

السلام علی الحسین (ع)

ورود به سایت

برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل پنج اصل اساسی مدیریت است. مدیران باید برای همه ی این اصول از مهارت کافی برخوردار باشند.

مدیریار

جستجو...

موضوعات طبقه بندی شده مدیریت | مباحث مرتبط مدیریتی | فناوری اطلاعات | عمومی

دیده ما



شما اینجاید: صفحه نخست > موضوعات طبقه بندی شده مدیریت > مدیریت اجرایی > همانگی در مدیریت > همانگی در سازمان



همانگی در سازمان

چهارشنبه، 17 تیر 1388 ساعت 14:19

همانگی در سازمان
دکتر وردی نژاد

مقدمه

با طراحی واحدهای سازمانی و تعیین اداره ها و بخشهای داخلی، کارهای سازمان میان واحدهای اصلی تقسیم می شود و امکان استاندارد کردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم میگردد ولی موفقیت سازمان در تحقق اهدافش مستلزم هماهنگی ساختن فعالیتهای مذکور است.

در واقع بدون هماهنگی احتمال بروز تاخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیتهای پروژه ها و برنامه ها افزایش می یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود. سازماندهی از طریق تفکیک افقی و عمودی و تلفیق انجام میشود. در تفکیک از تخصص گرایی و تقسیم کار و در تلفیق از استاندارد سازی فعالیتهای و مشخص کردن اختیارات استفاده می شود.

یک سازمان برای نائل شدن به اهداف مورد نظرش نیاز به چارچوبی دارد که فعالیتهای افراد مختلف سازمان را هماهنگ نموده و ارتباط مناسبی بین آنها برقرار کند. همین که تعداد پرسنل یک سازمان از چند نفر تجاوز نمود هماهنگ نمودن فعالیتهای آنان امری اجتناب ناپذیر است. بخصوص زمانی که سازمان از وسعت و بزرگی نیز برخوردار باشد، در این وضعیت بدون هماهنگی مناسب و ایجاد ارتباطات منطقی میان وظایف افراد مختلف سازمان تحقق هدفهای مشترک به دشواری میسر میگردد.

برای جلوگیری از تداخل مسئولیت و ایجاد وحدت عمل در روند کلی حرکت سازمان هماهنگ نمودن عملیات واحدهای مختلف یک سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

مفهوم همانگی

همانگی فراگردی است که طی آن همه بخشهای تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند. همانگی با مجموعه ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می یابد که برای مرتب ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می روند و نیز اهداف سازمانی را تهسیل می کنند.

همانگی عبارت است از فرایند همسو نمودن همه قسمتهای سازمان به گونه ای که تصمیمات، وظایف، فعالیتها و تخصص همه کارکنان و گروهها برای نایل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و همسو گردد.

« هانری فایول» مساله همانگی را به عنوان عمل همسو نمودن همه فعالیتهای یک موسسه برای نایل شدن به موفقیت و اهداف مورد نظر سازمان تلقی می نماید. وی معتقد است سازمانی که دارای ویژگیهای زیر باشد، عملیات هماهنگی را به نحو مطلوبی دنبال می کند:

الف. هر واحد و زیر شاخه های مربوط به آن با سایر بخشهای سازمان هماهنگ باشد.

ب. هر واحد و زیرشاخه های مربوط به آن به طور مشخص میدانند که چه وظیفه ای برایشان در نظر گرفته شده است.

ج. هر واحد برای رسیدن به کیفیت مورد نظر، برنامه و کارهایی را که باید انجام دهد خود به خود تنظیم و تعدیل می نماید.

«همین و اسکات» همانگی را چنین تعریف کرده اند:

فرایند آگاهانه همسو نمودن و تطبیق دادن فعالیتهای مختلف سازمان به طوری که تخصصهای گوناگون ضمن هماهنگی سازمان را در کمال بخشیدن و نایل به هدفهای مورد نظرش یاری میدهند.

ماهیت همانگی

همانگی از مهمترین وظایف مدیریت است به طوری که گفته اند مدیریت یعنی همانگی. پس، ماهیت همانگی را می توان از بررسی ابعاد سه گانه زیر درک نمود:

الف: همانگی مهم تر از سایر وظایف مدیریت محسوب میشود.

همانگی بالا تر از سایر وظایف مدیریت است، زیرا همانگی لازمه انجام صحیح وظایف مدیریت از قبیل برنامه ریزی و سازماندهی و کارگرایی و کارمندیابی و هدایت نمودن افراد سازمان در کلیه موارد ذکر شده میباشد.

«مونی وریالی» همانگی را به عنوان نخستین اصل سازماندهی شناخته و سایر اصول سازماندهی را زیر شاخه ای از همانگی تلقی می نمایند.

بنابراین همانگی هم مطالب مدیریت را منبشاند و آن هم متضمن همانگی نمودن فعالیتهای تمامی قسمتهای سازمان است.

منوی اصلی

- << صفحه نخست
- << دانشجویان من
- << دانشمندان مدیریت
- << خلاصه کتب مدیریت
- << نظریه های مدیریت
- << مدیریار در رسانه
- << اخبار مدیریت
- << گالری عکس
- << دنلوشته ها
- << جستجوی پیشرفته

منوی مدیریار

- << راهنمای سایت
- << افتخارات مدیریار
- << تبلیغات در سایت
- << تیم مدیریت سایت
- << درخواست مشاوره
- << ثبت نام در سایت
- << درخواست مقاله
- << ارسال مقاله
- << تماس با ما

تبلیغات کنار



بسیار بین سیستمی سنتی و جدید مدیریت را، می توانیم به عنوان سیستم سنتی و سیستم جدید مدیریت در نظر بگیریم. سیستمهای یک سازمان است که برای حصول اهداف موثر و کارآمد ایجاد شده اند.

ب: هماهنگی و مشارکت

سازمانها برای نائل شدن به اهداف مورد نظرشان نیاز به همکاری و کوششهای همه جانبه افراد و گروههای خود دارند. یافته های دیوتچ بر این دلالت دارد که مشارکت و همکاری کارکنان اساس هماهنگی را تشکیل میدهد. بدون همکاری و مشارکت اعضای گروه هماهنگی مطلوب به سختی ایجاد می شود در نتیجه سازمانی خواهد توانست سریعتر به اهداف مورد نظرش برسد که بتواند ضمن کسب مشارکت کارکنان هماهنگی لازم را نیز ایجاد نماید. البته مشارکت به طور خودکار باعث ایجاد هماهنگی نمیشود بنابراین مشارکت و همکاری در هماهنگی شرط لازم هست اما شرط کافی نیست. برای جلب مشارکت افراد و هماهنگ کردن مطلوب عملیات نیاز به طرح و تصمیمات هوشیارانه و مشاوره با کارکنان است.

ج: هماهنگی داوطلبانه

بیشتر بین هماهنگی در مورد فعالیتهای سازمان یافته از طریق کوششهای داوطلبانه انجام می شود. آماده کردن طرح قبلی برای هماهنگی فعالیتهای متنوع همه کارکنان نه نیاز است و نه ممکن ، زیرا خیلی اوقات هماهنگی تحت شرایط مختلف و احتیاجات خاص ایجاد می شود. بنابراین خود هماهنگی نه فقط منجر به اخذ تصمیمات بهتر و تطبیق دادن سازمان به طور پویا با مسائل و مشکلات احتمالی می شود ، بلکه باعث افزایش فعالیت ، مشارکت و نوع افراد نیز در سازمان می گردد. چنانچه عملیات هماهنگی در سازمان برای کارکنان به طور مشروح و تفصیلی از قبل طراحی گردد خستگی و عدم خلاقیت را برای کارکنان بیار می آورد.

هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی

نیاز به هماهنگی در یک سازمان بستگی به وسعت ، اندازه و میزان پیچیدگی دارد. به همان صورت که سازمان رشد می یابد به طور فزاینده ای نیاز به هماهنگی بیشتر احساس می شود. همواره میان نیروهای طرفدار هماهنگی و نیروهای طرفدار تفکیک و بخش بندی تنش وجود دارد. به طوری که گاه این نیروها با هم برابری دارند و گاه نیز یکی از آنها مغلوب دیگری می شود.

تفکیک

برخی از پژوهشگران با مطالعه نحوه عملکرد بخشهای مختلف یک سازمان تولیدی به این نتیجه رسیده اند که ممکن است بخشهای مختلف یک سازمان ، حتی در پاسخ به نیازهای یکسان نیز به صورتهای متفاوتی واکنش نشان دهند. این تفاوت در عملکرد از تفاوت موجود میان اجزای درونی سازمان ناشی می شود.

برای تفکیک خرده سیستمهای هر سیستم سازمانی چهار منشا مشترک مد نظر قرار می گیرد :

الف: افق برنامه ریزی و عمل مدیران- که از کوتاه مدت تا بلند مدت در نوسان است. گاهی این تفاوت در افق زمانی ویژگی برخی از واحدهای کاری محسوب میشود، برای مثال خرده سیستم تولید تحقیق و توسعه از افق زمانی کوتاه تری برخوردار است وجود این تفاوتها ممکن است همکاری میان نیروی انسانی دو واحد مختلف را دشوار می سازد.

ب: کارها و وظایف متفاوت- ارجاع کارهای متفاوت به واحدهای مختلف ممکن است موجب ایجاد تفاوت در هدفهای آنها شود برای مثال مدیران تولید به کاهش قیمت تمام شده تمایل دارند ، در حالی که مدیران فروش متقاضی افزایش کیفیت بسته بندی و زرق و برق کالا و تسهیل در ارائه خدمات پس از فروشند. چنین تمایلاتی دستیابی به توافق راه حلها مناسب برای مسائل مورد نظر را دشوار می سازد .

ج: تفاوت گرایشهای اساسی در روابط شخصی متقابل- این حالت ممکن است روابط میان خرده سیستمها را تحت تاثیر قرار دهد و الگوهای ارتباطی ، تصمیم گیری ، و تعامل اجتماعی در آنها را متفاوت سازد به گونه ای که افراد خرده سیستمهای مختلف نتوانند با هم کار کنند.

د: تفاوت در ساختار رسمی- وجود تفاوت در ساختار رسمی ممکن است بر رفتار خرده سیستمها اثر بگذارد برای مثال کسی که به کار در محیطهای پویا و ارائه راه حلها معطوف برای حل مسائل عادت کرده است هنگام کار در محیطهایی که تحت سلطه سیستمهای مقررانی خشک و غیر معطوف قرار دارند با مشکل مواجه خواهد شد و حتی ممکن است ادامه کار به یاس و ناامیدی وی منجر شود.

ترکیب

ترکیب بر ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی سازمان دلالت دارد. هنگام طراحی سازمان ضمن تفکیک افقی و عمودی کارها ، از ساز و کارهای ترکیب نیز برای ایجاد هماهنگی میان فعالیتهای استفاده می شود. بدین ترتیب مدیران با معضله مهمی مواجه می شوند که آنان را به چالش وا می دارد زیرا هر چه تفکیک بیشتری میان خرده سیستمها صورت پذیرد نیاز به هماهنگی افزایش می یابد یعنی هر چه تفکیک افزایش یابد هماهنگی دشوارتر می شود.

برای هماهنگ ساختن خرده سیستمهای سازمانی از ساز و کارهای متنوعی استفاده می شود. برخی از این ساز و کارها بر ایجاد هماهنگی به صورت عمودی تاکید دارند و از روابط سلسله مراتبی در خط فرمان استفاده می کنند مانند (تدوین قواعد رویه ها) ، (ارجاع سلسله مراتبی) و (برنامه ریزی). این ساز و کارها هنگامی که میزان تفکیک کم باشد مناسب هستند. سایر ساز و کارها بر ایجاد هماهنگی به صورت افقی و از طریق بهبود روابط مورب تاکید دارند مانند (برقراری تماس مستقیم میان مدیران)، (ایجاد نقش رابط)، (استفاده از گروههای رابط)، (تشکیل تیمهای کاری)، (و) به کار گیری ساختارهای ماتریسی). این ساز و کارها هنگامی که تفکیک زیاد باشد بهترین کارایی را دارند.

افرادی که میتوانند با هم همکاری کنند سرمایه بسیار با ارزشی برای سازمان محسوب می شوند . مدیران موظفند که کارکنان را تشویق کنند تا منافع گسترده سازمان را به منافع فردی خود ترجیح دهند. گاهی گفته می شود که افراد توانمند می توانند هر نوع ساختار سازمانی را اثر بخش سازند ولی این گفته ممکن است گزافه باشد.

اصول ایجاد هماهنگی



سایت مدیریار هیچ گونه مسئولیتی در قبال صحت تبلیغات در سایت را ندارد

افراد آنلاین

ما 116 مهمان و 1 عضو آنلاین داریم

برای ایجاد هماهنگی سه اصل مد نظر قرار می‌گیرد که عبارتند از: اصل وحدت فرماندهی، اصل ایجاد هماهنگی و اصل حیطه نظارت

الف: اصل وحدت فرماندهی-

بر اساس این اصل هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد. افراد باید بدانند که به چه کسی گزارش میدهند و مدیران نیز باید بدانند که در برابر چه کسی مسئول و پاسخگو هستند ضمن اینکه باید کاملا روشن باشد که چه کسانی تصمیم میگیرند و چه کسانی باید اجرا کنند.

ب: اصل خط فرمان-

خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور از مقامات عالی سازمان شروع می‌شود و تا کارکنان سطح عملیاتی امتداد می‌یابد. وحدت

مدیریت فقط هنگامی امکانپذیر است که همه ارتباطات رسمی از طریق خط فرمان برقرار گردند. البته گاهی خط فرمان بیش از حد طولانی می‌شود و موجب کندگی ارتباطات و تصمیم‌گیریها می‌شود. در چنین مواردی برای افزایش سرعت به جای خط فرمان از شورای هماهنگی استفاده می‌شود.

ج: اصل حیطه نظارت-

تعداد کارکنانی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند نباید زیاد باشد. بر اساس مطالعات انجام شده، افراد تحت نظارت مدیران عالی نباید بیش از هفت نفر باشند تا مدیران مذکور بتوانند کارهای آنان را هماهنگ سازند. هر چه حیطه نظارت مدیر محدودتر باشد ارتفاع سلسله مراتب سازمانی افزایش می‌یابد و در نتیجه سطح هزینه‌های نظارت مستقیم مدیریت بالا می‌رود زیرا به دلیل افزایش تعداد مدیران، به هزینه‌های پرداخت فوق العاده مدیریت و فوق العاده مسؤلیت سرپرستی افزوده می‌شود.

عوامل تعیین کننده حیطه نظارت

اندازه حیطه نظارت موضوع بحث انگیزی برای بسیاری از نظریه پردازان بوده است و مطالعات متعددی برای تعیین اندازه مطلوب حیطه نظارت انجام شده است. در بیشتر این مطالعات فقط حیطه نظارت مدیران عالی بررسی شده و نتایج ذیل به دست آمده است:

الف: هر چه سازمان گسترده‌تر گردد حیطه نظارت مدیران افزایش می‌یابد

ب: حیطه نظارت مدیران عالی معمولا مشتمل بر حد اکثر پنج تا هفت نفر از مدیران میانی است.

در مورد حیطه نظارت مدیران میانی و سرپرستان واحدهای عملیاتی مطالعات چندانی انجام نشده است با این حال بیشتر محققان بر این باورند که حیطه نظارت مدیران نباید فقط بر حسب تفاوت‌های فردی آنان تعیین شود بلکه برای تعیین حیطه نظارت آنان باید به عوامل متعددی نظیر عوامل شغلی، ویژگیهای شخصی، متغیرهای محیطی و هم چنین نوع سازمان و سطح مدیریت توجه شود.

حدود حیطه نظارت تعیین کننده شکل و تعداد طبقات سازمان می‌باشد. هر چه حیطه نظارت سازمان گسترده تر باشد، تعداد طبقات سازمانی کمتر و عمل ارتباطات با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد و بالعکس هر چه حیطه نظارت محدودتر باشد تعداد طبقات سازمان بیشتر خواهد بود در نتیجه مجاری ارتباطات طولانی تر و عمل ارتباطات با کندگی بیشتری صورت می‌گیرد.

ویژگی های شخصی

از میان ویژگی های فردی مدیر دو مورد تاثیر بیشتری بر حیطه نظارت وی دارند:

چگونگی نگرش و میزان توانایی و لیاقت وی .

اگر مدیر متمایل به متمرکز ساختن قدرت در دست خود باشد، ممکن است حیطه نظارت گسترده تری را ترجیح بدهد. هم چنین اگر نیازهای اجتماعی مدیر شدید باشد علاقه مند به ارتباط با همکاران بیشتری خواهد بود. ضمن آنکه برخی از مدیران داشتن حیطه نظارت وسیعتر را نوعی تشخیص به حساب می‌آورند. بالا بودن سطح لیاقت و توانایی مدیر نیز ویژگی شخصی دیگری است که بر تعیین حیطه نظارت مناسب اثر میگذارد. هم چنین وجود کارکنان لایق و توانمند استفاده از حیطه نظارت گسترده تری را امکانپذیر می‌سازد.

عوامل شغلی:

ماهیت وظایف شغلی مدیرانر حائز اهمیتی بر تعیین حیطه نظارت مناسب برای وی دارد. اگر مدیر بتواند وقت بیشتری را به نظارت و سرپرستی واحدهای تحت امر خود اختصاص دهد می‌تواند حیطه نظارت گسترده تری را انتخاب کند. هم چنین عواملی نظیر اهمیت نسبی مشاغل کارکنان تحت سرپرستی و میزان نیاز آنان به مشورت با مدیران مافوق بر اندازه حیطه نظارت تاثیر می‌گذارد. هر چه میزان توان وظایف شغلی کارکنان کمتر باشد می‌توان حیطه نظارت مدیر را افزایش داد. درجه تشابه وظایف و وظایف کارکنان تحت امر و میزان استاندارد بودن کار آنان نیز از عوامل موثر بر تعیین حیطه نظارت محسوب می‌شوند. هم چنین همبستگی و وابستگی وظایف اداری از جمله عوامل موثر بر حیطه نظارت به حساب می‌آیند. به این ترتیب که اگر وظایف اداری کارکنان یک واحد وابستگی بیشتری به همدیگر داشته باشد انجام آنها به نظارت و هماهنگی بیشتری نیاز خواهد داشت و باید حیطه نظارت محدودتری را برای مدیران آن واحد انتخاب کرد.

نتایج به دست آمده از مطالعات صاحب نظران علوم رفتاری در مورد (اندازه گروه) حاکی از آن است که گروههای پنج الی هفت نفره اندازه مناسبی دارند. این صاحب نظران متوجه شدند که اگر اندازه گروه بزرگتر شود ممکن است در درون آن گروههای غیر رسمی کوچکتری تشکیل شوند و به دلیل تضادهای درون گروهی مشکلات ایجاد هماهنگی و جلب مشارکت اعضا افزایش یابد و رضایت شغلی کارکنان کاهش پیدا کند.

متغیرهای محیطی:

متغیرهای محیطی نقش حائز اهمیتی در تعیین حیطه نظارت دارند برای نمونه فن آوری و نوع آن در شمار مهمترین متغیرهای محیطی موثر بر حیطه نظارت در نظر گرفته می‌شوند. بر اساس مطالعات انجام شده، در فراگردهای تولید انبوه از حیطه نظارت گسترده تری استفاده می‌شود برای مثال در صنایع دستی، حد مطلوب حیطه نظارت در حدود پنج الی شش نفر است در حالی که در تولید انبوه می‌توان چهل الی شصت نفر را تحت نظر یک سرپرست قرار داد.

پراکندگی جغرافیایی نیز از جمله عوامل موثر بر حیطه نظارت است در واقع هر چه پراکندگی جغرافیایی افزایش یابد باید از حیطه نظارت محدود تری استفاده شود. هم چنین میزان تلاطم موجود در محیط بر تعیین حد مطلوب حیطه نظارت موثر است زیرا هر چه محیط متلاطم تر باشد باید از حیطه نظارت محدود تری استفاده شود در حالی که در محیطهای آرامتر می‌توان از حیطه نظارت گسترده تری

استفاده کرد.

هماهنگی و فن آوری

فن آوری تاثیر عمده ای بر ساختار سازمانی دارد به طوری که می توان گفت انواع گوناگونی از فن آوری ، انواع متفاوتی از وابستگی درونی را میان واحدهای تشکیل دهنده هر سازمان ایجاد می کند. هر چه نیاز به هماهنگی افزایش یابد بر نیاز به فن آوری برای هماهنگ سازی افزوده می شود و در نتیجه وابستگی سیستم هماهنگ کننده به فنآوری افزایش می یابد. وابستگی به فن آوری صورتهای گوناگونی دارد؛ وابستگی مجموعه ای و وابستگی ترتیبی و وابستگی طرفینی. مدیران می توانند با ایجاد این وابستگیها تلاشهای کارکنان برای دستیابی به نتایج مطلوب را هماهنگ سازند.

وابستگی مجموعه ای

در این حالت واحدهای سازمانی به گونه ای آرایش داده می شوند که در قالب مجموعه ای کلی به طور مشترک در تحقق اهداف سازمان سهیم باشند بدون آنکه به طور مستقیم با هم مرتبط گردند. در وابستگی مجموعه ای نیاز به تبادل اطلاعات و منابع میان واحدهای گوناگون یک سازمان یا کارکنان یک واحد سازمانی در کمترین حد است. البته واحدهای مختلف در تلاشهای کلی سازمان سهیمند ولی هر واحد کار تخصصی خود را انجام می دهد، برای مثال در بانکهای تجاری واحدهای مستقل حسابهای (پس انداز)، (وام) و (سرمایه گذاری) هر یک کار تخصصی خود را انجام میدهند و مدیریت بانک از طریق ملزم ساختن واحدهای مذکور به رعایت استانداردها و تبعیت از قواعد معین آنها را هماهنگ می سازد. در این روش منابع بسیار ناچیزی صرف ایجاد هماهنگی می شود.

وابستگی ترتیبی

در این حالت فعالیت هر واحد به عملکرد واحد قبلی وابسته است. در وابستگی ترتیبی جریان اطلاعات و کار در میان واحدهای سازمانی یا میان کارکنان هر واحد به گونه ای است که (بازداده هر واحد) یا محصول کار هر فرد برای فرد بعدی و یا واحد بعدی به منزله داده تلقی می شود برای مثال در خط تولید خودرو نوعی وابستگی ترتیبی قابل مشاهده است. در این حالت مدیران باید به منظور ایجاد هماهنگی در کار افراد و واحدهای مختلف ، جداول زمانبندی دقیقی برای تعیین زمان ورود و خروج محصولات هر واحد تهیه کنند. وابستگی ترتیبی در مقایسه با وابستگی مجموعه ای به هماهنگی بیشتری نیاز دارد.

وابستگی طرفینی (دو جانبه)

در این حالت باز داده یک واحد به مثابه داده ورودی واحد دیگر مورد استفاده قرار می گیرد و در مرحله بعد ممکن است باز داده واحد دوم به مثابه داده ورودی واحد اول به کار گرفته شود. در وابستگی طرفینی هر کارمند یا واحد سازمانی به کار با فرد یا واحد سازمانی دیگر تشویق می شود و جریان کار میان افراد و واحدها آنقدر رفت و برگشت می کند تا کار تکمیل شود. برای مثال در بیمارستانهایی که از چندین متخصص نظیر بیهوشی و پرستار و جراح و متخصص آزمایشگاه برای معالجه بیماران استفاده می شود هر متخصص یا هر واحد تخصصی خدماتی را برای کمک به معالجه بیمار در اختیار پزشکان قرار می دهد و در صورت لزوم جلسات متعددی میان پزشکان و سایر متخصصان برای بررسی روشهای معالجه بیمار تشکیل می شود یعنی به منظور هماهنگ ساختن فعالیت متخصصان گوناگون از طریق تشکیل جلسات گروهی و تطبیق طرفین اقدام می شود. هم چنین پس از اینکه واحد تعمیرات و نگهداری فرودگاه از یک هواپیما بازدید می کند هواپیماهای سالم و آماده پرواز را به مثابه باز داده های خود به واحد پرواز روانه می کند ، در حالی که همین هواپیماها پس از طی عملیات پرواز به مثابه باز داده های واحد پرواز به واحد تعمیر و نگه داری بر می گردند و به منزله داده های ورودی مورد بازدید مجدد قرار می گیرند تا پس از تعمیرات ضروری به منزله داده های ورودی جدید برای واحد پرواز مجدداً در اختیار آن واحد قرار گیرند. در این حالت به دلایل ارتباط وابستگی شدید کار واحدهای عملیات پرواز و تعمیرات و نگه داری ضرورت ایجاد هماهنگی آنها بسیار زیاد است.

هدف از ایجاد هماهنگی

- ایجاد هماهنگی ممکن است با هدف نیل به یکی از مقاصد زیر صورت پذیرد :
- الف: بازداشتن ، پیش بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها ؛
 - ب: اصلاح کردن ، تشخیص وضعیت غیر عادی و تعیین نقایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای رفع آنها ؛
 - ج: تنظیم کردن و شناسایی مختصات نظم موجود و ایجاد هماهنگی برای حفظ آنها ؛
 - د: بهبود دادن و بررسی عملیات خرده سیستمهای موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آنها ؛
- البته به طور معمول ایجاد هماهنگی با اصلاح وضع موجود یا تنظیم عوامل برای حفظ وضع موجود انجام می شود .

اصول هماهنگی از نظر مری پارکر فالت

الف- بررسی تاثیر متقابل عملیات واحدهای دستگاه

هماهنگی کامل بین واحدهای مختلف یک سازمان زمانی حاصل می شود که تاثیر متقابل عملیات یک واحد در فعالیتهای واحدهای دیگر لحاظ گردد.

ب- ارتباط مستقیم

عموماً ارتباط میان سرپرستان واحدهای سازمانی بر دو نوع است . ارتباط از طریق مجاری عمودی و ارتباط از طریق مجاری افقی یا مستقیم. ارتباط از روش اول با کندی صورت می گیرد بنابراین ارتباط مستقیم مناسبتر است.

ج- هماهنگی در مراحل اولیه

ارتباط مستقیم میان سرپرستان باید قبل از تعیین خط مشی سازمان و تنظیم عملیات انجام گیرد زیرا تعدیل خط مشی پس از وضع آن مشکل می باشد و از طرفی فرصت استفاده از نظرات معقول و مفید دیگران به دست نمی آید.

د- همانگی به صورت یک جریان مداوم

هماهنگی به صورت یک جریان مداوم در تمام مراحل مختلف عملیات انجام می گیرد پس از ظهور مسائل دشوار به علاوه تحولات گوناگون سیاسی و اجتماعی و نیازمندیهای عمومی تعدیل برنامه عملیات به مقتضای تغییرات جدید پیش بینی نشده را ایجاد می کند. بنابر این دستگاه هماهنگی باید طوری تنظیم شود که تعدیل عملیات بر حسب عوامل متغیر در هر زمان بدون اتلاف وقت میسر باشد بنابراین نکات زیر باید لحاظ گردد:

الف- بررسی مسائل و تجربیات به دست آمده در جریان اجرای عملیات

ب- ثبت و ضبط تجربیات به دست آمده متشکل و مرتبط کردن تجربیات به دست آمده به منظور استفاده در مسائل مشابه آتی

ساز و کارهای ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی معمولاً از چهار ساز و کار استفاده می شود:

الف- هماهنگی غیررسمی برنامه ریزی نشده

ب- هماهنگی رسمی برنامه ریزی شده

ج- هماهنگی به وسیله افراد

د- هماهنگی به وسیله گروهها

بدیهی است سازمانها می توانند یک روش یا چند روش را به طور توأم برای ایجاد هماهنگی به کار ببرند .

هماهنگی برنامه ریزی نشده و غیر رسمی

در این روش هماهنگی به صورت داوطلبانه ، غیر رسمی و بدون برنامه ریزی تفصیلی انجام می پذیرد زیرا برنامه ریزی و پیش بینی یا ایجاد هماهنگی میان همه فعالیتها بسیار دشوار و گاهی غیر ممکن است. به همین دلیل گفته می شود که در همه سازمانها تا حدودی از روش هماهنگی غیر رسمی استفاده می شود. هماهنگی غیر رسمی بر مبنای شناخت طرفین ، ساز و کارهای روانی و وجوه مشترک در نگرشهای افراد انجام می پذیرد. در سازمانهایی که امور خود را با تقسیم کار شدید انجام می دهند اتکاف صرف به استفاده از این شیوه هماهنگی مشکلاتی را ایجاد می کند یا حل نشده باقی می گذارد . با وجود این در موارد ذیل می توان از روش هماهنگی غیر رسمی ، داوطلبانه یا برنامه ریزی نشده استفاده کرد :

الف- هر یک از کارکنان بر اهداف عملکرد خود و واحدهای واقف باشد

ب- هر یک از کارکنان تصویر روشنی از نیازهای واقعی خود برای انجام وظیفه در نظر داشته باشد .

ج- دیگر اینکه هر یک از کارکنان بتواند خود و عملکرد خود را با سازمان و اهداف سازمانی وفق دهد و سازمان به اندازه ای برای کارکنان اهمیت بیاید که آنان با اشتیاق به تحقق اهداف سازمانی علاقه نشان دهند

د- گروههای کاری سازمان خود را به سازمان وابسته بدانند به گونه ای که به کار در آن افتخار کنند و پیوند افراد با سازمان تقویت شود

در بیمارستانها خیریه ها و سازمانهایی که با اهداف خیر خواهانه تاسیس می شوند و هم چنین نهادهای مردمی و موسسه های هنری پیوند مستحکمی بین افراد و سازمان به وجود می آید. در زمان بروز بحرانهای طبیعی و اجتماعی نظیر زلزله و انقلاب و جنگ نیز میان سازمانهای دولتی و بازرگانی و کارکنان آنها نوعی حس همکاری به وجود می آید و تقویت می شود.

این حس همکاری و تقویت پیوند کارکنان با سازمان معمولاً از تمایل افراد به اجتماعی شدن و دقت سازمان در گزینش نیروی انسانی حاصل می شود. این احساس در میان کارکنانی که قبل از اشتغال به کار یک فراگرد طولانی کار آموزی را طی می کنند نظیر تکاوران ، اعضای یک حزب و پرستاران مشاهده می شود.

در صورتی که سازمان گسترده ترشود یا احساس علاقه و تمایل به همکاری میان سازمان و کارکنانش تضعیف گردد باید در کنار هماهنگی غیر رسمی و داوطلبانه از فراگردهای هماهنگی رسمی و برنامه ریزی شده نیز استفاده شود ولی باید توجه داشت که بدون استفاده از هماهنگیهای غیر رسمی و داوطلبانه هیچ سازمانی نمی تواند به صورت کارآ و اثر بخش به کار خود ادامه دهد.

هماهنگی برنامه ریزی شده و رسمی

اگر استفاده از هماهنگی داوطلبانه مقدور نباشد یا به دلیل بزرگی و پیچیدگی بیش از حد سازمان کارایی استفاده از ارتباطات غیر رسمی در حد مطلوب نباشد برای هماهنگی از روش برنامه ریزی شده و رسمی استفاده می شود و با به کار گیری رویه های عملیاتی استاندارد و مقررات مدون اقدام به هماهنگی می گردد. اگر مدیر بتواند با استفاده از رویه ها ، برنامه ها و خط مشی های اداری نحوه انجام امور جاری و تکراری را هماهنگ کند در وقت خود صرفه جویی زادی خواهد کرد. مدیر هم چنین می تواند با اتخاذ شیوه های متنوع خط مشی گذاری رسمی برای تحقق اهدافی نظیر ایجاد ارتباطات ضروری و کنترل بهتر مجاری ارتباطی استفاده کند.

هماهنگی به وسیله افراد

با توجه به تفاوتهای فردی انسانها همواره امکان دارد که افراد مختلف از یک خط مشی واحد برداشت متفاوتی داشته باشند. در واقع هر کس تمایل دارد که خط مشی های موجود را با در نظر گرفتن منافع خود تفسیر کند. به همین دلیل هماهنگ ساختن برداشتهای ذهنی افراد کاری دشوار است، از این رو دو راهکار برای حل این مساله ارائه می شود :

الف - استفاده از مسوول مشترک

گاهی برای حل مشکلاتی که در امر هماهنگی کارکنان پیش می آید از یک مسوول مشترک استفاده می شود . یعنی واحدهایی را که قادر به هماهنگ ساختن کارهای خود نیستند را تحت نظر یک مقام مسوول قرار می دهند ، به این ترتیب مدیر با اخذ نظرها و دیدگاههای متنوع واحدهای تحت امر خود ، باید سعی کند تا همه منابع موجود را به کار گیرد و واحدهای مذکور را به نحوی هماهنگ اداره کند.

مدیر هماهنگ کننده می تواند با استفاده از اختیارات خود به حل مشکل بپردازد و با اتخاذ رویه های معین هماهنگی های بصری را

تسهیل نماید بدین ترتیب هر چه واحدهای تحت امر تصمیمات مدیر خود را منصفانه تر و عملی تر ارزیابی کنند مشکل هماهنگ ساختن آنها به نحو بهتری حل خواهد شد.

ب - ایجاد واحد هماهنگ کننده

هرگاه هماهنگی مستلزم فعالیت در محیطی پیچیده و توأم با دشواریهای زیاد باشد بهتر است واحد سازمانی جداگانه ای برای آن ایجاد شود. برای مثال موارد ذیل را در نظر بگیرید :

- استفاده از فردی به عنوان مدیر محصول برای هماهنگ ساختن همه واحدهای فعال در امر تولید یک محصول
- استفاده از فردی به عنوان مدیر طرح یا پروژه برای هماهنگ ساختن همه واحدهای فعال در اجرای یک طرح در طول مدت اجرای آن ؛
- استفاده از فردی به عنوان مسوول هماهنگی مشتریان برای راهنمایی مشتریان و ایفای نقش رابط آنان با کلیه قسمتهای سازمان ؛
- ایجاد دفتر مرکزی به عنوان واحد هماهنگ کننده برای ارائه کلیه اطلاعات مورد نیاز مشتریان و ارباب رجوع .

راهکار دوم بر هزینه تر است زیرا با افزایش تعداد مدیران هزینه های سرپرستی و مدیریت افزایش می یابد. ضمن آنکه بر اساس این راه کار انجام وظیفه هماهنگ کنندگان بسیار دشوار خواهد بود زیرا آنان مسوول نتایج کارند در حالی که اختیارات رسمی محدودی دارند. با وجود این در شرایطی که زمان اهمیت حیاتی داشته باشد و هزینه در مقایسه با آن چندان حائز اهمیت نباشد راه کار مفید موثری خواهد بود.

هماهنگی به وسیله گروهها

ایجاد هماهنگی به وسیله گروه نیز امکانپذیر است و از طریق تشکیل گروههای کاری دائمی یا موقت جلسات گروهی نیز میتوان امور مورد نظر را هماهنگ ساخت. البته ایجاد هماهنگی توسط گروه کار آسانی نیست زیرا توجه به امکان جناح بندی اعضای گروه در مورد نحوه اولویت بندی اهداف سازمانی در اهداف فردی یا گروهی احتمال دارد که نیل به توافق در گروه دشوار گردد.

انواع هماهنگی

هماهنگی ممکن است به طریق عمودی یا افقی و یا مورب تمیز داده شود. هر نوع هماهنگی مکانیزم و مشکلات ویژه خود را دارد. هماهنگی عمودی- هماهنگی عمودی برمی گردد به هماهنگی میان فعالیتهای یک مدیر و زیر دستانش که بر اساس خط منشی ها ، قوانین، رویه ها و روشها تلاش در جهت کسب اهداف دارند.

هماهنگی افقی- هماهنگی افقی به هماهنگی میان هم ردیفان عملیاتی که در یک سطح و یا میان واحدهای متنوع سازمان مشغول به انجام کار باشند، برمی گردد .

هماهنگی میان سرکارگران عمومی بر میگردد به قسمت بالای سازمان که این خود یک مشکل هماهنگی افقی است . هماهنگی میان واحدهای مختلف مثل تولید، بازاریابی و کنترل کیفیت وجه دیگری از هماهنگی افقی تلقی می شود.

هماهنگی مورب - هماهنگی مورب در سازمانهای ظاهر می شود که دارای واحدهای خدماتی تمرکز یافته ای مانند "سیستم اطلاعاتی متمرکز " هستند و کارکنان در سطوح مختلف سازمان مجوز مستقیم برای ارائه خدمات مشابه در میان فرامین متغیر به دست می آورند .

قوانینی نظیر (اولین وارده ، اولین خدمت و سرویس را دریافت نماید)، می تواند به عنوان هماهنگی مورب مطرح باشد.

رویکرد اقتضایی به هماهنگی و سازماندهی

مدیران معمولاً تمایل دارند که سازمان خود را به بهترین نحو ممکن سازماندهی کنند و هماهنگ سازند. برای نیل به این مقصود تلاش می شود تا سبکها و شیوه های مطلوب سازماندهی و هماهنگی ابداع گردند و به کار گرفته شوند. در این زمینه گروهی بر این باورند که اگر سبک مطلوبی برای سازماندهی و هماهنگی ابداع شود همواره می توان آن را به کار گرفت و گروهی دیگر معتقدند که اتخاذ سبک مطلوب برای سازماندهی و هماهنگی تابع متغیرهای مربوط به موقعیت و شرایط تصمیم گیری خواهد بود.

به هر حال در یک تقسیم بندی سه سبک ذیل به عنوان سبکهای کلی سازماندهی و ایجاد هماهنگی مطرح شده اند :

- سبک بوروکراتیک محافظه کار
- سبک مشارکتی لیبرال مآب
- سبک میانه رو

در سبک بوروکراتیک محافظه کار که مورد حمایت نظریه پردازان کلاسیک و مدافعان بوروکراسی بود بر مستند سازی ، تخصص گرایی و استاندارد سازی رویه ها تاکید می شد و از ساختاری با سلسله مراتب زیاد و هرم مرتفع ، حیطة نظارت محدود ، تمرکز زیاد و هماهنگ کننده های رسمی استفاده می گردید .

در سبک مشارکتی لیبرال مآب ضمن ادعای کشف انگیزاننده های انسان و انتقاد از سبک بوروکراتیک محافظه کار بر کاهش تخصص گرایی ، رسمیت کم و طراحی سازمان بر مبنای هدف و حذف مقررات و رویه های استاندارد تاکید می شد و از سلسله مراتب تخت ، حیطة نظارت گسترده، تصمیم گیری غیر متمرکز و هماهنگ کننده های غیر رسمی و گروهی استفاده می گردید. لیبرال مآبان بر اهمیت توجه به سبک رهبری و آثار آن بر سیستم کنترل، تعیین هدف، ارتباطات و تصمیم گیری تاکید می کردند.

در سبک میانه رو که بیش از دو سبک قبلی مورد استفاده قرار می گیرد گاهی از ویژگی های سبک لیبرال مآب و گاهی از ویژگی های سبک محافظه کار استفاده می شود و معمولاً مدیران بخشی از خصوصیات این دو سبک را انتخاب می کنند و به کار می گیرند. هر چند این سبک مناسبتر از سبکهای قبلی به نظر میرسد ولی معین نمی کند که چه موقع باید از سبک لیبرال مآب و چه موقع از سبک محافظه کار استفاده کرد.

در رویکرد جدیدتر به هماهنگی و سازماندهی محققان معتقدند به امکان یافتن بهترین الگوی سازماندهی برای هر نوع سازمان و هر موقعیتی نیستند. بلکه معتقدند سازماندهی مناسب تابع عواملی نظیر محیط سازمان (از حیث سرعت تحول و تغییرات فن آوری و وابستگیهای سازمان به محیط) و ویژگی های خود سازمان(از حیث میزان پیچیدگی و اندازه و مشخصات کارکنان) است. بنابر این با رویکرد اقتضایی سازمانهای مختلف را با توجه به وضعیت خاص آنها سازماندهی کرد. بیشتر مطالعات جدید نیز رویکرد اقتضایی به سازماندهی را تایید می کند.

در سبک بوروکراتیک مسوولیت هماهنگی بر عهده مدیر مسوول است تا با اتخاذ ساز و کارهای رسمی مبادرت به ایجاد هماهنگی کند. در سبک میانه رو از هماهنگ کننده یا رابط استفاده می شود در حالی که در سبک لیبرال از ساز و کارهای غیر رسمی و هماهنگی به وسیله گروه استفاده می شود.

سازمانهای بوروکراتیک به رسمیت و مستند سازی تمایل بیشتری دارند در حالی که در سازمانهای لیبرال ماب برای حذف و کاهش رسمیت تلاش می شود.

هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و عمودی

یکی از راههای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی افزایش رسمیت است. مشاهده اینکه چگونه بوروکراسیهای محافظه کار کاملاً رسمیت می یابند آسان است. سازمانهای محافظه کار به رسمیت یافتن گرایش دارند در حالی که سازمانهای لیبرال ماب برای حذف و کاهش رسمیت تلاش می کنند. مدیران دارای سبک میانه رو نیز بخشی از ایجاد رسمیت (مورد مطالعه گروه آستون) را می پذیرند.

گروه آستون طی مطالعات خود به تعدادی از سازمانها برخورد کردند که در حد میانه پیوستار بوروکراسی کامل (محافظه کار) تا سازمانهای غیر رسمی (لیبرال ماب) قرار داشتند.

گرچه پژوهشگران آستون همبستگی زیادی میان اندازه و رسمیت به دست آوردند ولی در تایید تاثیر رسمیت بر افزایش اثر بخشی شواهد اندکی وجود دارد. به هر حال مفروضات ذیل در این خصوص قابل تامل هستند:

الف- هر چه سازمانها گسترده تر شوند از مستند سازی و رسمیت بیشتری استفاده می کنند.

ب- اگر در محیطی پایدار، فن آوری و بازار با ثبات باشند، سازمانهای گسترده تر از ساخت رسمی تری استفاده می کنند.

راه دیگری که برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و تخصصی شدن فعالیتها اتخاذ می شود، استفاده از روشهای مناسب برای طراحی واحدهای سازمانی است. در بوروکراسی محافظه کار از روش طراحی بر مبنای فراگرد استفاده می شود در حالی که در سازمان مشارکتی لیبرال ماب از روش طراحی بر مبنای هدف استفاده می شود، در سبک میانه رو سازماندهی ماتریسی به کار گرفته می شود.

راه سوم برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی استاندارد کردن فعالیتهاست. مقایسه نسبت رویه هایی که به طور طبیعی شکل می گیرند با رویه هایی که از قبل توسط سازمان معین می شوند میزان استاندارد بودن سازمان را نشان می دهد.

در سبک لیبرال ماب اعتقاد بر این است که با صدور دستورات کلی برای کسب اهداف سازمانی رویه های مناسب خود به خود توسط افراد تعیین می شوند. در حالی که در سبک بوروکراتیک محافظه کار اهداف سازمانی به همراه دستورات تفصیلی در مورد نحوه تحقق آنها و رویه های معین برای نیل به آن اهداف به کارکنان ارائه می گردد.

در سازماندهی محافظه کارانه تلاش میشود تا رویه ها را هر چه بیشتر استاندارد کنند، زیرا این کار به افزایش کارایی می انجامد و موجب کنترل بیشتر عملیات می شود در حالی که در سازمانهای لیبرال ماب استاندارد شدن را عامل کاهش خلاقیت به حساب می آورند.

در تقسیم کار عمودی نیز با توجه به متغیرهایی نظیر ارتفاع ساخت سازمانی، سلسله مراتب، تمرکز و حیطه نظارت سبکهای متفاوتی مطرح می شوند.

به طور کلی ساخت تخت برای افزایش بهره وری و رضایت خاطر کارکنان و پیشرفت و پرورش آنان مناسبتر است.

تعیین حیطه نظارت نیز به افزایش هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی کمک می کند. محافظه کاران معتقدند که حیطه نظارت باید به اندازه ای کوچک باشد که مدیر بتواند کارها را کنترل کند و فرصت بیشتری برای هماهنگی با سایر واحدها داشته باشد در حالی که لیبرال مابان معتقدند حیطه نظارت باید گسترده باشد زیرا کم هزینه تر است و امکان مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها را افزایش می دهد و بر رضایت شغلی آنان می افزاید به این ترتیب در نهایت کارکنان توانمندتری برای سازمان پرورش می یابند.

افزایش تمرکز نیز راه دیگری است که برخی از مدیران برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی اتخاذ میکنند. البته باید توجه داشت که در رویکرد اقتضایی هیچ یک از سبکهای سازماندهی رد یا تایید نمی شوند. بر اساس این رویکرد در صورت مناسب بودن شرایط برای استفاده از سبک محافظه کار استفاده از سازماندهی متمرکز پیشنهاد می گردد و در صورت تناسب با ساخت لیبرال ماب استفاده از سازماندهی غیر متمرکز توصیه می شود.

سبک سازمانی

با نگرش اقتضایی به سازماندهی و هماهنگی می توان الگویی برای تبیین بهتر نحوه اثر گذاری عوامل تعیین کننده سبک سازمانی ارائه کرد. عوامل تعیین کننده سبک سازمانی عبارتند از:

عوامل داخلی- نظیر اندازه و ویژگی های کارکنان و پیچیدگی سازمان؛

عوامل خارجی- نظیر وابستگی به منابع محیطی و فن آوری و تغییرات محیطی و میزان عدم اطمینان.

راهبرد سازمان نیز در واقع نمود تصمیمها و ترجیحات مدیریتی است که همراه با عوامل داخلی و خارجی بر نحوه سازماندهی و هماهنگی اثر می گذارد و میزان بهره وری و رضایت خاطر کارکنان سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد.

دکتر وردی نژاد

مهدی درویش وند

محمد حسین عباسی

منابع وماخذ:

مبانی سازمان و مدیریت- علی رضاییان

مبانی سازمان و مدیریت - سید جوادین

مدیریت عمومی- الوانی

مدیریت- جی اف استونر

*<http://www.verdinejad.com/hamahangi.htm>

نام (ضروری)

پست الکترونیکی

نشانی وب سایت



1000 کاراکتر باقیمانده

 من را از نظرات دیگر در این مطلب آگاه کن


باز خوانی تصویر امنیتی

ارسال

JComments

مطالب مرتبط[اصول مدیریت \(هماهنگی\)](#)[هماهنگی](#)[وظایف مدیریت هماهنگی و نظارت شهرسازی](#)[نقش هماهنگی در مدیریت](#)[انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی با گوناگونی](#)[هماهنگی در اطلاع رسانی](#)[ساختن یک تیم موفق؛ تلفیق تفاوتها](#)[انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی با گوناگونی](#)[تمرکز گرایی یعنی چه](#)[هماهنگی، سن علم و دین، در اندیشه امام خمینی](#)[هماهنگی، و روابط انسانی، در مدارس](#)[هماهنگی قرآن با فطرت و عقل](#)[هماهنگی، خودسازی و جامعه‌سازی](#)[بنیان شناخت هماهنگی، در حوزه های اندیشه](#)**مدیریار در یک نگاه**

مدیریت و حقوق	مدیریت راهبردی	مدیریت خدمات	مدیریت نوآوری	مدیریت آموزش	مدیریت بحران	مدیریت عمومی
گفتار مدیران اسلام	مدیریت بانکداری	مدیریت تبلیغات	مدیریت نوآوری	نظارت و کنترل	مدیریت مصرف	منابع کنکور
معاقد، کتب مدیریت	مدیریت مشاوره	مدیریت بازاریابی	مدیریت انسانه	مدیریت انتقادی	مدیریت تعاضد	دانشنامه ها
مباحث ویژه و کاربردی						
مدیریت و تکریم مشتری						
مدیریت فناوری اطلاعات						

مدیریت فقیه	مدیریت دولتی	مدیریت انگیزش	مدیریت عمومی	دانشجوهای من	مدیریت جهانگردی	مدیریت و حسابداری	مدیریت مالی و اقتصادی
مدیریت تغییر	مدیریت فروش	مدیریت صنعتی	فناوری های روز	مدیریت و رهبری	مدیریت حمل و نقل	مدیریت و کنترل پروژه	مدیریت و تفکر سیستمی
مدیریت رفتار	مدیریت بودجه	مدیریت اجرایی	مدیریت پزشکی	مدیریت تکنولوژی	مدیریت تربیت بدنی	مدیریت دانش و دانایی	مدیریت اداری و سیاسی
مدیریت زمان	مدیریت اخلاق	داستان مدیریت	مدیریت بازرگانی	مدیریت تطبیقی	دانشمندان مدیریت	مدیریت تولید و محصول	مدیریت رسانه و ارتباطات
طنز مدیریتی	مدیریت ریسک	مدیریت فرهنگی	جملات مدیریتی	مدیریت جلسات	نظریه های مدیریت	مدیریت و مفاهیم نوین	جامعه شناسی سازمان
مدیریت علوی	مدیریت شهری	مدیریت خلاقیت	مدیریت بهره وری	مدیریت اسلامی	مدیریت فناوری نانو	مدیریت و روش تحقیق	روانشناسی کار و مدیریت
عکس و مکث	مدیریت خانواده	مدیریت عملکرد	مدیریت کتابداری	تجارت الکترونیکی	مدیریت سازماندهی	هماهنگی در مدیریت	مدیریت و مهندسی ارزش
مدیریت NGO	مدیریت ساختار	مدیریت استرس	پژوهش عملیاتی	مهندسی مدیریت	مدیریت روابط عمومی	خلاصه کتب مدیریت	مهندسی فناوری اطلاعات
ابیات برگزیده	مدیریت تعاونی	مدیریت گروه ها	اصول سرپرستی	مدیریت و تفکر ناب	مدیریت ذهن و هوش	مدیریت تحول و توسعه	مدیریت کیفیت و استاندارد
مدیریت زنان	مدیریت بیمه	مدیریت انرژی	مدیریت جهانی	مدیریت و مشاوره	مدیریت تصمیم گیری	مدیریت و برنامه ریزی	مدیریت حقوق و دستمزد
آینده پژوهی	مدیریت واردات	مدیریت صادرات	مقالات مدیر مسئول	مدیریت و فقه اسلامی	مصاحبه های مدیریتی	مدیریت هزینه و درآمد	کمال و بالندگی سازمان

کلیه حقوق محفوظ و نقل مطالب تنها با ذکر منبع و درج لینک آزاد است

صاحب امتیاز و مدیر مسئول [مهدي ناراحمدی خراسانی](#) ، طراح سایت و مشاور عالی [محمد جواد ناراحمدی خراسانی](#)،



modiryar.com

TOP