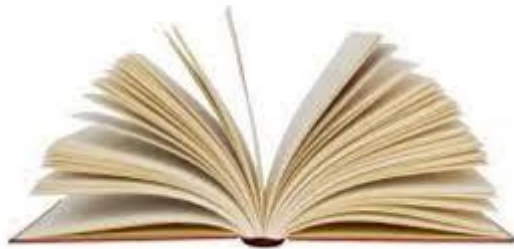


فصل اول

مفاهیم سازمان و مدیریت



مفاهیم سازمان و مدیریت

1- براساس نظریه «مینتربرگ» مدیران در «نقش‌های اطلاعاتی» کدام یک از نقش‌های مدیریت را ایفا می‌کنند؟ (کنکور سال 93)

1- کارآفرین 2- سخنگو 3- رهبر 4- مذاکره کننده

2- رویکرد صاحب‌نظرانی چون گیولیک برای تشریح اینکه مدیران چه اقداماتی انجام می‌دهند، چه نامیده می‌شود؟ (کنکور سال 93)

1- رفتاری 2- انجام وظیفه 3- انجام نقش‌ها 4- ثبت فعالیت‌های کاری

3- شاخص‌های تعهد مدیر به سازمان عبارتند از: (کنکور سال 93)

1- اهمیت دادن به مشتری، خدمت به مشتری، رعایت ارزش‌های اساسی

2- ساختن فضای مناسب سازمان، حمایت از مدیران عالی، رعایت ارزش‌های اساسی

3- نشان دادن علاقه و شناسایی مثبت کارکنان، دادن بازخور ارشادی، ترغیب کارکنان به ارائه فکریهای خلاق

4- نشان دادن استقلال در فکر و عمل، کسب مهارت‌های لازم، پذیرش انتقادهای سازنده

4- مطابق نظر آدیزس، مدیر در نقش ابداعی در چارچوب کدام خرده‌سیستم اقدام می‌کند؟ (کنکور سال 92)

1- انسانی - اجتماعی 2- فن‌آوری - اقتصادی 3- اداری - ساختاری 4- اطلاعاتی - تصمیم‌گیری

❖ پاسخ کلیدی:

سوال	پاسخ
1	2
2	2
3	2
4	4

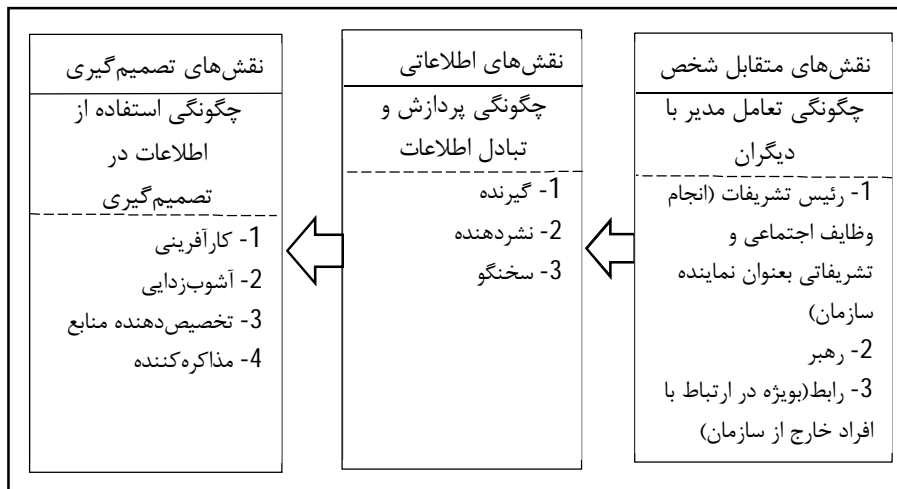
مفاهیم سازمان و مدیریت

1- پاسخ: گزینه 2- سخنگو

نقش‌های متفاوت مدیریت:

مینتزیبرگ بیان می‌کند که مدیر برای انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازند، وی بر این باور است که شغل مدیران را می‌توان در قالب واژه «نقش‌های مدیریت» یا مجموعه‌ای از رفتارهای سازماندهی شده که با یک پست سازمانی قرین شده‌است، تشریح نمود. جایگاه و اختیار رسمی منجر به ایجاد نقش‌های میان فردی در مدیران می‌گردد و این نقش‌ها به نوبه‌ی خود نقش‌های اطلاعاتی را بوجود می‌آورند و این دو نقش زمینه را برای نقش‌های تصمیم‌گیری فراهم می‌سازند. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 30)

ناگفته نماند که نقش‌های متقابل شخصی (میان فردی) در نتیجه‌ی اختیارات رسمی همراه با مقام و منصب مدیر پدیدار می‌شوند و بر تعامل مدیر با افراد داخل و خارج سازمان دلالت دارد و زمینه‌ساز ایفای نقش‌های اطلاعاتی محسوب می‌شوند به این ترتیب به دلیل افزایش امکان دسترسی مدیر به اطلاعات مورد نیاز در سازمان، زمینه‌ی ایفای نقش‌های تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند تا مدیر بتواند با حل مساله و یا استفاده از فرصت‌ها، به نحو مطلوب‌تری تصمیم بگیرد. (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 84)



نمودار 1-1: نقش‌های ده‌گانه مدیریت (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 85)

1- نقش تشریفاتی: انجام برخی وظایف مربوط به آداب و رسوم آیینی و تشریفاتی، ملاقات با مقامات عالی رتبه سایر سازمان‌ها، شرکت در مراسم ازدواج کارمندان، دعوت یک مشتری کلیدی و مهم سازمان به یک میهمانی توسط مدیر فروش و ...

2- نقش رهبر: مدیران مسئول کار افراد واحد خود هستند. برخی اقدامات مستلزم رهبری مستقیم، مانند استخدام و آموزش کارکنان و برخی اقدامات مستلزم رهبری غیرمستقیم مانند برانگیختن و تشویق کارکنان، تطبیق نیازهای کارکنان با اهداف سازمان، مدیران با این نقش بر دیگران نفوذ نموده و بر آنها تاثیر می‌گذارند.

3- نقش رابط: مدیران صرفنظر از سلسله مراتب عمودی با دیگر افراد تماس برقرار می‌کنند. مدیران بیشتر زمان خود را به همکاران و زیردستان و سایر افراد بیرونی مرتبط با واحد آنها می‌گذارند و زمانی کمی را صرف مافوق می‌کنند.

نقش‌های میان فردی:

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 30)

1- نقش پایش‌کننده: مدیران برای کسب اطلاعات دائمی محیط را کنکاش کرده و با برقراری تماس‌ها با دیگران، اطلاعات ناخواسته‌ای کسب می‌کنند. بخش مفید اطلاعات بصورت کلامی و در قالب شایعه، گمانی زنی‌ها و ... مطرح می‌شوند. مدیر در این نقش دائما ایده‌های جدید را رصد می‌کند.

2- نقش اشاعه‌دهنده: مدیر برخی اطلاعات را به زیردستان منتقل می‌کند، کسانی که از راه‌های دیگر نمی‌توانستند به آن اطلاعات دسترسی پیدا کنند. زمانی که بین زیردستان امکان تماس‌های آسان وجود ندارد این نقش اهمیت دارد.

نقش‌های اطلاعاتی:

3- نقش سخنگو: برخی اطلاعات توسط مدیر به افراد بیرون از واحد یعنی افراد ذی‌نفع و ذی‌نفوذ (سهامداران، هیات‌مدیره، مشتریان و نهادهای دولتی) که بر واحد تاثیر می‌گذارند و به این طریق رضایتشان جلب می‌شود، منتقل می‌شود.

1- نقش کارآفرین: مدیر آغازگر داوطلبانه تغییر است. این نقش دنبال بهبود عملکرد سازمانی و انطباق آن با شرایط متغیر محیطی است. با ارائه ایده جدیدی پروژه‌ای به سرپرستی مدیر یا سرپرستی کارکنان تعریف می‌شود، پروژه‌هایی مانند تولید محصول یا فرآیند خرید، بهبود سرمایه، سازماندهی مجدد و...

2- نقش مهارکننده آشوب: مدیر بصورت داوطلبانه به فشارها واکنش نشان می‌دهد. در اینجا تغییر فراسوی کنترل مدیریت و فشارها آنقدر شدید است که نمی‌توان آنها را نادیده گرفت (نمایان شدن اعتصاب، ورشکستگی یک مشتری مهم و...) هر مدیر باید بخش قابل توجهی از زمانش را صرف مهار فشارهای وارده به سازمان کند.

3- نقش تخصیص‌دهنده منابع: مدیر تصمیم می‌گیرد چه کسی چه چیزی را دریافت کند. شاید مهمترین منبع تخصیصی مدیر به دیگران زمان است که از طریق آن افراد به مرکز عصبی و تصمیم‌گیرنده واحد (مدیر) دسترسی دارند. مدیر با طراحی ساختار و الگوی روابط رسمی تعیین می‌کند، کارها چگونه باید تقسیم و هماهنگ شود و قبل از اینکه کاری انجام شود مدیر نحوه هزینه نمودن منابع مالی را مشخص کرد و مجوزهای بودجه را صدور می‌کند.

4- نقش مذاکره‌کننده: مدیران زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف این نقش اجتناب‌ناپذیر می‌کنند. مثلاً مدیرعامل یک باشگاه مذاکراتی را برای عقد قرارداد با یک بازیکن می‌کند، رئیس شرکت باید متناسب با اقتضائات شرکت اعتصاب کارکنان را سرانجام بپسند و...

نقش‌های
تصمیم‌گیرندگی:

✓ نکته: اطلاعات بخودی خود هدف نیست، بلکه ورودی اصلی فرآیند تصمیم‌گیری است. تنها مدیران بعنوان مرکز عصبی واحد سازمانی می‌توانند تصمیماتی را اتخاذ نمایند که استراتژی سازمان را تعیین کند.

مینتزبرگ معتقد است که ده نقش فوق دارای ماهیت گشتالتی داشته و در یک مجموعه و کل تلفیق می‌شوند اما همه مدیران نباید توجه یکسانی به هر نقش داشته باشند. مثلاً

- مدیران فروش زمان نسبتاً زیادی را صرف نقش‌های میان فردی می‌کنند.
- مدیران تولید توجه بیشتری به نقش‌های تصمیم‌گیرندگی دارند.
- مدیران ستادی بیشترین زمانشان را صرف نقش‌های اطلاعاتی می‌کنند.

طبق بیان آدیزس هر مدیر برای اداره‌ی موثر هر سازمان چهار نقش را باید ایفا کند که هر یک با یک خرده‌سیستم از خرده‌سیستم‌های، سیستم اجتماعی ارتباط دارد.

1- نقش تولیدی : خرده‌سیستم «فن‌آوری - اقتصادی»

مدیر باید نتایجی برابر یا بهتر از رقیب کسب کند. میزان شایستگی هر مدیر موفق و موثر وابسته به میزان دانش حرفه‌ای وی در مورد کارش است.

2- نقش اجرایی : خرده‌سیستم «اداری - ساختاری»

صرفاً پرکاربرد بودن و داشتن مهارت فنی کافی نیست علاوه بر اینها مدیر باید توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشته‌باشد طوریکه افراد بطور مفیدی بکارگرفته‌شوند. مدیر در این نقش برنامه‌زمانبندی شده‌ای تهیه می‌کند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل و برقراری انضباط می‌پردازد. مدیر باید مراقب باشد سیستم طوری کار کند که برای آن طراحی شده است.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان-صفحه 85)

3- نقش ابداعی : خرده‌سیستم «اطلاعاتی - تصمیم‌گیری»

مدیرانی که در محیط‌های پویا فعالیت می‌کنند باید با بهره‌گیری از قدرت تشخیص و نوآوری برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگی‌های نظام اجرایی موجود اقدام کنند. در این نقش مدیر باید فردی مبدع و مبتکر باشد. مدیران مبتکر برخلاف مدیرانی که صرفاً اجرا کننده‌اند، برنامه عملیاتی خود را تنظیم می‌کنند و روش‌های اجرایی مناسب را انتخاب می‌کنند.

4- نقش ترکیبی : خرده‌سیستم « انسانی - اجتماعی »

ایفای سه نقش قبلی برای موفقیت کافی نیست. مدیر در نقش ترکیبی، راهبردها و استراتژی‌های فردی را به راهبرد گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به اهداف گروهی و ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی مبدل می‌کند. هرگاه یک گروه بتواند با اتکاء به جمع خود و با تعیین اهداف روشن برای خود فعالیت کند می‌توان گفت که مدیر آن گروه نقش ترکیبی را بطور مناسبی ایفاء کرده‌است. ایفای این نقش مستلزم وجود مدیری است که به نیازهای افراد خود واقف و نسبت به ارضای آن‌ها کوشاست.

✓ نکته: آدیزس معتقد بود ایفای تنها یک نقش، یک سبک مدیریتی نامناسب و نامطلوب است. اما تعداد مدیران کمی هر چهار نقش را می‌توانند ایفا کنند زیرا در این صورت نیاز به تخصص فنی بالا، قدرت اجرایی کافی، توان ابداع و ابتکار مطلوب و قدرت ترکیب‌کنندگی دارند. فراگرد مدیریت باید برای ایفای نقش‌های نسبتاً متضاد ولی مکمل چندین نفر را بکار گیرد ولی نقش ترکیبی، نقشی است که همه مدیران باید بتوانند آن را ایفا کنند.

