



# مدرسان شریف

## فصل اول

### «مفاهیم بنیادی مدیریت»

#### درسنامه (۱): تعریف مدیریت و فرآیند آن



#### تعریف مدیریت

مدیریت حیاتی‌ترین عامل توسعه اقتصادی و اجتماعی است. توسعه هر کشوری به میزان زیادی در گرو کیفیت مدیریت منابع آن جامعه است. پیتر دراگر در اهمیت مدیریت می‌گوید: «مدیریت عنصری پویاست که مایه حیات هر سازمان محسوب می‌شود و بدون وجود آن، منابع سازمان صرفاً در حد منابع باقی می‌مانند و هرگز تبدیل به محصول یا خدمت نمی‌شوند»

**تعریف مدیریت:** مدیریت، فراگرد (فرآیند) به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات 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، علمی و فنی) مدیریت است، در بر دارد:

۱- مدیریت یک فراگرد (فرآیند) است؛ هر فراگرد دارای هدف، ساختار و نتیجه است.

۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.

۳- مدیریت مؤثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد.

۴- مدیریت کارآ، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع اطلاق می‌گردد.

۵- مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد.

سایر ویژگی‌های مدیریت عبارتند از:

۱- مدیریت هدفدار است: مدیریت خودش هدف نیست، بلکه وسیله‌ای است برای دستیابی به اهداف مشخص، هدف اصلی مدیریت تضمین کارایی و صرفه‌جویی

در استفاده از منابع انسانی، فیزیکی و مالی است و میزان موفقیت مدیریت نیز از طریق درجه کامیابی و نائل شدن به اهداف تعیین شده قابل سنجش می‌باشد.

۲- مدیریت عام و جهان‌شمول است: مدیریت فعالیتی فراگیر و عنصر محوری هر نوع فعالیت سازماندهی شده در هر اندازه و گونه می‌باشد.

۳- مدیریت دارای نیروی تلفیق‌کنندگی است: جوهره مدیریت در هماهنگی تلاش‌های افراد در قالب گروه آرمیده است.

۴- مدیریت یک فرآیند اجتماعی است: مدیریت عبارت است از انجام کار به وسیله افراد، از طریق افراد و برای افراد.

۵- مدیریت موضوعی میان رشته‌ای است: مدیریت با رفتار انسانی تحت شرایط پویا سروکار دارد. بنابراین بنای آن بر پایه دانش گسترده‌ای می‌باشد که از

رشته‌های مختلف علمی همچون جامعه‌شناسی، روانشناسی، اقتصاد، مهندسی، مردم‌شناسی و غیره نشئت گرفته است.

۶- مدیریت فرآیندی مستمر است: مدیریت فرآیندی پویا و مستمر است و چرخه مدیریت تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اقدام سازمان‌یافته منجر به تحقق

اهداف گروه یا سازمان شود.

۷- مدیریت هنر است: در عین حال که علم محسوب می‌شود: مدیریت شامل پیکره نظام‌یافته از دانش نظری است و علاوه بر آن، کاربرد علمی چنین دانشی

را در آن شاهد هستیم. مدیریت همچنین رشته‌ای علمی است که از طریق آموزش تخصصی آموختنی است و همچنین دارای کدها و قواعد اخلاقی است که الزامات

اجتماعی را به دنبال دارد.

**نکته:** صرف‌نظر از این که نقش مدیران تا چه اندازه رسمی و یا غیررسمی باشد، مسئولیت اساسی همه آنها در تمامی 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.





**کج مثال ۱:** مدیریت کارا، به ..... و ..... منابع می‌گویند.

- (۱) هدایت تشکیلات انسانی - استفاده از  
 (۲) تخصیص - مصرف مدبرانه  
 (۳) اتخاذ تصمیمات درست - حداکثر کردن  
 (۴) استفاده - مصرف

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

(مدیریت دولتی - آزاد ۸۶)

**کج مثال ۲:** با توجه به تعریف مدیریت، کدام یک از گزینه‌های زیر صحیح نیست؟

- (۱) مدیریت یک فراگرد (فرآیند) است.  
 (۲) مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد.  
 (۳) مدیریت متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.  
 (۴) مدیریت بر هدایت تشکیلات اداری دلالت دارد.

پاسخ: گزینه «۴» فقط گزینه چهارم صحیح نیست و عبارت صحیح آن عبارت است از: مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.

### اهمیت مدیریت

اهمیت مدیریت به حدی است که در هنگام مواجهه با بحران رهبری، بنیان‌گذاران واحدهای بازرگانی و صنعتی، با جذب مدیران توانمند، زمینه را برای آغاز دوره تکامل بعدی، یعنی رشد از طریق هدایت، فراهم می‌آورند. بعضی معتقدند که خود کارکنان قادرند وظایف مدیریت را نیز انجام دهند و به واحد مدیریت جدا و مستقل نیاز ندارند، ولی هنوز مورخین و جامعه‌شناسان، نهادی را نیافته‌اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد. به علاوه بسیاری از صاحب‌نظران موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه مدیریت آنها می‌دانند.

به اعتقاد پیتر دراگر، عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است.

هارولد کونتز: مهمترین زمینه فعالیتی انسان، مدیریت می‌باشد.

هارولد کونتز: معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و همه نهادهای اجتماعی این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند.

### تمایز بین اداره امور و مدیریت

در مجموع سه نقطه نظر در خصوص ارتباط دو واژه «اداره امور» و «مدیریت» وجود دارد:

۱- اداره امور در سطح بالاتری از مدیریت قرار دارد (دیدگاه آمریکایی‌ها)،

۲- اداره امور جزئی از مدیریت است (دیدگاه اروپایی‌ها)،

۳- اداره امور و مدیریت مترادف یکدیگرند. (دیدگاه متقدمین مدیریت).

اولیور شلدون از جمله افرادی است که بین دو واژه تمایز ایجاد می‌کند و «اداره امور» را به‌عنوان فرآیندی فکری و «مدیریت» را فرآیندی اجرایی معرفی می‌کند. به عبارت دیگر، مدیریت شرط لازم اداره کردن است.

### فرآیند مدیریت

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

### فعالیت‌ها و وظایف اصلی مدیریت:

۱- برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی بدین معنی است که مدیر از قبل درباره هدف‌ها و اقدامات موردنظر می‌اندیشد و کارها یا اقدامات وی براساس یک روش، برنامه یا منطق و نه براساس نوعی هوس، قرار دارد. برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین آگاهانه طرق انجام کار در آینده، برای دستیابی به اهداف مطلوب.

**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 را ارائه می‌کند.

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

۳- رهبری: رهبری مستلزم راهنمایی، اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان است، به گونه‌ای که آنها کارهای تخصصی و موردنظر را انجام دهند. در فعالیت‌های رهبری توجه به بعد زمان و روابط انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. در واقع، رهبری در کانون روابط مدیران قرار دارد و آنها باید با افرادی که با آنان همکاری می‌کنند روابطی نیکو برقرار نمایند.



# مدرسان شریف

## فصل دوم

### «نگاهی به نظریات اولیه مدیریت»

#### درسنامه (۱): سیر تحول علم مدیریت و دوره پیش از مدیریت علمی



#### سیر تحول علم مدیریت

تحول عمده در مدیریت در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست. رهیافت‌های عمده در مسیر تکوین نظریه‌های سازمان و مدیریت عبارتند از:

- ۱- دوره پیش از مدیریت علمی
- ۲- رهیافت‌های سنتی (دوره کلاسیک‌ها): که بر ارائه اصول جهان‌شمول برای کاربرد در وضعیت‌های گوناگون، تأکید دارند.
- ۳- رهیافت‌های منابع انسانی (دوره نئوکلاسیک‌ها یا رفتارگرایی): که بر تأمین نیازهای انسانی، ایجاد گروه کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تأکید دارند.
- ۴- رهیافت‌های کمی (علم مدیریت): که بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی برای حل مسائل مدیریتی تأکید دارند.
- ۵- رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی (دوره نهضت نوین مدیریت): که بر ضرورت اتخاذ دیدگاه سیستمی و تفکر اقتضایی در تحلیل مسائل مدیریتی تأکید دارند و تعهدات جاری نسبت به کیفیت و عملکرد عالی را مورد توجه قرار می‌دهند.

#### ۱- دوره پیش از مدیریت علمی

بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهند که در مورد چگونگی اداره واحدهای تجاری/اداری، پیشینیان از جمله: مصریان، چینیان، ایرانیان، رومیان، آلمانی‌ها و سایرین، دارای بینش‌هایی بوده‌اند که در سیر تحول علم مدیریت اثراتی داشته است.

#### آدام اسمیت

آدام اسمیت در مورد مزیت‌های اقتصادی حاصله از تقسیم کار مطالبی نوشت. چون آدام اسمیت نخستین بار برای تبیین تولید کارآمد در فعالیت‌های کاری سامان‌دهی شده‌ی نظام‌مند نوعی نظریه تدوین کرد، بسیاری از نظریه‌پردازان به وی نوعی جایگاه افتخاری در سیر تاریخی مبانی فکری رشته خود عطا می‌کنند. در سال ۱۷۷۶، اسمیت اثری تحت عنوان «پژوهشی در باب ماهیت و علل ثروت ملل» منتشر کرد که در آن فنون ساخت سنجاق را به عنوان نمونه‌ای واضح از این‌که چگونه تقسیم کار می‌تواند کارایی اقتصادی را در کار به وجود بیاورد، توصیف می‌کرد. نظریه اسمیت که در کتابش ارائه شد پیشاپیش از فعالیت‌های مهم مدیریت صنعتی، نظیر ساده‌سازی کار و تولید و مطالعات زمان و حرکت خبر داد. اسمیت نتیجه می‌گیرد که افزایش سطح «تخصصی شدن شغل» یعنی فرایند تقسیم کار بین کارگران مختلفی که در انجام وظایف مختلف تخصص پیدا کرده‌اند، کارایی را افزایش می‌دهد و منجر به عملکرد سازمانی بالاتر می‌شود.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۴)

📌 مثال ۱: نظریه آدام اسمیت، چه پدیده‌ای را تبیین می‌کند؟

- ۱) تقسیم کار      ۲) تولید کارآمد      ۳) سازماندهی کار      ۴) برنامه‌ریزی کار

📌 پاسخ: گزینه «۲» آدام اسمیت نخستین بار برای تبیین تولید کارآمد در فعالیت‌های کاری سامان‌دهی شده‌ی نظام‌مند نوعی نظریه تدوین کرد.

(مدیریت کسب و کار - سراسری ۱۴۰۰)

📌 مثال ۲: کدام مورد، متغیر وابسته در نظریه تقسیم کار (Division of Labor) می‌باشد؟

- ۱) کارایی      ۲) تقسیم کار      ۳) تولید کارآمد      ۴) نیروی کار

📌 پاسخ: گزینه «۳» بر طبق نظریه تقسیم کار آدام اسمیت، تقسیم کار به‌عنوان متغیر مستقل بر تولید کارآمد به‌عنوان متغیر وابسته تأثیرگذار می‌باشد.

#### رابرت اوان

رابرت اوان یک کارآفرین موفق بود که اهمیت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها را مورد توجه قرار داد. او معتقد بود که تولیدکنندگان درک مناسبی از عنصر انسانی ندارند و به دنبال نیروی کاری هستند که ارزان‌تر باشد؛ در حالی که اهمیت آن‌ها هزاران برابر ماشین‌آلات است و باید روی آن سرمایه‌گذاری نمود. رابرت اوان برای دستیابی به اصلاحات اجتماعی، ایده «همه‌نگی و همدلی نوین» را در مجموعه سازمانی تحت مالکیت خود مطرح کرد که هدف عمده او، ایجاد جامعه اخلاقی نوین جهت خشنودی اعضای جامعه بود.

(مدیریت کسب و کار - سراسری ۱۴۰۰)

📌 مثال ۳: هدف عمده رابرت اوان از طرح ایده «همه‌نگی و همدلی نوین» (New Harmony) چه بود؟

- ۱) جامعه اخلاقی نوین      ۲) مدیریت‌گرایی نوین      ۳) تمدن‌سازی نوین      ۴) مدیریت منابع انسان نوین

📌 پاسخ: گزینه «۱» هدف عمده رابرت اوان از طرح ایده همه‌نگی و همدلی نوین، ایجاد جامعه اخلاقی نوین بود.



# مدرس‌ان شریف

## فصل سوم

### «نظریات جدید مدیریت»

#### درسنامه (۱): نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت



#### ۱- تئوری نهادی

محیط سازمان با تحمیل محدودیت‌ها، و الزام سازمان به انطباق با محیط به عنوان بهای ادامه حیات، بر آن تأثیر می‌گذارد. رشد سازمانی محصول توانایی سازمان‌ها برای ایجاد شایستگی‌های محوری است که نیازهای ذی‌نفعان سازمان را تأمین می‌کند و همچنین برای آنها امکان دسترسی به منابع محدود را فراهم می‌سازد. یکی از تئوری‌هایی که درباره روابط سازمان - محیط می‌باشد، تئوری نهادی می‌باشد. «تئوری نهادی» (Institutional Theory) به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذی‌نفعان فراهم سازند.

**کج مثال ۱:** کدام نظریه به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذی‌نفعان فراهم سازند؟ (دکتری ۹۹)

(۴) نهادی

(۳) نئومدرن

(۲) مدرن

(۱) انعکاسی

پاسخ: گزینه «۴» «تئوری نهادی» (Institutional Theory) به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذی‌نفعان فراهم سازند.

جامعه‌شناس آمریکایی فیلیپ سلزنیک، به عنوان پدر تئوری نهادی ادعا می‌کرد که سازمان‌ها نه تنها با کشمکش‌های گروه‌های داخلی خود، بلکه با ارزش‌های جامعه بیرونی نیز، خود را سازگار یا منطبق می‌کنند. نظریه پرداز نهادی نوین، ریچارد اسکات، نهادینه شدن را بدین صورت تعریف می‌کند: فرآیندی که از طریق آن کنش‌ها (و اقدامات) تکرار می‌شوند و از جانب کنشگران و دیگران معانی مشترک به خود می‌گیرند. گاهی اوقات، کنش‌ها و اقدامات تکرار می‌شوند، زیرا قوانین و مقررات صریح برای تضمین تکرارشان وجود دارد (نقوذهای قانونی و سیاسی). گهگاهی الگوهای فعالیت به وسیله هنجارها، ارزش‌ها و انتظارات حمایت می‌شوند (نقوذهای فرهنگی) و بعضاً از طریق شبیه بودن یا شبیه شدن به نهاد دیگر حمایت می‌شوند (نقوذهای اجتماعی). از دیدگاه سلزنیک، از این لحاظ واژه سازمان، نوعی بی‌روحو و مجموعه‌ای از فعالیت‌های خشک و در ظاهر معنی‌داری را که آگاهانه هماهنگ شده‌اند القا می‌کند. «سازمان» وسیله‌ای کاربردی و ابزاری منطقی را که برای انجام کار طراحی شده است به ذهن متبادر می‌کند. به عکس «نهاد» که تا حد زیادی محصول طبیعی نیازها و فشارهای اجتماعی است، جانبداری پاسخ‌گو و تطابق‌پذیر است. به منظور افزایش شانس بقا در حین رشد، سازمان‌ها باید پذیرش و مشروعیت لازم را از منظر ذی‌نفعانشان به دست آورند. تئوری نهادی اثبات می‌کند که سازمان‌ها چگونه مهارت‌هایی در خود ایجاد می‌کنند که ضمن آنکه مشروعیتشان در نزد ذی‌نفعان افزایش می‌یابد، مهارت‌های لازم در خصوص افزایش کارایی فنی نیز در آنها ایجاد می‌شود. تئوری نهادی همچنین استدلال می‌کند که سازمان‌های جدید برای افزایش شانس بقا، بسیاری از مقررات و نظامنامه‌های رفتاری را در محیط نهادی اطراف خود جستجو می‌کنند. محیط نهادی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارها در محیط است که رفتار جامعه و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اینکه چرا سازمان‌ها شبیه هم می‌شوند، در قالب سه نوع فرآیند هم‌شکلی یا فشار نهادی قابل تبیین است:

**الف) هم‌شکلی اجباری:** زمانی به وجود می‌آید که یک سازمان، هنجارهای خاصی را بدین خاطر اختیار می‌کند که فشارها به وسیله قوانین و مقررات دولتی، دیگر سازمان‌ها و جامعه به طور عام بر سازمان تحمیل می‌شود. همان‌طور که وابستگی سازمان‌ها به یکدیگر افزایش می‌یابد، سازمان وابسته احتمالاً به شکل زایدالوصفی شبیه به سازمان‌های قدرتمندتر می‌شود.

**ب) هم‌شکلی تقلیدی:** زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها تعمداً به تقلید و کپی‌برداری از دیگران روی می‌آورند تا مشروعیت خویش را افزایش دهند. یک سازمان جدید علاقه‌مند است تا از ساختار و فرآیندهای سازمان‌های موفق تقلید کند؛ به ویژه زمانی که محیط، دارای ویژگی عدم اطمینان است و سازمان جدید در تلاش است تا ساختار، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگی را بیابد که به آن اجازه می‌دهد تا بقای خود را تضمین کند.

**کج مثال ۲:** در عصر حاضر، بهره‌گیری از بهترین تجارب (Best Practices) در میان سازمان‌ها، نمود کدام فشار نهادی است؟

(مدیریت کسب و کار - سراسری ۱۴۰۰)

(۴) تقلیدی

(۳) هنجاری

(۲) رقابتی

(۱) جهانی

پاسخ: گزینه «۴» هم‌شکلی تقلیدی زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها تعمداً به تقلید و کپی‌برداری از دیگران روی می‌آورند تا مشروعیت خویش را افزایش دهند. یک سازمان جدید علاقه‌مند است تا از تجارب، ساختار و فرآیندهای سازمان‌های موفق تقلید کند.

**ج) هم‌شکلی هنجاری:** زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها به همانندسازی روی می‌آورند، چرا که آنها از هنجارها، انتظارات فرهنگی و ارزش‌های سایر سازمان‌ها در محیط الگو می‌پذیرند. سازمان‌ها، ارزش‌ها و هنجارها را از طرق مختلف کسب می‌کنند. مدیران و کارکنان اغلب از یک سازمان به سازمان دیگر منتقل می‌شوند و با خودشان هنجارها و ارزش‌های کارفرمایان و سازمان‌های پیشین را به سازمان جدید وارد می‌کنند.



## درسنامه (۲): انواع اندیشیدن



انواع عمده شیوه تفکر عبارتند از:

- ۱- خلاق ۲- سببی یا علی ۳- استقرایی ۴- قیاسی ۵- قضاوتی و تحلیلی (حل مسئله)
- ۱- تفکر خلاق: اندیشیدنی است که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می‌شود، به تجسم و واضح‌سازی آن می‌پردازد و به منظور فرموله کردن فکر (تنظیم کردن نتیجه تفکر) یا دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعدیل آن می‌پردازد. واقعیات در فرآیند خلاقیت به کار گرفته می‌شوند. در این نوع تفکر منشأ فکرهای جدید، قوه تصور و تخیل است نه قدرت تعقل منطقی.

**مثال ۵:** تفکر خلاق، عبارت است از:

- (۱) اندیشیدن ژرف، تجسم، فرموله کردن مسئله  
(۲) تفکر مبتنی بر حوادث آینده به جای علل موجود در حل مسئله  
(۳) تفکر استدلالی براساس جزئیات مسئله  
(۴) تفکر مبتنی بر تجزیه یک کل به عوامل تشکیل دهنده آن
- پاسخ:** گزینه «۱» تفکر خلاق، عبارت است از اندیشیدن ژرف، تجسم و واضح‌سازی و نیز فرموله کردن مسئله.

**مثال ۶:** کدام نوع تفکر، ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می‌شود، به تجسم و واضح‌سازی آن می‌پردازد و به منظور تنظیم کردن نتیجه تفکر یا دریافت مفاهیم جدید، مبادرت به جرح و تعدیل آن می‌کند؟

- (۱) سببی یا علی (۲) استقرایی (۳) قیاسی (۴) خلاق
- پاسخ:** گزینه «۴» یکی از انواع عمده شیوه تفکر، تفکر خلاق است که اندیشیدنی است که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می‌شود، به تجسم و واضح‌سازی آن می‌پردازد و به منظور فرموله کردن فکر (تنظیم کردن نتیجه تفکر) یا دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعدیل آن می‌پردازد.

۲- تفکر سببی یا علی: در این نوع تفکر، با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آنها به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده، وقایع آتی پیش‌بینی می‌شوند و علت‌های وقوع آنها ارزیابی می‌گردند. وضعیت موجود، به عنوان یک رشته از وقایع به هم پیوسته‌ای که وضعیت مطلوب را سبب خواهد شد، در نظر گرفته می‌شود. نتایج قابل پیش‌بینی، در تسلسل حوادث آینده، به صورت عواملی سببی در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها در نظر گرفته می‌شوند. از این رو وجه مشخص تفکر سببی را اندیشیدن به طور معکوس می‌دانند؛ به این ترتیب که نیل به وضعیت مطلوب آتی، در قالب فعالیت‌های کنونی و امتداد تسلسل علی آنها تا فعالیت‌ها و حوادث آینده، برنامه‌ریزی می‌شود و نتایج مطلوب استخراج می‌گردد.

**مثال ۷:** نیل به وضعیت مطلوب آتی در قالب فعالیت‌های فعلی که حوادث آینده را برنامه‌ریزی و نتایج مطلوب را استخراج می‌کند، بیانگر کدام شیوه تفکر است؟

- (۱) استقرایی (۲) تحلیلی (۳) سببی (۴) قیاسی
- پاسخ:** گزینه «۳» ویژگی بارز تفکر سببی را اندیشیدن به طور معکوس می‌دانند. به این ترتیب که نیل به وضعیت مطلوب آتی، در قالب فعالیت‌های فعلی و امتداد تسلسل علی آنها تا فعالیت‌ها و حوادث آینده، برنامه‌ریزی می‌شود و نتایج مطلوب استخراج می‌گردد.

۳- تفکر استقرایی: در این شیوه، فرد استدلال‌های خود را بر اساس اجزای گوناگونی برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی قرار می‌دهد، از جزء به کل یا از فرد به همه، استدلال این فرآیند ترکیبی است، زیرا اجزا سر هم می‌شوند تا کل را شکل دهند.

۴- تفکر قیاسی: این شیوه، درست عکس تفکر استقرایی است و از نتیجه‌گیری‌های کلی به فکری خاص می‌رسد، یعنی حرکت ذهن از کل به جزء است. در این نوع تفکر، کل به اجزای تشکیل دهنده‌اش تقسیم یا تجزیه می‌شود. تفکر قیاسی، دانش صریح را ارائه می‌دهد نه دانش ضمنی یا کلی را.

۵- تفکر قضاوتی و تحلیلی (حل مسئله): در این شیوه فرد به کسب واقعیات درباره هر وضعیت توجه دارد تا مسئله را معین کند و واقعیات را به طور منطقی تجزیه و تحلیل و ارزیابی کرده، رابطه معناداری میان آنها برقرار کند و سرانجام درباره مسئله تصمیم بگیرد. این روش به میزان زیادی تحت تأثیر نیروهای قضاوت، تجارب گذشته و سنت است.

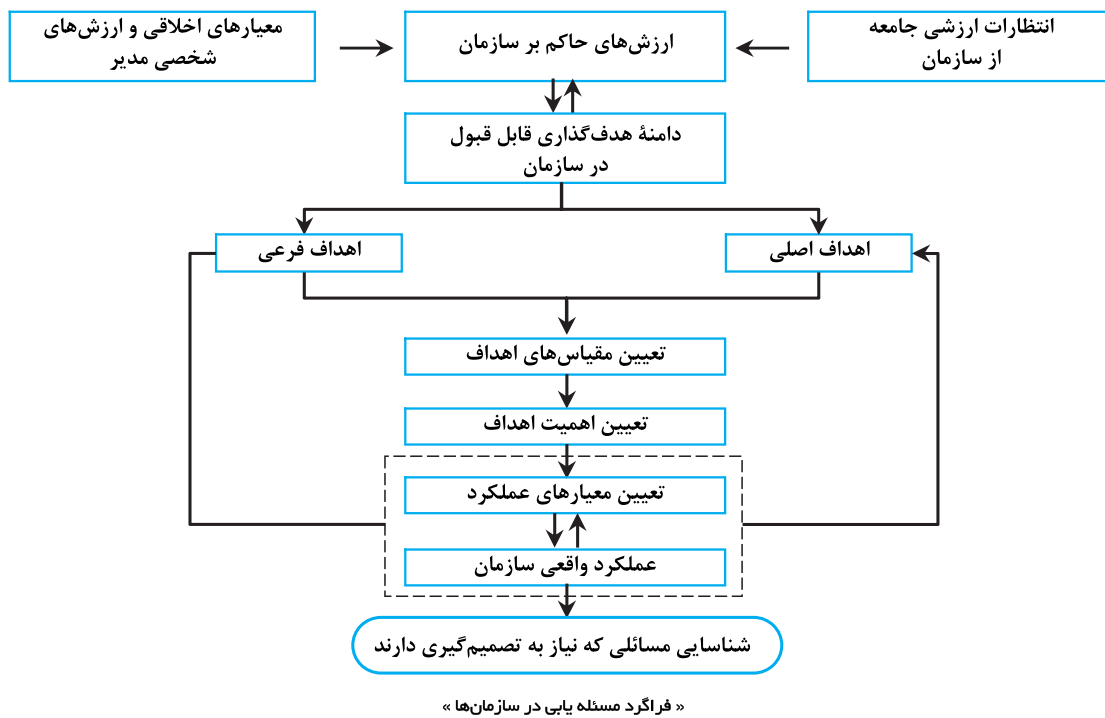
**مثال ۸:** در رابطه با شیوه‌های تفکر قیاسی، خلاق و علی به ترتیب کدام گزینه صحیح است؟

- (۱) از کل به جزء رسیدن، جستجو و کسب اطلاعات واقعی و قضاوت، اندیشیدن به طور عمیق  
(۲) از جزء به کل رسیدن، درگیری ذهن به طور عمیق با مسئله، اندیشیدن به طور معکوس  
(۳) از کل به جزء رسیدن، درگیری ذهن به طور عمیق با مسئله، اندیشیدن به طور معکوس  
(۴) از جزء به کل رسیدن، جستجو و کسب اطلاعات واقعی و قضاوت، اندیشیدن به طور عمیق
- پاسخ:** گزینه «۳» در تفکر خلاق، ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می‌شود و وجه مشخص تفکر سببی یا علی، اندیشیدن به طور معکوس است و همچنین در تفکر قیاسی، حرکت ذهن از کل به جزء است.

## درسنامه (۳): مسئله‌یابی و فرآیند آن

### مسئله‌یابی

پیش از آن که مسئله را بتوان حل کرد، باید آن را شناخت و تعریف صحیح از آن داشته باشیم. یعنی تعیین شود که چه وضعیتی نمایانگر مسئله است و کدام مسئله باید حل شود؟ این فرآیند شناسایی مسئله و تعیین اهداف و اولویت‌بندی آن‌ها را مسئله‌یابی می‌نامند. در فرآیند مسئله‌یابی برای آگاهی از وجود مسئله، می‌توان از روش‌های رسمی و غیررسمی استفاده کرد.



### فراگرد مسئله‌یابی

برای آگاهی از وجود مسئله در سازمان، مسئله‌یابی به دو صورت رسمی و غیررسمی صورت می‌گیرد.

#### الف) مسئله‌یابی رسمی

روش رسمی مسئله‌یابی یک رویه مستقیم و سه رویه غیر مستقیم دارد:

- ۱- رویه مستقیم: در رویه مستقیم مدیر خودش از وضعیت‌های ایجاد شده زیر به وجود مسئله پی می‌برد:
  - انحرافات از تجربیات گذشته: الگوی عملکرد قبلی سازمان بر هم می‌خورد، برای مثال فروش امسال کمتر از سال قبل می‌شود.
  - انحراف از برنامه تعیین شده: سطح سود از میزان پیش‌بینی شده کمتر است یا واحدی بیشتر از بودجه‌اش خرج می‌کند.
  - پیشی گرفتن رقبا: سازمان رقیب ممکن است رویه عملیاتی جدیدی به کار گیرد و مدیر مجبور شود رویه‌های عملیاتی سازمان خود را به روز درآورد.
- ۲- رویه‌های غیرمستقیم مسئله‌یابی عبارتند از:
  - از طریق کارکنان: نخستین رویه غیرمستقیم برای آگاهی از وجود مسئله از طریق کارکنان می‌باشد. آنان به دو دلیل مسائل آتی را به مدیر گوشزد می‌کنند:
    - الف) صلاحیت مدیر: کارکنان هر واحد یا بخش در سازمان، هیچ کس را صلاحیت‌دارتر از مدیر مستقیم خود برای اطلاع یافتن از وجود مسئله یا نیاز آتی نمی‌شناسند.
    - ب) انجام وظیفه: کارکنان برای اینکه خود را از هر گونه سرزنش آتی مصون بدارند بنا به تشخیص خود مسائل و نیازهای آتی را به عنوان یک وظیفه به مدیر گزارش می‌کنند.
  - از طریق مافوق‌ها
  - از طریق ارباب رجوع یا مشتری



**کج مثال ۱۲:** هنگامی که فروش امسال نسبت به سال قبل کاهش پیدا می‌نماید، مدیر از چه روشی پی به مسئله برده است؟

- (۱) انحراف از برنامه تعیین شده (۲) انجام وظیفه (۳) انحراف از تجربیات گذشته (۴) از طریق کارکنان

پاسخ: گزینه «۳» هنگامی که مدیر با بررسی فروش امسال نسبت به سال قبل، به کاهش فروش پی می‌برد یعنی، از طریق انحراف از تجربیات گذشته به مسئله پی برده است.

### ب) مسئله‌یابی غیررسمی

مسئله‌یابی غیررسمی، امری بینشی است و از کانال‌های ارتباطی غیررسمی به وجود آن‌ها پی برده می‌شود. از روش‌های کمی حل مسئله نیز در مسئله‌یابی استفاده می‌شود. دیدگاه «ویلیام پوندر» در مسئله‌یابی: البته یکی دیگر از دیدگاه‌ها در ارتباط با فرآیند شناسایی مسئله، چهار وضعیت را تشریح می‌کند که «ویلیام پوندر» چنین استدلال می‌کند که غالباً فرآیند شناسایی مسئله (پی بردن به وجود مسئله) به‌صورت غیررسمی است و بر دآوری‌ها و قضاوت‌های شهودی مبتنی است. چهار وضع یا شاخص موجب می‌گردند تا مدیر متوجه وجود مسائل یا مسائلی بشود:

- ۱- **انحراف از عملکرد گذشته:** زمانی که اقدامات و کارهای کنونی نسبت به تجربیات گذشته متفاوت باشد، یعنی این که الگوی عملکرد گذشته سازمان نقض شده یا بر هم خورده است. این روش بر مبنای «استفاده از علائم و سرخ‌های تاریخی» است، این روش فرض می‌کند که گذشته بهتر می‌تواند آینده را ارزیابی نماید.
- ۲- **رویکرد و برنامه‌ریزی:** زمانی که اقدامات کنونی از برنامه‌های تعیین شده انحراف دارد یا متفاوت است (انحراف از برنامه)، به این معنی است: طرح‌هایی که مدیر در نظر داشته اجرا نگردیده یا انتظارات وی تأمین نشده‌اند. این روش نظام یافته‌تر بوده و می‌تواند به نتایج درست‌تر منجر شود.
- ۳- **ادراکات دیگران:** زمانی که سایر مردم باعث می‌شوند مدیر متوجه مسائل گردد، بدین معنی است که مشتریان سازمان را نسبت به تأخیرهای طولانی (در تحویل کالای خریداری شده) آگاه می‌سازند یا شکایت می‌کنند.
- ۴- **تهدیدات رقبا:** زمانی که عملکرد شرکت‌های رقیب از عملکرد سازمان بهتر است، نیز می‌تواند شرایطی را به وجود آورد که مدیریت سازمان درصدد حل مسئله برآید.

**کج مثال ۱۳:** انحراف از تجربه و انحراف از برنامه و پیشی گرفتن رقبا رویه‌های یافتن چیست؟

- (۱) فرصت (۲) مسئله (۳) معضل (۴) موقعیت

پاسخ: گزینه «۲» روش‌های پی‌بردن به مسئله در رویه مستقیم مسئله‌یابی:

- ۱- تغییر روندهای قبلی (انحراف از تجربه) ۲- انحراف از برنامه تنظیم شده ۳- پیشی گرفتن رقبا.

**کج مثال ۱۴:** رویه‌های غیرمستقیم مسئله‌یابی کدامند؟

- (۱) کارکنان، رؤسا، ارباب رجوع یا مشتری  
 (۲) کارکنان، انحراف از برنامه، پیشی گرفتن رقبا  
 (۳) انحراف از برنامه، انحراف از تجربه، پیشی گرفتن رقبا  
 (۴) ارباب رجوع یا مشتری، انحراف از تجربه، رقبا

پاسخ: گزینه «۱» رویه‌های غیرمستقیم مسئله‌یابی:

- ۱- مسئله‌یابی از طریق کارکنان ۲- مسئله‌یابی از طریق مافوق‌ها ۳- مسئله‌یابی از طریق ارباب رجوع یا مشتری.

**کج مثال ۱۵:** در رویه‌ی مستقیم از روش‌های رسمی مسئله‌یابی، تشخیص‌دهنده‌ی مسئله، کدام است؟

- (۱) ارباب‌رجوع (۲) کارکنان (۳) مدیر (۴) مافوق

پاسخ: گزینه «۳» گزینه سازمان سنجش، گزینه (۱) می‌باشد که غلط است و گزینه صحیح مدیر است که توضیح مربوطه ارائه می‌گردد.

روش رسمی مسئله‌یابی یک رویه مستقیم و سه رویه غیرمستقیم دارد:

الف) در رویه مستقیم مدیر خودش از وضعیت‌های انحرافات از تجربیات گذشته، انحراف از برنامه تعیین شده و یا پیشی گرفتن رقبا به وجود مسئله پی می‌برد.

ب) رویه‌های غیرمستقیم مسئله‌یابی عبارتند از: ۱- از طریق کارکنان ۲- از طریق مافوق‌ها ۳- از طریق ارباب‌رجوع یا مشتری



# مدرسان شریف

## فصل ششم

### «برنامه‌ریزی»

#### درسنامه (۱): تعاریف و مفاهیم اولیه برنامه‌ریزی



#### ضرورت برنامه‌ریزی

نیاز به برنامه‌ریزی از این واقعیت نشئت 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 درآورده است. پیتر دراگر معتقد است که میان اثربخشی (تحقق اهداف و انجام کارهای درست) و کارایی (درست انجام دادن کارها) تفاوت هست و این دو در مراحل انتخاب هدفها و آنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می‌باشند.

**نکته ۱:** اساس برنامه‌ریزی، بر آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد.

**کلمه مثال ۱:** شاخص‌هایی که پیتر دراگر به نام اثربخشی و کارایی ارائه کرد با دو جنبه برنامه‌ریزی..... و..... پا به پا یا هماهنگ می‌باشند.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

۲) شرح عملیات کامل، خط مشی‌های مناسب

۱) بودجه کافی، نظارت کامل

۴) خط مشی‌های شایسته، روش‌های شایسته

۳) هدف‌های مناسب، روش‌های مناسب

پاسخ: گزینه «۳» شاخص‌هایی که پیتر دراگر در ارتباط با اثربخشی و کارایی ارائه می‌کند بدین ترتیب می‌باشند: انجام کارهای درست که با برنامه‌ریزی و انتخاب هدف‌های درست و مناسب ممکن می‌گردد. کارایی: انجام درست کارها که با استفاده از برنامه‌ریزی روش‌های درست مصرف منابع ممکن خواهد شد.

#### تعریف برنامه‌ریزی

برنامه عبارت از تعیین هدف کوتاه و پیش‌بینی راه رسیدن به آن می‌باشد. در واقع برنامه نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف است. برای برنامه‌ریزی، متخصصان از زوایای مختلف، تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند که عبارتند از:

برنامه‌ریزی عبارت است 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 عملیات که شیء یا موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد. (طراحی عملیات برای تغییر یک شیء یا موضوع بر مبنای الگوی پیش‌بینی شده)

۵- برنامه عبارت است از هدف کوتاه‌مدت و راه رسیدن به آن؛ به بیان دیگر، اهداف برنامه عبارت است از تعهد انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف.

**کلمه مثال ۲:** برنامه‌ریزی عبارت است از تجسم و طراحی وضعیت ..... در ..... و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

۴) مطلوب - جهت رسیدن به هدف

۳) سازنده - حال

۲) مطلوب - آینده

۱) بهینه - سازمان

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.



## درسنامه (۱۴): مکاتب فکری تفکر استراتژیک



هنری مینتزبرگ، آهل استرند و لامل تفکر استراتژیک را در قالب ده مکتب فکری دسته‌بندی کردند که این مکاتب عبارت‌اند از:

۱- مکتب طراحی (شکل‌گیری استراتژی به عنوان فرآیند تکوین‌یابنده و مفهوم‌آفرین): بی‌شک به‌عنوان تأثیرگذارترین فرآیند شکل‌گیری استراتژی است که به دنبال الگویی از تدوین استراتژی می‌باشد تا بین ظرفیت‌های درونی و امکان‌پذیری بیرونی از طریق مدل SWOT تناسب و سازگاری ایجاد کند.

کج مثال ۳۱: کدام مکتب فکری تفکر استراتژیک به عنوان تأثیرگذارترین فرآیند شکل‌گیری استراتژی، به دنبال الگویی از تدوین استراتژی است، تا بین ظرفیت‌های درونی و امکان‌پذیری بیرونی تناسب و سازگاری ایجاد کند؟

(مدیریت - سراسری ۹۴)

(۱) محیطی (۲) طراحی (۳) شناختی (۴) موضوع‌یابی

پاسخ: گزینه «۲» مکتب فکری طراحی به عنوان تأثیرگذارترین فرآیند شکل‌گیری استراتژی می‌باشد که به دنبال الگویی از تدوین استراتژی است تا بین ظرفیت‌های درونی و امکان‌پذیری بیرونی از طریق SWOT تناسب و سازگاری ایجاد کند.

۲- مکتب برنامه‌ریزی (شکل‌گیری استراتژی به عنوان یک فرآیند رسمی): پیام محوری مکتب برنامه‌ریزی با روندهای کلی آموزش مدیریت، کسب و کارهای بزرگ و عملیات دولت‌های بزرگ (رویه‌های رسمی، آموزش رسمی، تجزیه و تحلیل رسمی) تناسب دارد و نشئت‌گرفته از کار «ایگور آنسف» در سال ۱۹۶۵ میلادی است. در این مکتب، استراتژی توسط کادر برنامه‌ریزی آموزش‌دیده در واحد تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک که به مدیریت عالی سازمان دسترسی دارد، هدایت می‌شود. این مکتب بیشتر مفروضات مکتب طراحی را مورد پذیرش قرار می‌دهد؛ با این تفاوت که در مکتب طراحی، مدل غیر رسمی وجود دارد، ولی در مکتب برنامه‌ریزی، شاهد مراحل ترتیبی هستیم که دقیق و پیچیده بوده و علاوه بر ابزارهای مکتب طراحی، ابزارهایی همچون برنامه‌ریزی سناریو و کنترل استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

کج مثال ۳۲: در مکتب برنامه‌ریزی استراتژی، شکل‌گیری استراتژی به عنوان چه فرایندی لحاظ می‌شود؟

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۶)

(۱) رسمی (۲) تکوینی (۳) شناختی (۴) تحلیل

پاسخ: گزینه «۱» در مکتب برنامه‌ریزی، شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان یک فرایند رسمی در نظر گرفته می‌شود.

۳- مکتب موضع‌یابی (شکل‌گیری استراتژی به عنوان یک فرآیند تحلیلی): این مکتب، مفروضات دو مکتب قبلی را مورد پذیرش قرار می‌دهد و علاوه بر آنها، اهمیت خود استراتژی‌ها و محتوای استراتژی‌ها را مورد تأکید قرار می‌دهد. مکاتب طراحی و برنامه‌ریزی برای استراتژی‌هایی که ممکن است در شرایط رخ داده شده قابل پیاده شدن باشند، محدودیتی قائل نیستند، اما در مکتب موضع‌یابی، تنها بر تعداد کمی از استراتژی‌های کلیدی متناسب با شرایط بازار اقتصادی در یک صنعت خاص تأکید می‌شود که یک سازمان می‌تواند در مواجهه با رقبای کنونی و آینده برای خود برگزیند. استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر، هنر جنگ سان تزو (Sun - Tzu)، مدل BCG و زنجیره ارزش پورتر از جمله مدل‌هایی هستند که در این مکتب می‌گنجند.

کج مثال ۳۳: استراتژی‌های رقابتی پورتر و مدل BCG در کدام مکتب فکری تفکر استراتژیک می‌گنجد؟

(۱) مکتب یادگیری (۲) مکتب فرهنگی (۳) مکتب محیطی (۴) مکتب موضع‌یابی

پاسخ: گزینه «۴» استراتژی‌های رقابتی پورتر و مدل BCG در مکتب موضع‌یابی می‌گنجد.

کج مثال ۳۴: در کدام مکتب فکری تفکر استراتژیک، شکل‌گیری استراتژی به عنوان یک فرآیند تحلیلی انگاشته می‌شود؟

(مدیریت کسب و کار - سراسری ۱۴۰۰)

(۱) طراحی (۲) شناختی (۳) موضع‌یابی (۴) پیکره‌بندی

پاسخ: گزینه «۳» در مکتب موضع‌یابی، شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان یک فرآیند تحلیلی انگاشته می‌شود.

۴- مکتب کارآفرینانه (شکل‌گیری استراتژی به عنوان فرآیند بصیرانه و آرمان‌گرایانه): مکاتب سه‌گانه قبلی دارای رویکرد تجویزی هستند و با ظهور مکتب کارآفرینانه، موج جدید به سوی رویکرد توصیفی آغاز می‌شود که به دنبال درک فرآیند شکل‌گیری استراتژی است. مکتب کارآفرینانه نه تنها بر فرآیند شکل‌گیری استراتژی به‌وسیله یک رهبر تنها تمرکز دارد، بلکه بر ذاتی و غیراکتسابی بودن حالت‌ها و فرآیندهای ذهنی (شهود، قضاوت، حکمت، تجربه و بینش) تأکید می‌ورزد. مینتزبرگ و همکارانش از این مکتب با عنوان «سوار بر فیل» (rider on elephant) نام می‌برند. کلیدی‌ترین مفهوم این مکتب، «بصیرت» (vision) است که شامل بازنمایی ذهنی استراتژی می‌باشد که در سر رهبر، خلق و پرورنده می‌شود. اقتصاددانانی همچون «شومپتر» با طرح مباحثی همچون تخریب خلاقانه و کارآفرینی، به‌عنوان موتور محرکه توسعه، از پایه‌گذاران این مکتب فکری هستند.

کج مثال ۳۵: در کدام مکتب فکری تفکر استراتژیک، بر ذاتی و غیراکتسابی بودن حالت‌ها و فرآیندهای ذهنی (شهود، قضاوت، حکمت، تجربه و بینش) تأکید می‌شود؟

(مهندسی مدیریت - سراسری ۹۶)

(۱) یادگیری (۲) شناختی (۳) کارآفرینانه (۴) موضع‌یابی

پاسخ: گزینه «۳» مکتب کارآفرینانه بر ذاتی و غیراکتسابی بودن حالت‌ها و فرآیندهای ذهنی (شهود، قضاوت، حکمت، تجربه و بینش) تأکید می‌ورزد.

کج مثال ۳۶: «بصیرت» کلیدی‌ترین مفهوم کدام مکتب است؟

(اجرایی - سراسری ۹۵)

(۱) فرهنگی (۲) شناختی (۳) موضع‌یابی (۴) کارآفرینانه

پاسخ: گزینه «۴» کلیدی‌ترین مفهوم مکتب کارآفرینانه، «بصیرت» است که شامل بازنمایی ذهنی استراتژی می‌باشد که در سر رهبر، خلق و پرورنده می‌شود.



# مدرس‌ان شریف

## فصل هشتم

### «ساختار و عوامل مؤثر بر آن»

#### درسنامه (۱): مبانی و مفاهیم ساختار سازمانی



**تفاوت سازماندهی با ساخت یا ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و بیانگر آرایش رسمی مشاغل در درون یک سازمان است. ساختار سازمانی مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به‌طور غیررسمی شکل گرفته باشند، به‌طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند.

هدف از طراحی ساخت سازمانی آن است که نیروی انسانی و منابع موجود به گونه‌ای هماهنگ و ترکیب شوند که به هم‌نیروزی و افزایش کارایی منابع موجود بینجامد. در واقع سازماندهی فراگردی است که با سایر فراگردهای مدیریت تعامل دارد و نقش مهمی در کسب هدف‌های سازمان ایفا می‌کند.

**ساخت سازمانی:** ساختار سازمان تعیین کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش‌های محیطی است.

ساختار سازمان از سه حیث مدنظر قرار می‌گیرد: ۱- موقعیت فیزیکی ۲- رویه انجام کار ۳- الگوهای غیررسمی ارتباطات

**نکته:** ساختار تحت تأثیر محیط، فناوری، اندازه و استراتژی سازمان و نحوه توزیع «قدرت کنترل» در آن قرار دارد.

منظور از ساخت الگویی یا غیررسمی، روش‌های غیررسمی برای ارتباطات میان کارکنان است.

**انواع مختلف ساخت سازمانی:** روش‌های بسیار متفاوتی برای دسته‌بندی سازمان است. در تقسیم‌بندی ساختار دو تمایز کلی در بحث‌ها رعایت شده است: یک تفاوت میان سازمان رسمی و غیررسمی و دیگری میان ساخت سازمان عمودی استاندارد (بوروکراتیک) و ساخت انطباقی.

(مهندسی صنایع - سراسری ۹۷)

**کج مثال ۱: در مورد ساختار سازمانی، کدام تعریف دقیق‌تر است؟**

۱) سیستم روابطی که به‌طور غیررسمی تصویب و شکل گرفته است.

۲) سیستم روابطی که به‌طور غیررسمی شکل گرفته و به‌طور رسمی تصویب شده است.

۳) درجه اختیارات و مسئولیت پست‌های هم‌سطح را نشان می‌دهد.

۴) سازمان غیررسمی و رسمی را نشان می‌دهد.

**پاسخ:** گزینه «۲» ساختار سازمانی مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به‌طور غیررسمی شکل گرفته باشند، به‌طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند.

#### الف) سازمان رسمی و غیررسمی

**تعریف سازمان رسمی:** سازمان رسمی را مسئولان با طرح قبلی و برای دستیابی به هدف‌های خاص و به‌طور قانونی بنیان‌گذاری و تصویب می‌کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود. البته، گاهی گفته می‌شود که سازمان‌های رسمی حالتی «تخیلی» دارند؛ زیرا سازمان‌ها معمولاً به آن گونه که در سازمان رسمی پیش‌بینی شده است، عمل نمی‌کنند و این سازمان غیررسمی است که **حالت واقعی عملکرد سازمان‌ها** را نشان می‌دهد.

در سازمان رسمی، مدیر روابط سازمانی را به‌طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هرچه بیشتر برای کارکنان تشریح می‌کند. تغییرات بعدی در صورت لزوم می‌تواند به‌طور رسمی یا غیررسمی انجام شود. به‌طور مثال ارتباط بین مدیریت عالی با زیرمجموعه‌اش برطبق نمودار سازمانی مشخص شده است.

**تعریف سازمان غیررسمی:** بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می‌شود، سازمان غیررسمی خودجوش است و به‌طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می‌گردد؛ سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل، تحکیم یا گسترش می‌دهد. برای مثال در ساختار رسمی، ممکن است تمام مسائل نیروی انسانی، به‌طور مستقیم با رئیس پرسنل در میان گذاشته شود. ولی اگر کارکنان دریابند که می‌توانند از معاون پرسنلی کمک بیشتری بگیرند به وی مراجعه خواهند کرد. در سازمان غیررسمی، مدیر روابط سازمانی را به‌طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را برحسب نیاز تغییر می‌دهد. به‌طور مثال ارتباط شخصی افراد در محیط کار و برنامه‌هایی از قبیل تفریح و ورزش در داخل یا خارج سازمان نوعی از سازمان غیررسمی است.

**نکته:** از وجه تمایز عمده‌ای که میان سازمان رسمی و غیررسمی وجود دارد، ماهیت غیرشخصی ساختار وظایف در سازمان رسمی، در برابر ماهیت شخصی روابط در سازمان غیررسمی است. سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدود می‌شود و از طریق فرایند کارگزینی، افراد خاصی برای تصدی این مشاغل انتخاب می‌شوند.

**نکته ۳:** سازمان غیررسمی هنگامی شکل می‌گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان، موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران شود.

## درسنامه (۴): مطالب تکمیلی در ارتباط با انواع ساختارها



**ساختارهای ماتریسی (خزانه‌ای):** شرایطی که نیاز به انعطاف‌پذیری و تغییر ساختارهای ادھوکراتیک و ماتریسی دارد، دائمی و مستمر نمی‌باشند، اما این بندرت، از اهمیت ساختارهای ماتریسی می‌کاهد. همچنان‌که سازمان‌ها درگیر مسائل نوآوری، فعالیت‌های پیچیده و چالشی می‌شوند، لازم می‌شود که ساختارهای آنها به سوی ساختارهای ادھوکراتیک و ماتریسی گرایش پیدا کنند.

**ساختار ماتریسی:** نوعی طرح ساختاری است که براساس آن متخصصان از دوائر وظیفه‌ای مختلف دعوت می‌شوند تا در یک یا چند گروه، تحت رهبری مدیران پروژه، فعالیت مشخصی را انجام دهند. ساختار ماتریسی، بعد انعطاف‌پذیری را به صرفه‌جویی‌هایی که در اثر تخصصی شدن در بوروکراسی حاصل می‌شود، می‌افزاید.

**نکته ۲۴:** مهم‌ترین ویژگی ساختاری سازمان ماتریسی این است که **مفهوم وحدت فرماندهی** (یکی از مبانی بوروکراسی) را، که براساس آن هر یک از کارکنان فقط یک رئیس داشته و فقط باید به یک رئیس گزارش دهند، **نقض می‌کند**.

**نکته ۲۵:** کارکنان در ساختار ماتریسی دو رئیس دارند، یکی مدیر دایره یا بخش وظیفه‌ای و دیگری مدیر پروژه. مدیران پروژه بر همه اعضا که از دوائر وظیفه‌ای به گروه پیوسته‌اند، تسلط و کنترل دارند.

**چه موقع و با تحقق چه پیش‌شرط‌ها و پیش‌گزاره‌هایی، باید ساختار ماتریسی را به کار گرفت؟**

**پیش‌گزاره اول:** برای سهیم شدن در منابع کمیاب (منابع انسانی و تجهیزات) بین خطوط تولید محصول، فشار رقابتی وجود داشته باشد؛ سازمان دارای اندازه متوسط باشد و تعداد خطوط تولید محصول نیز در حد متوسط باشد و صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس در به کارگیری منابع داخلی ایجاد شود.

**پیش‌گزاره دوم:** برای دو یا چند محصول یا ستاده سازمانی که دارای ویژگی دانش فنی عمیق (ساختار وظیفه‌ای) و محصولات جدید (ساختار بخشی) هستند، فشار محیطی وجود داشته باشد که از دو یا تعداد بیشتری از بخش‌های مهم و حساس به آنها وارد شود.

**پیش‌گزاره سوم:** قلمرو محیطی سازمان، هم پیچیده و هم نامطمئن باشد. تغییرات مداوم محیطی و وابستگی زیاد و متقابل بین دوائر وجود داشته باشد، نیازمند میزان زیادی هماهنگی و پردازش اطلاعات از جهت عمودی و افقی است. تحت این شرایط سه‌گانه، خطوط عمودی و افقی اختیار به‌صورت برابر مورد نیاز است تا یک ساختار اختیار دوگانه بین آنها توازن قدرت برابر ایجاد نماید.

**نکته ۲۶:** طرح ماتریسی نوعاً برای تمرکز دوگانه بر وظایف (کارکردها) و محصولات، طراحی شده است.

**دو نوع ساختار ماتریسی وجود دارد:** اولین نوع ساختار ماتریسی، موقتی بوده و دومین نوع آن ساختار دائمی است.

**نقاط قوت ساختار ماتریسی:** ۱- تسهیل در استفاده مؤثر از متخصصان ۲- تماس بهتر و مداوم بین متخصصان در ماتریس، منجر به انعطاف‌پذیری و ارتباط بیشتر می‌شود. ۳- تسهیل هماهنگی در سازمان‌هایی که فعالیت‌های پیچیده و متعدد دارند. ۴- افزایش توانایی سازمان برای واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی. ۵- ابزاری اثربخش برای توازن احتیاجات تکمیل پروژه و کنترل هزینه با نیاز سازمان به کارایی اقتصادی و توسعه ظرفیت‌های فنی برای آینده. ۶- افزایش انگیزه از طریق ایجاد محیطی با هنجارهای آزادمنشانه که باب طبع افراد حرفه‌ای و علمی است.

**نقاط ضعف ساختار ماتریسی:** ۱- اغتشاش و بی‌نظمی و میل به ایجاد تنازع قدرت و تأکید بر نحوه قرار گرفتن افراد در پست‌ها ۲- وقتی وحدت فرماندهی نقض می‌شود، ابهام به طور قابل توجهی افزایش یافته و غالباً ابهام منجر به تعارض می‌شود.

**مثال ۸۲:** زمانی که سازمان به فعالیت‌های متعدد و پیچیده اشتغال دارد، ساختار مناسب برای آن چیست؟ (مدیریت اجرایی - سراسری ۹۵)

- (۱) متداخل (۲) ماشینی (۳) حرفه‌ای (۴) ماتریسی

**پاسخ:** گزینه «۴» هنگامی که سازمان به فعالیت‌های متعدد و پیچیده اشتغال دارد، بهترین ساختار، ساختار ماتریسی می‌باشد.

**مثال ۸۳:** افزایش توانایی واکنش سریع به تغییرات محیطی، کارایی اقتصادی و استفاده مؤثر از متخصصان، از جمله مزیت‌های کدام ساختار سازمانی است؟ (مدیریت - دکتری ۹۳)

- (۱) ماتریسی (۲) زیستی (۳) ادھوکراسی (۴) گروه‌های متداخل

**پاسخ:** گزینه «۱» تعدادی از مهم‌ترین مزایای ساختار ماتریسی عبارتند از: افزایش توانایی واکنش سریع به تغییرات محیطی، کارایی اقتصادی و استفاده مؤثر از متخصصان.

**تئوری Z:** ویژگی‌های بوروکراسی‌های بزرگ آمریکایی (تئوری A) و ویژگی‌های واقعی شرکت‌های بزرگ ژاپنی (تئوری J) در جدول ذیل خلاصه شده است. «ویلیام اُچی» از دانشگاه UCLA پی‌برده است که چندین شرکت آمریکایی، خواه دانسته یا ندانسته، سیستمی به وجود آورده‌اند که برخی از ویژگی‌های شرکت‌های ژاپنی را دارا می‌باشند. اُچی اصطلاح تئوری Z را برای تشریح سازمان‌های آمریکایی که به شکل ژاپنی طراحی شده‌اند، مطرح کرد.

جدول زیر به‌طور مختصر به مقایسه تئوری J با تئوری A پرداخته است:

تئوری J	تئوری A
استخدام مادام‌العمر	استخدام کوتاه مدت
مسیرهای شغلی غیر تخصصی	مسیرهای شغلی تخصصی
تصمیم‌گیری جمعی (توافقی)	تصمیم‌گیری انفرادی
مسئولیت جمعی و گروهی	مسئولیت فردی
ارزشیابی ناپیوسته و بطئی	ارزشیابی پیوسته و سریع
کنترل و ارزشیابی غیررسمی و ضمنی (تلویحی)	کنترل و ارزشیابی رسمی و صریح
ارتقای کند و بطئی	ارتقای سریع
گرایش به کلی‌دان بودن	گرایش به تخصص‌های جزئی
تأکید بر انسان به عنوان یک انسان (توجه انسانی و کامل به فرد)	تأکید بر انسان به عنوان عضو سازمان (توجه ابزاری و جزء‌گرایانه به فرد)





# مدرس‌ان شریف

## فصل دهم

### «رهبری»

#### درسنامه (۱): تعاریف و مفاهیم اولیه رهبری



رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است. شیوه‌های رهبری به شدت تحت تأثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارد.

**نکته ۱:** هدایت، بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی دلالت دارد. این تلاش به سه طریق زیر صورت می‌گیرد:

- ۱- رهبری
- ۲- انگیزش
- ۳- برقراری ارتباطات

#### تعریف رهبری

رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به هدف‌های موردنظر. به‌طور کلی می‌توان رهبری را این‌گونه تعریف کرد: «رهبری، فرایند اثرگذاری فرد یا گروهی از افراد (رهبر) بر فرد یا گروهی دیگر از افراد (پیروان)، به‌منظور دستیابی به اهدافی مشخص در شرایطی خاص است». رهبری فرایندی است که یک فرد برای دستیابی به اهداف تعریف شده گروه یا اهداف کسب‌وکار، بر اعضای گروه تأثیر می‌گذارد. این فرایند را می‌توان در قالب نمودار زیر نشان داد.



با توجه به فرایند مذکور، اولاً: رهبری، نفوذ از طریق قدرت شخصی است و نه قدرت اجبار و قانون (هرگونه تلاشی برای تغییر رفتار دیگران را نفوذ می‌نامند) و ثانیاً تأثیرگذاری رهبری، هدف‌مدار است و ثالثاً: رهبری نیازمند پیروان است؛ پیروانی که ممکن است متقابلاً بر رهبر تأثیرگذار باشند. رهبر در فرایند نفوذ ممکن است با سه نوع شرایط مواجه شود: زمانی که یک فرد در گروه می‌کوشد تا در سایر اعضای گروه اعمال نفوذ کند، به این وضعیت «رهبری ساعی» می‌گویند؛ زمانی که نفوذ، رفتارها و نتایج به‌بار آورد که مورد نظر رهبر بوده است، «رهبری موفق» حاصل شده است و اگر نفوذ رهبر منجر به رفتارهای کارکردی و دستیابی به اهداف گروه شود، «رهبری اثربخش» محقق شده است.

**نکته ۲:** نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری گویند.

**مثال ۱:** تأثیر و نفوذ مدیر بر کارکنان در انجام مأموریت‌های سازمان را ..... نامیده‌اند. (مدیریت تکنولوژی و مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۸)

- (۱) ارتباطات گروهی (۲) رهبری و هدایت (۳) ایجاد انگیزه (۴) برنامه‌ریزی و سازماندهی

پاسخ: گزینه «۲» تأثیر و نفوذ مدیر بر کارکنان در انجام مأموریت‌های سازمان را رهبری و هدایت نامیده‌اند.

#### رهبری انتصابی در مقابل رهبری انتخابی:

**رهبری انتصابی:** رهبری که براساس اشغال یک پست و مقام در سازمان بنیان‌گذاری شده است. مانند رهبری تیمی و رهبری مدیران کارخانه‌ها. **رهبری انتخابی:** لزوماً هر کسی که در رأس سازمانی قرار گرفت، عملاً و همیشه رهبر حقیقی در آن سازمان به خصوص نیست. زمانی که یک شخص بیشترین تأثیر را بر اعضای گروه و سازمان دارد جدا از اینکه عنوان و مقامی داشته باشد، رهبر انتخابی است. این گونه رهبری مبتنی بر توانایی‌های شخصی فرد می‌باشد.



# مدرسان شریف

## فصل یازدهم

### «انگیزش»

#### درسنامه (۱): مفاهیم اولیه انگیزش



#### تعاریف و مفاهیم اولیه انگیزش

**تعریف انگیزه:** انگیزه یا نیاز، عبارت است از حالت درونی که انسان را به انجام فعالیت وا می‌دارد. در واقع، دو عامل، رفتار را شکل می‌دهد: یکی انگیزه و دیگری هدف. از این رو، انگیزه داشتن کارکنان برای انجام وظایف و همسویی اهداف فردی با اهداف سازمان، نقشی اساسی در موفقیت سازمانی دارند.

**نکته ۱:** انگیزه‌ها همان نیازها، تمایلات، خواسته‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌شوند.

انگیزه‌هایی که به سوی هدف‌ها معطوف می‌شوند ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشند. انگیزه‌ها «چراهای» رفتاری هستند و موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار فرد را معین می‌سازند.



رفتار آدمی تحت تأثیر انگیزه‌های وی برای رسیدن به اهدافی معین شکل می‌گیرد. هدف‌ها، پاداش‌های مورد انتظار که انگیزه‌ها را به سوی خود معطوف می‌سازد می‌باشند. اهداف را **داعیه یا محرک** نیز می‌نامند.

**نکته ۲:** انگیزه‌ها یا نیازها، دلایل اساسی رفتار به شمار می‌روند.

روابط رسمی موجب کشتن انگیزه در کارکنان می‌شود، به عبارت دیگر **مبنای انگیزش** در کارکنان **روابط غیررسمی** است. نیاز به احترام مهمترین منبع انگیزش است. انگیزش می‌تواند علت درونی یا بیرونی داشته باشد، از عوامل درونی می‌توان نیاز به احترام و رضایت شخصی از خود و از عوامل بیرونی نیز می‌توان الگو قراردادن دیگران، متقاعد ساختن و سرانجام عوامل محیطی دیگر را نام برد.

**نیاز:** به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می‌تواند دستاوردهای خاصی را جذب کند.

(مدیریت - سراسری ۸۳)

**کلمه مثال ۱:** مبنای انگیزش در کارکنان ..... است.

(۲) روابط رسمی

(۱) احساسات

(۴) رفتارهای آموخته شده از دوران کودکی

(۳) روابط غیررسمی

**پاسخ:** گزینه «۳» روابط رسمی موجب کشتن انگیزه در کارکنان می‌شود و به عبارت دیگر مبنای انگیزش در کارکنان روابط غیررسمی است.

#### فرایند اصلی انگیزش:

نیازهای ارضا نشده ← ایجاد تنش در فرد ← انگیزه ← کوشش رفتاری جهت ارضای نیاز ← نیازها ارضا می‌گردد ← کاهش تنش

(مدیریت - دکتری ۹۲)

**کلمه مثال ۲:** شرایط سه‌گانه برای تحقق انگیزش کارکنان چیست؟

(۲) دستمزد کافی، حرمت و احترام، توانمندی

(۱) ارزشیابی، احساس تعلق، وفاداری به سازمان

(۴) توانایی اراده، حمایت مدیر

(۳) تمایل، توانایی، شرایط محیط

**پاسخ:** گزینه «۳» وقتی کارمند به کار خود تمایل داشته باشد و توانایی پیشرفت و بهبود عملکرد داشته و در عین حال شرایط محیطی برای بهبود کار او رقم بخورد انگیزش صورت می‌گیرد.

## درسنامه (۱۴): ارتباطات در سازمان

تصمیم‌گیرندگان و عاملان انتقال پیام، به عنوان قسمتی از شبکه ارتباطات، اطلاعات را رد و بدل می‌کنند. این شبکه‌ها در دو قالب مختلف از جهت شکل و عملکرد، تأثیر مهمی بر سازمان‌های رسمی و غیررسمی دارند:

۱- سیستم‌های غیررسمی ایجاد شده به دلیل تعامل میان افراد ۲- سیستم‌های رسمی ایجاد شده از طریق فرآیند سازماندهی که از طریق نمودار سازمانی مشخص می‌گردد.

### ۱- سیستم‌های ارتباط غیررسمی (زنجیره‌ی شایعه‌پراکنی)

سیستم‌های غیررسمی، عموماً بر مبنای روابط غیررسمی و بنا به عللی همچون علائق و سلايق مشترك، هم‌فکری و همدلی، الفت و نزدیکی بین اعضای سازمان شکل می‌گیرد. براساس اثر گلوله‌برفی، افراد تمایل دارند در اطلاعات غیررسمی با دیگران سهیم شوند. کانال ارتباطات غیررسمی را گروه‌های تاکتی یا درخت انگور می‌نامند که شایعات، اطلاعات درست و غلط و به‌ندرت پیام‌های اداری را در سراسر سازمان منتشر می‌کنند. ارتباطات غیررسمی گاهی آن قدر توسعه می‌یابد که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت‌الشعاع قرار می‌دهند و ارتباطات رسمی در خطوط غیررسمی ارتباطی محو می‌شوند. ارتباطات غیررسمی اگر با هدف‌های سازمان در تعارض باشند در راه تحقق هدف‌های مذکور ایجاد اختلال می‌کنند و باید ترتیبی اتخاذ کنیم که ارتباطات مذکور قطع شوند. وجود ارتباطات غیررسمی در سازمان اجتناب‌ناپذیر است و با حضور انسان‌ها در سازمان، این ارتباطات از متن سازمان می‌جوشد و شکل می‌گیرد. نقش مدیر در برابر ارتباطات مذکور این است که اگر این ارتباطات را هم‌راستا با هدف‌های سازمان می‌بیند از آنها بهره‌گیرد، و اگر آنها را مخالف و بازدارنده می‌یابد در قطع و توقفشان بکوشد.

### انواع سیستم‌های (شبکه‌های) ارتباط غیررسمی:

در شبکه رشته‌ای (سریالی)، شخص الف، مطلبی را به «ب» و «ب» به «ج» تا انتهای خط یعنی نقطه «د» انتقال می‌دهد. گاهی اوقات فردی از اعضای سازمان به طور غیررسمی خبری را به فرد دیگر می‌دهد و او آن را به فرد سوم انتقال می‌دهد، و به همین ترتیب خبر به صورت یک رشته از یک نفر به نفر دیگر منتقل می‌شود. در این شبکه، اطلاعات از حداقل دقت برخوردار است.

در شبکه انشعابی (تابشی)، شخص، اطلاعاتی را که به‌دست آورده بین اعضاء پخش می‌کند؛ این شبکه، اغلب برای اطلاعات مفید استفاده می‌شود؛ اما اطلاعات منتقل شده مرتبط با کار نیست. ممکن است فردی به‌طور غیررسمی خبر و موضوعی را به اطلاع گروهی برساند که این ارتباط از الگوی تابشی تبعیت می‌کند.

(مدیریت - سراسری ۹۳)

### مثال ۱۱: کدام یک از موارد زیر مصداق الگوی تابشی در ارتباطات غیررسمی است؟

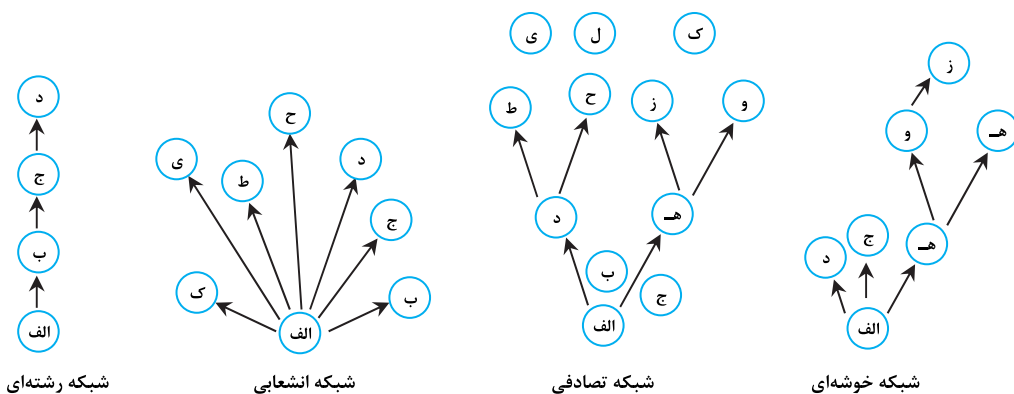
۱) زمانی که یک خبر به طور تصادفی در اینترنت قرار می‌گیرد.

۲) زمانی که یک فرد به طور غیررسمی خبری را به اطلاع گروهی می‌رساند.

۳) زمانی که بعضی افراد شایعه‌ای را در بعضی قسمت‌های سازمان می‌پراکنند.

۴) زمانی که یکی از کارکنان مسئله محرمانه‌ای را به اطلاع برخی از مدیران می‌رساند.

پاسخ: گزینه «۲» ممکن است فردی به طور غیررسمی خبر و موضوعی را به اطلاع گروهی برساند که این ارتباط از الگوی تابشی تبعیت می‌کند.



«انواع شبکه غیر رسمی»

در شبکه تصادفی (احتمالی)، افراد مختلف، به طور تصادفی اطلاعات را می‌گیرند و به همین نحو پخش می‌کنند، این شبکه، هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اطلاعات ناچیز و مانعی در مسیر انتشار آنها نباشد. ارتباط تصادفی نوعی دیگر از ارتباط غیررسمی است که ضمن آن فرد به طور تصادفی خبری را به اطلاع افرادی که به طور تصادفی با آنها برخورد و تماس پیدا کرده است، می‌رساند.

در شبکه خوشه‌ای فرد اطلاعات را با انتخاب افراد پخش می‌کند و آن فرد انتخاب شده به همین ترتیب اطلاعات بیشتر را منتشر می‌سازد. در ارتباط خوشه‌ای نیز یک نفر به طور غیررسمی خبری را به عده‌ای می‌دهد و هر یک از آنها نیز خبر را به عده‌ای دیگر انتقال می‌دهد.



**نکته ۳:** بعضی از صاحب‌نظران، الگوی خوشه‌ای را کاراتر می‌دانند، زیرا در این شبکه تعداد عوامل انتقال اطلاعات کاهش می‌یابد. معمولاً انتقال اطلاعات، توسط کسانی انجام می‌شود که قابل اعتمادند و اغلب اطلاعات را در زمان‌های مناسب خود منعکس می‌نمایند. این الگو از رایج‌ترین شیوه‌های شایعه پراکنی در سازمان‌هاست.

(مدیریت - دکتری ۹۳)

**کلمه مثال ۱۲:** کدام مورد جزو الگوهای ارتباطی غیررسمی است؟

- (۱) رشته‌ای (۲) ستاره‌ای (۳) زنجیره‌ای (۴) حلقه‌ای
- پاسخ: گزینه «۱» انواع سیستم‌های ارتباط غیررسمی عبارتند از: شبکه رشته‌ای، شبکه انشعابی (تابشی)، شبکه تصادفی، شبکه خوشه‌ای

## ۲- سیستم‌های ارتباط رسمی

فرآیند سیستم‌های رسمی ایجاد شده، دارای عواملی است که در ارتباط بین افراد به کار گرفته می‌شود و در شبکه ارتباطات نیز به کار می‌آید. برخی از نظریه‌پردازان، چهار عامل عمده برای اثربخشی ارتباطات سازمانی ذکر کرده‌اند که عبارتند از:

- ۱- کانال‌های رسمی ارتباطات که به دو دلیل ذیل مهم هستند: الف) در برگیری فواصل رشد و توسعه ب) جلوگیری از پخش اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان
  - ۲- ترکیب قدرت سازمانی که بر کارایی ارتباطات تأثیر می‌گذارد؛
  - ۳- تخصص کاری در گروه‌های مختلف، ارتباطات را تسهیل می‌کند؛
  - ۴- تملک اطلاعات، به این مفهوم که افراد بر مجموع اطلاعات و دانش‌های شغلی‌شان حق تصرف دارند.
- انواع شبکه‌های ارتباط رسمی:

**۱- الگوی متمرکز:** در شبکه‌های متمرکز، ارتباطات سریع‌تر و دقیق‌تر صورت می‌پذیرد در حالی که احتمالاً در الگوها یا شبکه‌های غیرمتمرکز روحیه افراد بهتر است. در الگوهای ارتباطی متمرکز ساختار ارتباطی به طور سریع و پایدار شکل می‌گیرد و جایگاه رهبری بارز و نمایان است و ارتباطات ماهیتی سلسله‌مراتبی دارد.

**۲- الگوی سه شاخه‌ای (Y):** در شبکه سه شاخه که طرحی شبیه حرف Y دارد، سرعت ارتباط متوسط است، دقت نسبتاً خوب است، ساختار ارتباطی در حال شکل‌گیری است، جایگاه رهبر نسبتاً مشخص است، سیستم نسبتاً متمرکز است و روحیه افراد ضعیف است.

(مدیریت - سراسری ۹۱)

**کلمه مثال ۱۳:** در کدام شبکه ارتباطی رسمی سرعت، متوسط و روحیه افراد، نسبتاً ضعیف است؟

- (۱) سه شاخه (Y) (۲) ستاره‌ای (۳) دایره‌ای (۴) زنجیره‌ای
- پاسخ: گزینه «۱» در شبکه ارتباط سه شاخه، سرعت ارتباط متوسط و روحیه افراد نسبتاً ضعیف است.

**۳- الگوی زنجیره‌ای:** در این حالت جایگاه رهبر مشخص است، سرعت نسبتاً زیاد است، دقت خوب است، ساختار ارتباطی نسبتاً پایدار و در حال شکل‌گیری است، ولی روحیه کارکنان ضعیف است.

**۴- الگوی دایره‌ای (حلقه‌ای):** امکان ارتباط برای همه افراد وجود دارد، نحوه ارتباط غیرمتمرکز است، اطلاعات در انحصار فردی خاص نیست و بین همه افراد رد و بدل می‌شود، سرعت و دقت ارتباطات کم است، جایگاه رهبر نامشخص است، ساختار ارتباطی نسبتاً ناپایدار است، ولی افراد از روحیه خوبی برخوردارند. در این الگو، عملکرد کند و نامنظم است، در حل مسائل پیچیده از سرعت بالاتری در قیاس با الگوی ستاره‌ای برخوردار است، با تغییر سازگارتر بوده، برای انجام وظایف جدید دارای کارایی بالاتری است، رضایت افراد بالا است، گروه سازمان‌دهی نشده است، شبکه‌ای نامتمرکز است که از کارایی کمی برخوردار است و در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها، میزان مشارکت افراد زیاد است.

(دکتری ۹۴)

**کلمه مثال ۱۴:** در کدام مورد، الگوهای ارتباطی اطلاعات در انحصار فرد خاصی نیست و بین همه افراد رد و بدل می‌شود؟

- (۱) تابشی (۲) ستاره‌ای (۳) زنجیره‌ای (۴) حلقه‌ای
- پاسخ: گزینه «۴» در سیستم ارتباطی رسمی دایره‌ای یا حلقه‌ای، اطلاعات در انحصار فرد خاصی نیست و میان همه افراد رد و بدل می‌شود.

**۵- الگوی همه جانبه:** در شبکه همه‌جانبه، همه افراد می‌توانند با هم تماس داشته باشند، سرعت ارتباطات زیاد و دقت آن نسبتاً خوب است. رضایت و روحیه کارکنان عالی است ولی جایگاه رهبر مشخص نیست و هیچگونه ساختار ارتباطی تعریف شده‌ای وجود ندارد. استفاده از این شبکه‌ها در مواردی که سیستم نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و محدودیت زمانی نیز وجود ندارد، توصیه می‌شود. در جایی که سطح بالایی از تعامل در بین تمامی اعضا به منظور حل مسائل پیچیده نیاز باشد، از کارایی بالاتری برخوردار است. این الگوی نامتمرکز دربرگیرنده مشارکت و مباحثه کامل اعضا می‌باشد ولی در شرایط پرفشار از کارایی لازم برخوردار نیست.

**۶- الگوی ستاره‌ای (چرخه‌ای):** نحوه ارتباط کاملاً متمرکز است و تنها یک نفر امکان ارتباط با سایرین را دارد و همان فرد می‌تواند سریعاً به اطلاعاتی فراوان از چهار منبع اطلاعاتی دیگر دست یابد. در الگوی ستاره‌ای، سرعت و دقت در برقراری ارتباط خوب است، ساختار ارتباطی پایدار و متشکل است، جایگاه رهبر مشخص و بارز است، ولی روحیه افراد ضعیف است، در این شبکه میزان تمرکز کمتر از الگوی متمرکز است. این الگو، برای انجام وظایف ساده از بیشترین کارایی برخوردار است به‌گونه‌ای که با حداقل اشتباهات و جریان اطلاعات کمتر، مسائل با سرعت حل و فصل می‌شوند. به هر حال، در این الگو هرچه مسائل پیچیده‌تر می‌شوند و تقاضاها برای برقراری ارتباط با فرد رابط (که در مرکز شبکه قرار دارد) افزایش می‌یابد، اثربخشی آسیب بیشتری می‌بیند.



# مدرسان شریف

## فصل سیزدهم

### «کنترل»

#### درسنامه (I): کنترل و فرآیند آن



#### تعاریف و مفاهیم اولیه کنترل

به جرئت می‌توان گفت که انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود، مگر آنکه کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و در صورت نیاز، اصلاح آنها را پیدا می‌کند.

#### تعریف کنترل:

۱- کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌گردد و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود. بدین ترتیب کنترل فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها و پیش‌بینی‌ها را با عملکرد مقایسه می‌کند.

۲- کنترل عبارت است از فرآیند مقایسه عملکرد با استانداردها و اعمال اقدامات اصلاحی. کنترل، فرآیندی است که از طریق آن اطمینان حاصل می‌شود که اهداف سازمانی مطابق با برنامه در حال انجام است. «داگلاس شروین» بیان می‌دارد که: جوهره کنترل، اقدام به تنظیم عملیات براساس استانداردهای از قبیل تعیین شده است که مبتنی بر اطلاعات مدیران می‌باشد.

**کج مثال ۱:** اطمینان از اینکه فعالیت‌های سازمان براساس برنامه در حال انجام است، اشاره به کدام کارکرد مدیریت دارد؟ (مدیریت - سراسری ۹۹)

(۱) برنامه‌ریزی (۲) کنترل (۳) هماهنگی (۴) سازماندهی

پاسخ: گزینه «۲» یکی از کارکردهای مدیریت، کنترل است که جهت اطمینان از اینکه فعالیت‌های سازمان بر طبق برنامه از قبل تدوین شده در حال انجام است، مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد.

**رابطه کنترل و برنامه‌ریزی:** برنامه‌ریزی و کنترل دو وظیفه مهم مدیریتی هستند که مکمل یکدیگرند، به گونه‌ای که اگر بهترین برنامه‌ریزی‌ها صورت بگیرد، ولی نظارتی بر آن نباشد، دستیابی به اهداف با مخاطره مواجه خواهد شد و هیچ اطمینانی وجود ندارد که منابع سازمانی در جهت صحیح به کار برده شوند. از طرف دیگر اگر بهترین سیستم‌ها و اثربخش‌ترین فرآیندهای نظارتی در سازمان وجود داشته باشند، اما برنامه‌ریزی مناسبی صورت نگرفته باشد، عملاً کنترل و نظارت مفهومی نخواهد داشت. مفاهیم «برنامه‌ریزی» و «کنترل» معمولاً در کنار هم مطرح می‌شوند؛ زیرا مدیران در فراگرد کنترل، وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می‌کنند و براساس این مقایسه، به برنامه‌ریزی مجدد (تصحیح) مبادرت می‌کنند؛ یعنی با تشخیص «فاصله وضع موجود با وضع مطلوب» یا تطبیق «عملکردها با اهداف»، به تصحیح انحراف‌ها می‌پردازند؛ به همین دلیل معمولاً گفته می‌شود که «کنترل با همه وظایف مدیریت ارتباط دارد، ولی ارتباط آن با فراگرد برنامه‌ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.»

**کج مثال ۲:** کدام یک از وظایف مدیران، با «برنامه‌ریزی» رابطه‌ای نزدیک و تنگاتنگ دارد؟ (مهندسی صنایع - سراسری ۹۵)

(۱) بسیج منابع (۲) سازماندهی (۳) کنترل و نظارت (۴) هدایت و رهبری

پاسخ: گزینه «۳» برنامه‌ریزی و کنترل رابطه‌ای نزدیک با هم دارند، به طوری که بدون برنامه‌ریزی امکان کنترل وجود ندارد.

#### فرآیند کنترل

کنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام داد.

مرحله اول: تعیین معیارها (استاندارد) و ضوابط برای کنترل (تعیین هدف از کنترل) مرحله دوم: مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردهای از پیش تعیین شده  
مرحله سوم: تشخیص میزان انحرافات و بررسی علل بروز آنها  
مرحله چهارم: تنظیم و اجرای برنامه‌ها و عملیات اصلاحی

## درسنامه (۲): روابط انسانی



### معنی و مفهوم کار

**تعریف کار:** کار فعالیتی است که برای سایر افراد تولید ارزش می‌کند. کار رابطه انسان را با دنیای واقعی برقرار می‌کند.

**اخلاق کار:** اخلاق کار را بیانگر حد و یا قدر و منزلتی می‌دانند که هر فرد برای کار باور دارد. اخلاق کاری قوی، متضمن این باور است که سخت کار کردن رمز موفقیت و سعادت است. پژوهشگران دریافته‌اند که اخلاق کار قوی با بهره‌وری، ابتکار، نیاز به کسب موفقیت، رضایت شغلی، درآمد بیشتر و نگرش‌ها و باورهای محافظه‌کارانه بیشتری همراه است.

**انگیزنده‌های کار:** «انگیزه کار یک ضرورت احساسی هدایت شده به وسیله ارزش‌ها و فرصت‌های انسانی است».

برخی از صاحب‌نظران قوی‌ترین انگیزنده‌های همگانی را برای کار در سه مقوله ابراز وجود، بیم و امید می‌دانند.

با توجه به اهمیت اخلاق کار، مدیریت نیازمند بارور کردن کار است و این کار را به روش‌های گوناگون می‌تواند انجام دهد: نخست آنکه فضای سازمان را برای کار مولد، مناسب و فراهم سازد. کارکنان دست کم مایلند با احترام و بزرگی با آنان رفتار شود. دوم اینکه مدیر باید تلاش کند تا عملکرد خوب کارکنان را منصفانه و با استفاده از انواع برنامه‌های انگیزشی پاداش دهد، و سوم اینکه برانگیزنده‌ها و عوامل ارضاءکننده را در سازمان بشناسد.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵ و ۹۰)

**کج مثال ۵:** قوی‌ترین انگیزنده‌های همگانی برای کار کدامند؟

(۱) ابراز وجود، بیم، امید

(۲) شهرت، قدرت، لذت

(۳) پول، استقلال، امنیت اقتصادی

(۴) با ارزش بودن، حس وقار، بزرگی

پاسخ: گزینه «۱» قوی‌ترین انگیزنده‌های همگانی برای کار عبارتند از: ابراز وجود، بیم و امید

### تعامل رضایت شغلی و رضایت از زندگی:

دانشمندان علوم رفتاری سه فرضیه رقیب برای تشریح تعامل پویا میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی ارائه داده‌اند که عبارتند از:

۱- **اثر جبران:** نخستین نظریه که اثر جبران نامیده می‌شود، بیان می‌دارد که رضایت شغلی و رضایت از زندگی با هم ارتباط معکوس دارند. به دیگر سخن، آدم‌ها، شغل پایین یا رضایت از زندگی را با جستجوی فعالیت‌های رضایت‌بخش در سایر حوزه‌ها جبران می‌کنند. نتایج نشان می‌دهند که میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی یک همبستگی مثبت و مهم وجود دارد.

(مدیریت - سراسری ۹۹)

**کج مثال ۶:** جمله «رضایت شغلی و رضایت از زندگی با هم ارتباط معکوس دارند» نشان‌دهنده کدام نظریه است؟

(۱) اثر جبران

(۲) مدل بخشی

(۳) مدل انفکاک

(۴) مدل هم‌پوشی

پاسخ: گزینه «۱» نظریه جبران بیان می‌دارد که رضایت شغلی و رضایت از زندگی با هم ارتباط معکوس دارند.

۲- **مدل بخشی:** از سوی دیگر «مدل بخشی» بیان می‌دارد که رضایت شغلی و رضایت از زندگی مستقل از یکدیگرند و یکی بر دیگری اثر ندارد.

۳- **مدل هم‌پوشی:** پژوهش‌های اخیر مدل سوم را که «مدل هم‌پوشی» نامیده می‌شود، مورد تأیید قرار می‌دهند. بنابر این مدل، رضایت یا عدم رضایت از شغل بر زندگی فرد تأثیر دارد و برعکس. به دیگر سخن هر یک بر دیگری هم به صورت مثبت و هم منفی اثر دارد؛ برای مثال مطالعه‌ای که بر روی ۴۸ مرد صورت پذیرفته است، حکایت از آن دارد که میان رخدادهای کاری فشارزا و بدرفتاری با همسر رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### کیفیت زندگی کاری

هنگام ارزیابی رضایت‌خاطر افرادی که کار را انجام می‌دهند، گاهی از اصطلاح «کیفیت زندگی کاری» به‌عنوان شاخصی برای سنجش کیفیت کلی تجربیات انسانی در محیط کار، استفاده می‌شود. این بر عهده مدیران است که به‌گونه‌ای عمل کنند تا کسب نتایج عملکرد عالی تسهیل گردد و به کیفیت زندگی کاری در محیط سازمان لطمه‌ای وارد نشود. مفهوم «کیفیت زندگی کاری»، بر ضرورت ادای احترام واقعی به افراد، در محیط کار آنان تأکید دارد. توجه به کیفیت زندگی کاری، امر مهمی است که باید در محیط‌های کاری جدید مورد توجه ویژه مدیران قرار گیرد.

مفهوم کیفیت زندگی کاری (Quality of Work Life) (QWL) یک شاخص کلی برای تبیین کیفیت تجربه‌های انسانی در محیط کاری است. کیفیت زندگی کاری یک فلسفه مدیریتی است که کرامت و شأن و منزلت تمامی کارکنان را ارتقاء می‌بخشد، تغییرات را در فرهنگ سازمانی ترویج می‌دهد، رفاه فیزیکی و عاطفی کارکنان را بهبود می‌بخشد، فرصت‌های لازم را برای رشد و بهبود فراهم می‌سازد.

تنوع نیروی کار باعث انعطاف‌پذیری و تطابق‌پذیری در اولویت‌های اصلی مدیران امروزی شده است؛ به‌طوری که به دنبال روش‌هایی هستند تا خود را با نیازهای نوظهور کارکنان سازگار نمایند و بین کار و زندگی افراد تعادل ایجاد نمایند. «روزبیت ماس کانتر» بر این باور است که برای تحقق این امر، نیاز است که کارفرمایان بخشی از راه‌حل باشند. برخی مواردی که مدیران باید برای موفقیت در بهبود کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار دهند عبارتند از:

- مدیران باید رهبر و مربی باشند، نه رئیس و دیکتاتور

- خودگشودگی و اعتماد ضروری است.

- اطلاعاتی که معمولاً توسط مدیریت پنهان می‌شود، باید منتشر شود و پیشنهادهایی که توسط افرادی غیر از مدیران داده می‌شود، جدی گرفته شود.

- QWL باید به‌طور مستمر تغییر کند و از ابزاری برای حل مسائل اولیه، به همکاری عملی بین مدیریت و کارکنان تبدیل شود.

- QWL نمی‌تواند به‌طور یک‌جانبه تحت قیمومت مدیران درآید.

**نکته ۲:** موضوع اصلی مدیریت در محیط کاری توجه و علاقه توأم به «عملکرد» و «رضایت خاطر» منابع انسانی است.







## درسنامه (۳): نگرش و مفاهیم مرتبط با آن



### نگرش یا طرز تلقی

#### تعاریف نگرش:

- ۱- نگرش آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء، فکر یا وضعیت است. نگرش‌ها خاص‌تر از ارزش‌ها هستند و نسبتاً کمتر در طی زمان پایدار می‌مانند.
- ۲- ارزیابی یا برآوردی است که درباره شیء، فرد یا رویدادی صورت می‌گیرد و بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به یک چیز یا موضوع است.

#### ناهماهنگی (ناهمسانی یا عدم تجانس) شناختی

ناهماهنگی شناختی عبارت است از ترسی که هنگام وجود طرز تلقی‌ها و رفتارهای مخالف یکدیگر و یا ناسازگار با هم به شخص دست می‌دهد. ناهمسانی شناختی هنگامی مطرح می‌شود که بین نگرش دو یا چند نفر یا بین رفتار و نگرش فرد نوعی بی‌ثباتی مشاهده می‌شود. مقصود از این تئوری این است که افراد می‌کوشند این ناهمسانی را به حداقل ممکن برسانند و مسائل و مشکلات مربوطه را حل کنند.

طبق اصل ثبات، فرد همواره درصدد است تا بین ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار و همچنین بین سه جزء نگرش یعنی شناختی، عاطفی و رفتاری یک نوع ثبات و تعادل را حفظ کند. وقتی یکی از این اجزاء تغییر می‌کند فرد دچار بی‌ثباتی و عدم تعادل می‌شود. براساس نظریه ناهمسانی شناختی فستینگر، ناهمسانی شناختی زمانی اتفاق می‌افتد که اعتقادات، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار با هم ناسازگار باشند؛ یعنی هماهنگی بین این عوامل وجود نداشته باشد. این ناسازگاری در درون فرد موجب تنش می‌شود و تعادل روانی وی را به هم می‌ریزد.

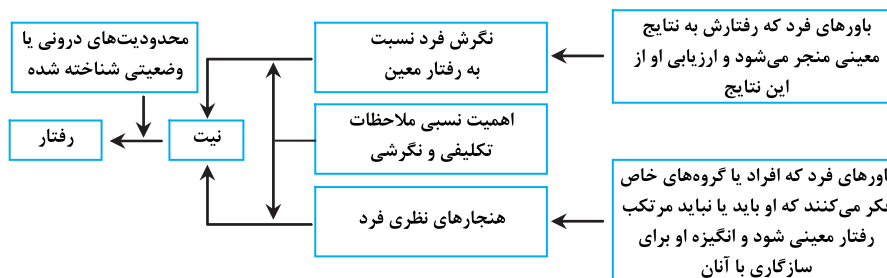
#### نگرش‌ها و ارزش‌ها:

نگرش را پاسخ از پیش کسب شده کاملاً موافق یا مخالف نسبت به یک چیز نیز تعریف کرده‌اند. نگرش‌ها در سطح متفاوتی نسبت به ارزش‌ها بر رفتار اثر می‌گذارند. در حالی که ارزش‌ها بیانگر باورهای کلی هستند و رفتار آدمی را در همه شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهند. نگرش‌ها تنها به رفتار در جهت هدف، یا شخص یا یک وضعیت خاص مربوط است. ارزش‌ها و نگرش‌ها در بسیاری اوقات با یکدیگر هماهنگ هستند. نگرش‌ها از طریق تبدیل به نیت رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارند. برای آشنایی با ماهیت نگرش و تمایز آن با «باورها» و «ارزش‌ها»، این مفاهیم را می‌توان در عبارات زیر خلاصه نمود:

- نگرش‌ها می‌تواند به‌عنوان فراهم نمودن حالتی از آمادگی یا گرایش برای واکنش به‌طرز خاص تعریف شود.
- باورها با آنچه که افراد درباره جهان می‌دانند، مرتبط است. این مفهوم بر آنچه هست، تمرکز دارد؛ بر واقعیات، همان‌گونه که فهمیده می‌شوند.
- ارزش‌ها با آنچه که باید باشد و یا آنچه که مطلوب است، سروکار دارند.

#### نگرش‌ها و نیت رفتاری:

بر طبق نمودار زیر، «نیت» هر فرد برای دست زدن به یک رفتار معین، بهترین پیش‌بینی‌کننده آن رفتار است. محققین دریافته‌اند که نیت رفتاری بیان شده، پیشگویی‌کننده بهتری از میزان ترک خدمت کارکنان بوده است تا رضایت شغلی یا رضایت از ماهیت کار یا تعهد سازمانی. بنابراین برای شناخت چرایی رفتار کارکنان ضروری است که نگرش‌های افراد را در آن زمینه نیز مورد بررسی قرار داد. نیت رفتاری هم تحت تأثیر نگرش آدمی نسبت به یک رفتار است و علاوه بر آن از هنجارهای ادراک شده درباره بروز رفتار نیز اثر می‌پذیرد. نگرش‌ها و هنجارهای نظری به نوبه خود توسط باورهای فردی معین می‌شوند.



« مدل نیت رفتاری »

(مدیریت - سراسری ۸۸)

#### کلمه مثال ۱۴: کدام عوامل نیت رفتاری را شکل می‌دهند؟

- ۱) نگرش نسبت به رفتار و هنجار ذهنی (تکلیفی).
  - ۲) هنجار ذهنی و باور فرد نسبت به توافق گروه‌های مرجع با رفتار.
  - ۳) نگرش نسبت به رفتار و باور نسبت به اینکه رفتار به این‌که رفتار به نتایج معینی می‌رسد.
  - ۴) باور فرد نسبت به اینکه افراد یا گروه‌های مرجع با رفتار موافق یا مخالف بوده و انگیزه‌ی وی برای سازگاری با آن‌ها.
- ✓ پاسخ: گزینه «۱» نیت رفتاری از نگرش فرد نسبت به یک رفتار و نیز هنجارهای ادراک شده درباره بروز رفتار تأثیر می‌پذیرند.

**تأثیر باورها بر نگرش‌ها:** سیستم باور آدمی، تصویر ذهنی محیط مرتبط با اوست که با روابط علی و معلولی احتمالی تکمیل می‌گردد. باورها، از مشاهده مستقیم و استنباط‌هایی از روابط از پیش شناخته شده ناشی می‌شوند. برای مثال آدمی همکار خندان خودش را شاد قلمداد می‌کند.

**تأثیر باورها بر هنجارهای نظری:** تکالیف اجتماعی ادراک شده برای انجام رفتار خاص را «هنجار نظری» گویند. برخی از صاحب‌نظران معتقدند هنجارهای نظری نیز تابعی از باورها هستند اما باورهایی از نوع دیگر، این باورها را باورهای شخصی می‌نامند. نگرش‌ها و هنجارهای نظری هر دو، نیت رفتاری را شکل می‌دهند. **هنجارها: باید و نبایدهای رفتاری** یا راه‌های مناسب عمل را که اعضای یک گروه یا جامعه مناسب تشخیص داده‌اند «هنجار» گویند. بدین ترتیب هنجارها «فشار اجتماعی» برای انجام یا عدم انجام یک فعل وارد می‌کنند. اگر هر دوی نگرش‌ها و هنجارها نسبت به رفتاری مثبت باشد نیت فرد نسبت به ارتکاب عملی قوی خواهد بود و اگر میان نگرش‌ها و هنجارها تضاد وجود داشته باشد شدت نسبی آنها، تعیین‌کننده نیت‌های فرد و در نتیجه رفتارشان خواهد بود.





# مدرس‌ان شریف

## فصل شانزدهم

### «تحلیل مراوده‌ای»

#### درسنامه (I): تعریف تحلیل مراوده‌ای (تجزیه و تحلیل تعاملی)



نظریه‌پردازان مدیریت از یک طرف مهارت انسانی را حیاتی‌ترین مهارت برای مدیر در هر سطحی و سازمانی دانسته‌اند و از طرف دیگر مهم‌ترین نقشی را که برای وی قائل شده‌اند، نقش هم‌وردی (ترکیبی) است. تحلیل مراوده‌ای، یک روش تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است که حاصل مبانی روانشناسی ابتدایی فروید است.

زیگموند فروید اولین کسی بود که اظهار داشت سه منبع در شخصیت هر انسانی وجود دارد که محرک رفتار او بوده و آن را هدایت و کنترل می‌کند. این منابع وی روانشناسی فروید «خود» (id)، «من» (ego) و «من برتر» (super ego) نامیده شده است. ولی درک این مفاهیم و تشخیص مرزهای آنها و به کارگیری‌شان برای روان‌کاوان، بدون تمرین و ممارست بسیار در روان‌درمانی دشوار است.

در تجزیه و تحلیل تعاملی، هدف آن است که ارتباط بین افراد با توجه به طبایع آنها مطالعه، و از این طریق مشکلات ارتباطی شناخته شود و در راه ایجاد ارتباطات مؤثر بین اعضای سازمان و ارباب رجوع آن اقدامات لازم صورت پذیرد. کسانی که با شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی (مراوده‌ای) آشنا می‌شوند قادر به خودشناسی‌اند و رفتار خود و دیگران را از طریق تجزیه و تحلیل واکنش‌ها به خوبی درک می‌کنند. آشنایی با شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی به افراد سازمان کمک می‌کند که با رفتاری حاکی از بلوغ فکری، مسائل را بررسی کنند و قادر به حل عقلایی و منطقی آنها شوند. اهمیت تجزیه و تحلیل تعاملی در این است که افراد پس از آموزش با این روش، یک شناسایی کلی نسبت به رفتارهای سه‌گانه (والد، بالغ، کودک) پیدا می‌کنند و با این آگاهی، ارتباط آنان با سایرین تسهیل می‌شود و ثمربخشی فعالیت‌ها افزایش می‌یابد. نکته حائز اهمیت در تجزیه و تحلیل تعاملی، شناخت صحیح و واکنش مناسب در مقابل کنش‌های به وجود آمده است. این روش برای افراد سازمان وسیله‌ای ساده است تا یکدیگر را بهتر بشناسند و در پرتو این شناخت، رفتار عقلایی‌تر با یکدیگر داشته باشند و نیز ارتباط بین اعضای سازمان و مشتریان نیز بهبود خواهد یافت.

**کج مثال ۱:** هدف کدام‌یک از روش‌ها شناخت متقابل افراد از یکدیگر و امکان برقراری روابط عقلانی میان آنهاست؟

- (۱) ادراک مستقیم رفتاری (۲) بصیرت و آگاهی بلاواسطه (۳) تجزیه و تحلیل تعاملی (۴) تحرک ذهنی

پاسخ: گزینه «۳» هدف از تجزیه و تحلیل تعاملی یا مراوده‌ای، تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است و امکان برقراری روابط عقلایی را ایجاد می‌نماید.

**کج مثال ۲:** کدام شیوه تجزیه و تحلیل رفتاری یک شناخت کلی نسبت به رفتارهای سه‌گانه افراد ارائه می‌دهد؟

(مدیریت - سراسری ۸۶) (مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

- (۱) کمی (۲) تعاملی (۳) کیفی (۴) گونه شناسی

پاسخ: گزینه «۲» اهمیت تجزیه و تحلیل تعاملی در این است که افراد سازمان پس از آموزش با این روش، یک شناسایی کلی نسبت به رفتارهای سه‌گانه پیدا می‌کنند و با این آگاهی، ارتباط آنان با سایرین تسهیل می‌شود و ثمربخشی فعالیت‌ها افزایش می‌یابد.



## درسنامه (۳): خطاهای ادراکی



آدمی به دنبال مشاهده افراد و رخدادها، هر روز خطاهای ادراکی بی‌شماری را مرتکب خواهد شد. انواع خطاهای ادراکی عبارتند از:

**۱- برخورد یا ادراک کلیشه‌ای (کلیشه‌سازی یا قالبی اندیشیدن):** فراگرد برخورد کلیشه‌ای به دسته‌بندی افراد براساس یک یا دو صفت و اسناد ویژگی‌هایی به آنان براساس آن صفات اطلاق می‌شود. کلیشه‌سازی یعنی اینکه یک مدیر ممکن است این برداشت را داشته باشد که افراد یک گروه خاص، ویژگی‌های مشابه دارند. به‌طور مثال او ممکن است زنان را افرادی بداند که مدیران کارآمدی نمی‌توانند باشند یا اینکه باور داشته باشد افراد مسن تلاش نمی‌کنند و فاقد ابداع و خلاقیت هستند. ادراک کلیشه‌ای بر مبنای نظریه هویت اجتماعی و طبقات اجتماعی صورت می‌گیرد. کلیشه بیانگر فرآیند ارزیابی خصوصیات دیگران بر اساس عضویت در یک طبقه با دسته اجتماعی است. گروه‌های اجتماعی که افراد به آن‌ها تعلق دارند مبنای ادراک کلیشه‌ای است. کلیشه‌ای عمل کردن غالباً بر جنس، نژاد، سن، مذهب، ملیت و حرفه استوار است. اگرچه کلیشه‌ها به آدمی کمک می‌کنند تا اطلاعات را سریع‌تر تجزیه و تحلیل کند ولی خطاهای ادراکی جدی و قابل توجهی را نیز موجب می‌شود. اگر ما درباره فردی چنین بیندازیم که شبیه یا همانند سایر افرادی است که به گروه وی تعلق دارند به‌طور مثال، افراد متأهل نسبت به افراد مجرد ثبات بیشتری دارند، دچار خطای ادراکی برخورد کلیشه‌ای شده‌ایم.

**کج مثال ۸:** مدیری معتقد است: «افراد مسن تلاش نمی‌کنند و فاقد ابداع و خلاقیت هستند». این مدیر دچار چه نوع خطای ادراکی شده است؟

(مدیریت دولتی - آزاد ۸۲) (مدیریت اجرایی - آزاد ۸۹)

- (۱) هاله‌ای (۲) فرافکنی (۳) کلیشه‌سازی (۴) پیش‌داوری
- پاسخ: گزینه «۳» مثالی از کلیشه‌سازی عبارت است از اینکه یک مدیر باور داشته باشد افراد مسن تلاش نمی‌کنند و فاقد ابداع و خلاقیت هستند.

**کج مثال ۹:** عبارت: «زمانی که پیام دریافت شده از افراد تحت تأثیر خصوصیات تعمیم داده شده در مورد آنان قرار بگیرد و به درستی درک نشود.» بیانگر کدام حالت است؟

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

- (۱) گزینش ادراکی (۲) ادراک کلیشه‌ای (۳) خطای هاله‌ای (۴) نوعی الگوی ارتباطی

پاسخ: گزینه «۲» زمانی که پیام دریافت شده از افراد تحت تأثیر خصوصیات تعمیم داده شده در مورد آنان قرار بگیرد و به درستی درک نشود، خطای ادراک کلیشه‌ای اتفاق افتاده است.

**۲- خطای هاله‌ای:** تمایل به تحت تأثیر قرار دادن ادراکات خود توسط یک صفت شخصیتی را «خطای هاله‌ای» می‌نامند یعنی اینکه صفتی از افراد را به تمام ویژگی‌هایشان تعمیم دهیم. اثر هاله‌ای زمانی رخ می‌دهد که یک خصیصه برجسته شخص بر ادراک کلی ما از سایر خصوصیات وی تأثیر می‌گذارد. یعنی یک ویژگی مهم، ادراکات ما را در مورد یک شخص شکل می‌دهد و این شکل‌دهی، مبنای قضاوت ما درباره دیگر خصوصیات وی می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که خطای هاله‌ای در صورت نبود اطلاعات عینی و ملموس بیشتر رخ می‌دهد و سعی می‌شود نبود اطلاعات با ادراکات کلی پوشش داده شود. وقتی که اثر هاله‌ای منفی باشد، خطای شاخ نامیده می‌شود.

برای مثال اگر شخصی خندان و دوست داشتنی باشد ممکن است آدمی همان‌طور که مطالعه‌ای نشان می‌دهد این شخص را صادق‌تر از فردی که ترش‌روست به شمار آورد. یعنی اینکه صفتی از افراد را به تمام ویژگی‌هایشان تعمیم دهیم.

**نکته ۲:** یکی از کاربردهای جدی خطای هاله‌ای به صورت بالقوه، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان اتفاق می‌افتد.

**کج مثال ۱۰:** اگر در مصاحبه با یک داوطلب شغل در سازمان، اعضاء گروه مصاحبه تحت تأثیر شیوه لباس پوشیدن و یا سخن گفتن متقاضی قرار گیرند، دچار چه مشکلی شده‌اند؟

(مدیریت - دکتری ۹۳)

- (۱) اثر هاله‌ای (۲) گزینش ادراکی (۳) خطای گرایش (۴) ادراک کلیشه‌ای

پاسخ: گزینه «۱» اگر در مصاحبه با یک داوطلب شغل، اعضای گروه مصاحبه تحت تأثیر شیوه پوشش یا گفتار وی قرار گیرند، دچار خطای هاله‌ای شده‌اند.

**۳- دفاع ادراکی:** گاهی آدمی با محرک‌هایی بسیار تهدیدکننده یا گیج‌کننده‌ای مواجه می‌شود که از ادراک آنها امتناع می‌ورزد. این فراگرد «دفاع ادراکی» نامیده می‌شود. آدمی دوست دارد که اطلاعات یا آگاهی‌هایی را که از نظر فرهنگی تهدیدکننده یا غیر قابل قبول به نظر می‌رسد، نادیده انگارد مگر اینکه از حالت عادی زیاده‌تر باشد. فراگرد دفاع ادراکی به آدمی امکان می‌دهد تا رخدادهایی را که توان برخورد با آنها را ندارد یا وقتی فرد شهامت برخورد با واقعیت‌ها را ندارد، نادیده انگاشته و با هدایت توجه آدمی به چیزهای دیگر، او را در دور ساختن احساساتش از آن رخدادها یاری کند.

هنگامی که آدمی با محرک‌های تهدیدکننده مواجه می‌شود معمولاً براساس یکی از چهار شیوه زیر واکنش نشان می‌دهد:

**الف)** وجود ادراک را نفی کرده و به‌طور کلی نادیده می‌گیرد. (ب) ادراک را تعدیل یا تحریف می‌کند تا با دیگر اعتقاداتش سازگار و هماهنگ گردد. (ج) ادراک را پذیرفته و تغییرات مربوط را در سایر اعتقاداتش نیز پذیرا خواهد شد. (د) به وجود محرک‌های تهدید آمیز اذعان می‌کند ولی از تغییر امتناع می‌ورزد.

**کج مثال ۱۱:** عدم شهامت برخورد با واقعیت‌ها بیانگر کدام خطای ادراکی انسان است؟

(مدیریت - سراسری ۸۵ و ۸۷) (مدیریت اجرایی - سراسری ۸۸) (مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

- (۱) خطای هاله‌ای (۲) برخورد کلیشه‌ای (۳) دفاع ادراکی (۴) ادراک انتخابی

پاسخ: گزینه «۳» گاهی آدمی با محرک‌های بسیار تهدیدکننده یا گیج‌کننده‌ای مواجه می‌شود که از ادراک آنها امتناع می‌ورزد. این فراگرد «دفاع ادراکی» نامیده می‌شود.

**کج مثال ۱۲:** شهامت برخورد با واقعیت، مقابله با کدام خطای ادراکی است؟

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۷)

- (۱) دفاعی (۲) فرافکنی (۳) کلیشه‌ای (۴) هاله‌ای

پاسخ: گزینه «۱» شهامت برخورد با واقعیت، راهکار مقابله با خطای ادراکی می‌باشد.



# مدرسان شریف

## فصل هجدهم

### «یادگیری»

#### درسنامه (۱): یادگیری و نظریات مرتبط با آن



#### تعریف یادگیری:

۱- صاحب‌نظران، معرفت‌پذیری (یادگیری) را تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه، که از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می‌شود، تعریف کرده‌اند.

اگر این تعریف پذیرفته شود چهار نکته را باید مورد توجه قرار داد:

- (الف) معرفت‌پذیری مفهوم تغییر را در بر دارد.  
 (ب) تغییر ناشی از یادگیری تا حدودی پایدار است.  
 (ج) یادگیری بر رفتار بالقوه اثر دارد.  
 (د) تغییر از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می‌شود.

#### نظریات یادگیری

##### ۱- نظریه یادگیری رفتاری (شرطی شدن کلاسیک)

بنابر این نظریه، تجربه یعنی اصل آزمایش و خطا، پایه و اساس یادگیری است. این نظریه بیان می‌دارد که انسان در مقابل موقعیت‌ها، واکنش‌هایی از خود نشان می‌دهد که در اثر موفقیت، در آینده نیز از این واکنش‌ها استفاده می‌کند و در صورت شکست، در صورت روبرویی مجدد با همان موضوع یا موقعیت، آن رفتار تکرار نخواهد شد. نظریه‌پردازان رفتارگرا کار خود را با تحقیق روی واکنش‌های حیوانات آغاز کردند. آنان بر رابطه میان کنش و واکنش معین تأکید دارند. تحقیقات پاولف روی سگ از آن جمله است. او یادآور می‌شود که با نشان دادن تکه‌ای گوشت (محرک غیرشرطی) به سگ، بزاقش شروع به ترشح می‌کند (واکنش غیرشرطی). صدای زنگ (محرک خنثی) در ابتدا موجب ترشح بزاق نمی‌شود. ولی پاولف، پس از چندین بار تلفیق صدای زنگ با نمایش تکه‌ی گوشت، زنگ را بدون نشان دادن گوشت به صدا درآورد و مشاهده کرد، بزاق دهان سگ ترشح می‌کند و آب دهانش سرازیر می‌شود (واکنش شرطی). رفتار در شرطی کردن سنتی، پس از تلفیق مکرر محرک خنثی و غیر شرطی، تنها با ارائه محرک خنثی، واکنش شرطی دریافت می‌دارد. بنابراین می‌توان گفت که شرطی‌سازی کلاسیک فرایندی است که در آن یک محرک خنثی در اثر همراه شدن با یک محرک غیرشرطی، به یک محرک شرطی تبدیل و موجب پاسخ شرطی می‌شود.

**اصل تعمیم:** بیانگر آن است که علاوه بر محرک شرطی، محرک‌های مشابه به آن نیز پاسخ شرطی را به همراه دارند و هرچه قدر این شباهت بیشتر باشد احتمال پاسخ شرطی بیشتر است. این اصل درصدد تبیین آن است که چرا فرد می‌تواند در برابر موقعیت‌های تازه به نسبت شباهتی که با موقعیت‌های آشنای قبلی دارند واکنش نشان دهد.

**نکته ۱:** متغیرهای اصلی که بر رفتار افراد اثر می‌گذارند عبارتند از: نگرش، شخصیت، توانایی، انگیزش، ادراک و یادگیری.

**نکته ۲:** رفتار انسان تابع آموخته‌های اوست.

**نکته ۳:** مفهوم اصلی در نظریه رفتاری همان نظریه تقویت می‌باشد.

**نکته ۴:** رفتار تقویت شده نوعی رفتار شرطی است، به این معنی که وقتی فرد برای مسئله به‌خصوصی پاسخ (رفتار) صحیح را آموخت، از آن پس در هر بار برخورد با آن مسئله، بدون تأمل و اندیشه، همان پاسخ را خواهد داد.

(مدیریت بازرگانی و مدیریت صنعتی - آزاد ۸۸)

**کلمه مثال ۱:** در کدام نظریه یادگیری، اصل آزمون و خطا، پایه و اساس یادگیری است؟

(۴) یادگیری رفتاری

(۳) یادگیری اجتماعی

(۲) شناختی گشتالت

(۱) تعادل روانی

پاسخ: گزینه «۴» بنابر نظریه یادگیری رفتاری، تجربه - یعنی آزمایش و خطا - پایه و اساس یادگیری است.

##### ۲- نظریه شرطی کردن مؤثر (شرطی کردن عامل)

در الگوی رفتاری مبتنی بر شرطی شدن عامل چنین استدلال می‌شود که رفتار، تابع پیامدهایش است. مردم یاد می‌گیرند که برای به‌دست آوردن خواسته‌ها و دوری از آنچه که نمی‌خواهند، چگونه رفتار کنند. رفتار عامل (یا رفتاری که برحسب تأثیرش در محیط شناخته می‌شود) به معنی رفتار اختیاری است و آن همان نقطه مقابل رفتار بازتابی یا رفتار ناآموخته است. تکرار آن رفتار بستگی به این دارد که آیا پیامد رفتار مزبور آن را تقویت می‌کند یا خیر.



# مدرسان شریف

## فصل نوزدهم

### «گروه و تیم»

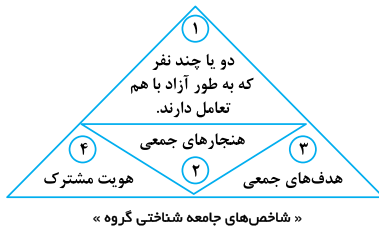
#### درسنامه (۱): گروه و انواع آن



#### تعاریف گروه

۱- گروه از دید جامعه‌شناختی به دو یا چند نفر گفته می‌شود که به طور آزاد با هم در تعامل بوده، هنجارهای جمعی داشته، و در پی کسب هدف‌های جمعی هستند و هویت مشترکی دارند. کل یک بخش، یک اتحادیه یا کل یک سازمان یک گروه نخواهد بود، زیرا آنان همگی با هم تعامل ندارند و همگی از وجود یکدیگر آگاهی ندارند.

۲- دو نفر یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند.



#### انواع گروه‌ها

انواع طبقه‌بندی گروه‌ها عبارتند از: ۱- برحسب نوع ۲- کارکردها ۳- مراحل توسعه

#### گروه‌های رسمی و غیررسمی

اگر گروهی به کمک مدیری برای کمک به سازمان برای تحقق هدف‌هایش تشکیل شد در آن صورت «گروه رسمی» خوانده می‌شود. گروه‌های رسمی نوعاً عناوینی مانند گروه کار، تیم، کمیته، حلقه کیفیت یا گروه ضربت به خود می‌گیرند. گروه غیررسمی هنگامی به وجود می‌آید که هدف از دور هم جمع شدن افراد، دوستی باشد.

**نکته ۱:** مقصود از گروه رسمی همان ساختار سازمانی است. در گروه‌های رسمی رفتار فرد و گروه مشخص شده و مسیری که باید برای دستیابی به هدف‌های سازمان پیمود، تعیین می‌گردد، مثل گروه‌های حاکم و تخصصی.

**نکته ۲:** گروه غیررسمی، به صورت مجموعه‌ای بدون ساختار و سازماندهی نشده است و در محیط‌کاری تشکیل می‌شود مثل گروه‌های دوستی و ذی‌نفع.

#### الف) گروه مقدماتی (غیررسمی)

گروه غیررسمی گروهی است که هدف اصلی آن ارضای نیاز اساسی مشارکت با دیگران است. خانواده بهترین مثال برای گروه مقدماتی است. اهمیت گروه‌های مقدماتی برای گذراندن وقت و خوشگذرانی به دلیل ارضای نیاز اجتماعی بودن انسان است.

#### انواع گروه‌های غیررسمی:

- ۱- گروه‌های دوستی مرکب از اشخاصی است که کشش طبیعی نسبت به یکدیگر دارند و این گروه‌ها نسبتاً دائمی هستند.
- ۲- گروه‌های ذی‌نفع مرکب از اشخاصی است که منافع مشترکی دارند؛ این منافع می‌تواند مربوط به کار باشد، مانند میل شدید به یادگیری بیشتر درباره رایانه یا منافع غیرکاری مانند خدمات اجتماعی، ورزشی یا مذهبی. این گروه‌ها نسبتاً موقت هستند.
- ۳- گروه مرجع: به گروهی گویند که فرد خود را به منظور شکل‌دهی نظریات، تصمیم‌گیری یا چگونگی عمل، با آن گروه ارزیابی و تعیین هویت می‌کند. گروه‌های مرجع هر شخص دو کارکرد اصلی دارند: نخست آنکه، باورها و رفتارهای اعضای گروه مرجع، استانداردی را برای فرد فراهم می‌آورد تا قضاوت‌ها و تصمیم‌های خود را بر آن بنا نهد. یک مثال ساده آن، نوع لباسی است که افراد در محیط کار می‌پوشند یا رفتار اجتماعی که از خود بروز می‌دهند. دوم اینکه گروه‌های مرجع، هنجارهایی را ارائه می‌دهند که رفتار اجتماعی افراد را توجیه می‌کنند.

**نکته ۳:** کسانی که با گروه حاکم یا تخصصی دمساز باشند و جهت رسیدن به هدف خاصی گرد هم می‌آیند، را گروه ذی‌نفع گویند.

(مدیریت بازرگانی - آزاد ۸۹)

**مثال ۱:** گروه با حداقل رسمیت ..... نامیده می‌شود.

(۴) گروه فرماندهی

(۳) گروه کار

(۲) گروه مرجع

(۱) کمیته

**پاسخ:** گزینه «۲» انواع گروه‌های غیر رسمی عبارتند از: گروه‌های دوستی، گروه‌های ذی‌نفع و گروه‌های مرجع. از طرف دیگر گروه‌های رسمی عبارتند از: کمیته‌ها، گروه کار، گروه فرماندهی، گروه پروژه.



## درسنامه (۳): منابع و فنون رفع و ایجاد تعارض

### منابع تعارض سازمانی

مهمترین منابع ساختاری تعارض عبارتند از:

- ۱- **وابستگی متقابل وظیفه:** به حد و حدودی که دو واحد سازمان در مساعدت به یکدیگر، دریافت اطلاعات، موافقت بر سرکارها و دیگر فعالیت‌های هماهنگ‌کننده برای انجام وظایف تکراری، به طور اثربخش، به هم وابسته‌اند، اشاره می‌کند.
- ۲- **وابستگی یک جانبه:** احتمال ایجاد تعارض، وقتی که یک واحد به صورت یک جانبه به واحد دیگر وابسته است خیلی بیشتر می‌شود، برعکس وابستگی دو جانبه (متقابل)، وابستگی یک جانبه بدین معناست که توازن قدرت تغییر کرده است. از این‌رو انتظار ایجاد تعارض قطعاً زیاده‌تر است، زیرا واحد حاکم از انگیزه کمتری برای هماهنگی با واحد زیر دست خود، برخوردار است.
- ۳- **تفکیک افقی بیش از حد واحدها:** اگر واحدهای درون سازمان زیاد از هم تفکیک شوند، وظایفی که هر کدام باید انجام دهند و خرده محیط‌هایی که هر کدام با آنها در ارتباط می‌باشند، متفاوت‌تر خواهند شد که این امر خود منجر به تفاوت‌های داخلی معناداری بین واحدها می‌گردد.
- ۴- **رسمیت کم:** قوانین و مقررات از طریق حداقل‌سازی ابهام، تعارض را کاهش می‌دهند. رسمی‌سازی زیاد، روش‌های استاندارد شده‌ای برای واحدهای سازمانی به منظور تعامل با یکدیگر ایجاد می‌کنند.

**نکته ۵:** جایی که رسمیت کم است، عوامل بالقوه برای نزاع مربوط به اختیارات قانونی افراد، افزایش می‌یابد.

- ۵- **وابستگی به منابع مشترک کمیاب:** وقتی که دو یا چند واحد متکی به یک نوع منبع مشترک کمیاب از قبیل فضای فیزیکی، تجهیزات، وجوه عملیاتی، تخصیص بودجه سرمایه‌ای، یا خدمات ستادی متمرکز نظیر واحد ماشین نویسی متمرکز باشند، تعارض بالقوه افزایش می‌یابد.

(مدیریت - سراسری ۱۴۰۰)

**مثال ۱۵:** وابستگی واحدها به منابع مشترک کمیاب موجب کدام مورد می‌شود؟

- (۱) کاهش بهره‌وری  
(۲) رقابت بین واحدها  
(۳) افزایش تعارض بالقوه  
(۴) قدرت‌نمایی واحدها در کل سازمان

**پاسخ:** گزینه «۳» وقتی که دو یا چند واحد متکی به یک نوع منبع مشترک کمیاب از قبیل فضای فیزیکی، تجهیزات، وجوه عملیاتی، تخصیص بودجه سرمایه‌ای، یا خدمات ستادی متمرکز نظیر واحد ماشین نویسی متمرکز باشند، تعارض بالقوه افزایش می‌یابد.

- ۶- **تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم‌های پرداخت:** واحدهای تولید در شرکت‌ها در ازای تولید پیوسته و بدون افت و همچنین با توجه به کارایی آنها در ارائه محصولات، پاداش دریافت می‌نمایند در حالی که پاداش‌های پرداختی به واحدهای فروش در ازای تحویل سریع و به موقع کالا به مشتریان می‌باشد.
- ۷- **تصمیم‌گیری مشارکتی:** در تصمیم‌گیری مشارکتی وقتی افراد شرکت‌کننده در تصمیم‌گیری، تحت تأثیر تصمیمات اتخاذ شده توسط یک فرد خاص، قرار می‌گیرند، تعارضات را تشدید می‌کنند.

- ۸- **عدم تجانس اعضا:** عدم تشابهات شخصی نظیر: پیشینه، ارزش‌ها، تحصیلات، سن و الگوی اجتماعی باعث احتمال برقراری روابط متقابل شخصی کمتر بین واحدها می‌شود و در عوض میزان تشریک مساعی بین واحدها را کاهش می‌دهد.

۹- **عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد**

- ۱۰- **نارضایتی از نقش:** نارضایتی از نقش به عنوان نوعی منبع تعارض، شبیه به عدم تناسب مقام با منزلت فرد در سازمان است. نارضایتی از نقش از منابع متعددی نشئت می‌گیرد، یکی از این منابع، عدم تناسب مقام با فرد است.

۱۱- **تحریف ارتباطات:** بارها عنوان شده است که مشکلات ارتباطات، منبع تعارض است. یک مورد واضح از این نوع ارتباطات، ارتباطات عمودی است.

(دکتری ۹۷)

**مثال ۱۶:** کدام مورد به‌طور بالقوه می‌تواند عامل تعارض آفرین باشد؟

- (۱) رسمیت بالا  
(۲) پیچیدگی ساختاری  
(۳) رعایت موازین علمی در انجام کار  
(۴) وابستگی متقابل وظیفه

**پاسخ:** گزینه «۴» یکی از عوامل بالقوه تعارض آفرین ساختاری، وابستگی متقابل وظایف واحدهای سازمانی می‌باشد.

(دکتری ۹۶)

**مثال ۱۷:** کدام عامل ساختاری، امکان شکل‌گیری تعارض در سازمان را بیشتر می‌کند؟

- (۱) تفکیک بیش از حد واحدها  
(۲) وابستگی متقابل وظیفه‌ای واحدها  
(۳) وابستگی یک‌جانبه واحدها  
(۴) رسمیت بالای درون سازمانی

**پاسخ:** گزینه «۳» در حالت وابستگی یک‌جانبه واحدها یعنی وقتی که یک واحد به صورت یک جانبه به واحد دیگر وابسته است، احتمال ایجاد تعارض خیلی بیشتر می‌شود.

### فنون رفع تعارض

گاهی اوقات تعارض موضوعی مخرب و مضر در نظر گرفته می‌شود، در این حالت تلاش می‌شود این تعارضات حل شوند. برای حصول به این هدف، می‌توان از فنون زیر بهره برد:

- ۱- **اهداف فراگیر مشترک:** یک هدف فراگیر مشترک، هدفی است که مورد پذیرش دو یا چند واحد می‌باشد، که جالب توجه و فوق‌العاده جذاب است و نمی‌تواند صرفاً از طریق به کارگیری منابع یک واحد، به تنهایی محقق شود و به صورت همگانی قابل دستیابی است.

- ۲- **کاهش وابستگی دو طرفه بین واحدها:** موقعی که وابستگی‌های دو طرفه و یک طرفه، موجب تعارضاتی می‌شوند، کاهش این وابستگی‌ها باید به عنوان یک راه‌حل ممکن، مورد توجه قرار گیرد.

۳- **توسعه منابع:** موقعی که پیش‌بینی می‌شود کمیاب بودن منابع نوعی تعارض ایجاد می‌کند، باید منابع در دسترس، توسعه داده شوند.



# مدرسان شریف

## فصل بیست و یکم

### «فرهنگ سازمانی و مفاهیم مربوط به آن»

#### درسنامه (۱): فرهنگ و مفاهیم مرتبط با آن



#### مفهوم فرهنگ سازمانی

#### تعاریف فرهنگ:

- ۱- به عقیده هافستد، فرهنگ سازمانی از یک سو وجه ممیزه یک سازمان از سازمان‌های دیگر و از سوی دیگر پیونددهنده اجزای درونی سازمان است.
- ۲- زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. بیشتر محققان، فرهنگ را یک پدیده انتزاعی اجتماعی می‌پندارند.
- ۳- فرهنگ سازمانی: الگویی اساسی از مفروضات، ارزش‌ها و باورهای اساسی است که روش صحیح تفکر و اقدام درخصوص مسائل و فرصتهایی که سازمان با آن مواجه می‌شود را مورد توجه قرار می‌دهد. فرهنگ سازمانی شامل عناصر شناختی نهفته همچون: مفروضات، ارزش‌ها و باورها تا عناصر آشکارتر همچون مصنوعات و الگوها، عملیات و رفتارها را دربر می‌گیرد.

**کلمه مثال:** عاملی که می‌تواند از یک طرف پیونددهنده اجزای درونی سازمان و از سوی دیگر وجه ممیزه هر سازمان از سازمان‌های دیگر باشد، ..... است.

(مدیریت - سراسری ۸۱) (مدیریت بازرگانی - آزاد ۸۸) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۹)

۱) استراتژی‌های سازمان      ۲) خلاقیت و نوآوری سازمان      ۳) جایگاه‌یابی سازمان      ۴) فرهنگ سازمان

پاسخ: گزینه «۴» فرهنگ یک سازمان، وجه تمایز سازمان‌ها با یکدیگر است و از طرفی هماهنگ‌کننده و پیونددهنده اجزای درونی سازمان می‌باشد.

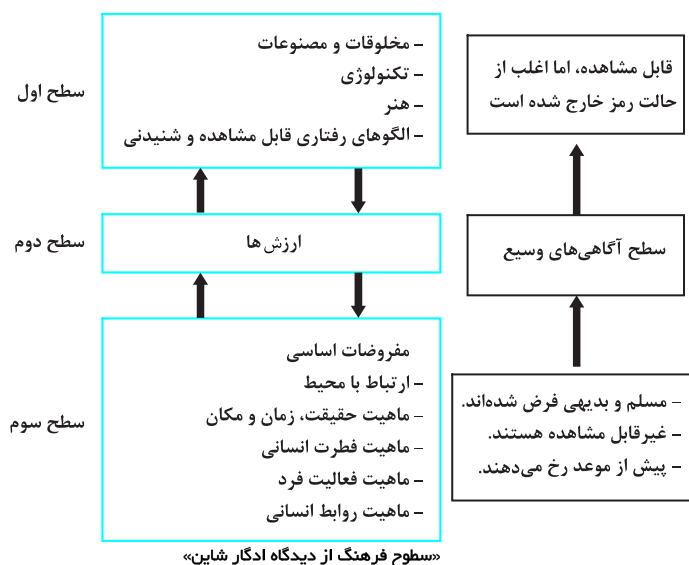
#### سه رکن اصلی فرهنگ:

«ادگار شاین» مدلی را ابداع نموده که سطوح فرهنگ سازمانی و تعاملات آن‌ها را نشان می‌دهد. «شاین» بر این باور است که فرهنگ در سه سطح وجود دارد: آثار فرهنگی، ارزش‌های پذیرفته (تثبیت) شده و مفروضات اصلی.

۱- آثار فرهنگی: در سطح ظاهری، مصنوعات بشرساز وجود دارد که نمایان هستند، اما غالباً پرمز و راز می‌باشد. چیزهایی هستند که یک نفر می‌تواند ببیند، بشنود و احساس نماید که شامل محصولات، خدمات و رفتارهای اعضای گروه می‌شود.

۲- ارزش‌های پذیرفته (تثبیت) شده: در سطح میانی، ارزش‌ها وجود دارد که دارای سطح بالاتری از آگاهی هستند.

۳- مفروضات اصلی: در سطح عمیق، پیش‌فرض‌ها و باورها هستند که غیرنمایان‌اند ولی مسلم فرض شده است. باورهایی هستند که اعضای سازمان آنها را امر پذیرفته شده می‌دانند. در یک سازمان، فرهنگ، «شیوه درست انجام‌دادن کارها» را تعیین می‌نماید و اغلب این کار از مجرای مفروضات ناگفته، ابراز می‌شود.



(مدیریت کسب و کار - سراسری ۱۴۰۰)

۴) ارزش‌ها

**کلمه مثال ۲:** مفاهیمی مانند صداقت و اعتماد در کدام سطح فرهنگ است؟

۱) مصنوعات      ۲) بدیهیات      ۳) مقروضات      ۴) ارزش‌ها

پاسخ: گزینه «۴» مفاهیمی همچون صداقت و اعتماد در سطح ارزش‌های فرهنگ قرار دارند.



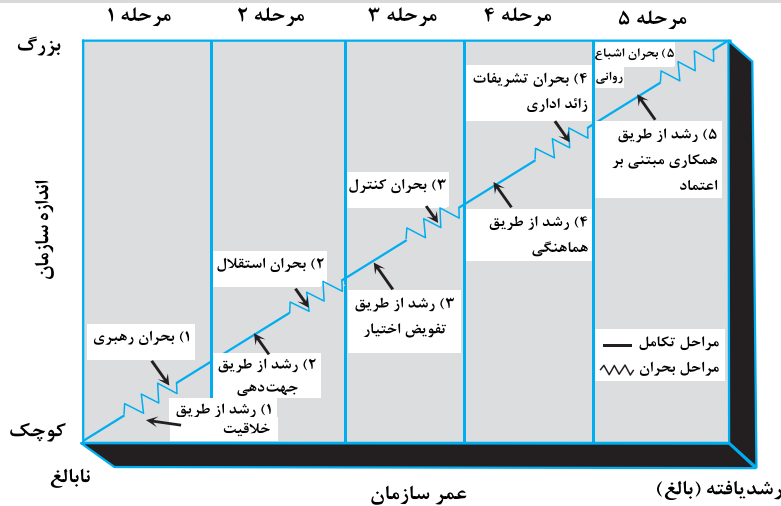
## در سنامه (۱۴): رشد و افول سازمانی



### مدیریت تکامل سازمانی

مدل رشد سازمانی (چرخه حیات سازمان‌ها): مشهورترین مدل رشد سازمانی به وسیله «لاری گرینر» ارائه شد.

تکامل یک سازمان به وسیله مراحل رشد مستمر همراه با یک سلسله بحران نمود پیدا می‌کند. وی اولی را **تکامل** و دومی را **بحران (انقلاب)** نام نهاد. هر مرحله از تکامل یا رشد، بحران مخصوص به خود را ایجاد می‌کند. با رفع هر بحران، مرحله تکاملی جدیدی آغاز می‌شود. این فرآیند، تکامل - بحران - تکامل، مدل پنج مرحله‌ای را به وجود می‌آورد. هر دوره بحرانی حاکی از وجود یک مسأله مدیریتی است که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن است؛ به این ترتیب، در هر دوره بحرانی نیز از یک سبک مدیریتی غالب استفاده می‌شود که ضمن کنترل بحران، رشد سازمان را نیز تضمین می‌کند.



«مراحل پنج‌گانه رشد سازمان»

### مراحل رشد سازمانی

۱- **مرحله خلاقیت:** مرحله نخست تکامل یک سازمان، به وسیله خلاقیت مؤسسان آن، شناخته می‌شود. این مؤسسان نوعاً فعالیت‌های (نیروهای) خود را صرف توسعه محصولات و بازار می‌کنند. به نظر می‌رسد، طرح سازمان آن‌ها در مرحله اول شبیه به ساختار ساده باشد. بنیانگذاران سازمان معمولاً افرادی فنی با گرایش کارآفرینانه هستند که انرژی فیزیکی و فکری آنها عمدتاً صرف تولید و فروش محصولات می‌شود و ارتباطات بین سطوح در سازمان‌ها، غیررسمی و به صورت مکرر می‌باشد. به موازات رشد سازمان، مدیریت کردن صرفاً براساس ارتباطات غیررسمی دشوار می‌شود. تعداد مدیران ارشد بیش از حد افزایش پیدا می‌کنند. در چنین شرایطی، **بحران رهبری** رخ می‌دهد و نیاز به یک مدیر قوی احساس می‌شود.

**کج مثال ۱۶:** در مدل رشد سازمانی، زمانی که رشد سازمانی کم و اندازه سازمان کوچک است چه بحرانی امکان بروز پیدا می‌کند؟

(مدیریت کسب و کار - سراسری ۱۴۰۰)

(۴) کنترل سازمانی

(۳) هماهنگی

(۲) رهبری سازمانی

(۱) استقلال

**پاسخ:** گزینه «۲» بر طبق مدل رشد سازمانی، زمانی که رشد سازمانی کم و اندازه سازمان کوچک است، بعد از مرحله رشد از طریق خلاقیت، بحران رهبری سازمانی پیش می‌آید.

۲- **مرحله جهت‌دهی و هدایت:** در ابتدا مدیر جدید و افراد پرنفوذ سازمان، برای مقابله با بحران رهبری، به شیوه‌هایی خلاقانه، خط‌مشی‌هایی را برای اداره سازمان اتخاذ می‌کنند؛ در این مرحله، رفتار با سرپرستان سطوح عملیاتی، جنبه دستوری دارد. اگر بحران رهبری رفع شود، رهبری قوی به وجود خواهد آمد. این رهبری جدید، ارتباطات را نظم بخشیده و سیستم‌های لازم را برپا می‌دارد. طرح سازمان به‌طور فزاینده‌ای به شکل دیوان‌سالارانه (بوروکراتیک) درخواهد آمد. ساختار سازمانی وظیفه‌ای برای جداسازی فعالیت‌های تولیدی و بازاریابی شکل می‌گیرد، وظایف محوله به افراد تخصصی می‌شود، ارتباطات حالت رسمی‌تری به خود می‌گیرد، نظام سلسله‌مراتبی در سازمان ایجاد می‌شود و نوآوری کارکنان سطوح پایینی سازمان محدود می‌گردد. ولی با افزایش سطح تجربه، مدیران سطوح عملیاتی تقاضای استقلال بیشتری خواهند داشت؛ این جهت‌دهی جدید، بحران خاص خود را ایجاد خواهد کرد. مدیران رده‌پایین سرخورده خواهند شد و در پی نفوذ بیشتر بر تصمیماتی که بر کار آنها مؤثر است، برمی‌آیند. مدیریت جدید به واگذاری اختیار بی‌میل است، نتیجه حاصله بحران استقلال است.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۵)

**کج مثال ۱۷:** 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

**پاسخ:** گزینه «۲» بر طبق مدل رشد سازمانی لاری گرینر، برای رفع بحران رهبری، مدیر باید با رشد از طریق هدایت این بحران را رفع کند.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵) (مدیریت - سراسری ۹۶)

**کج مثال ۱۸:** رشد از طریق هدایت در مراحل تکامل سازمان، منشأ کدام بحران خواهد بود؟

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

**پاسخ:** گزینه «۲» بر طبق مدل رشد سازمانی «لاری گرینر»، رشد از طریق هدایت و جهت‌دهی، باعث بحران استقلال می‌گردد.





# مدرس‌ان شریف

## فصل بیست و سوم

### «نفوذ، قدرت و سیاست»

#### درسنامه (۱): نفوذ

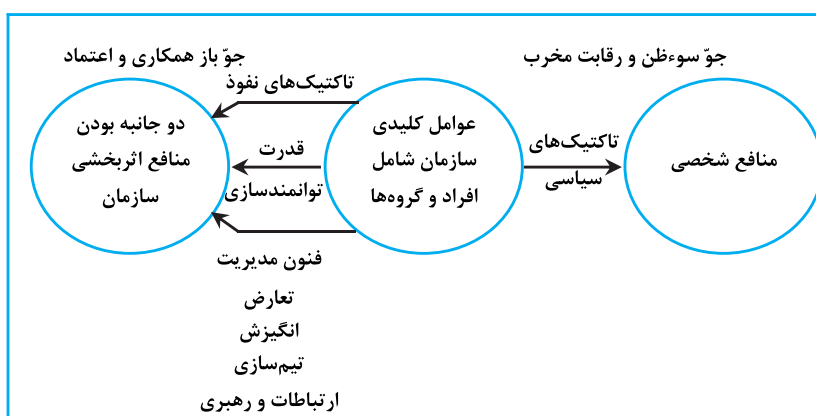


امروزه در ژرفای وجود و در برخورد‌های کارکنان سازمان‌های کارآمد، کشمکش مداومی میان منافع فردی و جمعی وجود دارد. برخی از صاحب‌نظران، انسان را موجودی اجتماعی می‌دانند و برخی اعتقاد دارند آدمی با نیازهای ذاتی برای حفظ خود زاده می‌شود و در ادامه زندگی فراگرد اجتماعی شدن را طی می‌کند و در تعامل با اجتماع است که با مفهوم دو جانبه بودن منافع آشنا می‌شود.

اساساً دو جانبه بودن منافع، وضعیت‌های «برد - برد» را شامل می‌شود. در این وضعیت‌ها، نفع فردی از طریق همکاری فعال با طرف‌های مقابل بالقوه حاصل می‌شود. برطبق یک دیدگاه، هیچ چیز مهم‌تر از حس دو جانبه بودن منافع در اثربخشی و کیفیت محصولات و خدمات سازمان نیست.

#### نیاز سازمان به «دوجانبه بودن منافع»

در سازمان‌ها میان منافع فردی کارکنان و نیاز سازمان به دو جانبه بودن منافع مبارزه‌ی دائمی وجود دارد. تاکتیک‌های سیاسی برانگیخته شده از منافع شخصی، افراد و گروه‌ها را از مفهوم دو جانبه بودن منافع (اثربخشی سازمان) بازمی‌دارد، از این رو مدیریت باید تدابیری بیندیشد که کارکنان دست‌کم کاری نکنند که به ضرر خود یا سازمانشان باشد. به عبارت دیگر، مدیران برای حفظ دو جانبه بودن منافع و اثربخشی سازمان باید از ابزارهای متفاوتی استفاده کنند که دوام و بقای سازمان را تضمین کند. این ابزارهای متعامل در روابط میان فردی عبارتند از: تاکتیک‌های نفوذ، قدرت، مدیریت تعارض، انگیزش، تیم‌سازی، ارتباطات و رهبری.



« نمودار مبارزه‌ی دائمی میان منافع شخصی و نیاز سازمان به دو جانبه بودن منافع »

📌 مثال ۱: سازوکارهای دستیابی به اثربخشی سازمانی کدام است؟

(مدیریت - دکتری ۹۲ و ۹۴)

۲) مهارت ارتباطی و تاکتیک‌های سیاسی

۱) تاکتیک‌های سیاسی و مهارت مدیریت تعارض

۴) تاکتیک‌های نفوذ و قدرت

۳) تاکتیک‌های سیاسی و نفوذ

☑ پاسخ: گزینه «۴» مدیران برای حفظ دو جانبه بودن منافع و اثربخشی سازمان باید از ابزارهای متفاوتی استفاده کنند که دوام و بقای سازمان را تضمین کند.

این ابزارهای متعامل در روابط میان فردی عبارتند از: تاکتیک‌های نفوذ، قدرت، مدیریت تعارض، انگیزش، تیم‌سازی، ارتباطات و رهبری.



# مدرسان شریف

## فصل بیست و چهارم

### «بهره‌وری و کارآفرینی»

#### درسنامه (۱): بهره‌وری



#### مدیریت بهره‌وری فرد و سازمان

##### مدیریت بهره‌وری

بهره‌وری یکی از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر سودآوری فعالیت‌های اقتصادی - تولیدی و از مزیت‌های کلیدی برای دستیابی سازمان‌ها به مزیت رقابتی است. جایگاه و اهمیت بهره‌وری به حدی گسترش یافته که آن را مترادف با خردگرایی سازمان (رفتار عقلایی سازمان) دانسته‌اند و حتی مدیریت را دانش افزایش بهره‌وری و استفاده از منابع و امکانات موجود برای دستیابی به اهداف تعیین شده معرفی می‌کنند. **بهره‌وری** به مفهوم استفاده کارا از منابع سازمانی (کارایی)، در راستای تحقق اهداف سازمان (اثر بخشی) است.

**بهره‌وری** یعنی نسبت محصول به مصرف (یا نسبت خروجی‌ها یا استانداردها به ورودی‌ها یا داده‌ها)، و معیاری است که مدیریت برای سنجش کارایی منابع کمیاب، در تولید کالا و خدمات، به کار می‌برد. هر قدر مقدار عددی این نسبت بزرگتر باشد، کارایی بیشتر است.

به بیان دیگر، مجموع کارایی و اثربخشی بالا، به بهره‌وری بالای سازمان منجر خواهد شد و تنها تمرکز بر کارایی، نمی‌تواند راه پربن‌تری برای افزایش بهره‌وری باشد؛ زیرا ممکن است یک سیستم اثربخش، کارایی نداشته باشد، یا امکان دارد که یک سیستم کارا، اثر بخش نباشد.

**نکته ۱:** از دیدگاه مدیریتی و اقتصادی، بهره‌وری به‌طور کلی تابعی از سه متغیر فناوری، نیروی انسانی و سازمان است.

بهره‌وری مفهومی است که از معادله روبه‌رو تشکیل شده است: بهره‌وری = کارایی + اثربخشی

در مجموع، بهره‌وری یعنی استفاده از منابع مختلف یک سازمان، صنعت یا کشور (ورودی‌ها)، به‌منظور دستیابی به نتایج مطلوب و برنامه‌ریزی شده (خروجی‌ها).

#### اثربخشی و کارایی

دو شاخص برای ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:

۱- **اثربخشی عملکرد:** ارزیابی کار یا میزان کسب هدف را نشان می‌دهد.

۲- **کارایی عملکرد:** هزینه منابع مصرف شده در فراگرد کسب هدف را نشان می‌دهد.

برای ارزیابی کار یا میزان کسب هدف، از شاخص **اثربخشی عملکرد** استفاده می‌شود. برای مثال، اثربخشی عملکرد یک سرپرست تولید، بدین‌گونه سنجیده می‌شود: واحد تحت سرپرستی وی، از حیث کمیت و کیفیت خروجی‌ها، به چه میزان از خرده‌هدف‌های روزانه خود رسیده است. «**کارایی عملکرد**» شاخصی است که هزینه منابع صرف شده در فراگرد «کسب هدف» را ارزیابی می‌کند، یعنی با مقایسه خروجی‌های به دست آمده و ورودی‌های مصرف شده، کارایی سیستم را ارزیابی می‌کند. به این ترتیب برای سنجش کارایی، علاوه بر هزینه تأمین منابع انسانی (به عنوان یکی از مهمترین عوامل) هزینه استفاده از تجهیزات، نگهداری تسهیلات و نرخ بازگشت سرمایه و نظایر آن مورد ملاحظه قرار می‌گیرند. در این تعبیر از کارایی، کارآترین سرپرست کسی است که واحدش بتواند با کمترین هزینه مواد و دستمزد روزانه کار کند. در واقع موفقیت واقعی مدیر در گرو اثربخشی فعالیت وی برای کسب هدف و کارایی عملکرد است.

اثر بخش و کارآمد هدف‌ها تحقق می‌یابند و منابع به طور مطلوب به کار گرفته می‌شوند.	اثر بخش و ناکارآمد قدری اتلاف منابع وجود دارد ولی هدف‌ها تحقق می‌یابند.	↑ زیاد اثربخشی در کسب هدف ↓ کم
نامؤثر و کارآمد منابع تلف نمی‌شوند، ولی اهداف نیز تحقق نمی‌یابند.	نامؤثر و ناکارآمد منابع اتلاف می‌شوند و هدف‌ها تحقق نمی‌یابند.	
← خوب ← کارایی در استفاده از منابع → ضعیف →		

« اهمیت اثربخشی و کارایی عملکرد برای ارزیابی موفقیت مدیران »

کج مثال ۱: از کدام شاخص برای ارزیابی کار یا میزان کسب هدف استفاده می‌شود؟

(۴) اثربخشی عملکرد

(۳) کارایی عملکرد

(۲) اثربخشی فعالیت

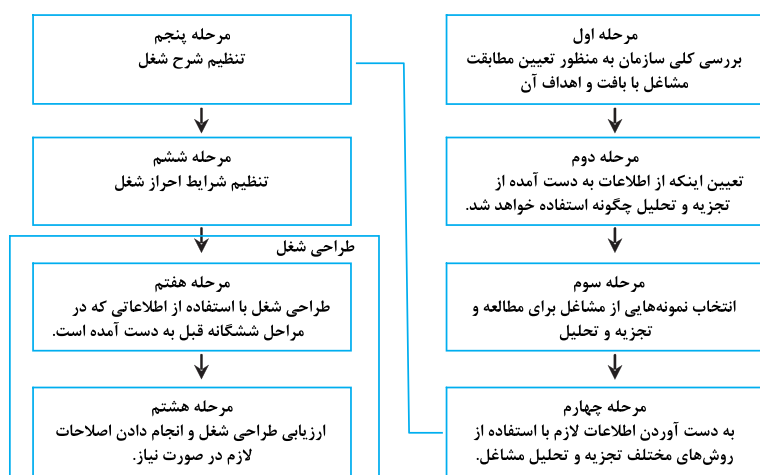
(۱) کارایی فعالیت

پاسخ: گزینه «۴» برای ارزیابی کار یا میزان کسب هدف، از شاخص اثربخشی عملکرد استفاده می‌شود.

## درسنامه (۲): تجزیه و تحلیل شغل

## تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)

سازمان در تعریف، سیستمی عقلایی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده، آگاهانه و به طور منظم، با یکدیگر مشارکت می‌کنند. سازمان زمانی ایجاد می‌گردد که رسیدن به هدف، از عهده یک فرد به تنهایی خارج باشد، پس پایه و اساس سازمان در مجموع، وظایفی است که به وسیله اعضای آن انجام می‌گیرد. بدیهی است که این وظایف باید متناسب با یکدیگر، دارای هماهنگی و در جهت رسیدن به اهداف سازمان باشند.



«مراحل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل»

بنابراین، تجزیه و تحلیل و شناخت مشاغل در سازمان، بخش مهمی از وظایف منابع انسانی محسوب می‌شود. به این علت که جهت رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت افراد جهت انجام مراحل مختلف کار لازم به نظر می‌رسد، باید اهداف به مشاغل تجزیه شده و هر شغل، تجزیه و تحلیل گردد.

**تعریف تجزیه و تحلیل شغل:** فرآیندی است که از طریق آن ماهیت، ویژگی‌ها و اطلاعات کافی درباره مشاغل جمع‌آوری می‌گردد و تعیین خواهد شد که هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و جهت احراز آن چه مهارت‌ها و توانایی‌هایی لازم می‌باشد.

(مدیریت - سراسری ۸۱)

که مثال ۳: پایه و اساس وظایف مدیریت منابع انسانی..... می‌باشد.

۴) تجزیه و تحلیل شغل

۳) بهسازی و آموزش

۲) گزینش و استخدام

۱) ارزیابی عملکرد

پاسخ: گزینه «۴» پایه و اساس وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان، تجزیه و تحلیل شغل می‌باشد.

## مراحل تجزیه و تحلیل شغل:

- ۱- بررسی کل سازمان از نظر مشاغل مختلف و ارتباط آنها با یکدیگر برای تعیین میزان هماهنگی مشاغل موجود سازمان در ارتباط با اهداف سازمان. در این مرحله نمودار کلی سازمان رسم می‌گردد.
  - ۲- معین می‌گردد که منظور از تجزیه و تحلیل شغل چیست و از اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آید، چه استفاده‌ای خواهد شد.
  - ۳- انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل
  - ۴- جمع‌آوری اطلاعات مورد لزوم هر شغل
  - ۵- تنظیم شرح شغل
  - ۶- تنظیم شرایط احراز شغل
  - ۷- طراحی شغل با استفاده از اطلاعات به دست آمده از مراحل قبل
  - ۸- ارزیابی طراحی شغل و انجام اصلاحات مورد نیاز.
- نکته ۲:** نتیجه و هدف از تجزیه و تحلیل شغل تهیه دو فرم اساسی شرح شغل و شرایط احراز مشاغل می‌باشد.

## تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

اطلاعات جمع‌آوری شده از تجزیه و تحلیل شغل به صورت شرح شغل و شرایط احراز شغل به فرم‌هایی خاصی منتقل می‌گردد.

## الف) شرح شغل

## تعاریف شرح شغل:

- ۱- سندی که در آن وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می‌شود و مستندی است که اساساً ماهیت سند تجزیه و تحلیل شغل را توصیف می‌نماید.
- ۲- شرح شغل، خلاصه‌ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص است که بتواند آن را بشناساند. شرح شغل ممکن است به شغلی مربوط شود که دارای یک یا چندین شاغل باشد که در همان جایگاه سازمانی کار می‌کنند.



## اطلاعات موجود در شرح شغل:

- ۱- شناسنامه شغل: شامل اطلاعات، عنوان شغل، کد، نویسنده شرح شغل، تاریخ نگارش، تصویب‌کننده، جایگاه شغل، عنوان سرپرست مستقیم شاغل، پایه و رتبه شغل، حداقل و حداکثر حقوق در آن می‌باشد.
- ۲- خلاصه شغل: در آن وظایف اصلی شغل به صورت کلی بیان می‌گردد.
- ۳- ارتباطات اداری: نوع ارتباط اداری متصدی شغل با دیگران
- ۴- شرح وظایف: شرح وظایف و مسئولیت‌ها به طور مشروح همراه با جزئیات
- ۵- اختیارات: حدود اختیارات شاغل، محدوده تصمیم‌گیری و... در آن مشخص می‌باشد.
- ۶- معیار عملکرد: معیارهایی و ضوابطی جهت انجام صحیح وظایف و مسئولیت‌ها در آن شرح داده شده است.
- ۷- محیط و شرایط کار

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۷)

**کلمه مثال ۴:** نتیجه تجزیه و تحلیل شغل چیست و در پایان منجر به صدور کدام مقولات می‌شود؟

- ۱) تهیه شناسنامه شغل، شرح شغل، شرح وظایف و شرایط احراز شغل
  - ۲) کارسنجی، زمان سنجی، شرایط فنی کار توأم با روش‌های آموزش ضمن خدمت
  - ۳) تهیه شرایط احراز شغل، تدوین ساختار رسمی سازمان و مختصات فیزیکی کار
  - ۴) تهیه شناسنامه شغل، تدوین جدول زمان‌بندی مراحل انجام کار، کارسنجی و زمان‌سنجی کار
- ☑ پاسخ: گزینه «۱» نتیجه‌ی تجزیه و تحلیل شغل تهیه شناسنامه شغل، شرح شغل، شرح وظایف شغل و شرایط احراز آن می‌باشد.

**ب) شرایط احراز شغل****تعاریف شرایط احراز شغل:**

- ۱- شرایط احراز شغل، شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید.
  - ۲- شرایط احراز مشاغل، اطلاعاتی است که از تجزیه شغل، به‌ویژه فرم شرح شغل به دست می‌آید و شرایط احراز شغل را به نحوی که شاغل بتواند وظایف و مسئولیت‌های محوله را به نحو احسن و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهد بیان می‌نماید.
- تنظیم شرایط احراز شغل:** بعد از تشریح ماهیت و ویژگی‌های شغل، قدم بعدی تعیین خصوصیات، تجربیات و مهارت‌هایی است که متصدی شغل باید داشته باشد. فرم شرایط احراز شغل دو استفاده دارد:
- ۱- راهنمایی برای کارمندیابی است.
  - ۲- در طراحی آزمون‌های انتخابی متقاضیان شغل استفاده می‌شود.



# مدرس‌ان شریف

## فصل بیست و هشتم


### «فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی»

#### درسنامه: برنامه‌ریزی نیروی انسانی و مراحل آن



#### تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی

فرآیندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌نماید برای رسیدن به اهداف خود، به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. جهت انجام این فرآیند، سازمان‌ها ملزم به اجرای مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌باشند.

**نکته ۱:** برنامه‌ریزی منابع انسانی بر مبنای تجزیه و تحلیل شغل انجام شده در سازمان صورت می‌پذیرد. 

**نکته ۲:** مدیر برنامه‌ریزی منابع انسانی برای این که در کار خود موفق باشد باید دو عامل اصلی را در نظر بگیرد؛ عامل نخست، برنامه استراتژیک سازمان است که در آن نیازهای سازمان به منابع انسانی تعیین می‌گردد. دومین عامل توجه نمودن به عواملی است که در آینده در محیط خارجی سازمان وجود خواهند داشت.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

**کلمه مثال ۱:** برنامه‌ریزی منابع انسانی بر مبنای چه چیزی انجام می‌شود؟

۴) تجزیه و تحلیل شغل

۳) شرح شغل

۲) ارزیابی شغل

۱) شرایط احراز شغل

پاسخ: گزینه «۴» برنامه‌ریزی منابع انسانی بر مبنای تجزیه و تحلیل شغل صورت می‌گیرد.

#### مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۱- تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان ۲- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان ۳- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی ۴- برآورد عرضه نیروی انسانی ۵- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان براساس آن

#### مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان

اولین مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تعیین مشخصات و خصوصیات نیروی انسانی موجود در سازمان، تجزیه و تحلیل دقیق کلیه مشاغل و پست‌های سازمانی و تهیه فهرستی از تخصص‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان می‌باشد.

جهت انجام این مرحله از سه روش تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی و طرح جانشینی می‌توان استفاده نمود:

۱- **تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها:** جهت تهیه فهرست مشخصات و ویژگی‌های نیروی انسانی شاغل در سازمان می‌توان از فرم‌های مختلفی که کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن پر کرده‌اند استفاده نمود. اطلاع داشتن از میزان مهارت‌ها، آموزش‌ها و تخصص‌های موجود می‌تواند مدیریت سازمان را در جهت گسترش عملیات و فعالیت‌های جدید آگاه سازد.

۲- **سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS):** به منظور استفاده از روش منظم و سازمان یافته‌ای جهت جمع‌آوری و کسب اطلاعات، پردازش و نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری درباره منابع انسانی در سازمان می‌باشد. کامپیوترها سیستم‌های جامع و کاملی جهت انجام این عملیات می‌باشند. این اطلاعات باید به‌روز، صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، مربوط و مناسب، کامل و به‌هنگام باشد.

۳- **طرح جانشینی:** در آن فهرست مدیران و پست‌های سازمانی موجود سازمان تهیه می‌شود و سپس احتمال خالی شدن آنها به هر دلیلی اعم از بازنشستگی، استعفا و... بررسی می‌شود و سپس در مرحله بعد توانایی‌های مدیران بررسی می‌شود تا سازمان درک نماید آیا توان پر نمودن پست‌هایی که در آینده خالی خواهند شد را توسط افراد زیردست دارد یا خیر؟



# مدرس‌ان شریف

## فصل بیست و هفتم

### «فرآیند کارمندیابی، انتخاب و اجتماعی کردن فرد»

#### درسنامه (I): فرآیند کارمندیابی

#### کارمندیابی

تعریف کارمندیابی (نیرویابی): فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌شود.

عوامل مؤثر در کارمندیابی:

الف) عوامل محیطی:

- ۱- عوامل اقتصادی: تحولات اقتصادی همچون رکود یا رونق اقتصادی بر کارمندیابی تأثیر مستقیم می‌گذارد.
- ۲- عوامل اجتماعی: تحولات اجتماعی همچون افزایش سطح تحصیلات افراد و نیاز به پیشرفت شغلی افراد بر کارمندیابی اثر مستقیم دارد.
- ۳- عوامل تکنولوژیک: پیشرفت تکنولوژی باعث عدم کارآیی بعضی مشاغل شده و نیاز به متخصصان مشاغل جدید را نیز به همراه دارد.
- ۴- قوانین و مقررات: هدف از وضع قوانین استخدامی، جلوگیری از تبعیض در استخدام می‌باشد.

نکته:

- ۱- در حالت رونق اقتصادی ← افزایش اطمینان سازمان‌ها نسبت به آینده ← گسترش عملیات و فعالیت‌های سازمان ← افزایش استخدام
- ۲- در حالت رکود اقتصادی ← تلاش سازمان جهت کاهش فعالیت‌ها و یا حفظ وضع موجود ← کاهش استخدام

ب) عوامل سازمانی: عوامل درون سازمانی که مانع جذب نیروهای مطلوب می‌شوند عبارتند از:

- ۱- شهرت: وجهه و حیثیت اجتماعی خوب باعث جذب افراد مطلوب می‌گردد و بالعکس.
- ۲- جذابیت شغل: در صورتی که شغل فاقد جذابیت باشد یافتن نیرو برای آن شغل مشکل است.
- ۳- سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان: سیاست ارتقاء از داخل باعث تصاحب شغل توسط افراد داخلی شرکت می‌شود و شرکت را از استخدام افراد مطلوب بیرون از سازمان محروم می‌نماید.
- ۴- دخالت اتحادیه‌ها: دخالت اتحادیه‌ها جهت استخدام اجباری افراد عضو اتحادیه‌ها باعث محدودیت در جستجو و یافتن شایسته‌ترین افراد می‌گردد.
- ۵- هزینه کارمندیابی: هزینه‌های زیاد کارمندیابی مانع جستجو در بعد وسیع و در نتیجه مانع یافتن شایسته‌ترین افراد است.

مثال: عوامل مهمی که در فرآیند کارمندیابی تأثیر دارند و بدون توجه به آنها سازمان در امر کارمندیابی موفق نخواهد بود، کدامند؟

(مدیریت - سراسری ۸۵)

- |                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| (۱) محیطی، سازمانی       | (۲) اقتصادی، اجتماعی           |
| (۳) اتحادیه‌ها، هزینه‌ها | (۴) تکنولوژیک، قوانین و مقررات |

پاسخ: گزینه «۱» دو عامل محیطی و سازمانی بر فرآیند کارمندیابی مؤثر می‌باشند.



# مدرسان شریف

## فصل بیست و هشتم

### « آموزش، توسعه و بهسازی منابع انسانی »

#### درسنامه (۱): نظام بهسازی منابع انسانی



یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمان، آموزش کارکنان است، زیرا داشتن کارکنان ورزیده یکی از عوامل مؤثر در کارآیی و کارآمدی سازمان است و فقط مختص افراد تازه وارد نبوده، بلکه جهت کارکنان با تجربه نیز ضرورت دارد.

«نادلر» بین سه مفهوم «آموزش»، «تحصیل یا تعلیم» و «توسعه» در حوزه‌ی مباحث یادگیری تمایز قائل می‌شود:

- آموزش، عبارت است از یادگیری موضوعات مرتبط با شغل فعلی؛
- تحصیل یا تعلیم، یادگیری برای ایجاد آمادگی در افراد است که با شغل خاصی در حال حاضر و یا آینده ارتباطی ندارد؛
- توسعه یا بهبود، عبارت است از یادگیری برای رشد فردی که با شغل فعلی یا آتی مرتبط نیست.

**نکته ۱:** خروجی مهم آموزش، یادگیری است.

جدول تمایز بین آموزش و توسعه

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

آموزش منابع انسانی شامل آموزش کارکنان و مدیریت است که در متون مدیریت منابع انسانی واژه‌ی «آموزش» برای کارکنان و مفهوم «توسعه» برای مدیران به کار برده می‌شود. آموزش، اغلب به یاد دادن مهارت‌ها و رفتارهای خاص اشاره دارد؛ در حالی که توسعه، مفهومی کلی‌تر از آموزش است که به نیازهای فردی علاوه بر نیازهای سازمانی، گرایش بیشتری داشته و عموماً هدف‌گیری آن، سطح مدیریت است.

**مسئولیت طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی بر عهده کیست؟** در سازمان‌های کوچک به عهده مسئول یا سرپرست مستقیم آنهاست و در سازمان‌های بزرگ غالباً یکی از واحدهای اداره امور کارکنان به آموزش و تربیت نیروی انسانی اختصاص می‌یابد.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۳)

**کلمه مثال ۱: مسئولیت آموزش کارکنان در سازمان با چه کسانی است؟**

- (۱) مدیر اجرایی به تنهایی
- (۲) مدیر اجرایی و پرسنلی
- (۳) سرپرستان شعب و واحدهای عملیاتی
- (۴) مدیر پرسنل و سرپرست مستقیم هر واحد
- پاسخ: گزینه «۴» مسئولیت آموزشی کارکنان در سازمان به عهده مدیر پرسنل و سرپرست مستقیم هر واحد می‌باشد.

**وظایف واحد آموزش کارکنان** (که یک واحد ستادی به شمار می‌رود) عبارتند از:

- ۱- تعیین نیازهای آموزشی
- ۲- تعیین اهداف و سیاست‌های آموزشی
- ۳- تهیه کتاب، مجلات، مقالات و وسایل سمعی و بصری
- ۴- انتخاب مدرسان، مربیان و سخنرانان مناسب
- ۵- کنترل و هماهنگ کردن فعالیت‌های آموزشی و نظارت بر آنها
- ۶- ارزیابی دوره‌های آموزشی





# مدرس‌ان شریف

## فصل بیست و نهم

### «مدیریت و ارزیابی عملکرد منابع انسانی»

#### درسنامه (۱): مدیریت و ارزیابی عملکرد



#### مدیریت عملکرد

##### تعاریف مدیریت عملکرد

- ۱- مدیریت عملکرد عبارت است از فرآیندی استراتژیک و یکپارچه در جهت بهبود مستمر عملکرد و توسعه توانایی‌های کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی و دسته جمعی که نهایتاً موجب تعالی سازمان می‌گردد.
- ۲- مدیریت عملکرد فرآیند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همسو کردن آن با اهداف استراتژیک سازمان است، بنابراین مستلزم هدف‌گذاری، مشاهده عملکرد، مربی‌گری و ارائه بازخور به طور مستمر است تا عملکرد اهداف در راستای اهداف سازمان قرار بگیرد.
- ۳- مدیریت عملکرد عبارت است از ممیزی بینش، دانش و توانایی‌های بالفعل و بالقوه منابع انسانی، پرورش افراد در راستای استراتژی‌های سازمان و تعالی افراد سازمان و جامعه.

#### ارزیابی عملکرد

##### تعاریف ارزیابی عملکرد:

- ۱- ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.
- ۲- منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که طی آن، کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. 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 و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند.

**نکته ۱:** هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

##### ویژگی‌های شاخص‌های ارزیابی عملکرد

ویژگی‌هایی که باید شاخص‌های ارزیابی عملکرد داشته باشد عبارتند از:

- ۱- متمایزسازی عملکرد: تفاوت‌هایی که بین عملکرد کارکنان وجود دارد را نمایان سازد.
- ۲- منصفانه و قابل قبول بودن: از نظر ارزیابی شونده قابل قبول و عادلانه باشد.
- ۳- عینیت: از شاخص واقعی که ارتباط مستقیم با شغل دارد استفاده شود.
- ۴- قابلیت کنترل: متصدی شغل توانایی تأثیر گذاشتن بر این شاخص را داشته باشد.
- ۵- متناسب با استراتژی سازمان.
- ۶- قابلیت پذیرش: استانداردها و معیارهای عملکرد باید در سازمان پذیرفته شود، از این رو نباید وقت زیادی بگیرد و باید عملی باشد.
- ۷- اعتبار و پایایی داشتن: برای اینکه نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مورد پذیرش کارکنان و سازمان قرار گیرد، ابزار ارزیابی عملکرد باید از روایی و پایایی برخوردار باشد.

##### روایی و پایایی

**الف) اعتبار و روایی:** معیار روایی به این مسئله اشاره دارد که آیا ابزار ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد دقیقاً خصیصه و چیزی که مدنظر ماست را مورد سنجش قرار می‌دهد یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا ابزار ارزیابی عملکرد، عملکرد واقعی کارکنان را می‌سنجد؟ سه نوع اصلی روایی در ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از:

- ۱- **روایی محتوا:** اگر ابزار ارزیابی عملکرد بتواند به قدر کفایت تمامی ابعاد مهم عملکرد شغل را مورد سنجش قرار دهد، دارای روایی محتوایی است.
- ۲- **روایی همگرا:** اگر نتایج ارزیابی یک عملکرد با مقیاس‌های مختلف مشابه و همگرا باشد، ابزار ارزیابی عملکرد، روایی همگرا دارد.
- ۳- **روایی تفکیک‌کننده:** اگر نتایج چند ارزیابی به عمل آمده از یک عملکرد در مقایسه با ارزیابی‌های انواع دیگر عملکرد مطابقت بیشتری با هم داشته باشند، ابزار ارزیابی عملکرد دارای روایی تفکیک‌کننده است.



# مدرس‌ان شریف

## فصل سی‌ام

### «سیستم پاداش، مدیریت حقوق و دستمزد و انضباط»

#### درسنامه (۱): 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.

#### دسته‌بندی انواع پاداش

به زعم دی سنزو و رایبیز، چندین شیوه برای طبقه‌بندی نظام پاداش در سازمان‌ها وجود دارند که عمدتاً حالت دویخشی (دوشاخگی) دارند:

#### الف) پاداش‌های درونی در مقابل پاداش‌های بیرونی

۱- **پاداش درونی (درون‌زا):** 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. مثال‌هایی از آن عبارتند از: احساس به انجام رساندن کاری، احساس لیاقت و شایستگی، آزادی عمل و استقلال، رضایت و مفید بودن.

**نکته:** 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. یا به عبارتی دیگر خودانگیختگی، خودجوشی و کم‌هزینگی سه مزیت عمده پاداش‌های درونی هستند.

۲- **پاداش بیرونی (برون‌زا):** این پاداش‌ها به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارند و ریشه در شغل ندارند و انجام آن بالنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. رایج‌ترین نوع پاداش بیرونی پرداخت نقدی می‌باشد و همچون دریافت حقوق و مزایای بیشتر، ترفیع مقام، ستایش دیگران، شرایط کاری و محیط بهتر.

#### ب) پاداش‌های مالی (نقدی) در مقابل پاداش‌های غیر مالی (غیرنقدی)

۱- **پاداش نقدی:** دریافت‌هایی که موجب افزایش رفاه مادی شخص می‌گردند و وضع مالی کارکنان را به‌طور مستقیم ارتقاء می‌دهند؛ همچون دستمزد، بن و سود سهام.

۲- **پاداش غیرنقدی:** دریافت‌هایی که تأثیری در وضعیت مالی فرد ندارد، بلکه با دریافت آنها محیط کار و زندگی کاری او مطلوب‌تر می‌گردد و باعث می‌شود تا جذابیت زندگی کاری برای فرد افزایش یابد. به‌طور مثال شناخته شدن فرد یک پاداش غیرمالی شغلی محسوب می‌شود.

#### ج) پاداش‌های مبتنی بر عملکرد در مقابل پاداش‌های مبتنی بر عضویت

۱- **پاداش مبتنی بر عملکرد:** بعضی از سازمان‌ها بر مبنای عملکرد کارکنان به آن‌ها پاداش می‌دهند همچون: پرداخت حق کمیسیون، طرح‌های پرداخت کار قطعه‌ای، سیستم‌های تشویقی، بن‌های گروهی و پرداخت شایستگی.

۲- **پاداش مبتنی بر عضویت:** تعدادی از سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن عملکرد افراد، به‌دلیل عضویت به آنها پاداش می‌دهند و انواع آن عبارتند از: مزایا و افزایش حقوق.

**کج مثال ۱:** انواع مشوق عبارتند از: .....

- |  |   |
|--|---|
| ۱) آزادی عمل در انجام کار و کارهای دشوار | ۲) برون‌زا و درون‌زا                    |
| ۳) ترفیع و پاداش                         | ۴) لذت بردن از انجام کار و کارهای دشوار |
- پاسخ: گزینه «۲» انواع پاداش عبارتند از: ۱- پاداش‌های درونی (درون‌زا) ۲- پاداش‌های بیرونی (برون‌زا)

#### کج مثال ۲: کدام مورد جزو سیستم جبران خدمات غیر مالی شغلی محسوب می‌شود؟

- |               |                   |              |                         |
|---------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| ۱) شناخته شدن | ۲) خردگرایی محدود | ۳) تسهیم شغل | ۴) امکان کار از راه دور |
|---------------|-------------------|--------------|-------------------------|
- پاسخ: گزینه «۱» شناخته شدن جزو سیستم جبران خدمات غیرمالی شغلی محسوب می‌شود.

#### کج مثال ۲: کدام مورد جزو سیستم جبران خدمات غیر مالی شغلی محسوب می‌شود؟