

بنام خداوند جان و خرد کزین برتر اندیشه برنگذرد

تئوری های مدیریت و سازمان

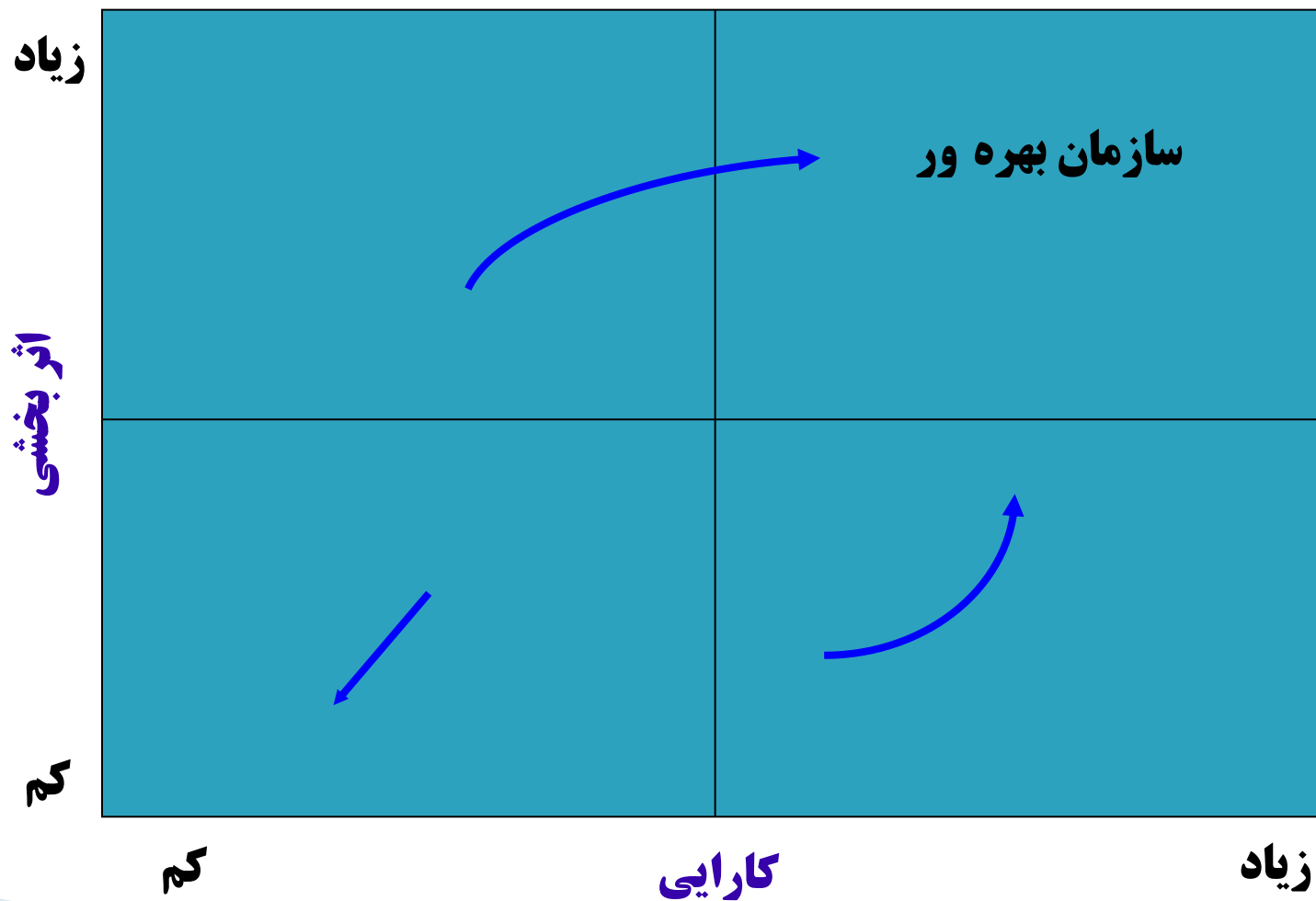
سمینار آموزشی شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان

استاد
دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی
۱۳۹۴

اهداف عام



اثر بخشی U کارایی = بهره وری



کارایی

- § تعیین کننده نسبت بین ستانده ها و نهاده ها است.
- § میزان بهره گیری از کل ظرفیت تولید کالا یا خدمت را نشان می دهد.
- § نحوه درست انجام دادن کارها را مشخص می کند.

کارایی کل

ستانده

سازمان

سایر	اطلاعات	سرمایه	کار
کارایی سایر عوامل	کارایی اطلاعات	کارایی سرمایه	کارایی نیروی کار
کارایی جزئی	کارایی جزئی	کارایی جزئی	کارایی جزئی
کارایی مؤلفه ای	کارایی مؤلفه ای	کارایی مؤلفه ای	کارایی مؤلفه ای
کارایی نهایی	کارایی نهایی	کارایی نهایی	کارایی نهایی
کارایی خاص	کارایی خاص	کارایی خاص	کارایی خاص

اثر بخشی

§ درجه یا میزانی را نشان می دهد که سازمان توانسته هدف های مورد انتظار خود را محقق سازد.

§ حجم کار درست صورت گرفته در سازمان را تبیین می کند.

الگوهای اندازه گیری اثر بخشی سازمان

رویکرد های سنتی

روش مبتنی بر تامین منابع

روش مبتنی بر فرایندها

روش مبتنی بر اهداف

رویکرد های نوین

روش مبتنی بر گروه های
ذینفع (سیستمی)

روش مبتنی بر ارزش
رقابتي

شاخص های خلاقیت

شاخص های خلاقیت

درون داد - سوق دهندگان خلاقیت

۱-۱- فارغ التحصیلان آموزش دیده در رشته های علوم و مهندسی (درصد افراد بین ۲۰-۲۹ سال)

۱-۲- تعداد افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (تعداد در هر صد نفر، بین سنین ۲۵-۶۴ سال)

۱-۳- Broadband Penetration Rate (تعداد خطوط Broadband برای هر صد نفر)

۱-۴- تعداد افرادی که در طول زندگی با بحث آموزش درگیر هستند (تعداد در هر صد نفر، سنین بین ۲۵-۶۴ سال)

۱-۵- سطح دستیابی به درجات تحصیلی در سنین جوانی (درصد افراد بین ۲۰-۲۴ سال)

درون داد - خلق دانش

۲-۱- هزینه ای که صرف بخش تحقیق و توسعه در بخش عمومی می شود (درصد اختصاص یافته از تولید ناخالص ملی GDP).

۲-۲- هزینه ای که صرف بخش تحقیق و توسعه در بخش تجارت می شود (درصد اختصاص یافته از تولید ناخالص ملی GDP).

۲-۳- سهم بخش تحقیق و توسعه از تولیدات با فناوری پیشرفته و تا حدی پیشرفته.

۲-۴- سهم دریافت کمک های دولتی توسط شرکت ها به منظور ارتقاء خلاقیت.

۲-۵- هزینه های تحقیق و توسعه مربوط به بخش دانشگاهی که توسط بخش تجاری تأمین می شود.

شاخص های خلاقیت

شاخص های خلاقیت

درون داد- خلاقیت و کار آفرینی

۳-۱- SMEs Innovating in-house(% of SMEs)

۳-۲- تعداد SME هایی که با مشارکت دیگران بوجود آمده است.(درصد SMEs).

۳-۳- هزینه های خلاقیت(درصد از turnover)

۳-۴- میزان سرمایه گذاری های مخاطره آمیز(سرمایه گذاری بر روی یک کسب و کار جدید)(درصد از تولید ناخالص ملی).

۳-۵- میزان هزینه های صرف شده بر روی تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات(درصد از تولید ناخالص ملی).

۳-۶- SMEs هایی که از تغییرات غیر تکنولوژیکی استفاده می کنند(درصد SMEs ها)

برون داد- کاربرد خلاقیت

۴-۱- استخدام در بخش خدمات با استفاده از تکنولوژی پیشرفته(درصد از کل نیروی کار)

۴-۲- صدور کالاهای با تکنولوژی پیشرفته به عنوان سهمی از کل صادرات

۴-۳- فروش کالاهای که جدیداً وارد بازار شده اند.

۴-۴- فروش کالاهایی که برای شرکت جدید هستند ولی برای بازار جدید نیستند((درصد از turnover)

۴-۵- استخدام نیروی کار در بخشهای با تکنولوژی پیشرفته و تا حدی پیشرفته.

شاخص های خلاقیت

شاخص های خلاقیت

برون داد - حق مالکیت معنوی

۱-۶- اختراعات ثبت شده توسط EPO برای هر یک میلیون نفر

۲-۶- اختراعات ثبت شده توسط USPTO برای هر یک میلیون نفر

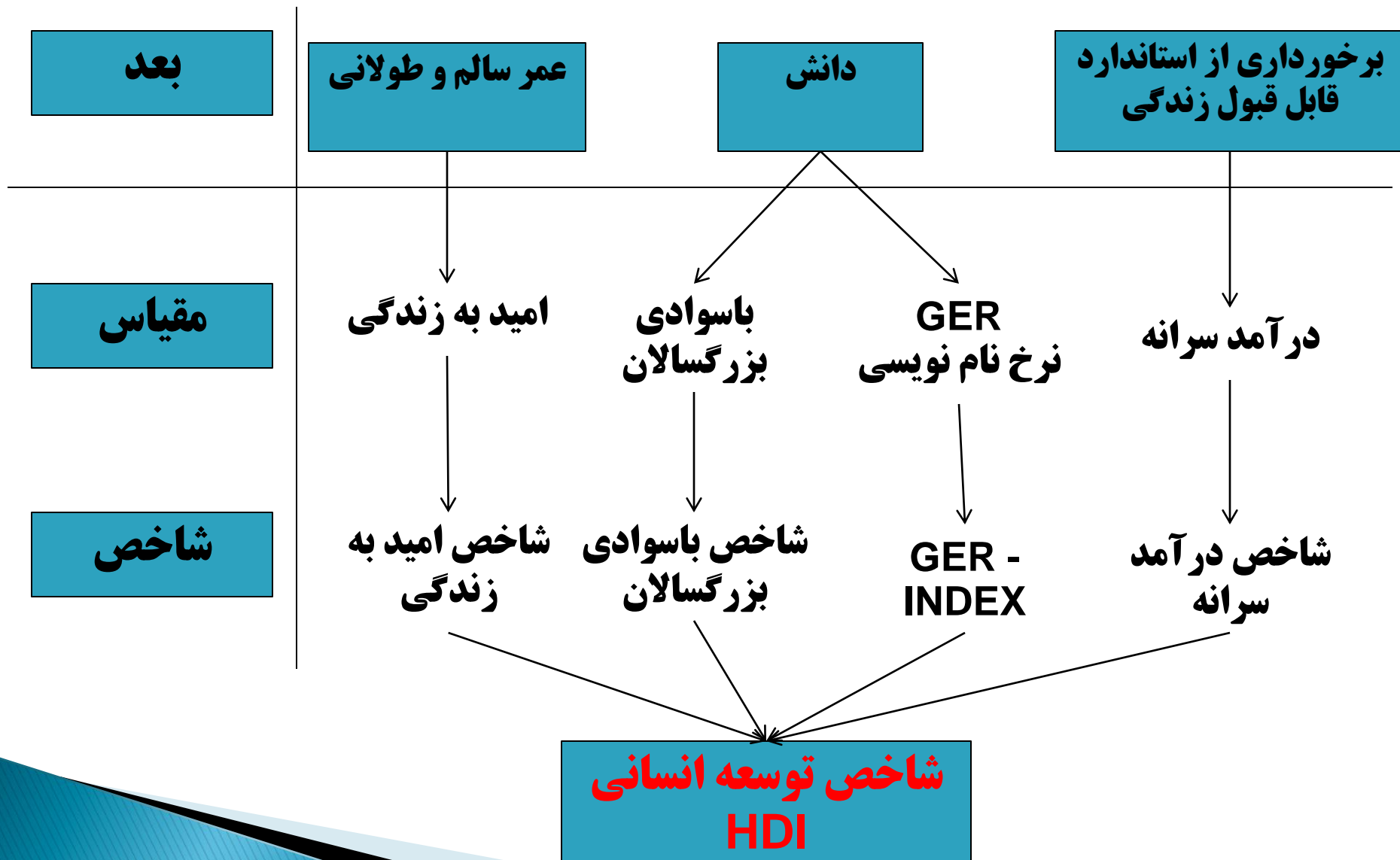
۳-۶- Triadic Patent families per million population

۴-۶- تعداد مارک های جدیدی که توسط جامعه پذیرفته شده است (در هر یک میلیون نفر جمعیت)

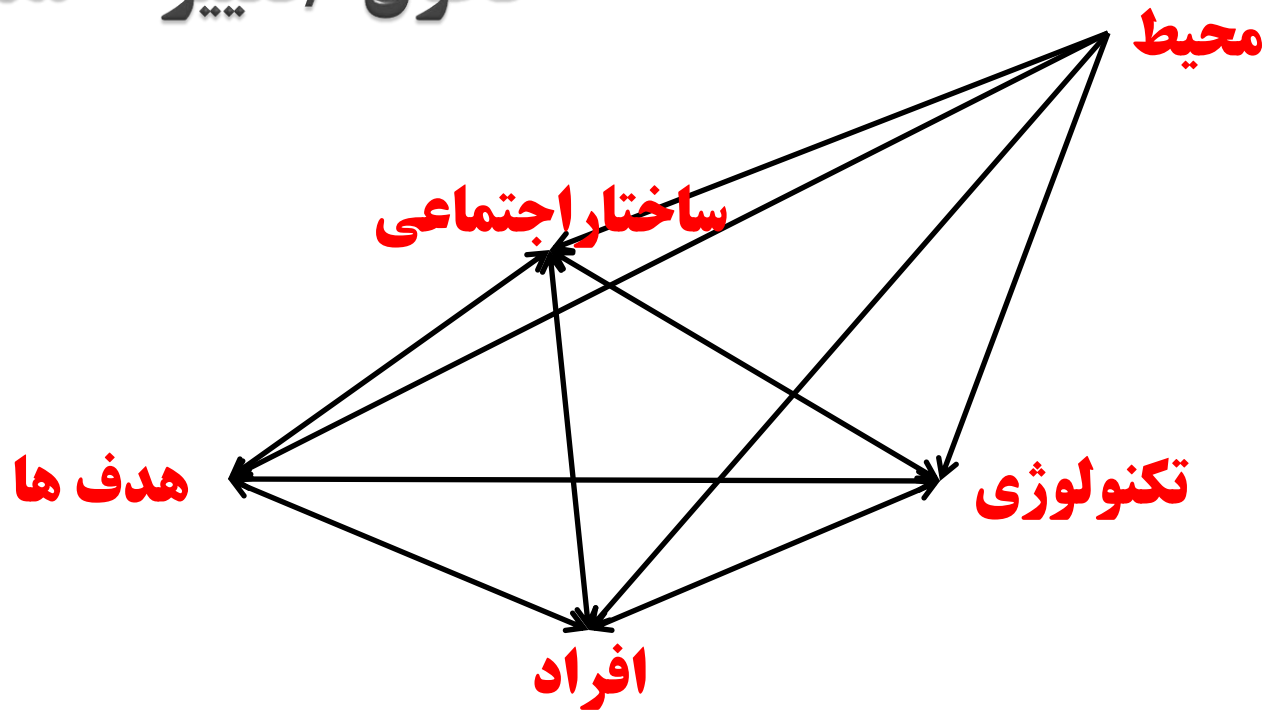
۵-۶- تعداد طرح های صنعتی جدیدی که توسط جامعه پذیرفته شده است (در هر یک میلیون نفر

جمعیت)

شاخص های توسعه انسانی

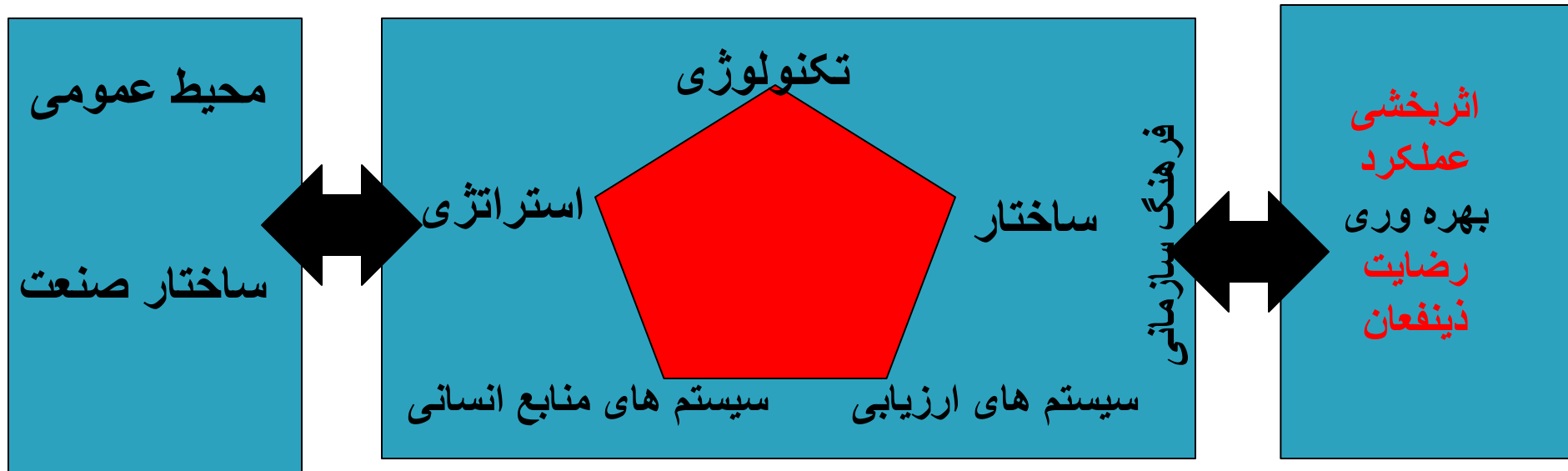


تحويل / تغيير - مدل لويت



Source : Adapted from Leavitt(1965) , figure I , P.1145

تحول / تغییر - مدل کامینگز



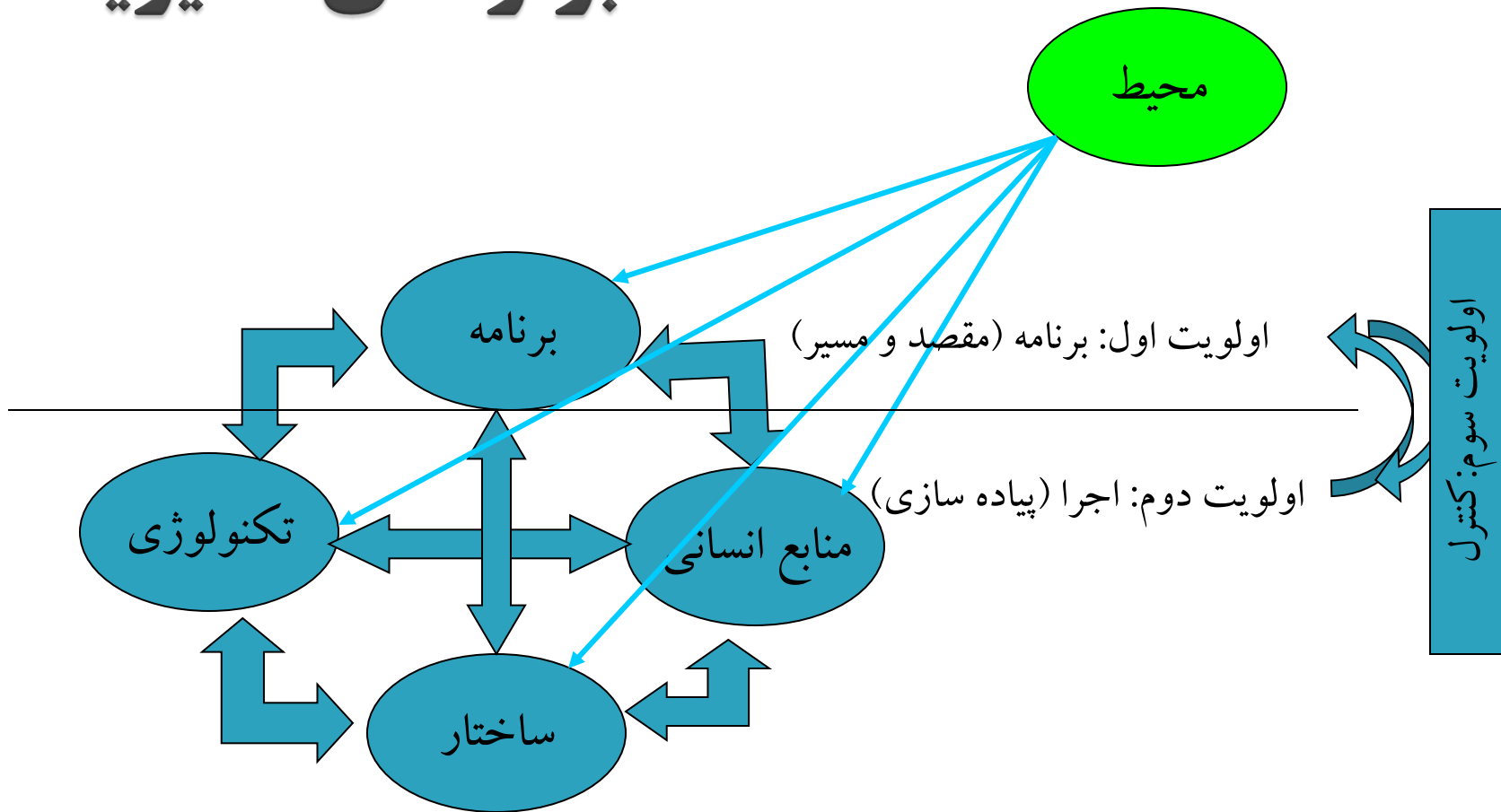
Source : Cummings & Worley (2005) , figure 6-1, P.101

تحول / تغییر - مدل مکنزی

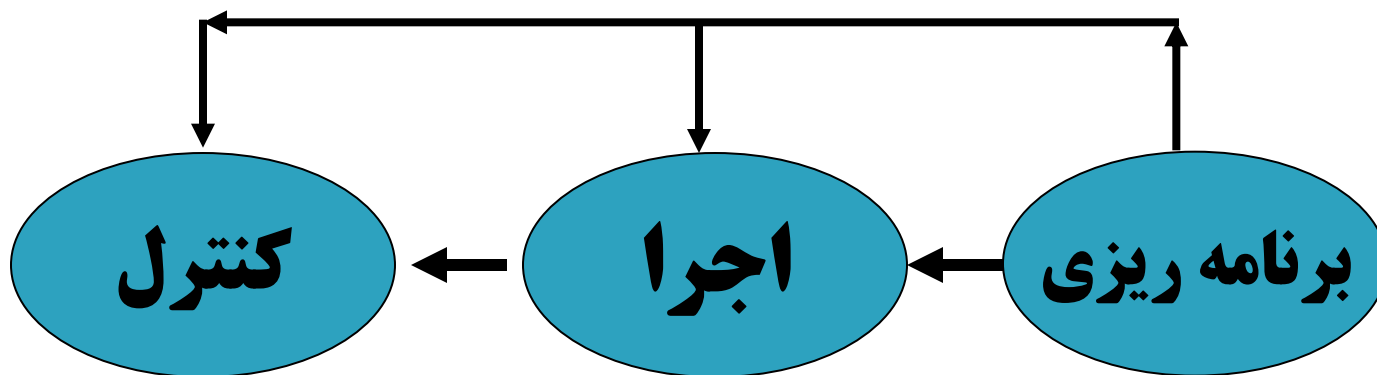
www.myindustry.ir



ابزار های مدیریت



فرآیند مدیریت



مدیریت

سازمان چیست ؟

هر نوع فعالیت و کار گروهی ، برای پرهیز از تکرار و انجام فعالیت‌های موازی نیازمند همکاری است. دستیابی به این همکاری و نهایتاً کسب نتیجه دلخواه نیازمند سیستمی از روابط ساخت یافته است ، تا این همکاری را شکل داده و و تقویت کند و این معنای اولیه “سازمان” است.

سازمان : ترکیب دو یا بیشتر از افراد است ، که برای رسیدن به هدف یا اهدافی با یکدیگر همکاری می کنند.

تئوری سازمان چیست؟

برای حرکت رو به جلو و پیشرفت سازمان ، مدیریت باید برای چگونگی شکل گیری ، عملکرد و ادامه بقای سازمان تعاریفی ارائه دهد . مجموعه این تعاریف ، تئوری سازمان نامیده می شود. به دیگر عبارت، تئوری سازمان ، مجموعه ای از مفاهیم بهم مرتبط ، اصول ، و نظریاتی است که اجزاء سازمان و چگونگی رفتار آنها را توصیف می کند. تئوری عمل را تعریف کرده و آنرا بهبود می بخشد.

مبنای دسته بندی تئوری های مدیریت

دسته بندی تاریخی

دسته بندی موضوعی

دسته بندی نگرشی

دسته بندی فلسفی

دسته بندی موضوعی

تئوری کلاسیک ها

تئوری نئو کلاسیک ها

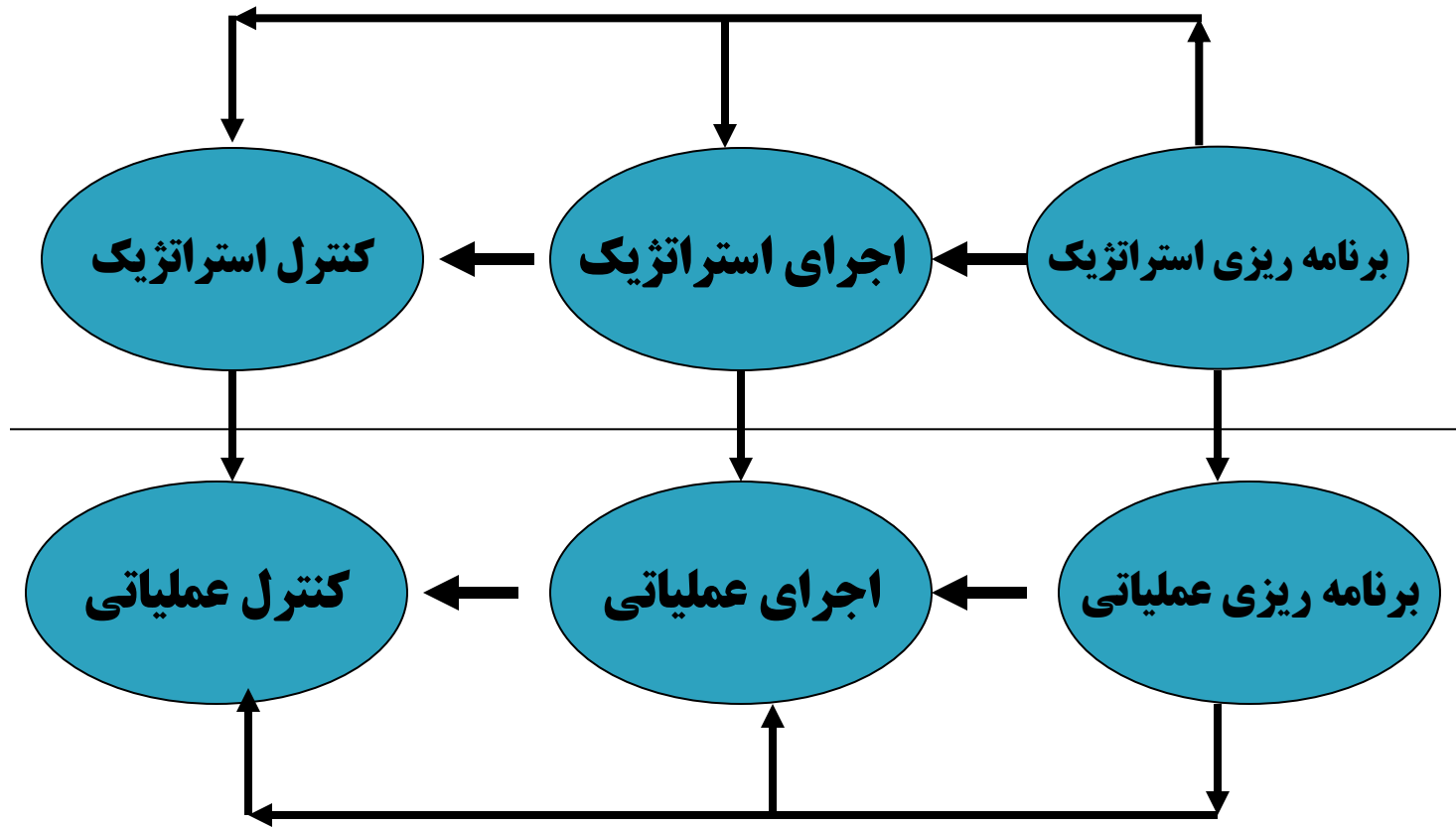
تئوری مدرن

تئوری پست مدرن

دسته بندی نگرشی

نتیجه	محور توجه	نگرش/تفکر/دیدگاه	
تغییر و تحول	وظایف مدیریت (تدوین، اجرا و کنترل)	فرآیندی	نگرش های علمی در مدیریت
شیوه مدیریت و رهبری	انسانها مدیر، سازمان و مدیریت	روابط انسانی	
کارایی و اثربخشی	روش های انجام کار /تکنولوژی	علمی	
جامعیت/انسجام	ارتباط بین نگرش ها فوق (وظایف، شیوه و روش)	سیستمی	نگرش های عمومی در مدیریت
سازگاری	شرایط محیط	اقتضائی	
آرمان گرایی	سطوح مفهومی و عینی	استراتژیک	

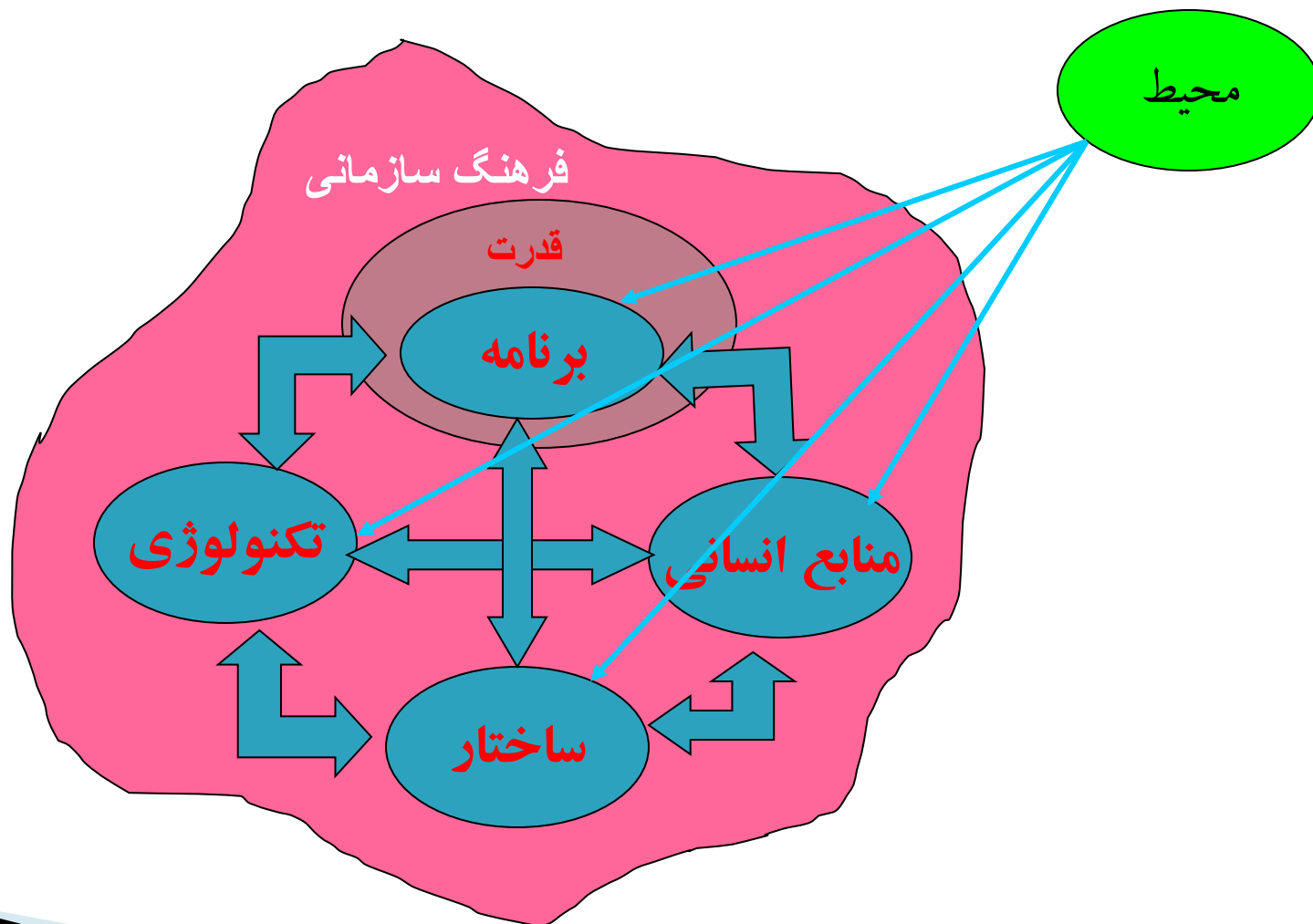
تلفیق نگرش فرآیندی با نگرش استراتژیک



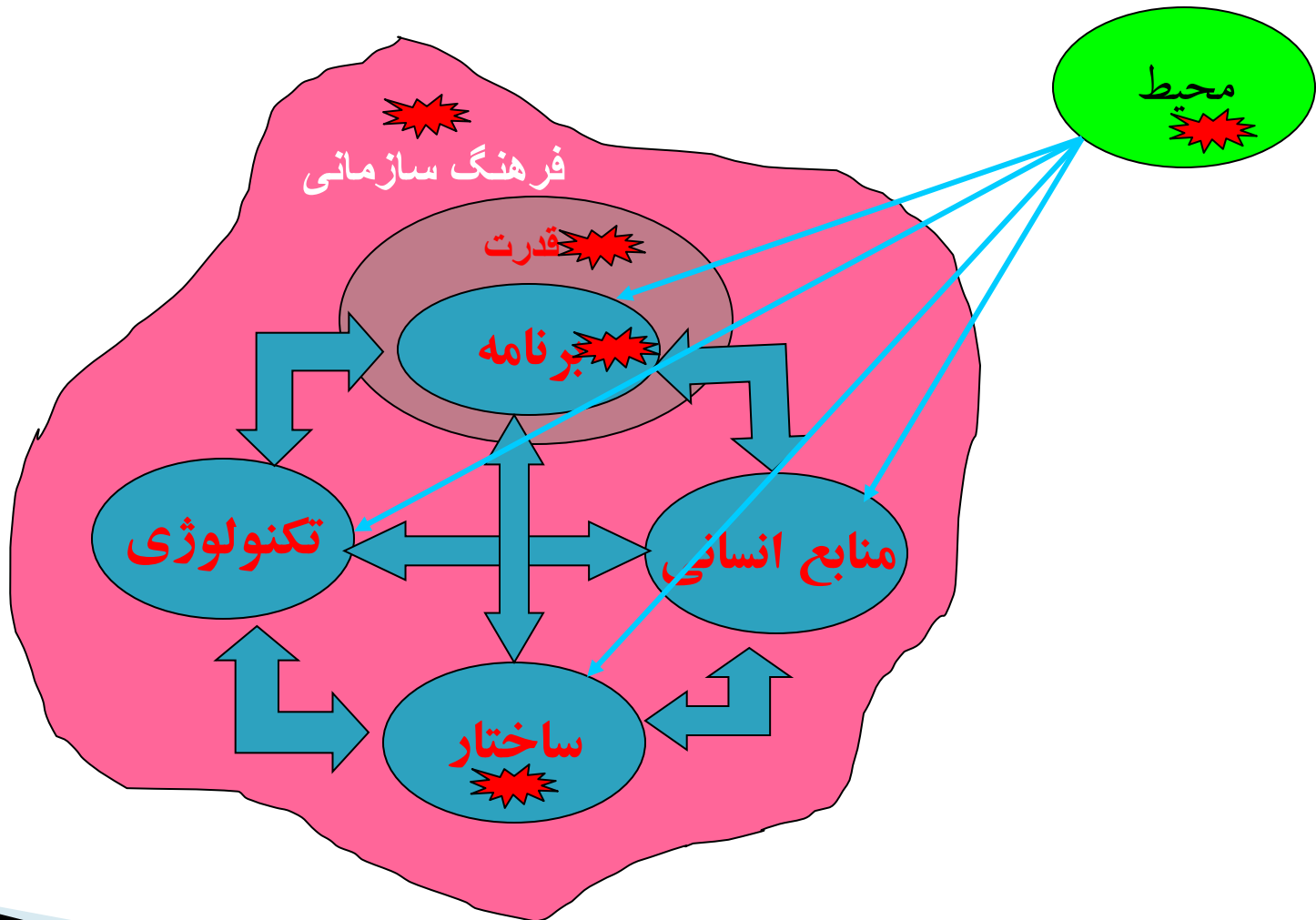
برنامه استراتژیک

برنامه عملیات

ابزار های مدیریت



ابزار های مدیریت



فرهنگ سازمانی

- ▶ تعریف فرهنگ
- ▶ شکل گیری فرهنگ
- ▶ انواع فرهنگ
- ▶ مظاهر فرهنگ
- ▶ چگونه فرهنگ سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد
- ▶ ممیزی فرهنگ
- ▶ فرهنگ و استراتژی

▶ فرهنگ مجموعه دانسته هایی است که اعضای یک مجموعه باهم به اشتراک می گذارند.

▶ ادگار شین (Schein) مراحل شکل گیری فرهنگ را به شرح زیر بیان می کند :

- ۱- مواجهه با اختیارمساله وابستگی
- ۲- مواجهه با صمیمیتمساله روابط غیررسمی
- ۳- خلاقیت / ثباتمساله ثبات
- ۴- بقا مساله رشد

✓ مظاهر فرهنگ :

جشنها و مراسم ، سمبل ها ، زبان ، افسانه ها و داستانها ، محیط
فیزیکی

✓ انواع ممیزی فرهنگ :

ممیزی رسمی فرهنگ

ممیزی غیررسمی فرهنگ

✓ انواع روشهای تغییر فرهنگ :

از بالا به پایین

از پایین به بالا

چهار استراتژی پیشنهادی در برخورد با فرهنگ :

- ▶ بی توجهی به فرهنگ
- ▶ حرکت پیرامون فرهنگ و تغییر راهبردهای پیاده سازی استراتژی
- ▶ تلاش برای تغییر فرهنگ به منظور سازگار کردن آن با استراتژی
- ▶ تغییر استراتژی به منظور سازگار کردن آن با فرهنگ

انعطاف پذیری	<u>شخصی</u>	<u>وظیفه</u>	
	<u>نقش</u>	<u>قدرت</u>	
نیازهای محیط			
ثبات و پایداری			
	داخل	کانون توجه	خارج

انعطاف پذیری	<u>مشارکتی</u> (قبیله‌ای)	<u>انعطاف پذیر</u> (کارآفرینی)
نیازهای محیط		
ثبات و پایداری	<u>بوروکراتیک</u> (تداوم رویه)	<u>ماموریتی</u> (بازار)
	داخل	خارج
	کانون توجه	

انعطاف پذیری نیازهای محیط	فرهنگ مشارکتی	<p>از اعضای سازمان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. به نیازهای کارکنان توجه می‌شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان خواهد شد. مشارکت در امور موجب می‌شود که فرد احساس مسئولیت و مالکیت در شرکت بنماید و از این رو نسبت به سازمان تعهد بیشتری پیدا کند. توجه کردن به کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان با این کار می‌تواند خود را با بازارهای رقابتی و در حال تغییر وفق دهد. به کارکنان آزادی عمل و اختیارات بیشتری می‌دهند تا در برابر تغییر سلیقه مشتریان ابتکار عمل به خرج دهند.</p>	فرهنگ انعطاف پذیری	<p>از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد، هنجارها و باورهای تقویت می‌شوند که بتوان بدن وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داده، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. در برابر طرح‌های جدید و اصلی به سرعت از خود واکنش نشان داده، توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید. به هر حال، در راه ایجاد تغییرات به صورت فعال عمل کند. به نوآوری، خلاقیت و خطر پذیری ارجح بگذارد (نمونه شرکت 3M)</p>
	فرهنگ بوروکراتیک	<p>به امور داخلی سازمان توجه می‌کند و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد. برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده می‌شود. شعارها، قهرمانان و جشن‌ها در جهت همکاری، سنت و رعایت رویه‌ها و سیاست‌های پابرجاست و سازمان بدین گونه درصد تامین هدف‌های خود بر می‌آید. افراد مشارکت بسیار اندکی در امور سرنوشت‌ساز سازمان دارند و کارها براساس رویه‌ای با ثبات و با ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضاء انجام می‌شود. موقعیت سازمان در گروه یکپارچگی و کارایی بالاست. (نمونه شرکت بیمه سیف کو)</p>	فرهنگ ماموریتی	<p>می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می‌کند و این فعالیت‌ها مفهومی به خود می‌گیرد که از حد کارهای موظف فراتر می‌رود. افراد کاملاً (و گاهی در حد افراط) در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان، قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌نمایند، آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به گونه‌ای در می‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند. (نمونه شرکت پپسی)</p>
	داخل	کانون توجه	خارج	

انعطاف پذیری	<u>علمی (مکتبی)</u>	<u>تیمی</u>
نیازهای محیط		
ثبات و پایداری	<u>باشگاهی</u>	<u>سنگری (نظامی)</u>
	داخل	خارج

انعطاف پذیری	<u>احتیاط عقلی</u>	<u>دانه پاشیدن</u>
نیازهای محیط		
ثبات و پایداری	<u>صبر ایوب داشتن</u>	<u>دل به دریا زدن</u>
	داخل	خارج
	کانون توجه	

قدرت ، اختیار و سیاست در سازمانها

- ▶ ماهیت قدرت و اختیار
- ▶ وابستگی به عنوان یک منبع قدرت
- ▶ روشهای کسب قدرت
- ▶ تعهد و قدرت
- ▶ استفاده از قدرت در سازمان
- ▶ ریشه اختیار در سازمان
- ▶ قدرت و سیاستهای سازمانی

- ▶ لازمه داشتن اختیار ، حق است. عبارت دیگر اختیار، حقی است که الزامی آنرا تعریف کرده است.
- ▶ قدرت : توانایی تحمیل اراده یک فرد بر دیگران است و بر خلاف اختیار از رسمیت سازمان نشأت نمی گیرد ، بلکه در هر رابطه بین فردی چه در داخل و چه در خارج سازمان صادق است.

✓ انواع قدرت :

- قدرت قانونی

- قدرت پاداش

- قدرت اجبار

- قدرت ارجاعی

- قدرت کاریزماتیک

- قدرت تخصص

انواع اختیار :

- اختیار مدیریتی

- اختیار پرسنلی

- اختیار موقعیتی

- اختیار عملیاتی