

حساسیت در مساله‌یابی: تحت تأثیر ارزش ها و زمینه های قبلی آنان است//ارزش های کارکردی مادی مسائل عملی نظیر بازاریابی، تولید یا سود//گرایش تئوریک بازدهی بلندمدت سازمان//گرایش سیاسی رقابت با سایر سازمان ها یا پیشرفت شخصی خود//زمینه تخصصی و مهارت مدیر / به مسائل یا فرصت هایی که فراهم شده//حساسیت های خاص انواع معین مسائل و فرصت ها امتیازه // حساسیت نداشته باشد یک عیبه

شبیه فرآیند رسمی برنامه ریزی استراتژیک است//تشخیص و
تعریف مسئله//جمع آوری و تحلیل واقعیات مربوط به
مسئله//یافتن و ساختن راه حل های بدیل//ارزیابی و انتخاب
بهترین راه حل//به اجرا درآوردن

تصمیم گیری فرآیندی مداوم و چالشی برای مدیران است.

الف) کیفیت عینی تصمیم؛ با این پرسش که چقدر فرآیند
تصمیم گیری رسمی به اجرا درآمده است

ب) پذیرش مجریان آن؛ مدیر می تواند تصمیم را خود یا با
کمک دیگران اخذ کند اما به هر حال وقتی نوبت به اجرا می رسد
دایره انتخاب محدود می شود. جلب رضایت و همکاری تعدادی
از افراد که تقریباً همیشه درگیر اجرای تصمیم ها هستند
ضروری است و یکی از عواملی که مدیران باید هنگام بررسی
وضعیت و ارزیابی بدیل ها در نظر بگیرند چگونگی حمایت
کسانی است که باید آن را به اجرا درآورند

اجتناب آرام: مافوقش برکنار می شو.

تغییر آرام: نجام ندادن کاری عواقب وخیمی دارد، تصمیم به انجام عملی می گیرد. به هر حال به جای تحلیل وضعیت، مدیر اولین روش جایگزین در دسترس را که به ظاهر کم خطر است، انتخاب می کند و از تحلیل دقیق اجتناب می ورزد.

جتناب دفاعی: راه حل خوبی مبتنی بر تجربه گذشته را پیدا نمی کند، درصدد جستن راهی برای فرار از مسئله. عواقب را به تعویق از سرخود باز کند و ممکن است اجازه دهد دیگری تصمیم بگیرد و عواقب آن را ببیند یا به سادگی مخاطرات را نادیده بگیرد و واضح ترین راه حل را انتخاب کند. این وضعیت کناره گیری مدیر ممکن است مانع بررسی بدیل های بادوام تر شود.

۴۴ترس (هراس): بلکه به وسیله زمان نیز زیر فشار قرار دارد. این حالت باعث فشار روحی شدیدی می شود نظیر بی خوابی، زودرنجی، دیدن خواب های بد و سایر شکل های اضطراب و تشویش متجلی شود بیماری جسمی. نتواند وضعیت را به طور واقع بینانه ارزیابی کند و به اشتباه برخوردی را مناسب

دانش کامل آدمی نسبت به تمام جنبه های قبل و بعد از یک واقعه//ارزش اجتماعی //ناتوانی هر مدل در احاطه داشتن بر سلسله بازتاب ها و حوادث بی پایانی که هر تصمیم با انتخاب به دنبال خواهد داشت / /عدم اطمینان // رضایتمندی (سرهم بندی کردن) // معقولیت نسبی // تدابیر وضعیت (هرچه تصمیم مهم تر باشد، مسائل سیاسی و اجتماعی درگیر با آن بیشتر است).

زیرا معقولیت نسبی به محدودیت طبیعی در توان انسان برای اداره وضعیت های پیچیده گفته می شود و حال آنکه رضایتمندی یک انتخاب عمدی برای محدود کردن تعداد بدیل های موردبررسی برای رسیدن به راه حل رضایت بخش است. یعنی اولی به طور طبیعی بر انسان تحمیل می شود، در صورتی که دومی انتخاب عمدی است.

طراحی وظیفه ای اداره:

در این روش واحدهای فرعی بر اساس وظایف محوله ایجاد می گردد بنابراین افراد مسئول واحد مهندسی در یکجا جمع می شوند و واحدهای جداگانه ای برای بازاریابی، تولید، غیره شکل می گیرد.

از نظر تاریخی این روش معمول ترین نوع طراحی ادارات بوده //طراحی وظیفه ای اداره با در نظر گرفتن تمام سطوح و تمام سازمان ها معمول ترین نوع طراحی است.

مزایا: اساسی ترین و منطقی ترین شکل تشکیلات است، یا بهترین روش برای حصول اطمینان این است که مدیران رده بالا توان و کارایی واحدها مختلف سازمان را در نظر گرفته اند. از دیگر محاسن آن استفاده از تخصص، سادگی، سهولت آموزش، صرفه جویی در نیروی انسانی و ارائه ابزار کنترل دقیق توسط مدیریت رده بالاست.

معایب: تنزل کارایی سازمان ؛ لوژ شدن مسئولیت ها ؛ انعطاف ناپذیری در تغییرات ضروری ؛ تضاد و رقابت ؛ تک بعدی شدن مدیران و کارکنان.

طراحی اداره بر مبنای مشتری:

طراحی اداره بر مبنای مشتری در سازمان های زیادی متداول است. عامل کلیدی در دسته بندی فعالیت ها در این نوع طراحی، مشتری است // معمولاً این نوع تقسیم بندی از رده میانی به پایین می باشد.

مزایا: از تأکید بر نیاز مشتریان حمایت می کند ؛ به مشتریان این احساس را می دهد که عرضه کنندگان کالا و خدمات مسائل آنان را درک می کنند ؛ مهارت در شناخت مشتریان را بیشتر می کند.

معایب: ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند ؛ به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد ؛ گروه های مشتریان را ممکن است نتواند همواره خوب تعریف و معین کند.

طراحی بازاری اداره، نوع جدیدی از سازماندهی است که سازمان را بر اساس بازارها یا کانال های بازاریابی تقسیم بندی می کند. مبنای کانال های بازاریابی راه هایی را که سازمان با مشتری نهایی از آن طریق ارتباط برقرار می کند تحت تأثیر قرار می دهد، خواه این راه ها به فروشگاه هایی که خرده فروشی می کنند ختم شود یا به فروشگاه های عمده فروش، درحالی که طراحی اداره بر مبنای بازارها فعالیت ها را به گونه ای دسته بندی می کند که کوشش های بازاریابی در بازارهای عمده // مزایا: تمرکز بر بازارها و کانال های بازاریابی را ممکن می سازد ؛ امکان فعالیت های مؤثر بازاریابی را بیشتر می کند.

معایب: سازمان نمی تواند تلاش های خود را بر رشد کالا یا افزایش سود متمرکز کند / آموزش مردم به تفکر درباره کالا به جای بازار، مشکلاتی را ایجاد می کند / هزینه یابی و تمرکز کالا در بخش تولید مشکل است به ویژه در مورد کالاهایی که در یک واحد باید تولید شود در چند کانال توزیع شود / هماهنگی میان تحقیق درباره کالا و مهندسی و کوشش برای تولید در بازاریابی چند بخش دشوار است

حیطه نظارت بر تمرکز نیز تأثیر می گذارد. در حیطه نظارت گسترده مدیر نمی تواند تمام تصمیم ها را اخذ کند، بنابراین مجبور به تفویض بخشی از اختیار برای تصمیم گیری است. با حیطه نظارت کوچک، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد ولی هر چه سلسله مراتب بیشتر گردد مدیران عالی از رده عملیاتی دورتر می شوند در سازمان های بسیار متحول مدیران برای سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم گیری مجبور به عدم تمرکز می شود.

حیطه نظارت و تمرکز به سبک رهبری و کنترل نیز بستگی دارد.

شخصی، شغلی و محیطی

۱ (عوامل شخصی//اول نظر مدیر است. اگر مدیر ناچار باشد قدرت بیشتری کسب کند حیطه نظارت گسترده تری را ترجیح می دهد، یا اگر نیازهای اجتماعی مدیر شدید باشد همکاری با تعداد بیشتری از کارکنان را ترجیح می دهد. از آنجایی که مدیران معمولاً داشتن حیطه نظارت گسترده تر را نوعی تشخص برای خود محسوب می دارند سازمان حیطه نظارت گسترده تری می یابد.

دومین لیاقت مدیر است. سرپرستی لایق، گروه بزرگ تری را می تواند سرپرستی کند بنابراین حیطه نظارت وی گسترده تر می شود. کارکنان لایق نیز برقراری حیطه نظارت گسترده تری را ممکن می سازند.

۲ (عوامل شغلی: نخستین عامل شغلی ماهیت شغل مدیر است. اگر مدیر تمام یا قسمتی از وقت خود را صرف سرپرستی و هدایت کند در آن صورت حیطه نظارت گسترده تر یا محدودتری خواهد داشت.

بعدی کارکنان سازمان است، یکی از این عوامل اهمیت نسبی شغل و نیاز شاغل به مشورت با مدیرش است.

عامل دیگر درجه تشابه و استاندارد بودن کار کارمند است. تحقیقات نشان می دهد هر چه تنوع در شغل کمتر باشد حیطه نظارت می تواند گسترده تر باشد.

درجه همبستگی کارهای هر اداره. اگر همبستگی زیادی میان مشاغل اداری باشد نظارت بیشتری را می طلبد و درنهایت به حیطه نظارت محدودتری منجر می شود.

گروه های ۵ و ۷ نفری مناسب ترند. گروه هایی که اندازه بزرگ تری داشته اند به شکل گیری گروه های غیررسمی کوچک تری در درون خود، تضاد درون گروهی، مواجه شدن با مشکلات بیشتری در هماهنگی، عدم مشارکت همگانی و رضایت شغلی کمتری دچار شده اند.

۳ (عوامل محیطی: فناوری است. تحقیقات // سازمان هایی که تولید انبوه دارند از حیطه نظارت گسترده ای در سطح سرپرستی برخوردار بوده اند.

حیطه نظارت بهینه برای کارهای دستی پنج نفر و برای کارهای خودکار شش نفر و برای تولید انبوه چهل تا شصت نفر است. هر چه تغییر در محیط سازمان افزایش یابد و هر چه کارکنان از نظر جغرافیایی بیشتر پراکنده شوند، حیطه نظارت محدودتر می شود و تعداد آن ها افزایش می یابد.

۱) بپذیریم که روش صحیح برای سازماندهی و هماهنگی وجود دارد: سبک بوروکراتیک - محافظه کار / سبک مشارکتی - لیبرال / سبک میانه.

۲) (همواره روش صحیح و مناسبی برای سازماندهی و هماهنگی نمی توان در نظر گرفت).

سبک سازماندهی محافظه کار توسط دو گروه نویسندگان نظریه پرداز کلاسیک مدیریت و مدافعان بوروکراسی در جامعه شناسی تشریح و حمایت شده است.

سبک لیبرال درواقع مخالف سبک محافظه کار است. لیبرال ها مدعی هستند که سبکشان انگیزه های انسان های امروز را کشف کرده است و بهتر می تواند با پیچیدگی های فناوری جدید خود را وفق دهد. لیبرال ها بر سبک رهبری و به ویژه اثر آن بر سیستم کنترلی، تعیین هدف، ارتباطات و تصمیم گیری تأکید دارند.

سومین سبک و احتمالاً سبکی که بیش از همه به کار گرفته می شود سبک میانه است. این سبک گاهی سبک لیبرال ها و گاهی سبک محافظه کاران را مناسب می داند و در بیشتر اوقات مدیر، قسمت هایی از دو سبک مذکور را انتخاب کرده و

به کار می گیرد. این سبک تا حدودی صحیح به نظر می رسد ولی معین نمی کند چه موقع سبک لیبرال و چه موقع سبک محافظه کار به کار گرفته شود.

عده ای از مدیران به روشی بهینه در سازماندهی اعتقاد ندارند. سازماندهی مؤثر را وابسته به عواملی نظیر محیط سازمان (سرعت تحول و پیشرفت فناوری و وابستگی) و مشخصات فعلی اش (پیچیدگی و اندازه کارکنان) می دانند و معتقدند سازماندهی را بر مبنای اقتضا باید انجام داد. بیشتر تحقیقات جدید مؤید روش اقتضایی در سازماندهی و هماهنگی است. // محافظه کار مسئولیت هماهنگی به عهده مدیرمسئول /با مکانیزم های غیرانسانی تکمیل می گردد.

در روش میانه، سازمان از هماهنگ کننده فردی یا رابط /و در سازماندهی لیبرال از مکانیزم های غیررسمی یا تصمیم گیری گروهی استفاده می شود.

بطور کلی طراحی اداره بر مبنای فرآیند خاص سازماندهی محافظه کارانه است.

طراحی اداره بر مبنای هدف خاص سازماندهی لیبرال و روش خزانه ای (ماتریسی) مخصوص سبک میانه است.

انجام کار کلی سازمان بر واحدهای سازمانی کوچک، مردم گرا و نسبتاً خودگردان تأکید دارد. در این ساخت گروه های کاری تشکیل می شوند و برحسب ضرورت برای انجام مأموریت اعزام می گردند.

از دید ادھوکراسی هنگامی سازمان مطلوب است که از گروه های ویژه تخصصی تشکیل یافته باشد نه از بخش های وظیفه ای یا بوروکراتیک های دائمی.

ویژگی اصلی این الگوی جدید سازماندهی، همکاری در حل مسائل و انجام کارهاست و اختیارات به کسانی تفویض می شود که به کار ویژه ای نزدیک ترند.

به طورکلی فکر زیربنایی این نوع سازماندهی این است که تنها با فراهم کردن شرایطی که موجب بروز ابتکارها، حس مسئولیت و همکاری کارکنان شود می توان از حداکثر توان افراد بهره مند گردید.

هر چه ساخت سازمان به ادھوکراسی متمایل تر می گردد از میزان جابجایی و غیبت کارکنان کاسته می شود و گاهی بهره وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می یابد.

سیستم مدیریت بوروکراتیک برای کارهای مشخص نسبتاً ثابت و جاری مناسب است و سیستم مدیریت ادھوکراتیک برای کارهای نامشخص نسبتاً ناپایدار و غیرجاری با موفقیت همراه است.

در سیستم بوروکراتیک کارها ثابتند و افراد نسبتاً استقلال ندارند و مسئولیت پذیرند و در موارد ابهام کم طاقتند و ارزش های گروهی را بر منافع فردی ترجیح می دهند ولی در سیستم ادھوکراتیک کارها ثابت نیست و افراد از استقلال نسبی برخوردارند.

ویژگی های برجسته ادھوکراسی عبارتند از: گروه های کاری موقت / عدم تمرکز در اختیارات / مسئولیت بخشی اقتضایی / قوانین و ضوابط محدود.

عدم تمرکز سازمانی به معنای توزیع منظم و نسبتاً پایدار اختیارات و مسئولیت های مدیریتی در سطوح مختلف ساختار سازمان است، به گونه ای که تصمیم گیری ها تنها در سطح مدیریت عالی متمرکز نبوده و بخش قابل توجهی از آن به سطوح پایین تر واگذار می شود. عدم تمرکز به صورت مطلق وجود ندارد و همواره در کنار تمرکز، در قالب یک پیوستار نسبی مطرح می شود؛ زیرا تفویض کامل اختیارات موجب سلب نقش قانونی مدیران عالی سازمان خواهد شد. از این رو، سازمان ها ناگزیر به حفظ تعادل میان تمرکز و عدم تمرکز هستند. عوامل مؤثر *فلسفه و نگرش مدیریت عالی نسبت به اعتماد، مشارکت و اختیاردی

اندازه و پیچیدگی سازمان؛ سازمان های بزرگتر معمولاً نیازمند عدم تمرکز بیشتر هستند *نوع وظایف و ماهیت فعالیت ها؛ فعالیت های تخصصی یا محلی عدم تمرکز بیشتری می طلبند *سطح مهارت و شایستگی کارکنان و مدیران میانی *لزوم سرعت در تصمیم گیری و اجرای عملیات *میزان رسمیت و ساختار سازمانی

*شرایط محیطی و میزان عدم اطمینان محیط در مجموع، میزان تمرکز و عدم تمرکز نتیجه تعامل این عوامل بوده و انتخاب سطح مناسب آن، نقش اساسی در اثربخشی و بقای سازمان دارد.

اولین هدف تفویض اختیار عبارت است از جلوگیری از اتلاف وقت مدیران و انتقال اختیارات رؤسای سازمان در برخی امور به دیگر آن که آن ها نیز می توانند به خوبی آن امور را انجام دهند که این امر مدیران را از طرف وقت در آن امور بی نیاز می سازد به طوری که او می تواند با اختصاص دادن وقت بیشتر خود امور مهم سازمان مثل برنامه ریزی، هماهنگی و کنترل سازمان را به نحو مطلوبی به جلو ببرد و علاوه بر آن از تراکم و انجماد امور جلوگیری و راه را برای ابتکار و تفکر خلاق باز نماید.

دومین هدف تفویض اختیار تکامل و پیشرفت افراد سازمان است، بدین ترتیب که تفویض اختیار فرصت مناسبی به افراد کم تجربه می دهد که با قبول مسئولیت در پیشرفت و تکامل خود بکوشند و مرئوسین جهت تصدی موقعیت های بالاتر در ساختار سازمانی با کوشش و فعالیت های خود، علاوه بر رشد و تکامل خویش باعث افزایش بازدهی سازمان نیز خواهند شد.

علاوه بر آن تفویض اختیار در سطوح پایین و یا در سطوح مختلف سازمان موجب کیفیت بیشتر در اخذ تصمیمات شده و افزایش بازدهی را امکان پذیر می سازد زیرا تجربه نشان داده است که نظارت بیش از اندازه و دخالت زیاد در امور کارمندان که ناشی از تمرکز از اختیارات است، موجب تقلیل میزان تولید و بازدهی عملیات می شود.

تفویض اختیار حتی ممکن است برای انگیزش مرئوسین نیز به کار رود، زیرا اختیارات و آزادی عمل بیشتر در انجام وظیفه اثر روانی مثبت و رضایت بخشی در روحیه آن ها داشته و باعث غرور شغلی و ایجاد فرصت های ابتکار در آنان می شود.

۱. برخی از مدیران بر این اعتقادند که خود بهتر از دیگران می توانند تصمیم گیری کنند
۲. ترس از دست دادن نفوذ خود
۳. ترس از دست دادن کنترل
۴. ترس از آشکار شدن عدم توانایی آن ها
۵. عدم تمایل به مخاطره در تصمیمات و حساب باز نمودن روی آن
۶. تمایل به تمرکز اختیارات و برتری مدیریت آمرانه
۷. ملاحظات سیاسی مانند سعی در محرمانه نگهداشتن برخی از مسائل و اطلاعات در محیط سازمانی که تا حدود زیادی بیانگر سوءظن دوطرفه ای است که بین مدیریت و مرئوسین وجود دارد

۱. اختیارات باید متناسب با مسئولیت فرد باشد
۲. تداخل اختیارات باید به حداقل ممکن برسد
۳. تفویض کننده اختیار باید قدرت تحمل و اغماض نسبت به برخی اشتباهات مرئوس را داشته باشد
۴. کنترل های مناسب باید ایجاد شود بدین معنی که تفویض اختیار باید توأم با تمرکز نظارت باشد
۵. اهداف و مقاصد تفویض اختیار می بایست از قبل مشخص شده باشد
۶. برای اتخاذ تصمیمات و هدایت آن ها می بایست از قبل خط مشی و ضوابط و معیارها و رویه هایی تهیه شود
۷. انتقال اختیارات مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی کند و اساساً تفویض اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است

۱. هسته عملیاتی: کارکنانی که در خصوص تولیدات اصلی شرکت کارهای اصلی را انجام می دهند.
۲. مدیریت ارشد یا سطح استراتژیک: مدیرانی که در رأس هر مقر قرار می گیرند و کسانی که مسئولیت کل سازمان را بر عهده دارند.
۳. مدیران رده میانی: مدیرانی که بین هسته عملیاتی و مدیریت ارشد سازمان ارتباط برقرار می کنند.
۴. متخصصان فنی یا ساختار فنی: تحلیلگرانی که عهده دار استانداردها در سازمان می باشند.
۵. نیروهای ستادی یا ستاد پشتیبانی: کسانی که وظیفه ستادی و پشتیبانی دارند و در خصوص فعالیت های سازمان خدمات کمکی ارائه می دهند.

موانع ذاتی ارتباطات میان افراد به طور عمده عبارتند از:

ادراکی (شناختی): هر فرد حوادث مربوط به خود را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خودش درک می کند بنابراین هنگام برقراری ارتباط هرکسی به تصور خود از حادثه رجوع کرده و در نتیجه موجب پیدایش موانع ارتباطی می شود.

اجتماعی: افراد به نقش خود در سازمان های اجتماعی خو گرفته اند چنانکه مجموع لغات و اصطلاحات و محدودیت های گروه اجتماعی بر رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آن ها در برقرار کردن ارتباطات اثر گذارده و نوع ارتباط را مشکل می سازد.

ارزش های فرهنگی: خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر، خود نوعی مشکل ارتباطی است.

معانی (زبانی): مسائل مربوط به معانی غالباً در تفسیر اسناد مکتوب پیش می آید. مفهوم ضمنی این امر برای مدیر آن است که خط مشی و رویه های مکتوب به توجه خاص و احتمالاً تفسیر دوره ای شفاهی نیاز دارد. اثر انگیزه: مسائل روانی از قبیل هیجانات، خشم و درد و خوشحالی بر تفسیر ما از پیام اثر می گذارد.

ارزیابی منابع: آیا منابع قابل اعتماد است؟ آیا به واسطه خود پیام می توان منبع آن را معتبر دانست و پیام را پذیرفت؟ این گونه ارزیابی ها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می کند. علائم غیرشفاهی و متناقض: کیفیت صدا، بیان فیزیکی، وضعیت جسمانی می تواند به ارتباط کمک کند و یا آن را به تأخیر اندازد.

پارازیت: هر ابزار ارتباطی ضعف هایی دارد، عبارت بی سروته و ساخت ضعیف جملات در ارتباط کتبی، یا توهمات و محدودیت های بیانی در ارتباط شفاهی، موجب اختلال و در نتیجه ارتباط غیر مؤثر می گردد. همچنین کانال های ارتباطی میان افراد نظیر کانال های فیزیکی و الکترونیکی و غیره ممکن است پیام را مخدوش کرده یا پارازیت به آن ها بدهد

غلبه بر موانع ارتباطی عبارتند از:

۱. استفاده از بازخور به معنی بازگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام است تا از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود
۲. افشاء به معنی دادن اطلاعات مربوط و معتبر درباره فرستنده پیام به گیرندگان
۳. تشریح پیام
۴. استفاده از ارتباطات شفاهی و رودررو نسبت به ارتباطات کتبی از دقت بیشتری برخوردارند
۵. آگاهی از علائم ارتباط و مهم تر از همه استفاده از زبان ساده و همه کس فهم به حذف موانع ارتباطی کمک می نماید.

مازلو

او تحت تأثیر مکتب روابط انسانی بود و عقیده داشت، انسان ها و حیوانات نیازمند هستند و دارای میل های غریزی می باشند. علاوه بر این، او اعتقاد داشت نیازهای انسان به ترتیب اهمیت طبقه بندی می شوند و ابتدایی ترین آن ها در پایین ترین پله سلسله مراتب قرار دارند.

نیازهای فیزیولوژیکی (زیستی) / نیازهای ایمنی (امنیتی) / نیازهای تعلق (اجتماعی) / نیازهای احترام (داشتن عزت نفس و شرافت، مورد احترام قرار گرفتن) / نیازهای خودیابی (امکان به کار گرفتن آنچه در توان داریم)

سه گروه از نیازهای مرتبه پایین را که برای ایجاد راحتی در ابتدا باید ارضا شوند نیازهای محرومیت می نامند. دو گروه بالای سلسله مراتب را به دلیل اینکه بر رشد و پیشرفت انسان ها تأکید دارند، نیازهای رشد می نامند.

مازلو در سلسله مراتب خود نیازها را برحسب اهمیت ظاهری آن ها تقسیم بندی کرده است. هرگاه ارضا هر یک از نیازهای مرتبه پایین تر که ارضا شده اند دوباره با محرومیت روبرو شود، فرد به همان سطح نیاز بازمی گردد.

تحقیقات انجام شده نشان می دهد که این تئوری با نقاط ضعفی همراه است. به طور معمول همه سطوح پنج گانه نیازها همواره وجود ندارند و سلسله مراتب واقعی نیازها همیشه با سلسله مراتب مازلو هماهنگی ندارد. ساختار نیازها پویاتر، ناپایدارتر و متغیرتر از آن است که تئوری مازلو مطرح می کند. بنابراین می توان گفت کاربرد تئوری سلسله مراتب نیازها، به ایجاد یک چارچوب برای گروه بندی نیازها محدود می شود

دو عاملی هرزبرگ

تا قبل از نظر هرزبرگ رضایت شغلی روی یک طیف که یکسر آن رضایت و سر دیگر آن نارضایتی است تصور می شده است. در تئوری هرزبرگ رضایت و نارضایتی بر روی دو طیف جداگانه قرار دارند.

در مرحله اول مدیر باید تلاش کند شرایطی را که باعث ایجاد نارضایتی می شوند حذف کند. برای تحقق این هدف یعنی ایجاد وضعیت عدم نارضایتی (رضایتمندی)، مدیر باید به عوامل بهداشتی و شرایط کاری قابل قبول کارکنان توجه کند.///طبق نظر هرزبرگ هنگامی که عوامل نارضایتی از بین می روند هرگونه عملی جهت بالا بردن سطح انگیزش کارکنان با استفاده از عوامل بهداشتی بی فایده خواهد بود.///بنابراین در مرحله دوم باید عوامل انگیزشی وارد صحنه شوند. مدیر سازمان می توان با فراهم آوردن فرصت های لازم جهت کسب موفقیت، شهرت، مسئولیت، پیشرفت و رشد موجب شود کارکنان احساس رضایت و انگیزش کنند.

عوامل بهداشتی: سرپرستی؛ شرایط کاری؛ روابط داخلی؛ پرداخت ها و ایمنی؛ سیاست های سازمان///عوامل انگیزش: کسب موفقیت؛ شهرت؛ نفس کار؛ مسئولیت؛ پیشرفت و رشد

هرزبرگ برخلاف سایر نظریه پردازان تقریباً به تفصیل چگونگی به کارگیری این تئوری را به وسیله مدیران توصیف کرده است. او جهت سازماندهی وظایف کارکنان، فن غنی کردن شغل را ابداع کرده. این فن تنها برای عوامل انگیزشی ابداع شده است.

سایر نیازهای مهم: نیاز به کسب موفقیت / تعلق / قدرت

تئوری برابری که اولین بار توسط استی سی آدامز نام گذاری شد بر این پایه استوار است که اشخاص می خواهند با آن ها به عدالت رفتار شود در این تئوری، برابری به عنوان باوری که آیا با ما در ارتباط با دیگران به انصاف رفتار شده است، تعریف می شود و نابرابری یعنی اینکه با ما در ارتباط با دیگران به انصاف رفتار نشده است.

تئوری برابری یکی از موضوع های نظری است که از فرآیندهای مقایسه اجتماعی به دست آمده است. مقایسه های اجتماعی شامل ارزیابی موقعیت خویش در عرصه موقعیت دیگران می باشد.

ادراک برابری:

فرآیند چهار مرحله ای که طی آن ادراک های نابرابری اشخاص شکل می گیرد عبارتند از:

ارزیابی خویش □ ارزیابی دیگری □ مقایسه خویش با دیگری □ احساس برابری یا نابرابری

آدامز فرآیند مقایسه برابری را برحسب نسبت های ورودی و خروجی توصیف می کند.

انتظار: این تئوری به تشخیص چگونگی انتخاب راه انجام کار به وسیله افراد مربوط می شود. فرض اولیه تئوری این است که انگیزش به میزان علاقه شخص برای دستیابی به چیزی و احتمالی که برای تحقق آن قائل است بستگی دارد.

اجزای اصلی مدل انتظار عبارتند از: ۱. کوشش ۲. عملکرد ۳. پیامدها. (توجه داشته باشید که عملکرد به عنوان تابع مشترک کوشش/ محیط/ توانایی در نظر گرفته می شود)

در تئوری انتظار بر حلقه های اتصال بین اجزا که به عنوان انتظارات و ارزش ها تعریف شده اند تأکید می شود:

انتظار تحقق عملکرد از طریق کوشش ؛ انتظار تحقق نتیجه از طریق عملکرد ؛ نتایج و ظرفیت آن ها.

بر اساس چارچوب اصلی تئوری انتظار، قبل از اینکه در رفتار شخص انگیزه ای ایجاد شود وجود سه شرط ضروری است.

نخست، انتظار تحقق عملکرد به وسیله کوشش باید بیشتر از صفر باشد به عبارت دیگر فرد باید انتظار داشته باشد که اگر کوشش خود را افزایش دهد بر عملکردش افزوده خواهد شد.

دوم، انتظار تحقق نتایج به وسیله عملکرد نیز باید بیشتر از صفر باشد یعنی فرد باید احساس کند که عملکردش می تواند به واقع به نتایج بارزشی تبدیل شود.

سوم، جمع جبری ظرفیت های نتایج بالقوه مرتبط با شخص باید با او در ارتباط باشد.

تئوری تقویت که به آن شرطی کردن عامل نیز گفته می شود، عموماً به مطالعات اسکینر مربوط می شود. طبق تئوری تقویت، رفتار تابع پیامدهای خود می باشد. بنابراین رفتاری که پیامدهای خوشایند دارد به احتمال بیشتری در آینده تکرار خواهد شد و اگر پیامدها دلیزیر نباشند به احتمال کمتری تکرار می شود.

علاوه بر این طبق تئوری تقویت، اشخاص تحت هر شرایطی مجموعه رفتارهای ممکن را شناسایی می کنند. انتخاب رفتار در آینده تحت تأثیر پیامدهای رفتار درگذشته قرار می گیرد. شناخت ها نقش مهمی را در این زمینه بازی می کنند.

انواع تقویت:

پیامدهای رفتار، تقویت نامیده می شوند. مدیران ممکن است بتوانند با استفاده از انواع مختلف تقویت بر رفتار کارکنانشان اثر بگذارند. چگونگی به کار بردن آن ها بستگی به موقعیت و شرایط حاکم بر محیط سازمانی دارد.

تقویت مثبت : محرک --- رفتار پسندیده --- ارائه پیامدهای خوشایند
تقویت منفی یا پرهیز : محرک --- رفتار پسندیده --- حذف پیامدهای ناخوشایند///خاموش سازی یا سرکوب : محرک --- رفتار ناپسند --- هیچ گونه پیامدی ارائه نمی شود///تنبیه : محرک --- رفتار ناپسند --- ارائه پیامدهای ناخوشایند

برنامه های تقویت: //تقویت مداوم: رفتار هر زمان که رخ دهد، تقویت می شود. البته اگر دادن پاداش قطع شود، رفتار به سرعت خاموش می شود.

تقویت با فواصل زمانی ثابت: رفتار بر اساس برنامه زمانی ثابت و از بیش تنظیم شده تقویت می شود.

تقویت با فواصل زمانی متغیر: رفتار در فواصل زمانی تقویت می شود ولی این فواصل ثابت نیستند.

تقویت با نسبت ثابت: رفتار برحسب تعداد رفتاری که به نمایش درمی آید، تقویت می شود و تعداد رفتاری که باید تقویت شوند ثابت می ماند. تقویت با نسبت متغیر: رفتار برحسب تعداد رفتاری که به نمایش درمی آید، تقویت می شود ولی تعداد رفتاری که باید تقویت شوند تغییر می کند.

رهبری به عنوان یک فرآیند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت های اعضا یک گروه در جهت تحقق هدف و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه ای از ویژگی هاست. که به کسانی که چنین نفوذی را با موفقیت به کار می برند نسبت داده می شود.

ازنقطه نظر سازمانی، رهبری دارای اهمیت حیاتی است زیرا رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه دارد. علاوه بر این، دلیل دیگر اهمیت رهبری آن است که رهبر کوشش های گروه را در جهت هدفی هدایت می کند که هدف موردنظر خود او نیز می باشد و این هدف ممکن است با اهداف سازمانی هماهنگ بوده و یا هماهنگ نباشد

چارچوب از دو بعد یعنی کانون توجه و نوع نگرش تشکیل شده است. کانون توجه (منشأ) اشاره به این دارد که آیا رهبری را مجموعه ای از صفات بدانیم (دیدگاه خصوصیات فردی) یا مجموعه ای از رفتارها. آنهایی که رهبری را از بعد صفات مورد مطالعه قرار می دهند، آن را به صورت ویژگی های ثابت و پایدار فردی می دانند. به عبارت دیگر چنین تصور می شود که رهبران دارای ویژگی های ذاتی معین هستند که برای اثربخش بودن رهبری اهمیت دارند. از طرف دیگر حامیان دیدگاه رفتاری به جاری توجه به صفات ذاتی غیرقابل مشاهده، توجه خود را بر رفتار قابل مشاهده رهبر متمرکز می کنند. بُعد نوع نگرش نشان دهنده آن است که یک دیدگاه جهان شمول یا یک دیدگاه اقتضایی پذیرفته شده است. در دیدگاه جهان شمول، فرض بر این است که یک بهترین راه برای هدایت وجود دارد که رهبری مؤثر همواره معادل این بهترین راه شناخته می شود و رهبری مؤثر در یک موقعیت با سازمان در دیگر موقعیت های و سازمان های مختلف نیز مؤثر خواهد بود. طبق دیدگاه اقتضایی، موقعیتی که رهبری در آن اعمال می شود، نقش اساسی و مهمی دارد. از آنجایی که رهبری مؤثر بستگی به موقعیت رهبری دارد، رهبری موکول به عوامل موقعیتی خواهد بود.

نگرش اقتضایی	نگرش جهان شمول	
مدل اقتضایی فیدلر	تئوری های صفات	منشأ صفات رهبری
تئوری مسیر - هدف و مدل وروم - یتون	مطالعات میشیگان و مطالعات اوهایو	منشأ رفتار رهبر

چرخه زندگی

تئوری رهبری موقعیتی بر پایه این عقیده که رفتار مناسب رهبر بستگی به بلوغ پیروان دارد استوار است. در اینجا بلوغ اشاره به چگونگی برانگیختگی، شایستگی، تجربه و علاقه مندی زیردستان در پذیرش مسئولیت دارد. با افزایش بلوغ زیردستان، رهبر می باید به تدریج از رفتار وظیفه مدار زیاد به وظیفه مدار کم حرکت کند. همزمان با آن رفتار فردمدار باید از کم شروع شده تا حد متوسط افزایش یافته و سپس کاهش یابد

در تئوری جایگزین های رهبری، ویژگی های فردی ؛ وظیفه ای ؛ سازمانی می توانند نسبت به توانایی رهبر در اثرگذاری بر رضایت و عملکرد زیردستان برتر داشته باشند. به عبارت دیگر اگر عوامل معینی وجود داشته باشند، فرد می تواند بدون هدایت رهبر، وظیفه محوله را انجام دهد.

طبق مبنای دیدگاه جایگزین های رهبری و برخلاف تئوری های سنتی که سلسله مراتب رهبری را همواره مهم تلقی می کردند در بسیاری از موقعیت ها، رفتار رهبر خارج از موضوع و بی مناسبت است. ویژگی های فردی که می توانند رفتار رهبر را خنثی سازند عبارتند از: توانایی، تجربه، آموزش، دانش، نیاز به استقلال، گرایش حرفه ای و بی تفاوتی نسبت به پاداش های سازمان. همچنین اگر وظیفه ای که به عهده کارکنان واگذار می شود، معمولی و روزمره بوده و بدون انسجام بالایی باشد و کارکنان همواره بازخور عملکرد خود را در اختیار داشته باشند. به عبارت دیگر از نتایج عملکرد خود مطلع باشند و بتوانند انگیزه درونی خود را ارضا کنند. ممکن است این وضعیت موجب شود که رفتار رهبر به صورت غیرضروری و نامربوط درآید. آن دسته از ویژگی های سازمان که ممکن است بتوانند جایگزین رهبری شوند عبارتند از:

برنامه ها و هدف های صریح و روشن، وجود مقررات و روش ها، گروه های کاری متحد و منسجم، وجود یک ساختار دقیق پاداش و وجود فاصله فیزیکی بین سرپرست و زیردست.