

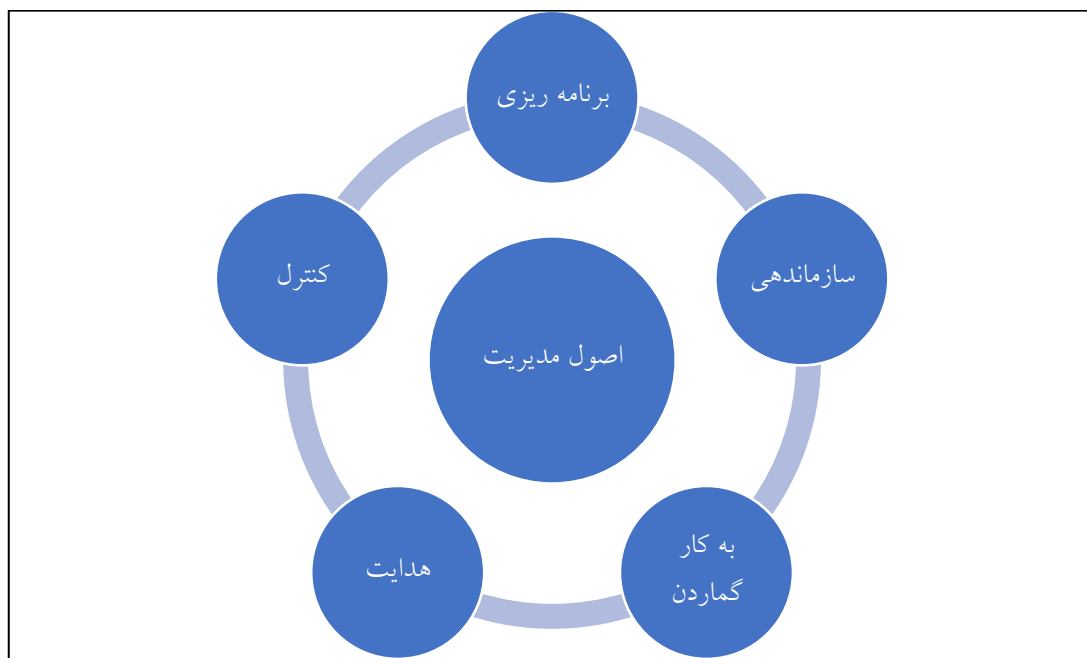
درباره مدیریت

از زمان پیدایش تمدن های کهن همچون آشور، روم، مصر، چین و ایران بشر متوجه شد که برای رسیدن به یک هدف لازم است تا با به کارگیری منابع و ابزارها، محیط پیرامون خود را اداره کند. به مرور و به فراخور زمان ارتباطات اجتماعی انسان بیشتر و متنوع تر گردید. زاد و ولدها سبب افزایش جمعیت ملت های مختلف گردید و انسان خواهان دستیابی به منابع کمیاب و با ارزش شد. دستیابی به منابع محدود از طریق کشف یا جنگ و جلوگیری از هدر رفت و استفاده مفید آن به منظور کسب نتایج دلخواه، بشر را آرام آرام با مفهوم مدیریت آشنا نمود و یاد گرفت تا چگونه بتواند در محیط زندگی بقا خود را حفظ نموده و رشد و ترقی نماید. در دنیای امروز سازمان ها اجتماعی تر و به تنوع آن ها از نظر ویژگی ها، خدمات، مکان و زمان افزوده شده است و این ویژگی تمدن نوین بشری است.

این سازمان ها برای برطرف نمودن نیازهای خاص جوامع و بقا خود نیاز به روشی دارند که توسط افرادی می توانند از سردرگمی و ابهام خارج شوند و مسائل آن ها حل شود که به این روش اداره کردن به نوعی مدیریت⁺ گفته می شود. به افرادی که به صورت موثر و کارا با به کارگیری منابع انسانی و مادی سازمان را در جهت نیل به اهدافش که لازمه تداوم فعالیت های آن می باشد، رهبری و هدایت می نمایند مدیر⁺ گفته می شود. با این وجود به هر طریقی می توان مدیریت را تعریف نمود. هر مدیری که تجربه مدیریت یک سازمان را داشته است می تواند تعریفی منحصر به فرد از مدیریت با توجه به عملکرد و تجربه هایش ارائه دهد. ناخدا هایی که هر کدام مسیرهای طوفانی و آرام مختلفی را به شیوه های متفاوت درنور دیده اند که در هیچ کتابی نمی توان یک راه حل تجویزی برای آن پیدا نمود. با این وجود کاپیتان های خام، بی تجربه و بدون سابقه علمی مدیریت نمی توانند سازمان ها را از آقیانوس های طوفانی نجات دهند.

مدیریت هم علم است و هم هنر اداره کردن سازمان به وسیله افراد و به صورت هماهنگ و همسو همچون ارکستر موسیقی که اهداف خود را پیش می برد. بخشی از دانش مدیریت را می توان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر را باید ضمن کار آموخت.

شیوه رهبری و مدیریت سازمان ها تابعی از نظام ارزشی آن جامعه می باشد که بسته به نوع ماهیت و عناصر تشکیل دهنده جامعه، متاثر از نظام ارزشی حاکم بر سازمان است و روش مدیریت خاص خود را اقتضا می کند.



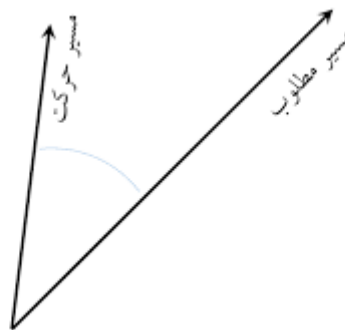
شکل ۱-۱ اصول مدیریت و نظام ارزشی

مدیران به منظور مدیریت سازمان وظایفی را بر عهده دارند که از یک چارچوب مفید به نام اصول مدیریت⁺ شامل برنامه ریزی، سازماندهی، به کار گماردن⁺، هدایت و کنترل در یک محیط خارجی تخت تاثیر نظام ارزشی محیط پیرامون سازمان پیروی می کنند و با عوامل مختلفی همچون پول، مواد اولیه، کارکنان، محصولات و یا خدمات که به صورت پیوسته در حال تغییرند سروکار دارند و هماهنگی و انطباق سازمان با این تغییرات توسط معیارهای علمی و نظری مشکل اما ضروری است.

مدیریت: فرآیند به کارگیری کارا و اثربخش منابع انسانی و مادی در برنامه ریزی، سازماندهی، به کار گماردن، هدایت و کنترل در یک سازمان، شرکت، موسسه، بنگاه، اداره یا واحد تجاری است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس پذیرش و انطباق در یک محیط خارجی که تحت تاثیر یک نظام ارزشی است، از طریق عملیات های فنی، مالی و انسانی کوشش می نماید.

فرآیند: مجموعه فعالیت های یک کار مشخص که بر اساس یک مسیر از پیش تعیین شده در یک چارچوب و روند انجام می شود.

اثربخشی: انجام کار درست که به وسیله یک یا چند فعالیت همسو با هدف های تعیین شده سنجیده می شود. هرچه مسیر حرکت به مسیر مطلوب نزدیک تر باشد، انحراف و خطای کمتری در تصمیمات اتخاذ شده وجود خواهد داشت.



شکل ۲-۱ اثربخشی

کارایی: انجام درست کار، به وسیله تخصص و مصرف مدبرانه منابع گفته می شود و با توجه به میزان منابع استفاده شده برای انجام یک فعالیت مشخص سنجیده می شود.

۱- سیر تحول مدیریت:

دانش کنونی مدیریت سینه به سینه و نسل به نسل از بینش تمدن های باستان تا فنون جوامع پیشرفته امروزی با استفاده از آزمون و خطا و نوشته های اداره کنندگان باستان تا تحقیقات و تجربیات

مدیران پس از انقلاب صنعتی و آثار دانشمندان علم مدیریت به دست آمده است که به مکاتب مختلف مدیریت دسته بندی می شوند.

۱-۱- مکتب کلاسیک

یک سیستم عقلانی است که در آن سه نظریه مدیریت علمی، اداری و بوروکراسی در مقاطع زمانی حدود اواخر قرن نوزدهم میلادی مطرح گردیدند. این مکتب که پس از دوره انقلاب صنعتی⁺ در ظهور پیوست بر بهبود بهره وری، کارایی و سازماندهی ساختارهای مدیریتی تاکید دارد و بیشتر به دنبال سیستم هایی است که کارایی بیشتر در تولید و اداره سازمان ها داشته باشد.

۱-۱-۱- **مدیریت علمی:** فردریک تیلور⁺ در میانه قرن نوزدهم در فیلادلفیا آمریکا به دنیا آمد. پس از ورود ناموفق رشته حقوق در دانشگاه هاروارد مسیر مهندسی مکانیک در یک انیستیتو وقفی را در پیش گرفت تا شاید با آرزوهایی که در سر داشت صنعت آمریکا را متحول سازد. پس از استخدام در یک کارخانه فولاد، مرحله به مرحله در تمام بخش های کارخانه فعالیت نمود. درست در دنیایی که خطوط تولید و کارخانجات به تازگی پدید آمده بودند و جهان درگیر انقلاب صنعتی بود. ماشین آلات به مرور جایگزین انسان شده بودند و انسان های به کارهای تکراری با دستمزد و حقوق معین برای اولین بار زیر یک سقف و در کنار هم به عنوان اپراتور دستگاه ها مشغول فعالیت بودند. از یک طرف صنعت روبه رشد بود و اندیشه های انسان آن زمان که تحت فشار سرپرستان و صاحبان کارخانجات و سرمایه داران مبنی بر افزایش تولید و کاهش ضایعات و تلفات قرار گرفته بود و از طرف دیگر آهن و آتش و خاکستر و دود و دستگاه های غول پیکر با سروصدای سرسام آور و پر از اشتباه و مملو از خطا در طراحی که در بسیاری مواقع باعث کشته شدن یا نقص عضو و آسیب کارگران می شدند، تیلور را به این تفکر وا داشت تا شروع کننده یک تحویل و تغییر در مدیریت با تمرکز بر بهبود و افزایش کارایی باشد. مساله ای که تیلور معتقد بود کارگران می توانند بهتر از وضعیت موجود کار کنند. کارگران نیز از یک سو نمی خواستند خروجی تولید کارشان به دلیل افزایش سطح توقعات کارفرما بیشتر شود و از سوی دیگر اصلانی نمی دانستند که چگونه بهتر کار کنند. کارگران به صراحت به تیلور می گفتند که سرپرستانی که به کارگران بر سر افزایش کارایی

فشار می آوردند به سرنوشت خوبی دچار نشدند و تیلور را تهدید می کردند که در مسیر خانه تا کارخانه هر اتفاقی ممکن است بیافتد.

در چنین فضایی تیلور تلاش کرد تا اصول مدیریت را با به کارگیری روش های مهندسی در طراحی شغل، علمی تر سازد. تیلور سعی کرد حساب کند هر کاری چه بخش هایی دارد و در حالت بهینه چقدر زمان لازم دارد. او بالای سر کارگران می ایستاد و مواظب بود تا کارگران حرکت اضافه ای انجام ندهند و هر جا که احساس می کرد می توانند کاری را بهتر انجام دهند به آن ها آموزش می داد و موارد را مستند و یادداشت می کرد. با این شیوه به اعداد و ارقامی رسید که می شد آن را ظرفیت اسمی⁺ به معنی خروجی هر خط تولید یا ماشین آلات یا کارگر در وضعیت بهینه و بدون اتلاف منابع نامید و معتقد بود مدیر باید خروجی کار تولید را به خروجی ظرفیت اسمی آن خط نزدیک کند و آن را مدیریت علمی⁺ نامید. یعنی دیگر سرپرست نمی توانست به شهود، حساب و کتاب سرانگشتی و با آزمون و خطا خروجی را اندازه گیری کند بلکه باید تلاش کند به صورت شفاف کار را ترسیم و استانداردهای عملکرد را بهتر و دقیق تعریف کند. تیلور در مدیریت علمی خود چهار اصل زیر را مطرح کرد:

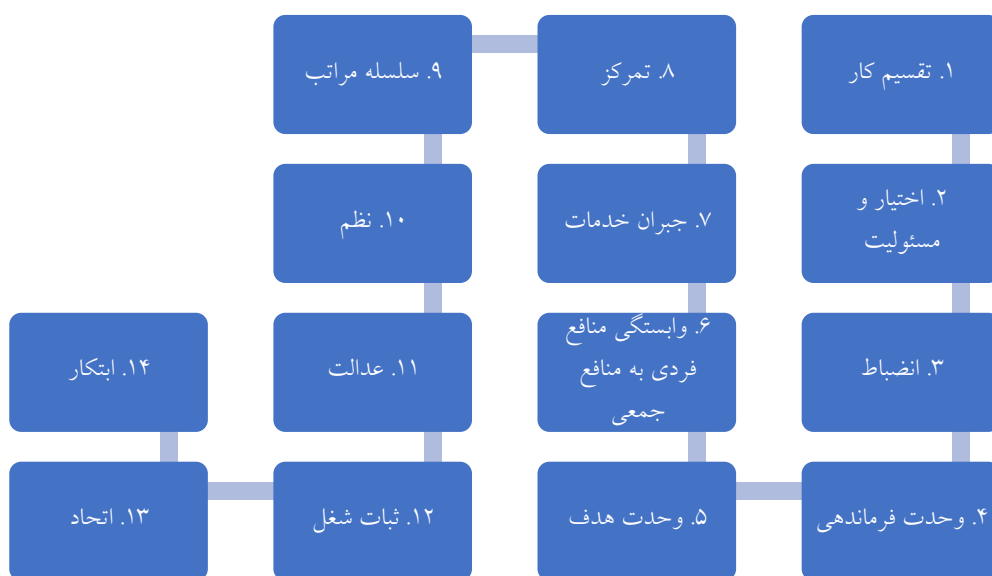
اصل اول: کارها و مدیریت باید علمی باشند. هر کار به قطعات کوچکتر تقسیم شود و برای هر کار رویه های مشخص تدوین و در اختیار کارگر قرار گیرد و به جای حقوق ثابت بر اساس کاری که انجام می دهد حقوق دریافت نماید.

اصل دوم: استخدام درست کارکنان در همان ابتدای انجام فعالیت به وسیله شرح شغل و شرایط احراز شغل باعث می شود متخصص ترین و تواناترین کارکنان به استخدام سازمان در بیایند. همچنین به صورت مستمر باید تحت آموزش قرار گیرند تا مهارت ها و دانش آن ها تقویت شود.

اصل سوم: جلب همکاری همدلانه افراد و مطمئن شدن از اینکه کارگر کار را طبق اصول علمی و کار تعریف شده به درستی انجام می دهد. کارفرما یا سرپرست خود را در کنار کارگر می بیند و خود را همکار کارگر پندارد و از آشفته گی های ناشی از فردگرایی جلوگیری نمایند.

اصل چهارم: کوشش در جهت به حداکثر رساندن بازده با تقسیم درست وظایف میان کارگر و مدیر

۲-۱-۱- نظریه مدیریت اداری: در سال ۱۸۴۱ میلادی هنری فایول* در استانبول به دنیا آمد. پدر او یکی از مهندسين مکانیک سازنده پل گالاتا در استانبول بود. فایول یک مهندس معدن فرانسوی بود که تجربه مدیریت در عالی ترین سطح صنایع را در کارنامه خود داشت. او در بحبوحه جنگ جهانی اول تجربیات خود در زمینه مدیریت را منعکس ساخت که اصول چهارده گانه وی مورد استقبال بسیاری قرار گرفت. فایول سازمان را یک پیکره واحد می دید که فعالیت های آن به شش دسته فنی و تولیدی، بازرگانی، مالی، حراستی و ایمنی، حسابداری و مدیریتی تقسیم می شد. از نظر او فعالیت مدیریتی جذاب بود و تلاش نمود که در نظریه مدیریت اداری خود پنج وظیفه اساسی مدیریت شامل برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل را مطرح نماید. او روش ها و ففونی را که در تجربه بدان رسیده بود و آن ها را در تقویت سازمان و انجام وظایف مدیر مفید می دانست به عنوان اصول چهارده گانه مدیریت مطرح نمود:



شکل ۳-۱ اصول چهارده گانه فایول

۱. تقسیم کار: کاهش تعداد کارهایی که هر فرد در محدوده معینی انجام می دهد. تخصصی کردن کارها باعث می شود تا افراد بتوانند تجربه کسب کنند و به تدریج کیفیت کار خود را بهبود بخشند که موجب افزایش عملکرد و بهره وری می گردد.

۲. اختیار و مسئولیت: اصل دوم فایول واگذاری حق دستور دادن و انجام فعالیت ها به تشخیص خود فرد با در نظر گرفتن موقعیت و میزان مسئولیت اوست. حق صدور دستور و به اجرا در آوردن فرمان به کمک قدرت پاداش یا قدرت تنبیه را **اختیار** می گویند. به پاسخگویی در برابر نتایج مسئولیت داشتن گفته می شود و میزان اختیار و مسئولیت باید با هم متناسب باشند.

۳. انضباط: به اطاعت و تعهد ناشی از توافق های مدیر با کارکنان را انضباط می گویند. این توافق می تواند به صورت دستورالعمل مکتوب یا خط مشی های شفاهی و غیر رسمی در سازمان باشد. در هر کاری شیوه فرمان برداری، فعالیت، رفتار و احترام بین کارمند و کارفرما ضروری است.

۴. وحدت فرماندهی: کارمند باید بداند از چه کسی دستور بگیرد و در برابر چه کسی مسئول است تا از گمراهی و گرفتن دستورهای دوگانه پرهیز شود. طراحی ساختارهای سازمانی که به درستی زنجیره فرماندهی را مشخص نموده اند مهم ترین نقش را در این اصل دارند.

۵. وحدت هدف: برای اجرای برنامه یکسان، باید مدیر واحد وجود داشته باشد. مدیر باید تمام فعالیت هایی را که دارای هدف یگانه هستند را رهبری و هماهنگ نماید.

۶. وابستگی منافع فردی به منافع جمعی: در هر سازمان منافع و تمایلات یک شخص یا گروه نباید بر منافع سازمان غلبه داشته باشد و مدیر باید به وسیله الگوهای خوب میان منافع فرد و سازمان همبستگی ایجاد کند.

۷. جبران خدمات: باید در ازای نتایج کارهای انجام شده بین تمام کسانی که به طور موثر برای رسیدن به هدف کوشیده اند، چه خوب چه بد، تقسیم شود. میزان پرداخت ها باید بر اساس ارزش کارمند برای سازمان و عوامل مستقل از آن باشد و مبلغ پرداختی باید به گونه ای باشد تا رضایت کارمند و کارفرما را فراهم آورد.

۸. تمرکز: سازمان ها باید بین فعالیت های خود تعادل ایجاد کنند و معمولاً درجه ای از تمرکز مطلوب است که باعث به کار افتادن توانایی های کارکنان به مطلوب ترین حالت باشد. اصل تمرکز باعث کاهش یا افزایش اهمیت نقش کارمند در تصمیم گیری ها می شود.

۹. سلسله مراتب: زنجیره دستور از بالاترین رده مدیریت در سازمان شروع و به پایین ترین سطح سازمان و کارمند جز یا کارگر عملیات ختم می شود که بر حسب اهمیت از بالاترین سطح به صورت نزولی کاهش می یابد. هر نوع ارتباط رسمی از طریق خط فرمان صورت می گیرد که هر مدیر یک ارتباط در این زنجیر است. طولانی بودن خط فرمان موجب کندی ارتباطات و تصمیم گیری در سازمان می شود.

۱۰. نظم: هر کسی یا هر چیزی در جای خود قرار گیرد. هدف نظم جلوگیری از اتلاف هاست. برای برقراری نظم دستورالعمل ها و رویه ها تنظیم می گردد که برای افراد انتخاب صحیح و قراردادن ایشان در جای مناسب و برای اشیا انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده درست از آن ها در جای مناسب برای گردش خوب کارها در سازمان می باشد.

۱۱. عدالت: جلوگیری از اجحاف و رفتار توأم با انصاف و مهربانی با کارکنان باعث می شود تا آن ها نیز با جدیت در جهت کسب اهداف سازمان تلاش کنند و نسبت به سازمان وفادار بمانند.

۱۲. ثبات شغل: جابه جایی های شغلی برای سازمان هزینه ایجاد می کنند. کارکنان برای تطبیق خود با محیط کار به زمان احتیاج دارند و پس از تثبیت در محیط بازدهی و کارایی بالایی را از خود نشان می دهند که ناشی از امنیت شغلی و احساس امنیت در آن ها می باشد. کارمند اگر قبل از بهره دهی جابه جا شود باعث هدر رفتن هزینه هایی می شود که سازمان برای آموزش وی پرداخته است.

۱۳. ابتکار: افراد در هر سطحی در به کارگیری ایده های خود آزاد باشند. مدیر باید کارکنان را تشویق کند تا هر چه می توانند در فعالیت هایشان مطابق برنامه ریزی سازمان آزادانه تر عمل کنند.

۱۴. اتحاد: وحدت کارکنان سازمان موجب قدرت و استحکام سازمان می شود و مدیر باید بین گروه های کارکنان هماهنگی ایجاد کند تا از بروز مواردی که یکدستی و احساس اتحاد در بین کارکنان را از بین می برد جلوگیری نموده و همواره بکوشد روحیه کار دسته جمعی با درک هدف های سازمانی حاصل گردد.

هنری فایول در سال ۱۹۱۹ یک مرکز مدیریت اداری جهت ترویج نظریه های خود در زمینه مدیریت ایجاد نمود. بعدها با رشد و توسعه سازمان ها اهمیت مدیریت افزایش یافته و وظایف مدیریت را با به کارگیری واژه POSDCORB⁺ به هفت فعالیت برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی جمع بندی نمود.

۳-۱-۱- نظریه بوروکراسی یا دیوان سالاری: در همان سال های اوایل قرن بیستم که اروپا درگیر جنگ جهانی اول و بحران اقتصادی بود، جامعه شناس آلمانی ماکس وبر که در نظریه های علوم اجتماعی به شهرت رسیده بود نظریه دیوان سالاری را مطرح نمود. در حالیکه تیلور و فایول مسائل علمی مدیریت را بر محوریت دستیابی به اهداف سازمانی مطرح می کردند، وبر معتقد بود ساختارهای سازمانی دولتی اروپا باید اصلاح و دارای چارچوبی برای اداره صحیح و اثربخش باشند. آثار وبر عمدتاً تجویزی و متفاوت از توصیه های تیلور و فایول می باشد:

۱- ادارات باید دارای وظایف مشخص و کارکنان در چارچوب مشخص کاری خود فعالیت نمایند.

۲- سازمان باید سلسله مراتب روشن و مشخص داشته باشد.

۳- افراد گمارده شده در پست سازمانی باید دارای شرایط احراز شغل از نظر حرفه ای باشند.

در دیوان سالاری کارکنان دارای شغل مشخص می باشند که با انعقاد قرارداد در اختیار سازمان قرار می گیرند و بر اساس تقسیم کار و سلسله مراتب از حقوق ماهانه و بازنشستگی برخوردار هستند. کارکنان حق ندارند از شغل یا اموال سازمان به نفع خود استفاده کنند و باید بر طبق ضوابط وظایف را انجام دهند و ترفیع مقام بر اساس شایستگی، ارشدیت یا قضاوت مافوق انجام می پذیرد.

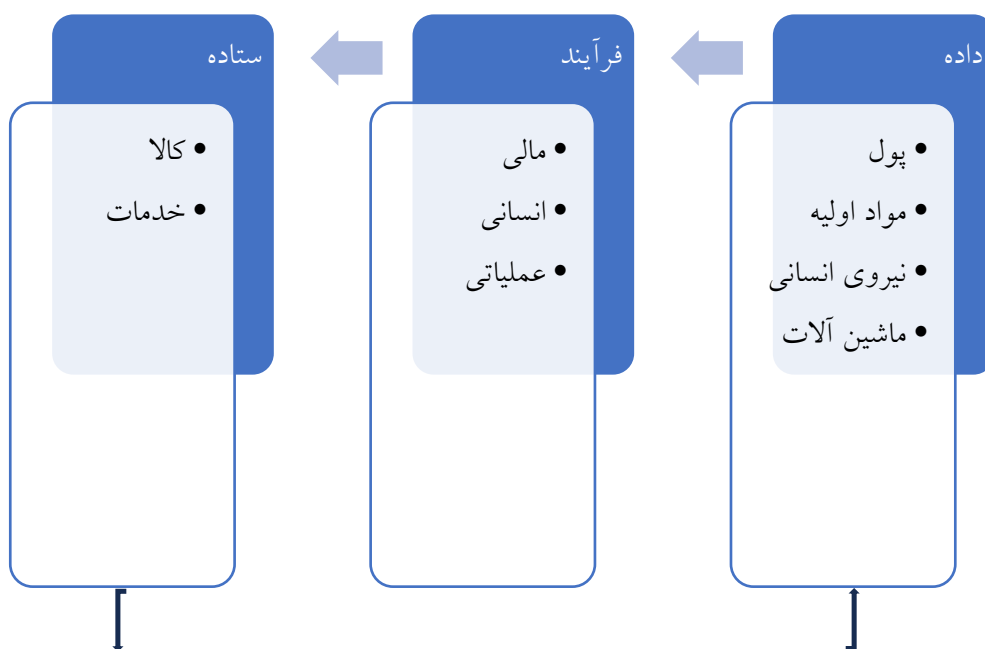
۲-۱ مکتب روابط انسانی

پس از شکل گیری نهضت روابط انسانی ضمن سال های رکود بزرگ اقتصادی غرب در دهه ۲۰ و ۳۰ میلادی معلوم شد که سطح تولید و میزان بهره وری کارگران تنها وابسته به عوامل مادی نمی باشد بلکه عوامل غیر مادی همچون شرایط کاری، طراحی شغل، احساس همبستگی، روابط غیر رسمی محیط کار، بهبود روابط کارگران و سرپرستان و دیگر محرک های مدیریت در این خصوص

اثر بخشی بیشتری دارند. بخش اعظم مطالعات انجام شده در شهر هائورن⁺ و در کارخانه وسترن الکتریک با انجام تغییرات در میزان روشنایی محیط کار و بعدها توجه به جنبه های انسانی مدیریت انجام شد. طرفداران این روش اعتقاد داشتند، تاثیر توجه به متغیرهای اجتماعی بیشتر از متغیرهای فنی و فیزیکی در اثربخشی و کارایی کارکنان می باشد.

۳-۱- مدیریت امروز: در قرن بیستم رویکرد مدیریت مدرن آرام آرام بر اساس اصول و تکنیک های جدید، تغییرات محیط کسب و کار و نیازهای جدید سازمان ها شکل گرفت. بر خلاف رویکردهای قدیمی مدیریت که بر اصول ثابت و ساختارهای سلسله مراتبی تاکید دارد، مدیریت مدرن بر توانایی سازمان ها برای سازگاری با تغییرات فراگیر به منظور انطباق با محیط تاکید می کند تا از طریق مدل های سازمانی انعطاف پذیر و فرآیندهای خلاقانه و مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری ها و اجرا، به بهره وری بالا و توانمندی سازمان رسیدگی کنند.

۳-۱-۱- مدیریت سیستمی: نگرش سیستمی سازمان را یک سیستم واحد می شناسد و از طریق روش های تجزیه و تحلیل حل مساله یا تصمیم گیری، مسائل سازمان را بررسی می نماید. سازمان به واحدهای کوچکتر تقسیم شده و هر کدام به عنوان یک زیرسیستم از یک جز کل به فعالیت می پردازند.



شکل ۴-۱ سازمان به مثابه سیستم

در نگرش سیستم سازمان به عنوان یک کل، نگرسته می شود که برای شناخت و درک آن شناخت اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن و همچنین روابط و کنش های متقابل میان اجزا آن ضروری است. ویژگی خرده سیستم ها و روابط میان آن این مفهوم را دارد که تغییر در هر بخشی از سازمان در سایر بخش ها و همچنین کل موسسه تاثیر خواهد گذاشت و مدیران باید همواره به نیروها و تاثیرات محیط خارجی آگاه و تاثیرات آن ها را بر روی سازمان شناسایی نمایند.

۲-۳-۱- مدیریت اقتضایی: تغییرات کسب و کارها، پیدایش سازمان های نوظهور و توسعه موسسات مدیران را در پی تغییر نگرش بر اساس موقعیت و مبنای اقتضا داشت. مدیریت اقتضایی بر این مبنا تاکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می دهد وابسته به مجموعه شرایط موجود است و نمی توان از توصیه ها و تجویزهای ثابت و بکسان برای حل مسائل سازمان استفاده نمود. محیط های گوناگون شرایط متفاوتی را برای سازمان و مدیران آن ها حاصل می آورند و مناسب ترین رفتار مدیر در هر موقعیتی بستگی به ویژگی ها و شرایط آن موقعیت دارد. فقط "یک بهترین راه حل" وجود ندارد و مدیران باید از تمام نظریه های مدیریت آگاهی داشته و در هر وضعیتی با توجه به ویژگی های آن وضعیت از هر کدام از فنون مدیریت به نحو شایسته بهره جویند.

۳-۳-۱- نظریه نقش های مدیریت: بر خلاف نظریه پردازان سنتی، هنری مینتزبرگ ده نقش و وظیفه متفاوت برا برای مدیران شناسایی نمود و به گمان وی مدیر نقش های ذیل را ایفا می کند:

الف) نقش های متقابل شخصی: به رفتارهایی از مدیر توجه دارند که به روابط شخص مدیر و افراد درون و بیرون سازمان بر پایه جایگاه، سمت و اختیارات وی بر می گردد.

۱. تشریفاتی: مدیران به عنوان نمایندگان سازمان موظف به انجام امور تشریفاتی و اجتماعی هستند.

۲. رهبر: مدیر در قبال نتایج و اقدامات کارکنان و زیردستان پاسخگو است، لذا باید

نیروهای خود را در جهتی صحیح هدایت نماید.

۳. رابط: مدیر با زنجیره ای از افراد بیرون سازمان ارتباط برقرار نموده و اطلاعات لازم

را از آن ها به نفع سازمان کسب می کند.

ب) نقش های اطلاعاتی: مدیر در تعامل با افراد زیردست درون و بیرون از سازمان به عنوان

مرکز اطلاعات سازمان تلقی می شود. شاید هرچیزی را نداند اما بیش از تک تک افراد سازمان اطلاعات دارد.

۱. گیرنده: اطلاعات مربوط به عملیات واحد را دریافت و مدام بر شیوه فعالیت کارکنان

نظارت می کند.

۲. نشر دهنده: حجم انبوهی از اطلاعات را به زیردستان در هر سطحی از سازمان به

اشتراک می گذارد.

۳. سخنگو: اطلاعات ضروری را به افراد بیرون از سازمان منتقل می کند.

ج) نقش های تصمیم گیری: به نقشی از مدیر اشاره می کند که با استفاده از اطلاعات وارد

شده به سازمان، چگونه از آن ها در فرآیندها استفاده نموده و در نهایت تصمیم گیری نماید.

۱. نوآوری: مدیران در پی شناسایی فرصت ها و حل مشکلات احتمالی به منظور تطبیق

سازمان با تغییرات سریع محیطی هستند.

۲. مشکل گشایی: مدیران باید بخشی از وقت خود را صرف مواجه و اصلاح آشوب های

ایجاد شده در سازمان ناشی از فشارها و نیروهای بیرون و درونی سازمان نمایند.

۳. تخصیص منابع: مدیر تصمیم می گیرد چه بخش هایی از سازمان، کدام منابع را به چه

میزان در اختیار بگیرند.

۴. مذاکره: مدیر از طریق مذاکره با واحدهای مختلف سازمان و همچنین بیرون سازمان به

تعارضات رسیدگی می نماید.

امور	نقش	شرح
نقش مقابل های	تشریفاتی	خوش آمدگویی مهمانان، امضای تفاهم نامه، اداره جلسات
	رهبر	کشف استعدادها، انگیزش کارکنان، توسعه قابلیت های کارکنان
	رابط	ارتباط بین کارکنان، گسترش روابط با بیرون از سازمان
نقش های اطلاعاتی	گیرنده	دریافت و ارزیابی گزارشات
	نشردهنده	اطلاع رسانی به زیردستان، تبادل و تکمیل دانسته ها
	سخنگو	گزارش و توضیح وضعیت به هم ردیفان، هیات مدیره، سهامداران خارج از سازمان
نقش های تصمیم گیری	نوآوری	کارآفرینی، سوداگری، تحول، بهره وری، بهبود عملکرد
	مشکل گشایی	حل مسائل، خنثی سازی تهدیدات
	تخصیص منابع	اولویت گذاری و بودجه بندی
	مذاکره	گفتگو و چانه زنی

شکل ۵-۱ نقش های مدیریت مینتربرگ

۲- طبقه بندی مدیران

کارهای مدیریت بر حسب سطوح سازمانی متفاوت هستند. رئیس یک شرکت چند هزار نفری را مدیر می خوانند. سرپرست ده نفر کارکنان یک دفتر مهندسی را نیز مدیر می خوانند. آیا کار این دو یکسان است؟ بسته به ماهیت و سطح بندی سازمان مدیران نیز طبقه بندی می شوند و به سه سطح مدیران عالی یا ارشد، مدیران میانی و مدیران عملیاتی تقسیم بندی می شوند.



شکل ۶-۱ جایگاه رده بندی مدیران در هرم سازمانی

۱-۲- **مدیران عملیاتی:** پایین ترین و گسترده ترین سطح مدیریت سازمان را مدیران عملیاتی شامل می شود. مدیران عملیاتی سرشان شلوغ است و اغلب برای نظارت مجبور به سرکشی به دیگر بخش های سازمان هستند. به صورت آنی و لحظه ای کار می کنند و باید برنامه های عملیاتی، تفضیلی و کوتاه مدت را طرح ریزی نمایند. مدیران عملیاتی به طور مستقیم در ارائه کالا یا خدمت دخیل هستند و با عناوین مختلفی همچون رئیس واحد، سرپرست یا سوپروایزر شناخته می شوند. بیشتر وقتشان را با زیردستان، مقداری از آن را با همکاران و زمان اندکی را با مافوق ها و به ندرت با افراد خارج سازمان می گذرانند. کارهای مدیران عملیاتی از پیش تعریف شده و به صورت روتین در حال انجام است. میزان وقت مدیران عملیاتی در فعالیت های گوناگون سازمان شامل صحبت کردن، نظارت، حل و فصل کردن، قدم زدن و چیزی را دادن و بردن صرف می شود و وقت کمتری را برای برنامه ریزی، گزارش نویسی، مطالعه و بازیابی صرف می کنند.

۲-۲- **مدیران میانی:** این مدیران در تلاش هستند تا یک هماهنگی و تنظیم روابط بین مدیران عالی و مدیران عملیاتی ایجاد نمایند. مدیران عملیاتی به طور مستقیم به مدیران رده بالاتر خود گزارش می دهند. از وظایف مدیران میانی می توان به تحلیل داده، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری، تیم سازی، جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی، ابلاغ و تشریح تصمیمات مدیریت عالی به سطوح پایین تر سازمان اشاره کرد. مدیران میانی بیشتر وقت ها به تنهایی کار می کنند، در جلسات شرکت می کنند و مشغول گفت و شنود در واحد خود با دیگر همکاران خود و همچنین خواندن و نگاشتن می شود. مدیران میانی به مدیریت عالی در تصمیم گیری و تدوین برنامه های جامع تر و بلند مدت تر کمک نموده و بر عملکرد مدیران عملیاتی از جمله تولید، ارتباطات، توانایی ها و آمادگی های کارکنان نظارت می نمایند.

۳-۲- **مدیران عالی:** تعداد مدیریت عالی در سازمان کم تر از سایر سطوح مدیریت می باشد و در راس هرم سازمان قرار دارند. مدیری که سطوح مدیریت را پله پله گذرانیده و در نقش های عملیاتی و میانی موفق بوده می تواند به درجه مدیریت عالی راه یابد. مدیران عالی وظایفی همچون سیاست گذاری، راهبرد و برنامه ریزی های جامع تر و بلند مدت را در حوزه فعالیت گسترده تر، طراحی و مورد بررسی قرار می دهند. فعالیت های این سطح مدیران روزمره و از پیش تعیین شده به

صورت روتین و تکراری نیست و عمده وقت خود را خارج از سازمان در بین مدیران ارشد سایر سازمان ها صرف می نمایند. تصمیم گیری های آن ها آتی، بلند مدت و بر آینده تمرکز دارند.

۳- مهارت های مدیران

همانند سطوح مدیریت، مهارت های مدیران نیز به سه سطح فنی، انسانی و ادراکی تقسیم بندی می شود که در هر سطح سازمانی نوع مهارت متفاوتی را نیاز دارد:

۱. مهارت های فنی: قابلیت هایی هستند که مدیر می تواند به وسیله آن ها تجهیزات، ماشین آلات، ابزارها و ادوات را راه اندازی، نصب، تعمیر یا به کار بگیرد. مهارت های فنی تخصصی هستند و بر پایه دانش، علوم، فنون و روش های استفاده است.

۲. مهارت های انسانی: توانایی برقراری ارتباط و کار کردن با کارکنان سازمان را شامل می شود و می تواند به افراد در توازن بین فعالیت های کمک نماید.

۳. مهارت های ادراکی: قابلیت های ذهنی و فکری می باشند که به پیچیدگی ها، تشخیص موقعیت و جایگاه سازمان، حل و فصل مسائل و عملکرد کل سازمان تاکید دارد.

مدیران عالی	مهارت ادراکی
مدیران میانی	مهارت انسانی
مدیران عملیاتی	مهارت فنی

شکل ۱-۲ مهارت های مدیران در سطوح مدیریت سازمان

مدیران عالی کمتر و حتی هرگز به مهارت های فنی نمی پردازند ولی از نظر پویایی و مشغله، بخش اعظم کارشان نظیر مدیران عملیاتی می باشد. از طرفی دیگر مدیران عملیاتی به ندرت

در سیاست گذاری، خط مشی گذاری و فعالیت های استراتژیک یک موسسه دخالت داده می شوند و عمده زمان خود را با زیردستان محدود خود به عنوان سرپرست سپری می کنند. مدیر عملیاتی موفق الزامات شرایط احراز و راه یابی رده مدیران عالی را کسب نمی کند. مدیران میانی با توجه به واحد سازمانی و سطح شغلی کارهای متفاوتی انجام می دهند اما آن ها دارای کار عملی کمتر و بیشتر به فعالیت های فکری و کسل کننده تر می پردازند. مدیران میانی به عنوان حلقه اتصال سطوح مختلف سازمان تصمیمات استراتژیک را به تصمیمات تاکتیکی تبدیل و به مدیران زیر دست انتقال می دهند.

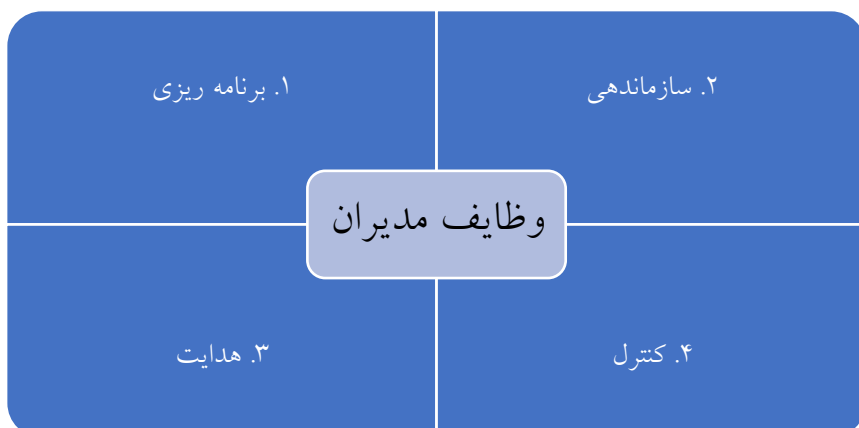
مدیران سازمان ها را علاوه بر سطوح سازمانی، بر اساس عنوان شغلی و پست سازمانی نیز قابل دسته بندی هستند:

عنوان سازمانی	سطح سازمانی	پست سازمانی
• رئیس اداره - معاون • مدیر فروش - منطقه • سرپرست تولید - انبار	• مدیریت عالی • مدیریت میانی • مدیریت عملیاتی	• ریاست • مدیر کل • سرپرستی

شکل ۸-۱ دسته بندی مدیران

۴- وظایف های مدیران

تمام مدیران وظایف یکسانی را انجام نمی دهند و بسته به سطح مدیریت وظایف متفاوت تر هستند، لذا محتوای وظایف با توجه به سطح سازمانی متفاوت خواهد بود. با نزدیک شدن به راس هرم سازمانی اهمیت وظیفه برنامه ریزی فزونی می یابد و با حرکت به سمت پایین هرم سازمانی بر اهمیت وظیفه کنترل تاکید بیشتری می گردد.



شکل ۹-۱ وظایف اصلی مدیران

صرف نظر از ماهیت و نوع سازمان، هر شخصی که نقص مدیریت را بر عهده بگیرد چهار وظیفه اصلی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل برای او تعریف شده است و باید به آن ها عمل کند.

۱. برنامه ریزی: به فرآیند پیش بینی و تدوین اقدامات آتی و چگونگی رسیدن به اهداف برنامه ریزی گفته می شود. مهم ترین وظیفه مدیران عالی اقدام به برنامه ریزی و تصمیم گیری در ارزیابی بهترین راه کارهاست.

۲. سازماندهی: فرآیند دستیابی به هدف را میسر می سازد. بعد از تعیین اهداف و فعالیت های سازمان، مدیران باید منابع و امکانات سازمان را از طریق تقسیم کار، تنظیم روابط، تعیین سلسله مراتب اختیارات و تخصیص امکانات و تجهیزات به واحدهای مختلف را سازماندهی نمایند.

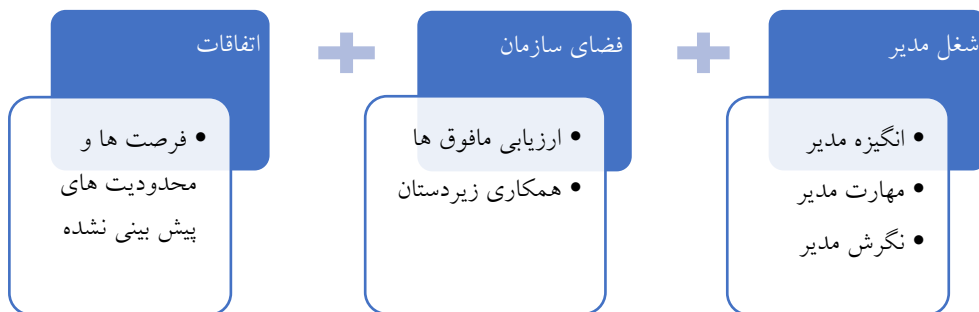
۳. هدایت: مدیران با ایجاد نظام ارتباطات مناسب زمینه نفوذ خود را در کارکنان فراهم می نمایند و در نتیجه آن ها را در جهت نیل به اهداف سازمان تشویق و ترغیب می نمایند. کسب اهداف تعیین شده، ایجاد تعادل و رشد سازمانی بستگی زیادی به اعمال رهبری مناسب در یک موسسه دارد. داشتن رهبری اثربخش موجب خواهد شد که حداکثر توان کارکنان در خدمت اهداف مدیریت قرار گیرد.

۴. کنترل: به فرآیند نظارت بر انجام برنامه ها، سنجش اقدامات به عمل آمده با برنامه ها، تشخیص انحرافات و اقدامات اصلاحی اطلاق می گردد. سنجش عملکردها بر اساس برنامه ها از جمله وظایف تمام مدیران در هر رده از سطح سازمانی است. مدیران به وسیله محاسبه و اندازه گیری

نتایج توان جلوگیری از انحراف برنامه ها را پیدا کرده و قادر به انجام اقدامات اصلاحی در راستای برنامه خواهند شد.

۵- مدیریت کارآمد

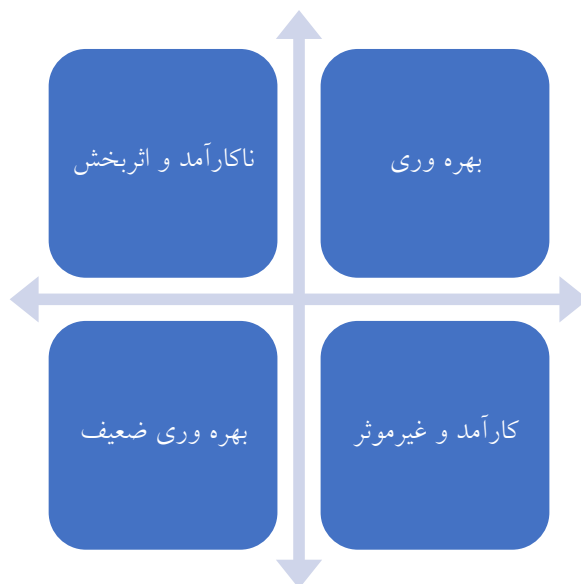
مدیران سازمان ها در تلاش هستند تا در راستای برنامه های استراتژیک + سازمان با اتخاذ تصمیمات اثربخش و انجام کار درست، اهداف سازمان را محقق سازند. از طرف دیگر نحوه استفاده و بهره برداری از منابع برای نیل به نتایج حائز اهمیت است. مدیران با بهره گیری از تمام امکانات موجود خود در سازمان همچون سرمایه، نیروی کار، انرژی و هزینه ها سعی در انجام درست کارها می نمایند و در تلاش برای برقراری تعادل میان ستاده ها و داده ها با مصرف بهینه منابع هستند. کارآمدی یا بهره وری مدیران از حاصل جمع اثربخشی و کارایی کارها حاصل می گردد. مدیر موفق نگرش و انگیزه های معینی دارد و بدیهی است که پاداش های سازمانی، اختیارات قدرت تنبیه و پاداش، منابع در دسترس و جو سازمانی بر انگیزه و نگرش وی اثر دارد. همچنین میزان همکاری زیردستان و مافوق ها در موفقیت مدیر نقش اساسی ایفا می نماید و او به تنهایی نمی تواند به کارآمدی مطلوب برسد. توانایی های مدیر در مدیریت سازمان و تطابق آن ها با شغل مدیر نیز نقش مهمی در موثر بودن وی دارد.



شکل ۱۰-۱ عوامل موثر در موفقیت مدیر

۶- بهره وری

مدیر کسی است که مسئولیت عملکرد یک یا گروهی از افراد در سازمان را برعهده دارد. مدیران اثربخش منابع انسانی را به طریقی به کار می گیرند تا به عملکرد عالی و سطح مطلوب رضایت خاطر کارکنان منجر گردد.



شکل ۱۱-۱ اثربخشی و کارایی عملکرد در موفقیت مدیر

۱. بهره وری: هدف ها تحقق می یابند و منابع به طور مطلوب به کار گرفته می شوند.
 ۲. کارآمد و غیرموثر: منابع تلف نمی شوند، ولی اهداف نیز تحقق نمی یابند.
 ۳. ناکارآمد و اثربخش: قدری اتلاف منابع وجود دارد
 ۴. بهره وری ضعیف: منابع اتلاف می شوند و اهداف تحقق نمی یابند.
- شاخص اثربخشی عملکرد میزان دستیابی به خرده هدف های روزانه از حیث کمیت و کیفیت خروجی است و شاخص کارایی عملکرد بر هزینه منابع صرف شده در فرآیند دستیابی به اهداف از طریق مقایسه خروجی های به دست آمده در ازای ورودی های مصرف شده ارزیابی می گردد.