



کلیات



ویژگی‌های سازمان‌ها (۴ مورد):

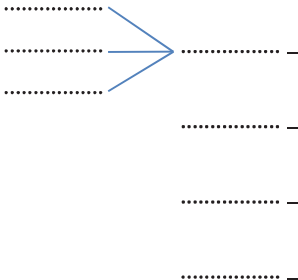
۱. ماهیت اجتماعی

۲. هدف مدار

۳. طراحی خردمندانه ساختار و هماهنگی نظام مند

۴. تعامل با محیط بیرونی

عناصر سازمان از دیدگاه لیویت



تنظیم‌کنندگی
ساختار اجتماعی
قالب‌بندی
الگوسازی روابط

۲- مشاهده‌کنندگان اجتماعی (کنش‌گران)

۳- اهداف

۴- فن‌آوری

* به عنوان تاروپود تحولات و دگرگونی در مناطق توسعه یافته جهان تلقی می شود.

* عوامل و منابع سازمان ها که در اختیار مدیریت قرار دارند عبارت است از؟ (۴ مورد)

* ۱- تکنولوژی‌های نوین تولیدی و فناوری اطلاعات

۲- انطباق‌پذیری و تأثیرگذاری بر محیط در حال تغییر

۳- خلق ارزش برای ذینفعان

۴- سازگاری با چالش‌های اخلاقی و هماهنگ‌سازی کارکنان

به عقیده پالکوت پارسونز صفت مشخصه یک سازمان که
آن را از سایر نهادهای اجتماعی متمایز می‌سازد،
چیست؟

*تقدم گرایش به دستیابی به هدف معین

***نکته ۱:** اهدافی که سازمان به طور واقعی پیگیر آن است
اهداف غیررسمی و اهدافی که به صورت مدون شده در
بیانیه رسمی اعلام می شود اهداف رسمی می باشند.

***نکته ۲:** یکپارچگی هدف عبارت است از ایجاد سازگاری بین
اهداف فردی (مانند دستمزد بالا، دست یافتن به جایگاه و مقام و
...) و اهداف سازمانی.

انواع سازمان‌ها از دیدگاه پیتربلاو و ویلیام اسکات

(۴ مورد):

۱- انجمن‌های مبتنی بر منافع متقابل

۲- شرکت‌های بازرگانی

۳- سازمان‌های خدماتی

۴- سازمان‌های غیرانتفاعی (مبتنی بر منافع عمومی)

نکته: طبقه‌بندی پتر بلاو و ویلیام اسکات از سازمان‌ها مبتنی

بر **ذی‌نفعان اصلی** است.

نوع سازمان	ذی نفعان اصلی
۱- انجمن‌های مبتنی بر منافع متقابل
۲- شرکت‌های بازرگانی
۳- سازمان‌های خدماتی
۴- سازمان‌های غیرانتفاعی (مبتنی بر منافع عمومی)

نوع سازمان	ذی نفعان اصلی
۱- انجمن‌های مبتنی بر منافع متقابل	اعضاء
۲- شرکت‌های بازرگانی	مالکین کسب و کار
۳- سازمان‌های خدماتی	مشتریان و ارباب رجوع
۴- سازمان‌های غیرانتفاعی (مبتنی بر منافع عمومی)	عامه مردم

* **نکته ۱:** انجمن‌های مبتنی بر منافع متقابل مانند اتحادیه‌ها.

* **نکته ۲:** سازمان‌های مبتنی بر منفعت عمومی مانند آتش‌نشانی

طبقه‌بندی سازمان‌ها از دیدگاه آمیتای اتزیونی

(۴ مورد):

۱- غلبه قدرت زور و اختیار (مانند زندان‌ها)

۲- غلبه منفعت‌گرایی و قدرت عقلایی - قانونی (انگیزاننده: پاداش‌های مادی مانند سازمان‌های بازرگانی، اتحادیه‌های تجاری، ارتش)

۳- غلبه قدرت هنجاری و تکلیفی (انگیزاننده: ارزش‌های درونی ← سازمان‌هایی که از طریق عضوگیری تشکیل می‌شوند، مانند نهادهای مذهبی، انجمن‌های حرفه‌ای، موسسات خیریه، دانشگاه‌ها و سازمان‌های دانشجویی)

۴- ساختارهای ترکیبی: (مانند سازمان‌های نظامی ← ترکیب قدرت اجبار و قدرت هنجاری)، (اتحادیه‌های کارگری (ترکیب قدرت منفعت‌گرایی و قدرت هنجاری)، (شهرک‌های صنعتی، مزارع کشاورزی و فعالیت‌های کشتی‌رانی ← ترکیب قدرت منفعت‌گرایی و قدرت اجباری)

* نکته: طبقه‌بندی آمیتای اتزیونی بر طبق مدل‌های ساختار قدرت در

سازمان‌هاست.

❖(مهم)❖

طبقه‌بندی دانیل کتز و رابرت کاهن از سازمان‌ها بر
اساس کارکرد آن‌ها به عنوان خرده سیستم‌های
اجتماعی

- کارکرد تولیدی یا اقتصادی (سازمان‌های بازرگانی)

- کارکرد نگه‌دارنده جامعه (جامعه‌پذیری در آموزش و پرورش،
مراقبت‌های عمومی در سازمان‌های درمانی)

- کارکردهای انطباقی (خلق دانش در دانشگاه‌ها و موسسات
تحقیقاتی)

- کارکردهای مدیریتی - سیاسی (حکمت و کنترل منابع در
سیستم‌های قضائی، احزاب سیاسی، پلیس و سازمان‌های دولتی)

مدل AGIL تالکوت پارسونز

کارکرد اجتماعی	نوع سازمان	مثال
.....	گرایش به
.....	گرایش به	سازمان‌های مانند
.....	سازمان‌های	سازمان‌های مانند و
.....	سازمان‌های و

کارکرد اجتماعی	نوع سازمان	مثال
سازگاری	تولید اقتصادی	شرکت‌های بازرگانی
دستیابی به هدف	اهداف سیاسی	دولتی مانند بانک‌ها
یکپارچه‌سازی	ترکیبی	کنترل اجتماعی مانند دادگاه‌ها و احزاب سیاسی و حرفه‌ای
نهفتگی	حافظ الگو	سازمان‌های آموزشی و نهادهای مذهبی

تفاوت میان سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی

- ۱- سازمان‌های انتفاعی به دنبال سودآوری هستند اما سازمان‌های غیرانتفاعی مأموریت‌مدار هستند.
- ۲- در سازمان‌های انتفاعی تمامی افرادِ استخدام شده حقوق دریافت می‌کنند در حالی که در سازمان‌های غیرانتفاعی هم افراد حقوق بگیر وجود دارد و هم افراد داوطلب.

نکته ۱: سازمان‌های غیرانتفاعی به دو دسته سازمان‌های مردم‌نهاد و سازمان‌های دولتی تقسیم‌بندی می‌شوند. درآمد سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) ناشی از هدایا، نذورات، حق عضویت، وقف و فروش محصولات و خدمات است. در حالی که درآمد سازمان‌های دولتی ناشی از مالیات، عوارض و فروش محصولات و خدمات می‌باشد.

نکته ۲: سازمان‌های خصوصی به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند.

(۱) مالکیت انفرادی

(۲) مالکیت شراکتی

(۳) مالکیت شرکتی (سهامی، تعاونی، تضامنی و ...)

نکته ۳: سازمان‌های دولتی نیز به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند.

(۱) سازمان‌های عمومی

(۲) سازمان‌های عمومی غیردولتی

(۳) شرکت‌های دولتی

* هدف مدیریت است.

* مدیریت یک فرآیند است.

* مدیریت یک علم است.

* مدیریت فرآیندی است.

* تضمین کارایی و صرفه جویی در استفاده از منابع.

* اجتماعی.

* میان رشته‌ای (یعنی از رشته‌های مختلفی همچون روانشناسی، اقتصاد، جامعه‌شناسی، مهندسی و غیره نشأت گرفته).

* مستمر و پویا.

* به معنی انجام «درست کارها» می باشد.

* به معنی انجام «کارهای درست» برای
تحقق هدف می باشد.

*کارایی (doing things right)

* اثربخشی (doing the right things)

در یک کلام کارایی به معنای استفاده بهینه از منابع و اثربخشی به معنای در جهت صحیح حرکت کردن برای دستیابی به هدف است.

به اعتقاد الیور شلدون چه تفاوتی میان «مدیریت» و
«اداره امور» وجود دارد؟

شeldon مدیریت را فرآیندی اجرایی و اداره امور را فرآیندی فکری قلمداد می کند. بنابراین او مدیریت را شرط لازم اداره کردن می داند. بریج اداره امور را جزئی از مدیریت قلمداد می کند که با به کارگیری رویه ها سروکار دارد.

نکته: در دیدگاه آمریکایی، اداره امور در سطح بالاتری از مدیریت قرار دارد. در حالی که در دیدگاه اروپایی، اداره امور جزیی از مدیریت است. در این حال در دیدگاه دانشمندانی همچون فایول، فالت، برنارد و ... اداره امور و مدیریت مترادف یکدیگر در نظر گرفته می شوند.

..... عبارت است از دستیابی به نتایج از طریق
به کارگیری مهارت.

نکته: هنر بر کاربرد مهارت‌ها و دانش برای دستیابی به نتایج مطلوب اشاره دارد و از عناصر: ۱- دانش کاربردی. ۲- مهارت شخصی ۳- رویکرد نتیجه‌گرا ۴- ابتکار و خلاقیت ۵- بهبود از طریق تمرین و عملیات مستمر تشکیل می‌شود. متقدمین مدیریت مانند ماری پارکر فالت و جورج تری مدیریت را بیشتر هنر قلمداد می‌کردند. (هنر انجام کار با و به وسیله دیگران)

تیلور که از او به عنوان پدر مدیریت علمی یاد می‌شود
مدیریت را قلمداد می‌کرد.

✱ عام و جهان‌شمول و دارای اصول علمی دقیق.

نکته ۱: دانشمندانی که بر علم بودن مدیریت تأکید دارند مشخصه‌های زیر را برای آن در نظر می‌گیرند:

- ۱- کاربرد عام و جهان‌شمول.
- ۲- بدنه نظام‌یافته‌ای از دانش.
- ۳- روابط مبتنی بر علت و معلول و ارتباط میان متغیرهای مستقل و وابسته.
- ۴- قابلیت پیش‌بینی
- ۵- استفاده از روش‌های علمی و مطالعات میدانی جهت دستیابی به نظریه‌های کامل‌تر.

نکته ۲: چه مدیریت را هنر قلمداد کنیم و چه علم، این دو مکمل یکدیگرند و علم (تئوری) و هنر (عمل) هر دو برای موفقیت مدیر لازم هستند.

نکته ۳: «ادگار شاین» مدیریت را نه هنر و نه علم، بلکه حرفه محسوب می‌کند و برای آن سه ویژگی مبتنی بر اصول کلی و عام بودن، دستیابی به جایگاه حرفه‌ای از طریق عملکرد، کدها و قواعد اخلاقی استوار و محکم را در نظر می‌گیرد.

شایستگی‌های رفتاری مدیران

از نگاه «هنری مینترزبرگ»

۱- ساماندهی عمل از طریق انجام مستقیم کارها توسط خود مدیر.

۲- ساماندهی افراد برای انجام کارها از طریق آنان

۳- ساماندهی اطلاعات از طریق تأثیرگذاری و نفوذ بر افراد جهت فعالیت و اقدام.

قطب‌های مدیریت

از نگاه هنری مینتزبرگ

۱- مدیریت به عنوان علم.

۲- مدیریت به عنوان هنر.

۳- مدیریت به عنوان مهارت و چیره دستی.

نکته: به اعتقاد مینتزبرگ **مدیران فرهیخته** نیازمند اثربخشی و توازن در تمامی سطوح سه گانه قطب های مدیریت هستند.

سبک‌های متوازن مدیران فرهیخته با توجه به قطب‌های
مدیریت عبارتند از:

۱- سبک حل مسئله (مدیریت آلمانی)

۲- سبک ترغیبی (مدیریت انگلیسی)

۳- سبک بصیرت بخشی (مدیریت آمریکایی)

* **سبک حل مسئله** (مدل مدیریت آلمانی) نقاط قوت را با ترکیب می کند و در میان مدیران سطح در مشاغل تولیدی و مهندسی رواج دارد.

* **سبک ترغیبی** (کلیشه سازی فرهنگ انگلیسی از مدیران خوب) انسان مدار بوده و مبتنی بر و فرهنگ می باشد و به دنبال تسهیل امور برای کارکنان است.

* **سبک بصیرت بخشی** (کلیشه سازی مدل آمریکایی از مدیران خوب) بر پایه بوده و نشأت گرفته از تجربه می باشد. این سبک مدیریت است.

* تجزیه و تحلیل عقلائی - تجربه عملی - میانی

* تجربه - مربی‌گری

* هنر و بصیرت - کارآفرینان موفق

سطوح مدیریت

۱- سطح مدیریت

۲- سطح مدیریت

۳- سطح مدیریت

۱- عالی

۲- میانی

۳- عملیاتی

هرچه از سطح مدیریت عملیاتی به سطح **مدیریت عالی** نزدیک تر می شویم **مهارت ادراکی** (مفهومی) اهمیت بیشتری پیدا می کند.

مهارت ادراکی به معنای توانایی در درک پیچیدگی های سازمان و تصمیم گیری و سیاست گذاری در جهت اهداف بلندمدت سازمان است.



نکته: مدیران سطح میانی باید از **مهارت انسانی** بالایی برخوردار باشند. زیرا باید توانایی کارکردن با دیگران و درک نیازهای آنان به منظور انگیزش و رهبری آنان را داشته باشند.

رابت لوسیر مدیران را به سه دسته تقسیم می کند:

۱- مدیران ارشد

۲- مدیران عملیاتی (وظیفه‌ای)

۳- مدیران پروژه (برنامه)

نکته ۱: چهار حوزه عملیاتی بازاریابی، تولید، مالی (حسابداری) و منابع انسانی (مدیریت پرسنلی) در زمره مدیران عملیاتی و مدیر کارخانه در زمره مدیران ارشد قرار می‌گیرد که کار حوزه‌های وظیفه‌ای را سرپرستی می‌کند.

نکته ۲: مدیران پروژه منابع مورد نیاز و کارکنان را از واحدهای مختلف سازمان حول اجرای یک پروژه خاص گرد هم می‌آورند.

نکته ۳ (مهم): در تقسیم‌بندی دیگری که توسط کیت دیویس ارائه شده سطوح مدیریت به پنج سطح: هیئت مدیره (هیئت امناء)، مدیریت ارشد، مدیریت بخشی، مدیریت میانی و مدیریت سرپرستی تقسیم‌بندی می‌شود.

وظایف اصلی مدیریت سطح عالی:

۱- تعیین چشم‌انداز و اهداف اصلی سازمان

۲- تعیین استراتژی‌ها برای تحقق اهداف

۳- تدوین خط مشی‌ها و برنامه‌ها

۴- تفسیر محیط بیرونی، دنبال کردن روندهای محیطی و واکنش

مناسب نسبت به تغییرات سریع محیطی

۵- تعیین ساختار سازمانی

۶- گردهم آوردن منابع مختلف

۷- کنترل و نظارت بر فعالیتهای سازمان به منظور دستیابی به

موفقیت کلی و نگاه به آینده

۸- شکل‌دهنده فرهنگ سازمانی و مشوق روحیه کارآفرینی و نوآوری

وظایف مدیریت سطح میانی:

۱- ایجاد هماهنگی و تنظیم روابط داخلی سازمان

۲- اداره واحدها

۳- اجرای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های کلی که بوسیله مدیران عالی تعیین شده‌اند.

۴- ارائه پاداش به کارکنان کارآمد بر مبنای شایستگی آن‌ها

۵- ساختن رهبران آینده از طریق آموزش‌های گسترده

۶- ایجاد شور و شوق در کارکنان جهت ارضای نیازهای مشتریان

نکته: در طراحی‌های جدید سازمانی که از سازمان‌های مرتفع به سمت سازمان‌های تخت حرکت می‌کنیم تعداد مدیران سطح میانی کاهش یافته و نقش آن‌ها از ایجاد جریان اطلاعات از سطح عالی به سطح عملیاتی به تحریک‌کننده نوآوری و توانمندسازی سازمانی برای واکنش مناسب به تغییرات سریع محیطی تغییر یافته است. امروزه مدیران میانی با طیف وسیعی از پروژه‌ها و تیم‌ها سروکار دارند و هنوز کانال ارتباطی کلیدی میان مدیران ارشد با سطوح پایین‌تر سازمان محسوب می‌شوند.

وظایف سطح مدیریت عملیاتی (سرپرستی):

۱- مسئول مستقیم برنامه‌ریزی تولید کالاها و خدمات در سازمان

۲- محول نمودن وظایف به کارکنان

۳- نظارت بر نتایج

۴- انجام اصلاحات در نقاطی که نیازمند بهبود هستند.

۵- به‌کارگیری مقررات و رویه‌ها و اجرای خط‌مشی‌های سازمانی در

قالب رعایت سلسله‌مراتب اداری

۶- افزایش کارایی و بهره‌وری در تولید و کاهش هزینه‌ها و ضایعات

۷- ارزیابی عملکرد کارکنان و نیروی انسانی

نکته: مدیران عملیاتی بیشترین نقش را در شکل‌دهی نگرش کارکنان

جدیدالورود به سازمان دارند.

مدیران عالی سازمان بیش تر وقت خود را به کدام یک از
وظایف چهارگانه مدیریت اختصاص می دهند؟

سازمان دهی و برنامه ریزی.

نکته ۱: وظایف چهارگانه مدیریت عبارتند از: سازمان دهی، برنامه ریزی، هدایت و کنترل.
نکته ۲: هرچه از سطح عملیاتی به سطح عالی نزدیک تر می شویم سرپرستی مستقیم کاهش و برنامه ریزی افزایش می یابد. ضمناً **مدیران عملیاتی** بیشترین وقت خود را به **هدایت** کارکنان زیرمجموعه اختصاص می دهند.

نکته ۳: برنامه ریزی یعنی تعیین طریقه انجام کار در آینده. سازمان دهی یعنی چگونگی انجام کار. هدایت یعنی به چه دلیل کارکنان باید به انجام کار تمایل داشته باشند (امروزه به جای واژه هدایت از واژه رهبری استفاده می شود. اجرای مؤثر تصمیمات از طریق هدایت صحیح امکان پذیر است) و کنترل به معنای تعیین استانداردها و سنجش عملکرد به منظور تطابق با استانداردهای تعیین شده و انجام اقدامات اصلاحی می باشد.
نکته ۴: وظایف مدیریت عام و جهان شمول هستند و قابل انتقال و آموختنی می باشند.

نکته ۵: دقت کنید وظایف چهارگانه مدیریت را با منابع اصلی چهارگانه سازمان اشتباه نگیرید. وظایف چهارگانه مدیریت عبارت از: برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و کنترل می باشد و منابع اصلی چهارگانه سازمان عبارت است از: منابع انسانی (مهم ترین منبع)، منابع مالی، منابع فیزیکی تجهیزات و ماشین آلات، منابع اطلاعاتی

تفاوت وظایف مدیریت در سازمان‌های بزرگ و کوچک

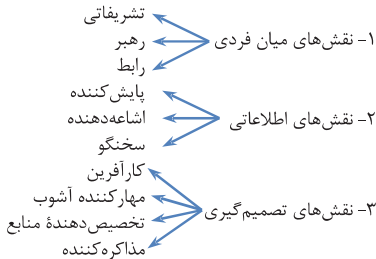
وظایف مدیریت	سازمان‌های بزرگ	سازمان‌های کوچک
برنامه‌ریزی	* اهداف * تمرکز برنامه‌ها بر	* اهداف * تمرکز برنامه‌ها بر
سازماندهی	* ساختار سازمان * مشاغل تمایل دارند شوند.	* ساختار سازمان * مشاغل تمایل دارند شوند.
هدایت	مدیران بیشتر به هدایت تمایل دارند.	کارآفرینان بیشتر به هدایت تمایل دارند.
کنترل	سیستم‌های کنترل هستند.	کنترل بیشتر از طریق انجام می‌شود.

وظایف مدیریت	سازمان های بزرگ	سازمان های کوچک
برنامه ریزی	<ul style="list-style-type: none"> * به صورت مدون و مکتوب * بر کسب و کار جهانی 	<ul style="list-style-type: none"> * عمدتاً به صورت غیررسمی * بر بازار داخلی می باشد و هدف جهانی معمولاً تدوین نمی گردد.
سازماندهی	<ul style="list-style-type: none"> * رسمی با خط مشی ها و رویه های روشن. * سطوح مدیریت ایجاد شده و مشاغل تمایل دارند تخصصی شوند. 	<ul style="list-style-type: none"> * ساختارهای غیررسمی بدون خط مشی ها و رویه های روشن. * لایه های مدیریت کمتری ایجاد شده و مشاغل به جای تخصصی شدن تمایل به کلی تر بودن دارند.
هدایت	<ul style="list-style-type: none"> مشارکتی (به کارکنان گفته می شود چه کاری را باید انجام دهند و به آنها اجازه تصمیم گیری داده می شود) 	<ul style="list-style-type: none"> کارآفرینان اغلب اقتدار مآبانه علاقه مند به اتخاذ تصمیم هستند.
کنترل	<ul style="list-style-type: none"> کامپیوتری و پیشرفته هستند. 	<ul style="list-style-type: none"> مشاهده مستقیم

(مهم) هنری مینتزرگ می‌گوید کلاسیک‌ها برای پاسخ به این سوال که «مدیران چه کار می‌کنند؟» معتقد هستند به اصول عام و جهان شمول **وظایف مدیریت**، حال آن‌که مدیران مجموعه‌ای از رفتارهای سازمان‌دهی شده را که با پست سازمانی آن‌ها قرین شده است انجام می‌دهند. هنری مینتزرگ از آن به عنوان **"نقش‌های مدیریت"** یاد می‌کند.

نقش‌های مدیران از دیدگاه هنری مینتزرگ عبارت است از:

- ۱-
.....
.....
.....
- ۲-
.....
.....
.....
- ۳-
.....
.....
.....



نکته: مینتزبرگ معتقد است این ده نقش را به آسانی نمی‌توان از هم تفکیک نمود بلکه آن‌ها دارای ماهیت گشتالتی هستند و در یک مجموعه تلفیق شده‌اند. البته این بدان معنا نیست که همه‌ی مدیران در هر سمتی توجه یکسانی به هر نقش دارند و زمان یکسانی را صرف انجام هر یک از نقش‌ها می‌کنند بلکه ممکن است یک مدیر بر اساس جایگاه و مسئولیت‌ها، زمان‌های متفاوتی را به هر یک از نقش‌ها براساس اهمیت آن در تحقق اهداف واحد سازمانی اختصاص دهد.

کدام یک از نقش‌های مدیریت مستقیماً از اختیارات رسمی
نشأت می‌گیرد؟

* نقش‌های میان‌فردی

یادآوری: نقش میان‌فردی هنری مینتزبرگ خود به سه دسته :
نقش تشریفاتی، نقش رهبر و نقش رابط تقسیم می‌شود.

نکته: بر اساس مطالعات هنری مینتزبرگ مدیران فروش نسبت به
سایرین زمان بیشتری را صرف نقش‌های میان‌فردی می‌کنند.

در اثر تماس‌های مدیر با دیگر افراد و واحدها وی تبدیل به مرکز عصبی و اصطلاحاً مهارگاه واحد سازمانی می‌شود. و چنین ارتباط گسترده‌ای موجب ایجاد پایگاه اطلاعاتی قدرتمندی برای مدیر می‌گردد. پردازش این اطلاعات یکی از وظایف کلیدی مدیران است که گاهی تا ۴۰٪ زمان آنها را می‌گیرد.

تعریف فوق بیانگر کدام یک از نقش‌های مدیران می‌باشد؟

* نقش‌های اطلاعاتی

یادآوری: نقش‌های اطلاعاتی مدیران بر مبنای تقسیم‌بندی هنری مینتزبرگ خود به سه دسته: پایش‌کننده، اشاعه‌دهنده و سخنگو تقسیم می‌شود.

نکته: براساس مطالعات هنری مینتزبرگ مدیران ستادی بیشترین زمانشان را صرف نقش‌های اطلاعاتی می‌کنند.

مدیر صاحب اختیار قانونی واحد سازمانی هستند که می‌تواند اسلوب‌ها و الگوهای مهم کاری را مشخص نماید. تنها مدیران به عنوان مرکز عصبی واحد سازمانی می‌توانند تصمیماتی را که استراتژی سازمان را تعیین می‌کند اتخاذ نمایند. اطلاعات به عنوان ورودی اصلی در فرآیند تصمیم‌گیری به کار می‌رود.

تعریف بالا بیانگر کدام نقش مدیریت بر مبنای طبقه‌بندی هنری مینتزبرگ می‌باشد؟

نقش‌های تصمیم‌گیرندگی

یادآوری: نقش‌های تصمیم‌گیرندگی به چهار دسته: کارآفرین، مهارکننده آشوب، تخصیص‌دهنده منابع، مذاکره‌کننده تقسیم‌بندی می‌شود.

نکته: براساس مطالعات هنری مینسبرگ مدیران تولید بیشترین زمان خود را صرف نقش‌های تصمیم‌گیرندگی می‌کنند.

اینکه یک سرپرست در مراسم ازدواج کارمندش شرکت کند و
یا مدیر بازاریابی مشتری کلیدی سازمان را به یک ناهار کاری
دعوت نماید بیان‌کننده کدام یک از نقش‌های مدیر می‌باشد؟

نقش‌های تشریفاتی

نقش‌های تشریفاتی مربوط به آداب و رسوم و تشریفات آیینی سازمان است، مثلاً وقتی رئیس سازمان با مقامات عالیرتبه سایر سازمان‌ها ملاقات می‌کند در واقع دارد نقش تشریفاتی خود را ایفا می‌کند.

مدیران از طریق نقش در دیگران **نفوذ** نموده و برآنها تأثیر می‌گذارند.

رهبر

رهبری هم می تواند مستقیم و هم غیرمستقیم اعمال شود. رهبری مستقیم مانند استخدام و آموزش کارکنان و رهبری غیرمستقیم مانند انگیزش و تشویق کارکنان و هم راستاسازی نیازهای آنان با اهداف سازمانی.

مدیران بیشترین زمان خود را صرف ارتباط با کدام یک می‌کنند:

مدیران مافوق یا زیردستان؟

مدیران بیشترین زمان خود را به همکاران و زیردستان و سایر افراد بیرونی که با واحدهای آنها مرتبط هستند اختصاص می‌دهند و کمترین زمان خود را صرف ارتباط با مدیران مافوق می‌کنند و این بیانگر نقش رابط می‌باشد.

کدام نقش است که مدیر را تبدیل به مرکز عصبی و مهارگاه
واحد سازمانی می‌کند؟

نقش‌های اطلاعاتی

در اثر تماس‌های مدیر با سایر افراد و واحدها و ارتباطات گسترده وی پایگاه اطلاعاتی قدرتمندی برای مدیر ایجاد می‌شود که پردازش این اطلاعات یکی از کلیدی‌ترین وظایف مدیران است. بر اساس مطالعات هنری مینتزبرگ بیش از ۴۰ درصد زمان مدیران به فعالیت‌های تبادل اطلاعات صرف می‌شود.

مدیران با ایفای کدام نقش، اطلاعات غیرمهم را از اطلاعات مهم و مفید تفکیک می کنند؟

نقش پایش کننده

توجه داشته باشید در نقش پایش کننده مدیر به طور مستمر ایده‌های جدید را دنبال می‌کند و به کنکاش محیطی می‌پردازد.

در چه زمانی نقش اشاعه‌دهنده مدیر از اهمیت بیشتری برخوردار است؟

در زمانی که امکان تماس آسان بین زیردستان وجود نداشته باشد.

توجه: در نقش اشاعه‌دهنده مدیر برخی از اطلاعاتی را که در اختیار دارد با زیردستانش به اشتراک می‌گذارد؛ به خصوص اطلاعاتی که آن‌ها از طرق دیگر نمی‌توانند بدان دسترسی داشته باشند.

در کدام نقش مدیر برخی اطلاعات را به افراد بیرون از واحد سازمانی منتقل می کند؟

نقش سخنگو

توجه: در نقش سخنگو مدیر بخشی از اطلاعات را با افراد بیرون از واحد سازمانی مطرح می‌کند در حالی که در نقش اشاعه‌دهنده با افراد درون واحد سازمانی و زیردستان تبادل اطلاعات صورت می‌گیرد.

افراد بیرون از واحد سازمانی مانند سهام‌داران، مشتریان، نهادهای دولتی، هیئت مدیره و غیره که کسب رضایت آن‌ها برای موفقیت واحد سازمانی تأثیرگذار است.

مطلب ذیل بیانگر کدام یک از نقش‌های مدیران است:

وقتی ایده مناسبی مطرح می‌شود، مدیر پروژه جدیدی را تعریف می‌کند که می‌تواند تولید محصول جدید، سازماندهی مجدد، بهبود سرمایه، نوسازی واحد سازمانی و غیره باشد.

نقش کارآفرین

مدیر در نقش کارآفرین به دنبال بهبود عملکرد واحد سازمانی و انطباق آن با شرایط محیط دائماً در حال تغییر است.

در نقش کارآفرین مدیر به عنوان آغازگر تغییر داوطلبانه معرفی می‌شود.

واکنش مناسب نسبت به اعتصابات، ورشکسته شدن یک مشتری مهم سازمان، بدقولی یک تأمین کننده و غیره. بیانگر کدام یک از نقش‌های مدیران می باشد.

نقش مهارکننده آشوب

در نقش مهارکننده آشوب مدیران به صورت داوطلبانه نسبت به فشارهای وارده بر سازمان واکنش نشان می دهند.

نحوه هزینه کرد منابع مالی و صدور مجوزهای لازم درخصوص
بودجه بیانگر کدام یک از نقش های مدیران است؟

نقش تخصیص دهنده منابع

به زبان ساده در این نقش مدیران تعیین می کنند که چه کسی، چه چیزی را دریافت کند.

توجه: علاوه بر تخصیص بودجه تخصیص زمان به افراد به عنوان مهم ترین منبعی که یک مدیر به دیگران اختصاص می دهد و نیز طراحی الگوی روابط رسمی در ساختار سازمان بیانگر نقش تخصیص دهنده منابع مدیر می باشند.

نمونه‌های ذیل بیانگر کدام یک از نقش‌های مدیران می‌باشد:

«وقتی سرکارگر به شکایات کارگران خط تولید رسیدگی می‌کند، رئیس سازمان اعتصابات کارکنان را به نتیجه مناسب می‌رساند، مدیرعامل یک باشگاه ورزشی برای عقد قرارداد با یک فوق ستاره حرفه‌ای با وی مذاکره می‌کند،»

نقش مذاکره کننده

نقش نهایی مدیران، مذاکره با دیگران است که بخش جدایی ناپذیر حرفه مدیریت محسوب می شود.

خوشه‌های شایستگی مدیران عبارتند از (۶ مورد):

- ۱- شایستگی‌های هوش شناختی شامل تفکر سیستمی و تشخیص الگو
- ۲- شایستگی‌های هوش عاطفی یا خودآگاهی عاطفی یا هوش هیجانی شامل شناخت احساسات خویشتن و تشخیص تأثیرات آن بر دیگران
- ۳- شایستگی‌های خودمدیریتی شامل خودکنترلی عاطفی، انطباق‌پذیری، موفقیت‌گرایی و مثبت‌گرایی.
- ۴- شایستگی‌های هوش اجتماعی شامل توانایی درک رفتارها و انگیزه‌ها و حالات درونی دیگران
- ۵- شایستگی‌های آگاهی اجتماعی شامل همدلی و آگاهی سازمانی
- ۶- شایستگی‌های مدیریت روابط شامل رهبری الهام‌بخش، نفوذ، مربی‌گری و مرشدی، مدیریت تضاد و تیم‌سازی

سه خصیصه مدیران موفق براساس نتایج حاصل از مطالعات گروه
گالوپ:

۱- **کمال یافتگی** شامل وفای به عهد، وفاداری به همکاران، انتقادپذیری، درستکاری و راستگویی و انصاف

۲- **پشتکار** خودآغازگری، مشکل‌گشایی، سخت‌کوشی و انجام کارها فراتر از توانایی

۳- **توانایی جفت‌وجور شدن با افراد** (مدیران موفق به‌جای تنهایی از کار کردن با دیگران لذت می‌برند و به دنبال کمک به دیگران هستند نه قهرمان شدن خودشان، آنان از طریق آموزش، هدایت، فرماندهی و قدرت رهبری به رشد و توسعه کارکنان خود کمک می‌کنند.

توجه: علاوه بر این سه خصیصه مهم خصیصه‌های دیگری چون دانش کافی، هوش‌مندی، تحصیلات، قدرت قضاوت صحیح، توانایی در رهبری و نفوذ، توانایی در برقراری ارتباطات مؤثر، داشتن انعطاف، برنامه‌ریزی و تعیین اهداف مشخص برای موفقیت مدیران مهم است.

تفاوت نقش های مدیران سنتی با مدیران نسل جدید؟

نقش مدیران سنتی	نقش مدیران جدید
خود را بعنوان قلمداد می کنند	خود را بعنوان قلمداد می کنند
سروکار داشتن با	سروکار داشتن با
ساختار سازمانی:	ساختار سازمانی:
اطلاعات	اطلاعات
تخصص و سرآمدی در	تخصص و سرآمدی در
مطالبه	مطالبه

منبع: مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، ص ۳۷

نقش مدیران سنتی	نقش مدیران جدید
خود را به عنوان رئیس قلمداد می کنند.	خود را به عنوان حامی، رهبر تیم و مشاور قلمداد می کنند.
سروکار داشتن با سلسله مراتب سازمانی	سروکار داشتن با هرچیزی که برای انجام شغل نیاز باشد.
ساختار سازمانی ثابت	ساختار سازمانی متغیر در واکنش به تغییرات محیط و بازار
انباشت اطلاعات	تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات
تخصص و سرآمدی در یک زمینه خاص مانند بازاریابی، مالی، منابع انسانی و غیره	تخصص و سرآمدی در طیف وسیعی از حوزه های مرتبط با مدیریت
مطالبه کار در ساعات طولانی	مطالبه نتایج