



# مدرسان شریف

## فصل اول

### « مفاهیم بنیادی مدیریت »

#### تعریف مدیریت

مدیریت حیاتی‌ترین عامل توسعه اقتصادی و اجتماعی است. توسعه هر کشوری به‌میزان زیادی در گرو کیفیت مدیریت منابع آن جامعه است. پیتر دراگر در اهمیت مدیریت می‌گوید: «مدیریت عنصری پویاست که مایه حیات هر سازمان محسوب می‌شود و بدون وجود آن، منابع سازمان صرفاً در حد منابع باقی می‌مانند و هرگز تبدیل به محصول یا خدمت نمی‌شوند»

**تعریف مدیریت:** مدیریت، فراگرد (فرآیند) به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد.

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیر بنای مفاهیم کلی (نظری، علمی و فنی) مدیریت است، در بر دارد:

- ۱- مدیریت یک فراگرد (فرآیند) است؛ هر فراگرد دارای هدف، ساختار و نتیجه است. ۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
- ۳- مدیریت مؤثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد. ۴- مدیریت کارآ، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع اطلاق می‌گردد.
- ۵- مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد.

سایر ویژگی‌های مدیریت عبارتند از:

- ۱- مدیریت هدفدار است: مدیریت خودش هدف نیست، بلکه وسیله‌ای است برای دستیابی به اهداف مشخص، هدف اصلی مدیریت تضمین کارایی و صرفه‌جویی در استفاده از منابع انسانی، فیزیکی و مالی است و میزان موفقیت مدیریت نیز از طریق درجه کامیابی و نائل شدن به اهداف تعیین‌شده قابل سنجش می‌باشد.
- ۲- مدیریت عام و جهان‌شمول است: مدیریت فعالیتی فراگیر و عنصر محوری هر نوع فعالیت سازماندهی شده در هر اندازه و گونه می‌باشد.
- ۳- مدیریت دارای نیروی تلفیق‌کنندگی است: جوهره مدیریت در هماهنگی تلاش‌های افراد در قالب گروه آرمیده است.
- ۴- مدیریت یک فرآیند اجتماعی است: مدیریت عبارت است از انجام کار به‌وسیله افراد، از طریق افراد و برای افراد.
- ۵- مدیریت موضوعی میان رشته‌ای است: مدیریت با رفتار انسانی تحت شرایط پویا سروکار دارد. بنابراین بنای آن بر پایه دانش گسترده‌ای می‌باشد که از رشته‌های مختلف علمی همچون جامعه‌شناسی، روانشناسی، اقتصاد، مهندسی، مردم‌شناسی و غیره نشئت گرفته است.
- ۶- مدیریت فرآیندی مستمر است: مدیریت فرآیندی پویا و مستمر است و چرخه مدیریت تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اقدام سازمان‌یافته منجر به تحقق اهداف گروه یا سازمان شود.

۷- مدیریت هنر است؛ در عین حال که علم محسوب می‌شود: مدیریت شامل پیکره نظام‌یافته از دانش نظری است و علاوه بر آن، کاربرد علمی چنین دانشی را در آن شاهد هستیم. مدیریت همچنین رشته‌ای علمی است که از طریق آموزش تخصصی آموختنی است و همچنین دارای کدها و قواعد اخلاقی است که الزامات اجتماعی را به دنبال دارد.

**نکته ۱:** صرف‌نظر از این که نقش مدیران تا چه اندازه رسمی و یا غیررسمی باشد، مسئولیت اساسی همه آنها در تمامی سازمان‌ها یکسان است؛ و آن عبارت است از کمک کردن به سازمان و اعضای آن در تعیین و تأمین یک سلسله از هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت.

#### مثال ۱: مدیریت عبارت است از:

- ۱) استفاده از منابع مادی و انسانی به منظور دست یافتن به هدف یا هدف‌های مؤسسه از طریق برقراری روابط سیاسی با مراکز قدرت.
- ۲) استفاده از منابع مادی و انسانی به منظور دست یافتن به هدف یا هدف‌های مؤسسه از طریق انجام عملیات مربوط به برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل با توجه به عوامل محیط فرهنگی مؤسسه.
- ۳) استفاده از منابع مادی و انسانی به منظور دست یافتن به هدف یا هدف‌های مؤسسه بدون توجه به محیط فرهنگی مؤسسه.
- ۴) به کارگیری منابع مادی بدون توجه به نیازهای منابع انسانی به منظور دست یافتن به هدف یا هدف‌های مؤسسه.

پاسخ: گزینه «۲» مدیریت یعنی استفاده از منابع مادی و انسانی جهت رسیدن به اهداف سازمان با استفاده از وظایف مدیریتی در حیطه فرهنگ مؤسسه.



**کج مثال ۲:** مدیریت کارا، به ..... و ..... منابع می‌گویند.

(۱) هدایت تشکیلات انسانی - استفاده از (۲) تخصیص - مصرف مدبرانه

پاسخ: گزینه «۲» مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌پردازد.

## فرآیند مدیریت

مدیریت عبارت است از فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و اعمال کنترل بر تلاش‌ها و کارهای اعضای سازمان و نیز استفاده نمودن از منابع سازمانی برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده سازمان.

### فعالیت‌ها و وظایف اصلی مدیریت:

۱- برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی بدین معنی است که مدیر از قبل درباره هدف‌ها و اقدامات موردنظر می‌اندیشد و کارها یا اقدامات وی براساس یک روش، برنامه یا منطق و نه براساس نوعی هوس، قرار دارد.

در برنامه‌ریزی، نخستین گام عبارت است از تعیین و گزینش هدف‌های سازمان؛ آن‌گاه هدف‌های هر یک از واحدهای سازمانی و بخش‌ها تعیین می‌شوند. سازمان، پس از تعیین هدف‌ها، برنامه‌ها یا طرح‌هایی را به روش منظم (سیستماتیک) تهیه می‌کند و درصدد تأمین آنها بر می‌آید. بدیهی است، در گزینش و تعیین هدف‌ها و نیز تدوین طرح‌ها یا برنامه‌ها، مدیر باید امکان‌پذیر بودن و قابل قبول بودن آنها را (از نظر مدیران و کارکنان) مورد توجه قرار دهد.

۲- نکته: در فعالیت‌هایی که در مورد برنامه‌ریزی انجام می‌شود، توجه به بعد زمانی و روابط انسانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. برنامه‌ریزی تصویری از شرایط مطلوب یا موردنظر آینده را ارائه می‌کند.

۲- سازماندهی: سازماندهی عبارت است از فرآیند تنظیم و تخصیص دادن کارها، اختیارات سازمانی و منابع بین اعضا، به گونه‌ای که آنها بتوانند به هدف‌های سازمان دست یابند. بدیهی است هدف‌های گوناگون نیاز به ساختارهای متفاوت دارند. برای مثال، سازمانی که هدف آن تولید نرم‌افزارهای رایانه‌ای است باید ساختاری متفاوت از کارخانه‌ای داشته باشد که شلوار جین تولید می‌کند. مدیر باید ساختار سازمان را مناسب هدف‌ها و منابع سازمان ایجاد نماید و این همان فرآیندی است که آن را طراحی سازمان می‌نامند.

۳- رهبری: رهبری مستلزم راهنمایی، اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان است. به گونه‌ای که آنها کارهای تخصصی و موردنظر را انجام دهند. در فعالیت‌های رهبری توجه به بعد زمان و روابط انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. در واقع، رهبری در کانون روابط مدیران قرار دارد و آنها باید با افرادی که با آنان همکاری می‌کنند روابطی نیکو برقرار نمایند.

۴- کنترل: سرانجام مدیر باید مطمئن شود، کارهایی که اعضا و کارکنان انجام می‌دهند به گونه‌ای است که سازمان را در جهت هدف‌های مشخص و موردنظر سوق می‌دهد. این کار را اعمال کنترل می‌نامند و یکی از وظایف اصلی مدیریت است. کنترل دارای ارکان اصلی ذیل است:

۱- تعیین استانداردهایی از عملکرد؛ ۲- شیوه‌ای برای اندازه‌گیری عملکردهای جاری؛ ۳- مقایسه عملکردها با استانداردهای مشخص؛ ۴- سرانجام، اگر انحرافی مشاهده شد، انجام دادن اقدامات اصلاحی.

مدیر در اجرای وظیفه خود، کنترل کردن امور، باید سازمان را در مسیر مشخص و از پیش تعیین شده قرار دهد. سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای درصدد تعیین راه‌های جدیدی هستند که به وسیله آن بتوانند بر کیفیت این وظیفه مهم (اعمال کنترل) بیفزایند. یکی از روش‌های بسیار مشهور، مدیریت کیفیت جامع است.

### فرآیند مدیریت در مرحله عمل:

برای درک فرآیند پیچیده‌ی مدیریت بهتر است که آن را به صورت یک سلسله یا یک رشته از اجزای تشکیل شده یا جدا از هم شرح دهیم. در مرحله عمل، مدیریت شامل چهار نوع کار یا فعالیت مشخص و جدا از هم نمی‌باشد، بلکه عبارت است از مجموعه یا گروهی از وظایف که با هم رابطه متقابل دارند و گاهی چند وظیفه به صورت همزمان اجرا می‌شوند. نمودار روبرو، نشان‌دهنده الگوی کامل‌تر مدیریت است.

### نوع دیگری از فراگرد (فرآیند) مدیریت

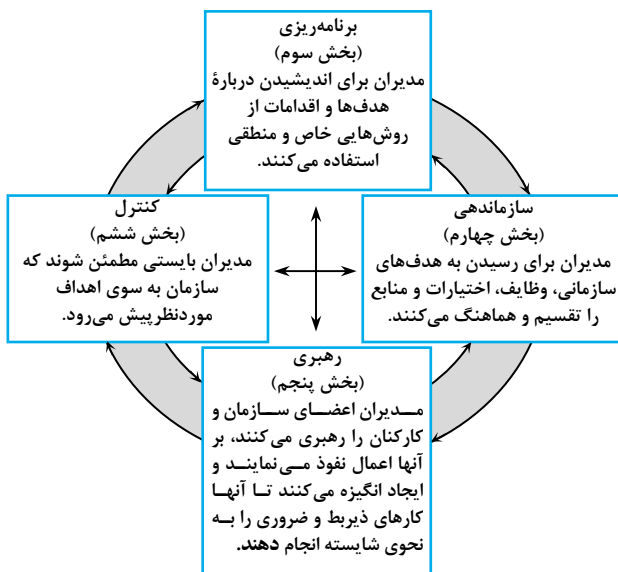
۱) برنامه‌ریزی	۲) سازماندهی
۳) بسیج منابع و امکانات	۴) هدایت و سرپرستی
۵) کنترل	

### تمایز بین اداره کردن و مدیریت

در مجموع سه نقطه‌نظر در خصوص ارتباط دو واژه «اداره کردن» و «مدیریت» وجود دارد:

(۱) اداره کردن در سطح بالاتری از مدیریت قرار دارد (دیدگاه آمریکایی‌ها)، (۲) اداره کردن جزئی از مدیریت است (دیدگاه اروپایی‌ها)، (۳) اداره کردن و مدیریت مترادف یکدیگرند.

اولیور شلدون از جمله افرادی است که بین دو واژه تمایز ایجاد می‌کند و «اداره کردن» را به‌عنوان فرآیندی فکری و «مدیریت» را فرآیندی اجرایی معرفی می‌کند. به عبارت دیگر، مدیریت شرط لازم اداره کردن است.



«ارتباطات متقابل فرآیند مدیریت»

## اهمیت مدیریت

اهمیت مدیریت به حدی است که در هنگام مواجهه با بحران رهبری، بنیان‌گذاران واحدهای بازرگانی و صنعتی، با جذب مدیران توانمند، زمینه را برای آغاز دوره تکامل بعدی، یعنی رشد از طریق هدایت، فراهم می‌آورند. بعضی معتقدند که خود کارکنان قادرند وظایف مدیریت را نیز انجام دهند و به واحد مدیریت جدا و مستقل نیاز ندارند، ولی هنوز مورخین و جامعه‌شناسان، نهادی را نیافته‌اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد. به علاوه بسیاری از صاحب‌نظران موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه مدیریت آنها می‌دانند.

پیتر دراگر: عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است.

هارولد کونتز: مهمترین زمینه فعالیتی انسان، مدیریت می‌باشد.

هارولد کونتز: معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و همه نهادهای اجتماعی این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند.

## مدیریت به منزله علم، هنر و حرفه

نمی‌توان به طور قاطع اظهار نظر کرد که مدیریت علم است یا هنر، اگرچه از مجموعه تعاریف و برداشت‌های به عمل آمده، جنبه هنر بودن آن غلبه پیدا می‌کند. مدیریت به عنوان علم: مدیریت به عنوان یک علم، تکیه خود را برای تصمیم‌گیری بر اطلاعات و تئوری‌هایی می‌گذارد که قبلاً به اثبات رسیده و به صورت یک قانون یا فرمول یا روش درآمد است. طرفداران مدیریت به عنوان یک علم به پیشرفت علوم و تکنیک‌هایی اشاره می‌کنند که انسان بدون آنها قادر به اداره یک مؤسسه نیست. برای اثبات علم بودن رشته مدیریت می‌توان مشخصه‌های زیر را در ارتباط با آن مورد ارزیابی قرار داد:

۱- کاربرد عام و جهان‌شمول ۲- بدنه نظام یافته‌ای از دانش ۳- روابط علی - معلولی ۴- اعتبار و قابلیت پیش بینی ۵- استفاده از روش‌های علمی

مدیریت به عنوان هنر: از سوی دیگر، طرفداران مدیریت به عنوان هنر اظهار می‌دارند که مؤسسات و سازمان‌ها که ترکیبی از انسان، ماشین و وسایل و مواد هستند، آن‌قدر پیچیده هستند که محاسبه پیچیدگی آنها از عهده علم و تکنولوژی خارج است و سرانجام، اخذ تصمیم به عهده فرد گذارده می‌شود که با مهارت و قضاوت سروکار دارد. پیتر دراگر معتقد است که مدیریت عمل (هنر) است تا علم.

به هر حال هنر و علم مکمل یکدیگرند و نقطه مقابل هم نیستند. علم، نحوه دانستن را تعلیم می‌دهد و هنر با انجام کارها سروکار دارد.

علم مدیریت: آن بخش از مدیریت که از طریق آموزش فرا گرفته می‌شود را علم دانستن گویند.

هنر مدیریت: آن بخش از مدیریت که از طریق کسب تجارب فرا گرفته می‌شود را علم توانستن گویند.

مدیریت به عنوان حرفه: هر حرفه دارای ویژگی‌های ذیل می‌باشد:

۱- مشتمل بر مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و دانسته‌های نظری باشد. ۲- مستلزم رعایت ضوابط اخلاق حرفه‌ای باشد. ۳- از تشکیلاتی با قدرت تنبیه یا اخراج «افراد فاقد توانایی حرفه‌ای و صلاحیت اخلاقی» برخوردار باشد. ۴- برنامه‌های آموزشی ویژه یا ضمن خدمت برای افراد شاغل در آن حرفه قابل ارائه باشد. مدیریت دو ویژگی اول و چهارم را دارد.

نکته ۲: امکان یادگیری دانش مدیریت از دو طریق امکان‌پذیر است: ۱- آموزش ۲- ضمن انجام کار

ادگار شاین، مشخصه‌های کلیدی حرفه‌ای‌ها را با کسانی که مدیر هستند، مقایسه نموده است و سه ویژگی کلیدی را مورد توجه قرار می‌دهد:

۱- حرفه‌ای‌ها تصمیماتشان مبتنی بر اصول کلی و عام است. ۲- حرفه‌ای‌ها از طریق عملکرد به جایگاه‌های حرفه‌ای دست می‌یابند. ۳- حرفه‌ای‌ها باید از یک سری قواعد اخلاقی استوار تبعیت نمایند که از منافع مشتریان آنها محافظت می‌کند.

## شایستگی‌های رفتاری مدیران:

هنری مینتزربرگ شایستگی‌های رفتاری مدیران را در سه سطح تشریح می‌نماید:

۱- سامان‌دهی عمل از طریق انجام مستقیم کارها توسط مدیر ۲- سامان‌دهی افراد برای انجام کارها از طریق دیگران. ۳- سامان‌دهی اطلاعات از طریق تأثیرگذاری و نفوذ بر افراد برای فعال شدن و اقدام کردن.

مینتزربرگ این مباحث را در قالب سه محور (سه قطب) ارائه می‌نماید:

الف - مدیریت به عنوان علم: مدیرانی که کار در سطح اطلاعاتی را ترجیح می‌دهند و از فنون عقلایی استفاده می‌کنند به این نگرش تمایل دارند.

ب - مدیریت به عنوان هنر: ترجیح مدیرانی است که کار را از طریق دیگران می‌خواهند به سامان برسانند و به بینش‌های خلاقانه اتکا دارند.

ج - مدیریت به عنوان حرفه: ترجیح مدیرانی است که عمل‌گرا بوده و می‌خواهند از طریق تجربه مستقیم بیاموزند.

برطبق دیدگاه مینتزربرگ، مدیران فرهیخته نیازمند اقدام اثربخش در تمامی سطوح سه‌گانه هستند و باید به درجه‌ای از توازن در بین این سه قطب مدیریت دست یابند. سبک‌های متوازن مدیران فرهیخته با توجه به قطب‌های مدیریت عبارتند از:

۱- سبک حل مسئله: نقاط قوت تجزیه و تحلیل عقلانی را با تجربه عملی ترکیب می‌نماید و در میان مدیران میانی عمومیت دارد.

۲- سبک محشوری: انسان‌مدار بوده و مبتنی بر تجربه است. این سبک انطباق با مدیرانی که از روش مربی‌گری و تسهیل‌سازی امور برای دیگران استفاده می‌نمایند، دارد.

۳- سبک بصیرت بخشی: بر پایه هنر و بصیرت و نشئت‌گرفته از تجربه است. این سبک با کارآفرینان سازگار است.

کج مثال ۳: مدیریت ..... است.

(۴) فقط فراگرفتنی

(۳) هنر

(۲) ذاتی

(۱) فراگرفتنی و هنر

پاسخ: گزینه «۱» بخشی از دانش مدیریت از طریق آموزش فراگرفته می‌شود، ولی بخشی دیگر از آن باید ضمن کار آموخته شود و هنر مدیریت به شمار می‌رود.

## مدیریت موفق و مؤثر

مدیریت موفق و مؤثر مدیریتی است که به کسب هدف‌های سازمانی یا چیزی بیش از آن منتهی گردد. مدیر موفق مدیری است که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه، توبیخ، کسر حقوق و ... فراهم سازد در حالی که مدیر مؤثر به کسی می‌گویند که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد.

**نکته ۴:** مدیر موفق با کسب تجربه مستمر از فعالیت‌های روزانه، خصوصیت ویژه‌ای را در خود ایجاد می‌کند.

«چگونه می‌توان مدیر موفق و مؤثری بود؟» در پاسخ به این پرسش گفته می‌شود که برای مدیریت موفق و مؤثر بهره‌مندی از توانایی‌های ذاتی و اکتسابی معینی ضرورت دارد. مدیر مؤثر، مستلزم داشتن توانایی‌های فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و توان حل مسئله می‌باشد. هر مدیر تحت تأثیر انگیزه‌ها و محرک‌های معینی فعالیت می‌کند. بدیهی است که نحوه ارائه پاداش و یا وضعیت و جو سازمان بر میزان انگیزه و نحوه نگرش مدیر اثر دارد. میزان تطابق توانایی‌های افراد با شغل انتخابی آن‌ها و میزان همکاری کارکنان و مافوق‌ها، در موفقیت یک مدیر نقشی اساسی دارند؛ زیرا مدیریت در خلأ انجام نمی‌شود و موفقیت آن در گرو همکاری با افراد متعددی است و از آنجا که مدیریت و رهبری مترادف با «نفوذ» است و یکی از مسیرهای اعمال نفوذ استفاده از «قدرت» است، مدیر باید از انواع منابع قدرت بهره‌مند باشد تا بتواند همکاری دیگران را جلب کند.

$$\text{میزان موفقیت مدیر} = \text{فرصت‌ها و محدودیت‌های پیش‌بینی نشده} + \text{نحوه ارزیابی مقام‌های مافوق و میزان همکاری کارکنان} + \text{میزان تطابق توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های افراد با شغل آنان}$$

« عوامل تعیین کننده موفقیت مدیر »

عوامل عمده موفقیت مدیر از دیدگاه رابرت کریتنر عبارتند از :  
 عوامل تعیین کننده سطح موفقیت مدیر از دیدگاه جان آپلین عبارتند از: ۱- عوامل فردی (درونی) ۲- عوامل محیطی (بیرونی) ۳- عوامل تصادفی (تعدیل کننده) سه خصیصه مهم مدیران موفق برگرفته از نتایج تحقیق گروه کالوپ عبارتند از: کمال‌یافتگی، پشتکار و توانایی جفت و جور شدن با افراد.

### کج مثال ۴: در ارزیابی موفقیت مدیران کدام عامل بیشترین سهم را دارد؟

- ۱) رضایت کارکنان از سبک مدیریتی مدیر  
 ۲) رضایت مشتریان سازمان از عملکرد مدیر  
 ۳) رسیدن سازمان به اهداف خود  
 ۴) نوآوری‌های مدیر در تصمیم‌گیری‌ها
- پاسخ: گزینه «۳» در واقع موفقیت واقعی مدیر در گرو اثربخشی فعالیت وی برای کسب هدف سازمانی و کارایی عملکرد است.

### شایستگی‌های مدیریت

مهم‌ترین رویکرد برای تعریف شغل مدیران، بر روی شایستگی‌های مدیریت متمرکز شده است. شایستگی‌های مدیریت، خوشه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط با عملکرد مدیریتی اثر بخش است.

خوشه‌های شایستگی مدیران: مجموعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران را می‌توان در قالب شش خوشه اصلی تقسیم‌بندی نمود.

- ۱- شایستگی‌های هوش شناختی: شامل تفکر سیستمی و تشخیص الگو می‌باشد.
- ۲- شایستگی‌های هوش عاطفی یا خودآگاهی عاطفی: شامل شناختن احساسات افراد توسط خودشان و تشخیص اثرات آنها.
- ۳- شایستگی خودمدیریتی: شامل خودکنترلی عاطفی، انطباق‌پذیری، موفقیت‌گرایی و نقطه‌نظر مثبت.
- ۴- شایستگی‌های هوش اجتماعی: توانایی درک حالات درونی، انگیزه‌ها و رفتارهای خود و دیگران به منظور بهینه‌سازی اقدامات با توجه به اطلاعات حاصله.
- ۵- شایستگی‌های آگاهی اجتماعی: شامل همدردی و آگاهی سازمانی می‌باشد.
- ۶- شایستگی‌های مدیریت روابط: شامل رهبری الهام بخش، نفوذ، مربی‌گری و مرشدی، مدیریت تضاد و کار تیمی می‌باشد.

## مدیریت و مدیران

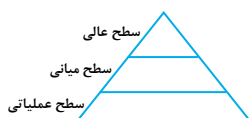
مدیر فردی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر را در سازمان به عهده دارد. مدیران با مجموعه متنوعی از عناوین به منزله سرپرست، رهبر گروه، رئیس بخش، مدیر اداره، معاون و مانند آن، انجام وظیفه می‌کنند و کارکنان را به کار می‌گیرند. مدیران و کارکنان، منابع مهم و ارزنده‌ای برای سازمان محسوب می‌شوند. آنها منابع دیگر سازمان، نظیر اطلاعات، فن‌آوری، مواد خام، تسهیلات و پول را برای تولید کالاها و ارائه خدمات، به کار می‌برند. بنابراین در پاسخ به این سؤال که «مدیران چه می‌کنند؟» گفته می‌شود که «مدیران اثربخش» منابع انسانی را به طرقتی که هم به عملکرد عالی و هم سطح مطلوب رضایت خاطر کارکنان منجر گردد، به کار می‌گیرند. توجه و علاقه توأم «عملکرد» و «رضایت خاطر» موضوع اصلی مدیریت در محیط‌های کاری است.

### مدیران چه کار می‌کنند؟

به این سؤال که «مدیران چه کاری انجام می‌دهند؟»، اندیشمندان مدیریت، پاسخ‌های متفاوتی ارائه نموده‌اند. برای تشریح اینکه مدیران چه اقداماتی انجام می‌دهند، سه رویکرد مهم قابل شناسایی است:

- ۱- رویکرد ثبت فعالیت‌های کاری مدیران همچون صحبت کردن با تلفن، خواندن گزارشات و نشریات، ارائه سخنرانی و غیره (رویکرد رفتاری)؛
- ۲- رویکرد انجام وظایف (صاحب‌نظرانی همچون هنری فایول و گیولیک) همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل.
- ۳- رویکرد انجام نقش‌ها: که مشاهده‌کننده، یک تصمیم‌گیر را به یک فعالیت نسبت می‌دهد.

## طبقه‌بندی مدیران



هر مدیری با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارت‌های مدیریتی نیاز دارد.

**هرم مدیریت:** صاحب‌نظران بر سه سطح ذیل برای طبقه‌بندی مدیران تأکید دارند:

۱- سطح عملیاتی (سرپرستی) ۲- سطح میانی ۳- سطح عالی

**۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی یا مدیران رده پایین سازمان):** این مدیر برای پرسنل خود مأموریت‌های کاری خاص تعیین می‌کند. **باید برنامه عملیاتی، تفصیلی و کوتاه مدت طرح‌ریزی کند.** مدیران عملیاتی یا اجرایی، افرادی پرمشغله محسوب می‌شوند و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند. مدیران عملیاتی وقت کمی را صرف برنامه‌ریزی، گزارش نویسی و مطالعه می‌کنند. مدیران رده عملیاتی بیشتر وقتشان را با زیردستان، مقداری از آن را با همکاران و اندک زمانی را با مافوق‌ها یا افراد خارج سازمان می‌گذرانند. خلاصه اینکه مدیران سطح عملیاتی، دوره کاری فعالی را سپری می‌کنند و بیشتر وقتشان صرف **حل و فصل مسائل آنی** می‌شود. نمونه‌های مدیران رده پایین سازمان عبارتند از سرپرست کارگاه تولیدی، سرپرست فنی در یک واحد تحقیقاتی و مسئول دفتر در یک دفتر بسیار بزرگ. اغلب، مدیران رده پایین سازمان را سرپرست می‌نامند.

**۲- مدیریت میانی:** مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند؛ کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش **حلقه واسطی** را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به **تحلیل داده‌ها، آماده‌سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری،** تبدیل تصمیم‌های مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی اختصاص می‌یابد. مدیران میانی بیشتر اوقات به تنهایی کار می‌کنند. برخی از آن‌ها بیشتر وقتشان را صرف جلسات می‌کنند، به طوری که هشتاد درصد وقت آنها صرف گفت و شنود می‌شود. بقیه وقت مدیران میانی، معمولاً صرف مطالعه و مکاتبه می‌گردد. **مسئولیت اصلی** مدیران میانی این است که فعالیت‌هایی را هدایت و رهبری کنند که بدان وسیله سیاست‌های سازمان به اجرا درآید و **بین خواسته‌ها یا تقاضاهای مدیران رده بالاتر و ظرفیت یا توانایی کارفرمایان نوعی تعادل و توازن برقرار کنند.**

مدیران میانی **برنامه‌ریزی‌های میان مدت** می‌کنند و برای اظهار نظر مدیریت عالی برنامه‌های جامع‌تر و بلند مدت آماده می‌سازند. عملکرد مدیران رده پایین را تحلیل کرده، توانایی و آمادگی آنان را برای ارتقاء تعیین می‌کنند و با ارائه خدمات مشاوره‌ای به مدیران رده عملیاتی، آنها را در حل مسائل تولید و ... یاری می‌دهند. کار مدیران میانی با توجه به سطح شغلی و واحد سازمانی آنان متفاوت است، ولی به طور کلی دارای **فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر** و کسل‌کننده‌تری هستند. روشن است **مدیریتی که در رده عملیاتی موفق است حتماً لازم نیست در مدیریت رده میانی نیز موفق باشد،** ممکن است این‌طور نباشد.

**۳- مدیریت عالی:** مدیریتی که در نقش‌های عملیاتی و میانی موفق بوده، معمولاً می‌تواند به مدیریت عالی راه یابد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که **بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است.** با این تفاوت که مدیران عالی، **برنامه‌ریزی‌های جامع و بلند مدت‌تری** را در حوزه فعالیت گسترده‌تر و عوامل وضعی متنوع‌تری طراحی یا مورد بررسی قرار می‌دهند. مدیران عالی، **عملکرد کلی واحدهای عمده سازمان را ارزیابی می‌کنند؛** درباره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین به تبادل نظر می‌نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را نیز با افراد زیر دست می‌گذرانند.

### کج مثال ۵: مسئولیت اصلی مدیریت عالی سازمان کدام است؟

۱) تعیین اهداف، استراتژی‌ها و شیوه‌های انجام کار

۳) تعیین برنامه عملیاتی، دستورالعمل‌ها و روش‌های انجام کار

۲) تعیین اهداف، استراتژی‌ها و طرح سازمان  
۴) تعیین اهداف، برنامه‌های عملیاتی و کانال‌های ارتباطی

پاسخ: گزینه «۲» به دلیل آن که طرح‌ها و برنامه‌های سطوح دیگر سازمان تابع اهداف و برنامه‌های کلی سازمان می‌باشند، مدیریت عالی سازمان مسئول مستقیم تعیین اهداف، استراتژی‌ها و طرح‌های سازمانی می‌باشد.

### ارتباط سطوح مدیریت با وظایف مدیریت

**مدیران سطح عالی** در مقایسه با مدیران سطح میانی و عملیاتی، زمان بیشتری را **صرف وظایف برنامه‌ریزی و سازماندهی** می‌نمایند. **مدیران میانی** در مقایسه با مدیریت عالی، اوقات بیشتری را **صرف وظایف هدایت و کنترل** می‌نمایند. **مدیران سطح عملیاتی** نیز بیشتر وقت خود را با **هدایت کارکنان** سپری می‌کنند. از میان سطوح مختلف مدیریت، مدیران خط مقدم بیشترین ارتباط را با عملیات جاری و فعالیت‌های روزانه سازمان دارند و وظایفی را که انجام می‌دهند، مستقیماً بیشترین تأثیر را بر مشتریان بیرونی سازمان می‌گذارد. بنابراین تصویری که از **کیفیت خدمات سازمان در نزد مشتریان** بر جای گذاشته می‌شود، به **عملکرد مدیران خط مقدم بستگی دارد.** **مدیران میانی** بیشتر زمان خود را **صرف فعالیت‌های هماهنگی** می‌کنند. در مجموع هر اندازه به سطح عالی مدیریت در سازمان نزدیک‌تر می‌شویم، مدیران برنامه‌ریزی بیشتری انجام می‌دهند و کمتر به سرپرستی مستقیم و پایش افراد می‌پردازند.

### انواع مدیران در سازمان

#### مدیران صف و مدیران ستاد

مدیران با توجه به فعالیتی که در آن مشغول می‌باشند به دو دسته مدیران صف و مدیران ستاد تقسیم می‌شوند.

**نکته ۵: مدیران صفی:** به طور مستقیم با اموری نظیر تولید، فروش کالا و ارائه خدمات سر و کار دارند، یعنی در **فرآیند اصلی سازمان** درگیر می‌باشند.

**نکته ۶: مدیران ستادی:** با استفاده از مهارت‌های ویژه خود و با ارائه مشورت به مدیران صفی از تلاش‌های آنان حمایت می‌کنند و در فعالیت‌هایی مشغولند که به طور غیرمستقیم با **فرآیند (فعالیت) اصلی سازمان** مرتبط می‌باشند.

**کج مثال ۶: مدیران صفی در فعالیت‌های ..... مرتبط با هدف و مدیران ستادی در فعالیت‌های ..... مرتبط با هدف درگیر می‌باشند.**

۱) مستقیم - غیرمستقیم ۲) غیرمستقیم - مستقیم ۳) غیرمستقیم - غیرمستقیم ۴) مستقیم - مستقیم

پاسخ: گزینه «۱» مدیران صف در فعالیت‌های مستقیم مرتبط با هدف اصلی سازمان و مدیران ستاد در فعالیت‌هایی که غیرمستقیم با هدف اصلی سازمان در ارتباط می‌باشند، مشغول هستند.



## مدیران عمومی و مدیران وظیفه‌ای

در شیوه دیگری برای طبقه‌بندی مدیران به گستره فعالیت‌هایی توجه می‌شود که برعهده افراد است. اغلب سازمان را به عنوان مجموعه‌ای از وظایف توصیف می‌کنند. از این دیدگاه، وظیفه عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های مشابه. برای مثال، وظیفه بازاریابی شامل مجموعه فعالیت‌هایی می‌شود که در زمینه فروش، ترویج، تبلیغ، توزیع و تحقیقات بازار انجام می‌شود.

**مدیران وظیفه‌ای:** مدیر وظیفه‌ای، مسئول تنها یک واحد وظیفه‌ای است، مانند واحد تولید، بازاریابی یا مالی.

**مدیران عمومی:** از سوی دیگر، مدیر عمومی برکل یک واحد بزرگ و پیچیده، مانند یک شرکت، یک شعبه از شرکت یا یک واحد مستقل عملیاتی نظارت می‌کند. او مسئولیت همه فعالیت‌هایی را که واحد مزبور (تولید، بازاریابی یا مالی) انجام می‌دهد، برعهده دارد. امکان دارد یک شرکت کوچک تنها یک مدیر عمومی (به نام رئیس یا معاون اجرایی) داشته باشد، ولی یک سازمان بزرگ می‌تواند چندین واحد مستقل داشته باشد که هر یک از آنها تحت نظارت یا سرپرستی یک نفر قرار گیرد.

## سازمان چیست؟

سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای **حدود و ثغور** نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله مبنای دائمی فعالیت می‌کند.

### اجزای تعریف سازمان:

۱- عبارت «به صورت آگاهانه هماهنگ شده» دلالت بر مدیریت دارد. ۲- «پدیده اجتماعی»، دال بر این معناست که سازمان از افراد یا گروه‌هایی که با هم در تعاملند، تشکیل شده است. ۳- یک سازمان **مرزهای نسبتاً مشخص** دارد. این مرزها به مرور زمان، می‌توانند تغییر کنند و ممکن است کاملاً واضح و روشن نباشند. اما به هر حال باید مرزهای مشخصی وجود داشته باشند تا بتوان اعضای سازمان را از غیر اعضا باز شناخت. چنین مرزهایی از طریق انعقاد قراردادهای رسمی یا غیررسمی بین اعضا و سازمان صورت می‌گیرد. ۴- نهایتاً اینکه، سازمان‌ها برای انجام امور به وجود آمده‌اند. این امور یا فعالیت‌ها، همان **اهدافند** که دستیابی به آنها توسط یک فرد به تنهایی، امکان‌پذیر نیست، یا اگر هم به وسیله یک فرد قابل حصول باشد، حصول آن از طریق سازمان، اثربخش‌تر است.

با توجه به تعاریف فراوان از سازمان، در مجموع می‌توان گفت که سازمان‌ها:

۱- دارای ماهیت اجتماعی هستند. ۲- هدف‌مدارند. ۳- ساختار آنها به‌صورت خردمندانه طراحی گردیده و فعالیت‌های آنها در قالبی نظام‌مند هماهنگ شده است. ۴- با محیط بیرونی پیوند خورده‌اند و در تعامل هستند.

**نکته ۷:** «لویت» عناصر سازمان‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کند: ساختار اجتماعی، مشارکت‌کنندگان یا کنشگران اجتماعی، اهداف و فناوری.

**نکته ۸:** عوامل و منابع سازمان‌ها که در اختیار مدیریت قرار دارند عبارتند از: منابع انسانی (که به عنوان ارزشمندترین دارایی و کلیدی‌ترین عنصر یک سازمان محسوب می‌شود)، منابع مالی، منابع فیزیکی و منابع اطلاعاتی.

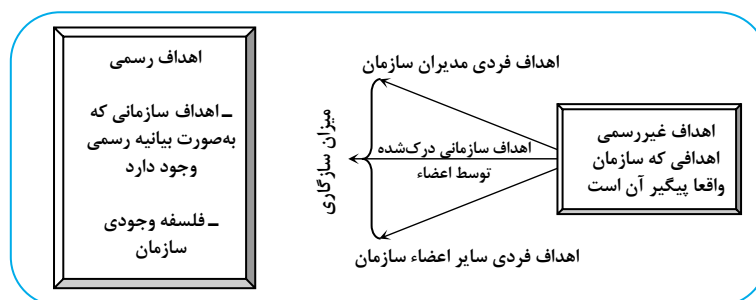
### شایستگی‌های محوری چیست؟

**مهم‌ترین علت موفقیت سازمان‌ها** تمرکز مستمر بر روی آن چیزی است که در میان سایر سازمان‌ها، به‌عنوان **بهترین شناخته می‌شوند** و در اجرای آن نیز بهترین هستند. به این بهترین شناخته‌شده‌ها و بهترین اجراشده‌ها، «شایستگی‌های محوری» گفته می‌شود. شایستگی‌های محوری مایه سرآمدی سازمان هستند و در طول زمان نیز تکامل می‌یابند و سرمایه فکری، بخش مهم شایستگی محوری هر سازمان را تشکیل می‌دهد. **کارکنان و روابطی که آنها با یکدیگر دارند، به‌عنوان کلیدی‌ترین عنصر سازمان محسوب می‌شوند.** بر همین اساس جدیدترین رویکردهای مدیریت بر مبنای توانمندسازی کارکنان، فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری و مساعدت کارکنان با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مشترک طراحی گردیده‌اند.

**نکته ۹:** فلسفه وجودی سازمان‌ها: استونر معتقد است که هدف از مطالعه سازمان‌ها، سر و سامان بخشیدن به زندگی در زمان حال، ساختن آینده و یادآوری گذشته است.

### سازمان به‌عنوان موجودیتی هدف‌دار

تالکوت پارسونز تقدم‌گرایی به دست‌یابی هدف معین را به‌عنوان صفت مشخصه یک سازمان ذکر می‌کند که آن را از سایر انواع نظام‌های اجتماعی متمایز می‌سازد. اعضای سازمان دارای اهداف متفاوت و اغلب متناقض هستند. اهدافی که سازمان در عمل و به‌طور واقعی پیگیری آن است (اهداف غیررسمی) ممکن است از اهداف رسمی که مدون شده و به‌صورت بیانیه رسمی وجود دارد (اهداف رسمی) متفاوت باشد. اگر اهداف سازمانی و اهداف شخصی در جهت‌های مختلفی حرکت کنند، تعارضات افزایش می‌یابد و عملکرد سازمانی دچار خدشه خواهد شد. **سازمانی اثر بخش‌تر است که اهداف فردی را با اهداف سازمانی سازگار و همراستا سازد.** عملکرد سازمانی اثر بخش به میزان و درجه‌ای بستگی دارد که فرصت ارضاء نیازها و اهداف افراد از طریق مشارکت و کمک به اهداف سازمان فراهم شده باشد. **یکپارچگی هدف** عبارت است از ایجاد سازگاری بین اهداف فردی و سازمانی. یکپارچگی هدف یا همراستایی هدف، زمانی رخ می‌دهد که اهداف فردی و سازمانی همراستا گردیده و تا آنجایی که امکان دارد، یکسان شوند.



### سازگار نمودن اهداف در درون سازمان

در مجموع؛ اهداف سازمانی، مدیران و تمامی اعضای سازمان را جهت تصمیم‌گیری، دستیابی به کارایی و اثربخشی سازمانی، انسجام سازمانی و ارزیابی عملکرد هدایت می‌کند.

## نوع‌شناسی سازمان‌ها

سازمان‌ها براساس معیارهای مختلف، دارای اقسام متعددی هستند. برخی از مهم‌ترین دسته‌بندی‌های سازمان‌ها عبارتند از:

### ۱- سنخ‌شناسی تالکوت پارسونز

پارسونز سازمان را به عنوان یک نظام اجتماعی متشکل از نظام‌های فرعی گوناگون (گروه‌ها، بخش‌ها و غیره) و محاط در داخل نظام‌های اجتماعی وسیع‌تر (جامعه و اجتماع) می‌شناسد. پارسونز چهار نیاز یا مسئله کارکرد اصلی را که هر نظامی باید به منظور بقای خود در حل آن بکوشد تعیین کرده است که عبارت‌اند از: سازگاری و انطباق، دستیابی به هدف، یکپارچه‌سازی و انسجام و در نهایت تداوم و نهفتگی. این مدل با عنوان AGIL (برگرفته از سرواژه‌های چهارگانه) شناخته می‌شود. دو مورد انطباق و نیل به هدف در حکم آلات و ادوات هستند و به ارتباط نظام با محیطش مربوط می‌شوند و مورد دیگر وحدت و تداوم می‌باشد که با شرایط داخلی نظام ارتباط می‌یابد. پارسونز انواع سازمان‌ها را بر طبق این چهار کارکرد تقسیم‌بندی نموده است:

کارکرد اجتماعی	نوع سازمان	نمونه‌ها	مجموع تعریف
انطباق (سازگاری)	سازمان‌هایی که به تولید اقتصادی گرایش دارند	سازمان‌های تولیدی، اقتصادی و شرکت‌های بازرگانی	مسئله کسب منابع کافی
نیل به هدف	سازمان‌هایی که به اهداف سیاسی گرایش دارند	سازمان‌های سیاسی و دولتی (سازمان‌هایی همچون بانک‌ها که تخصیص‌دهنده منابع هستند)	مسئله هدف‌گذاری و اجرای آن
انسجام (یکپارچه‌سازی)	سازمان‌های ترکیبی	سازمان‌های اجتماعی، عمومی و آموزشی، دادگاه‌ها، احزاب سیاسی و حرفه‌ای و سازمان‌های کنترل اجتماعی	همکاری، هماهنگی و همدلی
اشتراک و تداوم (کمون یا نهفتگی)	سازمان‌های حافظ الگو	سازمان‌های بنیادی، مذهبی، فرهنگی، آموزشی و نهادهای مذهبی	ایجاد و حفظ فرهنگ و ارزش‌ها

براساس کارکرد سازگاری، سازمان به دنبال جذب منابع کافی است؛ در کارکرد دستیابی به هدف، تعیین و اجرای هدف مطرح است؛ در وظیفه یکپارچه‌سازی، حفظ همبستگی و هماهنگی در میان واحدهای فرعی سیستم مورد توجه است؛ و در کارکرد نهفتگی، موضوع خلق، محافظت و انتقال ارزش‌ها و فرهنگ متمایز سیستم‌ها در کانون توجه است.

### ۲- نوع‌شناسی دانیل کتز و رابرت کاهن

سازمان‌ها را به عنوان خرده‌سیستم‌هایی از جامعه بزرگ‌تر می‌نگرند که برای دستیابی به هدف جامعه دارای کارکردهایی هستند و این کارکردها مبنای تقسیم‌بندی سازمان‌ها قرار می‌گیرند:

**الف - کارکرد تولیدی یا اقتصادی:** خلق ثروت و یا خلق کالا و خدمات همچون سازمان‌های بازرگانی

**ب - کارکرد نگهدارنده جامعه:** جامعه‌پذیری و مراقبت‌های عمومی همچون سازمان‌های درمانی و آموزشی

**ج - کارکرد انطباقی:** خلق دانش همچون دانشگاه‌ها

**د- کارکرد مدیریتی - سیاسی:** فعالیت‌های حکمیت، هماهنگی و کنترل منابع همچون سازمان‌ها و ادارات پلیس و احزاب سیاسی

### ۳- نوع‌شناسی بلاو و اسکات

پیتر بلاو و ویلیام اسکات نوعی طبقه‌بندی که مبتنی بر ذینفعان اصلی است، پیشنهاد می‌کنند:

۱- انجمن‌های مبتنی بر منافع متقابل: جایی که اعضا ذینفع اصلی هستند. انجمن‌های حرفه‌ای و اتحادیه‌ها، نمونه‌های بارز این نوع سازمان‌ها می‌باشند؛ ۲- شرکت‌های بازرگانی: جایی که مالکین کسب و کار، منتفع‌شونده اصلی هستند؛ ۳- سازمان‌های خدماتی: جایی که مشتریان و ارباب رجوع، ذینفعان اصلی هستند؛ ۴- سازمان‌های مبتنی بر منفعت عمومی: جایی که عامه مردم ذینفعان اصلی هستند. سازمان آتش‌نشانی و پلیس.

### ۴- نوع‌شناسی اتزیونی

آمیتهای اتزیونی برطبق مدل‌های ساختار قدرت و اختیاری که در سازمان جریان پیدا می‌کند و غالب می‌شود، سازمان‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کنند:

**الف - غلبه قدرت زور و اختیار:** سازمان‌هایی همچون زندان‌ها، اردوگاه‌های کار اجباری، بازداشتگاه‌ها؛

**ب - غلبه منفعت‌گرایی و قدرت عقلایی - قانونی** (استفاده از پادشاه‌های مادی): سازمان‌هایی همچون کسب و کارهای بازرگانی، صنایع، اتحادیه‌های تجاری و ارتش؛

**ج - غلبه قدرت هنجاری و تکلیفی** (استفاده از عضوگیری و ارزش‌های درونی): سازمان‌هایی همچون نهادهای مذهبی، دانشگاه‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای، سازمان‌های دانشجویی و مؤسسات خیریه؛

**د - ساختارهای ترکیبی:** ترکیب قدرت اجبار - قدرت هنجاری (سازمان‌های نظامی)، ترکیب قدرت منفعت‌گرایی - قدرت هنجاری (اتحادیه‌های کارگری)، قدرت منفعت‌گرایی - قدرت اجباری (شهرک‌های صنعتی، برخی مزارع کشاورزی، فعالیت‌های کشتیرانی).

### ۵- نوع‌شناسی سازمان‌ها بر مبنای انتفاعی و غیرانتفاعی

در یک تقسیم‌بندی دیگر که از عمومیت بیشتری برخوردار است، سازمان‌ها را به دو دسته اصلی تقسیم می‌کنند که عبارتند از: **سازمان‌های انتفاعی** و **سازمان‌های غیرانتفاعی**. البته اخیراً سازمان‌های دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد که در قالب سازمان‌های غیرانتفاعی می‌گنجدند را از هم متمایز می‌سازند و بین آنها تفاوت قائل می‌شوند. سازمان‌های مردم‌نهاد شامل نهادهای جامعه مدنی، مؤسسات خیریه، انجمن‌ها، هیئت‌های مذهبی و ... می‌شوند.



سازمان‌های غیرانتفاعی		سازمان‌های انتفاعی	کارکردها
سازمان‌های دولتی	سازمان‌های مردم‌نهاد (NGOs)		
سازمان‌های مأموریت‌مدار هستند و برخلاف سازمان‌های انتفاعی، کسب سود هدف نیست. مالکیت سازمان در اختیار دولت است.	سازمان‌های مأموریت‌مدار که ممکن است سودآوری داشته باشد ولی سود اقتصادی به‌عنوان یک هدف مطرح نیست و سود حاصله در سازمان باقی می‌ماند. مالک شخصی وجود ندارد.	معیار اصلی عملکرد کسب و کار، سودآوری است و مالکین خواهان سود شرکت هستند.	مالکیت و سود
ناشی از دریافت مالیات‌ها، عوارض و فروش محصولات و خدمات است.	ناشی از هدایا، نذورات، وقف، حق عضویت و فروش محصولات و خدمات است.	عمدتاً ناشی از فروش محصولات و خدمات است.	درآمدها
عمدتاً تمامی کارکنان حقوق دریافت می‌کنند که البته برخی فعالیت‌ها ممکن است از طریق افراد داوطلب صورت بگیرد.	شامل هم افراد داوطلب و هم افراد حقوق‌بگیر است.	تمام افراد استخدام‌شده حقوق دریافت می‌کنند.	استخدام فرد

**مثال ۷:** برطبق نوع‌شناسی سازمان‌ها از دیدگاه اتریونی، کدام سازمان‌ها جزو ساختارهای ترکیبی می‌باشند؟

۱) سازمان نظامی      ۲) اتحادیه کارگری      ۳) شهرک‌های صنعتی      ۴) تمام موارد

پاسخ: گزینه «۴» برطبق نوع‌شناسی سازمانی اتریونی، سازمان‌های نظامی، اتحادیه‌های کارگری و شهرک‌های صنعتی جزو ساختارهای ترکیبی می‌باشند.

### ساختار سازمان چیست؟

ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند؟ عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی عبارتند از: استراتژی، اندازه سازمان، تکنولوژی، محیط، قدرت - کنترل.



**نکته ۱۰:** اجزای ساختار سازمان عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز.

**پیچیدگی حدود تفکیک درون سازمان** را نشان می‌دهد. همچنین اشاره‌ای به تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان دارد.

رسمیت به حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش به قوانین و مقررات و رویه‌ها متکی است دلالت دارد.

تمرکز به جاهایی که اختیار تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز است اشاره دارد.

**طرح سازمان چیست؟** طرح سازمان به نحوه ساخت و تغییر ساختار، برای تحقق اهداف سازمانی اشاره می‌کند.

### تئوری سازمان

تئوری سازمان رشته‌ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد. تئوری سازمان به هر دو جنبه تشریحی و تجویزی این رشته می‌پردازد. تئوری سازمان تشریح می‌کند که سازمان‌ها، واقعاً چگونه ساختارمند می‌شوند (جنبه تشریحی) و همچنین پیشنهادهای راجع به اینکه چگونه می‌توان سازمان‌ها را طوری بنا نمود که اثربخشی آنها افزایش یابد (جنبه تجویزی)، ارائه می‌دهد.

### مقایسه تئوری سازمان و تئوری رفتار سازمانی

رفتار سازمانی، دیدگاهی خرد نسبت به مسائل داشته و بر افراد و گروه‌های کوچک تأکید دارد؛ بر رفتار درون سازمان‌ها، عملکرد افراد، کارکنان و متغیرهای نگرشی نظیر بهره‌وری کارکنان، غیبت در کار، جابجایی در کار و رضامندی شغلی، متمرکز است. در حالی که تئوری سازمان دیدگاهی کلان نسبت به مسائل سازمانی دارد؛ واحد تجزیه و تحلیل آن، سازمان یا واحدهای فرعی سازمان هستند. تئوری سازمان بر رفتار سازمان‌ها متمرکز است و تعریفی کلی از اثربخشی سازمان ارائه می‌دهد.

### دیدگاه (نگرش) سیستمی

**تعریف سیستم:** سیستم عبارت است از اجزای به هم پیوسته و مرتبط به هم که به نحوی تنظیم گردیده‌اند که یک کل مجزا از تک تک اجزا را به وجود آورند و برای هدفی خاص کار می‌کنند. جوامع بشری نوعی سیستم می‌باشند. اتومبیل‌ها، گیاهان و بدن انسان‌ها نیز نمونه‌هایی از انواع سیستم‌ها هستند. تعریفی دیگر از نگرش سیستمی عبارت است از: نگرش سیستمی، سازمان را به صورت یک واحد و یک سیستم منسجم، یکپارچه و هدفدار، که از اجزای مختلف به هم پیوسته تشکیل شده است، مورد توجه قرار می‌دهد.

**تعریف علمی تر از سیستم** که توسط راسل آکوف ارائه گردیده است و سیستم را مجموعه‌ای از دو یا چند عنصر تعریف می‌کند که حایز سه شرط ذیل است:

- ۱- رفتار هر عنصر بر رفتار کل تأثیر می‌گذارد. ۲- رفتار عناصر و تأثیرات آنها بر کل دارای وابستگی متقابل است. ۳- گروه‌های فرعی که تشکیل‌دهنده عناصر هستند، همگی بر رفتار کل تأثیر می‌گذارند، اما به‌طور مستقل هیچ‌کدام نمی‌توانند بر آن تأثیر بگذارند.

ویژگی منحصر به فرد دیدگاه سیستمی، نحوه ارتباط اجزا با خود سیستم است. هر سیستم از طریق دو نیروی متضاد تفکیک و ادغام شناخته می‌شود. در یک سیستم، وظایف تخصصی تفکیک می‌شوند تا جایگزین الگوهای مبهم شوند. در همین زمان به منظور برقراری وحدت درون سیستم و همچنین یکپارچگی بین اجزای تفکیک شده و تشکیل یک کل مستقل، هر سیستمی در کنار فرآیند تفکیک، یک فرآیند ادغام متقابل را نیز ایجاد می‌کند. این ادغام در سازمان‌ها به‌طور معمول از طریق به کارگیری روش‌هایی نظیر هماهنگی بین سطوح سازمان، سرپرستی مستقیم، تدوین قوانین، رویه‌ها و خط‌مشی‌ها صورت می‌گیرد. از این رو هر سیستم به منظور مشخص نمودن قسمت‌های فرعی خود، نیازمند فرآیند تفکیک بوده و از طرفی جهت حصول اطمینان از اینکه سیستم به عناصری مجزا که ارتباطی با هم ندارند، تقسیم نشده است نیازمند به فرآیند ادغام است.



**کج مثال ۸:** کدام یک از تعاریف زیر برای سیستم مناسب‌تر است؟

- (۱) مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته که برای هدفی خاص کار می‌کنند.
- (۲) مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته که کل یکپارچه‌ای را فراهم می‌سازند.
- (۳) مجموعه‌ای از اجزاء که با هم ارتباط و همبستگی متقابل دارند و نقش معینی را ایفاء می‌نمایند.
- (۴) مجموعه‌ای از فعالیت‌های از پیش تعیین شده در سازمان.

✓ پاسخ: گزینه «۳» سیستم مجموعه‌ای از اجزاء است که با ارتباط و همبستگی متقابل، مجموعه واحدی تشکیل می‌دهد و نقش معینی را ایفاء می‌کند.

**برخی از مفاهیم کلیدی سیستم**

بعضی از واژه‌ها و مفاهیم متعلق به تئوری عمومی سیستم‌ها، راه خود را در رشته تخصصی مدیریت باز کرده‌اند. مدیران باید با واژگان متعلق به نگرش سیستمی آشنا و با پیشرفت‌های جاری همگام شوند.

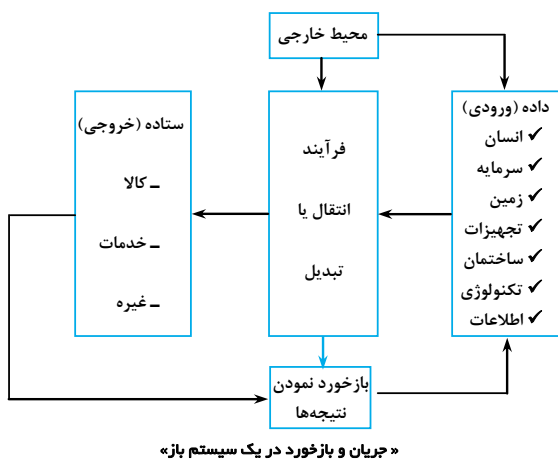
**الف - سیستم‌های فرعی:** بخش‌هایی که کل یک سیستم را تشکیل می‌دهند سیستم‌های فرعی نامیده می‌شوند و هر سیستم، به نوبه خود، ممکن است به صورت یک سیستم فرعی از یک سیستم بزرگ‌تر عمل کند. این تقسیم‌بندی به صورت ابرسیستم، سیستم و سیستم فرعی قابل ارائه می‌باشد.

**ب - هم‌افزایی:** هم‌افزایی به این معنی است که کل بسی بیش از اجزای تشکیل دهنده آن است. در واژگان و اصطلاحات خاص سازمانی، هم‌افزایی به معنی این است که واحدهای جداگانه در درون سازمان با هم همکاری می‌کنند و رابطه متقابل (تعامل) با هم دارند و در مجموع بازدهی آنها بیش از بازدهی تک‌تک اجزای تشکیل دهنده می‌باشد.

**ج - سیستم‌های باز و بسته:** یک سیستم هنگامی یک سیستم باز محسوب می‌شود که با محیط خود رابطه متقابل داشته باشد و هنگامی به عنوان یک سیستم بسته به حساب می‌آید که با محیط خود رابطه متقابل نداشته باشد. همه سازمان‌ها با محیط خود ارتباط دارند، ولی مقدار این ارتباطات تغییر می‌کند. برای مثال یک واحد تولید خودرو به مراتب سیستمی بازتر از یک صومعه یا یک زندان است.

**د- مرز سیستم:** هر سیستم یک مرز دارد که آن را از محیطش جدا می‌کند. در یک سیستم بسته، مرز سیستم بسیار دقیق و مشخص است، ولی در یک سیستم باز، مرز سیستم انعطاف‌پذیر است.

**ه- جریان:** یک سیستم دارای جریان‌هایی از اطلاعات، مواد و انرژی (از جمله انرژی انسان) است. این جریان‌ها را داده می‌نامند، مثل مواد اولیه که از محیط وارد سیستم می‌شوند، تحت فرآیندهای تولید قرار می‌گیرند (عملیات تبدیل) و از سوی دیگر به‌عنوان ستاده یا محصول (به صورت کالاها و خدمات) صادر می‌گردند. **و- بازخورد نمودن:** رمز اصلی کنترل سیستم در دست پدیده‌ای به نام بازخورد نمودن نتایج است. با پیشرفت عملیات سیستم، اطلاعات به افراد مربوطه یا احتمالاً به رایانه داده می‌شود (بازخورد می‌گردد) تا این که کارها مورد ارزیابی قرار گیرد و اگر ضرورت داشته باشد اقدامات اصلاحی انجام شود. نمودار روبه‌رو جریان اطلاعات، مواد، انرژی و بازخورد نمودن یک سیستم باز را نشان می‌دهد.



«جریان و بازخورد در یک سیستم باز»

**کج مثال ۹:** کدام یک از گزاره‌های زیر درباره سیستم‌های فرعی سازمان درست است؟

- (۱) سازمان خود یک سیستم اجتماعی باز است، لذا همه سیستم‌های فرعی آن هم باز است.
- (۲) سیستم‌های فرعی سازمان بسته به مورد می‌توانند باز یا بسته باشند.
- (۳) سازمان یک سیستم انسانی است و به سیستم‌های فرعی نیاز ندارد.
- (۴) سیستم‌های فرعی سازمان تحت تأثیر رهبری اصیل هستند و خود اهمیت چندانی ندارند.

✓ پاسخ: گزینه «۱» تمام سیستم‌ها از یک سری سیستم‌های فرعی تشکیل شده‌اند، همانگونه که یک سازمان یک سیستم اجتماعی باز است، سیستم‌های فرعی آن نیز باز بوده و تعامل محیطی دارند.

**کج مثال ۱۰:** یکی از نکات مهم در بحث سیستم باز، هم‌افزایی یا هم‌نیروایی است و این نکته یعنی:

- (۱) جزء سیستم روی هم‌رفته نیروی قابل ملاحظه‌ای را تشکیل می‌دهد.
- (۲) کل بزرگتر از مجموع اجزای آن است.
- (۳) استفاده از نیروهای سازمان به طور صحیح موجب هم‌افزایی می‌شود.
- (۴) به کارگیری نیروهای قوی و مهم سازمان در مواقع خاص و مورد نیاز موجب هم‌افزایی می‌شود.

✓ پاسخ: گزینه «۲» سینرژی یا هم‌نیروایی یعنی عملکرد کل سیستم از مجموع اجزای آن بیشتر است.

## انواع سیستم

معمولاً سیستم‌ها را به سیستم‌های باز و بسته طبقه بندی کرده‌اند. تفکر یا ایده سیستم‌های بسته از ابتدای مطرح شدن آن از علم فیزیک نشئت گرفته است. این تفکر، سیستم‌ها را خودکفا و مستقل در نظر می‌گیرد. ویژگی مهم این تعریف از دیدگاه علم فیزیک این است که اثر محیط بر سیستم را نادیده می‌گیرد. یک سیستم کاملاً بسته سیستمی است که هیچ نوع انرژی از منابع خارجی دریافت نکرده و هیچ نوع انرژی را به خارج از خود ساطع نمی‌کند. دیدگاه سیستم بسته، در عمل کاربرد محدودی در مطالعه سازمان‌ها دارد و بیشتر به صورت ایده‌آل مطرح است. سیستم باز، تعامل پویای سیستم را با محیطش نشان می‌دهد.

### ویژگی‌های یک سیستم باز

۱- آگاهی از محیط: از ویژگی‌های روشن و واضح یک سیستم باز، آگاهی آن از روابط بین خود و محیطش است. مرزی وجود دارد که سیستم را از محیطش جدا می‌کند. تغییرات محیطی، کم و بیش بر سیستم تأثیر می‌گذارند و همینطور تغییرات درون سیستم نیز محیط را متأثر می‌کنند. بدون وجود مرزی مشخص، سیستمی وجود نخواهد داشت، مرز یا مرزهای سیستم‌اند که مشخص می‌کنند سیستم‌ها در چه جایی واقع شده‌اند و سیستم‌های فرعی از کجا شروع و به کجا ختم می‌شوند. مرزها می‌توانند فیزیکی باشند نظیر خطوط مرزی روشن که ایالات متحده آمریکا را از همسایگان شرقی و غربی جدا می‌کند. مرزها همچنین می‌توانند به صورت روانشناختی از طریق نمادهایی نظیر القاب، عناوین، لباس‌های هم‌شکل و شعار مذهبی به وجود آیند.

۲- بازخورد: سیستم‌های باز به طور مداوم از محیط خود اطلاعات دریافت می‌کنند (feedback).

۳- ویژگی دورانی: سیستم‌های باز چرخه‌ای از حوادثند. ستاده‌های سیستم، امکاناتی را برای نهاده‌های جدیدی که چرخه سیستم را تکرار می‌کنند، فراهم می‌سازند.

۴- آنتروپی منفی: اصطلاح آنتروپی به گرایش سیستم به زوال (میل به فنا) یا فروپاشی اشاره دارد. یک سیستم بسته چون انرژی و داده‌های جدیدی را از محیط خود دریافت نمی‌کند به مرور زمان به ضعف می‌گراید. برعکس، یک سیستم باز، آنتروپی منفی دارد لذا می‌تواند خود را تجدید قوا نموده و ساختارش را حفظ کند، از مرگ رهایی یابد و حتی رشد کند، زیرا توانایی ورود انرژی بیش از آنچه را که صرف تولید ستاده‌هایش می‌کند، داراست.

۵- وضعیت ثبات: ورود انرژی به سیستم برای جلوگیری از آنتروپی، میزانی از ثبات در تبادل انرژی را موجب شده که این امر خود منجر به پایداری در سیستم می‌گردد.

۶- حرکت به سوی رشد و توسعه: ویژگی ثبات، توصیفی از سیستم‌های ساده یا سیستم‌های باز اولیه است. به مرور زمان که سیستم پیچیده‌تر می‌شود و به طرف خنثی‌سازی آنتروپی حرکت می‌کند، سیستم‌های باز به سمت رشد و توسعه حرکت می‌کنند که این امر نقض ثبات سیستم محسوب نمی‌شود. سیستم‌های بزرگ و پیچیده برای حصول اطمینان از بقای خود به نحوی عمل می‌کنند که حاشیه ایمنی بیشتر از سطح فعلی موجود را به دست آورند.

۷- تعادل بین فعالیت‌های نگهدارنده و انطباقی: سیستم‌های باز اغلب تطبیق دادن دو نوع فعالیت متضاد را دنبال می‌کنند. فعالیت‌های نگهدارنده اطمینان می‌دهند که سیستم‌های فرعی گوناگون با هم در تعاملند، اینکه کل سیستم با محیطش سازگاری دارد. در حقیقت این نوع فعالیت‌ها از تغییرات سریع که ممکن است سیستم را از حالت تعادل خارج کند، جلوگیری می‌نماید. برعکس فعالیت‌های انطباقی از این جهت ضروری می‌باشند که سیستم بتواند در طی زمان، تغییرات در خواسته‌های داخلی و خارجی سیستم را جرح و تعدیل کند. بنابراین همان‌گونه که فعالیت‌های نگهدارنده ثبات و سیانت وضعیت فعلی سیستم را از طریق خرید، تعمیرات و نگهداری ماشین‌آلات، استخدام و آموزش کارکنان و به کارگیری مکانیزم‌هایی نظیر تدوین قوانین حفظ می‌کنند، فعالیت‌های انطباقی بر تغییرات برنامه‌ریزی شده، تحقیقات بازار، تولید محصول جدید و نظایر اینها متمرکز می‌باشند.

۸- هم پایانی: مفهوم هم پایانی تصریح می‌کند که برای انجام یک کار راه‌های متعددی وجود دارد. به طور دقیق‌تر هم پایانی بیان می‌دارد که یک سیستم می‌تواند از شرایط اولیه مختلف به وسیله راه‌های متعدد به یک هدف نهائی نائل آید.

### کج مثال ۱۱: اصطلاح هم پایانی در سیستم‌ها بیشتر به کدام معناست؟

۱) نتایج مشابه را می‌توان از مبداهای متفاوت و راه‌های مختلف به دست آورد. ۲) در جهان همه راه‌ها نهایتاً به یک مقصد ختم می‌شوند.

۳) سازمان‌های انتفاعی غالباً هدف و غایتشان سود است و در این امر اشتراک دارند. ۴) همه سیستم‌های فرعی سازمان باید هم هدف و هم پایان باشند.

پاسخ: گزینه «۱» هم پایانی بیان می‌دارد که یک سیستم می‌تواند از شرایط اولیه مختلف به وسیله راه‌های متعدد به یک هدف نهائی نائل آید. این امر بدین معناست که یک سیستم سازمانی می‌تواند با نهاده‌ها و فرآیندهای پردازش مختلف اهدافش را محقق سازد.

## اهمیت دیدگاه سیستمی

دیدگاه سیستمی به مدیران حال و آینده اجازه می‌دهد که سازمان را به عنوان یک کل که مشتتم بر سیستم‌های فرعی متعدد و اجزای مرتبط به هم است، مورد توجه قرار دهند. همچنین به مدیران کمک می‌کند تا سازمان‌ها را به عنوان الگوهای با ثبات همراه با مرزهای مشخص ببینند و در خصوص اینکه چرا سازمان‌ها در برابر تغییرات از خود مقاومت نشان می‌دهند، اطلاعاتی را به دست آورند. نهایتاً اینکه توجه مدیران را به داده‌های مختلف و پردازش داده‌ها به صورت گوناگون به منظور نائل شدن به اهداف هدایت می‌کند.

چارچوب سیستمی محدودیت‌هایی دارد، مهمترین محدودیت آن، انتزاعی بودن آن است. دیدگاه سیستمی هر چیزی را به چیز دیگری وابسته و متکی می‌داند، در حالیکه لازم است به مدیران گفته شود اگر دست به نوعی اقدام بزنند، چه چیزی دقیقاً تغییر خواهد کرد و تا چه میزانی. از این رو ارزش مفهوم سیستمی قبل از آنکه در کاربرد مستقیم آن برای حل مشکلات سازمانی مدیران باشد، بیشتر در چارچوب مفهومی آن نهفته است.

### دیدگاه چرخه حیات

تعریف چرخه حیات: سازمان‌ها دارای چرخه حیات بوده و از طریق گذراندن یک سلسله مراحل و تغییرات متوالی و معین در طی زمان تکامل می‌یابند. در خصوص چرخه حیات سازمان‌ها، مراحل پنج‌گانه ذیل را مطرح می‌کنیم:

۱- مرحله کارآفرینی: این مرحله مترادف مرحله شکل‌گیری در چرخه حیات محصول است. در این مرحله سازمان نوباست، اهداف میهمند و خلاقیت بالاست. پیشرفت به مرحله بعدی مستلزم به دست آوردن و نگهداری عرضه ثابتی از منابع لازم و ضروری است.

۲- مرحله شکل‌گیری اولیه: این مرحله خلاقیت مرحله اولی را تداوم می‌بخشد ولی اکنون دیگر رسالت سازمان روشن است. ارتباطات و ساختار درونی سازمان، ضرورتاً به صورت غیر رسمی است. اعضا ساعات طولانی از وقت خود را وقف سازمان می‌کنند و تعهد بالایی نسبت به سازمان از خود نشان می‌دهند.