



مدرسان شریف

فصل اول

« مفاهیم بنیادی و نظریات مدیریت »

سازمان و نیاز به مدیریت

بیشتر مردم عضو یک سازمان هستند، مثل دانشکده، تیم ورزشی، یک گروه موسیقی، یک گروه نمایش، یک سازمان مذهبی، شاخه‌ای از نیروهای مسلح یا یک بنگاه اقتصادی.

همه سازمان‌ها رسمی یا غیررسمی، از افرادی تشکیل می‌شوند که گرد هم آمده و تشکیل گروه می‌دهند، زیرا آنها منافع خود را در این می‌بینند که همکاری کنند و در جهت تأمین یک هدف مشترک به پیش بروند. بنابراین، هدف یا مقصود، یکی از ارکان رسمی هر سازمانی است. اهداف متفاوت‌اند، مثل پیروزی در یک مسابقه، سرگرم کردن مردم یا به فروش رسانیدن یک محصول. هیچ سازمانی بدون داشتن هدف نمی‌تواند دلیلی برای وجود و ادامه حیات داشته باشد.

هر سازمانی برای تأمین اهداف خود دارای یک روش است که آن را برنامه می‌نامند. امکان دارد برنامه به صورت تمرین نواختن یک آلت موسیقی، تمرین‌های متعدد پیش از اجرای یک برنامه موسیقی یا ساخت و تبلیغ یک محصول باشد. برنامه هر چه باشد، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون داشتن گونه‌ای از آن چندان موفق گردد. همچنین سازمان باید منابع لازم برای رسیدن به اهداف را تأمین کند و آنها را تخصیص دهد. شاید لازم باشد برای تمرین موسیقی مکان مناسبی آماده شود، یا برای پرداخت دستمزدها مقداری پول در نظر گرفته شود.

تعریف مدیریت

مدیریت، فراگرد (فرآیند) به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد.

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیر بنای مفاهیم کلی نظری و علمی (فنی) مدیریت است در بر دارد:

۱- مدیریت یک فراگرد (فرآیند) است. ۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است. ۳- مدیریت موثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد. ۴- مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌گویند. ۵- مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد.

مدیریت سازمان

مدیریت عبارت است از عملی که به صورت آگاهانه و مستمر انجام می‌شود و به سازمان شکل می‌دهد. هر سازمان دارای افرادی است که جهت کمک در راه تأمین این اهداف مسئولیت‌هایی را می‌پذیرند. این افراد را مدیر می‌نامند. این مدیران (مربیان، رهبران، مدیران فروش) بیش از دیگران در سازمان به چشم می‌آیند، ولی بدون وجود یک مدیریت اثربخش، احتمالاً سازمان با شکست مواجه خواهد شد.

نکته ۱: صرف نظر از این که نقش مدیران تا چه اندازه رسمی و یا غیررسمی باشد، مسئولیت اساسی همه آنها در همه سازمان‌ها یکسان است؛ و آن عبارت است از کمک کردن به سازمان و اعضای آن در تعیین و تأمین یک سلسله از هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت.

مثال ۱: مدیریت جهت رسیدن به هدف سعی خواهد کرد که در چارچوب:

(۱) منافع مدیران سازمان باشد. (۲) اهداف سازمان باشد. (۳) نظام ارزشی مورد قبول باشد. (۴) تمام موارد

پاسخ: گزینه «۳» مدیریت، فراگرد (فرآیند) به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد.



مدیریت به عنوان یک پدیده ویژه برای دست یازیدن به مسأله زمان و روابط انسانی

برای دست یازیدن به مسائلی مانند زمان و روابط انسانی که در سازمان‌ها به وجود می‌آید مدیریت یک پدیده ویژه است. یک دیدگاه درباره زمان در سازمان دارای ارکان گوناگون است:

۱- مدیریت اقدامی است برای ایجاد یک آینده مطلوب، البته با در نظر گرفتن گذشته و حال.

۲- مدیریت در یک عصر ویژه تاریخی به اجرا در می‌آید و منعکس کننده همان عصر است.

۳- مدیریت عملی است که نتایجی را به بار می‌آورد و اثرات آن با گذشت زمان پدیدار می‌گردد.

همچنین اهمیت روابط انسانی شامل دیدگاه‌های زیر می‌شود:

۱- مدیریت در روابطی به اجرا در می‌آید که مسیرهای دو طرفه هستند؛ هر یک از آنها بر دیگری اثر می‌گذارد.

۲- مدیریت در روابطی به اجرا در می‌آید که اثرات حاشیه‌ای یا جانبی آن بر دیگران نیز اثر می‌گذارد. این اثرات ممکن است به نتایج بهتر یا بدتر بینجامد.

۳- مدیران به صورت همزمان باید چندین رابطه برقرار کنند.

کج مثال ۲: مدیریت کارا، به..... و..... منابع می‌گویند.

(۲) تخصیص - مصرف مدبرانه

(۱) هدایت تشکیلات انسانی - استفاده از

(۴) استفاده - مصرف

(۳) اتخاذ تصمیمات درست - حداکثر کردن

پاسخ: گزینه «۲» مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌گویند.

فرآیند مدیریت

مدیریت عبارت است از فرآیند برنامه‌ریزی سازماندهی، رهبری و اعمال کنترل بر تلاش‌ها و کارهای اعضای سازمان و نیز در مورد استفاده نمودن از منابع سازمانی برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده سازمان.

فرآیند عبارت است از شیوه‌ای منظم (سیستماتیک) برای انجام دادن کارها. ما مدیریت را یک فرآیند نامیده‌ایم، زیرا می‌خواهیم بر این نکته تأکید کنیم که همه مدیران، صرف‌نظر از میزان مهارت، استعداد یا توانایی‌های خود، برای رسیدن به اهداف موردنظر فعالیت‌ها یا کارهای مشخصی را که رابطه متقابل یا تعامل با هم دارند، انجام می‌دهند. در ادامه این بخش، به صورتی گذرا، درباره این چهار فعالیت یا وظیفه اصلی مدیریت و شیوه‌ای که آنها به بعد زمان و روابط بین افراد توجه می‌کنند، بحث خواهیم کرد.

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی بدین معنی است که مدیر از قبل درباره اهداف و اقدامات موردنظر می‌اندیشد و کارها یا اقدامات وی براساس یک روش، برنامه یا منطق، و نه براساس نوعی هوس، قرار دارد.

در برنامه‌ریزی، نخستین گام عبارت است از تعیین و گزینش هدف‌های سازمان؛ آن‌گاه هدف‌های هر یک از واحدهای سازمانی و بخش‌ها تعیین می‌شوند. سازمان، پس از تعیین اهداف، برنامه‌ها یا طرح‌هایی را به روش منظم (سیستماتیک) تهیه می‌کند و درصدد تأمین آنها بر می‌آید. بدیهی است، در گزینش و تعیین اهداف و نیز تدوین طرح‌ها یا برنامه‌ها، مدیر باید امکان‌پذیر بودن و قابل قبول بودن آنها را (از نظر مدیران و کارکنان) مورد توجه قرار دهد.

نکته ۲: در فعالیت‌هایی که در مورد برنامه‌ریزی انجام می‌شود، توجه به بعد زمانی و روابط انسانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. برنامه‌ریزی تصویری از شرایط مطلوب یا موردنظر آینده ارائه می‌کند.

سازماندهی

سازماندهی عبارت است از فرآیند تنظیم و تخصیص دادن کارها، اختیارات سازمانی و منابع بین اعضا، به گونه‌ای که آنها بتوانند به اهداف سازمان دست یابند.

بدیهی است اهداف گوناگون نیاز به ساختارهای متفاوت دارند. برای مثال، سازمانی که هدف آن تولید نرم‌افزارهای رایانه‌ای است باید ساختاری متفاوت از کارخانه‌ای داشته باشد که شلوار جین تولید می‌کند. مدیر باید ساختار سازمان را مناسب اهداف و منابع بنماید و این همان فرآیندی است که آن را طراحی سازمان می‌نامند. جنبه دیگری از روابط مربوط به سازماندهی این است که درصدد شناسایی افراد جدیدی برآید که بتوانند به ساختار روابط موجود بپیوندند. این تلاش یا جست‌وجو را تأمین منابع انسانی می‌نامند.

آینده الگوی عقلایی

الگوی عقلایی در تصمیم‌گیری سازمانی: اگر سازمان‌ها در تصمیم‌گیری، راه‌حل‌ها را ارزیابی نمایند و میزان ریسک مطلوب را محاسبه کنند، در آن صورت از الگوی عقلایی تصمیم‌گیری استفاده کرده‌اند.

فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی:

- ۱- بررسی موقعیت
- ۲- ارائه راه‌حل‌ها
- ۳- ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب بهترین راه‌حل
- ۴- اجرا و نظارت

عقلایی محدود و رضایت‌مندی

تئوری عقلایی محدود را «هربرت سایمون» ارائه کرد. وی اعتقاد داشت که در دنیای واقعی، تصمیم‌گیرندگان به جای تصمیمی کامل و آرمان‌گرایانه، اغلب به دلیل اطلاعات ناکافی، وقت اندک، هزینه زیاد و یا برداشت نادرست، تصمیمی می‌گیرند که با اهداف و خواسته‌های آنان متناسب باشد. آنان راه‌حل رضایت‌بخش یا نخستین راه‌حل رضایت‌بخش را که می‌یابند، می‌پذیرند و درصدد برنمی‌آیند تا راه‌حلی را بیابند که منافع آنها را به حداکثر برساند.

اصل تجربی

پژوهشگری به نام «آموس تورسکی» و همکارش «دانیل کاهنمان» نظرات «سایمون» را بسط دادند و دربارهٔ منطق محدود مطالبی ارائه کردند. آنها بر این نظرند که مردم به هنگام تصمیم‌گیری به اصول تجربی یا راه‌های عملی تکیه می‌نمایند.

راه‌ها و اصول اصل تجربی عبارتند از:

- ۱- موجود بودن یا در دسترس بودن اطلاعات. گاهی مردم با مراجعه به ذهن و حافظه خود می‌کوشند درباره چیزی قضاوت کنند. در اصل افراد راحت‌تر می‌توانند رویدادهای مشابه را به خاطر آورند. از این رو، مردم اغلب تصویری از رویدادها در ذهن یا حافظه خود دارند و فرض خود را بر این می‌گذارند که در آینده هم رویدادهای مشابهی رخ خواهد داد. این فرض به تجربه شخصی بستگی دارد و به نظر می‌رسد که امری معقول باشد.
- ۲- نمونه. مردم دوست دارند که از طریق مقایسه یک رویداد با نمونه‌های پیشین میزان احتمال آن رخداد را ارزیابی کنند.
- ۳- تثبیت وضع و تعدیل. معمولاً مردم تصمیمات خود را بی‌پایه و اساس نمی‌گیرند. اصولاً کار را با نوعی ارزش، یعنی ارزش اولیه شروع می‌کنند، حتی اگر این ارزش را به صورت تصادفی انتخاب کرده باشند، و سپس برای رسیدن به یک تصمیم نهایی آن ارزش را تعدیل می‌نمایند. برای مثال، دربارهٔ حقوق ماهانه افراد می‌توان با توجه به حقوق سال گذشته که بر اساس ارزش اولیه گذاشته شده است، تصمیم گرفت و پس از تعدیل، مقدار آن را تعیین کرد.

تصمیم‌گیری بر مبنای سازش‌کاری

به عنوان راهی برای اندیشیدن دربارهٔ آنچه که مدیران می‌توانند (و نمی‌توانند) انتظار انجام دادن آن را داشته باشند یک شیوهٔ تصمیم‌گیری به نام «تصمیم‌گیری بر مبنای سازش» به وجود آمده است. شیوهٔ تصمیم‌گیری براساس این فرض قرار دارد که رابطهٔ بین یک عمل سازمانی (نتیجه یک تصمیم) و نتیجه‌های حاصل از آن عمل بسیار به هم ریخته‌تر و غیرقابل پیش‌بینی‌تر از آن است که یک تصمیم‌گیرندهٔ عاقل (به روش بخردانه عمل می‌کند) به آن اعتقاد دارد. از دیدگاه اندیشهٔ سازش‌کاری، نتیجه‌های حاصل از یک عمل مبتنی بر تصمیم به صورت یک محصول مشترک (یعنی آنچه سازمان موردنظر انجام می‌دهد و آنچه که سایر سازمان‌ها در همین زمان در حال انجام دادن آن هستند) پدیدار می‌گردد.

دو حالت از روش سازشکارانه در تصمیم‌گیری عبارت‌اند از: تئوری بازی و تئوری بحران.

در تئوری بازی افرادی مورد توجه هستند که می‌توانند در مورد طرف مقابل تصمیم بگیرند. مسابقه حالتی است که، دست کم، دو نفر وجود دارند و هر یک با توجه به انتظاری که از دیگری دارد اقدام به تصمیم‌گیری می‌نماید. در تئوری مسابقه می‌توان به شیوه‌ای چشمگیر نقش بسیار روشن روابط انسانی و تعامل یا روابط متقابل در تصمیمات را مشاهده کرد. از این رو دیدگاه مبتنی بر تئوری بازی ایجاد می‌کند که ما تصمیم‌گیری را فرآیندی بدانیم که دو نفر وجود دارند و هریک خود را با حضور شخص دیگر وفق می‌دهد. (در تصمیم‌گیری سازش‌کاری می‌نمایند). اگرچه هر یک به شیوه‌ای عقلایی تصمیم می‌گیرند، جنبهٔ سازش‌کاری را هم نباید فراموش کنند. تئوری بحران یعنی مطالعه الگوهای پویا در سیستم گستردهٔ اجتماعی. بنابراین تئوری بحران از تبار نگرش سیستمی است. نظریه‌پردازان تئوری بحران به تشنج موجود در یک سیستم توجه خاص می‌کنند. در شرایط بحران یا تشنج نه تنها آینده به طور کامل غیرقابل پیش‌بینی است، بلکه شرایط کنونی نیز تا حد زیادی بی‌ثبات است. بدین‌گونه، بحران تفاوت‌هایی با شرایط عدم اطمینان، ریسک، و شرایط اطمینان دارد، زیرا این شرایط در وضع نسبتاً ثابتی مطرح هستند و مدیر می‌تواند دست کم، یک هدف قابل دسترس تعیین نماید.

«رالف استیسی» بر این باور است که بحران، الگویی متشکل از سه حالت است: تعادل، عدم تعادل و بی‌ثباتی محدود. وظیفه تصمیم‌گیرنده این است که سازمان را در حالت سوم قرار دهد. زیرا این درست همان نقطه یا جایی است که سازمان می‌تواند نوآوری کند. تصمیم‌گیری به صورت فرآیند مستمر از سازگاری با نیروهایی است که به میزان زیادی خارج از کنترل تصمیم‌گیرنده هستند.



برنامه‌ریزی

نیاز به برنامه‌ریزی از این واقعیت نشأت می‌گیرد که همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می‌کنند. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، برنامه‌ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر در تمام نهادها در آورده است.

پیتر دراگر معتقد است که میان مؤثر بودن (اثربخشی)، (انجام کارهای درست) و کارایی (درست انجام دادن کارها) تفاوت هست و این دو در مراحل انتخاب اهداف و آنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می‌باشند.

نکته ۲۴: اساس برنامه‌ریزی، بر آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد.

تعریف برنامه‌ریزی

برای برنامه‌ریزی، متخصصان از زوایای مختلف، تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند که عبارتند از :

۱- تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن. ۲- تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد. ۳- تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند. ۴- طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد.

کلمه مثال ۱۲: برنامه‌ریزی عبارت است از تجسم و طراحی وضعیت در و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

(۱) بهینه - سازمان (۲) مطلوب - آینده (۳) سازنده - حال (۴) مطلوب - جهت رسیدن به هدف

پاسخ : گزینه «۲» برنامه‌ریزی عبارت است از تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

طبیعت برنامه‌ریزی

اگرچه برنامه‌ریزی مشخصاً یک فرآیند تصمیم‌گیری است، اما هر نوع تصمیم‌گیری را نمی‌توان برنامه‌ریزی به حساب آورد؛ به همین دلیل مشخصات یک برنامه‌ی مربوط به یک تصمیم‌گیری خاص، چندان روشن نیست و می‌توان خصوصیت آن را به سه طریق توضیح داد:

۱- برنامه‌ریزی چیزی است که قبل از اجرای عملیات باید انجام شود و در حقیقت پیش‌بینی تصمیم‌گیری می‌باشد. بدین ترتیب فرآیندی است که قبل از نیاز به اجرای عمل، نوع و چگونگی اجرای آن را مشخص می‌کند.

۲- برنامه‌ریزی هنگامی مورد نیاز است که وضعیت مورد نظر آینده، در رابطه با یک سیستم از تصمیمات یا یک مجموعه از تصمیماتی باشد که در ارتباط متقابل (مواجهه) با یکدیگر هستند. یک مجموعه از تصمیمات وقتی یک سیستم را تشکیل می‌دهند که هر تصمیم در مجموعه، حداقل بستگی به یک تصمیم دیگر در مجموعه داشته باشد.

۳- برنامه‌ریزی فرآیندی است که در جهت رسیدن به وضعیت مطلوب آینده، تنظیم می‌شود و بدون انجام کاری وقوع آن امکان‌پذیر نیست. بنابراین در برنامه‌ریزی، هم احتراز از اعمال ناصحیح و هم تقلیل تعداد اشتباهات برای بهره‌گیری بهتر از فرصت‌ها، باید موردنظر باشد.

تعریف اصل برنامه‌ریزی

برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه‌ریزی کافی صورت پذیرد.

برنامه‌ریزی و کنترل رابطه‌ای نزدیک با هم دارند، بدون برنامه‌ریزی امکان کنترل وجود ندارد. برنامه‌ریزی همه اهداف فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی را تعیین می‌کند. برنامه‌ریزی وظیفه و شالوده مدیریت است.

اهداف برنامه‌ریزی

۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت‌ها ۲- افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات) ۳- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر ۴- مهیا ساختن ابزاری برای کنترل

کلمه مثال ۱۳: کدام عبارت زیر در رابطه با برنامه‌ریزی صحیح می‌باشد؟

(۱) برنامه‌ریزی و کنترل هیچ‌گونه رابطه‌ای با هم ندارد. (۲) بدون برنامه‌ریزی کنترل بسیار سریعتر انجام می‌پذیرد.

(۳) برنامه‌ریزی، همه اهداف فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی را تعیین می‌کند. (۴) هیچ‌کدام

پاسخ: گزینه «۳» برنامه‌ریزی همه اهداف فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی را تعیین می‌کند.

انواع برنامه‌ریزی

۱- برنامه‌ریزی اساسی (استراتژیک یا راهبردی):

برنامه‌ریزی اساسی، دوراندیشی سازمان یافته‌ای است که مراحل زیر را در بر دارد:

(الف) تعیین مأموریت‌ها و اهداف دوربرد و رسالت سازمان (ب) تفکیک مأموریت‌ها به اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت، که این عمل را در اصطلاح هدف‌گذاری می‌نامند.

(ج) تعیین خط‌مشی‌ها یا سیاست‌ها (د) طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرایی (تاکتیکی)

تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلند مدت:

بسیاری از محققان تفاوتی بین برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلند مدت نمی‌بینند، اما برخی به شرح زیر بین آنها تفاوت قائل هستند:

۱- برنامه استراتژیک بیشتر بر تشخیص و رفع مسائل مورد اختلاف نظر دارد، در حالی که برنامه‌ریزی بلند مدت بیشتر بر مشخص کردن اهداف و مقاصد و

تبدیل آنها به بودجه و برنامه‌های کاری جاری توجه دارد ضمن آنکه برنامه‌ریزی استراتژیک با مقتضیاتی که جنبه سیاسی یافته‌اند، تناسب بیشتری دارد.

۲- برنامه‌ریزی استراتژیک بر ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان بیشتر تأکید می‌کند، اما در برنامه‌ریزی بلند مدت به ادامه روندهای جاری تا آینده توجه می‌شود.

۳- برنامه‌ریزان استراتژیک بیشتر به برنامه‌های ایده‌آل و با چشم‌انداز موفقیت تأکید دارند، اما برنامه‌ریزان بلند مدت به نوعی قیاس و استنباط از وضع موجود پایبندند و آن را در قالب اهدافی مطرح می‌نمایند که بازتاب روندهای جاری هستند.

۴- برنامه‌ریزان استراتژیک خیلی بیشتر از برنامه‌ریزان بلند مدت جهت‌گیری عملی و اقدامی دارند، در واقع آنها مجموعه متنوعی از اقدامات را لحاظ نموده تا بتوانند پاسخگوی مقتضیات پیش‌بینی نشده باشند، اما برنامه‌ریزان بلند مدت طرح‌های خود را با یک روند تصمیم‌گیری واحد منطبق ساخته و ممکن است انعطاف‌پذیری چندانی نداشته باشند.

۲- برنامه‌ریزی اجرایی (عملیاتی):

مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی عبارتند از:

(الف) تهیه برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمان‌بندی) (ب) تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت: کمیت، کیفیت و هزینه

(ج) بازبینی و تعیین موارد انحراف عملکرد از برنامه‌ها (د) تهیه برنامه جدید

۳- برنامه‌ریزی تخصصی (برنامه‌ریزی در سایر وظایف مدیریت):

(الف) برنامه‌ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):

عبارت است از تعیین، تحصیل و تربیت کلیه نیازمندیهای لازم، برای تولید آتی محصولات و برای تأمین نیازهای قابل پیش‌بینی یا غیر مترقبه جامعه و بازار.

(ب) برنامه‌ریزی پرسنلی (نیروی انسانی):

عبارت است از تعیین تعداد افرادی که در سالهای آینده برای تأمین اهداف سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن، که بر اساس آن تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می‌شود.

(ج) برنامه‌ریزی مالی:

عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و متقابلاً تعیین میزان و چگونگی مصارف منابع مالی مذکور به منظور تأمین اهداف مؤسسه و صاحبان و کنترل‌کنندگان آن.

دیدگاه‌های (رهیافت‌های) متداول در برنامه‌ریزی

۱. برنامه‌ریزی از داخل به خارج و برنامه‌ریزی از خارج به داخل

(الف) برنامه‌ریزی از داخل به خارج:

۱- بر کارهایی متمرکز می‌شود که سازمان در حال حاضر انجام می‌دهد. (کارهای جاری) ۲- تغییرات عمده‌ای را در سازمان ایجاد نمی‌کند.

۳- می‌تواند برای استفاده بهینه از منابع مؤثر باشد. ۴- هدف آن یافتن شیوه انجام کار است.

(ب) برنامه‌ریزی از خارج به داخل: محیط خارجی بررسی می‌شود و برای استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌گردد.

۲. برنامه‌ریزی از بالا به پایین و برنامه‌ریزی از پایین به بالا

مراحل برنامه‌ریزی از بالا به پایین:

۱- تعیین اهداف کلان توسط مدیریت عالی ۲- تهیه امکانات توسط مدیریت عالی در جهت اجرای برنامه مدیران سطوح دیگر در چارچوب اهداف کلان



مراحل برنامه‌ریزی از پایین به بالا:

۱- تدوین برنامه‌ها در سطوح عملیاتی ۲- ارائه برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب به مدیران بالاتر

ویژگی‌های برنامه‌ریزی از پایین به بالا:

۱- فاقد جهت‌گیری کلی و منسجم (عیب) ۲- افزایش تعهد و تشدید احساس مالکیت میان افراد سطوح عملیاتی (مزیت)

نکته ۲۵: بهترین رهیافت برنامه‌ریزی آن است که رهیافتی از بالا شروع شده و سپس از طریق افزایش امکان مشارکت و درگیر ساختن تعداد زیادی از کارکنان واحدهای مختلف به اطلاعات سودمندی از همه سطوح دست یابند.

۳. برنامه‌ریزی (مدیریت) بر مبنای هدف و نتیجه (MBO یا Management by objective)

عبارت است از اینکه مهمترین مسائل سازمان تعریف شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و هر قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدف‌گذاری منظمی صورت گیرد.

۴. برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای اقتضا

برنامه‌ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است. رمز موفقیت برنامه‌ریزی اقتضایی در شناسایی تغییر جهت‌های احتمالی در رخدادهای آتی است که می‌توانند بر برنامه‌های جاری اثرگذار باشند.

۵. برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء

عبارت است از تعیین هدف، تخصیص منابع و تعیین شاخص‌های عملیاتی و واگذاری به ابتکار عمل مسئولان واحدها. مدیران عالی فقط هنگامی در کارها دخالت می‌کنند که انحراف عملکرد یک واحد از برنامه‌ریزی پیش‌بینی شده، از حد معین تجاوز کند.

مثال ۱۴: کدام مورد جزو ویژگی‌های برنامه‌ریزی از پایین به بالا نمی‌باشد؟

۱) فاقد جهت‌گیری کلی و منسجم می‌باشد.

۲) افزایش تعهد و تشدید احساس مالکیت میان افراد سطوح عملیاتی

۳) استفاده از فرصت‌های محیطی

۴) تدوین برنامه‌ها در سطوح عملیاتی

پاسخ: گزینه «۳» ویژگی‌های برنامه‌ریزی از پایین به بالا عبارتند از: فاقد جهت‌گیری کلی و منسجم (از معایب این نوع برنامه‌ریزی) - افزایش تعهد و تشدید احساس مالکیت میان افراد سطوح عملیاتی (مزیت این نوع برنامه‌ریزی)

۶. برنامه‌ریزی اضطراری

عبارت است از پیش‌بینی و معین ساختن عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب و پاسخ به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد. مدیریت مبتنی بر هدف: این روش به وسیله پیتر دراگر در سال ۱۹۵۴ ارائه شد. مدیریت مبتنی بر هدف به مجموعه‌ای از رویه‌های رسمی یا نسبتاً رسمی اطلاق می‌شود که با تعیین هدف شروع و دامنه آن تا مرز مروری بر عملکردها کشیده می‌شود. مدیران و زیردستان با هم همکاری می‌کنند تا اهداف عمومی یا مشترک را تعیین نمایند. مسئولیت هر شخص به صورتی دقیق، برحسب نتایج قابل سنجش «هدف» تعیین می‌شود، که زیردستان به هنگام برنامه‌ریزی کارهای خود باید آنها را به کار بندند یا رعایت کنند. مدیران رده پایین یا زیردستان و مقامات ارشد سازمان باید پیشرفت امور را کنترل نمایند. ارزیابی عملکرد به وسیله هر دو گروه، رئیس و مرئوس، انجام می‌گردد و هرچند مدت یک بار، یعنی به صورتی منظم، امور انجام شده مورد بررسی قرار می‌گیرند. مدیریت و برنامه‌ریزی بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی به کار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد.

مراحل مدیریت بر مبنای هدف عبارتند از:

۱- تعیین رسالت و مأموریت‌ها ۲- تعیین نتایج مورد انتظار ۳- تعیین شاخص‌های ارزیابی عملیات

ویژگی‌های اهداف عملیاتی:

۱- واضح و دقیق باشند. ۲- قابل حصول باشند. ۳- چالش برانگیز باشند. ۴- قابل اندازه‌گیری باشند. ۵- سازگار با اهداف سازمان باشند. ۶- زمان تقریبی تحقق آنها برآورده شده باشد.

۴- تعیین اهداف عملیاتی

۵- تنظیم برنامه‌های عملیاتی: وجود توافق در موارد، معیارهای کنترل، نقاط کنترل و نحوه هدایت پیشرفت کار کارکنان

۶- طراحی سیستم کنترل عملیات



طراحی سازمان بر مبنای نگرش سنتی

۱) سازماندهی بر مبنای وظیفه: در سازماندهی برحسب وظیفه، واحدها برحسب وظیفه تقسیم می‌شوند و هر یک وظیفه‌ای غیر مشابه با دیگری را انجام می‌دهند. برای سازماندهی بر این مبنا باید وظیفه و هدف اصلی سازمان به وظایف کوچکتر تقسیم گردد و تا حدی که معقول باشد ادامه یابد. این کوچک‌سازی تا حدی که به شغل صدمه نزنند مفید می‌باشد و نباید آن را فقیر و بی‌معنی نماید. پس از تقسیم وظیفه باید دید برای انجام فعالیت مورد نظر چه تعداد پست مورد نیاز می‌باشد. تقسیم‌بندی یک شرکت تولیدی به واحدهای تولید، مالی، اداری، بازرگانی و سپس تقسیم واحد تولید به واحدهای آهنگری، تهیه بدنه یخچال، موتور، نقاشی و بسته‌بندی را می‌توان نوعی سازماندهی برحسب وظیفه نامید.


مزایا و محدودیت‌های سازماندهی بر مبنای وظیفه:


مزایا:

۱) افزایش بازدهی سازمان در کارهای یکنواخت ۲) قابل ارزیابی شدن توان واحدهای تخصصی در سازمان ۳) آموزش نیروی انسانی آسان‌تر است.

معایب:

۱) با توجه به وابستگی متقابل بین واحدها، کارایی سازمان تا حد کارایی ضعیف‌ترین واحد سازمانی تنزل می‌کند. ۲) مسئولیت واحدهای مختلف لوٹ می‌گردد. ۳) فاقد انعطاف‌پذیری کافی برای تطبیق سریع وظایف خود با نیازهای جدید محیطی می‌باشد. ۴) تضاد و رقابت بین بخش‌ها به دلیل شیفتگی تخصصی در واحدهای وظیفه‌ای افزایش می‌یابد.

 **نکته ۲۶:** شدت عدم تمرکز در ساخت‌های مبتنی بر وظیفه، تابع یک تناوب سینوسی است.

 **نکته ۲۷:** با توسعه و تنوع مسائل سازمان \Leftarrow افزایش عدم تمرکز و ایجاد تعارض بین واحدهای وظیفه‌ای \Leftarrow کاهش عدم تمرکز

۲) سازماندهی بر مبنای محصول: در این روش طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای محصولات و خدمات صورت می‌گیرد. هر واحد سازمانی مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین می‌باشد.

مزایا:

۱- با توجه به مشخص بودن حوزه فعالیت و اختیار مدیران، استقلال نسبی آنها حفظ می‌شود. ۲- تمرکز مدیر بر واحد خودش باعث افزایش سودآوری می‌شود. ۳- قابلیت ارزیابی عملکرد مدیران در هر واحد ۴- افزایش همکاری واحدهای تخصصی با یکدیگر ۵- ایجاد زمینه مناسب جهت آموزش مدیران ۶- هنگام تنوع کالاها و خدمات، شیوه‌ای مناسب برای سازماندهی می‌باشد.

معایب:

۱- افزایش تعداد مدیران کل و سرپرست‌ها ۲- امکان ارائه خدمات تخصصی به صورت متمرکز و با صرفه کاهش می‌یابد. ۳- دشواری ایجاد هماهنگی و کنترل میان فعالیت‌های واحدهای تولیدی متعدد ۴- تضعیف گروه‌های تخصصی با توجه به پراکنده شدن نیروهای تخصصی

 **نکته ۲۸:** اغلب، ساختار مبتنی بر محصول یا بازار را ساختارهای بخشی می‌نامند.

۳) سازماندهی بر مبنای فراگرد: دسته‌بندی فعالیت‌های سازمان با توجه به فراگرد تولید و یا وسایل مورد نیاز برای تولید صورت می‌گیرد.

 **نکته ۲۹:** استفاده از این شیوه بستگی به: ۱) ماهیت وسایل مورد استفاده و ۲) مزایای اقتصادی استفاده از این طرح دارد.

۴) سازماندهی بر مبنای جغرافیایی (منطقه عملیات): در سازمان‌های بزرگ مورد استفاده قرار می‌گیرد و اگر هدف سازمان جلب مشارکت مسئولان محلی و تقویت ارتباطات ضعیف باشد، در مواردی می‌توان از این روش استفاده نمود.

مزایای روش:

۱- پایین نگه داشتن سطح مسئولیت‌ها در بخش‌های جغرافیایی ۲- تأکید بر مسائل و مشکلات محلی و حل آنها ۳- توجه به فرصت‌ها و موقعیت‌های محلی ۴- بهبود هماهنگی در سطح محلی ۵- ایجاد شرایط مطلوب برای کارآموزی مدیران کل

معایب روش:

۱- افزایش تعداد مدیران ماهر موردنیاز در سطح مدیریتی ۲- کاهش امکان ارائه خدمات متمرکز و با صرفه ۳- کنترل امور به علت پراکندگی مشکل است.

۵) سازماندهی بر مبنای نوع مشتری: به ندرت به عنوان مبنای اصلی سازمان بکار می‌رود.

در واحدهای بازرگانی و تجاری از جهت پاسخگویی به نیاز مشتریان زیاد استفاده می‌شود.

مزایای روش: ۱- توجه به نیازهای مشتریان ۲- افزایش رضایت مشتریان ۳- افزایش مهارت کارکنان در برخورد موثر با مشتریان
معایب روش:

۱- هماهنگی عملیات پاسخگویی به مشتریان به علت تنوع مشتریان و خواسته‌هایشان مشکل است. ۲- نیاز به کارکنان ماهر ۳- تمایز مشتریان دشوار می‌باشد.
۶) سازماندهی بر مبنای نوع بازار: به دلیل تسری فعالیت‌های سازمانی به سطوح بین‌المللی مطرح می‌شود.
تأکید روش بر بازاریابی و کارآمد کردن مجاری ارتباط با بازار می‌باشد.

مزایا: ۱- افزایش تمرکز بر بازارها و مجاری بازاریابی ۲- افزایش امکان توسعه فعالیت‌های مؤثر در زمینه بازاریابی
معایب:

۱- دشواری در تمرکز بر سودآوری سازمان یا افزایش تولید ۲- به سختی می‌توان مصرف‌کنندگان را ترغیب کرد که کالا را در نظر بگیرند، نه بازار را.
۳- تعیین قیمت تمام شده مشکل می‌باشد. ۴- هماهنگی‌سازی واحد تحقیق و توسعه مشکل می‌باشد.

۷) سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت:

از قدیمی‌ترین شیوه‌ها که در سطوح پایین سازمان بکار می‌رود.

مشکل عمده: افزایش هزینه فعالیت در نوبت‌های عصر و شب - کاهش کارایی در نوبت عصر و شب - دشوارتر شدن نظارت مدیران بر فعالیت‌های کارکنان

نکته ۳۰: امکان اعطای استقلال کامل به واحدهای وظیفه‌ای و تخصصی امکان‌پذیر نیست.

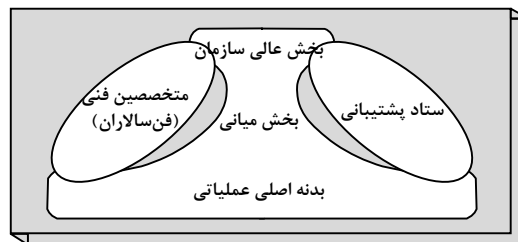
نکته ۳۱: در سازمان‌های مبتنی بر وظیفه ترکیب فعالیت‌ها فقط در سطح عالی سازمان امکان‌پذیر است.

۹- توجیه نمودن ضعفها و مرتبط دانستن عدم پیشرفت به واحدهای دیگر توسط یک واحد

الگوی پنج بخشی سازماندهی

مینتزبرگ معتقد است که در هر سازمانی پنج بخش اصلی وجود دارد. این پنج بخش در شکل زیر نشان داده شده و به شرح ذیل تعریف شده‌اند:

- ۱- بدنه اصلی عملیات - کارکنانی که در ارتباط با تولید محصولات و یا ارائه خدمات مؤسسه، کارهای اصلی را انجام می‌دهند.
- ۲- بخش عالی سازمان (سطح راهبردی) - مدیران عالی سازمان، کسانی که مسئولیت کلی سازمان را به عهده دارند.
- ۳- بخش میانی - مدیرانی که هسته عملیاتی را به بخش عالی سازمان پیوند می‌دهند.
- ۴- متخصصین فنی (فن‌سالاران) - تحلیل‌گران، کسانی که مسئولیت اجرای شکل‌های خاص استانداردسازی را در سازمان بر عهده دارند.
- ۵- بخش ستاد پشتیبانی - افرادی که واحدهای ستادی را تصدی می‌کنند، کسانی که خدمات پشتیبانی غیرمستقیم به سازمان ارائه می‌دهند.



« عناصر پنج گانه اساسی یک سازمان »

هر یک از این بخش‌ها، می‌توانند سازمان را تحت سلطه خود درآورند. اگر کنترل سازمان در دست هسته عملیاتی قرار گیرد، تصمیمات به صورت غیرمتمرکز اتخاذ می‌شود. این امر بوروکراسی حرفه‌ای را به وجود می‌آورد.

اگر مدیریت عالی حاکم بر سازمان شود، کنترل متمرکز بوده و ساختار ساده به وجود می‌آید. اگر مدیران میانی کنترل را به دست گیرند، سازمان دارای تعداد زیادی بخش‌های خودگردان می‌شود و ساختار، شکل بخشی به خود می‌گیرد. اگر تحلیل‌گران و متخصصین فنی غالب شوند، کنترل از طریق استانداردسازی اعمال می‌شود و ساختار حاصله بوروکراسی ماشینی خواهد بود. نهایتاً در مواردی که نیروهای ستادی و پشتیبانی حاکم بر سازمان گردند، کنترل از طریق نوعی تبادل و توازن دوسویه اعمال می‌گردد و در نتیجه ادھوکراسی (سازمان ویژه کار - موقت) ظهور پیدا می‌کند.

۱- ساختار ساده

در خصوص ساختار ساده گفته می‌شود که چنین ساختاری به وسیله ویژگی‌هایی که در آن نیست، نه ویژگی‌هایی که داراست شناخته می‌شود. ساختار ساده دقیق طراحی نشده است، از پیچیدگی کمی برخوردار بوده، رسمیت پایینی دارد و اختیارات در دست یک شخص خاص متمرکز می‌باشد. ساختار ساده مناسب حال سازمان‌های تخت می‌باشد.



چه موقع باید آن را به کار گرفت؟

هنگامی که سازمان کوچک بوده و یا در مرحله شکل‌گیری باشد و یا محیط ساده و پویا بوده و یا سازمان مواجه با تهدیدات محیطی و یا نوعی بحران باشد و یا اینکه مدیر ارشد، مالکیت سازمان را به عهده داشته و یا مدیر ارشد اجرایی سازمان خواهان تمرکز قدرت در دست خود باشد و یا از قدرت ناشی از اعتماد زیردستان برخوردار باشد. موقعی که تعداد کارکنان کم می‌باشد، ساختار ساده اثربخش است.

نکته ۳۲: محیط‌های پویا و ساده با سازمان‌های تخت دارای ساختار ساده، همراه با تمرکز تصمیم‌گیری و دارا بودن هسته عملیاتی ارگانیک سازگاری دارند.

۲- بوروکراسی ماشینی

استانداردسازی، مفهومی کلیدی است که همه بوروکراسی‌های ماشینی بر آن تأکید دارند. در بوروکراسی ماشینی وظایف عملیاتی بسیار تکراری بوده، قوانین و مقررات بسیار رسمی است، وظایف سازمانی در بخش‌های وظیفه‌ای گروه‌بندی شده‌اند و اختیار متمرکز می‌باشد. تصمیم‌گیری از سلسله مراتب تبعیت می‌کند و نوعی ساختار سازمانی دقیق همراه با تمایز بسیار واضح بین فعالیت‌های صفی و ستادی حاکم است.

چه موقع می‌بایست آن را به کار گرفت؟

بوروکراسی ماشینی موقعی کارآمد است که اندازه سازمان بزرگ بوده، محیط ساده و با ثبات باشد و تکنولوژی مورد استفاده، کارهایی تکراری را در بردارد که می‌توانند استاندارد شوند. اثربخشی این نوع ساختار را در ادارات مرکزی پست ملاحظه می‌کنید.

۳- بوروکراسی حرفه‌ای

در این ساختار، قدرت در هسته عملیاتی متمرکز است زیرا مهارت‌های مهم مورد نیاز سازمان در اختیار آنها بوده و همچنین در به کارگیری مهارت‌های خود استقلال دارند (این امر از طریق پدیده عدم تمرکز محقق می‌شود) تنها بخشی از بوروکراسی حرفه‌ای که دارای قوانین و مقررات رسمی بوده، ستاد پشتیبانی است، اما فعالیت‌های آن بر ارائه خدمات به هسته عملیاتی متمرکز است.

چه موقع می‌بایست آن را به کار گرفت؟ بوروکراسی حرفه‌ای در مواردی که سازمان بزرگ بوده، محیط پیچیده و با ثبات است و نوعی تکنولوژی تکراری نهادی شده از طریق حرفه‌گرایی وجود دارد، بیشترین کارایی را داراست.

مثال ۱۶: اگر سازمان را دارای پنج بخش اصلی (عالی - میانی - عملیاتی - ستاد پشتیبانی - ستاد فنی) بدانیم، ساختار حاصل از سلطه و توسعه‌ی بدنه‌ی عملیاتی چیست؟

۱) بوروکراسی ماشینی ۲) بوروکراسی بخشی ۳) بوروکراسی شعبه‌ای ۴) بوروکراسی حرفه‌ای

پاسخ: گزینه «۴» در الگوی پنج بخشی مینتزرگ، در صورتی که سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان باشد، تصمیمات به صورت غیرمتمرکز اتخاذ می‌شوند و بوروکراسی حرفه‌ای به وجود می‌آید.

۴- ساختاربخشی (شعبه‌ای)

قدرت در ساختاربخشی در دست مدیریت میانی قرار دارد. دلیل این امر آن است که ساختاربخشی در واقع چیزی جز یک مجموعه از واحدهای مستقل که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند و فعالیت‌های آنها به وسیله دفاتر مرکزی هدایت می‌شوند، نیست. چون بخش‌ها مستقل هستند، این امر به مدیریت میانی اجازه می‌دهد که کنترل زیادی اعمال کند.

نکته ۳۳: در ساختار بخشی، بخش‌ها در گروه‌های وظیفه‌ای مستقل با تقسیم کار در سطح بالا، رسمیت زیاد، اختیار متمرکز در دست مدیران، سازماندهی می‌شوند.

چه موقع می‌بایست آن را به کار گرفت؟

معیار اصلی تعیین‌کننده به کارگیری ساختاربخشی، تنوع در محصول یا بازار می‌باشد. وقتی که سازمانی، استراتژی تنوع را بر می‌گزیند (یعنی تبدیل شدن به یک سازمان چند محصولی یا بازار چندگانه) ساختاربخشی نسبت به بوروکراسی ماشینی، برای آن در اولویت قرار می‌گیرد. وقتی سازمانی به تنوع روی می‌آورد، تعارضات در ابعاد افقی سازمان بین واحدها به شدت افزایش یافته و تغییر در طرح ساختاری سازمان را ضروری می‌سازد.

۵- ادھوکراسی (سازمان ویژه کار - موقت)

این ساختار دارای ویژگی‌هایی از قبیل: تفکیک افقی زیاد، تفکیک عمودی کم، رسمیت کم، عدم تمرکز، حساسیت و انعطاف‌پذیری می‌باشد. تفکیک افقی به این علت در چنین ساختاری زیاد است که سازمان‌های دارای این ساختار از کارکنانی بهره می‌گیرند که از تخصص و تجربه بسیار بالایی برخوردارند. چون تفکیک عمودی با ایجاد سطوح متعدد مدیریتی مانع از انطباق‌پذیری سازمان با محیط می‌شود، لذا در این نوع ساختار تفکیک عمودی کم است. همچنین در این نوع ساختار نیاز چندانی به سرپرستی وجود ندارد زیرا رفتار مورد انتظار مدیر از کارکنانش در وجود آنها نهادینه شده است.

چه موقع می‌بایست آنرا به کار گرفت؟ هر سازمانی نمی‌تواند از ادھوکرسی استفاده کند. عوامل تعیین‌کننده مبنی بر اینکه چه موقع ادھوکرسی اثربخش خواهد بود عبارتند از: استراتژی سازمان، تکنولوژی، محیط و مراحل حیات سازمان. ادھوکرسی، با استراتژی تنوع در محصولات و خدمات، تغییر و تحول و همچنین ریسک‌پذیری بالا، سازگار و متناسب است. چنین استراتژی‌هایی انعطاف‌پذیری ذاتی را در ادھوکرسی ضروری می‌سازند. تکنولوژی مورد استفاده در ادھوکرسی غیر تکراری خواهد بود.

ویژگی‌ها	ساختار ساده	بور وکرسی ماشینی	بور وکرسی حرفه‌ای	بور وکرسی بخشی (شعبه‌ای)	ادھوکرسی
تخصص‌گرایی	کم	وظیفه‌ای زیاد	اجتماعی زیاد	وظیفه‌ای زیاد	اجتماعی زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	در هر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و با ثبات	پیچیده و با ثبات	ساده و با ثبات	پیچیده و پویا
طبقه‌بندی کلی ساختاری	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

«خلامهای از ویژگی‌های طرح‌های ساختاری پنج گانه»

نکته ۳۴: تمرکز قدرت می‌تواند بر خلاف اثربخشی و بقای سازمان عمل کند. درحقیقت ساختار ساده به عنوان ساختاری که بیشترین ریسک را دارا بوده و حول محور خواسته‌های یک فرد خاص دور می‌زند، توصیف و تشریح می‌شود.

مثال ۱۷: تکنولوژی مورد استفاده در ادھوکرسی خواهد بود.

(۴) تکراری

(۳) غیر تکراری

(۲) مکانیکی

(۱) رسمی

پاسخ: گزینه «۳» تکنولوژی مورد استفاده در ادھوکرسی غیر تکراری خواهد بود.

طراحی سازمان بر مبنای نگرش پویا

الگوی انتخابی برای سازماندهی باید مبتنی بر اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط ویژه محیطی، موقعیت فنی و راهبردی سازمان باشد.

نکته ۳۵: بهره‌مندی از نگرش پویا در سازماندهی منجر به ایجاد ساختارهایی منعطف و کارا برای سازمان می‌شود.

۱- سازماندهی بر مبنای پروژه:

این سازماندهی با توجه به تعریف و تبیین پروژه جهت انجام، توسط سازمان ایجاد می‌گردد. هدف و مأموریت سازمان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های مستقل تعریف می‌شود و هر واحد جهت انجام پروژه خود نیازی به واحدهای دیگر ندارد و مستقلاً در انجام پروژه عمل می‌نماید. مثال: پروژه الف - پروژه ب که هر کدام دارای امکانات انجام پروژه می‌باشند.

مزایا: مشکلات عدم استقلال حذف می‌گردند. سلسله مراتب و کندی ارتباطات کاهش می‌یابند و ضعف یک واحد، کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد و ارزیابی هر واحد به علت استقلال آن واحد راحت‌تر می‌باشد.

۲- سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای:

اگر سازمان بر مبنای پروژه (برنامه، محصول، مشتری، ناحیه) را به عنوان واحدهایی از یک سازمان بر مبنای وظیفه فرض نماییم، ترکیب حاصله سازمان ماتریسی خواهد بود. یعنی سازمان ماتریسی ترکیبی از سازمان بر مبنای وظیفه و بر مبنای پروژه (برنامه، محصول، مشتری، ناحیه) می‌باشد. بدین صورت که نیروهای تخصصی در خزانه (پستهای سازمانی) خود قرار دارند و بر حسب تعریف پروژه، افراد متخصص از بین خزانه‌ها یا واحدهای انتخاب شده و در اجرای پروژه مشارکت می‌نمایند و پس از اتمام پروژه به جای اول خود برمی‌گردند. کاربرد آن در مراکز آموزشی، سازمان‌های مشاوره‌ای و علمی می‌باشد.

مزایا: انعطاف‌پذیری بالا - استفاده بهینه از حداکثر نیرو و منابع سازمانی - ارتباطات عمودی و سلسله مراتبی در این ساختار با ارتباطات افقی آمیخته می‌شوند و نوعی روابط گروهی ایجاد می‌گردد - سرعت در پاسخ به نیازهای محیطی افزایش می‌یابد.

محدودیت: احساس عدم ثبات کارکنان با توجه به فعالیت فرد در پروژه‌های مختلف - به علت ارتباط دوگانه فرد با مدیر پروژه و مدیر واحد احتمال تعارض بین مدیران وجود دارد - عدم رعایت وحدت فرماندهی - عدم رعایت روابط صف و ستاد - تعریف نشدن سلسله مراتب - دشواری هماهنگ ساختن گروه‌های تخصصی.

نکته ۳۶: سازماندهی ماتریسی، نوعی سازماندهی موقتی است، نه دائمی.

نکته ۳۷: با بین‌المللی شدن شرکت‌ها، ساختار ماتریسی در فعالیت‌های بین‌المللی مورد استفاده قرار می‌گیرد.



۳- سازماندهی با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی: این سازماندهی در قالب گروه‌هایی که به وسیله اعضای مشترک با هم در ارتباط می‌باشند، شکل می‌گیرد. به عنوان مثال مدیر یک واحد، در واحد خود نقش مدیر و در رده بالاتر نقش یک عضو را دارد. این سازماندهی باعث ایجاد ارتباط بین گروه‌ها و ایجاد روابط گروهی به جای سلسله مراتب در سازمان می‌گردد.

مزایا: افزایش سرعت انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات بین گروه‌ها به علت عضو بودن یک فرد در گروه بالاتر، گروه پایین می‌تواند نظرات خود را نیز در تصمیمات گروه بالاتر تأمین نموده و نیز پذیرش بیشتری داشته باشد - ایفای مناسب نقش ترکیبی مدیر. این نوع ساخت را سیستم تعاملی اثربخش نیز می‌نامند.

هدف از تشکیل این گروه‌ها در سازمان عبارتند از: ۱- توسعه مجاری ارتباطی ۲- تصمیم‌گیری گروهی

۴- سازماندهی با واحدهای مستقل:

در این سازماندهی، سازمان را در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می‌کنیم به طوری که انجام مأموریت‌های سازمان با بهره‌گیری از فرآورده‌ها یا خدمات برخی یا تمام این واحدها امکان‌پذیر می‌شود. فرضاً هر واحد جهت استفاده از خدمات واحد دیگر مبلغی را بابت آن خدمات می‌پردازد و به طور مستقل مولد بوده و هزینه‌های خود را از خدمات و تولید خود به دست می‌آورد.

۵- سازماندهی با ساختار آزاد:

این سازماندهی بسیار شبیه به سازمان‌های ویژه و موقت می‌باشد و در آن بر ضوابط و قواعد سازمانی تأکید نمی‌شود، بسیار انعطاف‌پذیر بوده و براساس نیازها و تغییرات محیطی تغییر شکل می‌دهد. افراد در این واحدها دارای اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری مستقل می‌باشند.

کج مثال ۱۸: کدام نوع از ساختارهای سازمانی به ایفای مناسب نقش ترکیبی مدیر کمک می‌نماید؟

۱) ساختار ساده ۲) ساختار بوروکراسی ماشینی ۳) ساختار ماتریسی ۴) ساختار با گروه‌های متداخل

پاسخ: گزینه «۴» در ساختار با گروه‌های متداخل به علت عضو بودن یک فرد در گروه بالاتر، گروه پایین می‌تواند نظرات خود را نیز در تصمیمات گروه بالاتر تأمین نموده و همچنین پذیرش بیشتری داشته باشد، یعنی مدیر می‌تواند نقش ترکیبی خود را به طور مناسب ایفا نماید.

با تحول در روش‌های سازماندهی و تنظیم ساختار جهت هماهنگی با محیطی که پیچیده و پویا می‌باشد از روش‌های زیر استفاده می‌کنند:

۶- ساختار تیمی: استفاده از تیم در جهت: ۱- توسعه روابط مورب ۲- اهتمام به حل مسأله در سراسر سازمان.

۷- ساختار شبکه‌ای: یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط بین واحدهاست و نام دیگر آن سازمان‌های مجازی بوده که از طریق ائتلاف‌های موقت ایجاد می‌شوند. با استفاده از این ساختار توسط سازمان‌ها:

۱- توانایی انجام فعالیت و عملیات گسترده وجود دارد. ۲- اجتناب نمودن از پیچیدگی ساختارهای بزرگ ممکن می‌گردد. ۳- ایجاد مزیت امکان فعالیت در سطح جهانی به وجود می‌آید. ۴- می‌توان مزایای رقابتی خود را از طریق کاهش هزینه سربار و کاراتر کردن عملیات ایجاد نمود.

۸- سازماندهی بر مبنای دانش: این سازمان‌ها از طریق تأمین منافع طرفین و با استفاده از سیستم‌های الکترونیکی با هم در تعامل هستند. سازمان‌های بر مبنای دانش، سازمان‌هایی هستند که در جهت جذب مشاوره فکری از سازمان‌های حرفه‌ای تلاش می‌نمایند.

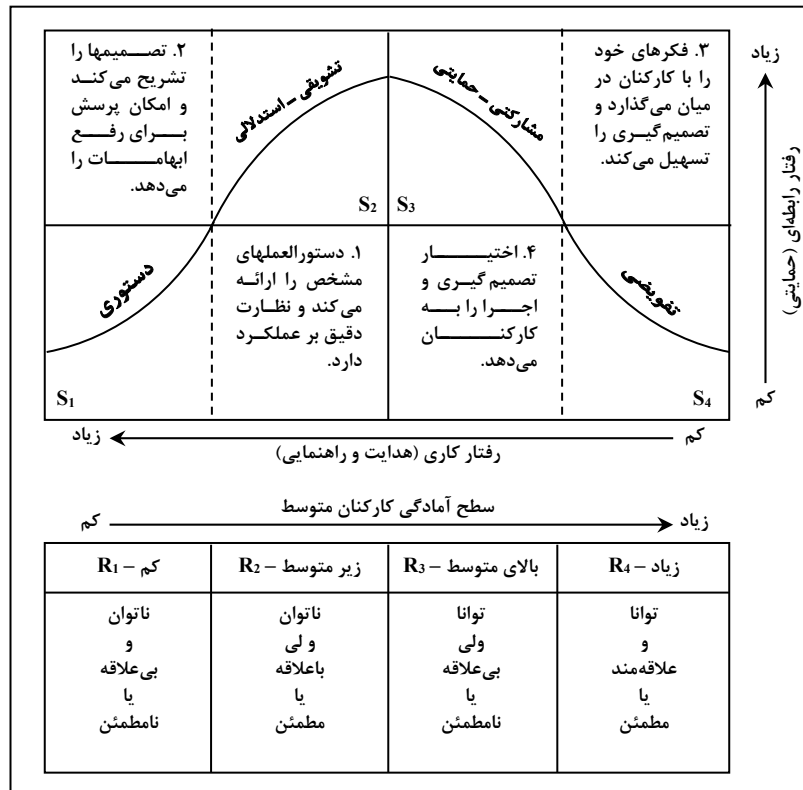
نکته ۳۸: منظور از کارایی، نسبت بازده‌ها به داده‌ها است و منظور از اثربخشی، نسبت اهداف تحصیل شده به اهداف تعیین شده می‌باشد.

مباحثی در ارتباطات با سازمان‌های مجازی:

سازمان مجازی بسیاری از فعالیت‌های خود را از منابع خارجی تأمین می‌کند و ساختاری به وجود می‌آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده‌دار انجام آن وظایف می‌شوند. سازمان مجازی به زعم گروهی از نویسندگان، شبکه‌ای از سازمان‌هاست که اگرچه خود موجودیت مستقلی ندارد، کارایی و اثربخشی آن افزونتر از سازمان‌های بزرگ و مستقل است. سازمان مجازی نوعی سازمان تخیلی است، خود وجود ندارد، بلکه دیگر سازمان‌ها بدان موجودیت می‌دهند.

سازمان مجازی:

در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند، واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تأمین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آنهاست. هر قدر این واگذاری گسترده‌تر باشد، سازمان به سوی مجازی شدن حرکت کرده است. سازمان‌های پارندی، سازمان‌های شبکه‌ای و سازمان‌های بدون مرز، همه روایت‌های متفاوت از مقوله‌ای واحد به نام سازمان مجازی هستند.



« نظریه رهبری وضعیتی »

سبک حمایتی (مشارکتی - تسهیل‌کنندگی):

برای آمادگی بالای متوسط به کار می‌رود، هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت دارند، ولی تمایل ندارند یا بیش از حد نسبت به انجام کار نامطمئن هستند. از آنجا که افراد توانمند هستند، بنابراین سبک حمایتی / مشارکتی که در آن رهبر بر ارتباطات دوطرفه و همکاری مبتنی بر اعتماد تأکید دارد، اثربخش‌ترین سبک است.

سبک تفویضی: برای آمادگی زیاد به کار می‌رود. یعنی هنگامی که کارکنان هم توان و هم تمایل دارند یا به اندازه کافی نسبت به قبول مسئولیت اطمینان دارند. در این مرحله کارکنان به حمایت و هدایت نیاز کمی دارند؛ از این رو سبک تفویضی بیشترین احتمال موفقیت را دارد.

۱۲- الگوی رهبری مشارکتی: (ویکتور وروم و فلیپ یتان)

براساس این الگو، رفتار رهبر و مشارکت اعضاء در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرد. تأکید این تئوری بر آن است که با توجه به تفاوت داشتن ساختار کار ینکخواخت و غیرینکخواخت، رفتار رهبر باید تغییر کرده تا منعکس‌کننده ساختار کاری باشد که باید انجام شود. الگوی مزبور حالت دستوری دارد، یعنی برای تعیین شیوه مشارکت در تصمیم‌گیری، با توجه به شرایط مختلف، باید مجموعه قانون و مقررات به صورتی دقیق رعایت گردد. الگوی مزبور همان درخت تصمیم‌گیری است که دارای انواع متغیرهای اقتضایی می‌باشد.

الگوی مزبور توسط «رم و آرتور یاگو» مجدداً مورد بررسی و تجدید نظر قرار گرفته است که این الگوی جدید دارای ۵ سبک رهبری است ولی متغیرهای اقتضایی افزایش یافته و به ۱۲ متغیر می‌رسند.

نکته ۹: در این تئوری فرض بر این است که میزان تشویق کارکنان به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها بستگی به ویژگی‌های محیطی دارد.

۱۳- نظریهٔ جانشین‌های رهبری:

این نظریه، که اصطلاحاً نظریهٔ جانشین‌های رهبری نام گرفته است، ادعا دارد که پاره‌ای شرایط می‌توانند به عنوان جانشین برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفهٔ رهبری مدیر را غیرضروری سازند. مثلاً بی‌تفاوتی نسبت به سازمان یا وجود گروه‌های منسجم کاری از زمرهٔ عواملی هستند که براساس این نظریه می‌توانند لزوم رهبری را از میان بردارند.

این عوامل در سه گروه کلی: خصوصیات پیروان، خصوصیات وظیفه و شغل و خصوصیات سازمان دسته‌بندی می‌شوند.

خصوصیات پیروان:

تجربه، توانایی و آموزش بالای کارکنان ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا
 گرایش‌های حرفه‌ای قوی ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی
 بی‌تفاوتی نسبت به سازمان ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی

خصوصیات وظیفه و شغل:

کارهای تکراری و روتین ← جانشین رهبری و وظیفه‌گرا
 وجود بازخوردهای مؤثر در شغل ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا
 ارضاکننده بودن نفس کار ← جانشین رهبری حمایتی

خصوصیات سازمان:

وجود گروه‌های منسجم کاری ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی
 رسمی بودن کامل سازمان ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا

« جانشین‌های رهبری »

در نظریه جانشین‌های رهبری به عوامل خنثی‌کننده رهبری نیز اشاره شده است. مثلاً رهبر منزوی از پیروان، عدم انعطاف‌پذیری سازمان یا قدرت محدود برای رهبر از جمله عواملی هستند که خنثی‌کننده رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی به شمار می‌آیند و نفوذ رهبر در پیروان را از میان می‌برند.

۱۴- تئوری رهبری فرهمند (رهبری عطیه الهی یا کاریزماتیک):

رهبرانی که می‌توانند اثراتی عمیق بر پیروان خود داشته باشند تا پیروان منافع خویش را فدای منافع سازمان نمایند. تکیه این افراد بر نیروی شخصی و توانایی فردی خود می‌باشد.

نظریه رهبری کاریزماتیک حاصل بسط نظریه اسنادی است. این نظریه می‌گوید که پیروان (زیردستان) به هنگامی که رفتارهای خاصی را می‌بینند، توانایی‌های خارق‌العاده یا قهرمانانه‌ای را به رهبر نسبت می‌دهند. مطالعات روی رهبری کاریزماتیک، بیشتر به منظور مشخص کردن آن رفتارهایی بوده است که رهبران کاریزماتیک را از غیر کاریزماتیک مشخص می‌کند. مؤلفان متعددی تلاش کرده‌اند که ویژگی‌های فردی رهبران کاریزماتیک را مشخص نمایند، رابرت هاوس سه ویژگی را معین نموده است: اعتماد به نفس بسیار زیاد، تفوق و ایمان راسخ نسبت به باورها.

تئوری باس در رابطه با رهبران فرهمند:

وی در تحقیق بر روی رهبران فرهمند با دو نوع رفتار رهبران روبه‌رو شد:

۱- رهبران عمل‌آفرین: رفتار عملی دارند و آن چه را که باید زیردستان انجام دهند مشخص می‌نمایند و سپس آنان را در جهت رسیدن به این موارد یاری می‌نمایند.

۲- رهبران تحول‌آفرین: رهبرانی که افراد را تحریک می‌کنند تا بیش از آنچه که انتظار انجام آن را دارند، به انجام برسانند.

وارن بنیس پس از مطالعه روی نود نفر از کارآمدترین و موفق‌ترین رهبران در ایالات متحده پی برد که چهار توانایی مشترک در آن‌ها وجود دارد: آن‌ها دارای عزم راسخ بوده و هدفمند هستند؛ آن‌ها می‌توانند دیدگاه خود را با عباراتی ساده و روشن بیان کنند تا پیروان‌شان به سادگی آن را دریابند؛ آن‌ها در مسیر خود دچار لغزش نمی‌شوند و با جدیت هدف خود را دنبال می‌کنند و سرانجام اینکه آن‌ها از توانایی‌های خود آگاهی دارند و بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. قابل فهم‌ترین تحلیل در مورد رهبران کاریزماتیک را، جی کانجر و رایبندرا کائن گو در دانشگاه مک گیل به انجام رساندند. بعضی از نتیجه‌گیری‌های آن‌ها نشان می‌دهد که رهبران کاریزماتیک دارای هدف آرمانی هستند که می‌خواهند به آن دست یابند و نیز تعهد فردی بسیار قوی نسبت به تأمین آن هدف دارند و از روش‌های متعارف استفاده نمی‌کنند، همچنین آن‌ها پرجرات و دارای اعتماد به نفس هستند و به عنوان عوامل تغییرات اساسی شناخته می‌شوند نه مدیرانی که به دنبال حفظ وضع موجود هستند. جدول زیر این ویژگی‌های کلیدی را که موجب تفکیک رهبران کاریزماتیک از سایر مدیران شده است، ارائه می‌کند.

طرح‌ریزی سیستم کنترل:

مدیران برای طرح‌ریزی سیستم‌های کنترل با چالش‌های زیادی روبه‌رو می‌شوند. شرکتی که بکوشد همه عوامل تولید و ارکان عملیاتی را به شیوه‌ای بسیار دقیق اندازه‌گیری کند موجب تضعیف روحیه کارکنان و استیصال مدیران خواهد شد و نیز باعث می‌شود که مقدار زیادی پول، انرژی و وقت ارزشمند مقامات ضایع شود. اگر شرکتی بتواند تجزیه و تحلیلی را انجام دهد که بدان وسیله «حوزه‌های عملکرد اصلی» و «نقاط کنترل استراتژیک» را شناسایی نماید، می‌تواند این مسائل را حل کند:

۱- شناسایی زمینه‌های عملکرد اصلی

عملکرد اصلی یا حوزه‌های بازده اصلی که اگر به صورتی اثربخش عمل کند کل واحد یا سازمان موفق خواهد شد. معمولاً این گونه فعالیت‌ها که در کل واحد سازمان وجود دارند کار یا فعالیت اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. در جدول زیر برخی از این بخش‌های کلیدی یا اصلی در رابطه با تولید، بازاریابی، مدیریت کارکنان و حسابداری و مالی ارائه شده است.

استانداردهایی که برای سنجش عملکرد (در رابطه با فعالیت‌های اصلی) به کار می‌روند			
تولید	بازاریابی	مدیریت منابع انسانی	حسابداری و امور مالی
کیفیت	حجم فروش	روابط با نیروی انسانی (کارکنان)	هزینه‌های سرمایه‌ای
کمیت	هزینه‌های فروش	جابه‌جایی کارکنان	موجودی کالا
هزینه	هزینه‌های تبلیغ	میزان غیبت کارکنان	جریان هزینه
عملکرد انفرادی	عملکرد فرد (فروشنده)	نقدینگی	-

۲- تعیین نقاط کنترل استراتژیک: علاوه بر تعیین زمینه‌های اصلی عملکرد، این موضوع هم اهمیت دارد که در سیستم باید نقاط اصلی را تعیین کرد، یعنی جایی که می‌توان از آنجا اطلاعات را کنترل یا جمع‌آوری کرد. اگر این نقاط کنترل استراتژیک تعیین شوند، می‌توان مقدار اطلاعاتی را که باید جمع‌آوری و ارزیابی کرد تا حد زیادی کاهش داد.

مهم‌ترین و مفیدترین روش برای تعیین نقطه کنترل استراتژیک این است که در هر زمینه‌ای از فعالیت در پی ارکان اصلی برآمد و آنها را شناسایی کرد. معمولاً درصد کوچکی از فعالیت‌ها، رویدادها یا افراد منشأ بروز مسائل یا ایجاد هزینه‌ها هستند که مدیر یا مسئول واحد باید به آنها توجه بیشتری بکند. از این رو، از شیوه‌های مؤثر کنترل کردن این است که باید نقاطی را کنترل کرد که بیشترین تغییر در آنها رخ می‌دهد.

کج مثال ۳: کدام یک از موارد زیر نقش اطلاعات در کنترل را نشان می‌دهد؟

- (۱) اطلاعات نامرتبط باعث سردرگمی مدیران می‌شود.
 (۲) هرچه میزان اطلاعات بیشتر باشد به مدیران بیشتر کمک می‌کند.
 (۳) زمان اطلاعات مهم نیست.
 (۴) کیفیت اطلاعات هیچ هزینه‌ای برای سازمان به همراه ندارد.

پاسخ: گزینه «۱» اطلاعات دریافتی مدیران باید با مسئولیت‌ها و وظایفشان مرتبط باشد، زیرا اطلاعات نامربوط ایجاد مشکل و سردرگمی می‌کند.

بسیج منابع و امکانات

وظایف مدیر

یکی از وظایف اساسی مدیر، بسیج منابع و امکانات است. این وظایف مدیر را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

- ۱- مدیریت بازاریابی
- ۲- تأمین منابع مالی و سرمایه‌ای (مدیریت مالی)
- ۳- تأمین مواد و وسایل (مدیریت پشتیبانی)
- ۴- ارزیابی، انتخاب و پرورش مدیران (تأمین منابع مدیریت)
- ۵- مدیریت قوانین و مقررات و استفاده از منابع حقوقی

الف) مدیریت بازاریابی: مدیریت بازاریابی، عبارت است از تجزیه و تحلیل عوامل بازار، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی که هدف آنها ایجاد سطح مطلوبی از معاملات بازرگانی در بازارهای منظور نظر اهداف سازمانی است.

وظایف مدیریت بازاریابی: مدیر بازاریابی علاوه بر آنکه مثل بقیه مدیران وظایفی همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل را بر عهده دارد، باید وظایف زیر را نیز به عهده بگیرد.

۱. تعیین اهداف بازاریابی، مانند اهداف فروش و تعیین سهمیه بازار
۲. برنامه‌ریزی بازار مختلط، که عناصر عمده این برنامه‌ریزی عبارتند از: محصول، قیمت‌گذاری محصول، کانالهای توزیع، توسعه



۳. پژوهش و شناسایی زمینه‌های جدید در بازار

۴. ایجاد تقاضا برای محصولات و خدمات سازمان: مدیر بازاریابی در سطح تقاضاهای متفاوت برای کالاها و خدمات سازمان وظایف متفاوتی را بر عهده دارد.

نام رسمی	وظایف بازاریابی	حالت‌های تقاضا
بازاریابی تبدیلی	معکوس کردن تقاضا	۱- تقاضای منفی
بازاریابی تحریک تقاضا	ایجاد تقاضا	۲- عدم تقاضا
بازاریابی ظاهر نمودن تقاضا	ظاهر کردن تقاضا	۳- تقاضای پنهان
بازاریابی مجدد	احیای تقاضا	۴- تقاضای کندشونده
بازاریابی همزمانی تقاضا	همزمان کردن تقاضا	۵- تقاضای نامنظم
بازاریابی تقاضاهای ابقایی	حفظ تقاضای موجود	۶- تقاضای کامل
بازاریابی تقاضاهای معکوس	کاهش تقاضا	۷- تقاضای بیش از حد
ضد بازاریابی	از بین بردن تقاضا	۸- تقاضای ناسالم

«وظایف اساسی مدیر بازار یابی»

📖 مثال ۴: کدام یک از وظایف زیر، جزو وظایف مدیر بازاریابی نمی‌باشد؟

(۱) تعیین سهمیه بازار (۲) ایجاد تقاضا برای محصولات (۳) افزایش سودآوری (۴) قیمت‌گذاری محصول

☑ پاسخ: گزینه «۳» وظایف مدیر بازاریابی عبارتند از: تعیین اهداف بازاریابی، مانند اهداف فروش و تعیین سهمیه بازار، پژوهش و شناسایی زمینه‌های

جدید در بازار، ایجاد تقاضا برای محصولات و خدمات سازمان، برنامه‌ریزی بازار مختلف، که عناصر عمده این برنامه‌ریزی عبارتند از:

محصول، قیمت‌گذاری محصول، کانال‌های توزیع، توسعه.

📖 نکته ۷: مدیر بازاریابی موظف است مقدار تقاضای بازار نسبت به محصولات سازمان خود را مدیریت نماید.

(ب) مدیریت مالی: واژه امور مالی را می‌توان به عنوان یک عنوان مدیریت جریان‌های پول یا جریان نقدینگی در یک سازمان تعریف نمود.

مدیریت مالی، عبارت است از: جریان تصمیم‌گیری مالی بر اساس جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با ثبت و گزارش صحیح آنها، پیش‌بینی وقایع بر مبنای مدل‌های اقتصادی و تجزیه و تحلیل نتایج اقدامات.

📖 نکته ۸: جریان‌های مالی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تحرک و حیات یک سازمان محسوب می‌شوند.

وظایف مدیر مالی:

۱. کنترل نقدینگی و نظارت بر گردش اعتبارات: در مورد داشتن نقدینگی کافی به منظور انجام فعالیت‌های جاری سازمان، مدیر مالی وظایف زیر را بر عهده دارد:

الف) پیش‌بینی جریان نقدینگی سازمان (ب) توسعه منابع مالی (ج) کنترل وجوه نقد و اعتبارات

۲. افزایش سودآوری

الف) کنترل هزینه‌ها: در شرکت‌های بزرگ از روش‌های حسابداری صنعتی و حسابداری قیمت تمام شده برای رسیدگی به هزینه‌های اداری و عملیاتی استفاده می‌کنند.

ب) قیمت‌گذاری: مدیران با استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت، خط‌مشی‌های قیمت‌گذاری را تدوین می‌نمایند.

ج) پیش‌بینی سود: از طریق در نظر گرفتن هزینه‌های جاری و تغییرات احتمالی آنها، قابلیت سازمان در فروش و ارائه خدمات و برنامه‌های آتی سازمان صورت می‌گیرد.

۳. مراقبت از اموال و دارایی‌ها

(ج) تأمین مدیریت (منابع انسانی):

جلب همکاری افراد توانا یا کشف استعدادها و پرورش آنها به طوری که به مدیران توانایی تبدیل شوند، در تأمین منابع مالی از اولویت خاصی برخوردار است. در سازمان‌های کنونی، فرآیند تصمیم‌گیری بسیار پیچیده و مشکل است و آگاهی مدیر به تمام جنبه‌های کاری سازمان به علت تنوع دامنه علوم مورد نیاز امکان‌پذیر نیست؛ از این رو مدیر حداقل باید دارای مهارت‌هایی باشد:

مهارت‌های مدیر: به طور کلی مدیر، باید سه نوع مهارت عمده را دارا باشد:

۱. مهارت فنی: توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به کارگیری دانش، روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام عملیات سازمان

۲. مهارت‌های انسانی: به این معنی که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذار شده، به خوبی استفاده کند.



مدرس‌ان شریف

فصل ششم

« رفتار سازمانی »

مفاهیم اولیه رفتار سازمانی

رفتار سازمانی

عبارت است از مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند. صاحب‌نظر در علوم رفتاری کیست؟ می‌توان گفت کسانی که بتوانند علل رفتار دیگران را شناخته، رفتار آنان را هدایت و کنترل کنند و در صورت نیاز تغییر دهند، صاحب‌نظر در علوم رفتاری محسوب می‌شوند.

نکته ۱: اهداف بهبود سازمانی عبارت است از: کمک به توجیه، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسانی.

مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی

زمینه مطالعاتی رفتار سازمانی سه سطح برای تجزیه تحلیل دارد که عبارتند از: ۱- فرد ۲- گروه ۳- سازمان. برای هر یک از این سه سطح نیز سه سطح مدیریتی تعیین شده که در مقابل دیگری مسئول است. این مسئولیت‌ها عبارتند از:

۱- اثربخشی افراد ۲- گروه به عنوان مجموعه‌ای از افراد سازمان

کلمه مثال ۱: رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم اقدامات، کارها و افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند.

۱) عملیات - نگرش‌های ۲) اهداف - روابط ۳) تغییرات - روابط ۴) قوانین - نگرش‌های

پاسخ: گزینه «۱» رفتار سازمانی عبارت است از: مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند.

تمایز میان مدیریت و رهبری

رهبری ماهیتاً مفهومی وسیع‌تر از مدیریت است. مدیریت نوع خاصی از رهبری تلقی می‌شود که در آن حصول و تحقق اهداف سازمانی اهمیت دارد. بنابراین فرق اصلی میان این دو مفهوم در کلمه سازمان نهفته است. رهبری نیز ضمن اینکه برای تحقق اهداف خود مستلزم کارکردن با افراد و به وسیله افراد است لیکن این اهداف لزوماً اهداف سازمانی نیستند.

عمده‌ترین اهداف مطالعه رفتار سازمانی

۱- پیش‌بینی: توجه بیشتری صرف شناخت موقعیتی می‌شود که رفتار در آن احتمالاً اتفاق خواهد افتاد.

۲- توضیح: توضیح رفتارهایی است که در سازمان اتفاق می‌افتد. پیش‌بینی و توضیح شباهت زیادی به هم ندارند. به طور کلی توانایی پیش‌بینی دقیق رخدادها مقدمه توضیح آن حادثه نیز هست، پیش‌بینی رفتارها در سازمان راحت‌تر از توضیح علت آن است.

۳- کنترل: هدف سوم، کنترل رفتار در سازمان است. علم رفتار سازمانی در ابتدای امر ارشادی نبود، بلکه بیشتر توصیفی بوده و به همین دلیل تلاش‌های زیادی صورت گرفت تا دریابند چه اتفاقاتی در سازمان روی می‌دهد (پیش‌بینی) و چرا این اتفاقات روی می‌دهد (توصیفی) تا بدین ترتیب مهارت‌های نظارتی و تجزیه و تحلیل رفتار مدیران و کارکنان گسترش یابد (کنترل).

نکته ۲: هرچه رفتاری در سازمان بیشتر قابل پیش‌بینی و تکرار باشد و بیشتر درباره آن صحبت شود، این رفتار مشمول نوعی کنترل است.

عوامل وابسته در رفتار سازمانی

عوامل وابسته در رفتار سازمانی که عوامل اثربخشی منابع سازمانی نیز گفته می‌شوند عبارتند از: بهره‌وری، غیبت، درصدد تغییر و تبدیلات، رضایت شغلی. این عوامل نشان می‌دهند که تحقیقات رفتار سازمانی همان مسیری را دنبال کرده که مورد علاقه مدیران، مردم و جامعه بوده است.

۱- بهره‌وری:

بهره‌وری هم شامل اثربخشی است و هم کارایی، یک سازمان در صورتی بهره‌ور است که به اهداف خود برسد و رسیدن به این اهداف که تبدیل داده به ستاده می‌باشد با حداقل هزینه صورت گیرد.

۲- غیبت: افزایش سود سازمان در اثر کاهش غیبت کارکنان به وجود می‌آید. کاهش غیبت یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری همراه با اثربخشی و کارایی است.

۳- درصد تغییرات و تبدیلات: بالا بودن این نرخ بیانگر سوء مدیریت در سازمان است. نرخ بالا در درصد تغییر و تبدیلات به معنای افزایش هزینه‌های پذیرش، گزینش و آموزش است. چنانچه سازمان افراد خاطی را از دست بدهد، درصد تغییر و تبدیلات مثبت خواهد بود ولی در صورتی که این افراد، افراد شریف و کارکنانی باشند که سازمان مایل به رفتن آنها نیست، درصد تغییر و تبدیل منفی می‌شود. بنابراین رفتار سازمانی با کنترل درصد تغییر و تبدیلات، مانع کاهش بهره‌وری می‌شود.

۴- رضایت شغلی: رضایت شغلی حاصل تفاوت میزان پاداشی است که کارکنان دریافت می‌کنند یا میزان پاداشی است که اعتقاد دارند باید دریافت کنند. رضایت شغلی بیانگر ادراک است تا رفتار.

کلمه مثال ۲: کدام یک از عوامل وابسته در رفتار سازمانی، یک ادراک می‌باشند تا یک رفتار؟

(۱) غیبت (۲) رضایت شغلی (۳) درصد تغییر و تبدیل (۴) بهره‌وری

پاسخ: گزینه «۲» رضایت شغلی بیانگر ادراک است تا رفتار.

نکته ۳: رضایت شغلی یک نگرش است و مدیران باید به دلایل زیر به رضایت شغلی توجه نمایند:

الف - یک رابطه مستقیم بین رضایت شغلی فرد با تولید یا بهره‌وری وجود دارد.

ب - یک رابطه معکوس بین رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جابه‌جایی کارکنان وجود دارد.

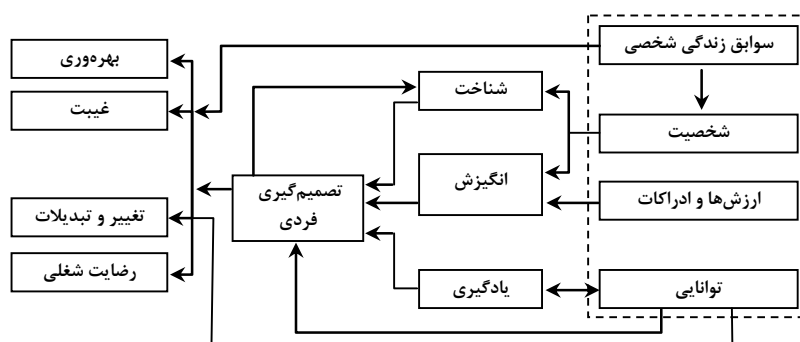
ج - مدیران در رابطه با کارکنان خود احساس مسئولیت انسانی می‌کنند.

عوامل مستقل در رفتار سازمانی

۱- عوامل فردی ۲- عوامل گروهی ۳- عوامل سازمانی

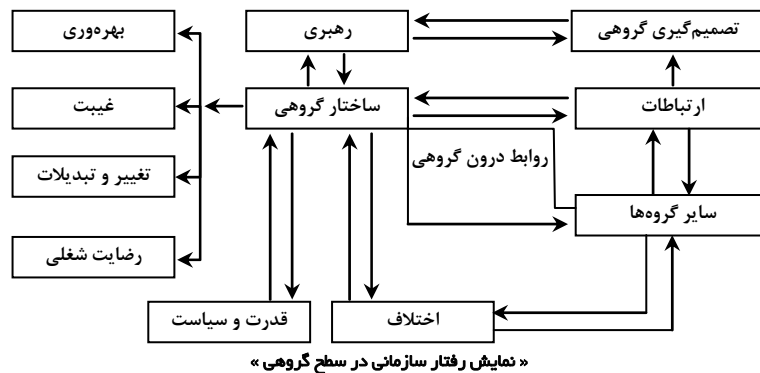
۱- عوامل فردی که عبارتند از:

شخصیت، سوابق زندگی، ارزش‌ها، ادراکات و توانایی. (که قبل از ورود شخص به سازمان در وی وجود دارند). چهار عامل دیگر نظیر شناخت، تصمیم‌گیری فردی، یادگیری و انگیزش که در هنگام حضور فرد در سازمان ایجاد می‌شوند.

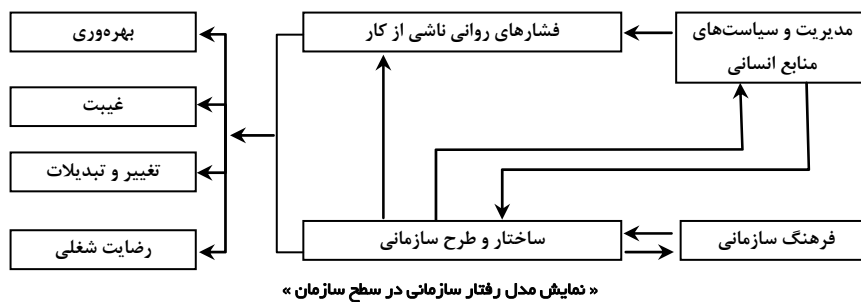


« نمایش مدل رفتار سازمانی در سطح فردی »

۲- عوامل گروهی عبارتند از: تصمیم‌گیری گروهی، ارتباطات، سایر گروه‌ها، اختلاف، قدرت و سیاست، ساختار گروهی، رهبری، رفتار افراد در گروه. با توجه به افزایش رفتار در گروه، پیچیدگی مدل افزایش می‌یابد.



۳- عوامل سازمانی عبارتند از: پذیرش، گزینش، آموزش، روش‌های ارزشیابی عملیات، سطح فشار ناشی از کار و فرهنگ درون سازمانی.



نکته ۴: قانون سینرزی، درباره گروه حکم می‌کند که گروه‌ها بیش از مجموعه افراد خود هستند. سازمان‌ها نیز طبق همین قانون بیش از مجموعه گروه‌های عضو خود تولید انرژی و بهره‌وری می‌کنند.

تأثیر جهانی شدن بر مدیریت، رفتار سازمانی و سازمان

اثرات جهانی شدن بر رفتار سازمانی عبارتند از:

الف - گوناگونی نیروی کار

مقصود از گوناگونی نیروی کار: سازمان‌ها باید افرادی را استخدام کنند که از نظر جنس و نژاد و قومیت تفاوت‌های زیادی با یکدیگر داشته باشند. مقصود از اصطلاح مزبور این است که افرادی که در سازمان کار می‌کنند با هنجارهای رایج کشور، متفاوت باشند. اگر مدیران سازمان بتوانند به گونه‌ای مثبت با استفاده از گوناگونی نیروی کار، خلاقیت و نوآوری بیشتری در سازمان ایجاد نمایند، می‌توان گفت توانسته‌اند از این تنوع به خوبی استفاده نمایند.

ب - جهانی شدن سازمان‌ها: جهانی شدن سازمان‌ها از دو راه بر مدیران در رابطه با بهبود مهارت‌های انسانی اثر می‌گذارد:

- ۱- یک مدیر همواره خود را در وضعی مشاهده می‌کند که باید پست‌هایی را در خارج از کشور خودش بپذیرد.
- ۲- حتی در کشورهایی هم مدیر با نیروی کاری روبه‌رو می‌شود که در فرهنگ‌های گوناگون پرورش یافته‌اند.

ج - تفویض اختیار: در دهه ۱۹۸۰ مدیران وادار شدند که کارکنان را در امور تصمیم‌گیری مشارکت دهند. در حال حاضر تفویض اختیار یک امر بدیهی در سازمان‌ها می‌باشد و مدیران باید بیاموزند چگونه، کار را به دیگران واگذار نمایند.

د - ضرورت نوآوری و ایجاد تغییر در سازمان‌های کنونی: به دلیل تغییرات سریع محیطی، تغییرات تکنولوژی و تغییر خواسته‌های مشتریان، تنها شرکت‌های نوآور می‌توانند در بازار رقابت دوام آورند، پس وظیفه مدیران وادار کردن اعضای سازمان به خلاقیت بیشتر می‌باشد.

ه - کم شدن وفاداری کارکنان: به دلیل تغییرات محیطی و رقابت زیاد، شرکت‌هایی که خواهان ماندگاری در بازار رقابت بودند، سعی نمودند به تعدیل نیرو و کاهش سطوح مدیریتی دست بزنند. این امر با واکنش کارکنان روبه‌رو شد و آنان نیز سعی کردند نسبت به سازمان‌های خود وفادار نباشند.

و - بهبود رفتار از نظر اخلاقی: در سازمان‌های کنونی شاهد اعمال خلاف قانون در بین کارکنان سازمان می‌باشیم و وظیفه مدیران آن است که از نظر اخلاقی، محیطی سالم ایجاد نمایند.

مراحل مختلف فرآیند آموزش

۱- تشخیص نیازهای آموزشی ۲- تعیین اهداف آموزشی ۳- انتخاب روش آموزش ۴- برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی ۵- ارزیابی دوره آموزشی

مرحله اول: تشخیص نیازهای آموزشی: درک نیازهای آموزشی با بررسی سازمان، شغل و کارمند حاصل خواهد شد.

نکته ۳۰: با تجزیه و تحلیل شغل اطلاعاتی درباره ویژگی‌ها، وظایف و مسئولیت‌های موجود در شغل به دست می‌آید.

مرحله دوم: تعیین اهداف آموزشی:

هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت، افزایش کارایی عمومی در سازمان از طریق بالابردن کیفیت کار نیروی انسانی شاغل در آن می‌باشد. پاسخ به سؤالات زیر باعث رسیدن به اهداف می‌شود:

اینکه کارمند چه چیزی را می‌آموزد؟ در چه شرایطی می‌تواند آموخته‌ها را اجرا نماید؟ و سوم اینکه سطح عملکرد قابل قبول کارمند چیست؟

مرحله سوم: انتخاب روش آموزش: روش‌های آموزشی عبارتند از:

الف- روش‌هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است: اطلاعات خاصی جهت افزایش دانستنی‌های افراد با استفاده از این روش‌ها به آنها منتقل می‌گردد.

روش‌های انتقال اطلاعات عبارتند از: ۱- سخنرانی ۲- سمینار

ب- روش‌های شبیه‌سازی: کارآموز در دنیای شبیه واقعیت با مسائل واقعی روبه‌رو می‌گردد که در این گروه روش‌های زیر قرار دارد:

۱- بررسی موارد خاص ۲- ایفای نقش ۳- تمرین شغل ۴- بازی‌های مدیریتی

ج- روش‌های ضمن خدمت:

در آن به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده می‌شود. روش‌های آموزش ضمن خدمت عبارتند از:

الف - گردش شغلی: روشی است که به وسیله آن می‌توان متخصصانی را که جزئی‌نگر هستند با چرخش در مشاغل مختلف، تبدیل به افراد کل‌نگری کرد که مسائل را در ابعاد وسیع‌تر می‌بینند.

ب - آموزش کارگاهی ج - مربی‌گری د- جانشینی موقت ه- استاد - شاگردی

طبقه‌بندی دیگر روش‌های آموزش: شیوه‌های آموزش را می‌توان به دو طریق آموزش حین خدمت و آموزش در خارج از کار طبقه‌بندی کرد.

نمونه روش‌های آموزشی حین کار	
گردش کاری	انتقال جانبی، کار کردن کارکنان در شغل‌های مختلف را مجاز می‌دارد و امکان تماس با انواع کارها را تأمین می‌کند.
کارآموزی	کارآموز با یک استادکار، مشاور یا معلم خصوصی کار می‌کند و توسط او تشویق و حمایت می‌شود.
نمونه روش‌های آموزشی خارج از کار	
سخنرانی کلاس	سخنرانی درباره مهارت‌های فنی، میان فردی و حل مشکل
فیلم و ویدئو	استفاده از رسانه برای نمایش مهارت‌های فنی که با شیوه‌های دیگر آموزش نمی‌توان به آسانی ارائه داد.
تمرینات شبیه‌سازی	فراگیری یک شخص با عمل کردن واقعی به آن (یا شبیه‌سازی آن)، ممکن است شامل تجزیه و تحلیل موردی، کارهای تجربی، ایفای نقش و تعامل گروهی باشد.

« روش‌های عمومی آموزش »

مرحله چهارم: برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی: وجود یا عدم وجود متخصصان و کارشناسان، سقف بودجه و هزینه سازمان جهت برگزاری

برنامه آموزشی از موارد مهم در برنامه‌ریزی و اجرای آموزش می‌باشد.

مرحله پنجم: ارزیابی دوره آموزشی: معمولاً سودمندی و اثربخشی دوره‌های آموزشی بر اساس چهار معیار اصلی، ارزیابی و سنجیده می‌شود که عبارتند

از: رضایت کارآموزان از دوره - میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره - بررسی نتایج - بررسی تغییر رفتار کارآموزان.

کلمه مثال ۴: برای تبدیل افراد جزئی‌نگر در سازمان به افراد کل‌نگر می‌توانیم از روش استفاده نماییم.

۱) آموزش کارگاهی ۲) مربی‌گری ۳) گردش شغلی ۴) غنی‌سازی شغلی

پاسخ: گزینه «۳» گردش شغلی روشی است که به وسیله آن می‌توان متخصصانی را که جزئی‌نگر هستند با چرخش در مشاغل مختلف، تبدیل به افراد کل‌نگر کرد.



ارزیابی عملکرد منابع انسانی

منظور از ارزیابی عملکرد (مدیریت عملکرد)، فرآیندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. نظام مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد)، فرآیند تأسیس استانداردهای عملکرد و ارزیابی عملکرد به منظور دستیابی به اهداف تصمیمات منابع انسانی مانند افزایش حقوق و نیازهای آموزشی و نیز تأمین مستندات جهت پشتیبانی عملیات پرسنلی است.

از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد، شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان می‌باشد.

نکته ۳۱: هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

نکته ۳۲: عملکرد فرد بعد از استخدام، معیاری که به وسیله آن می‌توان روایی آزمون‌های استخدامی را تعیین نمود.

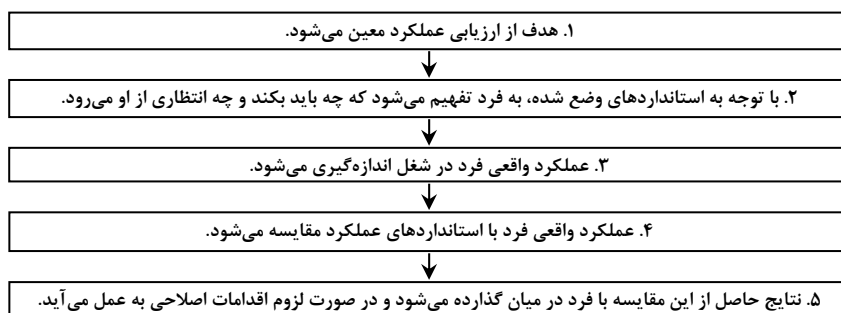
کاربردهای ارزیابی عملکرد کارکنان در موارد زیر می‌باشد:

- ۱- برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۲- کارمندیابی و انتخاب ۳- تعیین روایی آزمون‌های استخدامی ۴- آموزش و تربیت کارکنان ۵- تعیین مسیر شغلی کارمند ۶- حقوق و مزایا ۷- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

نکته ۳۳: مسیر شغلی: عبارت است از مشاغلی که در طی عمر کاری فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار می‌شود.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد: ویژگی‌هایی که شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید داشته باشند عبارتند از: قابل اعتماد باشد، تفاوت‌هایی را که بین عملکرد کارکنان وجود دارد، نمایان سازد، به وسیله کسی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد قابل قبول باشد، از شاخص واقعی که ارتباط مستقیم با شغل دارند استفاده شود و نیز متصدی شغل توانایی تأثیر گذاشتن بر این شاخص را داشته باشد.

مراحل ارزیابی:



«مراحل مختلف ارزیابی»

روش‌های ارزیابی عملکرد عبارتند از:

روش	نقطه قوت	نقطه ضعف
۱- گزارش فعالیت	سادگی کاربرد	بیشتر معیار سنجش توانایی نویسنده است تا عملکرد واقعی کارمند
۲- تثبیت وقایع حساس	نمونه غنی مبتنی بر افکار	وقت‌گیر بودن - فقدان کمیت نهایی
۳- مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی	تهیه داده‌های کمی، زمان مصرف کمتر نسبت به شیوه‌های دیگر	ژرفای رفتار شغلی ارزیابی شده را تعیین نمی‌کند.
۴- مقیاس رتبه‌بندی رفتاری	تمرکز به رفتارهای شغلی ویژه و سنجش‌پذیر	وقت‌گیر بودن - دشواری توسعه معیارها
۵- مقیاس‌های چند نفره	کارکنان را با هم مقایسه می‌کند	غیرقابل استفاده برای تعداد زیاد کارکنان
۶- مدیریت بر مبنای هدف	تمرکز بر اهداف نهایی - نتیجه‌گرا	وقت‌گیر بودن

انواع ارزیابی:

- ۱- ارزیابی سرپرست مستقیم ۲- ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس ۳- ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر ۴- ارزیابی گروهی ۵- ارزیابی از طریق خودسنجی ۶- روش فراگیر ۷- ارزیابی به وسیله کارشناسان پرسنلی ۸- ارزیابی به وسیله مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان

نقاط ضعف روش ارزیابی	نقاط قوت روش ارزیابی	
هر سرپرست جنبه خاصی از کار را مهم دانسته و اهمیت خاصی بر آن جنبه قائل می‌شود - دست‌کاری در نتیجه ارزیابی	متداول‌ترین روش - نظارت مستقیم بر رفتار مرئوس دارد.	۱. ارزیابی سرپرست مستقیم
ایجاد حساسیت در رئیس	آگاه شدن مدیر از نیازهای کارکنان اطلاعات به دست آمده از نتایج عملکرد وی به او در بهبود عملکردش کمک می‌کند.	۲. ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس
کم‌شدن نقش سرپرست مستقیم	افزایش دقت در ارزیابی فرد	۳. ارزیابی گروهی مدیران از یک کارمند
به ندرت کسی در مورد خود بی‌طرفانه قضاوت می‌کند.	هر فردی بهتر از دیگران در مورد کیفیت کاری خود مطلع است.	۴. ارزیابی از طریق خودسنجی

نکته ۳۴: روش ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای برای سازمان‌هایی مناسب است که در آنها تیم تشکیل شده است و کارگران در امور و سرنوشت شرکت دخالت دارند و برنامه کنترل کامل کیفیت به اجرا درمی‌آید.

نکته ۳۵: بازخور دادن به فرد نقش بسیار موثری در بهبود عملکرد او دارد، به خصوص اگر اطلاعات بلافاصله بعد از انجام ارزیابی در اختیار او قرار گیرد.

تقسیم‌بندی ارزیابی از بعد رسمیت عبارت است از:

۱- ارزیابی غیررسمی: منظور از ارزیابی غیررسمی عملکرد این است که فرآیند بازخور نمودن نتیجه عملکرد به زیر دست جنبه دائمی به خود بگیرد. ارزیابی غیررسمی به صورت روزانه انجام می‌شود. ۲- ارزیابی رسمی و منظم: این ارزیابی هر شش ماه یکبار یا سالانه انجام می‌شود.

در ارزیابی رسمی سعی می‌شود چهار هدف عمده تأمین گردد:

۱- به صورت رسمی زیردست را از نتیجه عملکرد کنونی و رتبه‌ای که در این زمینه به دست آمده، آگاه کرد. ۲- زیردستی را که شایسته تقدیر و ارتقای مقام است، شناسایی کرد. ۳- زیردستان یا افرادی که به آموزش‌های اضافی نیاز دارند، مشخص نمود. ۴- افرادی را که باید ارتقا یابند شناسایی کرد. **مصاحبه پایانی:** در انتهای فرآیند ارزیابی عملکرد کارمند، مصاحبه‌ای رسمی با وی انجام می‌شود و نتایج به اطلاع وی می‌رسد. در این جلسات طرفین مشکلات خود را بیان نموده و جهت حل آن چاره‌جویی می‌نمایند. موارد مهمی که باید در مصاحبه انتهایی گنجانده شود عبارتند از: (۱) نتایج حاصل از عملکرد مرئوس (۲) مشاوره، راهنمایی و همکاری با مرئوس در تعیین اهداف بعدی (۳) ارائه پیشنهادهای در زمینه چگونگی رسیدن به این اهداف

پاداش

پاداش: جبران زحمتی است که فرد در سازمان متحمل می‌گردد و در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمانی صرف می‌کند، سازمان به وی پاداش می‌دهد.

نکته ۳۶: پاداشی که فرد بابت انجام وظایف محوله‌اش دریافت می‌کند همان حقوق و دستمزد نامیده می‌شود، و در صورتی که وظایف خود را در سطحی بالاتر از استاندارد عادی یا وظایفی دیگر همچون خلاقیت در سیستم کاری انجام دهد، از آن به عنوان فوق‌العاده و مزایا و پاداش نام برده می‌شود.

انواع پاداش:

۱- **پاداش درونی:** اگر کاری بالنفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است. یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن می‌باشد.

نکته ۳۷: مزیت پاداش درونی آن است که به خاطر وجود انگیزه درونی، حرکت و فعالیت فرد، ریشه در وجود خود او دارد و نیاز به سرپرست خارجی ندارد و در نتیجه هزینه کم آن نیز قابل بحث می‌باشد.

۲- **پاداش بیرونی:** ریشه در شغل ندارد و انجام آن بالنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. رایج‌ترین نوع پاداش بیرونی پرداخت نقد می‌باشد.

مبانی اعطای پاداش: پاداش وسیله‌ای است که سازمان از زحمات کارکنان خود سپاسگزاری می‌نماید ولی چه معیارهایی جهت اعطای پاداش مهم و قابل بحث است که در ذیل به آنها اشاره خواهیم کرد:

۱- عضویت در سازمان: مبنای اعطای پاداش عضویت در سازمان است نه شایستگی افراد.

۲- حضور در سازمان: میان غیبت کارکنان و رضایت شغلی آنان رابطه معکوس وجود دارد.