

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت سازمان و رهبری در کسب و کار

علی عزتی اختیار

مدیریت سازمان و رهبری در کسب و کار

مؤلف: علی عزتی اختیار

ناشر: اندیشه عصر

ویراستار: سیده طیبه حسینی

طراح جلد: بهاره زندی

-
- چاپ اول: ۱۴۰۱
 - شمارهگان: ۲۰۰ جلد
 - قیمت: تومان
 - چاپ و صحافی: دیجیتال
 - قطع: وزیری
 - شابک:

این کتاب را تقدیم می‌کنم به خانواده عزیزم که با صبر و شکیبایی و
انرژی‌های مثبت خود مرا در این مسیر یاری نمودند.

فهرست مطالب

۱۳	۱. مدیریت در سازمان
۱۳	مدیریت در سازمان
۱۳	تعریف مدیریت
۱۴	نظریه نقش‌های مدیریتی
۱۶	فراگرد مدیریت
۱۶	کارکردهای مدیریت
۱۷	تصمیم‌گیری
۱۷	تعریف تصمیم‌گیری
۱۸	خلاقیت مدیران
۱۸	چه کسی خلاقیت و نوآوری می‌کند؟
۱۸	مدیریت موفق و مؤثر
۱۸	چگونه می‌توان مدیر موفق و مؤثری بود؟
۱۹	برنامه‌ریزی
۱۹	الف) تعریف برنامه‌ریزی
۱۹	ب) فلسفه و ضرورت برنامه‌ریزی
۲۰	ج) تعیین اهداف و برنامه‌ریزی
۲۰	د) فراگرد برنامه‌ریزی
۲۱	۲. سازماندهی
۲۱	سازماندهی
۲۱	تعریف سازماندهی

۲۲	سازماندهی
۲۲	انواع مختلف سازماندهی
۲۳	تعریف سازمان رسمی
۲۳	تعریف سازمان غیررسمی
۲۳	هدفها
۲۴	تقسیم‌بندی کار و گروه‌بندی وظایف
۲۵	حیطه نظارت
۲۶	وحدت فرمان
۲۶	اختیار
۲۷	رهبری
۲۸	نظارت و کنترل
۳۰	اهمیت کنترل
۳۰	سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان
۳۰	سیستم پردازش رخدادها یا تراکنش‌ها
۳۱	الف) سیستم‌های اطلاعات مدیریت
۳۱	ب) سیستم اطلاعات مدیریت سطح بالا
۳۱	ج) سیستم اطلاعات پشتیبانی تصمیمات
۳۲	سازمان‌ها به عنوان سیستم
۳۲	سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان
۳۲	ریشه‌های نگرش سیستمی
۳۵	۳. سیستم‌های اطلاعاتی
۳۵	سیستم‌های اطلاعاتی و نگرش‌های مختلف نسبت به آنها
۳۵	مقدمات طرز فکر سیستمی
۳۶	تعلیق عقاید شخصی
۳۶	قبول محدودیت فکری و تصویری
۳۶	نظریه سیستم‌ها در مدیریت

۳۶	الف) مرحله منطق ارسطویی.....
۳۷	ب) مرحله منطق تجربی.....
۳۷	ج) مرحله منطق سیستمی.....
۳۷	برخی مفاهیم اساسی.....
۳۷	ویژگی‌های سیستم‌های سایبرنتیک.....
۳۹	۴. بهره‌وری.....
۳۹	بهره‌وری.....
۴۷	۵. نقش آموزش در مدیریت.....
۴۹	هدف‌های اجتماعی.....
۵۰	هدف‌های سازمانی.....
۵۱	هدف‌های کارکنان.....
۵۳	برنامه‌ریزی و ارزشیابی.....
۵۳	الف) ارزشیابی آموزشی.....
۵۴	ب) ارزشیابی درونی.....
۵۴	ج) مدیریت آموزشی.....
۵۷	۶. نظریات مختلف مدیریت.....
۵۷	سیر تکاملی نظریه‌های سازمان و مدیریت.....
۵۹	نظریه‌های عمومی سازمان و مدیریت.....
۶۰	مکتب کلاسیک سنتی.....
۶۰	الف) نظریه مدیریت علمی.....
۶۱	ب) نظریه فرایندی مدیریت.....
۶۱	ج) نظریه بوروکراسی.....
۶۳	مکتب نئوکلاسیک-روابط انسانی.....
۶۴	مکتب ساختارگرایان.....
۶۵	نگرش اقتضائی.....

۶۶	مکتب کمی مدیریت
۶۶	تصمیم‌گیری
۶۷	انواع تصمیم‌گیری
۶۸	نظریه‌های مبتنی بر کارایی
۶۸	الف) مدیریت علمی (تیلور)
۶۸	ب) اصول مدیریت علمی
۶۹	ج) مکانیزم‌های مدیریت علمی
۷۰	د) طرح‌های حقوق و دستمزد
۷۱	مکتب روابط انسانی یا رفتار سازمانی
۷۱	ادراک و نقش آن در رفتار سازمانی
۷۴	انگیزش
۷۵	سیستم اجتماعی یا گروه
۷۶	مفاهیم اصلی گروه
۸۰	سیستم اجتماعی-فنی کار
۸۱	سازمان به عنوان سیستم
۸۲	طبقه‌بندی سیستم‌ها
۸۵	۷. تأثیر نظریه عمومی سیستم‌ها بر مطالعه سازمان‌ها
۸۶	سیستم‌های اطلاعاتی
۸۶	اهمیت سیستم‌های اطلاعاتی
۸۷	تعریف اطلاعات
۸۷	تعریف سیستم اطلاعاتی
۸۷	تاریخچه استفاده از اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی
۸۸	اجزاء سیستم اطلاعات
۸۹	انواع سیستم‌های اطلاعات
۹۳	۸. خلاقیت
۹۴	تعریف خلاقیت

تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی.....	۹۵
جذب خلاقیت.....	۹۶
خلاقیت گروهی.....	۹۷
فرصت‌های خلاقیت.....	۹۸
نیازهای سازمان خلاق.....	۹۹
فرایند خلاقیت.....	۱۰۰
فرایند و مراحل خلاقیت.....	۱۰۱
مراحل فرآیند خلاق در افراد.....	۱۰۲
ویژگی‌های افراد خلاق.....	۱۰۳
ویژگی‌های سازمان خلاق.....	۱۰۵
اهمیت خلاقیت در سازمان‌ها.....	۱۰۶
۹. نوآوری	۱۰۹
تقسیمات نوآوری.....	۱۱۰
تعریف خلاقیت و نوآوری.....	۱۱۰
انگیزش و نوآوری.....	۱۱۲
نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری.....	۱۱۳
نقش مدیران در پرورش خلاقیت و نوآوری.....	۱۱۴
خلاقیت و تصمیم‌گیری مدیران.....	۱۱۶
موانع خلاقیت و نوآوری.....	۱۱۷
تفاوت نوآوری و خلاقیت.....	۱۱۸
خلاقیت و نوآوری در تصمیم‌گیری.....	۱۱۸
خلاقیت و نوآوری و اشتغال در سازمان‌ها.....	۱۱۹
عرصه‌های سازمانی و محیط تصمیم‌گیری‌های مدیریتی.....	۱۲۱
خلاقیت و نوآوری و پیشرفت سازمان‌ها.....	۱۲۲
خلاقیت و نوآوری فرهنگ پژوهشی و تحقیقات.....	۱۲۳

- مدیریت خلاقیت و به کارگیری نیروی انسانی در سازمان..... ۱۲۴
- خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری نیروی انسانی..... ۱۲۶
۱۰. مدل کسب و کار چیست؟..... ۱۳۱
- تعریف مدل کسب و کار..... ۱۳۳
- تعاریف مدل‌های کسب و کار..... ۱۳۳
- اهداف یک مدل کسب و کار..... ۱۳۵
- چشم انداز تاریخی..... ۱۳۵
- تعریف اجزاء یک BUSINESS MODEL..... ۱۳۵
- جایگاه ارزشی..... ۱۳۶
- بخش بازار..... ۱۳۶
- ساختار زنجیره ارزش..... ۱۳۶
- تولید سود و حاشیه..... ۱۳۶
- جایگاه در شبکه ارزش..... ۱۳۷
- استراتژی رقابت..... ۱۳۷
- انواع مدل‌های کسب و کار..... ۱۳۸
- انواع BUSINESS MODEL..... ۱۴۰
- انواع BUSINESS MODEL های تحت WEB..... ۱۴۱
- شرح انواع Business Model های تحت WEB..... ۱۴۲
- چگونگی تهیه مدل کسب و کار..... ۱۴۶
- مدل جدید کسب و کار..... ۱۴۶
- ساختار یک مدل کسب و کار..... ۱۴۶
- مدل کسب و کار رفتاری و مدل کسب و کار ساختاری..... ۱۴۷
- مدل ساختاری کسب و کار..... ۱۴۷
- مدل‌های کسب و کار و استراتژی‌های سازمانی..... ۱۴۸
- علل ناکارآمدی مدل‌های کسب و کار..... ۱۴۸

۱۱. بهره‌وری در سازمان ۱۴۹
- به کارگیری بهره‌وری در سازمان ۱۵۱
- موانع بهره‌وری در نظام اداری ۱۵۲
- عوامل مؤثر در بهره‌وری ۱۵۵
- الف: عوامل برون سازمانی ۱۵۵
- ب- عوامل درون سازمانی ۱۵۷
- بهره‌وری و مدیریت دولتی نوین ۱۶۱
- بهره‌وری و تئوری انتخاب عمومی ۱۶۶
۱۲. انگیزش ۱۶۹
- عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه ۱۷۰
- نقش مدیران در ایجاد انگیزه ۱۷۳
- مدیریت علمی ۱۷۶
- هرم نیازها ۱۷۶
- عوامل ایجاد رضایت ۱۷۸
- تئوری انگیزشی هرزبرگ ۱۸۰
- کاوش جهانی برای یافتن انگیزه ۱۸۱
۱۳. مدل‌های کسب و کار ۱۸۳
- چگونه یک شرکت یک سرویس آنلاین را توسعه می‌دهد؟ ۱۸۶
- یک سیستم منابع مناسب و موفق چگونه است؟ ۱۸۸
- تعیین یک سیستم منبع ۱۹۰
- معیارهایی برای ارزیابی کیفیت یک سیستم منبع ۱۹۱
- مشارکت ۱۹۱
- مدل‌های سوددهی برای شرکت‌های آنلاین چه هستند؟ ۱۹۲
- انواع مدل‌های درآمد ۱۹۲
- مدل‌های سوددهی مورد توجه سهام‌داران ۱۹۳
- مدل‌های مبتنی بر کاربر و شرکت ۱۹۳

- مدل‌های مبتنی بر خلق ارزش توسط شرکت..... ۱۹۵
۱۴. رهبری کسب و کار..... ۱۹۹
- دو تعریف رهبری از افراد مشهور..... ۱۹۹
- تعریف رهبری..... ۲۰۰
- ایجاد بینشی الهام‌بخش از آینده..... ۲۰۱
- انگیزش و الهام‌بخشی در افراد..... ۲۰۲
- مدیریت رسیدن به هدف..... ۲۰۳
- تربیت و تشکیل گروهی برای رسیدن به هدف..... ۲۰۳
- مهارت‌های هفتگانه رهبری موفق کسب و کار..... ۲۰۴
- منابع و مأخذ..... ۲۰۹

سخن مؤلف

سپاس ایزد منان را به خاطر خوبی‌ها و زیبایی‌های هستی

برای انسان‌هایی که موانع رشد و توسعه فردی و سازمان خود را یکی پس از دیگری پشت سر می‌گذارند تا به اهداف عالی فردی و سازمانی خود دست پیدا کنند، اگرچه طی نمودن این مسیر پر از فراز و نشیب و گاه‌آ‌ پر از سنگ و کلوخ برخی اوقات باعث خستگی و پریشانی می‌شود، ولی با نگاه به افق، این‌گونه زیستن و تلاش کردن برایشان بخشی از زندگیست، چرا که باور دارند زندگی بدون مشکل فقط یک خواب است و همیشه نمی‌توان در خواب بود، مسیری که برخی اوقات مجبور می‌شوید کنایه های دیگران را تحمل کنید و اهداف کوچک، ولی شیرین خود را قربانی اهداف عالی خود کنی که دیگران از طعم دلچسب و شیرین آن تا زمان دستیابی چه‌بسا درک درستی نداشته باشند و در نهایت به نقطه‌ای می‌رسید که دستیابی به اهداف بسیار گوارا خواهد بود و با آمدنش تمام ناملایمات گذشته به فراموشی سپرده می‌شود و البته درس آن همراه خواهد ماند و اینجاست که شهامت پیدا می‌کنی و تصمیم می‌گیری، همزمان که در حال آموختن و تجربه کردن‌های مستمر هستی، دست به قلم می‌شوی و تجربیات ارزنده خود و دیگران را به امید مفید، مؤثر و آموزنده بودن برای افرادی که در ابتدای یا میانه مسیر هستند، گردآوری کنی.

مدیریت در سازمان



مدیریت در سازمان

ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روزافزون آن‌ها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است و به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص هر جامعه هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان‌ها افزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. یکی از پیامدهای مهم در هم ریخته شدن نظام ارزشی غرب حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت‌های اقتصادی و تولید است. معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد می‌کند که برای فرد یا افرادی بیشترین خوشی و آسایش را به وجود آورد به بیان دیگر ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن عمل.

تعریف مدیریت

مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.

واقعاً باید گفت که در ابتدا انسان‌ها درباره مدیریت چقدر می‌دانند؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است و آیا مدیریت علم است یا هنر؟ بخشی از مدیریت را می‌توان از طریق مدیریت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می‌شود علم مدیریت است و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود هنر مدیریت می‌نامند. «به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن»

اگر در موقعیتی ملاک‌های زیر برقرار باشد می‌توان گفت در آن موقعیت مدیریت اعمال می‌شود:

۱. فعالیت منظم و سازمان یافته
۲. هدف‌ها: ملاک دوم مدیریت آن است که فعالیت منظم گروهی در جهت تحقق آن هدایت شود. هدف ممکن است صریح و روشن و یا غیرصریح و ضمنی باشد.
۳. روابط میان منابع: سومین ملاک آن است که فعالیت منظم در هدف از طریق روابط معینی که میان منابع موجود برقرار است، صورت می‌گیرد.
۴. انجام دادن بوسیله دیگران: چهارمین ملاک مدیریت آن است که تحقق آن‌ها از طریق انجام دادن کار با و به وسیله افراد دیگر صورت می‌گیرد.
۵. تصمیم‌گیری: آخرین ملاک مدیریت، شرکت فعال در تصمیم‌گیری است. یعنی ارزشیابی و گزینش راه‌حل در موقعیت‌های پیچیده‌ای که غالباً توأم با احتمال خطر و عدم اطمینان است. تصمیم‌گیری همه جوانب مادی، مالی و انسانی را شامل می‌شود.

نظریه نقش‌های مدیریتی

جدیدترین نظریه مدیریت نظریه نقش‌های مدیریتی است اساس این نظریه این است که آنچه را مدیر انجام می‌دهد باید ملاحظه نمود و بر پایه چنین ملاحظاتی فعالیت‌ها یا نقش‌های مدیریتی را معین کرد. آدیزس^۱ با مطالعه مدیریت برای اداره مؤثر هر

سازمان چهار نقش «مدیر تولید - اجرای - ابداعی و ترکیبی» را لازم می‌داند هر یک از این نقش‌های مدیری با یکی از خرده سیستم و یک سیستم اجتماعی ارتباط دارد. زیرا هر نوع سازمانی خواه بازرگانی، صنعتی یا اداری یک سیستم اجتماعی است و بیشتر خرده سیستم‌های اجتماعی مرکب از خرده سیستم‌های به هم پیوسته زیادی هستند که شامل خرده سیستم‌های انسانی، اجتماعی، اداری، ساختاری، اطلاعاتی، تصمیم‌گیری و تکنولوژی اقتصادی است. ادریزس این چنین استدلال می‌کند که به طور کامل هر چهار نقش را ایفا کنند و هیچ گونه سبک مدیری غلط نداشته باشند اندکند زیرا چنین مدیری باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب کننده باشد. هر مدیری با توجه به نوع کار سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارت‌های مدیری نیاز دارد. مدیریت به شکل یک هرم است که در پایین آن عالی، در وسط میانی، در بالا عملیاتی.

مدیران عملیاتی؛ این مدیران سرشان بسیار شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شود و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند و برای پرسنل خود مأموریت‌های کاری خاص تعیین کنند و با برنامه عملیاتی تفصیلی کوتاه مدت طرح‌ریزی کنند.

مدیران میانی؛ آن‌ها به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند بیشتر وقت‌ها به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیم‌های مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است.

مدیریت عالی؛ مدیری که در نقش‌های عملیاتی و میانی موفق بوده و عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می‌کنند و درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطح پایین به تبادل نظر می‌نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را با افراد زیردست می‌گذرانند.

هر مدیری باید خلاقیت داشته باشد. خلاقیت یعنی به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید تداوم حیات سازمان‌ها به بازسازی آن‌ها بستگی

دارد؛ بازسازی سازمان‌ها از طریق هماهنگ کردن اهداف یا وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های حصول این اهداف انجام می‌شود.

ماکسیم گورکی می‌گوید: اگر کار تفریح باشد زندگی لذت‌بخش است و اگر وظیفه باشد زندگی بردگی است.

فراگرد مدیریت

تلقی مدیریت به فراگرد یا فرایند نسبتاً تازگی دارد. مفهوم فراگرد، بر شیوه انجام دادن کارها دلالت دارد و اشاره می‌کند به توالی گام‌ها یا عناصری که به هدف یا نتیجه خاصی منجر می‌شود. پس مدیریت از آن جهت فراگرد تلقی می‌شود که همه مدیران، صرف نظر از قابلیت‌ها یا مهارت‌های خاص خود، برای نیل به هدف، به فعالیت‌های پیوسته و منظمی می‌پردازند.

کارکردهای مدیریت

منظور از کارکرد اشاره به فعالیتی مهم و اساسی است که در نیل به هدف ضرورت تام دارد.

هانری فایول اولین کسی بود که فراگرد مدیریت را به وظایف یا کارکردها تقسیم و تعریف کرد. او پنج وظیفه اساسی را در مدیریت تشخیص داد:

۱. برنامه‌ریزی^۱: یعنی پیش‌نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده.
۲. سازماندهی^۲: یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کار.
۳. فرماندهی^۳: یعنی هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کار.
۴. هماهنگی^۴: یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه فعالیت‌ها و کوشش‌ها.

1 . planning
 2 . organizing
 3 . commanding
 4 . coordinating

۵. کنترل^۱: یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق مقررات و دستورات صوت می‌گیرد یا نه.

تصمیم‌گیری

بخش مهمی از وقت مدیران صرف حل مشکل و تصمیم‌گیری می‌شود. وظایف اساسی بر نامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل مستلزم تصمیم‌گیری است.

تعریف تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری فراگرد تشخیص و گزینش و حل مسئله یا مشکل ویژه است. در این تعریف به دو مفهوم و گزینش و حل مسئله (یا مشکل‌گشایی اشاره شد که نیاز به توضیح و تعریف دارند.

عمل گزینش اشاره دارد به مجموعه فعالیت‌های محدودی که برای انتخاب راه‌حلی از میان شقوق راه‌حل‌ها صورت می‌گیرد بنابراین جزئی از عمل تصمیم‌گیری است. مشکل‌گشایی اشاره می‌کند به مجموعه وسیعی از فعالیت‌هایی که لازمه یافتن راه‌حل یا شیوه عمل و اجرای آن برای اصلاح موقعیتی نامساعد است. مشکل‌یابی اساس تصمیم‌گیری مؤثر در مدیریت است.

عمل تصمیم‌گیری در مدیریت، تلاشی است منظم برای اتخاذ تصمیماتی مرتبط با هدف، تصمیم‌گیری به انتخاب آگاهانه یک راه‌حل یا شیوه عمل از میان شقوق راه‌حل‌ها یا شیوه‌های عمل منتهی می‌شود.

اهمیت تصمیم‌گیری، در تأثیر آن بر رفتار سازمانی است. بر اثر تصمیم، خط‌مشی‌ها، جریان امور و اقدامات آتی مشخص شده دستورات لازم صادر می‌گردند. اجرای تصمیم، یعنی مرحله نهایی فراگرد مشکل‌گشایی جزو وظایف دیگر مدیریت است.

خلاقیت مدیران

هر مدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. تداوم حیات سازمان‌ها به بازسازی آن‌ها بستگی دارد بازسازی سازمان‌ها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های حصول این اهداف انجام می‌شود.

چه کسی خلاقیت و نوآوری می‌کند؟

هر انسان مدیر یا غیرمدیری از استعداد خلاقیت برخوردار است بنابراین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد زیرا آنچه که محکم‌تر از وجود استعداد خلاقیت است، جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت آزادسازی ذهن از پیش‌فرض‌ها و الگوهای زنجیره‌ای ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو در عمل را می‌توان دو برابر افزایش داد.

مدیریت موفق و مؤثر

مدیریت موفق و مؤثر عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن. «ویلیام جمیز» با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی‌شان می‌توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند؛ این تحقیق همچنین نشان داد که اگر کارکنان، انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی خود، کار می‌کنند. مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند: توبیخ، کسر حقوق و ... فراهم سازد، مدیر موفق نامیده می‌شود ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد.

چگونه می‌توان مدیر موفق و مؤثری بود؟

برای موفق و مؤثر بودن، توانایی‌های ذاتی و اکتسابی معینی لازم است. مدیر مؤثر نیاز به توانایی‌های فنی، انسانی ادراکی، طراحی و حل مسائل دارد. یک مدیر موفق،

نگرش و انگیزه‌های معینی دارد. پاداش‌های سازمانی (اضافه حقوق، ارتقاء و ...) و جو سازمانی بر انگیزه و انگیزش وی اثر دارد. یکی دیگر از موفقیت، رویدادهای پیش‌بینی نشده و امدادهای غیبی است؛ زیرا همیشه توانایی‌های افراد نیست که برای ایشان موفقیت می‌آورد. بررسی میزان موفقیت و مؤثر بودن هر مدیر بر اساس دیدگاه و معیارهای سازمانی صورت می‌گیرد.

برنامه‌ریزی

هنگامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه‌ریزی در زندگی خویش پی برد، آن را در نظام‌های اجتماعی به عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری، مورد توجه قرار داد و امروز می‌بینیم که ساختار وجودی سازمان‌ها پیچیده گشته‌اند که بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق نمی‌توانند به حیات خود تداوم بخشند.

الف) تعریف برنامه‌ریزی

برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه‌ریزی کافی صورت بگیرد. برنامه‌ریزی شالوده مدیریت را تشکیل می‌دهد.

ب) فلسفه و ضرورت برنامه‌ریزی

فلسفه برنامه‌ریزی به عنوان یک نگرش و راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر و عزم راسخ به برنامه‌ریزی منظم و مداوم می‌باشد، بخش انفلاک‌ناپذیر مدیریت است؛ فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه‌ریزی دارند، بنابراین ضرورت برنامه‌ریزی، برای رسیدن به جزئی‌ترین اهداف یک واقعیت انکارناپذیر است. نیاز به برنامه‌ریزی از این واقعیت نشأت گرفته است. «همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می‌کنند.»

ج) تعیین اهداف و برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارت است از فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می‌سازند. اقدامات و وسایل مورد نیاز عبارتند از پیش‌بینی روش‌ها، زمان، مکان، منابع و افراد به طور کلی برنامه‌ریزی عملیات سازمانی را پیش‌نگری و بر اهداف سازمان متمرکز ساخته عمل نظارت و کنترل را تسهیل می‌کند.

د) فراگرد برنامه‌ریزی

- تعیین اهداف و اولویت آن‌ها (هدف‌گذاری)؛^۱
- بررسی و پیش‌بینی منابع و امکاناتی که به تحقق هدف‌ها کمک می‌کند. (پیش‌نگری)؛^۲
- تشخیص فعالیت‌ها و اقداماتی که برای تحقق هدف‌ها ضرورت دارند تبدیل امکانات به اقدامات عملی دقیق یا بودجه‌بندی؛^۳
- تعیین خط‌مشی‌ها و روش‌ها و ملاک عمل.

1 . goal setting
2 . forecasting
3 . budgeting

سازماندهی



سازماندهی

انسان ذاتاً کنجکاو است با حواس پنجگانه خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته تلاش می‌کند تا مشاهداتش را در قالب‌های منسجم نظم بخشد. انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاش‌های گروهی می‌گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون، خواندن روزنامه و کتاب یا به مجامع عمومی برای سرگرمی سپری می‌کنند که همگی حاصل تلاش گروهی انسان‌ها در واحدهای سازمانی است. نظریه پردازان سازمان از حوزه‌های گوناگون نظیر: مدیریت، روانشناسی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، مردم‌شناسی، مهندسی، مدیریت بیمارستانی و ... پدید آمده‌اند و هر یک چیزی بر این موضوع افزوده‌اند.

تعریف سازماندهی

سازماندهی، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد.

سازماندهی

از طریق فرایند سازماندهی افراد به صورت گروهی در ساختار و روابط متشکلی قرار می‌گیرند تا با توانایی‌های لازم و کافی کار مؤثری را برای رسیدن به هدف‌های معین انجام می‌دهند.

در نتیجه سازماندهی، از قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد به طور مناسب و شایسته استفاده می‌شود.

فراگرد سازماندهی: پس از تعیین اهداف کار و تدوین اهداف فرعی، خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها، جریان سازماندهی طی مراحل زیر صورت می‌گیرد:

۱. تشخیص فعالیت‌های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط‌مشی و برنامه‌ها

۲. گروه‌بندی فعالیت‌ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده کردن از آن‌ها.

۳. دادن اختیار عمل و حق دستوردهی و تصمیم‌گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه.

۴. ارتباط دادن واحدهای گروه‌بندی شده به یکدیگر به صورت عمودی و افقی.

اجرای مراحل فوق مبتنی بر اصول سنتی مدیریت است. اهم این اصول عبارتند از: تقسیم کار بر مبنای تخصص، گروه‌بندی وظایف، حیطة نظارت، وحدت فرمان و سلسله مراتب تمرکز و عدم تمرکز.

انواع مختلف سازماندهی

روش‌های بسیار متفاوتی برای دسته‌بندی سازمان‌ها هست؛ سازمان رسمی و سازمان غیررسمی؛ سازمان رسمی را مسئولین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می‌کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود. ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش‌بینی عمل نمی‌کند؛ اما سازمان‌های غیررسمی بیانگر حالت واقعی است، یعنی چگونگی عمل

سازمان را به طور واقعی نشان می‌دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می‌شود، سازمان غیر به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می‌گردد؛ سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی تعدیل، تحکیم یا گسترش می‌دهد.

تعریف سازمان رسمی

در سازمان رسمی، مدیر روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می‌کند. تغییرات بعدی در صورت لزوم می‌تواند به طور رسمی یا غیررسمی انجام شود.

تعریف سازمان غیررسمی

در این سازمان، مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می‌دهد. برنامه‌ریزی فرایندی است که به موجب آن شما آینده خود را دائماً می‌سازید. «روجر فریتز»

هدف‌ها

هدف‌ها سه نقش مهم بر عهده دارند:

۱. هدف‌ها معرف سازمان بوده، موجودیت آن را در جامعه توجیه می‌کنند.
 ۲. هدف‌ها زمینه هماهنگی فعالیت‌های سازمان را فراهم کرده وظایف گوناگون را به هم مرتبط می‌سازند.
 ۳. هدف‌ها به عنوان ملاک ارزیابی قرار می‌گیرند.
- نکات زیر در مورد هدف اهمیت دارند:
- هدف نتیجه مطلوبی است که رفتار در جهت آن هدایت می‌شود.

- عبارتها و اظهاراتی که چستی هدفها را بیان می‌کنند، هدفهای لفظی نامیده می‌شوند. نتایجی که رفتار عملاً در جهت آن هدایت می‌شوند هدفهای واقعی را تشکیل می‌دهند.
- هدفهای سازمانی در معرض تغییر و تحول قرار می‌گیرند.
- ملاک‌های تعیین هدف و تحقق آنها تابع شرایط و ضوابط زیر است:
 - هدفها باید سنجش‌پذیر باشند.
 - هدفها باید تحقق‌پذیر باشند.
 - هدفها باید پذیرفتنی باشند.
 - هدفها باید همخوانی و توافق داشته باشند.
 - بالاخره در تعیین هدفها باید به هزینه فرصت از دست رفته یا عدم‌النتفع توجه داشت.

تقسیم‌بندی کار و گروه‌بندی وظایف

مبانی تقسیم کار برای تشکیل واحدهای سازمانی عبارتند از:

- تعداد افراد
 - کارکردها (وظایف)
 - زمان
 - تولیدات یا خدمات
 - ارباب رجوع
 - موقعیت مکانی یا جغرافیایی
 - فراگرد کار
- هماهنگی: تقسیم وظایف و تشکیل واحدهای کار و فعالیت هماهنگی آنها را الزامی می‌سازد.

هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیت‌های واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدف‌های سازمان به طور مؤثر تحقق یابند.

حیطه نظارت

حیطه نظارت به زبان ساده اشاره می‌کند به تعداد زیر دستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می‌کنند و به او گزارش می‌دهند. بنابراین حیطه نظارت اندازه و وسعت کار را مشخص می‌کند. تعیین وسعت یا اندازه مناسب حیطه نظارت به دو دلیل اهمیت دارند. اولاً، حیطه نظارت بر نحوه استفاده مؤثر سازمان از میدان و عملکرد مؤثر زیردستان اثر می‌کند.

ثانیاً، میان حیطه نظارت و ساختار سازمان رابطه‌ای برقرار است. اندازه و حیطه نظارت، ساختار سازمانی را به طور نسبی «بلند» یا «مسطح» می‌سازد، تعداد سطوح مدیریت و سرپرستی را افزایش و کاهش می‌دهد.

عوامل تعیین حیطه نظارت: چون وسعت و اندازه حیطه نظارت بر طرز کار سازمان مؤثر است، از این رو انتخاب حیطه مناسب اهمیت خاصی در مدیریت و سازماندهی دارد.

عوامل زیر در تعیین حیطه نظارت مؤثر دخالت می‌کنند:

۱. مدت زمانی که صرف کار نظارت و سرپرستی می‌شود.

۲. قابلیت ذهنی و سازگاری مدیر

۳. پیچیدگی موقعیت یا کار

۴. سایر وظایف مدیر

۵. ثبات عملیات

۶. شایستگی زیردستان

حیطه نظارت مطلوبی که برای همه عزیزان و در همه سازمان‌ها قابل استفاده و کاربرد باشد، وجود ندارد.

همیشه عوامل متعددی، با توجه به موقعیت، عده مناسب افراد تحت نظارت و سرپرستی مدیران را مشخص می‌سازند.

وحدت فرمان

وحدت فرمان (دستور) یکی از اصول سنتی مدیریت است که به موجب آن هر زیردست برای اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست مافوق دستور بگیرد و مستقیماً پاسخگوی او باشد.

وحدت فرمان با اصل دیگر مدیریت، یعنی زنجیر فرمان یا سلسله مراتب بستگی دارد.

سلسله مراتب به یک سلسله از روابطی اشاره می‌کند که از رأس سازمان (مدیر سازمان) شروع و در پایین به کارکنان عملیاتی ختم می‌شود.

سلسله مراتب یا زنجیر فرمان به صورت یک هرم تصور می‌شود.

سلسله مراتب: زنجیر فرمان یا سلسله مراتب یا مجرای رسمی سازمانی برای تعیین اختیار، مسئولیت و ارتباطات است.

اصول وحدت فرمان و سلسله مراتب در زمانی که سازمان‌ها نسبتاً ساده و کوچک بودند کاربرد بیشتری داشتند.

سازمان‌های پیچیده و بزرگ امروزی بر اثر تبعیت از این قبیل اصول سازماندهی دچار مشکلاتی می‌شوند.

اختیار

مفهوم دیگری که در سازماندهی و مدیریت سازمان اهمیت فراوان دارد، اختیار رسمی است که روابط سلسله مراتبی میان سطوح مدیریت و مراکز تصمیم‌گیری بر مبنای آن به وجود می‌آیند.

در واقع، اختیار رسمی و قدرت ناشی از آن وسیله انجام دادن وظایف و مسئولیت‌ها، برای رسیدن به هدف‌های سازمانی است.

رهبری

پس از برنامه‌ریزی و سازماندهی، گام بعدی، فراهم کردن مشکلاتی است که اعضای سازمان را در جهت اهداف آن به حرکت و فعالیت در آورده. این کارکرد یا وظیفه با اصطلاحات گوناگون توصیف شده است: فرماندهی، هدایت، انگیزش و رهبری.

هدف از رهبری و فرماندهی، راهنمایی زیردستان در جهت بهتر فهمیدن هدف‌های سازمان و برانگیختن آنان به کار و فعالیت مؤثر است.

پیچیدگی فراگرد مدیریت وقتی بر مدیر آشکار می‌شود که عملاً به وظیفه رهبری می‌پردازد. در این کار او در درجه اول با افراد انسان سروکار دارد.

رهبری در مدیریت: منظور از رهبری در مدیریت، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایف سازمانی است. رهبری در سازمان‌ها سه ویژگی دارد:

اولاً، رهبری مستلزم وجود افرادی است که به عنوان زیردستان یا پیروان، دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند.

ثانیاً، در جریان رهبری، توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است. ثالثاً، رهبر علاوه بر این که به طور مشروع (قانونی) قادر به هدایت زیردستان است همچنین می‌تواند اعمال نفوذ کند و بر رفتار زیردستان اثر بگذارد.

فرنچ وریون (۱۹۵۹) قدرت مدیران را ناشی از منابع پنجگانه زیر می‌دانند که در هر سطحی از سلسله مراتب سازمان ممکن است مورد استفاده قرار گیرند:

۱. قدرت ناشی از پاداش؛
۲. قدرت ناشی از اجبار؛
۳. قدرت ناشی از قانون (مقام)؛
۴. قدرت ناشی از تخصص؛
۵. قدرت ناشی از شخصیت؛

هر یک از پنج متنای قدرت، بالقوه، در مقام یا سمت مدیران وجود دارند. میزان معینی قدرت قانونی همیشه ملازم با مقام مدیر است. قدرت قانونی به این دلیل اهمیت دارد که به روابط سلسله مراتبی شکل می‌دهد و زمینه استفاده از سایر انواع قدرت را در چهارچوب این روابط فراهم می‌سازد.

بالاخره در خاتمه بحث رهبری، به وظیفه بسیار مهم و حساس مدیران و سرپرستان در زمینه ایجاد انگیزه کار و فعالیت اشاره می‌کنیم.

انگیزه، در حالت یا وضعی روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدف‌هایی نیرو می‌دهد، فعال می‌سازد و هدایت می‌کند.

چون گاهی انگیزه را با هدف اشتباه می‌کنند، لذا تشخیص آن‌ها از یکدیگر ضرورت دارد.

هدف‌ها بیرون از افراد قرار دارند و به عنوان نتایج مطلوب و مورد انتظار، افراد را برانگیخته و به سوی خود جلب می‌کنند. وظایف سازمانی هر اندازه که دقیق و حساب شده باشند تا زمانی که کارکنان انگیزه کار و فعالیت نداشته باشند، به طور مؤثر به مرحله عمل در نخواهد آمد.

انگیزه یا محرک کار کنان ممکن است کاملاً درونی باشد ولی غالباً لازم است که مدیر از محرکات بیرونی برای انگیزش آن‌ها استفاده کند.

نظارت و کنترل

وظیفه قابل بحث دیگر در مدیریت کنترل است که به موجب آن معلوم می‌شود اقدامات و فعالیت‌های سازمان تا چه اندازه در جهت هدف‌ها، و مطابق با موازین پیش‌بینی شده است.

فراگرد کنترل میزان پیشرفت در جهت هدف‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و مدیران را قادر می‌کند که انحراف از برنامه را به موقع تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورند.

کنترل غالباً فراگردی تلقی می‌شود که شامل چهار مرحله است:

مرحله اول، تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش عملکردها است که شامل همه جوانب کار و فعالیت‌های سازمان می‌شود.

برای اینکه ملاک‌ها مؤثر باشند، باید اولاً دقیق، ثانیاً مورد قبول اعضای سازمان ثالثاً، دارای روش‌های اندازه‌گیری درست و متناسب باشند.

مرحله دوم، مستلزم نظارت عملکردها و سنجش و اندازه‌گیری آنهاست.

مرحله سوم، بازنگری و مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌های تعیین شده است: اگر تفاوت‌ها و انحرافات مشاهده شود، در مرحله چهارم، اقداماتی برای تصحیح عملکردها صورت می‌گیرد.

غالباً عمل تصحیح مستلزم تلاش‌هایی در جهت هدایت رفتارها و بالا بردن میزان عملکرد تا سطح مطلوب است فراگردهای کنترل سازمانی را می‌توان تحت سه عنوان کلی طبقه‌بندی کرد:

❖ کنترل پیشگیر یا مقدماتی؛

❖ کنترل همگام عملیات؛

❖ کنترل بازخوردی (نهایی).

کنترل پیشگیر یا مقدماتی: این نوع کنترل در صدد است که از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی مادی و مالی مورد استفاده سازمان، پیشاپیش جلوگیری کند.

مهمترین وسیله اعمال کنترل مقدماتی اجرای خط‌مشی‌های سازمانی است.

کنترل همگام عملیات: وسیله اصلی این کنترل، فعالیت سرپرستی و هدایت است. مدیران با مشاهده مستقیم کار زيردستان پی می‌برند که جریان کار و عملیات طبق خط‌مشی‌ها و رویه‌های پیش‌بینی شده است یا نه.

در این نوع کنترل، شرح وظایف شغلی هر فرد ملاک عمل قرار می‌گیرد.

کنترل بازخورد: این نوع کنترل ناظر به نتایج نهایی کار است. اطلاع از نتایج کار و مقایسه آن با ملاک‌ها، انحرافات احتمالی و اقدامات اصلاحی لازم را مشخص می‌کند.

اهمیت کنترل

سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند، فعالیت آن‌ها روز به روز پیچیده‌تر می‌شود، کارکنان سازمان افراد انسان هستند و رفتار آن‌ها بری از خطا و اشتباه نیست و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب‌ناپذیر است. همه این موارد ضرورت کنترل و نظارت و اهمیت آن را آشکار می‌سازند.

سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان

سیستم‌های اطلاعاتی را می‌توان بر اساس خرده سیستم‌ها یا بخش‌های مختلفی که از آن‌ها استفاده می‌کنند تعریف کرد. بیشتر سازمان‌ها دارای بخش‌های بازاریابی، امور مالی، فروش، نیروی انسانی، تولید و غیره هستند.

به طور منطقی سیستم‌های اطلاعاتی باید بر اساس عملکردهای این بخش‌ها هماهنگ شوند. برای مثال سیستم اطلاعاتی فروش داده‌های مربوط به فروش را گردآوری و پردازش می‌کند و نتایج را به صورت چاپی و تصویری در اختیار کارکنان یا مدیران فروش قرار می‌دهد یا سیستم اطلاعاتی پرسنلی اطلاعات مربوط به کارکنان را گردآوری و پردازش می‌کند. سیستم‌های اطلاعاتی مربوط به هر یک از عملیات باید در ارتباط دائمی با یکدیگر باشند در ضمن بایستی داده‌ها تا حد ممکن سریع‌تر بروزرسانی شوند.

انواع سیستم‌های اطلاعاتی عملیاتی عبارتند از: کنترل عملیات در سیستم‌های خودکار تولید و واژه‌نگارها در سیستم‌های خودکار اداری و پردازش تراکنش‌ها در سیستم‌های اطلاعاتی مؤسسات را نام برد.

سیستم پردازش رخدادهای تراکنش‌ها^۱

رخدادهای وقایعی هستند که در اثر انجام عملیات یا فعالیت‌های یک مؤسسه رخ می‌دهد مانند انجام خرید، فروش، پرداخت، صدور سند، برداشت مالی و ...

وقتی کالایی به خریدار تحویل می‌شود باید داده‌های مربوط به نوع کالا، انبار، بها و غیره باید نگهداری و پردازش شود این رخدادهای منجر به وقوع رخدادهای دیگری مانند صدور سند و فاکتور می‌شود.

سیستم پردازش رخدادهای یا تراکنش‌ها سیستمی است که این داده‌ها را ذخیره و پردازش می‌کند.

خروجی این سیستم به صورت تصویری و یا چاپی ارائه می‌شود.

الف) سیستم‌های اطلاعات مدیریت^۱

داده‌های خام به دست آمده از سیستم پردازش تراکنش‌ها یا رخدادهای مبنای تهیه اطلاعات برای سیستم اطلاعات مدیریت است. از نظر سطح مدیریت افرادی که این سیستم را مورد استفاده قرار می‌دهند یک سطح بالاتر از سیستم پردازش تراکنش‌ها هستند.

ب) سیستم اطلاعات مدیریت سطح بالا^۲

چون مدیریت سطح بالای سازمان برای برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل کلان سیستم نیاز به اطلاعات خاصی دارند که این سیستم تهیه کننده اطلاعات مربوط به این دسته از مدیران است.

ج) سیستم اطلاعات پشتیبانی تصمیمات^۳

این سیستم که مکمل یا ادامه سیستم اطلاعات مدیریت است از مدل‌های تصمیم‌گیری و پایگاه داده‌های خاص برای تهیه اطلاعات در جهت پشتیبانی از تصمیمات ساخت یافته یا نیمه ساخت یافته استفاده می‌شود.

-
- 1 . Management Information System
 - 2 . Executive Information System
 - 3 . Decision Support System

سازمان‌ها به عنوان سیستم

سازمان‌ها سیستم‌های بازی هستند که در پی دستیابی به هدف‌های تعریف شده خودند. سازمان از درون داده‌هایی مانند مواد اولیه، اطلاعات، ماشین آلات و ... است. سازمان این درون داده‌ها را به محصول، خدمات و اطلاعات بدل می‌کند. سازمان سیستمی است که می‌کوشد خود را در برابر تأثیرات محیط حفظ کند و بر محیط پیرامون خود نیز اثر بگذارد.

سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان

اطلاعات در سازمان دو نقش دارد یا به عنوان بازخورد یا فیدبک به تصحیح عملکرد سازمان کمک می‌کند و یا خود محصول یا برون‌داد سازمان است. اطلاعات در سازمان نقش حیاتی دارد و سیستم اطلاعاتی وظیفه به گردش درآوردن آن را به عهده دارد. سیستم اطلاعات می‌تواند در تولید و توزیع مناسب اطلاعات نقش مثبتی بازی کند. بحث سیستم‌های اطلاعاتی را تازه شروع کرده‌ایم و درباره آن بیشتر می‌نویسم خواهش می‌کند من را از نظرات خود بهره‌مند سازید.

ریشه‌های نگرش سیستمی

پیدایش حوزه‌های علمی دو جنبه‌ای یا دو بعدی راه را برای پژوهش‌های میان رشته‌ای هموار ساخت. به این ترتیب این اعتقاد واقع‌بینانه مطرح شد که بسیاری از مسائل جامعه مانند آلودگی هوا جرم و جنایت سیاستگذاری‌های کلان مسایل مدیریتی و بسیاری دیگر را نمی‌توان تنها در یک حوزه علمی حل کرد اما تفکر سیستمی که مبتنی بر تجسم ذهنی جهان است زمینه حل این مسایل را فراهم می‌سازد. تفکر سیستمی بر خلاف بسیاری از جنبش‌های فکری که در یک رشته علمی و در محدوده یک علم متولد شده‌اند در محیطی میان رشته‌ای رشد کرده است. از آنجا که این شیوه تفکر به طور کلی با مجموعه‌هایی متشکل از اجزا سروکار دارد نه با خود اجزا و بنا به ضرورت از مرزهای سنتی علوم فراتر رفته و عمومیت یافته است. تفاوت‌های میان تفکر سیستمی و تفکر تحلیلی را قبلاً شرح داده‌ام.

انجمن پژوهشی سیستم‌های عمومی در سال ۱۹۵۴ شکل گرفت و هدف نگاه سیستمی را این گونه می‌داند:

- انتقال یافته‌های یک حوزه علمی به حوزه‌های دیگر
- تشویق به ایجاد و طراحی مدل‌های نظری
- به حداقل رساندن تکرار و دوباره کاری در مطالعات و تلاش‌های نظری
- ایجاد وحدت در میان علوم

نظریه عمومی سیستم‌ها از برخی علوم مانند زیست‌شناسی ریاضیات فیزیولوژی و اقتصاد بیشتر تأثیر گرفته است. اما امروزه در تمامی حوزه‌های دانش مورد استفاده و کاربرد است.

آیا رفتار ما سیستم‌ها را می‌سازد یا سیستم موجب رفتار ما می‌شود؟

تاریخ نگاران در نگارش وقایع تاریخی می‌گویند وجود فلان انسان بزرگ یا مردان جنگ‌آور موجب رویدادهای بزرگ تاریخ شده است. البته درست است که هر گاه سرداران بزرگی پیدا شده‌اند جنگ هم به وجود آمده است اما این نکته به هیچ وجه ثابت‌کننده این مسئله نیست که سرداران و فاتحان عامل بوجود آورنده جنگ‌ها بوده‌اند. آیا در ورای مسایل روشنی که به نظرمان می‌آید عوامل اساسی تری در به وجود آمدن رخداد‌های تاریخی نقش نداشته‌اند؟ متغیرهای اساسی مانند جمعیت " منابع طبیعی فشارهای وارد آمده بر مردم از سوی حکام و ... نقش ساختار در چگونگی رخدادها انکارناپذیر است در سال ۱۹۷۳ روانشناسی به نام فیلیپ زیمبارد و مبادرت به انجام آزمایشی نمود و در آن دانشجویان را به دو دسته زندانی و زندانبان تقسیم کرد و زندانبان فرضی را در زیرزمین دانشگاه استنفورد محبوس و زندانبانان را به نگرهبانی آنان گماشت در ابتدا رفتار زندانبانان با تکبر و رفتار زندانبانان با سرکشی توأم شد و پس از چند روز این رفتارها شدت پیدا کرد به شکلی که زندانبانان شروع به رفتاری خشن و شدید بر علیه زندانبان کردند و زندانبانان نیز دست طغیان و سرکشی شدید نمودند پس از چند روز اوضاع چنان به وخامت انجامید و رفتارهای شدیداً غیر متعادل از هر دو طرف روی داد که ادامه آزمایش متوقف گردید.

اما سؤال این است که چگونه ساختار موجب این رفتارها می‌شود و برای درک و تغییر عملکرد ساختار چه باید کرد؟

درک عملکرد سیستم شرط اولیه برای تغییر رفتار افراد و به تبع آن سیستم است. اینکه بتوانیم از نماهای مختلف به سیستم نگاه کنیم و علت عملکرد دیگر اجزای سیستم را درک کنیم به ما بسیار کمک می‌کند.

سیستم‌های اطلاعاتی



سیستم‌های اطلاعاتی و نگرش‌های مختلف نسبت به آن‌ها

از دهه ۴۰ به بعد و با اوج گرفتن بحث سیستم‌های اطلاعاتی از دیدگاه کلان دو رویکرد اصلی در جهان به وجود آمد.

نگاه سخت: از این دیدگاه توجه عمده بحث سیستم‌ها معطوف ابزارها و تکنولوژی‌های مورد نیاز برای راه‌اندازی و حفظ یک سیستم بود. این رویکرد به سیستم‌ها بیشتر از منظر مهندسی می‌نگریست کشورهای اروپائی و به طور اخص انگلستان از این دیدگاه به سیستم‌ها می‌نگرند.

نگاه نرم: این دیدگاه توجه خود را بیش از آنکه بر مهندسی و طراحی ابزاری سیستم‌ها معطوف کند به جنبه فکری و فلسفی و مدیریتی سیستم توجه داشت این دیدگاه در کشور آمریکا توجه بیشتری را به خود جلب کرد.

مقدمات طرز فکر سیستمی

برای رسیدن به آنجا که انسان بتواند مقولات را به صورت کلی و کلان درک کند، مقدماتی مورد نیاز است:

تعلیق عقاید شخصی

هر انسانی دارای عقاید و ارزش‌هایی است که این عقاید به عنوان فیلتری میان او و دنیای خارج عمل می‌کند و اصولاً رفتار ما بر اساس پاره‌ای از پیش‌فرض‌ها شکل می‌گیرد. برای مثال در بعد سازمانی اگر مدیری اعتقاد به تنبلی بودن آدم‌ها داشته باشد رفتار او با زیردستان نیز بر همین اساس شکل می‌گیرد و به عکس. راه‌حل سیستمی می‌گوید در هنگام برخورد با مسائل باورهای شخصی خودمان را کنار بگذاریم گرچه این کار به طور کامل ممکن نیست.

قبول محدودیت فکری و تصویری

زمانی که محدودیت فکری خودمان را بپذیریم تنها بر یک راه‌حل پافشاری نمی‌کنیم و می‌پذیریم که یک مسئله می‌تواند راه‌حل‌های متعددی داشته باشد. پافشاری بر روی تنها یک راه‌حل نشانه جمود فکری است.

نظریه سیستم‌ها در مدیریت

نظریه سیستم‌ها چهارچوب فکری نوینی برای اندیشیدن انسان فراهم می‌سازد. انسان سه دوره تکاملی را برای رسیدن به این شیوه نوین پشت سر گذاشته است.

الف) مرحله منطق ارسطویی

ارسطو می‌گوید زبان و سخن وسیله بروز عقل و فکر انسان است و می‌بایستی چگونگی الفاظ و دلالت‌های آن‌ها و ترکیبشان را برای جمله‌بندی معلوم کنیم تا از ابهام و اشتباه جلوگیری شود. سپس تصور و تصدیق، ذاتی و عرضی، جزئی و کلی را مشخص نمود و ضمن ارائه معیارهای مفهومی مانند قضایای شرطیه و حملیه، صغری و کبری و قیاس انواع برهان را تشخیص داد و رموز جدل و سفسطه را بکار بست. اساس منطق ارسطو قیاس است یعنی رسیدن از صغری به کبری.

ب) مرحله منطق تجربی

این مرحله از قرون هفدهم و هجدهم با عصر روشن‌اندیشی آغاز شد. آغاز این عصر با پیشرفت کلیه رشته‌های علمی در تمامی رشته‌ها مانند ریاضیات، نجوم، فیزیک، شیمی و غیره آغاز شد. کانت از اولین فیلسوفان و مطرح‌ترین آنان در این عصر است.

ج) مرحله منطق سیستمی

این شیوه‌اندیشیدن در علوم مختلف خود را نشان داد. در جامعه‌شناسی فانکشنالیست‌ها در اقتصاد کینز در روان‌شناسی نظریه‌گشتالت و در ریاضیات انیشتین از این شیوه استفاده کردند.

برخی مفاهیم اساسی

- ✓ برآیند سیستم: کل یک پدیده‌نمودها و تجلی‌های خاصی را از خود بروز می‌دهد که تنها از کل آن ساخته است و اجزا قادر به ساختن آن نیستند.
- ✓ مهندسی سیستم‌ها: شناخت، تشخیص و حفظ آثار برآینده سیستم در راستای ارضای نیازهای مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی.
- ✓ واحد کنترل: صادره واقعی را با صادره مطلوب مقایسه می‌کند.
- ✓ توسعه‌گرایی: در تفکر سیستمی اعتقاد بر این است که افزایش شناخت را می‌توان با توسعه سیستم تحت مطالعه به دست آورد نه با تقلیل آن به اجزا. نوربرت وینر می‌گوید: سایبرنتیک علم ارتباطات مؤثر در انسان و ماشین است. استافورد بیر سایبرنتیک را علم سازماندهی مؤثر می‌داند.

ویژگی‌های سیستم‌های سایبرنتیک

پیچیدگی، پویایی، احتمال‌گرا بودن، وابسته به یکدیگر بودن و باز بودن. سایبرنتیک را مبنایی برای مدل سیستم‌های زنده می‌دانند.



بهره‌وری

بهره‌وری که یکی از مفاهیم اقتصاد است این گونه تعریف می‌شود: "مقدار کالا و یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده". به دیگر سخن بهره‌وری عبارتست از بدست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه.

بر خلاف پندار برخی افراد بهره‌وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در چند سطح گوناگون مؤثر واقع گردند، سطوح مختلف بهره‌وری عبارتند از:

- ۱- سطح فرد؛
- ۲- سطح گروه کاری؛
- ۳- سطح سازمانی؛
- ۴- سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و یا کشاورزی؛
- ۵- سطح بخش‌های اقتصادی؛

۶- سطح ملی و کشوری؛

۷- سطح جهانی.

در سطوح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری فردی هستیم. و در سطح گروه نیز به دنبال افزایش بهره‌وری گروه کاری هستیم. بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره‌وری را می‌توان در آن‌ها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاه‌ها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آن‌ها حذف شده‌اند. برخی مواقع ایجاب می‌کند که بدلیل مصالح ملی برنامه‌ریزان اقتصادی و سیاست‌گذاران مثلاً در زمان جنگ دستور دهند کارخانه‌های کالاهای غیرضروری و لوکس اقدام به همکاری با سایر کارخانه‌های تولید مواد غذایی و حتی کارخانه‌های ساخت جنگ‌افزار نمایند و تولید کالای خود را تعطیل نمایند و یا مصالح عمومی ایجاب می‌کند چند خانه که در مسیر طرح یک شاهراه واقع گردیده خریداری یا معاوضه گردیده و تخریب شود.

برای بهبود بهره‌وری موانعی به شرح ذیل وجود دارد:

- نداشتن اعتقاد و باور ملی به نتایج و فواید بهبود بهره‌وری؛
- ترس از برخی نمودهای ظاهری بهره‌وری از جمله ترس از بیکاری؛
- ناآگاهی عمومی نسبت به مفاهیم و جایگاه بهره‌وری، میزان اهمیت آن و نقش و وظایف افراد در این راستا؛
- بی‌توجهی به فکرهای خلاق و مبتکر؛
- مقاومت افراد در مقابل تغییرات و عدم تمایل به ترک برخی عادات؛
- غرق شدن در روش‌ها و تکنیک‌ها و تغییر باورهای فکری؛
- بلندپروازی و بی‌توجهی به مسائل به ظاهر کوچک و راه‌حل‌های خرد؛
- مشخص نمودن متولی کار؛
- ناهماهنگی و نبود هدایت و نظارت مناسب؛

- ضعف تعهد اجرایی؛
- عجله در حصول نتیجه؛
- دخالت‌های بی‌جای برخی کارشناسان در سایر حوزه‌های کاری و اظهارنظرهای غیرکارشناسانه؛
- عدم وجود کارشناسان خبره و یا عدم انگیزش آن‌ها در ارزیابی سیستم و تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری بهره‌وری؛
- برخورد مقطعی با موضوع بهره‌وری و ناپیوستگی روند بهره‌وری.

فواید عمومی بهره‌وری عبارتند از:

- صرفه‌جویی در هزینه‌ها
- افزایش کیفیت (مرغوبیت و مطلوبیت) کالاها و خدمات
- ثبات قیمت‌ها و یا حتی کاهش آن
- افزایش سطح رفاه عمومی جامعه
- افزایش درآمد و سود
- رضایت عمومی افراد
- رونق اقتصادی
- افزایش تولید و ارائه خدمات
- ثبات اقتصادی در بازار جهانی
- ایجاد اشتغال
- توسعه صنعتی

منافع و فواید بهره‌وری برای سیستم‌های دولتی و شرکت‌ها را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

- افزایش سود و درآمد
- کاهش هزینه‌ها
- افزایش تقاضا
- رضایت شغلی کارکنان
- سرعت عمل کارکنان
- دقت عمل کارکنان
- ایجاد رقابت سالم‌تر
- ارتقای شغلی کارکنان
- ایجاد محیط کاری جذاب
- آموزش عمومی کارکنان
- افزایش حقوق و دستمزد
- امنیت شغلی کارکنان
- انجام درست کارها و انجام کارهای درست
- افزایش کیفیت زندگی کاری
- افزایش رفاه کارکنان
- افزایش انگیزه کاری

بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روش‌های انگیزشی کارکنان، بهبود نظام‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها، روش‌ها، فناوری و غیره می‌شود.

بطور کلی عوامل مؤثر برای افزایش سطح بهره‌وری را می‌توان چنین برشمرد:

۱- بهبود کیفی عامل کار، با توجه به اینکه نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در بهبودی بهره‌وری می‌باشد لذا می‌توانند با بکارگیری نکات ذیل موجبات ارتقای بهره‌وری را فراهم نمایند.

الف) نگرش‌های مثبت‌کاری، به عنوان مثال غرور داشتن در کار و متمایل به پیشرفت مستمر.

ب) کسب مهارت‌های جدید و ارتقای تخصص با کمک آموزش.

ج) کمک به همکاران در مواقع لزوم و اجرای کارها به صورت گروهی و دسته‌جمعی

د) مشارکت در برنامه‌های بهبود بهره‌وری همچون کمیته‌های بهره‌وری، طرح پیشنهادها، نظام جامع کیفیت مدیریت و گروه‌های کنترل کیفی

ه) انجام درست کارها از بدو امر

و) حفظ سلامت جسمانی و تغذیه مناسب افراد

ز) انگیزش مناسب کارکنان از طریق اعطای پاداش‌های مادی، تفویض اختیار، ایجاد محیط دوستانه و روابط غیررسمی بین کارکنان

ح) بالا رفتن سطح آموزش مستمر و مداوم نیروی کار

ط) انجام پژوهش و تحقیقات متناسب با کار

ی) سپردن کار به کاردان و گماردن افراد در مشاغل متناسب

ک) ایجاد شرایط خوب کاری و تفریحات سالم برای کارکنان

ل) بهبود روش‌های انجام کار

م) استفاده از سیستم مکانیزه و روش خودکار

ن) حذف مراحل زاید

۲- بهبود روابط حاکم بین مدیر و کارکنان

الف) بکارگیری سبک مدیریتی صحیح و علمی

(ب) توجه مدیریت به مشکلات کاری و زندگی کارکنان
 (ج) ایجاد سیستم اطلاعاتی مدیریتی صحیح جهت استفاده مدیران از اطلاعات و آمار درست و دقیق درباره عملکرد سیستم و عملیات انجام شده و سایر اطلاعات مورد نیاز.

(د) ایجاد روابط دوستانه و صمیمی مدیریت با کارکنان
 (ه) دادن آگاهی و شناخت به کارگران و کارکنان درباره اهداف و وظایف سازمانی و جایگاه افراد در آن.

(ز) ایجاد روحیه همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان و باور داشتن آن توسط مدیران و کارکنان.

(ح) کوشش و پشتیبانی مدیریت در زمینه مدیریت مشارکتی و بهره‌وری.
 (ط) بهره‌گیری از سرمایه‌های درون‌مرزی و برون‌مرزی در فعالیت‌های تولیدی و دارای ارزش افزوده و پرهیز از مصرف در امور غیر ضروری غیر تولیدی.

۳- بهبود در بکارگیری رهاوردهای فناورانه

(الف) استفاده از ماشین‌آلات و تجهیزات بهتر و سرمایه‌گذاری بیشتر در تجهیزات و ماشین‌آلات.

(ب) اهمیت دادن و استفاده از قدرت نوآوری و خلاقیت کارکنان و پژوهش‌های کاربردی آن‌ها

(ج) تحولات و پیشرفت فنی و دگرگونی‌های فناورانه

(د) استفاده صحیح و کامل تجهیزات فنی و فناوری‌ها

(ه) ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه و اهمیت به جایگاه آن‌ها

(و) انجام پژوهش جهت دستیابی به فناوری برتر و کاهش هزینه‌های تولید و ابداع محصولات جدید و کیفیت برتر و افزایش تولید.

(ز) یکپارچه کردن صنایع و ایجاد واحدهای عظیم و تولید هنگفت جهت صرفه‌جویی ناشی از تولید انبوه.

ح) تغییر و دگرگونی در کیفیت مواد اولیه و بهبود آن
ط) تغییر دگرگونی در فرآیند ساخت و عملکرد سیستم و بهبود شیوه‌ها و فنون
مهندسی صنایع.

ی) استفاده از تدابیر ارگونومی (مهندسی انسانی یا دانش هماهنگ‌سازی میان
انسان، محیط و ماشین) به منظور سلامتی، شادابی، رفاه و ایمنی کودکان
ک: نظام به موقع خدمات و تولید به هنگام، نظام (just in time production
system git

ل) نظام موجودی صفر یا بدون انبار، نظام (zero inventory) به منظور
صرفه‌جویی در هزینه‌های سرمایه‌ای و عملیاتی انبار و انبارداری
م) استفاده از منابع پربازده.

بدیهی است برای افزایش سطح بهره‌وری عامل یا علت بخصوصی را نمی‌توان ارائه
کرد بلکه ارتقای بهره‌وری معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است و هرکدام به
نوبه خود تأثیر لازم را می‌گذارد.

نقش آموزش در مدیریت



امروزه پیشرفت و توسعه کشورها، سازمان‌ها و مؤسسات کوچک و بزرگ درگرو علم و دانش بشری است. افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمان‌ها، آموزش و پرورش را در رأس برنامه‌های خود قرار دهند. زیرا آموزش و پرورش یکی از مهمترین عوامل توسعه کشورهاست. زیربنای توسعه کشورها و سازمان‌ها با خلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است. در سازمان‌های بهداشتی - درمانی که رسالت حفظ، تأمین و نگهداری، اعتلای سلامت، کنترل و پیشگیری از بیماری‌ها را برعهده دارند، این نیاز بیشتر احساس می‌شود.

آموزش و پرورش در سازمان‌های بهداشتی - درمانی از دو دیدگاه آموزش کارکنان و آموزش مدیران برای بهسازی منابع انسانی مدنظر قرار می‌گیرد. با این منطق که یکی از اجزاء مهم سازمان‌های بهداشتی - درمانی، مدیریت است و مدیر کلید حل بسیاری از مشکلات تلقی می‌شود. مدیران خدمات بهداشتی - درمانی علاوه بر داشتن وظایف عام مدیریت نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، نوآوری و انگیزش، هماهنگی و بودجه‌بندی و ... دارای وظیفه‌ای مهم‌تر هستند. آن‌ها باید پاسخگوی نیازها و تقاضاهای بهداشتی - درمانی افراد جامعه بوده و در نجات جان و یا ارتقاء سلامتی آن‌ها بکوشند و این موضوع بر حساسیت و اهمیت کار آن‌ها می‌افزاید. نظر به ماهیت

پویا، زنده و متحول بهداشت و درمان باید مدیران این بخش بتوانند خود را با تغییرات و پیشرفت‌ها هماهنگ و همگام سازند. توسعه روش‌های آموزش و پرورش مدیران گامی در افزایش آگاهی مدیران و بهره‌دهی سازمان‌های خدمات بهداشتی - درمانی است. در سال‌های اخیر به توسعه و پیشرفت مدیریت توجه بسیاری شده و طی برنامه‌های آموزشی سعی شده که مدیران و صاحبان مقام، تحت آموزش‌های ویژه قرار بگیرند تا بتوانند با زیردستان، مصرف‌کنندگان، مددجویان و سایر افراد جامعه ارتباط برقرار سازند. زیرا نتایج مطالعات عدم رضایت از مبانی قدرت را به دست می‌دهد.

بنابراین توسعه روش‌های آموزش و پرورش مدیران گامی در افزایش آگاهی آن‌ها و بهره‌دهی به سازمان‌های بهداشتی - درمانی است. محتوای آموزش مدیران باید بر مبنای نیاز آن‌ها و اهداف سازمان تنظیم گردد. موضوع‌هایی را که باید در آموزش مدیران گنجانیده شود شامل عناوین ذیل در نظر گرفته‌اند:

- نظام سیاسی
- علم اقتصاد
- عوامل فرهنگی، عاطفی مؤثر بر رفتار
- اتحادیه‌های صنفی
- شیوه‌ها و روش‌های کارگزینی
- تصمیم‌گیری
- روش‌های ارتباطی
- حل تضادها و کشمکش‌ها
- تغییر و نحوه به وجود آوردن آن
- تنظیم قراردادهای کاری
- حکمت
- قاطعیت
- پویایی گروه

- ارزشیابی عملکرد
- روش تدوین اهداف و مقاصد
- روش تنظیم گزارش‌ها
- روش مصاحبه
- تجزیه و تحلیل و آمار

مسلماً نیازهای آموزشی مدیران جنبه بین‌المللی ندارد و در فرهنگ‌های مختلف بایستی برنامه‌های خاص آن و سازگار با آن فرهنگ تدوین شود. ولی موضوع‌هایی مانند علم ارتباطات، مصاحبه، پویایی گروه‌ها جزء نیازهای آموزشی مدیران است. بی‌شک موفقیت مدیران در استفاده از آموزش بستگی به میزان دانش، مهارت و توانمندی آن‌ها دارد که وسعت بینش، حدود دانش و سطح اطلاعات و توانایی در رده‌های مختلف مدیریت متفاوت است.

هدف‌های آموزشی برای مدیران شامل اهداف زیر است:

- ✓ هدف‌های اجتماعی
- ✓ هدف‌های سازمانی
- ✓ هدف‌های کارکنان.

هدف‌های اجتماعی

اولین هدف که در ارتباط با آموزش مدیران مطرح است این است که چگونه مدیر و سازمان را اثربخش‌تر سازیم. سازمان‌ها میلیاردها دلار برای توسعه مدیریت و آموزش خرج می‌کنند. آموزش ممکن است بر افزایش تولید، رضایت کارکنان، بهبود روابط میان فردی و گسترش افق دید افراد متمرکز باشد به این امید که سرانجام بهره‌وری یا اثربخشی را افزایش دهد.

فیدلر و شمرز می‌نویسند: خودیابی مدیر یا بهبود روابط کارکنان نیز در زمره اهداف آموزشی است. اما در تحقیقی که توسط انگلند انجام شد از تعداد ۹۷۲ نفر مدیر پرسیده شد که کدام یک از اهداف سازمانی اهمیت بیشتری دارد. ۶۰ درصد از

پاسخ‌دهندگان افزایش کارایی و بهره‌وری را با اهمیت خواندند. درحالی که رفاه اجتماعی و کارکنان به ترتیب ۲ و ۴ درصد را شامل شد. به همین دلیل و بر مبنای پژوهش‌های انجام شده عملکرد سازمانی را می‌توان به عنوان مهمترین هدف‌های آموزشی از دیدگاه مدیران در نظر گرفت. در پژوهشی که توسط کمپل و همکاران انجام شد نتایج حاکی از همبستگی مثبت بین آموزش مدیران و اثربخشی فعالیت در مدیران بود.

هدف‌های سازمانی

هدف دیگر آموزش مدیریت، افزایش توانایی دستیابی به اهداف سازمانی است. برای دستیابی به معیار کافی عملکرد باید نشان داد که یک برنامه آموزشی چگونه از فرد، مدیر بهتری می‌سازد. مثلاً برای نشان دادن اینکه نگرش مثبت به جنبه‌های روابط انسانی کار به اثربخشی رهبری کمک می‌کند، چنین نگرشی باید در تغییر عملکرد منعکس شود و اینکه آموزش زیاد موجب عملکرد بهتر می‌شود، مطالعاتی را در مقایسه عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده می‌طلبید. در نتایج برخی از تحقیقات رابطه معنی‌داری بین عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده مشاهده نشده است. البته سخن درباره آموزش سرپرستی است و با آموزش‌های فنی که مدیر باید آن را طی کرده باشد، متفاوت است.

مشهورترین مطالعات درباره تأثیر آموزش سرپرستی در شرکت بین‌المللی هارستر "HARRESTER" انجام شده است. این مطالعه توسط فلشمن ۱۹۵۵ و همکارانش انجام شد. در این پژوهش به مدیران آموزش داده شد که به روش ملاحظه کارا تر و ساخت ده‌تر رفتار کنند. آموزش بر پایه معیارهای درونی نتیجه‌ای پایدار به دست نداد. اما در مورد معیارهای برونی مثل غیبت، حوادث، شکایات، چرخش و ارزیابی توسط فرادستان و آموزش تأثیر مثبت داشته است. در قسمت تولید نیز آموزش تأثیر منفی داشت.

گروهی از محققان بر این نظرند که برنامه آموزش و رهبری اثربخش باید مدیر را انعطاف‌پذیرتر کند تا بتواند خود را با نیازهای در حال تغییر موقعیت، هماهنگ سازد و

با ایجاد توانایی حساسیت بیشتر نسبت به نیازهای دیگران، انگیزه رهبر در رابطه با عملکرد بهتر، افزایش یابد که این امر مستلزم درک جدید، نگرش جدید و حتی تحریکات جدید فکری است.

شمرز و فیدلر "۱۳۷۲" می‌نویسند: از آنجایی که این فرض منطقی است که افراد انعطاف‌پذیر، بدون توجه به وظیفه، باید همواره عملکرد بهتری داشته باشند، درحالی که افراد بدون انعطاف ممکن است در یک کار خوب و در یک کار دیگر ضعیف باشند، باید این انتظار را داشت که در گروه‌هایی که توسط چنین اشخاصی اداره می‌شود، بین وظایف و عملکرد خوب همبستگی متوسط وجود داشته باشد. ماهیچ دلیلی مبنی بر اینکه عملکرد رهبرانی که در مقیاس انعطاف‌پذیری نمره بالایی دارند، بهتر از عملکرد رهبرانی باشد که در این مقیاس نمره پائینی به دست آورده است، در دست نیست. همچنان که با مدل اقتضایی نشان داده می‌شود، انواع مختلف رهبران در موقعیت‌های متفاوت، بهترین عملکرد را دارند. بنابراین نمی‌توان نتیجه گرفت که یک نوع رهبری در همه موقعیت‌ها موفق باشد و نتیجه دیگر اینکه با یک نوع آموزش رهبری نمی‌توان برای تمام شرایط اثربخشی داشت. اما هدف آموزش‌های رهبری، به طور ضمنی ساختن یک رهبر ایده‌آل است.

هدف‌های کارکنان

فرض برنامه‌های آموزش روابط انسانی این است که بهترین رهبر کسی است که ملاحظه‌کار باشد و نسبت به نیازهای کارکنان خود حساس باشد. در برنامه‌های متعارف سرپرستی، رهبر کسی است که به روش روشن برنامه‌ریزی کند و با ایجاد ساختار و تفویض وظایف با قاطعیت برنامه‌اش را اجرا کند. برخی از برنامه‌های آموزشی درباره رفتار مناسب رهبر ایده‌آل بسیار صریح هستند. از مشهورترین این برنامه‌ها "شبکه مدیریت" تدوین شده توسط بلیک و موتون است. در این شیوه، آموزش برپایه این نظریه استوار است که رهبر ایده‌آل باید به وظیفه و به رابطه میان فردی توجه بسیاری داشته باشد.

فیدلر و شمرز می‌نویسند: تجربه رهبری "آموزش هنگام کار" از دیگر روش‌های آموزش مدیران است. با فرض اینکه شخص با برعهده داشتن پست مدیریت به مدت چند سال مطالبی را می‌آموزد و از مدیران بالاتر نیز به شکل راهنمایی و توصیه تعداد زیادی آموزش غیررسمی کسب می‌کنند. رهبری اثربخش نتیجه مطالعه‌ای در ۱۳ سازمان نظامی، پژوهشی، پست و ... شامل ۳۸۵ مدیر از گروه‌های مختلف نشان داد که عملکرد مدیران جوان‌تر از عملکرد افراد سالمند و باتجربه بهتر است. حال باید گفت که نتیجه تجربه و آموزش رهبری تا چه اندازه‌ای می‌تواند مفید باشد، این امر با تبیین مدل اقتضایی که روشی اثربخش‌تر برای استفاده از تجربیات و برنامه‌های آموزش مدیریت امکان‌پذیر می‌کند، قابل بحث است.

آموزش رهبری بر این فرض استوار است که رهبر باید تا حد امکان نفوذ و کنترل بیشتری داشته باشد و هرچه نفوذ و کنترل بیشتری داشته باشد بهتر می‌تواند در اعضا گروه انگیزه ایجاد کند و آنان را در انجام کارهای مشخص خود راهنمایی کند. پس مدیران باید خود را نسبت به نیازهای دیگران و اثرخودشان بر آنها حساس‌تر کنند تا در ایجاد انگیزه اثربخش‌تر باشند. آموزش در این دوره‌ها برای موارد انضباطی، برطرف کردن تعارض با کارکنان و حل مسائل بین فردی در محیط کار مدل‌ها و راهنمایی‌هایی را ارائه می‌دهد. رهبر می‌آموزد چگونه مشکلات را برطرف کند و در صورت بروز مشکل به چه کسی رجوع کند. انجام پژوهش‌هایی در زمینه مشکلات، ایفای نقش، بحث و ارائه سخنرانی از نیاز رهبر به جستجوی راه‌حل است. چنین روش‌هایی به ساختار شغل می‌افزاید و موقعیت را مناسب‌تر می‌کند.

اگر فرض بیشتر برنامه‌های آموزشی مدیران این باشد که مدیران مسلط‌تر و بانفوذتر عملکرد بهتری خواهند داشت، براساس موقعیت اقتضایی باید گفت که به نوع موقعیتی بستگی دارد که مدیر در آن باید انجام وظیفه کند. نتایج مطالعه "مک نامارا" نشان داد که موقعیت ممکن است تحت تأثیر تجربه قرار گیرد. "فیدلر، رهبری اثربخش ۱۹۷۲" به احتمال زیاد شخصی که فاقد آموزش فنی است یا تجربه‌ها و آموخته‌هایش ناکافی است، وظیفه را بدون ساختار می‌بیند. در واقع آموزش و تجربه برای وظیفه، ساختار را ایجاد می‌کند. بدین معنی که بر اثر آن اقدامات مختلف، تکراری و ساده

می‌شود و دیگر نیازی نیست که فرد روش‌های ابتکاری برای انجام وظیفه ابداع کند. بنابراین آموزش و تجربه مربوط به وظیفه موقعیت را در رابطه با ساختار مناسب‌تر می‌کند. همچنین نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تنها مدیران باهوش از تجربه سود می‌برند و برای رهبرانی که روابط آن‌ها با اعضا خوب است، تنها در صورتی موقعیت بسیار مناسب است که باهوش و باتجربه باشند.

بنابراین آموزش در رهبران رابطه‌گرا و وظیفه‌گرا تأثیر متفاوتی دارد و مدل اقتضایی توضیح مدلی برای این یافته‌های پیچیده ارائه می‌دهد. ویلیام اچ دراپر می‌گوید: بنیان توسعه در مفهوم عام آن براساس آموزش و پرورش استوار است. آموزش و پرورش زیربنای توسعه منابع انسانی و اولین عامل توسعه دهنده کشورهاست. پیشرفت کشورها و سازمان‌ها نیاز به اندیشیدن، تفکر انتقادی و خلاقیت و نوآوری منابع انسانی دارد. در سازمان‌های بهداشتی - درمانی خصوصاً بیمارستان‌ها وسایل مدرن، بودجه کلان و معماری زیبا پاسخگوی داوطلبان علم و دانش و مددجویان نیست زیرا ایجاد جامعه سالم به عهده سازمان‌های بهداشتی و درمانی است. بنابراین ضروری است که مدیران در این سازمان‌ها به مهارت‌های نوین و برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و بلندمدت مجهز شود. مثلاً نیازهای آموزشی مدیران جنبه بین‌المللی ندارد و در فرهنگ‌های مختلف بایستی برنامه‌ای خاص آن سازگار با آن فرهنگ تدوین کرد که هدف آن افزایش اثربخشی در سازمان باشد.

برنامه‌ریزی و ارزشیابی

الف) ارزشیابی آموزشی

ارزشیابی فرایندی است که هدف آن بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی «دانشگاه» است. با توجه به اهمیت فرایند آموزش در تربیت نیروهای متخصص و کارآمد، ارزشیابی یکی از مؤثرترین شیوه‌ها برای سنجش و بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی است و این امکان را فراهم می‌آورد تا بر اساس نتایج آن نقاط قوت و ضعف مشخص گردیده

و با تقویت جنبه‌های مثبت و رفع نارسایی‌ها در ایجاد، تحول و اصلاح گردش امور گام‌های مناسبی برداشته شود.

ب) ارزشیابی درونی

نظام آموزشی زمانی مؤثر و مفید خواهد بود که بر اساس واقعیت‌ها، ظرفیت‌ها و امکانات موجود و با در نظر داشتن استانداردها صورت بگیرد. واحد ارزشیابی درونی به منظور بهبود وضع موجود و ارتقاء کیفیت آموزش با بهره‌گیری از دیدگاه‌های اعضاء محترم هیئت علمی و صاحب‌نظران آموزشی می‌کوشد تا بر اساس شرایط موجود انتظارات خود را از اهداف آموزشی گروه‌های مختلف روشن نماید.

شروع فرایند ارزشیابی با ارسال فرم‌های خام از سوی این مرکز به بخش‌ها و گروه‌های آموزشی صورت می‌گیرد و مراحل اجرایی ارزشیابی توسط هر بخش و در حیطه‌های مختلف پیگیری می‌شود. علت این امر آشنایی و تسلط کامل هر بخش به جزئیات اهداف، عملکرد، نیازها و فعالیت‌های آن‌ها می‌باشد. در مرحله اجرا ابتدا هر بخش به تعیین ملاک‌ها و شاخص‌هایی در زمینه‌های مختلف اعم از مدیریت گروه، تعداد و رتبه اعضای هیئت علمی، میزان فعالیت‌های آموزشی پژوهشی، فضای فیزیکی، تجهیزات و امکانات و ... می‌پردازد و سپس با توجه به شاخص‌های تعیین شده وضعیت آموزشی بخش مورد سنجش قرار می‌گیرد.

ج) مدیریت آموزشی

با توجه به این که در سیستم مدیریت کیفیت ایزو (۹۰۰۰:۲۰۰۰) آموزش منابع انسانی یکی از ارکان مهم در برآورده کردن الزام شایستگی، آگاهی و آموزش می‌باشد، سازمان‌ها و شرکت‌ها به منظور ارتقا و بالا بردن سطح کیفی دانش عمومی و تخصصی پرسنل خود نیاز به برگزاری دوره‌های آموزشی مطابق با نیاز آموزشی و پست سازمانی افراد دارند.

برنامه‌ریزی صحیح و هدفمند، تعیین اولویت‌ها بر اساس تعداد متقاضیان و اهداف آموزشی پیش‌بینی شده، ارزیابی کیفیت دوره‌های آموزشی و تعیین میزان اثربخشی

اقدامات انجام شده، عمده مشکل مدیران آموزش در این زمینه می‌باشد. نرم‌افزار مدیریت آموزشی ISO، به منظور برطرف کردن مشکلات و هدایت مدیران آموزش به سمت تصمیم‌گیری صحیح و برتر، طراحی و تولید شده است.

نظریات مختلف مدیریت



سیر تکاملی نظریه‌های سازمان و مدیریت

اجتماع انسانی از نخستین روزی که پدید آمد بطور کامل با خواص روحی و فیزیکی همراه انسان رو به کمال بوده و است. اولین اجتماعی که در بین بشر بوجود آمد اجتماع خانوادگی بوده که بر اثر ازدواج پیدا شده است. رفته رفته این اجتماعات گسترده‌تر شد تا جایی که نیازمند ریاست گردید. لذا اولین مباحث مدیریت به صورت ریاست فرد مدیر در خانواده، رئیس خویشاوندان، رئیس قبیله، رئیس ملت و دیگر مظاهر اجتماعی پدیدار می‌شود. بدیهی است در بین یک عده، کسی مقدم می‌شود که از همه قوی‌تر، شجاع‌تر و مدبرتر باشد. در روند تکامل این قدرت از نظر تعداد فرزندان، میزان ثروت، علم و اخلاق معیار برتری قرار گرفت تا سرانجام ریاست به کسانی می‌رسد که به فنون حکومت، سیاست و اداره بیش از دیگران آشنا باشند.

در این نوع اجتماعات به تدریج نوعی کنترل مالی، دفترداری و بایگانی که به روی سنگ‌ها و تابلوهای گلین نوشته می‌شود آغاز گردید. اگر خواسته شود، مدیریت از نظر اسناد به جامانده و مکتوب تاریخی بررسی گردد، از ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد اسناد و مدارک به جامانده، حاکی از آن است که یک سری اصول و قوانین مربوط به مدیریت

رعایت می‌شده است. به عنوان مثال سومری‌ها در ۵ هزارسال قبل از میلاد بر حفظ سوابق، به عنوان یک ابزار کنترل تأکید داشتند. یا مصری‌ها در ۴ هزار سال قبل از میلاد به امور طراحی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در ساخت اهرام ثلاثه اهتمام داشته‌اند. همچنین مصری‌ها در ۲ هزار و ۷۰۰ سال قبل از میلاد، ضرورت و اهمیت برخورد منصفانه و صادقانه در مدیریت و استفاده از مصاحبه برای روان‌درمانی را امری لازم می‌دانستند.

در هر حال براساس اسناد موجود این اصول و ضوابط با فراز و نشیبی تاکنون ادامه داشته و دارد. اما آنچه که مطمح نظر می‌باشد این است که مدیریت به عنوان یک رشته دانشگاهی از حدود صد سال پیش مطرح شده و دسته‌بندی نظریه‌های مدیریت در قالب مکاتب مدیریت از این زمان به بعد بوده است.

اگر بخواهیم مفاهیم و نظریه‌های مدیریتی را از نظر سیر تاریخی مورد مطالعه قرار دهیم می‌توان این نظریات را به دو بخش تقسیم کرد:

- نظریه‌های مدیریتی تا قبل از سال ۱۷۵۰ (از ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد تا ۱۷۵۰)
- نظریه‌های مدیریتی بعد از سال ۱۷۵۰ تاکنون (از ۱۷۵۰ تا ۲۰۰۳)

نظریه‌های مدیریتی قبل از سال ۱۷۵۰ تقسیم‌بندی خاصی ندارند. ضمن اینکه اصول، مفاهیم متعدد و مختلف در زمینه مدیریت مطرح و عمل می‌شد. اما نظریه‌های مدیریتی بعد از سال ۱۷۵۰ بخصوص سال ۱۹۰۰ به بعد را می‌توان در قالب ۶ مکتب فکری بیان نمود. چراکه در قرن بیستم تکامل چشمگیری در علم و فن اداره امور سازمان‌ها بوده است. در اوایل قرن، نهضت مدیریت علمی توجه صاحبان و مهندسان فنی را به اداره امور فیزیکی سازمان جلب کرد. حدود سال‌های ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی توجه و نظریات جامعه‌شناسان و روانشناسان را به اداره امور انسانی معطوف ساخت، سال‌های بین دو جنگ جهانی اول و دوم ارتش‌های جهان تجربیات گرانبهایی را در مدیریت از خود به جا گذاشتند که بعدها به صورت مکتب عملیاتی و رفتاری جلوه یافت و تفکر سیستمی در مدیریت موضوعیت یافت.

از دهه ۱۹۵۰ به بعد مدیریت به صورت یک بحث همگانی در تمامی رشته‌های علمی قابل طرح گردید. صاحب‌نظران رشته‌های مختلف نظریه جامعه‌شناسان، روانشناسان، اقتصاددانان، سیاستمداران و ریاضی‌دانان هر کدام سازمان و مدیریت را از جهت خاصی برای تحقیق و بررسی‌های فنی مناسب تشخیص دادند و بالاخره شالوده علم جدید سازمان و مدیریت پی‌ریزی گردید. با توجه به سیر تاریخی مشاهده شده نظریه سازمان و مدیریت پدیده‌ای تکامل‌گراست، یعنی اینکه نظریه‌پردازان، با مطالعه مکتب گذشته آن‌ها را اساس کار خود قرار داده و به ترمیم یا ارائه نظریه‌های جدید می‌پردازند و به این سیر تکاملی خوشه‌ای می‌افزایند.

نظریه‌های عمومی سازمان و مدیریت

با توجه به سیر تحولات مکاتب و نظریات علم مدیریت، می‌توان نظریه‌های مدیریت را به مکاتب زیر تقسیم نمود:

۱- مکتب کلاسیک-سنتی (از سال ۱۷۵۰) شامل نظریه مدیریت علمی، نظریه فرایندی، نظریه بوروکراسی

۲- مکتب نئوکلاسیک-روابط انسانی (از سال ۱۹۲۰) شامل مطالعات پوچ و بارکر، مطالعات هاثورن و غیره

۳- مکتب کمی (از سال ۱۹۳۸) شامل مدیریت عملیات (OM) و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MTS)

۴- مکتب سیستمی (از سال ۱۹۴۸) شامل نظریه یادگیری سازمانی، نظریه آشفتگی-آشوب

۵- مکتب اقتضایی (از سال ۱۹۳۵) شامل نظریه اقتضایی آلدرفر و دیگران

۶- مکتب کیفیت پویا (از سال ۱۹۷۵) شامل نظریه مبارزه پویا، نظریه کمال مدیریت، نظریه یادگیری درسازمان، رویکرد کایزن، رویکرد کیفیت جامع (TQM) و رویکرد مهندسی مجدد، که در ادامه به شرح آن‌ها می‌پردازیم.

مکتب کلاسیک سنتی

معمولاً در مکتب کلاسیک سه نظریه مطرح می‌باشد: نظریه مدیریت علمی، نظریه فرایندی مدیریت و بوروکراسی

الف) نظریه مدیریت علمی

پیشرفت مدیریت تا انقلاب صنعتی هماهنگ و محسوس نبود. در سال ۱۷۷۶ آدام اسمیت با اطلاعاتی که از کارخانه سنجاق‌سازی به دست آورده بود، محسّنات تقسیم کار را اعلام کرد که خود گامی در جهت سازماندهی و مدیریت بود. تا قبل از سال ۱۹۰۳ علم جدید مدیریت شکل و حالت مشخصی به خود نگرفته بود. در این سال فردوینسلو تیلور رساله‌ای تحت عنوان مدیریت کارگاه درباره اصول مدیریت علمی کارگاه‌های صنعتی در انجمن مهندسان مکانیک آمریکا قرائت کرد که مقدمه تدوین و تکمیل یک رشته رساله‌های بعدی پیرامون فنون و نظریه‌های علمی مدیریت به شمار می‌رود. سرانجام تیلور آمریکایی که به آن پدر مدیریت علمی نیز می‌گویند، در سال ۱۹۱۱، کتاب اصول مدیریت علمی را انتشار داد که در آن مسائل مدیریت را به صورت مدون و منظم و با ذکر مثال‌های زنده توضیح داده است. تیلور ۴ اصل؛ علمی کردن فعالیت‌های هر شغل، انتخاب کارکنان مناسب هر شغل، آموزش و حمایت کارکنان از طریق مشخص کردن راه انجام کار را پیشنهاد کرد و معتقد بود برای پیاده کردن این اصول، روش‌هایی مثل بررسی و اندازه‌گیری زمان دقیق انجام کار، تخصصی کردن کارها، استاندارد کردن ابزار کار، تهیه شرح وظایف کارکنان و تنظیم سیستم پرداخت حقوق متناسب با کیفیت کار کارکنان مورد نیاز است. ماحصل این نظریه این است که انسانی اقتصادی فرض می‌شود که صرفاً تحت تأثیر انگیزه مادی قرار دارد، توجه به کارایی و هدف سازمانی معطوف بوده و همچنین "کارسنجی"، "زمان‌سنجی" و "مزدسنجی" جوهره کار مدیریت علمی بود.

ب) نظریه فرایندی مدیریت

نظریه فرایندی مدیریت با نام هنری فایول همراه است وی یکی از بنیانگذاران مکتب کلاسیک به شمار می‌رود. فایول کل امور سازمان را به «فنی، بازرگانی، مالی، ایمنی، حسابداری و وظایف مدیریتی» تقسیم کرد. وی وظایف مدیریتی را شامل «برنامه‌ریزی»، «سازماندهی»، «فرماندهی»، «هماهنگی» و «کنترل» دانسته و معتقد بود این چند وظیفه برای انجام و هدایت سازمان و استفاده کارآمد در فعالیت‌های سازمانی می‌باشد. فایول ۱۴ اصل را تحت عنوان اصول مدیریت ارائه داد که مدیران می‌توانند عمل و سبک مدیریتی را بر اساس آن، جهت موفقیت خودشان تعیین کنند و آن اصول شامل، تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، تبعیت منافع فردی از منافع سازمانی، جبران خدمات، متمرکزسازی و تمرکز کنترل، مشخص کردن خط اختیار بالا به پایین یا سلسله مراتب، نظم، عدالت، انضباط کارکنان، ثبات، تشویق ابتکار عمل و تقویت روحیه گروهی می‌باشد. پیش از فایول، معمولاً اعتقاد بر این بود که مدیران با این ویژگی‌ها به دنیا می‌آیند و نمی‌توان آن‌ها را ساخت ولی فایول بر این نکته تأکید کرد که مدیریت هم مانند هر هنر دیگری، یک هنر است و می‌توان این اصول را به دیگران آموزش داد.

ج) نظریه بوروکراسی

درحالی که توجه عمده تیلور و فایول بر مسائل علمی مدیریت و کارایی، برای کسب اهداف معطوف بود، توجه ماکس وبر به این مسأله اساسی‌تر معطوف بود که چگونه می‌توان ساختار سازمان‌ها را به طور مناسب طراحی کرد؟ ماکس وبر یک جامعه‌شناس آلمانی بود و با این استدلال که یک سازمان هدفدار دارای هزاران کارگر و کارمند است و برای انجام دادن کارها ناگزیر است قوانین و مقررات را به صورت دقیق رعایت کند، تئوری مدیریت دیوان سالاری یا همان بوروکراسی را ارائه کرد و در آن به سلسله مراتب اختیار، خطوط ارتباطی و قوانین و مقررات بسیار توجه دقیق کرد. بوروکراسی از دو واژه «بورو» به معنای دفتر کار بخش دولتی و خصوصی و همچنین به معنای میز تحریر و «کراسی» به معنای حکومت و در مفهوم اداری به

معنای حکومت ادارات و سازمان‌ها است. اما تعیین مفهوم بوروکراسی کاری است که توسط وبر حقوقدان و جامعه‌شناس آلمانی به انجام رسید. وبر هیچ وقت بوروکراسی را تعریف نکرد اما آن را نوعی سازمان دانست که در مؤسسات خصوصی و عمومی وجود داشت. ماکس وبر مدل ایده‌آل بوروکراسی خود را بر اساس پرداختن به نوعی سازمان که دارای اقتدار قانونی-منطقی است بنا نهاد. وبر با ارائه مدل ایده‌آل بوروکراسی اساساً نمی‌خواست که پدیده‌ای خوب یا بد را پیشنهاد کند، بلکه در نظر داشت که الگو و ضابطه‌ای برای بررسی سازمان‌های بزرگ به دست دهد.

مهمترین خصوصیات مدل ایده‌آل بوروکراسی وبر بطور خلاصه عبارتند از:

- ۱- تخصصی شدن کارها در حد عالی
 - ۲- ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب
 - ۳- اصول و قواعد شکل یافته رفتار (حاکمیت قوانین و مقررات و غیرشخصی بودن اداره امور)
 - ۴- جدایی اعضاء دستگاه اداری از مالکیت سازمان یا وسایل تولید
 - ۵- استخدام کارکنان بر اساس توانایی و دانش فنی
 - ۶- ضبط و نگهداری سوابق تصمیمات، اقدامات و مقررات اداری
- طرفداران بوروکراسی هر کدام به نوعی از ارزش‌های مثبت بوروکراسی مواردی را ارائه کرده‌اند که برخی از آن‌ها عبارتند از:
- دقت عمل را افزایش می‌دهد چون هر کس می‌داند چه کاری، توسط چه کسی، به چه منظوری و چگونه باید انجام شود.
 - تضاد بین افراد را کاهش می‌دهد زیرا به دلیل بکارگیری مقررات روشن، ابهام و تردید را در شاغل به حداقل می‌رساند.
 - تدوام و یکنواختی را در سازمان برقرار می‌سازد چون شرایط ثابت و مشابه لزوم اتخاذ تصمیمات یکنواخت را تجویز می‌کند.

- بر کلیه ابعاد سازمان، به دلیل حاکمیت قوانین، اعتبار و قابلیت تعمیم حکمفرماست.
- به دلیل تقسیم کار عقلایی و ارائه آموزش‌های مناسب رضایت افراد را میسر می‌سازد.
- فرد به دلیل حاکمیت و اجرای قوانین جدای از تلقی، احساس و آگاهی خود همانند یک ابزار ماشین با دیگر ابزار ارتباط یافته و با دیگر اعضای سازمان همکاری می‌کند. مسائل اساسی ناشی از سوء عملکرد بوروکراسی به شرح ذیل توسط صاحب‌نظران بین‌گردیده است:

- ۴ تأخیر در تصمیم‌گیری
- ۴ ابهام و عدم کارایی به دلیل گستردگی
- ۴ ناتوانی و ناکارآمدی و حداقل رضایت شغلی
- ۴ جایگزینی وسیله به جای هدف
- ۴ عدم حساسیت به مسایل فردی
- ۴ عدم انعطاف‌پذیری در رفتار
- ۴ انحراف در شخصیت
- ۴ اجتناب از نوآوری
- ۴ اجتناب از قبول مسئولیت
- ۴ ابهام اخلاقی ناشی از بوروکراسی

مکتب نئوکلاسیک-روابط انسانی

مکتب روابط انسانی تا حدی از آن جهت به وجود آمد که روش کلاسیک، از نظر ایجاد هماهنگی در محل کار و در فرایند تولید، نتوانست به مقدار کافی کارآمد باشد. آنچه باعث ناکامی یا استیصال مدیران می‌شد این بود که مردم همواره دارای الگوهای

مورد انتظار یا پیش‌بینی شده نبودند. از این رو بسیار توجه می‌شد تا به مدیران کمک شود که بتوانند از نظر جنبه‌های مردمی سازمان به نحوی مؤثرتر عمل نمایند.

بنیانگذار مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک التون مایو می‌باشد که بیشترین دوران زندگی خود را در دانشگاه هاروارد مشغول بود. اساس کار ایشان این بود که عوامل غیراقتصادی مؤثر در انگیزه را شناسایی نماید و به همین خاطر تحقیقاتی را انجام داد که به مطالعات هائورن معروف است و نتیجه گرفت تأثیر هنجاری اجتماعی و انگیزه‌های روانی بهره‌گیری از سازمان غیررسمی، ارتباط بین اعضای گروه‌ها، رهبری بر پایه مشارکت، رعایت انصاف و توجه به فرودستان از جمله عوامل انگیزاننده و اثربخش در کار مدیریت می‌باشد. اساس نظر نئوکلاسیک - روابط انسانی - بر این بود که یک کارگر خوشحال، یک فرد مولد و سازنده است. بنابراین کارایی و اثربخشی سازمان‌ها از راضی و خوشحال نگه‌داشتن عامل انسانی ناشی می‌شود و نه ساخت روابط رسمی سازمان.

نظریه نئوکلاسیک‌ها، نظریه کلاسیک‌ها را به کلی رد نمی‌کند، بلکه ساخت، اختیارات رسمی و کنترل را در قالب هدف‌ها و رفتار کارکنان سازمان مطرح می‌سازد. به همین دلیل سازمان و روابط غیررسمی را مورد تأکید قرار داده و مدیران را به برقراری هرچه بیشتر ارتباط زیردستان تشویق می‌کند.

مکتب ساختارگرایان

طرفداران مکتب کلاسیک به سازمان و روابط رسمی و نقش آن در اداره سازمان‌ها توجه داشتند و در مقابل، طرفداران نظریات روابط انسانی به سازمان و روابط غیررسمی معتقد بودند و عوامل انسانی را در توفیق سازمان‌ها مؤثر می‌دانستند. برداشت ساختارگرایان ترکیبی از مکتب کلاسیک و مکتب روابط انسانی است که در شکل‌گیری آن از آثار ماکس وبر و تا حدی نیز از آثار کارل مارکس استفاده شده است. اما روی سخن این برداشت بیش از هر چیز با مکتب روابط انسانی است.

به عبارت دیگر، مبانی مکتب ساختارگرایی را با بازنگری انتقاداتی که این مکتب از مکتب روابط انسانی کرده است بهتر می‌توان شناخت. پیروان مکتب ساختارگرایی

پیشنهاد می‌کنند که مکتب روابط انسانی چشم‌انداز کاملی از سازمان ارائه نمی‌دهد و تصویر ناقصی که این مکتب ترسیم می‌کند موافق حال کارفرمایان است و کارگران را گمراه می‌کند. اما در داخل سازمان، غالباً دو گروه اختلاف منافع پیدا می‌کنند، یکی از دستگاه مدیریت (کارفرمایان) و دیگری کارگران. این اختلاف از آنجا ناشی می‌شود که کوشش کارفرمایان برای وادار کردن کارگران به کار کردن موجب می‌گردد تا کارگران نسبت به کار و محیط کار بیگانه شوند. ساختارگرایان این نظر را پذیرفتند و به پیروی از ماکس وبر نشانه‌هایی از علل نارضایتی کارگران امروز را یافتند. به عقیده مارکس، کارگر کارخانه‌های امروزی با کار خود بیگانه است، زیرا نه مالک وسایل تولید خویش است و نه محصول کار در اختیار اوست. تخصص موجب شده است که تولید قطعات جداگانه به عهده اشخاص گذاشته شده و در نتیجه کار هر کارگر امری تکراری و یکنواخت شود و فرصتی نیز برای آفرینندگی و ابراز وجود باقی نمانده است.

مکتب روابط انسانی مطالعات خود را به بررسی سازمان‌های صنعتی و بازرگانی اختصاص داده بود، در صورتی که مکتب ساختارگرایی علاوه بر آن‌ها به مطالعه بیمارستان‌ها، زندان‌ها، کلیساها، ارتش‌ها و ادارات مددکاری اجتماعی پرداخت و دامنه تحلیل سازمانی خود را توسعه بخشید تا با ساختار انواع سازمان‌های موجود تطبیق یابد. ساختارگرایان با توجه به نظریات ماکس وبر بیشتر به اهمیت سازمان رسمی، ویژگی‌های آن و اصولی که نظام بوروکراسی با آن همسوست تمایل دارند تا اصولی که در مکتب روابط انسانی ارائه شده است.

نگرش اقتضائی

دهه ۱۹۷۰ با ویژگی خاصی در مدیریت سازمان‌ها روبرو گردید، تحت عنوان نگرش اقتضائی در این نگرش اشاره بر این است که موقعیت، وضعیت و شرایط مختلف هر سازمان در ارتباط با محیط خود می‌طلبد تا با در نظر گرفتن آن‌ها، مدیریت خاص خود را اعمال کند. در واقع، طرفداران این مکتب اعتقاد دارند که بهترین راه برای اداره همه سازمان‌ها وجود ندارد. سازمان‌های بوروکراتیک به ایجاد مقررات و دستورالعمل نیاز دارند مانند سازمان‌های اداری دولتی، ولی همین سازمان‌ها امروزه باید با تفکر

مشتری‌مداری اداره شوند. اما نظریه‌پردازان این مکتب صرفاً به ارائه دیدگاه "بستگی دارد" اکتفا نکردند و فراتر از آن رفتند. بسیاری از تئوری‌های اقتضائی به جزئیات سبک یا روش اقتضائی اشاره کردند که در یک وضعیت خاص، بهترین راه‌حل و بهترین روش است.

مکتب کمی مدیریت

یکی از جریان‌های مدیریت حرکت از توجه به انسان بر استفاده از ابزارهای کمی جهت کمک به برنامه‌ریزی و کنترل برای امور سازمان بود. تأکید این مکتب، یعنی مکتب کمی مدیریت بر رویکردهای ریاضی در مسائل مدیریت است. آن رویکرد در طی جنگ جهانی دوم بر اساس پژوهش‌های گروهی و تیمی که بر روی رادارهای پیشرفته، سیستم‌های هدایت کننده، پرتاب موشک، نظریه اطلاعات و بمب اتمی انجام شد و بعد از آن، ابزارهای کمی در تمام جنبه‌های مؤسسات تجاری و بازرگانی مورد استفاده قرار گرفت. اگر چه بسیاری از نویسندگان مدیریت این جریان فکری را به عنوان یک مکتب تلقی نمی‌کنند و بعد از مکتب روابط انسانی، مکتب سیستمی مطرح می‌شود.

تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری مهم‌ترین و اساسی‌ترین وظیفه مدیران هر سازمان، در همه رده‌های سازمانی است. در واقع، سرنوشت سازمان‌ها به وضعیت و نتیجه تصمیم‌گیری مدیران بستگی دارد و هر اقدامی از طرف مدیر نوعی تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری را می‌توان این گونه تعریف کرد: "فرایند تعیین و انتخاب اقدام یا عملی به منظور حل مشکل یا مسئله مشخص". معمولاً در هر نوع تصمیم‌گیری مدیر با مشکل یا مسئله‌ای مواجه می‌شود که باید برای آن راه‌حلی بیابد. مسئله یا مشکل را می‌توان چنین تعریف کرد: "تفاوت بین وضعیت موجود با آنچه مورد نظر بوده است". مثلاً کاهش در میزان فروش، در مقایسه با آنچه که برنامه‌ریزی شده، یا میزان شکایات مردم از خدمات سازمان‌های دولتی هنگام پاسخگویی به تقاضای آنان، اشاره بر این نکته دارد که

سازمان با مشکل یا مسئله‌ای روبروست. هربرت سایمون برنده جایزه نوبل، تصمیم‌گیری را در سه مرحله شرح می‌دهد: (۱) اطلاعات، (۲) طراحی، (۳) انتخاب. مرحله اطلاعات شامل جستجو به منظور شرایط لازم برای تصمیم‌گیری است. مرحله طراحی شامل یافتن راه‌حل، بررسی امکان‌پذیری اقدامات مورد نظر را شامل می‌شود و سوم انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل عملی.

انواع تصمیم‌گیری

در اداره سازمان و در قلمرو وظایف و مسئولیت‌های هر مدیر، مسائل گوناگونی بروز می‌کند که مدیر باید درباره آن‌ها تصمیم بگیرد. اموری که مدیر با آن‌ها روبروست به دو دسته تقسیم می‌شود:

(۱) امور عادی و تکراری (۲) امور غیرعادی و نامنتظره.

امور عادی در سازمان‌ها تا حدود زیادی مشخص هستند و معمولاً حل و فصل آن‌ها مشکل نیست؛ مثلاً تأخیر کارکنان در حضور یا کم‌توجهی به مشتریان یا مراجعه‌کنندگان در سازمان‌های دولتی و اداری جامعه ما امری غیرعادی نیست. از این رو مشکلات و مسائل تکراری در سازمان را معمولاً با وضع مقررات، دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌ها می‌توان حل کرد. غیبت‌های مکرر و نادیده گرفتن اصول و ضوابط سازمانی نمونه‌های دیگری از امور عادی هستند که برای رویارویی با آن‌ها، وجود دستورالعمل و مقررات تنظیمی می‌تواند پاسخی برای این قبیل مشکلات و مسائل سازمانی باشد. این نوع امور و تصمیمات را تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده می‌نامند.

اصولاً این نوع تصمیم‌گیری براساس یک رویه منظم انجام می‌شود و به طور معمول تصمیم‌گیرنده وضعیت را می‌داند. تصمیم‌گیری‌های مدیریتی که بر مبنای خط‌مشی‌های سازمانی، رویه‌ها و مقررات هستند در این چارچوب می‌باشند. در حالی که تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ریزی نشده چنین مقدمه و رویه‌ای را دنبال نمی‌کنند. این نوع تصمیم‌گیری‌ها تا حدودی بدون ساختار هستند و معمولاً به نگرش و دیدگاهی خلاق نیاز دارند. تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده معمولاً به طور مستمر و تکراری پیش نمی‌آید و چه بسا موردی و یکباره باشد، مانند تصمیم برای توسعه سازمان و انواع

تولید، ادغام شدن در سازمان دیگر، انتقال محل سازمان و مواردی از این قبیل. بدیهی است هنگامی که مدیری با این نوع مسائل روبرو می‌شود، برای حل آن‌ها دستورالعمل یا روشی از قبل تعیین شده نخواهد داشت.

نظریه‌های مبتنی بر کارایی

الف) مدیریت علمی (تیلور)

بنیان‌گذار نهضت مدیریت علمی فردریک وینسلوتیلور می‌باشد، که بر اثر مشاهده و مطالعه منظم کارهای مربوط به تولید و تجزیه و تحلیل چگونگی انجام کار در سطح کارگاه پدید آمد. در این نظریه از یک سلسله فنون مانند مطالعه حرکت، مطالعه زمان، برنامه‌ریزی و کنترل تولید، طراحی نحوه استقرار ماشین‌آلات و افراد در کارگاه‌ها، دستمزد تشویقی، مدیریت امور پرسنلی و مهندسی نیروی انسانی که همگی بر کارایی و تولید تأکید دارند، استفاده می‌شود. تیلور با تفکیک کارهای فکری از کارهای بدنی، بر جنبه فکری برنامه‌ریزی که مشتمل است بر نکاتی از قبیل:

چه کاری باید انجام شود؟ چگونه؟ توسط چه کسی؟ با چه سرعتی؟ و در چه زمانی باید به پایان برسد، تأکید بسیار می‌کرد. برای رسیدن به این هدف‌های برنامه‌ریزی، تیلور اندیشه استفاده از متخصصین سازمانی را که امروزه از آن به عنوان سازمان ستادی یاد می‌شود، عنوان کرد.

ب) اصول مدیریت علمی

- ✓ استفاده از روش علمی برای انجام هر یک از عناصر تشکیل دهنده کار به جای اعمال روش‌های غیرعلمی متداول
- ✓ انتخاب کارکنان بر اساس شایستگی (طبق ضوابط علمی)، تعلیم و تربیت و پرورش آنان به جای اینکه هر یک از افراد را سابه انتخاب شغل و آموزش خویش اقدام کند.

- ✓ همکاری صمیمانه با کارکنان به منظور اطمینان از کاربرد روش‌های علمی تعیین شده در انجام وظایف شغلی.
- ✓ تقسیم منصفانه کار و مسئولیت بین مدیریت کارکنان به گونه‌ای که هر کدام بخشی را که بیشتر مناسب آن‌هاست به عهده بگیرند.

ج) مکانیزم‌های مدیریت علمی

- زمان‌سنجی با استفاده از روش‌ها و ابزارهای مناسب به منظور صرفه‌جویی در زمان انجام کار
- اعمال سرپرستی چند جانبه (براساس تخصص) به جای روش سنتی سرپرستی فردی
- استاندارد کردن کلیه وسایل و ابزار کار مورد استفاده در حرفه‌های مختلف و همچنین استاندارد کردن اعمال و حرکات کارکنان در انجام کار
- اختصاص دادن یک واحد سازمانی برای برنامه‌ریزی
- به کارگرفتن اصل استثناء در مدیریت. به موجب این کارکنانی که بیشتر از استاندارد تعیین شده برای تولید بازده داشته باشند، دستمزد تشویقی دریافت می‌کنند و کسانی که تولیدشان از استاندارد مزبور کمتر باشد دستمزد کمتری می‌گیرند.
- استفاده از دستورالعمل و شرح وظایف برای انجام کار و اعمال تدابیر تشویقی برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف
- به کارگرفتن نظام نرخ دستمزد متفاوت
- استفاده از سیستم‌های راهنما برای طبقه‌بندی کردن محصولات تولید شده و ابزارهایی که در تولید به کار برده می‌شود.
- استفاده از یک نظام کار ساده و تکراری
- به کارگرفتن روش حسابداری قیمت تمام شده.

د) طرح‌های حقوق و دستمزد

۱- طرح زمانی

در این گونه طرح‌ها، زمان مأخذ حقوق و دستمزد است و معمولاً دستمزدها بر حسب ساعت، روز و یا هفتگی تعیین می‌گردند. این طرح در بخش عمومی (دولتی) بیشتر مورد استفاده (معمولاً ماهیانه) قرار می‌گیرد. میزان حقوق و دستمزد بر حسب واحد زمان همیشه ثابت است. عیب این طرح اختلاف قائل نشدن بین کارکنان فعال و بی‌علاقه و در واقع ملاک نبودن کارایی است.

۲- طرح تکه (پاره) کاری

در این طرح، مأخذ دستمزدها، میزان محصول تولید شده یا کار انجام شده می‌باشد که آن بیشتر در صنعت کاربرد داشته و در آن همبستگی مستقیمی بین دستمزد و کار وجود دارد. این گونه طرح‌ها را طرح‌های کامزدی نیز می‌نامند. عیب این طرح: کیفیت فدای کمیت می‌گردد، فرسودگی زودرس کارکنان و استهلاک ماشین‌آلات را در پی دارد.

۳- طرح استاندارد

در این طرح، زمان و میزان کار هر دو مورد نظرند و به همین علت آن را طرح مشترک می‌گویند. طبق این طرح برای انجام کار خاصی، بر اساس اندازه‌گیری‌های دقیق، استاندارد زمانی تهیه می‌گردد.

۴- طرح "روکر" ۱

این طرح بین بهره‌وری نیروی کار و میزان تولید همبستگی ایجاد می‌کند. در این طرح لازم است همه ساله به نسبت افزایش تولید، حقوق و دستمزد کارکنان افزوده

شود. عیب این طرح: مشکل پیدا کردن رابطه دقیق بین بهره‌وری نیروی کار و میزان دستمزد است.

مکتب روابط انسانی یا رفتار سازمانی

ادراک و نقش آن در رفتار سازمانی

ادراک فرآیندی است که بدان وسیله فرد احساس خود را تفسیر می‌نماید تا بتواند به محیط خود معنی بدهد. تحقیقاتی که بر روی ادراک، پنداشت یا برداشت شخص از محیط انجام شده نشان می‌دهد که افراد مختلف از دیدگاه‌های متفاوتی به یک چیز نگاه می‌کنند. حقیقت این است که هیچ یک از ما واقعیت را بدان گونه که هست نمی‌بینیم. تنها کاری که ما انجام می‌دهیم این است که چیزی را که می‌بینیم تفسیر می‌کنیم و آنگاه آن را واقعیت می‌نامیم. هنگامی که فرد به موضوعی نگاه می‌کند و می‌کوشد آن چه را که می‌بیند تفسیر نماید، تفسیر وی تحت تأثیر ویژگی‌های شخصی قرار می‌گیرد. ویژگی‌های شخصی بر نوع ادراک شخص اثر می‌گذارند و این ویژگی‌ها عبارتند از:

نگرش، شخصیت، انگیزش، علاقه، تجربیات گذشته و انتظارات. ویژگی‌های هدف یا موضوعی که مورد مشاهده قرار می‌گیرد نیز می‌تواند بر آن اثر گذارند. افراد پرآشوب بیش از افراد ساکت و آرام مورد توجه قرار می‌گیرند. افراد جذاب در مقایسه با افرادی که جذابیت ندارند بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. از آنجا که موضوع یا هدف مورد نظر به تنهایی و در خلأ وجود ندارد، رابطه بین موضوع یا هدف مورد نظر با محیط یا زمینه‌ای که در آن قرار می‌گیرد نیز می‌تواند بر نوع ادراک فرد اثر بگذارد.

محتوایی که موضوع یا رویداد در آن قرار می‌گیرد نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. زمان دیدن موضوع یا رویداد نیز می‌تواند بر نوع توجه اثر بگذارد به همان گونه که موقعیت محلی موضوع، مقدار نور، حرارت یا هر عامل موقعیتی دیگر. همین سبب می‌شود تا ما قضاوت‌هایی متفاوت درباره‌ی دیگران داشته باشیم. همه‌ی افراد در سازمان، در هر زمان، درباره‌ی دیگران قضاوت می‌کنند. برای مثال، معمولاً مقامات

ارشد عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌دهند و کارکنان درباره همکاران خود قضاوت می‌کنند ولی مسئله‌ی قضاوت کار ساده‌ای نیست، هر چند که افراد این کار را ساده می‌انگارند. چرا که انسان نمی‌تواند تمامی جزئیات و حرکات یک فرد را مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد بنابراین به گونه‌ای گزینش می‌نماید. او برخی از کارها یا حرکات را برمی‌گزیند، ولی این گزینش حالت تصادفی ندارد، بلکه با توجه به نوع علاقه، زمینه، تجربه و نگرش خود حرکات و رفتارهایی را انتخاب می‌نماید. نوع ادراک او این امکان را به وجود می‌آورد تا بتواند به سرعت درباره دیگران قضاوت کند ولی همواره این خطر وجود دارد که به گمراهی کشیده شود و تصویری نادرست به دست دهد. اصولاً وقتی ما رفتار فردی را مشاهده می‌کنیم، درصد بر می‌آییم تا علت یا علت‌های درونی یا برونی آن را مشخص کنیم. به هر حال این کار مستلزم شناخت سه عامل است:

۱) فرق قائل شدن

۲) همانندسازی

۳) تداوم رویه در رفتار

رفتارهایی که علت درونی دارند آن‌هایی هستند که شخص اعتقاد دارد می‌تواند آن‌ها را کنترل کند. رفتاری که علت برونی دارد به سبب عوامل خارجی به وجود می‌آید، یعنی شخص مجبور می‌شود به سبب قرار گرفتن در یک وضع یا موقعیت خاص چنان رفتاری داشته باشد. اگر یکی از کارکنان با تأخیر سر کار حاضر شود امکان دارد علت تأخیر او را به حساب دیر بیدار شدن از خواب بگذاریم (یعنی شب قبل تا دیروقت بیدار مانده و نتوانسته است صبح به موقع از خواب بیدار شود). این نوع تفسیر علت درونی دارد. اگر علت تأخیر او را به حساب وسایل نقلیه یا تصادف بگذاریم در آن صورت آن را به یک عامل خارجی نسبت داده‌ایم. ما به عنوان فرد شاهد تمایل داریم که علت نوع رفتار افراد را به حساب عوامل درونی بگذاریم که فرد می‌تواند آن را کنترل نماید، ولی می‌کوشیم تا علت نوع رفتار خود را به حساب عوامل برونی یا خارجی بگذاریم. این شیوه اندیشه قابل تعمیم است. در مورد نسبت دادن رفتار فرد به یک

عامل و این که آیا آن در سایه قضاوتی است که به سبب فرق قائل شدن، همانندسازی یا اصل تداوم رویه صورت گرفته، اختلاف نظرهایی وجود دارد.

تفاوت یا فرق قائل شدن بدین معنی است که آیا فرد در اوضاع و شرایط مختلف رفتاری متفاوتی قرار دارد یا خیر. آیا کارگر یا کارمندی که با تأخیر سرکار حاضر می‌شود، همان بهانه‌ای را می‌آورد که سایر همکاران وی ارائه می‌کنند؟ آنچه را که ما می‌خواهیم بدانیم این است که آیا این نوع رفتار غیرعادی است یا خیر؟ اگر رفتار غیرعادی است فرد مشاهده کننده می‌تواند آن را به حساب یک عامل خارجی بگذارد، ولی اگر این مورد تأخیر مربوط به فرد خاصی است احتمال دارد بتوان آن را به حساب داخلی یا درونی گذاشت. اگر ما فرد را چنین بیندازیم که شبیه یا همانند سایر افرادی است که به گروه وی تعلق دارند در آن صورت قضاوت یا جمع‌بندی ما به گونه‌ای است که آن را قالبی اندیشیدن می‌نامند.

نمونه‌ای از قضاوت قالبی این است که افراد متأهل نسبت به افراد مجرد ثبات بیشتری دارند، یا اینکه بگوییم اعضای اتحادیه کاری در ازای هیچ، منتظر دریافت چیزی هستند. تا زمانی که بتوان این گونه قالبی اندیشیدن را تعمیم داد، امکان قضاوت درست وجود دارد. ولی بسیاری از این گونه قالبی اندیشیدن‌ها هیچ پایه و اساس درستی ندارد. در چنین مواردی این شیوه اندیشه موجب قضاوت و صدور رأی نادرست درباره فرد یا افراد می‌شود. هنگامی که یک احساس کلی درباره فرد (با توجه به یک ویژگی خاص مثل هوشیاری یا ظاهر وی) به دست می‌آوریم نوع قضاوت را اثر هاله‌ای می‌نامند. این یک امر معمولی است که به هنگام مصاحبه از این نوع قضاوت یعنی اثر هاله‌ای استفاده کنیم. کسی که داوطلب شغلی باشد و بخواهد در بازاریابی برای شرکت کار کند، ولی از نظر لباسی که بر تن دارد شلخته باشد مصاحبه‌کننده تصویر نادرستی از وی می‌گیرد و بر همان اساس درباره‌ی توانایی‌های او قضاوت می‌کند در حالی که امکان دارد چنین فردی از نظر مسئولیت‌پذیری و شایستگی فردی بسیار مناسب باشد. آنچه اتفاق افتاده این است که ظاهر شخص توانسته است تمام ویژگی‌های دیگر او را تحت الشعاع قرار دهد و شخص مصاحبه‌کننده را به چنین پنداشت یا برداشتی از وی بیفکند.

انگیزش

رفتارهایی که از هر فرد سرمی‌زند به واسطه داشتن انگیزه یا نیاز است و این انگیزه چرایی رفتار انسان‌هاست. رفتار در سازمان در قالب انجام وظیفه شکل می‌گیرد و نحوه انجام وظیفه بستگی به تمایلات درونی فرد و اهداف بیرونی وی دارد. مدیریت در این قسمت وظیفه دارد که در سیستم عواملی را بگنجانند که افراد را ترغیب نموده و تمایلات آن‌ها را به انجام وظیفه، زیاد کند و اهداف سازمان را با اهداف فرد همسو کند تا بتواند به موفقیت سازمانی دست یابد. انگیزش همین تحریک و ترغیب افراد به انجام کار با کارایی بالاست تا با ایجاد نیرو و انگیزه در افراد زمینه تحقق اهداف سازمان فراهم آید.

نظریه‌های انگیزش را می‌توان در دو گروه کلی، نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی تقسیم کرد. نظریه‌های محتوایی می‌کوشند تا عواملی که افراد را به کار برمی‌انگیزد دقیقاً مشخص سازد. در این تئوری‌ها، نیازها و محرک‌هایی که موجب انگیزش می‌شوند برشمرده شده و غالباً نحوه ارضای آنها در سامان بیان گردیده‌اند. به فرض در مدیریت علمی، پول و پاداشهای مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزش عنوان گردیده، و در مکتب مدیریت روابط انسانی نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت و احترام و نحوه سرپرستی اساس انگیزش کارکنان قلمداد شده‌اند. همان طور که ملاحظه می‌شود در این تئوری‌ها تلاش بر آن بوده که عوامل مؤثر در انگیزش کارکنان دقیقاً تعیین شده و بیان گردند. از جمله تئوری‌های محتوایی، تئوری سلسله مراتب نیازها، انگیزش درونی دسی، تئوری دوعاملی هرزبرگ و ... را می‌توان نام برد. اما در تئوری‌های فرایندی بیشتر بر جریان و فرایند انگیزش افراد تأکید شده است. به عبارت دیگر در تئوری‌های فرایندی قبل از آنکه به یک یا چند عامل خاص که موجب انگیزش می‌گردد تکیه شود به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی انگیزش و نحوه ارتباط آن‌ها با هم نشان داده شده و تئوری دو مورد این که چه عواملی در سازمان موجب انگیزش می‌شود، مطلبی ارائه نمی‌دهد. به طور کلی تئوری‌های فرایندی به دنبال بیان و تشریح فرایند و جریان کلی انگیزش در افراد انسانی هستند

و از تئوری‌های فرایندی، تئوری انتظار و احتمال وروم، تئوری برابری آدامز، تئوری متقابل هال و ... را می‌توان نام برد.

سیستم اجتماعی یا گروه

گروه را بدین گونه تعریف کرده‌اند: دو نفر یا چند نفر که رابطه‌ی متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند. گروه به صورت رسمی یا غیررسمی است. مقصود از گروه رسمی همان ساختار سازمانی است که در آن گروه‌های کاری و نوع کارهایی که باید انجام گردد (شرح وظایف) مشخص شده است. در گروه‌های رسمی رفتار فرد و گروه مشخص شده و مسیری را که باید برای دستیابی به هدف‌های سازمان پیمود، تعیین گردیده است. برعکس، گروه‌های غیررسمی به صورت مجموعه‌های بدون ساختار و سازماندهی نشده است. این گروه‌ها در محیط کاری تشکیل می‌شوند و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه‌ی تماس‌های اجتماعی به وجود می‌آید.

می‌توان پا را از این حد هم فراتر گذاشت و گروه‌ها را به صورت گروه حاکم، گروه تخصصی، گروه ذی‌نفع و گروه دوستی تفکیک کرد. گروه‌های حاکم و تخصصی در سازمان‌های رسمی به وجود می‌آید ولی گروه‌های دوستی و ذی‌نفع از جمله تشکیلات غیررسمی است. نمودار سازمانی، گروه حاکم را تعیین می‌کند. این گروه بر زبردستان تحمیل می‌شود و آنان باید به صورت مستقیم گزارش کار خود را به یک مدیر بدهند. رئیس دبستان و معلم در مجموع یک گروه حاکم تشکیل می‌دهند. رئیس یک واحد قضایی و پنج بازرس آن نیز چنین گروهی را تشکیل می‌دهند.

گروه‌های تخصصی که در سازمان به وجود می‌آیند، از افرادی تشکیل می‌شوند که درصدد انجام کاری برمی‌آیند. ولی مرز یا محدوده‌ی گروه‌های تخصصی به سلسله مراتب اختیارات سازمان محدود نمی‌گردد. افرادی را از بخش‌ها و دوایر مختلف دربرمی‌گیرد. برای مثال، اگر دانشجویی متهم به نوعی جنایت در محیط دانشگاه شود شاید لازم باشد امور را با مسئولان آموزشی دانشگاه هماهنگ کرد، که در این میان رئیس دانشکده، سرپرست دانشجویان، رئیس آموزش، رئیس دایره حراست و سرپرست

دانشجویان نیز دخالت خواهند کرد. یک چنین تشکیلاتی را گروه تخصصی می‌نامند. (در برخی از موارد آن‌ها را گروه کاری می‌نامند).

لازم به یادآوری است که گروه حاکم، گونه‌ای از گروه تخصصی است، ولی از آنجا که گروه تخصصی می‌تواند از افراد دوایر و سطوح مختلف سازمانی تشکیل شود، عکس داستان درست نیست. کسانی که با گروه حاکم یا گروه تخصصی دمساز باشند (یا دمساز نباشند)، به منظور دستیابی به هدف خاصی گرد هم می‌آیند. این گروه را ذی‌نفع می‌نامند. کارکنانی که بخواهند از یکی از همکاران اخراج شده حمایت کنند یا در پی کسب مزایای حاشیه‌ای بیشتری باشند، مجموعه‌ای را تشکیل می‌دهند تا از منافع خود دفاع کنند. غالباً از آن جهت گروه‌ها به وجود می‌آیند که دارای وجوه یا ویژگی‌های مشترک هستند. ما این تشکیلات را گروه‌های دوستی می‌نامیم.

تشکل‌های اجتماعی که غالباً خارج از محیط و شرایط کاری تشکیل می‌گردند، معمولاً از گروه‌های همسن به وجود می‌آیند در این زمره یا گروه قرار می‌گیرند، نمونه‌های آن تیم فوتبال فلان دانشگاه است. گروه‌های غیررسمی وظیفه‌ای مهم برعهده می‌گیرند تا نیازهای اجتماعی اعضا تأمین گردد. به سبب تعامل (روابط متقابل) که در سایه همکاری نزدیک اعضا به وجود می‌آید، مشاهده می‌کنیم که این گروه‌ها تیم‌های کوچک ورزشی تشکیل می‌دهند، با هم به تفریح می‌روند، به صورت گروهی ناهار صرف می‌کنند و ساعت‌های بیکاری را با هم می‌گذرانند. باید توجه داشت که این نوع تعامل یا همکاری متقابل، بر نوع رفتار و عملکرد افراد اثراتی شدید می‌گذارد. با هیچ دلیل منحصر به فردی نمی‌توان تشکیل گروه را توجیه کرد. بیشتر افراد به چندین گروه تعلق دارند، بنابراین بدیهی است که گروه‌های مختلف مزایای مختلفی برای اعضا دارند.

مفاهیم اصلی گروه

آنچه در زیر می‌آید مفاهیم اصلی است و با توجه به این مفاهیم می‌توان گفت که گروه همانند یک توده سازمان یافته نیست. گروه ساختاری دارد که به رفتار اعضا شکل می‌دهد و این امر با توجه به مفاهیم زیر شکل گرفته است:

۱-هنجارها

آیا هرگز توجه کرده‌اید، کسانی که گلف بازی می‌کنند به هنگام کاشتن توپ بر روی زمین با دوستان خود صحبت نمی‌کنند و آیا مشاهده کرده‌اید که کارکنان سازمان در حضور دیگران از رئیس خود انتقاد نمی‌کنند؟ داشتن چنین رفتارهایی به سبب وجود هنجار است. یعنی استانداردهای رفتاری قابل قبول در درون یک گروه که اعضای گروه در آن سهیم هستند و آن را رعایت می‌کنند. هر گروه هنجارهای خاص خود را تعیین می‌کند. برای مثال امکان دارد هنجارهای گروه مشخص می‌کند که اعضای گروه به هنگام کار چه نوع لباسی، بر تن داشته باشند و در چه زمانی درخواست مرخصی نمایند، با چه کسانی نهار صرف کنند و پس از تعطیل شدن سازمان چه کسانی به تفریح بروند یا طرح دوستی بریزند. ولی احتمال دارد بیشتر هنجارهای رایج (و آن‌هایی که مورد توجه مدیران است) مربوط به فرایند عملکرد باشد.

اصولاً گروه‌های کاری به اعضای سازمان می‌گویند که چگونه باید کار کنند (علائمی در این زمینه به آن‌ها می‌دهند) و مشخص می‌کنند که کار چگونه باید انجام شود، میزان تولید در چه سطحی باشد، کانال‌های مناسب اطلاعاتی در سازمان چیست و از این قبیل. وجود چنین هنجارهایی می‌تواند بر عملکرد کارکنان سازمان اثراتی شدید بگذارد. هنگامی که گروه هنجارهایی را پذیرفت به عنوان ابزارهایی برای اعمال نفوذ بر رفتار اعضا از آن‌ها استفاده می‌شود و هیچ نیازی به کنترل‌های خارجی نیست. نکته‌ای را که باید درباره هنجارهای گروه یادآور شویم این است که گروه بر اعضای خود فشار می‌آورد تا رفتار خود را با استانداردهای گروه سازگار نمایند. اگر افراد یک گروه هنجارها را نقض نمایند باید منتظر واکنش گروه باشند و در مواردی هم توبیخ و تنبیه خواهند شد.

۲-انسجام

گروه‌ها از نظر انسجام با یکدیگر متفاوتند؛ یعنی میزانی که اعضای گروه به یکدیگر جذب می‌شوند و تحریک می‌گردند تا در گروه باقی بمانند. برای مثال، برخی از گروه‌ها دارای انسجامی زیاد هستند؛ زیرا اعضا مدت زیادی از وقت و عمر خود را با یکدیگر

می‌گذرانند یا اندازه و بزرگی گروه چندان زیاد نیست و مسئله روابط متقابل یا متعامل تسهیل می‌گردد، یا اینکه گروه متوجه تهدیدات خارجی شده است که در نتیجه اعضا به یکدیگر نزدیک‌تر شده‌اند. اهمیت انسجام در این است که با میزان تولید گروه رابطه‌ی مستقیم دارد چرا که اگر انسجام گروه زیاد باشد، اعضا بیشتر درصدد تأمین هدف‌های گروه برمی‌آیند. حال این پرسش مطرح است که اگر مدیر بخواهد انسجام گروه را افزایش دهد باید چه بکند؟ در پاسخ باید گفت که یکی از اقدامات زیر را به عمل آورد:

- ۱- از تعداد گروه بکاهد و گروه‌های کوچکتری را تشکیل دهد.
- ۲- گروه را تشویق کند که در رابطه با هدف‌های گروه توافق کامل بنمایند.
- ۳- مدت زمانی را که اعضا گروه با یکدیگر می‌گذرانند، افزایش دهد.
- ۴- برای مقام اعضا گروه ارج زیادی قائل شده و فرایند پذیرفته شدن در گروه را مشکل کند.
- ۵- رقابت بین گروه‌ها را تشدید کند.
- ۶- پاداش به گروه بدهد، نه به اعضا.
- ۷- گروه را از نظر فیزیکی تفکیک کند.

۳_ اندازه یا بزرگی گروه

آیا اندازه یا بزرگی گروه بر رفتار کل اعضا اثر می‌گذارد؟ پاسخ به طور قطعی مثبت است. برای مثال، مدارک و شواهد بیانگر این است که هر قدر گروه کوچکتر باشد، در مقایسه با گروه بزرگتر کارها را سریعتر انجام می‌دهد، ولی اگر گروه درگیر حل یک مسئله است، گروه‌های بزرگ، در مقایسه با گروه‌های کوچکتر به نتایج بهتری می‌رسند. گرچه بیان عدد و رقم درباره اندازه یا بزرگی گروه مخاطره‌آمیز است اما گروه‌های بزرگ با تعداد ۱۲ نفر یا بیشتر برای انجام کارهایی خوب است که باید منابع متعدد و مختلف به مصرف برسد. از سویی دیگر برای انجام کارهای کوچک گروه‌های کوچکتر مؤثرتر است. بنابراین، گروهی که اعضای آن را ۷ نفر تشکیل می‌دهند، گروهی نسبتاً اثربخش

است. در یکی از مهم‌ترین دستاوردهای تحقیقاتی که بر روی اندازه یا بزرگی گروه انجام شده، پدیده‌ای به دست آمد که آن را نقصان‌پذیری گروه می‌نامند.

مقصود از نقصان‌پذیری گروه این است که افراد در گروه در مقایسه با حالت فردی کار و تلاش کمتری می‌کنند و شاید این امر به این دلیل باشد که هر یک از اعضای گروه می‌اندیشد که سایر اعضا تلاش لازم را نمی‌کنند؛ پس اگر کسی ببیند دیگران همکاری نمی‌کنند، او هم چنین خواهد کرد یا اینکه افراد احساس می‌کنند که میزان فعالیت آن‌ها در گروه مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد، چرا که نتیجه‌ی گروه مهم است نه عملکرد افراد لذا از میزان کارایی خود می‌کاهند.

۴_ ترکیب گروه

فعالیت‌های گروه مستلزم داشتن مهارت‌های مختلف و دانش زیاد است، اگر اساس فرض خود را بر این بگذاریم، در آن صورت معقول است که بگوییم گروه‌های نامتجانس به دلیل داشتن توانایی و اطلاعات مختلف و متفاوت نسبت به گروه‌های متجانس بازدهی بیشتری دارند. هنگامی که ترکیب یک گروه به گونه‌ای است که در آن شخصیت‌ها، عقاید، توانایی‌ها، مهارت‌ها و دیدگاه‌های مختلف و ناهمجنس وجود دارد احتمال بیشتری است که این گروه برای انجام کارها، به صورتی مؤثر دارای توانایی و ویژگی لازم باشند.

۵_ مقام فردی

مقام، حیثیت، رتبه یا درجه‌ای است که در درون گروه یا با عضویت فرد در گروه به آن داده می‌شود. این کار ممکن است به صورت رسمی انجام شود، مثلاً دادن عنوان "قهرمان سنگین وزن جهان".

این امر در سازمان‌ها با عنوان و مقامات سازمانی انجام می‌شود که همراه با ظواهر فیزیکی چون دفاتر و اتاق‌های بزرگ و مفروش، عناوین چشمگیر مزایای حاشیه‌ای و حقوق‌های کلان و از این قبیل است. این که آیا مدیریت به سلسله مراتب و اختیارات سازمانی اهمیت بدهد یا خیر، چیزی است که در سازمان‌های مختلف متفاوت است

اما غالباً مردم به اعضا سازمان مقام یا رتبه‌ی غیررسمی می‌دهند که این مقام به واسطه‌ی داشتن تحصیلات، سن، مهارت و تجربه است. لازم است بدانیم که در گروه اگر اعضا چیزی را مقام بدانند و برای آن ارزش قائل شوند آن خود نوعی مقام، رتبه و اعتبار به حساب می‌آید پس به این امر بین اعضای گروه باید توجه کرد.

سیستم اجتماعی-فنی کار

در نظریه‌های کلاسیک، سازمان به عنوان یک سیستم بسته مورد بررسی قرار می‌گیرد، ولی در نظریه‌های نوین تلقی می‌شود که برای رشد و کمال بایستی همواره سازمان یک سیستم فنی، اجتماعی را با عوامل متغیر داخلی و خارجی سازگار و هماهنگ سازد. سیستم سازمانی دو جنبه دارد: یکی جنبه‌ی فنی که شامل وظایف تخصصی، ساختمان و ماشین‌آلات، وسایل و ابزار و تکنیک‌های کار می‌شود، دیگر جنبه‌ی اجتماعی که مشتمل بر روابط کارکنان در داخل سیستم می‌گردد. اگر سازمان را به عنوان یک سیستم تلقی کنیم، سیستم مذکور از سیستم‌های فرعی متعددی مانند روابط ناشی از نقش و روابط حاصل از محیط فیزیکی کار و تکنولوژی تشکیل می‌شود.

در داخل سیستم دو نوع کنش و واکنش وجود دارد، یکی درونی و دیگری بیرونی. در درون هر یک از سیستم‌های فرعی، یک رشته فعل و انفعال بین اجزای سیستم فرعی صورت می‌گیرد مانند سازمان رسمی. انفعالات بیرونی به همبستگی‌های موجود بین سیستم فرعی اطلاق می‌شود. به عنوان مثال بین افراد از یک سو و سازمان رسمی از سوی دیگر یک رشته ارتباط و انتظارات متقابل وجود دارد که گاه در صورت تعارض بین آن‌ها کارکنان ممکن است مجبور شوند جایگاهی را در سازمان‌های غیررسمی جستجو کنند. سازمان غیررسمی رفتار خاصی را از اعضای خود انتظار دارد و در مقابل افراد نیز توقع دارند که رضایتی از معاشرت با همکاران خود و روابط گروهی با آنان در حین کار به دست آورند.

در نتیجه‌ی این فعل و انفعالات است که فرد رفتار خود را با خواسته‌های گروه منطبق می‌کند و گروه نیز ممکن است متقابلاً انتظارات و هنجار خود را تعدیل کند.

به همین ترتیب در محیط فیزیکی کار نیز یک نوع همبستگی و ارتباط متقابل بین فرد و ماشین وجود دارد. به عبارت دیگر شرایط فیزیکی، ابزار و وسایل و تکنولوژی کار بایستی با توجه به ویژگی‌های فیزیولوژیکی، روانی و اجتماعی افراد در محیط خدمت انتخاب شوند.

سازمان به عنوان سیستم

نگرش سیستمی پس از جنگ جهانی دوم در طول سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۶ توسط "برتalanفی" مطرح شد. بعد از جنگ جهانی دوم پیچیدگی و کثرت مسائل و مشکلات سازمان‌ها و توسعه روزافزون آن‌ها ایجاب می‌کرد که مسائل سازمان‌ها به صورت چندبعدی و به عنوان یک مجموعه مطالعه شود که این مطالعات باعث پیدایش و تکامل تئوری سیستم‌ها گردید. از سیستم تعاریف مختلفی ارائه شده است که به چند مورد اشاره می‌شود:

سیستم عبارتست از مجموعه اجزایی که با هم کنش و واکنش و ارتباط متقابل دارند. در تعریف دیگر سیستم مجموعه‌ای از اجزاء وابسته به هم، که هر جزء بدون فعالیت جزء دیگر به طور جداگانه معنا پیدا نمی‌کنند. ویژگی‌های سیستم عبارتند از این‌که:

- ۱- حداقل از دو جزء تشکیل شده است.
- ۲- هر جزء حداقل با یک جزء دیگر در ارتباط می‌باشد.
- ۳- تغییر در یک جزء منجر به تغییر در اجزاء دیگر می‌گردد.
- ۴- خصوصیت سینرژی داشته باشد؛ یعنی "کل" خصوصیت متفاوت از اجزاء داشته باشد.

نگرش سیستمی، سازمان را به صورت یک کل و یک سیستم می‌نگرد، برای درک و شناخت این کل، شناخت اجزاء و عناصر تشکیل‌دهنده آن و نیز روابط و کنش‌های میان اجزاء و عناصر ضروری است. هر سیستم از اجزایی تشکیل شده است و هر جزء نقش خاصی را به منظور تحقق هدف سیستم دنبال می‌کند، این اجزاء عبارتند از:

۱- داده (درون داد): عبارت است از آنچه که به نحوی وارد سیستم می‌شود و فعالیت سیستم را امکان‌پذیر می‌سازد. بدیهی است بدون تزریق داده، ادامه حیات یا فعالیت سیستم ناممکن خواهد بود.

۲- فرایند: درون‌دادی که به یک سیستم وارد می‌شود طبق فرایند سیستم در جریان تغییر و تبدیل قرار می‌گیرد و بر طبق فرایند است که در داده‌ها تغییر پدید می‌آید.

۳- برون‌داد (ستاده): داده‌هایی که در فرایند تبدیل قرار می‌گیرند طبق نظم سازمانی که بر سیستم حاکم است به صورت کالا از سیستم به محیط صادر می‌شود.

۴- بازخور: فرایند دورانی که در آن بخشی از ستاده به عنوان اطلاعات به داده بازخورده می‌شود و به این ترتیب سیستم را خود کنترل می‌سازد مانند عمل ترموستات که وظیفه حفظ دمای ثابت را بر عهده دارد.

۵- محیط سیستم: هر سیستم به طور کلی در محیطی قرار دارد، سیستم از عوامل محیطی تأثیر می‌پذیرد و بر آن‌ها اثر می‌گذارد.

طبقه‌بندی سیستم‌ها

۱- سیستم اصلی و فرعی

سیستم اصلی سیستمی است که از به هم پیوستن چند سیستم فرعی تشکیل می‌شود.

سیستم فرعی سیستمی جزئی است که بر خود نظارت دارد و ضمن انجام وظیفه خاص برای رسیدن به هدف معینی می‌کوشد.

۲- سیستم باز و بسته

سیستم باز نسبت به محیط خود تعامل و ارتباط دارد.

سیستم بسته هیچ ارتباط و تعاملی با محیط خود ندارد.

۳- سیستم قطعی و احتمالی

در سیستم قطعی نتایج کار قابل پیش‌بینی است.
در سیستم احتمالی نتایج کار قابل پیش‌بینی نیست.

۴- طبقه‌بندی سیستم‌ها بر اساس پیچیدگی

- طبقه اول (ساخت یا چارچوب)
- طبقه دوم (سیستم‌های متحرک و ساده)
- طبقه سوم (سیستم‌های سایبرنتیک یا سیستم‌های که توسط مکانیسم پس‌خور کنترل می‌شود)
- طبقه چهارم (یاخته یا سلول)
- طبقه پنجم (سطح روئیدنی گیاه)
- طبقه ششم (زندگی حیوانی)
- طبقه هفتم (انسان است که دارای خودآگاهی است)
- طبقه هشتم (سیستم اجتماعی است که پیچیده‌ترین سیستم‌هاست)
- طبقه نهم (مربوط به نیاز ناشناخته است)

۵- سیستم‌های فیزیکی، زیستی و اجتماعی

- از نظر جان‌بک این سیستم به سه دسته تقسیم می‌شود:
- الف: سیستم فیزیکی (اتم، ملکول)
 - ب: سیستم زیستی (سلول، حیوان)
 - ج: سیستم اجتماعی (جوامع و اجتماعات)
 - ۶- سیستم‌های ایستا و پویا
 - ۷- سیستم‌های بی‌جان و جاندار
 - ۸- سیستم‌های طبیعی و مصنوعی
 - ۹- سیستم‌های خودکنترل و جداکنترل

تأثیر نظریه عمومی سیستم‌ها بر مطالعه سازمان‌ها



کاربرد اصول نظریه عمومی سیستم‌ها در تحلیل فراگرد تجسم و طراحی اهداف، ساختار کارها، ساز و کارهای کنترل، محیط، وابستگی و تعامل اجزای مرزها، خرده سیستم‌ها، ورودی‌ها، فراگرد تبدیل و خروجی‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد. بنابراین ذکر برخی از مزایای بالقوه‌ی تفکر سیستمی برای مدیران مفید خواهد بود. این مزایا عبارتند از:

- تفکر سیستمی، خطر محدود شدن نگرش مدیر به یک وظیفه را برطرف می‌کند.
- تفکر سیستمی این امکان را برای مدیر ایجاد می‌کند تا هدف‌های خود را مرتبط با مجموعه هدف‌های کلان سازمان در نظر بگیرد.
- تفکر سیستمی این فرصت را برای سازمان ایجاد می‌کند تا خرده سیستم‌هایش را به گونه‌ای ساختار دهد که با اهداف خودش سازگار باشد.
- تفکر سیستمی با در نظر گرفتن مدل سیستم هدفمند امکان ارزیابی سازمان و تعیین میزان اثربخشی خرده سیستم‌ها را فراهم می‌سازد.

- تفکر سیستمی در طی سالیان طولانی به منزله یک مرحله منطقی در بهبود عملکرد با تأکید به کل‌نگری در رابطه به جزءنگری شکل گرفت.

سیستم‌های اطلاعاتی

امروزه اطلاعات یکی از منابع اصلی و باارزش هر سازمانی می‌باشد. همانطور که منابع انسانی، مواد اولیه، ماشین آلات، در روند تولید کالا و خدمات دارای نقش اساسی هستند اطلاعات نیز دارای جایگاه ویژه‌ای می‌باشد. هرچه سازمان بزرگتر و حجم عملیات آن پیچیده‌تر می‌شود اطلاعات نقش و اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. همانطور که منابع غیراطلاعاتی از قبیل پرسنل، پول، مواد و ماشین آلات 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 دریافت‌کننده اطلاعات، مدیریت است که حسب برنامه‌ریزی، نظارت و أخذ تصمیم بدان نیاز دارد. در جهان پر از رقابت نیرومندترین صلاح اطلاعات است. اطلاعات به مدیران کمک می‌کند که عملکرد خود را بهبود بخشند، با رقبای مبارزه کنند، به نوآوری روی آورند، تعارضات را بکاهد 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 و اهمیت موضوع به دو دلیل عمده زیر می‌باشد:

۱- سیستم اطلاعات ابزاری است برای تصمیم‌گیری، از طرفی تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است و مدیر زمانی معنا و مفهوم پیدا می‌کند که دست به تصمیم بزند به

زبان دیگر می‌توان گفت که مدیریت مساوی تصمیم‌گیری است. از آنجایی که اطلاعات، اساس تصمیم‌گیری است، جنبه از سازماندهی که فرایند جریان اطلاعات را شرح می‌دهد مورد توجه زیادی قرار می‌گیرد. یک دستورالعمل خوب برای أخذ تصمیم از ۹۰ درصد اطلاعات و ۱۰ درصد الهام و بینش تشکیل می‌شود. بر این 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 اطلاعات

داده‌ها پس از پردازش به صورتی که دارای معنی و مفهوم باشند، تبدیل به اطلاعات می‌شوند. پردازش داده‌ها ممکن است شامل آمیختن حقایق یا غربال کردن جزئیات نامربوط آن‌ها باشد. به دیگر سخن، اطلاعات در واقع داده‌های تغییر شکل یافته‌ای هستند که معنی یا آگاهی و معرفت خاصی را ابلاغ می‌کنند.

تعریف سیستم اطلاعاتی

سیستم اطلاعاتی سیستمی است که داده‌ها را از واحدهای مختلف دریافت نموده و تولید اطلاعات می‌کند و اطلاعات مربوط، بموقع، دقیق و شکیل را در اختیار سطوح مختلف مدیران جهت تصمیم‌گیری بهینه قرار می‌دهد.

تاریخچه استفاده از اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی

بسیاری از تاریخ‌نویسان عقیده دارند که یکی از مشخصات تمدن‌های متری، توانایی آن‌ها در تولید و کاربرد مؤثر اطلاعات است. مثلاً در دره بین‌النهرین ۴۵۰۰ سال پیش از میلاد مسیح تمدن‌هایی شکوفا شد. از جمله نکات جالب توجه در باب این تمدن‌ها آن است که در این تمدن‌ها سرلوحه‌ای گلی دارای شکل‌ها و اندازه‌های متفاوت، سوابق امور به نحو نسبتاً پیشرفته‌ای ثبت و نگهداری می‌شد.

بیش از پانصد سال پیش، سرخپوستان اینکایی آمریکای جنوبی سیستم‌های اطلاعاتی نسبتاً جامعی به وجود آوردند که از پایگاه‌های اطلاعاتی و مدل‌های پردازش داده‌ها برخوردار بود و از هزاران رشته نخ گره خورده تشکیل می‌یافت که جمعیت یک روستا، عوارضی که بدان تعلق می‌گرفت، مقدار غله هر انبار، معاملات تجاری، شعر، سوابق جنگ‌ها و سایر رویدادهای تاریخی را نشان می‌دادند. با آراستن گره‌ها و رنگ‌های گوناگون در نظم‌های متفاوت، ترکیبی از فرمول‌های یاری‌دهنده حافظه، ارقام و اطلاعات را ایجاد می‌کردند، در واقع اینکاها پیشروان تحلیل‌گران سیستم امروزند.

نخستین نظام‌های اطلاعات که در دهه ۱۹۵۰ میلادی به وجود آمد. بیشتر جنبه عملیاتی داشته و کارهای ساده دفتری را به صورت خودکار می‌آورد. پس از آن در دهه ۱۹۷۰ نظام اطلاعات رده مدیریت و در دهه ۱۹۸۰ نظام‌های اطلاعات در رده راهبردی و مدیریت ارشد پا به میدان گذاشتند. از آنجایی که نظام‌های نخستین، بیشتر جنبه فنی و عملیاتی داشتند مدیران می‌توانستند مسئولیت آن‌ها را به کارکنان فنی رده پایین تفویض کنند. ولی نظام‌های کنونی به گونه مستقیم بر تصمیم‌گیری مدیریت و برنامه‌های راهبردی مدیران ارشد اثر دارند و در بیشتر موارد گزینش فرآورده‌ها و چگونگی ساخت آن‌ها را نیز در بر می‌گیرند. بنابراین نمی‌توان مسئولیت این نظام‌ها را در بست در اختیار تصمیم‌گیران فنی گذاشت.

اجزاء سیستم اطلاعات

سیستم اطلاعات دارای دو بخش عمده می‌باشد:

- ۱- تکنولوژی یا فن‌آوری اطلاعات^۱: که خود شامل سخت‌افزار و نرم‌افزار می‌باشد. سخت‌افزار: به اجزایی از تکنولوژی گفته می‌شود که قابل لمس و رؤیت می‌باشد که شامل رایانه و اجزاء جانبی آن شامل چاپگر و اسکنر و ... می‌باشد.
- نرم‌افزار: اجزایی از سیستم اطلاعاتی که ملموس و همچنین قابل رؤیت نیست که شامل انواع برنامه‌های کامپیوتری می‌باشد.

۲- نیروی انسانی: به کلیه افرادی که در ایجاد، تسهیل و در به کارگیری و استفاده از سیستم اطلاعاتی نقش دارند نیروی انسانی گفته می‌شود و نیروی انسانی شامل ۳ گروه می‌باشد.

✓ گروه اول کسانی هستند که در ایجاد سیستم اطلاعات نقش دارند به اصطلاح طراحان و برنامه‌نویسان گفته می‌شود عمده کار این گروه قبل از بهره‌برداری است.

✓ گروه دوم راهبران و متصدیان می‌باشند و تسهیلاتی را در سیستم ایجاد می‌کنند تا کاربران و سازمان بهتر بتواند از سیستم استفاده نماید. مدیران شبکه‌های کامپیوتری در این گروه قرار دارند.

✓ گروه سوم کسانی هستند که وظیفه آن‌ها استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی می‌باشند و کاربران از این گروه می‌باشند.

از مدیران عالی سازمان تا پرسنل اجرایی که از برنامه استفاده می‌کنند جزء کاربران و از گروه سوم می‌باشند.

کار دو گروه اول به منظور ایجاد تسهیلات برای راحتی کار گروه سوم می‌باشد.

انواع سیستم‌های اطلاعات

الف) سیستم پردازش مبادلات^۱

سیستم مکانیزه کردن فعالیت‌های یک بخش و یا واحدی از سازمان می‌باشد. مانند سیستم حقوق و دستمزد، حضور و غیاب کارکنان، آموزشی کارکنان و ... تمرکز این سیستم بر روی داده است. کارهای روزمره سازمان را انجام داده و سوابق آن‌ها را نگهداری و ثبت می‌کنند و دارای دو ویژگی مهم می‌باشد. نخست اینکه این نظام‌ها مرزهای میان سازمان و محیط پیرامون را گسترش می‌دهند. آن‌ها مشتریان را با انبارها، کارخانه‌ها، و مدیریت سازمان، پیوند می‌زنند. دوم اینکه سیستم پردازش

مبادلات، بزرگترین منبع تأمین اطلاعات برای دیگر نظام‌ها می‌باشد. امروزه برای سازمان‌ها دشوار است که بدون این سیستم فعالیت کنند.

ب) سیستم اطلاعات مدیریت^۱

این سیستم ارتباط منطقی بین TPS‌های مختلف را ایجاد می‌کند و تمرکز آن بر روی اطلاعات است. این سیستم در انجام وظیفه‌های برنامه‌ریزی، کنترل و تصمیم‌گیری رده مدیران، کارسازند و اطلاعات را از TPS‌ها دریافت نموده و در شکل گزارش‌های چکیده و موردی به مدیران عرضه می‌کند. این اطلاعات از دیدگاه فنی کمتر پیچیده بوده و بیشتر به رویدادهای درون سازمان مربوط است.

ج) سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری^۲

سیستمی است که بدیل‌ها و گزینه‌هایی را در اختیار تصمیم‌گیران قرار می‌دهد و آن‌ها با تعامل با این سیستم مناسب‌ترین گزینه‌ها را برای خود انتخاب خواهند کرد و تمرکز آن بر روی گزینه‌هاست و توان تصمیم‌گیری را تضمین می‌نماید.

سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری را بیشتر به صورت مستقل و در واحد سازمانی استفاده‌کننده از آن برپا می‌کنند ولی وجود پیوند میان این سیستم و دیگر سیستم‌ها ضروری و سودمند است و عمدتاً از دو سیستم اطلاعات مدیریت و پژوهش عملیاتی استفاده می‌نماید.

د) سیستم خبره^۳

سیستمی است که این مکان را فراهم می‌کند که بجای خبره تشخیص مسأله داده و راه‌حل مناسب تجویز کند و یا به جای خبره تصمیم‌گیری می‌کند. سیستم

1 . Management Information System: MIS

2 . Decision Support System: D. S. S

3 . Expert System: E. S

خبره یکی از شاخه‌های هوش مصنوعی است که به این سیستم هوشمند نیز گفته می‌شود. در این سیستم تأکید و تمرکز روی تصمیم است.

ه) سیستم اطلاعاتی مدیران ارشد اجرایی^۱

سیستمی است که اطلاعات را با سهولت و با شکل و فرم مناسب در اختیار مدیران ارشد اجرایی قرار می‌دهد به نحوی که آن‌ها در حداقل زمان بیشترین مفاهیم اطلاعاتی را دریافت کنند. در این سیستم به مشخصه شکل بودن اطلاعات بیشترین توجه می‌شود. چون مدیران ارشد اجرایی با کمبود وقت و تنوع مشغله ذهنی مواجه بوده و با توجه به مسئولیت زیاد نیاز هست که در اسرع وقت تصمیم‌گیری نمایند لذا این سیستم، اطلاعات مورد نیاز را با شکل‌ها و گراف‌های گویا در اختیار مدیران قرار می‌دهد. در این نوع سیستم‌ها تأکید و تمرکز روی شکل اطلاعات می‌باشد.

و) سیستم اطلاعات استراتژیک^۲

سیستمی است که سازمان را در انتخاب استراتژی خودش کمک می‌کند و از طرفی این امکان را فراهم می‌کند که سازمان روابط مناسبی با عوامل رقابتی داشته باشد. عوامل رقابتی شامل: رقبای بالفعل، رقبای بالقوه، خریداران، کالای جایگزین و عرضه کنندگان کالا می‌باشد.

ز) اتوماسیون^۳

فعالیت ستادی یک سازمان را به صورت اتوماتیک و خودکار درمی‌آورد. به طوری که از حداقل کاغذ استفاده شود چون فعالیت‌ها و عملیات‌ها در صنعت سهل‌تر و شفاف‌تر بوده و پیچیدگی‌های کمتر نسبت به فعالیت‌های ستادی داشته، اتوماسیون اول در آنجا به انجام رسیده است و امروزه این کار در سیستم اداری سازمان‌ها انجام

1 . Executive Information System: (E. S. S)

2 . Strategic Information System: (SIS)

3 . Automation Systems office: o. A. S

می‌گیرد. از جمله در کشور خودمان نیز شاهد هستیم که تعدادی از ادارات پیشرو، سیستم مکاتبات اداری به صورت مکانیزه در آمده و از حداقل کاغذ استفاده می‌شود.

ک) سیستم‌های اطلاعاتی بین^۱

سازمان‌ها به علت اینکه با دیگر سازمان‌ها در تعامل بوده به خصوص با توجه به نوع خدماتی که ارائه می‌دهند نیاز است بعضی مواقع با دیگر سازمان‌ها هماهنگ گردیده و مبادرت به تهیه سیستمی بنماید که نیاز هر دو سازمان را برآورد نماید. مثلاً بعضی از سازمان‌ها با عرضه کنندگان کالا و یا خریداران کالا یک ارتباط و یک سیستم اطلاعاتی بین سازمان ایجاد کرده‌اند. در دنیای رقابتی برای جایگاه مناسب سازمان‌ها چنین سیستمی توصیه می‌شود. مثلاً ارتباط شرکت‌های هواپیمایی و آژانس‌های هوایی.

1 . Inter Organization System:(I. o. S)

خلاقیت



خلاقیت در لغت به معنای صفت عالی آفرینش به کار رفته که مختص انسان می‌باشد در حال حاضر سازمان‌ها در هر کشوری در بازار لبریز از رقابت شرکت‌های بزرگ صنعتی می‌توانند حرف اول را در اقتصاد مطرح و عرضه نمایند که از اندیشه‌های تازه و نو بهره‌مند و آن‌ها استفاده و تولیدات خود را به خواسته‌های مشتریان نزدیک نماید.

در جهان صنعتی و فراصنعتی معاصر شتاب فزاینده تحولات به حدی بوده که علوم و معارف بشری تقریباً در هر ده سال دو برابر می‌شود. در رشته برق این مدت حدود ۵ سال، در رشته الکترونیک حدود ۳ سال و در رشته رایانه حدود یک سال برآورد شده بدون هیچگونه تردیدی با گذشت زمان این روند با شتاب بیشتری تداوم خواهد یافت.

جامعه جهانی امروز پیوسته دچار تحول و دستخوش دگرگونی بوده و برای زیستن در چنین محیط متغیر و بی‌ثباتی، مدیریت نوآور و خلاق یک ضرورت می‌باشد. صاحب‌نظران یکی از مهم‌ترین و بارزترین ویژگی‌های عصر اطلاعاتی و نرم‌افزاری را که هم اکنون در آن به سر می‌بریم عدم پیش‌بینی روند امور و تحولات آینده می‌دانند. در

این شرایط تنها خلاقیت و نوآوری مدیران بوده که می‌تواند از ابهام موجود فعلی نیز فرصت ساخته و راه را به سوی آینده بگشاید.

امروزه تقریباً تمام کشورهای جهان در جهت افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی در پی خلاقیت و نوآوری بوده و یکی از دلایل عمده اهمیت فزاینده خلاقیت و نوآوری ایجاد رقابت بین کشورهای مختلف در حال توسعه می‌باشد.

مدیران می‌توانند بر خلاقیت کارکنان تأثیر گذاشته بطوری که نتیجه آن می‌تواند سازمانی را به واقع نوآور و در آن ایجاد خلاقیت نموده تا به بقای خود ادامه و در عمل به رشد و بالندگی نیل پیدا نماید.

خلاقیت به عنوان یک نیاز عالی بشری در تمام ابعاد زندگی تلقی شده و تحولات دامن‌دار و جهشی در فکر و اندیشه انسان بارور می‌سازد.

تعریف خلاقیت

از خلاقیت تعاریف فراوانی شده برخی خلاقیت و نوآوری را با تغییر انطباق برابر تلقی نموده و برخی هم خلاقیت و نوآوری را امری فراتر از تغییر و انطباق دانسته لیکن بعضی از تعاریف مهم را می‌توان بشرح زیر مورد بررسی قرار داد:

- ✓ خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در حد مسائل اجتماعی یا اقتصادی سازمان
- ✓ خلاقیت به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.
- ✓ خلاقیت یعنی توانایی پرورش و تولید اندیشه جدید در موضوع مدیریت و همچنین تولید یک محصول نو
- ✓ خلاقیت عبارت است از طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طریق نوین.

الف) تعریف خلاقیت از دیدگاه روانشناسی

خلاقیت یکی از جنبه‌های اصلی تفکر یا اندیشیدن بوده به عبارت دیگر تفکر از فرایند تغییر اطلاعات و تصورات کسب شده موجود در حافظه درازمدت می‌باشد. تفکر بر دو نوع است:

تفکر همگرا و تفکر واگرا که هر دو موضوع مفصلی را در بر می‌گیرد.

ب) تعریف خلاقیت از دیدگاه اجتماعی

خلاقیت عبارت است از فرایند یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر کارها خلاقیت یعنی توانایی ارائه راه‌حل جدید برای حل مسائل و مشکلات موجود در سازمان‌ها

خلاقیت یعنی ارائه افکار و طرح‌های نوین برای تولیدات و خدمات جدید.

ج) تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقا کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان (مثلاً افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات از روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید و ...)

تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان (بهبود عملکرد) به عبارتی افزایش بهره‌وری و تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها بهبود روش‌ها و ارائه خدمات جدید که معمولاً خلاقیت با بهره‌وری رابطه مستقیم داشته و موجب بالا رفتن سطح عملکرد کارکنان در یک سازمان می‌گردد.

خلاقیت همان تمایل و ذوق به ایجاد کار و تولید بوده که در همه افراد و در کلیه سنین به طور بالقوه وجود داشته و با محیط اجتماعی - فرهنگی پیوستگی مستقیم و

نزدیکی دارد. در شرایطی مناسب نیز لازم است تا این تمایل طبیعی به خود شکوفایی تحقق بیابند. به عبارتی خلاقیت یعنی پدید آوردن دستاوردهای جدید و ارزشمند، بر اساس نوعی تفکر که در کلیه افراد، کمابیش، وجود دارد.

خلاقیت توانایی شخص در ایجاد ایده‌ها، نظریه‌ها، بینش‌ها یا تولید کالاهای جدید و بازسازی مجدد در علوم و سایر زمینه‌ها تلقی شده که توسط متخصصان به عنوان پدیده‌ای ابتکاری و از نظر علمی، زیبایی‌شناسی، فناوری و اجتماعی با ارزش قلمداد گردد.

سازمان می‌تواند با حل مشکلات مربوط به هریک از موارد مطروحه با تغییرات وارده به سیستم همسو شده و به هدف بهره‌وری بیشتر دست یابد.

در پاره‌ای موارد خلاقیت دستیابی به نوآوری و بالا رفتن اثربخشی و کارایی (بهره‌وری نیروی انسانی) بوده و می‌تواند جهت حرکت سازمان را نسبت به تغییرات جهانی هم‌محور و همسوی توسعه ملی بالنده هدایت سازد. به هر حال خلاقیت از به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید محسوب می‌شود.

جذب خلاقیت

در جذب خلاقیت بیشتر، برای شکست رقبا باید به موقع استراتژی‌های تجاری را نیز توسعه داد تا خلاقیت در مسیر مناسب به جریان افتد سازمان‌هایی که کلیه عوامل لازم را برای پیشرفت مانند ایده‌های درخشان و افراد خلاق را در اختیار دارند چنانچه فاقد نظم لازم برای انجام امور مربوطه باشند عرضه را به رقبا واگذار می‌نمایند. فرآیندها معمولاً محدود کننده خلاقیت در یک ساختار بوده و برای ایجاد خلاقیت می‌بایستی به خلق دانش رو آورند در این راستا برخی از کارکنان نیز وظایف را بهتر از سایرین انجام داده لیکن باید خلاقیت را در کلیه واحدهای سازمانی توسعه داد و کارکنان سازمان می‌بایستی در کلیه امور بطور مطلوبی انجام وظیفه نمایند. سازمان‌هایی که نمی‌توانند فرآیندها را کنترل نمایند از خلاقیت جلوگیری خواهند نمود.

خلاقیت گروهی

سازمان‌ها می‌توانند از انواع تکنیک‌های توسعه خلاقیت گروهی به صورت بسیار جدی و مستمر استفاده نمایند این تکنیک‌ها از این قرار می‌باشند:

⌘ هجوم فکری

این روش را که اسبورن در سال ۱۹۵۳ به صورت مشخص تعریف نمود دارای دو اصل کلی می‌باشد:

الف) هدف اصلی تیم کارکنان، خلق ایده‌های هر چه فراوان‌تر در مشکل مورد نظر
ب) هیچ کس حق ارزیابی یا قضاوت ایده‌های پیشنهادی را ندارد.

⌘ گروه مجازی

در این روش اعضا وارد مسائل گفتاری نشده بلکه ایده‌ها را روی کاغذ مطرح نموده و رهبر گروه بعد از جمع‌آوری، آن‌ها را در جدولی درج و سپس از شرکت‌کنندگان می‌خواهد که به منظور تصمیم‌گیری نسبت به ایده‌ها اظهار نظر نمایند.

⌘ رویکرد حل مشکل

فرایند به کارگیری این رویکرد عبارت است از:

الف) شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل به منظور رسیدن به ماهیت و جوهره آن
ب) کشف راه‌حلهایی برای آن مشکل از طریق دیدگاه غیرمرتبط با موضوع
ج) تلاش برای تبدیل راه‌حل‌های به دست آمده به راه‌حل نهایی و حل مشکل
در جلساتی که از این روش استفاده می‌شود فقط رهبر گروه از اصل موضوع اطلاع داشته و مسائلی را که مطرح می‌نماید دقیقاً اصل موضوع نیست بلکه نزدیک به آن است.

❧ رویکرد جدلی

در این زمینه دو گروه نسبت به یک مشکل با یکدیگر کاملاً مخالفت می‌نمایند و هر یک روش سایر افراد را محکوم می‌کند تا اینکه راه‌حل نهایی برای تصمیم‌گیرنده مشخص شود. اگر سازمانی می‌خواهد خط تولید جدیدی را بررسی کند، ابتدا یک گروه راجع به مزایای خط جدید تحقیق و گزارش می‌دهد و گروه دیگر راجع به معایب و مضرات آن و سپس این دو گروه به مجادله پرداخته تا اینکه تصمیم‌گیرنده به مواردی می‌رسد که بیشترین منافع و کمترین معایب را داشته باشد.

❧ ارتباط اجباری

در این شیوه از اعضای گروه خواسته می‌شود که در رابطه با موضوع اصلی و مشکلی دیگر که مرتبط با آن نیست ارتباطی را به وجود آورند تا از نتیجه تلاش‌های ذهنی آن‌ها به ایده‌هایی نو دست یابند. گروه ممکن است هنگام ایجاد این رابطه به ایده‌های جدیدی نیز برسند.

❧ گردش تخیلی

در این روش که روانشناسی به نام گوردون آن را ارائه نمود اعضای گروه را از طریق به کارگیری موضوعی به طور مثال و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌کنند و به منظور استفاده از حالت ذهنی ایجاد شده در گروه زمانی که افراد کاملاً از قالب‌های ذهنی معمول خود خارج شده‌اند، موضوع را در جلسه‌ای بدین منظور مطرح می‌نمایند.

فرصت‌های خلاقیت

بیشترین خلاقیت‌های موفقیت‌آمیز ناشی از یک انتخاب آگاهانه و هدفدار در فرصت‌های پیش آمده خلاقیت بوده فرصت‌هایی که صرفاً در برخی شرایط حاصل می‌شود که در این رابطه در چهار گروه فرصت داخلی و سه گروه فرصت‌های خارجی تقسیم‌بندی شده است:

- ❖ ناسازگاری‌ها: ارائه "خدمات" در زمان‌های غیرعادی که ناشی از درک ناسازگاری بین زمان درخواست مشتری و زمان کار سازمان‌ها می‌باشد؛
- ❖ نیازهای فرایندی: همانند نیاز فرایند تولید به سرعت، ایمنی، با کیفیت بالاتر؛
- ❖ تغییرات در صنایع و بازارها: همانند پیشرفت تکنولوژی، گرایش مشتریان، افزایش یا کاهش رقبا؛

سه فرصت خارجی در محیط علمی و اجتماعی سازمان نیز عبارت است از:

- ❖ تغییرات جمعیتی: مثل تأسیس آسایشگاه سالمندان یا کانون بازنشستگی به دلیل کاهش نیروی جوان؛
 - ❖ تغییر نگرش: مثل گرایش به تندرستی با ورزش؛
 - ❖ دانش جدید: همانند صنایع جدید الکترونیک، ماهواره، کامپیوتر، فیبر نوری که از علوم جدید محسوب می‌شود؛
- زمینه خلاقیت می‌تواند توسط یک گروه فراهم شود. لیکن اکثریت کارکنان فرصت‌های خلاقیت را تشکیل می‌دهد.

نیازهای سازمان خلاق

سازمان خلاق نیازهایی بشرح زیر دارد:

- نیاز به توجه، اعتماد، احترام، تشویق و حمایت در سازمان؛
- نیاز به آزادی در انتخاب نقش خود در سازمان؛
- نیاز به آزادی در انتخاب همکاران و پرسنل خود در سازمان؛
- نیاز به آزادی در تجسس و تحقیق در کلیه واحدها در چهارچوب قوانین آن سازمان؛
- نیاز به ارتباط نزدیک، سریع و راحت با خارج از سازمان؛
- نیاز به آزادی از زنجیره فرمان و سلسله مراتب سازمانی؛
- نیاز به آزادی از فعالیت‌های تکراری، روزمره و یکنواخت؛

- نیاز به آزادی عمل در شیوه انجام کارها؛
- نیاز به در اختیار قرار دادن زمان آزاد برای پیگیری ایده‌های نو؛
- نیاز به در اختیار قرار دادن منابع آزاد و بدون کنترل و پاسخگویی جهت استفاده در طرح‌ها و ایده‌های نو؛
- نیاز به اطلاعات به موقع، موثق، مرتبط؛
- نیاز به أخذ سریع نتیجه کار و عمل که این امر منجر به تغییر گردد؛
- نیاز به آموزش مستمر کلیه کارکنان در سازمان؛
- نیاز به سرعت عمل (عدم بوروکراسی)؛
- نیاز به کار مفرح و ایجاد امکانات رفاهی در سازمان.

فرایند خلاقیت

در جریان فعالیت‌های بشری ایده‌های نو آفریده شده و انسان‌ها خلاقیت را از خود بروز می‌دهند. به عبارتی انسان خلاق تا ظهور خلاقیت مراحل طی می‌کند. اکثر صاحب‌نظران علم مدیریت درباره فرآیند آن به شرح ذیل توافق دارند:

- ۱- شرط لازم برای ارائه خلاقیت؛
- ۲- مراحل خلاقیت؛
 - شناخت دقیق مشکل و موانع و محدودیت‌های آن؛
 - آمادگی کشف خلاقیت از طریق کسب جمع‌آوری اطلاعات لازم؛
 - بکارگیری فکر و دریافت ایده از هر مورد مطرح شده در سازمان؛
- ۳- بهره‌گیری از فعالیت ضمیر ناخودآگاه راجع به مشکلات موجود؛
- ۴- اکثر دستاوردهای نوین افراد خلاق، حاصل درخشش ناگهانی یک فکر جدید است؛
- ۵- استفاده از رویدادهای پیش‌بینی نشده؛

فرایند و مراحل خلاقیت

فرایند خلاقیت دارای مراحل بشرح زیر می‌باشد:

- ◀ جذب: اولین مرحله جذب نسبت به یک موضوع بوده که اغلب نیاز به اطلاعات جدید دارد.
- ◀ الهام: این مرحله بسیار سریع اتفاق افتاده و ملاحظه آن بسیار مشکل بوده به عبارتی عامل تغییر قبل از وقوع، آگاهی نداشته و در پاره‌ای اوقات پس از انجام تحقیق مواد اولیه آن با ایده یا راه‌حل همراه می‌شود.
- ◀ آزمایش: در این مرحله ایده به وجود آمده آزمایش شده تا معلوم شود مفید و مولد بوده یا خیر.
- ◀ پالایش: در این مرحله ایده به منظور کاربردی بودن بررسی می‌شود. معهدا مراحل سوم و چهارم زمان زیادی احتیاج داشته تا جایی که ادیسون می‌گوید استعداد یا الهام یک درصد کار بوده و ۹۹٪ آن سخت‌کوشی می‌باشد.
- ◀ فروش: مرحله آخر فرایند خلاقیت بوده که اکثر خلاقیت‌ها را خنثی می‌نماید این مرحله ابتدا باید در درون سازمان اتفاق افتد و افراد صاحب اختیار باید ایده را خریده یا قبول نموده که بعد از تعهد به آن، باید به مشتریان خارج از سازمان ارائه نمایند.

برخی از اندیشمندان مراحل خلاقیت را شامل چهار مرحله دانسته که عبارتند از:

- ✓ دوره آمادگی: در این دوره ابتدا کارمند در رابطه با موضوع به جستجو و کسب اطلاعات می‌پردازد و تلاش می‌نماید آن را به خوبی شکافته و ریشه آن را دریافته. همچنین تلاش نموده پیش‌فرض‌های ذهنی صحیح و غلط درباره مشکل را شناخته تا نهایتاً به ایده‌های مختلفی دست یابد.
- ✓ دوره خواب و پرورش: چنانچه فرد پس از طی مرحله اول به نتیجه نرسد دچار دلسردی، ناامیدی، عصبانیت و احتمالاً شک نسبت به توانایی‌های خود می‌شود که در این هنگام فعالیت برای مدتی متوقف اما موضوع به ضمیر ناخودآگاه

سپرده می‌شود، معه‌ذا ممکن است فرد هر لحظه به راه‌حل مساله دست یافته مانند هنگام خواب، ورزش یا در مهمانی و سایر اوقات.

- ✓ دوره بصیرت "روشنی": بعد از سپردن موضوع به ضمیر ناخودآگاه، شخص باید حواس خود را با امواج ارسالی از آن منبع لایزال و پرقدرت تنظیم و در واقع چشم به راه و گوش به زنگ شده تا اشارات رسیده را جذب، ثبت و درک کند.
- ✓ دوره آزمایش و ارزش‌گذاری: راه‌حلی که در مرحله سوم به ذهن فرد می‌رسد کلی بوده که لازم است ابتدا آزمایش و نهایتاً کاربردهای مختلف آن مشخص گردد.

مراحل فرآیند خلاق در افراد

فرآیندی که برخی مدیران در موارد خلاقیت‌های افراد و تیم‌های کاری به کار می‌برند به پنج مرحله زیر تقسیم می‌شود:

۱) دریافت مشکل

افراد و کارکنان سازمان یک مشکل را برمی‌گزینند و از وجود مشکل یا آشفتگی آگاه شده و سپس راهی برای رفع آن پیدا می‌نمایند.

۲) تدارک اطلاعات:

روی مشکل تمرکز و اطلاعات مرتبط را جمع‌آوری و فرضیه‌هایی تهیه شده را بدون آن که آن‌ها را ارزیابی نمایند بررسی می‌کنند.

۳) تولید داده‌ها و اطلاعات جدید

پس از جمع‌بندی اطلاعات و در دسترس قرار گرفتن آن‌ها فرد اغلب در تلاش یافتن حقایق در یک طرح جدید قرار می‌گیرد.

۴) بینش یا تنویر افکار:

اغلب زمانی که افراد در تصور حل مشکل می‌باشند در کلیه اوقات فعال زندگی، ذهن ناخودآگاه به آن موضوع اندیشیده تا در پایان راه‌حلی برای آن بیابد.

۵) رسیدگی و کاربرد راه‌حل

ایده‌ها و افکار نو مشکل را حل نموده که لازمست به این گونه کاربردهای علمی با دید کاربردی و عملی توجه شود.

ویژگی‌های افراد خلاق

برخی از کارکنان و یا مدیران این تفکر نادرست را داشته که خلاقیت صرفاً در انحصار دانشمندان یا صاحب‌نظران می‌باشد. معهداً باید عنوان نمود که خلاقیت و نوآوری مختص افراد خاصی نبوده و کلیه کارکنان می‌توانند در جهت تحقق آن کوشش نمایند از طرفی انسان‌ها در هر سطح سازمانی و در هر رده شغلی قدرت خلاقیت، تفکر و اندیشه را دارند. برخی از مکاتب فکری بر این عقیده بوده که خلاقیت قابل آموزش و یادگیری می‌باشد. روانشناسان تلاش دارند افرادی که دارای خلاقیت در سازمان‌ها هستند شناسایی نمایند، "استیز" عوامل زیر را برای افراد خلاق بیان نموده است:

۱. سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به طور سریع که خلاقیت را تسریع می‌نماید.
۲. انعطاف‌پذیری ادراک: توانایی توجه به یک قاعده و چارچوب ذهنی است.
۳. ابتکار: توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهاد‌های جدید که تولید محصولات جدید را محقق می‌سازد.
۴. ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی: توجه کردن و در نظر گرفتن چالش‌های جدید مسائل و مشکلات پیچیده و حل مشکلات ذریبط.
۵. استقلال رأی و داوری: متفاوت بودن کارکنان سازمان در ارائه نظرات و اندیشه‌های نو.

عده‌ای دیگر ویژگی‌های افراد خلاق را به صورت زیر مطرح می‌نمایند.

خصوصیات ذهنی

- کنجکاوی؛
- دادن ایده‌های زیاد درباره یک مشکل؛
- ارائه ایده‌های غیرعادی؛
- توجه جدی به جزئیات مشکلات؛
- دقت و حساسیت نسبت به محیط به ویژه به مواردی که از دیدگاه دیگران عادی به شمار می‌روند؛
- روحیه انتقادی؛
- علاقه وافر به آزمایش و تجربه نمودن؛
- نگرش مثبت نسبت به نوآفرینی .

خصوصیات عاطفی

- ✓ آرامش و آسودگی خیال؛
- ✓ شوخ طبعی؛
- ✓ علاقه به سادگی و به تکلمی در نوع پوشش کارکنان از جنبه‌های گوناگون زندگی؛
- ✓ دلگرمی و امید به آینده؛
- ✓ توانایی برقراری ارتباط عمیق و صمیمانه با سایرین شامل مدیران و کارکنان سازمان‌ها؛
- ✓ اعتماد به نفس و احترام به خود و کارکنان؛
- ✓ شهامت در حل مشکلات.

خصوصیات اجتماعی

- پیش قدمی در قبول و رویارویی با مسایل و مشکلات موجود؛
 - مسئولیت‌پذیری و توانایی سازمان دادن به فعالیت‌های گوناگون؛
 - قدرت جلب حس اعتماد و اطمینان دیگران.
- که با این ویژگی‌ها افراد خلاق در سازمان‌ها می‌توانند سازمان‌ها را متحول نمایند.

ویژگی‌های سازمان خلاق

- سازمان‌های خلاق دارای برخی ویژگی‌های زیر بوده که عبارتند از:
- ۱- رقابت کامل و فشرده: غالباً در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می‌گیرد که رقابت کامل در بین کارکنان حاکم باشد.
 - ۲- فرهنگ: از عواملی است که به بالندگی مدیریت کمک می‌نماید اصولاً فرهنگ خوب، بستر مناسبی برای رقابت، خلاقیت در سازمان‌های پویا ایجاد می‌نماید.
 - ۳- دسترسی به مدیران: در سازمان‌های خلاق بر این اعتقاد بوده که دانش در سطح سازمان به فراوانی پراکنده شده و مدیران به راحتی می‌توانند افکار و نظرات دیگران را مستقیم و بدون واسطه دریافت نمایند.
 - ۴- احترام به افراد: ویژگی دیگر سازمان خلاق احترام به افراد بوده به طوری که کارکنان باور دارند که می‌توانند همگام با نیازهای سازمان، رشد کنند.
 - ۵- ارائه خدمات مردمی: هدف نهایی در این سازمان‌ها توجه به نیازمندی‌های جامعه و جلب رضایت مصرف‌کنندگان کالا و خدمات می‌باشد.
 - ۶- در سازمان خلاق افراد دارای یک تخصص ویژه نبوده بلکه این امکان را داشته که برای قرارگرفتن در جایگاه مناسب گردش شغلی داشته باشند.
 - ۷- کار گروهی و تیمی که می‌تواند تولید محصول و خدمات را تسهیل نماید.

۸- روابط دائمی و بلندمدت کارکنان با این نوع سازمان‌ها و در نتیجه برخورداری آن‌ها از امنیت شغلی از سایر ویژگی‌های این سازمان‌ها می‌باشد.

۹- استقبال مدیران از عامل تغییر: در این سازمان‌ها تمامی مدیران، مشکلات تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گریزناپذیر تلقی نموده و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی‌نمایند. بدیهی است در چنین سازمانی هیچ ضرورتی نداشته که مدیر بخش زیادی از وقت خود را جهت صرف برخورد با تغییرات اختصاص دهد زیرا همه افراد به این باور رسیده‌اند که تغییر یک ارزش مثبت تلقی می‌گردد.

اهمیت خلاقیت در سازمان‌ها

عصر ما عصر تغییرات و دگرگونی‌هاست. سازمان‌ها، بخشی از نظام جامعه بوده که تحت چنین شرایطی از دگرگونی مشغول فعالیت می‌باشند. بدون تردید این سازمان‌ها برای تأمین موقعیت و استمرار حیات خود ناگزیر از این دگرگونی‌ها و بازسازی مستمر خود هستند. بازسازی سازمان‌ها از طریق هماهنگ کردن اهداف با شرایط روز و اصلاح و بهبود روش‌ها و رسیدن به این اهداف بوده و بدون بازسازی، سازمان نمی‌تواند دوام زیادی بیاورد.

خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم بوده بدیهی است که در طی زمان سازمان‌های غیر خلاق از صحنه حذف خواهند شد اگر چه چنین سازمانی ممکن بوده در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است موفق باشد معه‌ذا تغییر نیاز مشتریان در سازمان‌هاست که ممکن است در محصول، خدمت، فناوری، ساختار تجاری، روابط کارگری و یا در هر بخشی از سازمان باشد، آنچه در دهه‌های اخیر تازگی دارد سرعت تحولات شگفت‌انگیز در زمینه‌های مختلف است که امروزه بیشتر از گذشته بر سازمان‌ها آشکار گشته است، ضرورت پیش‌بینی راه‌حلی که به جهت رفع نیازها ممکن است، در آینده به دنبال تغییراتی احتمالی پدیدار شود و هر سازمانی باید از پیش خود را برای چنین تغییراتی آماده ساخته و یا خطر مواجهه با وضعیت بحران واقعی را بپذیرد.

مک کینان در ضمن تحقیقاتی که پیرامون خلاقیت انجام داد به این نتیجه رسید که در رابطه با کسانی که دارای بهره هوشی ۱۲۰ (توانایی فعالیت در سطح دانشگاه) تا محدوده نبوغ را دارند، ارتباطی بین هوش و خلاقیت وجود نداشته بلکه افراد فراوانی هستند که دارای هوش معمولی و خلاقیت بالا هستند و در مقابل افرادی هستند که دارای هوش فوق العاده‌ای بوده لیکن از خلاقیت بی‌بهره‌اند.

بارون و همکارانش تحقیقات گسترده‌ای در جهت افراد خلاق به عمل آورده بگونه‌ای که نمونه‌هایی از افراد خلاق در تخصص‌ها و مشاغل مختلف برگزیده و به بررسی عملکرد آن‌ها پرداخته که به ویژگی و خصایصی دست یافتند که به دفعات همراه با خلاقیت در افراد خلاق ظاهر شده لیکن از این لحاظ کارکنان بیش از ۳۰ خصلت که مهم‌ترین آن‌ها به قرار زیر بودند دارا بوده‌اند.

۱- سلامت ذهنی (یعنی توانایی گردآوری افکار و ایده‌های متنوع در زمینه یک موضوع و ایجاد موارد مختلف از آن‌ها و بیان آن‌ها به صورتی بسیار مطلوب)

۲- توانایی تولید سریع شمار فراوانی از ایده‌های متنوع؛

۳- توانایی آفریدن ایده‌های جدید و غیرمعمول؛

۴- توانایی تشخیص و جداسازی منبع (گوینده) و محتوا (عنوان) در ارزیابی اطلاعات؛

۵- توانایی برجسته شدن، به چشم آمدن و کمی تفاوت داشتن با دیگران که خود سرآغاز نوآوری و خلاقیت است؛

۶- به استقبال مشکلات رفتن و حل آن‌ها؛

۷- پشتکار و تلاش در حل مشکلات در هر واحد سازمانی؛

۸- به تعویق انداختن قضاوت و عدم تعهد و پایبندی زود هنگام؛

۹- تمایل به صرف وقت در مورد تجزیه و تحلیل و کشف مشکل؛

۱۰- صادقانه ارزش قائل شدن برای مسائل فکری و ذهنی.

فرد خلاق نوعاً هر چیزی را از دیدگاه‌های گوناگون بررسی نموده و غالباً نسبت به وضعیت موجود احساس نارضایتی می‌نماید و به طور قوی معتقد بوده که روش‌های جاری انجام کار را می‌توان بهبود بخشید.

نوآوری



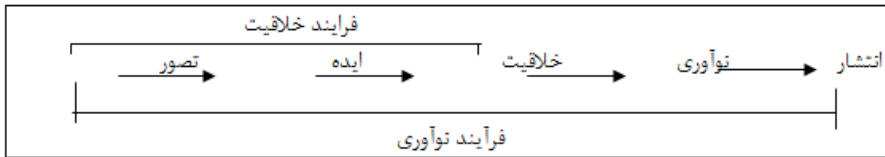
نوآوری را می‌توان این گونه توصیف نمود:

- ◀ منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده بوده، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته در سازمان‌ها می‌باشد.
- ◀ نوآوری همانا ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار است.
- ◀ نوآوری به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید می‌باشد.

با عنایت به مراتب مطروحه ارتباط بین خلاقیت و نوآوری را می‌توان به صورت‌های

زیر ترسیم نمود:

- خلاقیت همانند ایده تولید یک محصول جدید بوده اما نوآوری به چگونگی فرایند به عمل آوردن این ایده جدید اطلاق می‌شود.
- خلاقیت بیشتر یک فعالیت فکری و ذهنی بوده اما نوآوری غالباً جنبه عملی داشته و در حقیقت محصول نهایی عمل، خلاقیت می‌باشد.



تقسیمات نوآوری

نوآوری را به لحاظ تقسیمات فعالیت‌های سازمانی به دو جهت درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم می‌نمایند:

نوآوری درون سازمانی: شامل پرسنل، نمایشگاه، مشاوران، مدیرعامل، واحد فروش و توزیع کنندگان می‌باشد.

نوآوری برون سازمانی: شامل شرکت‌های تحقیقاتی، بازار و رقابت مشتریان می‌باشد.

بیشترین عامل نوآوری در سازمان‌های موفق مربوط به پرسنل شامل تحقیقات، بازار و رقبا و مشتریان می‌باشد.

تعریف خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری آن چنان به هم عجین شده‌اند که شاید تعریف مستقلی از هر یک از آنها دشوار بوده اما برای روشن شدن ذهن می‌توان آن‌ها را به صورت جداگانه از هم تعریف نمود.

خلاقیت یک اندیشه و فکر نو بوده در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و افکار نوین می‌باشد به عبارت دیگر خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو داشته و نوآوری به معنی کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه می‌باشد.

خلاقیت creativity را می‌توان یک فرایند تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های جدید و بدیع و تخیلی در زمینه‌های مختلف تعریف نموده معهدا رفتارهای خلاق شامل موارد زیر می‌شود:

(۱) خلق یک محصول یا خدمت جدید

(۲) موارد استفاده جدید برای تولید یک محصول یا خدمت موجود

(۳) حل یک مشکل و یافتن راه‌حل

(۴) رفع مجادله و برقراری حسن تفاهم

در سازمان باید توجه نمود که توانای‌های لازم برای خلق ایده‌های نو به منظور به حقیقت پیوستن این ایده‌ها نمی‌باشد بلکه در حقیقت می‌توان چنین مطرح نمود که جهت کاربرد کلیه کمال ایده‌ها، سازمان به کارکنان خلاق و نوآور نیازمند می‌باشد. در تعبیری دیگر خلاقیت به تنهایی تأثیر بسیار جزئی و اثربخشی سازمانی چندانی نداشته بلکه ایده‌های خلاق می‌تواند به طریقی به کار برده و یا اجرا شوند که سازمان را متحول نماید. بنابراین در سازمان‌ها فرایندهای خلاق باید شامل عناصر خلاق و نوآور باشد. باید ایده جدید خلق که قابلیت اجرا داشته و پس از بررسی منافع سازمان به مرحله اجرا درآید.

خلاقیت در همه افراد با شدتی متفاوت وجود داشته و می‌بایستی شرایطی را فراهم نمود که موجب رشد و ارتقای سازمان گردد محیط‌های آموزشی در مرحله اولیه نظیر مدارس از نقاطی است که شخصیت و اندیشه‌های افراد در آن شکل گرفته و نقش مدیران و مدرسان در شناخت و رشد آن بسیار حائز توجه خواهد بود. معهدا لازم است در زمینه تکنیک‌های خلاقیت به موارد مشروحه زیر توجه شود.

- نهفتگی؛^۱

- بینش؛^۲

1 . Incudation

2 . Insight

- تحقیق و پژوهش؛^۱
- روش ارتباط اجباری؛^۲
- تجزیه و تحلیل مرفولوژیک؛^۳
- گردش تخیلی؛^۴
- فنون خلاقیت و نوآوری؛
- تحرک مغزی؛^۵
- الگوبرداری از طبیعت؛
- تفکر موازی.

انگیزش و نوآوری

یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به خودکنترلی کارکنانش وابسته می‌باشد. خودکنترلی موجب تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت خواهد گردید. اصولاً کارکنان خواهان خلاقیت و نوآوری بوده و در این راستا باید احترام لازم را برای افراد را در نظر داشت، لذا نوآوری را باید به عنوان مهمترین سرمایه در نظر گرفت و به آن اعتماد داشت. در این زمینه لازم است کلیه اطلاعات را ارائه نمود که خود را جزئی از نظام مربوط به شمار آورند. مدیران باید خودانگیزشی را در سطح سازمان ترویج نمایند.

-
- 1 . Verification
 - 2 . association Forceb
 - 3 . analysis morphological
 - 4 . excursion Speculative
 - 5 . Brainstorming

نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری

این نقش و اهمیت را می‌توان از سه جنبه کلی، فردی و سازمانی مورد بررسی قرارداد:

الف) نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه کلی و عمومی

- خلاقیت و نوآوری یکی از اساسی‌ترین و بنیادی‌ترین ویژگی‌های خاص انسان و مظهر خلیفه‌الهی انسان در کره زمین است.
- مجموعه تمدن انسان محصول خلاقیت‌ها و نوآوری‌های انسان‌ها است.
- ادامه حیات انسان بدون خلاقیت و نوآوری امکان‌پذیر نیست.
- خلاقیت و نوآوری یکی از اصلی‌ترین اهداف تعلیم و تربیت است.
- خلاقیت و نوآوری عامل بهبود مستمر کیفیت زندگی و افزایش رفاه و رفع مشکلات و موانع می‌باشد.
- خلاقیت و نوآوری موجبات رشد و توسعه اقتصادی، علمی، صنعتی را فراهم می‌سازد.
- همه سازمان‌ها و کارخانه‌ها و کلیه تولیدات و محصولات و خدمات حاصل خلاقیت و نوآوری است.
- جوامع پیشرفته‌تر دارای خلاقیت‌ها و نوآوری‌های بیشتری هستند.

ب) نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه فردی

- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل رشد و شکوفایی استعدادها و سوق‌دهنده به سوی خودشکوفایی می‌باشد.
- ✓ خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت‌های فردی، شغلی و اجتماعی است.

ج) نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه سازمانی

- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان است.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل تولیدات و خدمات می‌باشد.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کمیت، تنوع تولیدات و خدمات است.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت‌ها می‌باشد.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع می‌باشد.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان است.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل ارتقا سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان می‌باشد.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل ارتقا بهره‌وری سازمان می‌باشد.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان می‌باشد.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان می‌باشد.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و تشویق حس رقابت می‌باشد.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل کاهش بوروکراسی اداری (کاهش پشت میزنشینی و مشوق عمل‌گرایی) می‌باشد.
- ♦ خلاقیت و نوآوری عامل تحریک و مهیا کردن عوامل تولید می‌باشد.

نقش مدیران در پرورش خلاقیت و نوآوری

نقش مدیریت در خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی و بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق نموده و یا رفتار و عملکرد آنها می‌تواند مانع این امر حیاتی شود.

هنر مدیران خلاق استفاده از خلاقیت دیگران و یافتن اذهان خلاق بوده و باید فضایی را بیافریند که ایجاد خلاقیت نموده و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک نماید لذا این فضا، محیطی است که از کار روزمره به دور بوده و به نحوی تفویض اختیار نماید تا هر کسی خود مشکل خودش را حل کند.

با توجه به قلت افراد فوق‌العاده خلاق و این که اغلب افراد به طور بالقوه دارای استعداد خلاقیت و نوآوری هستند، ویژگی‌های زیر به پرورش این استعداد کمک می‌نماید:

۱. تحمل ریسک: کارکنان باید تشویق شوند که بدون ترس از پیامدهای آن، شکست را تجربه و از اشتباهات به عنوان فرصتهای یادگیری استفاده نمایند.
۲. کاهش کنترل بیرونی: قوانین، مقررات و خط‌مشی‌ها و کنترل‌های مشابه باید به حداقل کاهش یافته و خودکنترلی جایگزین آن گردد.
۳. کاهش تقسیم کار: شاغلی که به طور محدود تعیین شده ایجاد محدودیت می‌نماید درحالی که فعالیت‌های متعدد شغلی، دیدگاه وسیع‌تری را به کارکنان می‌دهد.
۴. قبول ابهام: تأکید خیلی فراوان بر عینی بودن، خلاقیت را محدود می‌کند.
۵. تحمل تضاد: تنوع دیدگاه‌ها باید تشویق تا هماهنگی و توافق بین کلیه افراد و واحدها لزوماً به عملکرد موفق منجر شود.
۶. تحمل راه‌های غیرعملی: افرادی که پاسخ‌های غیرعملی حتی غیرعقلایی ارائه می‌دهند باید تحمل شوند بنابراین آنچه که در اوائل غیرعملی به نظر می‌آید ممکن است به راه‌حل‌های خلاق منجر گردد.
۷. تمرکز بر نتایج تا ابزارها: اهداف باید روشن بوده و افراد باید تشویق شوند که راهکارهای متنوع رسیدن به اهداف را در نظر گرفته به طوری که تمرکز بر نتایج باعث ارائه و پیشنهاد چندین پاسخ صحیح به هر مشکل معین گردد.
۸. ارتباطات همه‌جانبه: ارتباطات باید به طور افقی و عمودی جریان پیدا نماید به طوری که جریان آزاد ارتباطات موجب تسهیل نظریات گردد.

خلاقیت و تصمیم‌گیری مدیران

اصولاً رقابت ایجاب می‌نماید تا سازمان‌ها محصولات، فرآیندها، فکرات و راه‌های نوین تولید را ابداع نمایند. خلاقیت به عنوان یک عامل ایجاد برتری مطرح می‌شود. اقدامات خلاقانه نشان‌دهنده تغییر روش‌های جاافتاده بوده که تغییرات سازمانی و نوآوری را تسهیل می‌نماید.

تصمیم‌گیری ناشی از اقدامات مدیریتی بوده، تصمیم مدیران ارشد به ویژه مدیران خلاق به اتفاقات سازمانی مفهوم می‌بخشد که به نوبه خود روی فعالیت‌های سایر اعضای سازمان اثر می‌گذارد نفوذی که تصمیم مدیر روی سایر اعضای سازمان دارد نشانه اینست که أخذ تصمیم مدیران صرفاً برای وی مهم نبوده بلکه کلید فهم خلاقیت در سایر فعالیت‌های سازمانی نیز می‌باشد.

خلاقیت را باید برای تشریح فعالیت‌ها در زمینه‌های ویژه‌ای به کار گرفته می‌شود توصیف نمود.

خلاقیت باید از عرصه فعالیت‌ها گرفته شده و مانند فرآیند سازنده جامعه کلیه کارکنان را دربرگیرد.

در خلاقیت؛

(۱) اعمال و نتایج اهداف ارزشیابی می‌شوند.

(۲) مدیرانی که با این موارد ویژه آشنا می‌باشند ارزشیابی را انجام می‌دهند.

(۳) مدیران پایه لازم را برای ارزیابی خلاقیت تأمین می‌نمایند.

خلاقیت شامل فرآیندهای داخلی انتخاب و نگهداری نیز می‌باشند زیرا هیچ مستنداتی دال بر اینکه خلاقیت در ذهن اشخاص و مستقل از جامعه به وجود می‌آید در دست نمی‌باشد. معهداً در این راستا سه صفت مهم مشخص می‌کند که با توصیف بیشتر به کاربرد سازمانی منتهی می‌شود. اول خلاقیت به صفات قابل مشاهده عموم رجوع نموده که توسط عامل تغییر ارائه شده افکار تولید محصول خلاق معنای وسیع‌تری داشته مانند ایده‌های انتقال یافته و فرآیندهای قابل ملاحظه. دوم خلاقیت کیفیت ذاتی یک وسیله نیست تازگی و ارزش صفات بارز راه‌حل‌های خلاق می‌باشند.

توافق بین اعضا در سازمان مفهوم با معناتری را ایجاد می‌کند. سوم ارزیابی خلاقیت بستگی به محیط سازمان دارد. ارزیابی یک خلاقیت می‌تواند متفاوت باشد و به مرور زمان با تغییر محیط تغییر نموده و لذا بر اساس این دیدگاه‌ها تعریف خلاقیت عبارت است از قضاوت ذهنی و وابسته عرصه و محیط سازمان در رابطه با ارزش نتیجه یا محصول یک عمل مشخص در سازمان که موجب تحول در سازمان گردد.

بین افراد خلاق و سهامداران، در هنگام تولید، انتخاب و نگهداری خلاقیت‌ها و چگونگی ارتقاء محیط در نتیجه این تعامل کمک نموده که منطقی را برای تعریف خلاقیت به نحوی که با پیچیدگی‌های سازمانی تناسب داشته باشد بکار گرفته شود در این رابطه مدیران اجرائی سطح بالا، بازیگران بوده و تصمیم‌گیری مدیران، محیطی است فعال و کسانی که با ارزیابی تصمیمات سازمانی به خوبی آشنا هستند نمایندگان میدان خواهند بود.

موانع خلاقیت و نوآوری

برخی از موانع خلاقیت به دلایل سازمانی و مدیریتی بوده و بعضی دیگر به خود افراد و کارکنان سازمان برمی‌گردد. موانعی که فرد به وجود می‌آورد عبارتست از:

عدم اعتماد به نفس، محافظه کاری، تعهدنبودن، وابستگی و تفکر ناصواب، عدم توانایی در تحمل ابهام و تضاد، فقدان دانش کافی در زمینه علوم مربوطه، عدم تمرکز ذهنی، فقدان مقاوم، کمرویی، عدم انعطاف پذیری. به هر حال موانع خلاقیت که سازمان عامل آن می‌باشد عبارتند از:

- بدبینی نسبت به کلیه ایده‌های جدیدی که از پایین سازمان می‌آیند.
- پافشاری برای تصویب باید از سایر سطوح مدیریت تأیید و امضا گرفته شود.
- درخواست بخش‌های مختلف سازمان برای رقابت و انتقاد از پیشنهادات یکدیگر تا از تصمیم‌گیری نامناسب خودداری و موفقیت را انتخاب نمایند.
- اظهار انتقاد سهل و عدم ستایش افراد در زمان لزوم
- عدم تشویق افرادی که اشکالات کارشان را بازگو می‌نمایند.

- کنترل دقیق کلیه امور در سازمان
- تصمیم‌گیری مخفیانه نسبت به تغییر سازمان دهی (ساختار) و اعلام ناگهانی به افراد در جهت اطاعت بیشتر افراد از دستورات صادره
- داده‌ها و اطلاعات به منظور حفظ قدرت و برتری در سازمان جمع‌آوری و توزیع می‌شود بدیهی است پایین آوردن اشتباهات نیز از نکات قابل توجه می‌باشد.
- اعتماد بیش از حد به اینکه مقامات ارشد سازمان از کلیه امور مهم و کسب و کار اطلاع دارند.

تفاوت نوآوری و خلاقیت

اغلب صاحب‌نظران علم مدیریت بر این عقیده بوده که بین نوآوری و خلاقیت تفاوت‌هایی وجود دارد. شاید بتوان عمده‌ترین تفاوت آن‌ها را این گونه عنوان نمود.

نوآوری	خلاقیت
نوآوری معمولاً به معنی بکارگیری افکار و ایده‌های جدید ناشی از خلاقیت بوده نوآوری در یک سازمان می‌تواند یک محصول جدید، خدمت جدید یا یک راه‌حل نوین انجام امور باشد.	خلاقیت اغلب به توانایی و قدرت ایجاد فکر (ایده) های جدید و نو عنوان می‌شود.

خلاقیت و نوآوری در تصمیم‌گیری

با شیوه‌ها و راه‌حل‌های قدیمی نمی‌توان به استقبال آینده‌های نو رفت، دانش نوین باید راه‌حل‌ها و احتمالات جدید را یافته و خلاقیت و نوآوری را در تصمیم‌گیری‌ها بکار گیرد معیذا این توصیه ساده و آسان بوده لیکن در عمل کاری بسیار دشوار می‌باشد زیرا که کارکنان و سازمان‌ها در برابر روش‌های جدید عموماً مقاومت و به علت مأنوس شدن با یک سلسله راه‌حل‌ها از قبول جایگزین‌های جدید عدول می‌نمایند.

افکار سازمان‌های سنتی به سادگی نمی‌توانند از تجربه‌های گذشته چشم پوشیده و راه‌حل‌های دیگری را پذیرا شوند. بنابراین برای ایجاد نوآوری و خلاقیت در

سیاست‌گذاری باید روش‌های ترغیب و تشویق و آموزش و هدایت به کمک مدیران خلاق و نوآور آمده و آن‌ها را در تحقق این امر یاری نمایند. در این زمینه باید کارهای تحقیقاتی بسیاری صورت گیرد و روانشناسی خلاقیت و نوآوری همواره مدنظر قرار گرفته اما از لحاظ سازمانی نیز ایجاد و گسترش واحدهای تحقیق و توسعه گام مثبتی در این رابطه خواهد بود.

خلاقیت و نوآوری و اشتغال در سازمان‌ها

تأثیر خلاقیت و نوآوری در اشتغال در دو بخش فردی و سازمانی قابل طرح بوده که در تولید محصول در سازمان تأثیر بسیاری دارد.

الف) بخش فردی؛ در حوزه بخش فردی خلاقیت در اشتغال تأثیرات زیر را دارد.

- ۱) نوآوری علاقه‌مندی خلاقه‌ی فرد در دوران کودکی و نوجوانی به کار و شغل در آینده جهت می‌دهد.
- ۲) نوآوری خلاقیت به بهبود راه‌حل‌های فرد برای شغل‌یابی خواهد انجامید.
- ۳) نوآوری خلاقیت در ایجاد و تأمین رضایت شغلی مؤثر است.
- ۴) نوآوری خلاقیت به کسب تجربیات مفید و استفاده مناسب از فرصت‌ها یاری می‌رساند.
- ۵) نوآوری خلاقیت به شکوفایی استعدادها در مشاغل مختلف منجر می‌شود.
- ۶) نوآوری خلاق شدن در مشاغل مختلف فرصت انتخاب شغل دلخواه را در اختیار فرد قرار می‌دهد.
- ۷) نوآوری خلاقیت به افراد شاغل فرصت ابراز شایستگی در شغل را اعطا می‌نماید.
- ۸) نوآوری خلاقیت به افراد روحیه پشتمکار و مقاومت در جهت موفقیت شغلی اعطا می‌کند.

ب) بخش و حوزه سازمانی؛ در بخش سازمانی خلاقیت و نوآوری تأثیرات مشروحه زیر را دارد.

۱) نوآوری خلاقیت به نوآوری شغلی که محصول آن تنوع در اشتغال بوده کمک می‌کند.

۲) نوآوری خلاقیت به افزایش راندمان کار و شغل کمک می‌کند.

۳) نوآوری خلاقیت به پویایی افراد و تلاش بیشتر برای کار و شغل کمک می‌نماید.

۴) نوآوری خلاقیت ضریب آسیب‌پذیری شغل را با ایجاد طرح‌های خوب کاهش می‌دهد.

۵) نوآوری خلاقیت بر صرفه‌جویی در پول و سرمایه برای کار تأثیر می‌گذارد.

۶) نوآوری خلاقیت وابستگی به مشاغل دولتی را از راه پرورش استقلال کاری کاهش می‌دهد.

۷) نوآوری خلاقیت به توسعه و گستردگی کار و شغل در آینده می‌انجامد.

۸) نوآوری خلاقیت به ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع منجر می‌شود.

۹) نوآوری خلاقیت به ایجاد فضای رقابت در کار و خلق مشاغل بهره‌ور کمک می‌نماید.

۱۰) نوآوری خلاقیت در هر شرایط کاری به توسعه آن کمک می‌کند.

۱۱) نوآوری خلاقیت به ایجاد مشاغل تولیدکننده در جامعه کمک می‌کند.

۱۲) نوآوری خلاقیت به اصلاح اشتغال و مشاغل غیرمولد کمک می‌کند.

۱۳) نوآوری خلاقیت به ایجاد مشاغل با بازدهی ابتکاری یاری می‌رساند.

۱۴) نوآوری خلاقیت فرصت کسب سود بیشتر را به افراد شاغل می‌دهد.

عرصه‌های سازمانی و محیط تصمیم‌گیری‌های مدیریتی

علاقه شخصی مدیران، خلاقیت را در بر خواهد داشت، غالباً این نیت خلاقانه با تصمیمات خلاقانه مدیریتی رابطه مثبت خواهد داشت. فرآیندهای تصمیم‌گیری مدیران، عمومیت نداشته و به اقدامات بعدی منتهی شده و به ندرت مورد سؤال قرار گرفته و ارزیابی‌ها اغلب با تولید محصول جایگزین همزمان صورت می‌گیرند.

بنابراین علیرغم دستاوردهای اساسی که از خلاقیت مدیران انتظار می‌رود فرآیندهای تصمیم‌گیری تنظیمی در این رابطه مانع انتخاب‌های خلاقانه می‌شوند از طرفی تشخیص اقداماتی که امکان انتخاب‌های خلاقانه مدیران را تسهیل نماید وجود دارد.

انتخاب گزینه‌های خلاق ممکن است که حل مشکل را تسهیل نموده اما خطر برخورد‌های بد منتقدان بعد از شکست گزینه بسیار فراوان می‌باشد.

انتخاب مدیران که ناشی از فرآیند تصمیم‌گیری مدیریتی باشد تولید جایگزین و توقعات را میسر می‌سازد و می‌تواند دارای مشخصاتی مانند منطقی، سیاسی یا قابل انعطاف باشد مع‌هذا این فعالیت‌ها شامل اقداماتی که اغلب در تصمیم‌گیری مدیران وجود داشته باشد خواهد بود.

تصمیم‌گیری مدیران اغلب به ایجاد چندین بازار داخلی و خارجی سازمان نیاز داشته و نیز مدیران احتمالاً با مشکلاتی مواجه شده که اطلاعات باز خوردی را فراهم می‌نمایند.

در زمینه تصمیم‌گیری مدیریتی دقت اهمیت بسیاری دارد زیرا اجازه می‌دهد تا از گزینه‌های گسترده‌تری استفاده گردد. غالباً مدیران نیز از روش‌های تصمیم‌گیری گسترده‌تری استفاده نموده تا از بروز اشتباه جلوگیری نمایند. در این راستا در تصمیم‌های فراگیر از فرضیات بیشتر و وسیع‌تر استفاده می‌شود لذا انتظار می‌رود اهمیت مشکلات با تصمیمات خلاق مدیریتی رابطه مثبت داشته باشد.

هنگامی که پروژه مهمی به مرحله اجرا می‌رسد انتظارات در رابطه با درستی پیشنهادات مختلف می‌تواند بر تصمیم‌گیری خلاق مؤثر باشد که در مجموعه مدیران

اعتماد اثر مهمی در ارائه پیشنهادات تازه را خواهد داشت. اعتماد، خلاقیت را تسهیل نموده زیرا فشارهای ارزش‌های اعضا را کاهش داده و بر عوامل ارتقاء خلاقیت مانند اشتراک اطلاعات، بر شفاف شدن تعاریف و اهداف افزوده و احساس رضایت انجام وظایف را به وجود می‌آورد. از همه مهم‌تر اعتماد، ریسک‌پذیری را افزایش می‌دهد.

خلاقیت ممکن است با فرآیندهای منطقی در تضاد باشد یک فرایند منطقی سعی دارد تا فهرستی از جایگزین‌های ممکن را ایجاد نموده و تا تکمیل ارزیابی را به تأخیر بیندازد.

تجربه نشان می‌دهد که مدیران در هنگام عملکرد روزمره جهت خلاقیت ارزشی قائل نشده و به تناسب اهمیت مسایل، مدیران از روش‌های تصمیم‌گیری فراگیرتری استفاده می‌نمایند.

برخی از پژوهشگران معتقدند که اگر کلیه اعضای گروه همفکر باشند تصمیمات ضعیفی گرفته اما به علت آنکه در مدیریت نوین مسائل روزمره و جلسات چند منظوره را در برمی‌گیرد، حالت یکنواختی بسیار نادر می‌باشد.

متغیرهایی که تصمیمات خلاق و غیرخلاق را از یکدیگر مشخص می‌کند وجود دارد اما رابطه بین متغیرها و ماهیت اختلاف بین آن‌ها نتیجه و تصمیم‌گیری را روشن می‌نماید در نتیجه فهم موارد مؤثر در خلاقیت تصمیم‌گیری مدیران را ممکن می‌سازد.

خلاقیت و نوآوری و پیشرفت سازمان‌ها

هر سازمانی که بتواند تغییرات مناسب را ایجاد نموده و به حیات خود ادامه دهد از پیشرفت قابل توجهی برخوردار خواهد گردید بدیهی است در غیر این صورت راهی به جز شکست و نابودی را طی نخواهد نمود. باید توجه داشت که سازمان‌ها پدیده تغییر را امری دائمی تلقی نموده و باید به طور پیوسته در ادامه آن کوشا باشند.

برابر بررسی لازم می‌بایستی سازمان‌های کنونی در مسیر نوآوری و تغییر گام برداشته و بر موفقیت خود بیفزایند اما در سازمان‌های پر رقابت بقای سازمان‌ها در ازای داشتن خلاقیت و نوآوری مناسب بوده، بهر حال خلاقیت یکی از ابعاد مهم رفتار

در داخل سازمان بوده و سازمان‌ها بدون خلاقیت و نوآوری هرگز تغییر نمی‌کنند، بدیهی است که در غیر این صورت کارکنان سازمان‌ها به حالت رکود درآمده لذا با توجه به خلاقیت و نوآوری، کارکنان، فرآیندها و تأثیرات آن بر سازمان مشخص خواهد شد که میزان پیشرفت سازمان‌ها با توجه به میزان خلاقیت و نوآوری چه مقدار می‌باشد.

خلاقیت و نوآوری فرهنگ پژوهشی و تحقیقات

بطور خلاصه ساختار ارگانیک با دوری جستن از خصوصیات سازمان‌های بروکراتیک و قید و بندها و وجود ضوابط سخت و ثابت آن محیطی مناسب برای خلاقیت کارکنان و نوآوری در سازمان، موجب حمایت، پشتیبانی و تشویق کسانی بوده که از خود نظر و ایده‌های خلاق بروز می‌دهند.

استراتژی‌های حمایتی از افکار نو در سازمان موجب می‌گردد تا سازمان از تحول کافی برخوردار شده و بتواند خود را با محیط متغیر خارجی هماهنگ سازد. تعیین اهداف روشن و صریح در رابطه با فعالیت‌های خلاق و ایجاد سیستم پاداش‌دهی و تشویق افراد نوآور در این زمینه کارساز و مؤثر بوده. معهذا وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان موجب می‌شود که برخی از مدیران سطوح عالی سازمان خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی اعتقاد نداشته باشند، بنابراین هیچگونه فعالیتی در این زمینه دوام و بقا نخواهد یافت. ایجاد واحدهای پژوهشی و نوآوری در سازمان نیز نوآوری را تسهیل و تسریع می‌کند. از طرفی تیم‌های تحقیقاتی در واحدهای بزرگ پژوهشی همه تقویت‌کننده توانایی خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌باشند.

صاحب‌نظران مدیریت در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری به چهار دسته از عوامل اشاره داشته که عبارتند از:

(الف) بکارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان

(ب) امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه

ج) آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق

د) بکارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و پرداخت پاداش مناسب به افراد خلاق

هرگاه سیستم سازمانی با تکیه به این عوامل طراحی شود خلاقیت و نوآوری در سازمان توسعه و گسترش یافته و تقویت می‌شود. به هر حال خلاقیت به عنوان توانایی تفکر انسان‌ها تلقی شده که موجب رشد قدرت خلاقیت و نوآوری اعضا و سازمان می‌گردد.

پژوهش‌های انجام شده توسط دانشمندان روانشناسی نشانگر این واقعیت است که خلاقیت یک خصیصه ذاتی نبوده، بلکه دارای ویژگی‌ها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌های اکتسابی بوده که در جریان آموزش، تعامل و یادگیری حاصل می‌شود. به همین علت بعضی از تحلیل‌گران با استناد به مولد بودن این مهارت‌ها، برنامه‌هایی را برای افزایش خلاقیت پیشنهاد نموده‌اند که در این زمینه بر عواملی از قبیل توجه به ذهن افراد را در دستور کار قرار داده‌اند. بنابراین هر مدیر یا غیرمدیری در سازمان می‌تواند خلاق بوده مشروط به اینکه ذهن خود را از پیش فرض‌ها و الگوهای ذهنی آزاد ساخته و موانع خلاقیت را از پیش رو بردارد.

مدیریت خلاقیت و به کارگیری نیروی انسانی در سازمان

هر یک از افراد سازمان فرایند خلاقیت را طی نموده و می‌تواند فرد خلاق باشد. معه‌ذا بعضی از افراد در سازمان‌ها خلاق‌تر از دیگران بوده و همه افراد در یک سطح نیستند؟ به طور قطع یکی از دلایل قابل توجه این است که سازمان‌ها می‌توانند مشوق یا بازدارنده خلاقیت باشند. صاحب‌نظران، برای ترغیب و تحریک خلاقیت در سازمان‌ها راه‌های مختلفی را مطرح نموده که عمده‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱- ایجاد فضا و فرهنگ محرک خلاقیت: برای ایجاد فضا و فرهنگ محرک خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها عوامل و راهکارهای متعددی پیشنهاد می‌شود که برخی از آن‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

- تحمل مخاطره: کارکنان به خطرپذیری تشویق شده تا بدون هیچ‌گونه ترسی، تبعات شکست خود را تجربه و اشتباهات را به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری تلقی کنند. در این زمینه فالر بر این عقیده بوده که هرچه انسان‌ها آموخته‌اند از طریق آزمون و خطا بوده لیکن نیروی انسانی در سازمان‌ها تنها از طریق خطاها آموزش دیده‌اند.
- خودکنترلی: قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها و سایر سازوکارهای کنترلی در حداقل زمان نگه داشته شده و با مشارکت دادن افراد با در نظر گرفتن توان و استعداد‌های افراد، خودکنترلی در کارها را در آنان به وجود آورده است.
- به حداقل رساندن و جزئی کردن کار: مشاغلی که به طور دقیق تعریف می‌شوند دید محدود ایجاد نموده و عملکرد کاری متنوع به کارکنان دید گسترده‌تری در جزئیات اجرای کار خواهد داد.
- پذیرش ابهام: تأکید بیش از حد و مشخص بودن کارها، خلاقیت را محدود می‌کند.
- پذیرش و تحمل اختلاف سلیقه: اختلاف آراء می‌بایستی در افراد سازمان مورد تشویق قرار گرفته و همسویی و توافق میان افراد واحدها نیز نباید نشانه عملکرد عالی تلقی شود.
- تحمل پیشنهادهای غیرعملی: کارکنانی که پاسخ‌های غیرعملی به تغییرات می‌دهند نباید سرکوب شده بلکه هر چه در ابتدا غیرعملی به نظر می‌رسد، می‌تواند در بعضی اوقات به راه‌حل‌های خلاقانه منجر شود.
- تأکید بر نتایج به جای شیوه‌ها: اهداف نهایی باید روشن بوده و افراد در جهت رسیدن به این اهداف، به بررسی راه‌حل‌های گوناگون تشویق شوند.

۲- ارائه زمان برای بروز خلاقیت

۳- برقراری نظام پیشنهادات در بین کارکنان از پایین‌ترین رده سازمانی به بالاترین رده سازمانی و مدیران

۴- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت و اطلاق فکر

۵- ایجاد محیطی آرام و به دور از تنش برای قرار دادن کارکنان در شرایط مناسب روحی که خود موجب افزایش خلاقیت در افراد می‌شود.

خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری نیروی انسانی

افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش کاغذبازی و افزایش کارایی و بهره‌وری و ایجاد انگیزش در رضایت شغلی کارکنان منجر گردد.

خلاقیت و نوآوری که از خصوصیات کلیه آحاد بشر و کارکنان سازمان‌ها بوده انگیزش و شرایط محیطی آن را آشکار می‌کند، از دیدگاه سازمانی قابل توجه می‌باشد. از آنجایی که عمده فعالیت انسان در سازمان‌ها انجام گرفته و عامل ایجاد پرورش خلاقیت، در محدوده علم و هنر مدیریت هر سازمان بوده و سپس بهره‌وری در سازمان‌ها در ابعاد ستاده‌ها و نهاده‌های مورد نیاز مطرح می‌شود لذا بر اساس فرمول ساده (برون داد ÷ درون داد = بهره وری) بهبود این نسبت بر میزان بهره‌وری در سازمان به این معنی بوده که با سطح مشخصی از نهاده‌ها ستاده‌های بیشتر و بهتری دریافت شده و می‌توان بهره‌وری در سازمان‌ها را تحلیل نمود. پرورش خلاقیت و به دنبال آن تولید محصول این فرآیند یعنی نوآوری، در سازمان‌ها موجب بالا بردن سطح اثرگذاری و کارایی کارکنان به ویژه در بخش سازمان‌های آموزشی شده و با توجه به فرآیند حل خلاق مشکلات در شرایط ایده‌آل (حقیقت‌یابی - ایده‌یابی و راه‌حل‌یابی) سازمان می‌تواند با تغییرات وارده همسو شده و به اهداف بهره‌وری بیشتر کمک نماید. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. خلاقیت و نوآوری چنان به هم در آمیخته‌اند که ارائه تعریف مستقل از هر کدام دشوار است. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و افکار نو است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است.

موضوع تغییر و دگرگونی در کلیه سازمان‌ها و در سراسر جهان امروزه موجب شده که خلاقیت اهمیت ویژه‌ای یافته و جوامع فعلی از طریق ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

در چنین وضعیت خاصی پرورش خلاقیت انسان‌ها ضرورت بیشتری خواهد یافت و مدیران می‌بایستی زمینه‌های لازم را برای خلاقیت و نوآوری کارکنان فراهم سازند. بدیهی است مدیران نیاز خواهند داشت که درک نمایند خلاقیت از سه بخش عمده تشکیل گردیده که شامل:

۱- تخصص

۲- تفکر خلاق و انعطاف‌پذیر

۳- انگ یزش

آموزش خلاقیت و بکارگیری آن در سازمان‌ها با توجه به موارد مطروحه خاص از نیازهای سازمان‌ها بوده و می‌بایستی در سیاست‌گذاری کلان ملی هر سازمان در کشور تبیین شود در این زمینه برنامه‌ریزی‌ها باید به گونه‌ای باشد که خلاقیت در سازمان تقویت شود. به نظر می‌رسد دوره‌های آموزشی می‌تواند در سازمان‌ها نیز جهت بهبود عملکرد کارکنان برگزار گردد.

معهدنا جهت ارزیابی همبستگی مثبت بین خلاقیت و نوآوری و بهره‌وری در سازمان‌ها باید بدان توجه نمود و کارکنان سازمان را به عنوان عواملی در زمینه استفاده از تکنیک‌های خلاقیت، شناسایی افراد خلاق در این ویژگی‌ها هدایت نموده و روش‌های خلاق حل مشکل به آنان آموزش داده شود. بنابراین میزان خلاقیت ستاده‌های تولید در سازمان ایجاد خلاقیت سنجیده را در بر خواهد داشت و پس از ورود این تفکر به سازمان‌های مختلف بهره‌وری تولید تیم‌های خلاق را مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تأثیر آموزش خلاقیت بر نهاده‌ها (نیروی انسانی) و افزایش بهره‌وری را می‌توان اندازه‌گیری و همبستگی میان این دو کنترل نمود.

«نوآوری خلاقیت» عاملی مؤثر در عرصه مدیریت بوده؛ به ویژه آن که به تحولاتی عمیق در روش‌ها، سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی و تولیدی می‌انجامد. مدیران خلاق و کارآفرین، همراه با سازمان‌های کارآفرین، قادرند توان خلاقیت افراد شاغل را (کارمندان، کارگران و صنعت‌گران) را شکوفا سازند. به عبارتی خلاقیت به افزایش فرصت‌های کار و شغل در کشور از طریق افزایش بازدهی خلاق در زمینه‌های مختلف

نظیر علم، صنعت، هنر، ورزش و موارد متعدد دیگر از توان مضاعفی برخوردار می‌گردد. طی فعالیت‌های خلاقیت در زمینه‌های تلاش‌های سازمانی فرصت‌های اشتغال‌زایی فراوانی در کشور به وجود خواهد آمد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که تشخیص متغیرهایی که صفات خلاقیت را به وجود می‌آورند بستگی به متغیرهای زیر داشته که به طور مؤثر بین تصمیماتی که درجات مختلفی از نظر خلاقیت را دارند تفاوت گذاشته می‌شود.

(۱) اهمیت مشکل

(۲) چشم‌انداز مشترک بین کارکنان در سازمان‌ها

(۳) آشنایی با راه‌حل‌های ممکن

(۴) اعتماد بین کارکنان سازمان

(۵) قابلیت انعطاف فرآیندهای تصمیم‌گیری

(۶) نیروهای خارجی

(۷) بازخورد منفی

شایان ذکر است که خلاقیت چنانچه با رفتارهای منطقی همراه باشد اثر چندانی روی نتایج تصمیم‌گیری مدیران می‌گذارد.

اعتماد، فعالیت‌های خلاق را با تشویق مبادله اطلاعات، یکسان کردن اهداف تصمیم‌گیران و تمایل به ارائه گزینه‌های تازه تولید محصول ایجاد می‌کند.

بسیاری از عوامل مؤثر در نتایج تصمیمات خلاق مدیریتی قابل کنترل بوده و همچنین فرآیندهای مختلف و تکاملی بر فعالیت خلاق مدیریتی مؤثر خواهند بود.

محیط سازمانی و عرصه خلاقیت، مفاهیم هم‌عرضی در جامعه‌شناسی سازمان‌ها دارد. یک تئوری سازمانی، شرح مشابهی از نحوه تعامل میان محیط سازمانی دارد که موجب انتخاب و حفظ شرایط سازمانی به طور توجیه‌پذیر می‌شود. این تئوری مطرح می‌کند که عرصه‌ها (محیط سازمانی) بازیگران میدان سازمانی هستند در این راستا سازمان‌های کلیدی وجود داشته که یک ناحیه مشخصی از زندگی را تشکیل داده و

به وسیله قوانین محیطی تجویز می‌شوند. سازمان‌هایی که توجیه پذیرند انتخاب شده و رفتارهای سازمانی نیز حفظ می‌شوند تقریباً برای تشریح محدودیت‌هایی که هماهنگی را در محیط سازمانی بوجود می‌آید به کار گرفته شده که چنانچه توانایی‌های تئوری قانونی برای تشریح ناهماهنگی و تغییر بیان شود خود نشانگر شرایط سازمان‌ها می‌باشند. به هر حال از مقیاس‌هایی باید استفاده شود که تازگی تولید محصول و تصمیم‌گیری‌های صحیح و ارزش را با هم مطرح نمایند.

به طور کلی وجود محیط خلاق از مهمترین عوامل رشد خلاقیت است، یکی از روش‌های مهم تبلور خلاقیت فراهم آوردن فضای مطلوب، مستعد و خلاق بوده بگونه‌ای که مسئولان سازمان به طور مستمر آمادگی شنیدن افکار نوین را داشته باشند و نظرات جدید را همواره تقویت نمایند.

مدل کسب و کار چیست؟



یکی از مفاهیم پایه‌ای و بسیار مهم در هر کسب و کاری، به ویژه در کسب و کارهای مبتنی بر وب و نرم‌افزاری مدل کسب و کار یا Business Model است. به زبان ساده، این مفهوم بیان می‌کند که چگونه می‌خواهید از کسب و کارتان پول در بیاورید.

شاید برخی بگویند «این که واضح است؟» اما همیشه این گونه نیست و به ویژه در کسب و کارهای اینترنتی و نرم‌افزاری راه‌های بسیاری برای در آوردن پول وجود دارد.

برای نمونه در صنعت نرم‌افزارهای آزاد و باز متن^۱ در حدود بیست مدل کسب و کار ساده و مرکب وجود دارد. مدل کسب و کار شرکت کانونیکال (سازنده توزیع لینوکس اوبونتو) تا مدت‌ها مشخص نبود و هنوز هم کاملاً مشخص نیست. این مسأله آنچنان اهمیت دارد که سال گذشته انتشارات دانشکده بازرگانی هاروارد^۲ بزرگترین و

1 . Open Source

2 . Harvard Business School

معروف‌ترین دانشکده کسب و کار دنیا- کتابی به نام «مدل‌های کسب و کار باز»^۱ منتشر نمود.

بیان‌ها و تعاریف بسیاری برای این مفهوم وجود دارد. اما یکی را که در دانشنامه آزاد ویکی پدیا وجود دارد، می‌آوریم: «مدل کسب و کار ابزاری مفهومی است که شامل مجموعه بزرگی از عناصر و روابط بین آنهاست که منطق تجاری یک شرکت را بیان می‌کند. توصیف است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چندین بخش از مشتریان ارائه می‌کند و توصیف معماری شرکت و شبکه‌ای از شرکای آن شرکت است برای خلق، بازاریابی و تحویل سرمایه این ارزش و ارتباط به صورتی که جریان درآمدی سودزا و ثابت به وجود آورد.»

یک مدل کسب و کار (که البته گاهی اوقات از آن به نقشه یا طرح کسب و کار یاد می‌شود) ابزاری است که سازمان و بنگاه تجاری به وسیله آن می‌تواند درآمد و سود به دست آورد.

مدل کسب و کار در واقع خلاصه‌ای از روشی است که شرکت قصد دارد به مشتریان خود خدمات ارائه دهد و شامل برنامه‌ریزی در دو مرحله استراتژی (اینکه سازمان قصد دارد چه کاری انجام دهد) و پیاده‌سازی (اینکه سازمان چگونه طرح و برنامه خود را انجام خواهد داد) است.

در واقع مدل کسب و کار تشریح می‌کند که یک بنگاه تجاری چگونه:

- ✓ مشتری خود را انتخاب کند.
- ✓ محصولات و تفاوت‌های قابل ارائه را معرفی کند.
- ✓ برای مشتری منافع ایجاد کند.
- ✓ مشتری را پیدا و حفظ کند.
- ✓ وارد بازار شود (راهبردهای تبلیغی و راهبردهای توزیع)
- ✓ اهداف آینده را معرفی نماید.

✓ منابع سازمان را هماهنگ سازد.

✓ سود به دست آورد.

اگر از تعریف گذر کنیم، مدل کسب و کار دو کار اصلی انجام می‌دهد: ارزش می‌آفریند و سهم به دست آمده از آن ارزش را جمع‌آوری می‌کند.

تعریف مدل کسب و کار

تعریف مدل کسب و کار، غالباً با دشواری همراه است زیرا در زمینه‌های متفاوت کسب و کار، معانی متفاوتی از آن برداشت می‌شود. این نقیصه در تعریف مدل‌های نوین کسب و کار الکترونیک بیش از سایر حوزه‌ها احساس می‌شود. در این باره تحقیقات و فعالیت‌های آکادمیک و قابل اتکاء اندکی انجام شده است.

یک متد انجام کسب و کار است به نحوی که توسط آن شرکت بتواند خود را حفظ نموده و بقای خود را تضمین نماید، به عبارت دیگر تولید درآمد کند.

Business Model مشخص می‌کند که یک شرکت چگونه می‌تواند پول به دست بیاورد و به این منظور مشخص می‌کند، این شرکت در زنجیره ارزش در کجا قرار دارد. (مایکل راپا)

تعاریف متعددی از مدل‌های کسب و کار شده است. در زیر برخی از مهمترین تعاریف ارائه شده آمده است. برخی از تعاریف، بیان‌کننده اهدافی هستند که یک مدل کسب و کار دنبال می‌کند. برخی دیگر بر اجزای اصلی مدل‌های کسب و کار و شاید به نوعی بر ارتباطات درونی این اجزاء، متمرکز شده‌اند.

تعاریف مدل‌های کسب و کار

- ماگرتا (۲۰۰۲): توصیفی است که نحوه فعالیت شرکت را بیان می‌کند .
- پتروویک (۲۰۰۱) آیر و فولاک (۲۰۰۲): توصیفی از منطق یک سیستم تجاری برای ایجاد ارزش است.

- اپلگت (۲۰۰۱): توصیفی از یک مجموعه کسب و کار که ساختار، روابط بین عوامل ساختاری و همچنین نحوه پاسخ‌دهی آن کسب و کار به دنیای واقعی را بیان می‌کند.
- تیمرز (۱۹۹۸): طراحی کالا، خدمات و جریان‌های اطلاعاتی، شامل توصیفی از بازیگران مختلف کسب و کار و نقش‌های آن‌ها، توصیفی از مزایای بالقوه برای بازیگران مختلف کسب و کار و همچنین توصیفی از منابع درآمدی است.
- اوستروالدر و پیگنیور (۲۰۰۲): توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌دهد. طرحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد، بازاریابی و تحویل ارزش و سرمایه‌های ارتباطی به منظور ایجاد جریاناتی که منجر به کسب درآمدهای مثبت (سود) و باثبات می‌شوند.
- ویل و ویتال (۲۰۰۱): توصیفی از نقش‌ها و ارتباطات مابین مصرف‌کنندگان، مشتریان، هم‌پیمانان و عرضه‌کنندگان یک شرکت است که جریان‌های اصلی تولیدی، اطلاعاتی و مالی و همچنین منافع اصلی شرکاء را مشخص می‌کند.
- هاوکینز (۲۰۰۱): توصیفی است از ارتباطات تجاری مابین یک شرکت تجاری و کالاهای و خدماتی که آن شرکت در بازار فراهم می‌کند. به طور خاص مدل کسب و کار، روشی برای ساختاردهی جریان‌های هزینه‌ای و درآمدی است.
- تپسکات (۲۰۰۰): یک مدل کسب و کار شامل ابداع پیشنهادهایی برای خلق ارزشی جدید است که با دگرگون کردن قوانین رقابت و بسیج افراد و منابع به دنبال سطوح جدیدی از عملکرد است.

اهداف یک مدل کسب و کار

- توصیف ابزارها (means)
- روش‌هایی است که یک بنگاه بکار می‌گیرد تا به سودی (revenue) که در طرح و نقشه بنگاه است برسد.

چشم انداز تاریخی

واژه مدل کسب و کار تقریباً از سه دهه پیش وارد ادبیات مدیریت شد. اولین کسانی که از واژه مدل‌های کسب و کار استفاده کردند Konczal و Dottore در سال‌های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۷ هستند. آن‌ها این واژه را در مورد مفهوم مدلسازی فرآیندها و داده‌ها به کار بردند. در مدیریت اطلاعات مدل‌های کسب و کار برای طراحی کلیه فرآیندها، وظایف، داده‌ها و لینک‌ها ارتباطاتی جهت ساختن یک سیستم فناوری اطلاعات که پشتیبان برنامه‌های کاری روزانه است، استفاده می‌شود. برنامه کسب و کار در واقع نقشه کلیات سیستم اطلاعاتی خواهد بود.

تعریف اجزاء یک Business Model

واژه مرتبط نزدیک به مدل کسب و کار، معماری سیستم اطلاعاتی بود این معماری تشریح‌کننده نقشه و طرح کلی بک سیستم اطلاعاتی با همه اجزا و ارتباط مابین این اجزاست.

شش جزء اصلی یک Business Model عبارتند از:

۱- جایگاه ارزشی^۱

۲- بخش بازار^۲

۳- ساختار زنجیره ارزش^۳

- 1 . Value Proposition
- 2 . Market Segment
- 3 . Value Chain Structure

۴- تولید سود و حاشیه^۱

۵- جایگاه در شبکه ارزش^۲

۶- استراتژی رقابت^۳

جایگاه ارزشی

بعد از توصیف مشکل مشتری، محصول یا خدماتی که می‌تواند پاسخگوی این مشکل باشد، جایگاه ارزشی نامیده می‌شود. ارزش این محصول و یا خدمات از دیدگاه مشتری، در تعیین این جایگاه ارزشی ملاک قرار می‌گیرد.

بخش بازار

گروه مشتریان که مورد هدف قرار گرفته‌اند. باید توجه داشت که بخش‌های مختلف بازار نیازهای متفاوتی دارند. گاهی نوآوری در یک Business Model بعد تغییر در بخش بازار شکوفا می‌شود.

ساختار زنجیره ارزش

جایگاه فعالیت‌های شرکت در زنجیره ارزش و نحوه به دست آوردن بخشی از ارزش تولید شده در زنجیره توسط شرکت، ساختار زنجیره ارزش را تشکیل می‌دهد.

تولید سود و حاشیه

چگونه سود حاصل می‌شود؟ (از طریق فروش، اجاره، عضویت، پشتیبانی و ...) ساختار هزینه‌ای چگونه است و حاشیه سود مورد نظر چگونه به دست می‌آید؟

-
- 1 . Revenue Generation And Margine
 - 2 . Position In Value Network
 - 3 . Competitive Strategy

جایگاه در شبکه ارزش

شناسایی رقبا، شرکت‌های مکمل و اثراتی که شبکه همکاری می‌تواند برای مشتریان ایجاد کند. این تعاریف جایگاه شرکت در شبکه ارزش را توصیف می‌کند.

استراتژی رقابت

چگونه شرکت سعی می‌کند یک "مزیت رقابتی" ماندگار برای خود بسازد. این مزیت ممکن است در نوع مدیریت نمودن هزینه‌ها باشد و یا در Niche Strategy و یا همان بازار پنهان و دنج و غیرقابل دسترس توسط رقبا. در هر صورت وجود این مزیت رقابتی الزامی است.

یک Business Model می‌تواند با یکی از روش‌های زیر طراحی شود:

۱- نوآوری: یک Business Model برای اولین بار با فکر و ایده‌ای نوآورانه طراحی گردد.

۲- احیاء: یک Business Model قدیمی مجدد احیاء گردد.

۳- تغییر: یک Business Model موجود با کمی تغییر در یکی از شش اصل فوق به Business Model جدیدی تبدیل گردد.

۴- اتخاذ: یک Business Model به صورت کامل برای شغل دیگر و یا کشوری دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

مثالی ساده از یک Business Model که به روش تغییر ایجاد شده است. این مثال عمده‌ای از حوزه‌های غیر از تجارت الکترونیک انتخاب شده است تا مفهوم و اهمیت Business Model بیشتر مشخص شود.

فرض می‌کنیم که مدلی از کسب و کار به نام "واکسی" وجود دارد، این واکسی در پیاده‌رو بساط خود را پهن نموده و کفش عابران را واکس می‌زند و از این راه کسب درآمد می‌نماید.

همان‌گونه که می‌بینید این Business Model فقط یک پاراگراف است، اما می‌توانیم آن را به یک Business Model بهتر و کارآمدتر تبدیل نماییم. با توجه به

این که معمولاً عابران وقت زیادی برای صبر کردن ندارند، Business Model زیر پیشنهاد می‌گردد.

در ساعات کاری به ادارات مراجعه نموده و کفش کارمندان را واکس می‌زنیم و از این راه کسب درآمد می‌کنیم.

همان‌گونه که می‌بینید Business Model دوم با کمی تغییر در Business Model اول و فقط در بخش بازار یا همان Market Segment مدل بهتری برای کسب درآمد به وجود آورده است. چرا که دیگر کارمندان وقتی را برای این کار صرف نمی‌کنند.

انواع مدل‌های کسب و کار

عموماً مدل کسب و کار شرکت‌های خدماتی پیچیده‌تر از شرکت‌هایی هستند که تولیدکننده و یا توزیع‌کننده خدمات هستند. قدیمی‌ترین و ابتدایی‌ترین مدل کسب و کار، مغازه‌داری است که شامل برپایی یک فروشگاه در محلی با پتانسیل مناسب برای جذب مشتری و نمایش محصولات و خدمات می‌باشد.

مدل کسب و کار توضیحی بر چگونگی اقدامات یک سازمان به صورت الگوی عمومی است که به فعالیت‌های اصلی تقسیم می‌شود. مدل کسب و کار معرف مشتریان شرکت و محصولات و خدماتی است که به آن‌ها ارائه می‌شود.

یک مدل همچنین اطلاعاتی درباره چگونگی سازمان‌دهی یک شرکت و نحوه درآمدزایی و تحصیل سود در اختیار می‌گذارد.

مدل‌های کسب و کار برای هدایت تصمیمات اصلی و مهم شرکت با استراتژی‌ها ترکیب می‌شوند. همچنین یک مدل توصیف‌کننده محصولات، خدمات، مشتری، بازار و فرآیند کسب و کار است.

به طور متداول بیشتر مدل‌های کسب و کار وابسته به فناوری هستند. شرکت‌های پیشگام در اینترنت نیز مدل‌های جدید کسب و کار خود را کاملاً بر پایه فناوری‌های موجود و آینده قرار دادند.

با استفاده از فناوری کسب و کارها می‌توانند تعداد زیادی مشتری را با کمترین هزینه‌ها به دست آورند.

با گذشت سال‌ها، مدل‌های کسب و کار به طرز قابل توجهی پیشرفته‌تر و حرفه‌ای‌تر شده‌اند.

انواع مدل‌های کسب و کار موفق در ۵۰ سال گذشته عبارتند از :

- مک دونالد ۱۹۵۰
- تویوتا ۱۹۵۰
- وال مارت و هایپرمارکت ۱۹۶۰
- فدرال اکسپرس و توویز ۱۹۷۰
- Blockbuster
- Intel
- Dell Computer
- Home Depot (1980)
- Southwest Airlines
- eBay
- Amazon. com
- Starbucks(1990)
- Yahoo ,Google(2000)

مدل‌های کسب و کار ضعیف در دنیای دات کام‌ها با مشکل مواجه شدند.

ابداع هر یک از این مدل‌های کسب و کار می‌تواند مزیت رقابتی پایداری را برای شرکت به همراه داشته باشد اما زمان در حال تغییر است و شرکت‌ها نیز باید مدام در فکر تغییر مدل کسب و کار خود باشند. با توجه به سیر رشد زمانی به خوبی می‌توان تأثیرات فناوری اطلاعات را در بهینه شدن مدل‌های کسب و کار درک کرد. همچنین گرایش سازمان‌ها به بهره‌برداری از مدل‌های مبتنی بر وب و اینترنت بیشتر بوده است.

سرانجام اینکه موفقیت یا شکست یک شرکت در درجه اول به میزان هماهنگی مدل کسب و کار با اولویت‌ها و نیازهای مشتریان بستگی دارد.

انواع Business Model

کسب و کارها به تناسب نوع کسب و کار یا پیشه برای سودآوری یا کسب درآمد توسل به انواع مدل‌های کسب و کار را تجربه می‌نمایند ولی آنچه در این خصوص مهمتر جلوه می‌نماید، میزان توفیق مدل مورد استفاده در تحقق سودآوری است. در زمینه تشخیص و معرفی مدل‌های موفق مدل‌های کسب و کار، تحقیقات مختلفی به انجام رسیده است که به عنوان نمونه به مورد تحقیق مدرسه مدیریت دانشگاه MIT آمریکا اشاره می‌کنیم.

در این تحقیق انجام شده که در مدرسه مدیریت دانشگاه MIT آمریکا انجام شد، ابتدا تمام Business Model های دنیا را براساس دو معیار در چند گروه دسته‌بندی نمودند.

این دو معیار عبارت بودند از:

- نوع دارایی دخیل در Business Model
- نوع حقی که فروخته می‌شود.

انواع دارایی مطرح در یک Business Model از دید محققین دانشگاه MIT عبارت بودند از:

- ۱- مالی^۱؛
- ۲- فیزیکی^۲؛
- ۳- ذهنی^۳؛

1 . Financial
2 . Physical
3 . Intangible

۴- انسانی؛

انواع حقوق مطرح در یک Business Model از دید محققین دانشگاه MIT عبارت بودند از:

- ۱- حق مالکیت یک شیء که در آن تغییر زیادی انجام شده است. Creator
- ۲- حق مالکیت یک شیء که تغییر زیادی در آن ایجاد نشده است. Distributer
- ۳- حق استفاده از یک شیء مربوط به دیگری برای یک مدت محدود. LandLord
- ۴- رساندن خریدار و فروشنده به یکدیگر. Broker

به بیان ساده Business Model بین ورودی‌ها و خروجی‌های یک سازمان ارتباط برقرار می‌کند. مرکزیت قرار گرفتن Business Model نشان از اهمیت آن دارد. بنابراین اگر می‌خواهیم بدانیم چگونه می‌توان ورودی‌های یک سازمان را به خروجی‌های مناسب تبدیل نمود و یا چگونه می‌توان خروجی‌های یک سازمان را در جهت کنترل و نقش‌آفرینی ورودی‌های سازمان به کار گرفت، باید Business Model را به درستی طراحی نمود و آن را به درستی درک کرد.

انواع Business Model های تحت Web

پس از بررسی ارزش، جایگاه و اهمیت Business Model که می‌تواند در مشاغل سنتی و قدیمی موجود ظهور پیدا کند، به طرح و بررسی Business Model های تحت وب می‌پردازیم. بدیهی است که مطالب این بخش زیرمجموعه‌ای از مطالب گذشته باشد.

Business Model های تحت وب به شیوه‌های گوناگون دسته‌بندی می‌شوند. یکی از این دسته‌بندی‌ها که از معروفیت و محبوبیت بیشتری هم برخوردار است، دسته‌بندی آقای مایکل راپا می‌باشد.

از دید آقای مایکل راپا Business Model های اینترنتی را می توان به دسته های زیر تقسیم نمود:

واسطه گری^۱ مثل: ebay, paypal, amazon

تبلیغات^۲ مثل: yahoo, google, overture

داده محوری (Infomediary) مثل: Cool Saving, Double Click

تجاری^۳ مثل: Amazone, Barners & Noble

تولیدی^۴ مثل: Dell, BMWFilms

همکاری^۵ مثل: Amazone, Pay. per. click

جامعه ای^۶ مثل: Orkut, Red Hat

عضویت^۷ مثل: Listen, Classmaster

کاربردی^۸ مثل: Slash dot

در ادامه به شرح و بسط هر کدام از مدل های فوق می پردازیم.

شرح انواع Business Model های تحت WEB

Brokerage Model

در این مدل واسطه گران بازارساز هستند و این دلال ها هستند که باعث می شوند تا خریداران و فروشندگان به یکدیگر معرفی شده و امکان مبادله و معامله ساده تر شود. از جمله این روش ها می توان به موارد زیر اشاره نمود.

- Marketplace Exchange

1. Brokerage
2. Advertising
3. Merchant
4. Manufacturer
5. Affiliate
6. Community
7. Subscription
8. Utility

- Buy/Sell Fulfillment
- Demand Collection System
- Auction Broker
- Transaction Broker
- Distributor
- Search Agent
- Virtual Marketplace
- Advertising Model

توسعه یافته مدل قدیمی Media Broadcasting می‌باشد. در این حالت Broadcaster یا همان وب سایت محتویاتی را فراهم می‌کند که عموماً رایگان هم هستند و یا سرویسی مانند E-mail, IM, Blog و ... را به همراه پیام‌های تبلیغاتی ارائه می‌نماید. در این حالت تبلیغات منبع اصلی درآمد محسوب می‌شود. Broadcaster خود می‌تواند یک تولید کننده محتوا و یا توزیع کننده‌ی محتوا باشد که توسط دیگران و در جایی دیگر تولید شده باشد. این مدل وقتی خوب کار می‌کند که حجم ترافیک ورودی مراجعه کننده زیاد و یا خیلی خاص باشد. از انواع آن می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- ◆ Portal
- ◆ Classifieds
- ◆ User Registration
- ◆ Query-based Paid Placement
- ◆ Contextual Advertising / Behavioral Marketing
- ◆ Content-Targeted Advertising
- ◆ Intromercials
- ◆ Ultramercials
- ◆ Infomediary Model

داده‌ها در مورد مشتریان و عادات مصرف آن‌ها بسیار ارزشمند است. به ویژه اگر این داده‌ها به شکل دقیق و آنالیز شده باشد. در این مدل به روشی اطلاعات مشتریان و روش مصرف آن‌ها جمع‌آوری، تحلیل و سپس فروخته می‌شود. از انواع آن می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ▲ Advertising Networks
- ▲ Audience Measurement Services
- ▲ Incentive Marketing
- ▲ Metamediary
- ▲ Merchant Model

خرده‌فروشان و عمده‌فروشان خدمات و محصولات می‌توانند اقدام به فروش خدمات و محصولات خود کنند. ممکن است فروش بر اساس لیست کردن قیمت‌ها و یا برگزاری مزایده و یا ارسال کاتالوگ‌ها باشد. از انواع این مدل می‌توان موارد زیر را خاطر نشان کرد:

- Virtual Merchant
- Catalog Merchant
- Click and Mortar
- Bit Vendor
- Manufacture Model

به یک تولیدکننده این امکان داده می‌شود که به کمک وب سریع‌تر به خریداران برسد و کانال‌های توزیع خود را فشرده‌تر سازد. این مدل می‌تواند مبتنی بر کارآیی، بهینه‌سازی، اصلاح خدمات به مشتری و ... باشد. از انواع این مدل موارد زیر قابل طرح است:

- ✓ Purchase
- ✓ Lease
- ✓ License
- ✓ Brand Integrated Content
- ✓ Affiliate Model

در مقابل Portal‌های عمومی که هدف در آن‌ها جذب ترافیک بالای مشتریان می‌باشد، در این روش هدف جذب و فراهم نمودن فرصت خرید در جاهایی است که کاربران مشغول وبگردی و یا مرور وب هستند. در این روش هر سایتی که فکر می‌کند می‌تواند فرصت خرید برای دیگری را فراهم آورد، می‌تواند برای او تبلیغ کرده و در فروش او سهمیم باشد. از انواع این مدل می‌توان موارد زیر را یادآوری نمود:

- Banner Exchange
- Pay-per-click

- Revenue Sharing
- Community Model

دلیل منطقی وجود Community Model بر پایه شرافتمندی کاربران استوار است. کاربران سرمایه‌گذاری زیادی از نظر احساسات و زمان انجام می‌دهند. در این حالت درآمد ناشی از فروش محصولات یا خدمات اشتراکی می‌باشد. گاهی نیز سرویس‌های پیشرفته فروخته شده و یا تبلیغات مبتنی بر متن نیز انجام می‌شود. از انواع این مدل می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ✦ Open Source
- ✦ Open Content
- ✦ Public Broadcasting
- ✦ Social Networking Services
- ✦ Subscription Model

کاربران به شکل متناوب (روزانه، هفتگی، ماهیانه و یا سالیانه) برای عضویت در یک سایت و استفاده از امکانات آن شارژ می‌شوند. البته در این مدل می‌توان خدمات معمولی را رایگان ارائه کرد و فقط بابت خدمات ویژه و خاص کاربران را شارژ نمود. از انواع این مدل موارد زیر را می‌توان نام برد:

- ♣ Content Services
- ♣ Person-to-Person Networking Services
- ♣ Trust Services
- ♣ Internet Services Providers
- ♣ Utility Model

در این مدل یک سرویس برای کاربران فراهم می‌شود که بر اساس میزان استفاده هر کاربر از آن سرویس، پولی دریافت می‌شود. انواع آن عبارتند از:

- ✓ Metered Usage
- ✓ Metered Subscriptions

چگونگی تهیه مدل کسب و کار

همانطور که در تصویر مشاهده می‌کنید مدل کسب و کار تبدیل‌کننده نوآوری به ارزش اقتصادی معرفی شده است و برای تبدیل شدن یک ایده و طرح نو به مدل کسب و کار باید به شاخه‌ها و موضوعات ششگانه زیر توجه کرد:

- ۱- استراتژی رشد
- ۲- استراتژی رقابتی
- ۳- مدل درآمدزایی
- ۴- ساختار زنجیره ارزش
- ۵- بخش‌های بازار
- ۶- اهداف و مقاصد ارزشی

مدل جدید کسب و کار

مدل‌های کلاسیک و سنتی کسب و کار که ساختار مشابهی را به همه شرکت‌ها از جنرال موتورز گرفته تا مایکروسافت دیکته می‌کردند مغایرت‌های بسیاری با شرایط امروزی داشتند که از بین رفتند. مدیران برتر باید از روش‌های رهبری هدفمند و مدبرانه‌ای برای موفقیت در آینده استفاده می‌کردند. بنابراین یک مدل جدید کسب و کار زمانی به وجود می‌آید که بیشتر مأموریت‌های کلیدی سازمان را مورد توجه قرار دهد و با استفاده از جریان دانش و اطلاعات تولید و مورد تأیید افراد زیادی قرار گرفته باشد نه اینکه به صورت خاص از سوی افرادی حکم شود.

ساختار یک مدل کسب و کار

مدل کسب و کار مجموعه‌ای از مدل‌هاست که آنچه در حال انجام است و هر آنچه که در یک سازمان باید به انجام رسد را نشان می‌دهد. یک مدل کسب و کار به عبارت ساده یک طرح یا یک نقشه معماری است. با یک مدل کسب و کار می‌توان فهمید که

یک سازمان چگونه کار می‌کند و برای چه هدفی تلاش می‌کند. هر مدل کسب و کار از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

مدل کسب و کار رفتاری و مدل کسب و کار ساختاری

مدل رفتاری کسب و کار

مدل رفتاری کسب و کار به همه جوانبی از یک کسب و کار توجه دارد که توصیفگر رفتار آن کسب و کار است. نظیر فرایندهای کسب و کار قوانین، روش‌ها، حالات، سیاست‌ها و استراتژی‌های کسب و کار است.

مدل ساختاری کسب و کار

مدل ساختاری کسب و کار به همه جوانبی از یک کسب و کار توجه دارد که توصیفگر ساختار آن کسب و کار است. نظیر: عناصر کسب و کار (قابلیت‌ها و مهارت‌ها، پول، ماشین‌آلات، کارکنان قبلی و موجود، مدیران، رقبا، مشتریان و به طور کلی همه منابع سازمان) روابط بین این عناصر (روابط کاری، سازمانی، قراردادی و ...) و نقش‌هایی که هر یک از عناصر کسب و کار در هر یک از روابط با عناصر کسب و کار دیگر دارد (نظیر نقش "ریاستی" که یک مدیر در رابطه با کارمندان دارد و یا نقش "رقابتی" که یک سازمان در رابطه با رقبا دارد). هر مدل کسب و کار ساختاری نیز می‌تواند حداقل در سه سطح راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی ارائه شود.

مدل‌های کسب و کار و استراتژی‌های سازمانی

همان‌طور که اشاره شد با تغییر شرایط بازار و بهینه شدن فناوری‌ها مدل‌های کسب و کار نیز باید تغییر یابند. مدل‌های کسب و کار به عنوان الگوهای اجرایی خود متأثر از استراتژی‌های سازمانی هستند و برای هدفمند شدن فرآیند کسب و کار و مدل‌های کسب و کار و انجام برنامه‌ریزی‌های اصولی باید استراتژی‌های سازمانی مطابق با امکانات و ابزارهای ارتباطی و اطلاعاتی باشد تا مدل‌های کسب و کار بتوانند جوابگوی نیازهای سازمان و مشتریان باشد.

رسیدن به تعاریف روشنی برای استراتژی‌های کسب و کار می‌تواند راهنمای سازمان در جهت بهره‌برداری از فناوری‌های الکترونیکی و تغییر مدل‌های کسب و کار باشد.

علل ناکارآمدی مدل‌های کسب و کار

- عموماً مدل‌های کسب و کار به علت ضعف اهداف و مقصودهای ارزشی شکست می‌خورند. این موضوع ممکن است زمانی اتفاق بیفتد که شرکت‌ها درک درستی جایگاه ارزش در زنجیره ارزش نداشته باشند.
- ناتوانی در برقراری تعادل بین آنچه باید با استفاده از توانایی‌های داخلی انجام شود و آنچه باید برونسپاری شود دلیل اصلی رد شدن یک مدل کسب و کار است. امروزه ادغام‌های عمودی در بسیاری از سازمان‌ها دلیلی عمده شکست مدل‌های کسب و کار است.
- سوء مدیریت و تدبیر در شبکه ارزشی است. مدیریت شبکه ارزش می‌تواند به یک عامل مهم در موفقیت تبدیل شود.

بهره‌وری در سازمان



برای شناخت بهتر و جامع مفهوم بهره‌وری تعاریف متعددی از آن ارائه می‌شود:
 ۱- فرهنگ آکسفورد بهره‌وری را نسبت کالاهای تولید شده به منابع مصرف شده، تعریف می‌نماید.

۲- بسیاری از فرهنگ‌های تخصصی سازمان و مدیریت بهره‌وری را به صورت «نسبت ستاده‌ها به داده‌ها تعریف نموده‌اند».

۳- استیفن پی. رابینز بهره‌وری را مجموعه‌ای از کارایی و اثربخشی می‌داند. بنابراین برای رسیدن به بهره‌وری باید بطور کارا و مؤثر عمل کرد. اگر سازمان بتواند به اهدافی که در مورد میزان دستیابی به رضایت ارباب رجوعان است دست یابد، سازمانی اثربخش است. اما اگر سازمان با کاهش تعداد کارکنان خود به همین هدف (رضایت ارباب رجوعان) دست یابد، کارایی بالاتری از قبل خواهد داشت. همان طور که در مثال بالا شاهد هستیم بهره‌وری تلفیقی از اثربخش و کارابودن است.

۴- «بهره‌وری در اقتصاد عبارت است: استفاده مؤثر و کارا تر از منابع اقتصادی در فرایند تولید به طوری که اقتصاد یک جامعه به حداکثر بالقوه قابلیت‌های خود دست یابد، گویند».

۵- «بهره‌وری، یک بینش فکری است که سعی دارد به طور پیوسته آنچه را که بوده و آنچه را که هست بهبود بخشد و با این بینش و ذهنیت کارهای امروز را بهتر از دیروز و کارهای فردا را بهتر از امروز انجام دهد».

۶- تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن «بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره و به طریقه علمی و کاهش هزینه‌های تولید (هزینه‌های ارائه خدمات)، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آن گونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان (ارباب رجوعان سازمان‌های اداری) باشد».

۷- تعریف آژانس بهره‌وری اروپا «بهره‌وری درجه (میزان) استفاده مؤثر از هریک از عوامل تولید است».

۸- تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران «بهره‌وری، یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است».

۹- «بهره‌وری، نسبت تولید کالا و خدمات یا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات (خروجی)، به یک یا چند داده (ورودی) مؤثر در تولید آن کالاها و خدمات را گویند». اگر در مخرج کسر فقط یک داده مثلاً نیروی انسانی قرار گیرد، به آن «بهره‌وری جزئی» گویند. اما اگر در مخرج کسر مجموعه‌ای از داده‌هایی که در تولید کالاها و یا ارائه خدمات بکار گرفته شده‌اند، قرار گیرند به آن «بهره‌وری کل» گویند.

۱۰- «بهره‌وری عبارت است از: کار درست، باید به شیوه صحیح در همه اوقات انجام شود». بهره‌وری چیزی غیر از انجام کارهای درست و درست انجام دادن کارها بطور دائم نمی‌باشد. به عبارت دیگر بهره‌وری را می‌توان به صورت معادله زیر نوشت:

استمرار در انجام کار + اثربخشی + کارایی = بهره‌وری

به کارگیری بهره‌وری در سازمان

توجه به نکات زیر در تفهیم و کاربرد بهره‌وری کمک خواهد نمود:

۱- بهره‌وری منحصر به واحدهای تولیدی و صنعتی نمی‌باشد. سازمان‌های عمومی (دولتی) که عموماً ارائه دهنده خدمات به مردم می‌باشند نیز باید الگوهای آن را بکار گیرند.

۲- بهره‌وری معادل سودآوری نیست. سودآوری می‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و یا ارائه خدمات با نرخ بالاتر حاصل شود.

۳- افزایش تولید و یا ارائه خدمات بیشتر همراه با افزون شدن تعداد نیروی انسانی، ماشین آلات و ... نشان‌دهنده استفاده مؤثر و کارا از منابع سازمان نمی‌باشد.

۴- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر و کل سازمان را شامل شوند.

۵- افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای مستمر باشد.

۶- برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شود.

۷- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان فراموش نشود.

۸- تعیین شاخص‌های کمی برای هر واحد سازمانی باید در برنامه قرار گیرد.

۹- حمایت اجرای برنامه‌های افزایش بهره‌وری را باید در سازمان جلب کرد.

۱۰- ایجاد یک نظام اطلاعاتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره‌وری صورت گیرد.

۱۱- نظام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه‌های بهره‌وری سازمان قرار گیرد.

۱۲- اندازه‌گیری بهره‌وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود.

موانع بهره‌وری در نظام اداری

۱- ضعف مدیریت

ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های اداری است. عدم آشنایی مدیران با تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف جابجایی مکرر آن‌ها و عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و نهایتاً کاهش بهره‌وری را به دنبال دارد.

۲- نیروی انسانی غیرمتخصص

کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را بدرستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد. لازم به ذکر است جذب و بکارگماری کارکنان شایسته مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.

۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان:

برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارتند:

مشخص نمودن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان بوسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان. بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آن‌ها را مورد سنجش قرار دهد و از آن به عنوان معیاری جهت اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده نماید. وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در جهت ارتقاء انگیزه‌های کاری باشد.

۴- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان

افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه‌های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند. متأسفانه سال‌هاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی خودنمایی می‌کند.

۵- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی

اگر در سازمانی افراد به دنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیت و مقاصد شخصی استفاده نمایند، در نهایت بهره‌وری سازمان که در بدل توجه به اهداف سازمان به دست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

۶- کم کاری

برای شرح این موضوع آمارهایی که از نظر خواهد گذشت، راهگشا می‌باشند. ساعت کار مفید در هفته ۶ تا ۹ ساعت اعلام شده است. «مطالعه‌ای که در سال ۱۳۶۵ در مورد ساعات کار مفید کارکنان یک سازمان اداری به عمل آمد نشان می‌دهد در ساعت کار رسمی در سازمان مزبور ۵۲ ساعت در هفته بوده است یعنی علاوه بر ۴۴ ساعت مقرر کارکنان ۸ ساعت هم اضافه کار داشتند اما کار مفید کارکنان سازمان مزبور فقط ۷/۸ ساعت در هفته بوده است. یعنی حتی کمتر از ۸ ساعت اضافه کاری که دریافت می‌کنند».

۷- «رانت»های مختلف

«رانت عبارت از اضافه ارزشی است که نصیب عرضه‌کننده یک عامل تولید یا محصول، در شرایط کمیابی مطلق یا نسبی آن نسبت به تقاضا در بازار می‌شود». رانت به هر پرداختی که بالاتر از ارزش واقعی محصولات یا خدمات می‌باشد، اطلاق می‌گردد.

بسیاری از افراد و گروه‌ها به دلیل وجود رانت برای آن‌ها صاحب درآمدهایی می‌شوند که در راه کسب آن کمتر تلاش و کوششی را تحمل نموده‌اند.

وجود رانت (که البته برای عده خاصی از افراد جامعه مهیا است) و پرداخت‌های تبعیض‌آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش و کوشش در بین افراد جامعه می‌شود. رانت انگیزه‌های خلاقیت و نوآوری، تولید و کارآفرینی را از بین خواهد برد. رانت به شکل‌های مختلف کاهش بهره‌وری را ایجاد می‌نماید زیرا ارتباط منطقی بین تلاش و کوشش و عملکرد را زیر سؤال می‌برد.

رانت به شیوه‌های مختلف باعث تقلیل روحیه کار و تلاش و نهایتاً کاهش بهره‌وری در جامعه می‌شود. پرداخت‌های اضافی به کالاها و خدمات (رانت اقتصادی)، ایجاد روحیه مدرک‌گرایی و عدم توجه به شایستگی‌های فنی، مهارت‌های افراد و کارایی آن‌ها در بدست آوردن مناصب شغلی موجب تلاش افراد برای دستیابی به مدارک دانشگاهی به عنوان مجوزی جهت استخدام شده است. (رانت علمی) اعطای پست بر اساس ارتباطات آشنایی و نسبی و نادیده گرفتن ملاک‌های شایستگی در گزینش افراد در امور تخصصی.

۸- مشغله زیاد کاری مدیران

بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور هم‌زمان دارای مسئولیت‌های زیادی می‌باشند. مشغله فراوان باعث می‌شود آن‌ها عملاً نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به شایستگی و در زمان‌های تعیین شده انجام دهند. این امر باعث مشکلاتی به قرار زیر می‌شود:

الف) باعث عملکرد ضعیف مدیر می‌شود. انسان دارای ظرفیت و توانایی نامحدود و بی‌انتها نمی‌باشد. مدیرانی که مسئولیت‌های مختلف دارند، به دلیل تداخل وظایف، بیشتر کارهای آن‌ها به طور ناقص انجام می‌شود.

ب) موجب نارضایتی مردم می‌شود. عدم حضور دائم مدیر به دلیل مشغله فراوان باعث کندی و توقف در انجام کار ارباب رجوع و نهایتاً نارضایتی آن‌ها خواهد شد.

ج) باعث جلوگیری از مطرح‌شدن استعداد‌های توانمند با افکار و روش‌های پویا و جدید خواهد شد.

د) فرهنگ انحصارطلبی در سازمان‌های دولتی رواج می‌یابد. موارد مذکور بخوبی نشان می‌دهد که مدیران پرمشغله مانعی در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

ه) وجود روابط مبتنی بر عدم اعتماد، کنترل‌های مضاعف اداری که کامل ثبت‌های مکرر، پاراف‌های متعدد، أخذ رسیدهای فراوان در مکاتبات، سیستم‌های حضور و غیاب سنتی و ... که ناشی از روابط مبتنی بر عدم اعتماد است باعث اتلاف بسیاری از منابع سازمان شده است.

۹- روش‌های انجام کار

روش‌های انجام کار در سازمان‌های دولتی سنتی و در بسیاری موارد غیرعلمی و تجربی است. این امر خود مشکلات بسیار فراوانی در نظام اداری فراهم آورده که از آن جمله سردرگمی ارباب رجوع و خستگی کارکنان از انجام کارها را می‌توان نام برد.

عوامل مؤثر در بهره‌وری

عوامل مؤثر در بهره‌وری سازمان‌های دولتی را می‌توان به دو دسته: عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم کرد. ذیلاً این دو دسته عوامل بحث خواهد بود.

الف: عوامل برون سازمانی

عواملی که خارج از سازمان‌های دولتی می‌باشند و بهره‌وری آن‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند، عوامل برون سازمانی می‌باشند. مهمترین عوامل برون سازمانی به قرار زیر می‌باشند:

۱- عوامل فرهنگی

فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می‌شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می‌دهد. بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است.

چنانچه در فرهنگ‌سازی معیارهایی را ایجاد نمائیم که در تضاد و تقابل بهره‌وری قرار گیرند چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت نمائیم. اگر در فرهنگ جامعه بهره‌وری معادل استعمار افراد تلقی شود بنابراین بهره‌وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کار کردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. جامعه‌ای که در آن توفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاش‌ها (سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان به سوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.

۲- عوامل اقتصادی

نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره‌وری تأثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی بدلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چندشغلی، موجب کاهش بهره‌وری خواهد شد.

۳- عوامل اجتماعی

وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، ترکیب جمعیت، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در بهره‌وری سازمان‌ها مؤثر می‌باشند.

ب- عوامل درون سازمانی

عواملی که داخل ساختمان‌های دولتی می‌باشند و بهره‌وری آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، عوامل درون سازمانی می‌باشند. مهمترین عوامل درون سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

۱- نیروی انسانی

ارتباط بهره‌وری سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است. زیرا عوامل مادی در دستان توانمند انسان قالب‌ریزی می‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است که می‌تواند از منابع سازمان بهترین استفاده را نماید. بنابراین انسان بهره‌ور انسان با کیفیت است و انسان باکیفیت، انسان بادانش و تخصص است.

۲- فضای سازمان

استقرار تجهیزات، ابزارها و ماشین‌آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمان می‌تواند در چگونگی انجام کارهای سازمان تأثیرگذار باشد.

۳- حقوق و دستمزد

حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آن‌ها ایجاد انگیزه لازم را فراهم آورد. به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت بخش دولتی افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان به صورت سالانه انجام می‌شود و آن عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ایجاد نمی‌کند.

تحقیقات بسیاری ارتباط بین حقوق و دستمزد و افزایش کارایی و بهره‌وری را در سازمان نشان داده است. پرداخت‌های سازمان به کارکنان باید بر اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در حقوق و دستمزد به حساب می‌آید درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب کارکنان است. وجود نظام پرداختی که

کارکنان منصفانه بودن آن را بخوبی لمس و حس نمایند از اهم امور در جهت افزایش بهره‌وری به حساب می‌آید.

به طور کلی افراد بر اساس تئوری برابری آدامز که یکی از تئوری‌های فرایندی انگیزشی است داده‌های خود را (تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری) را با ستادهایی که از سازمان دریافت می‌کنند که مهمترین و مشهودترین آن نزد افراد حقوق و دستمزد می‌باشد، مورد بررسی قرار می‌دهند و بعد با مقایسه ستادهای دیگری و داده‌های خود با داده‌های دیگری، اگر احساس عدالت در آن‌ها انگیزش ایجاد خواهد شد.

۴- آموزش کارکنان

آموزش و پرورش کارکنان برای توانمندسازی کسانی که در دستگاه‌های دولتی مشغول هستند، امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی مدیریت دولتی شناخته می‌شود، این بدان دلیل است که همه چیز به کیفیت آن گره خورده است. شرکت ای‌بی‌ام (IBM) در سال ۱۹۸۵، ۲ میلیارد دلار بابت برنامه‌های آموزش کارکنان خود اختصاص داد، جالب توجه است که سود خالص ای‌بی‌ام در آن سال ۶ میلیارد دلار بود. کارکنان ژاپن به طور متوسط سالیانه ۲۸ روز در کلاس‌های ضمن خدمت شرکت می‌کنند. آمار و ارقام توجه به آموزش نیروی انسانی در کشورهای راقی نشان‌دهنده اهمیت آن در توسعه بهره‌وری می‌باشد.

۵- تکنولوژی

انتخاب و بکارگیری تکنولوژی مناسب به عنوان ابزار و روش‌هایی که انجام کار را موجب می‌شوند در افزایش و یا کاهش بهره‌وری مؤثر هستند. انتخاب ابزار، ماشین‌آلات، روش‌ها و سایر ابزارهای تولیدکننده کالا و یا ارائه‌دهنده خدمات در کاهش هزینه‌ها و افزایش ستادهای سازمان می‌توانند مؤثر باشند.

۶- تشویق و پاداش

کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد، واقف نیستند. در این رابطه مثالی از نظر خواهد گذشت: فرض کنید برای انجام بخشی از کارهای سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشی نموده‌اید و بعد از پایان آن کار جهت تحویل به مدیر خود مراجعه می‌کنید، مدیر شما حتی زحمت لبخندزدن و تکان دادن سر و یا یک ابراز احساسات ساده را نیز به خود نمی‌دهد. آیا شما در انجام مناسب کارهای محوله همانند گذشته عمل می‌کنید و یا دلسرد می‌شوید؟

بسیاری پژوهش‌ها نشان می‌دهد عدم دریافت پاداش برای عملکرد شغلی استمرار در انجام کارها به نحو مطلوب را کاهش می‌دهد. مدیران شاید بر این باور باشند که حقوق و دستمزد دریافتی کارکنان پاداشی همیشگی و مناسب برای آن‌ها است. درست است که حقوق و دستمزد به عنوان یک عامل مهم در نگهداری و عملکرد کارکنان مؤثر است اما کارکنان خواهان دریافت پاداش‌های مختلف و متنوعی در ارتباط با عملکرد خود می‌باشند. پاداش می‌تواند مادی و غیرمادی باشد. پاداش شامل بسیاری موارد ساده همانند: لبخندزدن، تشکر کلامی، سرتکان دادن به معنای رضایت و ... می‌باشد. بر مدیران است تا با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های متنوع و مختلف عملکرد مطلوب در سازمان را توسعه دهند.

۷- فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمان نقش مهمی در ارتقاء و یا کاهش بهره‌وری سازمان می‌تواند ایفا نماید. فرهنگ سازمان می‌تواند تشویق‌کننده تنبلی و تن‌پروری و یا پرکاری و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و ... باشد. فرهنگ سازمان می‌تواند مانع بهره‌وری و یا تسهیل‌کننده آن در مجموعه سازمان باشد.

پاسخ به سؤالاتی که به صورت نمونه ذیلاً می‌آید نشان دهنده توجه و یا عدم توجه فرهنگ حاکم سازمان به بهره‌وری می‌باشد.

- ◇ نگرش مدیران نسبت به افزایش بهره‌وری چیست؟
- ◇ اندیشه و نگرش کارکنان نسبت به کار، سازمان و ارتقاء و توسعه جامعه چگونه است؟
- ◇ آیا کارکنان نسبت به کار، سازمان و جامعه علاقه‌ای دارند؟
- ◇ آیا روش‌های سازمان در جهت اهمیت دادن به نیروی انسانی است؟
- ◇ آیا نیروی انسانی سازمان در تصمیمات مشارکت داده می‌شود؟
- ◇ آیا عملکرد خوب در سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و پاداشی به آن داده می‌شود؟
- ◇ آیا جلوگیری از اسراف در کارکنان رواج دارد؟

پاسخ به موارد فوق گوشه‌ای از جنبه‌های بسیاری هستند که فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند. داشتن فرهنگ سازمانی که در راستای افزایش بهره‌وری حرکت نماید، می‌تواند بهبود بهره‌وری را برای سازمان و ارتقاء سطح زندگی را در جامعه به ارمغان آورد.

۸- کیفیت زندگی کاری؛

کیفیت زندگی کاری اشاره به کوشش روانشناسان، جامعه‌شناسان و سایر دانشمندان علوم اجتماعی در راستای توجه به نیازهای انسانی و قرار دادن آن‌ها در محتوی شغلی است. یعنی علاوه بر تخصصی کردن کارها که مرهون زحمات افرادی همچون آدام اسمیت و فردریک تیلور می‌باشد توجه به نیازهای روانی کارکنان را مورد نظر قرار می‌دهد.

بحث‌های طراحی مجدد مشاغل که با برنامه‌های گردش شغل، گسترش شغل و غنی‌سازی شغل برای ایجاد کیفیت زندگی کاری معنا می‌یابد، همه برای بهبود کیفیت و کمیت کارهایی است که توسط کارکنان صورت می‌گیرد. از دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ایجاد محیط کاری بدور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان و مشارکت آن‌ها در تصمیمات می‌باشد.

به طور کلی سازمانی که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کند، افزایش و بهبود بهره‌وری را درون خود شاهد خواهد بود.

۹- سبک و روش مدیریت

سبک و روش مدیریت سازمان با بهره‌وری ارتباطی مستقیم دارد. به طور مثال، روش و الگوی مدیریت مکانیکی در کوتاه مدت بهره‌وری را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد و شاخص‌های بالای بهره‌وری را در کلیه عوامل (تولید و خدمات) نشان خواهد داد.

اما در این روش (مدیریت) رشد بهره‌وری پایدار نخواهد بود و بزودی از سرعت و پایداری آن کاسته خواهد شد. در روش مدیریت ارگانیکی علی‌رغم اینکه در ابتدا شاهد رشد چشمگیری در بهره‌وری نخواهیم بود اما در بلند مدت شاهد رشد شاخص‌های بهره‌وری در سازمان خواهیم بود.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر خواهان رشد بهره‌وری در کوتاه مدت هستیم روش مکانیکی پاسخگو می‌باشد، اما اگر رشدی مستمر و پایدار در بهبود و ارتقاء بهره‌وری را می‌خواهیم باید از روش ارگانیکی در سازمان استفاده نمائیم این مطلب در دو نمودار شماره ۲۱ و ۲۰ قابل مشاهده است. البته بیان این نکته لازم است که تغییر سبک مدیریت در سازمان امری دلخواه و تصادفی نمی‌باشد بلکه شرایطی در ایجاد آن دخیل است که ما را در انتخاب سبک و سیاق مدیریت هدایت می‌کنند. به طور مثال توانایی نیروی انسانی، تکنولوژی و ... می‌توانند در انتخاب سبک مدیریتی تأثیرگذار باشند.

بهره‌وری و مدیریت دولتی نوین

در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ نگرش جدیدی در مدیریت دولتی پا به عرصه وجود نهاد. این نگرش برای پاسخگویی و مقابله با نارسائی‌هایی که نگرش سنتی و کلاسیک مدیریت دولتی با آن روبرو بود، ایجاد شد. این نگرش با عناوین مختلفی همچون: «مدیریت گرایی»، «مدیریت دولتی نوین»، «اداره امور دولتی براساس بازار» و یا «دولت کارآفرین» یاد می‌شود. مدل سنتی اداره در دهه‌های اخیر کارایی مناسب

خود را از دست داده است. به طوری که بکارگیری آن موجب افزایش روزافزون هزینه‌ها، نارضایتی ارباب رجوعان، سردرگمی در انجام کارها، افزایش ضایعات کاری، ریخت و پاش‌ها و ... شده است.

مدیریت گرایی یا مدیریت دولتی نوین روشی است که در جستجوی بکارگیری روش‌ها، فنون و ابزارهای مدیریتی در بخش دولتی است. به طوری که سازمان‌های دولتی نیز مانند بخش غیردولتی با کارائی و بهره‌وری مناسب به ارباب رجوعان ارائه خدمت نمایند.

این نگرش تأکید بر برنامه‌ریزی منابع انسانی، سنجش عملکرد کارکنان بر اساس استانداردها و شاخص‌های تعیین شده، تأکید بر نتایج، کاهش تصدی‌گری دولت، ترویج نظم و انضباط در سازمان و ... در بخش دولتی دارد. مدیریت دولتی نوین برای افزایش بهره‌وری در بخش دولتی به دنبال دستیابی به اهداف زیر است:

۱- این مدل دستیابی به نتایج را به جای توجه به فرایند که در الگوهای سنتی اداره امر و عمومی مرسوم بود، مورد عنایت قرار می‌دهد. این امر مستلزم ایجاد استانداردهای مشخص عملکردی می‌باشد که بتوان سازمان‌ها را بر اساس آن مورد قضاوت و ارزیابی قرار داد.

۲- ایجاد انعطاف در قوانین و مقررات و کاهش آن‌ها و به طور کلی ایجاد انعطاف در شرایط کاری برای انجام بهتر کارها در دولت باید مقررات زدایی را بکار بگیریم. اگر مقررات زدایی در بخش خصوصی به این دلیل که انرژی‌های کاری اعضای خود را آزاد می‌کند، دارای معنا می‌باشد در این صورت امکان دارد مقررات زدایی بخش عمومی به نیرو بخشیدن آن کمک نماید. کارکنان بخش دولتی باید در انجام امور احساس آزادی عمل بیشتری نمایند. بیشتر افراد، کارکردن در محیطی که در آنجا هر ابتکاری با تردید نگریده می‌شود و هر تصمیم بحث‌انگیزی محکوم می‌شود را دوست ندارند.

در سال‌های زیادی مشاهده می‌شود، دولت در گسترش سیستم‌های کنترل مدیریت و افزایش فزاینده فرایندهای مشروح اداری درگیر شده است. این فرایندهای مدیریت برتری را ایجاد نکرده است، بلکه بجای آن بار مدیریتی را ایجاد کرده است. این حرکت‌ها محتوی را در هم می‌شکنند، سازمان‌ها و کارمندان آن بی‌اعتبار می‌شوند، عناصر اصلی هدایت سازمان دچار مشغله فکری بی‌ثمر می‌شوند و مشاهده می‌شود سیستم‌های مدیریتی، کمکی به مدیریت نمی‌کنند. باید از نگرش کنترلی به سوی این نگرش معطوف شد که «چگونه می‌توانم به انجام ماموریت این سازمان، کمک کنم؟» ترویج شعاری که هرپوروکرات را به «رفتن به وسیله کتاب (مقررات)» تشویق می‌کند باید کم‌رنگ شود.

۳- پاسخگو و مسئول نمودن کارکنان و سازمان‌ها. ابتدا لازم است مفاهیم مسئولیت و پاسخگویی مورد بررسی قرار گیرد. در فرهنگ‌های لغات مسئولیت به صورت موظف بودن، مورد سوال بودن در مورد انجام کاری، تعریف شده است و پاسخگویی این‌گونه تعریف شده است: «فرایندی که ضمن آن همه اعضاء سازمان در برابر اختیارات و وظایف محوله باید جوابگو باشند». از نظر اداره امور عمومی، پاسخگویی یعنی «کارکنان سازمان در هر رتبه و مقامی باید سرزنش و یا ستایش ناشی از أخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرند». بنابراین کارکنان در هررده سازمانی در برابر یک مقام ارشدتر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو می‌باشند. اما مسئولیت «هر شخصی که دارای زیردست می‌باشد در برابر اقدامات آن‌ها مسئول است».

به عبارت دیگر پاسخگویی فردی است، اما مسئولیت جمعی است، در پاسخگویی، کارکنان در برابر اقدامات خود مسئول می‌باشند اما در مسئولیت مدیر برای اقدامات زیردستان مسئول شناخته می‌شود. به طور مثال وزیر، مسئول اقدامات و کارهای انجام شده توسط کارکنان وزارتخانه خود می‌باشد. لازمه یک جامعه مردم‌سالار، پاسخگو بودن مشخص و مناسب سازمان‌های دولتی در برابر مردم است. مردمی که دولت‌مردان را به عنوان نمایندگان خود برای اداره امور عمومی جامعه برگزیده‌اند.

الگوی مدیریت گرایبی یکی از جهت‌های خود را حرکت به سوی «پاسخگویی فعال» قرار داده است. پاسخگویی در برابر نتایج کار و روشن بودن مسئولیت مدیران،

کارکنان، مدیران و سازمان‌ها را هوشیار می‌کند تا در انجام کارهای خود دقت لازم را می‌بذول دارند. افراد و سازمان‌هایی که دچار ابهام در مسئولیت و پاسخگویی هستند عدم کارایی و اثربخشی در انجام امور آن‌ها به خوبی مشاهده می‌شود. چه بسیار کشورهای جهان سوم به دلیل مبتلا بودن به این نقیصه، سازمان‌های دولتی آن‌ها از بهره‌وری مطلوب به دور است.

۴- واگذاری بخش‌های زیادی از وظایف دولت بصورت قرارداد به پیمانکاران بخش خصوصی به طوری که دولت امور تصدی‌گری خود را کاهش دهد و حاکمیت خود را تقویت نماید. برخی از دانشمندان اداره در راستای حمایت از این مفهوم بیان می‌کنند: «هدایت کردن قایق به جای پارو زدن»

۵- مورد توجه قرارداد ارباب رجوعان. اغلب ادارات دولتی با پیروی از الگوی سنتی اداره در ارائه خدمات کیفیت مطلوب را رعایت نمی‌کنند. ارباب رجوعان، چه بسیار با کارکنانی مواجه می‌شوند که نسبت به انجام کار آن‌ها بی‌تفاوت هستند. اما الگوی مدیریت دولتی نوین یکی از عوامل رسیدن به بهره‌وری سازمانی را عنایت و توجه به ارباب رجوع می‌داند. یکی از عوامل سنجش اثربخشی سازمان‌های دولتی سنجش کیفیت خدمات دولتی به ارباب رجوعان است. برای سنجش رضایت یا عدم رضایت آن‌ها می‌توان از طریق صندوق‌های پیشنهادات، ایجاد نظام پیگیری شکایات، اختصاص خطوط تلفن آزاد، مصاحبه با ارباب رجوعان و یا نظرسنجی از ایشان رضایت یا عدم رضایت آن‌ها را دریافت کرد.

۶- تفویض بیشتر اختیارات در واگذاری اختیارات به نکات زیر توجه شود:

الف- به کسانی که نزدیک به امور و فعالیت‌های سازمان هستند، قدرت تصمیم‌گیری را بدهید. سطوح مدیریت را کاهش دهید. زیرا هم موجب افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود و هم در حصول به اهداف اختلال ایجاد می‌نماید.

ب- کارکنان را آموزش دهید تا آن‌ها بتوانند با استفاده از تکنولوژی به روز کارها را به بهترین شکل ممکن و در سرعت کمتری انجام دهند.



ج- مدیریت رده بالای سازمان باید پشتیبان تصمیمات کارکنان رده پایین سازمان باشد.

۷- توجه به کارائی در بخش دولتی، کارایی منحصر به بخش خصوصی و صنعت نمی‌باشد بلکه بخش اداره امور دولتی و خدمات نیز باید کارایی را مدنظر قرار دهند. هرچند ممکن است در خیلی مواقع به دلایل سیاسی و استراتژیک اثربخشی اولویت خود را بر کارایی در امور دولتی تحمیل نماید. تحقق کارایی در دولت با رعایت موارد زیر تسهیل می‌شود:

الف- حذف برنامه‌های تکراری بدون ثمره و نتیجه، همچنین حذف برنامه‌هایی که بخش زیادی از درآمد عموم مردم به آن‌ها تعلق می‌گیرد اما حاصل و سود آن نصیب بخش خیلی از افراد جامعه می‌شود.

ب- کاهش هزینه‌های مربوط به دریافت مالیات و سایر درآمدهای دولتی از طریق استفاده از ابزارها و روش‌های مناسب و فرهنگ‌سازی.

ج- استفاده از روش‌های نوین در ارائه خدمات

د- حذف مقررات زائد اداری که موجب بیشتر شدن گردش کارها و سردرگمی ارباب رجوع می‌شود.

ه- تشویق روش‌های بازرگانی و رقابتی در بخش دولت.

و- تأکید بر ارائه فرآورده‌های «مطلوب‌تر و باارزش‌تر»

ز- ایجاد زمینه‌هایی که موجب خلاقیت و نوآوری در کارکنان می‌شود.

ح- واگذاری قدرت تصمیم‌گیری در پایین بودن سطوح ممکن سازمان.

۸- حرکت به سوی جداسازی واحدها در بخش دولتی، تقسیم واحدهای بزرگ دولتی به واحدهایی کوچک موجب استفاده از مزیت فرانشیز، مدیریت بهتر واحدها و افزایش کارایی در بخش دولتی می‌شود.

۹- تأکید بیشتر بر نظم و انضباط و جلوگیری از اسراف منابع انضباط کارکنان و دقت در استفاده منابع و جلوگیری از ریخت و پاش‌های اضافی می‌تواند موجب بازده بیشتر با منابع کمتر در بخش دولتی شود.

بهره‌وری و تئوری انتخاب عمومی

تئوری انتخاب عمومی را می‌توان یکی از حرکت‌های بخش عمومی به سوی ارتقاء بهره‌وری دانست. این تئوری با واقع‌گرایی بیشتر و دورشدن از آرمان‌گرایی اداره امور دولتی سنتی یا کلاسیک (مفاهیمی که در دیدگاه‌های ماکس وبر، گودنو و ویلسون قابل مشاهده است) خواهان جهشی بسوی بکارگیری بهتر منابع است. تئوری انتخاب عمومی به دنبال حداکثر نمودن حق انتخاب افراد در بوروکراسی است الگوی سنتی بوروکراتیک فاقد مشوق‌های لازم جهت تحریک افراد می‌باشد.

الگوهای سنتی تا حد زیادی آزادی فردی را محدود می‌کنند. همچنین قدرت بوروکراسی انتخاب را از افراد می‌گیرد. بر اساس این تئوری فرد اقدام کننده عقلایی است و در تصمیم‌گیری‌ها در جستجوی یافتن بیشترین سود و کمترین هزینه است. افراد بر طبق این تئوری نفع‌طلب، خودخواه و در رفتار با آن‌ها این مسأله مشاهده می‌شود. این مفروضات را می‌توان در انواع محیط‌ها از جمله در بوروکراسی‌ها بکار گرفت. بر اساس اصول استاندارد رفتار عقلایی بوروکرات‌ها نیز به دنبال به حداکثر رساندن سود خود (قدرت، منزلت، درآمد و ...) می‌باشند. الگوی وبری بوروکراسی اشاره به بوروکرات‌هایی دارد که فاقد علایق شخصی هستند و با آرمان‌های عالی‌تر مانند خدمت به کشور (منافع عمومی) برانگیخته می‌شوند.

از منظر تئوری انتخاب عمومی اینگونه محرک‌ها غیرمنطقی می‌باشند و تا زمانی که در راه توسعه و تشویق این مؤلفه‌ها حرکت نمائیم شاهد کارایی و اثربخشی مطلوب در نظام بوروکراسی نخواهیم بود.

تئوری انتخاب عمومی با بهره‌گیری از نظریات اقتصاد خرد، استفاده از سبک‌های رایج در بازار و بخش خصوصی و توجه به منافع فردی، دنبال کاهش هزینه‌های بوروکراسی، افزایش کارایی و اثربخشی می‌باشد.

طور کلی مدیریت دولتی نوین در جستجوی رسیدن به مواردی مشتمل بر کنترل و نظارت بر منابع مالی سازمان، کاهش نیروی انسانی ناکارآمد، استقرار سیستمی که بر صرفه‌جویی و کارایی تأکید داشته باشد، استقرار نظام پرداخت براساس شایستگی و

عملکرد کارکنان، برنامه‌ریزی کوتاه مدت برای سنجش قابل لمس برنامه‌ها و تأکید بر پاسخگویی نسبت به کارهای محوله می‌باشد. بنابراین همان طور که ملاحظه می‌شود این نگرش در جستجوی تحولی برای ارتقاء و بهبود بهره‌وری در نظام دولتی است.



انگیزش:^۱ حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد. بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط‌های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می‌دارد. چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمان‌های جامعه است که می‌توان به طور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعاً در جهت توسعه و پیشرفت قدم‌های اساس بردارد و لذا همواره این سؤال برای نویسنده مقاله مطرح بوده و هست که چرا و چگونه پاره‌ای موارد از طریق ایجاد انگیزش و ارضای نیازهای منطقی و معقول کارکنان در دل‌بستگی به کار و بالا بردن روحیه آن‌ها تأثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم‌توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه و انگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟

چرا برخی افراد در شرکت با وجود امکانات و مزایای یکسان، فعال و دارای انگیزه و برخی دیگر با تمامی مشکلات ماندگار می‌شوند؟ در چه صورتی افراد حداکثر توان خود را در کار به عمل می‌آورند؟ چگونه می‌توان روحیه شغلی آنان را افزایش داد؟ شناخت این که کارکنان نیازهای متفاوتی را دنبال می‌کنند، می‌تواند به مدیر این مطلب را تفهیم کند که چرا رفتار کارکنان متفاوت است. سرانجام این که در سطح کلی آگاهی از فرایندهای انگیزش برای شناخت پویایی سازمان ضروری است چرا رفتار مردم اینگونه می‌باشد؟ چه چیزی موجب عملکرد خوب یا بد می‌شود؟ و ... پاسخ به این گونه سؤالات با شناخت آنچه کارکنان را برمی‌انگیزاند روشن می‌شود.

عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه

در یک بررسی کلی می‌توان گفت انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش مؤثر در سازمان و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد. هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل فرد دیگری است که به آن‌ها اشاره می‌شود؛ در یک سازمان موفق اولین و مهم‌ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و به جای کارکنان می‌دانند. امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی مطلوب کاری اهمیت خاصی قائل است.

در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد. شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می‌گردد و لازم است تفکیک شغلی برپایه توانایی‌های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد. حین بکارگیری مشاغل و مهارت‌های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند؛ چرا که به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می‌کند. به هنگام سازماندهی مجدد به عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی یاری می‌رسانند. عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرک‌های مادی است.

یکی از چالش‌های مهم شرکت‌ها تحول روش‌های پاداش است که مردم را بر می‌انگیزد. هرچه فردی کمتر پول به دست آورد، اهمیت مقدار حقوقش بیشتر می‌شود. هرچه افراد پول بیشتر به دست آورند و بیشتر برای کاری که انجام می‌دهند دلسوزی کنند، اهمیت نسبی پول برایشان کمتر می‌شود و پول جایش را به قوه تشخیص برای نیل به هدف و آزادی عمل می‌دهد. به همان اندازه که رقابت بین افراد با صلاحیت شدیدتر می‌شود.

مشوق‌های مادی به تنهایی نمی‌توانند افراد درستکار را جذب کنند. برای کسانی که نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم‌تر از پول است و عواملی که بر رفاه تأثیر می‌گذارند، عبارتند از ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج نهاده شدن و احساس وجود عدالت. به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی به ایجاد حس مثبت در افراد کمک می‌کند. مشوق‌های مثبتی هم که نیازهای معنوی و عاطفی افراد را ارضا نمایند، مؤثرتر از انگیزاننده‌های منفی به شکل تهدیدها یا مجازات‌ها هستند.

سلامتی و نشاط از دیگر عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه هستند. نگرانی که شخص احساس تندرستی و شادابی کند به آسانی خسته نمی‌شود، کمتر بیمار می‌گردد، فعالیت و کار برای وی شوق‌انگیز و فرح‌بخش می‌شود و با انگیزه و شور و شوق مثبت به کار روی می‌آورد. طبق بررسی‌های به عمل آمده، هزینه تأمین تندرستی و شادابی کارکنان به جهت افزایش توان کاری و در نهایت سود شرکت، از هزینه درمان بیماری‌ها و عدم سود ناشی از سستی و رخوت کارکنان بیشتر خواهد بود. یکی دیگر از مسائل مهم در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیعی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایج نادرست می‌انجامد.

برای کسانی که به‌ویژه در رده مدیریت هستند، مهم است که از توانایی‌های واقعی خود آگاه باشند و کارهایی را بپذیرند که با آن توانایی‌ها سازگار باشند. این رازی است که اشتغال را دلپذیر و خشنودکننده می‌سازد و کارایی فرد را در سازمان افزایش

می‌دهد. به عنوان یک کارمند شرکت نیز کامیابی در وظایف شغلی از راه کوشش آگاهانه و با جدیت به دست می‌آید. مهم آن است که در هر مرحله شغلی توانمندی‌ها و شایستگی‌ها به درستی اندازه‌گیری شده و راه‌های پیشرفت آن‌ها بررسی و دنبال شود.

در این راه باید قابلیت‌ها از طریق ارزیابی و نتیجه‌گیری افزایش پیدا کند. به این ترتیب ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان یک شرکت طی دوران کاری ضروری به نظر می‌رسد. منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. 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. از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید می‌توان در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده نمود. آخرین محرک انگیزه در کارکنان سازمان که مورد بررسی قرار خواهد گرفت فرآیند آموزش است. هدف از آموزش آن است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا با آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های به خصوص، رفتار و نگرش او در جهت مطلوب یعنی نیل به اهداف سازمانی تغییر کند، برای نیل به اهداف، هر سازمانی باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. از این رو لازم است افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز دست یابند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند.

آموزش خواست افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت، دوره‌هایی ترتیب داد. در واقع تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور مداوم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند حداکثر کارایی و بهره‌وری را داشته باشند. یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود پس از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد تا رفتار آن‌ها را در جهت مطلوب و

همکاری مؤثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

نقش مدیران در ایجاد انگیزه

با شتاب روزافزون تحولات در دنیای کنونی که عصر ارتباطات است و به دلیل بی‌ثباتی و تغییرپذیری، آنچه که جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت یاری می‌رساند، درایت و خلاقیت مدیران و نیز تأثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان بوده که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه جامعه می‌کوشند. سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می‌روند و مهم‌ترین عامل شکست سازمان‌ها نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است. هدف در سازمان باید پرورش انسان‌هایی باشد که بتوانند با فکری خلاق با مشکلات روبه‌رو شوند و آن‌ها را حل و فصل نمایند. چراکه یکی از رموز موفقیت در سازمان‌ها به جریان انداختن اطلاعات حاوی علم و دانش و تجربه در بین انسان‌هاست. این به جریان درآمدن علم و دانش مستلزم زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسان‌ها جهت ایجاد فرهنگی است که همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری باشد. لذا باید گفت ما برای پیشرفت سازمان خود نیاز به خلاقیت و نوآوری کارکنان داریم که برای باز شدن این بستر باید عوامل انگیزشی را در آنان تقویت کنیم.

انگیزه کاری یکی از پرمطالعه‌ترین جنبه‌های مدیریت است. گستره‌ای از فرضیات برای کمک به توضیح آنچه که می‌تواند سبب انگیزش کارکنان در انجام کارهایشان و نوآوری در آن‌ها شود، ارائه شده است. متأسفانه بیشتر این فرضیه‌ها با یکدیگر در تناقض هستند و اغلب در توضیح شایسته و کاملی از انگیزه کاری به دست نمی‌دهند. مدیران نمی‌توانند کارمندان خود را وادار به انگیزه‌دار بودن در کارها کنند، اما می‌توانند آن‌ها را در تسلط یافتن بر کارهایشان تقویت کنند و در فرصت‌های مقتضی در صورت دستیابی به اهداف مورد نظر، آن‌ها را مورد تقدیر قرار دهند.

یکی از بزرگترین چالش‌ها و دستاوردها برای مدیران امروز ایجاد انگیزه در اعضای تیم‌های کاری تحت رهبری آنهاست، چرا که این انگیزه سبب بالا رفتن بازده کاری کارکنان و آشکار شدن بیشتر تلاش و جدیت آنان می‌شود. انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش مؤثر در سازمان و همچنین نشاط و شادابی وجود داشته باشد. در اکثر موارد یک مدیر میانی در ایجاد انگیزه میان زیردستان موفق‌تر از یک مدیر ارشد خواهد بود چرا که این کار را با مخاطب ساختن محتوای کار و با کیفیت تجربه کاری انجام می‌دهد.

همچنین نظام مدیریتی مشارکتی به مدد مشورت با کارکنان و احترام به حقوق کارمندان، نقش مهمی را در به وجود آوردن انگیزه در کارمندان ایفا می‌کند و باعث شکوفا شدن استعدادهای آنان می‌شود. مدیران نمی‌توانند کارکنان خود را در انجام کارها مجبور به انگیزه‌دار شدن کنند. هنر مدیریت در ایجاد شرایطی است که برای با انگیزه کردن افراد بیشترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه‌ای برانگیخته می‌شوند و براساس نیازهای درونی خود، به الهامات و تصویری که از خود در ذهن دارند، واکنش نشان می‌دهند. مدیران کارآمد می‌توانند به درون این فرآیندهای داخلی گام نهند و از طریق روابطی که با افراد زیردست خود برقرار می‌کنند، فضای کاری مورد نظر را شکل دهند.

مهم‌ترین عاملی که می‌توان برای بی‌انگیزگی در کارکنان برشمرد انتصاب مدیران ناکارآمد در رأس یک سازمان است، البته این نکته هم حائز اهمیت است که تا کارمندی خودش به ایجاد انگیزه در خود کمک نکند کسی نمی‌تواند آن موقعیت را برایش بوجود آورد. امروزه در شرایطی که محیط شغلی افراد هر روزه مکانیزه‌تر می‌شود، کارکنان نیاز دارند که شخصیتشان بیشتر مورد توجه و قدردانی قرار گیرد. زیرا با جوان‌تر شدن نیروی کار خواسته‌های آنان تغییر کرده و برخلاف گذشته که کارکنان بیشتر به مسائل مادی و اقتصادی اهمیت می‌دادند، در حال حاضر بیشتر احترام و روابط کاری خوب مدنظر است.

در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روز افزون بهره‌وری در کار با استفاده از مکانیزم‌های مختلف قابل بررسی است که برخی از آنان

شامل دادن پاداش‌های نقدی و غیرنقدی به کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، تشویق کارکنان در جمع، توزیع عادلانه امکانات رفاهی، اهمیت دادن به نظرات کارشناسی آن‌ها، انتصاب مدیران کارآمد و دسترسی به آن‌ها، انتخاب افراد از طریق مصاحبه و آزمون، ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس، حمایت سازمانی از آنها، ایجاد جذابیت کاری، ارتقای شغلی، عدم ارزیابی‌های بی‌مورد و وقت‌گیر، تشکیل گروه‌های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و ترکیب اندیشه‌های متفاوت و ... نکته قابل توجه در بحث پاداش، رفتار عادلانه در سازمان است. زیرا تئوری برابری افراد به عنوان یکی از مبانی اصلی در تفکر طراحی پاداش مطرح است.

یکی از چالش‌های مهم شرکت‌ها تحول روش‌های پاداش است که کارکنان را بر می‌انگیزد. اگر مدیری در سازمان تشخیص دهد که کارکنان سعی و تلاش خود را کرده‌اند اگرچه به موفقیت نرسیده‌اند باز هم آنان را مورد تشویق قرار دهد این کار باعث به وجود آمدن امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان می‌شود و ترس از اخراج در اثر یک اشتباه را کاهش می‌دهد و به افراد جرات می‌دهد که تغییرپذیر باشند. در واقع سازمان‌های موفق هم به موفقیت‌ها و هم به شکست‌ها پاداش می‌دهند. البته با توجه به تفاوت‌های فردی، ارزش‌ها و علایق افراد متفاوت است که مدیر سازمان با مدیریت بر همه آنان برای هر کدام از افراد باید راه‌های متفاوتی را برگزیند. در پایان باید گفت گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که ایجاد انگیزه در کارکنان بیش از پیش اهمیت یابد.

سازمان‌ها فقط با ابتکار و نوآوری کارکنان خود می‌توانند مسیر سرآمدی سازمان را طی کنند و همگام با دگرگونی‌ها پیش روند. مهم‌ترین راهکار در ایجاد انگیزش در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود، انتصاب متناسب افراد با تخصص آن‌ها و عدم اجبار شغل نامناسب، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد است. نکته آخر اینکه تخصص و تفکر خلاق کارکنان به ارتقا و پیشرفت سازمان و در نتیجه ترقی جامعه حتماً کمک می‌کند.

مدیریت علمی

فردریک تیلور^۱ به مطالعه ساختار تولید پرداخت. وی یکی از نخستین حامیان مدیریت حرفه‌ای بود و باور داشت که ارتباط میان وظیفه و همکاری کارگران می‌تواند استانداردسازی شود.

تئوری مدیریت علمی تیلور کارگران را در مشاهده نتایج کارشان دخیل می‌کرد. در نتیجه کار وی، وظایف به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم شد تا به کمترین میزان درک کارگران از آنچه انجام می‌دهند نیاز باشد. این تخصصی کردن شغل به این معنی است که کارگران کار را در محدوده بسیار مشخصی در اختیار می‌گیرند و براساس آورده نهایی‌شان پاداش می‌گیرند. نظام پرداخت به آن‌هایی پاداش می‌دهد که بیشترین تولید را داشته‌اند. شیوه کاری تیلور بسیار متفاوت‌تر از نیازهای محیط کاری مدرن است. با این وجود تحقیق وی به شکل‌گیری درک علمی از چگونگی سازماندهی کار کمک کرده است.

امروزه مهندسی نیاز به افرادی با توانایی و انعطاف بالا دارد. فرهنگ سازمانی در زیمنس کارمندان را برمی‌انگیزد تا بیشتر در کار خود غرق شوند و بهبودهای مورد نیاز را پیشنهاد داده و سپس اعمال کنند. کنترل مورد نظر تیلور، که موجب سلب مسئولیت فردی می‌شد آن چیزی نیست که مهندسی پیشرفته به آن می‌پردازد. امروزه کنترل همچنان وجود دارد ولی فردی که مشغول انجام کار است تشویق می‌شود تا به عنوان بخشی از یک گروه فعالیت کرده و در تصمیم‌گیری در بهبود یا انجام وظایف دخالت داشته باشد، چرا که در مهندسی همواره نیاز است تا راه‌های تولید محصولات بهتر در نظر گرفته شود.

هرم نیازها

یکی از شناخته شده‌ترین نظریه‌پردازان در مورد انگیزش «آبراهام مازلو» است. در سال ۱۹۵۴ وی هرم نیازها را ارائه کرد که نیازهای اولیه در پایین‌ترین سطح و نیازهای

پیچیده در بالاترین سطح هرم قرار دارند. نیازهای اولیه انسان‌ها را به کار می‌دارند. این نیازها شامل غذا، آب، گرما، سرپناه و پوشش می‌باشد.

زیمنس برای کارمندان خود این فرصت را فراهم می‌آورد تا نیازهای سطح بالای خود را برآورده سازند. برای کارمندان خلاق دارای مهارت مانند مهندسی این موضوع از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. محترم شمرده شدن یعنی هم خود را محترم بدارید و هم به دیگران احترام بگذارید. اینکه یک کارمند احساس کند کار وی می‌تواند در سازمان به نحو مطلوبی تغییر ایجاد کند باعث احساس احترام می‌شود. دیدن دستاوردهای فردی توسط کارفرما به این معنی است که وی محترم شمرده شده است.



شکل: هرم نیازها

به عنوان مثال در زیمنس الگویی وجود دارد که در آن پیشنهادها برای بهبود عملکرد پروژه‌ها مورد تشویق قرار می‌گیرد.

این تشویق می‌تواند بصورت مالی برای فرد، گروه کاری وی یا به رسمیت شناخته شدن این پیشنهاد و بدون هزینه مالی باشد. خود شکوفایی به معنی پی‌بردن به استعدادهای نهانی و بالقوه برای دستیابی به اوج قابلیت‌های خویش است. انجام کارهای مهندسی به کارمندان این امکان را می‌دهد تا به خود شکوفایی با دخیل شدن در تصمیم‌گیری کارها و به عهده گرفتن مسئولیت‌های شغلی برسند. در این صورت مهندسی می‌توانند به دنبال تغییر و بهبود باشند. زیمنس به مهندسی خود فرصت‌های آموزش و توسعه ارائه می‌کند. این فرصت‌ها به دلیل توسعه توانایی‌هایی که ممکن است موجب بالارفتن از نردبان ترقی شود، ارتباط مستقیم با خودشکوفایی دارد. آموزش و توسعه به کارمندان کمک می‌کند تا با نیازهای در حال تغییر بازار جهانی تجارت آشنا شوند.

عوامل ایجاد رضایت

فردریک هرترزبرگ معتقد است که انسان‌ها نیازهایی دارند که باید در محیط کار برآورده شوند. وی تصور می‌کند که اگر نیازهای انسانی در محیط کار برآورده شوند، بهره‌وری آن‌ها بالاتر خواهد رفت. تحقیق هرترزبرگ بر فعالیت‌های مهندسی و حسابداران تمرکز داشت و طبق آن نظریه دو عاملی خود را ارائه کرد. وی می‌گوید دو عامل بر احساس انسان‌ها نسبت به شغلشان تأثیر دارد:

۱. محرک‌های عوامل ایجاد رضایت

بسیاری از جنبه‌های شغلی هستند که موجب رضایت شغلی می‌شوند. ماهیت کار به نوبه خود بسیار مهم است. برخی افراد آنچه که انجام می‌دهند را دوست دارند. آنچه باعث رضایت افراد در محیط شغلی می‌شود عبارت است از:

- فرصت توسعه فردی
- دستاوردها
- دیده شدن در محل کار توسط مدیر
- ترفیع

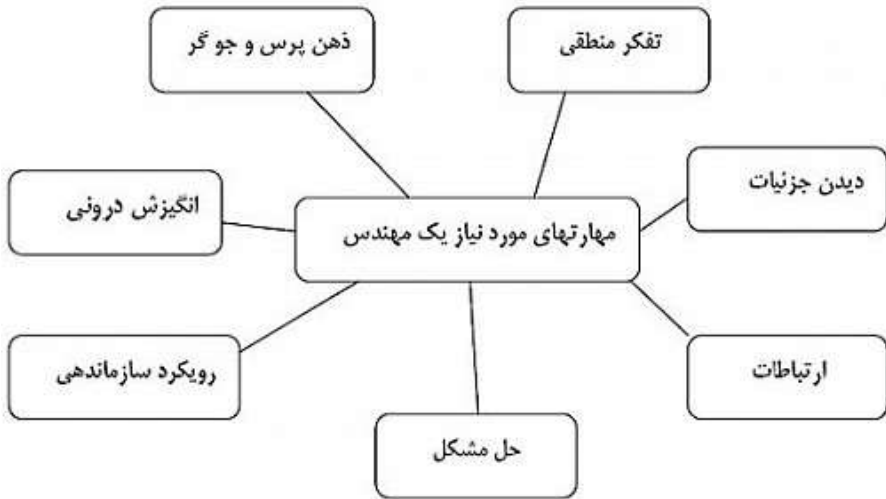


- سطح مسئولیت

۲. عوامل ایجاد نارضایتی

عواملی هستند که می‌توانند موجب نارضایتی در محیط کار شوند. این عوامل خارج از کنترل افراد بوده ولی تأثیر بسیار زیادی بر نقش هر کارمند دارند. به عنوان مثال:

- سیاست‌های شرکت می‌توانند فرسایشی باشند.
 - بوروکراسی یا کاغذ بازی‌های بی‌مورد می‌تواند به عنوان سدی برای رسیدن به نتیجه دلخواه تلقی شود.
 - برخی اوقات شرایط محیط کاری مناسب نیست.
 - دیگر عوامل می‌تواند شامل دستمزد پایین و احساس بی‌ارزشی در سازمان باشد.
- مدیران باید بتوانند به تعدیل عوامل ایجاد کننده نارضایتی بپردازند. سیاست‌هایی که ممکن است موجب نارضایتی شود باید به شکل مناسبی مدیریت شوند. زیمنس باور دارد که بهترین راه برای کاهش نارضایتی، افزایش آگاهی در مورد مسائلی است که کارمندان با آن درگیرند و بیشتر کردن دخالت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های شغلی‌شان است.
- در زیمنس ایجاد رضایت عاملی است که مهندسان را بر آن می‌دارد تا به بهترین شکل کار خود را انجام دهند. آن‌ها از ویژگی‌های نقش‌های خود لذت می‌برند. داشتن اختیار در کار باعث می‌شود کارهای خود را به بهترین شیوه مدیریت کرده و تغییراتی که منجر به بهبود می‌شود را اعمال کنند. ماهیت خلاق مهندسی، افرادی را می‌طلبد که دوستدار چالش باشند و از حل مساله در یک محیط خلاق لذت ببرند.



تئوری انگیزشی هرزبرگ

یکی از تئوری‌های انگیزشی، تئوری دو عاملی یا انگیزشی - بهداشتی است که توسط فردریک هرزبرگ ارائه گردید. هرزبرگ بر پایه‌ی بررسی‌های به عمل آمده، متوجه شد که کارکنان تجارب خشنودکننده‌ی خود را متأثر از عواملی می‌دانستند که بیشتر با نفس و محتوای درونی کار مربوط می‌شد. این عوامل؛ عوامل انگیزشی نامیده شد و تجارب ناخشنودکننده نشأت گرفته از عواملی که با ماهیت کار آنان چندان ارتباطی نداشت، عوامل بهداشتی اصطلاح گردید که عوامل بیرونی در به وجود آمدن این تجارب سهم بسیار مهمی داشتند.

ویژگی‌هایی مثل مدیریت و سیاست شرکت، سرپرستی، روابط بین افراد، شرایط کاری و حقوق (به وسیله هرزبرگ) به عنوان عوامل بهداشتی شناخته شده‌اند. هنگامی که این عوامل در وضع مناسبی باشند، افراد ناراضی نخواهند بود؛ ولی آن‌ها کاملاً راضی هم نخواهند بود. اگر بخواهیم وسیله‌ی انگیزش افراد در سازمان فراهم آوریم و موجب تحریک آن‌ها شویم، (از نظر هرزبرگ) باید روی مسأله پیشرفت، شناخت و کسب شهرت، ماهیت کار، مسئولیت و رشد تأکید نماییم. این‌ها ویژگی‌هایی هستند که موجب می‌شوند فرد به پاداش‌های درونی برسد.

کاوش جهانی برای یافتن انگیزه

گشتن به دنبال انگیزه برای زندگی، یک دغدغه جهانی محسوب می‌شود. عصب‌شناس و روانشناس معروف، ویکتور فرانکل، در یکی از پرفروش‌ترین و مؤثرترین کتاب‌هایش به نام انسان در جست‌وجوی معنی، به این نکته اشاره دارد. این کتاب در کنار تأیید تلاش خودمان برای ایجاد انگیزه، بر اهمیت رهبران ما در پیوستن یا اتصال دوباره ما به هدفمند بودن در امور تأکید دارد. این اثر نشان می‌دهد که ایجاد انگیزه فقط برای نجات نیست، بلکه برای پیروزی در تمام وجوه زندگی است.

دانش مدیریت امروز پر است از پیشنهادهای مختلف برای ایجاد انگیزه در بین کارمندان و استعدادها و راه‌های متفاوت برای نگه داشتن سرمایه‌های کاری.

پشتیبانی مالی، بسته‌های کمکی مختلف و راه‌های دیگر می‌تواند برای تعهد و انگیزه کاری استعدادهای شرکت مفید باشد؛ اما نباید فراموش کنیم که ایجاد احساس اهمیت فرد در کار و ارج نهادن به ویژگی‌های شخصیتی وی می‌تواند تأثیر شگرفی بر انگیزه او برای کارهایی که هر روز با آن‌ها سر و کار دارد بگذارد.

برای مثال، مطالعات نشان داده است که اگر فرد انگیزه‌های عمیق و درونی برای تعهد کاری در خود احساس نکند، موجب استرس، دلزدگی، غیبت، ناراضی، بی‌زاری و افسردگی می‌شود. در عوض فردی که رابطه خوب با کار خود داشته و انگیزه‌های درونی برای کارش داشته باشد، تعهد، رضایت، شادی، تلاش و قدرت را در حین کار تجربه خواهد کرد. نکته مهم اینجاست! رضایت در کاری نیست که انجام می‌دهیم، در ارتباطی است که با کار برقرار می‌کنیم.

در سال ۲۰۰۱، محققان، امی ورزش‌سنسکی و جین داتون مطالعه‌ای را روی دسته‌ای از افراد که شغل‌های به ظاهر ناخوشایند در بیمارستان داشتند و نحوه ارتباط آن‌ها با کارشان انجام دادند. مصاحبه با یکی از کارکنان خدماتی که مسئول نظافت بیماران بخش شیمی‌درمانی بود نشان داد که حتی کسی که با وظایف ناخوشایند سر و کار دارد، می‌تواند به کار خود معنی و اهمیت ببخشد. به گفته وی: «کار من به همان اندازه کار پزشک مهم است. من به این مردم کمک می‌کنم تا احساس انسان بودن

کنند. در سخت‌ترین و آسیب‌پذیرترین نقطه زندگی خود، من به آن‌ها کمک می‌کنم تا حیثیت خود را حفظ کنند.

من ترس آن‌ها را کاهش می‌دهم، کمک می‌کنم تا کنترلشان را به دست آورند. نقش من برای فرآیند درمان بسیار مهم است.» در چشم این کارمند، شغل او فقط یک شغل نیست؛ بلکه یک نیاز است.

کیم کمرون در کتابش با عنوان «مدیریت مثبت» اشاره می‌کند که هر کاری می‌تواند مفهوم داشته باشد اگر با یک یا چندی از موارد زیر مرتبط باشد:

- کار به شخص کارمند احساس مفید بودن بدهد.
- کار مرتبط با خصوصیات فردی یا ارزش‌های انسانی باشد.
- کار بتواند با اجتماع ارتباط ایجاد کند.

وقتی کسی خود را برای کار در جایی آماده می‌کند، این احساس را دارد که آن شغل با وی همخوانی دارد. در مواردی که این حس کم‌رنگ می‌شود، مدیران می‌توانند آن را پررنگ کنند. ایجاد احساس اهمیت در افراد، یک نیاز همیشگی است. مدیران باید در نظر داشته باشند که زنده نگه داشتن یک نیاز روزانه، نیاز به تلاش مداوم و پویا دارد.

برای جمع‌بندی، کلامی را از ویکتور فرانکل یادآور می‌شوم: «انگیزه زندگی در افراد، از شخصی به شخص دیگر متفاوت است و هر روز با روز دیگر و حتی ساعتی با ساعت دیگر تغییر می‌کند؛ بنابراین نباید نسخه کلی برای تمام لحظات و تمام موقعیت‌ها پیچید! بلکه در لحظه‌ای خاص، برای فرد مورد نظر انگیزه‌ای خاص را زنده کنی.

مدل‌های کسب و کار



مدل‌های کسب و کار در اقتصاد جدید شامل تصمیم‌گیری در ۴ مورد است:

- تعریف ارزش یا ارزش‌های ارائه شده برای مشتریان.
- تعریف فضای بازار که می‌تواند شامل محصول، خدمات، اطلاعات و یا هر سه باشد.
- تعریف سیستم منبع‌یابی قابل دفاع
- تعریف مدل درآمدی مناسب.

آیا شرکت قادر است در مورد ارزش یا ارزش‌های ارائه‌شده با دیگران رقابت کند؟

اولین گام در راه اندازی مدل تجاری تعریف دقیق ارزش ارائه شده در کسب و کار است. به این منشور سه موضوع باید کاملاً مشخص شود.

(۱) بخش هدف^۱

(۲) انتخاب مزایا و سودمندی‌های کلیدی برای مشتریان

(۳) توجیه منطقی این که چرا شرکت بهتر از دیگر رقبا قادر است مزایای مورد نظر خود برای مشتریان را وارد بازار کند.

۱- انتخاب بخش بازار^۱

دو بعد اساسی در انتخاب بخش عبارتند از جذابیت بازار و توان شرکت برای رقابت در بازار.

جذابیت بازار به چندین متغیر بستگی دارد که عبارتند از: اندازه بازار و نرخ رشد آن، نیازهای برآورده نشده مشتریان و رقبای ضعیف. توانایی شرکت برای رقابت در یک بخش به خصوص را می‌توان با در نظر گرفتن این موضوع سنجید که به چه میزان توانمندی‌های شرکت قادر خواهند بود خود را با نیاز و مزایای مورد نظر مشتریان وفق دهند. علاوه بر موارد فوق در مورد جذابیت بازار یک فاکتور مهم که در انتخاب بخش مورد نظر در بازار آنلاین باید مدنظر قرار گیرد عبارتست از میزان تناسب یا تضاد با کانال‌های موجود.

۲- انتخاب مزایا و سودمندی‌های کلیدی برای مشتریان

دومین گام در راه‌اندازی ارزش ارائه شده یا خوشه ارزشی ارائه شده تعریف مزایای کلیدی ای است که باید به بخش هدف در بازار انتقال یابد. اغلب کتاب‌های مربوط به تجارت سنتی توصیه می‌کنند که شرکت‌ها باید بر یک یا دو مزیت حیاتی تکیه کنند. برای مثال شرکت ولوو بر مزایای ناشی از امنیت و شرکت هواپیمایی جنوب غربی^۲ بر راحتی و مزایای ناشی از قیمت پایین و ... تمرکز دارند. شرکت‌هایی که به رقابت در بیش از یک زمینه می‌پردازند دچار دو مشکل اساسی می‌شوند. اول اینکه مشتریان پیام‌های ارسالی از طرف شرکت را به درستی درک نمی‌کنند. دوم اینکه برای هر سرویس باید سیستم به گونه‌ای خاص آن سرویس عمل کند.

ولی در دنیای آنلاین اوضاع به گونه‌ای دیگر است. صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که اینترنت و خواص منحصر به فرد آن باعث شده است در مقایسه با دنیای تجارت سنتی تنوع بسیاری فراهم شود. برخی از محققین بر این عقیده‌اند که با توجه به اینکه در اینترنت مقایسه قیمت‌ها به سادگی صورت می‌گیرد لذا مشتریان به دنبال سرویس‌هایی هستند که با قیمت پایین‌تر به آن‌ها عرضه می‌شود. ولیکن یافته‌ها حاکی از آن است که زمانی که مشتریان اطلاعاتی در مورد کیفیت محصولات در دست داشته باشند توجه آن‌ها به قیمت کاهش می‌یابد. شرکت‌هایی که بهتر از رقبا قادر باشند خدمات و مزایای مربوطه را ارائه دهند بر ویژگی‌هایی غیر از قیمت توجه خواهند کرد.

۳- انتخاب توانمندی‌ها و قابلیت‌های ویژه

برعکس دو مورد قبلی این مورد بر توانمندی‌های داخلی شرکت تمرکز دارد که باعث خواهند شد شرکت به همراه شرکای خود خدمات مورد انتظار را به مشتریان عرضه کند. این موضوع را شایستگی‌های کلیدی و یا نقاط قوت کسب و کار می‌نامند. موضوع مهم این است که آیا می‌توان شایستگی‌های کلیدی و ویژه یک شرکت را به سرویس‌های کلیدی مورد نظر برای مشتریان مرتبط کرد یا خیر؟ قابلیت‌های مورد نظر شامل سرمایه‌های ملموس (مانند مکان شرکت) سرمایه‌های ناملموس (مانند مارک تجاری) و مهارت‌های خاص سازمان (مانند توانایی‌های خاص مدیریتی) می‌شود. سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان سرویس‌ها و ارزش‌های ارائه شده به مشتری را مورد ارزیابی قرار داده و میزان مناسب بودن آن را سنجید؟ به این منظور سه دسته از معیارها وجود دارند:

- معیارهای مورد نظر مشتری: آیا مشتریان قادر به درک خدمت ارائه شده و ارزش‌های آن هستند؟ آیا خدمت ارائه شده با نیازهای آن‌ها مطابقت دارد؟ آیا مشتری به آن اعتماد خواهد کرد؟ آیا سرویس و خدمت ارائه شده نسبت به رقبا مزیتی را برای مشتریان ایجاد می‌کند؟

- معیارهای مورد نظر شرکت: آیا شرکت منابع و توانمندی‌های لازم برای ارائه سرویس مورد نظر دارد؟ آیا ارائه سرویس مورد نظر امکان اراده خدمات جدیدتر و دستیابی به بازارهای دیگر را فراهم می‌آورد؟
- معیارهای رقابتی: آیا دیگر رقبا تلاش می‌کنند خدمات مشابهی را ارائه دهند؟ آیا شرکت‌های رقیب اجازه می‌دهند شرکت بازار را در حیطه خدمت مورد نظر در دست بگیرد؟ آیا در آینده رقبای بالقوه به راحتی قادر خواهند بود سرویس‌های مشابهی را ارائه کنند و وارد بازار شوند؟

چگونه یک شرکت یک سرویس آنلاین را توسعه می‌دهد؟

زمانی که ارزش قابل ارائه به مشتریان مشخص شد گام بعد راه‌اندازی محصولات خدمات یا اطلاعاتی است که به صورت آنلاین ارائه می‌شوند. به طور خاص تیم مدیران باید در این مرحله سه وظیفه عمده را انجام دهند.

(۱) شناسایی حیطه عمل

(۲) شناسایی فرایند تصمیم‌گیری مشتریان

(۳) نگاشت سرویس‌های مورد نظر (محصولات، خدمات و اطلاعات) به فرایند تصمیم‌گیری مشتری.

۱- حیطه عمل

حیطه عمل به تعداد گروه‌هایی از محصولات و خدمات مربوط می‌شود که در سایت ارائه می‌شوند. این امر شامل پیوستاری است که در یک سر آن شرکتی است که بر یک نوع محصول تمرکز دارد و در طرفی دیگر شرکت‌هایی که انواع مختلفی از محصولات را ارائه می‌کنند. در زیر دو سر این پیوستار شرح داده شده‌اند:

✓ تسلط بر یک حیطه خاص از سرویس‌های مورد نظر در بازار: این مفهوم به شرکت‌هایی اشاره دارد که بر یک گروه از محصولات، خدمات و یا اطلاعات در بازار تکیه می‌کنند.

✓ تسلط بر چندین گروه: یکی از جذابیت‌های دنیای آنلاین گسترش محصولات ارائه شده از یک گروه به گروه‌های بیشتری از محصولات و خدمات است به عبارتی شرکت‌ها در این حالت بر حیطه وسیعی از خدمات و محصولات تسلط می‌یابند. یک مثال معروف در این مورد شرکت آمازون است که فعالیت اولیه آن در زمینه کتاب بود و بعد از آن به سمت فروش CD، تصاویر ویدئویی، اسباب‌بازی و حراجی روی آورد.

۲- شناسایی فرایند تصمیم‌گیری مشتری

گام دوم در شکل دهی و توسعه یک سرویس آنلاین مطالعه فرایند تصمیم‌گیری مشتری برای گروه‌های متفاوت محصولات است. این فرایند به سه مرحله قابل تقسیم است: قبل از خرید، هنگام خرید و بعد از خرید. قبل از خرید ابتدا مصرف‌کننده یک مشکل یا نیاز را شناسایی می‌کند، به دنبال ایده‌های مناسب در مورد نیاز خود می‌گردد و جایگزین‌های مختلف را ارزیابی می‌کند. در مرحله خرید انتخاب خود را انجام داده و وارد فرایند خرید می‌شود. مراحل پس از خرید شامل تصمیم‌گیری در مورد این است که آیا خرید رضایت‌بخش بوده است یا خیر و به عبارتی درجه رضایتمندی مشتری مشخص می‌شود و در نتیجه مشتری در صورت رضایت به یک مشتری متعهد تبدیل خواهد شد. نهایتاً مشتری پس از مصرف تصمیم می‌گیرد که آیا خرید را تکرار کند یا خیر.

۳- نگاشت سرویس‌های مورد نظر به فرایند تصمیم‌گیری مشتری

سومین گام در توسعه یک سرویس آنلاین شامل نگاشت محصول و خدمات به فرایند تصمیم‌گیری مشتری است. وب‌سایتی که در اختیار مشتری قرار می‌گیرد باید او را در تمام مراحل تصمیم‌گیری به پیش برده، هدایت کند و او را به پیگیری فرایند خرید ترغیب کند. فرایند تصمیم‌گیری باید برای هر کدام از محصولاتی که در سایت ارائه می‌شوند مورد حمایت کامل قرار گیرد.

یک سیستم منابع مناسب و موفق چگونه است؟

تعیین سرویس‌ها و خدمات مورد نظر و همچنین ویژگی‌های وبسایت مربوط به این خدمات گام‌هایی حیاتی در فرمول‌بندی مدل کسب و کار هستند چرا که سیستم منابع شرکت را با مطالعه آنان می‌توان تعیین کرد. سیستم منابع نشان می‌دهد که چگونه یک شرکت باید سیستم‌های داخلی (و شرکای تجاری) خود را ساماندهی کند تا قادر باشد ارزش یا ارزش‌های مورد نظر را در قالب محصولات، خدمات و اطلاعات به مشتریان منتقل کند.

مطالعات و مشاهدات حاکی از آن است که فاکتوری که شرکت‌های بسیار موفق را از دیگران متمایز می‌سازد نه ارزش ارائه شده در قالب محصولات و خدمات بلکه انتخاب فعالیت‌ها و برنامه‌هایی است که برای انتقال به ارزش‌های مورد نظر به مشتری مورد استفاده قرار می‌گیرند. این امر شامل انتخاب و بررسی قابلیت‌ها و توانمندی‌های خاص یک شرکت است که از طریق آن‌ها می‌توان ارزش مورد نظر را به گونه‌ای متفاوت و برتر از دیگر شرکاء عرضه کرد.

توانمندی‌ها و فعالیت‌های خاص یک شرکت که با سرویس‌های ارائه شده مرتبطند باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند. این را می‌توانم یک اصل در امر دنیای تجاری و کسب و کار در نظر گرفت. برای انطباق این اصل با مفاهیم بازارهای آنلاین باید ۴ اصلاح مهم در شرح توانمندی‌ها و فعالیت‌های خاص یک شرکت نسبت به بازارهای سنتی صورت پذیرد. بنابراین اعمالی که اکنون باید انجام پذیرند نه تنها شامل انتخاب قابلیت‌ها و فعالیت‌هایی برای انتقال ارزش‌های مورد نظر به مشتری است بلکه در برگیرنده تأمین تمام منابع مورد نیاز برای تبدیل کردن توانمندی‌ها و فعالیت‌ها به واقعیت‌های اجرایی و عملی در دنیای آنلاین است. چهار اصلاح مورد نظر عبارتند از:

۱- حرکت از دنیای فیزیکی به دنیای فیزیکی/مجازی:

اولین اصلاح کلیدی عبارتست از انتقال از فعالیت‌ها و توانایی‌های دنیای فیزیکی به دنیای ترکیبی از توانمندی‌ها در فضای بازار و مکان بازار (دنیای مجازی و فیزیکی).

سیستم‌های منبع برای بسیاری از شرکت‌ها ترکیبی است از سرمایه‌های مجازی و فیزیکی.

۲- حرکت از تمرکز بر طرف تأمین^۱ به تمرکز بر طرف تقاضا^۲

بسیاری از سیستم‌ها شدیداً بر توانمندی‌های داخلی یک شرکت تمرکز دارند. ممکن در مواردی این امر قابل توجیه باشد ولیکن آنچه که بیشتر مناسب‌تر است تمرکز اساسی بر مزایایی است که مشتریان یک شرکت مدنظر دارند. مزایای مورد نظر مشتریان و خواسته‌های آشکار و نهان آنان باید انتخاب فعالیت‌ها و بکارگیری توانمندی‌ها را به یک شرکت دیکته کند.

۳- شکل دادن فعالیت‌ها بر اساس توانمندی‌های خاص شرکت

توانمندی‌ها، مهارت‌ها و سرمایه‌های سطح بالایی هستند که شرکت مورد نظر در آن‌ها دارای برجستگی‌های قابل ملاحظه‌ای است. این توانمندی‌ها اغلب توسط دسته‌ای از منابع موجود در شرکت مورد حمایت قرار می‌گیرند. این منابع ممکن است فیزیکی و قابل لمس باشند (مانند انبار و مزرعه مخصوص یک شرکت) و یا ناملموس باشند مانند علامت تجاری شرکت Yahoo.

۴- حرکت از سیستم‌های درون سازمانی به سیستم‌های بین سازمانی

یک جنبه کلیدی محیط آنلاین نیاز به مشارکت است. سیستم منابع باید قادر باشد در بازارهای مختلف با موفقیت عمل کند. این توانمندی ممکن است درون یک شرکت بدست آید و یا از طریق مشارکت و ائتلاف‌های استراتژیک با دیگر سازمان‌ها حاصل شود.

تعیین یک سیستم منبع

با توجه به موارد ذکر شده در این قسمت به نحوه ساختاردهی یک سیستم منبع می‌پردازیم. این امر در ۴ گام عمده محقق می‌شود:

گام اول: شناسایی مزایای کلیدی مورد نظر مشتریان که با مطالعه سریس‌های ارائه شده توسط شرکت مشخص می‌شود.

گام دوم: شناسایی توانمندی‌هایی که به هر کدام از مزایا مرتبطند. در این مرحله تعیین می‌کنیم در مورد هر کدام از مزایا چه توانمندی‌هایی مورد نیاز است.

گام سوم: ارتباط دادن منابع به توانمندی‌ها. پس از اینکه توانمندی‌ها شناخته شدند، شرکت قادر خواهد بود منابع مورد نیاز برای تحقق توانمندی‌های مورد نظر را شناسایی کند. این منابع عبارتند از سرمایه‌های کلیدی، فعالیت‌ها و تخصص‌های پرسنل شرکت، اقدامات، مشارکت‌ها و ائتلاف‌ها که هر کدام به نوعی باعث توانمندی یک شرکت می‌شوند.

گام چهارم: شناسایی اینکه یک شرکت هر کدام از توانمندی‌ها را تا چه میزان داراست و می‌تواند از خود نشان دهد. این گام یک نگاه دقیق به توانمندی‌های درونی شرکت می‌اندازد. آیا شرکت مورد نظر تمام توانمندی‌های مورد نظر را داراست یا اینکه باید از بیرون منبع‌یابی کند؟ و یا اینکه باید با دیگران مشارکت کند تا توانمندی‌های مورد نیاز را بدست آورد؟

گام پنجم: شناسایی شرکایی که می‌توانند مکمل خوبی برای شرکت در مورد توانمندی‌های مورد انتظار باشند.

در پیاده‌سازی گام‌های فوق باید به این نکته توجه داشت که مدل منبع را باید به منظور یکپارچه کردن فعالیت‌های آنلاین و غیرآنلاین اصلاح و تعدیل کنیم. برای مثال چنانچه خواهیم به صورت همه جانبه به مشتریان دسترسی داشته باشیم می‌توان ترکیبی از سه منبع یا وسیله غیرآنلاین مانند تلفن، کاتالوگ و تماس‌های رو در رو به همراه دو منبع یا ابزار آنلاین مانند وبسایت و کیوسک استفاده کرد.

معیارهایی برای ارزیابی کیفیت یک سیستم منبع

- خاص بودن سیستم: خاص بودن سیستم به این موضوع اشاره دارد که تا چه میزان مزایای ارائه شده توسط سازمان، توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمان نسبت به رقبا منحصر به فرد است.
- تناسب بین توانمندی‌ها و مزایای ارائه شده: آیا هر کدام از توانمندی‌ها خواسته‌ها و مزیت‌های مورد نظر مشتریان را برآورده می‌کند؟ اگر چنین است به چه میزان؟
- تناسب بین توانمندی‌ها در سیستم: چگونه توانمندی‌ها و فعالیت‌های یک شرکت همدیگر را حمایت و تکمیل می‌کنند؟ آیا ارتباط شدیدی بین توانمندی‌ها و فعالیت‌های یک شرکت وجود دارد؟ آیا همه این‌ها در تناسب با سرویس‌های ارائه شده توسط سازمان هستند؟
- تناسب بین منابع: آیا منابع خاص به صورت دو به دو با یکدیگر خاصیت هم‌افزایی دارند؟ آیا مکمل همدیگرند؟ آیا با مزایای مختلف مورد نظر مشتریان در ارتباطند؟
- تناسب بین سیستم کسب و کار دنیای مجازی و دنیای فیزیکی: آیا سیستم منبع آنلاین با سیستم منبع غیرآنلاین در تضاد است یا آن را حمایت می‌کند؟

مشارکت^۱

یکی از ویژگی‌های مهم دنیای آنلاین ایجاد مشارکت‌های تجاری با دیگر شرکت‌ها و مؤسسات است. این مشارکت‌ها در دنیای غیرآنلاین نیز مهم است ولیکن در دنیای آنلاین اهمیتی مضاعف در این مورد وجود دارد. یک شرکت در دنیای آنلاین برای رقابت با رقبایی که هر لحظه ممکن است مشتریان را به سمت خود بکشانند همواره در پی تشکیل مشارکت‌هایی با شرکای تجاری است و بدین منظور استفاده از فناوری‌ها و سیستم‌های حیاتی و کلیدی برای حمایت از این مشارکت ضرورت می‌یابد. برای

مثال شرکت 1-800-Flowers با شرکت yahoo برای انجام تبلیغات و اختصاص فضا در صفحات مربوط به خرید این وبسایت به توافق رسیده است. از طرفی با سایت‌های خرده‌فروشی مانند Snap.com در زمینه تأمین گل قرارداد همکاری بسته است. همچنین این شرکت در زمینه حمل کالا مشارکت‌هایی با دیگر شرکت‌ها تشکیل داده است.

مدل‌های سوددهی برای شرکت‌های آنلاین چه هستند؟

در این قسمت به مدل‌های درآمدی‌ای می‌پردازیم که با توجه به سیستم منابع قابل تحقیقند. این موضوع شامل سه بحث عمده است:

(۱) مدل‌های درآمدی که نوعاً در کسب و کارهای آنلاین مورد استفاده قرار می‌گیرند.

(۲) مدل‌های ایجاد سود که مدنظر سهام‌داران و سرمایه‌داران است.

(۳) مدل‌های رشد و این که چگونه یک شرکت می‌تواند رشد درآمدها را محقق کند.

انواع مدل‌های درآمد

موارد زیر از شایع‌ترین موارد درآمد می‌باشند:

- ❖ تبلیغات: یک سایت می‌تواند از طریق فروش آگهی (مانند استفاده از Bannerهای تبلیغاتی)، گرفتن اسپانسر^۱ و یا شکل‌های دیگر ارتباطی به کسب درآمد بپردازد.
- ❖ فروش محصول خدمات یا اطلاعات: این مورد به درآمدهایی اشاره دارد که از طریق فروش محصولات و کالاها در وبسایت ایجاد می‌شوند.
- ❖ تراکنش‌ها: این مورد به درآمدهایی اشاره دارد که وبسایت در اثر تسهیل تراکنش‌ها و مبادلات بین مشتریان خود دریافت می‌کند. (مانند شرکت e-bay)

❖ حق اشتراک: این مورد به درآمدهایی اشاره دارد که یک سایت در ازای اشتراک مجلات، روزنامه‌ها و یا ارائه خدمات و اطلاعات مختلف کسب می‌کند.

مدل‌های سوددهی مورد توجه سهام‌داران

در حالی که مدل‌های درآمد گردش نقدینگی در سازمان را به وضوح شناسایی می‌کنند ولی این موضوع که یک سازمان چگونه گردش نقدی و ارزش سهام را ایجاد می‌کند مبهم باقی می‌ماند. مدل‌های سوددهی مدل‌هایی هستند که چگونگی ایجاد ارزش و سود سازمانی را بیان می‌کنند و مورد توجه سهام‌دارانند. در ادامه ۱۰ مدل سوددهی متفاوت برای دنیای آنلاین ارائه شده است و فاکتورهای کلیدی موفقیت در مورد هر کدام بیان شده‌اند. زمانی که یک شرکت اقدام به ساختن مدل کسب و کار خود می‌کند باید همچنین در نظر داشته باشد که چگونه دیگر شرکت‌ها ممکن است به واکنش درآیند. از این رو باید تهدیدهایی که در مورد هر کدام از مدل‌ها محتمل هستند مورد توجه قرار گیرند. همچنین این نکته قابل ذکر است که یک شرکت در یک زمان ممکن است دارای بیش از یک مدل باشند.

ابتدا سه مدل که کاربر و شرکت را مدنظر قرار می‌دهند را مورد توجه قرار خواهیم داد که در آن تعداد زیادی از فروشندگان و خریداران گرد هم می‌آیند. سپس به مدل‌هایی می‌پردازیم که که عمدتاً بر اساس محصولات و خدمات ارائه شده توسط شرکت‌ها بنا شده‌اند.

مدل‌های مبتنی بر کاربر و شرکت

این مدل‌ها را به این خاطر با این نام می‌نامیم که هم شرکت و هم کاربر در محتوا و ارزش افزوده‌ای که در محصولات و خدمات نهفته است دخیل است.

▪ **Metamarket Switchboard:** این مدل تعداد زیادی از فروشندگان و خریداران را به عنوان کاربران سایت گرد هم می‌آورد تا فعالیت‌های مورد نظر خود را به انجام رسانده و اهداف آن‌ها محقق شود. مدل درآمد در این حالت ممکن است تراکنش‌ها، فروش محصولات و تبلیغات باشد. در این مدل استفاده از نفوذ علامت

تجاری برای ارائه اطلاعات مختلف در مورد محصولات و کالاها، ارائه اخبار مربوط به موضوعات مرتبط با گروه‌های خاص و نهایتاً فروش محصول می‌تواند باعث ایجاد ارزش افزوده در شرکت مورد نظر گردد.

برای مثال کاربران با دریافت خبرنامه‌های ارائه شده از طرف وبسایت در مورد یک محصول جدید و با توجه به حسن شهرت سایت تمایل بیشتری به خرید آن پیدا می‌کنند. این امر سبب مراجعه بیشتر خریداران و فروشندگان به سایت و انجام حجم بیشتری از تراکنش‌ها و آگهی‌ها در وبسایت خواهد شد که به تولید ارزش افزوده بیشتر می‌انجامد. فاکتورهای کلیدی موفقیت برای این مدل شامل دستیابی و دسترسی به تعداد زیادی از خریداران و فروشندگان است. از طرفی تهدید کلیدی در این مورد عبارتست از شکل‌گیری بازارهای مشابه در سطوح بالاتر که در دسترس مشتریان این سایت‌ها قرار می‌گیرند.

▪ **حراجی‌های معکوس و سنتی:** حراجی‌های سنتی همچون eBay به منظور گرد هم آوردن تعداد زیادی از فروشندگان و خریداران طراحی شده‌اند. فروشندگان قیمت را تا جایی بالا می‌برند که پیشنهاد دیگری ارائه نگرند. خریداری که بیشترین قیمت را پیشنهاد کند کالا را برده است. حراجی‌های معکوس مانند Freemarkets.com که یک سایت B2B است به فروشندگان اجازه می‌دهد که قیمت پیشنهادی را پایین‌تر بیاورند تا جایی که دیگر پیشنهادی ارائه نشود. فروشنده‌ای که کمترین قیمت را پیشنهاد کند برنده خواهد بود. سایتی که در این مابین نقش هاب را ایفا می‌کند در آمدی را در ازای انجام هر تراکنش دریافت می‌کند.

عامل کلیدی موفقیت در این مدل همانند Metamarket Switchboard است از طرفی این مدل زمانی که سیستم‌های Back Office قوی باشند به خوبی جواب می‌دهد. در این مدل نیز تهدیداتی مانند ظهور جایگزین‌های دیگر وجود دارد. همچنین این مدل ممکن است با ظهور یک فروشنده با قیمت‌های پایین‌تر به خطر بیفتد.

▪ **Category Switchboard**: این مدل مشابه Metamarket Switchboard است. با این تفاوت که در این مدل تنها بر یک دسته محصول خاص تمرکز می‌شود. علامت تجاری این سایت‌ها با یک محصول خاص پیوند خورده است. عامل کلیدی موفقیت در این مدل همانند Metamarket Switchboard است ولی تهدیداتی که متوجه آن است مقداری متفاوت است. تهدیدی عمده‌ای که این سایت‌ها را ممکن است با مشکل مواجه کند عبارتست از ظهور یک Metamarket Switchboard که در زمینه محصول مورد نظر (به همراه دیگر زمینه‌ها) نیز فعالیت می‌کند. برای مثال eToys که در زمینه اسباب‌بازی فعالیت می‌کند ممکن است از طرف سایت‌های دیگر مانند amazon.com یا Wal-Mart که یکی از زمینه‌های فعالیت آن‌ها اسباب‌بازی است مورد تهدید قرار بگیرد.

مدل‌های مبتنی بر خلق ارزش توسط شرکت

مدل‌های قبلی عمدتاً بر ترکیبی از اقدامات سمت عرضه^۱ و سمت تقاضا^۲ تمرکز دارند. در این قسمت به مدل‌هایی می‌پردازیم که مزایا و نیازهای مشتریان را مدنظر قرار می‌دهند. اغلب این مدل‌ها از اقدامات شرکت و محصولات و خدمات تولید شده توسط شرکت - و نه محتویات ایجاد شده توسط کاربران سایت - ارزش‌های مورد نظر را برای ارائه به مشتریان ایجاد می‌کنند. در ادامه ۶ مدل از این نوع را بررسی می‌کنیم:

بهترین اطلاعات

این مدل بر این اساس بنا شده است که برای مشتریان اطلاعات به هنگام، تازه و خدمات و کالاهای اطلاعاتی قابل اعتماد را در یک محیط آنلاین ایجاد کند. مثال‌هایی از این مورد در بین صنایع مختلفی مانند صنایع تحقیقاتی، روزنامه‌ها، مجلات، گزارش‌های کسب و کار و سرگرمی‌ها دیده می‌شوند.

درآمد حاصله در این مدل از ترکیبی از درآمدهای ناشی از تبلیغات، فروش اطلاعات، خدمات و کالاها بدست می‌آید. ادراک مثبت کاربران و مشتریان در

مورد بهنگام، قابل اعتماد و دقیق بودن اطلاعات ارائه شده برای این نوع وبسایت‌ها بسیار ارزشمند و حیاتی است. مثالی از این مورد شرکت JUP. com است. عوامل کلیدی موفقیت در این مدل استخدام بهترین پرسنل، فراهم آوردن دقیق‌ترین و به هنگام‌ترین اطلاعات و بدست آوردن سود از فروش محصولات اطلاعاتی‌ای است که مورد توجه کاربران می‌باشد.

الف) وسیع‌ترین مجموعه^۱

ارزش ایجاد شده در این مدل از توسعه محصول، خدمت یا اطلاعات در یک گروه محصول منتخب ناشی می‌شود. برای مثال Secondspin خود را به بزرگترین فروشنده در زمینه CD، فیلم‌های ویدئویی و DVD دست دوم تبدیل کرده است. مشتریان به این خاطر از سایت دیدن می‌کنند که انتظار دارند به مجموعه وسیعی از CDهای دست دوم دسترسی پیدا کنند. در این مدل درآمد از فروش محصولات بدست می‌آید ولیکن منبع واقعی سوددهی از قیمت‌گذاری مناسب در مورد محصولات مورد نیاز ناشی می‌شود. برای مثال CDهای مربوط به هنرمندان معروف و CDهای کمیاب ممکن است با قیمت بالاتری عرضه شوند.

عامل کلیدی موفقیت در این مدل عبارتست از کاهش عدم اطمینان برای مصرف‌کننده، ساختن مارک تجاری قوی و کیفیت اطلاعات و خدمات بیشتر. تهدیداتی که متوجه این مدل می‌باشد عبارتست از تخصصی شدن زیاد در مورد یک محصول.

کمترین قیمت^۲

این مدل برای مشتریان تضمین می‌کند که کمترین قیمت را به صورت آنلاین برای آن‌ها فراهم آورد. این مدل ممکن است مختص به یک گروه خاص از محصولات باشد و یا اینکه حیطة وسیع‌تری از محصولات را در بر بگیرد. درآمدها در این مدل از فروش محصولات و تبلیغات حاصل می‌شود.

1 . Widest Assortment

2 . Lowest Price

آنچه که برای دستیابی به موفقیت در این مدل حیاتی است عبارتست از وجود سیستم‌های پشتیبانی قوی و صرفه‌جویی‌های به مقیاس. به منظور دستیابی به استراتژی مناسب سایت‌هایی که از این مدل پشتیبانی می‌کنند باید دارای یک مدیریت زنجیره تأمین قدرتمند، تدارکات و عملیات قوی باشند. تهدیداتی که این سایت‌ها ممکن است با آن مواجه گردند ظهور سایت‌هایی هستند که وب را به منظور یافتن پایین‌ترین قیمت‌ها جستجو می‌کنند.

وسیع‌ترین شبکه کاربران^۱

یک مدل تمام عیار مبتنی بر تقاضا (Demand-Base) مدلی است که بر گردهمایی سریع شبکه‌ای از کاربران بنا شده است. برای مثال مدل‌های تجمیع تقاضا (Demand Aggregation) از این گونه‌اند. مدل در آمدی متفاوت است و شامل فروش محصولات، حق دریافتی برای انتقال و تبلیغات می‌باشد. آنچه که در موفقیت شرکت‌ها و سایت‌های این‌چنینی کلیدی است تشکیل یک پایگاه داده قوی در مورد مشتریان و رشد سریع تعداد مشتریان است. تهدیداتی که این سایت‌ها ممکن است با آن مواجه شوند تشکیل ائتلاف‌هایی بین مشتریان است که سبب می‌شود نیازهای آن‌ها به سایت برطرف شود.

بهترین تجربه^۲

در مورد هر دسته از کالاها و خدمات برای کسانی که بهترین‌ها را تهیه می‌کنند (بدون در نظر گرفتن قیمت) جایگاه ویژه‌ای وجود دارد. برای مثال در مورد اسباب بازی FAOSchowitz. com و در مورد گروه جواهرات Ashford. com اینگونه‌اند. درآمد از طریق فروش کالا و خدمات حاصل می‌شود ولیکن سود واقعی ناشی از قیمت بالای محصولات می‌باشد.

1 . Broadest User Network

2 . Best Experience

در این مدل عامل کلیدی موفقیت عبارتست از تأمین بهترین محصولات، خدمات آنلاین فوق‌العاده، و تجربه جامع و لذت‌بخش مشتریان. تهدیدات عبارتند از ظهور رقبایی که کالاهای مشابه را با قیمت پایین‌تر ارائه می‌کنند، عدم درک مزایای ارائه شده از طرف شرکت توسط مشتریان و تغییر سلیقه و گرایش مشتریان به سمت علامت‌های تجاری جدید.

ارائه خدمات خاص افراد^۱

این مدل بر اساس سفارشی کردن محصولات و خدمات بر اساس تجربیات و علاقه‌مندی‌های مشتریان بنا شده است. یک مثال مناسب در این مورد Reflect.com است. این وبسایت مدعی است که محصولاتی را به فروش می‌رساند که خود مشتریان آن‌ها را تولید کرده‌اند (دقیقاً بر اساس سفارش خاص مشتریان ایجاد شده است) و در کمترین زمان ممکن و بدون دریافت هزینه حمل به آن‌ها تحویل داده می‌شود. این سایت به مشتریان اجازه می‌دهد که لوازم آرایشی و کرم‌های محافظ پوست خاص خود را بسازند.

عامل کلیدی موفقیت در این مدل بدست آوردن دانش عمیق در مورد علایق و سلایق خاص مشتریان و توانایی بروز کردن این اطلاعات است. کاربران باید احساس کنند برای ساختن محصولات خاص خود کاملاً امکانات لازم را در اختیار دارند. تهدیدات در این زمینه ظهور رقبایی است که در سفارشی کردن محصولات و خدمات موفق‌ترند. همچنین ظهور تکنولوژی‌های جدید که به منظور سفارشی کردن محصولات و خدمات توسط رقبا بکار گرفته می‌شوند تهدید دیگری است که شرکت‌ها در این مدل با آن ممکن است مواجه گردند.

رهبری کسب و کار



رهبران یک نقش کلیدی در یک سازمان و کسب و کار ایفا می‌کنند و عمدتاً با مدیر اشتباه گرفته می‌شوند. چه کسی را باید رهبر یا لیدر یک سازمان خطاب کرد؟ چنین فردی چه ویژگی‌هایی دارد و وظیفه‌ی او چیست؟ پاسخ این سؤال را در ادامه‌ی این مطلب زومیت بخوانید.

دو تعریف رهبری از افراد مشهور

رهبری هنر متقاعد ساختن دیگری برای انجام کاری است که شما می‌خواهید.
(دوایت آیزنهاور)

رهبران، افرادی هستند که کار درست را انجام می‌دهند. مدیران، افرادی هستند که کارها را درست انجام می‌دهند. (وارن بنیس)

رهبری برای افراد مختلف در سرتاسر جهان معانی مختلفی دارد و موارد مختلف را در شرایط متعدد در برمی‌گیرد. برای مثال می‌تواند در رابطه با رهبری جامعه، رهبری مذهبی، رهبری سیاسی و رهبری گروه‌های دوستی باشد. این مقاله بر مدل غربی رهبری فردگرا تمرکز دارد و رهبری را بیشتر در محل کار نسبت به دیگر حوزه‌ها مدنظر دارد.

کلمه‌ی رهبری می‌تواند تصاویر متعددی در ذهن تداعی کند. برای مثال:

- رهبری سیاسی که به دنبال هدفی بزرگ است.
- کاشفی که مسیری را رو به جنگل می‌گشاید تا سایر اعضای گروهش بتوانند آن را دنبال کنند.
- یک مجری که استراتژی شرکتش را برای پیروزی در صحنه‌ی رقابت توسعه می‌دهد.

رهبران به خودشان و به دیگران کمک می‌کنند تا کارهای درست را انجام دهند. آن‌ها مسیر را مشخص می‌کنند، دیدگاهی الهام‌بخش شکل می‌دهند و چیزی جدید خلق می‌کنند. رهبری، ترسیم محلی است که باید برای پیروزی گروه یا سازمان به آنجا برسیم و این مسیر بی‌شک پرهیجان، جالب و الهام‌بخش خواهد بود.

رهبران مسیر درست را مشخص می‌کنند. آن‌ها باید از مهارت‌های مدیریتی برای هدایت افراد به مقصد صحیح در روشی مناسب و کارآمد استفاده کنند.

در اینجا، بر روند رهبری تمرکز خواهیم داشت. همچنین به بحث درباره‌ی مدل «رهبری تحول‌گرا» که ابتدا توسط جیمز مک‌گروگر برنس مطرح شد و سپس برنارد باس آن را توسعه بخشید، می‌پردازیم. این مدل، تفکر رؤیایی را تشویق می‌کند و در مورد تغییر در رویه‌های ثبات عملکرد کنونی تأکید دارد.

تعریف رهبری

بنا بر ایده‌ی «رهبری تحول‌گرا»، رهبر کارآمد کسی است که کارهای زیر را انجام دهد:

- ۱- ایجاد بینشی الهام‌بخش از آینده؛
- ۲- برانگیختن افراد برای مشارکت در آن بینش؛
- ۳- مدیریت الهام‌بخش؛
- ۴- تربیت و ساخت یک گروه به‌گونه‌ای که در دستیابی به بینش جمعی بهتر عمل کنند.

رهببر، مهارت‌های مورد نیاز برای انجام این موارد را در کنار هم قرار می‌دهد. در ادامه به هر کدام از عناصر با دقت بیشتری خواهیم پرداخت.

ایجاد بینشی الهام‌بخش از آینده

بینش واقع‌گرا در تجارت، یک تصویر متقاعدکننده و جذاب از جایی که می‌خواهید در آینده به آن برسید، به وجود می‌آورد. بینش مسیر را می‌سازد، اولویت‌ها را تنظیم می‌کند و افقی به همراه دارد که می‌توانید بر اساس آن، مشخص کنید آیا به آنچه می‌خواستید رسیده‌اید یا خیر.

رهببران، به‌منظور ایجاد بینش، بر نقاط قوت سازمان با استفاده از ابزارهایی مانند پنج نیروی پورتر (پنج نیرو برای تعیین سود کسب و کار)، آنالیز PEST (شناختی که منجر به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی سازمان می‌شود)، آنالیز USP (یک مفهوم بازاریابی به معنای پیشنهادهای فروش منحصربه‌فرد به مشتریان است)، آنالیز صلاحیت مرکزی (یک روش برای توسعه مزیت رقابتی پایدار) و آنالیز SWOT (شناسایی شرایط درون‌سازمانی) تمرکز خواهند داشت تا موقعیت کنونی‌شان را تحلیل کنند. آن‌ها در مورد نحوه‌ی مشارکت در صنعت خود و عملکرد رقبا فکر می‌کنند. اینکه چگونه می‌توانند خلاقیت موفقیت‌آمیز داشته باشند، از این طریق، کسب و کار و استراتژی‌هایشان را شکل می‌دهند تا در بازار موفق شوند. البته آن‌ها دیدگاه‌هایشان را بنا بر تحقیقات مناسب می‌سنجند و به ارزیابی ریسک‌های اصلی از طریق تکنیک‌هایی مانند آنالیز پیوسته توجه خواهند کرد.

بنابراین، رهببری پدیده‌ای پرجنب‌وجوش، برطرف‌کننده و پیش‌بینی‌کننده مشکلات است و از راکد بودن در شرایط بدون تغییر، اجتناب می‌کند.

پس از شکل‌گیری بینش‌ها و دیدگاه‌ها، رهببران باید آن‌ها را به بینش‌هایی متقاعدکننده و جذاب تبدیل سازند. دیدگاه جذاب، دیدگاهی است که افراد می‌توانند آن را ببینند، حس کنند، درک کنند و بپذیرند. رهببران کارآمد تصویری عالی از آینده دارند. آن‌ها داستان‌هایی الهام‌بخش نقل می‌کنند و دیدگاه‌هایشان را به‌گونه‌ای مطرح می‌سازند که همه می‌توانند خود را با آن وفق دهند.

رهبر پس از ایجاد بینش، آن را تحلیل می‌کند و با ارزش‌هایی که دارد ترکیب می‌سازد و در آخر، نتیجه‌ای اعلام می‌کند که در واقعیت برای افراد معنادار است.

انگیزش و الهام‌بخشی در افراد

دیدگاه متقاعدکننده، پایه‌گذار رهبری است، ولی در اصل، توانایی رهبران برای برانگیختن و الهام‌بخشی در افراد است که می‌تواند به نتیجه‌گیری درست آن بینش یا دیدگاه کمک کند.

برای مثال، زمانی که پروژه‌ای جدید آغاز می‌کنید، اشتیاق زیادی برای آن دارید؛ بنابراین در ابتدا پیدا کردن یک بهانه برای داشتن انگیزه و اشتیاق کار آسانی است. با این حال، یافتن روش‌هایی برای الهام‌بخش بودن بینش پس از مرحله ابتدایی شروع کار مشکل است؛ به‌ویژه اگر گروه یا سازمان نیازمند اعمال تغییرات عمده در روش انجام فرایندها باشد. رهبران برای اینکه بینش خود را با نیازها، اهداف و آرمان‌های شخصی افراد هماهنگ سازند، باید متحمل سختی‌های زیادی شوند.

یکی از روش‌های اصلی که می‌توان این کار را انجام داد، استفاده از فرضیه‌ی انتظار است. رهبران کارآمد دو انتظار مختلف را به یکدیگر متصل ساخته‌اند:

۱- انتظار اینکه کار سخت منجر به نتایج خوب می‌شود.

۲- انتظار اینکه نتایج خوب منجر به انگیزه‌ها یا دستاوردهای فوق‌العاده می‌شود.

سایر رویکردها شامل بازگویی بینش در قالب مزایای موردنظر مشتریان و ایجاد فرصت‌های دائمی برای برقرار ارتباط با آن‌ها می‌شود.

چیزی که در اینجا می‌تواند بسیار مفید باشد، داشتن قدرت کارشناسی رهبران است. افراد به دلیل اینکه رهبرانشان مهارت‌های کافی دارند، به آن‌ها اعتماد می‌کنند. نتیجه این اعتماد، معتبرسازی رهبران است. معتبرسازی به رهبران اجازه می‌دهد طوری امور را توسعه دهند که افراد گوش به حرفشان باشند. بنابراین برای رهبران این‌چنینی، ایجاد انگیزه در میان افراد سازمانشان، بسیار آسان است.

رہبران می‌توانند بر افراد از طریق جاذبه‌ی طبیعی و سایر منابع قدرت تأثیر بگذارند، این منابع شامل قدرت پرداخت سودها و تنظیم وظایف برای افراد است. با این حال رہبران خوب، تکیه‌ی زیادی بر این نوع قدرت‌ها برای برانگیختن سایرین ندارند.

مدیریت رسیدن به هدف

این حوزه از رهبری مرتبط با مدیریت است. رہبران باید کاری که برای رسیدن به هدف لازم است، به‌درستی توسط خودشان مدیریت کنند یا این عمل را به یک مدیر متخصص یا گروهی از مدیران متخصص که توسط خودشان به این کار گماشته می‌شوند، بسپارند. همچنین رہبران باید از رسیدن به موفقیت اطمینان یابند.

بدین منظور اعضای گروه به اهداف عملیاتی که مرتبط با بینش کلی است، نیاز دارند. برای مدیریت روزانه کارها و رسیدن به هدف نهایی کسب و کار، می‌توان از روش تحقیقات میدانی (MBWA) استفاده کرد تا نتایج مطلوب به واقعیت پیوندند.

رہبران همچنین باید از اینکه به‌خوبی تغییرات را مدیریت می‌کنند، اطمینان یابند. بنابراین، تغییرات برای الهام یک بینش باید به‌درستی انجام شوند.

تربیت و تشکیل گروهی برای رسیدن به هدف

توسعه‌ی گروهی و فردی، اقداماتی مهم هستند که توسط رہبران تحول‌گرا انجام می‌شوند. به منظور تشکیل یک گروه، رہبران باید ابتدا پویایی گروهشان را بشناسند. مدل‌های محبوب و مشهور برای این مهم عبارتند از رویکرد قوانین گروهی بلبین و ترتیب‌دهی بروس تاکن، تئوری آشفتگی، هنجار سازی و اجرایی.

در ادامه رهبر اطمینان خواهد یافت که اعضای گروه با استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های لازم توانسته‌اند به بینش شغلی و آینده‌نگر خود دست یابند. آن‌ها این کار را با دریافت دائمی بازخورد، آموزش و تربیت افراد برای بهبود عملکرد فردی و گروهی انجام می‌دهند.

رهبری همچنین شامل جستجو برای پتانسیل رهبری در سایرین می‌شود. با ارتقاء مهارت‌های رهبری در میان گروهتان، می‌توانید محیطی را ایجاد کنید که در آن موفقیت طولانی‌مدت حاصل شود. این مقیاسی صحیح از رهبری عالی خواهد بود.

کلمات رهبر و رهبری معمولاً به اشتباه برای توصیف افرادی که در واقع مدیریت انجام می‌دهند، به کار می‌روند. این افراد ممکن است در کارهایشان بسیار ماهر، خوب و ارزشمند برای سازمان باشند؛ اما این ویژگی‌ها آن‌ها را مدیرانی عالی می‌سازند نه رهبرانی مقتدر.

بنابراین در مورد استفاده از این اصطلاحات مراقب باشید. در واقع این تصور را نداشته باشید که افراد دارای لقب رهبر یا افرادی که خود را رهبر می‌دانند و حتی گروه‌هایی که تیم‌های رهبری نامیده می‌شوند، تولیدکننده و توزیع‌کننده‌ی تغییرات تحول‌گرایانه هستند.

خطری که در این موقعیت وجود دارد آن است که افراد یا سازمانی که توسط چنین فرد یا گروهی مدیریت می‌شوند، به اشتباه تصور می‌کنند رهبر شده‌اند؛ اما در واقعیت چنین چیزی نیست. در این میان ممکن است، اصلاً هیچ رهبری در کار نباشد و در آن هیچ بینشی شکل نگرفته و هیچ‌کس الهامی دریافت نکرده است. چنین تصویری موجب مشکلات جدی در طولانی‌مدت خواهد شد.

تعریف رهبری می‌تواند مشکل باشد و برای افراد مختلف معانی مختلفی تداعی کند. در مدل رهبری تحول‌گرا، رهبران مسیر را ایجاد و به خود و سایرین کمک می‌کنند تا کارها را به درستی به سمت جلو پیش ببرند. بدین منظور، آن‌ها بینشی الهام‌بخش را شکل می‌دهند و سپس سایرین را به سمت آن دیدگاه هدایت می‌کنند. آن‌ها همچنین عرضه‌ی آن بینش را به صورت مستقیم یا غیرمستقیم مدیریت و گروه‌هایشان را تنظیم می‌کنند تا قدرتمندتر شوند.

مهارت‌های هفتگانه رهبری موفق کسب و کار

در هر کسب‌وکار، مهارت‌های ویژه مدیرعاملی ضروری برای موفقیت محسوب می‌شود. شما چه مالک کسب‌وکار باشید، چه مدیر آن و یا کارمندی که مایل هستید

پلکان ترقی را پیموده و ارتقای شغلی پیدا کنید، برای دستیابی به اهدافتان باید سبک صحیح مدیریت را بدانید. واقعیت این است که مهارت‌هایی که در این مقاله مورد اشاره قرار می‌گیرد، مهمترین مؤلفه در موفقیت شرکت و کسب‌وکار است. در ادامه به هفت قاعده مدیریت و رهبری کسب‌وکار اشاره می‌شود. با بهره‌گیری از آن‌ها در سده ۲۱ توانایی پیشبرد اهداف خود را خواهید یافت.

(۱) سازگاری

در نقش رهبر یا مدیر کسب و کار، داشتن سازگاری به معنای توانایی نشان دادن واکنش مؤثر به شرایط درحال تغییر محیط تجاری است. تمام افراد با چالش تغییر شرایط مواجه می‌شوند اما تنها رهبران هستند که مایلند و می‌توانند با تدوین و اجرای برنامه‌ای دقیق این چالش‌ها را به فرصت‌هایی برای کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبا تبدیل کنند. اگر سازگاری مهمترین دارایی شما نیست با انجام کارهای زیر توانایی سازگار شدن را پیدا کنید:

الف) بیاموزید که تفاوت را صرفاً به عنوان یک تفاوت نه یک مشکل بپذیرید. برای این منظور باید از پیش دگرگونی‌ها را پیش‌بینی کرده و برنامه‌هایی جهت مواجهه با آن‌ها تدوین کنید.

ب) ذهن خود را باز نگه دارید و خود را نسبت به آموختن مداوم پایبند کنید. داشتن دانش کافی برای نشان دادن واکنش صحیح ضروری است.

ج) هنگام مواجهه با وضعیت‌هایی که مستلزم سازگاری است رویکرد انعطاف را اتخاذ کنید.

به یاد داشته باشید که هرچه انعطاف برنامه تجاری شما بیشتر باشد تأثیر منفی کمتری از تغییر شرایط محیط تجاری خواهید پذیرفت. هنگام تغییر شما در نقش مدیر کسی هستید که همه نگاه‌ها به اوست. الگوی عملی برای نیروی کار خود باشید. هنگامی که آن‌ها می‌بینند شما سازگار و منعطف هستید و ذهنی پویا و باز دارید، ناخودآگاه به کمکتان می‌آیند.

۲) هوش احساسی

متخصصان رشته منابع انسانی هوش احساسی در محیط کار را به شکل زیر تعریف کرده‌اند:

الف) توانایی مشاهده نیروی کار و انتخاب تواناترین آن‌ها جهت انجام کارهای ضروری

ب) توانایی برقراری ارتباط مؤثر. منظور از ارتباط مؤثر، انتقال افکار و ایده‌ها به تمام اعضای تیم و گرفتن ایده‌ها و راه‌حل‌های آن‌ها برای حل مشکلات است.

ج) توانایی ایجاد انگیزه. این توانایی به شما کمک می‌کند نسبت به دیگر مدیران مزیت پیدا کنید و بیشترین استفاده را از نیروی کار خود در جهت اهداف کسب و کار ببرید.

د) توانایی سازگار شدن. واقعیت این است که مدیریت نسل کنونی به واسطه دانش گسترده و بهره‌گیری از ابزارهای پیشرفته تکنولوژی اطلاعات به شیوه‌های سنتی ممکن نیست. به این ترتیب تنها مدیرانی قادر به پیشبرد اهداف شرکت هستند که در چهار حوزه بالا بسیار موفق باشند. نکته مهم دیگر این که رابطه شما با نیروی کار باید بهره‌ور باشد و با سرعت منطقی ارتباطها برقرار شده و اقدامات انجام شود.

۳) آگاهی نسبت به خود

رهبرانی که از دیدگاه کارکنان نسبت به خود و نحوه تأثیرگذاری بر نیروی کار آگاه هستند موفق‌تر به انجام وظایف خود به عنوان مدیر می‌پردازند. اکثر مدیران احساس می‌کنند چون مدیر هستند بهتر از دیگرانند اما این احساس مستقیم‌ترین راه به سوی ناکامی است. همچنین به یاد داشته باشید دیگران قدرت خواندن ذهن شما را ندارند و صرفاً بر مبنای سخنان و به ویژه اعمالتان شما را قضاوت می‌کنند. اطرافیان به طور خودکار به علت رفتارهای شما آگاه نمی‌شوند بنابراین با فراگیری فنون ارتباط مؤثر از بروز سوء تفاهم‌ها جلوگیری کنید.

قدم اول شناخت نقاط قوت و ضعف و سپس اقدام جهت رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت است. ممکن است نقطه ضعف شما ناتوانی در توضیح درست وضعیت، بیش از حد مہربان بودن و سازش باشد. بہ یاد داشته باشید حتی اگر شما نقاط ضعفتان را نبینید، اطرافیان آن‌ها را می‌بینند. اگر نسبت بہ خود آگاہ باشید، دیگران مشاہدہ می‌کنند کہ شما در حال تلاش برای غلبہ بر نقاط ضعف خود هستید و این یکی از مہم‌ترین ویژگی‌های رہبران موفق است.

۴) قاطعیت

قاطعیت بہ معنای قضاوت صحیح و اتخاذ تصمیم صحیح، دقیق و سریع است. اما قاطعیت را با عدم انعطاف اشتباہ نگیرید. بہ عنوان رہبر یک کسب و کار هنگامی کہ تصمیمی را صحیح تشخیص دادید، اقدام کنید. از اشتباہ نترسید. هیچ کس عاری از اشتباہ نیست. نکته مہمتر این کہ در ۹۹ درصد موارد تصمیم نگرقتن تبعات بسیار بدتری نسبت بہ تصمیم اشتباہ دارد. قاطعیت نقش مہمی در پذیرش رہبری شما از سوی نیروی کار دارد.

۵) ہدفمندی

تمام کسب و کارها احتیاج بہ ہدف و جهت برای حرکت دارند. اہداف در دوران حاضر با اہداف دو یا سہ دہہ پیش تفاوت‌های مہمی دارند. اما آنچه از اہمیت خاصی برخوردار است، پایبندی عملی مدیر یا رہبر بہ تحقق اہداف و توانایی انتقال این پایبندی بہ کارکنان است. نیروی کار نباید صرفاً برای گرفتن حقوق در محل کار حاضر شود. احساس ہدفمندی با داشتن ہدف تفاوت دارد. ہدفمندی بہ معنای داشتن حس مشترک بین رہبر و کارکنان در زمینہ رشد کسب و کار است.

درک علت پنهان در پشت ہدف بہ افراد انگیزہ واقعی حرکت را می‌دہد.

۶) مهارت همکاری

تکنولوژی راه‌های جدیدی را در محیط‌های کار کنونی برای برقراری ارتباط و کار با دیگران به وجود آورده است. در محیط‌های کنونی کسب و کار، فرهنگ همکاری و تشریک مساعی فواید بسیار زیادی را با خود به ارمغان آورده است. به عنوان یک مدیر باید کانال‌های مناسبی برای کارکنان فراهم کنید تا آن‌ها با استفاده از این کانال‌ها بتوانند ایده‌های خود را به اشتراک گذاشته و در رشد سود و تحقق اهداف شرکت مشارکت فعال و مؤثر داشته باشند.

۷) نوآوری و اجرا

نوآوری در دوران حاضر حاصل ترکیب ایده‌های گوناگون از تمام سطوح سازمان است. در کسب و کارهای کنونی همه نیروهای انسانی در جهت نوآوری حرکت و تلاش می‌کنند و این امر وظیفه عده‌ای خاص نیست. مدیر باید کسی باشد که هر کس به ایده‌ای جدید دست یافت، به او مراجعه کند. رهبری یعنی به این درک رسیده‌اید که لزوماً شما نباید به ایده‌های خلاق دست یابید بلکه تمام اعضای سازمان چنین وظیفه‌ای بر عهده دارند.

منابع و مأخذ

۱. اتزیونی، آمیتای، سازمان‌های جدید، ترجمه مسعود رضوی
۲. استیفن رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی
۳. اصول مدیریت و سرپرستی، پرویز سعیدی و محمدرضا نظری
۴. مدیریت تولید، سید مهدی الوانی و نصراله میرشفیعی
۵. برناردچستر، وظیفه‌های مدیران، ترجمه محمدعلی طوسی
۶. فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی - دکتر سیدمهدی الوانی / دکتر فتح شریف زاده - دانشگاه علامه طباطبائی چاپ ششم ۱۳۸۷.
۷. خلاقیت جوهره کارآفرینی - جلیل صمدآقایی - انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۸۵.
۸. مدیریت عمومی - دکتر سیدمهدی الوانی - انتشارات مدیریت دولتی - سال ۱۳۸۸.
۹. مبانی، اصول و تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری - خسرو امیرحسینی - انتشارات عارف - سال ۱۳۸۴.
۱۰. مجله دانش مدیریت - علی رضائیان - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی سال ۱۳۸۸.
۱۱. ایجاد سازمان نوآور - آندرو هارگادون - دانشگاه تهران - ۱۳۸۶.

۱۲. اصول و فنون موفقیت در سازمان - تالیف دیوید هیلیر - ترجمه اکبر شاه کرمی و فرامرز شاه محمدی- انتشارات سازمان مدیریت صنعتی - سال ۱۳۸۹.
۱۳. سازمان بهره‌وری ملی ایران، راهنمای اندازه‌گیری بهره‌وری در واحدهای صنعتی، بصیر، اول، ۱۳۷۶.
۱۴. دکتر محمدعلی طوسی، «مدیریت به معنی پدیدآوردن ارزش افزوده»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و یکم، تابستان ۱۳۷۲.
۱۵. سید عباس موسوی، «دوایر کیفیت و افزایش بهره‌وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷.
۱۶. دکتر فتاح شریفزاده، «بهره‌وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و سوم، زمستان ۱۳۷۲.
۱۷. فرهاد نژاد حاج علی ایرانی، «بهره‌وری، عامل کلیدی در پیشرفت و توسعه اقتصادی». نشریه آموزش کاربردی مدیران، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره چهارم، تیرماه ۱۳۷۸.
۱۸. دکتر شمس‌السادات زاهدی، دکتر سید مهدی الوانی و دکتر ابوالحسن فقیهی، فرهنگ جامع مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، اول، ۱۳۷۶.
۱۹. استیفن پی‌رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، اول، تهران، ۱۳۷۴، ص: ۴۴.
۲۰. سیدعباس موسوی، «دوایر کیفیت و افزایش بهره‌وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷.
۲۱. رئیس‌ان، رهبران، شما کدامید؟ ترجمه: فرزانه قوجلو، انتشارات گرایش تازه
۲۲. استاذزاده، مریم، ۱۳۸۷، عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی

۲۳. علی رضائیان. مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.

۲۴. ریچارد ام. ستیرز و لیمان دبلیو. پورتر. انگیزش و رفتار در کار. ترجمه‌ی سید امین‌الله علوی. جلد اول. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.

۲۵. محمد علی نایلی. انگیزش در سازمان‌ها. اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۳.

۲۶. ستیفن پی. رابینز. رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها). جلد اول. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷.

27. David Sirota & Michael Irwin Meltzer, Stop Demotivating Your Employees, Harvard management update, January 2006