**خلاصه کتاب کریتنر**

**مدیران و کار آفرینان :**

**مفهوم :**

**تعریف مختلفی تا کنون در خصوص مدیریت ارائه شده است . از آنجاییکه مدیریت یک فرایند اجتماعی است ، تعاریف باید به گونه ای اهمیت آن را مشخص کند . یکی از تعاریفی که بر استفاده از نیروی انسانی به منظور دسترسی به مطلوبیت های اساسی سازمان تاکید داشته و همچنین به افزایش اثر بخشی و کار امدی با توجه به منابع محدود اشاره دارد ذیلا آورده شده است :"مدیریت هنرو فرایند انجام دادن کار بوسیله دیگران به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است که استفاده اثربخش و کار آمد ، مهمترین بخش آن است " .این تعریف اجزایی دارد که توجه به آ نها اهمیت و مطالعه آن را مشخص می کند :**

**توضیحات :**

**تعریف مدیریت سه بخش کلیدی دارد :**

* **انجام کار بوسیله دیگران : انجام کار بوسیله دیگران توسط مدیران به الزاماتی مانند: توانایی ارتباط با دیگران ، توانایی دستیابی به اهداف سازمانی ، توانایی تیم سازی و رهبری نیاز دارد. اگر مدیری این شرایط رانداشته باشد نمی تواند از دیگران برای حصول اهداف سازمانی استفاده نماید . البته اگر مدیر توان بکارگیری افراد را داشته باشد این مسئله ناقض مسئولیت وی نیست . هر کدام از این ویژگیها توانایی خاصی می طلبد . مثلا ارتباط با دیگران نیاز به صداقت ، اعتماد بخشی ، سعه صدر ، رفتارهای اخلاقی ، مهم دیدن افراد و توجه به مشکلات آنان دارد ودر مقابل برخوردهای غیر اخلاقی ، استثمارگری ، سوء استفاده ، عدم جلب اعتماد و امثال آن ارتباط را مخدوش می کند . یا در تیم سازی باسد ضمن اعتقاد به هدف از غرور و کبر به دور باشد ، به کار گروهی اعتقاد داشته باشد ، ویژگیهای رهبری را داشته باشد ، دستوراتش مشروعیت داشته و قابل قبول باشد . همچنین اموری را که در دستور کار قرار می دهد حس رسیدن به اهداف را در دیگران ایجاد کرده و باعث دلسردی آنان در رسیدن به اهداف نشود .**
* **اهداف سازمانی :هدف همان مقصودی است که سازمان برای حصول آن تلاش می کند . این اهداف در صورتیکه به نوعی اهداف دیگران را تامین کند ، تلاش برای رسیدن به آن را تسریع می کند . فرد اگر حصول اهداف خود را در اهداف سازمانی ببیند تلاش بیشتری می کند . بسیاری از اهداف و شاید همه آنها نیاز به کار تیمی دارد . ضمنا از طریق اهداف عملکرد سازمان نیز سنجیده می شود**
* **موزانه اثر بخشی . کارایی :اثر بخشی یعنی کار درست را انجام دادن و کارایی یعنی کار را درست انجام دادن . اثر بخشی همیشه به نتیجه مطلوبی منجر نمی شود و کارایی بدون توجه به اثر بخشی نیز ممکن است موجب حصول نتیجه ای شود که در اصل در ست انتخاب نشده باشد . بنابراین اثر بخشی و کارایی زمان ما را به مطلوبیت های اساسی سازمان رهنمون می کند که در یک موازنه در ست باشند ، یعنی تعادلی میانی انتخاب این دو وجود داشته باشد .**
* **استفاده حداکثری از منابع موجود : منابعی که سازمان از محیز می گیرد کمیاب و محدودند و به سادگی و به دلیل تقاضای بالا و وجود رقبا به دست نمی آیند بنابراین استفاده از توانایی دیگران که مهارت لازم را داشته باشند و همچنین استفاده موثر و متعادل از اثر بخشی و کارایی به ایتفاده حداکثری آن کمک شایانی می کند .**
* **علاوه بر اجزای فوق تطبیق با شرایط محیط و سازگاری آن نیز توسط مدیران باید لحاظ شود این موضوع هرچند در تعریف مدیریت لحاظ نشده ولی به طور غیر مشهود در آن مستتر است . سازمانی می تواند موفق عمل کند که خود را درگیر مشکلات داخلی خود نکرده و به تغییرات محیطی اعم از ملی و بین المللی توجه کند . این تغییرات موجب پویایی سازمان و عد رکود آن شده وو ممکن است در بسیاری موارد موجب اصلاحات ساختاری ، تغییر فرایند ها و حتی تغییر در اهداف شود .**

**کاربردها :**

**توجه به تعریف مدیریت خود بیانگر کاربردهای آن است . یک مدیرت موفق مدیری است که بتواند از همه موارد گفته شده استفاده موثری نماید . و اگر در بکارگیری صحیح و خردمندانه اجزای این تعارف اهمال کند مطمئنا به اهداف تعریف شده نرسیده و موجب مضمحل شدن ساختار سازمانی خود و عدم کارایی آن می شود . به عنوان مثال در سازمان زیبا سازی اهواز مدیر عامل آن علیرغم تذکر های اینجانب به عنوان عضو هیئت مدیره دچار یک بی نظمی و سردر گمی شده است . این مدیر به دلیل تفکرات سنتی و واپس گرا سازمان را به صورت هیئتی اداره کرده به نحوی که :**

* **علیرغم وجود بیش از 70% پرسنل متخصص نتوانسته است از پتانسیل و دانش آنها استفاده کند**
* **اهدافی که برای سازمان تعریف شده هیچگونه سنخیتی با اهداف پرسنل نداشته و حتی همجهت آن هم نیست . به این دلیل که اصلا اهداف افراد برای این مدیر اهمیتی نداشته و از آنان اطلاعی ندارد .**
* **در بسیاری موارد به دلیل عدم تعریف درست کار (اثربخشی) ، کارایی لازم بوجود نیامده و در برخی موارد کار در میان راه به دلیل عدم اثربخشی ، در محاق می ماند به نحوی که پرسنل به این نتیجه رسیده اند که آب در هاون می کوبند و این موضوع باعث فاصله گرفتن آنها از تلاش در جهت اهداف سازمانی شده و همچنین باعث استعفا یا پایین آوردن آورده آنها به سازمان و یا تلاش در جهت کسب منافع شخصی جدای از منافع سازمانی شده است .**
* **اعتقادی به کار تیمی وجود ندارد ، اگر هم تشکیل شده است به دلیل عدم چیدمان درست نیروها و همچنین ناسازگاری آنان و عدم رهبری صحیح محیط تیمی تبدیل به یک محیط جنجالی شده و در نتیجه در کار سازمان اختلال ایجاد کرده است .**

**نظر من :**

**به نظر من یک مدیر زمانی با توجه به تعاریف و موارد گفته شده زمانی موفق است که بتواند ضمن توجه به اجزای این تعریف خود واجد شرایط و امکانات زیر باشد :**

* **نیروهای کیفی با تفکرات تیمی انتخاب کند**
* **به اهداف نیروهای خود از طریق تشکیل جلسات هم اندیشی توجه کند .**
* **اهداف سازمانی را برای نیروهای خود تشریح کرده و توجیه نماید .**
* **در چیدمان نیروها در تیم دقت کافی نماید .**
* **نهایت تلاش خود را در جهت اثر بخشی و کارایی سیستم بکار گیرد .**
* **با کمک نیروها و هم اندیشی با آنان روش استفاده بهینه از منابع را اتخاذ نماید .**
* **و آخر اینکه اگر افراد در پروسه تصمیم سازی درگیر باشند ،خود در جهت اجرای بهینه آن تلاش می کنند .**

**دور نمای متغیر مدیریت**

**مفهوم :**

**محیط و تاثیر آن بر مدیریت بر کسی پوشیده نیست و غفلت از آن برای هر سازمان و مدیری به مثابه سم می ماند . محیط عمومی یک سازمان شامل ابعاد سیاسی ، اجتماعی ، اقتصادی و تکنولوژی است ، تغییر در هر کدام از این حوزه ها فرصت ها و تهیداتی را برای سازمان و مدیریت آن رقم می زند. که هم مسیر عملیات جاری سازمان را تعیین می کند و هم اینکه سمت وسوی استراتژی سازمان را تعیین خواهد کرد . برای برخورد با این وضعیت مدیران باید آینده نگر بوده و توانایی مدیریت و ایجاد تغییر را در سازمان داشته باشند**

**نتیجه این فرآیند وجود یک جامعه همیشه متغیر است که با حفظ این نگرش ابعاد مختلف محیط عمومی را مورد بحث قرار می دهیم :**

**توضیحات :**

**ذیلا به توضیح ابعاد محیط می پردازیم .**

**محیط اجتماعی :**

**جامعه شناسان اعتقاد دارند جامعه محصول کشمکش دائمی بین نیروهای ثابت و متغیر است . هماهنگی ثبات را پیش می برد در حالی که تعارض و رقابت وضعیت موجود را دگرگون می کند . بر اساس این نگرش به برخی از ابعاد مهم محیط اجتماعی ذیلا اشاره شده است**

* **ویژگی های جمعیت شناختی نیروی کار جدید :**

 **مدیران آینده نگر که به این ویژگی توجه دارند ، می توانند منابع انسانی و بازاریابی خود را به شیوه مناسبی تعدیل نمایند . پیش بینی اعداد و ارقام واقعی مانند نرخ رشد جمعیت زنان نسبت به مردان یا نیروی کار مسن و جوان ، گروههای مختلف سنی ، نژاد یا اقوام مختلف ( تنوع نژادی و قومی ) می تواند به این موضوع کمک شایانی کند .**

* **بی عدالتی در محیط کار :**

**دراین بخش به تبعیض و بی عدالتی بین زنان و مردان یا نژادهای مختلف پرداخته می شود .بی عدالتی در محیط کار که در بسیاری از کشورها مرسوم است بیشتر به نقش زنان و مردان ردهای مختلف مدیریتی و فرصت های شغلی انان برمی گردد. شکاف جنسی در جوامع مختلف از ترقی زنان و اقلیت ها در سلسله مراتب مدیریت جلوگیری می کند. به عنوان مثال در کشور عربستان و کویت زنان حتی حق رای هم ندارند . علاوه بر آن تبعیض نژادی هم در کشورهای غربی و اروپایی زمینه ساز بالا رفتن نرخ بیکاری و فقر و سایر معضلات در جامعه است .**

* **به ابعادفوق ایعاد دیگری مانند مدیریت تنوع (فرآیند ایجاد فرهنگ سازمانی است که تمام کارکنان از جمله زنان و اقلیتها را بر آن می دارد کنه تمام توان و استعداد خود را به فعل در آوردند ) ، فرصت برابر استخدامی ) ضرورت ایجاد فرصت و قانون و مقررات مناسب جهت بیشتر کردن استخدام زنان و اقلیت ها در محیط کاری است .)**

**محیط سیاسی**

 **سیاست به هنر یا عمل تاثیر گذاری و کنترل عمومی اطلاق می شود و قوانین پیامد های فرآیند سیاسی هستند که رفتار خوب را از رفتار بد متمایز می کنند .بنابراین جامعه مدرن محصول اجماع تدریجی بین افراد و گروههای مختلف است که اغلب دارای منافع و اهداف متعارضی می باشند در نتیجه برای حفظ انسجام آن یک فرآیند سیاسی سازمان یافته مورد نیاز است در این حوزه مدیران در دو نقطه کلیدی تحت فشار قرار می گیرند. که ذیلا بیان شده است :**

**الف ) سیاسی شدن مدیریت :**

**مدیران خواسته یا ناخواسته با موضوعاتی روبرو می شوند که دارای پیامدهای و جنبه های سیاسی می باشند و می بایست در هر شرایطی تصمیم خاصی اتخاذ نمایند:**

**یکم ) یکی از این تصمیمات عکس العمل های عمومی سیاسی است که در آن مدیران به سه شکل رفتار می کنند برخی مدیران می ایستند ونظاره می کنند ودر واقع خنثی عمل می کنند . تعدای از مدیران در مقام دفاع از وضع موجود یبر می آیند و در آخر برخی از مدیران با این موضوع به شکل فعال برخورد کرده و سعی می کنند مسائل سیاسی و حقوقی پیش آمده را شناسایی و با تدبیربا آنها برخورد کنند .**

**دوم ) تصمیم دیگری که مدیران در شرایط برخورد سیاسی اتخاذ می کنند استراتژی های سیاسی خاص است . در این وضعیت مدیران ممکن است از استراتژی مشابه استراتژی های زیر استفاده می کنند**

1. **حمایت مالی از کاندیدهای انتخاباتی**
2. **لابی کردن از طریق ملاقاتهای سری و غیر رسمی**
3. **ائتلاف کردن و مواردی از این دست**

**سوم) استنتاجهای سیاسی قانونی برای مدیران :**

**مدیران چه بخواهند و چه نخواهند فشارهای سیاسی بر آنها ادامه دارد و مدیران ناچار هستند تیز بینی سیاسی خود را افزایش دهند و پاسخگوی رفتارهای غیر قانونی خود و سازمان باشند . بنابراین اتخاذ تصمیم و استراتژی مهم برای آنها و سازمانشان حیاتی است که البته بیشتر در سازمانهای دولتی موضوعیت پیدا می کند.**

**محیط اقتصادی :**

**اقتصاد علم مطالعه چگونگی استفاده از منابع کمیاب برای ایجاد رفاه و ثروت و چگونگی توزیع این ثروت است و سه جنبه از محیط اقتصادی مدیریت توجه ویژه ای می طلبد از جمله : مشاغل ، پیش بینی های اقتصادی و اقتصاد جهانی**

**1-چشم انداز کار در اقتصاد کنونی مبتنی بر خدمات ( از جمله آموزش و پرورش ) : بنظر میرسد که بیشتر مشاغل کم درآمد از مشاغل خدماتی هستند و برای کسب مشاغل با دستمزد بالا گذر از کانال آموزش و پرورش شرط لازم است .**

**2-بهره گیری از پیش بینی های اقتصادی :مشاوران اقتصادی مدیران ، در تصمیم گیری پیش بینی اقتصادی آینده را مدنظر قرار می دهند .**

**3-چالش اقتصاد جهانی : امروزه اقتصاد جهانی بر مشاغل و زندگی تاثیر بسزایی داشته و موجب شناخت چالشها و کارکردها و استنتاجهای آن است مثل بازار جهانی واحد ( که نوع کالا با خدمات را در سطح جهانی اراوه میدهد .... یا جهانی شدن انفرادی مثل جابجایی در شبکه بانکی جهان که از لحاظ موضوعی تاثیری بر دسمتزدها ، خریدها و سایر ارقام دارند )**

**محیط تکنولوژی :**

**عده ای از افراد تکنولوژی را به دلیل اثرات مخرب زیست محیطی تقبیه می کنند . و عده ای همرا کلید پیشرفت اقتصادی و اجتماعی می دانند . سازمانهایی که از تکنولوژی مناسب اطلاعات برای رساندن اطلاعات مناسب به کارکنان مناسب در زمان مناسب استفاده کنند از مزیت رقابتی بهره مند خواهند شد .این موضوع مشتمل و مستلزم دو فرآیند نوآوری و کارآفرینی سازمانی است . فرآیند نوآوری عبارتست از پرورش سیستماتیک و کاربرد عملی ایده جدید که شناخت بهتر این فرآیند به مدیریت کمک می کند که ایده های جدید و بیشتری را به محصولات وخدمات سودآور تبدیل کند .**

**کارکرد :**

**مدیران همواره باید مسائل اقتصادی ، سیاسی و تکنولوژیکی را رصد کنند تا بتوانند با محیط متغیر و گاه مخوف محیط بیرون به شکل مدبرانه ای برخورد نمایند . مدیری که به این جنبه ها مسلط باشد ضمن حفظ تعادل و پابرجایی خود می تواند سازمان را به سلامت به مقصد رسانده وتغییر را مدیریت نماید .**

**نظر من :**

**شاید در جوامع پیشرفته صرف تخصص در یک رشته بتواند برای مدیریت کارساز باشد اما من فکر می کنم مدیر در کشور ما باید همه فن حریف باشد و در همه زمینه ها اطلاعات بروزی داشته باشد .**

**مسئولیت های اجتماعی و اخلاقی مدیریت**

**مفهوم :**

 **مسئوليت اخلاقي و اجتماعي يك تعهد مداوم مدیران در کلیه سطوح خصوصی و دولتی نسبت به جامعه است، که بر اساس آن مدسران مي بايست ضمن احترام به فرهنگهای مختلف موقعيت هاي شغلي جهت توليدو مهارت نيروي كار ايجاد نمايند.مسئولیت اجتماعی ایده ای است که به موجب آن مسئولیت های مدیریت گسترده تر از سودآوری صرف است . یک اقدام برای اینکه در زمره مسئولیت اجتماعی تلقی شود باید داوطلبانه باشد . بنابراین تبعیت با اعمال قدرت ، مسئولیت اجتماعی نیست .**

**توضیحات :**

 **دانشمندان مدیریت که طرفداران مسئولیت اجتماعی بیشتر هستند به قانون آهنین مسئولیت استناد می کنند و به موجب این قانون درصورتیکه مسئولان به قدرت اجتماعی - اقتصادی خود عمل نکنند، جامعه آن قدرت را از آنها خلع می کند .**

**مسئولیت اجتماعی شامل چهار استراتژی است : استراتژی واکنشی ( انکار مسئولیت اجتماعی ) ،استراتژی دفاعی : (مبارزه فعال علیه مسئولیت اضافی از طریق تاکتیک های سیاسی و روابط عمومی ) ، استراتژی تطابقی : ( پذیرش مسئولیت اضافی و بکارگیری آن) و سرانجام استراتژی کنشگری : (زمانی اتفاق می افتد که پیشقدمی یک کسب و کار مدلی مطمئن برای صنعت خود محسوب می شود .)**

**اصول عام اخلاقی :**

**اصول 10گانه اخلاقی که به دنبال رهنمودهای رفتاری ارزشمندی آمده است عبارتنداز :**

* **منافع شخصی : اقدامی انجام دهید که در راستای نفع شخصی یا سازمانی باشد**
* **فضایل شخصی : هرگز کاری انجام ندهید که شرافتمندانه و آشکارا و صادقانه نباشد**
* **فرامین دینی : همه ما درحال تلاش برای دستیابی به یک هدف مقبول هستیم**
* **الزامات حکومتی‌ : اقداماتی صورت گیرد که با استانداردها مطابقت داشته و خلاف قانون نباشد**
* **مزایای مطلوب برای جامعه : فعالیتهای ما بغیر از مزایا می بایست مضرات کمی برای جامعه داشته باشد**
* **قواعد جهانشمول : آنچه برای خود می پسندی برای دیگران نیز بپسند**
* **حقوق فردی : احترام حقوق دیگران**
* **کارایی اقتصاد : در چارچوب قانونی گام برداشته و سود جویی نماییم**
* **عدالت در توزیع : هرگز اقدامی نکنید که برای آن فقر تشدید شود**
* **آزادی بالندگی : اقدامات ما نباید از شکوفایی و بالندگی جلوگیری نماید**

**ترویج رفتار اخلاقی :**

**نوع خاصی از مدیران را فارغ از اخلاق ( نه اخلاقی ، نه غیر اخلاقی) می نامند که از نظر اخلاقی کاهل یا بی تفاوت هستند . مدیریت می تواند رفتار اخلاقی را به چهار روش : رهبری در آموزش اخلاقیات - استفاده از وکلای اخلاق در سطوح عالی تصمیم گیری - تنظیم ، تنسیق و ابلاغ و تقویت مداوم نظام نامه های اخلاقیات و استقرار فضای باز برای شکایت و گله گذاری که در آن لو دادن ضرورتی پیدا نکند ، تشویق نماید .**

**کارکردها :**

**اهميت مسئوليت اجتماعي و اخلاقي مديران بر هيچ كس پوشيده نيست. امروزه كساني كه به هر نحودرگير كارهاي اقتصادي هستند به خوبي آگاه هستند كه اعمال مسئولانه و منصفانه واقدماتي كه موجب بهبودي كيفيت زندگي افراد ذينفع مجموعه مي شود منجر به توسعه اقتصادي يعني سود آوري براي هر دو طرف معامله خواهد شد، با استفاده از راهكارهاي لازم درزمينه مسئوليت اجتماعي شركت ها روش تأثيربركارمندان، مصرف كنندگان، ودر سطح بالاتر حتي جامعه ومحيطي را كه درآن مشغول فعاليت هستند را تغيير داده اند.**

**شركت ها با افزايش روابط كاري واحترام به حقوق اساسي كارمندان مانند ايجاد موقعيت هاي يكسان براي آنها، عدم تبعيض ومدرنيزه كردن كارها سعي مي كنند تا كيفيت زندگي نيروي كار، خانواده وموقعيت زندگي آنها را بهبود بخشند. اكنون شركت ها به مزاياي كاركردن بر مبناي كيفيت كالاوخدمات با درنظر گرفتن سلامتي مصرف كنندگان پي برده اند ومي دانند كه ديگر ميزان سود دهي يا زيان دهي آنان مقياس ارزش آنها نيست.**

**نظر من :**

 **مسئولیت اجتماعی تعهد آور است و مدیری که مسئولیت اجتماعی خود را قبول دارد ، قابل اعتماد است . مقصود از مسئولیت اجتماعی این است که چون سازمانها تأثیر عمده ای بر سیستم اجتماعی دارند، لاجرم چگونگی فعالیت آنها باید به گونه ای باشد که در اثر آن زیانی به جامعه نرسد و در صورت رسیدن زیان، سازمانهای مربوطه ملزم به جبران آن باشند. به عبارت ساده تر، سازمانها باید به عنوان جزیی مرتبط با نظام بزرگتر که در آن قرار دارند، عمل کنند، چون یک نظام فرعی از کل نظام اجتماعی را تشکیل می دهند.**

**برقراری ارتباط برای دستیابی نتایج**

**مفهوم :**

 **در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروه‌های غیررسمی و رسمی، راه‌های بهبود ارتباطات در رفع موانع ارتباطی و مدنظر داشتن مراودات انسانی در سازمان مطرح است. بیشتر وقت مدیران به ارتباط رودررو یا تلفنی با زیردستان، همکاران یا مشتریان می‌گذرد و گاهی در زمانی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطات ذهنی با مسائل حاد روز خلوت آنها به یک محیط کاری تبدیل شود. ذات ارتباط ، فرآیندی است که موجب ارتباط بین فرستنده و گیرنده برای دریافت پیام در زمان و مکان می شود. اگر چه نوع بشر عمدتا به مطالعه ارتباطات انسانی علاقه نشان می دهد ، اما فرآیند ارتباط در تمام موجودات زنده وجود دارد. ازجملات بالا نتیجه می گیریم که ارتباط امری بنیادین و جهانی است.**

**توضیحات :**

**اجزاي مختلف تشكيل دهنده فرايند ارتباط عبارتند از:**

* **منبع يا فرستنده پيام: منبع پيام آغازگر ارتباطات است.در يك سازمان منبع پيام كسي است كه داراي اطلاعات،نياز يا نوعي تمايل است و هدف وي اين است كه آن را به يك يا چند نفر برساند يا ابلاغ نمايد.**
* **به رمز در آوردن پيام: به رمز در آوردن پيام زماني انجام مي شود كه منبع پيام اطلاعات را به صورت يك رشته علامت يا نماد درآورد.به رمز در آوردن پيام از آن نظر لازم است كه اطلاعات بايد تنها بين يك نفر و نفر ديگري،از طريق علامت و نشانه مبادله شود.**
* **پيام: پيام اطلاعاتي است كه منبع پيام آن را از نظر فيزيكي، به صورت رمز در مي آورد. پيام ممكن است به هر شكل و صورتي باشد و فرد ديگري آن را تجربه و درك كند.**
* **4-كانال: كانال يا مجراي ارتباطي وسيله ايست براي ايجاد ارتباط بين فرستنده و گيرنده پيام(مثل وجود هوا براي صوت و كاغذ براي نامه)غالباً نمي توان آن را از پيام جدا كرد.براي اينكه ارتباط يه صورت مناسب و با راندماني بالا صورت گيرد،نوع كانال بايد مناسب پيام باشد**
* **گيرنده پيام: گيرنده پيام شخصي است كه اندام هاي حسي او احساس مي كنند كه پيام را دريافت كرده اند.امكان دارد تعداد زيادي گيرنده پيام وجود داشته باشد.مثل مواردي كه يك يادداشت يا بخشنامه براي اعضاي يك سازمان منتشر مي شود.و امكان دارد گيرنده پيام يك نفر باشد، مثل موردي كه كسي با همكار خود به صورت خصوصي درباره موضوعي بحث كند.**
* **از رمز خارج كردن پيام: از رمز خارج كردن پيام فرايندي است كه بدان وسيله گيرنده ، پيام را تفسير مي كندو آن را به صورت اطلاعات معني دار در مي آورد.آن يك فرايند دو مرحله اي است. گيرنده بايد نخست پيام را بگيرد،سپس آن را تفسير كند.**
* **شلوغي يا سر و صدا: شلوغي يا سر و صدا عاملي است كه موجب مخدوش شدن،ابهام يا اخلال در ارتباطات مي شود. در هر مرحله اي از ارتباطات ، شلوغي يا سر و صدا مي تواند وجود داشته باشد.**
* **بازخور نمودن نتيجه:باز خور نمودن نتيجه مسيري دارد كه در جهت عكس فرايند ارتباط است كه در آن واكنش گيرنده پيام، به منبع پيام داده مي شود .**

**ارتباطات در سازمان**

 **ارتباط سازمانی فرایندی است که مدیران را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معنی با افراد فراوان داخل سازمان و افراد در ارگان‌های مربوط به خارج از آن سیستم توانا می‌سازد.**

**انواع ارتباط سازمانی عبارتند از:**

* **ارتباطات عمودی در سازمان : ارتباطات عمودی از بالا به پایین با اهداف هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به زیردستان می‌باشد و ارتباطات عمودی از پایین به بالا جهت ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون می‌باشد. در ارتباطات از پایین به بالا هر گاه زیر دست دریابد مافوق نسبت به پاره‌ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد آن گاه در ارسال آن نوع اطلاعات امساک کرده یا آنها را تعدیل می‌کند.در ارتباط از بالا به پایین هر گاه مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند آن گاه مرئوسان اعتماد خود را نسبت به آنان از دست داده و نمی‌توانند پاسخ‌های صحیح و درستی به پیام‌های ارتباطی آنها بدهند و این امور باعث تنش‌هایی در سازمان می‌شود.**
* **ارتباطات رسمی : ارتباط رسمی در گروه‌های کوچک رسمی شامل شبکه‌های همه جانبه، چرخی و زنجیره‌ای هستند. در ارتباط  همه‌جانبه همه اعضا می‌توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخی رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباطات فعالیت می‌کند و در شبکه زنجیره‌ای یک زنجیر فرماندهی رسمی وجود دارد. وجود هر یک از این سه شبکه به هدف گروه بستگی دارد.**
* **ارتباطات غیررسمی : افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف مانند علایق و سلیقه‌های مشترک، همفکری‌ها و همدلی ها، الفت و نزدیکی‌ها و غیره با هم رابطه برقرار می‌کنند و شبکه ارتباطات غیر رسمی را تشکیل می‌دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان گاهی اوقات آنقدر توسعه می‌یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می‌شود. در صورتی که ارتباطات غیررسمی با اهداف سازمان در تعارض باشد در راه رسیدن به این اهداف اختلال ایجاد می‌کند و در جو سازمان تنش پدید می‌آورد.هر گاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمانی ببیند آن گاه باید از آنها بهره گیرد و هر گاه آنها را مخالف و بازدارنده ببیند آن گاه باید در توقف این گونه روابط بکوشد تا بتواند تنش‌زدایی کند.**

**کارکرد :**

**باتوجه به مطالبی که گفته شد راه‌های ایجاد ارتباط و انواع آن، انواع ارتباطات در سازمان، روش‌های بهبود و ارتباطات و شناسایی و رفع موانع ارتباطی بهترین راه برای مدیران جهت ایجاد محیط و ارتباطات پویا در سازمان، تنش‌زدایی و افزایش آگاهی می‌باشد.**

**انگیزش کارکنان:**

**مفهوم :**

 **تا کنون نظریه های زیادی در زمینه انگيزش مطرح شده است چرا که این مسئله از موضوعات و مفاهيم اساسي در مديريت سرمايه اي انساني بوده و آثار و نوشته هاي بسياري در خصوص انگيزش از سوي دانشمندان مختلف مطرح شده كه در آنها هم از نظر تئوريك و هم از نظر تجربي، فنون انگيزشي مورد استفاده توسط مديران براي بهبود عملكرد افراد مورد بحث و بررسي گرفته است. نظريه پردازان كليد موفقيت سازماني را مديريت موثر نيروي انساني مي دانند و با وجود حركت سريع سازمانها به سوي فن آوري، نقش انسان به عنوان عامل حياتي و استراتژيك سازمان بيش از بيش مورد توجه قرار گرفته است. از اينرو جلب رضايت كاركنان و علاقمند كردن بيشتر آنها به شغل مورد تصدي و در نتيجه برآورده شدن اهداف سازماني از اهميت خاصي برخوردار است.**

**در میان نظریه های متعدد انگیزش به اختصار نظریه های مازلو ، دو عاملی هرزبرگ و غنی سازی اشاره می کنیم :**

**نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو**

**نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو که به صورت یک مثلث با 5 بخش به شکل زیر ساماندهی شده است ، بیان میکند که نیازهای افراد بر اساس اهمیتی که دارند هر کدام متضمن دیگری است .**

نیازهای فیزیولوژیک

نیازهای ایمنی

نیازهای عاطفی –عشق

نیازهای احترام

نیازهای خود شکوفایی

**بر اساس این نظریه پاین ترین سطح نیاز، نیازهای فیزیولوژی است که درصورت تامین آن نیازهای ایمنی ، عاطفی ، و شکوفایی بروز می دهد . با حذف هر کدام و یا به خظر هریک ، بلافاصله فرد به یک پله پایین تر سقوط کرده و سطح نیازهایش افول می کند . مثلا در صورتیکه مورد احترام واقع نشود ، به نیازهای عاطفی برگشت می کند و در صورت افول آن احساس نا امنی می کند**

**نظریه دو عاملی هرز برگ :**

**این نظریه که توسط هرز برگ ارائه گردید نظریه ای انگیزشی است . طبق نظریه وی کارمند راضی از درون برانگیخته شده و کارمند ناراضی خود انگیخته نیست . هرز برگ دو عامل مهم مرتبط با رضایت و عدم رضایت کارکنان را کشف و به شرح زیر بیان کرد :**

|  |  |
| --- | --- |
| **عوامل ناراضی کننده**  | **عوامل راضی کننده**  |
| * **سیاست و اداره شرکت**
* **سرپرستی**
* **رابطه با سرپرست**
* **شرایط کار**
* **دستمزد**
* **رابطه با همکاران**
* **زندگی شخصی**
* **رابطه با زیر دستان**
* **مقام**
* **امنیت**
 | * **موفقیت**
* **تقدیر**
* **ماهیت کار**
* **مسئولیت**
* **پیشرفت**
* **رشد**
 |

**نظریه غنی سازی شغلی**

**غنی سازی شغلی یعنی طراحی مجدد شغل با هدف افزایش توان بالقوه انگیزشی آن . بر اساس نظریه غنی سازی شغلی مشاغل را با روز آمد کردن 5 اصل زیر می توان غنی کرد :**

1. **تنوع مهارت : مهارتها و استعدادهاس شخص براس انجام شغل**
2. **هویت شغل : از ابتدا تا انتهای یک شغل**
3. **اهمیت شغل : درجه تاثیر شغل بر زندگی دیگران**
4. **استقلال : درجه آزادی عمل در شغل**
5. **بازخورد شغلی : انعکاس عملکرد شغل در برابرشغل**

**کارکرد :**

 **صاحب نظران براین باورند که نگرش نظام گرا و ترکیبی موجب اثر بخشی کاربردی نظریات انگیزشی خواهد شد، یعنی برای بررسی ترکیبی و نظام گرا باید تمام عوامل موثر بر انگیزش کارگر یا کارمند مورد بررسی قرار گیرد. مدیران براساس این نوع بررسی ها قادر خواهد بود یکی از نظریات محتوایی، فرایندی یا تقویت را به کار گیرند.**

 **از آنجا که یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مدیران را ناگریز می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب نموده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند. برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آنها تلاش شود. چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد.**

**نظر من :**

**با توجه به اینکه عوامل متعددی در انگیزه کاری دخیل هستند، به همین دلیل مدیران باید به دنبال راهها و تکنیک هایی باشند که بتوانند انگیزه های کارکنان خود را افزایش دهند.**

**توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که کار را انجام می دهند.**

**از دیگر ارکان مهم موفقیت در سازمان، انتخاب صحیح و بجای کارکنان می باشد. متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت بخش باشد \*از عوامل مهم در ایجاد انگیزه محرک های مادی می باشد.**

**یکی دیگر از مسائل حائر اهمیت در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب برپایه ارشدیت است \*استقرار مدیریت مبتنی بر هدف در سازمان یکی از ابزار ایجاد انگیزه می باشد.**