



دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم  
معاونت فرهنگی و تبلیغی

مرکز آموزش های کاربردی

# دوره آموزشی پودمانی تربیت مبلغ

## رتبه دو به سه

(جزوه مدیریت فرهنگی و تبلیغی)

حجت الاسلام والمسلمین مجدالدین مدرس زاده

سال تحصیلی 1400-1401

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## مدیریت کلاسیک

تعریف مدیریت: برای مدیریت تعاریف گوناگونی ارائه شده است از جمله: 1- مدیریت عبارت است از کار با (از طریق) دیگران 2- عبارت است از فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازمان دهی، بسیج نیرو و امکانات، هدایت و کنترل جهت رسیدن به اهداف مشخصی.

نتایجی که از تعریف فوق به دست می آید:

1. مدیریت یک فرایند است (process)

فرآیند: تغییر منظم ساختاری به سوی هدف را فرآیند یا فراگرد گویند.

ساختار: طریق ارتباط متغیرهای متعدد را ساختاری می گویند.

2. در مدیریت، رهبری و هدایت نهفته است؛ این نتیجه از اضافه (به کارگیری) به (مؤثر) به دست می یابد؛

زیرا اینجا مشخص می کند که وظیفه مدیر، هدایت است، و رهبر نیز این گونه است؛ پس مدیر و رهبر یکی است.

برخلاف نظر برخی صاحب نظران که مدیر را در سازمان رسمی را برای سازمان غیررسمی مطرح می سازند و یا رهبری را فرعی از مدیریت می دانند. البته امروز دیگر مدیریت و رهبری را در برابر (influence) می دانند.

3. مدیریت مؤثر یعنی تصمیم‌های مناسبی بگیرد یعنی کار درست، انجام دهد؛ که مربوط به کیفیت است.

مدیریت کارآمد؛ یعنی تخصیص (تقسیم و توزیع) مدیران منابع صورت گیرد؛ کار را درست انجام دهد مربوط به کمیت می‌شود.

درواقع مدیر باید در عرصه مدیریتش رعایت حسن فعلی (کارایی) و حسن فاعلی (اثربخش) را بکند. (البته همان‌طور که بعداً ذکر می‌شود ملاک و معیار این حسن در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است که هرگاه در یک نظام ارزشی مبتنی بر نیازهای اصیل انسان مطرح گردد یکسان خواهد بود).

4. مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار متمرکز است؛ و مدیر سعی دارد از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب سازمان خویش را برساند.

### **مکاتب و نظریه‌های مدیریت**

طبقه‌بندی نظریه‌ها گاهی بر اساس دوران و گاهی بر اساس رویکردها است اما بر اساس دورن:

الف: دوران پیش از مدیریت علمی که تا قبل از انقلاب صنعتی است و مالکیت و مدیریت در اختیار یک فرد بود اما با انقلاب صنعتی، و به دلیل تعدد مالکان و با به وجود آمدن شرکت‌های بزرگ و عرضه سهام، مالکیت یک مالک غیرممکن شد و تفکیک بین مالک و مدیر در بنگاه‌های اقتصادی پیش آمد و زمینه برای مدیریت علمی به وجود آمد.

ب: دوران بعد از مدیریت علمی که مدیریت کلاسیک، مدیریت نئوکلاسیک و مدیریت مدرن (معاصر) مطرح شد.

**مدیریت کلاسیک تقسیم می‌شود به:**

1. نظریه مدیریت علمی که صاحب‌نظر آن تیلور است و بین سال‌های 1911 تا 1920 تحقیقاتش تمام شد.
2. نظریه مدیریت فرایندی (اصول‌گرایان یا وظیفه‌گرایان) که دانشمند فرانسوی هنری فایول آن را مطرح ساخته است.
3. بورکراسی یعنی دیوان‌سالاری (ساختارگرایان) که نظریه‌پردازان آن ماکس وبر است.

### **اصول تیلور**

1. جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی.
2. کسب هماهنگی در فعالیت‌های گروهی به جای تشتت در عمل.

3. جلب هماهنگی افراد به جای فردگرایی = کار گروهی باشد نه فردی.

4. کار و کوشش جهت حداکثر سازی راندمان و بازده

5. تلاش برای ترقی کیفی کارکنان که در راستای ترقی کیفیت بهره‌وری باشد.

پیشنهاد تیلور برای تحقق اصول فوق این است که باید از کارکنان واجد شرایط سودآوری استفاده شود و با توجه به نیازهای مادی کارکنان، می‌توان در آنها انگیزه انجام کار ایجاد نمود.

### اصول هنری فایول برای مدیران

به نظر فایول، هر سازمان پیکره‌ی واحدی است که شش فعالیت دارد:

1. فنی تولیدی 2. بازرگانی 3. مالی 4. ایمنی 5. حسابداری 6. مدیریتی (برنامه‌ریزی / هدایت / سازمان‌دهی / بسیج نیرو و امکانات / کنترل).

برای اینکه فعالیت‌های مدیریتی خوب‌شکل بگیرد فایول 14 اصل را مطرح می‌کند:

1. تقسیم‌کار: تخصصی کردن کار که هر فردی مسئول کار مشخصی می‌شود.
2. اختیار: مدیر حق دستور و فرمان و حق تشویق و تنبیه داشته باشد.
3. انضباط: توافق مدیر و کارکنان نسبت به خوب کار کردن.
4. وحدت فرماندهی: اختیار دستور دهی باید برای یک نفر باشد که به خود مدیر نظر دارد.
5. وحدت مدیریت: یعنی برای اجرای هر پروژه‌ای یک نفر مسئول باشد.
6. پیوند فرد به منافع کلی سازمان: مدیر باید از ظرفیت‌های کارکنان که برای رسیدن به اهداف مشخصی مصرف می‌شود در جهت دستیابی به منافع سازمانی استفاده نماید.
7. جبران خدمات: همان حقوق و دستمزد است و بالاتر از آن یعنی گاهی مدیر به کارکنان مقدار زیادتر به‌عنوان پاداش بپردازد.
8. تمرکز: یعنی سازمان باید دارای یک سیستم مرکزی باشد که هدایت کارها توسط آن صورت بگیرد.
9. سلسله‌مراتب: مدیر با تعیین معاونان بخشی از اختیاراتش را توزیع می‌کند.
10. نظم: خودکار باید دارای نظم باشد.
11. عدالت: مدیر باید برخورد منصفانه و عادلانه داشته باشد.
12. ثبات: مدیر باید به کارکنان فرصت انجام کار و بروز استعدادهای آنها را بدهد و گرنه آنان دچار افسردگی می‌شوند.

13. ابتکار عمل: مدیر با برنامه دقیق سعی و تلاشش را برای سازمان‌دهی به کار گرفته و امور را از قبل برایش برنامه داشته باشد.

14. احساس یگانگی: مدیر وظیفه دارد کارکنان را به‌گونه‌ای بار بیاورد و در سازمان، فرهنگی را حاکم سازد که کارکنان با سازمان احساس یگانگی داشته باشند که یکی از راه‌های آن واگذاری سهام است.

بعد از مکتب مدیریت کلاسیک مکتب نئو کلاسیک را داریم. و... هر یک از این مکاتب مفروضاتی و پیش‌فرض‌هایی دارند که از جمله این مفروضات نظریات پیرامون انسان است و هدف نیز طبق این مفروضات خاص متفاوت می‌شود.

مفروض نظریات کلاسیک این است که انسان موجود حسابگر و دنبال سود است منتها تیلور می‌گفت: اگر بخواهی به سود بیشتر برسی باید کار به‌صورت مدیریت علمی باشد، وظیفه گرایان می‌گفتند باید طبق آن 14 اصل مذکور باشد و ساختارگرایان می‌گویند: اگر بخواهی به سود بیشتر برسی و سازمان راندمانش بالا برود، باید ساختار سازمان را درست کنی؛ یعنی چینش منابع انسانی و مادی مناسب باشد مثل استفاده کردن یک آشپز از مواد موجود در آشپزخانه برای آشپزی که اگر در ترکیب مواد چیزی را کم یا زیاد کند غذایی خوبی نخواهد شد.

### نئوکلاسیک (نهضت روابط انسانی)

این مکتب یک ضد مکتب است حرف‌های کلاسیکی ولی در قالب جدید مطرح شده است این مکتب نیز دارای زیرمجموعه‌هایی است که ذیلاً به آن‌ها اشاره می‌شود:

1. مطالعات هاثورن، که صاحب‌نظر آن ایلتون میو است.
2. سلسله‌مراتب نیازها، که صاحب‌نظر آن آبراهام مازلو است.
3. مفروضات X گرا و Y گرا، صاحب مک گریگور است.
4. شخصیت و سازمان، صاحب‌نظر آن آرچریس است.

کلاسیک‌ها تمرکزشان بر روش‌های فنی مهندسی و علمی بود؛ اما نئوکلاسیک‌ها روی انسان تمرکز کرده‌اند، به تعبیری روی انسان‌شناسی تکیه کرده‌اند.

### مطالعات هاثورن

این مطالعات در کارخانه وسترن الکتریک در ایالت شیکاگو صورت گرفت که طی سه مرحله بود:

مرحله اول از سال 1924 تا 1927 که آمدند نور کارخانه را زیاد کردند به‌موجب افزایش نور، راندمان کار نیز بالا رفت.

مرحله دوم از سال 1927 تا 1931 در این مرحله گروه زنان انتخاب شدند و همان زیاد کردن نور را این بار نیز تجربه کردند که باز راندمان کار بالا رفت. تا این دو مرحله تحقیقات کاملاً کلاسیک بود.

مرحله سوم از سال 1930 تا 1932 در این مرحله إلتون مایر یک گروه 9 نفر انتخاب کرد و با تغییرات (کم و زیاد کردن) نور سالن تولید و توجه به احساسات و عواطف کارگران پیش رفت و ملاحظه کرد، باز راندمان کار سیر صعودی پیدا کرد، إلتون مایو از تحقیقاتش نتایج ذیل را گرفت.

### نتایج مطالعات هاثورن:

1. کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند و عوامل شخصی و اجتماعی آثار زیادی بر انگیزش آنان دارد.
2. نگرش فردی آثار غیرقابل‌انکار و تعیین‌کننده بر رفتار کودکان دارد.
3. سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان اهمیت دارد.
4. مشخص شد که درزمینهٔ تأثیر شخصیت گروه‌های غیررسمی بر عملکرد کارکنان دانش ناچیزی وجود دارد.

### سلسله‌مراتب نیازها (مازلو)

طبق نظریه مازلو احتیاجات بشری به پنج دسته تقسیم‌بندی می‌شود:

1. نیازهای جسمانی (آب‌ونانی پیدا کند)
2. نیازهای امنیت و تأمین (که آب‌ونان را راحت مصرف کند)
3. نیازهای اجتماعی و تعلق (کسی را دوست داشته باشد و او را نیز دوست داشته باشند).
4. نیاز به احترام و منزلت (خودشکوفایی)؛ (منزلت و جایگاهش در اجتماع بالا برود)
5. نیاز زیباشناسی (خودشناسی) (به نیازهای اصیل و...)

مازلو درزمینهٔ سلسله‌مراتب نیازهای انسانی پنج اصل را نیز مطرح کرده و معتقد است: نیاز (خواسته) دلیل کمبود جسمانی و یا روانی است؛ که برای رفع آن فرد مجبور به تلاش است. از این‌رو مدیران باید با تأمین نیازهای کارکنان در سازمان و محیط کار، بهره‌وری را افزایش دهند.

### اصول مازلو

1. اصل منسجم بودن وجود انسان (انسان یک کل است)
2. اصل موقتی بودن ارضای نیازها (ارضای دائمی نداریم)
3. اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان (نیازهای آگاهانه انسان‌ها متنوع‌تر از نیازهای آنان است)
4. اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده (هرگاه نیازی تا حدودی ارضاء شود تا مدتی محرک رفتار وی نخواهد بود)

5. اصل توالی (سلسله مراتب برای نیازها هست و تا وقتی نیاز سطح پائین ارضاء نشده باشد نیاز سطح بالا فعال نخواهد شد). این اصل مازلو مورد قبول ما نیست زیرا تجربه نشان می‌دهد که گاهی برخی افراد نیاز سطح پائین آن‌ها کاملاً برآورده نشده ولی دنبال نیاز سطح بالاتر هستند.

### مفروضات X گرا و Y گرا

تئوری ایکس و ایگریک گریگور پیرامون انسان اجتماعی صحبت می‌کند و می‌گوید: نه اصول علمی تیلور جواب می‌دهد و نه ساختار وبر و نه عواطف ایتون مایو و نه نیازهای مازلو بلکه اگر بخواهی سود بیشتر بگیری باید نگرش مدیر را درست کنی یعنی باید مدیران Y گرا باشند.

فرق دو مدیر X گرا و Y گرا در هر یک از سبک‌های هدایت و رهبری، کنترل کارکنان، انگیزه کارکنان و حیطة نظارت است. مدیر X گرا نیمه‌خالی لیوان را می‌بیند و مدیر Y گرا نیمه‌پر لیوان را می‌بیند مثلاً مدیر Y گرا اگر دید کارکنان در حین انجام وظیفه روزنامه می‌خوانند، به جای سرزنش، او را به خواندن روزنامه تشویق و از اطلاعات و تجربیات مطالعه او به نفع سازمان و خود بهره می‌گیرد.

### شخصیت و سازمان

آرجریس معتقد است باید برای حفظ شخصیت فرد در سازمان کاری کرد، تقسیم کار فایول حسنش این است که به تخصصی شدن کار منجر می‌شود؛ اما بدی آن است که شخصیت فرد را خرد می‌کند و ابداع و خلاقیت را از او می‌گیرد؛ اما تئوری آرجریس باعث خلاقیت در افراد می‌شود.

آرجریس معتقد است که بسیاری از فعالیت‌های میران باشخصیت افراد ناسازگار است؛ مثل تقسیم کار در سازمان که موجب تخصصی شدن کار در سازمان می‌گردد؛ اما این عمل خود مانع خودشکوفایی افراد در محیط کار است.

### رهیافت‌های مدرن (معاصر) مدیریت

تفاوت دیدگاه مدرن با مکاتب قبلی: مکتب کلاسیک انسان را موجودی اقتصادی و حسابگر می‌دانست اما نئوکلاسیک موجودی عاطفی، احساسی و اجتماعی می‌داند، وقتی دیدگاه نئوکلاسیک پیرامون انسان نیز جواب نداد بعد از نئوکلاسیک‌ها نوبت می‌رسد به دوره مدرن، دیدگاه‌های چندی پیرامون انسان مطرح شد از جمله گفتند انسان موجودی سیاسی است، یعنی موجود غیرقابل پیش‌بینی رفتار؛ اما مدرن‌ها می‌گویند: انسان موجودی است پیچیده و ناشناخته که اینجا رسیدند به کثرت‌گرایی که این مکاتب کل‌نگر می‌باشند بر اساس پیچیده بودن انسان و کثرت‌گرایی در مورد انسان مکتب مدیریت مدرن به دو دسته و دیدگاه تقسیم می‌شوند:

1. نظریه سیستمی

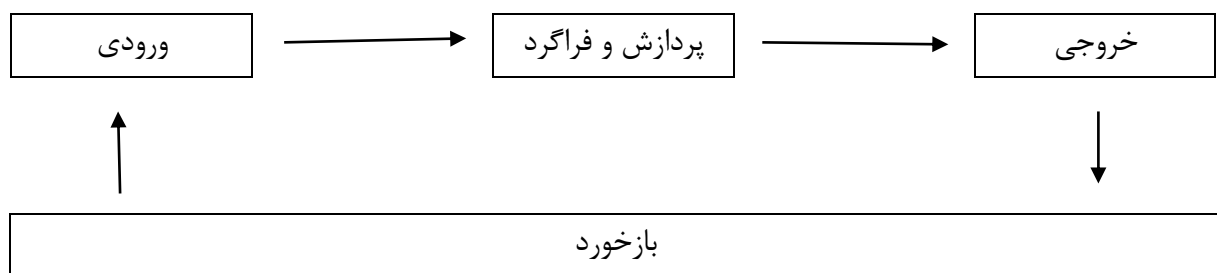
2. نظریه اقتضایی

### نظریه سیستمی

تعریف سیستم: مجموعه متشکل از اجزای بهم پیوسته که برای رسیدن به هدف فعالیت می کنند.

این نظریه اولین بار توسط برتالنفی و در مدیریت توسط جستربارنارد مطرح شد حرفی می زند این است که کارکرد سازمان از مجموعه (جمع جبری) کارکنان بیشتر است و مدیر باید سازمان را به سان یک سیستم اداره کند.

هر سیستمی از سه بخش اصلی تشکیل شده است: ورودی، پردازش و خروجی، بازخورد نیز خودبه خود شکل می گیرد.



### نظریه اقتضایی

مدیرت بر مبنای اقتضا بر این نکته اشاره دارد که مدیر باید با توجه به مجموعه شرایط، اقدام نماید و همیشه یک راه، بهترین راهکار نیست بلکه در هر شرایطی باید به دنبال بهترین راهکار باشیم.

تفاوت مکاتب مدیریت نسبت به سازمان و مدیر

کلاسیکها سازمان را ماشین می دانند و مدیر را مهندس سازنده آن.

نئوکلاسیک سازمان را موجود زنده می دانند و مدیر را عضو اصلی آن موجود.



نظریات مدرن در مدیریت، سازمان را بوم نقاشی و مدیر را هنرمند نقاش می‌دانند؛ همان‌طور که در نقاشی از رنگ‌های متضاد در کنار هم نقاش تصویر هماهنگی را می‌سازد مدیر نیز باید از تضادهای در کنار هم و به‌طور مناسب در سازمان استفاده کند تا باهماهنگی اعضا به اهداف برسد.

### تفاوت همه مکاتب فوق با مکتب مدیریتی اسلام

1. همه مکاتب مدرن و غیر مدرن یک نقطه مشترک دارند و آن این‌که جهان‌بینی مادی دارند و همه دنبال سودند و مکتب اسلام هر دو جنبه مادی و معنوی را باهم دارد و فقط دنبال یکی نیست.
2. همه آن مکاتب پراگماتیسم (عمل‌گرا) هستند؛ یعنی ملاک صدق و کذب قضیه را در نتیجه می‌بیند؛ اما اسلام عمل‌گرای نتیجه‌خواه نیست بلکه عمل‌گرای وظیفه‌مدار است.
3. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت دارند؛ به خلاف عمل‌گرایی اسلامی که در برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و درازمدت هر دو را دارد؛ یعنی برنامه‌ریزی برای دنیا و آخرت هر دو را دارد.
4. شغل و وظیفه را در کاری می‌دانند که نتیجه عینی داشته باشد لذا شکست و پیروزی معنایی خاصی پیدا می‌کند؛ برخلاف اسلام که وظیفه را مهم می‌داند رسیدن به نتیجه اگر شد که عالی است و الا پاداش خود را گرفته است.
5. این مکاتب در سازمان به نیازهای کارکنان آن نگاه می‌کند؛ اما اسلام به هر دو نیاز مادی و معنوی نظر دارد درواقع انگیزش کارکنان در اسلام مبتنی بر نیازهای طبیعی فقط نیست برخلاف سایر مکاتب.
6. این مکاتب تعقل ابزاری دارند و اسلام تعقل ارزشی دارد.
7. این مکاتب می‌گویند هر چه می‌شود کار کنید؛ اما اسلام می‌گوید: علاوه بر کار استراحت داشته باشید و زمانی را هم برای عبادت بگذارید.
8. شرایط جذب و گزینش کارکنان تفاوت دارد.
9. تفاوت در متدلوژی و روش تحقیق دارند.

### خلاقیت

خلاقیت یعنی به‌کارگیری استعدادهای درونی در راستای یک فکر نو. اما چرا همه انسان‌ها خلاق نیستند؟ پس باید موانع آن را بشناسیم.

1. عدم اعتماد به نفس یعنی فقدان خودباوری.
2. ترس از شکست؛ باید راه‌های بعدی و موضع‌گیری بدل را در موقع احتمال شکست در نظر گرفت؛ هم‌رنگ شدن و همگون شدن با جمع.
3. عدم تمرکز ذهن.

## ویژگی‌های انسان خلاق

1. نسبت به هر چیزی تردید دارد یعنی چرایی کار را می‌پرسد نه اینکه در تصمیم‌گیری شک کند.
2. دانش و آگاهی‌های مختلف را به هم ربط می‌دهد.
3. معمولاً برای هر موضوعی چندین راه‌حل دارد.
4. نسبت به پیش فرض‌های قبلی تردید می‌کند و محدود به رسم و عادت نمی‌شود.
5. در فکر و عمل از انعطاف زیادی برخوردار است.

## راهکارهای پیشنهادی جهت ایجاد سلاست فکر و خلاقیت

1. یادداشت‌برداری.
2. زمان و مکان مناسب.
3. تغییر وضع موجود الف: ترتیب مجدد ب: جایگزینی ج: افزودن و کاستن
4. استفاده از تحلیل شبکه: موارد نیاز را در کنار هم چیده و برای هر کدام از موارد پاسخ‌هایی چندگانه‌ای طراحی نموده و در نهایت در مقایسه چیدن دوبه‌دوی آن‌ها در جدولی به تحلیل می‌پردازیم.
5. روش قیاسی مستقیم: نظر افراد را در حضور هم می‌پرسیم.
6. روش قیاسی غیرمستقیم: نظر افراد را تک‌تک می‌پرسیم و کسی از نظر دیگری اطلاع ندارد.
7. فهرست ویژگی‌ها: خصوصیات شیء و کار موردنظر را فهرست می‌کنیم و از بین آن‌ها بهترین را انتخاب می‌کنیم.
8. خود را به جای دیگران گذاشتن.

## تصمیم‌گیری

اهمیت تصمیم‌گیری: اینجا مجبوریم از مدیریت تعریفی جدید ارائه بدهیم. تعریف قبلی این بود که: (مدیریت عبارت است از: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری، بسیج منابع و امکانات و کنترل برای رسیدن به هدف سازمانی) این تعریف پنج رکن دارد. اما آقای هربرت سایمون مدیریت را این‌طور تعریف می‌کند: (مدیریت عبارت است از: تصمیم‌گیری در مورد هر یک از برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری، بسیج منابع و امکانات و کنترل) پس اهمیت تصمیم‌گیری روشن می‌شود که بنابراین تعریف با مدیریت مساوی دانسته شده است.

## فرآیند تصمیم‌گیری

گرچه تصمیم گرفتن لحظه‌ای است ولی به صورت یک فرآیند و پروسه است. استونر معتقد است که فرآیند تصمیم‌گیری چهار مرحله دارد:

**مرحله اول:** بررسی وضع موجود که در این مرحله مدیر سه وظیفه دارد:

1. تعیین هدف

2. تعریف مسئله یا مشکل

مسئله یعنی فاصله بین هدف مطلوب و وضعیت موجود که باعث عدم رسیدن ما به آن هدف شده است.

3. بررسی علل پیدایش مسئله؛ گاهی به جای علت اصلی سراغ علل فرعی می‌رویم که باید با بررسی دقیق علت اصلی را پیدا کنیم که گاهی ناپیدا است و علل غیر اصلی آشکار هستند.

**مرحله دوم:** ارائه راه حل و راهکارها

**مرحله سوم:** انتخاب یکی از راهکارها یعنی بهترین آن‌ها

**مرحله چهارم:** اجرا و پیگیری. البته در کنار این چهار مرحله بازخورد نیز – اگر نقصی در اجرای کار پیدا شد – نیز صورت می‌گیرد؛ یعنی بازخورد مربوط به جبران نقص کار می‌شود.

برخی فرایند تصمیم‌گیری را در شش مرحله تعیین نموده‌اند:

1. بررسی وضعیت موجود 2. ارائه راه‌حل‌ها 3. تعیین معیارها 4. ارزیابی 5. انتخاب بهترین 6. اجرا و پیگیری

اما راه‌های مسئله‌یابی به دو راه رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شود:

مسئله‌یابی رسمی: این خود به دورویه مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود:

**رویه‌های مستقیم:**

1. تجربیات گذشته خود مدیر؛ مدیر بر اساس تجربه خود می‌فهمد که سازمان دچار مشکل شده است؛ مثلاً در گذشته قبض برق 1000 تومان می‌آمد ولی این بار 11000 تومان آمده است.
2. انحراف از برنامه‌ها؛ یعنی برنامه‌ای که تعیین شده که سازمان بر اساس آن در طی فلان مدت به فلان هدف برسد ولی نرسید و یا در اواسط آن مدت معین مدیر بررسی می‌کند و پی می‌برد که با این روند رشد تا پایان مدت به هدف مطلوب نمی‌رسد پس این یک مسئله و مشکل است.

3. جلو افتادن رقبا؛ بر اساس برنامه‌ای که کارشناسان تعیین کرده‌اند سازمان عقب‌افتاده نیست ولی رقبایی که در حد ضعیفی نسبت به این سازمان قرار داشتند الآن جلو افتاده‌اند، اینجا نیز سازمان دچار مسئله و مشکل شده است؛ سؤال این که سازمان از برنامه تعیین‌شده عقب نیست پس چرا دچار مشکل شده است؟ پاسخ این است که ممکن است برنامه ریزان در برنامه‌ریزی اشتباه کرده باشند.

### رویه‌های غیرمستقیم:

1. مدیر از طریق کارکنان به مسئله پی می‌برد؛ کارکنان مشکل را به مدیر منتقل می‌کنند. آن‌ها چرا این کار را می‌کنند چون اولاً مدیر لایق‌ترین فرد را برای حل آن مشکل می‌دانند. ثانیاً مسئولیتی که به واسطه اطلاع ندادن متوجه آنان می‌شود برایشان گران تمام می‌شود.
2. مدیر از طریق مقامات بالاتر به وجود مشکل پی می‌برد.
3. از طریق ارباب‌رجوع یا مشتری؛ مثل صندوق و یا دفتر انتقادات و پیشنهادها.
4. مسئله یابی غیررسمی.

این رویه را که از آن به بینش مدیر تعبیر می‌کند، فقط حدیثی از امام علی علیه‌السلام می‌آوریم که در عهدنامه مالک اشتر آمده: ایاک و الاحتجاب عن رعیتک فإن احتجاب الولاہ شعبه من الضیق.... یعنی باید خودش بین رعیت بگردد و از نزدیک مشکلات را بررسی کند و خود را در بین اتاقی یا اداره‌ای محبوس نکند حالا که از هر طریقی فهمید که برای سازمان مشکل پیش‌آمده است باید درصدد راه‌حل آن برآید.

### ارائه راه‌حل‌ها:

در این مرحله مدیر یا به‌تنهایی راه‌حلی را ارائه می‌دهد و یا از دیگران (مشاوران - کارکنان - مخاطبان) کمک می‌گیرد از این رو تصمیم به دو نوع تقسیم می‌شود.

1. تصمیم‌گیری انفرادی
  2. تصمیم‌گیری گروهی
- هرکدام از آن دو یک سری نقاط قوت و یک سری نقاط ضعف دارند.

### نقاط قوت تصمیم‌گیری انفرادی

1. سریع‌تر انجام می‌شود.
2. هزینه کمتر دارد.
3. تصمیم‌گیرنده مشخص است.

4. از آفات و معایب تصمیم‌گیری گروهی به دور است.

### نقاط ضعف تصمیم‌گیری انفرادی

1. حاصل فکر یک تصمیم‌گیرنده است.
2. ضریب خطای استنباط در آن زیاد است.
3. راه فرار بسته است و مسئولیت کار به عهده آن است.

### نقاط قوت تصمیم‌گیری گروهی

1. کمیت فکر بالاست (که منجر به کیفی شدن تصمیمات می‌شود)
2. تعدد مسئولان و مجریان تصمیم گرفته‌شده.
3. مقبولیت بیشتری دارد.
4. مبهم بودن مسئولیت.
5. البته این نوع تصمیم‌گیری به درد مقاومت شکنی می‌خورد و دیگر افراد چوب لای چرخ شما نمی‌گذارند. چون خودشان تصمیم گرفته‌اند.

### نقاط ضعف تصمیم‌گیری گروهی

1. وقت‌گیر است.
2. هزینه‌بر است.
3. گروه اندیشی دارد؛ یعنی مجبور است به نظری عمل کند که خودش احیاناً نمی‌خواهد و مقهور تصمیم دیگران شود.
4. موضع‌گیری تغییر می‌کند.

هیچ‌کدام از تصمیم‌گیری گروهی یا فردی را نمی‌توانیم بگوییم کدام‌یک بهتر است بلکه بستگی به شاخص موردنظر مبلغ و مدیر و شرایط محیط تبلیغی دارد که شاخص‌ها از این قرار می‌باشند:

1. سرعت
2. کمیت فکر
3. تعدد مجریان
4. دوری از آفات و آسیب‌هایی مثل گروه اندیشی
5. مبهم بودن مسئولیت.

### ارزیابی راهکارها

در فرآیند تصمیم‌گیری اکنون نوبت ارزیابی راهکارهای ارائه‌شده است که باید مقایسه و ارزش‌گذاری کنیم؛ لذا این بحث مطرح می‌شود که معیار انتخاب یک تصمیم چیست؟ اینجا ما دنبال فرایند عقلایی (منطقی) تصمیم‌گیری یعنی دنبال بهترین تصمیم می‌رویم.

در همین زمینه آلبرت و همکاران او تحقیقی انجام داده‌اند که به صورت فهرست‌وار می‌آوریم:

1. در نظر اقتصاددانان آنچه سود بیشتر داشته باشد تصمیم بهتر است.
2. از نظر هنرمندان تصمیمی که با مبانی زیباشناختی سازگار باشد.
3. جامعه‌شناسان: هر کدام که موجب اصلاح جامعه شود.
4. دینوران: ارزش‌ها و باورهای مشترک انسانی

اما از نظر اسلامی ملاک و معیار یک تصمیم خوب و شایسته را حضرت علی (علیه‌السلام) در عهدنامه به مالک اشتر یعنی نامه 53 نهج‌البلاغه چنین بیان می‌کنند: ولیکن احب الامور الیک اوسطها فی الحق و اعمها فی العدل و اجمعها لرضا العامه؛ پس انتخاب یک تصمیم در هر کس بستگی به جهان‌بینی او دارد و جهان‌بینی هر فرد بسته به نظام ارزشی او است که باید‌ها و نباید‌ها را مشخص می‌کند.

## انواع تصمیم‌گیری

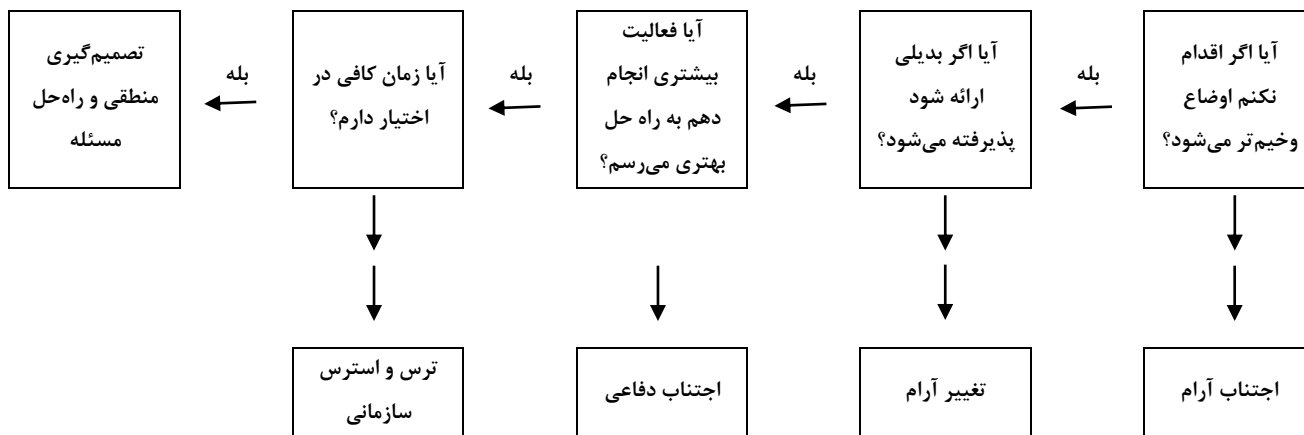
1. انفرادی و گروهی
2. برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی؛ تصمیمات که مدیر برای آن پیش‌بینی نکرده باشد برنامه‌ریزی نشده است.
3. تصمیم در مورد مسئله یا فرصت؛ فرصت: به هر عاملی می‌گویند که موجب زودتر رسیدن ما به اهدافمان می‌شود. اما مسئله: هر چه مانع از رسیدن به هدف است و بین ما و هدف فاصله ایجاد می‌کند، که این مسئله اگر شدید شد و نیاز به تصمیم فوری داشت می‌شود بحران و مدیریت بحران می‌خواهد.
4. موقعیت تصمیم از نقطه نظر شرایط، تصمیم‌گیری فرق می‌کند؛ اما شرایط: الف در شرایط اطمینان ب: در شرایط مخاطره‌آمیز ج: در شرایط عدم اطمینان در اینجا معیار آگاهی و اطلاع مدیر از میزان نتایج است که از تصمیم به دست می‌آید.

## موانع ذهنی تصمیم‌گیری

این موانع به صورت زنجیره‌ای است که بدان اشاره می‌شود:

مواجهه با مسئله





اما مانع بیرونی تصمیم گیری، تصمیم گیری وارونه است یعنی کاری را به کسی واگذار کرده ای و خود دوباره پس می گیری و انجام می دهی و این خیلی بد است.

### برنامه ریزی تبلیغی

برنامه ریزی مستلزم آگاهی از فرصت ها، تهدیدها و مشکلات است؛ یعنی برنامه ریزی باید هدف و اهداف داشته باشد.

### تعریف برنامه ریزی

1. برنامه ریزی یعنی تصمیم گیری پیرامون مسائل آتی
2. تعیین هدف و یافتن و پیش بینی کردن راه دست یابی به آن
3. تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن راهکار مناسب برای دسترسی به آن
4. مجموعه فعالیت های ذهنی که مدیر (مبلغ) باید قبل از فعالیت های فیزیکی در جهت رسیدن به هدف انجام دهد

### فواید برنامه ریزی تبلیغی

1. افزایش احتمالی دستیابی به اهداف با تنظیم دقیق برنامه (کاستن از میزان خطاپذیری)
2. افزایش منفعت و سود اقتصادی به جهت جلوگیری از هزینه های دوباره کاری (جلوگیری از ندامت و پشیمانی)
3. متمرکز ساختن فعالیت ها پیرامون هدف (جلوگیری از انحراف برنامه ای)
4. کنترل مسیر طی شده به سمت هدف (تهیه ابزارهای کنترلی برای رسیدن به هدف)

## انواع برنامه‌ریزی در مراکز فرهنگی

1. جامع (استراتژیک)
2. عملیاتی (تاکتیکی و اجرایی)
3. تخصصی (گرایشی)

## مراحل برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک)

1. تعیین اهداف (رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان چیست؟)
2. تعیین اهداف بلندمدت
3. تعیین مسیر و خط‌مشی
4. شیوه بیان عملیاتی (فازبندی)

## مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی

1. تعیین و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت
2. تعیین معیار جهت سنجش برنامه؛ مثلاً طی یک سال برای خرید ماشین ماهی n هزار تومان برنامه‌ریزی می‌کنید که پس‌انداز می‌شود
3. ارزیابی برنامه
4. بازخورد گیری از برنامه

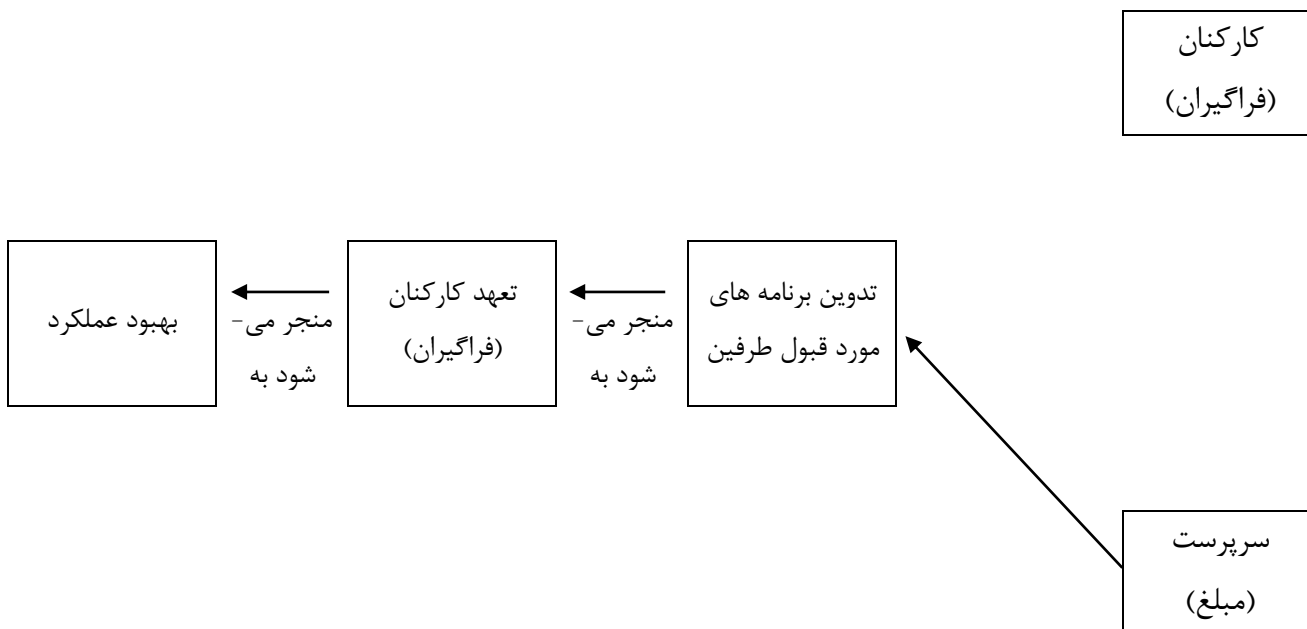
## انواع برنامه‌ریزی تخصصی

1. برنامه‌ریزی نیروی انسانی
2. تولیدی
3. آموزشی

## دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی

دیدگاه اول: برنامه‌ریزی بر مبنای هدف  $\text{Management By Object} = \text{M.B.O}$  از این برنامه‌ریزی درجایی استفاده می‌شود که بین هدف فردی و سازمانی ترکیب ایجاد کنیم.





در این برنامه‌ریزی مدیر کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها در مورد برنامه‌ریزی شریک می‌کند

برنامه‌ریزی امکانات و منابع بر اساس نتیجه و هدف شش مرحله دارد.

1. نقش‌ها و مأموریت‌ها؛ مأموریت جمع‌آوری پول برای خرید ماشین مثلاً که مأموریت‌ها و نقش‌ها باید معلوم باشد.
2. نتایج قابل انتظار.
3. شاخص‌ها باید مشخص باشند؛ مثلاً معلوم باشد ماهی چقدر پول پس‌انداز شود؟
4. هدف باید تعیین شود. مراد هدف‌های کوتاه‌مدت است.
5. طرح عملیاتی؛ مثلاً از مقدار تلفن‌های غیرضروری خود کم می‌کنیم تا آن سقف که در نظر است پس‌انداز شود تأمین شود.
6. کنترل؛ ببینید برنامه جواب می‌دهد یا نه؟

دیدگاه دوم: برنامه‌ریزی بر اساس استثناء

دیدگاه سوم: برنامه‌ریزی بر اساس حالت اضطراری؛ پیش‌بینی و معین ساختن عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان اتفاق افتاده است.

### گام‌های اساسی در برنامه‌ریزی

1. آگاهی از فرصت (مسائل و نیازها) یعنی موقعیت و وضعیت

2. تعیین اهداف کوتاه مدت، برنامه ریزی از اینجا شروع می شود و گام شماره 1 به صورت پیش نیاز است. همیشه این مطلب در پیش چشم ما باشد که اهداف سازمان به ماهیت برنامه جهت می دهند.
3. کسب اطلاعات کامل از نظر کمیت و کیفیت جهت فعالیت های مورد نظر، از نظر سوابق کار، مراکز و سازمان های مشابه یا کشورهای مشابه و نظر کارشناسان.
4. تحلیل و تدوین اطلاعات؛ اطلاعات باید جزئی جزئی (تکی تکی) بررسی شود و یکبار در کنار هم و به صورت ترکیبی.
5. تعیین فرضیه ها: فرضیه یعنی حدس و گمان روابط علی بین پدیده ها یعنی: هرچقدر مدیران بر مفروضات (فرضیه های) برنامه شان توافق و شناخت بیشتری داشته باشند برنامه شان کارآمدتر خواهد بود.
6. تعیین بدیل ها
7. انتخاب بدیل مورد نظر: برای انتخاب یک بدیل علاوه بر نکاتی که در بحث تصمیم گیری مطرح شد باید به چند نکته توجه نمود: الف در صورت انتخاب هر بدیل (برنامه) چه اصلاح و تعدیلی ممکن است لازم شود؟ ب آیا کیفیت، سرعت و هزینه لازم رضایت بخش است؟ ج آیا اتوماسیون (مکانیزه و ماشینی کردن) کارها بر سرعت انجام آن ها خواهد افزود؟
8. ارزیابی بدیل
9. برنامه های پشتیبانی و فرعی هم نوشته شود.
10. تنظیم تفصیلی توالی فعالیت ها و جداول زمانی
11. بیان برنامه ها به کمک ارقام به وسیله تخصیص بودجه
12. پیگیری پیشرفت کار

## دام های برنامه ریزی

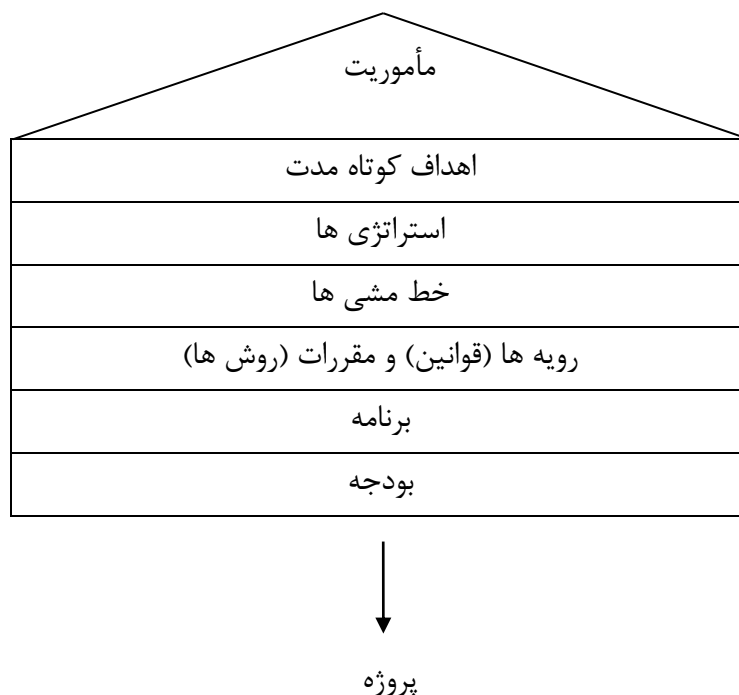
1. تفویض برنامه از سوی مدیران عالی (که به عهده خودشان است) به دیگران.
2. مدیر عالی وقت مناسب جهت برنامه ریزی ندارد؛ وقتی مدیر عالی برای برنامه وقت نگذارد، زیردستان هم توجه نمی کنند.
3. قصور در بیان و تدوین واضح اهداف.
4. قصور نسبت به درگیر ساختن مدیران اجرایی اصلی در فرآیند برنامه ریزی.
5. قصور در به کارگیری واقعی برنامه ها به عنوان معیار برای ارزیابی عملکردها؛ ارزیابی عملکرد مدیران پائین معیار و شاخص می خواهد و آن معیار همان برنامه ریزی است؛ برنامه ریزی باید برای عملکرد، معیار درست انتخاب بکند.
6. قصور در ایجاد جو هم کاری و هم دلی کارکنان؛ مدیر عالی در برنامه ریزی اش کاری بکند که در سازمان جو همدلی ایجاد شود یعنی زیردستان نسبت به برنامه دید موافق داشته باشند.
7. تصور این که برنامه ریزی جامع از سایر جنبه های فرآیند مدیریت مجزا است.

8. طراحی برنامه‌های شکننده و غیرقابل انعطاف؛ مدیر باید قاطع باشد ولی در کنارش انعطاف نیز داشته باشد؛ مثلاً در برنامه‌ریزی تعیین کرده که حتماً سود کارخانه به 70 درصد برسد؛ اما انعطاف‌پذیری این است که تبصره‌هایش را داشته باشد؛ مانند این سود این مقدار است ولی در صورتی که دستگاه درست کار کنند و سالم باشند.

9. مدیریت عالی برنامه‌های بلندمدت طراحی شده توسط مدیران بخش‌های مختلف را ارزیابی نکند.

10. مدیریت عالی تصمیمات مبتنی بر احساسات و بینش خود اخذ کند که با برنامه‌های رسمی در تضاد باشد.

### انواع برنامه‌ها



مأموریت‌ها: برنامه‌هایی هستند که اهداف که اهداف بلندمدت و دوربرد سازمان را در خود جا داده‌اند. این برنامه‌ها را مؤسسان سازمان می‌نویسند و از اساسنامه‌های آن‌ها به دست می‌آید.

نکاتی که در ارتباط با اهداف دوربرد و مأموریت سازمان‌ها باید مدنظر قرار بدهیم (ویژگی‌های مأموریت):

1. مأموریت‌ها باید واضح و روشن باشد.
2. مأموریت‌ها باید تعهد، ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب نماید.
3. مأموریت‌ها باید ویژگی تضعیفی داشته باشد یعنی حاصل جمع ترکیبی آن‌ها از جمع مجموع اجزاء بیشتر باشد. (مثلاً ده نفر هر کدام به تنهایی قدرت حمل ده کیلوگرم گندم را دارند که جمع مجموع صد کیلو می‌شود؛ اما هنگامی که در کنار هم قرار می‌گیرند صد و پنجاه یا دویست کیلوگرم را حمل می‌کنند.)
4. در برنامه‌ها باید از خلاقیت و نوآوری استفاده شده باشد.
5. اهداف دوربرد باید منشأ و سرچشمه ضوابط و اصول کلی سازمان قرار گیرد.

**اهداف کوتاه‌مدت:** (نکات مورد ضرورت) (هدف: نتایج مورد انتظار در محدوده زمان معین و با هزینه مشخص)

1. نتیجه مورد انتظار باید قابل اندازه‌گیری باشد.
2. چگونگی انجام کار باید معلوم باشد.
3. محدوده زمانی کار باید معلوم باشد.
4. حداکثر هزینه باید معلوم باشد؛ اگر کم آمد نمی‌شود کاری انجام داد و اگر زیاد آمد می‌شود جایی مصرف و هزینه کرد.

### استراتژی:

استراتژی برنامه‌ای است جامع که توسط آن دسترسی به اهداف سازمان آسان می‌گردد.

### خط‌مشی‌ها (خط سیر)

مسیری که تصمیم‌های آتی ما در آن می‌گردد یعنی تدبیر و تمشیت امور و برنامه‌ریزی در اینجا صورت می‌گیرد.

### انواع خط‌مشی‌ها

1. ابر خط‌مشی (فراگیر) سرچشمه سائر خط‌مشی‌های ما است.
2. هادی (رهنما) خط‌مشی گذاری یعنی خط‌مشی می‌خواهد.
3. خط‌مشی عمومی شامل همه افراد، و مصادیق و اجزای سازمان می‌شود.

مثال برای هر سه گزینه فوق: اقتصاد ایران دولتی / تعاونی / خصوصی است، گنجاندن اقتصاد تعاونی در اقتصاد ایران یک ابر خط‌مشی است و قانون تأسیس وزارت خانه تعاون، خط‌مشی هادی می‌شود و اساسنامه تشکیلات شرکت تعاونی خط‌مشی عمومی می‌شود که با هفت نفر می‌شود شرکت تعاونی تشکیل داد.

### ویژگی خط‌مشی

1. پایداری داشته باشد.
2. از قاطعیت برخوردار باشد.

3. انعطاف پذیر باشد.
4. جامعیت داشته باشد. (تک بعدی نباشد)
5. مستدل و منطقی باشد.
6. مکتوب باشد.
7. قانونی باشد یعنی با قانون و هنجاری‌های جامعه هماهنگ باشد یعنی فعالیت‌ها نامشروع نباشد.

### تفاوت خط‌مشی و استراتژی

استراتژی مربوط به سازمان است. خط‌مشی مربوط به حکومت و سیاست (نظام و سیستم) می‌شود؛ بنابراین اول باید خط‌مشی ترسیم شود بعد استراتژی. خط‌مشی دو گونه است عمومی (دولتی) و خصوصی و آنچه گفته شد مربوط به دولتی است.

رویه‌ها و مقررات: قانون و توصیه‌های سازمانی نسبت به اجرای کار است (مثل مرخصی افراد).  
 بودجه: به برنامه‌ای گفته می‌شود که به زبان ارقام نوشته شود یعنی عملیاتی شدن برنامه است که قسیم راهبردی برنامه است.

### بخش دوم: سازماندهی در مراکز فرهنگی

**تعریف سازماندهی:** سازماندهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور دستیابی به اهداف صورت می‌گیرد.  
 فرآیند سازماندهی مشتمل بر سه مرحله است:  
**طراحی کار:** تا این که معین نکنید که چه طرحی برای چه کاری می‌خواهید انجام دهید نمی‌توانید کاری کنید.  
**طبقه بندی فعالیت‌ها:** که دسته بندی بر اساس پست سازمانی انجام می‌شود.  
**هماهنگ نمودن پست‌ها:** ایجاد رابطه میان پست‌ها و افراد

انواع ساختارهای سازمانی (طراحی ادارات)

**الف) طراحی وظیفه‌ای:** در این روش، واحد‌های سازمانی را بر مبنای وظائف سازمان، طراحی و ایجاد می‌کنند. مثلاً بخش آموزش / بخش پژوهش و ...

مزایا

1. بدیهی و منطقی است
2. مشخص بودن وظایف هر بخش سازمانی

#### معایب

1. ناکارآمدی افراد (تنزل کارایی)
2. ایجاد تضاد و رقابت در سازمان
3. تک بعدی شدن مدیران و کارکنان
4. انعطاف ناپذیری و شکنندگی
5. لوث شدن مسئولیت

ب) طراحی محصولی : بر اساس محصولات و خروجی سازمان ، ساختار طراحی می شود.

#### مزایا

1. توجه و کوشش خود را متوجه خط تولید می کند.
2. تنوع کالاها و بهبود در ارائه خدمات را فراهم می سازد.
3. تعامل و ارتباط وظیفه ای در آن بیشتر دیده می شود.

#### معایب

1. به مدیران کل بیشتری نیاز دارد.
2. ارائه خدمات متمرکز و با صرفه را مشکل می سازد.

#### طراحی ناحیه ای (جغرافیایی)

طراحی اداره بر مبنای مناطق جغرافیایی در سازمان هایی معمول است که از نظر مکانی ، در یک جا متمرکز نیستند. این روش ، بر این اصل استوار است که فعالیت ها در هر منطقه یا ناحیه باید گروه بندی گردد و به یک مدیر گزارش داده شود. سازمان های بزرگ بیشتر طراحی ناحیه ای را اختیار می کنند. طراحی ناحیه ای ، هنگامی مناسب است که هدف آن مشارکت مسئولان محلی در تصمیم گیری و بهره گیری از اقتصادی بودن عملیات در آن محل باشد.

#### مزایا

1. سرعت در خدمات رسانی ، مانند افزایش جلب نقدینگی در بانک ها
2. بیشترین فراوانی ارباب رجوع ، جلب افراد بیشتر ، گرم کردن بازار

#### معایب

1. پراکندگی بخش ها پراکنده می شود.
2. به نیروهای کارآمد (متخصص) بیشتری نیاز است و هزینه های جانبی آن زیاد است.

طراحی بر مبنای زمان : که در آن سازماندهی بر طبق شیفت ( صبح و عصر یا صبح بعدازظهر و شب ) صورت می گیرد.

#### مزایا

1. استفاده بهینه از زمان
2. افزایش راندمان تولید
3. بالا بردن درجه حضور و پاسخگویی به ارباب رجوع
4. رضایت و جلب مشتری بیشتری

#### معایب

1. نیاز به مدیران متخصص بیشتری است.
2. کاهش راندمان و بهره‌وری به ویژه در شیفت شب
3. خطرات و آسیب‌های مادی و انسانی

#### اصول ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی سه اصل مدنظر قرار می‌گیرد که عبارتند از: اصل وحدت، اصل خط فرمان و اصل حیطه نظارت اصل وحدت فرماندهی: بر اساس این اصل، هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد. افراد باید بدانند که به چه کسی گزارش می‌دهند؟ و مدیران باید بدانند که در برابر چه کسی پاسخگو و مسئول هستند؟ اصل خط فرمان: خط فرمان یا مسیر صدور دستور، از مقامات عالی سازمان شروع می‌شود و تا کارکنان سطح عملیاتی امتداد می‌یابد.

نکته: وحدت مدیریت فقط هنگامی امکان‌پذیر است که همه ارتباطات رسمی از طریق خط فرمان برقرار گردند. البته گاهی خط فرمان بیش از حد طولانی می‌شود و موجب کندی ارتباطات و تصمیم‌گیری‌ها می‌گردد. در چنین مواردی برای افزایش سرعت، به جای خط فرمان از شورای هماهنگی استفاده می‌شود. اصل حیطه نظارت: تعداد کارکنانی که به طور مستقیم به مدیر گزارش می‌دهند نباید زیاد باشد. بر اساس مطالعات انجام شده، افراد تحت نظارت مدیران عالی نباید بیش از هفت نفر باشند تا مدیران مذکور بتوانند کارهای آنان را هماهنگ سازند.

#### عوامل تعیین‌کننده حیطه نظارت

**ویژگی‌های شخصی:** بعضی از مدیران تمایل به تمرکز قدرت دارند در حالی که بعضی از مدیران اجتماع‌گرا هستند (یعنی وظائف خودشان را به عهده معاونان می‌گذارند)

**شغل :** بعضی شغل ها به گونه ای است که چرخش و تابش آن در این است که معاونین زیادی داشته باشد و بعضی چنین نیست ؛ پس در حیطه نظارت ، خود شغل قابل توجه است.

**متغیرهای اصلی :** که به صورت جدی حیطه نظارت را تحت تاثیر قرار می دهد مثلا : پراکندگی جغرافیایی کار طوری است که دو یا سه معاون قابل حل نیست مانند وزارت نفت که هم تولید آن مستمر است و هم پراکندگی دارد ، به همین جهت نیروی انسانی در سطح سه معاونت های زیادی را می طلبد ؛ اما کارکنان صنایع دستی ، با تولید دستی و انبوه معاونت زیادی هم لازم ندارد.

### عوامل اقتضایی طراحی سازمان

مطالعات نشان می دهد به هنگام طراحی سازمان دست کم باید سه عامل ملاحظه و بررسی شود که عبارتند از :  
**راهبرد ( استراتژی ) :** یعنی ساخت سازمانی تابع استراتژی است. رعایت این اصل عملکرد مؤثر سازمان را تضمین نمی کند ، ولی نقض آن موجب عملکرد ضعیف سازمان می شود.

**فن آوری :** مجموعه روش ها ، دانش ها و تجهیزاتی که در تبدیل مواد به محصول مورد استفاده قرار می گیرد.  
محیط : بررسی دیگری که در طراحی سازمان باید انجام شود ، ماهیت محیطی است که سازمان باید در آن فعالیت کند ، بویژه ثبات نسبی شرایط در آن ، بطور کلی هر چه محیط آرامتر باشد مدیر بهتر می تواند سازمان را بر اساس وظایف و اهدافش طراحی کند.

## بسیج نیرو و امکانات

یکی از وظایف مدیر ( و مبلغ ) بسیج منابع ( اعم از مادی و انسانی ) است. این وظیفه در قالب مدیریت پشتیبانی و مدیریت مالی و مدیریت منابع انسانی تحقق پیدا می کند.

### دو نکته در اهمیت منابع انسانی

1. نیروی انسانی مهم ترین سرمایه سازمان است ، اگر میلیون ها تومان پول و امکانات ، ساختمان های بزرگ و ... باشد اما نیروی انسانی شایسته و مناسب سازمان نداشته باشد ، سازمان هیچ کارایی نخواهد داشت.
2. تفاوت عمده میان سازمان ها هم بسته به منابع و نیروی انسانی آنها است.





مدیریت منابع انسانی : عبارت است از مجموعه فعالیت های که جهت جذب ، نگهداری و پرورش نیروی انسانی در سازمان برای دستیابی به اهداف لازم صورت گیرد.

## فرآیند منابع انسانی

1. جذب نیرو ( گزینش).
2. آموزش و پرورش نیروی کار.
3. نگهداری نیروی توانمند. ( برای این که ترک خدمت نکنند باید جبران خدمات ، تامین اجتماعی ، روابط انسانی مدیر با کارکنان به نحو شایسته صورت پذیرد )  
 امروزه بواسطه تحولات محیطی و اجتماعی نظیر بحران های اقتصادی ، کمبود نیروی کار متخصص ، ظهور سازمان دهی مجازی ، تغییر ارزش های مادی و فناوری های جدید ، نقش مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی جهت تامین نیازهای سازمان به نیروی کار ماهر ، اهمیت بیشتر و ویژه ای پیدا نموده است.

مدیریت مالی ( نقدینگی ) : تجزیه و تحلیل وضعیت بازار سازمان. مدیر یا بازار یاب به تقاضای مربوط به سازمان می پردازد ، که به انواع تقاضا می رسد.

### انواع تقاضا و وظایف مدیر بازاریابی

انواع تقاضا	وظایف واحد بازاریابی
1. تقاضای منفی : یعنی متنفر از جنس عرضه شده می باشد	ایجاد زمینه ی تقاضای مثبت
2. فقدان تقاضا : برای محصول ارائه شده مشتری نیست	ایجاد تقاضا : معرفی محصول ، مانند خدمات بعد از فروش
3. تقاضای پنهان : یعنی تقاضا است اما به دست ما نرسیده	شناسایی نیازها و تشخیص تقاضای واقعی
4. کاهش تقاضا :	رفع علل کاهش تقاضا
5. تقاضای نامنظم : یعنی گاهی تقاضا زیاد می شود و گاهی کم	هماهنگ کردن تقاضا
6. تقاضای متعادل :	حفظ تقاضای متعادل
7. تقاضای بیش از حد :	کاهش هزینه های تبلیغاتی
8. تقاضای مضر :	افزایش آگاهی عامه ، به منظور ایجاد تقاضای منفی

آنچه که در زمینه مدیریت تبلیغی باید یادآور شد نقش مدیران و مبلغان جهت برخورد با تقاضاهای متفاوت ( هشت نوع در جدول ) می باشد و انجام وظیفه ایی که در این زمینه به عهده آنان می باشد.

مثلا هر گاه در محیطی تبلیغی مواجه شدند که از سوی مخاطبان تقاضا برای بهره گیری از برنامه های فرهنگی آنان نیست ( شماره 2 ) وظیفه دارند ایجاد تقاضا نمایند و با معرفی انگیزنده هایی که بتواند آنها را به سطح مخاطب فعال ارتقاء بدهد به ایجاد تقاضا کمک نمایند.

## هدایت و رهبری

### تفاوت مدیریت و رهبری

مدیریت : به دنبال اهداف سازمانی است و علاوه بر اینکه مدیریت در ساختار رسمی است.  
رهبری : به دنبال اهداف غیر سازمانی است و لذا در ساختار غیر رسمی قابل تعریف است.

تعریف هدایت : هدایت ، بر تلاش مدیران بر ای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی ، دلالت دارد.  
( آگراوال )

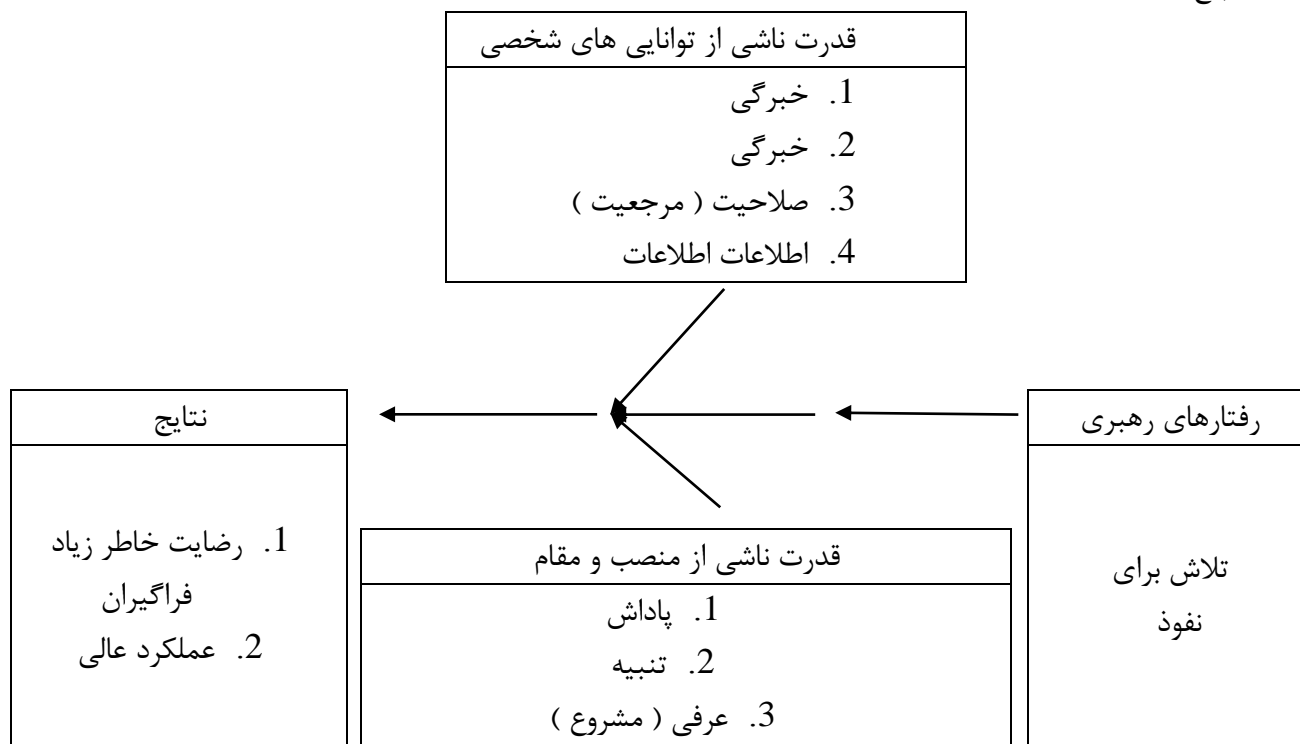
هدایت از سه طریق صورت می پذیرد : 1. رهبری 2. انگیزش 3. ارتباطات

تعریف رهبری : رهبری عبارت است از اقدام و ترغیب دیگران برای تلاش مشتاقانه جهت دسترسی به اهداف معین.  
برخی دیگر معتقدند که رهبری : یعنی تحت تأثیر قرار دادن دیگران برای کسب هدف مشترک.  
در تفاوت مفهوم رهبری و مدیریت نیز گاهی گفته می شود که رهبری یعنی نفوذ در دیگران برای نیل به هدف ، حال اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد ، آن را مدیریت می نامند. زیرا برای مدیر ، اهداف سازمانی الویت دارد ، در حالی که رهبر ممکن است هدف های متنوع و متعدد داشته باشد.

نکته : نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را ( سبک رهبری ) گویند. حال چگونه می توان رفتار دیگران را تحت نفوذ قرار داد؟

پاسخ آن است که نفوذ از طریق ایجاد تصور قدرت ( قدرت سازی ) صورت می گیرد. ایجاد تصور قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است. انواع قدرت را با توجه به منابع آن می توان به دو دسته کرد :

1. قدرت هایی که مبتنی بر منصب و پست مقام مبلغ هستند. 2. قدرت هایی که مبتنی بر توانایی های شخص مبلغ هستند.



سبک : عبارت است از میزان توان مندی استفاده از اعمال قدرت.

سبک رهبری : 1. میزان توان مدیر 2. میزان بهره مندی و اعمال قدرت 3. نظر و نگرش رهبر به کارکنان

رهبر ممکن است در این زمینه یکی از دو نظر را داشته باشد 1. کارکنان سخت کوش 2. کارکنان تنبل

سبک های مدیریت :

لیکرت و همکارانش ، مطالعات خود در مورد رهبری را در قالب سیستمهای چهارگانه ذیل ارائه داده اند :

نوع سیستم عناصر فراگرد رهبری	اول مدیریت آمرانه ( دیکتاتور مآب )	دوم مدیریت دلسوزانه ( دیکتاتور خیرخواه )	سوم مدیریت مشاوره ای	چهارم مدیریت مشارکتی
1. میزان اعتماد و اطمینان	0	ارباب و رعیتی	نسبتا خوب	کامل
2. چگونگی ایجاد انگیزش	از طریق ارعاب و تهدید	از طریق تنبیه و ارائه پاداش بالقوه	از طریق ارائه پاداش و تنبیه بالقوه	از طریق سیستم تشویق و تنبیه مورد توافق طرفین

3. نحوه ارتباطات	یک طرفه	یک طرفه	دو طرفه
4. میزان تعامل	0	با احتیاط ( از جانب کارکنان )	نسبتاً خوب
			دو طرفه
			خوب

### سبک ها یا سیستم های مدیریتی لیکرت

خلاصه این که در سیستم یک ، سبک مدیریت بسیار آمرانه و دستوری است ؛ در سیستم دو ، سبک مدیریتی دلسوزانه است ؛ در سیستم سه ، سبک مدیریتی مشاوره ای است و در سیستم چهار سبک مدیریت مشارکتی و حمایتی است.

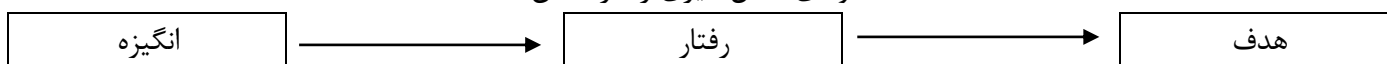
نکته : رهبری هر فرد تابعی از سه عامل است : 1. رهبر 2. پیرو 3. موقعیت و میزان اثر بخشی رهبری را این سه عامل تعیین می کند.

### انگیزش

انگیزه : عبارت است از حالت درونی که انسان را به انجام فعالیت خاص ترغیب می کند. برخی از صاحب نظران انگیزه را همان نیاز ، خواسته ، تمایل یا نیروی درونی می دانند که افراد را برای انجام کار ، راغب می سازد.

برخی دیگر نیز انگیزه را باعث و علت رفتار انسان می دانند و معتقدند که ( هر عملی که فرد انجام دهد در اثر وجود انگیزه یا نیازی است که محرک وی برای انجام آن عمل است.)

نحوه ی شکل گیری رفتار انسان



توضیح : رفتار آدمی تحت تأثیر انگیزه های وی ، برای رسیدن به اهدافی معین شکل می گیرد.

### نظریه پردازی در مورد انگیزش

با توجه به اهمیت بحث انگیزش در مدیریت ، نظریه های ارائه شده در مورد علل و چگونگی انگیزش انسان مورد توجه صاحب نظران علم مدیریت قرار گرفته اند. این نظریه ها در دو دسته عمده زیر مطالعه می شوند.

1. نظریه های تبیین کننده عوامل انگیزش 1. سلسله مراتب نیازهای مازلو 2. عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها 3. نظریه X و Y

2. نظریه های تبیین کننده عوامل انگیزش 1. نظریه تقویت اصلاح رفتار 2. نظریه انتظار 3. نظریه برابری 4. نظریه هدف گذاری

هر یک از این نظریه ها ، بینش ویژه ای درباره چگونگی ایجاد انگیزه در افراد و مدیریت رفتار از طریق انگیزش ارائه می دهد.

### 1. نظریه سلسله مراتب نیازها

این نظریه که توسط ابراهام مازلو ارائه شده است یکی از معتبرترین نظریه های ارائه شده در مورد نیازهای انسانی است. طبق این نظریه ، نیازهای اساسی انسان عبارتند از :

1. نیازهای جسمانی اولیه ( نیاز به آب ، غذا ، پوشاک ، مسکن و ... )
2. نیازهای ایمنی ( نیاز به ثبات و رهایی از ترس و نگرانی )
3. نیاز به احترام ( حرمت ، مقام و موقعیت )
4. نیاز به خود شکوفایی
5. نیاز به دانستن و فهمیدن ( شناخت و درک پدیده ها )
6. نیازهای زیبایی شناختی ( نیاز به زیبایی و نظم )

با ارضاء نسبی هر سطح از نیازهای مذکور ، نیازهای سطح دیگر مطرح می شوند ؛ یعنی پس از ارضاء نیازهای جسمانی و ایمنی ، نیاز به عشق ، محبت و تعلق پدیدار می گردد و پس از ارضاء این نیازها ، نیاز به عزت نفس و احترام مطرح می شود.

### 2. نظریه عوامل بهداشت روانی

در این نظریه چنین فرض می شود که آدمی با عوامل مؤثر بر رضایت شغلی خویش ، برخورد دوگانه دارد. گاهی در اثر فقدان برخی از عوامل ، احساس عدم رضایت می کند و در صورت فراهم آمدن عوامل و شرایط مذکور احساس عدم رضایت وی کاهش می یابد ؛ به طوری که بتدریج به بی تفاوتی وی نسبت به موضوع مورد نظر می انجامد. این مجموعه از عوامل را ( حافظ وضع موجود ) یا ( نگهدارنده ) یا ( تامین کننده بهداشت روانی ) می نامند.

نیازهای انسان به دو دسته تقسیم می شود 1. فقدان آن ها ، ناراضی کننده و پاسخ ؟ ارضاء انگیزاننده نخواهد بود. ( مسائل بیرونی ) 2. نیازهایی که اگر ارضاء نشود ، ناراضی نمی شود ، اما اگر ارضاء شود انگیزاننده است ( مسائل درونی )

### 3. نظریه X و Y

مک گرگور در نظریه دو ساحتی در مورد انسان ، برداشت ها ، طرز تلقی ها و نگرش های مدیران را در مورد انسان به دو گروه تقسیم کرده است. وی برای اجتناب از پیشداوری افراد در مورد این دو گروه ، آن ها را با دو حرف X و Y مشخص کرده است. مفروضات نظریه X :

1. بیشتر انسان ها ذاتا تنبل و از کار بیزارند.
2. بیشتر انسان ها از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند که تحت هدایت دیگری قرار بگیرند
3. برای انسان ها باید از مشوق های مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد.

4. قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می پردازند.
5. بیشتر مردم باید تحت کنترل دقیق قرار بگیرند؛ زیرا معمولا افراد از علاقه کافی برای کار برخوردار نیستند.

#### مفروضات نظریه Y :

1. کار به طور طبیعی مانند بازی است.
2. معمولا افراد مسئولیت پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت هستند.
3. اگر افراد به کار خود علاقه مند باشند، به طور مناسبی برانگیخته می شوند؛ در واقع احساس رضایت درونی بهترین پاداش برای افراد است و شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است.
4. قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل به طور طبیعی بین جمعیت انسان ها توزیع شده است.
5. کنترل را می توان به خود افراد واگذار کرد؛ در واقع شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است.

#### 4. نظریه تقویت و اصلاح رفتار ( اسکینر )

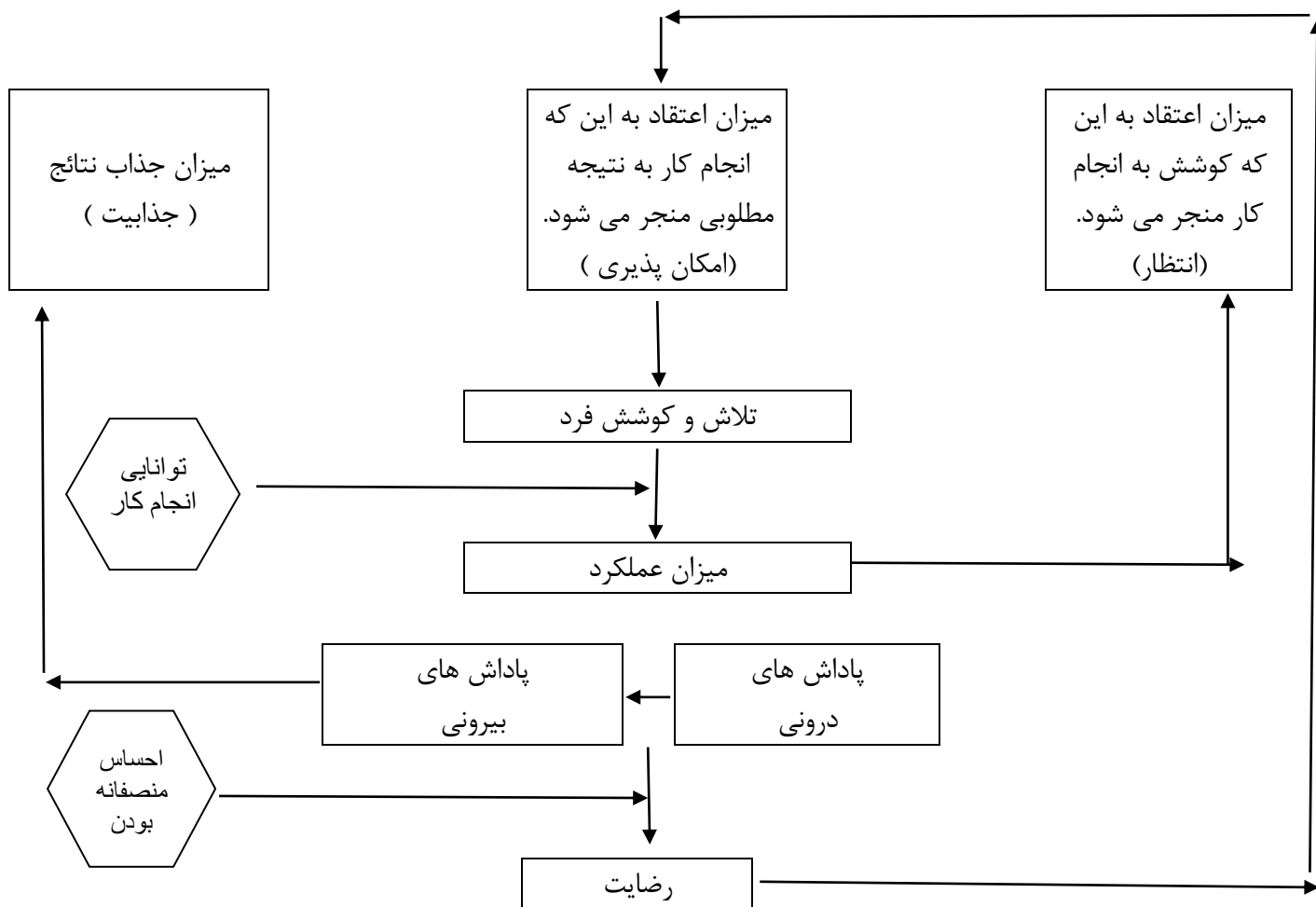
در این نظریه دو نوع رفتار از هم متمایز می شوند 1. رفتار های واکنشی ( غیر ارادی ) 2. رفتار های کنشی ( ارادی ) در نظریه تقویت تاکید می شود که باید رفتار ارادی انسان ها را مورد توجه قرار داد؛ به این ترتیب که پس از متمایز ساختن رفتار های ارادی مفید از رفتار های ارادی بی فایده یا مضر، باید رفتار های ارادی مفید را تقویت کرد و رفتار های بی فایده یا مضر را تضعیف کرد یا آن ها را حذف نمود. این فراگرد ( بررسی ) و ( تقویت یا حذف ) رفتار را اصطلاحا ( اصلاح رفتار ) می نامند. در این نظریه توجه ویژه به مفاهیم ( تقویت و تنبیه ) می شود. تقویت، پاداش و تشویق : عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را افزایش می دهد. تنبیه : عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را کاهش می دهد. اسکینر بر این باور است که بهترین رهیافت در انگیزش، همراه کردن تقویت مثبت با ( چشم پوشی ) است؛ این ترتیب که به رفتار های مطلوب پاداش داده شود و رفتار های نا مطلوب نادیده گرفته شوند؛ زیرا تنبیه مسائل دیگری مانند ایجاد خصومت و رنجش را به همراه دارد؛ در واقع استفاده صرف از تنبیه، این پیام را به کارکنان می دهد که چه کارهایی را نباید انجام دهند؛ ولی برای آنچه که باید انجام دهند به ندرت آنها را راهنمایی می کند.

#### 5. نظریه انتظار

اصولا هر عملی که از انسان سر بزند تابع انتظار انسان از انجام آن کار است، برای بررسی و تحلیل علت ها باید سراغ این قضیه رفت، که انتظار شما از کار چه بوده است؟

در تئوری انتظار این نکات قابل طرح است :

1. انتظار افراد از نتایج فعالیتی که انجام می دهد : اگر انتظار را برآورده کند پاسخ می دهد، مثل ( انتظار لیسانس گرفتن )
  2. جذابیت آن نتایج : جذابیت نتایج نیز باعث ارضای نیاز می شود : مثل ( جذابیت لیسانس گرفتن )
  3. اعتقاد به امکان پذیری تحقق نتیجه : ( امکان گرفتن لیسانس وجود دارد )
- طبق این نظریه افراد زمانی اقدام به عملی می کنند که احتمال دستیابی به نتیجه مطلوب وجود داشته باشد و هم نتیجه مذکور به اندازه کافی، انگیزاننده و مشوق آنها باشد.



فراگرد ایجاد انگیزه با تاکید بر رابطه ی تلاش ، پاداش و رضایت خاطر کارکنان ( طبق نظریه انتظار )

## 6. نظریه برابری / عدالت

در این نظریه ، ضمن تاکید بر اهمیت احساس عدالت کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آنها ، چنین ادعا می شود که اگر کارکنان احساس کنند با آنان نا عادلانه برخورد شده است ، بر انگیزه می شوند تا عدالت برقرار سازند. بر اساس مطالعات انجام شده ، افرادی که احساس بی عدالتی می کنند ، ممکن است برای کاهش بی عدالتی ، یکی از راه های ذیل را انتخاب کنند :

1. میزان آورده خود را تغییر دهند ؛ برای مثال انرژی کم تری صرف کار کنند یا از میزان تلاش خود بکاهند.
2. برای تغییر نتایج یا دریافتی خود از سازمان تلاش کنند ؛ برای مثال تقاضای افزایش حقوق یا ارتقاء کنند.
3. با توجیه وضع موجود ، آورده ها یا دریافتی های خود را از حیث شناختی ، مجددا ارزیابی کنند ؛ برای مثال بگویند : ( آخر من هم واقعا سخت کار نکردم ، پس نباید دریافتی بیشتری داشته باشم).
4. سازمان را ترک کنند.
5. بر سایر افراد مورد نظر و مورد مقایسه خود اثر گذاشته ، از آنان بخواهند تا خیلی سخت تلاش نکنند.
6. افراد مورد مقایسه خود را تغییر دهند.

## 7. نظریه هدفگذاری

بر اساس نظریه هدفگذاری ، اگر برای هر یک از افراد ، هدف معین شود ، آنان برای دستیابی به هدف های مذکور برانگیخته می شوند ؛ بنابراین ، صرف نظر از نیازها و باورهای انسان ها ، ( محیط ) نقش حائز اهمیتی در تعیین هدف و هدایت عملکرد

انسان ها دارد؛ در واقع نظریه هدفگذاری بر این واقعیت تأکید دارد که ( افراد هدفمند؛ بهتر از افراد فاقد هدف کار می کنند) و ( افراد دارای اهداف چالش برانگیز، بهتر از افراد دارای اهداف آسان، فعالیت می کنند. )  
با پیشرفت مطالعات درباره نظریه هدفگذاری، نکات ذیل مورد توجه قرار گرفت:

الف) مواردی که بر چالش انگیزی اهداف اثر می گذارند:

1. دقت در هدفگذاری - هر چه هدف مشخص تر باشد، احتمال برانگیختن افراد برای عملکرد بهتر، افزایش می یابد.
2. پذیرش در هدف - افراد معمولاً اهداف غیر منطقی و نامعقول را نمی پذیرند؛ زیرا دستیابی به آنها را غیر ممکن می دانند.
3. امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف - هنگام تعیین اهداف چالش برانگیز باید دقت کرد که افراد به کامیابی و تحقق هدف امیدوار باشند.

ب) عواملی که شدت رابطه میان اهداف و عملکرد را تعدیل می کنند ( تعدیل کننده ها ):

1. توان فرد. اگر افراد از استعداد، دانش و تجربه کافی برای تحقق هدف، برخوردار باشند، عملکرد آنها بهتر خواهد بود.
2. تعهد نسبت به هدف. اگر افراد نسبت به هدف تعهد داشته باشند، بی وقفه پیگیر و مترصد تحقق آن خواهند بود.
3. بازخور - اگر اطلاعات کافی در مورد نحوه ی پیشرفت افراد در تحقق هدف، در اختیار آن ها قرار گیرد، عملکردشان بهبود می یابد.
4. دشواری و پیچیدگی کار - هر چه کار دشوار تر باشد، افراد تلاش بیشتری در جهت کسب هدف انجام می دهند.

ج) عواملی که بر سرعت دستیابی به هدف مؤثرند ( عوامل میانجی )

1. هدایت و متمرکز ساختن توجه فرد - هدف باید به گونه ای تنظیم شود که رفتارهای افراد را به فعالیت های ضروری برای نیل به مقصود متمرکز سازد.
2. تلاش - ساز و کار تلاش و پشتکار تحت تاثیر عوامل متعددی نظیر میزان پیچیدگی کار، میزان چالش برانگیزی آن، توان و تمایل فرد قرار می گیرد.
3. پایداری - هدف باید بر تمایل بلند مدت فرد به انجام کار، اثر بگذارد تا نتایج مورد نظر تحصیل گردد.

نقد این نظریه:

1. تفاوت های فردی در این نظریه لحاظ نشده است.
2. بر کمیت عملکرد توجه شده است نه کیفیت.

طبق مطالعات انجام شده انگیزش مدیران تحت تاثیر عوامل ذیل است:

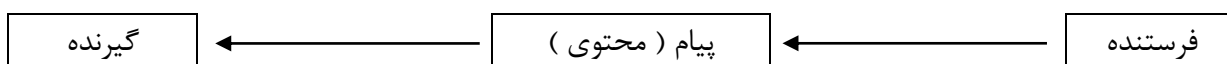
1. چالشی بودن کار - به طوری که نه چندان ساده باشد ( که انجام آن کم اهمیت به نظر برسد ) و نه چندان دشوار ( که انجام آن محال به نظر برسد ).
2. مقام و موقعیت - ارتقاء مقام ممکن است برای فردی انگیزه آور باشد.



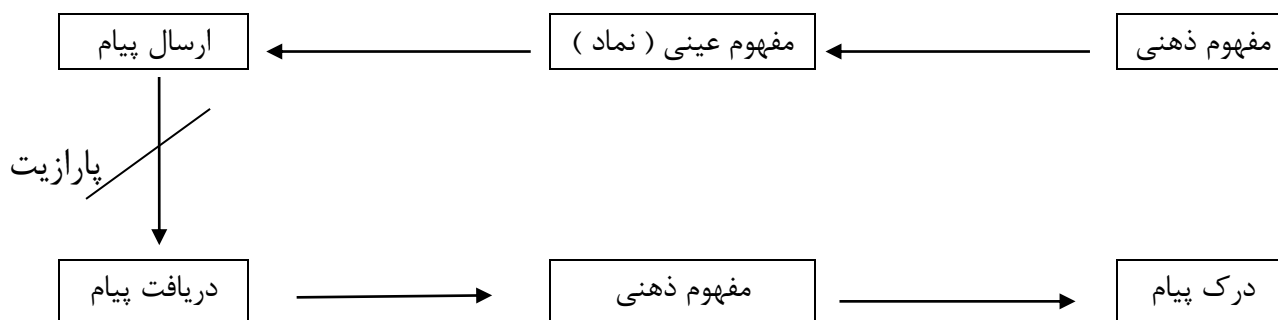
3. تمایل به رهبر شدن - برخی افراد علاقه وافری دارند که در میان همکاران و همردیفان خود نقش رهبر و پیش رو را داشته باشند.
4. رقابت - افراد علاقه مندند تا برای کسب مزایای سازمانی ( بویژه مقام و اعتبار) با سایر متقاضیان مزایای مذکور رقابت کنند.
5. پول - پول به عنوان یکی از عوامل انگیزاننده بسیار مهم تلقی می شود.

## ارتباطات

ارتباطات فرآیند انتقال پیام به مخاطب را ارتباطات گویند.  
ارتباط سه رکن اصلی دارد :



مراحل ارتباط :



موانع ذاتی ارتباطات میان افراد :

1. موانع شناختی ( ادراکی )  
( باید بدانیم هر فردی واقعیت را نمی بیند بلکه آنطور که می خواهد واقعیت را می بیند و تفسیر می )
2. موانع اجتماعی ( اختلاف طبقه )
3. موانع فرهنگی
4. موانع معانی ( زمانی )  
دلالت بر عفو ← بخشش ، لازم نیست اعدام شود.  
دلالت بر عفو ← بخشش ، لازم نیست اعدام شود.
5. موانع انگیزه ، اثر انگیزه : هیجان ، گرسنگی ، تشنگی
6. ارزیابی منابع
7. علائم غیر شفاهی متناقض
8. پارازیت

### ارتباطات اثر بخش

1. هماهنگی بین قول و عمل
2. خیرخواهی نسبت به شنونده ( جلب اعتماد مخاطبین )
3. موقعیت سنجی : ( اگر در کلاس پدر بزرگ ، پدر و فرزند حضور داشته باشند باید خیلی مراقب بود )
4. عوامل فیزیکی و جسمی : رنگ لباس و نوع گویش ...
5. شناسایی سیستم های جلوه مرجح افراد : ( باید با دنیای روانی مخاطب آشنا شویم )

### انواع مخاطبین :

1. پدیداری ( تصویری )
2. احساسی ( غالباً جلوی کلاس می نشینند )
3. شنیداری
4. ارقامی ( دسته بندی شده )  
در تبلیغ باید از هر چهار نوع استفاده شود.

### چرا مخاطبین خوب گوش نمی کنند ؟

1. مخاطب فکر می کند مطالب بهتری را می داند ؟
2. گوینده انگیزه ای برای شنیدن حرف هایش ایجاد نمی کند.
3. تصور مخاطب آن است که همه صحبت های گوینده را از قبل می داند.
4. محیط ارتباط پر سر و صدا و آشفته است.
5. از گوینده و حرف زدنش خوششان نمی آید.
6. فکرشان در جای دیگر و مشغول اولویت دیگر است.
7. گوینده دور از موضوع صحبت می کند.
8. گوینده پر حرف و تکراری صحبت می کند.

## کنترل و نظارت

گرچه تعاریف ارائه شده از کنترل ممکن است از جهت لفظی متفاوت باشند اما از نظر مفهوم و معنی یکسان و مشابه هستند. تمامی این تعاریف ، کنترل را نوعی مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد دانسته اند. بنابراین ، کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود. بدین ترتیب کنترل فعالیتی است که بایدها را با هست ها ، مطلوب ها را با موجودها ، پیش بینی ها را با عملکردها مقایسه کرده و تصویر واضحی از اختلافات یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می دهند.

### طراحی سیستم کنترل

به طور کلی برای طراحی سیستم کنترل ، طی مراحل زیر در اغلب اوقات ضروری است:

#### 1. تعیین نتایج مورد انتظار ( بایدها ) در کنترل

در این مرحله مدیریت باید اهداف و نتایجی را که از اجزای برنامه ها انتظار دارد مشخص سازد ، مثلاً انتظار این است که بخش اول پروژه معین در سه ماه دیگر به اتمام برسد. در صورتی که بایدها یا نتایج مورد انتظار به درستی مشخص نشوند ، امر کنترل دچار اشکال خواهد شد زیرا برای کنترل که نوعی مقایسه است نیاز به دو جزء داریم ، که یکی از این اجزاء بایدها می باشد برای مثال ، اگر بسته ای اسکناس در اختیار شما قرار دهند ، آیا صرفاً به شمارش بسته مذکور می توانید بگویید که آنرا کنترل کرده اید؟ آیا شمارش پول کنترل است ؟ و ... عمل شمارش به خودی کنترل به شمار نمی آید و اگر شما بارها و بارها بسته پول را بشمارید کنترلی انجام نداده اید. کنترل زمانی عملی می گردد که بدانید بسته پول چقدر باید باشد.

## 2. تعیین شاخص برای نتایج مورد انتظار

در جریان کنترل باید شاخص هایی وجود داشته باشد تا به وسیله آنها بتوان میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار داد. این شاخص ها در واقع مقیاسهایی برای سنجش عملکردها بشمار می روند.

مثلا برای سنجش پیشرفت کار یک برنامه ساختمانی می توان از شاخص متر مربع زیربنای ساخته شده در واحد زمان ، و برای سنجش کار یک کارمند از شاخص تعداد مشتری و ارباب رجوع در روز استفاده کرد. برای کنترل و مقایسه نیاز به شاخص های کیفی نیز می باشد. شاخص های کیفی عبارت از مقیاس هایی هستند که برای سنجش کیفیت نتایج مورد انتظار به کار می روند مانند استحکام بنای ساخته شده ، صحت کار یک نامه رسان در تحویل نامه ها به آدرس هایشان.

## 3. تعیین استانداردار یا الگوی مطلوب

پس از آنکه شاخص ها یا مقیاس های سنجش عملیات معین شدند باید میزان مورد نظر در آن شاخص ها برای موضوع کنترل تعیین گردد. شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین کرده ایم استاندارد نام دارد. به عنوان مثال اگر شاخص و مقیاس کار یک کارگر را تعداد کالا در روز تعیین کرده ایم. برای تعیین استاندارد باید بگوییم تعداد 100 عدد کالا در 8 ساعت کاری. استانداردهای کمی گویای کمیت ، مقدار ، تعداد و زمان مورد نظر می باشند. در حالی که استانداردهای کیفی گویای کیفیت موضوع مورد کنترل هستند. مثلا اگر بگوئیم که یک نامه رسان باید طوری عمل کند که 99 درصد نامه های توزیع شده به آدرس های صحیح تحویل شدند ، برای او یک کیفی معین کرده ایم.

## 4. تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل :

هیچ سیستم کنترلی بدون در اختیار داشتن آمار و اطلاعات صحیح و به موقع نمی تواند نقش مؤثری را در سازمان ایفاء نماید. بنابراین طراحی یک شبکه اطلاعاتی که قادر باشد برای مسئولان مربوطه اطلاعات لازم را فراهم ساخته و به موقع در اختیار آنان قرار دهد امری حیاتی و اساسی در کنترل می باشد. شبکه اطلاعاتی باید قادر باشد اطلاعات را به طور مستمر به روز در آورده و آخرین اطلاعات را در اختیار مسئولان قرار دهد.

## 5. ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیری

در این مرحله آنچه پیش بینی شده ( در قالب استانداردها ) با آنچه انجام شده ( به صورت اطلاعات جمع آوری شده ) مورد مقایسه و تطبیق قرار می گیرند. در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه حاکی از آن باشد که پیش بینی ها به درستی عمل شده است ، برنامه ادامه می یابد و در صورتی که انحرافات و مغایرت هایی - خواه مثبت یا منفی - از مقایسه حاصل گردد ، باید علت یا علل را پی جویی کرده و در پی رفع آنها و انجام اقدامات اصلاحی بر آمد.

## نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل

نقاط کلیدی آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقش مهم و تعیین کننده ای داراست. این نقاط غالبا شامل فعالیت های اصلی برنامه هستند.

انتخاب نقاط کلیدی برای کنترل به خاطر آن است که در اغلب موارد کنترل تمامی جریان عملیات ممکن نیست یا مقرون به صرفه نمی باشد ، بنابراین باید یک یا چند نقطه را انتخاب کرد و کنترل را در آن نقطه انجام داد.

نقاط کلیدی کنترل را می توان در سه مقطع قبل از عمل ، حین عمل یا پس از خاتمه عمل انتخاب نمود. به عنوان مثال برای استخدام یک محقق ، نقطه کلیدی کنترل قبل از استخدام و بررسی در مورد آگاهی و ظرفیت علمی او قبل از شروع کار است. در حین کار کنترل وی چندان مؤثر و کارساز نیست. به همین ترتیب در تولید یک کالای دقیق و حساس کنترل حین عمل و کنترل روش کار مهم بوده و در تولید کالای دیگری کنترل نهایی کفایت می کند. به طور خلاصه نقطه کلیدی کنترل باید در

جایی انتخاب شود که کنترل آن بخش قابل تسری به سایر بخش ها بوده و این اطمینان را به وجود آورد که با کنترل در آن نقطه می توان از وضع کل مجموعه حدودا آگاه شد.

#### ویژگی های مبلغان اثر بخش :

1. تصمیم گیری مشارکتی و گروهی دارند.
2. از قبل ، برنامه مدون و منظمی را تهیه نموده اند.
3. در زمینه برانگیختن افراد و فرا گیران و متعلمان خود فعال هستند.
4. ارتباطات دو سویه
5. از بازخورد دیگران نسبت به کار خود بیش از بیش بهره می گیرند.
6. در زمینه جلب اعتماد مخاطب به خود ، کوشا هستند.
7. بر طبق موقعیت زمانی و مکانی رفتار خود را شکل می دهند ( موقعیت سنجی دارند )
8. هماهنگی بین قول و عمل در آنها دیده می شود.

الهم صل علی محمد و آل محمد