

بسمه تعالی

اصول مدیریت

تعریف تأمین و به کارگیری نیروی انسانی

مفهوم و وظایف مدیریت

مفهوم وظایف مدیریت در زمینه تأمین نیروی انسانی عبارت است از پر کردن جایگاههای سازمانی موسسه از راه شناخت نیازمندیهای نیروی کار، ذخیره کردن نیروی انسانی در دسترس، کارمندیابی، انتخاب، ارتقاء، ارزشیابی کارکنان، پرداخت مناسب و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز.

نظریه مینس برگ :

وی از راه مشاهده پنج مدیر اجرایی دریافت که کار آنان در کوتاه و فشرده کردن، تنوع دادن، نداشتن استمرار، و تعیین جهت اقدام، مشخص می گردید. همچنین دریافت که مدیران اجرایی جانبدار ارتباط شفاهی هستند و به فعالیتهای مشغول می باشند که سازمان را با فضای پیرامون خود پیوند می دهد. تنظیم تکالیف اساسی مدیر را در پنج گروه وظایفی که عبارتند از برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، رهبری و نظارت و کنترل مفید یافتیم و این عنوان ها چهار چوب اصلی این کتاب را تشکیل می دهد.

ساخت سازمانی کنونی ترسیم شمار و نوع مدیران مورد نیاز را معین می کند. این شماره درخواست برای جذب مدیران، با اندازه توانایی های موجود در ذخیره مدیریت مقایسه شده است. بر پایه این تحلیل در فراگردهای کارمندیابی، گزینش، انتصاب، ارتقاء، و برکناری از خدمت، از منابع بیرونی و درونی بهره گیری می شود. سایر جنبه های اساسی تأمین نیروی انسانی، ارزشیابی کار کارکنان، تربیت نیروی انسانی و بهبود و بهسازی مدیران را دربر می گیرد.

بگونه ای که در الگو دیده می شود، تأمین نیروی انسانی بر وظایف رهبری و نظارت اثر می گذارد، برای نمونه مدیرانی که نیکو آموزش دیده اند، محیطی بوجود می آورند که در آن افراد به صورت گروهی با یکدیگر کار می کنند، می توانند به هدف های سازمان دست یابند، و در همان حال مقاصد شخصی خود را برآورده کنند.

تأمین نیروی انسانی نیازمند یک نگرش بر پایه نظام آزاد است ، این اقدام در درون سازمان که به نوبه خود با محیط خارجی پیوند دارد ، انجام می شود . بنابراین عملهای درونی سازمان مانند خط مشیهای استخدامی ، فضای سازمانی و نظام پاداش و تشویق باید در نظر گرفته شوند . روشن است که بدون تشویق و پاداش بسنده ، جذب و نگاهداری مدیران شایسته کاری ناشدنی است . محیط بیرونی نیز نباید نا دیده گرفته شود . فن شناختی در سطح عالی مستلزم داشتن مدیرانی است که از تعلیم و تربیت خوب و مهارتهای بالا برخوردار باشند . ناتوانی در بکارگیری چنین مدیرانی می تواند کاملاً از رشد یک سازمان بگونه دل پسند جلوگیری کند .

عوامل موثر بر تعداد و نوع مدیران مورد نیاز : شمار مدیران مورد نیاز در یک موسسه نه تنها به اندازه و گستردگی آن موسسه وابسته است بلکه به پیچیدگی ساختار سازمانی ، طرحهای گسترش و میزان تغییر و جابجایی کارکنان مشاغل آن موسسه بستگی دارد . نسبت میان شمار مدیران و شمار کارکنان از هیچ قانونی پیروی نمی کند . مکان دارد با گسترش یا محدود کردن مأموریت و اختیارات سازمان ، در ساختار سازمانی آن به گونه ای تعدیل انجام گیرد که در یک مورد نمونه ، فارغ از اندازه کار و عملیات شمار مدیران موسسه افزایش یا کاهش یابد .

میزان انتصاب به پستهای مدیریت را می توان با بررسی تجربه های گذشته و انتظارهای آینده تعیین کرد . تجزیه و تحلیلهای علمی همچنین اهمیت نسبی سن بازنشستگی ، جاهائی که بر اثر بیماری کارکنان خالی میماند ، تنزل رتبه و مقام ، موارد برکناری و جدا شدن از کار و درخواستهای پایدار سایر موسسات را برای جذب کارمندان جوانی که موسسه پرورش داده ولی توانایی نگاهداری آنان را ندارد آشکار خواهد ساخت .

تعیین منابع مدیریتی در دسترس ذخیره های مدیریت : نگاهداری نیروی انسانی بالقوه مدیریت را در درون یک موسسه می توان با بهره گیری از نمودار موجودی و ذخیره که بگونه ساده عبارت از نمودار تشکیلاتی یک واحد سازمانی با همه پستهای مصوب مدیریت ، شرطهای تعیین شده و نحوه پیشرفت و ارتقاء در هر پست است نشان داد .

با استفاده از نمودار ذخیره مدیریت در یک نگاه مدیر کل می تواند ببیند که از نظر وظیفه تأمین نیروی انسانی در چه وضعی قرار دارد . مثلاً جانشین مدیر کل مالی به احتمال ، مدیر حسابداری و جانشین وی به نوبت شخصی است که آماده ارتقاء می باشد . برای پشتیبانی این افراد نیز یکی از کارمندان که سال آینده ترفیع می یابد آماده ارتقاء خواهد بود ، ولی زیره دستان فرد اخیر سه نفرند که یکی از آنان بی استعداد و دونفر دیگر کارمندان تازه استخدام شده اند .

مزایا و محدودیتهای نمودار ذخیره مدیریت : نمودار ذخیره موجودی مدیریت همان گونه که در بحثهای پیش اشاره شد دارای مزایای کلی چندی به شرح زیر است :

- ۱- نمودار طرحی کلی از وضع تأمین نیروی انسانی سامان را ارائه می دهد .
- ۲- مدیرانی که برای ارتقاء آمادگی دارند اکنون به سادگی شناخته می شوند . اقدام سریع در یافتن جای مناسب در داخل سازمان می تواند گرایش مدیران را برای جستجوی شغلی در بیرون از سازمان کاهش دهد .

- ۳- نمودار همچنین نشان دهنده ذخیره داخلی آینده مدیریت از راه بازشناختن افراد در خور ارتقاء در سال آینده نیز می باشد .
- ۴- مدیرانی که کار آنان رضایت بخش نیست ، شناخته شده اند و نیاز به جایگزینی آنان پیش بینی شده است .
- ۵- هرگاه سازمان دارای گسترش بسنده نباشد ، برنامه های استخدام و آموزش برای تأمین ذخیره آینده مدیریت می تواند فوری اجرا شود .
- ۶- مدیرانی که بازنشستگی آنان نزدیک است ، شناخته می شوند و زمینه آماده کردن جانشین برای آنان ممکن است فراهم شود .
- ۷- این نمودار ، جابه جایی مدیران را نه تنها در راستای نیرومند ساختن واحدهای ضعیف ، که در جهت گسترش کردن تجربه مدیران نیز آسان می کند .
- ۸- با این ترتیب افراد شایسته ارتقاء شناخته می شوند و می توان از ایستادن آنان توسط مدیران بالا دستشان جلوگیری کرد ، اتفاقی که در اغلب شرکت ها و موسسات بزرگ امری کاملاً طبیعی است .
- ۹- مدیران می توانند با کارمندان خود در زمینه های خدمتی آنان را رایزنی کنند و این زمینه ها را با فرصتهای استخدامی داخل موسسه پیوند دهند .

نمودار یاد شده محدودیت های زیر را نیز دارا می باشد :

- ۱- نمودار نشان نمی دهد که مدیر به کدام پایگاه شغلی ممکن است ارتقاء یابد ، اگر در واحد سازمانی دیگری جایی باز شود شخصی که اکنون دارای صلاحیت ارتقاء است ممکن است برای آن پایگاه شغلی ، مناسب نباشد ، زیرا دانشها و مهارت های ویژه ای مورد نیاز خواهد بود . یک مدیر شایسته ارتقاء در بخش تولید به دشواری می توان جای معاون مدیریت کل بخش فروش را پر کند .
- ۲- اطلاعات نشان داده شده در نمودار ، برای پی بردن به همه شایستگیهای افراد بسنده نمیباشند . نگاهداری پیشینه هایی در باره مهارتها ، عملکرد و سایر اطلاعات شخصی افراد هنوز مورد نیاز است .
- ۳- با آنکه نمودار برای رایزنی با زیر دستان سودمند است ولی بیشتر ، مشارکت دادن همه کارمندان در بهره گیری از اطلاعات عملی نیست و تنها مدیر یک اداره کل یا قسمت عمده می تواند این اطلاعات را در دسترس خود داشته باشد .
- ۴- برای تازه و بهنگام نگاه داشتن اطلاعات نمودار ، زمان و کوشش فراوانی مورد نیاز است .
- ۵- مدیران رده های بالا ، از در اختیار گذاردن نمودارهای خود به سایر مدیران سطح بالا ، تردید می کنند زیرا از آن بیم دارند که واحدهای سازمانی دیگر زیر دستان شایسته آنان را از دستشان بگیرند .

تجزیه و تحلیل نیاز به مدیران منابع اطلاعاتی بیرونی و درونی : نیاز به مدیان توسط موسسه بر اساس طرح ها و برنامه های سازمانی تعیین می شود . اما دیگر عوامل درونی و بیرونی نیز در زمینه میزان نیاز به مدیران دخالت دارند . برای نمونه رشد اقتصادی می تواند به افزایش تقاضای محصول و در نتیجه گسترش نیروی کار کشیده شود که نیاز به مدیران را

افزایش خواهد داد . در همین حال شرکت ها و سازمان های رقیب نیز ممکن است گسترش یابند و از یک حوزه کار مشترک استفاده کنند و در نتیجه ذخیره مدیران کاهش یابد .

جدول دو بر اقدامهای مدیریتی : اطلاعات و داده های آماری در باره نیاز و دستیابی به کارمند ، موجب آشکار شدن چهار وضع تقاضا و عرضه می شوند که هر کدام مستلزم تأکید جداگانه ای در باره اقدام های مربوط به کارمندان است . این حالتها در جدول دو بر (ماتریسی) نگاره ۱۳-۳ نشان داده شده است . با موجودی و ذخیره داشتن مدیران در حد بالا و در خواست نیاز به مدیر در حد بالا تأکید در جهت گزینش (انتخاب) ، انتصاب و ارتقاء خواهد بود و در نتیجه کوششهای ویژه ای در راستای تطابق مدیران در دسترس با نیازهای سازمان صورت خواهد گرفت .

موجودی و ذخیره کم مدیران در برابر درخواست زیاد مستلزم تأکید جداگانه ای است . در صورتیکه سازمان به ارتقای داخلی گرایش داشته باشد . تأکیدی ویژه متوجه آموزش و بهسازی بمنظور گسترش تقویت ذخیره مدیران خواهد شد .

نگاره ۱۳-۳

کم	زیاد	
<p>درونی</p> <p>آموزش و بهسازی</p> <p>حقوق و مزایای مناسب</p> <p>بیرونی</p> <p>کارمند یابی و استخدام</p>	<p>انتصاب</p> <p>انتخاب</p> <p>ارتقاء مقام</p>	زیاد
<p>آموزش و بهسازی</p> <p>در حالی که دگرگونی در تقاضا در</p> <p>آینده مورد انتظار باشد</p>	<p>دگرگونی در طرح ها و برنامه های</p> <p>مؤسسه</p> <p>مأموریت بخه خارج از سازمان</p> <p>برکناری</p> <p>تنزل مقام</p> <p>بازنشستگی زودتر از موعد</p>	کم

در وضعی که درخواست برای مدیران در درون سازمان یاد باشد ، گمان این است که در محیط بیرون نیز چنین درخواست همگانی وجود داشته باشد . در این صورت بی شک پرداخت حقوق و مزایا جنبه رقابت خواهد داشت و این موضوع برای نگاهداری مدیرانی که از پیش در سازمان استخدام شده ند و نیز استخدام مدیران تازه اهمیت اساسی دارد .

سازمانی که دارای ذخیره زیاد مدیریت و تقاضای کم باشد چند راه چاره در پیش دارد که یکی تغییر برنامه سازمان برای بهره برداری از موجودی مدیریت است ، و دیگر ممکن است بهرگیری از جابه جایی ، مأموریت (اقدام آگاهانه ای بمنظور کمک به مدیران دریافتن و برگزیدن شغل مناسب دیگر) ، کنار گذاشتن ، تنزل مقام یا بازنشستگی زودتر از موعد باشد .

سازمانی که دارای ذخیره کم و تقاضای کم در مدیریت باشد باید توجه ویژه ای به طرحهای سازمانی داشته باشد . زیرا این وضع بر رکود و ایستایی سازمان دلالت دارد . از آنجا که پرورش مدیران فراگردی طولانی است ، در صورتیکه دورنمای رشد و تغییراتی در تقاضا برای جذب مدیر در آینده وجود داشته باشد . سازمان باید پرورش مدیران را هرچه زودتر آغاز کند .

انتخاب و استخدام ، انتصاب و ارتقاء مقام : پس از آنکه نیاز به کارکنان در مشاغل مدیریت تعیین شد ، شماری از داوطلبان ممکن است به استخدام در آیند . این اقدام دربرگیرنده جذب داوطلبان واجد شرایط برای ایفای نقشهای سازمانی خواهد بود . این فراگرد عبارت است از گزینش بهترین افراد از میان همه داوطلبان . هدف این است که افراد در مقام هایی قرار گیرند که از تواناییهای شخصی خود بهره ببرند .

فراگردواقعی تأمین و بکار گماری نیروی انسانی زیر تأثیر بسیاری از عاملهای محیطی قرار می گیرد . به ویژه عاملهای بیرونی ، از جمله سطح تحصیلات ، نگرش های حاکم بر جامعه . قوانین و مقررات زیادی که بگونه مستقیم بر کارکنان اثر می گذارند ، اوضاع اقتصادی ، میزان عرضه و تقاضای مدیر در بیرون از سازمان ، همگی جزو عاملها موثر هستند . اما عاملهای درونی بسیاری نیز در کار نیروی انسانی دخالت دارند که برای مثال عبارتند از هدفهای سازمانی ، وظایف ، فن شناسی ، ساختار سازمانی ، نوع افرادی که توسط سازمان گزینش شده اند ، نظام پاداش و تشویق و انواع سیاستها و خط مشی های دیگر .

تأمین نیروی انسانی یک سازمان مستلزم شناخت بسیاری از عاملهای وضعی بیرونی و درونی است ولی در اینجا ما عاملهایی را که بگونه ای روشن با موضوع نیروی انسانی پیوستگی دارند ، مورد بحث قرار خواهیم داد .

محیط بیرونی : عاملهای موجود در محیط بیرونی به درجه های گوناگون در کار تأمین نیروی انسانی موثر است . اثر بخشی این گونه عامل ها را می توان از جنبه های آموزشی ، اجتماعی ، فرهنگی ، قانونی ریا، سیاسی ، تنگناها و فشارهای اقتصادی و نیز فرصتها و موقعیت های مناسب بررسی کرد . برای نمونه فن شناسی پیشرفته ای که در بسیاری از صنایع به کار گرفته می شود ، مستلزم آموزش های دشوار و گسترده و آگاهیهای وسیع می باشد . به همین گونه مدیران در محیط اجتماعی فرهنگی خاص ، معمولاً دستورها را کورکورانه نمی پذیرند ، بلکه گرایش به آن دارند که در فرآیند تصمیم گیری مشارکت کار ساز داشته باشند . افزون بر این ، در حال و آینده مدیران باید بیشتر از گذشته متوجه نظرهای جامعه باشند ، به نیازهای مشروع جامعه پاسخ گویند و از معیارهای اخلاقی جامعه طرفداری کنند .

محیط اقتصادی شامل وضعیت رقابتی تعیین کننده عرضه و تقاضای محیط بیرونی جامعه برای مدیریت است ، الزامهای قانونی و سیاسی ، ناچار سازمانها را به پیروی از قانون ها و دستورهای کاری وا میدارد که در بخش های مختلف دولت و حکومت صادر می شود .

رعایت برابری در استخدام : قانون های چندی که نشان دهنده برابری حقوق استخدامی باشد به تصویب رسیده است

ارتقاء از داخل : در اصل ، ارتقاء از داخل بدین معنی بود که کارگران بر اثر پیشرفت جایگاههای شغلی خط اول سرپرستی را بدست می آورند و سپس به صورت عمودی در ساخت تشکیلاتی سازمان بالا می رفتند .

کارکنان سرسختانه از سیاست ارتقاء داخلی پشتیبانی می کنند . جلوگیری از ورود افراد خارج ، محدودیت هایی در زمینه رقابت برای بدست آوردن شغل های بالاتر ایجاد و به کارمندان یک سازمان حق انحصاری دارا شدن شغل های مدیریت را واگذار می کند .

خط مشی ارتقاء از داخل جرئی از سیاست کلی مدیریت منابع انسانی موسسه پراکتر و گمبل است که در برگزیده فراگرد گزینش فشرده و سخت و آموزش ضمن خدمت گسترده و یک نظام پرداخت خوب می باشد .

ارتقاء به شغل های بالا از میان کارمندان داخل سازمان ، نه تنها دارای ارزش های مثبت اخلاقی و حیثیتی است که موجب بهره گیری از وجود استعداد های عالی مدیریت در میان کارکنان سازمان می شود . با وجود این حتی در حالیکه این ارزش های مثبت ولی غیر قابل سنجش مهم بشمار می آیند اما مسئولان نباید از خطرهای تأکید بیش از اندازه بر این منبع و با تکیه مطلق بر آن غافل باشند .

تعریف انتخاب : تعریف انتخاب از دید ما برگزیدن شایسته ترین فرد است برای شغل در نظر گرفته شده کنونی یا آینده از میان داوطلبان داخل یا خارج سازمان .

از آنجا که وجود مدیران شایسته و دارای شرایط لازم ، برای کامیابی یک سازمان ضروری بنظر می رسد ، استفاده از نگرش سیستمی در گزینش مدیران یک اصل اساسی است و راه دستیابی به افراد را که باید برای نیازهای کنونی و آینده مدیریت آماده شوند هموار می سازد .

طرح شرایط لازم برای مدیریت بر پایه هدف های سازمان ، پیش بینی ها ، برنامه ها و سیاستهای کلی پایه گذاری شده است . این طرح بصورت شرایط لازم است با ویژگی های فردی چون هوش ، معلومات ، مهارتها ، نگرش ها و عقیده ها و تجربه ها مقایسه و هماهنگ گردد . برای برآورده شدن نیازهای سازمانی ، مدیران به کارمند یابی ، گزینش ، انتصاب و ارتقاء کارکنان اقدام م کنند . بی گمان این کار باید با در نظر گرفتن محیط داخلی مانند سیاستها و خط مشی های سازمان ، میزان عرضه و تقاضای مربوط به مدیران و فضای سازمانی و محیط خارجی (قوانین ، مقررات ، دسترسی به مدیران) انجام پذیرد

. پس از آنکه افراد گزینش و استخدام شدند و در جای خود قرار گرفتند ، باید با کار تازه آشنا شوند . آشنایی با کار و توجیه افراد دربرگیرنده آموزش لازم درباره سازمان ، جریان عملکرد و جنبه های اجتماعی آن می شود .

مدیران تازه ، پس از آن به انجام دادن وظیفه های مدیریتی و غیرمدیریتی خود می پردازند (مانند بازاریابی) و عملکرد مدیریتی آنان سرانجام تعیین کننده عملکرد سازمانی است . سپس عملکرد مدیریت ارزیابی می شود و مدیران پاداش کار خود را دریافت می کنند . بر پایه این ارزشیابی ، بهسازی سازمان و مدیریت آغاز می شود . سرانجام ارزشیابی می تواند همچنین پایه تصمیمهای مربوط به ارتقاء ، تنزل ، جابه جایی و بازنشستگی قرار گیرد .

شناخت و تعیین شرایط احراز شغل :

در تعیین شرایط احراز شغل باید به پرسشهای از این دست پاسخ داد : چه کاری در این شغل باید انجام داده شود ؟ چه اندازه دانش و تحصیلات قبلی ، نگرشها و مهارتها لازم است ؟

از آنجا که پایگاههای شغلی حالت ایستایی ندارند ، لازم است پرسشهای دیگری نیز مطرح شوند : آیا میتوان از راه متفاوتی کار را انجام داد ؟ اگر پاسخ آری است شرط های تازه کدامند ؟ برای پاسخ گویی به این پرسش ها و پرسش های همانند باید به تجزیه و تحلیل شغل پرداخت . تجزیه و تحلیل شغل از راه مشاهده ، مصاحبه ، بهره گیری از پرسش نامه و حتی استفاده از روش تجزیه و تحلیل سیستم ها انجام می گیرد . بدین ترتیب یک شرح شغل که بر پایه تجزیه و تحلیل شغل فراهم شده باشد معمولاً در برگیرنده مهمترین وظیفه ها و پیوندهای اختیار و مسئولیت خواهد بود .

در زمینه طرح ریزی شغل های مدیریتی ، البته قانون کلی و کاملاً تأیید شده ای در دست نیست ، ولی برای پرهیز از پاره ای اشتباهات نکته های عمده زیر را یادآوری می شویم :

حدود و دامنه گستردگی شغل باید متناسب باشد : شغلی که در دامنه وظیفه های آن بسیار محدود تعریف شده باشد ، میدانی برای مبارزه ، بهره گیری از فرصت ، رشد و نیز احساس کامیابی را در بر نخواهد داشت . در نتیجه مدیران خوب از چنین شغل هایی به زودی خسته و ناامید می شود . از سوی دیگر ، دامنه شغل نباید چندان وسیع و گسترده باشد که نتوان بگونه اثر بخش از عهده اجرای آن برآمد زیرا در این صورت نیز فشار روانی ، ناکامی و از دست دادن خویشتن داری و اراده خواهد بود .

شغل باید در برگیرنده فعالیت تمام وقت باشد : گاهی به مدیران شغلی واگذار می شود که نیازمند پوشش و فعالیت تمام وقت آنان نیست ، در این صورت شغل ، آن را به مبارزه و کلنچار نمی کشاند و احساس کم کاری و درخور نبودن آن شغل برای آنان پدید می آید . در نتیجه اغلب در کار زیردستان خود ، که آنان نیز اختیارات و بینش بسنده ای در شغل های خود ندارد ، مداخله می کنند .

بنابراین شرح شغل باید دربرگیرنده نظر و اندیشه روشنی درباره ضرورت‌های لازم برای انجام گرفتن کار یک فرد در شغل خاصی باشد .

نگرش رویکرد وضعیتی : هر شرح شغل متناسب با شغل و سازمان ویژه ای است . برای مثال در یک سازمان دیوانسالار (بوروکراتیک) با فضای سازمانی تا اندازه ای با ثبات ، شغلها می تواند با عبارتهای به نسبت دقیق توضیح داده می شود . در برابر ، در یک سازمان پرتحرک و پویا با فضایی بسیار متغییر و ناپایدار ، شرح شغل باید بیشتر به صورت کلی نوشته شود و به احتمال هرچند هرچند گاه یکبار در آن تجدید نظر شود .

طراحی شغل : کارمندان یک سازمان ، بخش عمده ای از وقت خود را در اجرای وظیفه های شغلی خود بکار می برند . از این رو شغل ها باید بگونه ای طرحریزی شوند که افراد احساس خوشی درباره کار داشته باشند . این موضوع نیازمند به داشتن ساختار شغلی متناسب از نظر محتوا ، وظیفه ها و ارتباط های شغلی است .

هدف اصلی طرحریزی شغل ممکن است متوجه شغل های فردی یا گروههای کار باشند . ابتدا شغل های فردی را می توان با گروه بندی وظیفه ها به صورت واحدهای کار طبیعی پربار کرد . این بدان معنی است که وظیفه هایی را که بهم پیوستگی دارند در یک طبقه قرار دهند و یک فرد را برای انجام دادن آن در نظر بگیرند . **روش دوم** این است که چند وظیفه را بصورت یک شغل با هم ترکیب کنند . برای نمونه در واحدهای تولیدی بجای اینکه افراد مختلف هر یک مأموریت سوار کردن یک قطعه خاص از یک موتور را داشته باشند ، می توان کار را به گونه ای طرحریزی کرد که هر نفر موجود در خط تولید یک موتور را از آغاز تا انجام سوار و حتی آنرا بطور کامل آزمایش کند . **روش سوم** پربار کردن شغل ، برقراری ارتباط مستقیم با شخص مسئول کار است ، در این روش تحلیل گر سیستم نتیجه بررسی ها و سفارش های خود را به جای اینکه از راه سلسه مراتب به روسای خود بدهد که آنان به مدیریت بالاتر گزارش کنند ، بگونه مستقیم به مدیرانی که در تغییرات نظام دخالت دارند می دهد و بدین ترتیب کار چند نفر توسط یک یا دو نفر انجام می شود . **روش چهارم** این است که هرگاه ضرورباشد بازخورد سریع و مشخص به نظام داده شود . برای مثال در یک فروشگاه لوازم ، فروشندگان ارقام فروش را هر روز دریافت می کنند و خلاصه حساب در آخر هر ماه به آنان داده می شود . **پنجم** اینکه شغلهای فردی را می توان از اه افزایش بار شغلی بصورت عمودی پربار کرد بدین سان که مسئولیت فرد از راه سپردن کار برنامه ریزی ، اجرا و نظارت بر کار ، افزایش می یابد .

گروههای کار : روش همانندی می توان برای طرحریزی شغل گروههای کار مورد بهره برداری قرار داد . شغلها باید بگونه ای طرحریزی شوند که گروهها وظیفه های کاملی برای انجام دادن کار داشته باشند . افزوده بر این می توان به گروهها وظیفه های کاملی برای انجام دادن کار داشته باشند . افزوده بر این می توان به گروهها ، اختیار و آزادی عمل برای تصمیم گیری در زمینه چگونگی اجرای بهتر کار داد و کار گروه را بصورت خود مختار و مستقل طراحی کرد . در داخل گروهها می

توان افراد را به گونه ای آموزش داد که در شغل‌های جداگانه گروه چرخش کنند . سرانجام میزان پاداش ممکن است بر پایه عملکرد گروه پیش بینی شود که این امر بیشتر موجب همکاری میان اعضای گروه خواهد شد تا همچشمی میان آنان .

عوامل‌های اثر بخش در طرح شغل : در طرح‌ریزی شغلی نیازهای یک شرکت یا سازمان را باید در نظر گرفت . در همان حال برای بیشترین بهره وری لازم است به عوامل‌های دیگری نیز توجه شود . این عوامل‌ها عبارتند از تفاوت‌های فردی ، اصول فنی مورد بهره برداری ، هزینه های مربوط به طراحی مجدد شغلها ، ساخت سازمانی و فضای داخلی سازمان .

مهارتها و ویژگی های فردی مورد نیاز مدیران

برای کارگزاری اثربخش ، مدیران به مهارت‌های مختلفی از مهارت فنی گرفته تا طراحی نیاز دارند . اندازه برتری این مهارتها به تناسب سطح‌های مدیریت سازمان متفاوت است .

مهارت‌های مدیریت و سلسه مراتب سازمانی

رابطه کتبی سه گونه مهارت را برای مدیران ضروری می داند . مهارت چهارمی را نیز با نام توانایی طرح‌ریزی برای حل دشواریها بدانها می افزایم .

۱- **مهارت فنی :** عبارتست از دانشها و زبر دستی و کاردانی در فعالیتهای مربوط به روش ها ، فراگردها و نحوه انجام دادن کار . از این رو مهارت بهره‌گیری از ابزار و فنون خاص را دربرمیگیرد . برای نمونه مکانیکها با ابزار کار می کنند و سرپرستان آنان باید توانایی آموختن این فنون را به زیر دستان خود دارا باشند .

۲- **مهارت انسانی :** عبارتست از توانایی کار کردن با مردم ، این مهارت کوشش در همکاری ، انجام دادن کار گروهی ، و مهارت در پدید آوردن محیطی است که افراد با اطمینان و آزادانه بتوانند عقیده و نظرهای خود را بیان کنند .

۳- **مهارت ادراکی :** به مهارتی گفته می شود که شخص توانایی برداشت کلی و شناخت عناصر برجسته و مهم موقعیتهای را دارا باشد و بتواند پیوندهای میان عناصر را بخوبی درک کند .

۴- **مهارت طراحی :** عبارتست از توانایی حل مشکل ها به شیوه ای که به سود سازمان یا موسسه باشد . برای اثر بخش بودن ، بویژه در سطح‌های بالای سازمان ، مدیران نه تنها باطد توانایی هایی بیش از دیدن مسائل و دشواریها را داشته باشند ، که باید زبردستی یک مهندس طراح خوب را در بکار گرفتن یک راه عملی مناسب برای حل مسائل نیز دارا باشند .

مهارتها در سلسله مراتب سازمانی : مهارت‌های فنی در سطح مدیران پایه و سرپرستان بیشترین اهمیت را دارد . مهارت‌های انسانی نیز از نظر ارتباط متقابل و مکرر با کارکنان سطح های پایین دارای اهمیت است . از سوی

دیگر مهارت‌های ادراکی برای سرپرستان سطوح پایین دارای اهمیت حیاتی نیست. در سطح‌های مدیریت مبانی نیاز به مهارت‌های فنی کاهش می‌یابد. مهارت‌های انسانی باز هم اهمیت اساسی دارد. و مهارت‌های ادراکی نیز مهم بشمار می‌آید. در سطح مدیریت عالی توانایی‌های ادراکی و طراحی و مهارت‌های انسانی دارای ارزش ویژه‌ای است ولی به نسبت، نیاز چندانی به مهارت‌های فنی نیست. فرض بر این است که در موسسه‌ها بزرگ، مدیران عالی از مهارت‌های فنی زیردستان خود بهره‌گیری می‌کنند ولی در سازمانها کوچک تجربه‌های فنی مورد نیاز مدیران است. ویژگی‌های شخصی مورد نیاز مدیران: علاوه بر مهارت‌های مختلفی که مدیران اثر بخش بدانها نیاز دارند، ویژگی‌های شخصی چندی نیز شایان اهمیت است. این ویژگی‌ها عبارتند از: ۱- دلبستگی ۲- توانایی ارتباط با مردم از راه همدلی با آنان ۳- درستی و یکرنگی و ۴- تجربه شخصی - عملکرد گذشته وی در سمت یک مدیر که ویژگی بسیار برجسته‌ای است و باید در نظر گرفته شود.

اشتیاق به مدیریت: یک مدیر کامیاب اشتیاق فراوانی به اداره کردن و مدیریت دارد، آرزو دارد که بر دیگران نفوذ کند و نتایج را از راه کوشش‌های جمعی زیردستان خود بدست آورد.

مهارت‌های ایجاد ارتباط با دیگران و احساس‌های آنان با دلسوزی و مهربانی: دیگر ویژگی مهم مدیران، توانایی پدید آوردن ارتباط از راه نوشتن گزارش، نامه، سخنرانی و بحث و مذاکره است. پدید آوردن این ارتباط نیازمند صراحت داشتن و بالاتر از آن درک احساس دیگران است. این عامل نوعی توانایی درک احساس‌های دیگران و ارتباط با زمینه‌های احساسی و رفتار عاطفی با آنها است.

راستی و درستی: مدیران از نظر اخلاقی باید سالم، درست و شایسته اعتماد باشند. راستی و درستی در مورد دیگران، آگاه کردن مدیران بالاتر از گزارش کارها، پایبند بودن به راستی و درستی کامل، دارا بودن شخصیتی نیرومند و رفتار برابر با الگوهای اخلاقی است.

عملکرد گذشته در سمت مدیر: یکی از ویژگی‌های مهم در گزینش مدیران عملکرد گذشته آنان در شغل‌های مدیریتی است. این ویژگی به احتمال، با ارزشترین عامل پیش‌بینی شیوه کار آینده یک مدیر است. البته در گزینش سرپرستان رده اول ارزیابی نتایج مدیریت گذشته آنان شدنی نیست، زیرا این افراد چنین تجربه‌ای نداشته‌اند. با وجود این در نظر گرفتن کامیابی‌های مدیران در گذشته می‌تواند در شمار عوامل برجسته گزینش مدیران عالی و سطوح میانی مدیریت باشد.

پس از آنکه جایگاه‌های سازمانی شناخته شدند، دستیابی به مدیران از راه عملیات کارمند یابی، گزینش و استخدام، انتصاب و ارتقاء انجام می‌شود و آنان به کار می‌پردازند. بطور کلی دو منبع اساسی برای تأمین نیروی انسانی مدیریت وجود دارد: افراد درون سازمان که ارتقاء می‌یابند یا جابجا می‌شوند، و مدیران که ممکن است از خارج سازمان بکار گرفته شوند.

منابع داخلی: در روش ارتقاء داخلی، یک نظام اطلاعات کامپیوتری برای شناخت داوطلبان داخلی می‌تواند کمک کند. از این نظام می‌توان در کنار یک طرح فراگیر مدیریت منابع انسانی بهره‌گیری کرد. بویژه این طرح می‌تواند

تواند برای تأمین نیازهای نیروی انسانی مورد انتظار ، جاهای خالی جدید ، واحدهای تازه سازمانی ، نیازهای توسعه و بهسازی و نیز طرح پیشرفت شغلی بسیار سودمند باشد .

منابع خارجی : منابع خارجی چندی نیز در دسترس قرار دارند که سازمان می تواند روشهای گوناگونی را برای بهره‌گیری از این منابع در یافتن مدیران دارای صلاحیتهای لازم بکار برد . بسیاری سامانه‌های استخدامی دولتی و خصوصی داوطلبان شایسته را استخدام می کنند . دیگر منابع تأمین مدیریت عبارتند از انجمنهای حرفه ای ، موسسات آموزش عالی و تخصصی ، معرفی افراد توسط کارکنان سازمان و نیز درخواست افراد علاقمند برای کار در سازمان .

گزینش و جذب مدیران : این اقدام دربرگیرنده جذب داوطلبان برای تکمیل و پرکردن جایگاههای شغلی سازمان است . پیش از آنکه عملیات استخدامی آغاز شود ، شرایط احراز شغل که بگونه مستقیم با وظیفه ارتباط داشته باشد باید به روشنی شناخته و تعیین شود . این کار جذب داوطلبان مناسب را از خارج آسانتر می کند . سازمانهایی که سیمای اجتماعی خوبی دارند داوطلبان خارج را ساده تر می توانند جذب کنند .

تبادل اطلاعاتی که به گزینش موفقیت آمیز کمک می کند : تبادل اطلاعات از دو راه در استخدام و انتخاب کار ساز است : یک سازمان با دادن توضیحات عینی درباره سازمان و شرح شغلها ، اطلاعاتی برای درخواست کنندگان در برابر ، اطلاعاتی در زمینه شایستگی و تواناییهای خود به سازمان می دهند .

گزینش ، استخدام ، بکار گماری و ارتقاء : انتخاب یک مدیر ، عبارت از برگزیدن بهترین فرد دارای صلاحیتهای لازم شغل از میان داوطلبان است . گزینش و استخدام ممکن است برای یک پست خالی شناخته شده یا برای شغل‌های مورد نیاز آینده سازمان انجام شود . بنابراین می توان میان استخدام و به کار گماری برای پر کردن یک جایگاه شغلی تفاوت گذاشت . در جریان استخدام برای پر کردن یک جایگاه شغلی ، داوطلبانی با شرطهای تا اندازه ای مشخص برگزیده می شوند . در حالیکه در جریان انتصاب ، توانائیها و ناتوانیهای فرد ارزیابی می شود و شغل مناسب او یافته و حتی طراحی می شود .

ارتقاء : ارتقا عبارت از جابه جایی در داخل سازمان و گماردن به پست بالاتر با مسئولیت های بیشتر و لزوم مهارتهای پیشرفته تر است . ارتقاء معمولاً دربرگیرنده موقعیت بالاتر و افزایش پرداخت است .

مسئولیت و گزینش استخدام : تصمیم نهایی در باره گزینش یک فرد برای جایگاه شغلی تازه باید به عهده مدیر یا سرپرستی باشد که داوطلب قرار است زیر نظر وی کار کند . در این صورت انتخاب کننده می تواند پاسخگوی عملکرد داوطلب گزینش شده باشد . همچنین سفارش می شود که نظرهای دیگران ، به ویژه کسانی که داوطلب باید با آنان در کارها پیوندهایی داشته باشد ، گرفته شود .

در این بخش در زمینه طرح کلی فراگرد گزینش و استخدام و همچنین درباره شماری از ابزار و دانش های فنی از جمله مصاحبه ، تست ، و مرکز ارزشیابی شغلی گفت و گو خواهد شد . برای گزینش درست ، اطلاعات درباره خواستاران شغل باید دارای اعتبار روانی باشد .

اعتبار : هنگامیکه درباره اعتبار و درستی اطلاعات سخن می رود این پرسش پیش می آید که آیا ما به راستی چیزی را می سنجمیم که فکر میکنیم مشغول سنجیدن آن هستیم ؟ در کار گزینش ، اعتبار درجه ای است که به وسیله آن کامیابی یک مدیر پیش بینی می شود .

روایی و دقت : اطلاعات باید دارای درجه بالایی از روایی نیز باشد و آن اصطلاحی است که درباره دقت و دوام و پایداری اندازه گیری به کار برده می شود . برای نمونه تست دارای روایی آن است که اگر همان شرایط انجام شود همان نتیجه را نشان دهد .

مرحله گزینش و استخدام : در آغاز اصول و ضوابط گزینش تعیین می شود و این ضابطه ها معمولاً بر پایه شرایط لازم کنونی و گاهی آینده شغل تعیین می گردد . معیارها در برگیرنده میزان تحصیلات ، دانشها ، مهارتها و تجربه است . دوم از داوطلب خواسته می شود که نمونه درخواست استخدام را تکمیل کند . سوم یک مصاحبه مقدماتی بمنظور جدا کردن داوطلبان شایسته تر برگزار می شود . چهارم اطلاعات افزوده دیگری ممکن است از راه شرکت داوطلبان در آزمونهای مربوط به شایستگی لازم برای شغل بدست آید . پنجم یک رشته مصاحبه رسمی از سوی مدیر ، سرپرست بالا دست و دیگر اشخاص مربوط به سازمان برگزار می شود . ششم اطلاعاتی که داوطلب داده است بررسی و تصحیح می شود . هفتم بعضی سازمانها به یک امتحان عملی نیاز دارند . هشتم بر اساس نتیجه های بدست آمده از این اقدام ها ، آن شغل به فرد سپرده می شود . یا اینکه به داوطلب آگاهی داده می شود که وی برای شغل یاد شده برگزیده نشده است .

آزمونها : نخستین هدف آزمون ها بدست آوردن اطلاعاتی درباره داوطلبان و خواستاران شغل است که به پیشبینی کامیابی احتمالی آنان به عنوان مدیر کمک می کند . پاره ای از سود مندی های آزمون ها عبارتند از : یافتن بهترین شخص برای شغل ، بدست آوردن میزان زیادی از رضایت شغلی فرد متقاضی و کم کردن شمار کارمندانی که سازمانی را ترک می کنند . متداول ترین آزمون های مورد بهره گیری به ترتیب زیر رده بندی می شود :

۱. آزمون های هوش که برای اندازه گیری مغزی و ذهنی طراحی شده است و حافظه ، سرعت و انتقال ، توانایی درک و روابط و مسائل و موقعیتهای پیچیده را می آزماید .

۲. آزمونهای توانایی در مهارت و استعداد . این تستها به منظور آشکار ساختن علاقمندیها ، مهارتهای موجود و استعداد بالقوه در بدست آوردن مهارتها ، فراهم می شوند .

۳. آزمونهای استعداد شغلی و حرفه ای که برای نشان دادن مناسب ترین شغل برای داوطلب طراحی شده اند .

۴. آزمونهای شخصیت که برای آشکار کردن ویژگیهای شخصی داوطلبان و چگونگی تأثیر گذاری داوطلبان بر یکدیگر و در نهایت نشان دادن اندازه ای از استعداد رهبری آنان طراحی شده اند .

آشنایی با محیط و شناساندن کارکنان تازه و جامعه گرائی

گزینش و استخدام بهترین فرد برای شغل تنها نخستین گام در بر پا کردن یک گروه مدیریت کار ساز است . حتی شرکت‌هایی که کوشش زیاد در گزینش و استخدام می کنند اغلب نیاز مدیران را پس از آنکه بکار گمارده شدند به فراموشی می سپارند . با این همه نخستین روزها و هفته ها از لحاظ آشنایی شخص تازه وارد با محیط سازمانی بسیار با اهمیت است .

آشنایی با محیط (توجیه) : آشنایی با محیط شامل شناساندن ، هدفها و وظایف و کارکنان آن به کارمند تازه وارده می باشد . سازمانهای بزرگ معمولاً " یک برنامه آشنائی رسمی دارند که زمینه های کلی درباره شرکت یا موسسه را آشکار می سازد . این زمینه ها عبارتند از : تاریخچه سازمان فرآورده ها و نوع خدمات آن ، خط مشیها و سیاستهای کلی و عمومی ، کارهای عملی ، سازمان و تشکیلات (اداره های کل ، اداره ها ، دفتر ها ، قسمتها و جاهای سازمان از نظر موقعیت جغرافیائی) مزایا (بیمه ، بازنشستگی ، مرخصیها) و ضروریات وابسته به کارهای محرمانه و سری در قرار دادهای دفاعی ، مقررات امنیتی و دیگر مقررات .

با آنکه این برنامه های رسمی اغلب توسط واحد کارگزینی و امور اداری سازمان داده می شود ، مسئولیت اولیه آشنایی مدیر تازه بعهد مدیر بالادست وی است .

جامعه گرائی سازمانی : یکی از جنبه های دیگر و شاید مهمتر از آشنایی و معارفه ، اجتماعی شدن مدیران تازه .جامعه گرائی سازمان به چند راه تعریف می شود . یک دیدگاه عمده جهانی در این زمینه دربر گیرنده سه جنبه است : بدست آوردن مهارتهای شغلی و تواناییها ، پذیرفتن نقش مناسب در رفتار و تطبیق دادن خود با معیارها و ارزشهای گروه کار. بنابر این ، علاوه بر روبرو شدن با ضروریات شغل جدید ، مدیران تازه معمولاً با ارزشهای جدید ، روابط شخصی تازه و شیوه های تازه رفتار نیز روبرو می شوند .

ارزشیابی عملکرد و استراتژی طرح دوران خدمت

از ارزیابی مدیریت گاهی به نام پاشنه آخیل یعنی آسیب پذیرترین بخش تأمین نیروی مدیریت یاد شده است . اما حقیقت این است که ارزشیابی کلید رمز کامیابی مدیریت و شالوده ای برای اینکه چه کسی شایسته ارتقاء به شغل بالاتر است نیز بشمار می آید .

ارزشیابی از دیدگاه توسعه و بهبود مدیریت نیز دارای اهمیت است زیرا اگر توانیها و ناتوانیها شناخته نشوند ، بازشناسی اینکه آیا کوششهای بهبود مدیریت در جهت درست پیش می رود یا نه دشوار می شود . ارزشیابی باید جزء جدا نشدنی نظام مدیریت باشد .

گزینش ضابطه های ارزشیابی

شاید ذکر این مطلب لازم نباشد که ارزیابی باید عملکرد یک فرد را به نام مدیر در برابر هدف هائی که مسئول دستیابی به آن است اندازه گیری کند .

عملکرد در راستای اجرای مقاصد و هدفها

در ارزیابی عملکرد ، نظام های ارزشیابی بر پایه هدفهای از پیش انتخاب شده و درخور دستیابی ، ارزش بسیار دارد . در زمینه اجرای برنامه ریزی که به گونه بهم پیوسته ، قابل فهم و استوار طراحی شده و برای رسیدن به هدفهای معینی باشد ، شاید بهترین ضابطه عملکرد مدیریت بستگی به تعیین هدفها با هوشیاری طرح ریزی برنامه هائی که منجر به اجرای آن هدفها شود و کامیابی در دستیابی به هدفها داشته باشد . کسانیکه در شرایط ویژه ای با این نظام کار کرده اند اغلب ادعا می کنند که این ضابطه ها بسنده است و عاملهای بخت و اقبال و دیگر عاملهایی که خارج از حدود نظارت مدیریت است هنگام شروع و ورود به مرحله عمل در هر ارزشیابی مورد نظر قرار خواهد گرفت اما در بسیاری موارد مدیرانی که بر اثر یک خوش اقبالی محض به نتایج خوبی رسیده اند ، ارتقاء یافته اند و بجای آن افراد دیگری که به نتیجه های مورد انتظار بعلت عاملهای خارج از اختیار خود نرسیده اند ، به سبب شکست سرزنش شده اند بنابراین در ارزشیابی بر پایه هدف های در خوردستیابی به یک عامل تکمیل کننده نیاز داریم .

عملکرد به عنوان مدیر : با آنکه یک پیشینه اثر بخش و گیرا در زمینه هدف گذاری و اجرای مقاصد گواهی بسنده از توانائیهای هر رهبر گروه می باشد ، ولی باید با ارزشیابی مدیر به عنوان مدیر تکمیل شود . مدیران در هر تراز از وظیفه هایی بجز وظیفه های مدیر بر عهده می گیرند و این نباید نادیده گرفته شود . نخستین منظوری که مدیر برای آن بکار گمارده شده و در برابر آن باید سنجیده شود عملکرد مدیریتی است ، به سخنی دیگر مدیران باید بر پایه اینکه چگونه وظیفه ها مدیریت را چون برنامه ریزی ، سازماندهی ، تأمین کارکنان ، رهبری و نظارت درک نموده و بعهده گرفته اند ، ارزیابی و سنجیده شوند .

ارزشیابی مدیران بر پایه هدفهای قابل دستیابی : یکی از ابزارهای امید بخش در ارزشیابی مدیران نظام کارکرد مدیریت ، در برابر تعیین هدفهای در خور دسترسی و دستیابی است .

فراگرد ارزشیابی : هنگامی که برنامه مدیریت بر پایه هدفهای تأیید شده در حال اجرا است . یک مرحله مهم ارزیابی یک گام تا اندازه ای ساده است . سرپرستان تعیین می کنند که تا چه اندازه مدیران هدف گذاری کرده و چه اندازه به هدفهای خود دست یافته اند . هر گاه که ارزیابی بر پایه نتیجه ها با شکست رویارو شد یا ناامید کننده بود ، این شکست به ویژه بدان سبب روی داده است که مدیریت بر پایه هدف ، تنها چون یک ابزار فنی ارزشیابی در نظر گرفته شده است . مدیریت بر پایه هدف باید یک راه مدیریت ، یک راه برنامه ریزی و همینگونه رمز سازماندهی ، مدیریت کارکنان ، هبری ، و نظارت بشمار آید . هنگامیکه این گونه عمل شود ارزشیابی از جوشش تند خود فرو می نشیند و به این خلاصه می شود که آیا مدیران

هدفهای بسنده و در همان حال معقول و در خور دستیابی پیش بینی کرده اند یا نه و چگونه در زمان معین هدفهای خود را به اجرا گذاشته اند .

متناسب بودن هدفها : در ارزیابی دستیابی ، ارزشیاب باید دیدگاههایی را مانند این که آیا هدفها به گونه معقول در خور دستیابی است ، در وهله نخست مورد نظر قرار دهد و نیز موارد دیگری که چه عاملهایی خارج از اراده فرد ناخواسته به او کمک کرده یا مانع دستیابی به هدفها شده و دلیلهای اینگونه نتایج را در نظر داشته باشد . بررسی کننده همچنین باید روشن کند که آیا فرد به اجرای هدفهای کهنه و واگذشته هنگامی که موقعیت تغییر کرده و هدفهای تازه پیش رو بوده اند ، پرداخته است یا نه ؟

پیشرفت به سوی هدف باید بگونه مکرر بررسی و بازبینی شود ، زیرا محدود کردن ارزیابی و بازبینی کارکرد به یکبار در سال ممکن است کاری خطرناک باشد . پیشرفت کار هرچند یکبار باید بررسی شود و هر سه ماه یکبار ارزیابی تا اندازه ای مفصل و گسترده تر در برابر موقعیتهای احتمالی انجام شود و در آینده نیز سه یا چهار بار دیگر با فاصله های سه ماهه چنین ارزیابی از کار وی صورت گیرد .

نقاط قوت ارزشیابی بر مبنای هدفهای قابل دستیابی : در زمینه ارزشیابی ، نیرومندیهای مهم و ویژه ای در کار است . ارزیابی بر بنیان کارکرد در برابر هدفهای تأیید شده از سودمندی بزرگ عملی بودن برخوردار است . ارزیابیها از کاری که مدیران انجام می دهند جدا نیست . بلکه یک نوع رسیدگی به چیزی است که مدیر به واقع انجام داده است . اطلاعات مربوط به آنچه را که شخص به نام یک هدف معقول پذیرفته و کاری را که در برابر آن انجام داده در دسترس است . این اطلاعات وسیله استنباط عینی نیرومندی را فراهم می آورد و در نتیجه عامل داوری کردن محض و نداشتن دلیلهای عینی را کاهش می دهد . افزوده بر این ، ارزشیابی در محیط و فضایی صورت می گیرد که مدیران و کارمندان با هم کار می کنند ، نه در فضایی که بالا دست ها به داوری در مورد زیردستان نشستند باشند .

نقاط ضعف ارزشیابی بر مبنای هدفهای قابل دستیابی : ناتوانیها و سستیهای در کاربرد مدیریت بر بنیان هدف دیده می شود . یکی از آنها این است که یک فرد بطور کامل ممکن است به هدفها برسد یا به آنها دست نیابد بی آنکه خود شرکتی در آن داشته باشد . بخت و اقبال بیشتر نقش بخشی از کارکرد را بازی می کند . برای نمونه ، امکان دارد پذیرش فراورده تازه ای از سوی مردم بسیار بیش از اندازه انتظار باشد و کامیابی در آن یک مدیر بازاریابی و فروش را به گونه استثنایی خوب نشان دهد ، با آنکه حتی کیفیت برنامه بازاریابی و اجرای آن به واقع سست بوده است . یا بهم زدن یک پیمان نظامی مهم ممکن است پیشینه مدیر یک بخش بازرگانی را ناراضایتبخش نشان دهد .

بیشتر ارزیابان خواهند گفت که در ارزشیابی اجرای هدفها ، عاملهای غیر قابل انتظار و پیش بینی نشده را در نظر می گیرند ولی انجام چنین کاری بسیار دشوار است . برای نمونه در بررسی پرونده یک فروش بزرگ و چشمگیر چگونه کسی می تواند باز شناسد که چه اندازه کامیابی به خوش اقبالی و چه میزان آن به شایستگی وابسته بوده است ؟ مدیران اجرائی برجسته

دست کم تا زمانیکه مگر هستند در ارزشیابی درجه عالی بدست می آورند . ولی مدیران غیر اجرایی به زحمت می توانند خود را از گزند ابر تیره ای که ممکن است بر فراز سر آنان سایه افکند رهائی دهند .

از دیدگاه ارزشیابی و نیز از دید مدیریت اجرایی ، شاید بزرگترین کاستی مدیریت بر بنیاد هدف ، این است که تنها عملکرد اجرایی را ارزشیابی می کند . در این جا نه تنها موضوع بخت مساعد که پیشتر یاد شد ، که عاملهای دیگری به ویژه ارزیابی توانایی مدیریت فرد نیز مطرح است . از این رو ، یک نظام ارزشیابی بسنده ، باید کارکرد فرد را بنام مدیر همراه با عملکرد وی در تعیین هدف و دستیابی به آن ارزشیابی کند .

مناسبتترین معیارها برای بهره‌گیری در ارزیابی مدیران به عنوان مدیر ، اصول اساسی مدیریت است ، زیرا تنها کافی نیست که یک مدیر به گونه ای گسترده ارزیابی شود و تنها عملکرد وظیفه های اساسی مدیریت مورد ارزشیابی قرار گیرد : بلکه باید از این فراتر برویم .

دانشهای فنی و اصول مدیریت : ما باور داریم که بهترین راه رسیدن به هدف ، بکار بردن فنون اساسی و اصول مدیریت به عنوان معیار است ، اگر این اصول همانگونه که در بسیاری از شغل‌های مدیریت و محیط‌ها دیده می‌شود بنام اصول بنیادی در نظر گرفته شود و می‌توان از آنها به عنوان معیارهای خوب و عقلانی بهره گرفت .

بطور خلاصه این برنامه در برگیرنده طبقه بندی مدیر آن گونه که در این کتاب دیده می‌شود ، و سپس پرداختن به هر وظیفه با طرح یک رشته پرسشها خواهد بود .

پرسشها به منظور بازتاب مهمترین اصول مدیریت در هر زمینه طراحی شده است . نمونه هایی را از نکته های برجسته لازم مورد نظر قرار دهیم .

مهارتهای طرح ریزی و برنامه ریزی : در زمینه طرح‌ریزی و برنامه ریزی ، یک مدیر بر پایه پرسشهای اساسی زیر درجه بندی می‌شود :

آیا مدیر برای واحد زیر نظر خود هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت در خور تأیید که بگونه مثبت به سود مدیران و شرکت یا موسسه باشد تعیین کرده است ؟

در برنامه های مرتب و دوره ای برای رسیدگی به این که کارها در راستای هدفهای پیش بینی شده پیش برود در دست اجرا دارد ؟

در انتخاب از میان راه خلهای گوناگون آیا عاملهایی را که به حل مسئله محدود می‌شود و از اهمیت برخوردار است می‌شناسد و توجه اولیه را با آنها معطوف می‌کند ؟

مهارتهای سازماندهی : در زمینه سازماندهی پرسشهایی مانند موارد یاد شده زیر مطرح می‌شود : آیا مدیر

به زیر دستان بر پایه نتیجه کارهایی که از آنان چشم دارد واگذاری اختیار می کند ؟

از تصمیم گیری در زمینه ای که اختیار آن را به زیردستان واگذار کرده است خودداری می کند ؟

آیا بگونه ای منظم به زیردستان آموزش می دهد و یا از راه دیگری اطمینان می یابد که آنان پیوندهای میان صف و ستادار می دانند و درک می کنند ؟

هفتاد و سه نکته در خور بررسی (نقاط بازرسی) : در سه زمینه دیگر مدیریت تأمین و بکارگماردن نیروی انسانی ، رهبری ، نظارت ، پرسشهای همانندی می شود و رویهمرفته هفتاد و سه نکته در خور بررسی وجود دارد .

تنظیم سیاستها و خطی مشیهای پرورش شغلی دوران خدمت

ارزشیابی عملکرد باید توانائیهای فرد را روشن و بازشناسی کند . این بازشناسی می تواند سرآغاز یک طرح پرورش شغلی دوران خدمت باشد . استراتژی شخصی باید بگونه ای طراحی شود که توانائیهای شخصی را بکار گیرد و بر ناتوانیها و سستی ها چیره شود تا از فرصتهای دوران خدمت بهره مند گردد .

۱- **آماده کردن یک نیمرخ شخصی :** یکی از دشوارترین وظیفه ها بدست آوردن بینش شخصی است در باره خود ، با این همه چنین اقدامی به جای نخستین گام در راه فراهم کردن یک استراتژی راه خدمتی است . مدیر از خود می پرسد آیا من درنگرا هستم یا بروننگرا ؟ نظر من درباره وقت کامیابی ، کار ، چیزهای مادی و دگرگونی چیست ؟ پاسخ به این پرسشها و روشن ساختن ارزشها به تعیین جهت یک طرح شغلی دوران خدمت کمک خواهد کرد .

۲- **تعیین هدفهای دور برد شخصی و حرفه ای :** با گزینش یک هدف ، فرد موقعیتها را به دیگران می سپارد ، زیرا اگر کسی قاضی شود دیگر نمی توند پزشک باشد . مدیران همچنین در برابر تعیین هدف ، بعلت نداشتن اطمینان های محیطی که سبب نگرانی در پذیرش تعهد می شود ، ایستادگی می کنند . افزوده بر این همواره ترس از نرسیدن به هدفها هست ، زیرا دست نیافتن به هدف به غرور و شخصیت فرد آسیب وارد می آورد ، ولی با درک عامل هایی که بازدارنده تعیین هدف می شود ، شخص نمی تواند در راستای افزایش تعهدهای خود گام بردارد . نخست آنکه وقتی تعیین هدفهای کارکرد بخشی از فرارگرد ارزشیابی بشمار آیند شناخت هدفهای خدمتی آسانتر است . دیگر آنکه شخص همه هدفها را یکباره تعیین نمی کند ، بلکه برقراری هدفها فراگردی همیشگی است که انگیزه های انعطاف و نرمش در کار را فراهم می آورد ، به گونه ای که هدفهای حرفه ای را در برابر اوضاع و احوال مختلف ، می توان مورد نظر قرار داد . عامل دیگری که ایستادگی در برابر هدف گذاری را کاهش می دهد ، یگانگی بخشیدن به هدفهای دراز مدت و ضرورت اقدام های فوری تر است .

هدف دراز مدت باید به هدفهای کوتاه مدت برگردانده شود .

۳- تجزیه و تحلیل محیط : تهدیدها و فرصتها : در تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان لازم است که عوامل گوناگون بسیاری در نظر گرفته شوند . این عاملها عبارتند از عوامل اقتصادی ، اجتماعی ، سیاسی ، فن شناسی ، و عاملهای جمعیتی و انسانی ، آنها همچنین دربرگیرنده بازار کار ، رقابت و ساطر عاملهای مربوط به وضعیتهای خاص می شود ، برای نمونه ، پیوستن به یک سازمان در حال گسترش معمولاً فرصتهای خدمتی بیشتری فراهم می سازد تا کار کردن در یک شرکت تا اندازه ای قدیمی که انتظار رشد و گسترش آن نیست .

طرحریزی خدمتی موفق نیازمند آن است که در بررسی اجزای محیط از لحاظ فرصت های مناسب و زمینه های تهدید آمیز دقت شود .

تجزیه و تحلیل نیرومندیها و ضعفهای شخصی : برای یک طرحریزی خدمتی موفق فرصتهای خوب و زمینه های تهدید کننده محیطی باید با توانائیا و ناتوانیهای افراد سنجیده شود . توانائیا را می توان به مهارتهای فنی ، انسانی ، ادراکی و طرحریزی طبقه بندی کرد .

۵- **تدوین و گسترش سیاستها و خط مشی های اساسی دوران خدمت :** در تدوین راهبردهای اساسی خدمتی چند راه جداگانه موجود است . کامیابترین راهبرد ، تقویت توانائیهای شخص برای بهره گیری از فرصت های مناسب است .

همچنین لازم است که زمینه های تهدید آمیز محیط شناخته شود و سیاست رویارویی با آن فراهم گردد . فردی ممکن است دارای مهارتهای عالی فنی و مدیری باشد ، اما در یک سازمان صنعتی یا بازرگانی رو به زوال مشغول بکار باشد ، راه درست و استراتژی مناسب ، در مورد وی یافتن کار و استخدام شدن در یک شرکت در حال گسترش و یا موسسه در حال رشد است .

۶- **آزمونهای پایداری شخصیت و اقدام به گزینش استراتژیک :** در تعیین راهبردهای اساسی فردی باید دانست که گزینش عقلایی بر بنیاد توانمندیها و فرصتهای مناسب همیشه نمی تواند شایسته ترین راه باشد . گزینش های اساسی نیاز به اقدام حساب شده دارد . پاره ای راه کارها با خطرهای بزرگ همراه است ، پاره ای دیگر خطرهای کمی دربردارد . بعضی گزینش ها دست بکار شده اند کنونی لازم دارد ، گزینش های دیگری می تواند با بردباری انجام شود . تحلیل عقلایی و منظم تنها یک گام در فراگرد برنامه ریزی راه خدمت بشمار می آید ، زیرا یک گزینش دربرگیرنده اولویت های شخصی ، جاه طلبیهای شخصی و ارزشهای شخصی نیز هست .

۷- **تعیین هدفهای ضربتی کوتاه مدت و برنامه های عملیات :** استراتژی کلی باید از راه هدفهای کوتاه مدت و طرحهای عملیاتی که بخشی از فراگرد ارزشیابی عملکرد است ، تقویت شود . از این رو اگر هدف ، بدست آوردن پایگاه معینی در مدیریت باشد که لازمه آن داشتن درجه فوق لیسانس در علوم بازرگانی است ، هدف کوتاه مدت ممکن است متوجه گذراندن دروس خاص این دوره شود .

۸- **فراهم کردن طرحهای اقتضایی** : طرحهای خدمتی ، در محیط خالی از اطمینان تهیه می شوند و در آنها آینده با دقت زیاد در خور پیش بینی نیست . بنابراین لازم است طرحهای اقتضایی بر پایه فرضیه های وابسته به راه کارهای گوناگون همراه با آن فراهم شود . در حالیکه شخص در یک شرکت کوچک و پرکار و دارای رشد سریع مشغول کار است ، خردمندانه این است که راه کار دیگری بر پایه این فرض که یک شرکت نو بنیاد و دارای رشد شتابان کامیاب نشود ، برای خود فراهم کند .

۹- **به کار بستن طرح خدمتی** : برنامه ریزی طرح خدمتی باید در زمان اجرای ارزشیابی عملکرد آغاز شود . در آن زمان بهسازی و رشد بالندگی فرد باید مورد بحث قرار گیرد . هدفهای خدمتی و جاه طلبیهای شخصی باید در گزینش و ارتقاء نیز در طرحهای آموزشی و برنامه های گسترش در نظر باشد .

۱۰- **ردیابی پیشرفت** : ردیابی عبارت از ارزیابی پیشرفت بسوی هدفهای خدمتی و تصحیح لازم در هدفها و برنامه ها است . در حالیکه شخص برای یک سازمان کار میکند ، بهترین زمان برای ارزیابی برنامه های خدمت ، زمان ارزشیابی عملکرد در برابر هدفها در زمینه عملیات مناسب است ، بلکه زمان دسترسی به نقطه های از پیش تعیین شده طرح خدمتی می باشد . افزوده بر این پیشرفت باید در زمانهای دیگر مانند زمان تکمیل یک وظیفه یا طرح ردگیری شود .

بهسازی و بهبود مدیریت و سازمان

مدیران اجرایی خوب ، به آینده و برای آن آماده می شوند. یکی از راههای مهم انجام دادن چنین کاری ، بهبود و تازه ، مسائل و دشواری های تازه و میدانهای مبارزه تازه برآیند. ما اصطلاح بهسازی مدیران را در باره پیشرفت یک مدیر، در آموختن شیوه مدیریت بکار می بریم . آموزش مدیریت از سوی دیگر به برنامه هایی بستگی پیدا می کند که فراگرد یادگیری را ساده می کند. عبارت از یک راه و روش نظام گونه ، یک پارچه و طراحی شده برای بالا بردن اثر بخشی گروههای انسانی و تمامی سازمان است.

فرضهای مدیریت عملکردی

شیوه بهره گیری مدیریت برپایه عملکرد آموزش و بهسازی، شیوه ای است وابسته به موقعیت که اصول اساسی، مفاهیم ، اصول نظری و دانش رفتاری را با تجربه های مدیریت برای دستیابی به نتیجه های بهتر در هم می آمیزد و به آنان یگانگی می بخشد . این روش برخورد بر پایه چند فرض استوار است .

مدیران عالی باید بگونه فعال از برنامه ها پشتیبانی کنند.

پشتیبانی مدیران بالای سازمان در باره آموزش باید از یک بخشنامه اداری فراتر رود ، بلکه برای دستیابی به نتیجه های بهتر باید شامل درگیری و شرکت فعال آنان در بهسازی باشد .

آموزش و بهسازی باید در برگرنده مدیران در همه سطوح

آموزش تنها برای شماراندکی از کارکنان برگزیده نیست ؛ همچنین آموزش فقط برای رده های پایین نباید در نظر گرفته شود .

نیازهای آموزش و بهسازی متفاوت است .

نیازها نه تنها در سطحهای مختلف سلسه مراتب سازمانی متفاوت است که نیاز افراد با یکدیگر نیز تفاوت دارد.

نیازهای آموزش و بهسازی باید تعیین کننده روشها باشد .

برنامه ها و روشها باید بر پایه اینکه چگونه نیازهای شخصی را از جهت اثر بخشی و کارآیی برآورده می سازد و تا چه اندازه به هدفهای گسترش سازمان و مدیر جامه عمل می پوشاند گزینش شوند.

اصول نظری و عملی باید پایای یکدیگر جلو روند.

گفته می شود که هیچ چیز عملی تر از یک نظریه خوب نیست . شک نیست ولی نظری چارچوبی بسیار عالی برای یادگیری فراهم می کند ولی نظر و عمل باید با یکدیگر آمیخته و یکی شوند .

فراگرد بهسازی مدیر و آموزش

این نظارها عبارتند از نیازهای سازمان در برگیرنده موضوعهایی چون هدفهای سازمان ، دستیابی به مدیران و میزان جابجائی و خروج از خدمت کارکنان . دوم نیازهای وابسته به عملیات و نفس کار که با معیارهای عملکرد و شرح شغلها تعیین می شود و سوم اطلاعات وابسته به نیازهای آموزشی فردی که از نتایج ارزشیابی عملکرد ، مصاحبه با متصدی شغل ، آزمونها ، بررسی ها ، و طرح های پیشرفت شغلی افراد فراهم می شود .

شغل کنونی : بهسازی مدیر و آموزش باید برپایه تجزیه تحلیل نیازها ، که از سنجش رفتار و عملکرد واقعی در برابر عملکرد و رفتار مورد انتظار به دست می آید استوار شود .

شغل بعدی : شخص باید برای تصدی شغل بعدی به صورت سیستمی همراه با نگرش حرفه ای بیشتری برای یک مأموریت تازه آموزش ببیند .

نیازهای آینده : سازمانهای پیشرو گامی فراتر از نگرش آموزش و بهسازی پیش می نهند . آنان خود را برای آینده دورتری آماده می کنند و این فکر مستلزم آن است که آنان پیش بینی کنند که با دگرگونیهای فن شناسی و روشهای انجام دادن کار چه شایستگی هایی مورد نیاز خواهد بود .

روشها و شیوه های بهسازی مدیر : آموزش ضمن خدمت

پیشرفت برنامه ریزی شده : پیشرفت برنامه ریزی شده یکی از فنون آموزشی است که اندیشه روشنی از مسیر پیشرفت مدیران به آنان می دهد . مدیران می دانند که در کجا قرار دارند و به کجا پیش می روند . برای نمونه ، یک مدیر رده پایین ممکن است طرح یک راه ترقی و پیشرفت را در دسترس داشته باشد که از ریاست یک قسمت آغاز شود و پس از آن به مدیر امور و آنگاه به مدیریت تولید پایان پذیرد .

گردش شعلی : هدف گردش شعلی گسترش آگاهی های مدیران فعلی و مدیران آینده است . کار آموزان با چرخش در شغلتهی گوناگون ، وظیفه های مختلف مدیریت را یاد می گیرند . چرخش ممکن است از چند راه انجام شود :

۱. کار غیر سرپرستی

۲. مأموریهای مشاهده ای

۳. شغلتهای آموزشی مدیریت در سطوح مختلف

۴. شغلتهای کمکی سطوح میانی

۵. چرخش نامشخصدر شغلتهای گوناگون مدیریت

نظریه گردش شعلی شرکت کنندگان دارای اختیارات مربوط به مدیریت نیستند آنان کار مدیران اجرایی را می نگرند یا به آنان در کار کمک می کنند اما مسئولیتی را که یکمدیر واقعی باید داشته باشد دارا نیستند . و ممکن است در سمت خود باقی نمانند .

ایجاد سمتهای دستیاری : سمتهای کمکی یا دستیاری بیشتر به منظور گسترش نقطه نظرهای کارآموزان از راه کار نزدیک به مدیران کارآموده ای که می توانند نگرش ویژه ای به نیازهای پیشرفت و بهبود کارآموزان داشته باشند ، به وجود می آید .

ارتقای موقت : اغلب هنگامی که یک مدیر ثابت به مرخصی می رود یا بیمار است یا در یک مأموریت طولانی به سفر می رود و یا حتی وقتی جایی خالی باشد ، شخصی به نام کفیل یا سرپرست به جای مدیر کار می کند . بنابراین موقت در شغلتهایک وسیله بهسازی و در همین حال یک کار راحت و مناسب برای موسسه است .

گروههای و هیئتهای کوچک : گروهها و هیئتهای کوچک که به نام مدیریت مضاعف شناخته شده اند ، گاهی در شمار فنون بهسازی مورد بهره گیری قرار می گیرند . این گروهها به کارآموزان فرصت می دهند که با مدیران کارآموزان کار کنند و از تأثیر متقابل برخوردار شوند . افزوده بر این ، کار آموزان با مسائل و جریانهای تمامی سازمان آشنا می شوند .

مربی گری: یک نمونه خوب آموزش ضمن کار وضع مربیان ورزشی است، برای اثربخشی بیشتر، آموزش بر پایه مربی گری که مسئولیت مدیر اجرایی است، باید در فضایی از اعتماد و اطمینان میان بالا دست و کار آموز صورت پذیرد، بردباری و خرد گرایی از سوی مدیران لازم است. مربیان اثر بخش، هر یک از توانایی ها و آمادگی های زیر دستان خود را پرورش می دهند و به آنان کمک می کنند که بر توانایی های خود چیره شوند.

راههای بهسازی مدیر:

آموزش های درونی و بیرونی سازمان

افزوده بر آموزش ضمن خدمت راههای زیاد دیگری برای بهسازی مدیران هست، این گونه برنامه های آموزشی را می توان در درون سازمان برگزار کرد و یا ممکن است آنها را به سازمان های آموزشی بیرون از موسسه یا انجمن های مدیریت واگذار کرد.

آموزش حساسیت، گروه های آموزشی و گروه های متقابل: آموزش حساسیت که به نام های گروه ت (حرف (ت)) مخفف تربیتی است، گروه های رویارو، یا آموزش رهبری نامیده می شود، یکی از شیوه های بحس انگیز بهسازی مدیریت است. با وجود فراگیر بودن این گروه ها در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، اکنون بهره گیری از روش احساسی به نام یک شیوه ی آموزشی مدیریت در سازمان ها، طرفداران خود را از دست داده است.

هدف های آموزش حساسیت: هدف های آموزش حساسیت معمولا این موارد است:

۱. پدید آوردن بینش بهتر درباره ی فرد و نظر دیگران درباره او.
 ۲. فهم و شناخت بیشتر درباره فراگرد های گروهی.
 ۳. پرورش مهارت ها در باز شناختن و مداخله در فراگرد های گروهی.
- با آن که فراگرد آموزش حساسیت دارای جنبه های گوناگون است ولی یکی از ویژگی های عمومی آن این است که افراد در یک دیگر کنش رویا رو پدید می آورند و از مربیان و سایر افراد گروه که نظر های خود را آزادانه و آشکار بیان می کنند، بازخورد می گیرند.

انتقادات: سودمندی های آموزش حساسیت باید یا انتقاد هایی که از آن به عمل می آید سنجیده شود.

هدف های بهسازی: پیش از کاربرد آموزش حساسیت سازمان ها باید آشکارا نیازها و هدفهای بهسازی را

باز شناسند و برپایه این نیازها و هدفها، روشهای دیگر نیز باید مورد نظر قرار گیرند.

برنامه های گردهمایی: برنامه های گردهمایی، می توانند در آموزشهای داخلی و خارجی سازمان مورد

استفاده قرار گیرد. در مدت برگزاری برنامه، مدیران کنونی و آینده در برخورد یا عقاید و اندیشه های سخنرانانی که در زمینه کار خود کارشناس هستند قرار می گیرند. این برنامه ها، هر گاه یک نیاز آموزشی را برآورده سازد و اندیشمندانه طرح ریزی شود دارای ارزش است. گزینش دقیق موضوعها و سخنرانان، اثربخشی این وسیله آموزشی را افزایش می دهد.

برنامه های مدیریت دانشگاهی : بسیاری دانشگاهها اکنون به برگزاری دوره ها ، تشکیل کارگرها ، گردهماییها ، برپا کردن موسسه های علمی و تنظیم برنامه های رسمی برای آموزش مدیران می پردازند . این کارها می تواند در برگیرنده دوره های شبانه ، سمینارهای کوتاه ، برنامه های شبانه روزی ، دوره های رسمی دانشگاهی یا حتی برنامه های طراحی شده متداول و معمولی برای نیاز کارکنان یک شرکت یا موسسه باشد .

مطالب خواندنی : روش دیگر بهسازی خواندن نوشته های مدیریت متداول و مربوط با یک برنامه از پیش طراحی شده است . این روش به گونه بنیادی ((خود بهسازی)) است .

برنامه های آموزشی ویژه : برنامه های آموزشی که به گونه معین برای بانوان ، اعضای گروههای اقلیت و افرادی که از نظر جسمی معلول هستند می شود می باشد .

ارزشیابی و انتقال : تعیین اندازه اثربخشی برنامه های آموزشی کاری دشوار است و نیازمند به اندازه گیری آن با معیارها و شناخت منظم نیازهای آموزشی و هدفها است .

هدفهای عمومی بهسازی : به گونه کلی ، هدفهای بهسازی در برگیرنده این موارد ، است : (۱) افزایش دانشها ، (۲) بهبود نظریه ها به گونه ای که به مدیریت خوب بینجامد ، (۳) بدست ، آوردن مهارتها ، (۴) بهبود عملکرد مدیریت ، (۵) دستیابی به هدفهای موسسه . بهسازی مدیریت مستلزم برداشت وضع و موقعیتی نسبت به هدفهای آموزشی ، مسائل فنی و روشهایی است که باید با ارزشها ، هنجارها و ویژگیهای محیط سازگار و همسان باشد .

تعارض سازمانی

تعارض با کشمکش درونی بخشی از زندگی سازمانی است که ممکن است درون فرد ، بین افراد ، میان فرد و گروه و بین گروهها رخ دهد . در حالیکه عموماً می پندارند که تعارض بازدارنده کار است ولی می تواند سودمند هم باشد ، زیرا ممکن است موجب پدید آمدن جریانی با دیدگاههای متفاوت شود .

منابع تعارض : منابع بالقوه تعارض بسیار زیاد است . سازمانهای امروزی به داشتن مناسبات پیچیده و وابستگی متقابل وظیفه ها با درجه زیاد ، مشهورند که گاهی این موضوع علت برخورد و اصطکاک می شود . افزوده بر این هدفهای دسته های مختلف مردم یکسان نیست به ویژه هنگامی که دسته ها و گروهها برسر منابع محدود به هم چشمی می پردازند . مردم همچنین دارای ارزشهای گوناگونی هستند و درباره جریان کارها پندارهایی جداگانه دارند . عاملهای بالقوه دیگری نیز برای تعارض هست ، ممکن است میان افرادی که در صف یا ستاد کار می کنند تعارض باشد . نحوه رهبری مدیر نیز ممکن است در زیر دستان ایجاد تعارض کند . زمینه های تحصیلی جداگانه عاملهای بالقوه تعارض بشمار می آید . شاید آنچه بیش از همه از آن یادشده نبودن ارتباطات است .

مهار کردن تعارض : راههای گوناگونی برای مهار کردن تعارض وجود دارد که یا بر پیوند های میان اشخاص و یا بر دگرگونی های ساختی و بنیادی تأکید می کند . دوری گزیدن از موقعیتی که سبب پدید آمدن تعارض می شود یک نمونه از برداشت پیوند های میان اشخاص است راه دیگر کنار آمدن یا تعارض ، نرمش است که تأکید آن بر زمینه های توافق و داشتن هدف های مشترک با دیگران و تأکید نوزیدن بر موارد ناسازگاری است راه سوم وادار کردن ، یعنی برگرداندن دیدگاه یک نفر به سوی دیگران است که این راه البته موجب مقاومت آشکار یا پنهان خواهد شد یکی از راه های سنتی بر خورد با تعارض ، سازش کردن یعنی پذیرفتن بخشی از خواسته یا نظر شخص دیگر است .می توان فردی را به یک واحد سازماندیگر مآ مور کرد . راه دیگر برخورد با تعارض به وجود آوردن دگرگونیهای ساختی و بنیادی است .

بهسازی سازمان

تعریف بهسازی : بهسازی سازمانی که به اختصار او – دی نامیده می شود ، یک راه و روش نظام گرا ، کامل ، هماهنگ ، و برنامه ریزی شده برای بهبود اثربخشی سازمان است .

فراگرد بهبود سازمانی : بهسازی سازمانی یک برخورد موقعیتی و اقتضائی است که اثربخشی سازمان را بالا می برد . با آنکه شیوه های فنی گوناگونی به کار برده می شود ، این فراگرد اغلب در برگیرنده مرحله هایی است که در نگاره زیر نشان داده شده است .

بهسازی سازمانی شبکه ای و بهم پیوسته و سایر روشها

شش مرحله شبکه بهسازی سازمانی : مرحله نخست سرآغازی بر مفهوم است .

مرحله (۲) ادامه مرحله یک است ، ولی کانون اندیشه بجای فرد در گروه متمرکز شده است . در این مرحله اعضای گروه به نهادن استانداردها و معیار ها ، یافتن راه هایی برای دستیابی به هدف ها و شناخت مانع های دستیابی به تمامی توانایی های بالقوه سازمان می پردازند .

مرحله (۳) به بهسازی میان گروهی توجه دارد ، در این مرحله است که به واقع بهسازی آغاز می شود در این مرحله کانون توجه بیشتر درباره سازمان است تا درباره افراد ، هدف این است که خلاف ورزی میان گروه هایی که با یک دیگر کار می کنند کاهش یابد .

مرحله (۴) در بر گیرنده تعیین هدف سازمانی است . در این مرحله مدیران آلی هدف های سازمانی را شناسایی می کنند یک الگوی استراتژیک آرمانی برای سازمان طرح ریزی می کنند .

مرحله (۵) عبارت از اجرای الگوی استراتژیک . این مرحله ممکن است چندیدن سال به درازا بکشد و مدیران همه سطح ها سلسله – مراتب سازمانی مسئولیت بکار بستن فعالیت های لازم برای دستیابی به هدف های تعیین شده در مرحله ی پیش را بر عهده دارند .

مرحله (۶) عبارت از مرحله ی انتقادی نظام گرا . مدیران ، کامیابی ها و نیز اشتباه هایی را که در مرحله های پیش آمده است ارزیابی می کنند و نیز درباره راه های تلاش تازه گفتگو می کنند .

روش بررسی بازخورد : شبکه مدیریت تنها یکی از چند روش بهسازی سازمانی است . روش دیگر روش بررسی بازخورد نامیده می شود که تأکید آن بر گرد آوری اطلاعات ، بررسی سازمان ، تجزیه و تحلیل ، و بازخورد اطلاعات به شرکت کنندگان است .

رایزنی فراگردی : روش دیگر بهسازی سازمانی ، رایزنی فراگردی است که مربوط به نقش رایزن در ساده کردن فراگرد در درون هر گروه و میان گروه های است .

تشکیل گروه (تیم سازی) : در تشکیل گروه ، افرادی که با هم کار می کنند برای شناخت بازدارنده هایی که در راه انجام دادن وظیفه اثر بخش گروه موجود است باهم نشست هایی برپا می کنند . سپس اعضای گروه ، هدف های دگرگونی و طرح های وابسته به کار را که برای اثر بخشی بیشتر گروه ، در دستیابی به هدف های سازمانی لازم است تهیه و تنظیم می کنند .

مدیریت و عامل انسانی

پذیرش رهبری یا پیروی : در یک مفهوم بنیادی پذیرش رهبری همان پیروی است . برای شناخت مفهوم رهبری بایستی پی ببریم که چرا مردم پیروی می کنند . اساساً مردم به پیروی از کسانی گرایش دارند که وسایل دستیابی به آرزوها و برآوردن نیازهای آنها را فراهم می کنند .

تعریف رهبری : رهبری در مدیریت عبارت است از فراگرد نفوذ در کارکنان ، به گونه ای که کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان را در جهت رسیدن به هدفهای سازمان موجب گردد .

عاملهای انسانی در مدیریت

نقش رهبری در مدیریت این است که با فراهم کردن زمینه های مساعد و پشتیبانی کننده به کارکنان نشان دهد که آنها می توانند با کوشش در جهت تحقق هدفهای سازمان ، نیازها و هدفهای خود را برآورده کنند و تواناییهای بالقوه خود را آشکار سازند . از این رو مدیران باید درک درستی از نقش واگذار شده به افراد ، فردیت کارکنان و شخصیت آنان داشته باشند .

چند سویی نقشها : افراد بایستی چیزی بسیار بیشتر از تنها یک عامل تولید در طرحهای مدیریت به شمار آیند . آنها پیکره نظام اجتماعی سازمانهای بسیاری را بر پا می دارند . بدین سان و به کوتاه سخن می توان گفت که مدیران و افراد تحت رهبری آنان عاملهای متقابل یک نظام اجتماعی گسترده را به وجود می آورند .

شخص عادی متوسط وجود ندارد : افراد در همان حال که نقشهایی جداگانه ایفا می کنند خود نیز از جهت های گوناگون متفاوتند به این ترتیب کسی به نام فرد عادی یا متوسط وجود نخواهد داشت . بایستی توجه کنیم که افراد دارای ویژگیهای خود می باشند - یعنی که آنها نیازهای جداگانه ، بلند پروازیهای جداگانه ، نگرشها و میزان اشتیاق متفاوت در

پذیرش مسعولیتها ، پایه های متفاوت از آگاهی و زبردستی و سرانجام توان و گنجایش بالقوه متفاوت دارند . اگر مدیران این پیچیدگیها و زمینه های ویژه هر فرد را درک نکنند ، ممکن است در فراگیر کردن حکمها و دستورهای مربوط به نگرش ، رهبری و ارتباطات مرتکب اشتباه شوند .

اهمیت ارزش و پایگاه افراد : مدیریت مستلزم کامیابی در دستیابی به هدفهای سازمان است . رسیدن به هدفهای سازمان مهم است اما وسیله های رسیدن به هدف هرگز نباید به ارزش و پایگاه افراد آسیبی وارد کند . مفهوم قدر و منزلت فردی این است که با انسانها همگی ، بی توجه به اینکه چه شغل و مقامی در سازمان دارند با احترام برخورد شود .

اهمیت نگرش به تمامیت انسان : موجود انسانی از تمامیتی برخوردار است که از عاملهای خارجی ، مانند خانواده ، همسایه ها ، مدرسه ها ، کلیساها ، اتحادیه یا انجمن های حرفه ای ، حزبهای سیاسی و گروه های اجتماعی تأثیر می پذیرد . افراد به هنگام کار نمی توانند خود را از تأثیر این نیروها بر کنار دارند مدیران بایستی این حقایق را بازشناسند و آماده باشند که آنها را مورد توجه قرار دهند .

الگوهای رفتاری

در طی سالها ، دیدگاه های متفاوتی در مورد سرشت بنیادی انسان مطرح شده است . بحث درباره تمامی این دیدگاه ها در اینجا شدنی نخواهد بود . از این رو در این جا ، ما سخن خود را به الگوهایی از «شاین» و پداشتهای کلاسیک «مک گریگور» در باره انسان خلاصه می کنیم .

از انسان عقلایی اقتصادی تا انسان پیچیده : ادگار شاین چهار مفهوم از انسان به دست داده است

نخست انسان ، عقلایی – اقتصادی که بر پایه پداشت تقدم اقتصادی در انگیزش انسان بنا شده است . از آنجا که این انگیزه در اختیار سازمان قرار دارد ، سازمان می تواند با بهره گیری از آن ، افراد ناکوشا را در کار ، رهبری کند ، به انگیزش وادارد و به کار آنها نظارت کند .

دوم الگوی انسان اجتماعی که بر پایه اندیشه «التن مایو» و اینکه انگیزش انسان اساساً بر بنیان نیازهای اجتماعی اوست ، شکل گرفته است . در این الگو ، نیروهای اجتماعی به دست آمده از گروه همکار ف مهمتر از نظارتهای مدیریت تلقی می شود .

سوم الگوی انسان خود یاب که بر پایه پداشت های سلسله مراتب نیاز های انسانی – از نیاز به بقاء تا بالا ترین نیاز – بنا شده است . بر پایه این مفهوم انسان خودیاب فردی خود اندیخته است که می خواهد با بهره برداری از گنجایش و توان بالقوه خود به رشد و کمالی که می تواند برسد .

چهارمین الگو که بر پایه پنداشت های پیچیده بودن انسان بنا شده است ، نظریه های شخصی شاین را درباره ی انسان نشان می دهد . پنداشتهای اساسی شاین بدین قرار است که افرا ، پیچیده و متغیر و دارای انگیزه های بسیاری هستند که در یک الگوی پیچیده و آمیخته از انگیزه های مختلف خود نمایی می کنند . افزودن بر این انسانها می توانند انگیزه های تازه ای به دست آورند و در برابر روشهای گوناگون مدیریت ، از خود واکنش نشان دهند .

نظریه X و نظریه Y مک گریگور : دیدگاه دیگر از سرشت انسان در دو رشته مفروضاتی که به وسیله ((داگلاس مک گریگور)) مطرح گردیده و به نام گرفته ، بیان شده است . به باور مک گریگور مدیریت بایستی با این پرسش بنیادین که مدیران در رابطه با دیگران خود را چگونه می بینند ، آغاز می شود . این دیدگاه مستلزم تفکر درباره شیوه برداشت و ادراک ما از سرشت انسان است . نظریه X و نظریه Y دو رشته مفروضاتی است که درباره سرشت آدمی آمده است .

مفروضات X . برپایه نظر مک گریگور مفروضات سنتی سرشت انسان که نظریه X را پدید می آورد به شرح زیر هستند :

- ۱ . افراد انسانی بگونه معمول گرایش ذاتی به کار ندارند و اگر بتوانند از کار و کار کردن سر باز خواهند زد .
- ۲ . به سبب نداشتن این گرایش ذاتی بکار وادار شوند و با ترساندن از گوشمالی و مجازات به تلاش بیشتر در دستیابی به هدفهای سازمان نظارت و رهبری شوند .
- ۳ . افراد انسانی بگونه معمول دارای بلند پروازی اندکی هستند و بیش از هر چیز خواستار امنیت می باشد ، آنها ترجیح می دهند که در کار رهبری شوند و از پذیرش مسؤولیت بپرهیزند .

مفروضات نظریه Y . مفروضات نظریه Y از دیدگاه مک گریگور بشرح زیر بیان گردیده است :

- ۱ . بکار بردن کوششهای فکری و ذهنی در کار به اندازه بازی و استراحت برای انسان طبیعی است .
- ۲ . نظارت خارجی و ترساندن از گوشمالی تنها دست آویز تلاش و تکاپو و واداشتن افراد برای رسیدن به هدفهای سازمانی نیست افراد در دستیابی به هدفهایی که درباره آنها احساس تعهد می کنند ، بر خود آگاهی و چیرگی دارند و رفتار خویش را رهبری خواهند کرد .
- ۳ . میزان تعهد افراد در برابرهدفهای سازمانی بستگی به اندازه پاداشی خواهد داشت که در رابطه با کامیابی در رسیدن به هدفها به دست خواهند آورد .
- ۴ . افراد معمولی انسانی در اوضاع مناسب ، گرایش دارند که نه تنها پذیرای مسؤولیت که در جستجوی آن باشند .

۵. به کارگیری پایه تا اندازه ای بالا، از تصورات ابداعی، تفکر اصیل و نوآوری در حل مسائل سازمانی به گونه ای گسترده میان افراد انسانی پخش شده و موجود است.

۶. در اوضاع زندگی جدید صنعتی توانمندیهای بالقوه هوشی افراد انسانی معمولاً به گونه ای نسبی مورد بهره برداری قرار می گیرد.

بسوی یک دیدگاه تلفیقی از الگوهای رفتاری: در برخی موقعیتهای افراد، عقلایی رفتار می کنند و در موقعیتهای دیگر رفتار آنان بر پایه احساس آنها شکل می گیرد. این مسؤلیت مدیریت است که اوضاع و محیطی را به وجود بیاورد که در افراد انگیزه ی کمک به دستیابی به هدف های سازمان پدیدار شود. با این همه اگر فرض شود که می توان با زیرکی و زرنگی افراد را به کار واداشت در حقیقت ویژگی های فردی را از نظر دور داشته و هوشمندی آنان را دست کم گرفته ایم. مدیر کار آمد در این راستا، با بهره گیری از الگوهای متفاوت که بیان گر رفتار انسانی هستند، روش ونگرشی تلفیقی را بر خواهد گزید دست کم این که مدیر بایستی این مسئله را تشخیص دهد که با افراد بایستی با ارزش و احترام رفتار شود، به تمامیت وجود آنان توجه شود و با پیش چشم داشتن محیطی که در آن افراد نقش های متفاوتی را به عهده گرفته ان، دیده شوند.

خلاقیت و نوآوری

سرنجش و نوآوری: یک عامل در اداره افراد خلاقیت است. ما می توانیم بین خلاقیت و نوآوری تفاوت بگذاریم. اصطلاح خلاقیت، بیشتر به توانایی افراد در پدید آوردن و پرورش اندیشه های نو، گفته می شود، در حالی که نوآوری به گونه ی معمول به مفهوم به کار گرفتن این اندیشه ها تعبیر می گردد. در یک سازمان، خلاقیت، می تواند در یک کالای جدید در عرضه یک خدمت تازه و یا در یک روش نوین انجام دادن کارها آشکار شود.

فراگرد خلاقیت: فراگرد خلاقیت به ندرت بگونه ساده و خطی شکل می گیرد. بلکه می توان آن را به صورت فراگردی آمیخته از چند مرحله متداخل و متعامل تصور کرد: مرور و مطالعه ناخودآگاه کشف و شهود، بینش و صورت بندی منطقی (قضایا) را می توان از جمله این مراحل برشمرد.

مرور مطالعه ناخودآگاه: اولین مرحله - مرور و مطالعه ناخودآگاه - را به دشواری می توان روشن ساخت. زیرا در ورای ذهن آگاه ما قرار دارد. معمولاً این مرور و مطالعه گونه ای مجذوب شدن در مسأله را طلب می کند.

کشف ناگهانی: مرحله دوم، کشف ناگهانی ذهن ناخودآگاه را به ذهن آگاه پیوند می دهد این مرحله ممکن است در بردارنده تلفیق عاملهایی باشد که در آغاز امر، در تعارض با یکدیگر به نظر می آیند. کشف و شهود، نیاز به زمان دارد تا به کار آید: پی بردن به ترکیب و تلفیق جدید مفاهیم و اندیشه های متفاوت زمان گیر است. شخص باید زیر و بم مسأله را ببیند

. تفکر شهودی با فنون چندی از باروری اندیشه ها ، (طوفتن مغزی) و راهگشایی گروهی که شرح آن به دنبال خواهد آمد ، ارتقاء می یابد .

بینش : بینش سومین مرحله فراگرد خلاقیت است . بینش ممکن است به حالتی همانند شود که در « یافتن ، یافتن » ارشمیدس به هنگام کشف روش درجه خلوص طلا ، پدید آمده بود . بینش در بیشترین حالت‌های خود پی آمد تلاش و کار زیاد است . جالب توجه اینکه بینش ممکن است هنگامی دست دهد که اندیشه های خود را مستقیماً به مسئله مورد نظر متمرکز نکرده باشیم . افزوده بر آن بینشهای تازه ممکن است تنها برای چند لحظه پایدار بمانند ، مدیران کارآمد همیشه کاغذ و قلم آماده خواهند داشت تا بایاد داشت کردن اندیشه های آفریده خود ، از این لحظه های گذرا بهره لازم را به دست آورند .

صورت بندی منطقی : آخرین مرحله فراگرد خلاقیت صورت بندی منطقی یا اثبات قضایا است . بینش مستلزم این است که یا با استدلال منطقی اثبات و یا از راه آزمایش عملی به آزمون گذارده شود . این آزمون ممکن است با بررسی مداوم اندیشه و یا نظر انتقادی که از دیگران گرفته می شود ، عملی شود . مثلاً اندیشه عدم تمرکز مورد نظر سلون می بایست در برابر واقعیت های سازمانی به معرض آزمون گذارده شود .

فنون افزایش خلاقیت : فنون چندی وجود دارد تا به پرورش این گونه اندیشه ها به ویژه در فرایند تصمیم گیری کمک نماید برخی از این فنون بر محور تعامل های گروهی و بعضی بر اقدام های فردی تاکید دارند . برای روشن شدن موضوع ، به دو فن ، از شناخته شده ترین این فنون یعنی باروری اندیشه ها و راه گشایی گروهی ، نظری خواهیم انداخت .

باروری اندیشه ها : ((طوفان مغزی)) یکی از مهم ترین فنون شناخته شده ، برای آسان کردن خلاقیت ، از آن ((الکس ، اف، ازبرن)) است که پدر باروری اندیشه ها نامیده شده است. مقصود از این روش یا فن این است که با یافتن راه حل‌های تازه و نامعمول چگونگی حل مسائل را بهبود بخشیم . در نشست باروری اندیشه ها ، مجموعه ی فزاینده ای از اندیشه ها جستجو می شود . فایده های این کار عبارتند از :

۱-هیچ اندیشه ای مورد انتقاد قرار نمی گیرد .

۲-هر چه اندیشه ها تند تر باشند ، بهترند .

۳-تأکید بر کمیت اندیشه هایی است که مطرح می شود .

۴-بهبود در اندیشه های مطرح شده توسط دیگران ، مورد تشویق قرار می گیرد .

روش باروری اندیشه ها که تاکید بر تفکر گروهی دارد ، پس از آن که ((آزبورن)) آن را شناساند ، بگونه ای گسترده مورد استقبال قرار گرفت .

راهگشایی گروهی : این شیوه فنی که در اصل به نام آفریننده آن « ویلیام گوردن » ، شیوه فنی گوردن شناخته شده بود و پس از دگرگونی ها و اصلاحات بعدی به نام راهگشایی گروهی مشهور شد ، روشی است که در آن اعضای گروه راهگشا به دقت و با توجه به سازمان مربوط باشد ، گزینش می شوند . رهبر گروه جزئیات مسئله مورد نظر را می داند . این شخص بی آنکه این جزئیات را باز کند به دقت بحث را رهبری و آن را محدود می کند . دلیل این کار این است که مانع شود تا گروه پیش از درک ماهیت واقعی مسئله ، به یک راهکار ناپخته و شتابزده برسد . این روش در بردارنده یک رشته تعاملهای پیچیده گروهی است . که از آن راه حل مسأله بدست می آید ، راه حلی که بیشتر ممکن است یک نوآوری در تولید و یا یافتن یک راهکار تازه بوده باشد .

محدودیت‌های بحث گروهی به شیوه سستی : اگر فنون باروریاندیشه ها و راهگشایی گروهی ممکن است به پدیده آمدن اندیشه هایی تازه بینجامد ، اما اشتباه است اگر بپنداریم که خلاقیت در گروهها شکوفا می شود . در واقع گروههای معمولی ممکن است مانعی برای خلاقیت به شمار می رود . کارشناسان در یک موضوع ، به لحاظ ترس از ریشخند اعضای گروه ، ممکن است مایل به اظهار اندیشه و نظر خود نباشد ، همچنین مدیران از رده های پایین تر ممکن است نظرهای خود را در گروهی که مدیران بالاتر اعضای آن را تشکیل می دهند برزبان آورند . فشار برای همسانی و هم‌رنگی ، می تواند مانعی برای آشکار ساختن عقیده های گوناگون باشد . گروهها ، با نیازی که برای رسیدن به یک نتیجه و تصمیم دارند ، ممکن است تلاش لازم را برای به دست آوردن آگاهیهای وابسته به مسأله یا تصمیم به عمل نیاورند .

مدیر خلاق : در محیط مناسب همه افراد می توانند عملاً خلاق و اندیشه ساز باشند ، بگونه کلی ، افراد خلاق کنجکاوند و در این کنجکاوی و جستجو به افکار و اندیشه تازه و غیر معمول می رسند . این افراد کسانی هستند که از وضع موجود ، آن چنان که هست به ندرت احساس رضایت مندی می کنند . آنها اگر چه هوشمندند ، امانه تنها به فراگرد عقلایی اندیشیدن اتکا دارند ، بلکه جنبه های حسی شخصیت خود را نیز در کار حل مسأله دخلت می دهند . به نظر می آید که این قبیل افراد از حل مسأله تا سرحد شیفتگی به هیجان می آیند . افراد خلاق خود آگاهند و این توانایی را در خود سراغ دارند که به داوری مستقل پردازند. آنها با همسانی و هم‌رنگی با گروهها مخالفند و خودشان را از دیگران می پندارند .

انگیزش و عاملهای انگیزش

انگیزه های انسان ، آگاهانه یا ناخودآگاه ، بر پایه نیازهای او استوار است . برخی از این نیازها مانند نیازهای جسمانی به آب ، هوا ، غذا ، خواب و مسکن نیازهای اولیه هستند . برخی نیازهای دیگر مانند نیاز به ارزش و منزلت ، جایگاه و پایگاه ، دوستی و احساس دلبستگی احساس دلبستگی و همبستگی با دیگران ، وابستگی احساسی و عاطفی ، بخشش ، کامیابی در کار و اثبات خود نیازهای ثانوی تلقی می شوند . همان گونه که به آسانی در خور تصور است ، نیروی این نیازها با گذشت زمان در افراد مختلف متفاوت است .

انگیزش: انگیزش یک اصطلاح کلی است که درباره تمامی کشش ها ، اشتیاق ها ، نیاز ها ، آرزو ها و نیرو های همانند بکار برده می شود .

زنجیره ی نیاز - خواسته - رضا مندی: انگیزش را می توان گونه واکنش زنجیره ای تلقی کرد که با احساس نیاز آغاز می شود و به خواسته ها و یا هدف هایی میرسد که به نوبه ی خود موجب تنش در افراد می شود ، (میلهای ارضا نشده) و سپس به اقدام در جهت رسیدن به هدف ها و در آخر به ارضای خواسته ها می انجامد.

پیچیدگی انگیزش : در یک مقطع زمانی خاست نیاز های یک فرد نه تنها به گونه ای پیچیده ، که بیشتر به شکلی متضاد جلوه گر می شوند انگیزش در یک فرد ممکن است به لحاظ امکان فراهم کردن کالاها و خدمات بیشتر مادی مانند : وسایل و مواد غذایی خانه بهتر ، اتومبیل نو و یا یک مسافرت پدید آید گو اینکه خود این انگیزه ها نیز ممکن است با یک دیگر در تعارض باشند در عین حال که این چنین انگیزه ها می تواند در کار باشند ، شخص ممکن است در اشتیاق بدست آوردن احترام و ارزش و منزلت اجتماعی و یا برخورداری از احساس کامیابی در زمینه ی دیگر باشد

عامل های انگیزش (انگیزاننده ها) : انگیزاننده ها به آن دسته از عامل ها گفته می شود که موجب می شوند یک فرد به انجام کاری پردازد. در حالی که انگیزش ، واکنش فرد در برابر خواسته های اوست ، عامل های انگیزش یا انگیزاننده ها ، پاداش ها یا بگونه ی کلی محرک هایی هستند که آتش آرزو مندی فرد را برای ارضا ی این خواسته ها تند تر می کنند . از این رو یک عامل انگیزش یا ((انگیزاننده)) چیزی است که بر رفتار فرد تأثیر می گذارد . بود یا نبود این عامل است که در رفتار فرد تفاوت پدید می آورد .

انگیزش رضا مندی : انگیزش به کشش و تلاش فرد در ارضای یک خواسته یا هدف نظر دارد در حالی که رضا مندی به احساس رضایتی گفته می شود که فرد به هنگام برآوردن یک خواسته تجربه می کند

انگیزش : تشویق و تنبیه ، علف و یا تازیانه

در عین حال ، در تمام نظریه های انگیزش بکار گرفتن نوعی ((علف)) و یا انسانی تر بگوییم ، نوعی ((محبت و توجه)) به شکل پول و یا مزایای دیگر مطرح است هر چند پول تنها نیروی انگیزاننده نیست ، اما تا به امروز به صورت یک نیروی مهم ، عمل کرده است و در آینده نیز چنین خواهد کرد . و اما ((تازیانه)) به شکل ترس - ترس از دست دادن شغل ، ترس از دست دادن درآمد ، ترس از کاستن جایزه ها و پاداش ها ، ترس از تنزل ها و یا ترس از دیگر تنبیهات - به صورت یک انگیزاننده نیرومند عمل کرده است و در آینده نیز چنین خواهد کرد .

نظریه ی سلسله مراتب نیازها

یکی از مهم ترین نظریه های مورد بحث در انگیزش نظریه ی سلسله مراتب نیازها است که توسط روانشناس معروف ، بنام ((آبراهام مازلو)) ارائه شده است . مازلو نیاز های انسانی را به صورت یک سلسله مراتب تصور می کند که به ترتیب تقدم و اهمیت از پایین ترین تا بالا ترین پایه قرار گرفته اند . برپایه این شکل گیری نیازها، مازلو، نتیجه می گیرد که وقتی یک رشته از نیازهای انسانی ارضا شد ، این نیازها دیگر نمی تواند عامل انگیزاننده باشد .

سلسله مراتب نیازها :

۱. نیازهای اساسی یا جسمانی . نیازهای اساسی آن دسته از نیازهایی ، چون غذا ، آب ، گرما ، مسکن ، خواب غیره هستند که اساس تداوم زندگی به شمار می روند . مازلو بر این باور است ، مادام که این نیازها تا اندازه لازم برای تداوم زندگی تأمین نشده اند ، نیازهای دیگر انگیزشی در انسان پدید نمی آید .

۲. نیازهای ایمنی یا نیاز به دوری از خطرها . این نیازها در برگیرنده نیاز به درون بودن از خطرهای جسمی ، نیاز به امنیت ، شغلی ، مالی ، غذایی و مسکن و غیره می شود .

۳. نیازهای وابستگی و دلبستگی به دیگران و پذیرش و قبول آنها . از آنجا که انسان موجودی اجتماعی است ، نیازمند است که به جایی وابسته باشد و مورد پذیرش و قبول دیگران قرار گیرد .

۴. نیازهای احترام . بنا به گفته مازلو ، هنگامی که نیاز به دلبستگی و وابستگی در افراد ارضا شد ، این تمایل در آنها بیدار می شود که جایگاه و موقع اجتماعی خویش را باز شناسند و مورد احترام دیگران قرار گیرند ، یک چنین نیازی در افراد رضامندی ناشی از قدرت ، قدر و منزلت اجتماعی و اعتماد و نفس افراد را موجب می گردد .

۵. نیاز به خود شکوفایی یا خودجویی . مازلو این نیاز را بالاترین نیاز در سلسله مراتب نیازهای انسان می داند . این نیاز که همان نیاز به ((شدن)) یا ((شوندگی)) است تمایل انسان را به ((شدن)) چیزی که می تواند ((بشود)) در بر می گیرد . به سخن دیگر ، نیاز به خود جویی جوششی است برای رسیدن به بالاترین اندازه توان بالقوه فرد و کامیابی در کاری که در این زمینه انجام می گیرد .

روش عامل‌های دوگانه در انگیزش

عامل‌های بهداشتی - انگیزشی

روش مطالعه نیازها، توسط مازلو به گونه‌ی در خور ملاحظه‌ای به وسیله ((فرد ریک هرز برگ)) و همکارانش تعدیل شده است این گروه از پژوهندگان درباره‌ی نظریه‌ی عامل‌های دوگانه انگیزش کار کرده‌اند درباره‌ی یک دسته از نیازها عامل‌هایی مانند خط مشی شرکت و شیوه اداره آن، چگونگی سرپرستی و موقعیت‌های کار روابط میان کارکنان، حقوق، منزلت شغلی، امنیت شغلی و زندگی شخصی مورد بررسی قرار گرفت.

ناراضی‌کننده‌ها:

هرز برگ و همکارانش به این نتیجه رسیدند که این عامل‌ها تنها ناراضی‌کننده هستند و نه انگیزاننده.

یعنی بودن آنها، رضامندی به مفهوم انگیزش پدید نمی‌آورد، در حالی که نبودن آنها ناراضی‌کارکنان می‌شود در نتیجه این عامل‌ها را عامل‌های ((بهداشتی)) نام نهادند

راضی‌کننده‌ها:

درباره‌ی گروه دوم نیازها، هرز برگ، عامل‌های آشکار دیگری را که همگی با محتوای شغل بستگی داشتند، با نام راضی‌کننده‌ها یا انگیزاننده‌ها نشان داده است این عامل‌ها کامیابی در کار باز شناسی کامیابی فرد در کار (به وسیله‌ی بالا دستان و دیگران))، ماهیت کار و این که کار تا چه اندازه تلاش و کوشش می‌خواهد، پیشرفت و رشد فرد به سبب کار را در بر می‌گیرد. موجود بودن این عامل‌ها، موجب احساس رضامندی یا عدم نارضایتی خواهد شد.

عامل‌های نگهدارنده یا بهداشتی

هرز برگ نخستین دسته از این عامل‌ها را عامل‌های بهداشتی یا نگهدارنده نامگذاری کرد. عامل‌هایی که هر چند به انگیزش افراد در سازمان نمی‌انجامد، اما بایستی در سازمان موجود باشد، چه، اگر نباشند، نارضایتی کارکنان را فراهم خواهند کرد.

عوامل انگیزاننده: پژوهش‌های هرز برگ نشان می‌دهند که دومین دسته عامل‌های محتوایی شغل هستند که انگیزاننده‌های واقعی می‌باشند زیرا این عامل‌ها به گونه‌ای بالقوه می‌توانند رضامندی کارکنان را فراهم آورند.

نظریه انتظار و احتمال در انگیزش

یکی از پیشگامان گسترش و روشن ساختن این نظریه، روانشناسی است است بنام ویکتور. اچ. وروم با این باور که: انگیزش مردم در انجام دادن کاری، بستگی دارد به ارزشی که آنها به نتیجه و بهره تلاش خود دارند (مثبت یا منفی) ضرب

در انداز اعتماد آنها با اینکه در عمل تلاش و کوشش آنها با کامیابی در رسیدن به هدف می انجامد . به سخن دیگر ، وروم بر این نظر است که انگیزش ، دست آورد ارزش مورد پیش بینی فرد از یک هدف و درجه احتمالی است که او برای رسیدن به هدف قائل است با بهره گیره از این واژه ها نظریه وروم را می توان به شرح زیر بیان کرد :

نیرو / توان ، انتظار : نیروی بکار گیرنده فرد = ارزش \times انتظار و احتمال ، که در اینجا منظور از نیروی حدت و شدت انگیزش و منظور از ارزش شدت ترجیحی است که یک هدف یا نتیجه در شخص پدید می آورد و انتظار ، درجه ی احتمالی است از این که یک کنش و عمل خاص به این نتیجه دل خواه میرسد.

نظریه وروم در عمل : یکی از مهم ترین جاذبه های نظریه وروم این است که اهمیت نیاز ها و انگیزه های مختلف انسان را طرف شناسایی قرار می دهد. این نظریه با واقع بینی بیشتر ، برخی ساده انگاری هایی را که روش مازلو و هرزبرگ به همراه دارند ، ندارد . همچنین نظریه وروم به گونه ی کامل با روش مدیریت بر پایه ی هدف در یک راستا قرار دارد .

الگوی پرتو و لالر : ال ، دابلو ، پرتو و ای . ای . لالر به یک الگوی کامل تر از انگیزش که بشتر بر پایه نظریه انتظار بنا شده است . دست یافته اند . در پژوهشی که توسط این دو انجام شده این الگوی انگیزش درباره ی مدیران بکار گرفته شده است . اندازه تلاش (شدت انگیزش و نیروی بکار رفته) بستگی دارد به ارزش پاداش با افزودن مقدار تلاشی که شخص می پندارد که برای انجام کار لازم است و درجه ای از احتمال که شخص بین تلاش و رسیدن به پاداش به او دارد . درک و برداشت از انداز تلاش و درجه احتمال دریافت عملی یک پاداش به نو به ی خود کامیابی در انجام گرفتن کار تأثیر می پذیرند .

الگوی انگیزش پرتو و لالر در حالی که پیچیده تر از سایر نظریه های انگیزش می نماید به یقین تصویری کامل تر از (نظام) انگیزش به دست می دهد .

نظریه تقویت

روانشناسان معروف بی . اف . سکینر استاد دانشگاه ها را وارد روشی جالب اما بحث انگیز را در انگیزش ارائه داده است . این روش تقویت مثبت یا اصلاح رفتار نام دارد بر این باور استوار است که با ایجاد محیط کار مناسب و تشویق عملکرد درست می توان در افراد انگیزش پدید آورد ، در حالی که تنبیه برای عملکرد ضعیف پی آمدهای منفی ببار خواهد آورد .

نظریه نیازهای ماک لالند در انگیزش

دیویدسی . ماک لالند با شناساندن سه گونه از نیازهای اساسی انگیزاننده ، نیاز به قدرت ، نیاز به وابستگی اجتماعی ، و نیاز به کامیابی به درک ما از انگیزش کمک کرده است .

نیاز به قدرت : ماک لالند و دیگر پژوهندگان دریافته اند که افراد بسیار نیازمند به قدرت توجه زیادی به نفوذ کردن و نظارت بر دیگران دارند . چنین افرادی عموماً در جستجوی پایگاههای رهبری هستند ، آنها بیشتر سبک سخنوری شیوا ، هر چند همراه با بحث و جدول دارند .

نیاز به وابستگی های اجتماعی : افراد با نیاز زیاد به وابستگیهای اجتماعی به گونه معمول از معاشرت با دیگران و این که مردم دیگر آنان را دوست بدارند ، لذت می برند و از این که گروههای اجتماعی آنها را از خود برانند ، پرهیز می کنند .

نیاز به کامیابی : افراد با نیاز زیاد در بدست آوردن کامیابی دارای انگیزه ای نیرومند برای کامیابی و ترس بسیار از شکست هستند . آنها در کار مبارزه اند ، برای خود هدفهای دشوار ، اما نه نارسیدنی برمی گزینند و خطر های ممکن را با نگرشی واقع بینانه پیش بینی می کنند .

چگونه نگرش ماک لالند در مورد مدیران به کار می رود :

در پژوهش هایی که به وسیله ی ماک لالند و دیگران انجام شد ، کار آفرینان یا افرادی که در کار ساختن و گسترش یک کار (صنعتی و بازرگانی) هستند ، که دارای زیادی به کامیابی و نیاز تا اندازه ای اندک در بدست آوردن قدرت می باشند . همچنین این گونه افراد به وابستگی های اجتماعی ، نیاز بسیار اندکی از خود نشان می دهند مدیران بگونه عادی نیاز زیاد به کامیابی و نیرومندی و نیازی اندک به وابستگی های اجتماعی دارند ، اما این نیاز ها به اندازه ی نیاز های آنچنان زیاد یا آنچنان کم کار آفرینان ، نیست .

ماک لالند در پژوهش های خود در شرکت های کوچک ، اینگونه نیاز به کامیابی را بویژه دریاره ی رئیسان شرکت ها ، آشکارا در می یابد . جالب اینکه پژوهش های وی در شرکت های بزرگ نشان می دهد که رئیسان کل این چنین شرکت ها از نیاز متوسط به کامیابی و نیاز بیشتر به نیرومندی و وابستگی های اجتماعی برخوردار است در این چنین شرکت ها ، ماک لالند پی میبرد که مدیران رده بالای مدیریت در سنجش باریسان کل شرکت ها نیازی بستر به کامیابی از خود نشان می دهند . شاید آن گونه که ماک لالند نیز نشان می دهد ، این تفاوت در خور درک باشد . رئیسان شرکتها به مقصد رسیده اند ، در حالیکه دیگرانی که پایین تر از آنها هستند ، برای رفتن و رسیدن در تلاشند . پرسشی که بیشتر در میان می آید ، این است که آیا همه مدیران باید دارای انگزش زیاد برای کامیاب شدن باشند . در پاخ باید گفته شود ، آنها که داری انگیزه ی زیاد هستند ، زود تر کامیاب می شوند تا کسانی که انگیزه کمتری دارند .اما از آنجا که مدیریت ، افزون بر انگیزه ، مستلزم ویژگی های دیگر برای کامیابی است ، هر شرکت به احتمال باید مدیران بسیاری را که دارای انگیزه قوی برای کامیابی و همچنین انگیزه ی نیرومند برای وابستگی های اجتماعی هستند ، در اختیار داشته باشد . این نیاز و انگیزه بعدی برای کار کردن و کنار آمدن با افراد و هماهنگ کردن تلاش های فردی که در گروه صورت می گیرد ، ضروری است .

عامل ها و روشهای ویژه انگیزش

برخی از روش های برجسته انگیزش را در اینجا مورد بحث قرار دهیم .

پول : همان گونه که در گفتگو های پیشین به روش های نرمی و مهربانی و سخت گیری و فشار ، اشاره شد بهره گیری از پول بنام یک عامل انگیزش هر گز نمی تواند از نظر دور داشته شود . بهره گیری از پول به هر صورت که باشد ، خواه به شکل دست موزد های متداول و خواه بگونه دست موزد های سازوار با اندازه کار و دیگری پرداخت های تشویقی ، ارزش انگیزشی مهمی را در بر دارد و همان گونه که پاتن گفته است ، ((پول ، بیشتر چیزی بیش از پول را به همراه دارد ، زیرا میتواند بازتابی از دیگر عامل های انگیزشی به شمار آید .)) اقتصاد دانان و بیشتر مدیران بر این پوشش داشته اند که ارزش بالایی برای پول بنام عامل انگیزش قائل باشند ، در حالی که دانشمندان رفتاری بر عکس پوشیده اند که برای پول بنام عامل انگیزش ارزش چندانی در نظر نگیرند . به احتمال هیچ یک از این دیدگاه ها درست نیست . اما اگر قرار باشد ، از پول به نام عامل انگیزش بهره گیری شود ، مدیران باید نکته های را در این باره در نظر داشته باشند :

نخست ، پول به عنوان پول شاید برای کسانی که در حال به پا کردن خانواده هستند ، تا کسانی که از این مرحله گذشته اند و نیاز آنها به پول چندان ضروری و سریع نیست ، مهم تر است . پول وسیله ای ضروری برای رسیدن به کم ترین سطح از زندگی است گر چه ، این کمترین اندازه ، همچنان که افراد مرفح تر می شوند ، به سطح بالا تری ارتقا می یابد .

دوم ، به احتمال این نکته کاملاً حقیقت دارد که در بستر سازمان های تولیدی و بازرگانی و همچنین سایر سازمان ها ، پول بنام وسیله ای برای تامین نیروی انسانی و نه وسیله ای اساسی برای انگیزش کارکنان مورد بهره گیری قرار می گیرد . سوم ، در بهره گیری از پول بنام یک عامل انگیزشی ، پوشش بر این است که به مدیران مختلف شرکت ، حقوقی کما بیش همانند پرداخت شود . به سخن دیگر ، بیشتر می کوشند ، افرادی که در رده های همانند و در خور سنجش سازمان هستن ، تقریباً حقوقی برابر یک دیگر دریافت کنند .

چهارم : اگر قرار است از پول بنام یک عامل انگیزش بهره گیری شود ، افراد در شغل های جداگانه ، حتی در یک رده ی سازمانی بایستی از حقوق و مزایای که بازتاب اندازه عمل کرد آنهاست برخوردار شوند .

مشارکت : یک نگرشی دیگر که دست آورد نظریه انگیزش و پژوهش در این زمینه است و از پشتیبانی بسیار برخوردار شده ، بهره گیری فزاینده و آگاهانه از روش مشارکت در کار است . تردیدی نمی توان داشت که با مشارکت کردن با افراد در زمینه کاهایی که وابسته به خود آنها است و یا به حساب آوردن آنها در گردش کارها ، انگیزش لازم در آنان پدید می آید . همچنین بی گمان ، بیشتر کسانی که درگیرکارها هستند و در میانه جریان کارها قرار دارند درباره مسائل و راحلهای آنها آگاهی بسنده در اختیار دارند . در نتیجه اگر افراد به گونه ای درست در کارها دخالت داده شوند ، هم انگیزش و هم اطلاعاتی که برای سازمان سودمند خواهد بود به دست خواهد آمد . اشتراک مساعی در کارها ، همچنین ، وسیله ای است

برای شناخت کارکنان که نیاز به پذیرش توسط دیگران (نیاز به وابستگی اجتماعی) و کامیابی در کار را برای آنان برآورده می سازد. افزودن بر آنان اشتراک مساعی در افراد گونه ای احساس کامیابی به وجود می آورد.

کیفیت زندگی کاری : یکی از جالبترین روشهای انگیزش توجه به کیفیت نظام کار یا کیفیت زندگی کاری است. این کیفیت نشان دهنده یک روش نظام گونه، در طراحی شغلها و یک راهگشای نویدبخش در قلمرو گسترده بارورسازی شغلی است که ریشه در نگرش نظامهای فنی - اجتماعی در مدیریت دارد (به فصل ۲ رجوع کنید). کیفیت زندگی کاری نه تنها یک نگرش و روشی گسترده در مورد بارورسازی شغلی است، بلکه زمینه ای میان رشته ای از پژوهش و عمل است که روانشناسی صنعتی و سازمانی، جامعه شناسی، مهندسی صنعتی، نظریه سازمانی و توسعه سازمانی، نظریه انگیزش و رهبری و روابط صنعتی را به هم پیوند می دهد.

کیفیت زندگی کاری در عمل : کیفیت زندگی کاری مشتاقانه از سوی برخی پشتیبانی شده است. مدیران در آمریکا و اروپا آن را به نام وسیله ای برای گشودن دشواریهای مربوط به بهره وری راکد پنداشته اند. کارگران و اتحادیه های کارگری از آن به نام وسیله ای برای بهبود وضع کار و بالابردن بهره وری و همچنین توجیحی برای پرداخت دستمزدهای بالاتر یاد کرده اند. دستگاههای دولتی کیفیت زندگی کاری را وسیله ای برای افزایش بهره وری، کاهش تورم، مردمی کردن صنایع و پایین آوردن تعارضهای کارگری مورد توجه قرار داده اند. این روش کیفیت زندگی کاری دشوار مهم پرسش نکردن از کارگران درباره پربارسازی شغلها و اینکه چه چیزی کار آنها را جالب می سازد حل خواهد کرد.

پربارسازی شغل

پژوهش و بازشکافی انجام شده درباره انگیزش، اهمیت این نکته را که شغلها باید تلاش برانگیز و درای معنا باشد، آشکار می کند. این نکته هم شغلهای مدیریت و هم شغلهای غیرمدیریت، به ویژه نظریه عاملهای دوگانه انگیزش هرزبرگ را که در آن عاملهایی چون تلاش، شناخت کامیابی مدیران در کار و مسئولیت که به نام عاملهای بنیادی انگیزش تلقی می شوند را در بر میگیرد.

پربارسازی شغل : موضوع پربارسازی شغل با گسترش شغل متفاوت است. در گسترش شغل کوشش برآن است که با برداشتن بخشهای تکراری و گونه گونی بخشیدن به شغل از یکنواختی آن کاسته شود. در پربارسازی شغل کوشش براین است که احساس بیشتری از تلاش پذیری و کامیابی خواهی در شغل گنجانیده شود. یک شغل ممکن است با گسترش یافتن پربار شود. اما پربار سازی شغل : ۱. با دادن آزادی عمل بیشتر به کارگران در تصمیم گیریهای مربوط به روش، توالی و صورت انجام شدن کار، پذیرفتن یا نپذیرفتن مواد اولیه، ۲. با تشویق زیر دستان به شرکت بیشتر در امور مربوط به کار و تعامل میان کارگران، ۳. با پدید آوردن احساس مسئولیت بیشتر در آن کارگران در باره کار خود، ۴. با فراهم کردن موقعیت هایی که در آن کارگران چگونگی اثربخشی کار خود را در تولید و بهبود وضع دستگاه درک کننده، ۵. با آگاه کردن افراد از شیوه عملکرد آنان، ترجیحاً پیش از آن که سرپرستان آگاه شوند، و ۶. با دخالت دادن کارگران در جدا کردن و بازشکافتن و

دگرگون ساختن بخشهای فیزیکی کار مانند دگرگونی در طرح جا یا محل کار ، حرارت ، روشنایی و چگونگی نگهداری و بهداشت محل کار صورت می پذیرد .

دست آوردهای پر بار سازی شغل : برنامه پر بار سازی شغل موجب افزایش بهره وری ، پایین آمدن غیبت و کناره گیری از کار و نیرومندی روحیه کارکنان آنها شده است . نتیجه تجزیه و تحلیلی که از نگرش کارگران و کیفیت زندگی کاری وزارت بهداشت ، فرهنگ و رفاه آمریکا انجام یافته است ، نشان می دهد که : ۱. علت اساسی عدم رضامندی کارگران ماهیت کار یا کیفیت زندگی کاری آنها است . ۲. چنانچه شغل های کارگران یقه آبی پر بار شده و گسترش داده شود و به گونه ای که نخست نظارت بیشتری بر کار خود داشته باشند . و دوم در رابطه با سرپرستان خود از آزادی بیشتری برخوردار باشند ، تلاش بیشتری در کار تاز خود نشان خواهند داد .

محدودیت های پر بار سازی شغل : بسیاری از طرفداران شدید پر بار سازی شغل می پذیرند که کاربرد این روش با محدودیتهایی روبرو است . یکی از این محدودیتها ، فن شناسی است و محدودیت دیگر ماشین آلات ویژه و دانشهای فنی خط تولید است که ممکن است مانعی در راه بارور کردن شغلها به گونه معقول به شمار آید . محدودیت سوم نیز هزینه برگزاری این دگرگونی شغلی است محدودیت های پر بار سازی شغل بیشتر درباره شغل هایی که نیاز به مهارت های پایین دارد مصداق می یابد .

مسائل پر بار سازی شغل : به ظاهر ، پر بار سازی شغل به نام یک واکنش در برابر عامل های انگیزشی ، اندیشه جالبی است . اما آنچه آشکار است ، این است که این اندیشه آن گونه که انتظار می رفته ، بهره ای به بار نیاورده است . به نظر می رسد یکی از مسائل برجسته این باشد که و دیرا عالی و کارشناسان نیروی انسانی میل دارند ارزش تلاش پذیری و کامیابی خواهی در کار را از دیدگاه دیگر افراد و شخصیتها ، در ترازوی ارزش های خود بسنجند . دشواری دیگر این است که پر بار سازی شغل معمولاً به افراد تحمیل می شود . به جای این که از کارکنان در مورد تمایلات آنها و این که چگونه می توان شغل آنان را جالب تر ساخت پرسش شود ، شغل آنها تغییر داده و ابلاغ می شود .

چگونه پر بار سازی شغلها را اثربخش تر کنیم : برای پر بار سازی شغلها پدید آوردن و جاذبه های انگیزشی بالاتر در آنها روش های چندی وجود دارد . نخست اینکه ضروری است درک بهتری از آنچه افراد می خواهند داشته باشیم

مزایا برای کارگران : دوم اگر افزایش در بهره بری تنها هدف پر بار سازی شغلها باشد ، برنامه پر بار سازی باید نشان دهنده این باشد که کارگران چه مزایایی دریافت خواهند کرد .

رایزنی با کارگران : سوم ، آدم ها میل دارند که در کار دخالت داده شوند ، مورد رایزنی قرار گیرند و از فرصت پیشنهاد دادن برخوردار باشند . آنها دوست دارند که بنام انسان مورد توجه قرار گیرند .

عامل های دیگر : چهارم آدم ها میل دارند که توجه واقعی مدیران را نسبت به رفاه و آسایش خود احساس کنند . کارگران میل دارند بدانند که چه می کنند و چرا بدین کار دست می زنند . آنها میل دارند که از چگونگی عملکرد خود (آن گونه که مدیریت می بیند) آگاه شوند . و در آخر آدم ها مایل هستند که کار آنها مورد شناسایی و نیکوداشت قرار گیرد

یک نگرش نظام گرا و اقتضائی درباره انگیزش

تجزیه و تحلیلی که درباره ی نظریه ها ، پژوهش ها و کاربرد آنها صورت گرفت نمایان گر این واقعیت است که ما بایستی به انگیزش از یک دیدگاه نظام گرا و اقتضایی بنگریم این نگرش نظام گرا و اقتضائی از آن روی ضروری است که ما با موضوع پیچیده انگیزش آدم ها که دارای شخصیت های گوناگون هستند و در موقعیت های مختلف از خود رفتار های متفاوت نشان می دهند روبرو هستیم و اگر به این متغیر ها توجه نشود همیشه این خطر خواهد بود که در کار انگیزش انسان ها با ناکامی روبه رو شویم .

بستگی انگیزش به فضای سازمانی : عامل های انگیزش انسان ، به یقین در فضای خالی پدید نمی آیند. حتی آرزو ها ومحرکهای آدمی بوسیله نیاز های که بدست آمده از سابقه و تجربه او است شکل میگیرد . افزوده بر این فضای سازمانی که افراد در آن بکار می پردازند بر چگونگی تلاش و کوشش آن ها تأثیر می گذارد . گاهی از اوقات ، این جو سازمانی ، موجب فرو کشیدن انگیزش و زمانی موجب بر خاستن آن می شود . پژوهشگران دریافته اند که بستگی بسسایار نیرومندی میان ساختار سازمانی و انگیزش قدرت هست ، درحالی که بستگی میان انگیزش و نیاز وابستگی اجتماعی و نیاز به کامیابی جنبه منفی به خود می گیرد . همچنین مشاهده شده است که در یک فضای سازمانی همراه با مسؤلیت زیاد و استاندارهای معلوم ، بستگی نیرومندی میان فضای سازمانی و انگیزش کامیابی ، همبستگی تا اندازه ای متعادل با انگیزش برپایه نیرومندی ، عدم همبستگی یا همبستگی منفی با نیاز به وابستگی اجتماعی وجود دارد .

انگیزش ، رهبری و مدیریت : تعامل بین انگیزش و فضای سازمانی نه تنها نشان دهنده جنبه های نظام گونه انگیزش است که تأکیدی است بر اینکه چگونه انگیزش هم به شیوه و هم به رهبری و کار مدیریت بستگی دارد و هم بر آنها تأثیر می گذارد . هر دو گروه ، رهبران و مدیران (کسانی که اگر کارآمد باشند به یقین رهبر خواهند بود) باید به گونه ای درباره انگیزه های افراد و پدیدآوردن محیط کار واکنش نشان دهند که افراد در آن محیط از روی میل و اراده به کار بپردازند . به همین ترتیب مدیران می توانند آنچه را که موجب افزایش یا کاهش انگیزش کارکنان را فراهم آورد .

رهبری

گرچه اصطلاح های « مدیریت » و « رهبری » را به نام دو دوازه مترادف به کار می برند ، ما برآن باوریم که میان این دو باید تفاوت نهاد . در واقع مدیریت هنگامی صورت می گیرد که مدیران در نقشهای پدید آمده در ساختار سازمانی به عمل بپردازند . در حالی که رهبری حتی در گروه هایی که هیچ سازمان ندارند نیز می تواند پدید آید . جداکردن مدیریت از رهبری ، از

دیدگاه تحلیلی نیز برتریهای مهمی در بر دارد. این جدا بودن در مفهوم، اجازه می دهد که رهبری بیرون از پایبندی به موقعیتهایی که بیشتر به مسائل عمومی مدیریت وابسته است بررسی شود. رهبری یک رویه مشترک مدیریت است. توانایی رهبری به گونه ای اثربخش، یکی از کلیدهای کارآمد بودن مدیر است همین گونه، انجام شدن ضرورت‌های دیگر مدیریت یعنی انجام گرفتن تمامی کار مدیریت، تأثیر عمده‌های در تضمین اینکه یک مدیر رهبری کارآمد باشد خواهد داشت.

پیروی کردن: بنیاد رهبری بر پیروی است. به سخن دیگر این گرایش و خواست داوطلبانه مردم به پیروی است که از یک شخص، یک رهبر پدید می آورد. افزوده بر آن، همانگونه که پیشتر اشاره شد گرایش افراد به پیروی از کسی است که به مانند وسیله ای برای رسیدن به آرزوها، خواسته ها و از میان بردن نیازهای آنها درخشش میکند.

تعریف رهبری

تعریف رهبری: رهبری برای نویسندگان مختلف، معانی گوناگونی در بر دارد ما رهبری را با نفوذ برابر می دانیم، هنر یا فرایندی که با نفوذ کردن در افراد، آنها را به گونه داوطلبانه و سرزومندانه در راستای دستیابی به هدفهای گروه به تلاش و می دارد. در وضع مطلوب، افراد باید نه تنها گرایش ارادی خود را به کار پرورش دهند بلکه باید این گرایش با آرزومندی و اعتماد نیز همراه باشد. آرزومندی یعنی خواست، دلبستگی و کوشش در انجام دادن کار اعتماد بازتاب تجربه و توانایی فنی در کار است. رهبری، راهنمایی کردن، هدایت کردن، راه را نمودن و از پیش رفتن است. رهبران به گروه کمک می کنند تا با به کار گرفتن بیشترین توانایی های موجود به هدفهای خود دست یابند. آنها پشت سر گروه جای نمی گیرند تا آن را به جلو برانند، بلکه خود را پیشاپیش گروه قرار می دهند جایی که می توانند با آسان کردن پیشرفت کار گروه آن را در راستای رسیدن به هدفهای سازمانی نیز الهام بخشند.

عناصرهای پدید آورنده رهبری

هر گروهی از افراد که نزدیک به توان، با ظرفیت کامل خود کار می کند فردی را در فرادست خود دارد که در هنر رهبری دارای مهارت است. این مهارت چنین می نماید که دست کم، آمیخته ای از، چهار عنصر بنیادی بوده باشد:

۱. توانایی بهره گیری از قدرت به گونه ای اثربخش و همراه با احساس مسئولیت؛
۲. توانایی در یافت اینکه افراد انسانی در زمانهای مختلف و موقعیتهای گوناگون از نیروهای انگیزشی متفاوتی تأثیر می پذیرند؛
۳. توانایی الهام بخشیدن به دیگران؛
۴. توانایی دست زدن به کارها به ترتیبی که فضای مساعد برای انگیزش و واکنش نشان دادن در برابر انگیزه ها پدید آید.

قدرت: نخستین عنصر رهبری قدرت است.

دریافت و شناخت افراد : دومین عنصر رهبری ، دریافت و شناخت بنیادی از آدمها است . مانند همه کارها ، آگاهی از نظریه انگیزش ، انواع نیروهای انگیزشی و ماهیت نظام انگیزش ، یک چیز است و به کار گرفتن آن در باره اشخاص و موقعیتهای گوناگون چیزی دیگر . یک مدیر یا هر رهبر دیگری که دست کم از چند و چون نظریه انگیزش آگاهی دارد و عنصرهای پدید آورنده آن را می شناسد ، از ماهیت و شدت نیازهای انسانی آگاهی بیشتری دارد و بهتر می تواند به باز نمودن و طرح راه های خوشنود کردن آنها پردازد به گونه ای مدیریت کند که به واکنشهای دلپسند تری از سوی دیگران دست یابد .

الهام بخشیدن به پیروان : سومین عنصر رهبری ، توانایی نادری است که الهام بخشیدن به کار پیروان ، ایشان را و می دارد تا همه توان خود را در اجرای برنامه به کار بگیرند . درحالیکه چنین می نماید که بهره گیری از عاملهای انگیزاننده ، بر گرد زیر دستان و نیازهای آنها دور بزند ، الهام بخشیدن به آنها برای کار و تلاش بیشتر نیز از سوی سرپرستان یا رهبران آنها صورت می گیرد . این سرپرستان یا رهبران گروهی ممکن است دارای آنچهان ویژگیهای افسون کننده ای باشند که وفاداری و دلبستگی کارکنان را جلب کنند و موجب شوند که آرزومندی بسیار زیاد آنها ، برای آنچه که سرپرستان می خواهند انجام شود ، برانگیخته گردد . بهترین نمونه های رهبری الهام دهنده ، از موقعیتهای پر از ترس و هراس و نومیدی پدید می آید ، موقعیت ملتی که آماده نیست و در لبه پرتگاه جنگ ، قرار می گیرد . یک اردوگاه جنگی با روحیه استثنایی و موقعیت یک رهبر شکست خورده که نزدیکان و یاران وفادارش وی را رها نکردند ، در شمار موقعیتهایی است که این گونه رهبری در آنها پدید می آید .

شیوه و محیط رهبری : چهارمین عنصر رهبری ، شیوه رهبری و محیطی است که رهبر پدید می آورد . وظیفه بنیادی مدیر را پدید آوری و نگهداری محیطی برای عملکرد می دانیم . کمابیش همه نقشه هایی که در یک تلاش سامان یافته هست در صورتی که بتواند توسط کسی در راستای برآوردن آرزومندی کارکنان برای چیزهایی مانند پول ، پایگاه اجتماعی ، قدرت و افتخار پدید آمده از کامیابی در کار رهبری شود ، از دیدگاه کارکنان ، خوشنودی بخش و از نظر سازمان اثربخش خواهد بود .

اصل رهبری : بنیادی ترین اصل رهبری را به شرح زیر می توان بیان کرد : از آنجا که انسانها براین گرایش دارند که از کسانی که از دیدگاه آنها ، وسیله برآوردن هدفهایشان را فراهم می آورند پیروی کنند ، هر اندازه مدیران دریافت بیشتری از انگیزه ها و چگونگی انگیزش زیر دستان خود داشته باشند و هرچه بیشتر بتوانند این درک و دریافت را در اقدامهای خود بازتاب دهند ، احتمال آنکه ، آنان رهبران اثربخش و کارآمدی باشند بیشتر خواهد بود .

روشهای مبتنی بر مطالعه صفات رهبری

پژوهشهایی که پیش از سال ۱۹۴۹ درباره رهبری صورت می گرفت بیشتر بر این تلاش بود که به شناختن و شناساندن صفاتی که رهبر ان واجد آنها بودند پردازند این بررسی ها با نظریه « انسان بزرگ » که می پنداشت رهبری مادر زادی است

تا اکتسابی، آغاز شد. نظریه «انسان بزرگ» با پدید آمدن مکتب رفتاری در روانشناسی که تأکید بر این داشت که انسانها باصفت‌هایی غیر از ویژگیهای ارثی، جسمانی و شاید هم وضع خوب جسمی، یا صفات دیگری از مادر زاده نمی‌شوند. بیشتر پذیرش خود را، از دست داد.

بررسی صفات رهبری: پژوهش‌های بسیاری در صفات رهبری صورت گرفته است. رالف. ام. استاگدیل در بررسی خود از پژوهش‌های انجام شده دریافت که پژوهشگران مختلف پنج صفت جسمانی وابسته به توانایی رهبری (مانند نیرومندی، وضع ظاهر و قد)، چهار صفت وابسته به هوش و توانایی، شانزده صفت در پیوند با شخصیت (مانند انطباق پذیری پیشگامی، شوق و سرزندگی و اعتماد به نفس)، شش ویژگی مربوط به کار (مانند انگیزه کامیاب شدن، پافشاری در کار و ابتکار عمل) و نه منش اجتماعی (مانند گرایش به همکاری، مهارت در روابط متقابل شخصی و توانایی اداری) را از گروه صفات رهبری دانسته‌اند. ای. گی زلی به همبستگی معناداری، میان اثربخشی رهبری و صفاتی مانند هوش، توانایی سرپرستی ابتکار عمل؛ اطمینان به خود و شیوه عمل فردی در انجام دادن کار پی برد.

در همین حال گی زلی در یافت که هوش بسیار زیاد یا کم اثر بخشی رهبری را کاهش می‌دهد. بهد سخن دیگر، هوش رهبر نباید بیش از اندازه بت هوش زیردستان متفاوت باشد. به گونه کلی بررسی صفات رهبران روش خیلی مفیدی برای روشن کردن رهبری نبوده است. همه رهبران، دارای همه صفات رهبری نیستند و بسیاری از غیر رهبران ممکن است بیشتر یا تمامی آن صفات را دارا باشند. همچنین روش مبتنی بر صفات، آشکار نمی‌کند. که یک شخص به چه اندازه باید از هر یک از صفات برخوردار باشد.

رفتار رهبر و شیوه‌ها و الگوهای رهبری

دشواری است که بتوان نظریه‌های رهبری را از یکدیگر جدا کرد. برخی از پژوهشگران بر پایی این فرض که توانایی رهبری و گرایش به پیروی بر بنیاد تالگوی رهبری شکل می‌گیرد، توجه خود را به رفتار رهبران باز گردانیده‌اند.

الگوهای بنیاد نهاده بر بهره‌گیری از اختیار: برخی از توضیح‌های اولیه از الگوهای رهبری بر پایه چگونگی بهره‌گیری از اختیار توسط رهبران دسته‌بندی شده است. دیده شده که رهبران از سه الگوی بنیادی، بهره‌گیری می‌کنند.

رهبری اقتدار خواه و خودکامه: رهبری اقتدار خواه و خودکامه به نام کسی که دستور می‌دهد و انتظار فرمانبرداری دارد و به خور مطمئن است که توانایی دارد با خودداری از پاداش دادن یا ندادن و به کار بردن تنبیه رهبری می‌کند.

رهبری مردمی و مشارکتی: رهبری مردمی یا مشارکتی در تاره اقدامها و تصمیمهای مورد نظر با زیر دستان به رایزنی می‌پردازد و آنان را به مشارکت در کارها تشویق می‌کند. دامنه این گونه رهبری تز شخصی که هیچ گونه کاری را بی‌همراهی و همداستانی زیر دستان انجام نمی‌دهد تا کسی که خود تصمیم می‌گیرد اما پیش از گرفتن تصمیم با زیردستان، رایزنی می‌کند، دگرگونی می‌یابد.

رهبری بر پایه آزادی عمل و بی بند و بارانه : سومین گونه رهبری ، اگر قدرت بکار برد بسیار اندک است . وی به زیردستان استقلال یا آزادی عمل زیادی در کار می دهد . چنین رهبرانی وظیفه تعیین هدفها و ابزارهای رسیدن به آنها را بر عهده زیر دستان می گذارند و خود نقش کمک دهنده یا کسی که مسئولیت فراهم آوردن آگاهی ها و تماس با محیط خارجی را دارد ایفا می کند .

دامنه تغییرات : تفاوتی در این طبقه بندی ساده از الگوهای رهبری هست برخی از رهبران اقتدارخواه و خودکامه با نام ((خود کامگان خیرخواه)) پذیرفته می شوند . اگر چه این گونه رهبران پیش از گرفتن تصمیم به گونه در خور توجهی به حرفهای زیر دستان گوش می دهند ، اما خود تصمیم می گیرند . تفاوت اندکی که در رهبری مردمی و مشارکتی دیده می شود این است که چنین شخصی به پشتیبانی از کارکنان برمی خیزد .

عوامل موقعیت رهبری : بهره گیری از هر شیوه یا الگوی رهبری بستگی به موقعیت دارد . یک مدیر ممکن است در حالتی از ناگزیری خودکامانه عمل کند ، سخت می توان باور کرد که یک مسئول آتش نشانی برای پی بردن و بهترین راه خاموش کردن آتش ، در یک موقعیت فرو نشانیدن آتش ، به برپاکردن نشستی طولانی با خود ماموران آتش نشانی بپردازد . مدیران ، وقتی که خود تنها پاسخ مسائل آشکاری را در اختیار داشته باشند ، ممکن است خود کامانه عمل کنند . مدیری که با یک گروه از دانشمندان پژوهشگران سروکار دارد ممکن است به آنها در انجام دادن پژوهشها و آزمایشهای خود آزادی عمل کامل بدهد . اما همان مدیر ممکن است در اجرای مقررات ایمنی وابسته به کار با مواد شیمیایی بالقوه خطرناک بسیار خودکامانه عمل کند .

چهار نظام مدیریت لیکرت : پرفسور رئیس لیکرت و همکارانش در دانشگاه میشیگان به مدت ۳۰ سال سبکها و شیوه های مدیریت و رهبری را مورد بررسی قرار دادند . در طی این پژوهشها ، لیکرت به اندیشه ها و روشهای روشنی که برای فهم رفتار رهبری مهم است دست یافته است . وی یک مدیر کارآمد را کسی می داند که سخت زیر دست مدار است و با بهره گیری از برقراری ارتباط می کوشد همه زیر دستان رابه گونه یک گروه کار در آورد. از آنجا که این روش در انگیزش عامل انسانی گیرایی بسیار دارد ، لیکرت آن را اثر بخش ترین روش برای رهبری یک گروه می داند .

نظام ۱ . برای راهنمایی در پژوهش و روشن ساختن این مفاهیم ، لیکرت چهار نظام مدیریت پیشنهاد می کند . نظام ۱ مدیریت لیکرت بنام یک سیستم ((آمرانه و برپایه بهره کشی)) (استشار) شناسانده می شود . در این نظام مدیران سخت اقتدار طلب اند ، اعتمادی اندک به زیردستان هست ، انگیزش عامل انسانی بهره گیری از ترس و تنبیه و تشویق گاه به صورت می گیرد ، ارتباطات دارای سویی رو به پایین است و در آخر تصمیم گیری به رده های بالایی سازمان محدود می شود .

نظام ۲. سیستم ۲ مدیریت لیکرت بنام یک نظام آمرانه ((خیر خواهانه)) خوانده می شود نظامی که در آن مدیران اعتمادی پدرانه و مهر آمیز نسبت به زیردستان دارند ، انگیزش نیروی انسانی با تشویق و گاهی با تنبیه صورت می گیرد ، برخی از ارتباطات رو به بالا جریان می یابد ، نظریه ها و اندیشه های بعضی از کارکنان گرفته می شود و تا اندازه ای واگذاری اختیار برای تصمیم گیری در چارچوب خط میشی های ناظر وجود دارد .

نظام ۳. نظام ۳ مورد نظر لیکرت بنام یک نظام مشورتی خوانده می شود . در این نظام مدیران اعتمادی در خور توجه اما نه صد در صد به زیر دستان دارند بگونه ی معمول تلاش می شود که از اندیشه ها و نظر های زیردستان بهره گیری می شود ، انگیزش عامل انسانی با تشویق و گاهی یا تنبیه و تا اندازه ای مشارکت در کارها صورت می پذیرد ، ارتباطات به صورت رفت و برگشت ، از بالا به پایین و بالعکس ، جریان می یابد ، خط میشی های گسترده و تصمیم های عمومی در بالای سازمان اتخاذ و تصمیم های مشخص و اجرائی در رده های پایین تر سازمان گرفته می شود و سر انجام در موارد دیگر نیز با مشورت با نیروی انسانی اقدام می شود

نظام ۴. لیکرت نظام ۴ مدیریت را یک ((گروه مبتنی بر اشتراک مساعی)) می داند که بیش از سیستم های یاد شده پیشین در آن همکاری ، همفکری و اشتراک مساعی هست . در این نظام مدیران در همه ی زمین ها به زیر دستان اعتماد و اطمینان کامل دارند ، در همه ی مواقع اندیشه ها و نظر های زیر دست را می گیرند و از آنها بهره گیری می کنند ، ارتباطات همه جانبه ، بالا به پایین و بالعکس و همچنین میان همکاران جریان میابد ، تصمیم گیری در همه ی رده های سازمانی تشویق می گردد . بگونه کلی لیکرت به این نتیجه می رسد که مدیرانی که در چارچوب نظام ۴ عملیات خود را اداره می کنند از بیشترین کامیابی به عنوان رهبران بر خور دارند . شرکت ها و واحد هایی که با نگرش نظام ۴ مدیریت اداره می شوند در هدف گذاری و دستیابی به هدف ها کار آمد ترند و معمولاً در رده ی بالاتری از بازدهی و باروری جای دارند.

شبکه مدیریت : یکی از شناخته ترین روشهای روشن کردن و شناساندن شیوه های رهبری شبکه مدیریت است که چندین سال پیش به وسیله رابرت بلیک و جین موتان مطرح شده است . برپایه پژوهشهای پیشین که اهمیت توجه داشتن مدیریت را هم تولید و هم به کارکنان نشان می داد ، بلیک و موتان یک وسیله زیرکانه که این توجه را به تصویر می گذارد طرح و ارائه کرده اند . این شبکه ، در همه جهان به نام وسیله ای برای آموزش مدیریت ، شناختن و شناساندن آمیزه های مختلفی از شیوه های رهبری مورد بهره گیری قرار گرفته است .

ابعاد شبکه : شبکه دو ابعاد دارد ، یک بعد توجه کارکنان و بعد دیگر آن توجه به تولید را نشان می دهد . هم چنان که بلیک و موتان تأکید کرده اند بهره گیری از عبادت ((توجه به)) برای نمایاندن رساندن چگونگی توجه مدیران به کارکنان و امر تولید است و نه توجه به این که در عمل چه اندازه تولید توسط کارکنان انجام می گیرد . ((توجه به تولید)) شیوه برخورد سرپرست را به مجموعه ای از امور مانند کیفیت تصمیمهای مربوط به خط مشی ها ، رویه ها و فرآیندها ، نوآفرینی حاصل از پژوهش ، کیفیت خدمات ستادی ، کارآیی در کار و حجم بازده را در بر می گیرد . ((توجه به کارکنان)) نیز هم چنین به

گونه ای گسترده تعبیر می شود. این توجه عنصرهایی مانند درجه تعهد شخصی کارکنان به هدفها، نگاهداشت احترام و اعتماد به خود از سوی کارکنان، واگذاری مسئولیت بر پایه اعتماد به جای فرمانبرداری، فراهم کردن موقعیتهای مساعد کار و پدید آوردن و نگاه داشتن پیوندهای رضایت بخش میان کارکنان را در بر می گیرد.

سبک ۱-۱: چهار سبک نهایی. بلیک و موتان چهار سبک نهایی را برای مدیریت مورد توجه قرار می دهند. در سبک ۱-

۱ که به نام مدیریت ضعیف بدان اشاره می شود مدیران کمتری توجه را هم به کارکنان و هم به تولید دارند. در این سبک دخالت و درگیری مدیران در کار، مقاصد و هدفهای سازمان به کمترین اندازه می رسد. در این سبک مدیران در واقع کار خود را رها کرده، وقت را می گذرانند و به عنوان پیام رسان جابه جا کردن اطلاعات از بالا دستان به زیر دستان می پردازند.

سبک ۹-۹: در سوی دیگر، مدیران ۹-۹ هستند که بیشترین توجه ممکن را هم به تولید و هم به کارکنان به عمل می آورند. آنها ((مدیران گروهی)) واقعی هستند که توانایی دارند هم الزامات تولید و هم نیازهای کارکنان موسسه را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار دهند.

سبک ۱-۹: سبک دیگر مدیریت ۱-۹ است (بعضی آن در مدیریت باشگاهی می خوانند) که در آن مدیران بیشترین توجه را به کارکنان و کمترین توجه را به تولید دارند. در این سبک مدیران محیطی پدید می آورند که در آن احساس آسودگی و خوشحالی می کنند و هیچ کس نگران انجام یافتن کار و تلاش هماهنگ برای رسیدن به مقاصد سازمان نیست.

سبک ۹-۱: در نهایت دیگر مدیران سبک ۹-۱ هستند (گاهی به نام ((مدیران اقتدار خود وظیفه مدار)) مورد اشاره قرار می گیرند) که تنها به مدیریت اثربخش تولید می اندیشند. این دسته مدیران توجهی اندک به کارکنان دارند و یا هرگز توجهی ندارند و یا در رهبری خود سبکی اقتدار طلبانه را دنبال می کنند.

سبک ۵-۵: مدیران سبک ۵-۵ توجهی برابر هم به تولید و هم به کارکنان دارند. آنها به پدید آوردن روحیه در کارکنان و تولید به اندازه کفایت، اگر نه به گونه ممتاز و برجسته، می رسند. آنها هدفهایی دور از دسترس تعیین نمی کنند و در رهبری کارکنان اقتدار را همراه با خیرخواهی بکار می گیرند.

رهبری به عنوان یک طیف پیوسته یا پیوستار: سازگاری سبکهای رهبری با موقعیتهای مختلف توسط رابرت تانن بام و وارن، اچ. اشمیت که مفهوم طیف یا پیوستار رهبری را مطرح کرده اند به خوبی نشان داده شده است. آنها رهبری را در بر گیرنده سبکهای گوناگون از رهبری بسیار رئیس - مدار تا رهبری بسیار زیر دست - مدار در دگرگونی می دانند. این دگرگونی در سبک رهبری با درجه آزادی عملی که رهبر با مدیر به زیردستان می دهد صورت می پذیرد.

نیروهای چهارگانه: این نظریه پیوستار رهبری در خور بودن سبک رهبری را به رهبر، زیردستان و موقعیت رهبری وابسته می داند. تانن بام و اشمیت مهمترین عاملهایی که ممکن است در این پیوستار رهبری در سبک مدیر تأثیر بگذارند بدین گونه

بر می‌شمرند (۱) نیروهای پدیدآمده در شخصیت مدیر ، مانند نظام ارزشهای او ، اعماد به زیر دستان ، میل به رهبری و احساس آرامش مدیر در موقعیتهای نا آرام ، (۲) نیروهای پدیدآمده در زیردستان که بر رفتار مدیر تأثیر می‌گذارند ، و (۳) نیروهای پدیدآمده در موقعیت رهبری مانند ارزشها و سنتهای سازمانی ، این که چگونه زیردستان بگونه ای کارآمد و همچون یک واحد کار می‌کنند ، ماهیت مسئله و این که آیا می‌توان برای حل مسئله به شیوه ای دل‌آسوده واگذاری اختیار کرد و در پایان فشار زمان .

نگرشهای موقعیتی یا اقتضایی به رهبری

همچنان که سر خوردگی از مفهوم ((انسان بزرگ)) و روش‌هایی که فهم پدیده رهبری را بر پایه صفات می‌دانست ، افزایش یافت ، توجه به مطالعه موقعیت رهبری و این باور که رهبران محصول یک توصیف ویژه اند کشیده شد . شمار زیادی از پژوهش‌ها بر این پنداشت که رهبری شدیداً اثر پذیر از موقعیتی است که از آن بر می‌خیزد و در آن به عمل می‌پردازد صورت گرفت . این نگرش از رهبری کنش و واکنش یا تعاملی را که میان گروه و رهبر هست شناسایی می‌کند . این روش ، نظریه پذیرش رهبری یا پیروی را ، از که مردم به پیروی از کسانی گرایش دارند که آنها را بگونه ای درست یا نادرست ، وسیله ای برای برآوردن آرزوهای خود می‌دانند مورد تأیید قرار می‌دهد . بر این پایه ، رهبر کسی است که این آرزوها را می‌شناسد و به انجام دادن و یا پرداختن برنامه‌هایی دست می‌زند که آرزوهای مردمان را بر آورده سازد . نگرش‌های اقتضایی یا موقعیتی بگونه ای آشکار از دید نظری و عملی برای مدیریت دارای معنا و مفهوم است .

نگرش اقتضایی فیلدر در رهبری : اگرچه نگرش فیلدر و همکارانش در دانشگاه ایلی نویز در پرداختن نظریه رهبری ، از پایه ، بر بنیاد باز شکافی سبک رهبری است اما در عمل نظریه اقتضایی را در رهبری ارائه می‌دهند نظریه فیلدر بر این اشارت دارد که رهبری هر فرایندی است که در آن توانایی رهبر در بکار بردن نفوذ بستگی دارد به موقعیت کار گروهی و درجه ای از سازگاری که میان سبک ، شخصیت و نگرش یا روش رهبری با گروه موجود است . به سخن دیگر و بنا به گفته فیلدر ، افراد نه به خاطر صفات و ویژگیهای شخصیتی به رهبری می‌رسند بلکه این عاملهای گوناگون در موقعیت و کنش میان رهبران و موقعیت است که از آنها رهبر پدید می‌آورد.

ابعاد بنیادی موقعیت رهبری : فیلدر بر پایه برسیهایی که انجام داد برای موقعیت رهبری سه بعد بنیادی را که می‌تواند در پیش گرفتن اثربخش‌ترین سبک رهبری کمک کند به شرح زیر بیان می‌دارد .

۱ . قدرت پدیدآمده از مقام : این مرحله است که قدرت برآمده از یک مقام ، که باید آن را از دیگر چشمه‌های قدرت چون شخصیت یا کارشناسی متفاوت دید ، یک رهبر را توانا می‌کند تا دیگران را به پذیرش دستورهایش ، وا دارد . این قدرت مدیران نیرویی است که از اختیارات سازمانی پدید می‌آید . آن گونه که فیلدر اشاره می‌کند ، یک رهبر با نیروی آشکار و تا اندازه ای زیاد که پدیدآمده از مقام باشد آسان تر می‌تواند مورد پذیرش یا پیروی قرار گیرد تا کسی که این نیرو را دارا باشد .

۲. **ساخت ، وظیفه و کار :** منظور فیلدر از بیان این بعد ، حدود و اندازه ای است که در آن وظایف و کارها را می توان به روشنی باز نمود و افراد را برای انجام دادن آنها مسئول دانست . در حالیکه وظایف و کارها روشن و آشکار است . کیفیت عملکرد ساده تر بازمینی می شود و مسئولیت اعضای گروه را برای عملکردها به گونه قطعی می توان نشان داد.

۳. روابط رهبر – اعضا : از آنجا که نیرومندی پدید آمده از مقام و ساخت وظیفه و کار ممکن است بگونه ای گسترده در نظارت یک سازمان اثربخش باشد ، فیلدر این بعد را که به میزان دوستی و اعتماد کارکنان به رهبر و گرایش آنان به پیروی از وی وابسته می شود مهمترین بعد از نظر رهبری بر خورد می داند .

سبک های رهبری : فیلدر در بررسی خود دو سبک برجسته ی رهبری را به میان آورد .یکی از آنها سبک است اساساً وظیفه مدار که در آن رهبر رضایتمندی خود را با در نظر داشتن وظایفی که انجام می شود بر آورده می بیند . سبک دیگر که بیشتر در راستای بدست آوردن پیوند های شخصی خوب میان کارکنان شکل می گیرد جایگاهی بر پایه برتری شخصی برای رهبر بدست می آورد

مساعد بودن موقعیت رهبری : مساعد بودن موقعیت از دیدگاه فیلدر پایه و اندازه ای است در یک موقعیت روشن که توایی نفوذ یک رهبر را در یک گروه پدید می آورد . فیلدر دریافت که :

عملکرد رهبری همان اندازه که برپایه سازمان قرار دارد برپایه صفات رهبری نیز قرار دارد . شاید به جز در موارد غیر معمول ، بی معنا باشد که از رهبر کارآمد یا غیر کارآمد سخن به میان آوریم ، ما تنها می توانیم از رهبری سخن بگوییم که در یک موقعیت کارآمد و در موقعیت دیگر ناتوان بوده باشد . اگر ما به اثربخشی و کارآمد بودن گروهی و سازمانی دل بسته ایم باید نه تنها بیاموزیم که چگونه رهبران را کار آمد تر آموزش دهیم بلکه باید چگونگی پدید آوردن محیط مساعد سازمانی را که در آن رهبر بتواند به خوبی بکار پردازد نیز یاد بگیریم .

موقعیتهای نهایی : آنگاه که نیروی پدید آمده از پایگاه سازمانی رهبر کم باشد و ساخت کار روشن نباشد و پیوند های رهبر – زیر دستان تا اندازه ای ضعیف باشد ، چنین موقعیتی برای رهبر نامطلوب و اثر بخش ترین رهبر کسی خواهد بود که کار – مدار بوده باشد . همچنین در قطب دیگر ، جایی که نیروی پدید آمده از پایگاه سازمانی رهبر زیاد باشد و ساخت کار روشن و پیوند های رهبر – زیردستان خوب ، چنین موقعیتی در رهبری مطلوب است و این موقعیت رهبر کار – مدار اثربخشتترین رهبر خواهد بود .

موقعیتهای پایین اندازه نهایی : در موقعیتهایی که تنها به گونه ای برابر ، نامطلوب و یا مطلوب هستند ، رهبر انسانی – مدار اثربخشتترین رهبر خواهد بود . در یک موقعیت که دارای ساخت و سازمان بسیار منظم است ، مانند یک موقعیت نظامی در زمان جنگ ، جایی که نیرومندی پدید آمده از پایگاه سازمانی رهبر زیاد و پیوندهای رهبر – اعضا خوب است ، موقعیت مطلوب و در اینجا کار – مداری مناسبترین روش خواهد بود . در قطب دیگر ، در یک موقعیت نامطلوب که پیوندها تا اندازه

ای سست است و کار دارای ساخت و سازمان نیست و نیروی پدید آمده از پایگاه رهبری نیز کم است ، باز هم یک رهبر کار-مدار که ممکن است نگرانی و سردرگمی حاصل ، از یک موقعیت متزلزل را کاهش دهد پیشنهاد گردیده است . بین این دو قطب بر همکاری و برقراری پیوندهای خوب با کارکنان تأکید شده است .

پژوهش فیدلر و مدیریت : در بازبینی پژوهش فیدلر درمی یابیم که به خودی خود هیچ چیز « خوب » یا « بد » در سبک رهبری کار - مدار یا کارمند - مدار وجود ندارد . اثربخشی رهبری بستگی به عناصری چند دارد که در محیط گروهی موجود است این موضوع ممکن است مورد انتظار باشد . جای گرفتن در نقش مطلوب رهبران و مدیران ، بایسته می سازد که آنها آگاهیهای لازم را در باره کسانی که به آنها گذارش می دهند و واقعیتهای مربوط به گروه را به کار گیرند .

روش مسیر - مقصد در اثربخشی رهبری : نظریه مسیر - مقصد اشاره بر این دارد که وظیفه بنیادی رهبر روشن کردن و باز نمودن مقصد (هدف) به زیر دستان است . در این راستا رهبر به زیر دستان کمک می کند تا بهترین راه را برای دستیابی به مقصد بیابند و خود به ازمیان بردن بازدارنده ها همت می گمارد .

عاملهای موجود در موقعیت : افزوده بر دگرگونی هایی که در این نظریه درباره آن گفت و گو شد عاملهای دیگری که به رهبری اثربخش کمک می نماید باید مورد توجه قرار گیرد . این عاملهای موجود در موقعیت ۱. ویژگیهای زیر دستان مانند نیازها اعتماد به نفس ، و تواناییهای آنها ؛ ۲. ماهیت محیط کار مانند نوع و ماهیت وظایف ، نظام پاداش و روابط میان همکاران را در بر می گیرد .

رفتار رهبر : عوامل برجسته دیگر موجود در موقعیت ، رفتار رهبری است که در چهار گروه به شرح زیر دسته بندی می شود :

۱. رفتار رهبر بر پایه پشتیبانی از زیر دستان که نیازها ، رفاه و آسایش و پدید آوردن محیط خوشایند کار را برای آنان مورد توجه قرار می دهد . این گونه رفتار در اوضاعی که کارکنان سرخورده و ناخوشنود هستند بیشترین تأثیر را بر عملکرد آنان دارد .

۲. رفتار رهبری بر پایه مشارکت که به زیر دستان اجازه دخالت در امور و نفوذ در تصمیم های بالا دستان را می دهد و می تواند به انگیزش بیشتر کارکنان بیانجامد .

۳. رفتار رهبری بر پایه هدایت زیر دستان که به گونه نمایان آنها را راهبری می کند و چشم داشت های سازمان را از آنان روشن می دارد. این گونه رفتار جنبه های مختلف برنامه ریزی ، سازماندهی هماهنگی و نظارت را به وسیله رهبر فرا می گیرد .

۴. رفتار رهبری بر پایه فراجویی و پیروزی در کار که با نمایاندن هدف های نیازمند به تلاش ، جستجو برای بهبود عملکرد ها و اعتماد به اینکه زیر دستان در دستیابی به هدف ها به کامیابی خواهند رسی پدید می آید . به جای اینکه پیشنهاد شود که تنها یک راه بهترین روش رهبری را نمایان می دارد ، نظریه مورد بحث بر آن است که سبک مناسب رهبری به موقعیت بستگی دارد . پنداشت دیگر نظریه مورد بحث ، این است که رفتار رهبر ، افزایش تلاش یا انگیزش زیر دستان را تا آن اندازه سبب می گردد که :

۱. رفتار رهبری بدان گونه است که زیر دستان بر آوردن نیاز های خود را وابسته به عملکرد اثر بخش خود ببیند ؛ ۲. رفتار رهبری با سرپرستی همراه با آموزش ، هدایت کردن و دادن پاداش به آنها محیطی مناسب و مساعد برای کار کردن پدید می آورد .

ارتباطات

تعریف: جابه جا شدن اطلاعات از سوی فرستنده اطلاعات به گیرنده اطلاعات به شرط اینکه هر دو تاطلاعات جابه جا شده را درک نموده و بفهمند .

وظیفه ارتباطات: وظیفه و کارکرد ارتباطات در سازمان و خدت بخشی به تلاشهای سازمانی است .

هدف ارتباطات در سازمان: هدف ارتباط در یک سازمان در گسترده ترین مفهوم خود پدید آوردن دگورگونی و یا تأثیر گذاری بر اقدامهایی است که در راستای بهبود و بهتر کردن سازمان صورت می گیرد .

ارتباطات در محیط داخلی سازمان: ارتباط در کارکرد داخلی سازمان از آن جهت که به وظایف و کارکردهای مدیریت یگانگی می بخشد ضروری است . به ویژه ودر موارد زیر :

برای تعیین ، ابلاغ و نشر هدفهای سازمان

برای تهیه طرح هایی در راستای رسیدن به هدفهای مذکور

برای سازماندهی منابع مادی و انسانی

برای گزینش پرورش و ارزیابی اعضای سازمان

برای رهبری ، مدیریت و انگیزش و پدید آوردن محیطی که در آن مردم تمایل به همکاری داشته باشند

و در آخر برای نظارت بر عملکرد سازمان

ارتباطات در محیط داخلی سازمان: از راه گیرودارهای اطلاعات است که مدیران از نیازهای مشتریان ، آماده بودن تدارک کنندگان ، خواستهای دارنگان سهام ، مقررات دولتی و تمایلات جامعه آگاهی می یابند . از راه ارتباط است که هر سازمان به صورت یک نظام باز و متعامل با محیط خود در می آید .

فرایند پیام

فرستنده پیام : ارتباط از فرستنده پیام که اندیشه را در سر دارد آغاز می شود . به گونه معمول فرستنده پیام فکر و اندیشه خود را با واژگان و به گونه ای که هم خود و هم گیرنده پیام آن را درک کند می گوید .

جابجا کردن پیام : اطلاعات با بهره گیری از یک کانال که فرستنده را با گیرنده مربوط می سازد منتقل می گردد . پیام می تواند شفاهی یا کتبی باشد و ممکن است با بهره گیری از یک یادداشت ، یک کامپیوتر ، تلفن ، تلگرام و یا تلویزیون فرستاده شود . ارتباط تلویزیونی این برتری را دارد که انتقال اشاره های بصری و حرکتهای بدنی فرستنده پیام را نیز آسان می سازد .

دریافت کننده پیام : دریافت کننده پیام می باید آمادگی دریافت پیام و درک اندیشه بکار رفته در آن را داشته باشد . گام بعدی در فرایند ارتباطی ، برکشیدن یا کشف است که در آن گزیده پیام را به اندیشه تبدیل می کند ارتباط درست هنگامی صورت می گیرد که فرستنده و گیرنده هردو ، مفهوم یکسان و دست کم همانندی از واژگان ، نشانه ها و اشاره ها که در پیام بکار رفته است ، داشته باشند .

سرو صدا و بازخورد در ارتباط : سرو صدا ممکن است پدیدآمده از بسیاری چیزها از جمله در فرستنده ، در جریان انتقال و یا در گیرنده باشد بر ارتباط تأثیر باقی گذارده و مانعهایی را در این زمینه بوجود می آورد .

برای نمونه :

یک محیط پر سرو صدا یا محدود ممکن است پدید آمدن اندیشه روشن را با دشواری روبرو کند .

سامان دادن و روشن سازی ممکن است به لحاظ بکار گفتن واژگان و نشانه های مبهم و گنگ دچار نارسایی شود .

جابه جایی پیام ممکن است با خرابی کانال ارتباطی دچار درنگ شود چنانچه در ارتباط تلفنی غالباً این دشواری پیش می آید .

درک پیام ممکن است به لحاظ پیش داورها با دشواری روبرو شود .

اهمیت بازخورد در ارتباط : برای نظارت در اثر بخشی ارتباط ، وجود بازخورد ضروری است . ماهیچگاه نمی توانیم از بسامان کردن ، فرستادن ، کشف و درک پیام آسودگی خاطر بدست آوریم ، مگر اینکه این همه بوسیله بازخورد تأیید شود . دو سویی بازخورد نشان دهنده این است . دوسویی بازخورد نشان دهنده این است که آیا دگرگونی فردی یا سازمانی در نتیجه ارتباط حاصل آمده است یا نه .

ارتباط در سازمان

در سازمانهای امروزی ، اطلاعات باید از هر زمان دیگری شتابنده تر جریان یابد . حتی یک درنگ کوتاه در یک خط تولید پر حرکت می تواند هزینه سنگینی را از لحاظ محصول از دست رفته به دنبال داشته باشد . عنصر برجسته دیگر حجم اطلاعات

است که در این سالها به مقیاس عظیمی افزایش یافته و مکرر سبب فزونی بار اطلاعات می شود. آنچه بیشتر مورد نیاز است اطلاعات بیشتر نیست بلکه اطلاعاتی است که با موضوع مورد نظر پیوسته باشد. باید روشن شود که مدیر به چه اطلاعاتی برای اتخاذ تصمیمهای اثر بخش نیاز دارد.

جریان ارتباطات در سازمان

در یک سازمان کار آمد ارتباط در جهت های مختلف: از بالا به پایین، از پایین به بالا و به گونه متقاطع جریان می یابد. ارتباط اثر بخش باید از زیر دست آغاز شود و در این حالت ارتباط نخستین از پایین به بالا مورد نظر قرار می گیرد. ارتباط همین گونه به صورت افقی، یعنی میان اشخاص در یک رده یا رده های همسان و به گونه اریب میان کارکنان در رده های گوناگون، بی آنکه رابطه گزلهش دهی و گزارش گیری بین آنها باشد، جریان می یابد.

ارتباط از بالا به پایین: ارتباط از بالا به پایین از پایگاههای بالای سازمان به کارکنانی که در رده های پایین تر سلسله مراتب سازمانی جای دارند جریان می یابد. این گونه ارتباط به ویژه در سازمانهاییکه با جو اقتدار سازمانی بنیانگذاری شده، وجود دارد. و به صورت شفاهی و کتبی صورت می پذیرد.

با تأسف در ارتباط از بالا به پایین، بخشهایی از اطلاعات، به هنگام جریان یافتن در درازای زنجیره مدیریت از دست می رود و یا دگرگون می شود.

ارتباط از پایین به بالا: ارتباط از پایین به بالا از زیر دستان آغاز و با گذر از سلسله مراتب ارتباطی سازمان به مدیران بالا می رسد.

ارتباط متقاطع: ارتباط متقاطع، جریان اطلاعات به صورت افقی میان کار در یک رده یا رده های همانند سازمانی و ارتباط خمیده بین افراد در رده های گوناگون را که روابط مستقیم گزارش دهی و گزارش گیری با یک دیگر را ندارد در بر می گیرد. این گونه ارتباط به منظور شتاب دادن به جریان اطلاعات، بهبود درک کارکنان از اطلاعات و هماهنگ کردن تلاش هایی که در

راستای رسیدن به هدف ها انجام می شود مورد بهره گیری قرار می گیرد.

این گونه ارتباط هنگامی که کارکنان بخش های مختلف سازمان در یک گروه موقت، یا پروژه معینی به صورت دسته های کار در کنار هم گرد آوری می شوند نیز پدید می آید.

سرانجام ارتباط هنگامی که کارکنان ستادی که وظیفه ی رایزنی به عهده دارد، با مدیران صف در بخش های مختلف تماس می گیرد، مرزهای ارتباطی از پیش تعیین شده ی سازمان را قطع می کند.

ارتباطهای شفاهی ، کتبی و غیر کلامی : وسیله های ارتباطی کتبی و کلامی ویژگیهای پسندیده و ناپسند خود را به همراه دارند . در نتیجه ، این وسایل ارتباطی بیشتر با یکدیگر به کار گرفته می شود . تا کیفیتهای پسندیده هر وسیله ، دیگر وسیله ارتباطی را تکمیل کند . افزوده بر آن وسایل بصری ممکن است برای کامل کردن هر یک از وسایل کتبی یا کلامی ارتباط به کار برده شود .

در گزینش وسیله ارتباط ، می باید ، فرستنده پیام ، و وضع و موقعیت فرستادن پیام در نظر گرفته شود .

سودمندیهای ارتباطات کتبی : ارتباطات کتبی این برتری را دارد که پیشنهادها ، مدارک و مآخذ سودمند و قابلیت دفاع حقوقی از مسائل مورد نظر را در ارتباط فراهم می آورد . در این روش ما می توانیم پیام مورد نظر بدقت گرد آوری و بابه گیری از پست با عده کثیری ارتباط برقرار کنیم. ارتباط کتبی همچنین می تواند سبب یگانگی در خط مشکی و رویه شود و در برخی جاها موجبات پایین آوردن هزینه های ارتباطی را فراهم کند.

کاسیهای ارتباطات کتبی : در برابر این خوبی ها، ارتباط های کتبی با عیب هایی همراه است. انبوه کاغذ بدست آمده از ارتباط های کتبی، گرد آوری نوشته ها به صورت ضعیف و بی اثر و نداشتن باز خورد فوری در شمار کاستی های این شیوه ارتباطی است. در نتیجه ممکن است مدت زیادی بگذرد تا از رسیدن و درک یک پیام اطلاعی بدست آید.

ارتباط شفاهی در ارتباط کلامی ، مقادیر زیادی اطلاعات مبادله می شود. بررسی نشان می دهد که ۷۰٪ از زیردستان ۷۵٪ درصد از دستور ها را به گونه ای از بالادستان دریافت می دارند. ارتباط شفاهی می تواند در یک برخورد رو در روی که بین دو نفر صورت می گیرد دو یا هنگامی که یک مدیر برای شمار زیادی سخنرانی میکند، چه بگونه رسمی یا غیر رسمی ، برنامه ریزی شده و یا غیر برنامه ریزی شده، انجام می شود.

خوبی های ارتباط های کلامی: برتری عمده ارتباط شفاهی این است که می تواند مبادله سریع و بازخورد فوری اطلاعات را موجب شود ، با پرسش و پاسخ نکته های پوشیده را روشن سازد ، به کارکنانی که با بالا دستانشان دیدار حضوری پیدا می کنند احساس اعتبار بدهد .

کاستی های ارتباطات کلامی: با وجود خوبی هایی که مذکور افتاد ، ارتباط های کلامی عیب هائی را نیز به همراه دارد. ارتباط کلامی همیشه با صرفه جویی در وقت همراه نیست . این موضوع را مدیرانی که در نشست های مختلف شرکت و بی هیچ گونه ساز و آری یا بدست آوردند بهره ای نشست را ترک کرده اند به خوبی باخبرند. این گونه نشست ها می توانند از نظر زمان و پول ، پر هزینه باشد.

ارتباطات غیر کلامی: ما به راه های گوناگون با دیگران ارتباط برقرار می کنیم . هرچه می گوئیم می تواند با ارتباط غیر لفظی مانند دگرگون کردن چهره و حرکت های بدنی نیرومندی یا سستی پذیرد . پندار بر این است که ارتباط های غیر رسمی در جهت ارتباط های کلامی باشد ، اما همیشه چنین نیست .

آشکار است که ارتباط های غیر لفظی می تواند در جهت و یا خلاف جهت ارتباط های کلامی صورت گیرد ، و یاد آور گفته ی معروفی که می گوید: ((دو سطح گفته چون نیم کردار نیست)) بوده باشد

مانع ها و آسفتگی های ارتباطی : دشواری های ارتباطی بیشتر نشانه هایی از مسائل ریشه دار تر سازمان می باشند . برای نمونه ، برنامه ریزی نادرست ممکن است موجب روشن نبودن جهت وهدف سازمان باشد . همچنین یک ساختار سازمانی نامناسب ممکن است به دقت روابط سازمانی را نمایان نکند و یا معیار های پوشیده ی عملکرد ، ممکن است مدیران را در آنچه که از آنان انتظار می رود سرگردان باقی گذارد . از این رو ، در چنین جا هایی ، مدیر صاحب نظر ، به جای آن که به این نشانه ها پردازد ، به دنبال موجبات این گونه مسائل ارتباطی خواهد رفت ، مسائل و مانع هایی که می تواند در فرستنده ی ارتباط ، در جریان جابجایی پیام و یا در دریافت کننده ی پیام باشد .

فقدان برنامه ریزی : ارتباط خوب به ندرت به گونه ی ناگهانی حاصل می شود . بیشتر جا ها افراد بی تفکر و برنامه ریزی قبلی و بی آنکه منظور خود را از برقراری ارتباط روشن کنند شروع به سخن گفتن یا نوشتن می کنند ، در صورتی که ، بیان دلیل های مربوط به یک دستور ، گزینش مناسب ترین گذرگاه و زمان برای برقراری ارتباط ، می تواند به گونه ای گسترده در بهبود ادراک ارتباطی و کاستن مقاومت در برابر دگرگونی اثر بخش باشد .

تصورها و فرضیه های روشن نشده: آنچه در عین مهم بودن ، بیشتر از نظر دور داشته می شود تصور ها و فرضیه های اعلام نشده ای است که در ورای یک پیام قرار دارد.

دگرگون کردن الفاظ و کلمات: دشواری دیگر در ارتباط های اثر بخش ، دشواری برگردانیدن کلمات است که می تواند دانسته یا تصادفی به وجود آید . یک آگهی بازرگانی که می گوید ((ما به بهایی کمتر می فروشیم)) ، به گونه ی آگاهانه پوشیده است و این پرسش را پیش می آورد که : کمتر از چه بهایی؟ این گونه کلمات ممکن است واکنش های گوناگونی را موجب گردد .

ضعف در بیان پیام : مهم نیست که در ارتباط اندیشه ی فرستنده ی چیست ، مهم این است که این اندیشه ممکن است با گزینش کلمات نادرست ، حذف کلمات لازم ، نبودن همبستگی میان کلمات ، نابسامان بودن اندیشه ، ساختار غیر مانوس جمله ها ، مبتذل بودن کلمات ، به کار گرفتن اصطلاحات غیر لازم و بی توجهی در روشن منظور پیام دچار دشواری شود .

افت ارتباطی به هنگام انتقال و نگهداری پیام : در یک رشته انتقال متوالی پیام از یک فرد به فرد دیگر ، درستی و دقت پیام اندک اندک کاهش می یابد . دشواری اساسی دیگر نگهداری و به یاد سپردن پیام است . از این روی شرکت ها غالباً در برقراری ارتباط برای فرستادن یک پیام از چند گذرگاه مختلف بهره گیری می کنند .

گوش فرا دادن سرسری و ارزیابی شتاب زده: گوش فرا دادن ، به انضباط شخصی یا اندیشیدن و پرهیز از ارزیابی شتاب زده از آنچه گوینده اظهار می دارد نیاز مند است . به گونه معمول گرایش عمومی ما بر این است که پیش از توجه به دیدگاه گوینده به داوری بنشینیم و آنچه می شنویم رد کنیم یا بپذیریم . فراموش نکنیم که گوش کردن ، بی ارزیابی شتاب زده درباره ی آنچه گفته شده می تواند یک سازمان را اثر بخش تر و کار آمد تر کند . خلاصه این که ، گوش کردن همراه با دل بستگی و توجه می تواند موجب کاهش دادن سر خوردگی های زندگی سازمانی و سر انجام بهبود ارتباط ها گردد .

ارتباطهای غیر شخصی : ارتباط اثر بخش چیزی بیش از این است که اطلاعات را به روشی ساده و آسان به کارکنان برسانیم . ارتباط اثر بخش ، مستلزم انتقال رودررو روی پیام در محیطی باز و سرشار از اعتماد است . بهبود واقعی در ارتباطها غالباً در گرو وسیله ارتباطی گران ، پیچیده و ناشناخته ای نیست ، بلکه گرایش مدیران به برقراری ارتباط رویاروی با کارکنان یکی از ضرورتهای بهبود ارتباطات به شمار می رود .

عدم اعتماد تهدید و ترس : بی اعتمادی ، تهدید و ترس ارتباط ها را ناتوان می کند در محیطی که این عاملها موجود باشند هر پیامی با شک و دو دلی بر خورد خواهد کرد . بی اعتمادی می تواند پی آمد رفتار نا پایدار مدیر در مد مدیر باشد و یا به علت تجارب گذشته کارکنان از واکنش مدیر در اقدام به تنبیه زیر دستان به هنگام گزارش دادن های صمیمانه و درست اما نا خوش آید . در چنین اوضاعی ، سر شت واقعی و یا ذهنی و تصویری کارکنان بر این راستا گرایش خواهد یافت که سکوت گزینند ، حالت دفاعی به خود بگیرند و دگرگون کردن اطلاعات دست یا زدند . آنچه که در این حالت مورد نیاز است محیط سر شار از اعتمادی است که ارتباطهای باز و صادقانه را ، آسان کند .

فزونی اطلاعات : ممکن است این فکر پیش آید که جریان اطلاعات نامحدود و بیشتر ، موجب از میان برداشتن دشواریهای ارتباطی خواهد شد . اما باید توجه داشت که جریان نامحدود اطلاعات ممکن است به اطلاعات بیش از اندازه بیانجامد . افراد در برابر فزونی اطلاعات واکنشهای گوناگونی از خود نشان می دهند . نخست ممکن است بر خی از اطلاعات را کنار بگذارند . فردی که نامه های بیش از اندازه ای را در یا فت می کند ممکن است باسانی پاسخ دادن به آنها را فراموشی بسپرد . دوم ، اگر کار کنان با انبوه اطلاعات روبرو گردند ، ممکن است در بهره گیری دقیق از آنها باز مانند برای

نمونه ، ممکن است آنها واژه « نا » را در یک پیام بیفکنند ، واژه ای که بکلی منظور نامه را دگرگون خواهد کرد . سوم ، کارکنان ممکن است بهره گیری از اطلاعات و اجرای کار را برای همیشه یا بگونه گذرا به آینده وا گذارند ، به امید این که در آینده وقت و فرصت انجام دادن آن را خواهند یافت . چهارم ، اشخاص ممکن است از میان انبوه اطلاعات رسیده دست به گزینش آن ها بزنند . پالایش و برگزیدن اطلاعات پیشی و برجستگی قائل شدن به اطلاعات و امور مهم و به پس افکندن امور ساده ممکن است سودمند باشد، اما این احتمال هست که مایه گزینش به جای مهم تر بودن سادگی انجام کارها باشد . در اینجاست که ممکن است امور و پیام های دشوار تر و شاید اساسی تر از نظر دور داشته شوند . سرانجام ، واکنش ساده کارکنان در برابر فزونی اطلاعات ممکن است این باشد که از وظیفه برقرار کردن ارتباط شانه خالی کنند به سخن دیگر آنها یا اطلاعات دریافتی را از نظر دور می دارند و یا به علت فزونی اطلاعات از برقراری ارتباط و تبادل آن خودداری می ورزند. برخی از واکنش هایی را که در برابر فزونی اطلاعات صورت می گیرد می توان تدابیر انضباطی دانست که گاهی ممکن است اثر بخش باشد . برای نمونه ، تاخیر در بهره گیری و بکار گیری اطلاعات تا زمان کم شدن حجم آن ممکن است اثر بخش باشد. از سوی دیگر خودداری از برقراری ارتباط و واکنش سودمند نمی نماید . روش دیگر برای رویا رویی با فزون اطلاعات کاهش درخواست اطلاعات است .

به سوی ارتباط های اثر بخش : الگوی فرایند ارتباطات به شناسایی عنصر های بنیادی فرایند ارتباط کمک می کند.

در هر مرحله از این فرایند ، یعنی در به سامان کردن پیام به وسیله فرستنده ، در رساندن پیام و در دریافت و درک پیام توسط گیرنده ممکن است آشفتگی ارتباطی پدید آید . بی گمان ، سر و صدا می تواند در اثر بخشی ارتباطات در هر یک از این مرحله ها تاثیر بگذارد . همان طور که در الگوی فرایند ارتباطات توجه شد ، ارتباط اثر بخش مستلزم این است که به سامان کردن پیام و دریافت آن با بهره گیری از زمان و نشانه هایی صورت گیرد که برای هر دو سوی ارتباط روشن و در خور فهم باشد . از این رو مدیر و بویژه کارشناس ستادی باید از بکار گرفتن اصطلاحات فنی که تنها برای متخصصان یک رشته و فن در خور بهره گیری است خودداری ورزند.

نکته هایی برای بهبود ارتباطات : برقراری ارتباطات اثر بخش در یک سازمان مسئولیت همه کسانی است – مدیران و غیر مدیران – که در راستای یک هدف مشترک تلاش می کنند ، این که آیا ارتباطات سازمانی اثر بخش است یا نه باید در پرتو بهره های مورد انتظار ارزیابی گردد . نکته های یاد شده زیر می تواند در از میان برداشتن دشواری های ارتباطی کمک سودمندی به شمار آید .

فرستنده پیام باید در ذهن خود روشن سازد که چه چیزی را می خواهد انتقال دهد .

طرح ریزی ارتباطات نباید به صورت انتزاعی و مجرد انجام گیرد . بر عکس باید با دیگران رایزنی شود و از آنان تشویق بعمل آید تا در گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و گزینش وسیله مناسب برای جابجایی اطلاعات شرکت جویند .

در برقراری ارتباطات نیاز گیرندگان به اطلاعات باید مورد توجه واقع شود .

گفته ایست بر این پایه که آهنگها موسیقی پدید می آورند ، همانندی دارد با اینکه در ارتباطات آنگ صدا ، گزیدن زبان ، همسویی میان گفتار و شیوه ادای آن بر واکنش دریافت کننده پیام تاثیر می گذارند.

بیشتر اطلاعات بی آنکه ارتباطاتی برقرار شود، منتقل می گردد . در حالی که برقراری ارتباطات هنگامی به کمال انجام می گیرد که پیام توسط گیرنده پیام دریافت و درک شود .

ارتباطات کار کردی چیزی بیش از انتقال اطلاعات در بر دارد . احساساتی که در پیوند های شخصی میان مدیران ، زیردستان و همکاران پدید می آید و از اهمیت بسیار نیز برخوردار است به ارتباطات وابسته است .

برقراری ارتباطات اثر بخش تنها مسئولیت فرستنده نیست ؛ که دریافت کننده اطلاعات نیز در این باره مسئولیت دارد . از این رو گوش دادن نیز خود موضوعی است که نیاز به اظهار نظر بشتر دارد.

گوش دادن کلید درک و تفاهم : گوش دادن مهارتی است که می توان آن را گسترش داد . استاد ، کیت دیویس برای بهبود گوش دادن ده راهنمایی زیر را توصیه کرده است :

از گفتن خودداری کنید

گوینده را در وضعیت راحتی قرار دهید .

به گوینده نشان دهید که به شنیدن گفته هایش دلبستگی دارید .

عاملهای آزار دهنده و پدید آورنده سر و صدا را از میان ببرید .

با گوینده همراهی و همدلی کنید .

شکیبا باشید .

از جا در نروید .

در بحث و انتقاد آرام باشید .

پرسشهایی را در میان بگذارید .

از گفتن خودداری کنید

نخستین و واپسین راهنمایی بسیار مهم است ، ما ناگزیریم از گفتن باز ایستیم تا بتوانیم گوش کنیم .

نکته هایی در بهبود ارتباطات کتبی : نوشتن به گونه اثر بخش ممکن است یک استثنا باشد تا یک قاعده ، زیرا بنظر چنین می نماید که تحصیلات و نه هوشمندی تضمینی برای نیکو نوشتن باشد . مسئله مشترک در ارتباطات کتبی این است که نویسنده پیام غالباً نتیجه مورد نظر را حذف می کند و یا در لابلای واژه ها پنهان می دارد و یا نوشته او بیش از اندازه دراز ، همراه با اشتباههای دستوری ، جمله بندیها و گاهی املای نادرست می باشد . راهنماییهایی چندی که توسط کیت دیویس پیشنهاد شده است می تواند در بهبود ارتباطات کتبی بسیار سود مند واقع شود .

بهبود ارتباطات کتبی :

واژه ها و عبارت های ساده بکار برید .

از واژه های کوتاه و آشنا بهره بر گیرید .

هر کجا که در خور آید از ضمیر های شخصی مانند ((شما)) بهره گیری کنید .

از تصویر ها ، مثال ها و نمودارها بهره گیرید .

جمله ها و پاراگرافهای کوتاه بکار برید .

از افعال به گونه معلوم بهره جویی کنید مانند اینکه ((مدیر برنامه ریزی که (...))

از بکار بردن واژه های غیر لازم پرهیز کنید .

سبک نوشتن : استاد جان فیلدن پیشنهاد کرد که سبک نوشتن باید با موقعیت و نتیجه ی مورد نظر سازگار باشد . وی بویژه سفارش می کند هنگامی نویسنده پیام از نیرومندی بر خوردار است سبک نوشته باید استوار ، اثر بخش و در عین حال مودبانه باشد سبک نوشتن آرام هنگامی برازنده که نویسنده در موقعیتی پایین تر از دریافت کننده پیام قرار گرفته باشد. سبک شخصی نوشتن برای انتقال خبر های خوب و درخواست های مشوق اقدام سفارش می شود . سبک غیر شخصی نوشتن معمولاً برای انتقال خبر های منفی مناسب می نماید . سبک زنده و پر آب و تاب نوشتن برای انتقال خبر های خوب ، آگهی های تبلیغاتی و نامه نگاری های مربوط به فروش سفارش می شود . از سوی دیگر یک سبک کمتر آب و تاب دار و همراه با زبان نرم و غیر شخصی ممکن است برای نوشته های بازرگانی مناسب تر باشد .

ارتباطات اثر بخش در گروه و هیئت : مدیران وقت زیادی را در گروه ها و هیئت ها ((کمیته ها ، کمیسیون ها)) می گذرانند. بهره گیری از هیئت تاکیدی است که بر مدیریت گروهی و اشتراک مساعی در سازمان به عمل می آید . در

تلاش برای از میان برداشتن برخی از کاستیهای برگزاری کمیته ها ، و برقراری ارتباطات اثر بخش راهنمایی های زیر می تواند مورد بهره گیری مدیران قرار گیرد.

اختیار : اختیار کمیته باید به گونه ای روشن و نمایان و آشکار باشد.

اندازه : کمیته و گروه بسیار مهم است . اگر گروه بیش از اندازه بزرگ باشد ممکن است فرصت کافی برای برقراری ارتباط بسنده میان اعضای گروه وجود نداشته باشد . از سوی دیگر اگر گروه تنها با سه عضو بر پا شود ممکن است این احتمال پدید آید که دو نفر علیه سوم بهم پیوندند . اندازه یک کمیته باید چنان باشد که با فراهم بودن تخصصهای لازم در میان اعضا امکان بررسی آگاهانه موضوع پدید آید بی آنکه به تباهی وقت و یا بی تصمیمی بینجامد . از دیدگاه بعضی ، اندازه مطلوب گروه چیزی حدود پنج یا شش نفر است اما بهر حال شمار یک گروه نبایستی از پانزده یا شانزده نفر در بگذرد .

اعضای گروه : اعضای کمیته یا گروه باید به دقت برگزیده شوند . اگر بنا است کمیته ای در کار خود کامیاب باشد ، اعضای آن باید نماینده دل بستگی ها و سودهایی باشند که کمیته برای آنها بر پا شده است .

موضوع مورد نظر : موضوع مورد نظرنیز باید با دقت برگزیده شود . کارهای گروهی باید به موضوع هایی محدود شود که در بحث و گفتگوی گروهی می توان به حل و فصل آنها پرداخت .

رئیس گروه : گزینش رئیس گروه برای یک نشست کمیته ای اثر بخش ضروری است . رئیس می تواند با بر نامه ریزی نشست ها ، آماده کردن برنامه کار ، باز بینی در دسترس بودن اطلاعات برای اعضای کمیته پیش از وقت ، سامان دادن طرح های روشن برای بحث و گفتگو یا هدایت و رهبری نشست بگونه ای اثر بخش از تباهی وقت و کناره گیری اعضای کمیته جلوگیری کند .

یادداشت ها : ارتباط اثر بخش در کمیته ها معمولا نیازمند به گردش یادداشت ها و باز نگری نتیجه های بدست آمده از گفت و شنود هاست .

۷- اثر بخشی هزینه ها : بهره گیری از کمیته باید ارزش هزینه ای را که برای بر پایی آن بکار می رود داشته باشد .

نظام و فراگرد نظارت

تعریف نظارت کردن : وظیفه مدیریتی نظارت عبارت از سنجش و اصلاح عملکرد برای بدست آوردن این اطمینان است که هدفهای سازمان و طرحهای اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است . برنامه ریزی و نظارت با یکدیگر پیوند نزدیک دارند .

برنامه ریزی و نظارت : با این همه برنامه ریزی و نظارت مانند دو تیغه قیچی است . این دو تیغه باید با هم به کار گرفته شود . با نبودن هدفها و برنامه ها ، نظارت ممکن نیست زیرا هر گونه کار کرد باید با ضابطه های معین سنجیده شود .

فراگرد اساسی نظارت : نظامها و اصول فنی و نظارت و کنترل در مورد پول نقد، جریانها و روشهای اداری ، روحیه کارکنان، کیفیت فرآورده و تولید یا هر چیز دیگر از نظر بنیادی همانند و یکسان است. این فراگرد در هر جا و درباره هر چیز در بر گیرنده سه مرحله است : (۱) تعیین و بر بر قراری استانداردها ، (۲) سنجش عملکرد در برابر این معیارها ، و (۳) تصحیح انحراف از معیارها ، طرحها و برنامه ها .

۱- تعیین و بر قراری استانداردها : از آنجا که طرحها و برنامه ها مقیاس نظارت مدیریت را تشکیل می دهند نخستین پایه فرا گرد نظارت بگونه منطقی تهیه طرحها و برنامه ها است . با این همه چون طرحها از نظر جزئیات و میزان پیچیدگی با یکدیگر متفاوتند و از آنجا که مدیران بگونه معمول نمی توانند همه چیز را باز نگری کنند از این رو معیارهای ویژه ای آماده و برقرار شده است . معیارها نقاط گزینش شده ای در سراسر برنامه های اجرائی طرحها هستند که در آنجا عملکردها اندازه گیری می شود و با چنین سنجشی مدیران بی آنکه هر سه مرحله اجرائی طرح را زیر نظر داشته باشند بر آن نظارت می کنند.

۲- سنجش عملکرد : سنجش عملکرد در برابر معیارها ، با آنکه همیشه عملی نیست ولی چنین سنجشی باید همواره بر پایه آینده نگری انجام شود تا انحرافهای احتمالی پیش از روی دادن آشکار و یا اقدامهای بسزا از پیش آمدن آن جلوگیری شود. هر گاه معیارهای متناسب وضع شود و وسایلی برای بازشناسی دقیق کار زیر دستان در دست باشد ارزشیابی عملکرد حقیقی یا مورد انتظار آسان است. اما فعالیتهای زیادی هست که یا فین معیارهای دقیق درباره آنها شدنی نیست یا دشوار است و نیز سنجش بسیاری از کارها بسیار مشکل است.

۳-تصحیح انحرافها : اگر در ساخت ساز مانی یک سازمان معیارهایی باشد که وظایف پایگاههای شغلی را نشان دهد و اگر کار کرد بر پایه این معیارها سنجیده شود ،راست و درست کردن انحرافها آسانتر می شود زیرا در این صورت مدیر بگونه دقیق می داند در چه جاهایی در ماموریت و مسئولیت فرد یا وظیفه های گروه باید اقدامهای اصلاحی بکار برده شود.تصحیح انحرافها بمنزله نقطه ای است که از آنجا باز نگری و نظارت بنام بخشی از تمامی نظام مدیریت دیده می شود و به سایر وظایف مدیریت پیوند می خورد .مدیران می توانند با تجدید نظر در برنامه ها و طرح ها یا دگرگونی و بسامان آوردن هدفهایشان انحرافها را اصلاح می کنند.

نقاط کنترل مهم و استانداردها : استانداردها ،معیارهای اندازه گیری هستند که با آن عملکردی که مورد انتظار است سنجیده می شود. در یک کار ساده مدیر می تواند با زیر نظر قرار دادن دقیق کارکنان کارآنان را نظارت کند.با این همه در بیشتر کارها بعلت پیچیدگی کار چنین اقدامی ممکن نیست و حقیقت این است که کار مدیریت باید بیش از نظارت بر کار روزانه افراد باشد.بدین لحاظ یک مدیر باید نقاطی را برای توجه ویژه خود بر گزیند و با در نظر داشتن این نقاط،اطمینان یابد که همه کارها برابر برنامه پیش می رود.

نقاط مهم و حساس : نقطه هایی که برای کنترل گزینش می شوند باید نقاط مهم و حساس باشند بگونه ای که یا عملیات باشند و یا بهتر از سایر عاملها ، پیشرفت برنامه های کاری را نشان می دهند . با این معیارها مدیران می توانند شمار زیادی کارمند را اداره کنند و بدین وسیله پهنه مدیریت خود را گسترش دهند و در نتیجه در هزینه ها صرفه جویی کرده ، ارتباطات را بهبود بخشند .

از آنجا که نظارت و کنترل سالم بستگی به گزینش نقاط کنترل مهم و بحرانی دارد بنابراین توانایی در چنین گزینشی یکی از هنرهای مدیریت است . در این زمینه مدیران باید از خود پرسند که چه چیز بهترین نشانگر هدفهای سازمانی است و پرسشهای دیگر از این گونه را به میان آورند . بهترین راه نشان دادن این که هدفها به نتیجه نرسیده اند چیست ؟ با چه وسیله ای به من آگاهی می دهد که مسئول شکست یک برنامه کیست ؟ چه معیارهایی کمترین هزینه را در بر دارد ؟ برای چه معیارهایی اطلاعات به گونه اقتصادی در دسترس قرار می گیرد .

انواع معیار های نقاط مهم و حساس: هر گونه هدف ، مربوط به برنامه های بسیاری که طرح ریزی شده ، هر یک از فعالیت های این برنامه ها ، هر روش کار و هر گونه بوجه ، معیاری است که به وسیله آن می توان اندازه عملکرد حقیقی یا قابل انتظار را مورد سنجش قرار داد. در عمل استانداردها و معیارها از گونه های زیر تشکیل می شود .

۱- استانداردها یا معیارهای فیزیکی : معیارهای فیزیکی مقیاس های غیر پولی هستند و در سطح اجرایی که مواد بکار برده می شود ، کار انجام می گیرد ، خدمات ارائه می شود و کالاها تولید می شوند متداول و معمول می باشند . این معیارها ممکن است باز تاب دهنده کمیتهایی چون ساعتهای کار در هر واحد تولید ، وزن سوخت به پوند در هر نیروی اسب تولید شده ، میزان کالایی که بر حسب تن و مسافت جا به جا می شود ، واحد تولید در هر ماشین ساعت یا طول سیم بر حسب فوت در هر تن مس باشد . معیارهای فیزیکی همچنین ممکن است باز تاب دهنده کیفیت ها باشد همچون سختی موقعیت ها ، میزان تاب و تحمل ، اندازه بالا رفتن یک هواپیما ، دوام یک پارچه ، یا سرعت رنگ پذیری .

۲- معیارهای بها و ارزش : معیارهای بها مقیاس های سنجش پولی است و مانند معیارهای فیزیکی در ترازهای عملیات بکار گرفته می شود . این معیارها به ارزش های پولی وابسته به بهای عملیات بستگی دارد . معیار بها یا ارزش به صورتی گسترده بگونه مستقیم بکار گرفته می شوند . بهای هر واحد محصول ، مزد هر واحد کار در ساعت ، هزینه مواد در هر واحد ، هزینه های ساعت ماشین ، هزینه های ذخیره جا در هواپیما ، هزینه های فروش به دلار یا واحد فروش ، و هزینه کندن چاه نفت در هر فوت حفاری.

۳- معیار های سرمایه ای: معیار های سرمایه ای انواع گوناومی دارند . هسته این معیار ها کار برد مقیاس های پولی در سنجش اقلام مادی بستگی می یابد . این معیار ها به جای هزینه عملیات به میزان سرمایه گذاری در یک سازمان بستگی دارد و از این رو به تراز نامه مربوط می شوند تا به اظهار نامه ای درآمد . شاید متداول ترین معیار سرمایه گذاری جدید ، هم چنین نظارت همگانی مربوط به برگشت هزینه های سرمایه گذاری باشد.

۴- معیار های درآمد : معیارهای درآمد در پیوند ارزشهای پولی نسبت به انواع فروش است . این معیارها می تواند نمونه هایی چون معیار مربوط به درآمد به دست آمده از مسافر در کیلومتر اتوبوس مسافربری، میانگین فروش به هر مشتری ، یا میزان فروش به نسبت سرمایه در یک منطقه فروش تعیین شده باشد.

۵- معیار های برنامه ای: یک مدیر ممکن است ماموریت آمده ساختن برنامه های بودجه ای متفاوتی را بعهده داشته باشد . برای پیگیری رسمی بهبود فرآورده ها تازه یا برنامه ای برای بهبود کیفیت بخش های فروش .

۶- معیار های غیر قابل لمس : دشوار ترین معیار گذاری مربوط به معیار هایی است که در خور سنجش مالی یا پولی نباشند . چه معیار می تواند توسط مدیریت برای نمایاندن اندازه شایستگی یک کارمند فروش یا مدیر کار گزینی

مورد بهره گیری قرار گیرد؟ چه معیاری می تواند بگوید که برنامه تبلیغاتی یک سازمان با هدف های کوتاه مدت آن سازگار است؟ آیا کارکنان اداری آگاهی بسنده دارند؟ این گونه پرسش ها میزان دشواری بر قراری استاندارد را در زمینه هایی که معیار های کمی یا کیفی اندازه گیری در خور کاربرد دقیق نیست، نشان می دهد.

هرگاه روابط انسانی در عمل کرد به حساب آید، چنان که درباره افراد بالا تر از رده های عملیات پایه ای معمول است سنجش کار ((خوب))، ((اثر بخش)) و همراه با ((کارایی)) بسیار دشوار است.

۷-هدف ها به عنوان معیار ها : با گرایشی که اکنون در سازمان ها برای مدیریت بهتر پدید آمده است، برقراری شبکه کاملی از هدف های کمی یا کیفی در خور در هر رده مدیریت، جای معیار های نامحسوس را هر چند که هنوز هم اهمیت دارند، کم کم پر می کند. در برنامه های عملیاتی پیچیده، همچنین در زمینه عملکرد خود مدیران، جدید از راه پژوهش و اندیشیدن به این نتیجه رسیده اند که می توان به عنوان معیارهای عملکرد هدفهایی را برگزید و تعیین کرد. در حالی که هدفهای کمی پایه معیارهای طراحی شده بالا را تشکیل می دهد تعریف و شناساندن هدفهای کیفی نیز نشانگر پیشرفت تازه ای در زمینه معیارها بشمار می آید

کنترل به عنوان یک نظام باز خورد

کنترل مدیریت به گونه بنیادی همان فرایند پایه ای است که در نظامهای اجتماعی، زیستی و مادی دیده می شود. فرمان موتور بخار یک نظام مکانیکی باز خورد ساده است. همچنین در بدن انسان دستگاههای باز خورد چندی برای کنترل حرارت، فشار خون، بازتابهای حرکتی و سایر وضعیتهاست. کنترل مدیریت معولا به عنوان یک سیستم باز خورد همانند آنچه که در ترموستاتهای وسائل خانگی معمول است تصور می شود. این موضوع به روشنی در فراگرد کنترل مدیریت نگاره ۲-۲۱ نشان داده شده است. این نظام، عمل کنترل را به گونه پیچیده تر و واقعی تر از آنچه که تنها بعنوان برقراری معیار، سنجش عملکرد و تصحیح انحرافها مورد نظر است، اعمال می نماید. مدیران عملکرد واقعی را مورد سنجش قرار می دهند. این سنجشها توسط استانداردها انجام می شود و نادرستیها را شناسایی و باز شکافی می کنند. اما پس از آن برای تصمیم گیریهای بایسته، باید برنامه ای در راستای اقدام بجا و درست آماده کنند و این برنامه را به منظوره ورود به مرحله عملکردمطلوب به اجرا در آورند.

اطلاعات زمان و وقوع رویداد و کنترل : یکی از پیشرفتهای چشمگیری که در نتیجه کار برد کامپیوتر و گرد آوری ، انتقال و انداختن اطلاعات آن با دستگاههای الکترونیکی بدست آمده است ، فراهم کردن نظامهای اطلاعات زمان واقعی است . این اطلاعات درباره آنچه روی می دهد ، در هنگام رویداد آن است . این کار از نظر اصول فنی از راه وسایل گوناگون برای بدست آوردن اطلاعات زمان وقوع در بسیاری از کارهای عملیاتی امکان پذیر است . یک مدیر کار خانه می تواند دستگاهی در اختیار داشته باشد که در هر زمان گزارشهایی را درباره موقعیت برنامه های تولید مانند محلی که تولید بد انجام رسیده است،مجموع ساخت کار تولید و اینکه آیا یک طرح در جریان کار ساخت و تولید یا دیر کرد رویا روشده یا به هنگام است دریافت کند بعضی افراد اطلاعات زمان وقوع را وسیله ای بسیار با اهمیت برای نظارت مدیریت از راه زمان رویداد می دانند ،به سخن دیگر باز نگری اطلاعات مربوط به زمان حقیقی هر گونه انحراف برنامه ها را نشان می دهد.این بدان معنی نیست که سنجش سریع عملکردی بی اهمیت است.هر چه زودتر مدیران در یابند که آنان با برنامه پیش نمی روند ،سریع تر می توانند اقدامهایی در راستای تصحیح کار انجام دهند .اما بیشتر این پرسشدر میان نهاده شده است که آیا هزینه گرد آوری اطلاعات مربوط به زمان واقعی ،ارزش چند روز صرفه جویی در وقت را دارد ؟ این گونه اطلاعاتبیشتر مربوط به سازمان هایی چون شرکتهای هواپیمایی است که اطلاعات آماده مربوط به جاهای خالی برای مسافران و مشتریان و در زمینه تکمیل گنجایش هواپیما قطعی و با اهمیت است ولی در یک شرکت بزرگ دفاعی که کار تولید یکی از گونه های مربوط به بالاترین اولویت های تجهیزاتی دفاعی را بر عهده دارد اطلاعات وابسته به زمان وقوع در دستگاه های اطلاعاتی کنترل بسیار پیچیده آن نقش کمی داشته است . حتی برای این برنامه ،سود گرد آوری اطلاعات زمان وقوع رویدا به علت به درازا کشیدن کار تصحیح ارزش هزینه کردن آن را ندارد.

کنترل پیش آگهی ده (پیش خورد) : دیرکرد زمانی در جریان کنترل مدیریت نشان می دهد که نظارت باید متوجه آینده باشد تا اثر بخشی داشته باشد . این امر مشکل بهره گیری از باز خورد را به تنهایی در بازده یک سیستم و اندازه گیری این بازده را بعنوان یک وسیله کنترل مطرح می سازد و کمبود اطلاعات مربوط به گذشته را همچون اطلاعات مربوط به گزارشهای مالی نشان می دهد .

ناپسندیده بودن بازخورد : آنچه مدیران برای نظارت اثر بخش نیاز دارند ،نظامی است که به آنها بگوید که به هنگام اقدام اصلاحی به عمل آورند و اگر اکنون دست به کاری نزنند با دشواریهایی روبرو خواهند شد . باز خورد مربوط به بازده یک سیستم به اندازه کافی برای کنترل خوب نیست. این گونه باز خورد حکم نوش داروی پس از مرگ را دارد و کسی راهی برای دگرگون کردن رویدادهای گذشته پیدا نکرده است.نظارتی که به آینده روی داشته باشددر عمل تا اندازه زیادی نادیده گرفته شده است و علت بنیادی آن این است که مدیران بسیار پایبند نظارت های مالی و اطلاعات آماری شده اند.بی گمان در نبودن هر گونه وسیله برای آینده نگری باز گشت به گذشته از توجه نکردن به آنها بهتر است.

فنون نظارت آینده گرای: بی توجهی به کنترل آینده گرای به معنی این است که کاری انجام نشده است. یکی از راههای بسیاری که مدیران آن را آزموده اند از راه پیش بینی های دقیق و پیاپی بر پایه آخرین اطلاعات در دسترس و سنجش وضع مطلوب با پیش بینی و معرفی دگرگونیهای برنامه به گونه ای است که پیش بینی ها، امیدوار کننده تر است.

پیش بینی فروش: برای نمونه، یک سازمان ممکن است پیش بینی هایی در زمینه فروش داشته باشد، حاکی از این که میزان فروش آینده کمتر از اندازه دلخواه خواهد بود. در این هنگام مدیران می توانند طرحهای تازه ای در زمینه تبلیغات، بهبود فروش، یا تولی جدید ارائه دهند که به افزایش میزان فروش پیش بینی شده کمک کند.

برنامه ریزی به جریان گذاشتن نقدینگی: همچنین بسیاری موسسات بازرگانی و دیگر موسسات در برنامه های باز بینی کنترل آینده نگر خود موضوع لزوم نقدینگی را در طرحهای خود به دقت مورد نظر قرار می دهند.

شبکه پرت: یکی از بهترین فنون کنترل آینده نگر امروزه بهره گیری از فن طرح ریزی شبکه پرت است (فن باز بینی و ارزشیابی برنامه) این گونه اصول فن برنامه ریزی و نظارت مدیران توانایی درک این موضوع را می دهد که اگر اکنون اقدام به جایی نکنند در آینده در زمینه هایی چون هزینه ها و قیمت ها یا تحویل به هنگام کالا با دشواری روبرو خواهند شد.

پیش خورد در مهندسی: در سالهای اخیر بویژه در سیستمهای فرا گرد تولیدی الکتریکی و شیمیایی، مهندسان، سیستمهای کنترل پیش خورد را طرح ریزی کرده اند

پیش خورد در نظامهای انسانی: بسیار جالب است که نمونه های زیادی از پیش آگهی در نظامهای انسانی دیده می شود. برای نمونه یک موتور سوار که می خواهد سرعت ثابتی را نگه دارد برای بالا رفتن از یک تپه منتظر نمی ماند تا درجه سرعت سنجش بالا بیاید بلکه پیش از آن به تعویض دنده و زیاد کردن گاز سرعت مورد نظر را نگاه می دارد.

پیش خورد در برابر باز خورد: دستگاههای ساده باز خورد، بازده یک فرایند را اندازه گیری می کنند، و آن را چون غذا به درون سیستم می رساند، یا درون داد یک سیستم را بر پایه یک بازده مطلوب درست می کنند. در باره بسیاری مسائل مدیریت به سبب تاخیرهای زمانی در تصحیح فرا گرد، این کار به اندازه بسنده مناسب نیست. سیستمهای پیش خورد در یک فرا گرد، درون دادهای دستگاه را رد یابی می کنند، تا مطمئن شوند که درون دادها برابر برنامه هاست و اگر چنین نباشد، درون دادها و شاید فرا گرد تا رسیدن به پیامدهای مطلوب تغییر داده می شود. می توان گفت که سیستم کنترل پیش خورد در حقیقت نوعی سیستم باز خورد است. این سخن درست است ولی باز خود اطلاعات در

طرف ورودی سیستم است به گونه ای که هرگونه تصحیح بتواند پیش از آن که برون داد یا بازده تحت تأثیر قرار گیرد ، انجام شود .

پیش خورد در مدیریت : برای به دست آوردن مفهومی از پیش خورد در کنترل مدیریت بهتر است نونه ای در زمینه نقدینگی و نظامهای برنامه ریزی موجودی یادآور شود . اگر مدیران بخواهند نظارت اثربخش در هر یک از نقدینگی یا موجودی ها داشته باشند باید هر کدام را به عنوان یک سیستم با اثر متقابل بشناسند به گونه ای که در هر کدام از نمونه ها می توان دید پاره ای متغیرها در یکدیگر مؤثرند و پاره ای دیگر اثر مثبت و منفی بر روی پول و یا موجودی می گذارند . همچنین اگر نظام متغیرها و اثر بخشی آنها بر یک فراگرد به گونه دقیق تصویر شود . در حالی که سازمان باید سیستم مناسب با واقعیات خود را طراحی کند - کجروی از هر گونه درونداد طرح ریزی شده می تواند به برونداد یا بازده برنامه ریزی نشده بیانجامد مگر آنکه اقدامی به جا و بهنگام صورت گیرد . برای نمونه در مورد الگوی اندوخته موجودی هرگاه تحویل خریدها بیشتر از میزان برنامه ریزی شده باشد یا اینکه مصرف کارخانه کمتر از میزان برنامه ریزی شده بشود پیامد آن ذخیره موجودی بالاتر از میزان پیش بینی خواهد بود مگر اینکه اقدام به جایی برای درست سازی انجام شود .

در بهترین نوع برنامه کنترل پیش خورد ، الگوی متغیرهای درونداد باید در بر گیرنده دروندادهای الگوی سیستمی که از نظر ماهیت در دروندادهای بنیادی نفوذ می کند بشود . برای نمونه تحویل دادن کالاهای خریداری شده می تواند موجودی انبار را افزایش دهد . ولی البته ، این تحویلی ها وابسته به سفارشهای انجام شده است و سفارشها نیز به نوبه خود بستگی به سایر عاملها دارد . یکی از دشواریهای نظامهای کنترل پیش خورد لزوم مراقبت چیزی است . که مهندسان ((آشفتگیها)) می نامند . اینها عاملهایی هستند که در الگوی درون داد در نظر گرفته نشده است ولی می تواند بر سیستم و پی آمدهای مطلوب پایانی آن اثر داشته باشد .

الزامات کنترل پیش خورد : نیازمندیهای سیستم کنترل پیش خورد که کاربرد داشته باشد در زیر خلاصه می شود :

۱ . تجربه و تحلیل دقیق و همه جانبه ای از برنامه ریزی و نظام کنترل و شناخت متغیرهای مهمتر درون داد به عمل آورید .

۲ . الگویی از سیستم تهیه کنید .

۳ . دقت کنید که الگوی شما به هنگام باشد . به زبان دیگر الگو باید به طور منظم بازبینی و واریسی شود تا روشن شود که آیا متغیرهای درون داد شناخته شده و روابط متقابل آنها برای نشان دادن حقایق ادامه داشته باشد .

۴ . اطلاعات وابسته به متغیرهای درون داد را بطور منظم گرد آوری کنید و آنها را در سیستم جای دهید .

۵. بطور منظم دگرگونیهای وابسته به اطلاعات درون داد حقیقی را از راه دادهای برنامه ریزی شده آزمایش کنید و آثار مربوط به پی آمدهای پایانی مورد انتظار را ارزشیابی کنید .

۶. دست به اقدام بزنید . مانند هر یک از فنون دیگر برنامه ریزی و کنترل آنچه سیستم می تواند انجام دهد نشان دادن دشواریهای مردم است . باید آشکارا اقداماتی برای از میان بردن آنها انجام شود .

شرطهای لازم برای نظارت اثر بخش و کافی

اگر نظارت ها باید خوب بکار بسته شوند می بایست بصورت ویژه ای بگونه ای شایسته گزینش و طراحی شوند . به سخن کوتاه باید سازگار با طرح ها مشاغل ، درباره فرد فرد مدیران و شخصیت های آنان و بر پایه نیازمندی های کارآیی و اثر بخشی تنظیم و طرح ریزی شوند .

همانگی فنون نظارت با برنامه ها و مشاغل :

همه فنون و نظام های کنترل و نظارت باید بازتاب دهنده ی برنامه های باشد که برای آن ها طراحی شده اند . هر برنامه و هر نوع و مرحله کار اجرایی ویژگی های خود را دارا می باشد . آنچه مدیران بدان نیاز دارند اطلاعی است که به آنان بگوید برنامه هایی که مسئولیت آن را دارند چگونه پیشرفت می کند .

موقعیت ها و پایگاه های شغلی: به همین گونه انواع نظارت باید با شغل ها و موقعیت ها برابری داشته باشد . آنچه در باره ی یک قائم مقام شرکت تولیدی اثر بخش است بی گمان در خور سر پرست کار گاه نیست . سرشت واقعی نظارت و کنترل تأکید بر این حقیقت دارند که هر چه نظارت ها بیش تر بگونه ی ویژه و برابر با سرشت و ساخت برنامه ها و طرح ها پیش بینی و در نظر گرفته شوند ، در بر آورده کردن نیاز های مدیریت ، اثر بخشی بیشتری خواهند داشت .

عوامل بحرانی : هیچ یک از این فنون گسترده در خور به کار گرفتن در همه ی موقعیت ها نیست . مدیران باید همواره در برابر عامل های مهم و بحرانی در طرح ها و برنامه و عملیاتی نیازمند نظارت است آگاه باشند و باید فنون و اطلاعاتی متناسب با آنها به کار برند .

ساخت سازمانی : نظارت ها همچنین باید بازتاب ساخت سازمانی باشند . ساخت سازمانی که بنیادی ترین وسیله روشن کردن نقش افراد در سازمان است ، نشان می دهد که چه کسی مسئول اجرای برنامه ها و هر گونه کج روی از آن ها است . از این رو کنترل و نظارت باید بازتاب ساخت سازمانی باشد و هر چه برنامه نظارت با دقت بیشتری فراهم

و طراحی شود که موقعیت سازمان و مسئولیت های آن را نشان دهد ، بشتر مدیران توانا می سازد که انحراف از استاندارد ها را درست کنند .

هماهنگی انواع کنترل با وضع فردی مدیران : هر گونه نظارت باید با وضع فردب مدیران هماهنگ گردد و نظام کنترل و اطلاعات البته برای کمک به فرد فرد مدیران در اجرای وظایف آنان در زمینه نظارت و بازبینی بکار گرفته می شود . اگر این نظامها به گونه ای در خور فهم و یا در توان مدیران نباشد کارساز نخواهد بود .

شکلهای گوناگون اطلاعات : پاره ای افراد مانند بعضی کارشناسان آمار و حسابداران دوست دارند که اطلاعات آنان به صورت جدولهای پیچیده آماری و فرمولهای اطالات کامپیوتری در آید . در چنین مواردی بهتر است که آنان راه خود را بروند ، افراد دیگری می خواهند اطلاعات به صورت نمودارها نشان داده شود که این هم باید به همین ترتیب آماده شود و شماری نیز ، از جمله دانشمندان و ریاضی دانان ، ممکن است اطلاعات خود را به اشکال و الگوهای ریاضی نشان دهند که در این صورت باید اطالات به همین شیوه به آنان داده شود .

به نظم در آوردن فنون : آنچه به نظم در آوردن اطالات برای فهم افراد گفته شد در مورد فنون نظارت نیز درست است . حتی افراد بسیار باهوش ممکن است از بعضی اصول فنی پیچیده کارشناسی سر در بندیهای متغیر یا برنامه ریزی و نظارت مانند بودجه در عمل با شکست روبرو شود که یا در خور فهم و دریافت افرای که می خواهند ار آنان بهره گیرند نباشد و یا به نظر آنان بسیار پیچیده بیابد . اگر بتوانیم از یک نظام نسبتا هماهنگ خام هشتاد درصد بهره ببریم بهتر از آن است که یک نظام کامل را بی آنکه در خور بهره گیری و سودمند باشد بکار ببندیم .

بر قراری نظارت با استثنا در نقاط بحرانی : یکی از مهمترین راههای برقراری نظارت هماهنگ با نیازهای کارآیی و اثر بخشی است ، اطمینان از این است که تدابیر نظارتی برای مورد استثنایی جداگانه طراحی شوند ، به سخن دیگر با تمرکز برموارد استثنایی در عملکرد برنامه ریزی شده مدیران می توانند فنون نظارت را بگونه ای طراحی کنند که در زمانهای معین اموری را که بایستی بازرسی شوند مورد توجه آنان قرار دهد . اما تنها در نظر داشتن موارد استثنایی بسنده نیست . پاره ای انحرافهای از معیار مفهومی ندارد ، در حالی که پاره ای دیگر بسیار مهم است . انحرافهای کوچک در بعضی زمینه ها اهمیت بیشتری دارد تا استثناهای بزرگتر در موارد دیگر .

اصل نظارت نقاط بحرانی : در نتیجه ، اصل استثناء باید در عمل با اصل بازنگری مواضع مهم و بحرانی همراه باشد . بنابراین بسنده نیست که به دنبال موارد استثنایی باشیم بلکه شخص باید در جستجوی نقاط مهم و بحرانی نیز باشد .

عنیت داشتن کنترل ها : مدیران بضرورت دارای عاملهای ذهنی بسیاری است ولی اینکه یک کارمند زیردست کار خود را نیک انجام می دهد بگونه آرمانی نباید موضوعی باشد که ذهنی در باره آن تصمیم گیری شود . در جاهایی که نظارت ذهنی

انجام شود شخصیت مدیر با فرد زیردست او ممکن است در داوری درباره عملکرد تاثیر گذارد و در دقت آنان را کاهش دهد ولی مردم در برداشت و بیان نظارت بر عملکردهای خود دشواریهای ندارد ، به ویژه اگر معیارها و میزانهای سنجش ضمن بازبینیهای دوره ای ، بهنگام نگهداشته شود . این شرط می تواند چنین خلاصه شود که نظارت و بازبینی اثربخش نیازمند به معیارهای عینی ، دقیق و سازوار است .

انعطاف پذیری نظارتها : نظارتها باید در صورت دگرگونی برنامه ها ، رویدادهای پیش بینی نشده ، یا شکستهای آشکار کارساز باشند . اگر بنا باشد فنون و ابزار نظارت در برابر شکستها یا دگرگونیهای پیش بینی نشده برنامه ها اثربخش باقی بمانند باید نظارتها انعطاف پذیر باشند . نیاز به نظام در خور انعطاف می تواند به آسانی توضیح داده شود . یک نظام بودجه ای می تواند سطح معینی از هزینه ها را نمایش دهد و به مدیران اختیار دهد که تا این سطح نیروی کار استخدام کنند و مواد و خدمات را خریداری کنند . چنانچه این بودجه بر پایه سطح معینی از فروش موسسه تعیین شده باشد هرگاه حجم حقیقی فروشها بالاتر یا پایینتر از این سطح بشود چنین بودجه ای بعنوان یک وسیله کنترل بی معنی خواهد بود از این روی در بسیاری از سازمانها بودجه به سبب بی انعطاف بودن در چنین موقعیتهایی بدنام شده است . آنچه مورد نیاز است در حقیقت عبارتست از یک نظام که دگرگونی های فروش را مانند سایر دگرگونی های برنامه ها بازتاب دهد. این نیاز با پیش بینی یک بودجه انعطاف پذیر یا دگرگونی پذیر عملی می شود .

هما هنگ کردن سیستم نظارت با فضای سازمانی: برای دستیابی به بهترین اثر بخشی ، هر گونه نظام یا فنون نظارت باید با فضای سازمانی هماهنگی داشته باشد برای نمونه یک نظام سخت نظارت در سازمانی که افراد آن تا اندازه ای آزادی داشته و در کارها مشارکت دارند ، ممکن است تا آن اندازه با خواست افراد نا سازگار باشد که محکوم به شکست شود . از سوی دیگر، چنانچه زیر دستان مدیری داشته باشند که به آنان اجازه ی نظارت دلبخواهی همگانی و ناموظف به سختی کامیاب خواهد شد

اقتصادی بودن نظارتها : نظارتها باید ارزش هزینه آن را داشته باشد . با آنکه این شرط ساده است ، بسیار دشوار است که در عمل به اجرا در آید . یک مدیر ممکن است در باز یافتن و ثابت کردن اینکه یک نظام نظارت ویژه چه ارزش و یا چه هزینه ای دارد دشواری داشته باشد . اقتصاد نسبی است ، زیرا که سود آوری ها بر پایه اهمیت فعالیت دگرگونی می یابد و نیز با اندازه عملیات و هزینه هایی که ممکن است در نبودن عامل های نظارت پدید آید و کمکی که نظام می تواند بکند میزان سود متفاوت خواهد بود . یک عامل محدود کننده سیستم های نظارت و کنترل هزینه آنها است و این بجای خود تا اندازه زیادی وابسته به گزینش مدیران و بهره گیری آنان از عامل های بسیار لازم نظارتی در زمینه های با اهمیت خواهد بود . فنون و ابزار نظارت و کنترل و شیوه های بکار گیری آن هنگامی کار آیی دارد که علل انحراف های آشکار یا پنهانی از برنامه ها با کم ترین هزینه نمایان شود .

نظارتها به اقدام های اصلاحی نمی انجامد

یک نظام شایسته توانا آشکار می سازد که شکست ها در کجا روی میدهد و چه کسی مسئول آنهاست و اینکه برای اطمینان باید اقدام های اصلاحی انجام گیرد . نظارت تنها هنگامی بجا ، به هنگام و درست است که انحراف از برنامه ها از راه برنامه ریزی ، سازماندهی ، تامین نیروی انسانی و رهبری اصلاح و درست شوند .

فنون کنترل و تکنولوژی اطلاعات

با آنکه سرشت بنیادی و هدف و منظور از نظارت و کنترل مدیریت دگرگونی نمی پذیرد ، فنون و ابزار گوناگونی طی سال ها برای کمک به مدیران در زمینه نظارت مورد بهره گیری قرار گرفته است ، بگونه ای که خواهید دید همه این فنون جزو ابزار اولیه برنامه ریزی هستند . آنها بیانگر این حقیقت بنیادی هستند که وظیفه نظام نظارت ، موفق ساختن برنامه ها است . طبیعی است که در اجرای این کار این فنون نظارت باید نمایانگر طرح ها و برنامه ها باشند و برنامه ریزی باید مقدم بر نظارت باشد .

فنون نظارت و کنترل : بودجه

یکی از شیوه های رایج نظارت و کنترل مدیریت ، بودجه است . در حقیقت ، گاهی پنداشته اند که بودجه بندی تدبیری برای اجرای موفقیت آمیز نظارت است . با این همه بسیاری شیوه ها و تدبیرهای غیر بودجه ای نیز اهمیت بنیادی دارند .

مفهوم بودجه بندی : بودجه بندی عبارت است بسامان کردن برنامه ها برای زمانی معین در آینده به صورت ارقام و ارقام . بدین سان بودجه بندی ها بیان پیآمدهایی است که بدانها چشم دارند بصورت های مالی - مانند درآمدها و هزینه ها و بودجه های سرمایه ای - یا بگونه های غیر مالی چون ((ساعات - کار - مستقیم)) ، مواد ، حجم فروش طبیعی یا واحدهای تولید .

منظور از بودجه بندی : با تعیین برنامه ها بصورت ارقام و اعداد و شکستن آنها به بخشهای یک سازمان باشند بودجه ها با برنامه ریزی همبستگی می یابد و اجازه واگذاری اختیار را بدون از دست دادن نظارت پدید می آورد .

انواع بودجه : بودجه انواع فراوانی دارد . بودجه ها می تواند به چند نوع بنیادی طبقه بندی شود و خلاصه بودجه نشان دهنده تصویر برنامه ریزی جامع و در برگیرنده همه بودجه ها است .

انواع آن عبارت اند از : (۱) بودجه های در آمد و هزینه ، (۲) بودجه های زمان ، فضا ، مواد و محصول ، (۳) بودجه های هزینه های سرمایه ای ، و (۴) بودجه های نقدی .

بودجه های در آمد و هزینه : از دیر باز بودجه های عمومی در برگیرنده برنامه هایی درباره درآمدها و هزینه های عملیاتی به صورت پول بوده است . بنیادی ترین این گونه بودجه ها بوجه فروش است که بیانگر تفضیلی و رسمی پیش بینی فروش ها است . درست همان گونه که پیش بینی فروشها پایه و زیر بنای برنامه ریزی است ، به همین گونه بودجه فروشها شالوده نظارت بودجه ای است . بودجه هزینه های عملیاتی شرکت برای نمونه می تواند به اندازه طبقه بندی های هزینه در نمودار حسابهای آن و واحد های سازمانی در ساختار آن گونه گونی داشته باشد . گاهی یک رئیس مؤسسه یا واحد سازمانی تنها اقلام عمده را در بودجه منظور می کند و سایر اقلام را با یکدیگر در یک خلاصه نظارتی به صورت یک جا جمع می کند . برای نمونه ، اگر مدیر یک واحد کوچک قرار باشد به گونه معمول هر سال یک مأموریت اداری با هزینه ۷۲۰ دلار انجام دهد ، بودجه کردن این هزینه به صورت هر ماه ۶۰ دلار هیچ گونه مفهومی برای برنامه ریزی یا نظارت ماهانه نخواهد داشت .

بودجه های زمان ، فضا ، مواد و محصول : بسیاری از گونه های بودجه به صورت طبیعی بسیار بهتر از بودجه ماهانه درخور بیان است . با آنکه اینگونه بودجه ها معمولاً به بودجه ماهانه برگردانده می شوند ، در صورتی که به صورت اندازه های کمی و طبیعی بیا شوند از نظر برنامه ریزی و نظارت در پاره ای مراحل به مراتب اهمیت بیشتری دارند . رایج ترین این گونه بودجه ها ، بودجه هایی است که برای « ساعات - کار - مسقیم » ، ساعت - ماشین ، واحدهای مواد ، متر یا فوت مربع و واحدهای تولید شده ویژگی می یابد .

بودجه های هزینه سرمایه ای : بودجه های هزینه سرمایه ای به گونه ای نمایان بودجه هزینه های سرمایه ای لازم را برای کارخانه ، ماشین آلات ، اندوخته موجودی و دیگر اقلام نمایش می دهد . با توجه به انعطاف ناپذیری آن بودجه های هزینه های سرمایه ای معمولاً باید با برنامه ریزی درازمدت تنظیم شوند .

بودجه های نقدی : بودجه نقدی تنها پیش بینی دریافتیهای نقدی و هزینه هایی است که به وقوع در خور سنجش با پول نقد است . خواه این گونه پرداخت و هزینه بودجه نامیده شود یا نه ، ولی شاید مهمترین نوع وسیله نظارت انفرادی یک سازمان به شمار آید .

خطرهای بودجه بندی : بودجه ها باید تنها به عنوان یک ابزار برنامه ریزی و نظارت مورد بهره گیری قرار گیرند . پاره ای برنامه های نظارت بودجه ای به اندازه ای کامل و تفضیلی است که مایه زحمت ، بی معنی و بی جهت پرهزینه و گران می شود .

فزوننی بودجه : همیشه این خطر هست که با پیش بینی شرح هزینه های ریز و خرد ، سازمان دچار فزوننی بودجه شود و مدیران از آزادی بایسته در اداره واحد های خود بی بهره بمانند .

بالا گرفتن هدفهای سازمان : خطر دیگری که پدید می آید این است که اجازه داده شود هدفهای بودجه ای مهمتر از هدفهای سازمانی بشود . مدیران بر پایه سلیقه و ذوق خود ، در محدوده بودجه بیشتر فراموش می کنند که نخستین دین و تعهد آنان باید به هدفهای سازمان باشد .

پنهان داشتن ناتوانی ها : خطر دیگر در بودجه بندی آن است که از آن ممکن است برای پوشاندن ناتوانی ها و نداشتن کارآیی بهره گیری شود . اگر بودجه بندی با بازبینی های همیشگی و در نظر گرفتن عامل هایی که در برنامه ریزی به صورت اعداد و ارقام نشان داده می شود همراه نباشد ، بودجه می تواند به صورت چتری درآید که مدیریت بی بند و بار و ناتوان در زیر آن پنهان شود .

بی انعطافی : بی انعطافی شاید بزرگترین خطر بودجه ها است . حتی اگر بودجه بندی جانشین مدیریت کردن شود ، کاهش برنامه ها به صورت اعداد و ارقام گونه ای گمراهی قطعی برای مدیران پدید می آورد . بسیار ممکن است که رویدادها ثابت کند که مبلغ بیشتری باید برای این کار ویژه یا مواردی دیگر به کار گرفته شود و پول کمتری برای نوعی دیگر یا اینکه فروش بعضی مواد بیشتر یا کمتر از اندازه پیش بینی شده باشد .

بودجه های دگرگونی پذیر : به دلیل خطرهای پدید آمده از بی انعطافی بودجه ها و از آن روی که بیشترین انعطاف پذیری همراه با کارآیی زیر بنای بنیادی یک برنامه ریزی خوب را شکل می دهند ، رویکرد روز افزونی به ر های دگرگونی پذیر یا انعطاف پذیر می شود . این نوع بودجه ها به گونه ای طراحی می شود که به محض کم و بیش شدن حجم فروشها یا دیگر عامل های بازده ، بودجه دگرگونی می یابد و تا اندازه زیادی بودجه ها با هزینه ها پیوند داده می شوند . بودجه های دگرگونی پذیر بر پایه بازشکافی ارقام هزینه برای نمایاندن اینکه هر یک از هزینه ها باید هماهنگ با حجم بازده دگرگونی یابد شکل می گیرد . وظیفه بودجه های دگرگونی پذیر این است که واحدهای سنجشی را که نمایانگر حجم هستند برگزینند که با آن ، همه گونه انواع هزینه را بازرسی کنند .

نیاز مداوم برای برنامه های دیگر : هنگامی که انواع بودجه های دگرگونی پذیر مورد بهره گیری قرار می گیرد ، مدیران واحد ها همچنان باید برای آینده برنامه ریزی کنند . بودجه های دگرگونی پذیر بهترین زمانی که به کار می آیند هنگامی است که حجم فروش یا دیگر عاملها به گونه معقول در خور پیش بینی باشد و برنامه های دراز مدت منطقی فراهم شود به گونه ای که سطح هزینه ها پشت سر هم و در فاصله های کوتاه چندان دگرگونی نیابد که کار مدیر را توان فرسا کند .

بودجه های تکمیلی و جایگزینی : روش دیگر دستیابی به بودجه بندی تغییر پذیر ، تنظیم بودجه های گزینه ای است . گاهی یک سازمان و بودجه هایی برای عملیات سطح بالا ، سطح میانی و سطح پایین فراهم می کند و این سه بودجه برای تمام سازمان یکجا و برای هر واحد سازمانی برای مدت شش ماه یا یک سال از پیش به تصویب می رسد سپس در زمانهای تعیین شده به مدیران آگاهی داده می شود که از کدام بودجه در برنامه ریزی و نظارت خود بهره گیری کنند . بودجه های گزینه ای ، نوع تعدیل شده ای از بودجه های تغییر پذیرند . بودجه متغیر از نظر ماهیت نامحدود و تغییر پذیر است در حالی که بودجه گزینه ای تنها چند راه معین تغییر را در بر می گیرد . انعطاف بودجه ای نیز با طرحی که به نام بودجه ماهانه تکمیلی نامیده می شود به دست می آید .

بودجه بر پایه صفر : اندیشه ای که در پس این فن بودجه بندی است عبارت است از بخش کردن برنامه های سازمانی به مجموعه هایی تشکیل یافته از هدفها ، فعالیت ها و منابع مورد نیاز و سپس محاسبه هزینه های هر مجموعه از آغاز تا پایان . با آغاز کردن بودجه هر مجموعه از پایه صفر ، هزینه ها از نو برای هر دوره بودجه ای محاسبه می شود و بدین سان از تمایل عمومی در بودجه بندی که تنها دگرگونی ها را نسبت به دوره گذشته در نظر می گیرد جلوگیری می شود .

کاربردها : این روش بودجه بندی به گونه معمول در زمینه های به اصطلاح پشتیبانی بیشتر مورد بهره گیری قرار می گیرد تا زمینه های واقعی تولید ،

سودمندیها : برتریهای بنیادی این فن البته این واقعیت است که مدیران را وادار می کند که هر مجموعه برنامه را از نو طرح ریزی کنند . با این کار ، مدیران برنامه های تعیین شده و هزینه های کل آنها را همراه با برنامه های تازه و هزینه این برنامه ها مورد بررسی و تجدید نظر قرار می دهند .

نظارت بودجه ای اثربخش : برای این که نظارتهای بودجه ای خوب عمل کند ، مدیران باید به یاد داشته باشند که بودجه ها تنها ابزار طرح ریزی شده اند و جانشین مدیریت نیستند و اینکه بودجه ها دارای محدودیتهایی هستند و هماهنگ با هر شغل باید سامان یابند و افزوده بر این بودجه ها ابزار همه مدیرانند نه تنها مدیر بودجه یا مدیر مالی .

پشتیبانی مدیریت عالی : به منظور اثر بخشی ، واحد بودجه و اداری باید از تمامی پشتیبانی مدیریت عالی سازمان برخوردار شود . پشتیبانی مدیریت عالی از بودجه بندی و این که بودجه را به گونه ای استوار با برنامه پیوند دهند مستلزم این است که بخشها و اداره های کل ، بودجه خود را تدوین و از آن دفاع کنند و در بررسی و تجدید نظر آن همیاری کنند در این صورت بودجه ها در سراسر سازمان موجب هوشیاری و نیرومندی مدیریت می شوند .

مشارکت : در زمینه مشارکت مدیریت عالی ، وسیله دیگر کارساز شدن بودجه ، مطمئن شدن از این موضوع است که همه مدیران اجراکننده بودجه سهمی در فراهم کردن آن داشته باشند . مشارکت واقعی در بودجه بندی برای اطمینان از کامیابی آن ضروری است . با آن که بودجه وسیله واگذاری اختیار را بدون از دست دادن نظارت فراهم می سازد ولی همان گونه که

بیشتر یادآوری شد ، این خطر هست که بودجه تا آن اندازه به بخشهای جزئی بپردازد و انعطاف ناپذیر باشد که به واقع واگذاری اختیار حقیقی انجام نشود . بهتر از همه این است که همه مدیران واحدها تا اندازه ای معقول و منطقی بتوانند دگرگونیهایی در بودجه خود پدید آورند و مواد هزینه را تا آنجا که در کل بودجه دگرگونی پیش نیاورد بتوانند جا به جا کنند .

معیارها : یکی از راههای بنیادی برای اجرای یک بودجه خوب آن است که معیارها در خور دستیابی برقرار شود که با آن بتوان برنامه ها و کار را به نیازهای کار ، هزینه های عملیاتی ، هزینه های سرمایه ای ، فضا و دیگر منابع تبدیل کرد . بسیاری بودجه ها به سبب نداشتن چنین معیارهایی با شکست روبه رو می شوند . مدیران می توانند با توجه به منابع ضروری برای انجام دادن یک کار برنامه ریزی شده آنچه را که در اجرا برای رسیدن به هدفها بایسته می دانند در خواست کنند . بدین سان دیگر لازم نیست بودجه هایی که دل بخواهی تدوین شده ، حذف شوند و از روشی که بیشتر موجب ناکامی مدیران در بودجه بندی می سود بهره گیری کنند . در واقع حذف بودجه های مقطعی و ناگهانی بهترین گواه ناتوانی برنامه ریزی و نبود نظارت است .

اطلاعات : سرانجام اگر قرار است نظارت بودجه ای به کار گرفته شود ، مدیران به اطلاعات آماری آماده ای برای پیش بینی عملیاتی واحد خود در تنظیم بودجه نیاز است .

تدبیرهای نظارتی غیر بودجه ای ستی

بی گمان چاره اندیشیهای نظارتی ستی بسیاری وجود دارد که هر چند تا اندازه ای مربوط به بودجه می شوند ولی وابسته به آن نیستند .

اطلاعات آماری : تجزیه و تحلیلهای آماری جنبه های گوناگون عملیاتی و ارائه اطلاعات آماری روشن ، چه با ماهیت تاریخیچه ای و یا برای پیش بینی ، از ابزار مهم نظارت به شمار می آید .

فرم نموداری : شاید یاد آوری این نکته لازم باشد که بسیاری مدیران ، اطلاعات آماری را به صورت نمودارها بهتر در می یابند . افزون بر این معنی دار کردن اطلاعات آماری حتی هنگامی که به صورت نمودار است ، نشان داده شود . نشان دادن اطلاعات آماری روشن در جدولهایی به گونه نمودار ، هنری است که نیاز به تصور دارد .

رونداها : افزون بر این از آنجا که هیچ مدیری نمی تواند کاری درباره گذشته بکند به گونه بنیادی بایسته است که گزارشهای آماری نشان دهند روند گذشته باشد تا با مطالعه آن شخص بتواند در یابد که کارها به کجا پیش می رود . یکی از ساده ترین و بهترین شیوه های نشان دادن چشم انداز آینده ، بهره گیری از میانگین متحرک است .

گزارشهای ویژه و تحلیلیها : برای منظوره‌های نظارتی ، گزارشهای ویژه و تجزیه و تحلیل در پاره ای زمینه های مخصوص کمک می کند . با وجودی که محاسبه ها جاری و گزارشهای آماری سهم برجسته ای از اطلاعات لازم را فراهم می سازد ، در پاره ای زمینه ها این گونه اطلاعات ناکافی است . ممکن است پرداخت بخشی از وجوهی که برای برنامه های پیچیده اطلاعاتی بکار گرفته می شود برای تحلیلهای ویژه سود بیشتری داشته باشد .

بازرسی عملیاتی : وسیله دیگر نظارت مدیریت ، بازرسی داخلی است که اکنون بازرسی عملیاتی نامیده می شود . بازرسی عملیاتی به مفهوم گسترده عبارت از ارزشیابی بسامان و پایدار از سوی بازرسان داخلی از حسابداری ، امور مالی ، و دیگر عملیات بازرگانی سازمان است . بازرسان عملیاتی افزون بر اطمینان یافتن از واقعی و درست بودن حسابها ، همچنین خط مشیها ، موارد اجرائی ، بهره گیری از اختیارات ، کیفیت مدیریت ، اثر بخشی روشهای کار ، مسائل ویژه دیگر مراحل عملیاتی را ارزیابی می کنند .

مشاهدات شخصی : هیچ گاه نباید اهمیت نظارت را از راه بازرنگری شخصی نادیده گرفت . یکی از وظیفه های بنیادی مدیران این است که همواره نظارت کنند که هدفهای سازمان توسط افراد به انجام برسد . با آن که بسیاری کنشهای علمی در دستیابی به این اطمینان که افراد برابر برنامه کار می کنند ، کمک می کند ، مسئله نظارت هنوز در شمار کوششهای بشری است که خور سنجش می باشد .

تجزیه و تحلیل شبکه رویدادها بر حسب زمان

یکی دیگر از اصول فنی برنامه ریزی و نظارت ، تحلیل شبکه رویدادها یا فعالیت بر پایه زمان است که فن بازبینی و ارزشیابی برنامه (پرت) نامیده می شود .

نمودار گنت : نخستین اصل فنی در این زمینه نظامهای نموداری بود . که توسط هنری ال گنت در اوایل قرن بیستم تکمیل شد و در جدولهایی با نام وی به بالاترین آوازه رسید . با آن که این نمودار از نظر ادراکی دارای مفهوم ساده ای است و پیوندهای زمانی میان رویدادها را در برنامه تولید نشان می دهد ولی به عنوان انقلابی در مدیریت به شمار آمده است . آنچه گنت باز شناخت این بود که تمامی هدفهای یک برنامه باید به نام زنجیره هائی از طرحهای تقویت کننده و به یکدیگر پیوسته (یا رویدادها) در نظر گرفته شوند که افراد می توانند آنها را درک و پی گیری کنند . بهترین شکل پیشرفته نظارتی بازتاب این اصل و نیز اصول بنیادی دیگر نظارت مانند گزینش عناصر مهم تر یک برنامه به منظور نظارت دقیق تر می باشد .

بودجه بندی قطعه ای یا نشانه ای : در سالهای اخیر در بیشتر شرکتهای بر ای نظارت مهندسی و گسترش ، روش بودجه بندی نشانه ای که ضمن آن یک برنامه به چند قطعه قابل نظارت بخش و سپس به دقت دنبال می شود ، پدید آمده است . همان گونه که در بحث برنامه ریزی اشاره شد حتی طرحی نسبتاً ساده در برگیرنده یک شبکه از برنامه ها یا طرحهای به هم

پیوسته است که در این روش نظارت هر قطعه جداگانه انجام می‌گیرد و در هنگام معین در خور بازرسی و نظارت است. هنگامی که اجرای یک جزء به پایان برسد می‌توان درباره هزینه دیگر بخشها تصمیم‌گیری کرد.

رویدادهای پروژه ای: بهترین راه برنامه ریزی و نظارت یک طرح مهندسی آن است که آن را به شماری از رویدادها بخش کنیم، برای نمونه، نقشه‌های مقدماتی، آماده کردن یک الگوی تجربی، طرح یک مجموعه، آماده ساختن مجموعه نمونه ای و طرح تولید.

فن ارزشیابی و بازبینی برنامه: روش بهره‌گیری از شبکه پرت‌نخستین بار توسط دفتر طرحهای ویژه نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا طرح ریزی شد و بار نخست به گونه رسمی برای طراحی و نظارت سیستم موشکهای پولاریس در سال ۱۹۵۸ مورد بهره‌گیری قرار گرفت و در شتاب دادن به تکمیل این طرح بسیار کمک کرد. در یک گروه کارهای غیر دولتی شامل ساختمان، مهندسی و طرحهای ابزارسازی و حتی کارهای ساده ای چون طرح ریزی فعالیتها برای آماده ساختن گزارشهای مالی، از پرت و فن شبکه ای هم رده آن به نام سی پی ام (شیوه مسیر بحرانی) می‌توان به گونه سودمند بهره‌گیری کرد.

ویژگیهای عمده: از دیدگاه پرت، گونه ای دیگر از بودجه بندی نشانه ای است که از تحلیل شبکه ای رویداد برپایه زمان بهره‌گیری می‌شود.

برآورده سه زمانه: در این نمونه تنها یک زمان نشان داده شده است ولی در برنامه اصلی پرت سه زمانه برآورده شده بود: زمان ((خوشبینانه))، برآورد زمانی مورد نیاز در صورتی که همه کار به گونه استثنایی خوب پیش برود. زمان ((بسیار محتمل)) برآورد زمانی که به نظر مهندس طرح به واقع برای انجام گرفتن کار لازم است و زمان ((بدبینانه)) برآورد زمانی برپایه این پندار که پاره ای بد بیاوریهای در خور تصور منطقی - به جز گرفتاریهای عمده - ممکن است پیش آید. این برآوردها بیشتر در شبکه پرت از آن روی پیش بینی می‌شود که در شمار زیادی از طرحهای مهندسی و گسترش بسیار دشوار است که زمان به گونه دقیق برآورده شود و بخشی به این علت است که بنا به باور، مهندسان تمایل به داشتن برآوردهای گوناگون دارند و تمام کوشش خود را به کار خواهند برد تا برآورد بدبینانه را شکست دهند.

مسیر بحرانی: گام بعدی محاسبه مسیر بحرانی است، ترتیب پیش آمدن رویدادهایی که بیشترین زمان را می‌گیرد و از این روی کمترین فرجه زمانی را در بر دارد. با آنکه مسیر بحرانی هنگامی که رویدادهای بنیادی در دیگر بخشهای برنامه با دیرکرد روبرو می‌شوند، یک راه تغییر در پیش دارد ولی پی بردن و شناخت آن در آغاز امکان مراقبت نزدیک این پیایی بودن بخصوص رویدادها را به منظور اطمینان از اجرای به هنگام و طرح ریزی شده تمامی برنامه‌ها فراهم می‌آورد. می‌توان رویدادها را دسته بندی کرد و یا بالعکس به گونه ای فعالیتها را شکست که یک شبکه پرت سازوار برای هر رده مدیریت فراهم شود.

سودمندیهای شبکه پرت : تواناییها و سستیها : پنج برتری مهم در شبکه پرت دیده می شود . نخست آنکه مدیران را وادار به برنامه ریزی می کند زیرا نمی توان بدون برنامه ریزی و پی بردن به تناسب قطعه ها با یکدیگر یک تحلیل رویداد را بر پایه زمان انجام داد . دوم آنکه برنامه ریزی را در رده های پائین اجباری می کند زیرا هر مدیری در رده پایین تر ناچار است فعالیتی را که وی مسئولیت آن را دارد برنامه ریزی کند . سوم شبکه پرت توجه را به عاملهای بحرانی که نیاز به درست کردن نیکو ساختن دارند معطوف می سازد . چهارم امکان گونه ای نظارت را بر پایه آینده زمان را درست و به سامان نکند ، هر گونه دیرکرد بر فعالیتهای بعدی و احتمالاً تمامی طرح آینده تأثیر می گذارد . پنجم نظام شبکه ای و زیر شبکه ای و زیر شبکه های آن به مدیران اجازه می دهد که گزارشها و فشار اقدامهای خود را به نقطه و سطحی درست از ساخت سازمانی در زمانی درست و به جا متوجه کنند .

محدودیتها : پرت همچنین دارای محدودیتهای چندی است . به دلیل اهمیت زمان در فعالیت اجرای یک هنگامی که یک برنامه مبهم است و هیچ برآورد زمانی از اجرای آن نمی توان داشت وجود شبکه پرت بی فایده است . یکی از موارد ناسودمندی پرت این است که پرت تنها بر زمان تأکید دارد نه هزینه ها ، در حالی که چنین تمرکزی سازوار برنامه ای است که در آن ، زمان اهمیت ویژه دارد . پرت چاره همه دردها نیست ، پرت برنامه ریزی نمی کند ، ولی شخصی را وادار به برنامه ریزی می کند . با آن که پرت محیطی پدید می آورد که در آن از نظارت سالم به گونه بنیادی بهره گیری می شود ، ولی پرت نظارت خود به خودی (اتوماتیک) پدید نمی آورد .

بودجه برنامه ای : یکی از متداولترین ابزار برنامه ریزی و نظارت که نخستین بار در عملیات دولتی به کار گرفته شد ولی در هر نوع سازمان و شرکت در خور کاربرد است طرح ریزی برنامه ای و بودجه بندی یا ساده تر بودجه برنامه است .

بودجه برنامه ای چیست : بودجه برنامه ای به گونه بنیادی وسیله ای است برای فراهم آوردن روشی منظم تخصیص منابع یک سازمان در اثربخش ترین راههای رسیدن به هدفها با تأکید بر هدفها و برنامه ها برای دستیابی به آنها . این گونه بودجه بندی تأکید بر این دارد که هنگام برگزیدن بهترین راه اجرای هدفهای یک برنامه هزینه را در برابر سودهای به دست آمده مورد سنجش قرار دهد .

کاربرد ویژه در دولت: بودجه برنامه ای به ویژه برتریهای حقیقی و بالقوه ای را برای دولت به ارمغان آورده است ، زیرا در دستگاههای دولتی بودجه همواره به نام تنها عامل نظارت ، از راه نظارت برویژه کردن اعتبارات و هزینه کردن وجوه به شمار آمده و بیش از یک ابزار برنامه ریزی و نظارت مورد توجه قرار گرفته است .

دشواری های اجرای بودجه برنامه ای : باری بودجه برنامه ای در بیشتر سازمان های دولتی منطبق کاربرد گسترده ای نداشته است . پاره ای از دلیل های عدم کاربرد گستره ای نداشته است . پاره ای از دلیل های عدم کاربرد آن از این قرارند :

نخست ، بسیاری مدیران اجرایی فدرال ، ایالتی و محلی بویژه در رده های مدیریت پایه و میانی فلسفه و بنیاد های نظری این فن را درک نمی کنند . مانع عمده دوم نبودن هدف های نمایان و روشن بوده است و آشکارا هیچکس نمی تواند برای یک هدف ناشناخته و نامعلوم برنامه ریزی و بودجه بندی کند . حتی با وجود هدف های برنامه ای روشن ، بودجه ریزان برنامه ای نا آگاه از مراحل بحرانی برنامه ریزی ، در تاریکی قرار دارند . دشواری دیگر از سنت دیرینه دستگاه دولت در کاربرد بودجه خطی بر می خیزد و بیشتر مجریان مقررات که به بودجه خطی خوی کرده اند سایر بودجه ها را مگر در مواردی که فرم بودجه خطی با دشواری روبه رو شود ، نمی پذیرند . بازدارنده های دیگر در بر گیرنده این حقیقت است که اطلاعات محاسباتی کمتر با بودجه بندی برنامه ای هماهنگ است .

تکنولوژی اطلاعات

الگوی نظام های مدیریت نشان می دهد که برای انجام دادن وظیفه های مدیریت و پیوند سازمان با محیط بیرونی آن نیاز به ارتباطات درست است . نظام اطلاعات مدیریت این پیوند را فراهم می آورد و مدیریت را امکان پذیر می سازد . تجهیزات الکترونیکی ، پردازش مقدار زیادی اطلاعات را بگونه ی سریع و همراه با سودمندی فراهم می آورد .

گسترش دادن اطلاعات پایه ای : توجه به اطلاعات مدیریت همراه با پردازش پیشرفته آن منجر به کاهش محدودیت های از دیر باز شناخته شده است . مدیران دریافته اند که آنان به جز حساب داری نیاز به همه گونه اطلاعات در باره ی مسائل اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی و محیط فنی ای که در آن باید کار کنند و نیز نیاز به اطلاعات در زمینه ی کار کرده های داخلی دارند . این گونه اطلاعات در بر گیرنده هر دو گونه داده های آماری کیفی و کمی می شود . با آنکه به اندازه ی بسنده پیشرفتی در برآوردن نیاز ها نشده است ، ولی کامپیوتر با افزایش پژوهش عملیات به گسترش بسیار وسیع اطلاعات مدیریت در خور دسترسی رهنمون شده است .

هزم نشدن اطلاعات : مدیرانی که کاربرد بهتر و سریع تر داده پردازشی را آزموده اند به واقع نگران خطر هزم نشدن اطلاعات هستند . علاقه آنان به ارقام اشتها انگیز ، منابع اطلاعاتی و دستگاه های داده پردازشی تا اندازه ای مواد اطلاعاتی را به حالت ترسناکی افزایش داده است . مدیران شکایت می کنند که در زیر بار برگ های کامپیوتری چاپ شده ، گزارش ها ، نشانه های نمایشی و پیشبینی هایی چه نه وقت خواندن آنها را دارند و نه می توانند آنها را دریابند و نیاز های آنان را برآورده نمی کند پنهان شده اند .

خدمات خبری و اطلاعاتی هوشمند : یکی از کوشش هایی که برای گشودن دشواری بار اطلاعاتی بیش از اندازه شده است ، پایه گذاری واحد های خدمات اطلاعاتی و خبری هوشمند و پدید آوردن پیشه تازه کار شناسان اطلاعاتی است . این گونه خدمات توسط آگاهانی که می دانند (یا در می یابند) که مدیران به چه نوع اطلاعاتی نیاز دارند و می دانند که چگونه چنین اطلاعاتی برای کاربرد مدیریت در خور هزم و گزارش است آماده می شود .

نمودار ها و خطوط ترسیمی : یک راه چیره شدن بر ایستادگی در برابر کار کامپیوتر ها ، بهره گیری از نمودار ها و خطوط گرافیک (ترسیمی) است . به جای جستجو و فرو رفتن در میان دسته های کاغذ بازده کامپیوتر ، اطلاعات به صورت نمودار های ترسیمی که فهم آن ساده باشد نمایش داده می شود .

بهره گیری از کامپیوتر ها در اطلاعات مدیریت

دستگاه اصلی کامپیوتر : کامپیوتر می تواند اطلاعات را اندوخته ، بازیافت یا پردازش کند . بیشتر میان گونه های کامپیوتر تفاوت گذاشته می شود . ((مین فریم)) یا دستگاه اصلی یک کامپیوتر با اندازه ی کامل است که اغلب بنام واحد پردازش مرکزی نامیده می شود.

کامپیوتر کوچک : مینی کامپیوتر یا کامپیوتر کوچک حافظه ی کمتری دارا است و کوچک تر از کامپیوتر اصلی است .

کامپیوتر های خرد (ریز کامپیوتر ها) : میکرو کامپیوتر بازم هم کوچک تر است و می تواند کامپیوتر رو میزی ، کامپیوتر خانگی ، کامپیوتر شخصی ، کامپیوتر متحرک یا یک دستگاه بازرگانی کوچک باشد .

کاربردها : از میان کاربردهای بی شمار کامپیوتر ، می توان بهره گیری از کامپیوتر را در برنامه ریزی نیازمندی های مواد ، برنامه ریزی منابع ساخت ، ساخت ماشین آلات با بهره گیری از نظارت کامپیوتری هزینه های پروژه ای کنترل موجودی و خرید برشمرد

اثر بخشی کامپیوتر بر مدیران در رده های مختلف سازمانی : نیازهای اطلاعاتی در رده های مختلف سازمان متفاوت است . از این رو اثربخشی کامپیوترها نیز مختلف است . کارها در رده سرپرستی به گونه معمول بسیار در خور برنامه ریزی و تکراری است در نتیجه بهره گیری از کامپیوتر در دره همگانی است .

رده پایه : طرح ریزی ، برنامه ریزی و نظارت بر عملیات از نونه های در خور یادآوری است .

رده میانی : مدیران رده میانی مانند مدیران کل واحدها یا مدیران کارخانه ها به گننه معمول مسئولیت ادره و هماهنگی را به عهده دارند . با این همه اگر سازمان دارای نظام اطلاعاتی فراگیر باشد ، بسیاری از اطلاعات در خور اهمیت برای آنان اکنون در دسترس مدیریت عالی سازمان نیز گزارده می شود .

مدیریت عالی : مدیران عالی مسعول تعیین استراتژی و سیاست کلی سازمان هستند . آنان نه تنها جهت کلی سازمان را تعیین می کنند بلکه مسئول پیوندهای دوسویه سازوار میان سازمان و محیط آن نیز هستند . آشکار است که وظیفه های مدیران عالی به سادگی درخور برنامه ریزی نیست . با این همه مدیران عالی می توتند از اطلاعات کامپیوتری برای کاربرد در الگوهای تصمیم گیری بهره گیرند .

کاربرد و اثربخشی ریز کامپیوترها (میکرو کامپیوترها) : کامپیوتر شخصی (پی - سی) به گونه ای روزافزون از سوی مدیران درخواست می شود زیرا این نوع کامپیوتر انعطاف پذیر و تا اندازه ای ارزان است و از آن می توان سریعتر از کامپیوترهای بزرگ بهره گیری کرد کاربردهای آن موارد متعدد را دربر می گیرد از جمله آماده کردن بودجه ، نمودترهای ترسیمی ، پیشبینی ها ، تجزیه و تحلیلهای مالی ، پست الکترونیکی ، الگوهای نمونه سازی و . . .

کاربرد رو به افزایش بهره گیری از کامپیوتر اکنون چند برابر شده است .

ترس از کامپیوترها : شماری از مدیران از آن بیمناکند . در یک بررسی نمونه ای مدیر ۵۰ ساله ای که همه عمر اداری خود را در شرکت سپری کرده بود دچار چنین هراسی از کامپیوتر شده بود . طبیعی است که چنین افرادی در حالی که توانایی دریافت دانش فنی تازه را ندارند و زبردستی های لازم برای مایشین کردن اطلاعات کامپیوتری و رساندن اطلاعات به کامپیوتر را دارا نیستند با این همه مایل نیستند که از دیدگاه دیگران غیر ماهر بنمایند .

برنامه ریزی ونظارت ، تولید و مدیریت عملیاتی

مدیریت تولید و عملیات

مدیریت تولید : در گذشته « مدیریت تولید » اصطلاحی بود که به کوششهای لازم برای تولید فرآورده های اشاره می کرد ، در سالهای اخیر این زمینه به گونه عمومی گسترش یافته و کارهایی مانند خریداری ، انبار کردن ، حمل و نقل و درگم عملیات از فراهم کردن مواد خام به راه های گوناگونی تا در دسترس خریدار گذاردن فرآورده را در بر گرفته است .

مدیریت عملیات : افزون بر این اصطلاح « مدیر عملیات » به کوششهای لازم برای پدید آوردن و انجام دادن یک خدمت ، همچنین تولید و تحویل یک فرآورده مادی اطلاق می شود

نظامهای مدیریت عملیاتی

داده ها یا درون دادها دگرگونی می یابند تا ستاده ها یا برون دادها را تولید کنند . درون دادها در برگیرنده نیاز های مشتریان ، فن شناسی اطلاعات ، کار و مویریت ، دارائیهای ثابت ، و دارائیهای تغییر پذیری است که با فراگرد دگرگون سازی پیوند دارند . مدیران و کارگران اطلاعات و عاملهای مادی را به کار می گیرند که تولید محصول کنند . برون دادها از فرآورده ها و خدمات تشکیل می شود که ممکن است حتی در برگیرنده اطلاعاتی باشند که از سوی یک مؤسسه مشاور آماده و فراهم شده است . عملیات زیر نفوذ عاملهای نیروی انسانی بسیاری مانند مقررات ایمنی یا کار منصفانه قرار میگیرد . محیط بیرونی نشان میدهد که مدیریت عملیاتی باید نظامی باز باشد که با محیط خود داد و ستد رویاروی داشته باشد .

برنامه ریزی عملیاتی : هدفها ، پایگاهها و سیاست گذاریهای یک سازمان روشن کننده راههای جستجو برای تولید و خدمت و گزینش نوع فرآورده و خدمات است . در این مبحث تولید فرآورده های مادی مورد تأکید است ولی مفاهیم می تواند درذبحاره آماده ساختن خدمات نیز کاربرد داشته باشد . پس از آن که یک فرآورده به گونه نهائی برگزیده شد ، ویژگیهای آن تعیین و امکانات فنی تولید آن در نظر گرفته می شود . طرح عملیاتی نیاز به تصمیم گیریهایی دارد که با جای قرار گرفتن وسایل ، فراگرد مورد عمل ، کمیت تولید و کیفیت فرآورده پیوند دارد .

سودهای ویژه در تصمیم گیری یک فرآورده : یکی از تصمیمهای اساسی یک شرکت ، گزینش فرآورده یا فرآورده هایی است که آن شرکت آهنگ تولید یا به بازار فرستادن آن را دارد . این کار مسنلزم گردآوری رأی ها و نظر هایی درباره تولید فرآورده است که نیاز مشتریان را برآورده سازد و به هدفهای سازمان کمک کند و در همین حال با سیاستهای بنیادی سازمان هماهنگ باشد . در تصمیم مربوط به تولید ، سود های گوناگون مدیران تخصصی باید مورد توجه قرار گیرد . و به دور از دشواریها تولید شود ، با بهایی معقول عرضه شود و تولید در درازمدت ادامه داشته باشد . وظیفه مدیر عامل یا مدیر کل است که سودهای گوناگون را با هم یکی کند و درآمد را با هزینه ، سودها را با خطرها و رشد کوتاه مدت را با بلند مدت متعادل سازد .

طرح ریزی فرآورده تولید

گامهای لازم در طرح ریزی تولید : طرح فرآورده ها و تولید آن نیاز به شماری فعالیت دارد . گامهای زیر بیشتر پیشنهاد شده است :

۱. بابررسی نیازهای مصرف کننده و غربال کردن راهکارهای گوناگون ، اندیشه تولید فرآورده را پدید آوردید .
۲. فرآورده را بر پایه ملاحظات گوناگون از جمله اطلاعات مربوط به بازار و تحلیل های اقتصادی برگزینید و بررسی امکانات و تسهیلات را بهد گونه کلی انجام دهید .
۳. با بازار یابی گزینه های گوناگون یک طرح مقدماتی آماده کنید و در همین حال ، در خور اطمینان بودن ، کیفیت و نیازمندیهای نگهداری و تعمیرات را نیز در نظر داشته باشید .
۴. با آماده کردن و آزمودن و همانند سازی به تصمیم پایانی برسید و ببینید که آیا طرح شما کارساز هست .
۵. تصمیم بگیرید که آیا تسهیلات جاری سازمان بسنده است یا تسهیلات تازه و یا بهسازی تسهیلات موجود لازم است .
۶. فراگرد تولید فرآورده را برگزینید . اصول فنی و روشهای موجود را در نظر داشته باشید .
۷. پس از آن که فرآورده طرح ریزی شد ، طرح و جای تسهیلات مورد لزوم را آماده کنید ، دستگاه تولید را برنامه ریزی و کارهای گوناگونی را که باید انجام شود فهرست کنید .

طراحی سیستم ها

شش نوع طرح تنظیم جای تجهیزات تولید : در تولید یک فرآورده چند طرح بنیادی برای استقرار تجهیزات تولید می توان ملاحظه شود .

یک راه این است که جای هر بخش تولید به ترتیب تولید قطعات یا سوار شدن و گرد آوری قطعات فرآورده تنظیم شود. برای نمونه یک خط سوار کردن قطعات کامیون .

راه کار دوم این است که ترتیب جای دهی سیستم تولید برابر با جریان کار باشد . برای نمونه در یک بیمارستان چند گام بنیادی باید دنبال شود ، در آغاز پذیرش بیمار و سپس درمان .

نوع سوم ساماندهی جا و مکان می تواند بر پایه محلی که فرآورده در یک جا برای سوار شدن و گرد آوری قطعات متوقف می شود آرایش یا بد (این نوع ((وضعیت ثابت جا و مکان)) نامیده می شود) . این ترتیب قرار گرفتن آرایش تولید در مورد سوار کردن اقلام بسیار بزرگ و سنگین و پر حجم مانند پرس ها و دستگاه های چاپ ، ماشین ها و غلطک های نواری و طولانی معدن ها و کشتی ها است.

چهارمین گونه ی سازماندهی این است که جریان تولید بر پایه ی ماهیت طرح یا پروژه جایگزینی یابد . ساختمان یک پل یا تونل بگونه ی معمول یک طرح یک زمانه است و هماهنگ با نیاز های جغرافیایی یک جای معین طراحی می شود .

پنجمین نوع آرایش قرار گرفتن جا های تولید این است که فراگرد بر پایه ی امکانات و تسهیلات فروش سامان شود . در یک فروشگاه بزرگ اقلام غذایی بنیادی مانند لبنیات معمولا بیرون از گیشه فروش گذاشته می شود تا مشتری دیدن کند .

به کار اندازی سیستم : پس از آنکه فرآورده ها برگزیده شد و دستگاه های تولید آنها طراحی و ساخته شد ، گام برجسته ی بعدی به کار انداختن سیستم است . اینکار مستلزم تعیین ساخت سازمانی ، تأمین کارکنان و پست ها و آموزش افراد است . کار های دیگری مانند خرید ، نگاه داری موجودی و اندوخته نیز برای کاکرد سیستم مورد نیاز است .

کنترل عملیات : مانند هر مورد دیگر نظارت مدیریت ، نظارت بر کنترل عملیات مستلزم برقراری ضابطه های عملکرد ، اندازه گیری عملکرد بر پایه ضابطه ها و دست به کار شدن به منظور بهسازی انحراف های ناخواسته است. بدین سان می توان میزان تولید ، کیفیت فرآورده ، سطوح اطمینان و اعتبار ، سطوح موجودی و اندوخته و عملکرد نیروی کار را کنترل کرد .

نظام های اطلاعاتی در نظارت عملیات

یک نوع نظام برنامه ریزی و نظارت که سالهای زیادی ولی نه همیشه ، در دسترس بوده است اطلاعات را بر پایه ی واقعیت ها بگونه آنی و بصورت یک جا آماده می کند و بدین سان بگونه ای چشمگیر ، دیر کرد هایی را که معمولا بازدارنده نظارت اثر بخش می شود کاهش می دهد .

کامپوتر ها : با پیشرفت سخت افزار و نرم افزار کامپیوتر ، اکنون ممکن است همچنان که رویدادی رخ می دهد اطلاعات واقعی در خور سنجشی درباره ی آن گزارش داده شود . برای نگاه داری داده های آماری بصورت آماده و گزارش آن بی تأخیر درباره ی موقعیت طرح های بزرگ در هر لحظه بسیار مناسب است .

نمونه : سازمان هایی که مدل کامپیوتر زمان واقعی در اختیار دارند می توانند در مدیران عملیاتی تحلیل های فوری درباره ی پرسش های ((چه می شود اگر)) در زمینه آثار کاهش یا افزایش تولید یا کاهش درخواست ، حساسیت نظام نسبت به افزایش بهای کار ، دگرگونی های قیمت و افزودن تجهیزات تازه را ارائه دهند . و زمان تأخیر در تصحیح انحراف از برنامه ها می تواند به میزان زیادی کاهش داده شود و ماهیت نظارت و کنترل بهبود با بد .

پژوهش عملیات برای برنامه ریزی و نظارت :

شماری فنون به کار گرفته شده در بسیاری از انواع برنامه ریزی و نظارت به ویژه در عملیات و مدیریت سودبخش هستند .

مفهوم کلی : پژوهش عملیات محصول جنگ جهانی دوم است . رشد شتابان پژوهش عملیات در سالهای اخیر گرایش به بهره گیری کاربردی روشه های دانشمندان فیزیک و مهندسان را درباره مسائل اقتصادی و سیاسی به دنبال داشته است .

تعریف پژوهش عملیات : پژوهش عملیات عبارت از به کارگرفتن روش علمی در بررسی گزینه های وابسته به یک موقعیت دشوار به منظور به دست آوردن پایه ای کمی برای ورود به بهترین راه حل است . پژوهش عملیات ممکن است حس مشترک و خرد گرایی کمی نامیده شود .

اصوا بنیادی پژوهش عملیات مشخصات پژوهش عملیات در کاربرد برای تصمیم گیری می تواند به شرح زیر خلاصه شود :

شش ویژگی بنیادی پژوهش عملیات :

۱. تأکید بر الگوها دارد - نمایشگر طبیعی و منطقی یک واقعیت یا مسئله است .
۲. تأکید بر هدفها در زمینه یک مسئله یا مشکل دارد و فراهم کردن وسایل سنجش اثر بخشی در تعیین اینکه آیا راه حل داده شده امید رسیدن به این هدفها را می دهد یا نه تأکید می کند .
۳. پژوهش عملیات متعیرها را در یک مسئله یا دست کم آنهاییکه به نظر می رسد در حل مسئله اهمیت دارند به هم می آمیزد و یکی می کند . مدیران می توانند شماری از متغیرها را در اختیار بگیرند و شمار دیگری ممکن است در یک مسئله عاملهای کنترل ناپذیر باشند .
۴. الگو و متغیرهای آن و باردارنده ها و هدفها را در عبارتهای ریاضی قرار می دهد به گونه ای که بتواند به روشنی شناخته شود ، از ساده سازی ریاضی پیروی کند .

۵. پژوهش عملیات متغیرهای یک مسئله را تا جایی که شدنی است به کمیت در می آورد زیرا برای بهره گیری از نتیجه سنجش پذیر تنها اطلاعات کمی را می توان در داخل الگو جای داد .

۶. با بهره گیری از وسایل آماری و ریاضی چون احتمالات ، در یک موقعیت اطلاعات غیر قابل دسترس زیادی را فراهم می کند

انواع الگوها : از میان همه این ویژگیها شاید ابزار بنیادی پژوهش عملیات ، ساخت و کاربرد الگوهای ادراکی است . الگوها چنانچه تنها برای بیان رابطه عنصرهای یک موقعیت طراحی شده باشند الگوهای « تشریحی » یا « تشبیحی » نامیده می شوند . از الگوهایی که برای برنامه ریزی سومند باشند به نام الگوهای « تصمیم » یا « بهینه کردن » یاد می شود ، این الگوها به منظور راهنمایی در گزینش بهترین راه کار از میان گزینه های گوناگون طرح ریزی شده اند . آنها همچنین یک مسئله یا دشواری را همانند سازی می کنند .

کاربرد پژوهش عملیات معمولا در برگیرنده شش گام زیر است :

روشهای گار :

۱. **صورت بندی مسئله :** کارشناسان پژوهش عملیات باید همانند برخورد با هر گونه دشواری برنامه ریزی ، هدفها و نظامی را که در آن ذاه حل بتید به کار بسته شود تجزیه و تحلیل کنند . اجزا پیچیده به خهم پیوسته در یک مسئله که از سوی کارشناسان پژوهش عملیات یک « سیستم » نامیده می شود ، محیط یک تصمیم است و نماینده مرحله های گوناگون برنامه ریزی به شمار می آید که ممکن است تمامی یک کار بازرگانی را در برگیرد یا محدود به برنامه ریزی تولید برای بخشهایی از آن باشد . از آنجا که غرض از صورتبندی یک مسئله تعیین بهترین راهکار از میان راههای گوناگون است ، باید به روشنی معیار های سنجش اثر بخشی و نیز هدف را شناسایی و تعریف کنیم . در یک مسئله نمونه ای پژوهش عملیات باید تا آنجا که شدنی است هدفهای لازم ، معقول و علمی را در نظر داشت .

۲. ساخت یک الگوی ریاضی

گام دیگر این است که مسئله را به عنوان یک نظام روابط در یک الگوی ریاضی بازنگری کنیم . در باره یک هدف یگانه که دست کم چند عامل متغیر باید کنترل شود شکل عمومی الگوی پژوهش عملیات برابر فرمول زیر است .

$$E=F(XI.YJ)$$

که در آن

میزان اثر بخشی نظام = E

متغیرهای کنترل پذیر $XI =$

متغیرهای کنترل ناپذیر $YI =$

الگوی تصمیم: این الگو می تواند با نام الگوی تصمیم گیری یا الگوی سببه سازی طبقه بندی شود. هنگامی که به عنوان یک الگوی تصمیم گیری از آن بهره گیری می شود ارزشهای به کار برده شده برای متغیرهای کنترل ناپذیر (Yj) و متغیرهای کنترل پذیر (Xi) برای این است که بالاترین میزان اثر بخشی را بدست دهد. ()

الگوی شبیه سازی: با آنکه همه الگوها به قصد نشان دادن واقعیت ساخته می شوند، ولی الگوهای همانند آنهایی هستند که بهره گیرندگان آن یک دسته ارزشهای حقیقی را به جای متغیرهای کنترل پذیر می گذرانند و به جای متغیرهای کنترل ناپذیر پیوسته ارزشهایی را فرض می کنند.

۳. **استنتاج یک پاسخ از الگو:** دو اقدام بنیادی برای رسیدن به یک پاسخ از الگو وجود دارد:

اقدامهای تحلیلی: اقدامهای تحلیلی پیش از وارد کردن مقادیر کمی برای رسیدن به حل عددی از استنتاج ریاضی به منظور رسیدن به یک حل واحد امکان ریاضی، بهره گیری می کنیم. این اقدام می تواند کمک بزرگی به تصمیم گیری های پیچیده باشد. متغیرها را می توان به صورت متغیرهای عمومی کاهش داد یا دوباره بیان کرد. پی آمد اقدام تحلیلی این است که یک رشته پیوند های پیچیده را تا آنجا که شدنی است در شکل ساده ریاضی قرار داده ایم، آشکار کند که متغیرهای چندی نسبت به یک راه حل معقول بی اهمیت است. و می توان آنها را از نظر انداخت.

روشهای مقداری: روش اقدام دوم به نام (مقداری یا عددی) معروف است، در این شیوه کار، تحلیلگر به سادگی ارزشهای گوناگون را به جای متغیرهای قابل کنترل می آزماید تا ببیند در هر مورد پی آمد چه خواهد بود بر این پایه یک دسته ارزشهایی که می تواند بهترین راه حل را نشان دهد طرح می کند.

۴. **آزمایش الگو:** از آنجا که یک الگو در سرشت خود تنها، نماینده ای از واقعیت است و به سبب آن که به ندرت

ممکن است در برگیرنده همه متغیرها باشد الگوها باید بنابر معمول آزمایش شوند

۵. **فراهم آوردن ابزارهای نظارت برای الگو و پاسخ:** از آنجا که یک الگوی یکبار – دقیق ممکن است از

نمایش واقعیت باز ایستند و از آنجا که متغیرهایی که خارج از نظارت ما هستند ممکن است دگرگونی یابند، بایند، باید چاره اندیشیهایی برای کنترل الگو و راه حل، به وسیله آماده کردن ابزارهایی برای بازخور آنچنان انحرافهای عمده یافتنی باشد و دگرگونیهای لازم داده شود صورت می گیرد.

۶. **به کار بردن راه حل (جواب):** آخرین گام این است که الگو و درون دادها را به کار بیاندازیم. در هب

مورد به جز ساده ترین برنامه ها، این اقدام در برگیرنده بهسازی و ساماندهی وامهایی است که درون دادها بگونه

ای روشن و منظم در دسترس باشد. آنچه به نظر بسیاری از بهره‌گیرندگان از پژوهش عملیات مانع بزرگی را فراهم می‌کند، این است که هیچ‌کس حاضر نیست کار سخت گردآوری اطلاعات بهتری را برای بهره‌گیری در الگو بپذیرد. کارشناسان پژوهش عملیات باید با پذیرفتن سرشت و حاشیه بی‌اطمینانی در راه حل‌های خود، یک کمک واقعی به ویران‌بنمایند.

برنامه ریزی خطی: برنامه ریزی خطی به عنوان یکی از فنونی که ترکیب بهترین بهره‌گیری از منابع محدود را تعیین می‌کند، برای دستیابی به هدف مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرد. این نوع برنامه ریزی یکی از کامیابترین کاربردهای پژوهش عملیات است و برنامه ریزی خطی بر پایی این فرض بنا نهاده شده است که یک رابطه خطی یا خط مستقیم میان متغیرها وجود دارد و اینکه حدود دگرگونیها می‌تواند تعیین شود. برنامه ریزی خطی به ویژه در جایی سودمند است که اطلاعات ورودی بتواند به صورت کمی درآید و هدفهای تابع معیار سنجش معینی باشد.

برنامه ریزی و کنترل موجودی: شاید در تاریخ پژوهش عملیات بیشترین به کنترل موجودی معطوف گردیده است تا هرزمینه تجربی دیگر عملیاتی.

الگوی کنترل موجودی

این الگو با همه پیچیدگی‌هایش چند چیز را بیان می‌کند. اینکه سبب می‌شود که هدفهای دلخواه سازمان و نیاز به قراردادن ارزشهای معین در دروندادها و برون‌دادها مورد ملاحظه قرارگیرد. مدیران را با بنیادهای برنامه ریزی و استانداردهایی که به وسیله آن عملکرد را باید اندازه‌گرفت مجهز می‌کند.

پشتیبانی (لجستیک) توزیع: یک راه حل جالب و سودآور کاربرد پشتیبانی‌های (لجستیک) سیستمی در برنامه ریزی و نظارت عبارت است از گسترش دامنه کنترل موجودی و کاربرد دیگر عاملهایی که در اینجا حامل‌های پشتیبانی توزیع نامیده می‌شود. هدف معمولاً بهینه کردن تمامی هزینه‌های یک نظام عملیات است. ضمن آنکه یک سطح مطلوب خدمت به مشتری را هم فراهم می‌آورد و دشواریهایی چون سطوح اندوختن مالی را نیز جابگو خواهد بود. این اقدام باعث می‌شود که تودخه گسترده‌ای از اطلاعات و روابط در یک نظام گرد آید و همه آنها به صورت بهینه ارائه گردد.

محدودیت‌های پژوهش عملیات

بزرگی مقدار: نخست آنکه تنها ارزش ریاضی و جنبه‌های محاسباتی مطرح است. دوم، آنکه احتمالات و تقریبها جانشین اندازه‌های نامعلوم می‌شوند و با اینکه روش علمی می‌تواند ارزشها را به عاملهایی برگرداند که هیچگاه پیش از این نمی‌توانستیم آنها را مورد سنجش قرار دهیم.

عاملهای کیفی : یک بخش چشمگیر تصمیمگیریهایی مهم مدیریت هنوز در بردارنده عاملهای کیفی است . تا هنگامی که این عاملها به سنجش در نیامده است ، پژوهش عملیات در این زمینه ها دارای کاربرد و بهره گیری محدودی است و تصمیمها همچنان بر پایه داوریهایی غیر کمی ادامه خواهد داشت .

نبودن اطلاعات : در پیوند با این حقیقت که بسیاری تصمیمهای مدیریت در بردارنده عاملهای سنجش ناپذیر است ، نبودن اطلاعات مورد نیاز که پژوهش عملیات را در عمل سودمند می سازد شایان یادآوری است .

شکاف میان مدیران و متخصصان پژوهش عملیات : محدودیت دیگر نیز شکاف میان مدیران تجربی و کارشناسان آموزش دیده پژوهش عملیات است . مدیران به طور کلی از دانشها و درک ریاضیات بی بهره اند . همان گونه که ریاضی دانان نیز درک مسائل مدیریت را ندارند . این شکاف تا اندازه زیادی از سوی دانشکده های مدیریت بازرگانی و نیز از سوی شرکتهای بازرگانی که مدیران را باگروهی از کارشناسان پژوهش عملیات پیوند می دهد از میان برداشته می شود .

هزینه ها : آخرین بازدارنده ر پژوهش عملیات - دست کم درباره کاربرد آن در مسائل پیچیده - این است که تجزیه و تحلیلها و برنامه نویسی ها گران است و بسیاری مسائل چندان مهم نیست که چنین هزینه ای را توجیه کند .

سایر ابزار و فنون

افزون بر پژوهش عملیات روشهای فنی دیگری هست . مادر باره کاربرد درخت تصمیم گیری ، شبکه زمان - رویداد ، مهندسی ارزش ، ساده کردن کار ، و دایره های کیفیت سخن خواهیم گفت .

درخت تصمیم گیری : با اینکه کاربرد درخت های تصمیم گیری به گونه گسترده تر در برنامه ریزی و نظارت است ولی در عملیات کنترل و برنامه ریزی نیز جای خود را دارد .

شبکه های زمان - رویداد : در فصل پیش در باره تحلیل شبه رویداد بر پایه زمان سخن گفتیم و دیدیم که این شبکه به گونه ای امتداد و گسترش یافته نمودار معروف « گنت » است . این فن که بیشتر آن را فن بازبینی و ارزشیابی برنامه (پرت) می نامند و اصول بنیادی آن در روش مسیر بحرانی (سی پی ام) دیده می شود ، یک فن برنامه ریزی و نظارت است . شاید سودمند ترین کاربرد شبکه های زمان - در برنامه ریزی و نظارت تولید است . با بهره گیری از برنامه ریزی و نظارت شبکه ، مدیران در هر پایه از عملیات ناگزیر به برنامه ریزی هستند .

مهندسی ارزش : یک فرآورده می تواند با بهره گیری از مهندسی ارزش بهبود یابد و بهای آن پایین آورده شود . مهندسی ارزش در بر دارنده تجزیه و تحلیل عمل تولید یا خدمت ، برآورد ارزش هر عمل ، اقدام به بهبود بخشیدن عملیات به وسیله ی کوشش در پایین نگهداشتن هزینه در هر مرحله یا بخش است .

گامهای ویژه زیر سفارش می شود :

۱. تولید را به بخشها و عملیات تقسیم کنید .
۲. هزینه هر بخش و عمل را تعیین نمایید .
۳. ارزش نسبی یا سهم هر بخش را به بخش نهایی روشن کنید .
۴. راه و روش تازه ای برای اقلامی که به نظر می رسد دارای هزینه ی بالا و ارزش پایین هستند ، بیابید .

ساده کردن کار : روش های کار نیز می تواند از راه ساده کردن کار بهبود یابد غرض جلب همیاری کارکنان در ساده کردن کارشان است برای آموزش مفاهیم و اصول ، فن هایی مانند بررسی های زمان و حرکت ، تجزیه و تحلیل گردش کار و استقرار موقعیت کار ، نشست های آموزشی بر پا و رهبری می شود .

دایره های کنترل کیفیت : اکنون مدتی است که شرکت های ژاپنی در بازر یابی فرآورده های خود کامیاب شده اند و تا اندازه ی زیادی این کامیابی وابسته به کیفیت فرآورده های آنان است . دایره های نظارت بر کیفیت از برنامه های اظهار عقیده سرچشمه گرفته است که در هر دوی آنها (دایره ها و برنامه های عقیده) کارگران در حل دشواری های وابسته به کار مشارکت می کنند . با آن که در برنامه های پیشنهاد دهی (ابزار عقیده) دشواری های بسیار نمایان و روشن است . در دایره های کنترل کیفیت بیشتر مسائل پیچیده تر و مستلزم شرکت شماری از اعضای گروه است . گروه در آغاز از کارگران عادی بر پا می شود و گاهی نیز در بر گیرنده سرپرستان است . بگونه ی معمول به اصطلاح کارشناسان بهره وری خارج از گروه هستند .

آینده مدیریت عملیات

چهار گرایش : چه عامل هایی نشانه تأثیر پیشرفت های آینده در این زمینه است ؟

چند گرایش اساسی می توان در مدیریت عملیات انتظار داشت :

۱. پیچیده گی رو به افزایش فن شناسی در تولیدات و نیز در فرگرد هایی که برای پدید آوردن آنها به کار می رود بازتاب خواهد داشت .
۲. خودکاری (اتوماسیون) بگونه روز افزونی در فراگرد تولید اهمیت بیشتر می یابد .
۳. خدمات صنعتی در ایالات متحده امریکا ، بخش عمده رو به افزایشی از تولید ناخالص ملی را به خود اختصاص داده است .
۴. وظیفه تولید روز به روز به یک مبارزه جهانی گسترده تر تبدیل می شود .

نظارت همه جانبه عملکرد :

برنامه ریزی و نظارت : برنامه ریزی و نظارت به گونه ای فزاینده چون یک نظام به هم پیوسته نگریده می شود .

دلایلی همه سویه : نخست یک برنامه ریزی همه یویه باید در دستیابی به هدفهای سازمان یا بخشهای مهم آن کاربرد داشته باشد به گونه ای که نظارت همه جانبه به کار رود . دوم ، عدم تمرکز اختیارات ، به ویژه در قسمتهای تولید یا بخشهای ناحیه ای ، واحدهای نیمه مستقل پدید می آورد و آنها باید پیرو نظارتهای همه سویه باشند تا از هرج و مرج استقلال کامل جلوگیری شود . سوم نظارت همه سویه بیشتر اجازه اندازه گیری مجموع کوشش به هم پیوسته زمینه مدیریت را می دهد تا سنجش بخشی از عملکردهای مدیریت سازمان .

نظارتهای مالی : نظارتهای همه سویه در زمینه بازرگانی همچنان که می توان انتظار داشت جنبه مالی دارد . کسب و کار ادامه هستی خود را مدیون سود دهی است . منابع سرمایه ای آن یک عنصر کمیاب و عمربراست و در محیطی که در آن عمل می کند ، بهترین وسیله سنجش اثربخشی ، سودها ، هزینه ها و پول است و از آنجا که دارایی نیروی الزام آور برای بازرگانی است نظارتهای مالی بهترین وسیله سنجش کامیابی برنامه ها در برابر هر یک از هدفها است . برای نمونه انحراف از هزینه های برنامه ریزی شده ، می تواند راهنمای یک مدیر در یافتن علل برنامه ریزی ضعیف ، آموزش نابسند کارمندان یا دیگر عاملهای غیر مالی باشد .

خلاصه بودجه ها و گزارشهای بودجه ای

خلاصه بودجه : یک روش نظارت همه جانبه که کاربرد بسیار گسترده ای دارد شکل خلاصه بودجه را به خود می گیرد . یک خلاصه بودجه که فشرده شده یکایک بودجه هاست نمایشگر برنامه های سازمان است به گونه ای که حجم فروشها ، هزینه ها ، بهره گیری از سرمایه و بازگشت سرمایه گذاری می تواند در روابط ویژه آنها دیده شود . بدین سان به مدیریت عالی سازمان نشان می دهد که چگونه سازمان روی هم رفته در رویارویی با هدفهای خود کامیاب می شود . برای انجام دادن بهترین نظارت از راه خلاصه بودجه ، یک مدیر باید نخست بپذیرد که مجموع بودجه یک تصویر دقیق ، معقول و کاملی از طرحهای سازمان را بدست می دهد . اختلاف حسابهای کوچک بنا بر اقتضا باید کمتر مورد توجه قرار گیرد . هدف یک نظام نظارت توجه کردن به اختلافهای چشمگیر است . یک خلاصه بودجه جانشین یک کارسود آور نمی شود . بودجه بندی هیچ گاه کاملتر از برنامه ریزی که پس آن است نمی شود .

کنترل سود و زیان

صورت حساب سود و زیان برای یک سازمان روی هم رفته مقاصد نظارتی مهمی را برآورده می کند زیرا به گونه چشمگیر چنین گزارشی برای نمایاندن دارائی فعلی شرکت یا عاملهای هزینه ای که در کامیابی و شکست دخالت داشته اند سودمند است .

طبیعت و منظور از کنترل سود و زیان : از آنجا که ادامه زندگی یک سازمان بازرگانی معمولاً بستگی به سود دارد و از آنجا که سود معیاری روشن است که با آن می توان میزان موفقیت را اندازه گیری کرد ، بسیاری از شرکتها و موسسات از گزارش سود و زیان برای نظارت بخشها و واحدهای داخلی سازمان خود بهره گیری می کنند . توانایی یک بخش سازمان برای به دست آوردن سود مورد انتظار ، معیاری برای سنجش عملکرد آن می شود .

کاربرد کنترل سود و زیان : کنترل سود و زیان به گونه معمول در بخشهای مهم یک شرکت به کار برده می شود ، زیرا کارهای اداری مربوط به آماده کردن یک صورت حساب و گزارش سود و زیان برای بخشهای کوچکتر شرکت بیش از اندازه سنگین و گران تمام می شود . هر چه واحد سازمانی به هم پیوسته تر و کاملتر باشد نظارت سود و زیان می تواند معیار اندازه گیری دقیقتری باشد . در بیشتر نمونه های کنترل سود و زیان را در ستاد مرکزی و بخشهای خدماتی به کار نمی گیرند . با آن که این بخشها می توانند خدمات خود را به فروش برسانند . بهترین کار این است که آنها را به گونه دیگری مانند بودجه هزینه تغییرپذیر مورد نظارت قرار دهند .

محدودیتها : بزرگترین محدودیت نظارت سود و زیان در هزینه محاسبات و عمل انتقال اسناد مربوط به انتقال سود و زیان در داخل شرکت است . دویاره کاری سوابق حسابداری ، کوششهای وابسته به ویژه گردانیدن هزینه های بالاسری بسیار زیاد و زمان و کوشش لازم برای محاسبه فروشهای داخل شرکت ، این گونه نظارت را در صورتی که بسیار به درازا بکشد بیش از اندازه پر هزینه می سازد . محدودیت دیگر این گونه نظارت به ویژه اگر بسیار به درون سازمان پیش برود ، این است که بخشها ممکن است به صورت جدایی خواهی تجاوز کارانه ونه همکاری یاورانه با شرکت به همچشمی بپردازند . در بسیاری شرکتها بخشها احساس مسئولیت کافی در سود شرکت ندارند و آنها ممکن است با یک بازار تضمین شده و مطمئن دچار خودبینی انحصارطلبانه شوند .

نظارت از راه برگشت سرمایه گذاری

یکی از فنون نظارت بسیار موفقیت آمیز ، بهره گیری از سنجش دو مورد کامیابی مطلق و نسبی یک شرکت یا واحدهای یک شرکت از راه نسبت درآمد به سرمایه نهاده شده است . روش برگشت سرمایه که کوتاه شده آن به انگلیسی R O I نامیده می شود . این معیار سنجش عبارت است از نرخ برگشتی که یک شرکت یا بخش می تواند از سرمایه ای که در بازرگانی به کار گرفته شده است نگاه می کند .

کاربرد عملی در خطهای تولید : سازمانهای تخصصی صفی که بخشهای تولید به هم پیوسته ندارند ، نظارت از راه بازگشت سرمایه را در مورد خط تولیدهای مختلف خود به کار برده اند . در بهره گیری از معیار نرخ بازگشت برای خطهای تولید سازمان ، هزینه ها و سرمایه های معینی را ویژه کرده است ولی این تخصیص ها ، در ظاهر دشواری زیادی را پدید نیاورده است . دشواری عمده مربوط می شود به تعیین داراییها یا سرمایه بهره گیری شده توسط خطوط تولید .

برتری ها

تمرکز بر هدفهای مرکزی : یکی از برتریهای بنیادی بهره گیری از بازگشت سرمایه برای نظارت همه جابه عملکرد این است که مانند کنترل سود و زیان توجه مدیریت را بر هدف مرکزی بازرگانی متمرکز می کند . تا بهترین سود ممکن را از سرمایه در دسترس ببرد این روش میزان کارایی سازمان را به طور یکجا و عملکرد بخشها یا قسمتهای عمده و همچنین برنامه ریزی سازمان را نیز مورد سنجش قرار می دهد . همچنین توجه را از افزایش تنها حجم فروش یا اندازه دارایی یا حتی از سطح هزینه دور می سازد به مجموع عاملهایی که عملیات را با کامیابی همراه می کند جلب می نماید .

اثر بخشی در ساختهای نامتمرکز : سودمندی دیگر نظارت از راه بازگشت سرمایه ، اثر بخشی آن در جاهایی است که اختیارات نامتمرکز باشد . آن نه تنها راهنمایی مطلق برای کارایی سرمایه است بلکه میزان کارایی و بهره وری را در بهره گیری از یک سرمایه در درون سازمان با مقایسه دیگر سازمانها ممکن می کند .

شناخت ناتوانی ها : برتری دیگر نظارت از راه بازگشت سرمایه اگر کامل باشد و همه عاملهای بازگشت را نشان دهد این است که مدیران را در شناخت مواضع ناتوانی ، توانا می کند . چنانچه اندوخته های موجودی در حال بالا رفتن باشد نرخ بازگشت بر اثر آن تغییر خواهد کرد ، چنانچه دیگر عاملها تغییرات موجودی را پوشش دهد و نرخ بازگشت خوب به نظر برسد ، پیگیری تأثیرات ، هرگونه ناتوانی و ضعف موجودی را آشکار و راه را برای چاره جویی باز می کند .

محدودیتها : نظارت از راه بازگشت سرمایه به همه سود مندیها و کاربرد گسترده آن توسط شرکتهای کامیاب و دارای مدیریت خوب ، یک روش نظارت ساده نیست . دشواریهایی در این زمینه هست .

دسترسی به اطلاعات : داشتن اطلاعات مربوط به هر نوع فروش ، هزینه ها و داراییها و تخصیص درست و سرمایه و بازگشت در برابر اقلامی که به گونه معمول به فروش می رسد یا تولید میشود شایان توجه است .

مشکلات وابسته به مقایسه : پرسش دیگر این است که چه روشی جانشین یک بازگشت معقول شود ؟ مقایسه نرخ بازگشتها کافی نیست زیرا به مدیر عالی نمی گوید که نرخ بازگشت چه باید باشد . شاید بهترین معیار آن باشد که با تراز شرکتهای رقیب برابری کند یا از آن فراتر رود زیرا در عمل بهترین وضع آن نیست که نرخ بازگشت با تراز مطلق سنجیده شود بلکه آن است که با سطح رقابت سرمایه ای مورد سنجش قرار گیرد .

پیامد بی انعطافی : یکی از خطرهای تأکید بیش از اندازه بر نرخ بازگشت این است که ممکن است چنین روشی به بی انعطافی نا مطلوب در به کار انداختن سرمایه در زمینه های مخاطره آمیز تازه بیانجامد .

توجه بیش از اندازه به عملهای مالی : شاید بزرگترین خطر در نظارت از راه بازگشت سرمایه ، مانند هر نظام دیگری که بر پایه داده های مالی بنا شده ، این است که ممکن است به کارگیری چنین روشی به توجه بیش از اندازه به عملهای مالی در درون یک سازمان یا صنعت کشیده شود . توجه بی دلیل به نسبتها و داده ها و اطلاعات مالی می تواند سبب شود که یک سازمان از عامل های محیطی چون پیشرفتهای اجتماعی و فنی چشم پوشی کند یا نادیده گیرد که سرمایه تنها منبع کمیابی نیست . یک شرکت با مدیریت خوب هیچ گاه نظارت بر پایه عملهای مالی را تنها وسیله سنجش همگی عملکرد نمی انگارد .

کنترل پیشگیری : اطمینان بخش مدیریت اثربخش

دو راه برای رسیدن به اینکه آیا افراد مسؤول کارهای آینده خود را درست و نیکو انجام می دهند یا نه در پیش است .

نظارت مستقیم : اقدام معمول این است که علت پیامدهای نامطلوب یک کار را تا افراد مسؤول آن دربال و آلمان را به بهسازی کارهایشان وادار بکند . این راه را می توان نظارت مستقیم نامید .

کنترل پیشگیری : گزینه دیگر در زمینه مدیریت ، پرورش مدیران بهتری است که با زبردستی بتوانند مفاهیم ، فنون و اصول را به کار ببندند و اینکه به مدیریت و مسائل مدیریت با نگرش منظومه ای بنگرند و بدین سان پیامدهای ناگواری را که مدیریت ناتوان پدید آورنده آن شده است از میان بردارند . این روش را کنترل پیشگیری می نامند .

نظارت مستقیم

در هر سازمان صدها و حتی هزارها استاندارد برای سنجش بازده واقعی کالاها و خدمات با برنامه ها به صورت کمیت ، کیفیت ، زمان و هزینه فراهم شده است .

علل انحرافهای منفی از استانداردها : علل انحرافهای منفی بیشتر نمایاننده این است که آیا کاربرد معیارهای نظارتی شدنی است یا نه . با آنکه تعیین یک استاندارد نادرست ممکن است به انحرافهایی کشیده شود ، اما اگر استانداردها درست باشد طرحها باز هم به این دلایل ممکن است با شکست رویارو شوند (۱) بی اطمینانی و (۲) نا آگاهی ، ناآزمودگی یا داوری نادرست توسط آنان که تصمیم می گیرند یا اقدام می کنند .

بی اطمینانی : عنصرهای اثر بخش در یک طرح یا برنامه را می توان به صورت واقعیت ها ، مخاطره ها و بی اطمینانی ها گروه بندی کرد . واقعیتها ، مانند شمار کارکنان ، هزینه ها یا گنجایش ماشین شناخته هستند . چیزی که کمتر شناخته شده

عنصر خطر است. مجموع واقعیت ها و مخاطره ها در سنجش با عنصر بی اطمینانی که در بر گیرنده همه چیزهای ناشناخته می شود، ناچیز است. از خطاهای مدیریتی که معلول رویدادهای پیش بینی نشدنی باشند نمی توان جلوگیری کرد و ثابت نگاه داشتن مسئولیت شخص به وسیله فنون نظارت مستقیم در چنین موقعیت ها سودی ندارد.

نداشتن دانش، تجربه، یا قضاوت درست: هر چه مدیران در پایگاه سازمانی مدیریت بالاتر قرار گیرند نیاز آنان به دانشها و تجربه گسترده بیشتر است. قضاوت درست، شخص بالغی را برمیگزیند که با هوشمندی آموخته های تحصیلی و سازمانی خود را به کار می بندد و به نام شخصی خردمند و با تدبیر شناخته شده است. در رده عالی فرصت اصلاح از راه برکناری از خدمت سازمان تا اندازه ای کم است. از سوی دیگر ادامه اشتباه در داوری دثر رده های میانی و پایین اغلب تنزل مقام، انتقال یا برکناری را به دنبال دارد. اگر علت خطا ناتوانی در داوری باشد، خواه به سبب نابسندگی بودن آموزش یا تجربه یا ناتوانی در بهره گیری از اطلاعات مناسب در تصمیم گیری، در این صورت درست کردن و بهسازی کاری شدنی است.

فرضیه های پرسش برانگیز در زمینه کنترل مستقیم: افزون در هزینه، کمبود های نظارت مستقیم می تواند گاهی به چنین فرضیه های در خور پرسشی کشیده شود.

۱. **که عملکرد سنجیدنی است:** در نخستین نظر کمابیش هر سازمان جایی پراز پیچ و خم خای نظارت به نظر می رسد. از نظر سودمندی، استانداردها ممکن است درست، پذیرفتنی یا تنها بهتر از هیچ باشند و بس. تجزیه و تحلیل دقیق، اغلب دو نوع کمبود را آشکار می کند.

دشواری سنجش: توانایی یک مدیریت برای پرورش بالقوه مدیران، اثربخشی پژوهش، اداره نوآوری، بینش و داوری وی در تصمیم گیری به ندرت می تواند به گونه دقیق اندازه گیری شود.

جایگاه نظارت: کمبود دوم مربوط به جایگاه نظارت است. مدیران می دانند که در بدست آوردن عاملهای درون داد، درست بکار بردن آنها برای پدید آوردن یک فرآورده تمام شده و فروش و تحویل فرآورده مراحل بحرانی وجود دارد. زیرا نظارت اثربخش در اینجاها هزینه ها را به کمترین اندازه می رساند. هیچ میزان نظارتی در دیگر نقاط نمی تواند جانشین نظارت نکردن در این مرحله شود.

۲. **اینکه مسئولیت شخصی وجود دارد:** گاهی هیچ مدیری مسئول پیامدهای نامطلوب نیست. افزایش در نرخ بهره یا تورم ممکن است سبب شود که هزینه بسیاری فعالیتها به تندی بالا رود. کمیابی گونه ویژه ای از سوخت می تواند بهره گیری از منابع اقتصادی تر نیرو را الزام آور کند و بازارها گاه به دلایلی که با سازمان بستگی ندارد متزلزل می شوند.

۳. **اینکه به کاربردن وقت لازم است :** خوله مدیران رسیدگی را خود به عهده گیرند یا دیگران را بدین کار بگمارند وقت مدیران اجرایی باید در جستجو برای یافتن دلایلی در ارتباط با پیامدهای ضعیف به کار رود . سپری شدن زمان می تواند حقیقتهای بسیار متفاوتی را نشان دهد . اینگونه دشواریها می تواند مدیران را قانع کند که هزینه بازرسی و پژوهشگریها از سود پدید آمده از آن بیشتر است . این اندیشه بیشتر موجب می شود که از پژوهش و بررسی در باره انحرافهای آشکار نسبت به معیارها جلوگیری شود .

۴. **که اشتباهها را می توان به هنگام آشکار کرد :** انحراف از برنامه ها اغلب دیرتر از آن آشکار می شود که بتوان اقدامی اثر بخش انجام داد . با آنکه نظارت واقعی تنها در باره اقدامهای آینده شدنی است ، بیشترین نظارتها به داده های آماری گذشته بستگی دارد و این تنها چیزی است که بیشتر مدیران در دسترس دارند . هیچ مدیری به راستی نظارت نمی کند مگر اینکه بتواند اشتباههای خود را درست کند و بهترین راه درست کردن اشتباهها جلوگیری از پیش آمدن دوباره آنها است .

۵. **که شخص مسئول ، اقدامهای اصلاحی به عمل خواهد آورد :** تثبیت مسئولیت ، ممکن است به درست کردن و بهسازی اشتباهها نینجامد . با آنکه می توان کوشش زیادی برای بهسازی کار مدیران زیردست به عمل آورد ، گاهی بسیار دشوار است که کار مدیری را که بالا دست است و به وی گزارش داده می شود اصلاح کرد .

اصل نظارت پیشگیری

اصل نظارت باز دارنده در برگیرنده این اندیشه است که بیشتر مسئولیت در انحرافهای منفی از معیارها می تواند با کاربرد اصول بنیادی مدیریت اصلاح شود .

اصول کنترل پیشگیری : اصل نظارت پیشگیری را می توان چنین بیان کرد : هرچه شایستگی مدیران و زیردستان آنان بالاتر باشد نیاز به نظارت مستقیم کمتر خواهد بود . پذیرش گسترده این گونه نظارت نیازمند تفاهم بیشتر در مورد اصول ، وظایف و فنون مدیریتی و نیز فلسفه مدیریت است .

فرضیه های مربوط به کنترل پیشگیری : مطلوب بودن کنترل پیشگیری بر پایه سه فرضیه استوار است :

۱. **اینکه مدیران شایسته کمترین اندازه خطا را می کنند :** ج پی مورگان اغلب گفته است که تصمیمهای مدیران خوب ، درست دوسوم زمان است . با این همه تجزیه و تحلیل دقیق کیفیت تصمیم گیری نباید به کمیت خطاها تکیه کند بلکه باید با طبیعت خطا مربوط باشد .

۲. **اینکه اصوا بنیادی مدیریت را می توان برای سنجش عملکرد به کار برد :** هدف عمده این جزوه گرد هم آوردن مفاهیم اصول ، نظریه ها و فنون پایه ای یا روشها و نگرشهای مربوط به مدیریت و پیوند دادن آنها

با یک نظام وظیفه های وایسته به مدیران بوده است . اصول بنیادینی که در اینجا پیشنهاد شده است در سنجش عملکرد مدیریت سودمند است .

۳. **اینکه کاربرد اصول بنیادین مدیریت را می توان ارزیابی کرد :** ارزشیابی را می توان برای سنجش مهارتی که مدیران به وسیله آن اصول بنیادی مدیریت را به کار می بندند به گونه دوره ای انجام داد . توانایی در تعیین و دستیابی به هدفهای واقعی یکی از موارد سنجش عملکرد مدیران است ، ولی بسیار بستگی به این دارد که بتوان مدیر را در پایگاه مدیریت ارزیابی کرد .

سود مندیها

کنترل کیفیت کار مدیران که سبب به کمترین اندازه رساندن خطاها می شود چندین امتیاز دارد .

دقت : نخست آنکه دقت بیشتری در واگذاری مسئولیتهای شخصی به عمل می آید .

کارهای اصلاحی و خود کنترلی : دوم آنکه نظارت پیشگیری با ید به کارهای اصلاحی شتاب دهد و آن را اثربخش سازد ، زیرا کار کنترل را از راه نظارت بر خود ، تقویت می کند . مدیرانی که به خطای خود پی می برند به احتمال همه کوشش خود را به کار خواهند برد که از تکرار آن جلوگیری کنند زیرا آنها مسئولیت خود را درک می کنند .

سبک کردن بار : سومین برتری نظارت پیشگیری نیروی بالقوه ای است برای سبک کردن باری که اکنون به علت نظارت مستقیم پدید آمده است . ایبن یک سود خالص است زیرا ارزشیابی مدیران از وظایف لازم مدیریت نیروی انسانی است .

برتریهای روانشناختی : سودمندی روانشناختی نظارت پیشگیری برانگیزاننده است . نظارت پیشگیری می تواند تا آنجا برسد که این احساس که مدیران بالا دست آنان منصفانه افراد را درجه بندی نمی کنند . از میان ببرد . مدیران زبردست می دانند که از آنان چه انتظار می رود ، سرشت مدیریت را درک می کنند و احساس می کنند که پیوند نزدیکی میان عملکرد و سنجش وجود دارد .

بازرسی مدیریت و خود – ارزیابی

خود – بازنگری موسسه : خود بازنگری تأکید بر این دارد که یک موسسه در کجا قرار گرفته و در رویارویی با پیشرفتهای اقتصادی ، سیاسی و اجتماعی کنونی و آینده به کجا خواهد رفت . از این رو خودبازنگری موسسه به راستی بازرسی عملیاتی سازمان است و تنها بگونه غیر مستقیم نظام مدیریت را مورد بازرسی قرار می دهد .

بازرسی مدیریت : بازرسی مدیریت تقریباً به گستردگی خود بازنگری موسسه نیست . در این نوع بازیابی هدف تنها ارزیابی کیفیت مدیریت و کیفیت مدیریتی است .

کاربرد اصل نظارت پیشگیری به اقدامهایی در چند سوی انجامیده است . یکی از امیدوارکننده ترین و ثمر بخش ترین آنها بهبود برنامه های ارزشیابی فردی مدیران بوده است . جهت دیگری که اصل نظارت پیشگیری بدان می نگرد ، پدید آوردن علاقه در زمینه بازرسیهای مدیریت است .

بازرسی مدیریت و شرکتهای حسابرسی : در بررسی سازمان بیشترین گرایش در زمینه بازرسی مدیریت این است که آن را به موسسات حسابرسی واگذار کنند . آیا یک موسسه می تواند در جایگاه رایزنی مدیریت هم به سازمانی توصیه کند و هم خدمت ارائه دهد و در همین حال به صورت کاملاً عینی رسیدگی به حسابها را نیز برعهده داشته باشد . البته موسسات حسابرسی با جداکردن این دو فعالیت از نظر سازمانی کوشش کرده اند که از این دشواری دوری کنند .

رسیدگی رسمی به کارهای مدیریت : امکان دیگر این است که در آینده رسیدگی به کار مدیریت به صورت رسمی و گواهی شده انجام گیرد ، یعنی ارزیابی مستقل مدیریت یک موسسه از سوی یک موسسه دیگر صورت پذیرد . از دیدگاه بازرسان و حتی از دید مدیران و آنان که علاقه به کار در یک موسسه را دارند رسیدگی به کیفیت مدیریت بگونه مستقل بسیار مهم است .

بیرون موسسه : به منظور تضمین عینیت در کار ، رسیدگی رسمی به کارهای مدیریت باید به مسئولیت یک موسسه شناخته شده مستقل دارای افرادی شایسته برای ارزیابی نظام مدیریت موسسات و رسیدگی به کیفیت و شایستگی مدیران باشد ، انجام پذیرد . و گزارش مسئولانه یی همانند گزارشهای حسابرسی ، به هیئت مدیره یا مدیریت عالی سازمان داده شود .

کیفیت مدیران : برای معنی دار بودن ، باید شایستگی کیفی مدیران و نظامی که در آن مدیریت می کنند بگونه عینی و به صورت تخصصی ارزیابی شود .

موقعیت موسسه : خود – بازرنگری موسسه را برای بازشناسی اینکه در کجا قرار دارد و این که با برنامه های کنونی به کجا پیش می رود ، هدفهای آن چه باید باشد و در کجا طرحهای بازرنگری شده برای رسیدن به آن هدفها مورد نیاز است ارزشیابی می کند .

چشم انداز : روش کار : خود بازرنگری ممکن است سالانه انجام شود یا به احتمال زیاد هر سه یا پنج سال یک بار . نخست گام بررسی چشم – انداز صنعتی موسسه است .

موقعیت در صنعت : دومین گام در خود – بازرنگری ارزیابی موقعیت موسسه در صنعت در وضع جاری و هم دور نمای آینده آن است .

هدفهای اساسی و خطمشیها: برپایه چنین پژوهشهایی گام منطقی بعد برای موسسه این است که هدفهای بنیادی خود را بازنگری و خط مشیهای عمده خود را برای تصمیم گیری آینده اینکه موسسه می خواهد در پنج یا ده سال آینده به کجا برسد بار دیگر بررسی کند .

سهم و کمک خود – بازنگری به موسسه: بیشتر مدیران عالی اندیشه ای در زمینه آینده شرکت یا ارزشیابی روی هم رفته عملکرد در پیوند یا هدفهای دراز مدت شرکت یا موسسه ندارند . خود بازنگری موسسه این برتری نمایان را دارد که مدیران را وادار می کند که عملکرد همه جانبه موسسه را از نظر نه تنها هدفهای جاری بلکه هدفهای آینده ارزیابی کنند . بی آنکه اهمیت عمده عملکرد مالی یک شرکت در گذشته نادیده گرفته شود ، این حقیقت آشکار شده است که ارزش یک موسسه بیش از گذشته بستگی به آینده دارد .

پایان