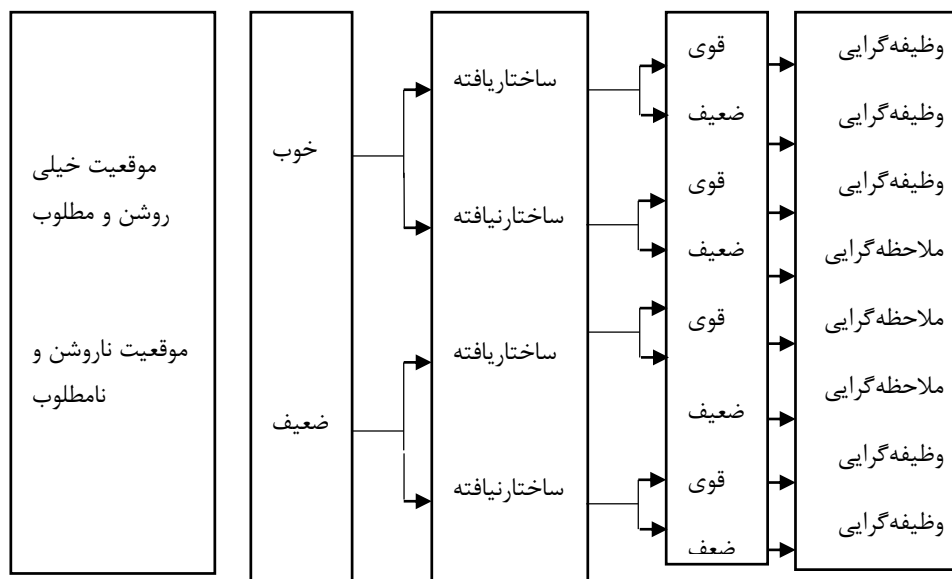
(مهم) سبک‌های رهبری بنیادی دانشگاه اوهایو



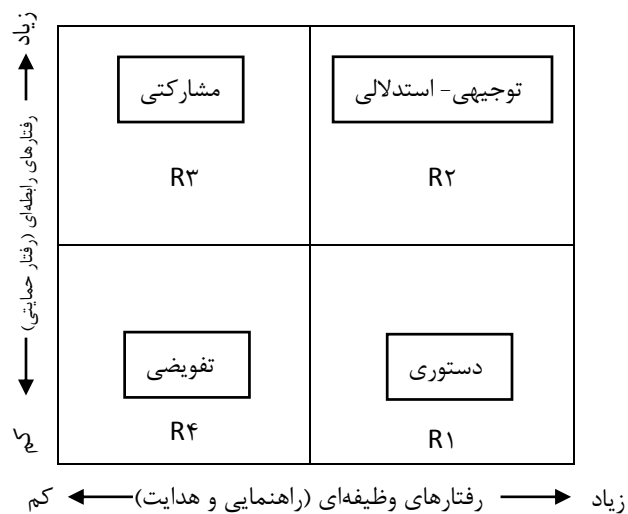
- **مدیریت باشگاهی:** توجه ملاحظه گرایانه به نیازهای افراد برای برقراری ارتباطات رضایتمندانه که منجر به شرایط کاری و جو سازمانی دوستانه و آرام بخش می شود.
- **مدیریت تیمی:** تحقق وظایف از طریق کمیته های کاری، وابستگی متقابل از طریق هدف مشترک که منجر به روابط توأم با اعتماد و احترام می شود.
- **مدیریت اعتدالی:** عملکرد سازمانی رضایت بخش از طریق ایجاد توازن در واداشتن افراد به کار در شرایطی که روحیه افراد در سطح رضایت بخشی نیز مورد توجه قرار گیرد.
- **مدیریت عاجز:** بکارگیری حداقل تلاش برای انجام کار، به گونه ای که ادامه عضویت سازمانی فرد را تضمین نماید.
- **مدیریت آمرانه-تحکمی:** کارایی در عملیات، نتیجه نوعی آرایش شرایط کاری است که میزان مداخله عنصر انسانی به حداقل برسد.

به مطالعات قبلی می‌افزاید. فیدلر ابزاری را با نام (LPC) ابداع نمود تا بدین‌وسیله سبک رهبری افراد را مورد سنجش قرار دهد.

سبک رهبری موفقیت آمیز قدرت پست و مقام رهبر ساختار شغل روابط رهبر- عضو



تئوری اقتضایی فیدلر



آمادگی پیرو

| زیاد | متوسط | | کم |
|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| R۴ | R۳ | R۲ | R۱ |
| توانا و متمایل یا با اعتمادبه‌نفس | توانا اما بدون تمایل یا نامطمئن | ناتوان اما متمایل یا با اعتمادبه‌نفس | ناتوان و بدن تمایل یا نامطمئن |

پیرو خود هدایت می‌شود

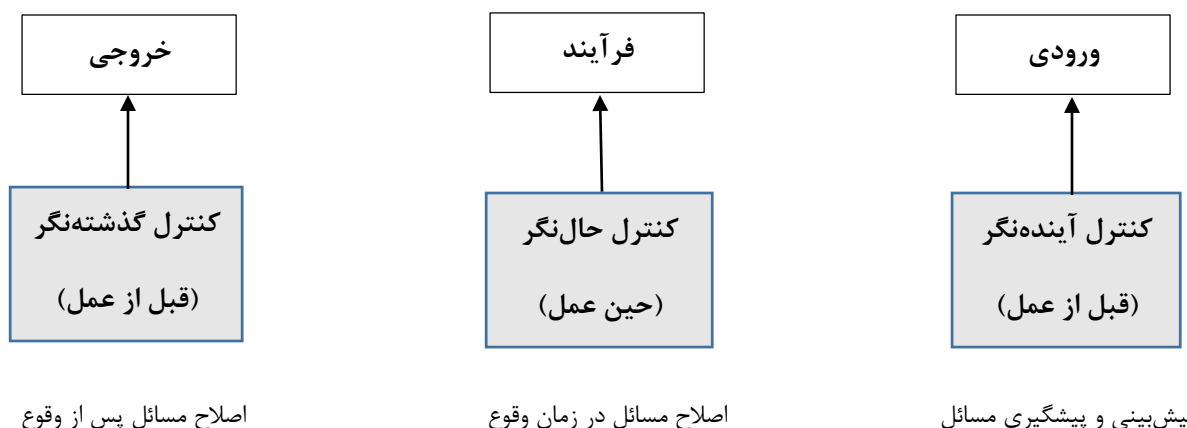
رهبر هدایت می‌کند

مدل رهبری وضعی هرسی و بلانچارد

جانشین‌ها رهبری

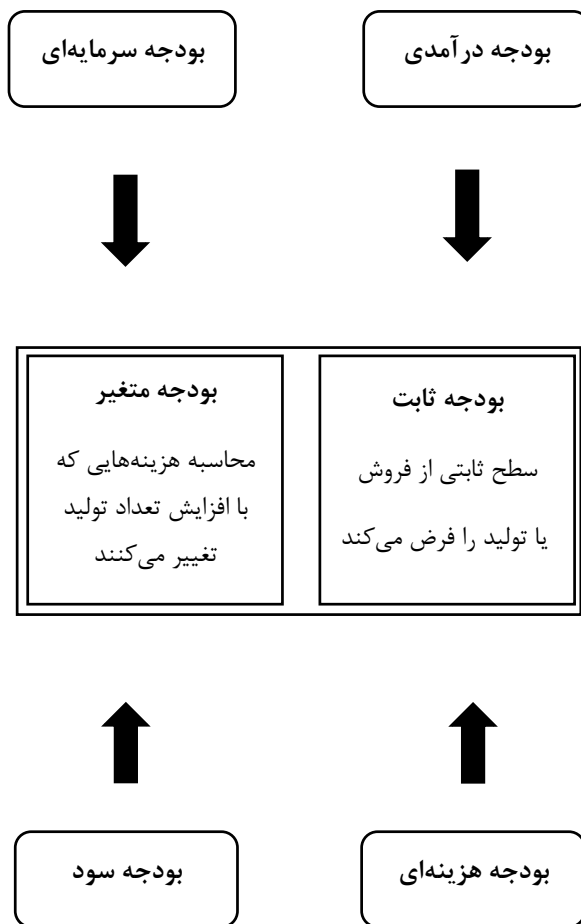
| ویژگی‌ها | رابطه‌مداری یا رفتار | وظیفه‌مداری یا رفتار |
|--|----------------------|----------------------|
| ویژگی‌های زیردست: | | |
| ۱. توانایی، تجربه، آموزش و دانش | | × |
| ۲. نیاز به استقلال | × | × |
| ۳. حرفه‌گرایی | × | × |
| ۴. بی‌تفاوتی نسبت به پاداش‌های سازمانی | × | × |
| ویژگی‌های وظیفه: | | |
| ۵. شفاف و تکراری | | × |
| ۶. ثابت و دگرگون‌ناپذیر از نظر روش انجام کار | | × |
| ۷، ۱. فراهم نمودن بازخور معطوف به هدف در درون وظیفه | × | × |
| ۷، ۲. رضایت‌مندی ناشی از ویژگی‌های انگیزشی درون شغل | | |
| ویژگی‌های سازمان: | | |
| ۸. رسمیت (برنامه‌ها، اهداف و حوزه‌های مسئولیت‌پذیری روشن و نمایان) | | × |
| ۹. عدم انعطاف‌پذیری (رویه‌ها و آیین‌نامه‌های خشک و غیرمنعطف) | | × |
| ۱۰. وظایف ستادی، مشاوره فعال و تخصص‌گرایی زیاد | | × |
| ۱۱. گروه‌های کاری منسجم و همبسته | × | × |
| ۱۲. عدم کنترل رهبران بر پاداش‌های سازمانی | × | × |
| ۱۳. وجود فاصله مکانی بین فرادستان و زیردستان | × | × |

فصل یازدهم: کنترل سازمانی

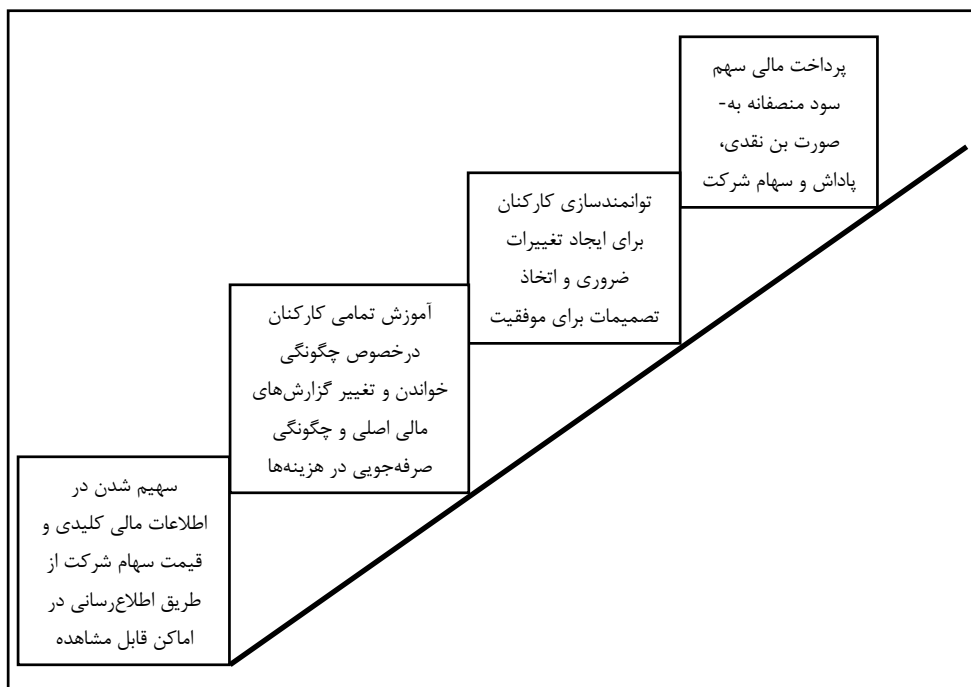


ارزیابی عملکرد از طریق نسبت‌های مالی

| هدف | نسبت | فرمول محاسبه | تعریف مفهومی |
|---------|----------------------|---|--|
| نقدینگی | نسبت جاری | $\frac{\text{دارایی های جاری}}{\text{بدهی های جاری}}$ | توانایی سازمان‌ها برای پاسخگویی به تعهدات کوتاه مدت را ارزیابی می‌کند. |
| | نسبت آنی | $\frac{\text{دارایی های آنی}}{\text{بدهی های جاری}}$ | دارایی‌های جاری که به سرعت قابل تبدیل به پول نقد هستند. |
| اهرمی | بدهی به دارایی | $\frac{\text{بدهی کل}}{\text{دارایی کل}}$ | نسبت بالاتر بیانگر این است که سازمان برای تامین منابع ناگزیر از استفاده بیشتر از تسهیلات می‌باشد یا اهرم مالی بکار گرفته است. (این نسبت بیان می‌کند که سازمان چقدر زیر قرض است؟) |
| | توان بازپرداخت بهره | $\frac{\text{سود قبل از بهره مالیات}}{\text{بهره سالانه}}$ | میزان زمانی که سازمان لازم دارد تا حقوق صاحبان سهام را پرداخت کند. |
| فعالیت | گردش دارایی‌ها | $\frac{\text{فروش}}{\text{مجموع دارایی ها}}$ | نسبت بالاتر به معنای آن است که موجودی دارایی کاراتر مورد استفاده قرار گرفته است. |
| | گردش دارایی‌های ثابت | $\frac{\text{فروش}}{\text{دارایی های کل}}$ | دارایی‌های کمتری برای تحقق سطح فروش تعیین شده مورد استفاده قرار گرفته و مدیریت از کل دارایی‌های سازمان کاراتر استفاده نموده است. |
| سودآوری | حاشیه سود به فروش | $\frac{\text{سود خالص پس از کسر مالیات}}{\text{فروش کل}}$ | سودی که بوسیله شرکت ایجاد شده |
| | بازگشت سرمایه | $\frac{\text{سود خالص پس از کسر مالیات}}{\text{دارایی های کل}}$ | میزان کارایی دارایی‌ها برای ایجاد سود |



انواع بودجه‌ها

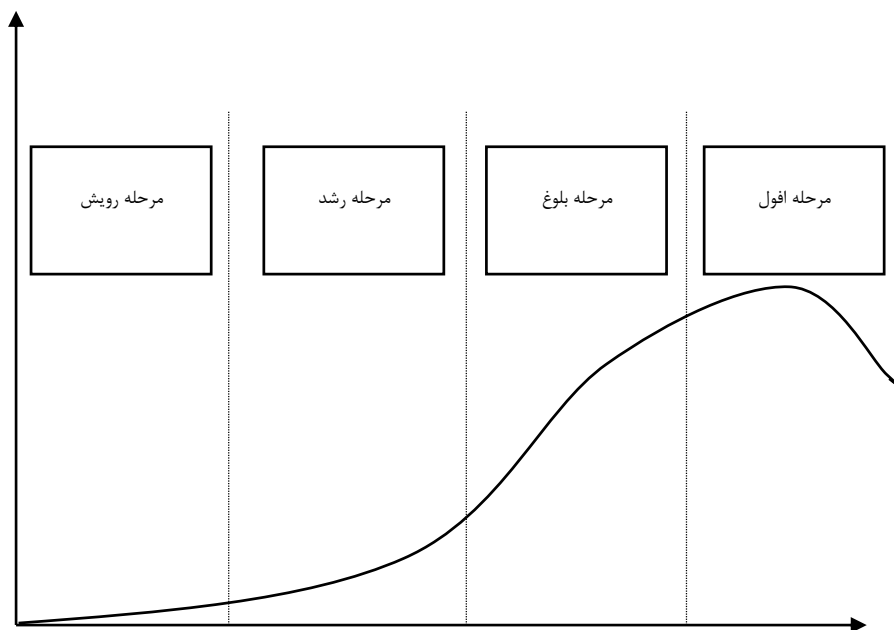


مراحل مدیریت بر مبنای شفافیت

مقایسه فلسفه کنترل سلسله‌مراتبی با کنترل نامتمرکز

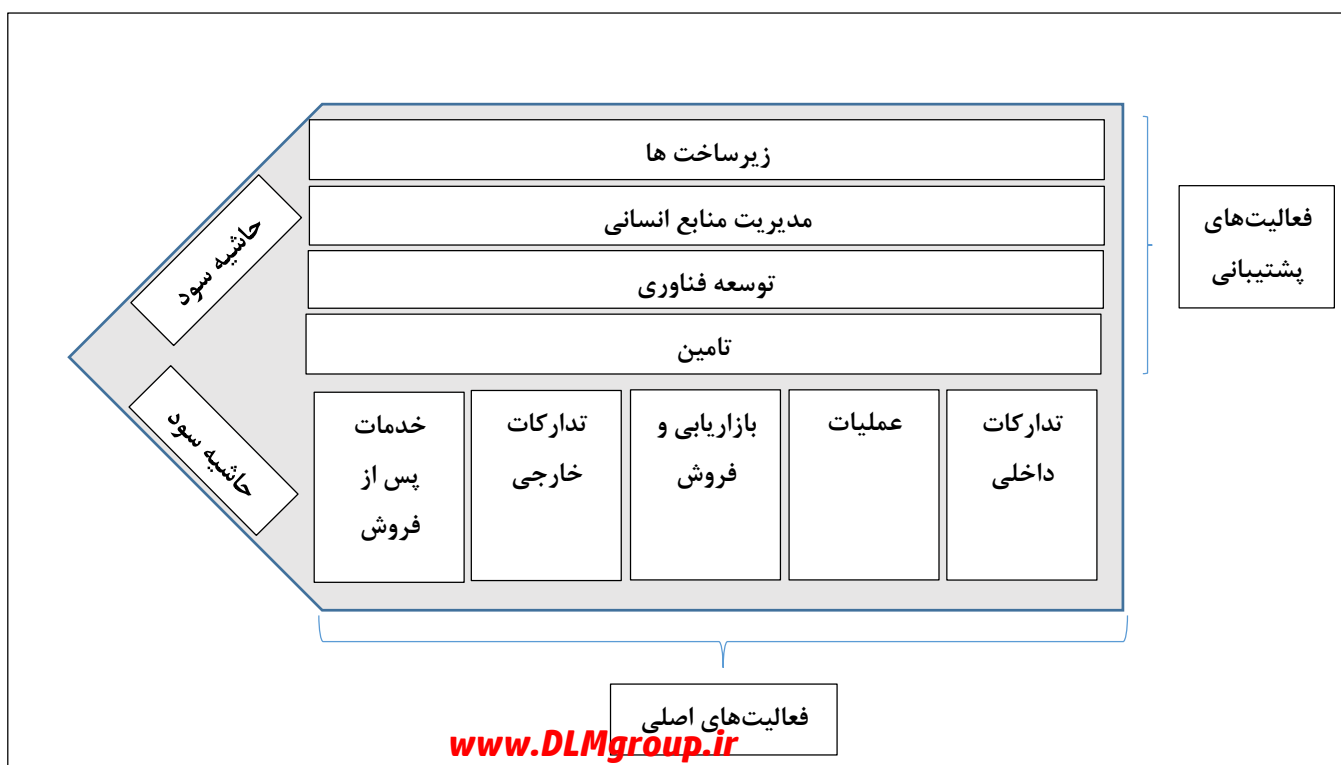
| مؤلفه‌ها | کنترل سلسله‌مراتبی | کنترل نامتمرکز |
|----------------------|---|--|
| مفروضات اساسی | افراد قادر به کنترل خود نیستند و نمی‌توان به آن‌ها اعتماد کرد. آن‌ها نیاز به این دارند که مورد پایش قرار گیرند و کنترل دقیق بر آن‌ها اعمال شود. | زمانی که افراد به‌طور کامل نسبت به سازمان متعهد شوند، بهتر کار می‌کنند. |
| اقدامات | <ul style="list-style-type: none"> - استفاده از مقررات جزئی و رویه‌ها و سیستم‌های کنترل رسمی - استفاده از اختیار بالا به پایین، سلسله‌مراتب رسمی، قدرت پست و مقام، بازرسی‌های کنترل کیفی - اتکا به شرح شغل‌های وظیفه‌مدار - تأکید بر پاداش‌های بیرونی (پرداخت‌ها، مزایا) - فرهنگ سازمانی خشک، بی‌اعتمادی به هنجارهای فرهنگی به‌عنوان راه‌های کنترل | <ul style="list-style-type: none"> - استفاده محدود از مقررات، اتکا به ارزش‌ها، خودکنترلی، جامعه‌پذیری - اتکا به اختیار منعطف، ساختار مسطح، قدرت تخصصی، هرکسی کیفیت را پایش می‌کند. - اتکا به شرح شغل‌های نتیجه‌مدار، تأکید بر اهدافی که باید محقق شود. - تأکید بر پاداش‌های درونی و بیرونی (کار پرمعنی و فرصت‌ها برای رشد) - فرهنگ انطباقی، فرهنگ به‌عنوان راهی برای یکپارچگی افراد، اهداف سازمانی برای کنترل همه |
| پیامدها | <ul style="list-style-type: none"> - کارکنان از دستورات تبعیت می‌کنند و فقط آن‌چه از آن‌ها خواسته شده است را انجام می‌دهند. - کارکنان نسبت به کارشان احساس بی‌تفاوتی دارند. - غیبت و ترک خدمت کارکنان زیاد است | <ul style="list-style-type: none"> - کارکنان اقدام به نوآوری می‌کنند و مسئولیت‌پذیری دارند. - کارکنان به‌طور فعالانه مشارکت می‌کنند و تعهد کاری دارند. - ترک خدمت کارکنان پایین است |

فصل دوازدهم : مدیریت عملیات و بهره‌وری



(مهم) چرخه حیات محصول

زنجیره ارزش فعالیت‌های سازمان



میزان تولید

خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم

تنوع محصول

| | | | | | |
|-----------|--------------------------------------|-------------|-------------|--------------|---|
| هیچ | B هزینه‌های واحد خیلی زیاد است | | | | تولید دائمی |
| کم | | | | تولید پیوسته | |
| متوسط | | | تولید گروهی | | |
| زیاد | | مقاطعہ کاری | | | |
| خیلی زیاد | پروژه | | | | A هزینه‌های سرمایه‌گذاری خیلی زیاد است |

انواع فرآیندهای تولید محصول

تست تالیفی: تولید وقتی مناسب است که میزان تولید خیلی کم ولی تنوع محصول خیلی زیاد باشد.

الف) پروژه‌ای ب) مقاطعه کاری ج) گروهی د) پیوسته



رویکردهای سنجش اثربخشی سازمان

تست تالیفی: در کدام رویکرد سنجش اثربخشی سازمانی سازمانبا تلاش حداقلی به آسانی فعالیت می‌کند؟

(ب) رویکرد تحقق هدف

(الف) رویکرد رضایت موکلین راهبردی

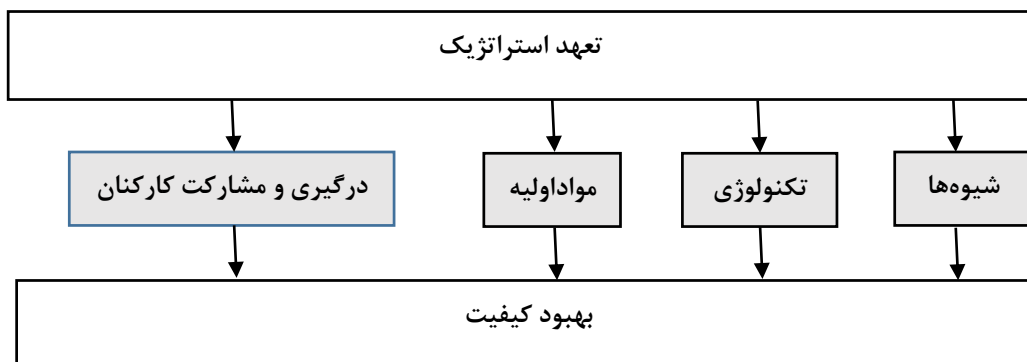
(د) رویکرد فرایندهای درونی

(ج) رویکرد جذب منابع

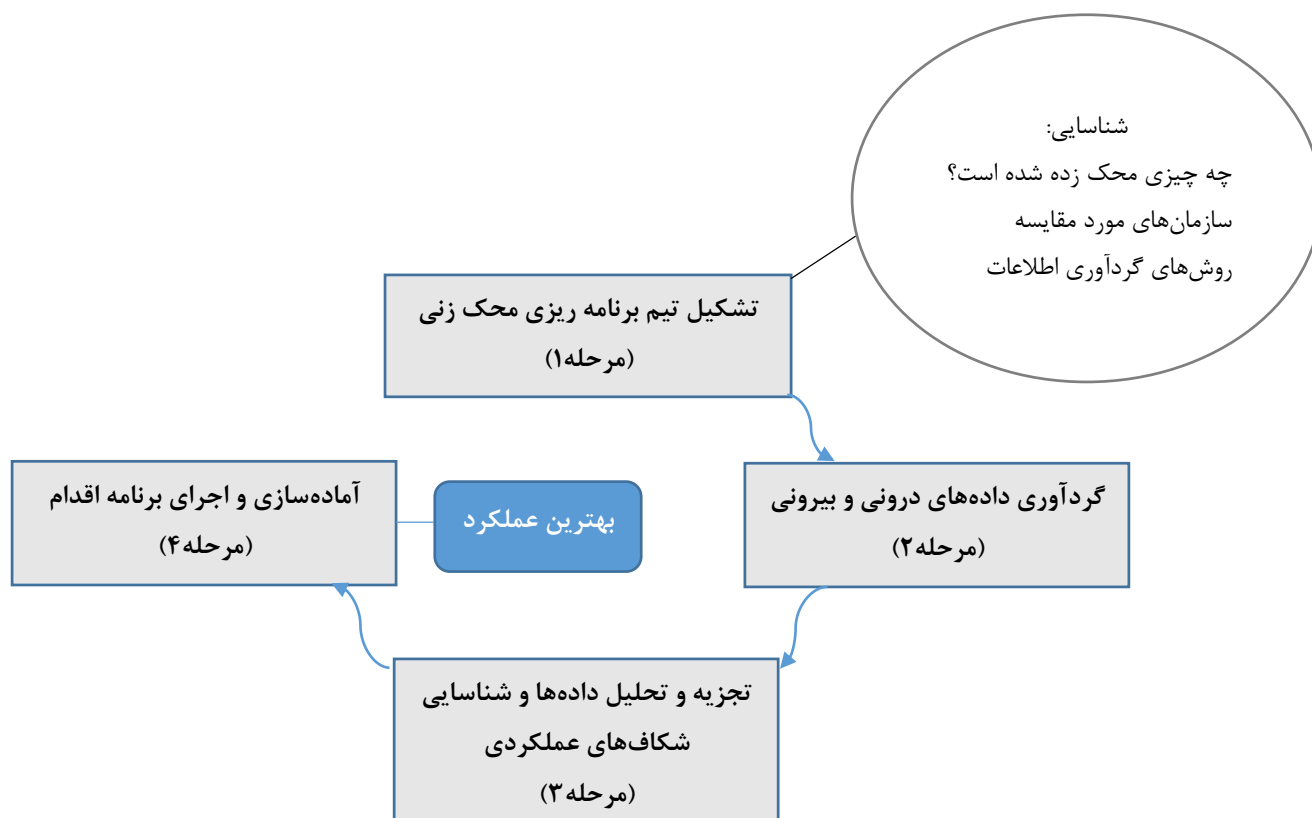
ابعاد کیفیت در سازمان‌ها

| ابعاد کیفیت | تعریف | نمونه (بانک) |
|-----------------------|---|--|
| ۱. عملکرد | ویژگی‌ها و مشخصات عمده کالا یا خدمت | زمان در فرآیند تقاضاهای مشتری |
| ۲. شکل ظاهری (طرح‌ها) | ویژگی‌های ثانوی | پرداخت صورت حساب به صورت خودکار |
| ۳. تطابق | انجام مستندات، تخصصی کردن و استانداردهای صنعت | دقت |
| ۴. اعتبار | استمرار عملکرد برای همیشه | حرکت با استانداردهای صنعت |
| ۵. ماندگاری | طول عمر مفید | استاندارد نمودن مکان بانک |
| ۶. قابلیت سرویس دهی | حل مشکلات و رسیدگی به شکایات | رفع عیوب و اشتباهات |
| ۷. پاسخ گویی | تماس فرد با فرد، حرفه گرایی، ادب و... | ادب و تواضع در صحبت کردن |
| ۸. دارای ذوق و زیبایی | علائم حسی همچون صدا، احساس و نگاه | ظاهر سالن بانک |
| ۹. شهرت | عملکرد گذشته و دیگر موارد | مشاوره دوستان، سال‌ها تجربه در امور بازرگانی |

- **کیفیت داخلی:** این است که به استانداردهای از پیش تعیین شده دست یابند. این دیدگاه محدود است، زیرا مشتریان و رقبا را در نظر نمی‌گیرد.
- **کیفیت خارجی:** این است که سازمان، انتظارات مشتریان یا آنچه را که مشتریان ارزش می‌دانند برآورده سازد و حتی از آنها فراتر رود.



مدیریت کیفیت فراگیر



گام‌های محک‌زنی

- **محک‌زنی یا الگوبرداری (Benchmarking)** یکی از فنونی است که سازمان‌ها برای بهبود خود بکار می‌برند. محک‌زنی مبتنی بر این ایده است که مدیران از طریق تجزیه و تحلیل و سپس تقلید و کپی‌برداری از روش‌های رهبران در حوزه‌های مختلف، می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند. براساس این رویکرد، سازمان‌ها بهترین‌ها را در میان رقیبان و غیررقیبان خود جستجو می‌کنند تا با الگوگیری از آنها عملکرد خود را عالی کنند.