

چاپ چهارم



## کتاب ارشد

مجموعه‌ی مدیریت

تئوری‌های مدیریت

**مؤلف:**

دکتر حسین صفرزاده  
(عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد)

تابستان ۱۳۸۷

سرشناسه:	صفرزاده، حسین، ۱۳۵۴-
عنوان و پدیدآور:	تئوری‌های مدیریت/ مؤلف حسین صفرزاده.
مشخصات نشر: تهران:	پوران پژوهش، ۱۳۸۵.
مشخصات ظاهری:	[۵]، ۸۵۱ ص.
فروست:	کتاب ارشد. مجموعه‌ی مدیریت.
شابک:	۸۴۰۰۰ ریال: 964-2547-16-3-3؛ ۸۹۰۰۰ ریال(چاپ دوم): چاپ سوم: 978-964-2547-91-3
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیپا
یادداشت:	پشت جلد به انگلیسی: H.Safarzadeh. Management theories.
یادداشت:	چاپ دوم: ۱۳۸۵ (فیپا).
یادداشت:	چاپ سوم: ۱۳۸۶ (فیپا).
یادداشت:	چاپ چهارم: ۱۳۸۷ (فیپا).
موضوع:	دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- ایران -- آزمون‌ها.
موضوع:	مدیریت -- آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی).
موضوع:	مدیریت -- راهنمای آموزشی (عالی).
موضوع:	آزمون دوره‌های تحصیلات تکمیلی -- ایران.
رده‌بندی کنگره:	۱۳۸۵ ت ۹ ۷۵۷ ص/ LB۲۳۵۳
رده‌بندی دیویی:	۳۷۸/۱۶۶۴
شماره کتابشناسی ملی:	۲۰۸۸۷-۸۵م

## انتشارات پوران پژوهش

ISBN: 964-2547-16-3

دفتر مرکزی: میدان انقلاب - ابتدای کارگر جنوبی - کوچه مهدیزاده - پلاک ۷ - واحد ۴      تلفن: ۶۶۹۲۷۰۴۰

این کتاب را به خانواده عزیزم که همیشه مشوق و  
حامیام بوده‌اند، به ویژه پدر و مادر ارجمندم تقدیم می‌کنم  
که زحمات فراوانی را برای من کشیده‌اند.

دکتر حسین صفرزاده  
۱۳۸۷

## پیشگفتار

تدریس در بیش از ۷ دوره کلاسهای آمادگی آزمون کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت در موسسات مختلف، تجربه ارزندهای بود تا اینجانب به مسائل و مشکلات داوطلبان در درس تئوریهای مدیریت و سازمان و چالشهای فراروی ایشان پی ببرم.

از آنجائیکه این درس بصورت ترکیبی ارائه می شود: تئوریهها و اصول مدیریت و سازمان - مدیریت رفتار سازمانی - مدیریت منابع انسانی - تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها، داوطلبان معمولاً برنامه ریزی دقیقی برای مطالعه کامل و مرور جامع برای آن نمی توانند داشته باشند.

از طرفی بواسطه پراکندگی زیاد منابع و مآخذ مطرح برای مطالعه این مباحث در آزمون کارشناسی ارشد در درس تئوریهای مدیریت و همچنین بواسطه بالا بودن ضریب این درس در آزمون کارشناسی ارشد در مقایسه با سایر دروس، لذا بر آن شدم تا مجموعه کاملی از این درس را برای داوطلبان عزیز تدوین و گردآوری نمایم. قطعاً زحمات خانمها: مرجان بابایی، ریحانه آقاسیدآقا، نسرین رستگار و زینب آقایی در به ثمر رسیدن این مجموعه بسیار زیاد بوده است. از مدیریت موسسه فرهنگی انتشاراتی پوران پژوهش نیز که در آماده سازی بموقع این کتاب زحمات فراوانی را متقبل شدند نیز سپاسگزاری می کنم.

در خاتمه اذعان دارم علی رغم تمام تلاشهایی که در تدوین و گردآوری صورت گرفته تا کتابی حتی المقدور بدون عیب و نقص فراهم آید، اما وجود اشتباهات اجتناب ناپذیر می نماید. از این رو خواهشمند است با نظرات، پیشنهادهای و انتقادهای سازنده خود در جهت اصلاح کتاب در ارائه مجموعه بهتری برای چاپهای بعدی یاری نمائید.

دکتر حسین صفرزاده

عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه

## **بخش اول**

**تئوریا و اصول مدیریت و سازمان**

## **بخش دوم**

مدیریت رفتار سازمانی

## **بخش سوم**

مدیریت منابع انسانی

## **بخش چهارم**

**تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم**



سؤالات آزمونهای کارشناسی ارشد

مجموعه مدیریت

از سال ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۵

## فهرست منابع و مآخذ

## فهرست

### بخش اول – تئوریه‌ها و اصول مدیریت و سازمان

فصل اول – تئوریه‌ها، مفاهیم، اصول و کلیات	۳
فصل دوم – خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی	۷۹
فصل سوم – تصمیم‌گیری و حل مسأله	۱۰۴
فصل چهارم – برنامه‌ریزی	۱۳۸
فصل پنجم – سازماندهی و طراحی ساختار	۱۶۱
فصل ششم – تفویض اختیار و تمرکز	۲۲۳
فصل هفتم – هدایت و رهبری	۲۳۳
فصل هشتم – ارتباطات	۲۷۳
فصل نهم – هماهنگی	۳۰۵
فصل دهم – کنترل و نظارت	۳۱۴
فصل یازدهم – مدیریت بحران و عدالت سازمانی	۳۳۰

### بخش دوم – مدیریت رفتار سازمانی

فصل اول – ورود به دنیای رفتار سازمانی	۳۴۷
فصل دوم – انگیزش و رفتار	۳۶۱
فصل سوم – تفاوت‌های فردی و شخصیت	۳۹۷
فصل چهارم – ارزشها، باورها و نگرشها	۴۱۳
فصل پنجم – احساسات و ادراک	۴۲۶
فصل ششم – یادگیری	۴۴۷
فصل هفتم – تیم و گروه	۴۶۰
فصل هشتم – تضاد، تعارض و مذاکره	۴۸۴
فصل نهم – قدرت و سیاست	۵۰۷

فصل دهم - فرهنگ سازمانی.....	۵۱۹
فصل یازدهم - فشار روانی و استرس در محیط کار.....	۵۳۷
فصل دوازدهم - مدیریت تغییر سازمانی.....	۵۴۵

### بخش سوم - مدیریت منابع انسانی

فصل اول - مفاهیم و کلیات مدیریت منابع انسانی.....	۵۶۳
فصل دوم - برنامه‌ریزی منابع انسانی.....	۵۸۲
فصل سوم - تجزیه و تحلیل، طراحی و طبقه‌بندی مشاغل.....	۶۰۳
فصل چهارم - فرآیند کارمندیابی.....	۶۲۸
فصل پنجم - فرآیند انتخاب کارکنان.....	۶۴۴
فصل ششم - فرآیند آموزش کارکنان.....	۶۶۰
فصل هفتم - فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان.....	۶۷۸
فصل هشتم - برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی.....	۶۹۷
فصل نهم - فرآیند اجتماعی‌سازی.....	۷۰۵
فصل دهم - نظریه‌های حقوق و دستمزد.....	۷۱۱
فصل یازدهم - بهسازی و توسعه منابع انسانی.....	۷۳۱
فصل دوازدهم - ارزشیابی مشاغل.....	۷۴۰
فصل سیزدهم - بهداشت و ایمنی محیط کار.....	۷۵۰
فصل چهاردهم - پاداش و مزایا.....	۷۵۹
فصل پانزدهم - انضباط.....	۷۶۷

### بخش چهارم - تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم

فصل اول - تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم.....	۷۷۹
فصل دوم - مقدمه‌ای بر تجزیه و تحلیل و طراحی نظام‌یافته سیستم.....	۷۹۳
فصل سوم - تجزیه و تحلیل چیست و تحلیلگر کیست؟.....	۸۰۱

فصل چهارم - علم کنترل و ارتباطات (سایبرناتیک)	۸۰۴
فصل پنجم - طراحی مفهومی سیستم	۸۱۲
فصل ششم - اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی (MIS)	۸۲۱
سؤالات و پاسخنامه سراسری ۱۳۸۶	۸۲۹
سؤالات و پاسخنامه سراسری ۱۳۸۷	۸۳۹

## فهرست منابع فارسی

- ۱) کریتنر، رابرت و آنجلو کینیکی؛ «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه، دکتر علی‌اکبر فرهنگی و دکتر حسین صفرزاده، چاپ اول، انتشارات پویش، سال ۱۳۸۴.
- ۲) آکر، دیوید؛ «مدیریت استراتژیک بازار»، ترجمه، دکتر حسین صفرزاده و دکتر علی‌اکبر فرهنگی، مهدی خادمی، چاپ اول، انتشارات پویش، سال ۱۳۸۵.
- ۳) تن‌ها و استیونز و تن‌ها و فرانس؛ «مدلهای کلیدی مدیریت»، ترجمه، دکتر حسین صفرزاده و مهدی خادمی، چاپ اول، انتشارات پویش، سال ۱۳۸۵.
- ۴) فرهنگی، علی‌اکبر؛ صفرزاده، حسین، مهدی خادمی؛ «نظریه‌های ارتباطات سازمانی»، تهران، انتشارات رسا، چاپ اول، سال ۱۳۸۳.
- ۵) شفریتز، جی ام؛ استیون، اوت؛ «تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها»، ترجمه، علی پارسائیان چاپ اول، انتشارات ترمه، سال ۱۳۸۱.
- ۶) هیگینز، جیمز؛ «کارآفرینی: ۱۰۱ تکنیک حل خلاق مسأله»، ترجمه، محمود احمدپور دریانی، چاپ سوم، انتشارات امیرکبیر، سال ۱۳۸۱.
- ۷) سنج، پیتر؛ «پنجمین فرمان»، ترجمه، حافظ کمال هدایت، محمد روشن، چاپ سوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۳۸۰.
- ۸) رابینز، استیفن پی؛ «رفتار سازمانی»، ترجمه، علی پارسائیان، محمد اعرابی، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، سال ۱۳۷۸.
- ۹) رابینز، استیفن؛ «تئوری سازمان»، ترجمه، مهدی الوانی، حسن دانائی فرد، چاپ اول، انتشارات موج، سال ۱۳۷۶.
- ۱۰) گریفین، مورهد؛ «رفتار سازمانی»، ترجمه، مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، چاپ چهارم، انتشارات مروارید، سال ۱۳۷۹.
- ۱۱) هرسی، پال؛ بلانچارد، کنث؛ «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه، علی علاقه‌بند، چاپ دوازدهم، انتشارات امیرکبیر، سال ۱۳۷۵.
- ۱۲) آمسترانگ، مایکل؛ «مدیریت استراتژیک منابع انسانی»، ترجمه، محمد اعرابی، داود ایزدی، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، سال ۱۳۸۱.
- ۱۳) فیشر، راجر؛ یوری، ویلیام؛ «اصول و فنون مذاکره»، ترجمه، مسعود حیدری، چاپ ششم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۳۸۲.
- ۱۴) پیرس؛ رابینسون؛ «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک»، ترجمه، سهراب خلیلی شورینی، چاپ دوم، انتشارات یادواره کتاب، سال ۱۳۸۰.
- ۱۵) ای. وتن، دیود؛ کمرون، کیم؛ اس؛ «مدیریت تعارض»، ترجمه، مهدی الوانی، حسن دانائی فرد، چاپ اول، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، سال ۱۳۸۰.
- ۱۶) سادلر، فیلیپ؛ «مدیریت تغییر»، ترجمه، غلامرضا اسماعیلی، چاپ اول، انتشارات میر، سال ۱۳۸۰.
- ۱۷) کازمایر، لئونارد؛ «اصول مدیریت»، ترجمه، اصغر زمردیان، آرمن مهرورژان، چاپ سوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۶۸.

- (۱۸) ام. پرکو، ژی. دی. وگولین، آندرو؛ آر. وگولین، دارلین؛ «مدیریت ارتباطات»، ترجمه، محمد اعرابی، داود ایزدی، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی، سال ۱۳۷۸.
- (۱۹) آر. میچل، ترنس؛ «مردم در سازمانها»، ترجمه، حسین شکرکن، چاپ دوم، انتشارات رشد، سال ۱۳۷۷.
- (۲۰) هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت. اچ؛ «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه، قاسم کبیری، چاپ ششم، انتشارات جهاد دانشگاهی، سال ۱۳۷۸.
- (۲۱) دولان، شیمون ال؛ شولر، راندال. اس؛ «مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی»، ترجمه، محمد علی طوسی، محمد صائبی، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۶.
- (۲۲) کی. پن. برگر، تونی؛ «رهبری» ترجمه، علی پارسائیان، چاپ اول، انتشارات ترمه، سال ۱۳۸۳.
- (۲۳) گاتز چاک، جک؛ «مدیریت بحران»، ترجمه، علی پارسائیان، چاپ اول، انتشارات ترمه، سال ۱۳۸۳.
- (۲۴) کارت رایت، راجر؛ «سازمانهای کارآفرین»، ترجمه، علی پارسائیان، چاپ اول، انتشارات ترمه، سال ۱۳۸۳.
- (۲۵) اچ. هال، ریچارد؛ «سازمان»، ترجمه، علی پارسائیان، محمد اعرابی، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی، سال ۱۳۷۶.
- (۲۶) هریس، تامس، آ؛ «وضعیت آخر» ترجمه، اسماعیل فصیح، چاپ هفدهم، انتشارات زریاب، سال ۱۳۸۰.
- (۲۷) الوانی، مهدی؛ «مدیریت عمومی»، تهران، نشر نی، چاپ هفدهم، سال ۱۳۸۱.
- (۲۸) رضائیان، علی؛ «مدیریت رفتار سازمانی»، تهران، انتشارات علم و ادب، چاپ پنجم، سال ۱۳۷۹.
- (۲۹) رضائیان، علی؛ «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران، انتشارات سمت، چاپ چهارم، سال ۱۳۸۱.
- (۳۰) رضائیان، علی؛ «تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم»، تهران، انتشارات سمت، چاپ چهارم، سال ۱۳۷۸.
- (۳۱) فرهنگی، علی اکبر؛ «ارتباطات انسانی»، تهران، انتشارات رسا، چاپ سوم، سال ۱۳۷۸.
- (۳۲) افجه، علی اکبر؛ «مبانی فلسفی و تئوریهایی رهبری و رفتار سازمانی»، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول، سال ۱۳۸۰.
- (۳۳) سعادت، اسفندیار؛ «مدیریت منابع انسانی»، تهران، انتشارات سمت، چاپ ششم، سال ۱۳۸۱.
- (۳۴) ابطی، حسین؛ «مدیریت منابع انسانی و فزونی امور استخدامی»، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول، سال ۱۳۷۷.
- (۳۵) صمدآقائی، جلیل؛ «سازمانهای کارآفرین»، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، سال ۱۳۷۸.
- (۳۶) امیرکبیری، علی رضا؛ «مدیریت استراتژیک»، تهران، انتشارات نگاه دانش، چاپ اول، سال ۱۳۸۱.
- (۳۷) امیرکبیری، علی رضا؛ «تئوری‌ها و اصول مدیریت»، تهران، انتشارات نگاه دانش، چاپ سوم، سال ۱۳۸۱.
- (۳۸) داوری، دردانه؛ «شانه‌ساززاده، محمدحسن؛ «مدیریت استراتژیک»، تهران، انتشارات آتنا، چاپ اول، سال ۱۳۸۰.
- (۳۹) جاسبی، عبدا...؛ «اصول مبانی مدیریت»، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ نهم، سال ۱۳۷۸.
- (۴۰) فقهی فرمند، ناصر؛ «مدیریت پویای سازمان»، تبریز، انتشارات فروزش، چاپ اول، سال ۱۳۸۱.
- (۴۱) میرسپاسی، ناصر؛ «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار»، تهران، انتشارات میر، چاپ نوزدهم، سال ۱۳۸۰.
- (۴۲) جزئی، نسرین؛ «مدیریت منابع انسانی»، تهران، نشر نی، چاپ دوم، سال ۱۳۷۸.
- (۴۳) حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ «برنامه‌ریزی استراتژیک»، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول، سال ۱۳۸۰.
- (۴۴) مشبکی، اصغر؛ «مدیریت رفتار سازمانی»، تهران، انتشارات ترمه، چاپ دوم، سال ۱۳۸۰.

- ۴۵) امیرشاهی، منوچهر؛ «علوم رفتاری و کاربرد آن در سازمانها»، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ اول، سال ۱۳۷۹.
- ۴۶) محمدزاده، عباس؛ مهریژان، آرمن؛ «رفتار سازمانی»، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول، سال ۱۳۷۵.
- ۴۷) داشگزاده، خدابخش؛ «بهبود روشها و حیطه عملکرد آن»، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم، سال ۱۳۷۷.
- ۴۸) منصورکیا، منصور؛ «تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها»، تهران، مروارید، چاپ دهم، سال ۱۳۸۳.
- ۴۹) دلوی، محمدرضا؛ نصیری، اسماعیل؛ ابطی، حمیدرضا؛ «مدیریت اجرایی»، اصفهان، انتشارات ارکان، چاپ اول، سال ۱۳۸۲.
- ۵۰) کردنائیج، اسد...؛ «سوالات چند گزینه‌ای زبان تخصصی مدیریت»، تهران، انتشارات مهربان نشر، چاپ دوم، سال ۱۳۸۲.
- ۵۱) سید جوادین، سیدرضا؛ «نظریه‌های مدیریت و سازمان»، تهران، انتشارات نگاه دانش، چاپ اول، سال ۱۳۸۳.
- ۵۲) ونوس، داور؛ سید جوادین، رضا؛ امیرکیبیری، علی‌رضا؛ «مجموعه سوالات کنکور کارشناسی ارشد مدیریت»، تهران، انتشارات نگاه دانش، چاپ سوم، سال ۱۳۸۳.
- ۵۳) باقرلو، مهدی؛ نورحسینی، سید ابازر؛ «تئوری‌های مدیریت»، تهران، انتشارات آزاده، چاپ اول، سال ۱۳۸۴.
- ۵۴) اصلانی، سروش؛ مجبوری، مهدی؛ غفارزادگان، نوید؛ «نظریه‌های عمومی مدیریت»، تهران، انتشارات نگاه دانش، چاپ اول، سال ۱۳۸۲.
- ۵۵) سیدجوادین، سید رضا؛ «تئوری‌های مدیریت»، تهران، انتشارات سنجش، چاپ اول، سال ۱۳۸۱.

### فهرست منابع انگلیسی

- 1) H. Koontz & H. Wehrich, Essentials of Management, 5<sup>th</sup> ed. N. Y: Me Grow Hill Co., 1990, P. 308.
- 2) S. Robbins, Organization Theory, 2<sup>nd</sup> ed. N. J: Prentice-Hall, Inc. 1983. P. 323.
- 3) Richard Hall, 1967, PP. 461-478 & James C. Worthy, 1956, PP. 169-179 & Elliot Jacques. 1963. P. 232.
- 4) Stephen P. Robbins; Organization Theory – Second Edition, Prentice – Hall 1987. PP. 206-207.
- 5) P. Hersey and K. H. Blanchard, Management of organizational Behavior.
- 6) Haiman and W. G. Scott, Management in the Modern Organization, Boston Houghton. Mifflinco. 1974, 1971, P. 126
- 7) R. Atkinson. Et. Al. Introduction to Psychology 8th ed. Harcourt Brace. 1983, P. 318.
- 8) F. Luthans, Organizational Behavior, 4th ed. N. Y.: Me Graw Hil Co. 1985. P. 184.
- 9) L. W. Porter, et. Al. Behavior in Organizations N. Y.
- 10) P. Robbins; 1988, P. 101 Decen Zo, Davick A. and Stephen
- 11) Beach, Dale S; 1935, P. 93
- 12) Harvey brasler, Rersomel management (New York: Collegenotes 1962. P. 26.
- 13) Michaei, J. Qucivs, Personnel Management (III: Richard D. Irwin, Inc. 1971) PP. 224-5.
- 14) William Leonard, "Management Audit" in Victor Lazzaro (ed) Systems and Arocedure (Engle wood chiffs, N. J: Prentice Hall. Inc. 1959)



## فصل اول

# مفاهیم و کلیات مدیریت منابع انسانی

امروزه بر اهمیت منابع انسانی بصورت مستمر افزوده می‌شود زیرا مهمترین وجه مشخصه سازمانهای موفق تأکید بر سرمایه انسانی و مدیریت دانایی است. و در این راستا، مدیریت منابع انسانی به دنبال پاسخگویی به این سوال است که چگونه مهمترین منبع سازمانی را مدیریت کنیم؟ پاسخ این است که برای مدیریت منابع انسانی بایستی: ۱- جذب و استخدام ۲- آموزش و توسعه و بهسازی ۳- بکارگیری و انتصاب ۴- نگهداشت (مسائل انگیزشی) آن را بدرستی انجام دهیم بگونه‌ای که اهداف سازمانی محقق شود. بعبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند.<sup>۱</sup> منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است. و رمز موفقیت سازمانهای موفق، دارای بودن نیروی انسانی کیفی و شایسته است نه منابع مادی قوی و عظیم.

مدیریت منابع انسانی هم در سازمانهای خصوصی و هم دولتی و هم خیریه مطرح است بنابراین دارای حوزه‌های فراگیر و عمومی است.

ولی با وجود اهمیت آشکار مدیریت منابع انسانی همیشه ابهامات و سوء تعبیرهایی درباره ماهیت واقعی، نقش و وظیفه دقیق آن وجود داشته است. یکی از دلایل این امر، جدید بودن این وظیفه نسبت به سایر وظایف در سازمان است؛ زیرا تا چندی پیش، مدیریت منابع انسانی جزء وظایف عمومی مدیریت به شمار می‌آمد.<sup>۲</sup> دلیل دوم و مهمتر اینکه انسان موجودی زنده است که قادر به تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری است و ماده‌ای بی جان نیست که براحتی در دست دیگران شکل گیرد. به همین جهت خواسته‌ها، اهداف و آمال نیروهای شاغل همیشه موافق یا همسو با اهداف سازمان نیست.

علاوه بر ویژگیهای فردی و شخصیتی انسان، مسائلی که تجمع انسانها، پیدایش گروهها و درنتیجه، رفتار گروهی به وجود می‌آورد، بر پیچیدگی موضوع افزوده، اداره و کنترل انسانها را در سازمان به مراتب دشوارتر می‌سازد.

## تعریف مدیریت منابع انسانی

«مدیریت منابع انسانی»<sup>۳</sup> عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک (بلندنظرانه) و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت، یعنی کارکنانی که در آن جا کار می‌کنند و به صورت انفرادی در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف کمک می‌کنند.

1) French, Wendell L, 186, P. 4.

2) Bakke, E. Wight; 1961, No. 21

3) Human Resource Management (HRM)

## فصل دوم

# برنامه‌ریزی منابع انسانی

در سالهای اخیر برنامه‌ریزی انسانی در محدوده‌های زمانی متفاوت به عنوان ابزاری که مستقیم یا غیر مستقیم اهداف، برنامه‌ها و استراتژیهای سازمانی را به اهداف و برنامه‌های نیروی انسانی ربط می‌دهد، مورد بحث و توجه صاحب‌نظران بوده است.

افزایش سطح آموزش افراد جامعه، تنوع تخصصها، وسعت پیچیدگی سازمانها، فن آوری، تغییر سریع توقعات افراد از دیگر متغیرهایی است که نقش مدیران نیروی انسانی را جهت تدوین برنامه‌های کار قابل اهمیت ساخته است.

در این راستا، فراگرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی با مرور هدفها و راهبردهای سازمان آغاز می‌شود. این بررسی مبنایی برای پیش بینی میزان نیاز به منابع انسانی، و چگونگی عرضه نیروی کار در داخل و خارج سازمان فراهم می‌آورد. فراگرد برنامه‌ریزی منابع انسانی باید به مدیران کمک کند تا بتوانند میزان نیاز سازمان به نیروی انسانی را تعیین کنند و نیروی کار موجود را ارزیابی نمایند تا میزان کمبود نیروی انسانی برای پاسخگویی به نیازهای آتی معین شود.

برنامه‌ریزی منابع انسانی بر مبنای تجزیه و تحلیل شغل<sup>۱</sup> انجام می‌شود. هنگام تجزیه و تحلیل شغل، «کارهایی که واقعاً انجام می‌شوند» مورد مطالعه قرار می‌گیرند و معین می‌شود که «این کارها» چه وقت، کجا، چگونه، چرا و به وسیله چه کسی، در مشاغل فعلی یا مشاغل جدید، انجام می‌پذیرند<sup>۲</sup> با تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات مفیدی در قالب جملاتی مکتوب در مورد وظایف و مسؤلیتهای شغلی فراهم می‌گردد. این اطلاعات را می‌توان برای نوشتن یا بهنگام کردن شرح شغل<sup>۳</sup>، و تعیین مختصات و شرایط احراز شغل<sup>۴</sup> مورد استفاده قرار داد. شرایط احراز شغل، مشتمل بر فهرستی از ویژگیهایی نظیر تحصیلات، تجربه، و مهارتهای مورد نیاز است که برای احراز هر شغل در نظر گرفته می‌شوند.

### تعریف برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که به وسیله آن، سازمانها اطمینان می‌یابند که نوع و میزان نیروهای انسانی مورد لزوم را در حال و آینده در اختیار دارند و منابع انسانی موجود و مورد نیاز در آینده در زمان و جای مناسب در سازمان قرار می‌گیرند و نمی‌توانند وظایف و مسؤلیتهای خویش را در رسیدن به هدفهای سازمانی

1) Job analysis

2) Mc Cormick , 1986, PP. 651-652.

3) Job descriptions

4) job specifications

## فصل سوم

# تجزیه و تحلیل، طراحی و طبقه‌بندی مشاغل

سازمان در تعریف، سیستمی عقلایی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده آگاهانه و به طور منظم با یکدیگر مشارکت می‌کنند.<sup>۱</sup> سازمان زمانی ایجاد می‌گردد که رسیدن به هدف، از عهده یک فرد به تنهایی خارج باشد؛ پس پایه و اساس سازمان در مجموع، وظایفی است که به وسیله اعضای آن انجام می‌گیرد. بنا به تعریف دیگری تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است.<sup>۲</sup>

هنگام تجزیه و تحلیل شغل باید توجه داشت که شغل را آنچنان که انجام می‌شود گزارش کرد مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد، معمولاً بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می‌پذیرد و وظیفه‌ای است که برعهده متخصصان روش سنجی یا مهندسان صنایع است.<sup>۳</sup>

### تعریف تجزیه و تحلیل شغل:

تجزیه و تحلیل مشاغل در یک تعریف ساده عبارت است از جمع آوری و تجزیه و تحلیل کامل اطلاعات در زمینه وظایف و فعالیت‌های هر شغل به منظور تعیین ماهیت عوامل تشکیل دهنده و مسئولیتهای مربوط به آن و یا به عبارت دیگر تلاش و کاوش سیستماتیک (نظامدار) به منظور شناخت وظائف، مسئولیتهای، اختیارات، تکالیف و به طور کلی آنچه در یک شغل انجام می‌شود.

در تجزیه و تحلیل مشاغل تهیه اطلاعات در چهار زمینه زیر ضروری است:

- ۱- چه کاری انجام می‌گیرد؟ با مشخص شدن نوع و ماهیت کار، فعالیت‌های فکری و جسمی مورد نیاز تعیین می‌شود.
- ۲- چرا آن کار انجام می‌شود؟ و یا به عبارت دیگر منظور از انجام آن کار چیست؟ پاسخ این پرسش هدف از انجام کار را مشخص می‌کند.
- ۳- چگونه آن کار انجام می‌گیرد؟ پاسخ این پرسش ابزار و نحوه انجام کار را مشخص می‌کند.
- ۴- چه مهارتهایی برای انجام کار لازم است؟ پاسخ این پرسش شرایط احراز شغل و تخصص مورد نیاز را تعیین می‌نماید.

### تجزیه و تحلیل شغل بر عهده کیست؟

تجزیه و تحلیل شغل، کاری تخصصی است و تجزیه و تحلیلی که درست و قابل اعتماد باشد، تنها از عهده کارشناسان ماهر و تعلیم دیده برمی آید. تجزیه و تحلیل شغل و همچنین پردازش، طبقه بندی و نتیجه گیری از اطلاعات، به تخصص و تجربه نیاز دارد و متأسفانه این نکته‌ای است که اغلب فراموش می‌گردد و در مواردی مشاهده شده که این کار به عهده پایینترین رده سازمانی گذارده شده است.<sup>۴</sup>

1) Bech. Date S. ; 1985 , P. 54.

2) Joder , D ; 1970 , P. 85

3) Crystal , John Cand Richoredl s. Deem s; 1985. P 45.

4) Prein , E. ; P; 1977, PP.167-174

## فصل چهارم

### فرآیند کارمندیابی

کارمندیابی<sup>۱</sup>، فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌شود. کارمندیابی یک فرآیند «واسطه‌ای» است؛ یعنی طی این فرآیند کسانی که جویای کارند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می‌شوند تا طی فرآیند بعدی (انتخاب و گزینش)، توانایی واقعی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد. به فرآیند کارمندیابی، جذب و استخدام<sup>۲</sup> نیز اطلاق می‌شود.

#### تعریف کارمندیابی:

کارمندیابی مرحله مقدماتی استخدام بوده که در جهت تعیین منابع انسانی و جذب افراد به سازمان برای استخدام عمل می‌کند. میزان دشواری این مرحله به کمیت و کیفیت نیروی کار مورد نیاز و مساعد یا نامساعد بودن بازار کار بستگی دارد.

از کارمندیابی تعاریف متعدد گردیده که از جمله آنها سه تعریف زیر مطرح شده است:

۱- کارمندیابی را عملیات کاوش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و ترغیب آنان به قبول مسئولیت در سازمان نیز تعریف کرده اند.<sup>۳</sup>

۲- بنا بر تعریفی دیگر کارمندیابی شامل یافتن کارمندان مورد نیاز و تشویق آنها به قبول شغل در سازمان مربوط می‌گردد.<sup>۴</sup>

۳- کارمندیابی فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌شود.<sup>۵</sup>

#### میزان فعالیت سازمانها در زمینه کارمندیابی:

اگرچه هر سازمانی به هر حال در طول عمر خود یا مقطعی از آن نیاز به کارمندیابی دارد، شدت این فعالیت در همه سازمانها یکسان نیست. فعال یا غیر فعال بودن سازمان در این زمینه به مجموعه‌ای از عوامل مختلف بستگی دارد که مهمترین آنها عبارتند از:

1) Recruitment

2) employment

۳- حسن ستاری، مدیریت منابع انسانی، جلد اول، چاپ چهارم ص ۹۱۰

۴- به این منبع مراجعه نمائید □ P. 26

Harvey brasler , Rersomel management (New york: Collegenotes 1962)

۵- اسفندیار سعادت، مدیریت منابع انسانی (تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهی، سمت چاپ چهارم) ص ۹۰

## فصل پنجم

# فرآیند انتخاب کارکنان

انتخاب مرحله‌ای است برای پذیرفتن و یا رد تقاضاهای متقاضیان کار به طوری که شایسته‌ترین و مناسب‌ترین آنها برگزیده شوند. از آنجائی که ورود هر کارمند جدید به سازمان با ویژگی‌های خلقی و تربیتی خاص در رفتار سایر کارکنان و بطور کلی در رفتار سازمان اثر مستقیم خواهد داشت بنابراین انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا انتخاب غلط یا نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند، هزینه‌های سنگینی به سازمان تحمیل می‌کند. تصمیم‌گیری درباره انتخاب افراد می‌تواند به چهار نتیجه منجر گردد. همان‌طور که در شکل مشاهده می‌شود، تصمیم‌گیری در دو حالت، صحیح و در دو حالت، غلط است.

		تصمیم‌گیری درباره فرد	
		انتخاب فرد	رد فرد
عملکرد فرد بعد از انتخاب	خوب	تصمیم صحیح (درست انتخاب شده)	تصمیم غلط (نباید رد می‌شد)
	بد	تصمیم غلط (نباید انتخاب می‌شد)	تصمیم صحیح (درست رد شده)

( - )

انتخاب و استخدام کسانی که شایستگی لازم را ندارند و یا رد کردن و نپذیرفتن افراد واجد شرایط می‌تواند مشکلات زیادی برای سازمان به وجود آورد. موارد زیر از جمله مشکلات ناشی از انتخاب غلط است:

- ۱- سازمان باید هزینه‌های سنگینی برای آموزش و تربیت کارمند متحمل شود.
- ۲- بی‌لیاقتی کارمند معمولاً خساراتی را برای سازمان به بار می‌آورد.
- ۳- ناتوانی کارمند در انجام دادن وظایف محول، باعث کاهش درآمد یا افزایش هزینه‌ها می‌گردد.
- ۴- اخراج کارمندان ضعیف همچنین یافتن جانشین برای آنها یا کارمندان که سازمان را ترک می‌کنند نیاز به هزینه دارد<sup>۱</sup>.

بنابراین، هدف اصلی از فعالیتهایی که طی مراحل مختلف در فرایند انتخاب انجام می‌گیرد، کاستن از احتمال تصمیم‌گیری غلط (انتخاب غلط) و افزودن به احتمال تصمیم‌گیری صحیح (انتخاب صحیح) است.

1) Cawsey & Wedley;1979,pp.90-95

## فصل ششم

# فرآیند آموزش کارکنان

افزایش کارایی سازمان‌ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در بند آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کار کردن موفقیت آمیز است. البته آموزش‌هایی می‌توانند به افزایش کارایی دامن زنند، که هدف دار، پیوسته و پر محتوا باشند و کارشناسان و استادان و مربیان مجرب در امور آموزشی، آنها را برنامه ریزی و اجرا کنند. این آموزش‌ها می‌توانند نیروهای انسانی یک سازمان را همگام با پیشرفت‌های علم و فن آوری به حرکت درآورند و در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای آنان مؤثر باشند. پیشرفت‌های سریع علم فن شناسی، می‌توانند نحوه و روش‌های کار کردن و مسئولیت‌های شغلی کارها را تغییر دهند این تغییرات به حدی‌اند که در پاره‌ای از موارد ممکن است به حذف یا ایجاد شغلی در سازمان‌ها بینجامند. تغییر در مسیر حرفه‌ای مشاغل و روش‌های کار کردن، اجتناب ناپذیر است و توجه به آموزش و توسعه منابع انسانی در مسیر این تغییرات و تحولات، تنها پلی است که می‌تواند ما را از دنیای امروز به دنیای پر تغییر و تحول فردا رهنمون باشد.

بنابراین، لزوم آموزش‌های مداوم، هدف دار، برنامه ریزی شده و همگام با پیشرفت‌های علم و فن شناسی، باید به طور جدی در مدیریت مورد توجه خاص قرار گیرد. این نکته مهم است که هزینه‌های آموزشی را نباید جزء هزینه‌های مصرفی سازمان به حساب آورد، بلکه این هزینه‌ها را باید با دید هزینه‌های سرمایه گذاری برای آینده نگریست، زیرا که نتایج آن در دراز مدت مشخص می‌گردد.

### تعریف آموزش کارکنان:

منظور از آموزش کارکنان کلیه تلاشها و کوششهایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارتهای فنی حرفه‌ای و شغلی و هم چنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان می‌باشد که آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی خود می‌نماید. بطور کلی آموزش در دو مفهوم مطرح است:

۱- کارآموزی (کارورزی): که بیشتر مهارتهای فنی مدنظر است.

۲- تعلیم و تربیت: بیشتر کسب مهارت‌های ادراکی را مدنظر دارد.

برخی از صاحب‌نظران این رشته کوشیده‌اند بین تعلیم و تربیت و آموزش و یا کارورزی تفاوتی قائل شوند. به نظر آنان تعلیم و تربیت که در دبستان، دبیرستان و حتی در سالهای اول دانشگاه تا سطح کارشناسی انجام می‌پذیرند، دارای حوزه عمل و دامنه وسیع و هدفهای گسترده‌ای است که بوسیله آن می‌توان کودکان را برای رفتن به دبستان و از آنجا برای رفتن به دبیرستان و سپس برای ورود به دانشگاه و از دانشگاه برای ورود به خدمت آماده نمود. ولی آموزش یا کارورزی دارای حوزه عمل و اهداف محدودتر و مشخص تری است که اغلب، افراد را برای انجام کار و یا وظایف خاصی آماده می‌سازد.

1) Training

2) Education

## فصل هفتم

# فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان

منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.<sup>۱</sup>

شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است.<sup>۲</sup> در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند؛ در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیندی بسیار مهم و از حساسترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبرو هستند.<sup>۳</sup> علی‌رغم سعی دائم در طراحی سیستمهای بهتر و مؤثرتر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می‌دهد که به طور کلی، مسئولان سازمان، از روشها و سیستمهای مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند.<sup>۴</sup> دلیل اصلی این نارضایتی، پیچیدگی فرآیند ارزیابی و در نتیجه، ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است. عدم پشتیبانی مدیریت، غیرقابل اجرا بودن سیستمهای ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه، و عدم تناسب و انطباق سیستمهای ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر سیستمهای ارزیابی را دچار اشکال می‌نمایند.<sup>۵</sup>

## تعریف ارزیابی عملکرد

«ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.»<sup>۶</sup> و یا بعبارت دیگر، ارزیابی عملکرد فرآیندی است که توسط آن اهداف و انتظارات سازمان در قالب شاخصهای معین و مشخص و در دوره زمانی از قبل به ارزیابی شونده ابلاغ و آنگاه عملکرد فرد یا گروه مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد. و خلاصه اینکه، ارزیابی عملکرد فرآیند سنجش سیستماتیک عملکرد فرد یا گروه در دوره‌ای مشخص در راستای تحقق اهداف سازمان تعریف می‌شود.

1) Mondy & Robert; 1987, PP. 366-385

2) Locher & Teel; 1977

3) Gehrman; 1984, P. 21

4) Fox; 1981, P. 70

5) Lazer, 1980, P. 70

6) Dale; 1975, P. 313

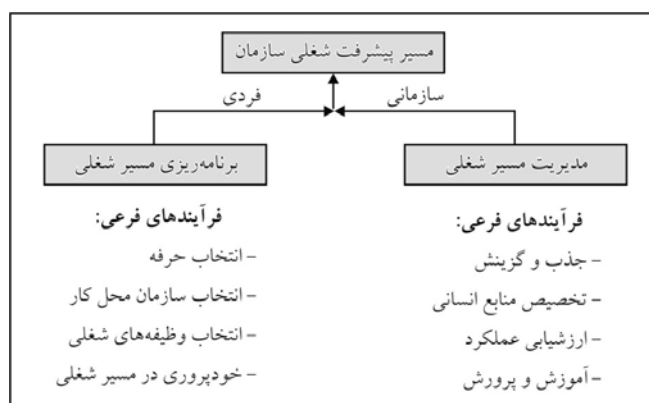
## فصل هشتم

# برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی

در طول دو دهه گذشته مفهوم مسیر شغلی و تنظیم مسیر پیشرفت شغلی مورد توجه قرار گرفته است. در دهه نخست، اساساً نهادی کردن فرآیندها و فن شناسیهای مسیر پیشرفت شغلی (مانند مراکز ارزشیابی عملکرد کارکنان، دوره‌های آموزشی برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی، بخشهای برنامه‌ریزی مسیر شغلی بین مدیران و متخصصان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و کارکنان جانشین مورد نظر قرار گرفت و بر پرورش غیر رسمی تأکید کمتری وجود داشت. اما بنظر می‌رسد که در دهه اخیر به هر دو جنبه رسمی و غیر رسمی توجهی یکسان شده است و حتی پرورش حین کار و نقش آن در یادگیری و پیشرفت شغلی بیشتر مورد تأکید بوده است.

### الگوی مسیر پیشرفت در سازمان

در حالی که بسیاری از مردم واژه «مسیر شغلی»<sup>۱</sup> را تنها به معنای «پیشرفت» در سازمان می‌دانند، اما با دیدگاهی گسترده تر باید آن را «مجموعه متوالی نگرشها و رفتارهای فردی در زمینه فعالیتها و تجربه‌های مربوط به کار در طول عمر» معنا کرد. به سخن دیگر، واژه مسیر شغلی از یک سو معنایی درونی دارد که به دیدگاه‌های شخص نسبت به شغلش اشاره می‌کند و از سوی دیگر، معنایی بیرونی دارد و انواع شغل‌های واقعی را که فرد بر عهده داشته است یا دارد در برمی‌گیرد. درک مسیر پیشرفت شغلی در سازمان به بررسی دو فرآیند نیاز دارد: افراد چگونه هدفهای شغلی خود را برنامه‌ریزی می‌کنند و به اجرا در می‌آورند (برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی)، و سازمانها چگونه برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی کارکنان خود را طرح ریزی و اجرا می‌کنند (مدیریت مسیر پیشرفت شغلی). نمودار (۸-۱) این فرآیندها را نشان می‌دهد.



( - )

۱- معادل‌های دیگری که برای واژه Career ارائه شده است عبارت‌اند از: «مسیر ترقی شغلی»، «کارراه» و «شغل عمری».



## فصل نهم

### فرآیند اجتماعی سازی (جامعه پذیری)

این موضوع که کارکنان، رفتاری را که از نظر سازمان، صحیح و مطلوب است یاد بگیرند و به آن عمل کنند، بسیار مهم است؛ ولی این فراگیری، خود به خود انجام نمی‌گیرد و مسئولان سازمان باید با تدابیری که اتخاذ می‌کنند، موجبات آشنایی افراد تازه وارد را با محیط، آداب و اصول حاکم بر سازمان و خو گرفتن به آن را فراهم آورند. «اجتماعی کردن»<sup>۱</sup> افراد تازه وارد قدمی بزرگ در این راستاست.

بنا به تعریفی، اجتماعی کردن، فرآیندی است که به وسیله آن فرد تازه وارد دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب می‌کند و به عضوی موفق و موثر برای سازمان تبدیل می‌گردد.<sup>۲</sup>

به عنوان یکی از فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است که نقش آموزش را ایفا می‌کند. محور این روش این است که وقتی یک فردی تازه وارد سازمان می‌شود (عضو جدید) و عضو سازمان می‌شود و یا اینکه موقعیت او در سازمان تغییر می‌کند مثلاً ارتقا می‌یابد و به طور کلی در وضعیت یا موقعیت جدید قرار می‌گیرد در آن صورت موضوع اجتماعی سازی ضرورت پیدا می‌کند. در اجتماعی سازی صحبت از هنجارها، نرمها، ارزشها، باید‌ها و نبایدهای سازمان است.

اگر فردی با نرمها و هنجارهای جامعه آشنا شود بدیهی‌ترین انتظار این است که وی برخلاف هنجارهای جامعه عمل نکند.

براساس این تئوری انتظارات پائین عملکرد پایین و بالعکس را به همراه دارد که به آن دور غیر مؤثر گفته می‌شود. ریشه این نظریه در تئوری انتظار است. پس اجتماعی سازی این انتظارات را توجیه می‌کند.

اگرچه در هر تغییر و تحولی، مثلاً انتقال یا حتی ارتقا، فرد با مسأله تطبیق خود با محیط و وظایف جدید مواجه خواهد بود، این مشکل در آغاز ورود فرد به سازمان جدید، یعنی زمانی که او از فردی بیگانه به فردی آشنا تبدیل می‌شود - بسیار حساستر و آثار و عواقب دراز مدت آن مهمتر است.

شایان ذکر است که ورود موفقیت آمیز و «جا افتادن» درست فرد در سازمان، یعنی اجتماعی شدن، تنها به تطبیق او با فرهنگ، اهداف و رویه های سازمان محدود نمی‌گردد و باید اهداف و نیازهای فرد و خواسته های وی از سازمان نیز در نظر گرفته شود و برای آن، پیش بینیهای لازم به عمل آید.<sup>۳</sup>

نتایج حاصل از مجموعه ای از تحقیقات حاکی از این است که تشخیص اهمیت و حساسیت زمان ورود فرد به سازمان‌ها و روزهای نخستین کار، در جهت گیری درست فرد تازه وارد و ایجاد نگرشی مثبت نسبت به شغل و سازمان<sup>۴</sup> و به تبع آن، طراحی و اجرای برنامه هایی برای اجتماعی کردن و یافتن جایگاه صحیح تخصصی و اجتماعی فرد در سازمان، هم نقش مؤثری در شناسایی و ارضای نیازهای کارکنان دارد و هم نیل به اهداف سازمان را آسانتر می‌کند.<sup>۵</sup>

1) Socialitation

2) Pascale , Richard; 1984 , P 28.

3) Pearson, Joan M.1982,PP 286-290

4) Gallegher , Michael C. : 1977, PP. 54-56

5) Kotter , John P.; 1942 , PP. 46-52

## فصل دهم

### نظریه‌های حقوق و دستمزد

به کارکنان در قبال جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند، حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود. اما علاوه بر جبران زحمات و وقت و نیرویی که کارکنان در جهت و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کنند، پرداخت باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد. یعنی باید برای پرداخت، سیستمی طراحی گردد که کارکنان را به عملکرد مؤثر تشویق کند و محرکی برای سخت‌کوشی و به کارگیری تمام تواناییهای بالقوه آنها باشد.<sup>۱</sup>

اگرچه کارکنان سازمان علاوه بر حقوق یا دستمزد، پاداش و مزایای غیر نقدی بسیاری دریافت می‌دارند، پرداختهای نقدی هنوز از اهمیت زیادی برخوردار است و نقش بسزایی در جذب و حفظ نیروها دارد. میان حقوق و دستمزد، تفاوتی وجود دارد. منظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق، پرداختی است که ماهانه صورت می‌پذیرد. دستمزد، متداولترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق، متداولترین شیوه پرداخت به کارمندان است.

#### تعاریف و مفاهیم کلی حقوق و دستمزد

حقوق و دستمزد عبارت است از «وجه نقد و یا هر گونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل انجام کار، از کارفرما دریافت می‌دارند»<sup>۲</sup> البته دستمزد برای کارگران است که معمولاً براساس ساعت، روز، هفته و یا تکه کاری محاسبه و پرداخت می‌شود و حقوق برای کارمندان که معمولاً در ازای یک ماه کار جسمی و فکری به آنان پرداخت می‌شود. بدیهی است که حقوق و دستمزد از نظر اقتصادی تابع نظریات، قوانین و عوامل بسیاری از قبیل عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی است، ولی در هر صورت عاملان کار اعم از کارگران و کارمندان و حتی خود مدیران و سرپرستان باید در مقابل کار خود، حقوق و دستمزدی بگیرند که رنج و خستگی ناشی از کار را در آنان جبران کند و این امکان را به آنان بدهد تا مطابق شؤن خود، زندگی کنند. از این رو است که مدیریت حقوق و دستمزد را، برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسؤولیت‌های شغلی و میزان حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان دانسته‌اند که کاری است بس دشوار و پیچیده و به همین لحاظ هم جایگاه مهمی در روش‌ها و فنون مدیریت دارد، که اگر صحیح صورت پذیرد، نمی‌تواند پاسخگوی بسیاری از مشکلات در بخش‌های دولتی و یا صنعتی کشور باشد.

#### نظریه‌های حقوق و مزایا

نگرش استراتژیک به تمام زیر مجموعه‌های نظام مدیریت منابع انسانی ایجاب می‌کند که نظام پرداخت حقوق و مزایا در هر سازمان و یا مجموعه سازمانها و موسساتی که در راستای یک مأموریت و اهداف مشترک انجام وظیفه می‌نمایند متأثر از استراتژی‌هایی باشد که برای تحقق اهداف انتخاب می‌شود و در عین حال ویژگی‌های

1) French, Wendell L; 1986, chapter 14.

۲- مجموعه قوانین و مقررات کار، تامین و رفاه اجتماعی. ۱۳۶۰، ص ۲

## فصل یازدهم

### بهسازی (توسعه منابع انسانی)

منابع انسانی سازمانها متناسب با تغییرات محیط برون سازمانی و درون سازمانی به ویژه تغییرات راهبردی (استراتژیک) سازمان نیاز به آماده سازی و پرورش دارد.

انتخاب راهبرهای آموزشی در همسوسازی اهداف سازمان و مدیریت منابع انسانی نقش محوری را ایفا می‌کند و این همسوئی، با توجه به شرایط متحول محیط اقتصادی اجتماعی سازمانها، با پرورش و تقویت بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی مدیران و کارکنان می‌تواند تأمین شود و سازمانها را از ویژگی‌های یادگیرندگی برخوردار سازند.

منابع انسانی سرمایه‌های بنیادی سازمانها و منشأ هر گونه تحول و نوآوری در سازمان است. انسان موجودی است تغییرپذیر با تحولات و توانائی‌های بالقوه بی شمار. این توانائی‌ها باید ارزیابی و تحت شرایط تعلیم و تربیتی مطلوب از قوه به فعل درآید.

نکته حائز اهمیت در زمینه پرورش مدیران و آموزش کارکنان سازمانها این است که برنامه‌های آموزشی نباید صرفاً در جهت تقویت مهارت‌های تخصصی باشد. بلکه نقش فرهنگ سازی آن به ویژه در کشورهای در حال توسعه، به همان اندازه و یا حتی شاید بیشتر از آن حائز اهمیت است.

در آغاز این فصل بی‌مناسبت نیست چند واژه متداول در قلمروی بحث بهسازی منابع انسانی ارائه گردد. آموزش، که در این کتاب برحسب همین تعریف معادل کارآموزی بکار برده شده، عبارت است از حد استاندارد در آوردن عملکرد و یا رفتار کارکنان از طریق یاد دادن و تمرین. پرورش، که توسعه نیز به آن اطلاق شده است. عبارت است آگاه‌تر کردن، آماده کردن، عمیق‌تر کردن ادراکات و قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری.

تعلیم و تربیت، آموزش دادن و تقویت توانائی‌های هوشی، استعداد، اخلاقی و اجتماعی. یادگیری، به دست آوردن دانش در زمینه مهارت کاری از طریق مطالعه یا تجربه با رهیافت آموزش و مطلع شدن از چیزی. در تعریف دیگر یادگیری را تغییر رفتار نیز گفته‌اند.

لازم است در مقدمه این فصل به تغییر نگرش در مقوله آموزش و پرورش در سازمانهای امروز، اشاره شود. در شرایط فعلی جهان حداقل چهار تغییر عمده در استراتژی‌های بهسازی منابع انسانی مشاهده می‌شود:

- ۱- تأکید بر کسب مزیت‌های رقابتی با ایجاد سازمانهای یادگیرنده که بتواند نه تنها نیاز روز را تأمین نماید بلکه در جهت کسب توانائی‌ها و دانش مورد نیاز برای شرایط رقابت بازار جهان باشد.
- ۲- برای جوانان جویای مهارت‌های کمیاب و مورد نیاز بازار کار جذابیت داشته باشد.
- ۳- برای داشتن منابع انسانی خلاق با مهارت‌های بسیار بالا باید رقابت ایجاد نماید.
- ۴- در هم ریخته شدن سلسله مراتب سازمانی و حضور کار تیمی، ایجاب می‌کند که مدیران سازمانها به توانائی‌های ویژه‌ای در ایجاد ارتباطات بین فردی و سازمانی مجهز شوند.

## فصل دوازدهم

### ارزشیابی مشاغل

ارزشیابی مشاغل شیوه‌ای است سیستماتیک برای تشخیص و تعیین ارزش مشاغل<sup>1</sup> به عبارت دیگر، تشخیص و تعیین ارزش ریالی مشاغل موجود در سازمان است؛ و همچنان که در فصل تجزیه و طبقه بندی مشاغل گفته شد، هدف ارزشیابی مشاغل، عبارت است از ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت‌ها و شرایط محیط کاری یک شغل با میزان حقوق و دستمزدی که به کارکنان یک سازمان پرداخت می‌شود.

ایجاد یک نظام منطقی و عادلانه حقوق و دستمزد ایجاب می‌کند که به کارهای مختلف و مشابهی که مردان و زنان در یک سازمان انجام می‌دهند، حقوق و دستمزد مساوی پرداخت گردد، مگر اینکه برخی از صفات روحی، روانی و یا جسمی آنان اثرات مثبت و یا منفی را در نتیجه کار به جای گذارد، که در آن صورت و بدون در نظر گرفتن جنسیت، باید حقوق و دستمزد آنها افزایش و یا کاهش یابد.

البته باید توجه داشت که به طور کلی برای ارزشیابی مشاغل یک روش علمی و دقیق در سازمان‌ها به کار گرفته نمی‌شود. به همین سبب است که گاهی ذهنیات مسئولان ارزشیابی مشاغل به طور مستقیم و یا غیر مستقیم در تعیین ارزش ریالی مشاغلی دخالت می‌کند. بنابراین ممکن است اختلاف نظر هم در این موارد وجود داشته باشد و حتی در مواردی هم اعمال شود. در این صورت برای اجرای موفقیت آمیز طرح‌های ارزشیابی مشاغلی، بهتر است برای کاستن از اعمال نظر، این کار به دست یک گروه صورت گیرد. اعضای این گروه (کمیت‌ه)، می‌توانند از کارشناسان ارزشیابی مشاغل، نماینده مدیریت، نماینده کارفرما، نماینده کارکنان، سرپرستان مستقیم و جز این تشکیل شده باشند. این جمع اگر با توجه به واقعیات و دور از ذهنیات به ارزشیابی مشاغل بپردازند بدیهی است که نتایج آن در افزایش کارایی سازمان بسیار مؤثر خواهد بود.

### تعریف ارزشیابی مشاغل

معمولاً ارزشیابی شغل را به دو صورت به شرح زیر تعریف می‌کنند:

الف- تعیین مشخصات هر شغل یا گروه مشاغل با یک سیستم معین برای سنجش واقعی ارزش آنها را از طریق طبقه بندی و درجه بندی و مقایسه آنها با یکدیگر.

ب- تجزیه و تحلیل، مقایسه و تعیین ارزش نسبی عوامل تشکیل دهنده مشاغل که هدف از آن برقراری ارتباط منطقی بین کیفیت و وظایف، مسئولیت‌ها و حقوق‌های پرداختی در سازمان است. به طور کلی، می‌توان گفت با انجام ارزیابی مشاغل و تعیین حقوق و دستمزدها براساس آن، میزان ناراضی‌های ناشی از اختلافات مربوط به حقوق و دستمزد کاهش یافته و سوء تفاهامات در داخل مؤسسه به حداقل می‌رسد. که البته از دید کارفرمایان چنین نیست.

لازم به ذکر است مشاغل مدیران عالی سازمان را نمی‌توان با همان روشهای معمول که بقیه مشاغل ارزشیابی می‌شوند مورد سنجش و مطالعه قرار داد، زیرا آنچه که اهمیت نسبی این نوع مشاغل را معین می‌سازد ابتکار و

1) Human Resources and Personnel Management: P. 342

## فصل سیزدهم

# بهداشت و ایمنی محیط کار

مدیران همواره به فکر افزایش کیفیت و کمیت کار هستند و عدهٔ قلیلی از آنان واقعاً به سلامت جسم و روح، ایمنی، رفاه و امنیت اجتماعی و اقتصادی کارکنان می‌اندیشند. در اواسط قرن نوزدهم اصولاً انتظارات مدیران از کارکنان بسیار بالا بود و در کشورهای صنعتی، ساعات کاری طولانی، شرایط نامطلوب محیط کار و افزایش تولید را به کارکنان تحمیل می‌کردند. در قرن بیستم هم در کشورهای در حال توسعه، به ویژه در بخش خصوصی انتظارات کارفرمایان از کارکنان بیش از حد بوده و شرایط نامطلوب کار ساعات کاری طولانی و کارهای سخت و خارج از توان را به کارکنان تحمیل می‌کنند. به همین سبب، دولت‌ها برای جلوگیری از اجحاف کارفرمایان، قوانین و مقرراتی را به منظور تضمین سلامت، ایمنی، رفاه و امنیت کارکنان شاغل در بخش‌های دولتی و خصوصی وضع کرده و اجرا می‌کنند. البته اثر خود کارکنان و اتحادیه‌ها و نمایندگی کارگران را نمی‌توان در ایجاد این قوانین و مقررات نادیده گرفت. ولی به هر حال صرف نظر از این که قوانین و مقررات از چه منابعی سرچشمه گرفته باشند، مدیران پرسنلی یا امور اداری مسئول اجرای آنها هستند و این در صورتی امکان پذیر است که مدیران رده بالای سازمان‌ها نسبت به اجرای قوانین و مقررات مربوط به سلامت، ایمنی، رفاه و امنیت کارکنان، نه در لفظ، بلکه در عمل هم کاملاً متعهد باشند. تعهد این مدیران باعث توجه بیشتر سایر مدیران نسبت به مسائل مذکور در فوق خواهد شد.

### هدفها و اهمیت بهبود ایمنی و بهداشت کار

خسارتهای (مالی و جانی) که از نارسایی ایمنی و بهداشت کار سرچشمه می‌گیرد به تنهایی دلیل پسندیده‌ای است برای توجیه برنامه‌های بهسازی محیط کار. هدفهای بهسازی وضع ایمنی و بهداشت و کار در درجه نخست متوجه حمایت و حفظ کارکنان و در پی آن، کاهش هزینه‌هاست. بطور کلی می‌توان گفت که اگر سازمانها بتوانند از شدت سوانح، بیماریها و فشار عصبی در محل کار بکاهند و کیفیت زندگی شغلی کارکنان را افزایش دهند، به نتایج زیر دست می‌یابند.

- 1- بهره‌وری بیشتر به دلیل کمتر هدر رفتن ساعاتی کار روزانه.
- 2- کارآیی بیشتر افراد به دلیل درگیری بیشتر آنها در کار.
- 3- کاهش هزینه‌های بیمه و درمان.
- 4- کاهش هزینه‌های ادعای خسارت.
- 5- انعطاف پذیری و انطباق پذیری بیشتر نیروی کار به دلیل افزایش مشارکت و احساس مالکیت.
- 6- گزینشها و استخدامهای بهتر به دلیل افزایش جذابیت سازمان به عنوان یک محیط کار سالم.
- 7- کاهش مرگ و میر.

## فصل چهاردهم

### پاداش و مزایا

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمانی صرف می‌کند، و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه‌ها و روشهای کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌دارد یا به خاطر انجام وظایف محول در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق یا دستمزد نامیده می‌شود، یا به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت از پاداش<sup>۱</sup>، به عنوان مزایایی فوق العاده به خاطر کار فوق العاده صحبت می‌شود.

سیستم پاداش باید کارآ و اثربخش باشد. به عبارت دیگر، تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد<sup>۲</sup>. به عنوان اولین قدم در این راستا، سیستم باید طوری طراحی گردد که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد. (منظور از عملکرد مؤثر، عملکردی است که در جهت نیل به اهداف سازمان باشد). تنها در این صورت است که استفاده از پاداش به عنوان مکانیسمی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، کارساز است<sup>۳</sup>.

پاداش بدلیل کارکردهای انگیزشی که دارد مطرح می‌شود. تفاوت پاداش با حقوق و دستمزد این است که مقدار پاداش و زمان پرداخت آن مشخص و معین نیست و تابع شرایط سازمان است.

#### اهداف نظام پاداش:

اهداف نظام پاداش را می‌توان بدین ترتیب طبقه بندی نمود:

۱- کاهش هزینه‌های سازمان.

۲- ارتقاء بهره‌وری و افزایش کارایی سازمان.

۳- ایجاد انگیزه در نیروی انسانی.

۴- تحقق اهداف سازمان.

نقش استراتژی پاداش در تحقق اهداف سازمان:

یک استراتژی می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف کلان شرکت داشته باشد، اگر:

۱- این استراتژی موجب انسجام و یکپارچگی فرآیندها و سیاست‌های پاداش با استراتژی کلیدی رشد و بهبود

عملکرد گردد؛

1) Reward

2) Ackerman , Leonard and Josephp. Gruenwald; 1984 , PP. 55-57

3) Fel dman , Daniel C. and Hugh J. Arnold;1983 , PP. 161-169

## فصل پانزدهم

### انضباط

انضباط در فرهنگ لغات مترادف با مفهومی نظیر تربیت، کنترل، نظم و نظارت، حس فرمانبرداری، خوی اطاعت و نظیر آنها آورده شده از مجموع این مفاهیم می‌توان نتیجه گرفته که انضباط عبارت است از اعمال تربیتی که آن تربیت باعث ایجاد نظم در کار و حس انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده، در فراد گردیده، تخطی از موازین الزاماً کارکنان را با نوعی تنبیه روبرو سازد.

در اغلب متونی که با مدیریت منابع انسانی ارتباط دارند انضباط مترادف با دیسپلین به مفهوم تنبیه آورده شده و توصیه شده است که از این ابزار تنها زمانی باید استفاده شود که سایر اقدامات مثبت و تشویقی با شکست مواجه شده باشند.

مکتب‌داران علوم رفتاری تأکید زیادی در ایجاد حس انضباط در وجود کارکنان نموده‌اند که البته در این مفهوم انضباط به معنی دیسپلین به کار رفته است. در علوم رفتاری عقیده بر آن است که هر کسب باید عامل ایجاد انضباط در خود باشد.

نظارت بر امور انضباطی و کنترل کارکنان از وظایف خاص مدیران و سرپرستان اجرایی می‌باشد. زیرا سرپرست کسی است که مستقیماً با کارکنان سر و کار داشته اعمال و رفتار آنها را بطور دائم زیر نظر دارد. با این همه قسمت امور کارکنان هر سازمان موظف است آئین نامه و برنامه‌های لازم انضباطی را بموقع تنظیم و در اختیار کارکنان و سرپرستان قرار داده و در اجرای مفاد آن نظارت ستادی نماید.

تنظیم و تدوین آئین نامه انضباطی زیر نظر یک گروه تحقیقی که الزاماً در آن گروه علاوه بر متخصصین مدیریت منابع انسانی، جامعه شناس و روانشناس نیز باید وجود داشته باشد، انجام می‌گیرد. چه اگر در تنظیم مقررات انضباطی نهایت دقت بعمل نیاید نه تنها این اقدامات باعث تصحیح افراد و جلوگیری از انحراف نخواهد شد بلکه حس پرخاشگری و بی انضباطی را در کارکنان بیدار می‌کند.

هنر سرپرستان و مدیران در آن است که برای برقراری و حفظ مقررات انضباطی محیطی ایجاد نمایند که کارکنان، با میل و رغبت رعایت قوانین و مقررات موضوع را بنمایند. طبیعی است که به وجود آوردن چنین محیطی مناسب، کاری است بس دشوار و تنها مدیران مجرب و کارآزموده از عهده چنین مهمی بر می‌آیند.

### تعریف انضباط

گروهی، انضباط را قدرتی دانسته‌اند که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر پا می‌گذارند تنبیه نمود. گروهی نیز انضباط را وجود جو و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده‌اند که کارکنان را ملزم می‌کند رفتاری معقول و مقبول و در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند. در حالی که گروه اول، انضباط را تنبیه کارکنان خاطی و گروه دوم، انضباط را رفتار منظم و مرتب آنان در سازمان می‌دانند<sup>1</sup>، گروه سومی نیز وجود دارند که معتقدند انضباط ابزاری است که سرپرست از

1) Don and Middle and Pressley ; 1983, PP.24-31

## فصل اول

# تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم

### مروری بر سیستمها

انسان به طور ذاتی کنجکاو است و از آغاز پیدایش درباره جهان پیرامون خود و نقش خود در این جهان پرسشهایی داشته است. به مرور که وقوف او بر پیچیدگی جهان افزایش می‌یافت بخش فیزیکی، عینی و خارجی جهان را از دنیای درون خود متمایز می‌ساخت بدین ترتیب دانش فلسفه و فلسفه علم در نظر وی مفهوم گسترده‌تری پیدا کرد.

پیدایش حوزه‌های علمی دو جنبه‌ای راه را برای پژوهشهای میان رشته‌ای هموار ساخت. به این ترتیب این اعتقاد واقع بینانه مطرح شد که بسیاری از مسائل جامعه نظیر آلودگی هوا، جرم و جنایت و ابتذال فرهنگی را نمی‌توان فقط با استفاده از یافته‌های یک حوزه علمی حل کرد اما تفکر سیستمی که مبتنی بر تجسم ذهنی جهان است زمینه حل این گونه مسائل را فراهم می‌سازد.

### تفکر سیستمی

تفکر سیستمی برخلاف برخی از جنبشهای فکری که در یک رشته علمی و در محدوده معینی رشد و نمو پیدا کرده‌اند در خارج از محدوده یک علم معین متولد شد و در محیطی میان رشته‌ای رشد کرد. از آنجا که این شیوه تفکر به طور کلی با مجموعه‌هایی متشکل از اجزاء سرو کار دارد نه با خود اجزاء، بطور ضروری از مرزهای سنتی علوم خاص فراتر رفته و عمومیت یافته است.

به طور کلی تفکر تحلیلی تجزیه مدار را می‌توان بر مبنای چهارگانه ذیل استوار دانست:

۱- معطوف شدن ذهنیت غالب محقق به بخش فیزیکی یا خارجی جهان.

۲- تأکید بر اینکه هر پدیده‌ای حاصل تجزیه یا ترکیب سایر پدیده‌هاست.

۳- تأکید بر بر کمی کردن روابط علی.

۴- افزایش دقت (که مطلوب غایی هر پژوهشگر است).

در واقع نگرش متفکران سیستمی به جهان، بر مبنای چهارگانه ذیل استوار است:

۱- تصور ارگانیک ۲- کل نگر ۳- مدلسازی ۴- بهبود شناخت

تفاوت بسیار زیادی بین تفکر سیستمی و تفکر تحلیلی تجزیه مدار وجود دارد و تأکید بر تفکر سیستمی روش قابل اعتمادی برای شناخت پدیده‌های پیچیده و مطالعه آنها ارائه می‌کند البته تفکر سیستمی در تضاد با تفکر تحلیلی تجزیه مدار نیست در واقع این دو روش مکمل یکدیگرند نه جایگزین هم با وجود این همان گونه که متفکران سیستمی دریافته‌اند (مطالعه فراگردهای به هم پیوسته اجزای یک سیستم مفیدتر از تحلیل ریز آنهاست.)

نگرش سیستمی با رشد و توسعه دو جنبش جداگانه - که تقریباً هدف واحدی را دنبال می‌کردند هویت مستقل

پیدا کرد:



## فصل دوم

### مقدمه‌ای بر تجزیه و تحلیل و طراحی نظام یافته سیستم

در دهه‌های اخیر پیش از پیدایش سیستم‌های کامپیوتری قدرتمند، روش‌های سنتی تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم تکامل یافتند. با پیچیده‌تر شدن سیستم‌های مدیریتی این فنون نیز بیشتر پالایش می‌یافتند به این ترتیب میان تحلیلگران سیستم و کاربران آنها تفاهم بیشتری ایجاد می‌شود.

پیشرفت‌های بعدی در زمینه طراحی سلسله مراتبی به وقوع پیوست که تا حد زیادی مرهون تلاش یکی از کارشناسان شرکت‌های بی‌ام به نام «اچ مایلز»<sup>۱</sup> بود. وی روش سلسله مراتب داده، فراگرد، باز داده را ارائه کرد این روش با نام اختصاری «هیپو»<sup>۲</sup> مشهور شده است.

تجزیه و تحلیل نظام یافته روش منظمی است که از بالا به پائین هدف‌های بلند مدت و کوتاه مدت سیستم را پالایش کرده و به وسیله یک مدل سلسله مراتبی نیازهای سیستم را مطرح می‌کند. تجزیه و تحلیل نظام یافته را می‌توان به صورت یک هرم در نظر گرفت که از بالا به پائین نخست به هدف‌های سیستم می‌پردازد و سپس به بررسی آنچه که باید انجام شود مبادرت می‌کند بعد از آن شرح تفصیلی‌تر آنچه که باید انجام شود را مطرح می‌سازد و سپس طراحی بسیار تفصیلی اموری را که انجام آنها برای تحقق هدف‌های سیستم ضروری است ارائه می‌کند.



( - )

نتیجه نهایی تجزیه و تحلیل نظام یافته دستیابی به مختصات است که ابزار اساسی چندی را به شرح ذیل به کار می‌گیرند:

۱- انواع نمودار و اولویت استفاده از آنها

1) H.Miles

2) Hierarchy Plus Input – Process – output=H.I.P.O

## فصل سوم

# تجزیه و تحلیل چیست و تحلیل‌گر کیست؟

### تعریف تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل سیستم عبارت از شناخت جنبه‌های گوناگون سیستم و آگاهی از چگونگی عملکرد اجزای آن به منظور دستیابی به اطلاعات بنیادین جهت طراحی و استقرار سیستم مناسب است. هدف از تجزیه و تحلیل سیستم، ایجاد اصلاح و بهبود در وضع سازمان از طریق بوجود آوردن رویه‌ها و شیوه‌های انجام کار است. سیستم مجموعه از روشها و شیوه‌های انجام کار است. روشها را می‌توان یک رشته عملیات و مراحل برای حصول به کل یا بخشی از اهدافی یک سیستم تعریف کرد مانند روش استخدامی در سیستم پرسنلی. شیوه نیز عبارت از تشریح جزئیات نحوه انجام دادن کار مانند شیوه تصحیح اوراق یک امتحان.

### وظایف واحد تجزیه و تحلیل سیستم‌ها:

- ۱- طرح ریزی سازمان و تجزیه و تحلیل آن: ترکیب صحیح سازمان، مبنای تقسیم کار، مشخص کردن مسئولیتها و ایجاد هماهنگی میان فعالیتهای موجود در سازمان است.
- ۲- استقرار و تجزیه و تحلیل سیستمها: کلیه فعالیتهای، وظایف و روشهایی که به منظور تأمین هدفهای سازمان انجام می‌شود، باید به طور مداوم مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که کلیه فعالیتهای انجام شده، در جهت تحقق هدفهای سازمان است.
- ۳- ارزیابی مدیریت: ارزیابی مدیریت که گاهی اوقات «ممیزی مدیریت» یا «کنترل داخلی» نیز نامیده می‌شود، عبارت است از: مطالعه و ارزیابی ترکیب سازمان و اجزای تشکیل دهنده آن، حسابرسی وضع مالی، و بررسی روشهای موجود در سازمان<sup>۱</sup>.
- ۴- تهیه دستورالعملهای کتبی و روشهای مدرن: در تهیه این دستورالعمل، وجود مقررات مدون با رشد و قدرت سازمان، ارتباطی نزدیک دارد و برای تثبیت دستگاه و تنظیم روابط فرد، وسیله مؤثری بشمار می‌رود.
- ۵- تهیه و کنترل فرمها: به جریان افتادن و ردوبدل شدن اطلاعات در هر سیستم، یکی از مواردی است که در تجزیه و تحلیل، استقرار و تجدید نظر در سیستم همواره باید مورد توجه قرار گیرد.
- ۶- سیستم بایگانی اسناد، مدارک و پرونده‌ها: هزینه نگهداری اسناد، مدارک و پرونده‌های جاری، یکی از بزرگترین ارقام هزینه‌های اداری هر سازمان را تشکیل می‌دهد. معمولاً پس از مدتی که اسناد و مدارک در بایگانی می‌ماند، ارزش خود را از دست می‌دهند. تعدادی از این اوراق را برای مدتی در بایگانی جاری نگهداری می‌کنند، سپس آنها را به بایگانی دائم منتقل و پس از گذشت مدتی، از بین می‌برند.

۱- نقل از صفحه ۹۶ کتاب: William Leonard , "Manegement Audit" in victor Lazzaro (ed) Systems and Arocedure. (Englewood chiffs , N.J: Prentice Hall. Inc , 1959).

## فصل چهارم

### علم کنترل و ارتباطات

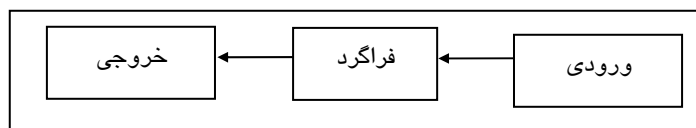
رویکرد سیستمی بر نحوه به کارگیری «نظریه عمومی سیستمها» و «علم کنترل و ارتباطات»، در مسائل صنعتی و اجتماعی تأکید دارد. علم کنترل و ارتباطات نیز بر به کارگیری «تفکر سیستمی» در حل مسائل مربوط به کنترل و ارتباطات تأکید می‌کند. استفاده از علم کنترل و ارتباطات، علاوه بر پاسخگویی به نیازهای مفهومی، نیازهای عملیاتی سیستم را نیز برآورده می‌سازد؛ در واقع، می‌توان این علم را به مثابه یکی از شاخه‌های کلی نظریه عمومی سیستمها در نظر گرفت. اصطلاح «علم و کنترل و ارتباطات»، با توجه به اینکه این علم با انواع فراگردهای بازخور سرو کار دارد، اصطلاح مناسبی محسوب می‌شود.

#### بازخور به مثابه ابزاری برای کنترل

سیستمهای بازخور ابزاری هستند که به وفور با آنها سر و کار داریم و از قدمت زیادی برخوردارند. به طوری که پیشینه تاریخی آنها حداقل به دو هزار سال پیش برمی‌گردد.

سیستمهای بازخور کنترلی ساختاری مدار بسته دارند و با توجه به همین ویژگی تشخیص داده می‌شوند. این گونه سیستمها را می‌توان به صورت ذیل تعریف کرد. سیستم بازخورد کنترلی متمایل به حفظ رابطه تجویز شده میان دو متغیر، سیستمی است که پس از بررسی کارکردهای دو متغیر مذکور، از مقایسه تفاوت عملکرد آنها به منزله ابزاری برای کنترل استفاده می‌کنند.

سیستمهای مدار باز سیستمهایی هستند که خروجیها و ورودیهای آنها با هم پیوند ندارند. در هیچ یک از این نمونه‌ها خروجی با ورودی مقایسه نمی‌شوند بلکه به ازای هر یک از ورودیها یک وضعیت عملیاتی ثابت در نظر گرفته شده است که عملکرد سیستم با آن مقایسه می‌شود. بیشتر سیستمهای فوق براساس زمان کار می‌کنند نمودار (۴-۱) یک سیستم را با مدار باز نمایش می‌دهد.



(۴-۱)

سازمانها بدون افراد شاغل در آنها اساساً در شمار سیستمهای مدار باز قرار می‌گیرند ولی با حضور مسؤولان کنترل در زمره سیستمهای مدار بسته قرار می‌گیرند.

سیستمهای بازخور مثبت بخشی از خروجی خود را به صورت ورودی به سیستم باز می‌گردانند و در واقع به جای حفظ وضع موجود موجب رشد و توسعه بازده سیستم می‌شوند. همه فراگردهای رشد از سیستم باخورد مثبت استفاده می‌کنند یعنی بخشی از خروجی خود را به سیستم برمی‌گردانند و بسط می‌دهند. در سازمانها و

## فصل پنجم

# طراحی مهندسی سیستم

### مفاهیم طراحی خام (مفهومی)

از آنجا که طراحی مفهومی، تعیین کننده چهارچوب و مسیر اجرای پروژه طراحی و ایجاد سیستم است، مشارکت فعال مدیریت در آن حیاتی است؛ بنابراین نباید طراحی مفهومی سیستم را به کارشناسان کامپیوتر واگذار کرد. طراحی مفهومی را گاهی «بررسی امکانپذیری»، «طراحی کلان» نیز می‌نامند. هنگام طراحی مفهومی، توجه به سه نکته اساسی ذیل ضروری است:

۱- ملاحظه و بررسی «علائق مراجعاتی»: مدیریت عالی باید هنگام برنامه‌ریزی دراز مدت خود، جهت گیریها و استراتژیهای رشد سازمان را در نظر بگیرد. اگر هدف از اجرای پروژه، طراحی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت است، مفاهیم به کار رفته در طراحی باید همسو با اهدافی باشند که سازمان به احتمال زیاد تعقیب خواهد کرد. «علائق مراجعاتی»، همان وضعیتهای عالی و مطلوبی هستند که تصمیم گیرندگان اصلی، برای آینده سازمان در نظر گرفته اند. انتخاب بدیلهای عملی برای طراحی سیستم، باید با طرز تفکر مدیریت درباره آینده سازمان همسو و هماهنگ باشد؛ زیرا نیروهای فنی رده عملیاتی، فاقد بینش کافی برای انجام این کار هستند.

۲- اهمیت خلاقیت در طراحی خام. طراحی خام وظیفه‌ای خلاق بوده، متضمن ایجاد الگوها و ترتیبات جدیدی برای پردازش منابع و اطلاعات است. به همین دلیل مستلزم وجود نگرش وسیع، تجربه کافی، و توان خلاقیت در کارکنانی است که به رده‌های مدیریتی ارتقاء یافته اند. به هر حال، به مثابه امری قابل درک، مؤثر و عملی، مشارکت فعال و الزامی مدیریت در ایجاد سیستم توصیه می‌شود.

۳- اهمیت پیش بینی بروز مسائل بالقوه، در جریان اصلی تفصیلی و استقرار سیستم. در واقع، با توجه به امکان بروز مسائل پیش بینی نشده، بهتر است مجموعه‌ای از طرحهای مفهومی بدیل با توجه به میزان امکانپذیری طراحی تفصیلی و استقرار آنها - در نظر گرفته شوند و مورد ارزیابی قرار گیرند.<sup>۱</sup>

1) Interests reference

2) Murdick & Ross , 1983 , p.272.

## فصل ششم

# اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی (MIS)

امروزه اطلاعات یکی از منابع اصلی و با ارزش هر سازمانی می‌باشد. همانطور که منابع انسانی، مواد اولیه، ماشین‌آلات، ماشین‌آلات، در روند تولید کالا و خدمات دارای نقش اساسی هستند اطلاعات نیز دارای جایگاه ویژه‌ای می‌باشد. هر چه سازمان بزرگتر و حجم عملیات آن پیچیده تر می‌شود اطلاعات نقش و اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. همانطور که منابع غیر اطلاعاتی از قبیل پرسنل، پول، مواد و ماشین‌آلات نیاز به اداره شدن دارد اطلاعات نیز به عنوان یکی از منابع مهم نیاز به مدیریت دارد. مدیریت اطلاعات در یکی سازمان مبادرت به طراحی سیستمی می‌نماید تا کار جمع‌آوری داده و پردازش آن و تولید اطلاعات و توزیع آن را در پیکره سازمان به عهده بگیرد «تا اینکه اطلاعات بتواند وظیفه خود را همچون جریان خون در بدن انسان بطور مداوم و پیوسته به انجام رساند» مهمترین دریافت کننده اطلاعات، مدیریت است که حسب برنامه‌ریزی، نظارت و اخذ تصمیم بدان نیاز دارد. «در جهان پر از رقابت نیرومندترین سلاح اطلاعات است. اطلاعات به مدیران کمک می‌کند که عملکرد خود را بهبود بخشند، با رقیبان مبارزه کنند، به نوآوری روی آورند، تعارضات را بکاهند و خود را با تحولات سریع بازار تطبیق دهند.»

### اهمیت سیستم‌های اطلاعاتی

در سالهای اخیر سیستم اطلاعات مدیریت با استقبال زیادی روبرو بوده و دولتها و سازمانها سرمایه‌گذاری زیادی در این خصوص داشته‌اند. بخصوص در کشورهای پیشرفته این توجه به نسبت بالا می‌باشد. سیستم اطلاعات ابزاری است برای تصمیم‌گیری، از طرفی تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است و مدیریت زمانی معنا و مفهوم پیدا می‌کند که دست به تصمیم بزند به زبان دیگر می‌توان گفت که مدیریت مساوی تصمیم‌گیری است. «از آنجائی که اطلاعات، اساس تصمیم‌گیری است، جنبه‌ای از سازماندهی که فرآیند جریان اطلاعات را شرح می‌دهد مورد توجه زیادی قرار می‌گیرد. یک دستورالعمل خوب برای اخذ تصمیم از ۹۰ درصد اطلاعات و ۱۰ درصد الهام و بینش تشکیل می‌شود». براین اساس ملاحظه می‌شود که پایه یک تصمیم خوب اطلاعات است. اگر ساختار تصمیم‌گیری در سازمان براساس اطلاعات نباشد. تصمیمات بر مبنای ذوق و سلیقه افراد بوده و آن موقع سازمان قطعاً از اهداف خود دور خواهد شد.

### تعریف داده

داده‌ها عبارتند از حقایقی که از طریق مشاهده و تحقیق بدست آمده و ثبت گردیده‌است. داده را اغلب اطلاعات خام، مانند عملیات مالی روزانه یک سازمان، تاریخ، مبلغ و سایر جزئیات یک صورت حساب، اسناد مالی، چک، جزئیات حقوق کارمندان، بیمه و مالیات افراد، اقلام تولید توسط ماشین‌آلات یا تولید توسط کارکنان یک نوبت کاری را داده می‌نامند. ضمناً می‌توان داده‌ها را از منابع داخلی کسب کرد.

## فصل اول

# ورود به دنیای رفتار سازمانی

هر فردی را می‌توان دانشجوی علم رفتار به شمار آورد. آدمی از آغاز زندگی فعالیتها و اعمال دیگران را مشاهده کرده و می‌کوشد تا آنچه را که می‌بیند تفسیر نماید. رفتار عموماً قابل پیش‌بینی است و مطالعه منظم رفتار ابزار پیش‌بینیهای نسبتاً دقیق است. منظور از «مطالعه منظم» این است که باید روابط میان پدیده‌ها را مشاهده کرد و پس از درک روابط علی و معلولی نتیجه‌گیریهای خود را بر پایه شواهد علمی قرار داد.

برخورد منظم در مطالعه رفتار می‌تواند توانایی تشریح و پیش‌بینی و همچنین هدایت، کنترل و تغییر در رفتار را بهبود بخشد. برخورد منظم، از رابط میان رفتارها و واقعیت‌های مهم پرده برداشته و مبنایی را برای پیش‌بینی دقیق رفتار ارائه می‌دهد. زیربنای روش منظم در مطالعه رفتار اعتقاد به تصادفی نبودن رفتار است. رفتار هر فرد در جهت کسب هدفی است که براساس باور او، صواب یا ناصواب برایش کاملاً سودآور خواهد بود.

سبکی که نظریه‌پردازان، براساس آن رفتار سازمانی را تشریح کرده‌اند تا حد قابل ملاحظه‌ای در طول قرن بیستم رشد کرد و بی‌گمان رشد آن نیز ادامه خواهد داشت. برای مثال مکتب مدیریت علمی به نوبه خود با دیدگاه‌های نسبتاً جدید اقتصادی و سیستمی بسیار متفاوت است به همین ترتیب نظریه نیازهای انگیزش با نظریه‌های انتظار تفاوت دارد در عین حال نظریه‌های گوناگون می‌توانند یکدیگر را کامل کرده و هر نظریه می‌تواند نسبت به رفتار فرد در سازمان بینش خاصی را ارائه دهد.

## تعریف رفتار

رفتار عبارت است از جمیع فعالیت‌هایی که از موجود زنده سر می‌زند، و نه آنهایی که بر او وارد می‌گردد، مانند راه رفتن، مطالعه کردن و کار کردن.

فرهنگ آکسفورد رفتار را چنین تعریف کرده است: «روشی که فرد عمل می‌کند، شیوه و سلوک برخورد و واکنشی که تحت شرایط مختلف از خود نشان می‌دهد.»

بنابراین، رفتار را می‌توان فعالیت تلقی کرد، یعنی کلیه رفتارها، فعالیت محسوب می‌گردند. به عبارت دیگر آنچه فرد فکر می‌کند و انجام می‌دهد، رفتار است. شخصیت و ویژگیهای فردی افراد از کل الگوهای رفتاری حاصل می‌شود.

رفتار کوششی است برای رسیدن به هدفهایی که موجب از بین رفتن علل تنش‌ها می‌گردد رفتار در اصل، هدف‌گراست، به عبارت دیگر انگیزه رفتار معمولاً رسیدن به یک هدف می‌باشد. هدف نقطه‌ای است که تمام فعالیتها برای رسیدن به آن صورت می‌گیرد. انرژی روانی برای هر رفتاری نشأت گرفته از نیازی است که در شخصیت ما قرار دارد، بنابراین رفتار انسان همیشه دارای علت و هدفی است.

در هر رفتاری باید به دو عامل اساسی یعنی محرک و پاسخ و یا عمل و عکس‌العمل توجه کرد.

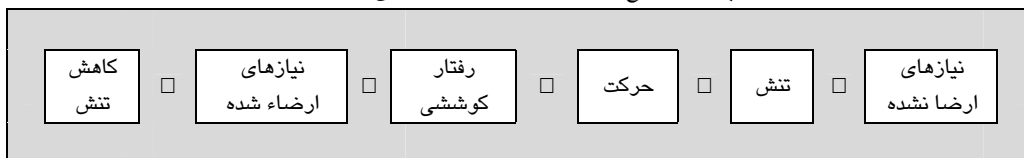
## فصل دوم

### انگیزش و رفتار

انگیزش<sup>۱</sup> یک فرآیند است که احتمالاً از یک نیاز داخلی شروع می‌شود و به یک هدف بیرونی ختم می‌گردد لذا گفته می‌شود که نیازها و انگیزه‌ها درونی و اهداف بیرونی هستند که البته سوق‌دهنده‌ها و یا به عبارتی سائق‌ها نیز در این فرآیند مؤثر هستند، سائقها<sup>۲</sup> کمک می‌کنند تا این فرآیند تحریک شود، انگیزش‌ها همانگونه که گفته شد، فرآیند هستند، در حالی که انگیزه‌ها یک نقطه نظر می‌باشند روی هم رفته عنوان می‌شود، انگیزش تلاشی آگاهانه است، برای رسیدن به هدف.

انگیزش یک اصطلاح کلی است که بعضی اوقات به نیازها، خواسته‌ها، تمایلات، یا قوای درونی افراد تعریف می‌شوند<sup>۳</sup> انگیزه را چرائی رفتار گویند. به دیگر سخن هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه ناشی از نیازهای او است. می‌توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارتست از حالتی درونی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می‌دارد. بعضی از نیازها مانند نیازهای زیستی جزو نیازهای اولیه هستند. نیازهای روانی جزء نیازهای ثانویه می‌باشند، که شدت آن در افراد مختلف متفاوت است.

بنابراین، اثربخش بودن فعالیتهای مدیریت به تمایلات افراد درون سازمان در انجام وظایف محوله به آنها بستگی دارد. از سوی دیگر همه رفتارهای افراد هدفدار است. در واقع دو عامل رفتار را شکل می‌دهند، که یکی انگیزه و دیگری هدف است از این رو انگیزش کارکنان برای انجام وظایف و همسوئی اهداف فردی با اهداف سازمان نقش اساسی در موفقیت سازمانی دارد. بنابراین انگیزش یک فرآیند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع، سپس خواسته را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کشش بسوی هدفی می‌گردد که محصول آن رفتار نیل به هدف است. توالی این فرآیند ممکن است منجر به ارضای نیاز گردد. بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار در آن راستا می‌شود، در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح می‌باشد. و در این رابطه پول به عنوان ابزاری جهت اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست.



( - )

1) motivation

2) Drive

3) Hersey & Blanchard, 1988, P. 15.

## فصل سوم

# تفاوت‌های فردی و شخصیت

یکی از مباحث مهم در روان‌شناسی بحث شخصیت و نظریه‌های مربوط به آن است. علی‌رغم مسلم بودن شخصیت به عنوان یک مسئله با اهمیت در مسائل روان‌شناسی، این مفهوم مانند مفاهیم دیگری چون غریزه، رفتار، انگیزه و ... در دانش روان‌شناسی دارای فرضیه واحدی که قابل پذیرش برای اکثر روان‌شناسان باشد، نیست. در اینجا قصد نداریم به تعریف مختلف شخصیت از دیدگاه مکاتب مختلف روان‌شناسی بپردازیم بلکه بر آنیم پس از ارائه چند تعریف از شخصیت به نقش آن در رفتار سازمانی اشاره کنیم.

### ماهیت تفاوت‌های فردی<sup>۱</sup>

اشخاص از بسیاری جهات با یکدیگر متفاوتند. به عنوان مثال با آنکه سیستم‌های زیستی ما خیلی شبیه یکدیگر است ولی به هر حال اشخاص تفاوت‌های زیادی با یکدیگر دارند. روش فکر کردن و تشریح محیط اطراف و چگونگی واکنش در برابر محیط برای هر کسی منحصر به خود اوست. این مجموعه عوامل را تفاوت‌های فردی می‌نامند. هر یک از افراد دارای صفات و ویژگی‌هایی هستند که در مجموع، هستی آنها را تشکیل می‌دهند. هر چند بعضی اشخاص شباهتهایی با هم دارند ولی هیچ‌گاه دو نفر به طور کامل شبیه به یکدیگر نیستند. بعضی از تفاوت‌ها فیزیکی و برخی روانی هستند. در هر حال موضوع بحث ما دو متغیر روانی یعنی شخصیت و طرز تلقی خواهد بود.

### ماهیت و تعریف شخصیت

مجموعه کل روش‌هایی که فرد عمل می‌کند و واکنش نشان می‌دهد و یا با دیگران یا سایر محرکها به تعامل می‌پردازد. واژه شخصیت از واژه Person گرفته شده است Person نیز یکی از اسطوره‌های یونانی می‌باشد. شخصیت، یکی از عوامل مؤثر در ایجاد تفاوت‌های فردی است. شخصیت عبارت از مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌های شخص است که می‌تواند برای مقایسه اشخاص با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرد. مفهوم شخصیت از آن جهت برای مدیریت اهمیت دارد که به نظر اکثر مدیران نقش عمده‌ای در چگونگی ادراک، ارزیابی، و واکنش فرد در برابر محیط دارد. براساس روانشناسی مراوده‌ای، رفتار شخص تابعی از رابطه دائمی او و موقعیت می‌باشد. هر یک از ویژگی‌های شخص نمایانگر شخصیت اوست. این ویژگی‌ها بر عوامل بسیاری اثر می‌گذارند و از همان عوامل تأثیر می‌گیرند. تعریفی که گوردن آل پُرت حدود 50 سال پیش برای شخصیت ارائه کرد هنوز زبانزد همگان است. او گفت: «شخصیت، همان شخصیت پویا در درون فرد است که از سیستم‌های روانی و فیزیکی تشکیل شده و تنها عاملی است که تعیین‌کننده سازش فرد با محیطش می‌باشد»

1) Personality



## فصل چهارم

# ارزشها، باورها و نگرشها

ارزشها<sup>۱</sup> نمایانگر عقاید و اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار (نسبت به رفتار مخالف) برتر شمرده می‌شود. آنها نمایانگر ایمان و اعتقاد راسخ هستند. ارزشها از نظر محتوایی و شدت، ویژگیهای خاص خود را دارند. ویژگی محتوایی ارزش نشان‌دهنده این مطلب است که نوع رفتار مورد نظر اهمیت زیادی دارد. ولی شدت تنها نشان‌دهنده درجه یا میزان آن اهمیت می‌باشد. هنگامی که ارزشهای فردی را برحسب میزان شدت فهرست می‌کنیم سیستم ارزشی<sup>۲</sup> شخص به دست می‌آید. همه افراد دارای سلسله مراتبی از ارزشها هستند که تشکیل‌دهنده سیستم ارزشی آنها می‌باشد. این سیستم، با توجه به اهمیت نسبی که به چیزهای باارزش؛ مثل آزادی، تفریح، احترام به نفس، فرمانبرداری، برابری و از این قبیل چیزها می‌دهیم، مشخص می‌شود.

### تعریف ارزش

عبارت است از پیمانها یا میثاقهای<sup>۳</sup> اولیه‌ای که یک نحوه تفکر یا یک «غایت وجودی»<sup>۴</sup> را از نظر شخصی یا اجتماعی نسبت به نحوه تفکر یا غایت وجودی دیگر ترجیح می‌دهد.

### اهمیت ارزشها

در مطالعه رفتار سازمانی، اهمیت ارزشها در این است که آنها تشکیل‌دهنده پایه و اساس درک نگرشها و انگیزش افراد هستند، و همچنین بر ادراک افراد اثر می‌گذارند. افراد با تصور قبلی یا با این دیدگاه که باید و نبایدها چیست به استخدام سازمان در می‌آیند. بدیهی است که این تصورها یا دیدگاه‌های عالی از ارزش نیستند. برعکس، حاوی تعبیرها و تفسیرهایی از درستی و نادرستی می‌باشند. فراتر اینکه، آنها به این مفهوم‌اند که رفتارها یا پی‌آمدهای خاصی، نسبت به بقیه برتری دارند، در نتیجه، ارزشها بر منطق و عینیت سرمایه می‌افکنند و آنها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. معمولاً ارزشها بر نگرشها و رفتار اثر می‌گذارند.

### منابع سیستم‌های ارزشی

بخش مهمی از ارزشها موروثی است و بقیه به سبب وجود عواملی چون فرهنگ ملی، آموزشهای پدر و مادر، معلمان، دوستان و سایر عوامل، محیطی است.

1) Value  
2) Value System  
3) Conviction  
4) End-of-existence

## فصل پنجم

# احساسات و ادراک

احساسات به زندگی و کار معنا می‌بخشد. احساسات با دانش و آگاهی ارتباط نزدیک دارد. امکان ندارد انسان چیزی را احساس کند قبل از اینکه به آن علم (شناخت) پیدا کند. احساسات را تجربه (تفسیر) بدن از آگاهیها هم نامیده‌اند.

انسان به احساسات نیاز دارد چرا که احساسات دنیای عینی را در نظر انسان به لذات معنوی در روح و جان آدمی تبدیل می‌کند و از این طریق موجب دمیدن زندگی در وجود آدمی می‌شود. از این طریق تجربه غم و اندوه، موفقیت و پیروزی، زشتی و زیبایی و غیره نه تنها در مغز انسان بلکه در قلب و روح و روان او می‌ماند و به همین دلیل احساس را تنفس تجربه هم نامیده‌اند.

احساس رضایت از خود و از شغل خود و به طور کلی احساس رضایت کلمه‌ای مقدس و تجربه‌ای است که انسان برای ادامه فعالیت و کسب تجارب جدید به آن نیاز دارد.

احساسات به هر دلیلی نیروی قوی و بازدارنده یا وادارنده در پشت اغلب اختلافها و درگیریها در دنیای امروزی است.

## تعریف احساسات

کلمه احساسات در لغت به معنای انرژی متحرک در رفتار است. این کلمه از ریشه لاتین حرکت کردن<sup>۱</sup> مشتق شده است و به معنای تجربه آگاهانه و احساس قوی از پدیده‌ها و اتفاقات است.

آنچه انسان از نشان دادن احساسات درک می‌کند احساس حرکت همان انرژی حاکم در رفتار اوست که در فارسی در مواقع احساس خشم و غضب از آن با اصطلاح: «خون به جوش آمدن» یا در مواقع احساس موفقیت و پیروزی و خوشحالی با اصطلاح: «از شادی در پوست خود نگنجیدن» نام می‌برند. احساسات به عنوان ناوگان حمل و نقل در بدن انسان حرکت می‌کند و صحبت کردن<sup>۲</sup> و یا نوشتن<sup>۳</sup> و یا حرکات دیگر خود را به نمایش می‌گذارد. احساسات با ارزشها آمیخته است. ارزشهای منفی<sup>۴</sup> موجب بروز احساسات منفی<sup>۵</sup> و ارزشهای مثبت<sup>۶</sup> موجب بروز احساسات مثبت<sup>۷</sup> در انسان می‌شود. زمانی که ارزشها با هم هماهنگ است انسان احساس بیشتری نسبت به عشق، محبت، توجه به دیگران، قدرشناسی و مهربانی دارد. برعکس زمانی که ارزشها با هم هماهنگ نیستند احساس

1) move  
2) talking (evocative way)  
3) writing (expletory way)  
4) negative values  
5) negative emotions  
6) positive values  
7) positive emotions

## فصل ششم

# یادگیری

بخش اعظم رفتار ما در سازمانها آموخته می‌شود. مهارت‌های گوناگون و فنون مناسب اجتماعی را که به ما در انجام موفقیت‌آمیز وظایفمان در آن محیط یاری می‌رسانند فرا می‌گیریم. اینها اغلب مهارت‌ها و رفتارهایی هستند که پیش از ورود به آن محیط ویژه از آنها برخورداریم (مانند، چرخاندن یک چرخ ریسندگی یا دادن دستور به زیردستان). یادگیری، گویای تغییری اساسی در رفتار ماست، از عهده‌کاری بر می‌آییم که در گذشته قادر به انجام آن نبودیم. یادگیری یکی از فرایندهایی است که اساساً برای اغلب مردم یکسان و مشابه است. آنچه که می‌آموزیم ممکن است به علت محیط‌های گوناگون تفاوت فاحشی داشته باشد، لیکن نحوه یادگیری کاملاً یکسان است. این فرایندی است که برای همه انسانها مشترک است.

### تعریف یادگیری<sup>۱</sup>

یادگیری را می‌توان یک تغییر نسبتاً دائمی رفتار یا رفتار بالقوه که نتیجه تجربه مستقیم یا غیرمستقیم باشد تعریف کرد. هر یک از اجزای این تعریف شایسته توجه بیشتر می‌باشند.

**نخست:** یادگیری با تغییر همراه است. بعد از آنکه چیزی را آموختیم، به نوعی با آنچه که در قبل بوده‌ایم - خواه بهتر و یا بدتر - تفاوت داریم. ما مهارت‌های شغلی و عقاید جدید را می‌آموزیم. همچنین ممکن است دزدی و کار نکردن را بیاموزیم.

**دوم:** تغییری که ناشی از یادگیری باشد مدت زمانی طولانی دوام می‌آورد. بنابراین، دانشجویی که مطلبی را برای امتحان حفظ کرده است و بلافاصله آنرا فراموش می‌کند، در واقع چیزی نیاموخته است.

**سوم:** یادگیری بر رفتار و رفتار بالقوه اثر می‌گذارد. از آنجاییکه ما نمی‌توانیم از آنچه که در مغز انسانها می‌گذرد اطلاع داشته باشیم، ناگزیر باید متکی به مشاهده باشیم تا بفهمیم چه مقدار تغییر به وقوع پیوسته است. اگر ماشین‌نویسی که در هر دقیقه هفتاد کلمه تحریر می‌کند، بعد از طی یک دوره آموزشی این تعداد را به هشتاد و پنج کلمه برساند، می‌توان چنین نتیجه گرفت که تغییر به وقوع پیوسته است.

سایر انواع یادگیری را نمی‌توان به سادگی تشخیص داد. فرض کنید کارگر جدیدی به موقع در محل کار حاضر می‌شود، مشاهده کند که سرپرست بعضی از کارگران را که تأخیر حضور در محل کار داشته‌اند سرزنش می‌کند، کارگر وقت‌شناس اکنون، انگیزه بیشتری برای حضور به موقع در محل کار خواهد داشت. هر چند در رفتار واقعی تغییری ایجاد نشده است، لیکن یادگیری تحقق یافته است، زیرا رفتار بالقوه‌ی حضور با تأخیر، کاهش یافته است.

در نهایت، تغییری ناشی از یادگیری حاصل تجربه‌های مستقیم یا غیرمستقیم می‌باشد. ماشین‌نویس که در بالا به او اشاره شد، در طی دوره عملی، احتمالاً در پشت صفحه کلید واقعی نشست و تمرین کرده است (مثالی از تجربه مستقیم). ولی کارگر وقت‌شناس مورد نظر ما فقط از طریق آنچه سرپرست به همکارانش گفت، درباره تنبیه برای تأخیر آموخت و هیچ چیز بطور مستقیم به او گفته نشد. این فرآیند را یادگیری از طریق تجربه غیرمستقیم (یا

1) Learning

## فصل هفتم

### تیم و گروه

گروه‌های کوچک از زمانی بوجود آمدند که خانواده‌های اولیه تشکیل شدند، در سال‌های اخیر مردم شروع به تحصیل فرآیند به وسیله گروه‌های کوچک کار بصورت عملی نموده‌اند. یکسری از این سوالاتی که به آنها اشاره شده است عبارتند از نقش‌های رهبر در گروه‌های کوچک چیست؟ آیا نقش‌های مختلف برای اهداف مختلف هستند؟ آیا یک گروه انواع مختلف رهبرها را برای عملیات یکسان دارد؟ در چه راه‌هایی و تحت چه شرایطی تصمیمات گروهی بهتر از تصمیمات فردی است؟ یکسری از این سؤال‌ها هنوز جواب کامل ندارد اما تحقیقات هنوز ادامه دارد.

#### تعریف گروه

یکی از تعاریف ساده و جامع توسط ماروین شاول<sup>۱</sup> ارائه شده است. یک گروه<sup>۲</sup> مجموع دو یا چند فرد است که به طریقی با یکدیگر مرادبه داشته و هر یک بر دیگری اثر گذاشته و یا تحت تأثیر دیگری قرار می‌گیرد. دو نفر که در کنار یکدیگر قرار گرفته و چنین به نظر می‌رسد که تشکیل یک گروه داده‌اند. براساس تعریف ارائه شده، گروه نخواهند بود. مگر اینکه با یکدیگر مرادبه داشته و بر یکدیگر اثر بگذارند. کارکنانی که در کنار یکدیگر وظیفه مشترکی را انجام می‌دهند، اگر با یکدیگر مرادبه نداشته باشند، تشکیل گروه نداده‌اند. حضور دیگران ممکن است بر عملکرد گروه اثر بگذارد.

طبق تعریف ارائه شده، اندازه گروه نیز محدود است و مجموعه‌ای از اشخاص که نمی‌توانند با یکدیگر مرادبه داشته، و بر یکدیگر اثر بگذارند، تشکیل یک گروه را نمی‌دهند. واقعیت این است که معمولاً پویایی مجامع بزرگی از اشخاص، تفاوت‌های زیادی با گروه‌های کوچک دارد و هویت اعضای گروه بستگی چندانی با اهداف گروه ندارد. تعریف دیگری از گروه عبارت است از: مجموعه‌ای از افراد که دارای هدف مشترک بوده و برای رسیدن به آن با هم مشارکت، تعامل و همکاری دارند افرادی که در صف اتوبوس هستند علی‌رغم اینکه از دو نفر بیشتر هستند و دارای هدف مشترک هستند تشکیل یک گروه را نمی‌دهند، زیرا برای رسیدن به مقصد مشترک با یکدیگر همکاری نمی‌کنند. تفاوت تیم و گروه این است که در تیم‌های کاری به پدیده هم‌افزایی توجه چندانی نمی‌شود ولی در گروه الزاماً این چنین نیست بنابراین تیم از گروه چسبیده‌تر است.

#### ۱- مراحل شکل‌گیری گروه (الگوی پنج مرحله‌ای)

اسناد و مدارک بسیار مهمی مبنی بر این که گروه‌ها پنج مرحله استاندارد را می‌گذرانند تا شکل گیرند وجود دارد این پنج مرحله عبارتند از:

1) Marvin Shaw (1981)  
2) Group

## فصل هشتم

# تضاد، تعارض و مذاکره

در زندگی سازمانی تعارض با قدرت و سیاست در ارتباط می‌باشد. تعارض ممکن است بین افراد و پایین گروهها بوجود آید. و اغلب وقتها نیز با رفتار سیاسی آغاز می‌شود. تعارض بخصوص زمانی بوجود می‌آید که اعضای یک گروه تصور کنند کوششهایشان برای دستیابی به هدفهای مورد نظر بوسیله گروهی دیگر خنثی می‌شود. به عنوان مثال، تعارض ممکن است بر سر منابع مالی، تعداد محل سازمانی رسمی در داخل گروه یا تعداد کامپیوترهایی که قرار است خریداری شود، بوجود آید. تعارض ممکن است از پیش‌بینی مشکلات ناشی شود. به عنوان مثال، گروهی ممکن است نسبت به گروهی دیگر که فکر می‌کنند موانعی در سر راه تحقق هدفهایشان ایجاد خواهد کرد، احساس دشمنی کند.

### تعریف تعارض<sup>۱</sup>

تعریف دقیق و قطعی از تعارض تا اندازه زیادی مشکل می‌نماید چون تعارض در محیطها و سطوح مختلف ظاهر می‌شود. جدا از این شکل پیدایش تعارض نیز مختلف می‌باشد. از جنگ بین کشورها، رقابت و اعتصابات گرفته تا خشم و نفرت عادی بین افراد، تعارضهای مختلفی در اجتماعات وجود دارد ولی ما تنها تعارضهایی را که می‌تواند در سازمانها پیدا شود مورد بررسی قرار می‌دهیم.

کوتاه‌ترین تعریف از تعارض «وجود عدم توافق بین دو یا چند گروه» می‌باشد. در تعریف دیگری تامپسون<sup>۲</sup> هر رفتاری را که از جانب اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضاء سر بزند تعارض می‌داند.

توماس<sup>۳</sup> از صاحب نظرانی است که در موضوع تعارض کار زیادی انجام داده است. او در تعریف خود تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسائل مورد توجه دو طرف ناسازگار و ناهماهنگ به نظر می‌رسد.

رابینز<sup>۴</sup> می‌گوید تعارض فرآیندی است که در آن شخص «الف» به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای باز دارنده، سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علائق و اهدافش گردد.

یا بعبارت دیگر، می‌توان تعارض را بدین گونه نیز تعریف کرد:

فرآیندی که بدین گونه آغاز می‌شود که یک دسته یا گروه چنین می‌پندارد که گروه دیگر اثرات منفی بر جای می‌گذارد، یا قرار است اثرات منفی به بار آورد، البته در مورد همان چیزهایی که مورد توجه گروه اول است.

- تعریف مزبور، در بر گیرنده انواع تعارضهایی است که افراد در سازمانهای مختلف تجربه می‌کنند و نیز این تعریف به میزان کافی انعطاف‌پذیر است تا همه سطوح تعارض را در بر گیرد.

---

1) Conflict  
2) Thompson  
3) Thomas  
4) Robbins

# فصل نهم

## قدرت و سیاست

### تعریف قدرت

قدرت<sup>۱</sup> عبارت است از توان بالقوه‌ای که «الف» دارد تا بر رفتار و «ب» اثر گذارد و «ب» را وامی دارد تا کاری را انجام دهد.

چنین تعریفی از قدرت شامل ۱- توان بالقوه‌ای که الزاماً نباید بالفعل شود. ۲- نوعی وابستگی است. ۳- وجود این فرض که «ب» در رفتار خود نوعی آزادی یا اختیار دارد.

امکان دارد قدرت وجود داشته باشد ولی از آن استفاده نشود. بنابراین قدرت یک توان بالقوه است. شاید مهم‌ترین جنبه قدرت این باشد که یک تابع وابسته<sup>۲</sup> است. هر قدر قدرت «ب» بیشتر به «الف» وابسته باشد (در این رابطه) «الف» از قدرت بیشتری برخوردار است. از طرفی این وابستگی به پنداشتهای «ب» هم بستگی دارد. یعنی پنداشت وی بر میزان قدرت «الف» در امر کنترل کردن چیزی که مورد خواست ب است.

«ب» دارای نوعی اختیار یا آزادی عمل است. در حادترین شکل ممکن اگر رفتار ب را به گونه‌ای برنامه ریزی و تنظیم کرده باشند که هم نوع اختیار عمل از وی گرفته شده باشد، او در رفتار و کردار خود دارای نوعی محدودیت خواهد شد.

### مسیرهای دستیابی به قدرت

قدرت قبل از هر چیز، یک پدیده ساختاری است. قدرت از طریق تقسیم کار و بخش بندی سازمان بوجود می‌آید. مسلم است که تفکیک افقی، وظایفی را بوجود می‌آورد که نسبت به برخی دیگر از وظایف از اهمیت بیشتری برخوردار است. نشان می‌دهند که دستیابی به قدرت به سه طریق امکان پذیر است: ۱- اختیار سلسله مراتبی. ۲- کنترل منابع. ۳- در مرکز شبکه بودن<sup>۳</sup>. اجازه دهید این سه را تشریح کنیم.

#### ۱- اختیار رسمی (سلسله مراتبی)

علی رغم تلاشهای گسترده اولیه ما، در این فصل برای متمایز کردن قدرت و اختیار، نمی‌توانیم این امر بدیهی را نادیده انگاریم که: اختیار رسمی یکی از منابع قدرت می‌باشد. اختیار رسمی، تنها منبع قدرت نیست، کلیه افراد در پست‌های مدیریتی، بویژه پست‌های مدیریت ارشد، می‌توانند از طریق ضوابط رسمی خود، بر تصمیمات تأثیر گذارند. زیردستان این تأثیر و نفوذ را به عنوان یک نوع حق لاینفک پست مدیریت قبول دارند.

شغل مدیر در خصوص پاداش و تنبیه دارای اختیارات ویژه است.

#### ۲- کنترل منابع

منبع باید هم کمیاب باشد و هم از اهمیت و آفری برخوردار باشد.

1) Power  
2) Dependency  
3) Network Centrality

# فصل دهم

## فرهنگ سازمانی

### فرهنگ چیست؟

کلمه فرهنگ مرکب از دو جزء فر (پیشوند) و هنگ به معنای کشیدن و نیز تعلیم و تربیت می‌باشد. در زبانهای انگلیسی و فرانسوی واژه culture به کار می‌رود. و معنای آن کشت و کار یا پرورش بوده است. مفهوم culture دیدگاهی نیست که در مورد جوامع بشری و تاریخ به کار گرفته شده باشد به ظاهر این واژه پس از سال‌های ۱۷۵۰ و نخستین بار در زبان آلمانی به این معنی به کار رفته است. برای فرهنگ در معنای اصطلاحی و علمی آن تعاریف بسیار زیادی توسط دانشمندان رشته‌های مختلف علوم انسانی از قبیل روانشناسی، مدیریت، انسان‌شناسی و غیره ارائه شده که بهتر است تعاریف به چند قسمت تقسیم شود و برای هر قسمت تعریفی ارائه شود. یک دسته، تعاریف تاریخی هستند و تأکید این تعاریف بر میراث اجتماعی است. بعنوان مثال به تعریف زیر توجه نمایید:

«فرهنگ، شامل هر آن چیزی است که بتواند از نسلی به نسلی دیگر رسانده شود، یعنی همان میراث اجتماعی و کلیت جامعی که شامل دانش، دین، هنر، اخلاقیات، قانون، فنون ابزارسازی و کاربرد آنها و روش فرا رساندن آنها می‌شود.»

این تعریف را ساترلند و وودوارد در سال ۱۹۴۰ بیان کرده‌اند. دسته دوم، تعریفهای هنجاری هستند که تأکید آنها بر قاعده یا راه و روش است. به عنوان نمونه به تعریف ویسلر که در سال ۱۹۲۹ ارائه کرده، اشاره می‌شود: «آن شیوه زندگی که یک اجتماع یا قبیله از آن پیروی می‌کنند، فرهنگ است که شامل همه رویه‌های اجتماعی یکسان است»

دسته سوم، تعاریف روانشناختی است مانند تعریفی که یانگ ارائه کرده است: «فرهنگ متشکل است از تصورات نگرش‌ها، عاداتهای مشترک و کمابیش یکسان شده که در جهت نیازهای آدمی پرورانده شده است.

دسته چهارم از تعاریف، تعریفهای ساختی یا ساختاری است که تأکید آنها بر الگوسازی یا سازمان فرهنگ است. مثلاً «ویلی» می‌گوید:

«فرهنگ، سیستمی است از الگوهای عادی و پاسخگویی که با یکدیگر همبسته و هم پشت هستند.» و بالاخره دسته پنجم از تعاریف، تعاریف تشریحی است که بر عناصر تشکیل دهنده فرهنگ تکیه دارد. این تعاریف معمولاً تحت تعریف تیلور می‌باشند که در اینجا به همان تعریف تیلور که در سال ۱۸۷۱ بیان شده بسنده می‌شود: «فرهنگ یا تمدن کلیت در هم تافته‌ای است، شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم و هر گونه توانایی و عادی که آدمی همچون عضوی از جامعه بدست می‌آورد.»

## فصل یازدهم

# فشار روانی و استرس در محیط کار

فشار روانی<sup>۱</sup> یکی از پدیده‌های اجتماعی است که در جوامع امروزی و سازمانهای جدید به طور گسترده‌ای بر جو سازمان، روابط انسانیها و بهداشت روانی آنها تأثیر می‌گذارد. اکثریت پژوهشگران معتقدند که فشار روانی بر هم زنده بهداشت روانی است. بهر حال، فشار روانی در شرایط فعلی سازمانها یکی از مشکلات مدیران می‌باشد که تا حدود زیادی بازدهی و بهره‌وری را کاهش داده و سبب مشکلات رفتاری و تعارض در سازمان شده است. فشار روانی از مباحث مهم و حساس سازمانی است که به خاطر سلامتی مدیران و کارکنان و همه آنها که تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند می‌بایست مورد بررسی دقیق قرار گیرد.

### تعریف فشار روانی و استرس

علت ایجاد فشار عصبی وجود محرکی بصورت فیزیکی یا روانی است، و فرد به طریقی خاص نسبت به آن عکس‌العمل نشان می‌دهد. در اینجا فشار عصبی را به عنوان عکس‌العمل فرد برای سازگاری نسبت به محرکی که الزامات فیزیکی و روانی گسترده‌ای را برای او بوجود می‌آورد تعریف می‌کنیم. اشخاص خود را به طرق متعدد با شرایط و اوضاع و احوال مملو از فشار عصبی تطبیق می‌دهند. محرکها را عموماً عامل ایجاد فشار عصبی می‌نامند. بنابراین، فشار عصبی فقط زمانی بوجود می‌آید که فرد احساس کند از او چیزی خواسته شده است که از عهده برآوردن آن بر نمی‌آید، در غیر اینصورت فشار عصبی ایجاد نخواهد شد.

بخش بزرگی از آنچه که ما امروز درباره فشار عصبی می‌دانیم، حاصل کار دکتر هانس سلیه<sup>۲</sup> است. دکتر سلیه نشانه‌های (سندرم) سازگاری عمومی و نظریه فشار عصبی خوب و بد را مطرح ساخت.

تنش یا فشار روانی به خودی خود چیز بدی نیست. با اینکه اصلاً این پدیده را از دیدگاه منفی مورد بحث قرار می‌دهند، ولی می‌تواند دارای ارزش مثبت هم باشد، هنگامی که این پدیده به طور بالقوه سود عاید گرداند به عنوان نوعی فرصت یا موقعیت به حساب می‌آید. برای مثال، ورزشکاری را در نظر آورید که در لحظه پیش از رکورد شکنی قرار دارد. چنین فردی از نوعی فشار روانی مثبت بهره‌مند است، که می‌خواهد موقعیت خود را بهبود بخشد و کار مورد نظر را در بالاترین حد ممکن انجام دهد.

اصولاً تنش یا فشار روانی با نوعی قید و بند یا با خواستهایی همراه است. مقصود از قید و بند عواملی است که مانع رسیدن فرد به چیزی می‌شود که مورد نظر یا تمنای وی است. مقصود از خواست یا آرزو چیزی است که از دست رفته است. بنابراین، هنگامی که یک نفر در مدرسه در جلسه امتحان می‌نشیند یا می‌خواهد کار یک سال گذشته خود را مورد ارزیابی قرار دهد احساس نوعی فشار روانی می‌کند، زیرا با فرصتها، قید و بندها و خواستهایی روبه‌رو می‌شود. هنگامی که بررسی عملکرد یک سال فرد به این نتیجه بینجامد که وی ارتقای مقام

1) stress

2) Hans Selye, (1976)



# فصل دوازدهم

## مدیریت تغییر سازمانی

سازمانها بیشتر با فشارهای دایمی جهت تغییر مواجه هستند. پیش‌بینی تغییر شرایط اقتصادی، الگوهای مصرف مشتریان، عوامل تکنولوژیک و علمی، و رقابت خارجی، مدیران عالی سازمان را ناگزیر می‌سازد که سازمان خود را ارزیابی کرده، و ایجاد تغییرات اساسی را مورد توجه قرار دهند. در این فصل دیدگاه تغییر، ابتدا با بررسی فشارهایی که تغییر را باعث می‌شوند، و سپس با بحث درباره مقاومت در برابر تغییر که بطور معمول وجود دارد، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### تغییر برنامه‌ریزی شده<sup>۱</sup>

تغییرات برنامه‌ریزی شده در پی تأمین دو هدف هستند: نخست، می‌خواهند توانایی سازمان را بالا ببرند تا خود را با تغییرات محیط وفق دهد و دوم، در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند. و بطور کلی می‌توان گفت که هدف تغییر برنامه‌ریزی شده، بقاء و تداوم فعالیت سازمان است. اصولاً تغییرات برنامه‌ریزی شده در گروه تغییراتی است که در رفتار افراد و گروه‌های مشغول در سازمان رخ می‌دهد و سازمان می‌تواند با استفاده از آنها افراد و کارکنان خود را وادار کند رفتارهای متفاوتی در پیش گیرند و در شیوه انجام وظیفه و رابطه متقابل با همکاران تجدیدنظر کنند. تغییری که از نوع «دست اول» یا سطحی باشد به صورت مستمر است که نمودار آن هم بصورت خطی می‌باشد و بدین معنی است که در مفروضات سازمان و دیدگاهی که اعضای سازمان درباره شیوه بهبود بخشیدن به کارهای آن دارند، هیچ تغییر اساسی رخ نمی‌دهد. برعکس، در تغییر «دست دوم» یا عمقی، تغییر به صورت زیربنایی، گسسته، چند سطحی و چندبعدی است که مستلزم تجدید نظر در مفروضاتی است که اعضای سازمان درباره شیوه انجام کارها دارند. و در نهایت باید گفت که تلاش در جهت انجام «تغییر برنامه‌ریزی شده» چیزی است که ما آن را مدیریت تغییر معنا می‌کنیم.

### سطوح تغییر

بطور کلی چهار سطح تغییر مطرح و مطالعه می‌شود که عبارتند از:

۱- تغییرات معرفتی (دانش)

۲- تغییرات گرایشی (نگرشی)

۳- تغییرات رفتار فردی

۴- تغییرات عملکرد و رفتار گروهی

ایجاد تغییرات در معرفت و دانش معمولاً آسانترین نوع تغییر است. کاری که باید انجام داد این است که کتاب یا مقاله‌ای به یک نفر بدهید تا بخواند یا از کسی که مورد احترام اوست بخواهید چیز تازه‌ای را به او بیاموزد.

1) Planned Change

## فصل اول

# تنوری‌ها، مفاهیم، اصول و کلیات

### تعریف سازمان<sup>۱</sup>

۱- سازمانها عبارتند از سیستم‌های اجتماعی بزرگ و پایدار که فعالیتهای اعضای آنها برای رسیدن به هدفهای محدود و مشخص هماهنگ شده است.

۲- سازمان عبارت از یک رشته روابط منظم و عقلانی است که بین افرادی که وظائف پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند، و کثرت تعداد آنان بقدری است که نمی‌توانند با هم در تماس نزدیک باشند، به منظور تأمین هدفهای مشترک خاصی برقرار می‌گردد.

سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور و مرز نسبتاً مشخص بوده و براساس یک سلسله میانی دائمی برای تحقق هدف یا اهدافی که به صورت آگاهانه هماهنگ شده و دلالت بر مدیریت دارد، فعالیت می‌کند.

منظور از پدیده اجتماعی این است که سازمان از افراد یا گروههایی که با هم در تعاملند، تشکیل شده است. الگوهای تعاملی تصادفی به وجود نیامده بلکه از روی تفکر و اندیشه شکل گرفته است، به این ترتیب الگوهای تعاملی اعضا باید هماهنگ و موزون باشد. یک سازمان مرز مشخصی دارد و این امکان وجود دارد به مرور زمان تغییر کند ممکن است کاملاً واضح و آشکار نباشد اما باید مرزهای مشخصی وجود داشته باشد تا بتوان اعضای سازمان را از سایرین باز شناخت، مشخص شدن چنین مرزهایی از طریق انعقاد قراردادهای رسمی یا غیررسمی بین اعضا و سازمان صورت می‌گیرد. سازمان‌ها برای انجام اموری خاص به وجود آمده‌اند که این امور یا فعالیتهای همان اهدافند و دستیابی به آنها توسط یک فرد به تنهایی امکان‌پذیر نمی‌باشد یا اگر از طریق یک فرد امکان‌پذیر باشد، حصول آن از طریق سازمان، اثربخش‌تر است و لازم نیست تمام افراد و اعضا سازمان، اهداف را کلاً بپذیرند. در واقع نوعی توافق عمومی با رسالت سازمان کفایت می‌کند.

### نکاتی چند در مورد تعریف سازمان از دیدگاه «دفت»<sup>۲</sup>

الف- **نهادی اجتماعی:** سازمان از مردم و از گروههای انسانی «حداقل دو نفر» تشکیل می‌شود و افراد و نقشهایشان سازمان را به وجود می‌آورد.

ب- **هدفدار بودن:** موجودیت سازمان براساس هدف است.

ج- **سیستم با ساختار آگاهانه:** افراد موجود در سیستم به صورت آگاهانه به چند بخش تقسیم می‌شوند و جدا از هم در جهت خاصی هماهنگ شده و هدایت می‌شوند.

1) Organization  
2) R.L.Daft

## فصل دوم

# خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی

### مقدمه:

همه سازمانها برای بقاء نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آنرا از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر ما برای بقاء و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه داد باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک دید و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آنها تأثیر نهاد و بدانها شکل دلخواه داد.

### خلاقیت و نوآوری:

خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالیکه نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به عبارت دیگر خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است<sup>۱</sup>.

از تعاریف چنین نتیجه گرفته می‌شود که خلاقیت لازمه نوآوری است و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگر چه در عمل نمی‌توان این دو را از هم متمایز ساخت ولی می‌توان تصور کرد که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری‌هاست.

**نکته ۱-** نوآوری نوعی تغییر را ایجاد می‌کند اما هر تغییری را نمی‌توان نوآوری نامید. نوآوری تغییری بدیع و تازه است که براساس اندیشه‌ای نو که سابقه قبلی نداشته بوجود می‌آید و از اینرو اگرچه نوآوری تغییر است اما هر تغییری نوآوری نیست<sup>۲</sup>.

**نکته ۲-** سازمانها را براساس میزان توجه و تأکیدشان بر توسعه و همپایی با تغییرات محیط و میزان خلاقیت به چهار گروه تقسیم کرده‌اند.

خلاق <input type="checkbox"/> میزان خلاقیت <input type="checkbox"/> مقلد	خلاق در امور نظری و نه عملی	خلاق و نوآور
	محافظه‌کار و سنتی	تقلیدکننده و نوآور

بسیار زیاد  میزان توجه به توسعه و تغییر در سازمان  بسیار کم

( - )

1) H. Koontz & H. Wehrich, Essentials of Management, 5<sup>th</sup> ed. N.Y: McGraw Hill co., 1990, P. 308.  
2) S. Robbins, Organization Theory, 2<sup>nd</sup> ed. N.J: Prentice-Hall, Inc. 1983. P. 323.

# فصل سوم

## تصمیم‌گیری و حل مسأله

### مقدمه

جوهر تمامی فعالیت‌های مدیریت تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است. در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدفها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی، و در تمامی افعال و اعمال مدیریت تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. مدیر همواره مواجه با مواردی است که اخذ تصمیم را از جانب او طلب کند، و کیفیت و چگونگی این تصمیمها است که میزان توفیق و تحقق هدفهای سازمان را معین می‌کند.

تصمیم‌گیری خود نوعی برنامه‌ریزی می‌باشد و اجرای تصمیم شامل سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل است و اطلاعات اساس تصمیم‌گیری می‌باشد.

### تعریف تصمیم‌گیری<sup>۱</sup>

فرآیندی که از طریق آن، راه حل مسئله‌ی معینی انتخاب می‌گردد. به عبارت دیگر انتخاب یک راه از میان راههای مختلف.

انتخاب: به مجموعه‌ی فعالیت‌های خود بر می‌گردد که موجب گزینش یک بدیل از میان مجموع بدیلها می‌گردد.

### فرآیند تصمیم‌گیری

- ۱- تشخیص و تعیین مشکل و مسئله اصلی که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است.
- ۲- یافتن راههای ممکن برای رفع مشکل.
- ۳- انتخاب معیاری برای سنجش و ارزیابی راه حلها.
- ۴- تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه حلها می‌مکن.
- ۵- ارزیابی راه حلها از طریق بررسی نتایج حاصل و اولویت‌بندی آنها.
- ۶- انتخاب یک راه از میان راههای مختلف و ارائه‌ی بیانیه‌ی تصمیم.

---

1) decision

## فصل چهارم

### برنامه‌ریزی

#### تعریف برنامه‌ریزی<sup>۱</sup>

برنامه عبارت از تعیین هدف کوتاه و پیش‌بینی راه رسیدن به آن است. در واقع برنامه، نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف، به شمار می‌آید. برای برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است؛ به طوری که گویا هر یک از نظریه‌پردازان سعی کرده است با توجه به زمینه تخصصی خود آن را تعریف کند. در اینجا چند مورد از این تعاریف ارائه می‌شوند:

- ۱- برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدف، یافتن یا پیش‌بینی راه تحقق آن؛
- ۲- برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد؛
- ۳- برنامه‌ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب، و یافتن و پیش‌بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد؛
- ۴- برنامه‌ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شیء یا موضوع، بر مبنای الگوی پیش‌بینی شده. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری ذیل را به منزله «اصل برنامه‌ریزی» در نظر گرفت:  
برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه‌ریزی، به حد کافی از تواناییهای ذهنی استفاده شود.

#### هدف از برنامه‌ریزی:

- به طور کلی، اهداف هر برنامه‌ریزی عبارتند از:
- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیتها؛
  - ۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات؛
  - ۳- متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف، و احتراز از انحراف از مسیر؛
  - ۴- مهیا ساختن ابزاری برای کنترل، بدون برنامه‌ریزی امکان کنترل وجود ندارد.
- برای دستیابی به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام، تلاش ذهنی یا برنامه‌ریزی کافی صورت گیرد.
- اساس برنامه‌ریزی بر آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصتها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد.
- فلسفه برنامه‌ریزی به عنوان یک نگرش و یک راه زندگی متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آمیز و همچنین عزم راسخ جهت برنامه‌ریزی منظم و مداوم می‌باشد.
- نیاز به برنامه‌ریزی از این واقعیت نشأت می‌گیرد که همه‌ی نهادها در محیطی متحول فعالیت می‌کنند.
- عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، برنامه‌ریزی را برای تمام نهادها ضروری کرده است.

## فصل پنجم

# سازماندهی و طراحی ساختار

### تعریف سازمان<sup>۱</sup>:

سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که بطور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی می‌باشد و جهت تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله مبنایی دائمی فعالیت می‌کند. عبارت «به صورت آگاهانه هماهنگ شده» دلالت بر مدیریت دارد. «پدیده اجتماعی»، دال بر این معناست که سازمان از افراد یا گروههایی که با هم در تعاملند، تشکیل شده است. الگوهای تعاملی که افراد داخل سازمان از آن تبعیت می‌کنند، تصادفی بوجود نیامده، بلکه درخصوص آنها قبلاً اندیشیده شده است. چون سازمانها پدیده‌های اجتماعی‌اند، لذا الگوهای تعاملی اعضای آنها بایستی موزون و هماهنگ باشند. نتیجه آنکه، تعریف ما از سازمان بطور صریحی نیاز به هماهنگی در الگوهای تعاملی بین افراد را مسلم می‌داند، یک سازمان مرزهای نسبتاً مشخصی دارد. این مرزها به مرور زمان، می‌توانند تغییر کنند و ممکن است کاملاً واضح و روشن نباشند. اما بهرحال باید مرزهای مشخصی وجود داشته باشند تا بتوان اعضای سازمان را از غیر اعضای باز شناخت. مشخص شدن چنین مرزهایی از طریق انعقاد قراردادهای رسمی یا غیررسمی بین اعضای و سازمان صورت می‌گیرد. نهایتاً اینکه، سازمانها برای انجام امور بوجود آمده‌اند. این امور یا فعالیت‌ها، همان اهدافند، که دستیابی به آنها توسط یک فرد به تنهایی، امکان‌پذیر نیست، یا اگر هم بوسیله یک فرد قابل حصول باشد، حصول آن از طریق سازمان، اثربخش‌تر است. در عین حال، لازم نیست که همه اعضای سازمان، اهداف را کلاً بپذیرند. درواقع نوعی توافق عمومی با رسالت سازمان کفایت می‌کند.

### تعریف ساختار<sup>۲</sup>:

ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی، به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند؟ ما ساختار را به عنوان یکی از اجزاء سازمان، که از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده، تعریف می‌کنیم.

**پیچیدگی:** حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد. همچنین بیانگر میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب می‌باشد.

**رسمیت:** میزانی یا حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنان خود، به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی است، رسمیت نام دارد.

1) Organization  
2) Structure

## فصل ششم

# تفویض اختیار و عدم تمرکز

مقصود از تمرکز میزان یا درجه‌ای است که تصمیم‌گیری در نقطه خاصی از سازمان متمرکز است این اصل تنها در مورد اختیارات رسمی سازمان‌ها صدق می‌کند یعنی حقوق و اختیاراتی که در محتوا و بطن پست سازمانی قرار دارد. سازمان‌های بسیار متمرکز سازمان‌هایی هستند که مدیران ارشد همه تصمیمات را می‌گیرند و مدیران رده پایین تنها مجری دستوراتی هستند که از مقامات بالا به آن‌ها داده می‌شود، سازمان‌های غیرمتمرکز سازمان‌هایی هستند که تصمیمات در سطوح پایین سازمان و در محل اجرایی گرفته می‌شود. در سال‌های کنونی مدیران می‌کوشند تا سازمان‌ها را انعطاف‌پذیرتر نموده تا شاید فرآیند تصمیم‌گیری به سوی غیرمتمرکز شدن پیش رود.

در بحث سازماندهی مفهوم تمرکز و عدم تمرکز مطرح می‌شود. این مفاهیم ارتباط مستقیمی با تفویض اختیار در سازمان دارد یعنی هر قدر در سازمان اختیارات به سطوح پائین واگذار شود اصطلاحاً سازمان غیرمتمرکز است و هر چه تفویض اختیار کمتر باشد و به عبارت دیگر تصمیمات در سطوح بالای سازمان اتخاذ شود سازمان متمرکزتر است.

### انواع تمرکز و عدم تمرکز:

- ۱- جغرافیایی: به پراکندگی واحدهای سازمان از نظر جغرافیایی گفته می‌شود. هر قدر واحدها از نظر جغرافیایی پراکنده باشند سازمان به طرف عدم تمرکز جغرافیایی میل می‌کند و هر قدر در یک محل جمع شوند تمرکز جغرافیایی رخ می‌دهد (مثل دولت و استانها).
- ۲- سیاسی: مفهوم تمرکز و عدم تمرکز سیاسی بر ساخت قدرت در یک کشور و نحوه اداره آن کشور بر می‌گردد. (مثل حکومت‌های فدرال که نوعی عدم تمرکز سیاسی است).
- ۳- اداری: در تمرکز و عدم تمرکز اداری بحث مدیریت مطرح است و مفهوم آن با اختیار تصمیم‌گیری از ناحیه زیردستان قابل سنجش است. بدین معنی که هر قدر تفویض اختیار در سازمان بیشتر شود نامتمرکز و هر قدر تفویض اختیار کمتر شود متمرکز می‌شود.

### پیامدهای درجه تمرکز در سازمان:

- ۱- تعداد بیشتر تصمیمات در سطوح پائین سازمان اتخاذ می‌شود.
- ۲- تعداد بیشتری تصمیمات مهم در سطوح پائین سازمان اتخاذ می‌شود، به عنوان مثال: بیشتر مبالغ هزینه‌های سرمایه‌ای که مدیران کارخانه می‌توانند تصویب نمایند با گرفتن نظرات مشورتی از سرپرست‌های قسمت‌های مختلف کارخانه تهیه می‌نمایند که در اینجا بیشتر عدم تمرکز مطرح است.

## فصل هفتم

# هدایت و رهبری

درباره هدایت و رهبری در سازمان سخن بسیار گفته شده است، و شاید به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند، در این مورد تعریف وجود دارد. گروهی رهبری را تأثیرگذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه توصیف کرده‌اند.<sup>۱</sup> گروهی دیگر رهبری را نفوذ بر زیردستان تعرف نموده‌اند. در تعریف دیگری با تأکید بر روابط بین افراد، رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان گردیده است.<sup>۲</sup> صاحب‌نظری رهبری را عبارت از ارتباط بین گروهی از افراد دانسته است که در آن یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدف معینی سوق دهد.<sup>۳</sup>

مهمترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند.

به عبارت ساده رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید.

### تعریف رهبری و هدایت

هدایت<sup>۴</sup>، بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی، دلالت دارد. این تلاش به سه طریق صورت می‌گیرد: رهبری<sup>۵</sup>، انگیزش<sup>۶</sup>، و برقراری ارتباطات<sup>۷</sup>. در مورد مفهوم رهبری، تفاوت آرا و نظریه‌ها بسیار است. گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیر به شمار می‌آورند؛ در حالی که گروهی دیگر دامنه مفهوم «رهبری» را وسیعتر از «مدیریت» می‌دانند.

اهمیت هدایت به حدی است که برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می‌دانند؛ با این تأکید مدیریت عبارت است از «انجام کار به وسیله دیگران برای تحقق اهداف مورد نظر».

به نظر یک گروه رهبری عبارت است «اقدام برای ترغیب دیگران به تلاش مشتاقانه برای نیل به اهداف معین». برخی نیز معتقدند که رهبری یعنی «فعالتهایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت تحقق اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار می‌دهد»؛ به دیگر سخن، رهبری عبارت است از «تحت تأثیر قرار دادن دیگران برای کسب هدف مشترک».

1) p. Hersey & K.H. Blanchard  
2) D.R. Hampton N.J  
3) J.M. Ivancevich.ctal  
4) directing  
5) leadership  
6) motivation  
7) communication



## فصل هشتم

# ارتباطات

### ارتباطات:

به نظر مینتزیبرگ مدیر دارای چهار نقش عمده در سازمان می‌باشد که عبارتند از: نقش جمع‌آوری اطلاعات، نقش ایجاد ارتباط بین افراد و اعضای سازمان، نقش تصمیم‌گیری و نقش تغییر که در هر چهار مورد محور اصلی انتقال اطلاعات است. یعنی انجام کلیه وظایف منوط به ایجاد ارتباط و حصول اطلاعات می‌باشد.

### تعریف ارتباطات

در مدیریت، ارتباطات را انتقال اطلاعات<sup>۱</sup>، مفاهیم و معانی بین افراد سازمان تعریف می‌کنند، منظور از اطلاعات تنها وقایع و نظرات نبوده بلکه احساسات و عواطف را نیز شامل می‌شود. «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلاواسطه». به طور ساده ارتباطات در سازمان جریانی است که ضمن آن افراد می‌کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیامهای عادی نمادی<sup>۲</sup> به یکدیگر انتقال دهند. همان طور که از این تعریف بر می‌آید، افراد هستند که به ارتباط شکل می‌دهند و ارتباطات همواره بین انسانها برقرار می‌گردد و نتایج اطلاعاتی مورد استفاده آنها قرار می‌گیرد، ولی در این میان ابزار و وسایل ارتباطی نقش عمده‌ای دارند.

در تمامی احوال، ارتباطات بین انسانها برقرار می‌شود، و این ذهن آدمی است که به ارتباطات معنی می‌دهد، منتها گاهی اوقات این ارتباط مستقیم است و گاهی غیرمستقیم بوده و به وسیله یک ماشین یا ابزار ارتباطی انجام می‌شود. در این حالت باز انسانها هستند که با هم ارتباط برقرار می‌کنند، با این تفاوت که وسیله و ماشین بین آنها قرار گرفته و به فرض ارتباطشان را تسهیل یا تسریع یا همزمان می‌کند.

### سطوح برقراری ارتباطشان

مردم در سه سطح درون فردی، میان فردی و عمومی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. ارتباطات درون فردی<sup>۳</sup>، همان ارتباط با خود است. این نوع ارتباط فعالیت‌هایی مثل پرورش افکار، تصمیم‌گیری، گوش دادن، و خودنگری را شامل می‌شود. ارتباطات میان فردی<sup>۴</sup> (ارتباط با دیگران)، به ارتباط و مراودات بین دو فرد اطلاق می‌شود. این نوع ارتباط شامل گفت‌وگو، مصاحبه و مذاکره گروهی می‌شود. در ارتباطات عمومی<sup>۵</sup> (جمعی)، فرد پیامی را به جمعی از مخاطبین می‌فرستد. این نوع ارتباط ممکن است مستقیم (نظیر ارتباطات رو در رو (چهره به چهره) که پیامی از گوینده به شنونده منتقل می‌شود) یا غیرمستقیم (نظیر پیامی که توسط رادیو و تلویزیون پخش می‌شود) باشد.

1) transmission of information

2) Symbolic

3) Intrapersonal communication

4) Interpersonal communication

5) Public communication

## فصل نهم

## هماهنگی

### تعریف هماهنگی:

هماهنگی فراگردی است طی آن، همه بخشهای تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی عبارت است از فرآیند همسو نمودن فعالیتهای همه قسمتهای سازمان بطوریکه تصمیمات، وظایف، فعالیتها و تخصص همه کارکنان و گروهها، جهت نائل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و هم جهت می‌گردد.

هنری فایول مسأله هماهنگی را به عنوان، عمل همسو نمودن همه فعالیتهای یک مؤسسه برای نائل آمدن به موفقیت و اهداف مورد نظر سازمان تلقی می‌نماید. وی معتقد است سازمانی که دارای ویژگیهای زیر باشد، عملیات هماهنگی را به نحو مطلوبی دنبال می‌نماید:

۱- هر واحد و زیر شاخه‌های مربوطه‌اش، با سایر واحدهای سازمان هماهنگ باشد.  
۲- هر واحد و زیر شاخه‌هایش به طور مشخص می‌داند که چه وظیفه یا وظایفی برایش در نظر گرفته شده است.

۳- هر واحد برای رسیدن به کیفیت مورد نظر برنامه و کارهایی که باید انجام دهد، خود تنظیم و تعدیل می‌نماید.

هایمن و اسکات هماهنگی را چنین تعریف نموده‌اند: فرآیند آگاهانه همسو نمودن و تطبیق دادن فعالیتهای مختلف سازمان را هماهنگی نامیده، به طوری که تخصص‌های مختلف ضمن هماهنگی، سازمان را در کمال بخشیدن و نیل به هدفهای مورد نظرش یاری می‌دهند.<sup>۱</sup>

### اصول ایجاد هماهنگی:

- ۱- اصل وحدت فرماندهی<sup>۲</sup>: یعنی هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد.
- ۲- اصل خط فرمان<sup>۳</sup>: خط فرماندهی یا مسیر صدور دستورات از مقامات عالی سازمان شروع می‌شود و تا کارکنان سطح عملیاتی ادامه می‌یابد.
- ۳- اصل حیطه‌ی نظارت<sup>۴</sup>: تعداد کارکنانی که بطور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند نباید زیاد باشند.

### هدف از ایجاد هماهنگی:

ایجاد هماهنگی ممکن است با هدف نیل به یکی از مقاصد ذیل صورت پذیرد:

---

1) Haiman and W.G. Scolt, Management in the Modern Organization, Boston Houghtan. Miffin Co. 1974, 1971, P. 126  
2) Unity of command principle  
3) Scalar chain principle  
4) Span of control principle

## فصل دهم

# کنترل و نظارت

شاید به جرأت بتوان ادعا کرد که انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین موفقیت نخواهد بود مگر آنکه کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. کنترل ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است.

سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر کنترل در تحقق مأموریت‌های خود موفق نخواهد بود. مهم‌ترین مسئله وجود کنترل آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا روبه‌رو خواهد بود و جهت رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است. سازمان برای بقاء خود باید از تغییرات محیطی آگاه شده و هماهنگی‌های لازم را به عمل آورد و کنترل در این میان نقش آگاهی دهنده را ایفا می‌نماید. حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالاها و خدماتی که در سازمانهای بزرگ طی برنامه‌های وسیع و پیچیده عرضه می‌شوند جز از طریق یک سیستم مؤثر کنترل عملی نمی‌باشد. این‌ها همه شواهدی بر لزوم و ضرورت کنترل در سازمانهای امروزی است.

- کنترل مقایسه باید‌ها و هست‌ها است.
- فقط با کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق اهداف و انجام عملیات آگاهی می‌یابد.
- برنامه‌ای بدون کنترل بدرستی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بدون برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند.
- کنترل در سازمانها و موسسات تجاری نقش پویایی را ایفا می‌کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که براساس آن می‌توان به اصلاح انحرافات مطابق عملکردها و اهداف مطلوب سازمانی پرداخت.

### تعریف کنترل

- فرآیندی است که مدیر از طریق آن تطابق عملیات انجام شده را با فعالیتهای برنامه‌ریزی شده می‌سنجد.
- فرآیند کنترل در برنامه‌ریزی فعالیتهای یک سازمان جهت نیل به اهداف اساسی بکار می‌رود و به این ترتیب میزان پیشرفت در جهت اهداف و توان مدیریت در تشخیص و طراحی و اصلاح برنامه را قبل از دیر شدن نشان می‌دهد.
- کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخور اطلاعات - مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر کارایی است.
- کنترل مقایسه بین «باید‌ها» و «هست‌ها»، «مطلوب‌ها» و «موجودها»، «پیش‌بینی‌ها» و «عملکردها» می‌باشد.
- مقایسه بین باید‌ها و هست‌ها در واقع تأکیدی بر دائمی و مستمر بودن کنترل می‌باشد.

## فصل یازدهم

# مدیریت بحران و عدالت سازمانی

نگرش سنتی به «مدیریت بحران» نگرشی منفی بوده، همانند «فرونشانیدن آتش» توسط مدیر تلقی می‌شده است؛ با این تعبیر که «مدیر بحران»، در انتظار خراب شدن کارها می‌نشیند و پس از بروز تخریب، سعی می‌کند تا ضرر ناشی از خرابیها را محدود کند؛ ولی در تصور معانی این واژه، بتازگی معنای مثبت و بهتری برای آن پیدا شده است. براساس معنای اخیر، همواره باید مجموعه‌ای از طرحها و برنامه‌های عملی برای برخورد با تحولات احتمالی آینده در داخل سازمانها تنظیم شود و مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیندیشند و آمادگی برخورد با رخدادهای غیرمترقبه را کسب کنند؛ بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای برخورد با آن دسته از مسایل داخلی و خارجی که به طور جدی شهرت، سودآوری یا حیات سازمان را تهدید می‌کنند، تأکید دارد. البته باید توجه داشت که مدیریت بحران با مدیریت روابط عمومی بسیار متفاوت است. مدیر روابط عمومی برای خوب جلوه دادن سازمان تلاش می‌کند؛ در حالی که مدیر بحران سعی می‌کند تا در شرایط دشوار، سازمان را در موقعیت مطلوبی نگه دارد. مدیریت بحران به منزله یک رشته علمی، به طور کلی در حوزه مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد و به طور خاص به مباحث کنترل استراتژیک مرتبط می‌شود.<sup>۱</sup>

مدیران پیشرو تلاش می‌کنند تا با استفاده از یافته‌های مدیریت بحران و تلفیق آن با دستاوردهای مدیریت استراتژیک و مدیریت سیستمهای کنترل، از امواج خطرناک رخدادهای غیرمترقبه، اجتناب نمایند. برای مدیریت بحرانها، آشنایی با ویژگیهای آنها ضرورت دارد؛ بنابراین ابتدا مبحث شناسایی انواع بحران مطرح می‌شود.

### تعریف مدیریت بحران:

یک اغتشاش عمده در سازمان که دارای پوشش خبری گسترده‌ای بشود، کنجکاوای مردم درباره این موضوع بر فعالیتهای عادی سازمان اثر خواهد گذاشت و نیز می‌تواند اثر سیاسی، قانونی، مالی و دولتی بر سازمان بگذارد. و یا در تعریف دیگر «مدیریت بحران»<sup>۲</sup> بر پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای برخورد با آن دسته مسائل داخلی و خارجی که سازمان را تهدید جدی می‌کند اطلاق می‌شود.

**نکته:** مدیریت بحران به عنوان یک رشته علمی جدید به طور کلی در حوزه مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد و به طور خاص به مباحث کنترل استراتژیک مرتبط می‌گردد.

### نوع‌شناسی بحران<sup>۳</sup>

کارشناسان مدیریت بحران، با دسته‌بندی و تعریف انواع بحرانها، حرکتی مبنایی را برای شناسایی و تفکیک بحرانها آغاز کرده‌اند. همان طور که در نمودار (۱-۱۱) ملاحظه می‌شود، محور افقی نمودار بحرانهای داخلی و

1) Paul Shrivastava and Ian I. Mitroff, 1987, P. 60

2) Crisis management

3) Crisis typology