

تعریف مدیریت:

فرض کنید شما **قارار** **یه کارخونه تاسیس کنید**: سرمایه اولیه دارین، تکنولوژی دارین، متخصص دارین، اطلاعات دارین اما همه اینا هیچوقت بدون اینکه یه کسی بتونه همه اینا رو با هم هماهنگ کنه نمیتونن به بازدهی و سود برس. کسی که بتونه همه امکانات رو به بهترین شکل ممکن به کار بگیره و باعث بشه شرکت یا کارخونه یا هر سازمانی به سود برسه میشه **مدیر** و کاری که انجام میده میشه **مدیریت (MANAGEMENT)**

مدیریت: حیاتی ترین عامل توسعه اقتصادی و اجتماعی است. اقتصاددانان، مدیریت را همانند زمین، نیروی کار و سرمایه به عنوان یک منبع اقتصادی و عامل تولید در نظر گرفته اند. **بوروکراتها** آنرا به عنوان منظومه ای از اختیار برای دستیابی به اهداف سازمان در نظر میگیرند. جامعه شناسان مدیریت را به عنوان بخشی از طبقه نخبگان در نظر میگیرند.

ماهیت و ویژگی های مدیریت:

(الف) مدیریت هدفدار است. مدیریت خودش هدف نیست، بلکه وسیله ای برای رسیدن به اهداف است. هدف اصلی مدیریت تضمین کارآیی و صرفه جویی در منابع سازمانی است و میزان موفقیت مدیر، از طریق رسیدن به اهداف تعیین شده قابل سنجیدن است.

(ب) مدیریت عام و جهانشمول است: مدیریت فعالیتی فراگیر و عنصر محوری هرنوع فعالیت سازماندهی شده در هر اندازه و هرگونه است.

(ج) مدیریت دارای نیروی تلفیق کنندگی است: مدیریت اهداف فرد را با اهداف سازمان **آشتی** میدهد. جوهره مدیریت در هماهنگی تلاشهای افراد در قالب گروه است. مدیریت به عنوان یک نیروی پیوند دهنده، کلیتی (مجموعه کامل و ناب) را ایجاد میکند که از جمع جبری تک تک عناصر بیشتر (سینرژی) است.

(د) مدیریت یک فرآیند اجتماعی است: مدیریت عبارت است از انجام کار به وسیله افراد، از طریق افراد و برای افراد و با روابط میان فردی سر و کار دارد. وظیفه مدیریت توسعه و بهبود منابع انسانی است نه هدایت کارها. یک مدیر خوب یک رهبر است **نه** یک رئیس

(ی) مدیریت موضوعی میان رشته ای است.

(و) مدیریت فرآیندی مستمر است: مدیریت فرآیندی پویا و مستمر است و چرخه مدیریت تا زمانی ادامه پیدا میکند که اقدام سازمان یافته منجر به تحقق هدف یا گروه شود.

(ز) مدیریت در عین حال که علم محسوب می شود، هنر نیز میباشد: مدیریت پیکره نظام یافته ای از دانش نظری است که کاربرد عملی دارد و از طریق آموزش تخصصی آموختنی است و دارای قواعد اخلاقی است که الزامات اجتماعی را به دنبال دارد. (بعدا میخوانیم که مدیریت حرفه نیز محسوب میشود)

تذکر: مدیران مسوول عملکرد افراد سازمان هستند.

تذکر: نگرشهای مدیریت به حکومت، جامعه، مشتریان، توزیع کنندگان، عرضه کنندگان، کارکنان و سهامداران را فلسفه مدیریت مینامند.

هر مدیر وظایفی داره که شامل:

- برنامه ریزی
- سازماندهی
- کنترل
- انگیزش
- ارتباطات
- هدایت و رهبری
- تصمیم گیری

هر کدام از این وظایف در کتابهای مدیریت یک یا دو فصل بهشون اختصاص داده شده و کلی مطلب دارن که گام به گام مطالبشون رو در این فصل و سایر فصلها با هم مرور میکنیم.

نکته اول: مدیریت از ابتدای **پیدایش انسان** وجود داشته چرا؟ وقتی **خانواده** ها (که میشه گفت **اولین سازمانیه** که فرد داخلش رشد میکنه) شکل گرفت، برای اداره خودش نیاز به مدیریت داشت.

نکته دوم: مدیریت یک فعالیت **اجتماعی** است.

خب باید ببینیم علمای مدیریت چه تعریفی از مدیریت داشتن: (مهم)

(۱) مری پارکرفالت: مدیریت یعنی هنر انجام کار از **طریق دیگران** و با **دیگران** برای رسیدن به **هدف**

(۲) مدیریت عبارت است از **فراگرد** به کارگیری **موثر و کارآمد** منابع **مادی** و **انسانی** بر مبنای **نظام ارزشی** پذیرفته شده

که از طریق (در ادامه توضیح میدیم: POSDC) برای دستیابی به اهداف معین صورت میگیرد. (منبع: کتاب دکتر رضاییان)

نکته: پس مدیریت یک **فراگرد** است که بر فعالیتهای **هدفدار متمرکز** است و بر هدایت **تشکیلات انسانی** دلالت دارد.

خب حالا فراگرد یا فرآیند یعنی چی؟ **تغییر به سوی هدف** با استفاده از ساز و کار **بازخورد** را فراگرد گویند. (مهم)

(بعضی از کتابها میگن فراگرد و فرآیند تفاوت دارن اما ما کاری بهش نداریم و رد میشیم کلی مطلب مهمتر هست)

هر فراگرد دارای (۱) **ساختار** (۲) **هدف** (۳) **نتیجه** است. (در آینده توضیح میدیم)

• **برنامه ریزی: Planning**

• **سازماندهی: Organizing:** تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها

• **بسیج منابع و امکانات: Staffing**

• **هدایت: Directing:** بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان دلالت دارد که این تلاش به ۳ طریق صورت میگیرد:

• الف) رهبری ب) انگیزش ج) برقراری ارتباط

• **کنترل: Controlling:** وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه میکند و به تصحیح

انحرافات میپردازد و به برنامه ریزی مجدد مبادرت میکنند.

که این وظایف مدیریت تحت مبانی ارزشی جامعه فعالیت میکنند.

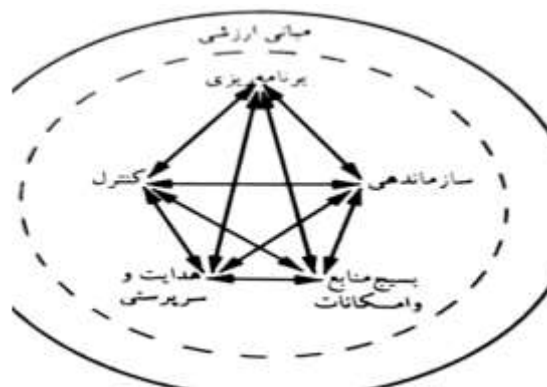
تذکر: البته نمیشه گفت که این وظایف کدومش نسبت به یکدیگر الویت دارن یا کدوم وظیفه اول انجام میشه و خیلی بهم

پیوسته هستند. اما برنامه ریزی از الویت خاصی برخوردار است و با کنترل رابطه نزدیکی دارد. البته کنترل با همه وظایف

مدیریت ارتباط دارد ولی ارتباط آن با برنامه ریزی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

نکته: برای سازمانهایی که تازه میخوانند شکل بگیرد، **توالی وظایف** معنی دار است اما برای سازمانهایی که وجود دارن این

وظایف را میتوان به صورت همزمان نیز انجام داد.



(۳) مدیریت تنها عامل تولید است که چگونگی استفاده از دیگر عوامل تولید در سازمان به آن بستگی دارد.

(۴) مدیران و کارکنان **منابع مهم و ارزنده ای** برای سازمان محسوب میشوند آنها منابع دیگر سازمان نظیر اطلاعات، فناوری

موادخام، تسهیلات و پول را برای تولید کالا به کار میگیرند.

۵) مدیریت عبارت است از فرآیند اجتماعی مستمر که در برگیرنده هماهنگی منابع انسانی و مواد اولیه به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده میباشد. بنابراین مدیریت هم تعیین اهداف و هم تحقق اهداف را دربرمیگیرد.

۶) علاوه بر منابع کلاسیک (کار، سرمایه، زمین و نیروی انسانی) امروزه منبع مهم و جدیدی به نام اطلاعات مورد استفاده مدیران قرار میگیرد.

چند نکته بسیار مهم در مورد مدیریت:

- هیچ سلسله مراتبی بدون مدیریت پایدار نمانده است.
 - موفقیت و شکست سازمان ها ناشی از تفاوت در نحوه مدیریت است.
 - عضو حیات بخش هر سازمان مدیریت است.
 - هارولد کونتز مدیریت را مهمترین زمینه فعالیت انسانی میداند و وظیفه اصلی مدیران در هر سطحی طراحی و نگهداری محیطی است که کارکنان بتوانند با فعالیت و همکاری در گروهی در آنها، به اهداف معین خود دست یابند.
 - جورج تری میگوید: همه ما مدیران زندگی خود هستیم و عملیات مدیریت در تک تک فعالیتهای زندگی ما به چشم میخورد.
 - مهمترین تعهد مدیریت در سازمان در قبال مشتریان میباشد که شامل:
الف) ارائه خدمات به مشتری ب) اهمیت دادن به مشتری
 - طرفداران مکتب ساختارگرایان اجتماعی معتقدند مدیریت یک فعالیت اجتماعی است یعنی نمیتوان پدیده ها را جدا از پوسته فرهنگی، تاریخی و اجتماعی بررسی کرد.
 - پیتر دراگر میگوید در ۱۵۰ سال اخیر، مدیریت به عنوان چارچوب اصلی تحولات اقتصادی و اجتماعی نقش ایفا کرده است و معتقد است مدیریت در راس منابع سازمانی قرار دارد.
 - مدیریت حیاتی ترین عامل توسعه اقتصادی و اجتماعی است.
 - پیتر دراگر میگوید: مدیریت عنصری پویا است که مایه حیات هر سازمان محسوب میشود و بدون وجود آن، منابع صرفاً در حد منابع باقی میمانند و هرگز تبدیل به محصول یا خدمت نمیشوند.
 - در همه انواع سازمانها، بخش مدیریت، بخش جدایی ناپذیر از سازمان به شمار می آید.
 - هر سازمان برای نیل به اهدافش، به نوعی مدیریت متناسب با ساختارش نیازمند است.
 - مدیریت گرایی، به توانایی کنترل سازمان از طریق اعمال دیدگاه خود به هر زمینه فعالیت تلقی میشود.
- نکته: در تمام تعاریف مدیریت روی حصول هدف تاکید شده است و مهمترین اقدام مدیریت، تلاش در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است. با توجه به تعاریف سازمان و مدیریت هر دو بر روی هدفهای سازمانی و همچنین رسیدن به هدفهای گروهی و فردی در سازمان تاکید دارند بنابراین نقش اساسی مدیران، تامین هدفهای سازمانی از طریق توجه و ارضای نیازها و هدفهای فردی و گروهی کارکنان است.

جمع بندی تعاریف مدیریت: **سطح دوم مطالعه**

تعریف	محوریت تعاریف
- مدیریت عبارت است از هنر دانستن اینکه از دیگران چه می‌خواهید انجام دهند و چگونگی انجام کار با کمترین زمان و کمترین هزینه رو مورد مشاهده قرار می‌دهید. - مدیریت عبارت است از برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع برای دستیابی کارآ و اثربخش به اهداف سازمانی	بهره‌وری و کارایی (تیلور)
- مدیریت یعنی بهبود افراد و نه هدایت کارها - مدیریت عبارت است از کار با <u>و به</u> وسیله افراد و گروه‌ها و سایر منابع نکته: این تعریف بسیار شبیه تعریف مری پارکر فالت از مدیریت است. دلیل این شباهت را درپودمان ۲ متوجه می‌شویم.	انسان‌مداری (بلانچارد)
- مدیریت یعنی تصمیم‌گیری - مدیریت فرآیند تصمیم‌گیری و کنترل اقدامات کارکنان به منظور دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده است.	تصمیم‌گیری (سایمون)
- مدیریت یعنی راهنمایی، رهبری و کنترل تلاشهای گروهی از افراد برای تحقق هدف مشترک - مدیریت تشکیلاتی چند منظوره است که شامل اداره امور یک سازمان، اداره مدیران و مدیریت کارکنان و کار است.	رهبری (پیتدراکر)
- مدیریت عبارت است از استفاده اثربخش از منابع انسانی و مواد اولیه برای دستیابی به اهداف سازمان - مدیریت عبارت است از ایجاد و حفظ محیط داخلی سازمانی که افراد در قالب گروه‌ها فعالیت می‌کنند و می‌توانند به صورت کارآ و اثربخش برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش نمایند.	نتیجه یا هدف محوری (ویلیام گیولیک)
- مدیریت عبارت است از پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل (POC3) - مدیریت عبارت است از عمل رهبری اجرایی در هر جا - مدیریت عبارت است از هماهنگ ساختن کلیه منابع از طریق فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده	فرآیند یا وظیفه محوری (فایول)
- مدیریت عبارت است از هنر انجام امور و دستیابی به نتایج از طریق افراد تذکر: فالت بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تاکید کرده است. تذکر: این تعریف از مدیریت شبیه به تعاریف مدیریت، با محوریت انسان‌مداری است. - مدیریت عبارت است از هنر و علم سازماندهی و هدایت انسانی، کنترل نیروها و استفاده از مواد اولیه و طبیعی برای انتفاع انسانها	علم و هنر (مری پارکر فالت)

در تمامی تعاریف مدیریت ۳ نکته مهم وجود دارد:

- فرآیندی که از طریق به کارگیری منابع سازمانی به هدف میرسد.
- مجموعه‌ای از دانش که با هدایت افراد و کنترل فعالیتهای سازمان، اطلاعاتی را آماده میکند.
- مدیران افرادی حرفه‌ای هستند که شغل آنها هدایت و کنترل سازمان است.

جزوه تئوری مدیریت: کلیات

باید به یک سوال پاسخ دهیم:

مدیریت چیست؟

آیا علم است؟

آیا هنر است؟

آیا حرفه است؟

جواب اینه که هر سه تاش هست حالا با گفتن یه سری موارد باید این حرفمون رو اثبات کنیم:

مدیریت به عنوان هنر: **هنر عبارتست از دستیابی به نتایج مطلوب از طریق به کارگیری مهارت.** هنر کاربرد ماهرانه است که به ظرفیت یک شخص بستگی دارد و برآمده از درون فرد است که از طریق تجربه و عمل نیز قابل یادگیری است. علمای اولیه مدیریت به دنبال این هستند که بگویند مدیریت هنر است یعنی مدیریت ذاتیه و تو خون یک نفر باید باشه و همیشه این مهارتها رو به کسی آموزش داد. پیتر دراگر معتقد است مدیریت عمل است تا علم. بخشی از مدیریت که از طریق کسب تجربه ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل میشود، هنر مدیریت است. هنر توانستن است اما علم دانستن است.

عناصر اساسی هنر عبارت است از:

- دانش کاربردی
- مهارت شخصی
- رویکرد نتیجه گرا
- ابتکار و خلاقیت
- بهبود از طریق تمرین و عملیات مستمر

مدیریت به عنوان علم: گفتیم هنری ها معتقد بودن همیشه مهارتهای مدیریتی رو به کسی منتقل کرد ولی یه عده پیدا شدن که گفتن میشه. همونجور که نقاشی کردن و موسیقی که هنر هستند رو میشه آموزش داد پس اصول مدیریت رو هم میشه آموزش داد. بخشی از مدیریت که از طریق آموزش فراگرفته میشود، علم مدیریت نام دارد. برای اثبات اینکه اثبات کنیم چیزی علم هست یا نه باید ۵ تا ویژگی زیر رو داشته باشه:

۱) کاربرد عام و جهان شمول دارد.

۲) بدنه (مجموعه) نظام یافته ای از دانش دارد.

۳) روابط علی و معلولی دارد: اصول علمی مبتنی بر روابط علی – معلولی در واقعیات است.

۴) از روش های علمی استفاده میشود.

۵) اعتبار و قابلیت پیش بینی دارد: اعتبار اصول علمی، قابل راستی آزمایی است.

حالا این ۵ تا ویژگی رو برای رشته مدیریت بررسی کنیم:

۱) کاربرد عام و جهان شمول دارد: تیلور میگه اصول بنیادین مدیریت برای تمامی فعالیت های انسانی از اقدامات فردی ساده گرفته تا فعالیت شرکت های بزرگ قابل کاربرد است.

۲) بدنه (مجموعه) نظام یافته ای از دانش دارد: رشته مدیریت، بدنه سازمان یافته ای از دانش است که توسط دانشمندان این عرصه ایجاد گردیده است.

۳) روابط علی و معلولی دارد: در مدیریت هم مثل سایر رشته های علمی، از روابط علی و معلولی استفاده میشود و همچنین روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته را بیان میکند. به عنوان مثال گفته میشود که اگر کارکنان از کار خود ناراضی باشند، عملکردشان کاهش میابد.

۴) از روش های علمی استفاده میشود: برای اثبات اصول مدیریت میتوان از روشهای علمی استفاده کرد.

۵) اعتبار و قابلیت پیش بینی دارد: یعنی ما میتوانیم اصول مدیریت رو مورد آزمون قرار بدیم.

اصول مدیریت **قابل انتقال و آموزش دادن** است پس آن را میتوان علم به حساب آورد.

روشهای آموزش مدیریت:

۱) مطالعه سرگذشتها و قضاوتهای افراد

۲) مطالعه موارد خاص در سازمانها: این روش عینی تر از روش قبل است.

۳) جمع آوری منظم داده ها: از منابع علمی متعدد استفاده میشود.

۴) مطالعه آزمایشگاهی: از شبیه سازی و نرم افزار استفاده میشود. اگر درست انجام شود نتایج این روش بهتر از جمع آوری منظم داده ها است.

۵) بررسی میدانی: بهترین نوع تحقیق، بررسی میدانی در یک سازمان واقعی است اما به ندرت موفقیت آمیز است زیرا سازمانها با پژوهشگر همکاری نمیکنند.

تذکر: روشهای اول و دوم بیشتر مورد استفاده هستند اما روشهای ۳ و ۴ و ۵ دقت بهتری دارند.

تذکر: هنر و علم، مکمل یکدیگرند و نقطه مقابل هم نیستند. یک مدیر موفق باید اصول علمی مدیریت را بداند و همچنین مهارت به کارگیری این اصول را برای حل مسائل مدیریتی در موقعیتهای مختلف داشته باشد. مدیریت هم علم است هم هنر. آن بخش از مدیریت را که با آموزش فرا گرفته میشود، علم مدیریت و بخشی را که از طریق کسب تجارب و اندوخته ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل میشود، هنر مدیریت میدانند.

مدیریت به عنوان حرفه: حرفه یعنی پیشه ای که نیازمند حجمی از **دانش کاربردی** است که به **میزان زیادی** با خدمات بعضی از بخش های جامعه **تناسب** داشته باشد. سطحی از آموزش و تحصیلات رسمی کارکنان را حرفه گرایی مینامند. **ادگار شاین** مشخصه های کلیدی حرفه ها را با کسانی که مدیر هستند مقایسه نمود:

۱) حرفه ای ها از طریق **عملکرد** به جایگاه های حرفه ای دست میابند بدون پارتی بازی.

۲) حرفه ها تصمیماتشان مبتنی بر اصول عام و کلی است.

۳) حرفه ها باید از یک سری قواعد اخلاقی استوار و قوی متابعت نمایند که از منافع مشتریان و مراجعین آنها محافظت نماید. به علت دانش تخصصی حرفه ای ها در یک حوزه خاص، اتکا و وابستگی ارباب رجوع به آنان زیاد بوده و ارباب رجوع در یک موقعیت آسیب پذیر قرار میگیرد. ادگار شاین معتقد بود که مدیریت هنوز کدها و قواعد اخلاقی را به طور کامل ایجاد نکرده است.

شاین نتیجه میگیرد مدیریت در برخی از این ۳ ویژگیها پیشرفت داشته است و میتوان آنرا حرفه در نظر گرفت اما در برخی از این ۳ ویژگی هنوز واجد شرایط حرفه نشده است.

ویژگیهای حرفه از دیدگاهی دیگر:

۱) مشتمل بر مجموعه ای از مهارتهای فنی و دانسته های نظری باشد.

۲) مستلزم رعایت ضوابط اخلاق حرفه ای باشد.

۳) از تشکیلاتی با قدرت تنبیه یا اخراج، "افراد فاقد توانایی حرفه ای" و "صلاحیت اخلاقی" برخوردار باشد.

۴) برنامه های آموزشی ضمن خدمت برای افراد شاغل در آن حرفه، قابل ارائه باشد.

مدیریت ویژگی ۱ و ۴ را دارد اما ویژگی ۲ و ۳ را ندارد پس نمیتوان آنرا جز "مشاغل حرفه ای" حساب کرد.

پیتر دراگر معتقد است که **مدیریت یک حرفه** است و مدیران افرادی **حرفه ای** هستند زیرا مدیریت یک وظیفه و رشته است که توسط مدیران اجرا میگردد.

هنری مینتزبرگ که قبلاً نظریه نقش های مدیریت را از ایشون خونديم، شایستگی های رفتاری مدیران را در ۳ محور یا قطب تشریح میکند:

- ساماندهی عمل از طریق انجام مستقیم کارها توسط مدیر (مدیریت به عنوان حرفه): اغلب سرپرستان خط مقدم و مدیران عملیاتی آستین ها رو بالا میزنند و خودشون مستقیماً تجربه میکنند و آزمایش میکنند میگویند مدیریت یک حرفه و مهارت و چیره دستیست
- ساماندهی افراد برای انجام کارها از طریق دیگران (مدیریت به عنوان هنر): مدیرانی که خلاقند، دنبال چشم اندازهای بدیع و تازه هستند و کارها را از طریق دیگران جلو میبرند. میگویند مدیریت هنر (فالت)
- ساماندهی اطلاعات از طریق تاثیر گذاری و نفوذ بر افراد (مدیریت به عنوان علم): مدیرانی که به اطلاعات و فنون عقلایی علاقه دارند، میگویند مدیریت علمه. این مدیران در مورد رهبری، استراتژی، از طریق ارزیابی نظام یافته و برنامه ریزی، تامل و تدبیر میکنند.

مینتزبرگ معتقد مدیران باید هر یک از ۳ سبک یا قطب بالا را به طور متوازن به کار ببرند که نتایج پژوهشش رو به شکل زیر بیان میکند:

سبک های متوازن مدیران فرهیخته:

سبک حل مساله: تجزیه و تحلیل عقلایی را با تجربه عملی ترکیب میکنند. در سطح مدیران میانی در محیط تولیدی و مهندسی عمومیت دارد و مشابه مدل مدیریت آلمانی است.

سبک محشوری: انسان مدار و مبتنی بر تجربه هستند و از مربیگری استفاده میکنند و به دنبال تسهیل امور برای دیگران هستند مشابه مدل مدیریت انگلیسی است.

سبک بصیرت بخشی: بر پایه هنر و بصیرت است. کارآفرینان موفق از این سبک استفاده میکنند و مشابه مدل مدیریت آمریکایی است.

جمع بندی:

ماهیت مدیریت	سبک مدیریتی	کشور صاحب این سبک	ویژگی
علم	سبک حل مساله: چون به دنبال تجزیه و تحلیل عقلایی هستند. بر افراد نفوذ میکنند تا کارکنان را فعال کنند و بر آنها اثر بگذارند.	مدیریت آلمانی 	• ساماندهی اطلاعات از طریق نفوذ بر دیگران • استفاده از فنون عقلایی و تجربه عملی • تاثیر گذاری بر افراد • برنامه ریزیهای دقیق • مدیر عقلایی، مهندس • مدیران میانی
هنر	سبک محشوری چون دنبال تسهیل امور دیگر برای دیگران هستند و از روش مربیگری استفاده میکنند و انسان مدار هستند.	مدیریت انگلیسی 	• ساماندهی افراد برای انجام کارها • انجام کارها با و به وسیله دیگران • بینش و بصیرت خلاقانه و جذاب • رهبران • انسان مداری و تجربه و مربی گیری
مهارت	سبک بصیرت بخشی: بر پایه هنر و بصیرت	مدیریت آمریکایی 	• ساماندهی عمل از طریق انجام مستقیم کارها • تکیه بر مهارتها • تجربه و آزمایش • کارآفرینان موفق

تفاوت بین مدیریت کردن و اداره کردن: Management and Administration

- ۳ دیدگاه در این زمینه وجود دارد: (در این قسمت اسامی دانشمندان چندان اهمیتی ندارد)
- (۱) اداره کردن در سطح بالاتری از مدیریت قرار دارد. (دیدگاه آمریکایی ها) (شلدون)
- (۲) اداره کردن جزئی از مدیریت است. (دیدگاه اروپایی ها) (بریج)
- (۳) اداره کردن و مدیریت مترادف هستند. (فایول، بارنارد، فالت)

(۱) آمریکاییها: اداره کردن وظیفه ای است که با تعیین خط مشی های سازمان و تعیین ساختار سازمان تحت **کنترل نهایی** مدیر اجرایی سر و کار دارد، در حالی که مدیریت اجرای خط مشی های در درون مجموعه ای که حد و مرز آن به وسیله اداره کننده مشخص شده است، را بر عهده دارد. بنابراین اداره کردن فرآیندی فکری و مدیریت فرآیندی اجرایی است. به عبارت دیگر مدیریت شرط لازم اداره کردن است. اداره کننده امور: **نوعی مدیر** است که در یک سازمان دولتی، عمومی و یا غیر انتفاعی کار میکند.

(۲) اروپاییها: **بریج** مدیریت را فرآیندی اجتماعی در نظر میگیرد که مستلزم مسئولیت برنامه ریزی و کنترل عملیات است. بر طبق نظر او اداره کردن جزئی از مدیریت است که با به کارگیری و اجرای رویه ها سر و کار دارد و پیشرفت فعالیت ها با توجه به برنامه ها مورد بازبینی و نظارت قرار میگیرد.

تذکر: اینکه رویه و خط مشی چیه رو فصل برنامه ریزی یاد میگیریم.

برای اینکه بفهمم مدیران چه کارهایی رو انجام میدن سه تا رویکرد وجود داره:

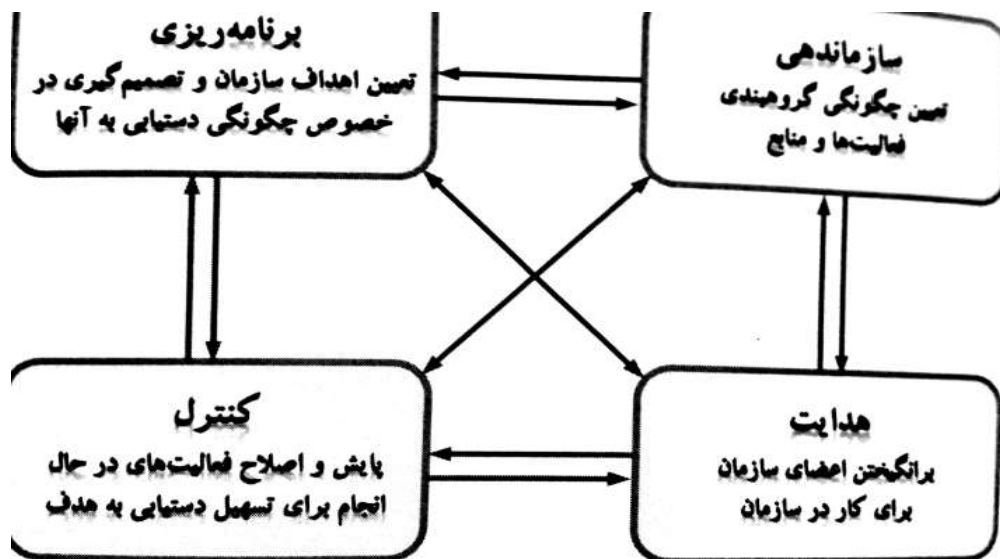
(هم اسم دانشمند مهمه هم تعریفشون از مدیریت)

- (۱) رویکرد رفتاری (۲) رویکرد انجام وظایف (فایول، گیولیک) (۳) رویکرد انجام نقش ها (مینتزبرگ و آدیزس)
- (۱) رویکرد رفتاری: که فعالیت های کاری مدیران رو مثل تلفن زدن، سخنرانی و... رو ثبت میک
- (۲) رویکرد انجام وظایف:

الف) وظایف عام مدیریت: **برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت یا رهبری، کنترل: POLC یا PODC**

تذکر: امروزه به جای واژه هدایت از واژه رهبری استفاده میشود. که به نظر خردمندانه تر است.

برنامه ریزی: تعیین اهداف سازمان و تصمیم گیری درخصوص چگونگی دستیابی به آنها، تعیین طرق انجام کار در آینده، تدوین استراتژی و توسعه برنامه های عملیاتی	Planning
برنامه ریزی به ما میگوید چه چیزی را انجام دهیم. چه کاری باید انجام شود؟ چه کسی باید آنرا انجام دهد؟ چه مدت زمانی طول میکشد؟	
سازماندهی: تعیین چگونگی انجام کار، گروه بندی فعالیت ها و منابع و به ما میگوید چگونه کار را انجام دهیم.	Organizing
هدایت یا رهبری: برانگیختن اعضای سازمان و گروه های ذینفع برای کار در سازمان، اجرای موثر تصمیمات از طریق هدایت امکان پذیر است. رفع تعارضات از وظایف رهبری است.	Leading or Directing
کنترل: تعیین استانداردهای عملکرد، سنجش عملکرد فعلی، انجام اقدامات اصلاحی، نظارت، مقایسه	Control



شکل ۱: برگرفته از کتاب دکتر مقیمی

ب) **فایول** معتقد بود وظایف مدیریت یعنی **POCo3**:

Planning	برنامه ریزی
Organizing	سازماندهی
Commanding	فرماندهی منظور فایول از فرماندهی، رهبری میباشد.
Coordinating	هماهنگی
Controlling	کنترل

ج) **ارویک و گیولیگ** معتقد بودند وظایف مدیریت یعنی **POSDCoRB**:

Planning	برنامه ریزی
Organizing	سازماندهی
Staffing	بسیج منابع وامکانات
Directing	هدایت
Coordinating	هماهنگی
Reporting	گزارش دهی

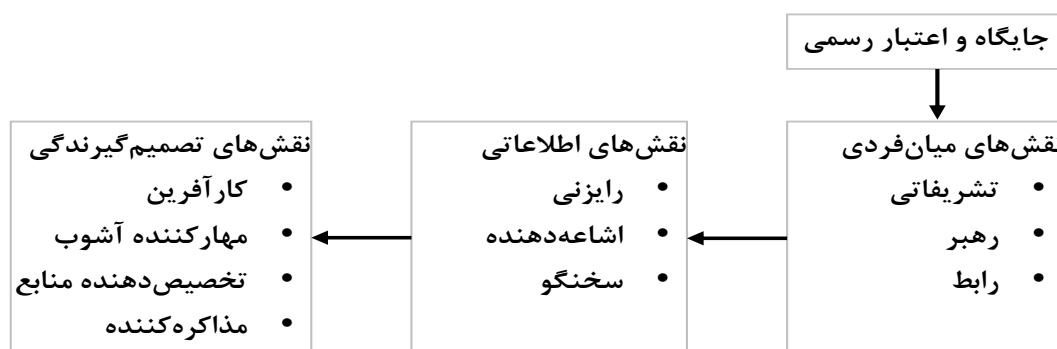
نکته: ماهیت وظایف عام مدیریت در سازمان های کوچک و بزرگ متفاوت است. (سطح دوم مطالعه)

وظیفه	سازمان های بزرگ	سازمان های کوچک
برنامه ریزی	اهداف مدون و مکتوب برنامه ها بر کسب و کار جهانی تمرکز دارند	اهداف عمدتاً غیر رسمی بوده و به صورت جهانی تدوین میگردند.
سازماندهی	- تمایل به ساختارهای رسمی - خط مشی ها و رویه های روشن - مشاغل تخصصی شده ۳ سطح مدیریت ایجاد شده	مشاغل به جای تخصصی شدن به کلی تر بودن تمایل دارد. به ساختارهای غیر رسمی بدون خط مشی ها و رویه های روشن تمایل وجود دارد. لایه های مدیریت کمتری وجود دارد.
هدایت و رهبری	انجام امور به صورت مشارکتی به کارکنان گفته میشود چه کاری باید انجام دهند و سپس به آنها اجازه داده میشود تا اقدام به تصمیم گیری کنند	کارآفرینان بیشتر تمایل دارند تا اقتدار مابانه عمل کنند و اغلب خواهان این هستند که <u>خودشان تصمیم بگیرند</u>
کنترل	سیستم های پیشرفته کنترل و کامپیوتری وجود دارد.	بیشتر از مشاهده مستقیم استفاده میشود.

۳) رویکرد انجام نقش ها: وقتی مدیر وارد سازمان میشه علاوه بر وظایفی که انجام میده یه سری از نقش ها رو بر اساس دیدگاه مینتزبرگ میپذیره (این مبحث در کتاب دکتر رضاییان در فصل دوم کتاب توضیح داده شده اما در کتاب دکتر مقیمی در فصل اول بهش پرداخته شده و همیشه در کنکور از این مبحث تست خواهیم داشت) (منبع: کتاب دکتر مقیمی)

اساس این رویکرد آن است که باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام میدهد، فعالیتها یا نقشهای وی را معین کرد.

تعریف نقش: به کسی که در یک واحد اجتماعی پست خاصی را احراز میکند، مجموعه ای از الگوهای رفتاری مشخص و مورد انتظار را نسبت میدهند که به آن نقش فرد گفته میشود.



شکل ۱: برگرفته از کتاب دکتر مقیمی

قبل از اینکه هر کدام از نقش ها رو به تنهایی توضیح بدیم ذکر چند نکته ضروریه:

۱: نقش های میان فردی از جایگاه و اختیار رسمی نشئت میگیرند و همراه با مقام و منصب مدیر پدیدار میشوند.

۲: نقش های میان فردی زمینه ساز ایفای نقش های اطلاعاتی

محسوب میشوند. به این ترتیب به دلیل افزایش امکان دسترسی مدیر به اطلاعات مورد نیاز سازمان، زمینه ایفای نقشهای تصمیم گیری را فراهم میشود. این ادبیات، متعلق به کتاب دکتر رضاییان میباشد.

همین موضوع را با ادبیات کتاب دکتر مقیمی بررسی میکنیم:

نقشهای میان فردی، نقشهای اطلاعاتی را به وجود می آورند و این دو نقش نیز زمینه را برای نقشهای تصمیم گیری فراهم میکنند بنابراین تا نقشهای میان فردی ایفا نشود، ایفای نقشهای اطلاعاتی و تصمیم گیری غیر ممکن است بنابراین نقشهای میان فردی پیش نیاز هر دو نقش نقشهای اطلاعاتی و تصمیم گیری میباشد.



نقش های میان فردی یا متقابل شخصی یا ارتباطی (نحوه چگونگی تعامل با دیگران): بر تعامل با افراد داخل و خارج سازمان تاکید دارند. ماهیت نقشهای متقابل شخصی، اجتماعی میباشد که شامل نقشهای زیر میباشد:

۱: **نقش تشریفاتی** (رئیس تشریفات): انجام وظایف اجتماعی و تشریفاتی به عنوان نماینده سازمان. شرکت در مراسم ازدواج یا ناهار با مشتریان یا زمانی که مدیر به عنوان نماینده واحد تحت سرپرستی خود در مجمعی حضور میابد یا با مقامات عالی رتبه سایر سازمانها دیدار میکند. مدیر در این نقش سمبل یا نماد سازمان است. مدیر قسمتی از کارها و نقشهای روزمره را که از نظر ماهیت جنبه نمایشی دارد، بازی میکند.

۲: **رهبر:**

- شامل رهبری مستقیم (استخدام و آموزش)

- رهبری غیر مستقیم (برانگیختن و تشویق کارکنان، منطبق نمودن نیازهای کارکنان با اهداف سازمان)

نکته: مدیران از طریق نقش رهبری بر دیگران نفوذ کرده و و بر آنها اثر میگذارند. در این نقش مدیران مسئول کار افراد واحد خود هستند.

۳: **رابط** (ارتباط با افراد داخل و خارج سازمان به ویژه با افراد خارج از سازمان):

اینجا تنها نقشی که نیاز به توضیح بیشتر دارد نقش **رابط** هست.

رابط: جدا از ارتباطاتی که مدیران بر اساس ساختار سازمانی (سلسله مراتب عمودی) برقرار میکنند با سایر افراد یعنی همکاران، زیردستان و سایر افراد بیرونی که با واحدهای آنها در ارتباط هستند، نیز ارتباط برقرار میکنند و زمان خیلی کمی صرف ارتباط با مافوق میکنند. نقش مدیر در ایجاد رابطه با خارج از سازمان به منظور کسب اطلاعات و حصول امتیازاتی برای سازمان است. مدیر در نقش رابط، شبکه اطلاعاتی ایجاد میکند و اطلاعات را از خارج سازمان به داخل می آورد. طبق مطالعات مینتزبرگ: **کمترین** زمان صرف **ارتباط با مافوق** ها میشود و **بیشترین** زمان صرف ارتباط با **زیردستان** میشود. مدیر در نقش رابط به برقراری ارتباط با افراد دیگر برای کسب اطلاعات میپردازد.

نقش های اطلاعاتی: بر اثر تماسهای میان فردی مدیر با زیردستان، همکاران و مدیران همتراز در سایر واحدها و... ایجاد میشود و باعث میشود که مدیر تبدیل به مرکز عصبی و مهارگاه سازمانی شود. مدیر با کسب اطلاعات زیاد، پایگاه اطلاعاتی قدرتمندی را برای خودش ایجاد میکند. پردازش اطلاعات یکی از بخشهای کلیدی کار مدیران است. ماهیت نقشهای اطلاعاتی، اطلاعاتی، اطلاعاتی میباشد.

که شامل نقشهای زیر میباشد:

(۱) **پایش کننده** یا **گیرنده** یا **ناظر** (۲) **اشاعه دهنده** یا **ناشر** (۳) **سخنگو**

گیرنده: در این نقش مدیران همواره در **تعامل با محیط** و **کنکاش محیط** هستند و اطلاعات مفید کلامی را کسب میکنند و به صورت مستمر در حال **جستجوی ایده های جدید** هستند. اطلاعات ناخواسته ای از شایعات به او میرسد که **بخش مفید** این اطلاعات از طریق نقش پایش کنندگی مدیر بدست می آید. شایعات و گمانه زنی ها در این سطح زیاد است. این نقش مربوط به گرفتن اطلاعات مربوط به یک واحد سازمانی است.

اشاعه دهنده (ناشر): در این نقش بخشی از اطلاعاتی که بدست آورده است را در **اختیار زیر دستان** و **کارکنان** خود قرار میدهد که از راه دیگری نمیتوانستند به آن اطلاعات دسترسی پیدا کنند. زمانی که بین زیر دستان **امکان برقراری تماس** به صورت آسان وجود ندارد این نقش **اهمیت بیشتری** پیدا میکند. این نقش اطلاعات را بین اعضای سازمان انتشار میدهد. غالباً این نوع اطلاعات به صورت دستور است.

سخنگو: اطلاعات لازم را به افراد **بیرون از واحد سازمانی** و **ذینفعان** (سهامدار، هیات مدیره، مشتریان و نهادهای دولتی) منتقل میکند و رضایت آنها را جلب میکند. اطلاعات داخل سازمان را به خارج از سازمان **انتقال** میدهد. مهمترین جنبه این نقش، حمایت از منافع رؤسایان است.

نقش های تصمیم گیرندگی: اطلاعات به خودی خود هدف نیست بلکه به عنوان ورودی اصلی برای تصمیم گیری ایفای نقش میکند. مدیر صاحب اختیار قانونی واحد سازمانی است که اسلوبهای مهم کاری را مشخص میکند. ماهیت نقشهای تصمیماتی، انتخابی میباشد. که شامل نقشهای زیر میباشد:

۱. کارآفرین

۲. مهارکننده آشوب

۳. تخصیص دهنده منابع

۴. مذاکره کننده

• **کارآفرین** یا **سوداگر:** به دنبال بهبود عملکرد واحد سازمانی و **انطباق سازمان** با شرایط **متغیر** محیطی میباشد و به دنبال پروژه های جدید است که یا خودش سرپرستی آنها بر عهده میگیرد یا به کارکنان تفویض میکند. از

نظر **کارآفرین** مدیر یعنی **آغازگر داوطلبانه تغییرات در سازمان**

• **مهارکننده آشوب** یا **مشکل گشا:** کسی است که **داوطلبانه** به فشارهای وارده از محیط به سازمان (اعتصاب، بدقولی تامین کننده، ورشکسته شدن مشتری سازمان) **واکنش** نشان میدهد. در اینجا **تغییر فراسوی کنترل مدیر** است. هر مدیر باید بخش قابل ملاحظه ای از زمان خودش را صرف مهار این فشارها کند.

- **تخصیص دهنده منابع:** در این نقش مدیر طراح ساختار رسمی سازمان است و تعیین میکند که چگونه کارها تقسیم و هماهنگ شوند. است و همچنین تصمیم میگیرد چه مقدار **بودجه** به هر واحد سازمانی تخصیص یابد. شاید مهمترین منبعی که یک مدیر به دیگران تخصیص میدهد، **زمان** است. از طریق **تخصیص زمان**، افراد به مرکز عصبی و تصمیم گیرنده واحد که مدیر است، **دسترسی** پیدا میکنند. قبل از اینکه کاری صورت پذیرد، مدیر **نحوه هزینه کردن منابع مالی** را مشخص کرده و اقدام به **صدور مجوزها** در خصوص **بودجه** میکند.
 - **مذاکره کننده:** نقش **نهایی** مدیر، مذاکره با دیگران است که بخش **جدایی ناپذیر** شغل مدیران است. در این نقش مذاکره با دیگران واحدها به منظور **حصول مزایایی** برای **واحد خود** صورت میپذیرد.
- مثال: مذاکره مدیر باشگاه با بازیکن، مذاکره مدیر برای پایان دادن به اعتصابات، مذاکره سرکارگر به شکایت کارگران خط تولید
- مینتزبرگ معتقد است این ده نقش به راحتی قابل تفکیک نیستند و دارای ماهیت **گشتالتی** بوده و در یک مجموعه و کل تلفیق شده اند.
- نکته بسیار مهم:

- **مدیران فروش** اکثر وقت خود را به نقش های **میان فردی** اختصاص میدهند.
 - **مدیران ستادی** اکثر وقت خود را به نقش های **اطلاعاتی** تخصیص میدهند.
 - **مدیران تولید** اکثر وقت خود را به نقش های **تصمیم گیرندگی** اختصاص میدهند.
- حالا نقش های مدیر از دیدگاه آدیزس را بررسی میکنیم:
- در این نظریه مدیر ۴ نقش (۱) **تولیدی** (۲) **اجرایی** (۳) **ابداعی** (۴) **ترکیب کنندگی (تلفیقی)**



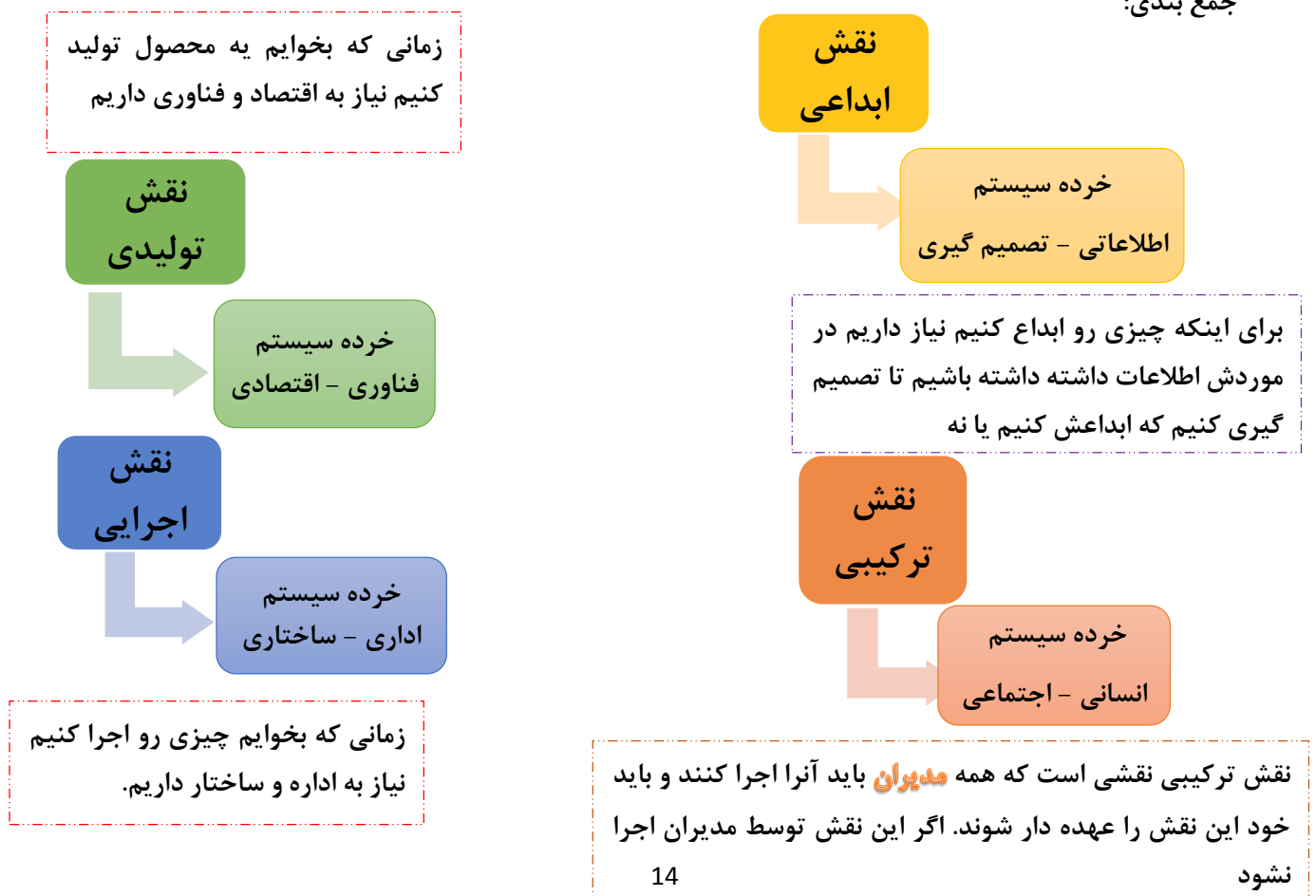
هر کدام از این نقش ها با یکی از خرده سیستم های سیستم اجتماعی در ارتباط میباشند.

خرده سیستم ها عبارتند از:

- (۱) **فناوری - اقتصادی**
- (۲) **اداری - ساختاری**
- (۳) **اطلاعاتی - تصمیم گیری**
- (۴) **انسانی - اجتماعی**

- نقش **تولیدی** در ارتباط با خرده سیستم **فناوری- اقتصادی** میباشد. (زمانی که بخوایم یه محصول تولید کنیم نیاز به اقتصاد و فناوری داریم): مدیر باید نتایجی بهتر از رقبا یا برابر با آنها کسب کند. پر کار بودن و دانش فنی برای موفقیت مدیر کافی نیست مدیر باید توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشته باشد یعنی باید مراقب باشد که این افراد نیز به طور مفید به کار گرفته شوند.
- نقش **اجرایی** در ارتباط با خرده سیستم **اداری- ساختاری** میباشد: مدیر برنامه زمان بندی شده اجرایی تهیه میکند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل و برقراری انضباط میپردازد و افراد را در چارچوب ساختار اداری **هدایت** میکند. مدیر باید مراقب باشد سیستم به گونه ای کار کند که برای آن طراحی شده است.
- نقش **ابداعی** در ارتباط با خرده سیستم **اطلاعاتی- تصمیم گیری** میباشد.
(برای اینکه چیزی رو ابداع کنیم نیاز داریم در موردش اطلاعات داشته باشیم تا تصمیم گیری کنیم که ابداع کنیم یا نه) مدیران مبتکر بر خلاف مدیرانی که صرفاً اجرا کننده اند برنامه عملیاتی خود را تنظیم و روشهای اجرایی مناسب را انتخاب میکنند. این مدیران با بهره گیری از قدرت تشخیص و نوآوری برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگیهای نظام اجرایی اقدام میکنند.
- نقش **ترکیبی** در ارتباط با خرده سیستم **انسانی- اجتماعی** میباشد. ایفای نقش ترکیبی مستلزم این است که مدیر به **نیازهای افراد خود واقف** و نسبت به ارضا آن نیازها کوشا باشد. به ندرت مدیرانی پیدا میشوند که همه نقشهای مذکور را به تنهایی ایفا کنند. مدیر در نقش ترکیبی، راهبردها، اهداف و مخاطرات فردی را به راهبردها، اهداف و مخاطرات گروهی تبدیل میکند. هرگاه گروه بتواند با اتکا به جمع خود و با تعیین اهداف روشن برای خود فعالیت کند، میتوان گفت مدیر نقش ترکیبی را به درستی ایفا کرده است. نقش **ترکیبی** نقشی است که **همه مدیران** باید آنرا اجرا کنند و باید خود این نقش را به عهده دار شوند. اگر این نقش توسط مدیران اجرا نشود مدیر تبدیل به فردی **بحران آفرین و سوداگر، پرکار، تکرو، بیش از حد مقرراتی** تبدیل میشود.

جمع بندی:



نکته بسیار مهم: در عصر حاضر، کار مدیریتی از نقش کنترل کننده و هدایت گر، به نقش مربی، تسهیل گر و حمایتگر تغییر یافته است.

مقایسه نقش های مدیر سنتی و مدیریت نوین (منبع کتاب دکتر مقیمی)

نقش های مدیر سنتی	نقش های مدیر نوین
• تبعیت از سلسله مراتب سازمانی	• سر و کار داشتن با هر چیزی که برای انجام شغل نیازاست.
• کار در درون مجموعه ساختار سازمانی	• تغییرات در ساختار سازمانی در واکنش به تغییر بازار
• انباشتن اطلاعات	• تسهیم اطلاعات با دیگران
• برداشت از خود به عنوان مدیر یا رئیس	• برداشت از خود به عنوان حامی، رهبر تیم مشاور داخلی
• تلاش برای سرآمدی در یک زمینه مهم همچون بازاریابی و مالی	• تلاش برای سرآمدی در پهنه وسیعی از زمینه های مدیریتی
• مطالبه کار در ساعات طولانی	• مطالبه نتایج

وظایف و نقشهای مدیر رو بررسی کردیم، حالا میریم سراغ مهارتهای مدیر:

مدیر باید چه مهارتهایی رو داشته باشد؟ از دیدگاه کاتز:

۱) **مهارت فنی** یا **عملیاتی** یا **تخصصی**: به دانش و تواناییهای فنی یا حرفه ای شخص اطلاق میشود. **توانایی** به کار گیری دانش، روش ها، فنون، تجهیزات برای انجام یک **وظیفه تخصصی** (اگر در حوزه حسابداری دانشی داره بتونه در عمل هم از اون دانش استفاده کنه) که از طریق تجربه، آموزش (تحصیل) و کارآموزی به دست می آید. مهارتهای **اکتسابی** حسابداران، مهندسان نمونه ای از مهارتهای فنی هستند که عملکرد افراد را در سطح اجرایی تعیین میکند. تولید کالاها و ارائه خدمات، **مهارت فنی** مدیران عملیاتی است.

۲) **مهارت انسانی** یا **رفتاری**: مهارت و توانایی کار کردن **با دیگران** و **به وسیله دیگران** (بتونه نیازهای افراد رو درک کنه و به نیروهاش انگیزه بده که وظایفشون رو انجام بدن) که شامل توان ارتباطی، درک نیازهای انگیزشی و به کارگیری رهبری موثر است.

نکته: ریشه و اهمیت روابط انسانی در توجه به دیگران است. کسب مهارت انسانی یکی از مسوولیتها و ضرورت‌های مدیران است. نیاز به جلب همکاری بهتر دیگران، مهمترین نیاز به روابط انسانی در محیط کار است چرا که کارهای بزرگ را به تنهایی نمیتوان انجام داد. تعریف مری پارکر فالت از مدیریت اشاره به مهارت انسانی دارد. بزرگترین دلیل شکست مدیران **نداشتن** مهارت‌های لازم در زمینه مهارت انسانی است. ایجاد هماهنگی و تلفیق فعالیتها، به **مهارت‌های انسانی**، مدیران میانی اشاره دارد.

۳) **مهارت اداری** یا **مفهومی** یا **طراحی** و **حل مساله**: درک **نیازها** و **پیچیدگیهای** کل سازمان و آگاهی از اینکه آیا خود شخص در خور هدفهای سازمان عمل میکند و **داشتن قدرت تصمیم گیری** با در نظر گرفتن اهداف کلی سازمان. مهارت اداری مدیران به آنها توانایی تفکر در قالب مدلها، چارچوب‌ها و روابط گسترده جهت طراحی و حل مسائل میدهد که در سطوح بالای سازمان اهمیت زیادی دارد. ایجاد بصیرت و چشم انداز، سیاستگذاری و تصمیم گیری، تنظیم روابط محیط با سازمان، از **مهارت‌های اداری** مدیران عالی است.

نکته ۱: هارولد کونتز ضمن تایید این ۳ مهارت، معتقد است مدیر باید از مهارت چهارمی به نام مهارت طراحی برخوردار باشد.

نکته ۲: هنری مینتزبرگ ضمن تایید این ۳ مهارت، معتقد است مدیر باید از مهارت چهارمی به نام مهارت تصمیم گیری برخوردار باشد.

نکته ۳: چاک ویلیام معتقد بود علاوه بر ۳ مهارتی کاتز به آنها اشاره میکند به تنهایی نمیتواند موجب توفیق یک مدیر در دنیای پرتحول امروزی شود و نیاز به ۲ مهارت دیگر یعنی مهارت ارتباطی بسیار قوی (گوش دادن) و مهارت کار با کامپیوتر دارد.

مهارت‌های مدیران برای موفقیت در عرصه ارتباطات سازمانی (با دیدگاه قبلی تطبیق و مقایسه **نفرمایید**):

۱) **مهارت‌های درونی** (شخصی): به سبب **ارتباط** برقرار کردن با دیگران به منظور تسهیل کارها

۲) **مهارت‌های اداری**: به منظور فراهم آوردن قاعده ای که بر اساس آن بتوان مسائل سازمان را خلاصانه حل کرد.

۳) **مهارت‌های تشخیصی**: به منظور پیدا کردن روابط علی و معلولی و حل مسائل رفتاری در سازمان

تذکر: این مهارت تعریف رفتار سازمانی است که به منظور پیدا کردن علت و معلول رفتار و حل مسائل در سازمان کاربرد دارد.

نکته: مهارت‌های ادراکی با ایده ها، مهارت‌های انسانی با انسانها و مهارت‌های فنی با اشیا ارتباط دارند.

ما قبلا سطوح مدیریتی رو توضیح دادیم به نظرتون کدوم سطوح باید از این ۳ مهارت رو باید بیشتر داشته باشه؟

نکته اول: **مهارت انسانی** یا **رفتاری** برای تمام سطوح مدیریتی از **درجه یکسانی** برخوردار است.

نکته دوم: **مدیران سطح عملیاتی** نیاز به **دانش فنی زیادی** دارند و نیاز **کمی** به **مهارت ادراکی** دارند.

نکته سوم: مدیران میانی به مهارت های رفتاری و انسانی نیاز **بیشتری** دارند و تا حدودی هم نیاز به مهارت ادراکی برای شناخت پیچیدگیهای سازمان و جایگاه خود برای انجام کار دارند.

نکته چهارم: مدیران عالی به مهارت ادراکی و مفهومی، توان طراحی و تجزیه و تحلیل مسائل نیاز دارد و نیاز کمی به مهارت فنی دارند.

	مهارت ادراکی	مهارت انسانی	مهارت فنی
سطح عالی			
سطح میانی			
سطح عملیاتی			

مدیر علاوه بر نقشها و وظایفی که در سازمان میپذیرد، باید به سری شایستگیهایی رو داشته باشد تا بتونه پست مدیریتی رو بگیرد که بررسیش میکنیم:

قبل از اینکه شایستگیهای مدیریت رو بررسی کنیم اجازه بدید هوش هیجانی یا عاطفی یا احساسی را تعریف کنیم: هوش هیجانی عبارت است از توانایی درک و ابراز احساسات، ترکیب احساس با عقل، فهمیدن و استدلال با احساسات، تنظیم و جهت دهی احساسات خود و دیگران. هوش هیجانی دربرگیرنده شایستگیها و قابلیتایی است که به درک، فهم و تنظیم احساسات در خود فرد و همچنین در دیگران منجر میشود. برخی بر این باورند که این هوش از یک سری قابلیتای اکتسابی ناشی میشود که به عملکرد موفق و اثربخش مدیران می انجامد.

از نظر یکی از علما ابعاد هوش هیجانی عبارتند از:

الف) هوش درون فردی: کنترل شخص بر احساسات و هیجانات خود میباشد که شامل موارد زیر میباشد:

- آگاهی فرد از احساسات و هیجانات خویش
- ابراز باورها و احساسات مشخص
- احترام به خویشتن و تشخیص استعدادهای ذاتی،
- استقلال عمل در انجام کارها

ب) هوش میان فردی: به توانایی درک و فهم دیگران اشاره دارد و میخواهد بداند چه چیزهایی به انسانها انگیزه میدهد؟ چگونه فعالیت میکنند و چگونه میتوان با آنها همکاری داشت؟

ابعاد هوش هیجانی از نظر گلدمن عبارتند از:

- مدیریت روابط: آیا مدیر میتواند ارتباط خود با دیگران را به طور موثر و سازنده ای مدیریت کند و به سمت نتایج مثبت هدایت کند؟

- خود مدیریتی: آیا مدیر میتواند احساسات خود را به سمت نتایج مثبت هدایت کند؟

- آگاهی اجتماعی: آیا مدیر میتواند به طور صحیح احساسات دیگران را هنگام رویایی با آنها و هنگام کار تشخیص دهد؟

- خود آگاهی: آیا فرد یا مدیر میتواند احساسات خود را در هر زمان که بروز میکند تشخیص دهد؟

خود آگاهی از ۳ مولفه تشکیل شده است: (۱) خود آگاهی هیجانی (۲) خود آگاهی صحیح از خود (۳) اعتماد به خود شایستگیهای مدیریت:

مهمترین رویکرد برای تعریف شغل مدیران، رویکرد شایستگیهای مدیریت است. شایستگیهای مدیریت شامل خوسه ای از دانش، مهارت ها و نگرشهای مرتبط با عملکرد مدیریتی اثربخش است. که برخی از ابعاد این شایستگیها با ابعاد هوش هیجانی از دیدگاه گلدمن مشترک هستند (آگاهی اجتماعی، خود مدیریتی، مدیریت روابط).

در ماتریس زیر ابعاد هوش هیجانی ملاحظه میشود:

شناخت احساسات		تنظیم احساسات
احساسات در مورد خود	خودآگاهی	خودمدیریتی
	آگاهی اجتماعی	مدیریت روابط

خونه اول: اگر کسی احساسات خودش رو بشناسه بهش میگن خودآگاهی
 خونه دوم: اگر کسی احساسات خودش رو تنظیم کنه بهش میگن خودمدیریتی
 خونه سوم: اگر کسی احساسات خودش در مورد دیگران رو بشناسه بهش میگن آگاهی اجتماعی
 خونه چهارم: اگر کسی رابطه احساسات خودش و دیگران رو بتونه تنظیم کنه بهش میگن توانایی مدیریت روابط
 انواع شایستگیها رو در جدول زیر بررسی میکنیم:

نام شایستگی	زیرمجموعه شایستگی
هوش شناختی	(۱) تفکر سیستمی: دیدن موقعیت ها به عنوان رویدادهای علی و پی بردن به جریان اطلاعات، تعامل افراد و تولید محصولات و خدمات در درون یک سازمان یا یک جامعه (۲) تشخیص الگو: دیدن مضامین، موضوعات یا الگوها در رخدادها به ظاهر تصادفی
خودمدیریتی	(۱) خودکنترلی عاطفی یا هیجانی: زیستن با عواطف مزاحم و میل به بهره مندی از دیگران (۲) موفقیت گرایی: تحریک برای بهبود عملکرد جهت دستیابی به استانداردهای نهایی سرآمدی (۳) نقطه نظر مثبت: داشتن دیدگاه مثبت درباره افراد، رویدادها و آینده (۴) انطباق پذیری: انعطاف پذیری در انطباق با موقعیت های در حال تغییر و کنترل شرایط ابهام آلود (۵) وظیفه شناسی (۶) وجدان کاری (۷) سازگاری (۸) ابتکار عمل (۹) شفافیت
هوش یا خودآگاهی عاطفی	شامل شناخت احساسات افراد توسط خودشان و تشخیص اثرات آنها
آگاهی اجتماعی	(۱) همدلی: درک کردن عواطف دیگران و فعال نمودن علائق در آنها (۲) آگاهی سازمانی: تفسیر وضع جاری، سیاست ها و شبکه های تصمیمات و سیاستها (۳) خدمت محوری
مدیریت روابط	(۱) نفوذ: استفاده از تاکتیک های مختلف برای متقاعد سازی دیگران (۲) کار تیمی: همکاری و تیم سازی (۳) ارتباطات (۴) تصویر سازی (۵) تحلیل تغییر (۶) رهبری الهام بخش: هدایت کردن و برانگیختن افراد با بینش جذاب و گیرا (۷) مربی گری یا مرشدی: ایجاد توانایی ها در دیگران از طریق بازخور و هدایت و توسعه و رشد دیگران (۸) مدیریت تضاد یا تعارض: حل مسائل و مشکلاتی که در اثر عدم توافقات مخرب ایجاد شده است. (۹) ایجاد تعهد
هوش اجتماعی	توانایی درک حالات درونی، انگیزه ها و رفتارهای خود و دیگران به منظور بهینه سازی اقدامات با توجه به اطلاعات حاصله

وظایف، نقشها، مهارتها و شایستگیهای مدیران رو بررسی کردیم حالا سطوح مدیریت باید بررسی شود:

سطوح مدیریت: در اکثر کتابهای مدیریتی، سطوح مدیریتی به ۳ دسته مدیران عملیاتی (سرپرستی)، میانی، ارشد (عالی) تقسیم بندی میشوند اما در کتاب دکتر مقیمی، از دیدگاه ۱۰ دانشمندی این سطوح به ۳ دسته مدیران عملیاتی، ارشد و پروژه تقسیم میشه که تعاریف این دانشمند کلا متفاوت

(۱) **مدیران عملیاتی:** مدیران میانی و خط مقدم که امور مربوط به وظایف عملیاتی مرتبط به هم را سرپرستی میکنند، مدیران عملیاتی یا وظیفه ای نامیده میشود. (این تعریف خیلی خاصی از مدیریت عملیاتی چون میگه مدیران عملیاتی ترکیب مدیران میانی و خط مقدم هستند و حق میدم یکم سخت باشه براتون چون تو اکثر تقسیم بندی ها مدیران میانی خودشون یک سطح جدا هستند) ۴ حوزه مهم مدیران عملیاتی یا وظیفه ای عبارتند از:

(۱) بازاریابی، (۲) عملیات یا تولید (۳) حسابداری (۴) منابع انسانی

(۲) **مدیران ارشد:** مدیرانی که سرپرستی و هدایت فعالیتهای بخشهای متعدد سازمان که شامل فعالیتهای متنوعی است را برعهده دارند. مدیران سطح عالی و برخی مدیران سطح میانی در زمره **مدیران ارشد** سازمان قرار میگیرند. مدیران ارشد کار افرادی که فعالیت های تخصصی نظیر حسابداری و بازاریابی را انجام میدهند را سرپرستی میکنند (این تعریف خیلی خاصی از مدیریت ارشد چون میگه مدیران ارشد ترکیب مدیران عالی و میانی هستند). عنوان شغلی مدیر کارخانه یکی از مصداقهای مدیران ارشد سازمان است.

(۳) **مدیران پروژه یا برنامه:** مدیرانی که کارکنان و سایر منابع مورد نیاز را از بخش ها و واحدهای مختلف سازمان حول اجرای وظیفه ویژه یا برنامه خاص همانند یک محصول یا خدمت جدید، هماهنگ سازند، مدیران پروژه یا برنامه نامیده میشوند. به هیچ وجه در این دسته بندی خاص، مدیران پروژه معادل با مدیران میانی نیستند.

از این تعریف نسبتا متفاوت که بگذریم، همونطور که گفتیم مدیریت به ۳ سطح تقسیم میشود:

(۱) **مدیریت عملیاتی (سرپرستی):** (مدیران رده پایین): مدیرانی که مجموعه ای از افراد صنفی (عملیاتی) را برای ارائه خدمات به ارباب رجوع هدایت میکنند، جز مدیران عملیاتی محسوب میشوند. این مدیران مستقیما مسئولیت تولید کالاها و خدمات در سازمان را بر عهده دارند. و مسئولیت گروه های کارگری و کارمندی را بر عهده دارند. توجه زیادی بر رعایت مقررات و رویه ها دارند و توجه اصلی آنها بر ایجاد انگیزه در زیر دستان است. این مدیران، اهداف مشخص شده توسط مدیران میانی را در قالب مجموعه ای از دستورالعمل ها تنظیم میکنند. این مدیران نخستین سطح سازمان هستند. مدیریت خط مقدم یا مدیریت عملیاتی، **آشپانه سرپرستان** در سازمان است که فعالیت کاری کارکنان غیر مدیریتی که اغلب با عنوان کارکنان عملیاتی شناخته میشوند را مورد پایش قرار میدهند. مدیران عملیاتی، عموما از بدنه عملیاتی و تولیدی سازمان به جایگاه مدیریتی ارتقا میابند و بیشترین سهم را در شکل دهی نگرشهای کارکنان جدید الیورود به سازمان دارند. معیار عملکردشون از میزان بهره وری و کنترل هزینه مورد بررسی قرار میگیرد. مدیران عملیاتی سرشون خیلی شلوغه، مراجعه بهشون زیاده، هر چند برنامه های عملیاتی و کوتاه مدت واحد خود را تنظیم میکنند ولی در مجموع وقت کمی را صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی، و مطالعه میکنند. کارکنانی را سرپرستی میکنند که هیچ نوع کار مدیریتی انجام نمیدهند. گاهی اوقات مدیران رده پایین سازمان را سرپرست مینامند. در مقایسه با مدیران عملیاتی و ارشد، مدیران عملیاتی بیشترین وقت خود را صرف صحبت با کارکنان و حل و فصل مسائل آنی میکنند و زمان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج از سازمان میگذرانند.

نکته: عناوین مختلفی همچون سرپرست، مدیر صف، رئیس دایره و مدیر اداره، رئیس یک تیم دبستان، رئیس یک تیم بسکتبال، سرپرست کارگاه تولیدی، مسئول دفتر در یک دفتر بزرگ، سرپرست فنی در یک واحد تحقیقاتی مصداق مدیران عملیاتی یا خط مقدم هستند.

خلاصه فعالیتهای مدیران عملیاتی: سطح دوم مطالعه

- برنامه ریزی تولید روزانه بر مبنای اهدافی که در سطوح بالاتر تعیین شده است.
- محول نمودن وظایف خاص به کارکنان
- نظارت و پایش ساعت به ساعت نتایج
- تنظیم گزارشهای روزانه و ارائه بازخورد به مدیران موفق
- انجام امور اصلاحی
- ارزیابی عملکرد نیروی انسانی
- اجرای تصمیمات و خط مشیهای سازمانی در قالب رعایت سلسله مراتب اداری

(۲) مدیران میانی: این مدیران حلقه واسطه بین مدیران عملیاتی و مدیران عالی هستند. این مدیران به طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش میدهند و کارشان نظارت و مدیریت سرپرستان است. بیشترین وقت مدیران میانی به تحلیل داده ها، آماده سازی اطلاعات، تنظیم برنامه و طرحهای عملی، برنامه ریزی فعالیتهای سرپرستان و هدایت سرپرستان اختصاص دارد. مدیران میانی بیشتر اوقات به تنهایی کار میکنند. مدیران میانی بیشتر وقت خودشان را صرف جلسات و گفت و شنود با همکارانشان میکنند. بیشترین وظیفه عمده مدیران میانی ایجاد هماهنگی و تنظیم روابط در داخل سازمان است. مدیران میانی برنامه های میان مدت را تنظیم میکنند و برنامه های بلند مدت را جهت بررسی به مدیران عالی ارائه میکنند و بعد از تصویب برنامه ها توسط مدیر عالی، مسئولیت اجرای این استراتژی ها و خط مشی ها را بر عهده میگیرند. آنها به جای برنامه ریزی بلند مدت با آینده نزدیک سر و کار دارند. مدیران میانی میزان شایستگی مدیران عملیاتی را برای ارتقا تعیین میکنند و به مدیران عملیاتی **خدمات مشاوره ای** میدهند. همچنین بر کار مدیران میانی سایر لایه های میانی **نظارت** میکنند. گاهی وظایف مدیران میانی کسل کننده به نظر میرسد. سطوح میانی به تدریج با استفاده از فناوری اطلاعات و نرم افزارهای رایانه ای ادغام یا حذف میشوند که باعث میشود فعالیت های اجرایی افقی (انجام فعالیت ها از طریق سیستم) را با فعالیتهای شغلی عمودی (انجام کارها از طریق سلسله مراتب) **جایگزین** نمایند. با حذف مدیران میانی تا حدی کارآیی سازمانها بهبود پیدا کرد. البته در سالهای اخیر با افزایش اهمیت تیم ها و پروژه ها، موقعیت مدیران میانی احیا شده است. در سازمانهای سنتی به دلیل وجود مدیران میانی متعدد، **اطلاعات به کندی از سطح عالی به سطح عملیاتی** رسید. امروزه مدیران میانی، تحریک نوآوری و توانمند سازی سازمانها برای واکنش به تغییرات سریع محیطی را بر عهده دارند. سازمانهای **کوچک** فاقد مدیران میانی هستند اما سازمانها **بزرگ** چندین لایه مدیر میانی دارند. مدیران میانی باید کلی نگر و کلی دان باشند و در عین حال جز نگر و متخصص در امور سازمان باشند. آنها آموزش میبینند تا رهبران و تسهیل گران خوبی برای اعضای تیم ها باشند. مدیران در این سطح، بین فعالیتهای مختلف هماهنگی ایجاد میکنند. همچنین بیشترین زمان خود را رو به فعالیت های هماهنگی میپردازند. نکته: اگر مدیری در سطح عملیاتی موفق باشد نمیتواند **لزوما** در سطح میانی موفق باشد.

نکته: عناوین مدیران میانی شامل رئیس دپارتمان (مدیر کل)، رئیس قسمت، مدیر کنترل کیفی، میباشد.

خلاصه فعالیت های مدیران میانی: سطح دوم مطالعه

- (۱) سرعت بخشیدن به انجام وظایف سازمان
 - (۲) هماهنگ کردن واحدها به یکدیگر
 - (۳) ساختن کارکنان کارآمد از طریق ارائه پاداش
 - (۴) ساختن رهبران آینده از طرق برنامه های آموزشی
 - (۵) افزایش شور و شوق در سازمان
- (۳) مدیران عالی:

اگر یک مدیر در سطوح عملیاتی و میانی موفق باشد، معمولاً میتواند سطح عالی نیز موفق باشد. بخش عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله، تا حد زیادی با مدیران عملیاتی شبیه است با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده تری درگیر برنامه ریزیهای بلند مدت و جامع میشوند و با تصمیمات متنوع تری سر و کار دارند. مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای عمده سازمان را ارزیابی میکنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان میگذرانند. یک گروه کوچک از افراد هستند.

وظایف: وظیفه سیاستگذاری و تصمیم گیری را بر عهده دارند. اهداف بلند مدت را تعیین میکنند. بر کار مدیران میانی نظارت میکنند. وظیفه **برقراری ارتباط و هماهنگی** با هم پیمانان، شرکا و ذینفعان خارج از سازمان را بر عهده دارند. چشم انداز و فرهنگ سازمان را شکل میدهند و مشوق روحیه کارآفرینانه هستند. ایجاد بصیرت و چشم انداز سازمان، سیاستگذاری و تصمیم گیری، استراتژیها، ساختار (طرح) سازمان و تنظیم روابط سازمان با محیط در این سطح صورت میگیرد.

نکته: عناوین مدیریت عالی شامل رئیس جلسه، هیات مدیره، مدیر عامل و معاونت اجرایی میباشد.

وظایف اصلی مدیریت سطح عالی: سطح دوم مطالعه

- (۱) تعیین چشم انداز، مقاصد و اهداف سازمان
- (۲) تدوین خط مشی ها و برنامه ها
- (۳) تعیین طرح (ساختار) سازمانی
- (۴) گرد هم آوردن منابع مختلف
- (۵) کنترل و نظارت بر فعالیت های سازمان
- (۶) تعیین استراتژیها

(۷) تنظیم روابط متقابل بین واحدهای سازمان و محیط

وظایف مشترک مدیران عملیاتی، عالی، میانی:

همه مدیران به طور مشترک، ۴ وظیفه سازماندهی، رهبری (هدایت)، برنامه ریزی و کنترل (polc) را انجام میدهند اما بسته به سطح مدیریتی بعضی از کارها رو بیشتر انجام میدهند. مدیران عالی: بیشتر به برنامه ریزی و سازماندهی میپردازند.

مدیران میانی: بیشتر به هدایت و کنترل میپردازند. بیشتر زمان خود را به فعالیتهای هماهنگی میپردازند.

مدیران عملیاتی یا مدیران سرپرستی یا مدیران خط مقدم: بیشتر وقت خود را صرف هدایت و رهبری کارکنان میکنند. بیشترین ارتباط را با عملیات جاری و فعالیت های روزانه سازمان دارند و بیشترین تاثیر را بر مشتریان بیرونی سازمان میگذارند و تصویری که سازمان از کیفیت خود بر نزد مشتریان بر جای میگذارد، به عملکرد مدیران خط مقدم بستگی دارد.

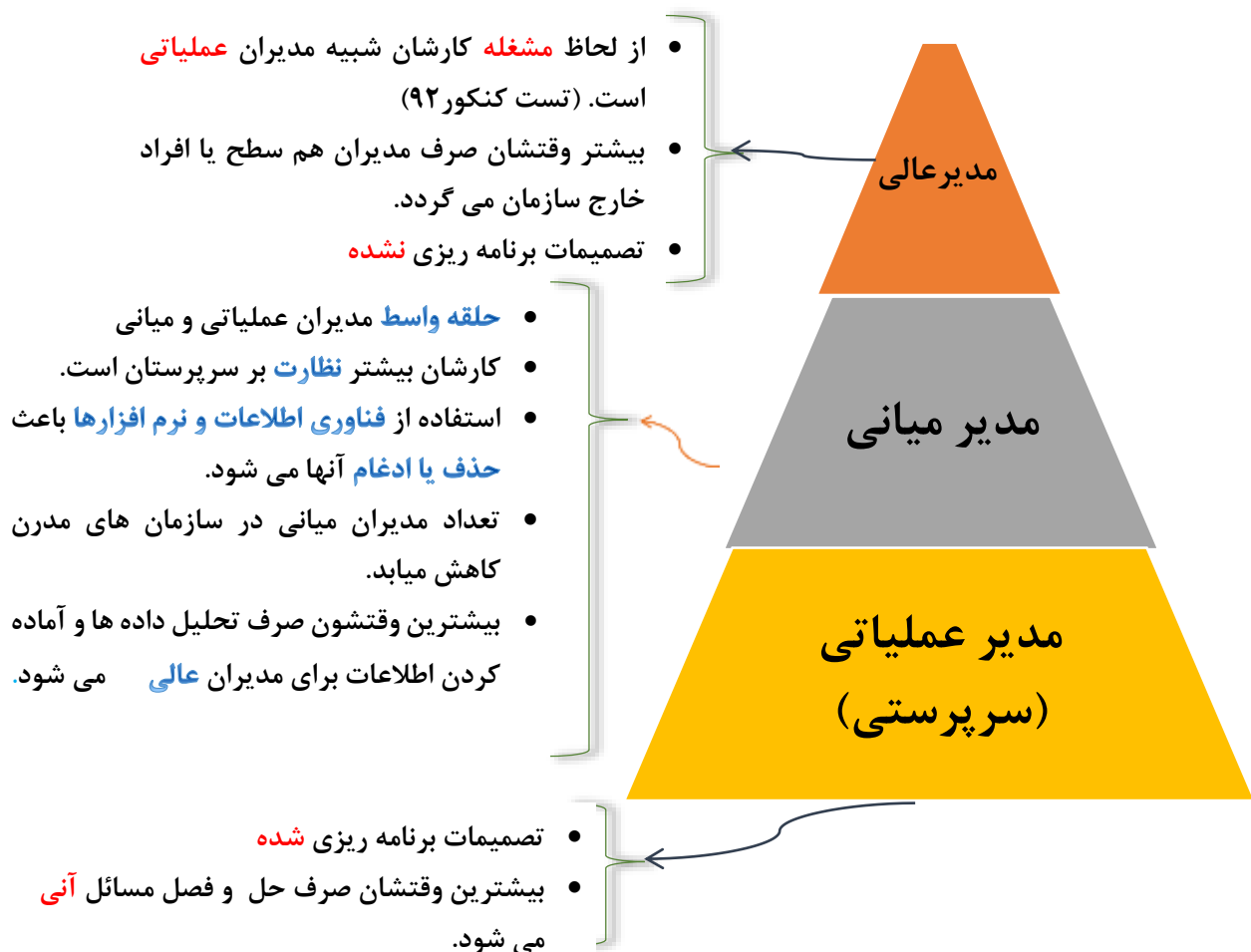
نکته بسیار مهم: **محتوای ۴** وظیفه اصلی نیز بسته به سطح مدیریت تغییر میکند.

مدیران عالی در وظیفه سازماندهی با طراحی ساختار کل سازمان سر و کار دارند، در حالی که وظیفه سازماندهی برای مدیران عملیاتی، دربرگیرنده طراحی مشاغل افراد و گروههای کاری است. هر چه به سطح عالی نزدیک تر میشویم، مدیران برنامه ریزی بیشتری انجام میدهند و **کمتر** به سرپرستی و پایش مستقیم افراد میپردازند.

نکته: مدیران وظیفه ای یا عملیاتی، فقط در یک بخش از سازمان مانند بازاریابی یا مالی کار میکنند. در حالی که مدیران کل عهده دار وظایف چند بعدی و چند گانه اند.

نکته: پژوهشگران چارچوبی را برای تشریح فراگردهای کنترل و جریانهای اطلاعات در سازمان ارائه میکند و ۲ موضوع مهم یعنی میزان اطلاعات و غنای اطلاعات را مد نظر قرار میدهد. هر چه ابهام مدیران در کارشان افزایش یابد نیاز آنها به اطلاعات غنی تر و بیشتر افزوده میشود. د. مدیران عالی معمولاً به اطلاعات غنی و توصیفی در مورد محیط خارجی نیاز دارند ولی مدیران سطح عملیاتی به اطلاعات دقیق و تفصیلی در مورد محیط داخلی سازمان نیاز دارند. مدیران عملیاتی که کار آنها ساختار یافته و روشن است معمولاً به اطلاعات دقیق و کمی نیاز دارند.

جمع بندی:



تفاوت مدیران صف و ستاد: در تقسیم بندی دیگری مدیران به ۲ دسته مدیران صف و ستاد تقسیم میشوند:

مدیران صفی: به طور مستقیم به امور نظیر تولید، فروش کالا، و ارائه خدمات سر و کار دارد. در حالی که مدیران ستادی با استفاده از مهارتهای ویژه خود، با ارائه مشورت به مدیران صفی از زحمات آنان حمایت میکنند.

تفاوت مدیر موفق و موثر:

مدیر موفق و موثر مدیری است که بتونه هدفهای سازمان یا فراتر از هدفهای سازمان را محقق کند. برای مدیریت موفق و موثر بهره مندی از تواناییهای ذاتی و اکتسابی معینی ضرورت دارد. عقیده بر آن است که هیچ موفقیتی **بدون تعهد** حاصل نمیشود. **مدیر موفق** مدیری است که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با ابزارهایی نظیر تنبیه، توییح و ... بدست آورد. مدیران موفق با کسب تجربه مستمر از فعالیتهای روزانه خود، شایستگیهای ویژه ای را در خود ایجاد میکنند و فراگرد یادگیری خود را استمرار میبخشند. مدل **آپلین**: آپلین موفقیت مدیران را در ۳ سطح تعیین میکند:

(۱) **عوامل فردی (درونی)**

(۲) **عوامل محیطی (بیرونی)**

(۳) **عوامل تصادفی (تعدیل کننده)**: که مدیر کنترل کمی بر روی آنها دارد.

کریتنر عوامل موفقیت مدیر را در قالب فرمول زیر معرفی میکند:

فرصت * انگیزه * توانایی = موفقیت

$$S=A*M*O$$

عدم وجود یک عامل منجر به ضایع شدن سایر عوامل میگردد، و به همین علت است که از ضرب به جای جمع استفاده میشود.

عوامل تعیین کننده موفقیت مدیر از دیدگاه یک دانشمند دیگه:

- میزان تطابق (۱) تواناییها و مهارتها، (۲) نگرشها و (۳) انگیزه های افراد **با** شغل آنان : اولین شرط موفقیت در کار سازگاری ویژگیهای فردی با شغل است.
- تذکره: از دیدگاه فردی در درجه اول **تواناییهای فرد**، در درجه دوم **نگرشهای فرد** و در درجه سوم **انگیزه های فرد** باید با شغل مطابقت داشته باشد تا فرد در کارش موفق شود.
- نحوه ارزیابی مافوق و میزان همکاری کارکنان: چون مدیریت در خلا انجام نمیشود و موفقیت آن در گرو همکاری با گروه های متعددی است.

- رویدادها ، فرصتها و محدودیت های **پیش بینی نشده**

نتایج تحقیق موسسه **گالوپ** نشان میدهد ۳ خصیصه مدیران مهم **موفق** عبارت است از:

(۱) **کمال یافتگی** (۲) **پشتکار** (۳) **توانایی جفت و جور شدن با افراد**

۱. **کمال یافتگی**: وفای به عهد دارند، به دوستان و همکاران وفادار هستند ، روحیه انتقاد پذیری دارند، درستکار هستند (دروغ نمیگوین، فریبکاری نمیکنن) و با انصاف هستند.
۲. **پشتکار**: انجام کارها فراتر از توانایی، خود آغازگری، مشکل گشایی (اگر کارها در راستای تحقق هدف نباشند اقدام به اصلاح کارها میکنند)، سختکوش هستند. (به دنبال لذت بردن از کار و پیشرفت امور هستند.)
۳. **توانایی جفت و جور شدن با افراد**: قدرت رهبری ، میل کمک به دیگران، توانایی برانگیختن دیگران را دارند، دوست داشتنی هستند. از کارکردن با دیگران لذت میبرند ، روحیه همکاری در آنها زیاد است، از قهرمان بودن دوری میکنند، از آموزش دادن، هدایت کردن و فرماندهی دیگران لذت میبند.

مدیر **موثر** (اثربخش) کسی است که بتواند **۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی های افراد را به کار گیرد**. مدیران اثربخش شبکه ای از روابط متقابل شخصی را برای تسهیل در انجام وظایف خود ایجاد کرده و آنرا حفظ میکنند. اگه بخوایم مدیر موثری باشیم باید چند تا توانایی داشته باشیم:

(۱) **مهارت فنی** (۲) **مهارت حل مساله** (۳) **مهارت ادراکی** (۴) **مهارت انسانی** (۵) **مهارت طراحی**

ویژگیهای مدیر اثربخش: (سطح دوم مطالعه)

(۱) تشخیص اینکه چه چیزهایی نیاز است انجام شود.

(۲) درک ماهیت موسسه ای که در آن فعالیت میکنند.

(۳) ایجاد برنامه های عملیاتی

(۴) مسوولیت پذیری در مقابل تصمیمات متخذه

(۵) مسوولیت پذیری برای برقراری ارتباط

(۶) تمرکز بر روی فرصت ها به جای مسائل و مشکلات

(۷) برگزاری جلسات سازنده و ثمر بخش

(۸) فکر کردن و گفتن ما به جای من

هر مدیر تحت تاثیر انگیزه ها و محرکهای معینی فعالیت میکند. نحوه ارائه پاداش و یا جو سازمان بر میزان انگیزه و نحوه نگرش مدیر اثر دارد.

مدیران اثربخش، منابع انسانی را به روشهایی به کار میگیرند که هم به عملکرد عالی و هم سطح مطلوب رضایت خاطر کارکنان منجر میشود.

نکته: توجه و علاقه توام به عملکرد و رضایت خاطر موضوع اصلی در محیطهای کاری است. هنگام ارزیابی رضایت خاطر افرادی که کار را انجام میدهند از اصطلاح کیفیت زندگی کاری استفاده میشود.

خرده سیستم های ارزشی:

تمام فعالیت های مدیران تحت چارچوب خرده سیستم های ارزشی جامعه، ساخت فرهنگ و تمدن آن جامعه انجام میشود. **میزان موفقیت** در به کارگیری شیوه های رهبری و مدیریت تحت تاثیر ارزش های حاکم بر جامعه قرار دارد. هر جامعه فراخور عناصر تشکیل دهنده آن، دارای نظام ارزشی خاصی است. با توجه به اینکه سازمان در مقابل جامعه یک خرده سیستم تلقی میشود بنابراین باید منعکس کننده **ارزشهای حاکم بر جامعه** باشد.

به طور کلی ۵ سیستم ارزشی بر مدیریت اثر گذاشته اند که شامل:

(۱) **مکتب اصالت نفع**: این مکتب **هر عمل** را تا آنجا درست قلمداد میکند که بیشترین خوشی و آسایش را به دنبال داشته باشد. ملاک درستی یک عمل **نتایج و سوددهی** آن است و نه شیوه انجام آن (ماکیاول معقد بود هدف **وسیله رو توجیه میکند**) و فقط **سوددهی** مهم است. این مکتب نتیجه ماشینسم و انقلاب صنعتی است. (سرمایه داری و فردگرایی).

یکی از پیامدهای مهم، در هم ریخته شدن نظام ارزشی غرب، حاکم شدن مکتب اصالت نفع، بر روند فعالیتهای اقتصادی و تولید است. تمدن بعد از انقلاب صنعتی، به انقلابی منفعت طلب تبدیل شد.

(۲) **مکتب اصالت عمل**: در این مکتب ملاک ارزشگذاری عملی بودن آنهاست. به تجربه گرایی اهمیت زیادی داده میشود. نشات گرفته از **تکامل داروین** میباشد. ویژگی های ناشی از فطرت انسانی انکار میشود. در این نگرش سعی میشود که تا دو جریان "فردگرایی" و "تجربه گرایی" تلفیق گردند. البته فلسفه اصالت عمل به تجربه گرایی متمایل تر است. در این روش به روشهای نوین آماری استدلال میشود ولی به الزامات اخلاق، شعر و هنر نیز پایبند است.

به امور همیشه از دیدگاه عامل نگرسته میشود نه ناظر. شناخت ذاتا با عمل پیوستگی دارد و نگرستن به امور از بیرون بدون درگیر شدن در عمل، مردود دانسته میشود. ملاک حقانیت یک "شناخت" تحقق پذیری و عقلایی بودن بر حسب نتایج عملی است البته اگر امکان تحقیق وجود نداشته باشد، "مفید بودن" و "رضایت بخش بودن" ملاک عمل است. دین به مثابه پدیده ای شخصی و فردی است.

این نگرش میگوید: خود هر انسان طی "فرآگرد تجربه" و "فعالیت اجتماعی" شکل میگیرد یعنی وجود ویژگیهای ناشی از فطرت انسانی، به منزله ویژگیهای از پیش تعیین شده انکار میشود.

۳) مکتب اومانیستی: انسان گرایی افراطی در فرهنگ سرمایه داری این مکتب بسیار جایگاه ویژه ای دارد. تصویر مبهمی از انسان وجود دارد و انسان ها مجهول هستند. در جوامع غربی در مفاهیم و ارزش ها نسبیت وجود دارد چون ارزش ها تابع زمان و مکان هستند و به همین دلیل به سرعت تغییر میکنند بر خلاف مکتب اسلام. تحول ارزشها، در جهت منافع قدرتها شکل میگیرد.

#تذکر: مکاتب اول، دوم و سوم اکثرا در جوامع غربی مطرح هستند.

۴) مکتب اسلام: در اسلام ارزش ها نسبی نیستند، یعنی زمان و مکان آنها را تغییر نمیدهد چرا چون خداوند این ارزش ها رو معین کرده است (در برخی مواقع با توجه به حکم حاکم اسلامی احکام ثانویه قابل تغییر است). در نظام ارزشی اسلام هم به حقوق فرد توجه میشود هم به حقوق جامعه. نتیجه و نیت هر دو مهم است.

۵) مکتب اصالت جامعه: در این مکتب اصالت به جمع داده میشود. این مکتب در جوامع کمونیستی مثل روسیه، چین و... حاکم است. حتی فرد را قابل قربانی شدن برای طبقه ای خاص فرض میکردند. در واقع منافع قدرت حاکمه تشکیل دهنده روند ارزش گذاری و تعیین باید ها و نبایدها بود.

مقایسه عمل گرایی صرف با عمل بر مبنای نیت:

عمل گرایی صرف	عمل بر مبنای نیت
مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مادی	مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مادی و معنوی با الویت نتایج اخروی
برنامه ریزی کوتاه مدت	برنامه ریزی کوتاه مدت در راستای برنامه ریزی بلند مدت و رعایت اصل آخرت گرایی
تعقل ابزاری در تصمیم گیری	تعقل ارزشی و ابزاری در تصمیم گیری
ارائه پاداش بر مبنای نتایج و عملکرد	ارائه پاداش بر مبنای تلاش و عملکرد
توجه به نیازهای طبیعی	توجه به تمایلات معنوی و نیازهای طبیعی
تاکید بر پایبندی به ارزشهای نسبی اخلاقی	تاکید بر پایبندی به ارزشهای مطلق اخلاقی
در زمان کار محدودیت زمانی خاصی وجود ندارد.	انجام کار تابع محدودیتهایی است. در نظر گرفتن زمان برای انجام تکالیف الهی. و زمان استراحت.

جنبه های اخلاقی کار مدیران: یکی از عوامل اثرگذار بر انتظارات آدمی از نقش خود و دیگران، اصول اخلاقی است، اصولی که مدیر در تصمیم گیری و رفتارش باید رعایت کند. در غرب از سه منظر به جنبه های اخلاقی کار مدیران نگریسته شده است:

- (۱) اصالت سودمندی: آنچه مورد قضاوت قرار میگیرد اثر تصمیم یا رفتار بر روی دیگران است. آن هم با هدف ارائه بیشترین نفع به تعداد بیشتری از افراد ذی نفع، مانند سهامداران و مشتریان است. به دیگر سخن اعتقاد به اینکه نیکی و بدی هر چیزی به درجه سودمندی آن برای بیشترین تعداد بستگی دارد یا آنکه مهمترین قصد از کارهای عمومی و اصلاحی باید تامین حداکثر رفاه و خوشبختی برای اکثریت افراد ذی نفع باشد.
- (۲) حقوق بشر: تصمیم ها و رفتارها، بر حسب سازگاری با آزادیها و امتیازهای اساسی فردی یا گروهی مورد قضاوت قرار میگیرد.
- (۳) عدالت: قضاوت درباره تصمیم ها و رفتارها در این رهیافت بر حسب سازگاریشان با توزیع عادلانه، منصفانه و بی طرفانه پاداشها و هزینه ها در میان افراد و گروهها صورت میپذیرد.

چندین نیرو در تغییر طبیعت مدیریت تاثیر گذارند که امروزه از آنها به عنوان عوامل اثرگذار بر مدیریت یاد میشود:

- قدرت نیروی انسانی
- تنوع فرهنگی
- تغییرات مداوم تکنولوژیکی
- تعهدات روانی جدید بین کارکنان و مدیران

خب مدیریت، وظایف، مهارتها، شایستگیها، سطوح مدیریت را تعریف کردیم اما مدیر این موارد را باید کجا به کار ببرد؟ قاره جواب سوال سازمانه پس بریم ببینیم سازمان یعنی چی؟

قبل از اینکه سازمان رو تعریف کنیم باید سیستم رو تعریف کنیم:

سیستم مجموعه ای از اجزاست که در مجموع یک کل را به وجود می آورند و به دنبال تحقق هدف هستند. محیط یک سیستم عبارت است از عواملی که بر روی سیستم اثر دارد و تحت کنترل آن نیست. هر سیستم از ۴ جز تشکیل شده است: (۱) داده (۲) پردازش (۳) ستاده (۴) بازخورد



تعریف اول از سازمان: سازمان سیستمی است عقلایی که در آن گروهی از افراد برای نیل به هدف به طور آگاهانه با هم فعالیت میکنند.

بر اساس تعریف رابینز سازمان یعنی: سازمان عبارت است از پدیده اجتماعی که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای

مرز نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی به صورت مستمر فعالیت میکند.

پدیده اجتماعی: یعنی سازمان از چند نفر تشکیل شده که با هم تعامل و ارتباط دارند.

مرز: اعضای سازمان را از غیر اعضا مشخص میسازد.

آگاهانه هماهنگ شده: اشاره به **مدیریت** دارد.

بر اساس تعریف **ریچارد دفت** سازمان یعنی: سازمان یک **نهاد اجتماعی** است که مبتنی بر **هدف** است، ساختار آن **آگاهانه** طراحی شده و دارای **سیستم های فعال** و **هماهنگ** است و با **محیط خارجی** ارتباط دارد. به نظر دفت **رکن اصلی** سازمانها افراد و رابطه ای که با هم دارند میباشد.

ریچارد دفت اهمیت سازمانها را در قالب موارد زیر بیان میکند:

- جذب و گردآوری منابع
 - تولید کالاها و خدمات به صورت کارآمد
 - تسهیل نمودن نوآوری
 - به کارگیری فناوری اطلاعات و تکنولوژیهای نوین تولیدی
 - انطباق پذیری و تاثیر گذاری بر محیط در **حال تغییر**
 - خلق ارزش برای مالکین، مشتریان و کارکنان
 - سازگاری با چالشهای مستمر، متنوع، موضوعات اخلاقی، برانگیختن و هماهنگ سازی کارکنان
- تذکره: این تعاریف از رابینز و دفت بسیار شبیه هستند.

تذکره: در همه سازمانها از **انسانها** استفاده میشود و همه آنها **هدفمند** بوده و از **تقسیم کار** بهره میگیرند.

نکته ۱: پیدایش سازمانها نتیجه وجود **مدیریت** است و **سازمان** و **مدیریت** لازم و ملزوم هستند.

نکته ۲: **ارتش ها** بزرگترین سازمان ها در جهان هستند.

نکته ۳: وجه مشترک همه سازمانها (۱) هدف (۲) نیروی انسانی (۳) ساختار است.

نکته ۴: در جامعه چندین وجهی امروز، ایجاد سازمان راه اصلی تحقق پذیر ساختن خواستها و نیل به اهدافی است که انسانها به تنهایی نمیتوانند به آنها برسند.

نکته ۵: سازمان وقتی به وجود می آید که انسانها برای انجام وظایف ضروری جهت تحقق اهداف با یکدیگر روابط متقابل برقرار کنند.

نکته ۶: از دیدگاه اسکات دلیل رشد و توسعه سازمانها و فراگیری آنها در جنبه های زندگی امروزه به دلایل زیر است:

- عقلایی شدن جنبه های مختلف زندگی
 - تحت کنترل **متخصص** قرار دادن جنبه های مختلف زندگی
- نکته ۶: استونر معتقد است که هدف از مطالعه سازمانها سر و سامان بخشیدن به زندگی در زمان گذشته، حال و آینده است.

مدل الماس لیویت: عناصر سازمانها را به ۴ دسته تقسیم میکند:

(۱) ساختار اجتماعی

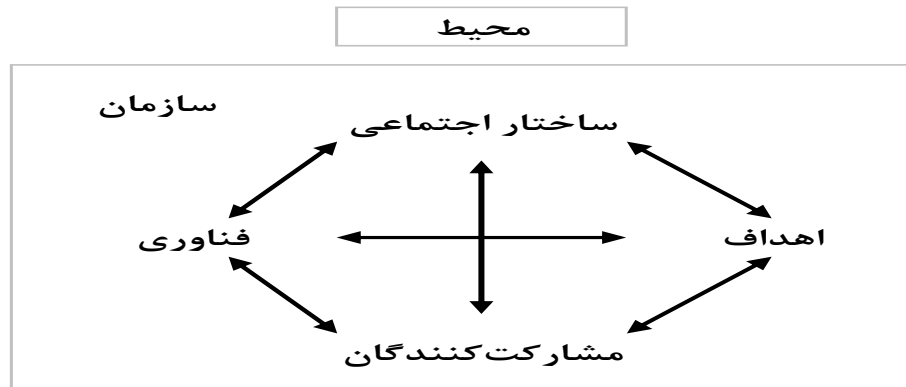
(۲) مشارکت کنندگان یا کنشگران اجتماعی

(۳) اهداف

(۴) فناوری

که این ۴ عنصر توسط محیط در برگرفته میشوند.

که این موارد در قالب یک محیط فیزیکی، تکنولوژیکی، فرهنگی و اجتماعی خاصی فعالیت میکنند.



شکل ۲: برگرفته از کتاب دکتر مقیمی

عوامل و منابع سازمان:

- منابع انسانی: شامل کارکنان سازمان است. کارکنان با ارزش ترین منبع سازمانی هستند. کلیدی ترین عنصر سازمان کارکنان و روابطی که با یکدیگر دارند میباشد. جیمز کالینز در کتاب "از خوب به عالی" میگوید سازمانهای بزرگ قبل از آنکه مسیر و هدف خود را مشخص کنند، افراد شایسته را انتخاب میکنند. مهمترین عاملی که موجب میشود سازمان موقعیت استراتژیک پیدا کند، منابع انسانی است. مدیران مسئولیت دارند کارها را از طریق کارکنان انجام دهند.

- منابع مالی: مدیران دارای کتابچه بودجه هستند.

- منابع فیزیکی: مدیران مسئول تجهیز نمودن محیط کار هستند. مدیران برای انجام وظایف خود نیازمند استفاده کارآ و اثرخش از منابع فیزیکی در قالب ساز و کارهای کنترلی هستند.

- منابع اطلاعاتی: مهمترین منبع مدیر بعد از منابع انسانی، اطلاعات میباشد. اطلاعات در سازمان تولید نظم میکند. اطلاعات **سرعت** انجام کار در محیط را بالا میبرد و با استفاده از اطلاعات **دانش** در سرتاسر سازمان به اشتراک گذاشته میشود و باعث میشود کارکنان در اتخاذ تصمیمات توانمند بشوند.

مهمترین علت موفقیت سازمان تمرکز روی چیزی است که در میان سایر سازمانها به عنوان بهترین شناخته میشوند و در اجرای آن نیز بهترین هستند. به این بهترین شناخته شده ها و بهترین اجرا شده ها، شایستگی های محوری گفته میشود که در طول زمان تکامل پیدا میکنند و مایه سرآمدی سازمان هستند و سرمایه فکری، بخش مهم شایستگی محوری هر سازمان را تشکیل میدهد.

عنصر کلیدی سازمان امروزه خط مشی ها و رویه ها و ساختمان ها **نیستند** بلکه کارکنان و روابطی که با یکدیگر دارند، میباشد. کلیدی ترین عنصر سازمان، منابع انسانی سازمان است. بنابراین جدیدترین رویکردهای مدیریت بر مبنای توانمندسازی کارکنان، فراهم نمودن فرصت های یادگیری و مساعدت کارکنان برای دستیابی به اهداف مشترک **طراحی** گردیده اند.

عوامل سازمانی امروزه در قالب مدل **7m** مطرح میشوند (**انسان، پول، ماشین، مواد اولیه، روشها، بازارها، مدیریت**)

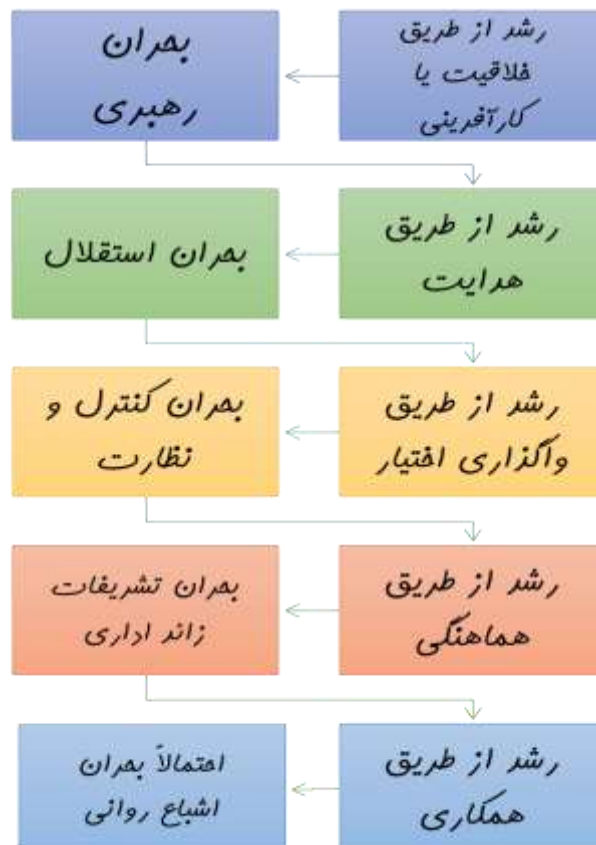
مراحل رشد یک سازمان:

هر سازمانی مطابق با نظر گرینر که رویکردی توصیفی دارد در طول عمر خود ۵ مرحله رشد را طی میکند و هر مرحله رشد، تکامل (آرامش) با یک بحران یا انقلاب به پایان میرسد:

شرح مطلب با یک داستان:

فرض کنید شما فارغ التحصیلان دانشگاه تهران تصمیم میگیرید با هم یک شرکت تاسیس کنید. شرکت تاسیس میشه خوب از چه طریق باید رشد کنه؟ معلومه اول تاسیس شما پر از خلاقیت و ایده هستین پس مرحله اول رشد از طریق خلاقیته خوب همینجوری که سازمان رشد میکنه ممکنه بین شماها اختلاف بیفته یعنی بحران رهبری به وجود میاد. خوب برای حل بحران رهبری باید چیکار کنیم باید یک رهبر انتخاب کنیم که افراد رو هدایت کنه رفتار رهبر یا مدیر تو این مرحله جنبه دستوری داره و همه کارهاشون کنترل میشه بنابراین کارکنان دچار احساس عدم استقلال میشوند و بحران استقلال به وجود میاد خوب حالا راه حلش چیه؟ مقداری از اختیارات را به خود کارکنان واگذار کنیم خوب حالا رشد از طریق واگذاری اختیار در سازمان شروع میشه اما به تدریج گرایش به عدم تمرکز در سازمان زیاد میشه و کنترل سازمان از دست مدیران خارج میشه و دچار بحران کنترل میشیم خوب برای رفع این بحران باید چیکار کنیم؟ باید کارکنان را هماهنگ کنیم. با چی باید هماهنگشون کنیم؟ از طریق وضع خطی مشی ها و دستورالعمل ها به صورت بخشنامه صادر میشود. خوب بعد یک مدت بعد از اینکه بخشنامه ها زیاد شد بحران تشریفات زائد اداری در سازمان به وجود میاد در این حالت سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شده است راه حلش چیه؟ اینکه روحیه همکاری مبتنی بر اعتماد را در سازمان افزایش بدیم که برای سازمان ها این حالت ایده آله و به جای کنترل های رسمی **کنترل اجتماعی** و **خودکنترلی** جایگزین میشوند. خوب بعد یک مدت باز هم بحران داریم؟ گرینر پیش بینی میکند اشباع روانی

خوب حالا همه این مطالب رو با هم در قالب شکل زیر جمع بندی میکنیم:



ویژگیهای هر مرحله:

۱) مرحله خلاقیت: مرحله تولد یک سازمان است، تاکید بر خلق و توسعه محصول و بازار و گرایش کارآفرینانه است. بنیانگذاران سازمان معمولاً افرادی فنی با گرایش کارآفرینانه هستند و تمرکزشان بر تولید و فروش میباشد و ارتباطات غیر رسمی و مستمر است. بنیانگذاران تسلط نسبتاً کاملی بر سازمان دارند اما با گذشت زمان زیر بار مسوولیت‌های اداری میروند ولی از فعالیتهای اداری گریزانند. ساختار ساده است. تصمیم‌گیری و نظارت و کنترل به وسیله مدیر مالک یا مدیریت عالی انجام میشود. در مرحله رشد از طریق خلاقیت ساختار **ارتباطات غیر رسمی** است. در این مرحله تعداد مدیران **بیش از حد** افزایش پیدا میکند. نیاز به مدیریت حرفه‌ای قوی با رشد سازمان احساس میشود.

۲) مرحله هدایت: ساختار سازمانی به شکل متمرکز و وظیفه‌ای و تخصص‌گرا برای جداسازی فعالیتهای بازاریابی و تولیدی در می‌آید. نوآوری کارکنان سطوح پایینی سازمان محدود میشود، وظایف کارکنان تخصصی‌تر میشود، ارتباطات حالت رسمی‌تری به خود میگیرد، نظام سلسله‌مراتبی شکل میگیرد. رفتار مدیران عالی با مدیران سطوح عملیاتی جنبه دستوری دارد ولی با گذشت زمان و افزایش تجربه مدیران عملیاتی این مدیران تقاضای استقلال میکنند. در این مرحله برای مقابله با بحران رهبری، به شیوه‌های خلاقانه، خط مشی‌هایی را برای اداره سازمان وضع میکنند. تخصص‌گرایی حاکم میشود. ارتباطات نظم پیدا میکند و سیستم‌هایی حسابداری، بودجه و موجودی انبار ایجاد میشود. رهبری جدید **ارتباطات** را نظم بخشیده. ساختار حالت بوروکراتیک (دیوانسالارانه) به خود میگیرد. مدیران رده پایین **سرخورده** میشوند و در جستجوی اختیار بیشتر هستند. در مرحله هدایت، ساختار سازمانی وظیفه‌ای است، نوآوری محدود میشود، نظام سلسله‌مراتبی حاکم میشود.

مدیریتی که در این مرحله انتخاب میشود باید مورد قبول بنیانگذاران باشد و بتواند به سازمان انسجام بخشد و با به کارگیری موثر و کارآیی منابع انسانی و مادی سازمان، سازمان را هدایت میکند و عناصر گروه را هماهنگ و ترکیب میکند. در این انقلاب نیاز به تفویض اختیار مطرح میشود.

۳) تفویض اختیار: ساختار سازمان نامتمرکز میشود، مدیران عالی تنها در موارد استثنایی سازمان مداخله نموده، و مدیران عالی احساس میکنند که کنترل خود را بر حوزه‌های عملیاتی از **دست داده اند** لذا بحران کنترل پیش می‌آید. مدیریت عالی تمرکز خود را به برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت اختصاص میدهد. در این مرحله مدیران رده پایین **استقلال نسبی** دارند. تصمیم‌گیری غیر متمرکز میشود، سیستم کنترل داخلی ایجاد میشود.

۴) هماهنگی: بحران کنترل، با به کارگیری واحدهای ستادی برای کنترل واحدهای صفی **رفع** میشود. گروه‌های محصول برای ایجاد هماهنگی شکل میگیرد. اما **تعارضات** صف و ستاد زیاد میشود. در مرحله **رشد از طریق هدایت** ساختار سازمان **دیوانسالارانه** (بروکراتیک) میشود. (گروه محصول یعنی اینکه هر بخشی یک محصول را تولید میکند). در این مرحله ایجاد هماهنگی از طریق خط مشی‌ها و ابلاغ آنها به صورت دستورالعمل و بخشنامه صورت میگیرد. در این مرحله امور استانداردسازی میشود.

سوال؟ چرا تو این مرحله به جای هماهنگی بر نمیگردیم به سبک هدایت و سیستم را متمرکز کنیم چون مدیرانی که طعم آزادی عمل رو چشیدند قبول نمیکنند و تنفر از سازمان ایجاد میشود.

فنون هماهنگی و برنامه ریزی رسمی برای کارآمدسازی تخصیص منابع استفاده میشود. سیستم‌های برنامه ریزی از حالت سودمندی **خارج میشوند**. بحران کاغذ بازی و تشریفات زائد اداری ایجاد میشود. این بحران زمانی به وجود می‌آید که سازمان بیش از حد پیچیده و بزرگ شود.

کارکنانی که دوره تفویض اختیار را تجربه کرده اند **تمرکز مجدد را نمیپذیرند**. دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها در این مرحله صادر میشود. اگر بحران **تشریفات زائد اداری** در سازمان رفع نشود میتواند به **جا به جایی هدف** منجر شود. برای حل **بحران** تشریفات زائد اداری، از همکاری مبتنی بر اعتماد استفاده میشود.

۵) همکاری: تیم ها ایجاد میشوند، ساختار ماتریسی به کار گرفته میشود، کنترل اجتماعی و خودکنترلی جایگزین کنترل رسمی میشود. بر وجوه مشترک افراد متفاوت تاکید میشود. ساختار سازمان، ارگانیک و زنده و پویا است. ایجاد فرهنگ قوی، گروه های عملیاتی و شیوه های گروهی انجام وظایف از ویژگیهای این مرحله است. قوانین و مقررات تا حدی کاهش میابد. در مرحله همکاری، ساختار ماتریسی است (ساختار ماتریسی در فصل سازماندهی توضیح داده میشود) و کار تیمی حاکم میشود.

نکته: هر دوره بحرانی حاکی از وجود یک **مساله مدیریتی** است که تداوم رشد سازمان در گرو **حل** آن است. در هر **دوره بحرانی** از یک سبک **مدیریتی غالب** استفاده میشود.

نکته: گرینر در مورد بحران بعدی نامطمئن است با این وجود پیش بینی میکند. اشباع روانی بعضی از کارکنان مساله جدیدی است. با تشدید کار گروهی برای یافتن راه حلهای خلاق ممکن است کارکنان از نظر جسمانی تحلیل روند البته ممکنه یکی از **بحرانهای اولیه مجدد** ظهور کند.

نکته: لزوما این سازمانها این رشد و بحرانها رو به **ترتیب طی** نمیکنند.

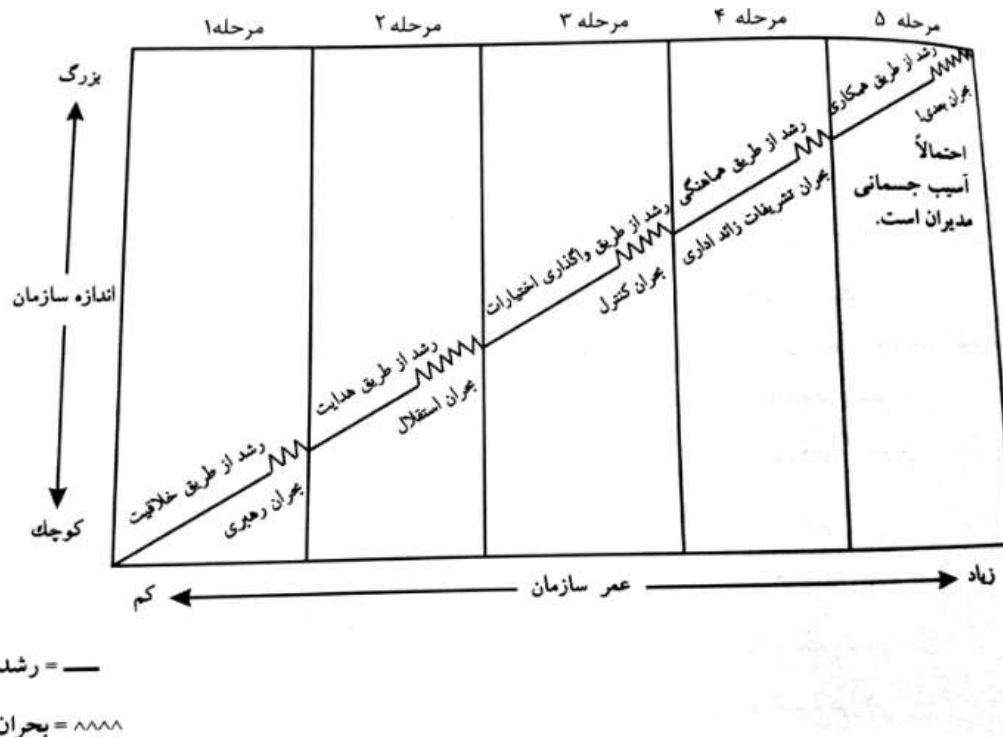
هرسی و بلانچارد میگویند سازمان ها میتوانند بدون رو به رو شدن با بحران های چرخه گرینر رشد و ترقی کنند. خب چگونه این امر ممکن است؟ **هرسی و بلانچارد** این مساله رو به شکل زیر مطرح میکنند:

مدیر برای فائق شدن بر هرگونه بحران یا اجتناب از آن باید با رعایت اصول مدیریت، به اقتضای زمان و موقعیت با حرکت یک مرتبه از مرحله خلاقیت به مرحله هدایت، از بحران رهبری اجتناب نموده، برای دوری از بحران مقررات خشک و دیوان سالاری باید از مرحله هدایت **یک مرتبه** به مرحله هماهنگی رفته و از هماهنگی به مرحله همکاری و در نهایت از مرحله همکاری به سبک مبتنی بر واگذاری اختیارات برسد؛ یعنی از سبک مدل رهبری وضعیتی استفاده شود که رهبری وضعیتی بعدا توضیح داده می شود.

نقدی بر چرخه گرینر

۱) مشخص نیست که سازمان ها در واقعیت مثل چرخه گرینر **در فواصل زمانی مشخص** رشد کنند.

۲) مشخص نیست که سازمان ها در واقعیت به **ترتیب مراحل** چرخه گرینر رشد کنند.



تذکر: سبک های رهبری در چرخه گرینر مجددا در بخش رهبری کامل توضیح داده خواهد

(ستونهای دوم، سوم، چهارم خیلی خیلی مهمند.)

مراحل چرخه گرینر	سبک مدیریت عالی (ستون دوم)	ساختار سازمانی (ستون سوم)	تمرکز مدیریت (ستون چهارم)	سیستم کنترل	تاکید پاداش مدیریت
مرحله اول	سبک رهبری کارآفرینانه	غیر رسمی	ساختن و فروختن	نتایج بازار	مالکیت
مرحله دوم	دستوری	متمرکز و وظیفه ای	کارآیی عملیات	استانداردها و مراکز هزینه	افزایش حقوق و شایستگی
مرحله سوم	تفویضی	نامتمرکز و بر مبنای ناحیه جغرافیایی	توسعه بازار	گزارشات و مراکز سود	پاداشهای فردی
مرحله چهارم	مراقبت و پاییدن	صف و ستاد	یکپارچه سازی سازمان	برنامه ها و مراکز سرمایه گذاری	سهمین شدن در سود و سهم
مرحله پنجم	مشارکتی	ماتریسی	حل مساله و نوآوری	هدف گذاری دو سویه	پاداش تیمی

حالا **قراره چرخه حیات سازمانی** رو بررسی کنیم. چرخه حیات سازمانی هم یه مدل **سنّتی** داره هم یه **مدل جدید** که باید هر دو را به همراه نقاط اشتراک و تفاوت ها یاد بگیریم این رویکرد مبتنی بر استعاره زیستی است. چرخه حیات سازمان یک الگوی تغییر قابل پیش بینی است.

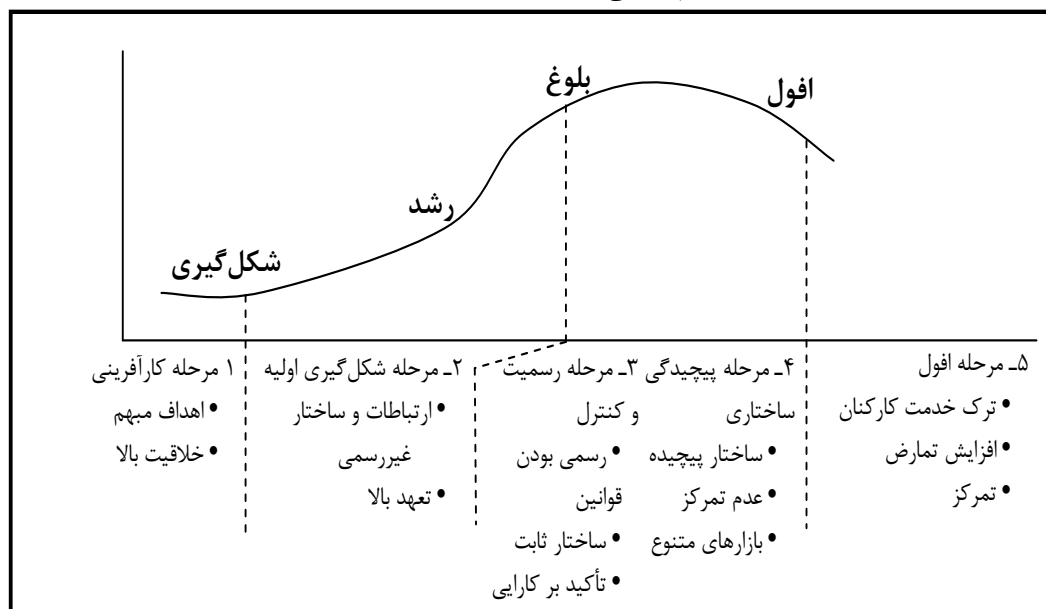
مدل **سنّتی ۴** مرحله دارد:

- شکل گیری
- رشد
- بلوغ
- افول
- مدل **جدید تر ۵** مرحله دارد:
- کارآفرینی
- شکل گیری یا انسجام اولیه
- رسمیت و کنترل
- پیچیده شدن ساختار یا انسجام ساختاری
- افول

مقایسه:



(در آینده این مبحث را به طور کامل در فصل برنامه ریزی استراتژیک بررسی خواهیم کرد هر چند که در درس مدیریت بازاریابی نیز این مبحث را مفصلاً مطالعه خواهید کرد)
چرخه حیات سازمانی رو در شکل زیر ملاحظه میکنید (همیشه سعی میکنیم برای اینکه مطالب در خاطر شما بهتر تثبیت شه از تصاویری که در خود کتاب استفاده شده کنیم تا یکی از حافظه های شما که **حافظه تصویریتونه** تقویت شه)



تذکر: بلوغ در مدل سنتی معادل مرحله (رسمیت و کنترل) و (پیچیده شدن ساختار) در مدل جدید است.
اینجا به چرخه حیات محصول هم به دلیل شباهتی که به چرخه حیات سازمان دارد اشاره میکنیم:

- معرفی
- رشد
- بلوغ
- افول

ویژگی های هر مرحله از چرخه حیات سازمانی:

• سازمان نوپا • اهداف مبهم • خلاقیت بالا • پیشرفت به مرحله بعدی مستلزم به دست آوردن و نگهداری عرضه ثابتی از منابع است.	کارآفرینی
• تداوم خلاقیت • مشخص بودن رسالت سازمان • ارتباطات و ساختار غیر رسمی و باز • تعهد بالای اعضا نسبت به سازمان	شکل گیری اولیه
• تثبیت ساختار سازمان • رسمیت زیاد • ساختار رسمی و ایستا • توجه به کارآیی و تاکید کمتر بر نوآوری • هدف بقای سازمان • تصمیم گیری محافظه کارانه • تشکیل سازمان به طور رسمی • تحمیل قوانین و مقررات به افراد • قرار گرفتن تصمیم گیرندگان در پستهای ارشد اجرایی	رسمیت و کنترل
• تنوع محصولات یا بازارهای خدماتی شرکت • عدم تمرکز در تصمیم گیری • ساختار سازمان پیچیده تر و دقیق تر • جستجوی فرصت های رشد و کالاهای جدید • دقیق تر شدن سازمان • بازارهای متنوع	پیچیده شدن ساختار
• ترک خدمت کارکنان به ویژه کارکنان فروش • افزایش تعارض • تمرکز • رویه های اداری پردردسر • تحمل افراد ناشایست • جایگزینی شکل با محتوا • روحیه پایین • جستجو و یافتن تقاضا برای کالاها و خدمات منسوخ شده • افراد جدید رهبری سازمان را به عهده میگیرند. • افزایش سیاسی کاری • مدیریت در جستجوی شیوه های نوین برای حفظ بازار • افزایش مقاومت در برابر تغییر • از دست رفتن اعتبار مدیریت عالی • تغییر در ترکیب نیروی کار و کاهش انگیزه کارکنان و تورم نیروی انسانی	افول

تذکر: در مدل سنتی چرخه حیات محصول **مرحله اول** مرحله **شکل گیری** در حالی که در **مدل نوین** مرحله **دوم** با عنوان **شکل گیری اولیه** شناخته میشود.

داستانی برای فهم بیشتر برای مدل سنتی: وقتی یک سازمان شکل میگیرد اگر بتواند به سود برسد و مشتری های زیادی رو جذب کند تونسته **رشد** کند و بعد از یه مدت اگه سازمان تونست سود پایدار بدست بیاره مشتریاش رو بیشتر کنه میشه گفت در مرحله **بلوغ** به سر میره اما ممکنه در اثر بعضی از اتفاقات به عنوان مثال ورود یه محصول جدید تر دچار **افول** بشه و مشتریاش رو از دست بده.

داستانی برای فهم بیشتر برای مدل نوین: عده ای از فارغ التحصیلان دانشگاه تهران تصمیم گرفتند یک شرکت تاسیس کنند همه این آدمها روحیه کارآفرینی **(مرحله اول)** دارند و هم کلی خلاقیت بالا **(ویژگی مرحله اول)** دارند ولی نمیدوندند وارد چه حوزه ای بشن یعنی ابهام دارند **(ویژگی مرحله اول)** **(معادل با مرحله شکل گیری در مدل سنتی)** بعد از یه مدت هدفشون مشخص میشه و شرکتشون شکل اولیه **(مرحله دوم)** رو پیدا میکنه و با ایده ها و ادامه خلاقیتشون **(ویژگی مرحله دوم)** سازمان رو به سوی اهدافش هدایت میکنند در یک جو دوستانه و کاملاً غیر رسمی **(ویژگی مرحله دوم)** همه به اهداف سازمانی متعهد **(ویژگی مرحله دوم)** هستند و سخت برای رسیدن بهش تلاش میکنند. **(معادل با مرحله رشد در مدل سنتی)**

بعد از یه مدت فضای سازمان رسمی تر میشه و رسمیت و کنترل **(مرحله سوم)** جو حاکم بر سازمانه دیگه خیلی دنبال خلاقیت نیستیم **(ویژگی مرحله سوم)** بیشتر دنبال فروشیم که کارآییمون **(ویژگی مرحله سوم)** بیشتر شه و سازمان به روند خویش ادامه بده تا بقای **(ویژگی مرحله سوم)** سازمان تضمین شه و ساختار سازمان هم تثبیت شده. **(ویژگی مرحله سوم)** **(معادل با مرحله بلوغ در مدل سنتی)**

در مرحله چهارم سازمان نسبت به قبل پیچیده تر شده (مرحله چهارم) سازمان به دلیل گسترده تر شدن دچار عدم تمرکز در تصمیم گیری میشه **(ویژگی مرحله چهارم)** و دنبال اینه که بازارهای بیشتری رو برای فروش محصول و بقای خودش پیدا کنه ممکنه و محصولات متنوع تری هم تولید کنه **(ویژگی مرحله چهارم)** **(معادل با مرحله بلوغ در مدل سنتی)**

در مرحله افول خب سازمان سودش کاهش پیدا کرده کارکنان سازمان رو ترک میکنند تعارض و تضاد در سازمان زیاد میشه مدیران سعی میکنند تمرکز را افزایش بدن و برای جلوگیری در از مرگ سازمان به دنبال فرصت های جدید در بازار هستیم.

ویژه دکتری:

چرخه حیات سازمان رو با هم بررسی کردیم، اما چرخه حیات سازمان از دیدگاه آدیزس تفاوت هایی داره که ممکنه برای دانشجویان دکتری مورد پرسش قرار گیرد:

۱) ایجاد: اولین دوره از حیات یک سازمان، ایجاد نامیده می شود. در این مرحله سازمان هنوز ایجاد نشده است و تاکید بر ایده ها و امکاناتی است که در آینده تحقق آنها محتمل است. اگر ایده ها مورد آزمایش و ارزیابی قرار نگیرند سازمان آمادگی روبرو شدن با واقعیات را پیدا نمیکند و قبل از تولد میمیرد.

۲) طفولیت: زمان واقعی طفولیت سازمان از آن لحظه ای شروع میشود که بخشی از تعهدات شرکاء یا موسسین سازمان به اجرا درآیند. دوره طفولیت، دوره مدیریت در سازمان است. سازمان برای ادامه حیات به دو چیز احتیاج دارد:

۱) وجود نقدینگی ۲) علاقه و تعهد بنیانگذار

۳. رشد سریع: این دوره زمانی است که ایده های سازمان به عمل تبدیل شده، نقدینگی و حجم فعالیت سازمان متعادل شده است. اگر **تاکید بر ایجاد سیستمهای اداری و ساختار سازمانی وجود نداشته باشد و مدیریت به صورت نهادی عمل نکند**، عارضه ای بروز خواهد کرد به نام **تله بنیانگذار**. **تله بنیانگذار به معنای این است که با مرگ بنیانگذار، احتمالاً سازمان نیز نابود خواهد شد.**

۴. بلوغ: در این دوره سازمان دوباره متولد میشود. این دوره یکی از مشکل ترین مراحل دوره عمر سازمان است. از بارز ترین مشکلات این دوره صف آرای افراد قدیمی در مقابل تازه وارد ها، تضاد و بی ثباتی در اهداف سازمانی و نا هماهنگی در سیستمهای جبرانی و تشویقی است.

۵. تکامل: تکامل نقطه ای است بهینه از منحنی حیات سازمانی است که تعادل کامل بین کنترل پذیری و قابلیت انعطاف در سازمان وجود دارد. وجود سیستمهای تخصصی و نهادی بودن دیدگاه و تفکر خلاق از مشخصه های این دوره میباشد. سازمان تلاش خواهد کرد که در این دوره باقی بماند. به گونه ای قابل پیش بینی، توان اجرایی خود را افزایش داده است و توانایی برآوردن نیاز مشتریان را به طور مستمر دارا میباشد. اگر سازمان در این دوره انرژی حیاتی خود را تقویت ننماید و کارآفرینی از سازمان رخت بر بندد سازمان به دوره بعدی یعنی ثبات وارد خواهد شد.

۶. ثبات: اولین دوره پیری در چرخه حیات یک سازمان است. سازمان هنوز قدرتمند است اما به تدریج قابلیت انعطاف، نوآوری و شهامت خود را از دست میدهد. تضاد سلیقه ها در این دوره کمتر دیده میشود، اعتماد فزاینده ای نسبت به آنچه در گذشته به انجام رسیده وجود دارد. سازمان دارای موقعیتی با ثبات در بازار است و احساس خطر و فوریت در کارها مشاهده نمیشود. سازمان در این دوره، سیستمها، فعالیت ها، یکپارچگی و قابلیت اداری یک سازمان در دوره تکامل را داراست، در حالی که فاقد فعالیت پر انرژی کارآفرینی میباشد.

۷. اشرافیت

در این دوره، انجام امور تشریفاتی رواج پیدا میکند. سازمان از نظر نقدینگی ثروتمند است. پولها علاوه بر اینکه در جهت سودآوری هزینه میشود، در جهت کنترل سیستم و تشکیلات نیز مصرف می شود. نوآوری در داخل سازمانها بسیار کم است و کارها طبق روال گذشته و با تاکید بر دستاوردهای گذشته صورت می گیرد.

۸. بوروکراسی اولیه

در این دوره، به جای اینکه برای رفع مشکلات به وجود آمده به دنبال "چه باید کرد" باشند تاکید بر پرسیدن چه کسی مقصر است "رایج میگردد. جنون و سوءظن سازمان را فرا میگیرد و کشمکش، از پشت خنجر زدن و مبارزه تن به تن بسیار رایج است. با افزایش بدگمانی ها، نیروهای توانمند یا شرکت را ترک میکنند یا بیرون انداخته میشوند این وضع تا زمانی که سازمان ورشکست شود یا دولت آن را تحت حمایت خود درآورد، ادامه پیدا میکند.

۹. بوروکراسی

در این دوره، سازمان در هم ریخته و بی نظم است. دارای سیستمهای فراوان و عملکرد ناچیز است و نمی تواند منابع کافی برای خود ایجاد کند. کاغذ بازی، وجود مقررات دست و پا گیر و باند بازیهای سیاسی، نوآوری و خلاقیت را از بین برده است.

۱۰. مرگ.

قبلا تعاریف مختلف سازمان رو بررسی کردیم در ادامه مباحثمون به سراغ انواع سازمان ها میریم:

انواع سازمان های بر اساس اندازه (اندازه یعنی تعداد کارکنان): کوچک متوسط بزرگ

انواع سازمان های بر اساس صنعتی که در آن فعالیت میکنند: تولیدی خدماتی

انواع سازمان های بر اساس بخش: خصوصی دولتی

سازمانهای بخش خصوصی از نظر ماهیت قانونی و حقوقی به ۳ دسته اصلی تقسیم میشوند: (مقیمی)

۱) مالکیت انفرادی ۲) مالکیت شراکتی ۳) مالکیت شرکتی (سهامی، نسبی، تضامنی، تعاونی)

سازمان های دولتی بر مبنای نوع فعالیت در ایران به چندین دسته تقسیم میشوند: (مقیمی)

۱) سازمان های عمومی ۲) سازمان های عمومی غیر دولتی ۳) شرکت های دولتی

سازمان های غیر انتفاعی (میتوانند دولتی باشند یا به صورت NGO (مردم نهاد) باشند) و سازمان های انتفاعی

NGOS: نهادهای جامعه مدنی، خیریه ها، هیات های مذهبی

تفاوت بین سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی (سطح دوم مطالعه):

کارکردها	سازمانهای انتفاعی	سازمان غیرانتفاعی: سازمانهای مردم نهاد (NGOS)	سازمان غیر انتفاعی: (سازمانهای دولتی)
مالکیت و سود	معیار اصلی عملکرد سود است و مالکین خواهان سود هستند.	مالک شخصی وجود ندارد. سازمانهایی ماموریت مدار که ممکن است سود داشته باشد اما سودآوری اقتصادی مطرح نیست و سود حاصله در سازمان باقی میماند.	- مالکیت سازمان در اختیار دولت است. - سازمان ماموریت مدار است. - بر خلاف سازمانهای انتفاعی هدف کسب سود نیست.
درآمدها	عمدتا ناشی از فروش محصولات و خدمات است.	ناشی از هدایا، نذورات، وقف، حق عضویت و فروش محصولات و خدمات است.	ناشی از دریافت مالیات ها، عوارض و فروش محصولات و خدمات است.
استخدام افراد	تمام افراد استخدام شده حقوق دریافت میکنند.	شامل هم افراد داوطلب و هم افراد حقوق بگیر است.	عمدتا تمامی کارکنان حقوق دریافت میکنند که البته برخی فعالیتها ممکن است از طریق افراد داوطلب صورت بگیرد.

اما مهمترین دسته بندی را پارسونز بر مبنای کارکردهای اجتماعی در ۴ دسته مطرح کرده است:

کارکرد اجتماعی	نوع سازمانی	نمونه ها
انطباق	سازمان هایی که تولید اقتصادی دارند چون دنبال جذب منابع هستند.	شرکت های بازرگانی
نیل به هدف	سازمان هایی که متمایل به اهداف سیاسی اند	موسسات دولتی و بانک ها
انسجام	سازمان های منسجم و یکپارچه	- دادگاه ها و حرفه های قانونی - احزاب سیاسی - کارگزاران کنترل اجتماعی
کمون	سازمان های حافظ الگو	- سازمان های فرهنگی مانند موزه ها - سازمان های آموزشی و مذهبی

۱- انطباق یا سازگاری (Adaption): سازمان به دنبال کسب منابع است. میشه گفت شبیه رویکرد سیستمی در رویکردهای ۴ گانه اثربخشی است.

۲- نیل به هدف (Goal Attainment): مساله هدف گذاری و اجرای آن (تعیین، اجرا و دستیابی به هدف) است.

۳- انسجام و یکپارچه سازی (integration): مساله ایجاد **حفظ** همستگی، همکاری و هماهنگی بین واحدهای فرعی سیستم

۴- کمون یا نهفتگی (latency): مساله ایجاد، خلق، حفظ و انتقال فرهنگ و ارزش های خاص سیستم
 نوع شناسی سازمانها از دیدگاه **پارسونز** که خیلی مهم بود رو بررسی کردیم اما در ادامه نوع شناسی سازمانها از دیدگاه پیتربلاو و ویلیام اسکات را بررسی میکنیم: (منبع: کتاب دکتر مقیمی) این دسته بندی مبتنی بر **ذینفعان اصلی** است و بر این سوال متمرکز هستند که چه کسی از موجودیت سازمان **منتفع** میشود؟
 (سطح دوم مطالعه)

نوع سازمان	تعریف	مثال
انجمن های مبتنی بر منافع متقابل	جایی که اعضا ذینفع اصلی هستند.	• انجمن های حرفه ای • اتحادیه ها
شرکت های بازرگانی	جایی که مالکین کسب و کار ذینفع اصلی هستند.	• شرکت های بازرگانی
سازمان های خدماتی	جایی که مشتریان ذینفع اصلی هستند.	• هر گونه شرکت خدماتی
سازمانهای مبتنی بر منفعت عمومی	جایی که مردم ذینفع اصلی هستند.	• آتش نشانی • پلیس

کمز و کاهن سازمانها را به عنوان خرده سیستمهایی از جامعه بزرگتر میبینند که برای دستیابی به اهداف جامعه دارای کارکردهایی هستند. بر اساس کارکرد اصلی سازمان در جامعه سازمانها را به ۴ دسته تقسیم میکنند و بر این سوال متمرکز هستند که کارکرد یا وظیفه اصلی سازمان در جامعه چیست؟

نوع سازمان	تعریف	مثال
کارکرد نگهدارنده	جامعه پذیری و مراقبت های عمومی	• موسسات تربیتی • آموزش و پرورش • سازمان های درمانی
کارکرد انطباقی	خلق دانش	• دانشگاه ها
کارکرد تولید اقتصادی	خلق ثروت و کالا و خدمات	• کسب و کارها • شرکت های بازرگانی
کارکردهای مدیریتی-سیاسی عمومی	فعالیت های حکمیت، هماهنگی و کنترل منابع و انسانها	• سیستم های قضایی • احزاب سیاسی • سازمانهای دولتی • گروههای ذینفع

آمیتای اتزیونی بر طبق **مدلهای ساختار قدرت و اختیاری** که در سازمان جریان پیدا میکند سازمان ها را به **۴ دسته** تقسیم میکند:

نوع سازمان	مثال
غلبه قدرت زور و اختیار	• زندان • اردوگاههای کار اجباری • بازداشتگاه ها (اول بازداشت میشن بعدش میرن بازداشتگاه بعد بازداشتگاه میرن زندان خیلی محکومیتشون سنگین باشه میرن اردوگاه کار اجباری)
غلبه منفعت گرایی و قدرت عقلایی - قانونی (استفاده از پاداش های مادی)	• کسب و کارهای بازرگانی • صنایع • اتحادیه های تجاری • ارتش
غلبه قدرت هنجاری و تکلیفی (استفاده از عضو گیری و ارزش های درونی)	• نهادهای مذهبی • دانشگاه ها • انجمن های حرفه ای • سازمانهای دانشجویی • موسسات خیریه
سازمانهای ترکیبی	• ترکیب قدرت اجبار-هنجاری مثال: سازمانهای نظامی • ترکیب قدرت منفعت گرایی-قدرت هنجاری مثال: اتحادیه های کارگری • ترکیب قدرت منفعت گرایی-قدرت اجباری مثال: شهرکهای صنعتی-برخی مزارع کشاورزی-فعالیت های کشتیرانی

نوع شناسی سازمانها را از دیدگاه (۱) پارسونز، (۲) پیتر بلاو و اسکات (۳)، کتز و کاهن (۴) آتزیونی بررسی کردیم که مهمترینش از دیدگاه پارسونز توصیه میکنم بقیه نوع شناسی سازمانها رو زمانی برین سراغش که کل تئوری رو بهش مسلط باشین.

جمع بندی: سطح دوم مطالعه

۱) سازمانهای بازرگانی در نرخ شناسی پارسونز جز سازمانهایی با کارکرد اجتماعی انطباق (سازگاری) قرار میگیرند، در نرخ شناسی پیتر بلاو و اسکات جز شرکت های بازرگانی، در نرخ شناسی کتز و کاهن جز سازمانها با کارکرد تولیدی یا اقتصادی و در نرخ شناسی اتزیونی در دسته غلبه منفعت گرایی و قدرت عقلایی-قانونی قرار میگیرند.

۲) سازمانهای دولتی در نرخ شناسی پارسونز جز سازمانهایی با کارکرد اجتماعی دستیابی به هدف قرار میگیرند که به اهداف سیاسی گرایش دارند و در نرخ شناسی کتز و کاهن در دسته کارکردهای مدیریتی-سیاسی قرار میگیرند.

۳) احزاب سیاسی در نرخ شناسی پارسونز جز سازمانهایی با کارکرد اجتماعی یکپارچه سازی قرار میگیرند و در نرخ شناسی کتز و کاهن مانند سازمانهای دولتی در دسته کارکردهای مدیریتی-سیاسی قرار میگیرند.

۴) در نرخ شناسی پارسونز **موسسات دولتی** جز سازمان هایی با کارکرد اجتماعی دستیابی به هدف قرار میگیرند که به اهداف سیاسی گرایش دارند اما احزاب سیاسی در نرخ شناسی پارسونز با کارکرد اجتماعی یکپارچه سازی جز سازمان های ترکیبی هستند.

۵) انجمن های حرفه ای در نرخ شناسی پیتر بلاو و اسکات جز انجمن هایی مبتنی بر منافع متقابل قرار میگیرند

۶) پلیس در نرخ شناسی پیتر بلاو و اسکات جز دسته سازمانهای مبتنی بر منفعت عمومی قرار میگیرند، در نرخ شناسی کتز و کاهن جز سازمانها با کارکرد مدیریتی-سیاسی قرار میگیرد.

۷) نهادهای مذهبی در نرخ شناسی اتزیونی جز سازمانهایی در دسته غلبه قدرت هنجاری- تکلیفی قرار میگیرند و در نرخ شناسی پارسونز در سازمانهایی با رویکرد نهفتگی که حافظ الگو هستند قرار میگیرند.

۸) آموزش و پرورش در نرخ شناسی کتز و کاهن جز دسته نگهدارنده جامعه قرار میگیرند و در نرخ شناسی پارسونز سازمانهای آموزشی جز سازمانهایی با رویکرد نهفتگی که حافظ الگو هستند قرار میگیرند.

۹) دانشگاه ها در نرخ شناسی اتزیونی جز دسته غلبه قدرت هنجاری- تکلیفی قرار میگیرند و در نرخ شناسی کتز و کاهن در سازمانهایی با کارکرد انطباقی قرار میگیرند.

۱۰) در نرخ شناسی کتز و کاهن **آموزش و پرورش** با کارکرد نگهدارنده جامعه است اما دانشگاه ها و موسسات پژوهشی **کارکرد انطباقی** دارند.

وقتی مدیری وارد سازمان میشه هدفش اینکه **بهره وری** سازمان رو افزایش بده:

مدیر کسی است که مسئولیت دستیابی به اهداف سازمان را از طریق فرآیند انجام کارها و بهره برداری از منابع به صورت کارآ و اثربخش، به عهده دارد.

فرآیند: نشان دهنده فعالیتهای اساسی و اولیه ای است که مدیر آنها را اجرا میکند این فعالیتها در اصطلاح وظایف مدیریت هستند.

کارآیی به معنای انجام درست کارها است و به منظور بیشینه سازی بهره برداری از منابع، میباشد. همچنین کارآیی به روابط بین ورودی و خروجی اشاره دارد. اخراج کارکنان و حفظ سطح تولید نمونه ای از کارآیی مدیران است. در کارآیی هدف کاهش ضایعات است. در **کارآیی** راه های رسیدن به هدف با **کمترین منابع** (زمان و هزینه) مورد توجه است.

شاخص کارآیی عملکرد، هزینه منابع صرف شده در فرآیند رسیدن به هدف را ارزیابی میکند یعنی با مقایسه خروجیها و ورودیهای مصرف شده، کارآیی سیستم را ارزیابی میکند.

کارآیی نسبی است که نوعی مقایسه را بین برخی از جنبه های عملکرد واحد با هزینه های متحمل شده جهت تحقق هدف، نشان میدهد.

افزایش کارآیی مدیر، مستلزم «**سازگاری** عملکرد داخلی با کارکردها، فناوری ها، نیازهای کارکنان و محیط خارجی سازمان است»

کارآیی عموماً به نسبت بازده و هزینه اشاره میکند، مثلاً مدیری کارآمد تلقی میشود که میزان بازده خود را در مقابل هزینه ها افزایش دهد. کارآیی تلویحاً به معنای بیشتر، بهتر، سریعتر، ارزان تر است.

زمانی که خروجی یا ستانده **بیشتری** از ورودی یا داده **مشخصی** حاصل شود و یا وقتی همان ستانده از منابع کمتری به دست آید، کارآیی بالا رفته است.

اثربخشی به معنی انجام **کارهای درست** برای تحقق هدف میباشد و در سازمان از آن با عنوان دستیابی به هدف تعبیر میشود. **اثربخشی خود هدف** را مورد بررسی قرار میدهد، که اگر این هدف به طور مناسب و مطلوبی انتخاب شود، اثربخشی تضمین میگردد. برای ارزیابی میزان کسب هدف، از شاخص اثربخشی عملکرد استفاده میشود. اثربخشی به چگونگی انجام کارها مربوط میشود.

اگرچه به حداقل رسیدن هزینه منابع **شرط لازم** برای کارآیی است اما شرط کافی نیست بنابراین مدیریت به تکمیل فرآیندها توجه دارد در اصطلاح مدیریت این توانایی را اثربخشی مینامند.

اگرچه کارآیی اهمیت دارد ولی **اثربخشی حساس** و حیاتی است و اثربخشی **کلید موفقیت سازمان** محسوب میشود. رنسیس لیکرت **۳** متغیر علی، میانجی (مداخله گر) و بازده را مشخص میکند که برای اثربخشی سازمان باید به این عوامل توجه کرد:

۱) متغیرهای علی یا ورودی: متغیرهای مستقلی هستند که به وسیله سازمان و مدیریت میتوانند تغییر یا تعدیل پیدا کنند و در کنترل سازمان هستند **برعکس** متغیرهایی نظیر شرایط عمومی و تجارت که **خارج** از کنترل سازمان است. این متغیرها در جریان رشد و توسعه **درون** یک سازمان و نتایج و حاصل کار آن **تاثیر** میگذارند. این متغیرها عبارتند از:

- ۱) راهبردها، مهارتها و رفتار رهبری ۲) تصمیمات مدیریت ۳) خط مشی ها ۴) ساخت سازمانی
 - ۵) هدفهای سازمان ۶) سبک مدیریت ۷) تکنولوژی
 - ۲) متغیرهای میانجی (مداخله گر): وضع جاری شرایط درونی سازمان را بیان میکنند. بنابراین میتوان گفت متغیرهای علی بر منابع انسانی یا متغیرهای میانجی اثر میگذارند. متغیرهای میانجی به ساختن و تکمیل سازمان توجه میکنند و اهداف بلند مدت حساب می آیند. این همان جز اثربخشی است که بسیاری از مدیران آنرا نادیده میگیرند زیرا این بخش هم به توانایی بلند مدت و هم به اجرای کوتاه مدت تکیه میکند.
- این متغیرها عبارتند از:

۱. ادارات، انتظارات و مفاهیم نقش
۲. گرایشها و سنتهای گروه کار
۳. ارزشها
۴. نیروهای انگیزشی و رفتار
- ۳) متغیرهای بازده یا خروجی (غایتی): عبارتند از متغیرهای وابسته ای که دستاوردهای سازمان را منعکس میکنند شاید بیش از ۹۰ درصد مدیران در ارزشیابی اثربخشی سازمانها فقط به سنجش بازده توجه دارند. بنابراین اثربخشی مدیران امور تجاری را از روی **منفعت خالص** تعیین میکنند بسیاری از مدیران، تنها بر اساس متغیرهای بازدهی کوتاه مدت **ترغیب** میشوند یعنی کارهایی مانند افزایش تولید و درآمدها، **بدون آنکه** به امکانات و پیشرفتهای بلند مدت سازمان اهمیتی بدهند، که نتیجه اش **مشکلی پیچیده** خواهد شد.

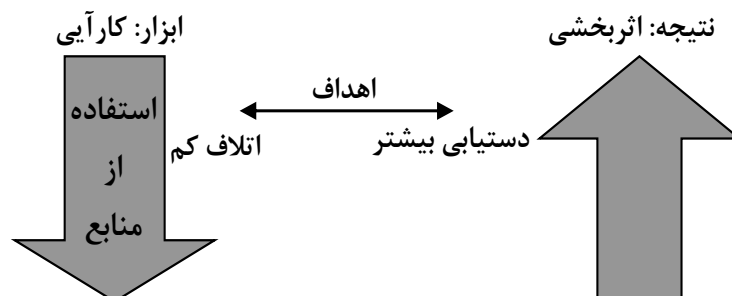
این متغیرها عبارتند از:

۱. تولید
۲. هزینه ها
۳. فروش
۴. درآمدها
۵. رابطه سازمان و اتحادیه
۶. ترک کار

رابطه میان این متغیرها را میتوان به صورت **محركهايي (متغیرهای علی)** که بر روی **ارگانيسم (متغیرهای میانجی)** عمل میکنند و پاسخهای **معیني (متغیرهای بازده)** را می آفرینند بیان کرد. لیکن اعتقاد داشت که مدیران با **عملکرد بهتر** مدیرانی هستند که از سیستمهای اندازه گیری عملیات (ارزشیابی) استفاده کردند.



اثربخشی کلی: نوعی ارزیابی کلی که تا حد زیادی از معیارهای متعدد بهره می جوید و معمولاً از طریق ترکیب کردن اسناد عملکرد گذشته یا به دست آوردن ارزیابی های کلی و یا از طریق قضاوت های اشخاص بصیر و مطلع نسبت به عملکرد سازمان، اندازه گیری می شوند
رابطه بین کارآیی و اثربخشی:



تذکره: وقتی کاری به صورت تیمی انجام میشود، کارآیی و اثربخشی بالا میرود.
رابطه بین برنامه ریزی، کارآیی و اثربخشی: برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف (اثربخشی) و یافتن یا پیش بینی کردن راه های تحقق هدف (کارآیی)

بهره وری:

- عبارت است از استفاده از منابع مختلف یک سازمان، صنعت یا کشور (ورودی ها) به منظور دستیابی به نتایج مطلوب و برنامه ریزی شده (خروجی ها)
- زمانی که **اثر بخشی و کارایی** یا به عبارتی **هدف درستی با کمترین زمان و هزینه** تحقق یابد، **بهره وری** حاصل شده است.
- **بهره وری** مفهومی است که از معادله زیر تشکیل شده است:

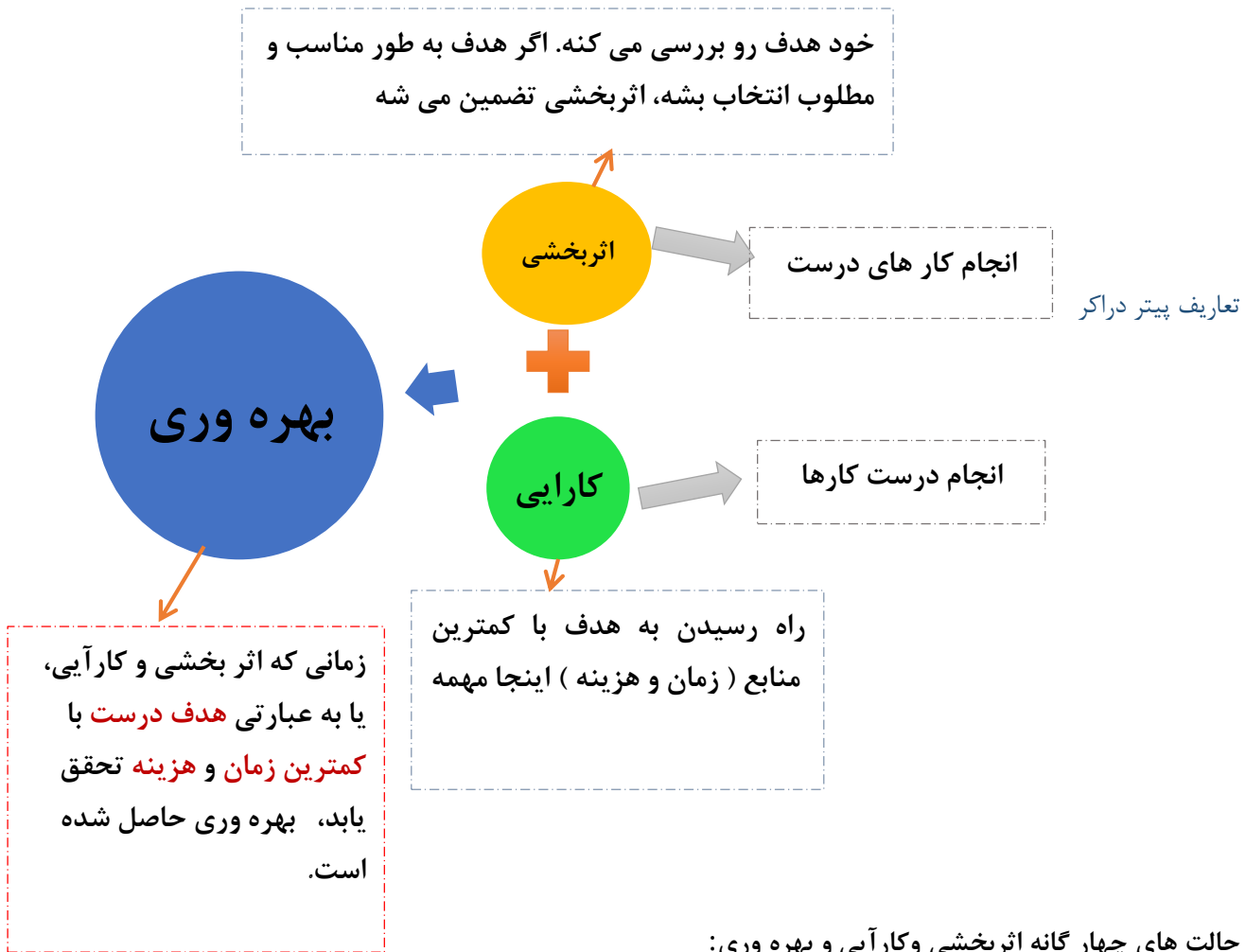
اثر بخشی + کارایی = بهره وری

- بهره وری یعنی درست انجام دادن کارهای درست یعنی هم هدف محور است هم هزینه محور
 - بهره وری: نسبت ستاده ها به داده ها با حفظ اثربخشی
 - میزان یا حجم محصولات و یا خدمات عمده ای که سازمان ارائه میکند.
 - به نظر پیتر دراکر، مجموع کارایی و اثربخشی **عملکرد** را تشکیل میدهد.
- جایگاه و اهمیت بهره وری به حدی افزایش یافته است که آنرا مترادف با خردگرایی (رفتار عقلایی) در سازمان میدانند. از دیدگاه مدیریتی و اقتصادی بهره وری تابعی از سه متغیر فناوری، نیروی انسانی و سازمان است.
- بهره وری** معمولاً در قالب ۳ شکل بیان میشود: بهره وری عامل جزئی، بهره وری چند عامله، بهره وری کل
- بهره وری معمولاً در ۳ سطح اندازه گیری میشود: بهره وری فردی، بهره وری گروهی ، بهره وری سازمانی که از طریق مراجعه به اسناد و ارزیابی های موجود و با ترکیب آنها مورد اندازه گیری قرار می گیرد.
- داستانی برای یادگیری بیشتر:**

با یه مثال این مفاهیم کاملاً روشن میشه: فرض کنید شما در حال حاضر مشغول مطالعه برای کنکور هستین اگر هدفتون قبولی در دانشگاه تهران باشه و قبول شین اثر بخش بودین، اگر دانشگاه دیگه ای قبول شین به میزان کمتری اثربخش بودین اگه قبول نشین اثر بخش نبودین. در این سه حالتی که گفتیم شما میتونید کارآ باشید یا نباشید.

اگر کسی با روزی ۱۰ ساعت درس خوندن دانشگاه تهران قبول شه نسبت به کسی که با ۵ ساعت درس خوندن دانشگاه تهران قبول شده کارایی کمتری داشته. حالا اگه ۱۰ ساعت درس بخونه و قبول نشه کارایی به شدت پایین و اثربخشی هم نداشته چون منابع زیادی مصرف کردیم پس کارآ نبودیم.

جمع بندی:



حالت های چهار گانه اثربخشی و کارایی و بهره وری:

اثربخشی و کارآمد	اثربخشی و ناکارآمد	↑ زیاد اثربخشی در کسب هدف ↓ کم
هدفها تحقق مییابند و منابع بهطور مطلوب بهکار گرفته میشوند. حالت ۱	قدری اتلاف منابع وجود دارد. حالت ۲	
ناموثر و کارآمد	ناموثر و ناکارآمد	← ضعیف کارایی در استفاده از منابع → خوب
منابع تلف نمیشوند، ولی اهداف نیز تحقق نمییابند. حالت ۴	منابع اتلاف میشوند و هدفها تحقق نمییابند. حالت ۳	

- ۱) هم اثربخش هم کارآمد هستیم: بهترین حالت برای سازمان میباشد و سازمان بهره ور است.
- ۲) اثربخش هستیم ولی کارآمد نیستیم: به اهدافمون میرسیم ولی منابع زیادی مصرف میشه و ممکنه بخشی از منابع هم تلف بشند.
- ۳) ناموثر و ناکارآمد: بدترین حالت برای سازمان میباشد یعنی نه به اهدافمون رسیدیم و هم منابع زیادی تلف میشوند.
- ۴) ناموثر و کارآمد: ممکن است منابع تلف نشوند اما به اهدافمون نمیرسیم.

رویکردهای ۴ گانه به اثربخشی سازمانی:

اثربخشی، کارایی و بهره‌وری رو تعریف کردیم در ادامه به انواع رویکردها به اثربخشی خواهیم پرداخت این مبحث از کتاب تئوری سازمان رابینز و کتاب دکتر مقیمی آورده شده است.

تذکر: این مبحث اکثراً در کنکورهای **اجرایی** مورد پرسش قرار می‌گرفت اما در یکی دو سال اخیر در کنکور **دکتری** و **مجموعه مدیریت** نیز مورد پرسش واقع شده است.

معرفی ۴ رویکرد: این رویکردها، برای تمامی سازمانهای بزرگ، کوچک، انتفاعی و غیر انتفاعی کاربرد دارد. (رابینز)



این رویکردها در کتاب دکتر مقیمی به شکل زیر بیان شده است:

- رویکرد نیل به هدف
- رویکرد سیستمی
- رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک
- رویکرد فرآیندهای درونی (سیستم‌های سالم) (طبق کتاب دکتر مقیمی)

نکته بسیار مهم: در پاسخ به این سوال که چه چیز سازمان را اثربخش میکند؟ باید گفت **ساختار صحیح سازمان را اثربخش میکند.**

۱) رویکرد نیل به هدف: فقط و فقط به رسیدن به اهداف توجه دارد مثل تیم فوتبال که مدیرانش صرفاً می‌گن زمانی موفق شدیم که قهرمان بشیم. فقط و فقط به نتیجه **نهایی** توجه دارند. این رویکرد متداول‌ترین معیار مورد استفاده برای سنجش اثربخشی است. در این رویکرد نتایج یا خروجیهای سازمان با اهداف بیان شده و از پیش تعیین شده، مورد مقایسه قرار می‌گیرند و سپس برای اصلاح انحرافات، اقدامات اصلاحی صورت می‌پذیرد و رویکرد کوتاه مدت به نتایج دارد. در این رویکرد بر جنبه محصول یا تولید سازمان تاکید میشود. این رویکرد نگرشی منطقی دارد.

خلاصه اینکه: اثربخشی سازمانی باید بر حسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل یا امکانات (فرایندها) بکار گرفته شده برای دستیابی به اهداف، سنجیده شود. (یعنی در تضاد با رویکرد سیستمیه که جلوتر توضیحش میاد) در یه سازمان با رویکرد نیل به هدف **حداکثر نمودن سود هدف نهاییه.**

این رویکرد سازمان‌ها رو **پدیده عقلایی** فرض میکند که به دنبال **کسب هدف** هستند (**پدیده‌های عقلایی** رو در **فصل مکاتب** توضیح میدیم)

کاربرد اصلی این رویکرد در **مدیریت بر مبنای هدف (MBO)** میباشد. مدیریت بر مبنای هدف در فصل برنامه‌ریزی کامل توضیح داده خواهد شد ولی همینجا مختصر بگیم که در این نوع مدیریت، سرپرستان و زیردستان اهداف را تعیین میکنند و سازمان و اعضا بر اساس رسیدن یا نرسیدن به این اهداف ارزیابی میشوند.

پیش فرضهای این رویکرد:

۱. سازمانها باید اهداف نهائی داشته باشند.
۲. اهداف باید در حد امکان قابل اداره و کنترل و اداره باشند.
۳. روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گرفته باشد.
۴. پیشرفت به سوی این هدف باید قابل اندازه گیری باشد.
۵. اهداف بایستی مشخص و قابل سنجش بوده و برای اینکه بخوبی درک شوند باید تعریف شوند.

انتقاد به این رویکرد:

- مشخص نیست که اهداف بلند مدت باید مورد بررسی قرار گیرد یا اهداف کوتاه مدت؟
- آیا صرفا اهداف مدیریت عالی باید مد نظر قرار گیرد یا سطوح دیگر یا هر دو؟
- گاه اهداف تعیین شده با هم در تعارض هستند در حالی که این رویکرد اجماع در اهداف را فرض میکند.
- این امکان وجود دارد که برخی از تصمیم گیرندگان سازمانی که از قدرت و نفوذ واقعی برخوردارند در ترکیب مدیریت ارشد اجرایی نباشند و یا اینکه افرادی به خاطر داشتن سالها تجربه و یا تخصصی ویژه در یکی از حوزه های کلیدی سازمان تاثیر زیادی بر تعیین اهداف سازمانی بگذارند اگرچه ممکن در کادر مدیریت ارشد اجرایی، جایی نداشته باشند.
- سازمان ها اهداف چندگانه را دنبال می کنند که این چندگانگی اهداف خود مشکل آفرین است. رویکرد نیل به هدف اجماع در اهداف را فرض می کند. با توجه به چندگانگی اهداف و منافع متفاوت و گوناگون در سازمان و همچنین تا زمانی که اهداف در قالب عبارات و اصطلاحات مبهم و نامشخص بیان می شوند و همینطور اینکه افراد در سازمان اهداف را بر مبنای منافع شخصی خود تعبیر و تفسیر می کنند اجماع در اهداف میسر نیست.
- در خیلی از سازمان ها، اهداف رفتار سازمان ها را جهت نمی دهند.
- این ادعا که توافق در مورد هدف باید قبل از عمل صورت گیرد این واقعیت را نادیده می گیرد که بدون وجود یک نتیجه ملموس و محسوس نمی توان توافقی حاصل کرد.
- سازمان ها ممکن است که اول عمل کنند و سپس به تنظیم اهداف بپردازند تا آنچه را که رخ داده را توجیه کنند. اگر این مسئله درست باشد، سنجش اثربخشی سازمان از طریق بررسی اهداف اعلام شده از سوی مدیران عالی معیار مناسبی برای اثر بخشی سازمان نخواهد بود. بیانیه های رسمی اهداف، یک داستان ساختگی است که سازمان به منظور توجیه و عقلایی جلوه دادن حیاتش برای مخاطبین ویژه خود، آنها را مورد استفاده قرار می دهد.

تذکر: باید دقت کنیم که اثربخشی سازمانی چیزی بیش از تعیین و سنجش اهداف است.

۲) رویکرد سیستمی یا رویکرد جذب منابع:

اول باید بدونیم هر سیستمی یه ورودی داره (نهاد) یه سری عملیات روی این ورودی ها صورت میگیره (فرآیند) و در نهایت خروجی (ستاده) خواهیم داشت این ساده ترین شکل یک سیستمه. سیستم های پیشرفته تر دارای بازخورد هستند. خب حالا بریم سراغ رویکرد سیستمی: بر عکس رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی به وسایل و امکانات ضروری (فرآیندها) به منظور اطمینان از بقا سازمان تاکید میکند. در این رویکرد، به جای خروجیها، با ورودیها سر و کار داریم. در این رویکرد، سازمان زمانی اثربخش است که عوامل ضروری تولید، همچون مواد اولیه، نیروی کار و مدیریت بهتری جذب کند. بر عکس رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی بر وسائل و امکانات ضروری (فرآیندها) به منظور اطمینان از تداوم و بقا با سازمان تأکید می ورزد. در این رویکرد، به نقطه آغاز فرآیند تولید سازمان توجه میشود، به عبارت دیگر به بخش مصرف یا ورودی سازمان توجه میشود. اثربخشی را به عنوان توانایی سازمان در کسب نهادها، پردازش آنها، و حفظ

ثبات و توازن در سیستم تعریف میکند. در این رویکرد بقای سازمان، مستلزم **کسب مداوم منابع** مورد نیاز است. در این رویکرد بر **رضایت شغلی کارکنان**، **سطح تعارض کارکنان**، **انعطاف پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی**، **وضوح ارتباطات داخلی**، **حصول اطمینان از دریافت مداوم نهاده ها**، تولید ستاده های قابل قبول و کارآیی سازمان در تبدیل نهاده ها به ستاده ها تاکید میشود. **رویکرد سیستمی** اثربخشی را **توانایی سازمان** در کسب **داده ها**، **پردازش** آنها و **حفظ ثبات و توازن در سیستم** تعریف میکند.

مدل سیستمی بر معیارهایی که بقای بلند مدت سازمان را افزایش دهند تاکید میکند مانند معیارهای زیر:

- توانایی سازمان برای دریافت منابع
- تعامل موفقیت آمیز با محیط خارجی
- حفظ و نگهداری به عنوان یک پدیده اجتماعی

پیش فرض های این رویکرد:

- سازمان ها متشکل از **قسمت های فرعی مرتبط** با هم تشکیل شده است. رویکرد سیستمی میگوید اگر یک قسمت از سیستم ضعیف عمل کند بقیه هم ضعیف عمل میکنند.
- سیستم باید **تعامل** موثر با **محیط** خود داشته باشد تا **منابع مورد نیاز خود را ذخیره کند**.
- **بقای** سازمان مستلزم **کسب مداوم منابع مورد نیاز** است.

مزایای این رویکرد:

- رویکرد سیستمی، آگاهی مدیران را از وابستگی متقابل فعالیتهای سازمان افزایش می دهد.
- کاربردی بودن رویکرد سیستمی در زمانی است که اهداف مبهم یا سنجش پذیر نیستند.
- برای مدیرانی خوب است که تمایل به کارهای بلند مدت دارند.
- مدیرانی که از رویکرد سیستمی استفاده می کنند کمتر در پی اتخاذ تصمیماتی هستند که منافع بلند مدت سازمان را **تهدید** کرده ولی منافع کوتاه مدت آنها را تامین میکند.

انتقادات به این رویکرد:

دو نقص عمده در رویکرد سیستمی وجود دارد:

- (۱) یکی موضوع **سنجش اهداف** است: سنجش اهداف نهایی در مقایسه با تلاش برای اندازه گیری متغیرهای فرایندی از قبیل **انعطاف پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی** یا **وضوح در ارتباط داخلی** ممکن است ساده باشد. مشکل این است که وقتی قرار است این اصطلاحات توسط افراد عامی به کار گرفته شوند ایجاد معیارهای معتبر و دقیق برای نشان دادن قدرت و قوت آنها **ناممکن** است. (سطح دوم مطالعه)
- (۲) دیگری این است که آیا وسایل و امکانات نیل به هدف مهم هستند یا خیر: اگر نتایج یا اهداف نهایی محقق شوند آیا این امر دلالت بر **مهم بودن** وسایل و امکانات نیل به نتایج نهایی دارد؟ بارها شنیده اید که هدف برنده شدن است نه چگونگی برنده شدن. این انتقاد بر رویکرد سیستمی ممکن است وارد آید که بر وسایل و امکانات مورد نیاز برای تحقق اثربخشی **به جای** خود اثربخشی تاکید می کند. اگر هر دو رویکرد نیل به هدف و سیستمی را به عنوان رویکردهای هدف گرا مد نظر قرار دهیم چنین انتقادی نسبت به رویکرد سیستمی قوت بیشتری پیدا می کند. رویکرد نیل به هدف، اهداف نهایی را مورد استفاده قرار می دهد و رویکرد سیستمی، وسایل و امکانات نیل به اهداف نهایی را به کار می برد. بر اساس این دیدگاه ممکن است چنین استدلال شود که چون هر دو اهداف را مورد استفاده قرار می دهند شما باید یکی از این دو را که بیشتر معنا دارد به کار گیرید (سطح دوم مطالعه). رویکردی که از نظر کمی کردن اهداف نسبت به دیگری از سهولت بیشتری برخوردار است **رویکرد نیل به هدف** است. (مهم)

تذکر: حامیان نظریه سیستمی اهمیت اهداف و نتایج نهایی از قبل تعیین شده را به عنوان یک عامل تعیین کننده اثربخشی سازمانی نادیده نمی گیرند بلکه آنها نسبت به اعتبار اهداف انتخاب شده و معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی میزان پیشرفت به سوی این اهداف مشکوک بوده و سوال دارند. در رویکرد سیستمی **اهداف نهایی** مورد غفلت واقع نمیشوند بلکه بر اساس معیارهایی پیچیده به عنوان یک جز مورد توجه قرار میگیرد بنابراین رویکرد سیستمی به نتایج **بیش از** وسایل و امکانات نیل به نتایج، **تاکید نمیکند**.

یکی از کاربردهای رویکرد سیستمی در اثربخشی، ممیزی (حسابرسی) مدیریت است که به وسیله جکسون مارتین دل ارائه شد. ممیزی (حسابرسی) مدیریت فعالیتهای کلیدی سازمان را در زمان گذشته، حال و آینده به منظور **حصول اطمینان** از اینکه سازمان حداکثر نتیجه از منابع خود را برای تحقق اهداف دریافت کرده، تجزیه و تحلیل میکند. در ممیزی (حسابرسی) مدیریت **۱۰ حوزه** بررسی میشود.

نسبت های اثربخشی در رویکرد سیستمی: در این رویکرد، روابط متقابل سیستمهای مهم میتواند در متغیرها یا نسبتهای اثربخشی که در ادامه می آید مطرح شود: (مهم)

- (۱) نسبت ستاده به داده
(۲) نسبت عملیات درونی به داده ۳
(۳) نسبت عملیات درونی به ستاده
(۴) نسبت تغییرات در نهاده ها به ستاده

متغیرهای سیستم	موسسه تجاری	بیمارستان	دانشکده
نسبت ستاده به نهاده (داده)	نرخ بازگشت سرمایه	تعداد کل بیماران معالجه شده	تعداد نشریات دانشکده
نسبت عملیات درونی به نهاده	گردش موجودی	سرمایه گذاری در تکنولوژی پزشکی	هزینه سیستم اطلاعاتی
نسبت عملیات درونی به ستاده	حجم فروش	تعداد بیماران معالجه شده	تعداد دانشجویان فارغ التحصیل شده
نسبت تغییرات نهاده به ستاده	تغییر سرمایه در گردش	تغییر در تعداد بیماران معالجه شده	تغییر در تعداد دانشجویان ثبت نام شده

(۳) رویکرد عوامل استراتژیک یا رضایت موکلین راهبردی یا عوامل محیطی :

جدید ترین رویکرد ارائه شده در اثربخشی سازمانی است. رویکرد نیل به هدف سازمان را پدیده عقلایی و هدف گرا فرض میکرد. اما این رویکرد سازمان را جایی میداند که صاحبان منافع برای تسلط بر منابع با هم رقابت میکنند و سازمان ها عرصه رقابت های سیاسی میشود. بر این اساس سازمانی اثربخش است که خواسته های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آنهاست، برآورده کند. علاوه بر این استعاره "عرصه سیاسی" چنین فرض می کند که هر سازمان دینفعان متعددی دارد که هر کدام از درجات مختلفی قدرت برخوردار بوده و همچنین هر کدام از آنها برای رسیدن به خواسته های خود تلاش می کنند. هر دینفعی ارزش های منحصر به فرد خود را داشته و احتمال خیلی کمی وجود دارد که علایق و ترجیحات آنها با هم سازگار باشد. این رویکرد با استفاده از **ممیزی دینفعان**، علائق تمامی دینفعان مورد شناسایی قرار گرفته و بین این منافع گاه متضاد و متنوع **آشتی** برقرار میشود. اثربخشی سازمان عبارت است توانایی همراه کردن این افراد، گروه ها و نهادهای کلیدی که تداوم حیات سازمان به آنها وابسته است.

پیش فرضهای این رویکرد:

این رویکرد چنین فرض میکند که مدیران مجموعه اهدافی را دنبال میکنند که این مجموعه اهداف انتخابی، خواسته های همه دینفعانی که منابع مورد نیاز جهت بقا سازمان را **کنترل** میکنند، در بردارد.

نمونه معیارهای اثربخشی سازمانی در رویکرد عوامل استراتژیک:

ذینفع ها	نمونه معیار
مالکین	نرخ برگشت سرمایه گذاری، رشد درآمدها
کارکنان	نحوه جبران خدمت، مزایا، رضایت از شرایط کاری
مشتریان	رضایت از قیمت، کیفیت و خدمات
عرضه کنندگان مواد اولیه	رضایت از پرداخت ها، فروش های مورد انتظار
وام دهندگان به موسسه	توانایی پرداخت دیون
اتحادیه ها	دستمزدها و مزایای رقابتی، شرایط کاری رضایت بخش، مذاکره جمعی منصفانه
نهادهای دولتی	اطاعت از قوانین، پرهیز از جرائم و تخلفات

رویکرد عوامل استراتژیک شبیه به رویکرد سیستمی است. یعنی هر دو وابستگی های متقابل بین فعالیت های سازمان را مد نظر داشته اما **رویکرد عوامل استراتژیک** یا **ذینفعان استراتژیک** بر **همه سازمان تاکید ندارد**. این دیدگاه صرفاً می خواهد خواسته های کسانی را که در محیط سازمان قرار داشته و می توانند بقاء سازمان را تهدید کنند، ارضاء نماید.

گامهای رویکرد عوامل استراتژیک در عمل

- ابتدا مدیریت عالی عوامل کلیدی مهم و موثر در بقای سازمان را مشخص کند.
- قدرت نسبی هر کدام را مورد ارزیابی قرار داد.
- گام سوم تعیین انتظارات این عوامل از سازمان است.
- این رویکرد، سازمان را عرصه های سیاسی فرض میکند.

انتقاد به این رویکرد:

- تعیین ذینفعان استراتژیک با توجه به تغییر دائم محیط **دشوار** است.
- الویت بندی منافع ذینفعان بسیار **دشوار** است.
- پیدا کردن درک صحیح از انتظارات عوامل کلیدی **دشوار** است.

مزیت این رویکرد:

با عملی کردن رویکرد عوامل استراتژیک احتمال این امر که مدیران ناخود آگاه، اقدام به نادیده گرفتن گروه صاحب قدرتی نمایند، کاهش میابد.

نکته: رویکرد ذینفعان استراتژیک می تواند با مقایسه کردن انتظارات مختلف، تعیین انتظارات مشترک و انتظارات ناسازگار، دسته بندی ذینفعان استراتژیک و تنظیم اهداف مختلف بر اساس اولویت خاتمه یابد.

۴) رویکرد ارزش های رقابتی: در این رویکرد **بهترین معیار** وجود ندارد یعنی دیدگاه اقتضایی دارند. در این رویکرد **نه** هدف واحدی وجود دارد که افراد روی آن توافق کنند و **نه** در مورد اهداف مرجح (ترجیح داده شده) بر سایر اهداف، اجماع کلی وجود دارد. مفهوم اثربخشی فی نفسه مفهومی ذهنی است و اهدافی که یک ارزیاب انتخاب می کند متکی بر ارزش های شخصی، ترجیحات و منافع فردی است. رویکرد ارزش های رقابتی **صرفاً** تنوع در علایق و ترجیحات ارزیابی کنندگان را مدنظر **قرار نمیدهد**. رویکرد ارزش های رقابتی استدلال می کند که عناصر مشترکی وجود دارند که در هر فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می توانند با هم ترکیب شده و مجموعه ای از ارزش های رقابتی را ایجاد کنند. این رویکرد چهارچوب جامع و منسجمی را برای شناسایی همه متغیرهای کلیدی در حیطه اثربخشی و تعیین نحوه ارتباط متغیرها با همدیگر ارائه میکند. موضوع اصلی این رویکرد این است که معیارهایی که شما در ارزیابی اثربخشی

سازمان برای آنها ارزش قائل بوده و مورد استفاده قرار می دهد متکی به این است که شما چه کسی بوده و چه منافعی را مد نظر دارید.

رویکرد **ارزش رقابتی** با یک بررسی پیرامون معیارهای مختلف، ۳ دسته اساسی از معیارهای اثربخشی سازمانی را به شرح ذیل تعریف میکند:

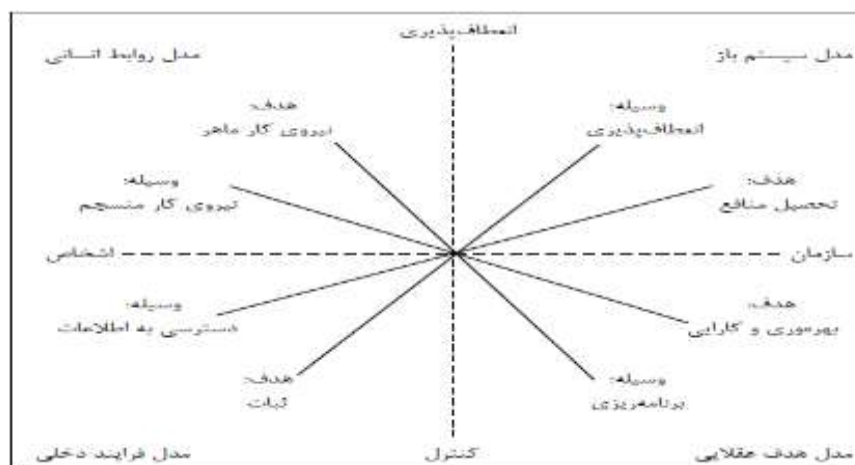
(۱) **انعطاف پذیری در مقابل کنترل** (انعطاف پذیری برای نوآوری و انطباق و تغییر ارزش قائل است و بر عکس کنترل برای ثبات و نظم و قابل پیش بینی بودن امور ارزش قائل است).

(۲) توجه به سازمان **در مقابل افراد** (تاکید بر بهسازی افراد یا بهسازی سازمان)
تاکید روی رفاه (سلامتی و خوشبختی) و بهسازی افرادی که به احساسات و نیازهای افراد توجه صورت گیرد یا اینکه بهسازی سازمان یعنی توجه به بهره وری و انجام وظایف را باید بیشتر مدنظر قرار داد

(۳) سومین دسته ارزشها به وسائل و امکانات (فرآیندها) سازمانی **در مقابل نتایج نهایی** (اهداف) سازمان مرتبط است .
وسائل و امکانات به فرایندهای درونی سازمان در بلند مدت و **نتایج نهایی** به نتایج نهائی کوتاه مدت تأکید می کند.
این ۳ دسته ارزش در قالب یک مدل ۳ بعدی با هم ترکیب میشوند و ۸ **کانون** را به وجود می آورند:

تعریف	کانون
....	انعطاف پذیری
قادر به جلب حمایت خارجی و گسترش حجم نیروی کار است.	جذب یا تحصیل منابع
اهداف واضح بوده و قابل درک هستند.	برنامه ریزی یا طرح ریزی
حجم ستاده بالاست، نسبت نهاده به ستاده بالاست.	بهره وری، کارایی
.....	دسترسی به اطلاعات
احساس نظم، تداوم و یکنواخت بودن عملیات سازمان	ثبات
اعتماد، احترام به کارکنان و خوب کار کردن با هم	نیروی کار منسجم (خیلی مهم)
کارکنان برای انجام درست کار خود، از آموزش، مهارت و استعداد لازم برخوردار هستند.	نیروی کار ماهر (خیلی مهم)

در این نهایت این کانونها دو به دو با هم ترکیب شده و ۴ مدل زیر را به وجود می آورند، هر کدام از این مدل ها بر حسب اینکه **سازمان** در چه مرحله ای از حیات خود باشد الویت دارد: (بعداً توضیح میدیم)



- زمانی که به سازمان توجه کنیم و **انعطاف پذیری** در الویت باشد از **مدل سیستم باز** استفاده میکنیم که به وسیله **انعطاف پذیری** به هدفمون که رسیدن به منابع است میرسیم.
 - اگر توجه به سازمان باشه ولی کنترل کردن در الویت باشد از **مدل عقلایی** استفاده میکنیم که با استفاده از برنامه ریزی و طرح ریزی به هدفمون که بهره وری و کارآیی هست میرسیم. (کلا عقلایی ها دنبال بهره وری هستند بعدا در بخش ۲ مکاتب مدل کوئین هم دقیقا همین نظر رو داره)
 - اگر توجه به اشخاص در الویت باشد و همچنین کنترل کردن الویت داشته باشد از **مدل فرآیند داخلی** استفاده میکنیم که با استفاده از دسترسی به اطلاعات به هدفمون که ثباته میرسیم.
 - اگر **انعطاف پذیر** باشیم و انسان ها به جای سازمان در الویت باشند از **مدل روابط انسانی** استفاده میکنیم که به وسیله **نیروی کار منسجم** به هدفمون که **نیروی کار ماهر** هست میرسیم.
- برای اینکه شما مدل ارزش های رقابتی رو خوب یاد بگیرید من براتون یه تمرین اینجا میزارم که خیلی مهمه انجام بدین یادگیری این مدل باعث میشه بعد مدل کوئین رو خیلی راحت یاد بگیریم:

نام مدل	توجه به سازمان	توجه به اشخاص	انعطاف پذیری	کنترل	وسیله	هدف
عقلایی	بله			بله	طرح ریزی	بهره وری
روابط انسانی		بله	بله		نیروی کار منسجم	نیروی کار ماهر

به هر شکلی میشه این جدولو پر کرد به عنوان مثال اسم مدل داده میشه و سایر ستون ها رو شما باید پر کنید یا سایر ستون ها داده میشود و از شما اسم مدل را میخواهد با این روش مطلب کاملا براتون تثبیت میشه.

نکته: نمودار آمیبی شکل در رویکرد ارزشهای رقابتی مطرح میشود. و اطلاعاتی راجع به اینکه چگونه یک **ذینفع عمده** یا **مجموعه‌ای** از **ذینفعان** عملکرد سازمان را بر اساس **کانونهای** (معیارهای) **هشتگانه** اثربخشی ارزیابی می‌کنند، ارائه می‌دهد و توجه مدیریت را به مدلهای اثربخشی سازمان جلب می‌کند.

- نکته بسیار مهم: در این رویکرد **نوعی دوگانگی** مشاهده میشود.
- نکته: این رویکرد در ارتباط با **چرخه حیات سازمان** میباشد. (چرخه حیات سازمان رو جلوتر توضیح میدیم)
- نکته: این رویکرد از لحاظ مراحل کاربرد **شبیه** به رویکرد **ذینفعان استراتژیک** است.
- نکته: چون در مدل ارزشهای رقابتی هم نتایج نهایی و هم وسایل و امکانات نیل به اهداف را در بر می‌گیرد **عاری** از مشکلات موجود در رویکرد نیل به هدف و رویکرد سیستمی است. رویکرد ارزشهای رقابتی رویکرد **ذینفعان استراتژیک** سازمان را شامل شده ولی برای رفع مشکلات آن اقدامی نمی‌کند.
- خب حالا که چرخه حیات سازمان رو فهمیدیم قبلا هم که رویکرد ارزشهای رقابتی رو خونديم و حالا قراره این دو مبحث رو با هم ترکیب کنیم:
- مرحله کارآفرینی: سازمان بر نوآوری، خلاقیت و **جذب منابع** تاکید دارد. حمایت خارجی در این مرحله از اهمیت زیادی برخوردار است همچنین سازمان باید **انعطاف پذیر** باشد. مدل های سیستم باز بر چنین معیارهایی تاکید می‌کنند. از این رو می‌توانیم انتظار داشته باشیم که بانکها و سرمایه‌گذاران مشترک، نوعا از مدل سیستم های باز استفاده کنند.
- شکل گیری اولیه: در این مرحله احتمالا **اتحادیه‌ها** و **کارکنان**، **ذینفعان استراتژیک** آن را شکل میدهند. در این مرحله مدیریت باید احساس وحدت و تعهد را **بالا** ببرد. در این مرحله مدل **روابط انسانی** مورد استفاده قرار میگیرد.

- رسمیت و کنترل: در این مرحله کارآیی و نظم مورد توجه است. در این محل سازمان رشد یافته و ذینفعان استراتژیک (کارکنان، رهبران، عرضه کنندگان مواد اولیه و مشتریان) آنرا برحسب ثبات و بهره‌وری ارزیابی میکنند. مدل فرایند داخلی و مدل هدف عقلایی را مدنظر قرار میدهند.
 - پیچیده شدن ساختار: تأکید بر کنترل محیط خارجی است. عوامل استراتژیک در این مرحله بر انعطاف پذیری، توانایی در جذب منابع و نرخ رشد آن تأکید می‌ورزند.
 - دقیقاً ذکر نشده است که چه مدلی در این مرحله به کار می‌رود ولی میتوان استنباط کرد که مدل سیستم های باز مورد توجه است.
 - افول: در این مرحله به آنچه سازمان در مرحله کار آفرینی تأکید دارد، توجه میکنند و توانایی سازمان برای نوآوری و جذب منابع را مدنظر قرار می دهند این مرحله نیز مانند مرحله کار آفرینی، مدل سیستم های باز را در ارزیابی های اثربخشی خود به کار می‌برد.
- ۵) رویکرد فرآیندهای درونی: در این رویکرد، سازمانها با تلاش حداقلی به آسانی فعالیت میکنند. نام دیگر این رویکرد، رویکرد سیستم های سالم است. زمانی یک سیستم سالم است که اطلاعات به آرامی در جریان باشد و تعهد و وفاداری رضایت شغلی و اعتماد بین کارکنان حاکم باشد. سیستمهای سالم از نقطه نظر رفتاری تمایل دارند که تضادهای کارکردی و غیرکارکردی و رفتارهای سیاسی مخرب به حداقل برسند.
- جمع بندی: اثربخشی سازمان می‌تواند به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود را تحقق بخشیده و همچنین حدی که توانسته است ذینفعان استراتژیک موثر خود را شناخته و خواسته‌هایشان را برآورده کند، تعریف شود. ارزیابی اثربخشی سازمان فعالیتیتی مداوم و گسترده است.
- مقایسه رویکردهای ۴ گانه:

رویکرد	تعریف: یک سازمان به اندازه ای اثربخش است که	چه موقع مفید است: وقتی این رویکرد ترجیح داده میشود که
نیل به هدف	اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد.	اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیرند.
سیستمی	منابع لازم را کسب کند.	• پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد. • اهداف مبهم و سنجش پذیر نباشند.
عوامل استراتژیک	خواسته های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند.	عوامل کلیدی تاثیر زیادی روی سازمان داشته و باید خواسته های آنها را عملی کرد.
ارزش رقابتی	تأکید سازمان در حوزه های ۴ گانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب است.	آنچه باید سازمان تأکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.

تست: عبارت به صورت آگاهانه هماهنگ شده در تعریف سازمان بر چه چیز دلالت دارد؟ (مدیریت ۸۷)

(۱) سازماندهی (۲) مدیریت (۳) برنامه ریزی (۴) عقلانیت

جواب: گزینه ۲

تست: بیشتر وقت مدیران عملیاتی صرف چه کاری میشود؟ (مدیریت ۸۳) (برای یاد آوری)

(۱) تنظیم گزارش (۲) جلسه های تصمیم گیری (۳) حل و فصل مسائل آنی (۴) برنامه ریزی بلند مدت

تست: کدام گزینه به معنای تحقق اهداف است؟ (مدیریت ۸۷)

(۱) بهره وری (۲) اثربخشی (۳) کارآیی (۴) کارآمدی

جواب: گزینه ۲

تست: شاخص هایی که پیتز دراکر به نام اثربخشی و کارآیی ارائه کرد با دوجنبه برنامه ریزی..... و..... پایه یا هماهنگ میباشند.

(۱) بودجه کافی، نظارت کامل (۲) شرح عملیات کامل، خط مشی مناسب

(۳) هدف مناسب، روش مناسب (۴) خط مشی شایسته، روش های شایسته

جواب: گزینه ۳

تست: عبارت به صورت آگاهانه هماهنگ شده در تعریف سازمان بر چه چیز دلالت دارد؟ (مدیریت ۸۷)

(۱) سازماندهی (۲) مدیریت (۳) برنامه ریزی (۴) عقلانیت

جواب: گزینه ۲

تست: بیشتر وقت مدیران عملیاتی صرف چه کاری میشود؟ (مدیریت ۸۳) (برای یاد آوری)

(۱) تنظیم گزارش (۲) جلسه های تصمیم گیری (۳) حل و فصل مسائل آنی (۴) برنامه ریزی بلند مدت

تست: کدام گزینه به معنای تحقق اهداف است؟ (مدیریت ۸۷)

(۱) بهره وری (۲) اثربخشی (۳) کارآیی (۴) کارآمدی

جواب: گزینه ۲

تست: شاخص هایی که پیتز دراکر به نام اثربخشی و کارآیی ارائه کرد با دوجنبه برنامه ریزی..... و..... پایه یا هماهنگ میباشند.

(۱) بودجه کافی، نظارت کامل (۲) شرح عملیات کامل، خط مشی مناسب

(۳) هدف مناسب، روش مناسب (۴) خط مشی شایسته، روش های شایسته

جواب: گزینه ۳

تست: وقتی یک موسسه تجاری برای سنجش اثربخشی از نرخ بازگشت سرمایه استفاده میکند از چه رویکردی بهره گرفته است؟

(۱) نیل به هدف (۲) ارزشهای رقابتی (۳) سیستمی (۴) عوامل استراتژیک

کلید: گزینه ۳

تست: اگر در یک بیمارستان سرمایه گذاری در تکنولوژی پزشکی را معیار اثربخشی قلمداد کنیم از رویکرد... سیستمی برای سنجش اثربخشی استفاده کرده ایم.

(۱) سیستمی (۲) حصول نتایج (۳) عملیات درونی (۴) نیل به هدف

کلید: گزینه ۱

تست: پیش فرض رویکرد نیل به هدف در سنجش اثربخشی چیست؟

(۱) وجود اهداف متعارض

(۲) عقلایی بودن سازمان

(۳) وجود ذینفعان مختلف

(۴) فرآیندی بودن فعالیتهای سازمان

کلید: گزینه ۲

تست: هزینه سیستم اطلاعات در یک دانشکده، معیار اثربخشی در کدامیک از رویکردهای سنجش اثربخشی است؟

(۱) ارزشهای رقابتی (۲) عوامل استراتژیک (۳) سیستمی (۴) نیل به هدف

کلید: گزینه ۳

تست: کدام مورد نمونه ای از نسبت عملیات درونی به ستاده در یک دانشکده میباشد؟

(۱) تعداد دانشجویان فارغ التحصیل (۲) تغییر در تعداد دانشجویان فارغ التحصیل

(۳) هزینه سیستم اطلاعاتی (۴) تعداد نشریات دانشکده

کلید: گزینه ۱

تست: ابزار و هدف اثربخشی در مدل فرآیند داخلی کدام است؟

(۱) انعطاف پذیری و دستیابی به منابع (۲) چسبندگی نیروی کار و نیروی کار ماهر

(۳) برنامه ریزی و بهره وری و کارایی (۴) دسترسی به اطلاعات و ثبات

کلید: گزینه ۴

تست: چهار وظیفه اصلی مدیریت کدامند؟ (مدیریت ۸۲)

- (۱) برنامه ریزی، تصمیم گیری، رهبری، کنترل
- (۲) برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل
- (۳) برنامه ریزی، اطلاع رسانی، اجرایی و نظارت
- (۴) برنامه ریزی، کارآفرینی، ارتباطی و نظارت

جواب: چون در صورت سوال اشاره ای **نشده** که از دیدگاه کدام دانشمند مدیریتی مثلاً فایول یا گیولیک رو میخواد، پس اشاره

به **وظایف عام** مدیریت داره و میشه **گزینه ۲**

تست: مطابق دیدگاه فایول کدام مورد وظایف مدیریتی را نشان میدهد؟

- (۱) برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، کنترل
- (۲) برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، تصمیم گیری، کنترل
- (۳) برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل
- (۴) برنامه ریزی، تصمیم گیری، بودجه ریزی، گزارش دهی، نظارت

صورت سوال گفته از دیدگاه **فایول** پس میشه: **گزینه ۲**

فایول معتقد بود مدیریت یعنی **POCo3**

تست: در نظریه نقشهای مدیریتی ایفای نقش متقابل شخصی پیش نیاز ایفای کدام نقش یا نقشهاست؟ (مدیریت

۷۵)

- (۱) نقش اطلاعاتی (۲) نقش تصمیم گیری (۳) نقشهای اطلاعاتی و تصمیم گیری (۴) نقشهای ریاستی

جواب: **گزینه ۳**

تست: زمانی که مدیر با طراحی ساختار که الگوی روابط رسمی سازمان است، تعیین میکند که کارها باید چگونه

تقسیم و هماهنگ شوند، کدامیک از نقش های مدیریتی مینتزبرگ را ایفا میکند؟ (مدیریت ۹۵)

- (۱) پایش کننده (۲) کارآفرین (۳) تخصیص دهنده منابع (۴) مهارکننده آشوب

جواب **گزینه ۳**

فرض کنیم شما اصلاً این مبحث را مطالعه نکردین، صورت سوال خودش به تقسیم کردن اشاره کرده پس به راحتی میتونستیم به این سوال جواب بدیم ولی شما سر جلسه کنکور از این روش استفاده نکنید.

تست: زمانی که میان زیردستان امکان تماس های آسان وجود ندارد، کدام نقش مدیریتی از اهمیت بیشتری

برخوردار است؟ (مدیریت ۹۶)

- (۱) رابط (۲) سخنگو (۳) اشاعه دهنده (۴) پایش کننده

پاسخ: **گزینه ۳**

کدام مورد جز نقش های متقابل شخصی میباشد؟

- (۱) رابط (۲) سخنگو (۳) تخصیص دهنده منابع (۴) مذاکره کننده

جواب: **گزینه ۱**

تست: کدام گزینه به معنای تحقق اهداف است؟ (مدیریت ۸۷)

- (۱) بهره وری (۲) اثربخشی (۳) کارآیی (۴) کارآمدی

جواب: **گزینه ۲**

تست: شاخص هایی که پیتر دراگر به نام اثربخشی و کارآیی ارائه کرد با دوجنبه برنامه ریزی.....و..... پابه پا هماهنگ میباشند.

- (۱) بودجه کافی، نظارت کامل (۲) شرح عملیات کامل، خط مشی مناسب
(۳) هدف مناسب، روش مناسب (۴) خط مشی شایسته، روش های شایسته

جواب: گزینه ۳

تست: عبارت به صورت آگاهانه هماهنگ شده اشد تعریف سازمان بر چه چیز دلالت دارد؟ (مدیریت ۸۷)

- (۱) سازماندهی (۲) مدیریت (۳) برنامه ریزی (۴) عقلانیت

جواب: گزینه ۲

تست: بیشتر وقت مدیران عملیاتی صرف چه کاری میشود؟ (مدیریت ۸۳) (برای یاد آوری)

- (۱) تنظیم گزارش (۲) جلسه های تصمیم گیری (۳) حل و فصل مسائل آنی (۴) برنامه ریزی بلند مدت

آزمونک:

مدیران مسئولیت های متعددی دارند. کدامیک از حیطه های زیر مهمترین مسئولیت یک مدیر است؟ (مدیریت اجرایی ۸۱)

(این تست از کتاب دکتر پاریزی مطرح شده است)

- (۱) ارضا هدف سازمان
(۲) تامین نیازهای قانونی کارکنان سازمان
(۳) ارضا مدیران مافوق
(۴) ارزشیابی مداوم از فرآیند فعالیت سازمان
در تمام تعاریف مدیریت بر رسیدن به هدف تاکید شده است چرا که همه سازمان ها و نهادهای اجتماعی برای تامین هدف های خاصی ایجاد میشوند و یکی از مهمترین اقدامات مدیریت تلاش در جهت حصول هدف های سازمان است.

کلید: گزینه ۴

(پاسخ از کتاب مجموعه تست های کنکور اجرایی، دکتر مهرداد پرچ)

تست)مدیر کیست؟ (اجرایی ۸۱، این تست از کتاب دکتر پاریزی مطرح شده است)

- (۱) مدیر کسی است که اثربخشی و کارآیی در سازمان دارد.
(۲) مدیر کسی است که اختیار و قدرت کافی در سازمان دارد.
(۳) مدیر کسی است که کارآیی و عملکرد بهتری از دیگران در سازمان دارد.
(۴) مدیر کسی است مسئولیت عملکرد دیگران در سازمان را به عهده دارد.

اما جواب تست: گزینه ۴

تست) برای ارزیابی میزان موفقیت مدیران ارشد به کدام عامل بیشترین توجه میشود؟ (مدیریت اجرایی ۸۲)

- (۱) کاهش هزینه های جاری
(۲) افزایش بهره وری کارکنان
(۳) رسیدن به اهداف سازمانی
(۴) تولید کالا و خدمات کیفی

کلید: گزینه ۳