

به طور کلی وقتی که انسان ها با هم زندگی می کنند در میان آنها به طور خود جوش الگویی از روابط اجتماعی باورها و جهت گیری های مشترک پدید می آید که اصطلاحاً سازمان اجتماعی نامیده می شود در این سازمان ساختار روابط اجتماعی و الگوی مقام و منزلت و همچنین مجموعه باورها و جهت گیری های مشترک که به منزله معیارهای رفتاری اعضا عمل می کند وجوه مهم سازمان را تشکیل می دهند .

فصل یکم

سازمان و مدیریت

مقدمه

جامعه امروز جامعه سازمانی است کودکان در سازمانهایی به نام زایشگاه به دنیا می آیند بیشتر سالهای رشد و پرورش خود را در سازمانهایی به نام مدرسه می گذرانند و پس از فراغت از مدرسه اغلب آنان در سازمانهای دولتی ، صنعتی ، تجاری یا آموزشی مشغول کار می شوند امروزه انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه و مردم بوسیله سازمان های گوناگون فراهم می شوند .

سازمان اجتماعی

به طور کلی وقتی که انسان ها با هم زندگی می کنند در میان آنها به طور خود جوش الگویی از روابط اجتماعی باورها و جهت گیری های مشترک پدید می آید که اصطلاحاً سازمان اجتماعی نامیده می شود در این سازمان ساختار روابط اجتماعی و الگوی مقام و منزلت و همچنین مجموعه باورها و جهت گیری های مشترک که به منزله معیارهای رفتاری اعضا عمل می کند وجوه مهم سازمان را تشکیل می دهند .

سازمان رسمی

سازمانهایی وجود دارند که آگاهانه و از روی طرح و نقشه برای نیل به مقاصد معینی ایجاد می شوند اگر تحقق هدفی مستلزم کار و فعالیت جمعی باشد انسانها سازمانی برپا می کنند که بوسیله آن می توانند فعالیت های جمع کثیری از افراد را هماهنگ سازند . مشوق ها و امتیازاتی تدارک می بینند تا افراد دیگر نیز برای کمک به تحقق هدف به آن سازمان بپیوندند در این نوع سازمان هدف ها، ساختار روابط میان اعضا و هنجارهای خود جوش نبوده بلکه پیشاپیش و آگاهانه طراحی می شوند این سازمانها سازمان های رسمی نامیده می شوند مانند سازمان های دولتی کارخانه ها و دانشگاه ها و مدارس .

تعریف سازمان

سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی برای تحقق هدف یا منظور مشترکی به طور مستمر فعالیت می کنند .

انواع سازمان

بر مبنای ویژگی های گوناگون سازمان ها انواع طبقه بندی امکان پذیر است. برحسب اندازه نوع مالکیت ملاک عضویت اهداف و وظایف اجتماعی و ... در مقابل این طبقه بندی ها ، طبقه بندی های دیگری هم وجود دارند که با ملاک های ذهنی و تحلیلی شکل گرفته اند. که در زیر به آنها اشاره شده است :

۱) طبقه بندی پارسنز

به نظر پارسنز همه نظامهای اجتماعی برای رشد و بقای خود باید چهار مسئله زیر را حل کنند :

۱- بدست آوردن منابع کافی و سازش با شرایط محیط

۲- تعیین هدف ها و بسیج منابع برای تحقق آنها

۳- حفظ همبستگی میان اجزا

۴- حفظ الگوهای ارزشی و فرهنگی در طول زمان

۲) طبقه بندی اتریونی

این جامعه شناس سازمان ها را بنابر نوع قدرتی که در آنها به منظور طلب اطاعت و فرمان پذیری به کار برده می شود طبقه بندی کرده که عبارتند از :

- ۱- اجباری : کاربرد زور و تهدید
- ۲- انتفاعی : کاربرد پاداش های مادی و اقتصادی
- ۳- هنجاری : کاربرد پاداش های نمادین
- ۳) طبقه بندی بلاواسکات :

این دو نظریه پرداز چهار نوع سازمان تشخیص داده اند :

- ۱- سازمان های مشترک المنافع که در اصل به عموم اعضا خود نفع می رسانند.
- ۲- سازمان های تجاری که در اصل به مالکان - مدیران خود بهره می رسانند .
- ۳- سازمان های خدماتی که در درجه نخست به مراجعان خود نفع می رسانند.
- ۴- سازمان های رفاه عمومی که عموم مردم را بهره مند می سازند.

تعریف مدیریت

تعریف مدیریت عبارت است از :

- هنر انجام دادن کار بوسیله دیگران
 - فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل
 - فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدف های گروهی
 - ایجاد محیطی موثر برای افرادی که در گروه های رسمی سازمانی فعالیت می کنند.
- اگر در موقعیتی ملاکهای زیر مشهود باشند می توان گفت که در آن موقعیت مدیریت اعمال می شود :
- ۱- فعالیت منظم و سازمان یافته
 - ۲- هدفها
 - ۳- روابط میان منابع
 - ۴- انجام دادن کار بوسیله دیگران
 - ۵- تصمیم گیری

سطوح مدیریت و انواع مدیران

- ۱- مدیران خط مقدم : پایین ترین سطح مدیران که غالبا سرپرست نامیده می شوند و هدایت و سرپرستی کارکنان عملیات را برعهده دارند.
- ۲- مدیران میانی : مسئولیت هدایت فعالیت های کارکنان و سایر مدیران را برعهده دارند .
- ۳- مدیران عالی : بالاترین سطح مدیران که عناوینی چون مدیر عامل ، رئیس و ... را دارند و مسئولیت مدیریت کل سازمان را برعهده دارند.

فراگرد مدیریت

مفهوم فراگرد ضمن دلالت بر شیوه منظم انجام دادن کار بر توالی گامها یا عناصری که به هدف یا نتیجه خاصی منجر می شود اشاره می کند پس مدیریت از آن جهت فراگرد تلقی می شود که همه مدیران صرفنظر از قابلیت ها و یا مهارت های خاص خود برای نیل به هدف به فعالیت های پیوسته و منظمی می پردازند.

کارکردهای مدیریت

- ۱- برنامه ریزی : یعنی پیش نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده
- ۲- سازمان دهی : یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کار .
- ۳- فرماندهی : یعنی هدایت و جهت دهی افراد در انجام دادن کار
- ۴- هماهنگی : یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه پوشش ها و فعالیت ها
- ۵- کنترل: یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق مقررات صورت می گیرند یا نه

نقش های مدیریت

- ۱- نقش های میان شخصی: که شامل مقام تشریفاتی ، رهبر و رابط می شود .

- ۲- نقش های اطلاعاتی : که شامل خبرگیر ، پخش گر و سخن گو می شود.
- ۳- نقش های تصمیمی : که شامل کار آفرین مهار گر آشفتگی ، تخصیص گر منابع و مذاکره گر می شود.

کارآیی و اثر بخشی

کارآیی : یعنی درست انجام دادن کار و رشد و ارتقا دانش و مهارت های کارکنان برحسب پایین نگه داشتن هزینه های پرسنلی .
اثر بخشی : تمرکز و تاکید آن بر نتایج کار برحسب کمیت ، کیفیت ، زمان و هزینه است.

مهارت های سه گانه مدیریت :

- ۱- مهارت فنی : یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است .
- ۲- مهارت انسانی : یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار بوسیله دیگران .
- ۳- مهارت های ادارکی : یعنی توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی های سازمان .

مهارت های ویژه

- ۱- کنترل محیط سازمان و منابع آن
- ۲- سازماندهی و هماهنگ سازی
- ۳- کنترل اطلاعات
- ۴- فراهم سازی زمینه رشد و شکوفایی
- ۵- ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل تضادها
- ۶- مشکل گشایی راهبردی

محیط سازمان و مدیریت

- ۱- محیط عمومی سازمان : شامل عناصری است که خاص سازمان معینی نیستند و بطور غیر مستقیم فعالیت های همه سازمانها را تحت تاثیر قرار می دهند.
- ۲- محیط وظیفه ای سازمان : عبارت از عناصر و عواملی هستند که بطور مستقیم بر یک سازمان و عملیات آن موثر واقع می شوند .
- ۳- محیط درونی : فضای سازمانی نامیده می شود که از طریق مطالعه ادراک مشترک کارکنان سازمان در جامعه توضیح داده می شود .

رویکردهای متداول در آموزش مدیریت

- ۱- رویکرد کلاسیک یا سنتی
- ۲- رویکرد نمونه پژوهشی
- ۳- رویکرد رفتاری
- ۴- رویکرد تصمیم گیری
- ۵- رویکرد مقداری یا کمی
- ۶- رویکرد سیستمی

اخلاق مدیریت

اخلاق عبارت است از معیار رفتار در یک زمان معین که سلوک و رفتار مردم با آن سنجیده و ارزیابی می شود رفتار اخلاقی رفتاری است که در هر موقعیت خاص به عنوان خوب و درست پذیرفته می شود. رفتار اخلاقی مدیریت نه فقط با دستورات قانونی بلکه با اصول و موازین اخلاقی در کل جامعه همخوانی و همخوانی دارد.

فصل دوم - تصمیم گیری

تعریف تصمیم گیری

تصمیم گیری به زبان ساده یعنی رسیدن به یک راه حل یا نتیجه . تصمیم عبارت است از یک گزینش که به موجب آن شخص درباره یک

موقعیت به نتیجه ای نایل می شود .

انواع تصمیم

- ۱- بنیادی - معمولی
- ۲- بی برنامه - با برنامه
- ۳- راهبردی - اداری

تصمیم معمول

به تصمیم های معمولی با برنامه و اداری که به یکدیگر شباهت دارند اطلاق می شود این نوع تصمیم مطابق با عادات قواعد یا رویه های معینی اتخاذ می شود و استفاده از آن موجب می شود که مدیران و کارکنان سازمان به جای پرداختن به مسائل تکراری وقت و انرژی خود را به فعالیت های دیگر اختصاص دهند.

تصمیم غیر معمول

به تصمیم های بنیادی بی برنامه و راهبردی گفته میشود و با مسائل و مشکلات جدید و غیرعادی سازمان مرتبط است معمولاً تصمیمی اساسی حیاتی و بلند مدت در ارتباط با توسعه سازمان نوآوری و طرح های جدید سرمایه گذاری است.

فراگرد تصمیم گیری عقلانی

۱) تعریف مشکل ، تشخیص علت ها ، تعیین هدف های تصمیم (پژوهش موقعیت)

تشخیص و تعریف مشکل مستلزم آشنایی با زمینه و موقعیت مشکل و داشتن چارچوب فکری معتبر است در این مرحله خلاقیت تصمیم گیرنده تحت آزمایش قرار می گیرد اگر فرصت کافی در اختیار او باشد می تواند با واریسی بیشتر حقایق به بینش های تازه ای دست یابد. پس از تشخیص مساله تعریف و بیان کامل آن گامهای بعدی را آسان تر خواهد کرد تا این مرحله بهتر است که تصمیم گیرنده ذهن خود را از هر پاسخ عادی یا سنتی پاک کرده باشد. تشخیص مساله و تعریف آن فراگردی تکرار شونده است. ملاحظه و ارزیابی مجدد مسائل کمک می کند که فراگرد تصمیم گیری واقع بینانه تر بوده و با مجموعه شرایط متغیر مرتبط باشد.

۲) جستجوی راه حل ها یا شیوه های عمل

دستیابی به راه حل ها یا شیوه های عمل در تصمیم گیری مستلزم خلاقیت ذهنی است به این منظور تصمیم گیرنده باید علاوه بر تکیه بر تجربه خود از کمک فکری دیگران نیز بهره گیرد تا به دقت و صحت و اعتبار تصمیم گیری بیفزاید . جستجو برای گزینه های ممکن را غالباً می توان با تشخیص ویژگی های یک راه حل خوب سازمان دهی و محدود کرد . تعیین تعداد گزینه هایی که مورد ملاحظه قرار می گیرند به جای خود یک تصمیم دشوار است وقتی که مجموعه ای از گزینه ها موجود باشند باید با استفاده از یک روش منطقی اعتبار آنها را سنجید و پس از بررسی مزایا و معایب هر یک از آنها با کمترین خطا گزینه مناسب را انتخاب نمود.

۳) ارزیابی گزینه ها و گزینش یک راه حل

مرحله مهم در فراگرد تصمیم گیری گزینش راه حل مورد نظر است . پاسخگویی به پرسش های زیر به تصمیم گیرنده کمک می کند که در پرتو واقعیت های عینی و پیش نگری عواقب احتمالی راه حل موثرتری را انتخاب نماید :

- ۱- هر یک از راه حل ها با توجه به اهداف و منابع سازمان تا چه اندازه واقع بینانه اند؟
- ۲- هر یک از راه حل ها تا چه اندازه به حل مشکل کمک می کنند؟
- ۳- اجرای هر یک از راه حل ها چه نتایجی به بار می آورد؟
- ۴- ضمن اجرای راه حل ها چه مشکلاتی ممکن است پیش آیند؟

۴) اجرای تصمیم و بازنگری

وقتی که عملی ترین و مناسب ترین راه حل برای مقابله با مشکل برگزیده شد روش علمی ایجاب می کند که تصمیم اتخاذ شده در بخش کوچکی از فعالیت های سازمانی به طور آزمایشی اجرا شود.

شرایط تصمیم گیری

دارای سه حالت است : اطمینان که در آن تصمیم گیرنده هدف خود را می داند. ریسک که در آن اطلاعات کاملی در دست نیست ولی فرد می داند که احتمال دستیابی به نتایج مطلوب چقدر است . عدم اطمینان که در آن فرد تقریباً هیچ اطلاعاتی درباره آنچه که پیش خواهد آمد ندارد.

اهمیت تصمیم گیری در مدیریت

تصمیم گیری چارچوبی برای عملکرد کارکنان سازمان فراهم می سازد و نقشی پر اهمیت در مدیریت ایفا می کند از این رو بعضی از صاحب نظران برای مدیریت فقط یک کارکرد قائل می شوند و آن تصمیم گیری است .

فصل سوم – هدف گذاری و برنامه ریزی

برنامه ریزی فراگرد تعیین و تعریف هدف های سازمان و پیش بینی و تدارک دقیق اقدامات و وسایلی است که آن هدفها را محقق می سازند اقدامات و وسایل مذکور عبارتند از : پیش بینی روش ها ، زمان ، مکان ، منابع و افراد حاصل نهایی این فعالیتها فراهم شدن برنامه ای است که راهنمای اعمال و فعالیت های اعضای سازمان قرار می گیرد.

برخی از صاحب نظران مدیریت هدف گذاری را مقدم بر برنامه ریزی می دانند و برخی دیگر برنامه ریزی را به معنای وسیع شامل تعیین هدف ، خط مشی و پیش بینی و تدارک وسایل و امکانات تلقی می کنند طبقه بندی به هر صورت که باشد هدف گذاری و برنامه ریزی از جوانب مهم کار مدیریت به شمار می رود هر مدیری موظف است برنامه ریزی کند ولی نوع و وسعت آن با توجه به میزان اختیار مدیر و ماهیت کار سازمانی تغییر می کند .

فراگرد برنامه ریزی

- ۱-هدف گذاری : تعیین هدف ها و اولویت آنها
- ۲- پیش نگری : بررسی و پیش بینی منابع و امکانات لازم برای تحقق هدفها
- ۳- بودجه بندی : تشخیص فعالیت ها و اقدامات لازم برای تحقق هدفها
- ۴- سیاست گذاری : تعیین خط مشی ها ، روش ها و ملاک های عملیات

هدف و اهمیت آن

هدف نتیجه مطلوبی است که رفتار سازمانی در جهت آن هدایت می شود در شرایط و موقعیت هایی که مدیریت اعمال می شود همیشه مجموعه ای از نتایج مطلوب وجود دارد که مسیر و جهت فعالیت ها را معین می کند . هدفها نه فقط جهت و نتیجه رفتار اعضای سازمان را معین می کنند بلکه در صورت جذابیت انگیزه تحقق خود را در آنان بوجود می آورند امور برنامه ریزی کنترل و ارزشیابی مستقیماً از هدف ها تاثیر می پذیرند کاربرد دیگر هدف استفاده از آن برای ارزشیابی تغییر است امروزه تغییر ضرورت دوام کارو فعالیت هر سازمانی است.

هدف های لفظی و واقعی

محک یک هدف واقعی تاثیر آن بر خط مشی ، روابط و عملیات سازمانی یا به طور کلی بر رفتار افراد سازمان است عبارات و اظهاراتی که چیستی هدفها را بیان می کنند هدف های لفظی نامیده می شوند نتایجی که رفتار عملاً در جهت آنها هدایت می شود هدفهای واقعی را تشکیل می دهند.

ملاک های تعیین هدف

- ۱- هدفها باید سنجش پذیر باشند.
- ۲- هدفها باید دست یافتنی باشند.
- ۳- هدفها باید پذیرفتنی باشند .
- ۴- هدفها باید همخوانی و توافق داشته باشند.
- ۵- هزینه فرصت .

پیش نگری

پیش نگری عبارت است از فراگرد استفاده از اطلاعات گذشته و حال برای تخمین شرایط و رویداد های آینده پیش نگری تصویری از آینده برای

برنامه ریز بوجود می آورد و او را در کشف نیازها و تغییرات مرتبط با خدمات یا تولیدات سازمان راهنمایی کرده امکان تهیه و تدارک منابع لازم برای رفع نیازها و ایجاد تغییرات را فراهم می سازد. ساده ترین روش پیش نگری حدس و گمان یعنی تخمین ساده رویدادهای آتی بر مبنای شواهد و اطلاعات موجود درباره فعالیت های سازمان است.

بودجه بندی

مرحله سوم در برنامه ریزی بودجه بندی فعالیت ها و عملیات سازمانی است. انواع بودجه ها در مدیریت موسسات مورد استفاده قرار می گیرد و روشهای مختلفی برای بودجه بندی وجود دارد. بودجه برنامه ای است که مشخص می کند چه مقدار از کل منابع سازمان به اهداف خاصی اختصاص خواهد یافت. عبارت دیگر بودجه نشان می دهد که منابع سازمانی در یک دوره زمانی معین برای انجام فعالیت های ویژه سازمانی چگونه تخصیص یافته است.

سیاست گذاری با تعیین خط مشی

وسیله اصلی اجرای برنامه خط مشی است. خط مشی بازتاب هدفهای سازمان و رهنمود کلی اجرای عملیات است که چارچوبی برای تصمیم گیری های عملیاتی فراهم می سازد. وجود خط مشی این اطمینان را بوجود می آورد که عملیات و فعالیت های سازمانی در جهت هدفها قرار خواهند گرفت. خط مشی نحوه اجرای عملیات و تحقق هدفها را مشخص کرده و رفتار اعضای سازمان را هدایت می کند.

انواع برنامه ها

- ۱- برنامه های ایمنی : برنامه های ایمنی و پایدار به دفعات راهنمای عمل مدیران قرار می گیرند و موجب صرفه جویی در وقت و انرژی آنها می شوند. متداولترین برنامه های دائمی عبارتند از : استاندارد ها ، رویه ها ، روشها و مقررات .
- ۲- برنامه های موقت : برنامه های موقت یا تک کاربردی برای هدف ویژه یا دوره زمانی معینی طراحی می شوند و احتمالاً به همان شکل در آینده تکرار نخواهد شد. وقتی که هدف تحقق یافت یا زمان سپری شد برنامه متوقف می شود و یا مورد تجدید نظر قرار می گیرد. متداولترین این برنامه ها عبارتند از : برنامه ها ، طرح ها و بودجه ها.
- ۳- برنامه های مدت دار : برنامه ها را با توجه به دامنه زمانی آنها نیز می توان طبقه بندی کرد. از این لحاظ سه نوع برنامه قابل تشخیص است. کوتاه مدت ، میان مدت ، بلند مدت. مدیران برای هدایت عملیات جاری برنامه ریزی می کنند (کوتاه مدت) برای تداوم و استمرار عملیات برنامه تهیه می کنند (میان مدت) و درصدد رشد و توسعه فعالیت سازمان و بقای آن هستند (بلند مدت)
- ۴- برنامه های راهبردی و عملیاتی : برنامه هایی که در بالاترین سطح سازمان تهیه می شوند برنامه های راهبردی نام دارند و آنهایی که در سطوح پایین تر تهیه می شوند به برنامه های عملیاتی معروف اند. تفاوت های نسبی میان آنها از لحاظ چارچوب زمانی ، وسعت و هدف است. برنامه راهبردی دارای چارچوب زمانی نسبتاً طولانی و قلمرو وسیع است. برنامه عملیاتی دارای دامنه زمانی کوتاه و قلمرو محدود است.

فصل چهارم - سازمان دهی و ساختار سازمان

سازمان دهی عبارت است از فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار و تقسیم و تخصیص آن بین اعضای سازمان به طوری که هدفهای سازمانی با اثر بخشی تحقق پیدا کند.

فراگرد سازماندهی

جریان سازمان دهی طی مراحل زیر صورت می گیرد :

- ۱- تشخیص فعالیت های لازم برای رسیدن به هدفها و اجرای خط مشی و برنامه ها.
- ۲- گروه بندی فعالیت با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده کردن از آنها.
- ۳- دادن اختیار عمل و حق دستوردهی و تصمیم گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه.
- ۴- ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر بصورت عمودی و افقی از طریق روابط شبکه ارتباطی .

ساختار سازمان

ساختار سازمان را می توان به کمک اجزا و عناصر پنج گانه زیر توصیف کرد :

- ۱- تخصیصی کردن فعالیت ها
- ۲- استاندارد کردن فعالیت ها

- ۳- هماهنگ کردن فعالیت ها
- ۴- متمرکز و نامتمرکز کردن تصمیم گیری
- ۵- اندازه واحد کار

تقسیم کار و گروه بندی وظایف

تقسیم کار عبارت است از تفکیک وظایف میان افراد به طوری که هر فرد به جای انجام دادن همه کارها مسئول وظیفه یا مجموعه وظایف معینی شود. گروه بندی وظایف عبارت است از تفکیک فعالیت های سازمان بطوریکه وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی انجام گیرند. مبانی تقسیم کار برای تشکیل واحدهای سازمانی عبارتند از : تعداد افراد - زمان - کارکردها - تولیدات یا خدمات - ارباب رجوع - موقعیت مکانی یا جغرافیایی - فراگرد کار.

هماهنگی

هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیت های واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدفهای سازمان به طور اثر بخش تحقق یابند. تدابیر و تمهیدات هماهنگی در سازمانها به شرح زیر است :

- ۱- سازگاری متقابل
- ۲- سرپرستی مستقیم
- ۳- استاندارد کردن فراگردهای کار
- ۴- استاندارد کردن بازده کار
- ۵- استاندارد کردن مهارتها

حیطه نظارت

حیطه نظارت به زبان ساده اشاره می کند به تعداد دفعات زیردستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می کنند به او گزارش می دهند بنابراین حیطه نظارت اندازه و وسعت واحد کار را مشخص می کند.

عوامل تعیین کننده حیطه نظارت

- ۱- مدت زمانی که صرف کار نظارت و سرپرستی می شود.
- ۲- قابلیت ذهنی سازگاری مدیر
- ۳- پیچیدگی موقعیت یا کار
- ۴- سایر وظایف مدیر
- ۵- ثبات عملیات
- ۶- شایستگی زیر دستان

تفویض اختیار

تفویض اختیار عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام دادن وظایف خاص. واگذاری اختیار و مسئولیت موجب می شود که سازمان به صورت موثرتری فعالیت کند. زیرا هیچ مافوقی شخصا نمی تواند همه وظایف سازمانی را انجام دهد. فراگرد تفویض اختیار سه مرحله دارد :

- ۱- تکلیف مسئولیت
- ۲- تفویض اختیار
- ۳- اجبار پاسخگویی

وحدت فرمان

وحدت فرمان یکی از اصول سنتی مدیریت است که به موجب آن هر شخص زیر دست در سازمان برای انجام دادن وظایف خود باید فقط از یک مدیر یا سرپرست مافوق دستور بگیرد. این اصل شالوده زنجیر زمان یا سلسله مراتب اختیار را که از بالا تا پایین یک سازمان رسمی امتداد می یابد پدید می آورد.

سلسله مراتب

در هر سازمانی جریان مسئولیت و اختیار که به ترتیب رتبه و مقام از بالاترین سطح مدیریت شروع و به پایین ترین سطح عملیاتی ادامه می یابد زنجیر فرمان یا سلسله مراتب اختیار نامیده می شود. پیروی از این سلسله مراتب موجب می شود که اعضای سازمان بدانند که در کجا قرار گرفته اند و از چه کسانی باید دستور بگیرند و به چه کسانی دستور بدهند و بالاخره این که آنها نسبت به چه کسانی پاسخگو می باشند.

نمودار سازمان

برای نشان دادن ساختار رسمی سازمان معمولاً از نگاره هایی به نام نمودار سازمان استفاده می شود نمودارها با توجه به وجوه مهم ساختار سازمانی ترسیم می شوند و اطلاعاتی درباره عناصر مهم سازمان نظیر کارکردها و وظایف واحدها و ارتباطات میان آنها ارائه می شود. در ترسیم نمودارها معمولاً جوانب زیر مورد توجه قرار می گیرند :

- ۱- تقسیم کار
- ۲- روسا و مرئوسان
- ۳- نوع کار و وظایف
- ۴- گروه بندی کار
- ۵- سطوح یا رده های مدیریت

فصل پنجم - ارتباط

ارتباط یکی از پدیده هایی است که همه جوانب زندگی انسان با آن سرو کار دارد. فقط از طریق نوعی ارتباط است که افراد انسانی می توانند با هم مراوده و رابطه برقرار کرده به حیات اجتماعی خود ادامه دهند. ارتباط به زبان ساده عبارت است از انتقال و فهم معنا بین اشخاص - عمل انتقال بوسیله هر نوع رفتاری که در امر مبادله اطلاع و معنا موثر باشد صورت می گیرد.

فراگرد ارتباط

ارتباط عبارت از فراگرد انتقال اطلاعات از فردی به فرد دیگر است. در جریان ارتباط میان دو نفر افکار یا اطلاعات از طریق یکی ، در قالب علائم ، نشانه ها یا نمادها به دیگری منتقل می شود . نفر دوم با وصول علائم و نمادها درصدد فهم و درک آنها بر می آید. اگر او موفق شود که افکار یا اطلاعات را درک کند می توان گفت که ارتباط موثر برقرار شده است. فرستنده پیام : آغازگر ارتباط است که قصد دارد درباره نیاز ، خواست یا اطلاعی با کسی یا کسانی رابطه برقرار کند. کدگذاری : برای اینکه فرستنده اندیشه یا اطلاع خود را قابل انتقال سازد باید آن را به قالب قابل تشخیصی درآورد که به این عمل کدگذاری گفته می شود.

پیام : به طور کلی معنا یا اطلاعی که در جریان ارتباط منتقل می گردد پیام نامیده می شود. رسانه : وسیله انتقال پیام است و باید متناسب با پیام انتخاب شود. کدبرداری : فراگیر تفسیر پیام و برگردان آن به صورت اطلاعی که برای گیرنده معنا دار شود کدبرداری نامیده می شود. بازخورد : اطلاع از تأثیری که پیام در نزد گیرنده داشته باز خورد نامیده می شود.

ارتباط در سازمانها

انجام دادن وظایف و مسئولیت های مدیریت از راه برقراری ارتباط امکان پذیر می شود. مدیران باید برنامه ریزی نیاز به جمع آوری اطلاعات دارند. اجرای برنامه ها مستلزم آن است که آنها را به کارگزاران سازمان تفهیم کرد. هر دو اقدام فوق یعنی جمع آوری اطلاعات و تفهیم برنامه نیازمند برقراری ارتباط اثر بخش است. سازمان دهی کار و گزینش و کارگماری افراد مستلزم برقراری ارتباط برای تفهیم وظایف شغلی است. برای رهبری و تحقق هدفهای گروهی ، مدیران باید با زیردستان ارتباط داشته باشند. تشخیص موضوعات مناسب ارتباطی یکی از مشکلات مدیران است. مدیرانی که معتقدند هر نوع اطلاعاتی را می توان با کارکنان سازمان مبادله کرد نه فقط دقت خود را با ارتباطات پیش پا افتاده تلف می کنند بلکه ممکن است با دادن اطلاعات نامناسب اختلالاتی در کار اجرایی سازمان بوجود آورند. موارد زیر موضوعات مناسب ارتباط سازمانی هستند:

- ۱- اطلاعات کلی درباره سازمان (هدفها ، خط مشی ها ، خدمات و فعالیت های اساسی آن).

- ۲- اطلاعات مربوط به امور مشاغل کارکنان از قبیل مرخصی ها ، ترفیعات ، جدول حقوق و غیره.
- ۳- اطلاعات راجع به وضعیت های ویژه ای که در سازمان پیش می آید نظیر تغییرات مدیریت و روشها و غیره .
- ۴- اطلاعات درباره نظام اقتصادی و سیاسی جامعه که فعالیت ها و خدمات سازمان بدان وابسته است.

فصل ششم - رهبری

پس از برنامه ریزی و سازماندهی گام بعدی فراهم کردن موجباتی است که اعضای سازمان را در جهت هدفهای آن به حرکت و فعالیت در می آورد . این کارکرد یا وظیفه با اصطلاحات گوناگونی توصیف شده است : فرماندهی ، هدایت ، انگیزش و رهبری . این وظیفه به هر نامی که خوانده شود مستلزم برقراری ارتباط مستقیم با افراد انسانی است. هدف از رهبری ، راهنمایی زیردستان در جهت بهتر فهمیدن هدفهای سازمان و برانگیختن آنان به کار و فعالیت موثر است.

رهبری در مدیریت

منظور از رهبری در مدیریت فراگرد اثر گذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی است.مدیر در مقام رهبر به سرپرستی زیردستان می پردازد با آنها ارتباط متقابل برقرار می کند .انگیزه کار و فعالیت در آنها به وجود می آورد.به حل مشکلات و کشمکشهای آنها می پردازد و به اقتضا تغییراتی در شرایط کار پدید می آورد.

قدرت رهبری

قدرت رهبری مدیران ناشی از منابع پنج گانه زیر است :

- ۱- قدرت پاداش دهی
- ۲- قدرت اجباری
- ۳- قدرت قانونی
- ۴- قدرت تخصصی
- ۵- قدرت ارجاعی

قابلیت های رهبری

- ۱- تشخیص : توانا بودن مدیر به فهم موقعیتی که می کوشد تحت تاثیر قرار دهد.
- ۲- سازگاری : توانا بودن مدیر به انطباق رفتار خود و سایر منابعی که در اختیار دارد.
- ۳- ارتباط : توانا بودن مدیر به برقراری ارتباط با دیگران بطوریکه آنها بتوانند به آسانی منظور او را بفهمند.

سرپرستی

یکی از وظایف مدیران ، سرپرستی زیردستان است همه کارکنان سازمان به سرپرستی نیازمندند و انتظار دارند که درانجام وظایف خود هدایت شوند. روابط مدیر با زیردستان در جریان سرپرستی شکل می گیرد یعنی راهنمایی های او را پذیرفته یا رد می کنند. در طی سرپرستی است که رفتار مدیر تاثیر خود را از لحاظ سوق دادن زیردستان در جهت هدفهای سازمانی به مرور آشکار می سازد و مدیر بر مسائل و مشکلات زیردستان آگاهی یافته درصدد حل یا رفع آنها بر می آیند.

شخصیت رهبری

در مدیریت منظور از رهبری ،فراگرد اثر گذاری بر رفتار زیردستان به منظور تحقق اهداف گروه کار یا سازمان است. مدیر در مقام رهبر به سرپرستی زیردستان می پردازد. سبک یا شخصیت رهبری مدیر طی زمان از طریق تحصیل ،کارورزی و تجربه شکل می گیرد و برحسب ادراکات خود او یا ادراکات دیگران تعریف می شود بعبارت دیگر اگر مدیری خود را رهبری مردم دار و آزاد منش بداند ولی زیردستانش او را سخت گیر و وظیفه مدار بشناسند در تعریف سبک رهبری او ادراک و نظر زیردستان مهمتر از نظر خود او تلقی خواهد شد زیرا زیر دستان به موجب ادراک خود از رفتار مدیر با او رفتار خواهند کرد.شخصیت رهبری در واقع ادراک خود به علاوه ادراک دیگران از رفتار مدیر می باشد. با این تعریف اگر بخواهیم شخصیت رهبری مدیر را برحسب مفاهیم ملاحظه کنیم چهارعرصه مدل به شرح زیر توصیف پذیر خواهد شد:

- ۱- عرصه عمومی
- ۲- عرصه کور

انگیزش

انگیزه حالت یا وضعی روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدفهایی نیرو می دهد ، فعال می سازد و هدایت می کند. انگیزه مستقیماً قابل مشاهده نیست . گاهی از طریق مشاهده رفتار افراد انگیزه های آنها را حدس می زنیم یا استنباط می کنیم . انگیزه ها را گاهی به عنوان نیازها ، تمایلات یا محرکات درونی شخص تعریف می کنند. انگیزه ها چرخه های رفتار محسوب می شوند. وظایف سازمانی هر اندازه هم که دقیق و حساب شده باشند تا زمانی که کارکنان سازمان انگیزه کار و فعالیت نداشته باشند به طور موثر به مرحله عمل در نخواهند آمد. مطالعات اولیه مدیریت و رفتار انسانی غالباً قدرت انگیزشی عوامل اقتصادی را مورد تأکید قرار می دادند. نیازهای اساسی کارکنان معمولاً از طریق پرداخت دستمزد و پاداش ارضا می شوند ولی آنها نیازهای معنوی نیز دارند که در محیط کار غالباً نادیده گرفته می شود. ایجاد شرایطی که کارکنان را از لحاظ ارضای این قبیل نیازها آسوده خاطر سازد انگیزه کار و فعالیت را در آنان تقویت می کند.

فصل هفتم

طراحی و تدوین برنامه های سازمانی هر اندازه هم که با بصیرت و ملاحظه کاری صورت گرفته باشد هیچ تضمینی وجود ندارد که کارکنان سازمان به طور شایسته و چنانکه باید آنها را اجرا نمایند .

فراگرد کنترل : کنترل طبق شکل دارای چهار مرحله است :

مرحله ۱ : تعیین ملاک ها

مرحله ۲ : نظارت

مرحله ۳ : بازنگری

مرحله ۴ : تصحیح

ویژگی کنترل اثر بخش : فراگرد کنترل برای اثر بخش بودن ، باید از چند ویژگی مهم برخوردار باشند ؛

۱- قابل فهم بودن ۲- از الگو های سازمانی تبعیت کند ۳- انحراف ها را به سرعت ثبت کند ۴- انعطاف پذیر باشد ۵- صرفه جویانه باشد

انواع کنترل : (۱) کنترل پیشگیری یا مقدماتی (۲) کنترل همگام یا همزمان (۳) کنترل باز خورد

فصل هشتم

عمل مدیریت به قدمت تاریخ بشری است . اداره کردن و هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی تقریباً از ابتدای تاریخ مورد توجه انسان بوده است . انسان ها برای تحقق هدف های مشترک ، ابتدا در خانواده ها بعد در قبایل و سایر واحد های اجتماعی و سیاسی به یکدیگر پیوستند

مدیریت علمی : نهضتی که در تاریخ تحول اندیشه های مدیریت به مدیریت علمی معروف است . در اوایل قرن بیستم پدید آمد و در نتیجه در زمینه های طراحی ماشین آلات ، روش های انجام کار ، گردش کار و نظایر آن ، دانش و فنون مدیریت را توسعه دادند . بنیانگذار این نهضت فردریک تیلور در ابتدا کارگر ساده کارخانه بود که ضمن کار ، از راه تجربه ، مهندسی آموخت و به سرعت ترقی کرد و به سر مهندسی کارخانه بود .

مدیریت اداری : با اینکه تصور می شد که روش های مدیریت علمی بر تمام جوانب سازمان قابل اعتماد است ، ملی کانون اصلی کاربرد آنها فقط سطح عملیاتی بود . همزمان با تیلور کسانی دیگر که از تجربه مدیریت در سازمانها بزرگ برخوردار بودند ، اداره کردن سازمان ها با مدیریت سطح عملیاتی کاملاً متفاوت است . سرشناسترین این افراد که غالباً از او به عنوان بنیانگذار مدیریت جدید نام برده می شود هانری فایول است . نظریه فایول ، وسایل و رهنمودهایی برای مطالعه ، آموزش و عمل مدیریت فراهم می سازد . اصول پیشنهادی فایول را بر حسب مفاهیم امروزی می توان به شرح زیر طبقه بندی کرد .

اصول مدیریت :

۱- اختیار

۲- انضباط

۳- وحدت فرمان

۴- وحدت هدایت

۶- تمرکز

۷- سلسله مراتب

۸- حق الزحمه کارکنان

۹- نظم

اصول روابط انسانی :

۱- تقدم منافع عمومی بر منافع خصوصی

۲- انصاف

۳- ثبات شخصی و استخدامی

۴- ابتکار

۵- روحیه گروهی

بوروکراسی : اوایل قرن بیستم دنیای صنعتی شاهد پیدایی و توسعه سازمانها و موسسات بزرگ و پیچیده بود . به موازات رشد سازمان های ضد دولتی ، موسسات دولتی و بازرگانی نیز روز به روز بزرگتر و پیچیده تر می شوند . بوروکراسی را به فارسی ، دیوان سالاری ترجمه کرده اند . بوروکراسی یک نظام اداری با سازمان بزرگ و گسترده است که با عده کثیری از ارباب رجوع سر و کار دارد .

اقتدار به سه طریق مشروع یا قانونی پیدا میکند : ۱- اقتدار فرمند یا شخصیتی

۲- اقتدار سنتی ۳- اقتدار عقلانی - قانونی

نگرش رفتاری : نگرش رفتاری در مدیریت ، از اوایل دهه ۱۹۵۰ نضج گرفت . از این تاریخ است که علمای رفتاری مطالعه مسائل سازمان و مدیریت را به صورت جدی تر و به مدد روش های دقیق مجلسی دنبال کرد . خضیصه اصلی این حرکت ، کاربرد روش تحقیق علمی در مطالعه واقعیت های محیط کار و کشف روابط ملی میان آنها است .

به این منظور از مفاهیم و نظریه های جامعه شناسی ، روان شناسی و مردم شناسی برای ثبت و توسعه دانش رفتاری در محیط کار سازمان ها استفاده به عمل می آید .

مکتب علم مدیریت :

هدف اصلی نگرش رفتاری ، کاربرد روش علمی برای حل مسائل انسانی مدیریت و هدف اصلی مکتب علم مدیریت ، کاربرد همین روش برای حل سیل فنی مدیریت در سازمان است . ویژگی اصلی آن پیشرفت در کاربرد آمار ریاضیات برای کمک به فن میائل عملیاتی برنامه ریزی و کنترل است .

رویکرد سیستمی : رویکرد سیستمی قریب به نیم قرن است که جایگاه ویژه ای در قلمرو مدیریت پیدا کرده است به طوری که صاحب نظران و کارورزان مدیریت برآنان اند که با این رویکرد درک و فهم شرایط پیچیده سازمانی و توضیح آن تسهیل می شود .

سیستم (نظام) عبارت است از منظومه ای از عناصر و اجزایی که با هم ارتباط کنش و واکنش متقابل داشته و کل واحدی را به وجود می آورند . هر سیستم دارای حد و مرزی است که آن را از محیط یا پیرامونش متمایز و با آن مرتبط می سازد .

رویکرد سیم مدیریت : می توان گفت که دو سازمان یک سیستم است . نگرش سیستمی سازمان را به صورت یک کل و یک سیستم می نگرد.

نقش های مدیریت در سیستم سازمان : (۱) نقش تولیدی (۲) نقش اجرایی

(۳) نقش نوآوری (۴) نقش یگانه سازی