

فهرست

فصل اول: کلیات.....

فصل دوم: تاریخچه ی مکاتب و نظریه ها.....

فصل سوم: پایه های مدیریت و مدیریت محیط.....

فصل چهارم: مبانی برنامه ریزی.....

فصل پنجم: تصمیمگیری.....

فصل ششم: خلاقیت و نوآوری.....

فصل هفتم: مدیریت منابع انسانی.....

فصل هشتم: رفتار سازمانی.....

فصل نهم: گروه، پویایی گروهی و ارتباطات.....

فصل دهم: رهبری.....

فصل یازدهم: کنترل سازمانی.....

فصل دوازدهم: مدیریت عملیات.....

فصل سیزدهم: مبانی سازماندهی و طراحی سازمانی.....

فصل اول

کلیات

www.nokhbegaan.com

تعریف مدیریت

فراگرد به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

فراگرد

تغییر به سوی هدف با استفاده از ساز و کار بازخورد

خیلی مهم ← مدل رشد گرینر

۵ مرحله‌ی تدریجی تکامل سازمان‌ها

۱- رشد از طریق خلاقیت

۲- رشد از طریق هدایت (جهت‌دهی)

۳- رشد از طریق واگذاری اختیارات

۴- رشد از طریق هماهنگی

۵- رشد از طریق همکاری

در این مرحله پیش بینی شده است که بحران بعدی شاید اشباع روای بعضی کارکنان باشد.

✓ افزایش همکاری از طریق: } تشکیل تیم‌ها

تاکید ماهرانه بر وجوه اشتراک افراد متفاوت

• یادگیری: روانشناسان یادگیری را متضمن ایجاد تغییر در رفتار می‌دانند.

فرد باید بتواند کاری بیش از آنچه قبلاً می‌توانست انجام دهد.

• فراگرد تغییر: } خروج از انجماد

تغییر رفتار

تثبیت رفتار جدید

✓ برای تغییر در رفتار انسان ۴ سطح در نظر گرفته می‌شود: } تغییر در دانش وی

تغییر در نگرش وی

تغییر در رفتار فردی

تغییر در رفتار گروهی

پیتر دراگر: «امروزه جوانان باید فنون کار کردن در سازمان‌ها را بیاموزند همانگونه که پدران آنها برای زندگی ناچار بودند امور

کشاورزی یاد بگیرند.»

از نظر پیتر دراگر عنصر اصلی و حیات بخش سازمان مدیریت است.

• منابع سازمان: مدیران و کارکنان اطلاعات، فناوری، مواد خام، تسهیلات، پول

مرکز تخصصی خدمات آموزشی گروه پزشکی فرهنگ گستر نخبگان

- سازمان عبارتست از دو یا چند نفر که با یکدیگر در قالب ساختار یافته برای دستیابی به هدف مشخص یا مجموعه‌ای از اهداف فعالیت می‌کنند.
- سازمان مجموعه‌ای از افراد است که با یکدیگر کار می‌کنند و اقداماتشان را برای دستیابی به اهداف مشخص هماهنگ می‌کنند.
- سازمان عبارتست از هماهنگی عقلایی فعالیت‌های تعدادی از افراد برای دستیابی به هدف یا مقصد مشترک از طریق تقسیم کار یا وظیفه با استفاده از سلسله مراتب اختیار و مسوولیت

سازمان‌ها: دارای ماهیت اجتماعی

هدف مدار

ساختار خردمندان و فعالیت‌ها نظام‌مند

با محیط بیرونی در تعامل

✓ تعریف سازمان از دیدگاه رایینز: پدیده‌ای اجتماعی

به طور آگاهانه هماهنگ شده

دارای حدود و ثغور مشخص

تقریباً به صورت مداوم برای تحقق هدف تلاش می‌کنند.

به طور آگاهانه هماهنگ شده: دلالت بر مدیریت

پدیده‌ای اجتماعی: سازمان از افراد یا گروه‌هایی که با هم در تعامل هستند تشکیل شده است.

✓ لیویت عناصر سازمان را به ۴ دسته تقسیم می‌کند:

ساختار اجتماعی

مشارکت کنندگان یا کنشگران اجتماعی

اهداف

فناوری

تنظیم‌کنندگی

✓ ساختار اجتماعی، اشاره به جنبه‌های:

قالب‌بندی

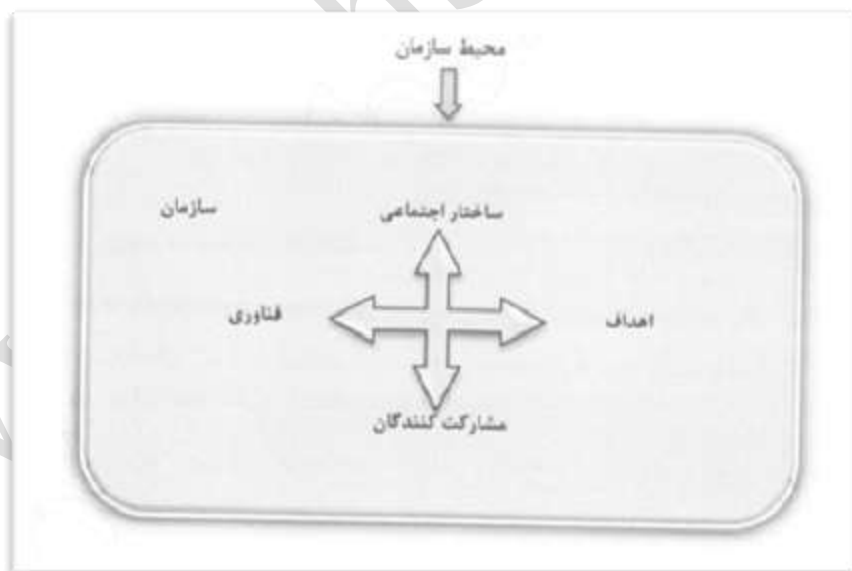
الگوسازی روابط میان مشارکت کنندگان

یکی از اجزای سازمان	} ساختار ✓
پیچیدگی: حدود تفکیک درون سازمان	
رسمیت: حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی دفتر کارکنانش به قوانین متکی است. تمرکز: جایی که اختیار تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز است.	
تفکیک درون سازمان	} پیچیدگی: ✓
میزان تخصص‌گرایی	
تقسیم کار	
تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان	
میزان پراکندگی واحدهای سازمانی	

- تعریف طرح سازمان: بر بعد مدیریت نظریه‌ی سازمان تاکید دارد.

نحوه‌ی ساخت + تغییر ساختار ← تحقق اهداف سازمان

- مشارکت‌کنندگان یا کنشگران اجتماعی: کلیه‌ی افرادی که به سازمان کمک می‌کنند که به اهدافش نائل آید.
- اهداف: دربرگیرنده نتایج مطلوب
- فناوری: ساز و کار تبدیل ورودی (مواد اولیه) به خروجی‌ها (محصولات و خدمات)



✓ عوامل سازمانی (7m):

← مدیریت صدر اولویت‌ها
 انسان
 مواد اولیه
 پول
 ماشین‌آلات
 روش‌ها
 بازارها

✓ عوامل و منابع سازمان‌ها که در اختیار مدیریت قرار دارند: منابع
 انسانی
 مالی
 فیزیکی
 اطلاعاتی

• با ارزش‌ترین منبع سازمانی ← کارکنان

در راستای اهمیت نکته‌ی بالا:

کتاب «از خوب به عالی» نوشته‌ی جیم کابینز: سازمان‌های برجسته پیش از آنکه مسیر و هدف خود را مشخص کنند اقدام به انتخاب افراد شایسته نموده‌اند.

✓ مدیران برای انجام وظایف خود نیازمند استفاده‌ی کارا و اثربخش از منابع مادی و فیزیکی در قالب و ساز و کارهای کنترلی هستند.

• شایستگی‌های محوری چیست؟ مهم‌ترین علت موفقیت سازمان‌ها تمرکز مستمر بر روی آن چیزی است که در میان سایر سازمان‌ها به عنوان بهترین شناخته می‌شوند و در اجرای آن نیز بهترین هستند. به این بهترین شناخته شده‌ها و بهترین اجرا شده‌ها شایستگی‌های محوری گفته می‌شود.

• مایه‌ی سرآمدی سازمان‌ها چیست؟ شایستگی‌های محوری

• چه چیز بخش مهم شایستگی محوری هر سازمان را تشکیل می‌دهد؟ سرمایه فکری

• کیفیت زندگی کاری: } شاخصی برای سنجش کیفیت کلی تجربیات انسانی در محیط کار
 بر ضرورت ادای احترام واقعی به افراد در محیط کار آنان تاکید دارد

✓ عنصر کلیدی یک سازمان ساختمان‌ها یا مجموعه خط‌مشی‌ها و رویه‌ها نیستند بلکه کارکنان و روابطی که با یکدیگر دارند، است.

- ✓ جدیدترین رویکرد مدیریت بر چه مبنایی طراحی گردیده است؟
} توانمندسازی کارکنان
} فراهم نمودن فرصت‌های یادگیری
} مساعدت کارکنان با یکدیگر
- ✓ استونر معتقد است هدف از مطالعه‌ی سازمان‌ها چیست؟
} سر و سامان بخشیدن به زندگی در زمان حال
} ساختن آینده
} یادآوری گذشته
- کارآفرینی: فراگرد شکار فرصت‌ها به وسیله‌ی افراد(به طور انفرادی یا در سازمان‌ها) بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آنها(محدودیت‌های منابع جاری را نادیده می‌گیرد)
- رهیافت‌های کارآفرینی:
} (۱) محتوایی یا صفات مشخصه
} (۲) فراگردی یا رفتاری
- ✓ هدف رهیافت محتوای «صفات مشخصه»:
} متمایز ساختن کارآفرینان از غیر کارآفرینان
} تعیین قلمرو مطالعه‌ی ویژگی‌های شخصیتی و روانشناختی کارآفرینان
- ✓ بر اساس رهیافت محتوایی مهم‌ترین ویژگی‌هایی که برای کارآفرینی ضرورت دارد:
} نیاز به توفیق طلبی
} تمایل به قبول مخاطره
} برخورداری از مرکز کنترل درونی
} داشتن روحیه خلاق
} تحمل ابهام
- ✓ هدف رهیافت فراگردی(رفتاری):
متمركز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان
تبیین ماهیت کارآفرینی
فلسفه‌ی شکل‌گیری و نحوه‌ی تعامل سازمان، مدیریت و افراد



✓ ریچارد دفت اهمیت سازمان‌ها را در چه قالبی بیان می‌کند؟

جذب و گردآوری منابع در کنار یکدیگر

تولید کالاها و خدمات به صورت کارآمد

تسهیل نمودن نوآوری

به کارگیری فناوری اطلاعات و تکنولوژی‌های نوین تولیدی

انطباق پذیری و تاثیرگذاری محیط در حال تغییر

خالق ارزش برای مالکین، مشتریان، کارکنان

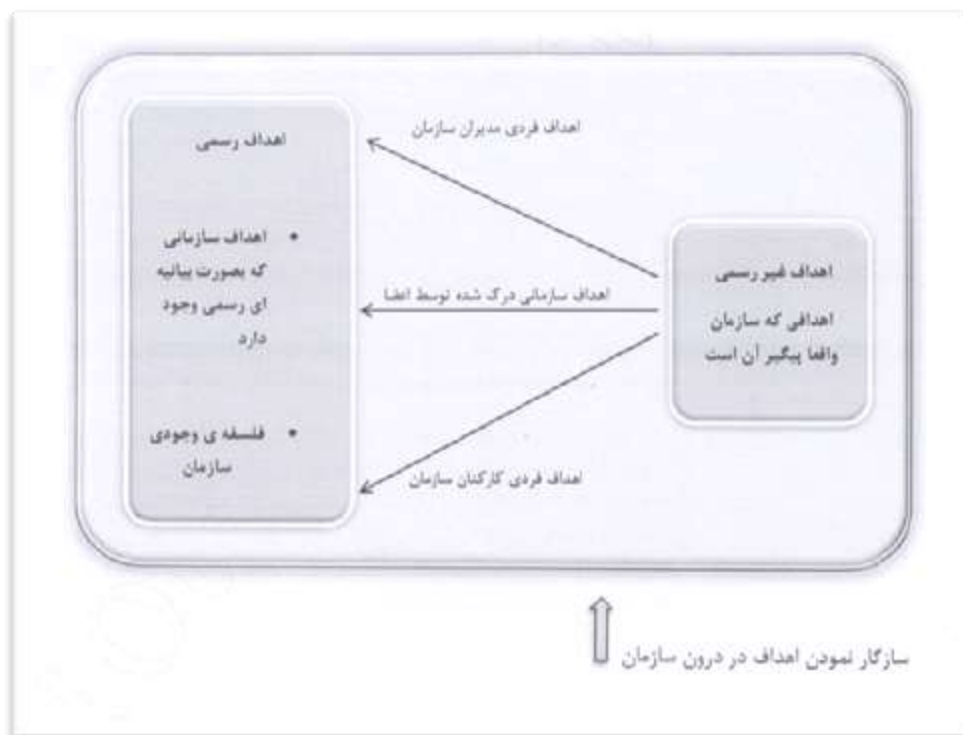
سازگاری با چالش‌های مستمر و متنوع

✓ پارسونز چه چیز را به عنوان صفت مشخصه‌ی یک سازمان ذکر می‌کند که آن را از سایر انواع نظام‌های اجتماعی متمایز

می‌سازد؟ تقدم گرایش به دستیابی اهداف معین

مرکز تخصصی خدمات آموزشی گروه پزشکی فرهنگ گستر نخبگان

- ✓ اهداف سازمان دارای کارکردهای مختلفی هستند که مهم‌ترین آنها عبارتند از:
 - استانداردهای عملکرد را فراهم می‌سازد
 - پایه و مبنا برای برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت
 - خطوط راهنما و رهنمودهای لازم برای تصمیم‌گیری و توجیه اقدامات انجام شده
 - بر ساختار سازمان و تعیین ماهیت فناوری به کار گرفته شده تاثیر می‌گذارد
 - باعث ایجاد تعهد افراد و گروه‌ها به فعالیت‌های سازمان می‌شود.
 - برای افراد خارج از سازمان مشخص می‌کند که سازمان خواهان چیست
 - مبنایی برای ارزیابی تغییر و بهبود سازما
 - اساس و پایه‌ی اهداف فرعی و خط مشی‌های سازمان
- ✓ اهدافی که سازمان در عمل و به طور واقعی پیگیر آن است ← اهداف غیررسمی
- ✓ اهدافی که مدون شده که به صورت بیانیه‌ای رسمی وجود دارد ← اهداف رسمی
- ✓ اهداف غیررسمی احتمالاً از چه چیز نشأت می‌گیرند؟ تصمیمات واقعی و اقدامات انجام شده در داخل سازمان
 - یکپارچگی هدف: ایجاد سازگاری بین اهداف فردی و اجتماعی
- ✓ در چه صورت تعارضات افزایش یافته و عملکرد سازمانی دچار خدشه می‌شود؟
 - اگر اهداف سازمان و کارکنان همسو نباشد.
- ✓ عملکرد سازمانی اثربخش به چه بستگی دارد؟
 - میزان و درجه‌ای که فرصت ارضا نیازها و اهداف افراد از طریق مشارکت و کمک به اهداف سازمان فراهم شده باشد.
- فلسفه‌ی وجودی سازمان: اهداف رسمی



- ✓ برخی از مهم ترین معیارهای دسته بندی سازمان ها:
- اندازه (بزرگ، کوچک، متوسط)
 - صنعت (تولیدی، خدماتی)
 - بخش (خصوصی، دولتی)
 - جایگاه قانونی (مالکیت انفرادی، شراکت)

✓ طبقه بندی سازمان های پیتربلا و ویلیام اسکات بر چه اساسی است؟ مبتنی بر ذینفعان

• نتیجه ی کاربرد معیار ذی نفعان اصلی شناسایی ۴ نوع سازمان است؟

- ۱- انجمن های مبتنی بر منافع متقابل: جایی که اعضا ذی نفعان اصلی هستند مانند:
- انجمن ها
 - اتحادیه ها

۲- شرکت های بازرگانی: مالکین کسب و کار منتفع شوندگان اصلی هستند.

۳- سازمان های خدماتی: مشتریان و ارباب رجوع ذی نفعان اصلی هستند.

- ۴- سازمان دهی مبتنی بر منفعت عمومی: مردم ذی نفعان هستند.
- آتش نشانی
 - پلیس

آمیته اتزیونی سازمان ها را بر اساس ساختار قدرت و اختیاری که در سازمان جریان پیدا می کند به ۴ دسته تقسیم می کند:

- ۱) غلبه ی قدرت زور و اختیار:
- اردوگاه های کار اجباری
 - زندان
 - بازداشتگاه ها

۲) غلبه‌ی منفعت‌گرایی و قدرت عقلایی - قانونی (استفاده از پاداش‌های مادی):

کسب و کارهای بازرگانی
صنایع
اتحادیه‌های تجاری و ارتش

۳) غلبه‌ی قدرت هنجاری و تکلیفی (استفاده از عضوگیری و ارزشهای درونی)

نهادهای مذهبی
دانشگاه‌ها
انجمن‌های حرفه‌ای
موسسات خیریه
سازمان‌های دانشجویی

۴) ساختارهای ترکیبی } ترکیب قدرت اجبار - قدرت هنجاری ← (سازمان نظامی)

ترکیب قدرت منفعت‌گرایی - قدرت هنجاری ← (اتحادیه‌ی کارگری)

ترکیب قدرت منفعت‌گرایی - قدرت اجباری ←
شهرک‌های صنعتی
مزارع کشاورزی
فعالیت‌های کشتی‌رانی

مهم

✓ رابرت کاهن و دانیل کتز با طرح این سوال «کارکرد یا وظیفه‌ی اصلی که سازمان در جامعه بر عهده دارد چه چیزی است؟» سازمان را به ۴ دسته تقسیم می‌نمایند:

۱) کارکرد تولیدی یا اقتصادی: خلق ثروت یا کالا همانند آنچه در کسب و کارهای بازرگانی رخ می‌دهد.

۲) کارکردهای نگهدارنده‌ی جامعه: جامعه‌پذیری و مراقب‌های عمومی }
موسسات تربیتی
آموزش و پرورش

۳) کارکرد انطباقی: خلق دانش ← همانند آنچه در دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی رخ می‌دهد.

مرکز تخصصی خدمات آموزشی گروه پزشکی فرهنگ گستر نخبگان

۴) کارکرد مدیریتی - سیاسی: }
 فعالیت‌های حکمیت
 هماهنگی
 کنترل منابع و انسان‌ها

همانند: }
 سیستم‌های قضایی
 ادارات پلیس
 احزاب سیاسی
 گروه‌های ذی‌نفع
 سازمان‌های دولتی

نوع شناسی پارسونز بر مبنای کارکردهای اجتماعی

نمونه‌ها	نوع سازمان	کارکرد اجتماعی
سازمان‌های دولتی (سازمان‌هایی همچون بانک‌ها که تخصیص دهنده‌ی منابع هستند)	سازمان‌هایی که به تولید اقتصادی گرایش دارند	سازگاری
دادگاه‌ها و احزاب سیاسی و حرفه‌ای و سازمان‌های کنترل اجتماعی	سازمان‌های ترکیبی	یکپارچه‌سازی
سازمان‌های آموزشی، نهادهای مذهبی	سازمان‌های حافظ الگو	نهیفتگی

- کارکرد سازگاری: سازمان به دنبال جذب منابع کافی
- کارکرد دستیابی به هدف: تعیین و اجرای هدف
- کارکرد یکپارچه‌سازی: حفظ همبستگی و هماهنگی میان واحدهای فرعی سیستم
- کارکرد نهیفتگی: خلق، محافظت و انتقال ارزش‌ها و فرهنگ متمایز سیستم‌ها

سازمان‌های دولتی	سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO)	سازمان‌های انتفاعی	کارکردها
سازمان‌های ماموریت مدار هستند و بر خلاف سازمان‌های انتفاعی کسب سود هدف نیست. مالکیت سازمان در اختیار دولت است.	سازمان‌های ماموریت مدار که ممکن است سودآوری داشته باشند ولی سود اقتصادی به عنوان 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 هم افراد حقوق بگیر است	تمام افراد استخدام شده حقوق دریافت می‌کنند	استخدام فرد

✓ سازمان‌های بخش خصوصی از نظر ماهیت قانونی و حقوقی به ۳ دسته تقسیم می‌شوند:

مالکیت انفرادی

مالکیت شراکتی

مالکیت شرکتی (سهامی، نسبی، تضافی، تعاونی و ...)

- ✓ سازمان‌های دولتی بر مبنای نوع فعالیت به چندین دسته تقسیم می‌شوند:
- سازمان‌های عمومی
 - سازمان‌های غیردولتی
 - شرکت‌های دولتی

✓ حیاتی‌ترین عامل توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی چیست؟ مدیریت

✓ چه چیز باعث افزایش درآمد ملی و استانداردهای زندگی مردم می‌گردد؟ مدیریت با تولید ثروت

✓ پیتر دراگر در اهمیت مدیریت می‌گوید: مدیریت عنصری پویا است که مایه‌ی حیات هر سازمانی محسوب می‌شود و بدون وجود آن منابع سازمان صرفاً در حد منابع باقی می‌ماند و هرگز تبدیل به محصولات یا خدمت نمی‌شود.

- مدیریت از دیدگاه اقتصاد دانان: همانند زمین، نیروی کار و سرمایه به عنوان یک منبع اقتصادی و عامل تولید
- مدیریت از دیدگاه بوروکرات‌ها: منظومه‌ای از اختیار برای دستیابی به اهداف سازمان
- مدیریت از دیدگاه جامعه‌شناسان: مدیران را به عنوان بخشی از طبقه‌ی نخبگان مورد ملاحظه قرار می‌دهد.

ماهیت ویژگی‌های مدیریت:

هدفدار است

عام و جهان شمول است

دارای نیروی تلقین‌کنندگی است

موضوعی میان رشته‌ای است

فرآیندی مستمر است

✓ هدف اصلی مدیریت چیست؟ تضمین کارایی و صرفه‌جویی در استفاده از منابع انسانی، فیزیکی، مالی

✓ میزان موفقیت مدیر از چه طریق قابل سنجش است؟ از طریق درجه‌ی کامیابی و نائل شدن به اهداف تعیین شده

✓ جوهره‌ی مدیریت در چه چیز نهفته است؟ هماهنگی تلاش‌های افراد در قالب گروه

• مدیریت عبارتست از انجام کار به وسیله‌ی افراد و برای افراد

✓ مهم‌ترین عبارتست از انجام کار به وسیله‌ی افراد و برای افراد

✓ مهم‌ترین عامل برای مدیریت: عامل انسانی

✓ مدیریت از دیدگاه آپلی ← توسعه و بهبود انسانی نه هدایت کارها
یک مدیر خوب یک رهبر است نه یک رئیس

• مدیریت شامل پیکره‌ی نظام یافته از دانش نظری است.

✓ ۳ نکته‌ی محوری که در تعاریف مدیریت به چشم می‌خورد:

فرآیندی که از طریق آن مدیران با به کارگیری منابع انسانی و مالی به اهداف سازمانی دست می‌یابند.

شاکله‌ای از دانش که درباره‌ی نحوه‌ی هدایت افراد و کنترل فعالیت‌های سازمان اطلاعاتی را فراهم می‌سازد. مدیران افرادی حرفه‌ای هستند که شغل آنها هدایت و کنترل سازمان‌هاست.

❖ کارایی: انجام درست کارها

❖ اثربخشی: انجام کارهای درست

روابط بین کارایی و اثربخشی



✓ سطح عملکرد سازمان به چه چیز بستگی دارد؟ مدیران چگونه از منابع برای دستیابی به اهداف استفاده کنند.

✓ ۳ نقطه نظر در خصوص ارتباط ۲ واژه‌ی مدیریت و اداره کردن وجود دارد:

اداره کردن در سطح بالاتری نسبت به مدیریت ← دیدگاه آمریکایی
اداره کردن جزئی از مدیریت ← دیدگاه اروپایی
اداره کردن و مدیریت مترادف هم

✓ اولیور شلدون } اداره کردن: فرایندی فکری

مدیریت: فرایندی اجرایی

مدیریت شرط لازم اداره کردن

• اداره کننده‌ی امور نوعاً مدیری است که در یک سازمان دولتی، عمومی یا غیرانتفاعی کار می‌کند.

برنج ← مدیریت: فرایندی اجتماعی

اداره کردن جزئی از مدیریت است که با به کارگیری و اجرای رویه‌ها سر و کار دارد.

✓ هنر بر چه چیز تاکید دارد؟ کاربرد دانش و مهارت برای دستیابی به نتایج مطلوب

✓ عناصر اصلی هنر: دانش کاربردی

مهارت شخصی

رویکرد نتیجه‌گرا

ابتکار و خلاقیت

بهبود از طریق تمرین و عملیات مستمر

✓ هنر از دیدگاه جورج تری: دستیابی به نتایج مطلوب از طریق به کارگیری مهارت

• هنر کاربرد ماهرانه است که به طور کامل به ظرفیت ذاتی یک شخص بستگی دارد و برآمده از درون فرد است که از طریق تجربه و عمل نیز قابل یادگیری است.

• پیتر دراگر معتقد است که مدیریت عمل است تا علم

• علم مدیریت: آن بخش از مدیریت که با آموزش فرا گرفته می‌شود.

• هنر مدیریت: کسب تجارب و اندوخته‌ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون

✓ مشخصه‌های یک رشته‌ی علمی:

اصول علمی دقیق بوده

دارای شاکله و بدنه‌ی سازمان یافته‌ای از دانش است

اصول علمی روابط علی - معلولی بین عوامل و متغیرهای مختلف برقرار می‌نماید

اعتبار اصولی علمی راستی آزمایی است

از روش علمی برای مشاهده استفاده می‌شود

اصول علمی از طریق مشاهدات مستمر تکامل می‌یابد.

مرکز تخصصی خدمات آموزشی گروه پزشکی فرهنگ گستر نخبگان

- **تیلور:** اصول بنیادین مدیریت برای تمامی فعالیت‌های انسانی از اقدامات فردی ساده گرفته تا فعالیت شرکت‌های بزرگ قابل کاربرد است.
- ✓ دانش گردآوری شده چه زمانی علم است؟ وقتی قابل راستی آزمایی باشد.
- **علم:** نحوه دانستن را تعلیم می‌دهد (تئوری)
- **هنر:** با انجام کارها سر و کار دارد (عمل)
- ✓ **تعریف هاچ و جانسون از حرفه:** پیشه ایست که نیازمند حجمی از دانش کاربردی است که به میزان زیادی با خدمات بعضی از بخش‌های جامعه سازگاری و تناسب داشته باشد.
- **حرفه گرایی:** سطحی از آموزش و تحصیلات رسمی کارکنان را گویند.

مهم

- ✓ حرفه گرایی با چه چیز قابل سنجش است؟ تعداد متوسط سال‌های آموزش کارکنان
- ✓ ۳ ویژگی کلیدی حرفه‌ها از نظر ادگار شاین:
 - تصمیمات حرفه‌ها مبتنی بر اصول عام و کلی است
 - حرفه‌ای‌ها از طریق عملکرد به جایگاه‌های حرفه‌ای دست می‌یابند
 - حرفه‌ها باید از یک سوی کدها و قواعد اخلاقی استوار و قوی متابعت نمایند.
- ✓ پیتر دراگر درباره‌ی حرفه بودن مدیریت چه نظری دارد؟ چرا؟
- او بر این باور است که مدیریت یک حرفه است و مدیران افرادی حرفه‌ای هستند چرا که مدیریت یک کارکرد، یک رشته و یک وظیفه است که توسط مدیران به مرحله‌ی اجرا در می‌آید.
- ✓ هنری مینتزرگ شایستگی رفتار مدیران را در ۳ سطح تشریح می‌کند:
 - سازماندهی عمل از طریق انجام مستقیم کارها توسط مدیر
 - سازماندهی افراد برای انجام کارها از طریق دیگران
 - سازماندهی اطلاعات از طریق تاثیرگذاری و نفوذ بر افراد برای فعال شدن و اقدام کردن

مهم

✓ دسته‌بندی مینت‌برگ:

- مدیریت به عنوان علم: مدیرانی که کار در سطح اطلاعاتی را ترجیح می‌دهند.
- مدیریت به عنوان هنر: مدیرانی که ترجیح می‌دهند کار را از طریق دیگران به انجام برسانند.
- مدیریت به عنوان مهارت و چیره دستی: مدیرانی که عمل‌گرا بوده و ترجیح می‌دهند خودشان دست به کار شوند.

خیلی مهم

✓ سبک‌های متوازن مدیران فرهیخته با توجه به قطب‌های مدیریت:

- سبک حل مساله
- سبک ترغیبی (محشوری)
- سبک بصیرت بخشی
- ✓ سبک حل مساله:

نقاط قوت تجزیه و تحلیل عقلایی را با تجربه‌ی عملی ترکیب می‌نماید.

مشابه مدیریت آلمانی

مدیران سطح میانی محیط‌های کاری تولیدی و مهندسی

انسان مدار

مبتنی بر تجربه

مدیرانی که ترجیح می‌دهند از مربی‌گری استفاده کنند

مدیرانی که به دنبال تسهیل‌سازی امر برای دیگران هستند

یادآور کلیشه‌سازی فرهنگ انگلیسی از مدیران خوب

✓ سبک ترغیبی:

✓ سبک بصیرت بخشی:

بر پایه‌ی هنر و بصیرت استوار گردیده

نشأت گرفته از تجربه

سازگار با کارآفرینان موفق

به کلیشه‌های مدل آمریکایی از مدیریت خوب نزدیک است

✓ سطوح مدیریت از نظر کونتز، اوتادل و برج: عالی و سرپرستی

✓ سطوح مدیریت از نظر کیت دیویس:

- هیات مدیره یا هیات امنا
- مدیریت ارشد
- مدیریت بخش
- مدیریت میانی
- مدیریت سرپرستی

• **مدیران ارشد:**

- مدیران سطح عالی + برخی مدیران سطح میانی
- کار افرادی که فعالیت‌های تخصصی همچون حسابداری، مهندسی و ... انجام می‌دهند را سرپرستی می‌کند.
- عنوان شغلی: مدیر کارخانه

✓ ۴ حوزه‌ی مهم عملیاتی یا وظیفه‌ای:

- بازاریابی
- عملیات یا تولید
- مالی یا حسابداری
- منابع انسانی یا مدیریت پرسنلی

• **مدیران پروژه (برنامه):** مدیرانی که کارکنان و سایر منابع موردنیاز را از بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان حول اجرای وظیفه‌ی ویژه یا برنامه‌ی خاص همانند یک محصول یا خدمت جدید هماهنگ می‌سازند.

✓ طبقه‌بندی سطوح مدیریت که بیشتر رواج دارد:

- عالی
- میانی
- عملیاتی



مدیران میانی:

- شهرداران مناطق
- مدیریت امور عمرانی
- مدیریت امور شهرسازی
- مدیریت خدمات ایمنی و آتش نشانی
- مدیریت کشتارگاه
- مدیریت حمل و نقل
- مدیریت زیباسازی و تاسیسات
- مدیریت امور اداری و مالی و درآمد

مدیران عملیاتی:

- نظارت فنی صدور پروانه‌ها
- طرح‌های شهرسازی و معماری
- کارگزینی و ...

- ✓ وظایف اصلی مدیریت سطح عالی: تعیین چشم‌انداز، مقاصد و اهداف سازمان
- تعیین چهارچوب‌ها و ساختار سازمانی
- گردهم آوردن و جفت و جور کردن منابع مختلف
- کنترل و نظارت بر فعالیت‌های سازمان

- ✓ از وظایف جدید مدیران میانی: تحریک نوآوری و توانمندسازی سازمان‌ها برای واکنش به تغییرات سریع محیطی
- ✓ در چه صورت به مدیران میانی کمتری لازم است؟ هر قدر اطلاعات بیشتری در سازمان در دسترس و با هزینه‌ی کمتری به دست آید و در مقابل به رهبران متخصص شغلی بیشتری احتیاج خواهد بود.
- ✓ چه کسانی بیشترین سهم را در شکل‌دهی نگرش‌های کارکنان جدیدالورود به سازمان دارند؟ مدیران عملیاتی
- ✓ عملکرد مدیران خط مقدم (عملیاتی) از چه طریق مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؟
- معیارهایی همچون بهره‌وری و کنترل هزینه

- ✓ صرف وقت در مدیران: عالی: برنامه‌ریزی و سازماندهی
- میانی: هدایت و کنترل
- عملیاتی: هدایت کارکنان

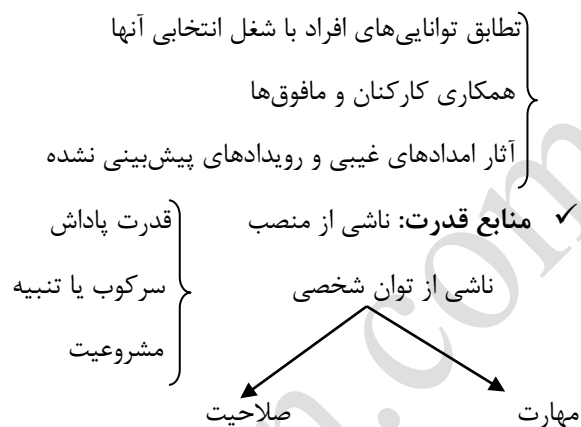
- ✓ مدیران عالی ← هدف‌های بلند مدت
- مدیران میانی ← هماهنگی فعالیت‌ها در کل سازمان
- مدیران میانی ← هدف‌های کوتاه مدت

- ✓ مدیران صفی: تولید، فروش کالا و ارائه‌ی خدمات
- ✓ مدیران ستادی (حمایت): مهارت‌های ویژه‌ی ارائه‌ی مشورت به مدیران صفی

مرکز تخصصی خدمات آموزشی گروه پزشکی فرهنگ گستر نخبگان

✓ تصویری که از کیفیت خدمات سازمان نزد مشتریان بر جای گذاشته می‌شود به عملکرد مدیران خط مقدم (عملیاتی) بستگی دارد.

✓ چه عواملی در موفقیت مدیران نقش اساسی دارد؟



✓ میزان استفاده از اختیارات: به رابطه‌ی مدیر با مسئول مستقیم خودش بستگی دارد.

نکته مهم: داوطلبین محترم توجه فرمایید که با تهیه این جزوات دیگر نیاز به خرید هیچ

گونه کتاب مرجع دیگری نخواهید داشت. برای اطلاع از نحوه دریافت جزوات کامل با

شماره های زیر تماس حاصل فرمایید.

۰۲۱-۶۶۹۰۲۰۶۱-۶۶۹۰۲۰۳۸-۰۹۳۷۲۲۲۳۷۵۶

خرید اینترنتی:

Shop.nokhbegaan.ir