

رفتار سازمانی: نگرش‌ها و اعمال افراد در سازمان را گویند.

یادگیری (معرفت‌پذیری): به معنای تغییر در رفتار است یعنی توانایی انجام دادن کاری متفاوت با آنچه قبلاً انجام می‌گرفت.

استقرار: از جزء به کل رسیدن

فراگرد ادراک: فراگرد تعبیر و تفسیر محرک‌های محیطی را ادراک گویند. از سه بخش عمده احساس، توجه و ادراک تشکیل شده است.

خطاهای ادراکی:

برخورد کلیشه‌ای: دسته بندی افراد براساس یک یا دو صفت و اسناد ویژگی‌هایی به آنان براساس آن صفات که غالباً بر جنس، نژاد و مذهب استوار است.

خطای هاله‌ای: تمایل به تحت تاثیر قرار دادن ادراکات خود توسط یک صفت تشخیصی.

دفاع ادراکی: گاهی آدمی با محرک‌های بسیار تهدیدکننده یا گیج‌کننده‌ای مواجه می‌شود که از ادراک آن‌ها امتناع می‌ورزند.

ادراک انتخابی: فراگرد پالایش نظام‌مند اطلاعات مطلوب آدمی.

نظریه‌های ضمنی شخصیت: آدمی براساس تجربیاتی که براساس ارتباط با طبقات مختلف مردم بدست آورده است تمایل دارد که سیستمی ایجاد کند که شارح شخصیتش باشد.

فراکنی: تمایل آدمی به انتساب احساسات و ویژگی‌هایش به دیگران.

اثر اولین برخوردها: پذیرش اینکه آثار اولیه تاثیر فوق العاده و پایدار بر ارزیابی‌های آدمی داشته باشد را اثر تقدم و رجحان می‌نامند.

نظریه اسناد: به این می‌پردازد که آیا مسئولیت انسان‌ها در برابر رفتارهایشان به ویژگی‌های شخصیتی وابسته است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته و ناچارند براساس آن رفتارهایی از خود بروز دهند.

رفتار: عبارت از یک رشته فعالیت می‌باشد

انگیزه: چراهای رفتار را گویند.

هدف: نتایج مورد انتظار از یک رفتار را گویند.

### نظریه‌های محتوایی:

**نظریه مزلو:** به اعتقاد مزلو نیازهای آدمی از یک سلسله مراتب برخوردار است. نیازها در پنج طبقه نیازهای جسمانی، نیاز به امنیت، نیاز اجتماعی، نیاز به حرمت و نیاز به خودیابی و کمال تقسیم می‌شود. هنگامی که ارضای نیازهای اساسی آغاز می‌شود تغییری که در انگیزش فرد رخ خواهد داد بدین گونه است که به جای نیازهای زیستی سطح دیگر نیازها اهمیت یافته و محرک رفتار خواهد شد. هنگامی که نیازهای این سطح قدری ارضا شدند بقیه نیازها نیز به همین ترتیب تا پایان سلسله مراتب نیازها اوج گرفته و پس از ارضا فروکش کرده و نوبت به دیگری می‌سپارند.

**نظریه مراحل مختلف زندگی:** این نظریه با سلسله مراتب نیازها همخوانی دارد و مدعی است آدمیان در مراحل مختلف حیات قرار دارند. آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزش‌هایی را از خود بروز می‌دهد که به همان سطح اختصاص دارد. رفتن از یک مرحله حیات به مرحله دیگر نیاز به یک تحول درونی یا بیرونی دارد.

**نظریه زیستی - تعلق - رشد (ای آر جی):** این نظریه که توسط آلدرفر ارائه شده است از سه جنبه با نیازهای مزلو تفاوت دارد. نخست آنکه نیازها را در سه دسته طبقه بندی کرده (۱) زیستی که به رفاه مادی فرد مرتبط می‌شود. (۲) تعلق که بیانگر میل به ارضای روابط میان فردی است. (۳) رشد که بیانگر میل به رشد و توسعه مستمر فردی است. دوم اینکه نظریه مزلو بیان می‌دارد در اثر ارضای نیازهای سطح پایین، نیازهای سطح بالا تشدید می‌شود. در حالی که نظریه آلدرفر مضمول اصل ناکامی - بازگشت است. سوم آنکه مزلو هر رفتار را در هر لحظه معین تحت تاثیر نیازی می‌داند که شدید است در حالی که آلدرفر بیان می‌دارد در هر لحظه معین بیش از یک نوع نیاز می‌تواند در شکل دهی رفتار نقش داشته باشد.

**نظریه رشد یافتگی - رشد نیافتگی:** طبق این نظریه با اکثر مردم در محیط کار مانند موجودات نابالغ و رشد نیافته رفتار می‌شود. براساس این نظریه وقتی انسان به طور طبیعی در سالهای رشد خود از یک فرد نابالغ به فردی بالغ تبدیل می‌شود حرکتی را آغاز می‌کند که تغییراتی در او بوجود می‌آورد.

**نظریه نیازهای اکتسابی:** دیوید مک کلند بیان می‌دارد که همه انسان‌ها سه نیاز مهم دارند که عبارتند از نیاز به کسب موفقیت، نیاز به تعلق، نیاز به قدرت. مک کلند معتقد است که این نیازها در طی زمان و در نتیجه تجربیات زندگی کسب می‌شوند. بنابر نظر وی انگیزه‌ها در سطح نیم آگاه درست در زیر سطح خودآگاهی کامل ذخیره شده‌اند.



**نظریه X, Y مک گریگور:** نظریه دوجنبه ای انسان است که از یک سو در جنبه منفی X، انسان موجودی راحت طلب و گریزان از کار توصیف شده است و از سوی دیگر در جنبه مثبت Y، انسان موجودی قلمداد شده است که طبیعتاً علاقه به کار در فطرت او نهاده شده است.

**نظریه دوساحتی انگیزاننده- بهداشت روانی:** مطابق با نظر هرزبرگ دو دسته عوامل در رضایت شغلی تاثیر دارند. (۱) عوامل انگیزشی که نبودن آن ها سبب فقدان رضایت و وجود آن ها سبب رضایت شغلی می گردد. (۲) عوامل بهداشت روانی که نبودن آنها سبب عدم رضایت می شود، ولی وجود آنها رضایت شغلی بوجود نمی آورد.

#### نظریه های فراگردی:

**نظریه برابری:** مبتنی بر این پیش فرض ساده است که آدم ها می خواهند با آنها منصفانه برخورد شود. هر فرد نسبت به نتایج حاصل از کار خود به نهاده هایش در آن کار با دیگران مقایسه و در این مقایسه احساس برابری یا نابرابری می کند. طبق نظر آدامز، فراگرد مقایسه برابری بر مبنای نسبت ورودی به خروجی است. ادراک برابری به این معنی نیست که نتایج ورودی ها باهم برابر باشند، بلکه فقط نسبت آنها باید یکسان باشد.

**نظریه انتظار:** ویکتور وروم نخستین کسی است که این نظریه را در محیط کار به طور عملی مورد استفاده قرار داد. این نظریه می کوشد چگونگی انتخاب گزینه ای از میان گزینه های گوناگون رفتاری را به وسیله افراد معین کند. پیش فرض نظریه انتظار آن است که میزان انگیزش آدمی به این واقعیت وابسته است که چقدر چیزی را می خواهد و چقدر فکر می کند می تواند آن را بدست آورد. به بیان ساده نظریه انتظار مبتنی بر این منطقی است که آدم ها کارهایی را که می توانند از عهده آن برآیند هنگامی که بخواهند انجام خواهند داد.

**مدل توسعه یافته نظریه انگیزشی انتظار:** پورتر و لاولر آن را بیان کردند. این مدل می کوشد (۱) منبع جذابیت ها و انتظارات افراد را شناسایی کند. (۲) تلاش را با عملکرد و رضایت شغلی مرتبط سازد. براساس این مدل تلاش تابعی از ادراک فرد از ارزش پاداش و ادراک فرد از احتمال منجر شدن تلاش به پاداش است. بنابراین، عملکرد هر فرد تنها نتیجه تلاش او نیست بلکه توانایی ها، صفات مشخصه و ادراکات افراد تاثیر تلاش بر عملکرد را تنظیم می کند.

**نظریه تقویت:** پیامدهای رفتار گذشته و تاثیر آن بر اعمال آینده در فرایندی آموزشی ادواری را در کانون توجه قرار می دهد. **محرک-پاسخ-پیامد-پاسخ آینده.** این فرایند بدین گونه است که رفتار ارادی هر شخص (پاسخ) نسبت به یک موقعیت یا واقعه (محرک) دلیلی است بر پیامدهای خاص. اگر پیامد مثبت باشد فرد در آینده نیز تمایل دارد در موقعیت مشابه پاسخ مشابه دهد و اگر پیامد ناخوشایند باشد فرد تمایل پیدا می کند برای اجتناب از آن پیامد رفتار خود را تغییر دهد.

**تحلیل مرادده ای و حالات من:** یک روش تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است که حاصل مبانی روانشناسی ابتدایی فروید است. از نظر وی سه منبع در شخصیت هر انسان وجود دارد که محرک رفتار او بوده و آن را هدایت و کنترل می کند. این منابع خود، من، من برتر است. حالات من عبارتند از من والدینی، بزرگسالی و کودکی.

**وجدان:** قوه ای در باطن شخص که وی را از نیک و بد اعمال آگاهی می دهد.

**ارزش ها:** عبارتند از باورها یا مطلوب های پایداری که برای انسان مهم هستند و فکر و رفتار او را تحت تاثیر قرار می دهند.

**تصمیم گیری:** انتخاب یک راه از میان راه های مختلف. (۱) تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل. (۲) در شرایط ریسک (تصمیم گیرنده با اطمینان کامل نمی داند که نتایج حاصل از هر شق چیست ولی احتمال وقوع آنها را می داند). (۳) در شرایط عدم اطمینان (تصمیم گیرنده احتمال وقوع نتایج حاصل از شقوق ممکن را نمی داند). انواع تصمیم گیری: برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده (با مسائل غیر معمول و استثنایی و بدساختار سروکار دارد).

**خلاقیت:** پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است.

**نوآوری:** عملی ساختن اندیشه و فکر نو است.

**فنون خلاقیت و نوآوری:**

(۱) **تحرك مغزی:** در این تکنیک مساله ای به یک گروه کوچک ارائه و از آنها خواسته می شود فی البداهه به سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و برای آن پاسخی بیابند.

(۲) **ارتباط اجباری:** در این شیوه باید بین دو گروه از پدیده ها ارتباط اجباری ایجاد کرد.

(۳) **تجزیه و تحلیل مورفولوژیک:** فنی است که براساس آن پدیده ی مورد نظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

**گردش تخیلی:** در جلسات خلاقیت تعداد اعضا ۶-۸ نفر است. فردی رهبری جلسه را عهده دار است و بحث ها را هدایت و ایده های ابراز شده را ثبت می کند. نقش رهبر و مشتری بسیار حساس است.

**گروه اسمی:** برخلاف تحرك مغزی افراد جدا از هم ولی در کنار هم کار می کنند. اعضای جلسه نظرات خود را در صفحات کاغذ یادداشت کرده و بدون آنکه مشخص شود چه کسی طراح ایده و تفکر است ایده ها بین اعضا مبادله شده و تکمیل و تعدیل می شود.



**تفکر موازی:** این روش ادوارد دوبونو روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می کند که با افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق تر می سازد و از دیدن جاهای دیگر باز می ماند. در حالی که تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می کند.

**نگرش یا طرز تلقی:** عبارت از آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء، فکر یا وضعیت است.

**هنجارها:** بایددها و نبایدهای رفتاری یا راه های مناسب عمل را که اعضای یک گروه یا جامعه مناسب تشخیص داده اند.

**گروه:** مجموعه ای از دو یا چند نفر که به طور مرتب باهم برای کسب یک یا چند هدف مشترک کار می کنند. گروه به دو دسته رسمی و غیر رسمی تقسیم می شود.

**اثربخشی گروه:** گروهی است که سطوح عالی عملکرد کاری و حفظ و نگهداری نیروی انسانی را طی زمان کسب کند.

**فراگرد ارتباطات:** فراگردی است که اشخاص از طریق انتقال علایم پیام، به تبادل معنی مبادرت می ورزند. عناصر آن فرستنده، دریافت کننده و بازخور(بازگشت نتیجه پیام به فرستنده) است.

**ارتباطات در سازمان:**

**رسمی:** الگوی زنجیره ای، الگوی حلقه ای، الگوی ستاره ای، الگوی Y.

**غیر رسمی:** رشته ای، تصادفی، تابشی، خوشه ای.

**شنود موثر:** فراگرد کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام های کلامی را به طور فعال، شنود موثر گویند.

**سازمان:** عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می کنند.

**رهبری:** یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آنها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت های از پیش تعیین شده ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند.

**ماموریت سازمانی:** غایت اساسی برای موجودیت سازمان و نیرویی است که سازمان را به سوی هدفهایش پیش می برد.

**مدیریت:** نوع خاصی از رهبری محسوب می شود که در آن کسب اهداف سازمانی بر سایر اهداف اولویت دارد. در تعریفی دیگر عبارت است از فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف های تعیین شده سازمان.

## تفاوت رهبر و مدیر

معمولا مدیران قدرت خود را از سلسله مراتب رسمی تعریف شده در سازمان یا عرف های تعریف شده جامعه می گیرند اما قدرت رهبر از محبوبیت و مقبولیت میان مردم حاصل می شود. معمولا مدیر به دنبال استفاده بهینه و کارآمد از شرایط موجود است. بنابراین مدیران به دنبال تغییرات اساسی نیستند. اما کار رهبران ایجاد تحول در شرایط فعلی است. مدیران معمولا از روی منطق وظایف تعیین شده دیگران را برای آنها توضیح می دهند، اما کار رهبران اساسا متفاوت است. رهبر عمدتا با استفاده از انگیزش و تهییج هیجانی پیروان در آنها شور و اشتیاق برای حرکت به سمت اهداف را ایجاد می کند. مدیران بیشتر به دنبال انجام درست کارها هستند و رهبران به دنبال انجام کارهای درست. کار مدیر کنترل کردن دیگران و تنبیه و تشویق آنها با استفاده از قدرت رسمی است تا کارها انجام شود. مدیران با اینکار به دنبال بالابردن اطاعت پذیری افراد هستند اما رهبران می دانند که جلب تعهد افراد، اثربخش ترین راه جلب همکاری آنان است.

**مهارتهای موردنیاز مدیر:** ادراکی (توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه مناسب)، مهارت انسانی (به مدیر امکان می دهد تا با افراد، درکنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند)، مهارت فنی (توانایی به کار بردن ابزار، شیوه ها و دانش موردنیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است).

## وظایف مدیر:

**برنامه ریزی:** شامل تعریف اهداف سازمان، تعیین راهبرد تحقق این اهداف و ایجاد مجموعه ای از برنامه ها برای یکپارچه و هماهنگ کردن فعالیت ها در جهت نیل به هدفهاست.

**سازماندهی:** شامل تعیین وظایفی است که باید در سازمان اجرا شوند، مشخص کردن افرادی که باید آن وظایف را انجام دهند و تعیین وظایفی است که می توانند باهم یک گروه شغلی تشکیل دهند.

**هدایت:** در هر سازمان افراد مختلفی کار می کنند. شغل مدیر ایجاب می کند که فعالیت های این افراد را هدایت و آنها را با هم هماهنگ کند.

**نظارت:** وقتی هدفها تعیین، برنامه ها تنظیم و چارچوب سازمان طراحی و افراد موردنیاز منصوب شدند مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند. عملکرد سازمان باید با اهداف از قبل تعیین شده مقایسه شوند. اگر انحرافی از برنامه تعیین شده مشاهده شد وظیفه مدیر است آن را اصلاح کند. فرآیند ارزیابی، مقایسه و اصلاح، نظارت نامیده می شود.

**خلاقیت:** ایجاد شرایط لازم برای بروز خلاقیت یکی از وظایف مدیر است.



**علم مدیریت:** بخشی از مدیریت که با آموزش فراگرفته می شود.

**هنر مدیریت:** بخشی از مدیریت که از طریق کسب تجارب و اندوخته ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می شود.

**مدیریت موفق و موثر:** مدیریتی است که به کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن می انجامد.

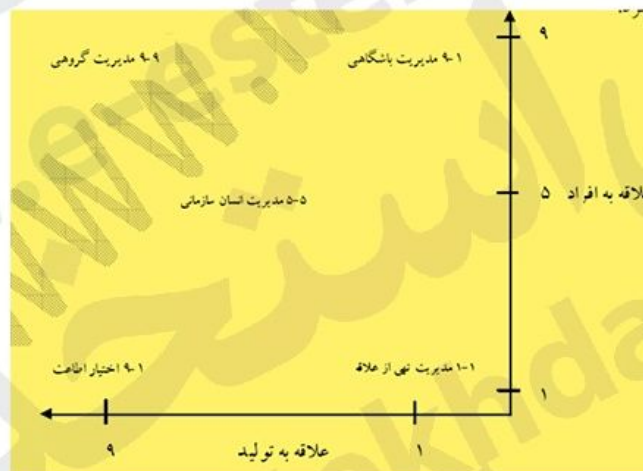
**رهیافت رفتاری:**

**مطالعات دانشگاه آیوا:** براساس نظر کرت لوین و همکارانش ۳ نوع سبک رهبری وجود دارد: ۱) اقتدار مآب: تمایل به تصمیم گیری یک جانبه. ۲) مشارکتی: بازخور ارشادی می دهد و روش های انجام کار را به گروه می سپارد. ۳) تفویضی: عموماً آزادی کامل به گروه می دهند و فقط برای پاسخ به پرسش ها در گروه شرکت می کنند.

**مطالعات دانشگاه میشیگان:** براساس مطالعات لیکرت و سایر پژوهشگران دو نوع رفتار رهبری کارمندمحور و تولیدمحور از هم متمایز شدند.

**مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو:** استاگدیل و همکاران دو نوع سبک ضابطه مند کردن روابط و ملاحظه و رعایت حال کارکنان را معین کردند.

**سبک سنج مدیریت:** بوسیله بلیک و موتون ارائه شده است. این دو پژوهشگر نگرش های علاقه به تولید و علاقه به افراد را به طور همزمان مورد مطالعه قرار دادند.



**نظریه های اقتضایی:**

**مدل رهبری اقتضایی فیدلر:** این مدل بیان می‌دارد که عملکرد هم به سیستم انگیزشی رهبر و هم میزان کنترل و نفوذ وی بر وضعیت وابسته است. متغیرهای اقتضایی عبارتند از: جو گروه، ساختار کار، قدرت پست و مقام رهبر. رهبران کارگرا در وضعیت‌های گروهی که مطلوب یا نامطلوب برای رهبری است بهتر عمل می‌کنند.

**نظریه رهبری مسیر-هدف:** براساس نظر هاوس و میشل این نظریه در مدل انگیزشی انتظار ریشه دارد. این نظریه بر این فرض استوار است که وظیفه کلیدی رهبر تطبیق رفتارهای خود برای تکمیل اقتضائات وضعیتی است (تمرکز آن بجای صفات ثابت رهبری بر موقعیت‌ها و رفتار رهبر می‌باشد).

**فراگرد تغییر:** خروج از انجماد (تمرکز این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر است). تغییر یا تمرین رفتار جدید. تثبیت رفتار جدید.

#### طبقه بندی نظریه های سازمان و مدیریت:

ویلیام اسکات سه مکتب را در مدیریت مطرح می‌کند: مکتب کلاسیک‌ها که با تقسیم کار، سلسله مراتب، حیطة نظارت و ساختار منطقی سروکار داشت. مکتب نئوکلاسیک‌ها که با نهضت روابط انسانی شناخته می‌شود. مکتب سیستمی که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می‌کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می‌دهد. در تفکر سیستمی سازمان به صورت یک منظومه واحد که متشکل از اجزای مرتبط و متعامل است در نظر گرفته می‌شود و اصل وابستگی متقابل مهمترین خاصیت آن است.

بولدینگ با در نظر گرفتن ضوابطی عمومی برای سیستم‌ها آنها را در ۹ سطح طبقه بندی کرد: (۱) ساخت یا چارچوب: شامل تمام قوانین استاتیک است. (۲) سیستم‌های متحرک یا ساعت‌گونه: قوانین دینامیک توجیه کننده این سطح اند. (۳) سیستم بازخور یا سایبرنتیک. (۴) تک یاخته: اولین سطح سیستم‌های باز توسط پدیده حیات از سطوح قبلی متمایز می‌شود. (۵) گیاه. (۶) دنیای حیوانات: ویژگی آن حرکت و احساس از طریق گیرنده های طبیعی است. (۷) انسان: ویژگی آن خودآگاهی است. (۸) سازمان‌های اجتماعی. (۹) دنیای ناشناخته‌ها و سیستم‌های متعالی.

#### استعاره های سازمان:

**سازمان به مثابه ماشین:** در مدیریت تیلور، فایول و گانت سازمان را همچون ماشینی می‌دیدند که بوسیله مهندسان نیروی انسانی اداره می‌شود و اصلاح آن نیز به تدابیر مهندسی موثر می‌افتاد.

**سازمان همچون موجودی زنده:** انسان‌ها در سازمان اساسی ترین نقش را ایفا می‌کنند. تشبیه سازمان به موجود زنده مفاهیمی چون سازگاری و تطبیق پذیری سازمانی، سلامت و بهبود سازمان و دوره های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت سازمان متحول ساخت و نیازهای انسان در سازمان را مورد توجه قرار داد.



**سازمان همسان مغز:** مارچ و سایمون به بررسی فرایند تصمیم گیری در سازمان پرداختند و سایمون بر این باور پافشاری کرد که سازمان ها نمی توانند کاملاً عقلایی تصمیم بگیرند و نظریه ماشینی دور از واقعیت است. سایمون به تصمیم گیری در حد رضایت بخش و با تعقلی محدود که ناشی از محدودیت های اطلاعاتی، اعتباری و زمانی بود اشاره کرد. اما سایبرنتیک یا علم ارتباطات و کنترل رابطه ای صریح تر بین مغز انسان و سازمان برقرار کرد و نکته مهمی که در سایبرنتیک آشکار شد خودنظمی با استفاده از بازخور منفی بود. در بکارگیری استعاره مغز برای سازمان به خاصیت هولوگرافیک مغز نیز اشاره شده است. در هولوگرافی کل به گونه ای در اجزا منعکس می شود که هر جزء می تواند همچون آن عمل کند.

**سازمان همچون زندان:** در این استعاره اعضا سازمان چنان دلبسته باورهای خویش اند که به هیچ رو نمی خواهند واقعیت های بیرونی را بپذیرند.

**سازمان پدیده ای دگرگون شونده و متغیر:** در این دیدگاه ارگانیسم های زنده سیستم هایی بسته و مستقل اند که نوع، کیفیت و نحوه ارتباطشان با محیط خارجی از ماهیت و شکل خودشان نشأت گرفته است. هیچ ارگانیسمی نمی تواند رابطه ای متقابل با محیط برقرار کند که مستقل از خودش باشد بلکه این رابطه متقابل را می توانیم بازتابی از خود ارگانیسم بدانیم و تغییرات سازمان و محیط با هم و به همراه هم انجام می گیرد.

**سازمان به عنوان ابزار سلطه:** مثال ها و شواهد متعددی در دست اند که چگونه سازمان ها برای نیل به اهداف خود بسیاری از اصول اخلاقی را زیر پا می گذارند و صرفاً در پی کسب سود و حصول درآمد از منطق ارزشی دور می شوند.

**سازمان همچون فرهنگ:** هر سازمان دارای یک فرهنگ خاص است که اگرچه از فرهنگ جامعه نشأت گرفته اما خصوصیات سازمان نیز بر آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه ایجاد کرده است. فرهنگ سازمانی عبارت است از الگوی عمومی رفتارها، باورها و تلقی های مشترک و جمعی و ارزش هایی که اکثر اعضای سازمان در آن سهیم و شریکند.

**سازمان به مثابه یک نظام سیاسی:** مسائلی چون اهداف، منافع، تعارض و قدرت در استعاره سیاسی نقش عمده ایفا می کند. قدرت را توانایی وادار ساختن یا ترغیب فرد به انجام کاری که در غیر آن صورت به انجام آن نمی پرداخت تعریف کرده اند. در استعاره سیاسی تعارض موضوعی قابل اهمیت است و مدیر باید بداند که حل و هدایت تعارض های ناشی از نظرات و اهداف متفاوت کارکنان و سرپرستان و مشتریان با اهداف سازمان از تکالیف اصلی اوست.

**سازمان پدیده ای کثیرالوجه:** استعاره های قبلی هر کدام وجهی از سازمان را توصیف کرده و به طور مجرد به بیان یک سطح از سطوح سازمان پرداخته اند اما برای شناخت جامع و همه جانبه سازمان لازم است آن ها را در یک مجموعه کلی ببینیم.

**تفاوت برنامه ریزی جامع و عملیاتی:**

عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می شود جامع در سطوح عالی شکل می گیرد. عملیاتی بر کارایی و بازدهی و جامع بر اثربخشی نظر دارد. عملیاتی بر منافع فعلی سازمان و جامع بر منافع آتی تاکید دارد. عملیاتی بر اهداف کوتاه مدت و جامع بر اهداف بلندمدت است. در عملیاتی ساختار سازمانی و شرایط محیطی باثبات و در جامع منعطف است. در عملیاتی روش های کار تجربه شده در جامع نو و تجربه نشده است.

**روش SWOT:** دو نوع بررسی صورت می گیرد: یکی بررسی درونی که در برگیرنده قوت ها و ضعف های داخلی سازمان و بیرونی ارزیابی فرصت ها و تهدیدهای محیط بیرونی است.

**برنامه ریزی نیروی انسانی:** هدف آن تشخیص و تامین کادر موردنیاز باتوجه به تغییر و تحولات سازمان در آینده است که در ۲ مرحله صورت می گیرد: (۱) برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی: وجود اطلاعات و آمار پرسنلی لازم است. (۲) برنامه ریزی تامین نیروی انسانی: برنامه ریزی وضعیت خدمتی ضرورت پیدا می کند.

**ساختارهای سنتی سازمان:**

**سازمان بر مبنای وظیفه(هدف):** واحدها برحسب وظیفه تقسیم شده و هر یک وظیفه ای غیرمشابه با دیگری دارند و تقسیم بندی وظیفه باید تا حدی انجام بگیرد که وظیفه حاصله برای یک شغل از جهت کمیت، همگونی اجزا و کیفیت مناسب باشد.

**سازمان بر مبنای نوع تولیدات یا عملیات:** در این نوع سازمان واحدها براساس تولیدات یا خدمات سازمان تقسیم می شوند. محدودیت این ساخت تضعیف گروه های تخصصی به علت پراکنده شدن آن ها در واحدهای مختلف است.

**سازمان بر مبنای منطقه عملیات:** هرگاه منطقه عملیات اساس تقسیم بندی های سازمان قرار گیرد سازمان بر مبنای منطقه عملیات شکل می گیرد.

**سازمان بر مبنای مشتری یا ارباب رجوع:** در این نوع سازمان واحدها به گونه ای تقسیم می شوند که هرکدام پاسخگوی گروهی متفاوت از ارباب رجوع یا مشتریان سازمان باشد.

**الگوهای جدید ساختار سازمانی:**



**سازمان بر مبنای پروژه:** به تعداد پروژه های موجود در سازمان می توانیم واحدهای مستقل ایجاد کنیم و سازمان به واحدهای پروژه ای کوچکتر تقسیم می شود.

**سازمان ماتریسی یا خزانه ای:** اگر سازمان بر مبنای پروژه را به عنوان واحدهایی از یک سازمان بر مبنای وظیفه فرض کنیم ترکیب حاصله سازمان ماتریسی خواهد بود.

**سازمان با گروه متداخل یا سازمان گروهی:** در این ساختار رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد در ساختار سنتی می شود. این ساختار در قالب گروه هایی که بوسیله اعضای مشترک باهم در ارتباطند شکل می گیرد.

**سازمان با واحدهای مستقل:** در این ساختار هریک از واحدها می کوشد مولد باشد و بتواند هزینه های خود در مقابل تولید یا ارائه خدمت پوشش دهد.

**سازمان با ساختار آزاد:** این ساخت بسیار انعطاف پذیر است و شکل خاص و ثابت به خود نمی گیرد بلکه براساس نیازها و تغییرات محیطی به سرعت و سهولت تغییر شکل می دهد و خود را با انتظارات موجود هماهنگ می سازد.

**الگوی پنج بخشی:** (۱) بدنه اصلی عملیاتی: متشکل از کارکنانی که وظایف اصلی مربوط به تولید و خدمات را در سازمان انجام می دهند. تصمیمات به صورت غیرمتمرکز اتخاذ می شود و **بوروکراسی حرفه ای** بوجود می آید. (۲) بخش عالی سازمان: در این بخش کنترل متمرکز و **ساختار ساده** بوجود می آید. (۳) بخش میانی: **ساختار بخشی**. (۴) بخش ستاد فنی: تحلیلگران و متخصصانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را برعهده دارند. **بوروکراسی ماشینی** بوجود می آید. (۵) بخش ستاد پشتیبانی: **سازمان ویژه یا ادھوکراسی** ایجاد می شود.

**کنترل:** فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج موردانتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می شوند. پیش نگر، آینده نگر، زمان وقوع.

**مدل امتیازات متوازن:** ابزاری برای ارزیابی و کنترل برنامه هاست که از جامعیت نسبتا کافی برخوردار است و می تواند کاستی یک بعدی بودن کنترل را جبران کند.

**مهندسی شغل:** از طریق روش سنجی و زمان سنجی بتوانیم راه انجام کار را بدست آوریم.

**توسعه شغل:** با افزودن وظایفی شغل را از کسالت خارج کنیم.

**چرخش شغلی:** افراد را در مشاغل همگون جابه جا کنیم.

**غنی سازی شغل:** با دادن اختیارات و مسئولیت های بیشتر بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم شغل را از جهت عمق توسعه دهیم.

**مشاغل گروهی:** یک گروه را مامور انجام یک شغل می کنند و به آنان استقلال می دهند تا در امور داخلی گروه خود تصمیم بگیرند و عمل کنند.

**الگوی اقتضایی انگیزش:** این الگو نه تنها خصوصیات شغل و شاغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مد نظر قرار می دهد. شاغلین براساس نیازهایشان به دو دسته: (۱) با نیازهای کمال طلبی و رشد و تعالی و (۲) با نیازهای سطح پایین و نازل. مشاغل به دو دسته: (۱) توسعه یافته و غنی و (۲) ساده و یکنواخت. سازمان به دو نوع: (۱) انعطاف پذیر و (۲) ماشینی و بوروکراتیک.

**مدیریت بر مبنای هدف:** فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به طور مشترک اهداف سازمان را مشخص می سازند و حدود و مسئولیت ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می کنند.

**نظریه Z:** مطابق با این نظریه که توسط اوچی مطرح شد برخی سازمان های امریکایی آگاهانه یا ناخودآگاه برخی از خصوصیات و ویژگی های سازمان های ژاپنی را بکار گرفتند.

**بودجه منعطف یا متغیر:** برای تنظیم این نوع بودجه ابتدا هزینه های ثابت و متغیر را تعیین می کنیم سپس با توجه به اعتبار و امکانات موسسه می توانیم تصمیم بگیریم که در هر زمان چه هزینه ای باید انجام دهیم و در مقابل آن چه نتیجه ای بدست آوریم.

**بودجه بر مبنای صفر:** در این نوع بودجه تمامی فعالیت ها و برنامه ها در سازمان از نظر اثربخشی و کارایی مورد تجزیه و ارزشیابی قرار می گیرند و درجه اولویت آن ها نسبت به یکدیگر تعیین می شود. فعالیت ها با اولویت پایین حذف و در سایر فعالیت ها اصلاحات ضروری به عمل می آید.

**قانون پارکینسون:** کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند گسترش می یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد.

**اصل پیتر:** این اصل ادعا می کند که در سازمان ها کارکنان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل به شغل بالاتر ارتقا پیدا می کنند و این روند تا زمانی ادامه پیدا می کند که به حد بی کفایتی در یک شغل می رسند و در همان جا باقی می مانند.

**پنجره جوهری:** از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین فرد و دیگران است. من نهفته (فرد در مورد دیگران شناخت ندارد)، من ناآگاه (فرد در مورد خود شناخت ندارد)، من آگاه (هم در مورد خود و هم دیگران شناخت دارد)، من نابینا (در مورد خود آگاهی و شناخت ندارد).



**سازمان یادگیرنده:** سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر توانایی های خود را افزون می سازند تا به نتایج مد نظر دست یابند.

**کارآفرینی:** فراگرد شکار فرصت ها به وسیله افراد، بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آنها می دانند.

**بوروکراسی:** براساس نظر وبر بوروکراسی یعنی شکل سازمانی مطلوبی که به طور منطقی طراحی گردد بسیار کارا باشد، از اصول منطقی پیروی کند و بر مبنای اختیار مشروع بنا شود.

**نظریه سیستمی:** این رهیافت با در نظر گرفتن چارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت خرده سیستم ها، سیستم اصلی و ابرسیستم پیچیده محیط بر سازمان کمک می کند.

**یادگیری سازمانی:** سازمان را به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می گیرد.

**نظریه آشوب:** مطابق با این نظریه حتی غیرقابل پیش بینی ترین سیستم ها نیز همواره در محدوده ی مرزهای معینی حرکت می کنند و هرگز از آن خارج نمی شوند(در درون بی نظمی و آشوب الگویی از نظم وجود دارد).

**نظریه اقتضایی:** بر اجتناب از اصول گرایی مطلق تاکید دارد. عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود.

**برنامه(برنامه ریزی):** عبارتست از تعیین اهداف کوتاه و پیش بینی راه رسیدن به آنهاست. برنامه ریزی بر سایر اهداف مدیریت اولویت دارد.

**راهبرد(استراتژی):** عبارتست از برنامه جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می - گردد.

**خط مشی:** مشخص کننده محدوده ای است که تصمیم های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند.

**سازماندهی:** فراگردی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش می شود.

**ساختار سازمانی:** چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمانی آن را ایجاد می کنند.

**سازمان رسمی:** به طور قانونی بنیان گذاری و تصویب می شود تعداد مشاغل و حدود وظایف و اختیارات مشخص است.

**سازمان غیر رسمی:** در نتیجه تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان ایجاد می شود و سازمان رسمی را تعدیل می کند یا آن را تحکیم می بخشد و توسعه می دهد.

**نمودار سازمانی:** نقشه ای است که پست ها و روابط درون ساختار سازمانی را ترسیم می کند. نمودار محل پست ها، واحدها و وظیفه ها را در سازمان نشان می دهد.

**حیطه نظارت:** عبارتست از تعداد افرادی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند. حیطه نظارت با ساخت سازمان رابطه عکس دارد.

**تمرکز و عدم تمرکز:** تمرکز یعنی اختیار در سطوح عالی مدیریت جمع شده و باقی مانده است و عدم تمرکز یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین تر مدیریت. حیطه نظارت با عدم تمرکز رابطه مستقیم دارد.

**قدرت:** توانایی اعمال نفوذ بر دیگران، به طوری که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند. انواع قدرت: پاداش، اجبار، قانونی، تخصص، قدرت مرجع (از سوی یک شخص یا گروه اعمال می شود و بر مبنای تمایل نفوذپذیر به شناختن یا سرمشق قراردادن نفوذکننده قرار دارد). قدرت مفهومی وسیع تر از اختیار دارد.

**اختیار:** در سازمان حقی است که به پستی داده می شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی جهت تاثیر بر دیگران بکار ببندد. در واقع حق عمل کردن یا دستور دادن است.

**واگذاری اختیار:** به معنای انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف خاص مدیر و رهبر سازمان به زیردستان و مدیران واحدهای تابع، به منظور تسریع در اجرای امور و تحقق به موقع هدفهای سازمان است.

**مسئولیت:** به معنای تعهد مستخدم در اجرای وظایف محول است. این تعهد با پذیرش پست سازمانی برای او ایجاد می شود.

**پاسخگویی:** یعنی هریک از کارکنان پاسخگوی چگونگی استفاده از اختیارات مربوط به خود است و باید تشویق و تحسین یا سرزنش ناشی از نتایج حاصل از اجرای وظایف خود را بپذیرد.

**صف و ستاد:** واحدهای صفی به طور مستقیم با اهداف سازمان سرو کار دارند. مثلا در سازمان های صنعتی همیشه واحدهای تولید و فروش باهدف سازمان یعنی ارائه کالا به بازار و به دست آوردن منافع ارتباط دارند. در حالی که واحدهای ستادی به طور غیر مستقیم، از طریق کمک به انجام وظایف صفی در تحقق اهداف سازمان موثرند. مثل واحد برنامه ریزی، کارگزینی.

**طراحی سازمان:** فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به اهداف و انجام رسالت سازمان.

**فناوری:** ترکیبی از دانش، تجهیزات و روش های مورد استفاده برای تبدیل منابع ورودی به خروجی هاست.



**محیط:** عواملی است که در خارج از سازمان قرار دارند ولی بر عملکرد آن تاثیر دارند.

**هماهنگی:** فراگردی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند.

**ترکیب:** بر ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی سازمان دلالت دارد.

**مدیریت بازار:** عبارتست از تجزیه و تحلیل عوامل بازار و برنامه ریزی و کنترل طرح هایی که با هدف کسب سطح مطلوبی از معاملات در بازار مورد نظر اجرا می شود.

**نیاز:** سرچشمه انگیزش در انسان.

**انگیزش:** حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می کند.

**کارگزینی:** فرایند جذب کارکنان با کیفیت، انتخاب داوطلبان انجام کار و اداره جدا شدن آنها می باشد.

**مدیریت منابع انسانی:** از جمله مسئولیت های مهم مدیر است و همه مدیران در همه سطوح از این مسئولیت برخوردارند.

**جزء شغلی:** کوچکترین بخش واحد کار.

**وظیفه:** یک فعالیت مشخص کاری جهت نیل به هدف.

**وظایف:** متشکل از تعدادی وظیفه.

**پست:** مجموعه وظایفی که برای انجام کار در سازمان به یک نفر واگذار می شود.

**شغل:** هر شغل به صورت یک پست در سازمان بکار می رود.

**طراحی مشاغل:** یکی کردن محتوای کار(وظایف، روابط، رفتارها، مسئولیت ها...) و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار(مهارت ها، توانایی، تجربه) برای هر شغل به گونه ای که نیازهای کارکنان و سازمان را برآورده کند.

**مدیریت علمی:** تیلور معتقد بود که مشاغل باید براساس تقسیم کار طراحی و تفکیک براساس زمان و حرکت جهت تعیین موثرترین و سریعترین روش تحلیل شوند. در نتیجه مشاغل به اجزای کوچکتر تقسیم و هر جزء جهت انجام کار به یک فرد واگذار می شود.

**شرح شغل:** فهرستی از وظایف، مسئولیت ها، شرایط کار، مهارتها به انضمام عنوان شغل، شماره ی شغل، خلاصه شغل و تعریف شغل می باشد.

**برنامه ریزی نیروی انسانی:** فرایند منظم و مستمر تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان در شرایط تغییر و متناسب با سیاست های بهبود سازمان که اثربخشی برنامه های بلندمدت سازمان را موجب می گردد.

**جبران خدمات:** همه شکل های پرداخت مالی و غیر مالی که در ازای خدمات محسوس کارکنان توسط آنها دریافت می شود.

**انضباط:** شرایط خاص در سازمان که کارکنان را ملزم می کند رفتاری معقول و مقبول در چارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند.

**تعهد سازمانی:** به عنوان یک متغیر وابسته بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمان کار کند.

**بهره وری:** یعنی میزان خروجی و سود سازمان نسبت به هزینه ها.

**اثربخشی:** میزانی که فعالیت های برنامه ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه ریزی شده بدست آمده است.

**کارایی:** رابطه میان نتایج بدست آمده با منابع استفاده شده.

**سیستم:** سیستم یا سامانه مجموعه ای از اجزا است که برای رسیدن به یک هدف مشترک با همدیگر تعامل دارند.

**سیستم اطلاعات مدیریت:** به مطالعه سیستم های اطلاعاتی در سازمان می پردازد. سیستم اطلاعاتی، سیستمی متشکل از شبکه ای از کانال های ارتباطی است که در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. اجزای سیستم اطلاعاتی، جمع آوری و دستکاری داده ها و اطلاعات را انجام می دهند. این اجزا شامل سخت افزار، نرم افزار، افراد، سیستم های مخابراتی و داده ها هستند. فعالیت هایی که در این زمینه صورت می گیرند، عبارتند از: ورود داده ها، پردازش داده ها، ذخیره سازی داده ها و اطلاعات و تولید خروجی هایی نظیر گزارشات مدیریتی.

**هوش مصنوعی:** به سیستم هایی گفته می شود که می توانند واکنش هایی مشابه رفتارهای هوشمند انسانی از جمله درک شرایط پیچیده، شبیه سازی فرایندهای تفکری و شیوه های استدلالی انسانی و پاسخ موفق به آنها، یادگیری و توانایی کسب دانش و استدلال برای حل مسایل را داشته باشند

**مدیریت مالی:** مدیریت مالی یعنی استفاده از مفاهیم و اصول اقتصادی به منظور حل مسائل اقتصادی. هدف از مدیریت مالی مجموعه وظایف و مسئولیت هایی است که باعث می شود ثروت سهامداران به حداکثر برسد.

**ریسک:** احتمال انحراف بازده واقعی سرمایه گذاری از بازده پیش بینی شده آن، ریسک گفته می شود.



۷ p مدیریت: محصول (product) ، قیمت (price) ، ترفیع (promotion) ، توزیع (place) ، بسته بندی (packaging) ، جایگاه یابی (positioning) و کارکنان (people) .