

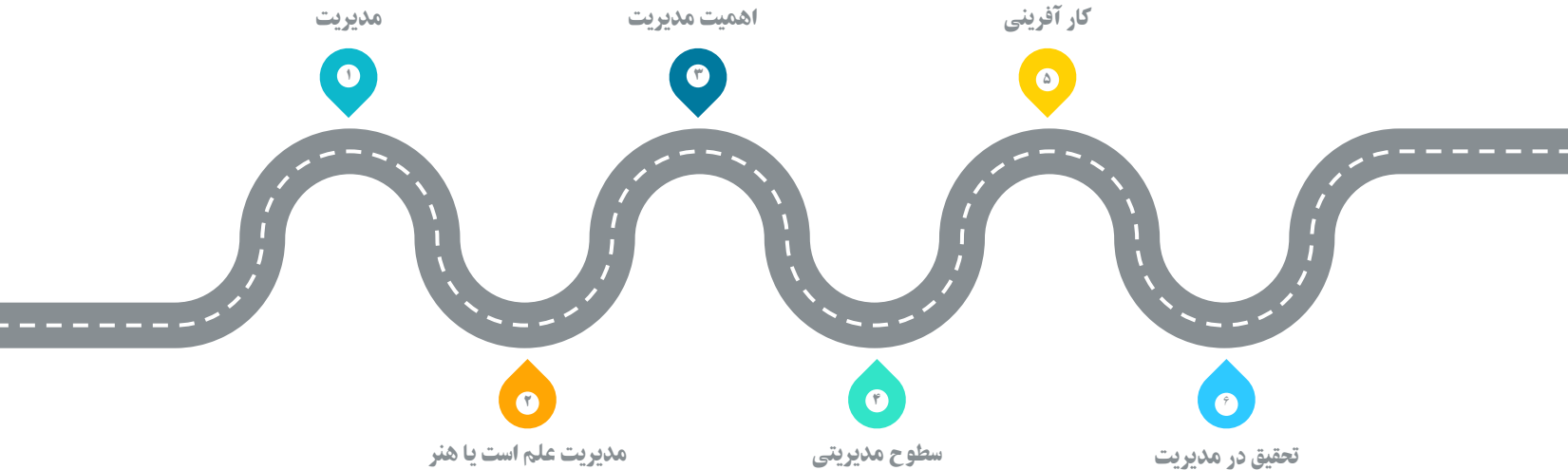
اصول مدیریت و تئوری سازمان

فصل اول

سینا قادری
مهدی عجبی
محمدسروش اثنا عشری
محمدحسین عاصی انصاری



مسیر ارائه



مدیریت

بخش اول

مدیریت

مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می گیرد.



پنج نکته اساسی که این تعریف در بر دارد:

۱. مدیریت یک فراگرد است (فراگرد عبارتست از تغییر به سوی هدف با استفاده از سازوکار بازخورد).
۲. مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.
۳. مدیریت مؤثر مبتنی بر تصمیم گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است.
۴. مدیریت کارا، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.
۵. مدیریت بر فعالیت های هدف دار تمرکز دارد.

مدیریت به تعبیر دیگر

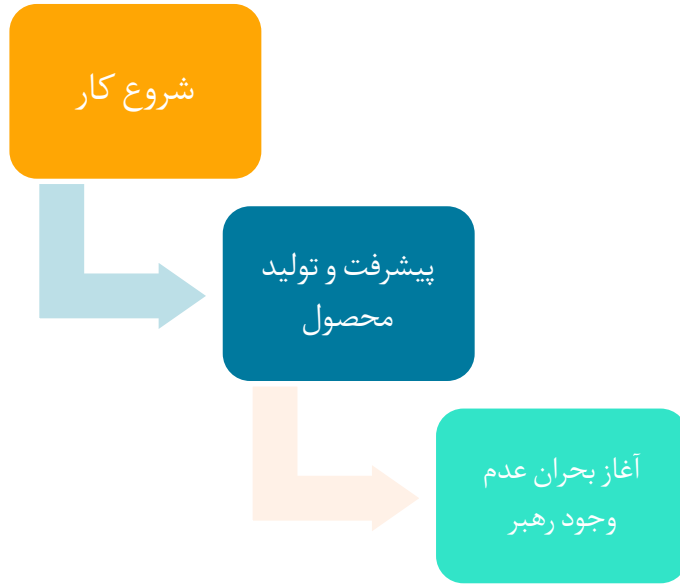
عبارتست از:

۱. انجام کار از طریق دیگران
۲. انجام کار با دیگران و از طریق آنان
۳. تصمیم گیری
۴. فراگرد در به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی
بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده

سازمان

سازمان عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می کنند. در همه سازمان ها از انسان ها استفاده می شود که همه آنها هدفمند بوده و از اصل تقسیم کار بهره می گیرند.

سازمان های موفق محصولات یا خدمات با ارزشی را به محیط خارجی خود ارائه می کنند و در ازای آن سعی می کنند با دریافت منابع اولیه مورد نیاز، عملیات خود را استمرار بخشند.



سوال : مدیر چگونه می تواند به چنین سازمانی سامان دهد؟ با به کار مؤثر و کارا از منابع انسانی و مادی سازمان برای نیل به اهداف. یعنی استفاده از فراگرد که عناصر گروه را هماهنگ و ترکیب می کند و به گونه ای آنها را به کار می گیرد که اهداف سازمانی را تحقق بخشد.

مدیریت علم است یا هنر

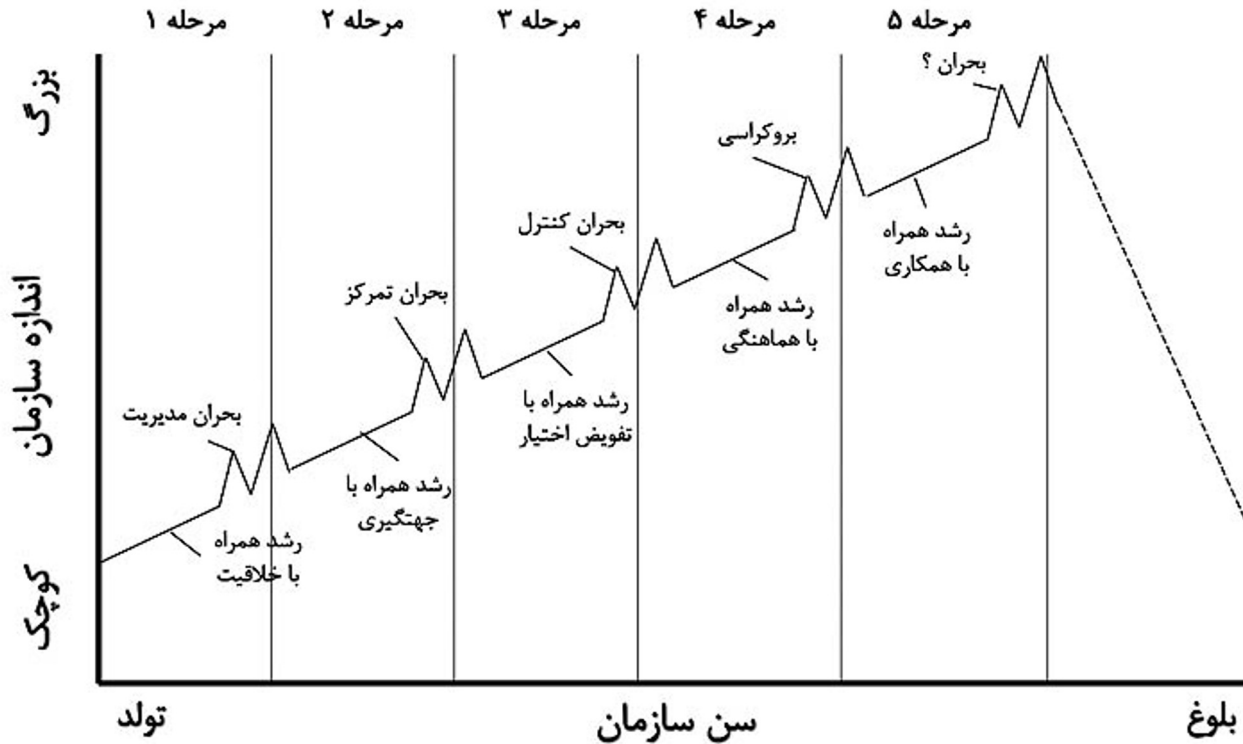
بخش دوم

مدل رشد گرینر

سازمان های در حال رشد، پنج مرحله ی تدریجی تکامل را طی می کنند که هر مرحله ی آن از یک دوره ی آرامش و یک دروه ی بحران تشکیل شده است و به یک انتخاب ختم میگردد.

هر دوره ی بحران حاکی از وجود یک مسئله مدیریتی است که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن است، به این ترتیب در هر دوره ی بحرانی نیز یک سبک مدیریتی غالب استفاده می شود که ضمن کنترل بحران رشد سازمان را نیز تضمین می کند.

نمونه تصویری



“

مدیریت علم است یا هنر؟

۱. علم

۲. هنر

۳. هر دو گزینه

“

مدیریت علم است یا هنر؟

۱. علم

۲. هنر

۳. هر دو گزینه

آن بخش از مدیریت که از طریق کسب
تجارب و اندوخته ها و به کارگیری
آن ها در شرایط مختلف حاصل می شود



هنر مدیریت



هنرِ توانستن است

آن بخش از مدیریت که با
آموزش فرا گرفته می شود

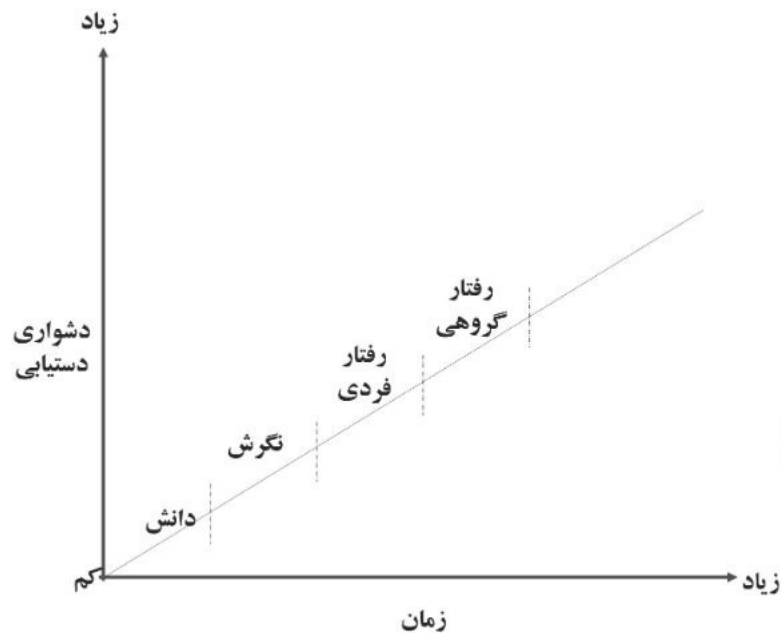


علم مدیریت



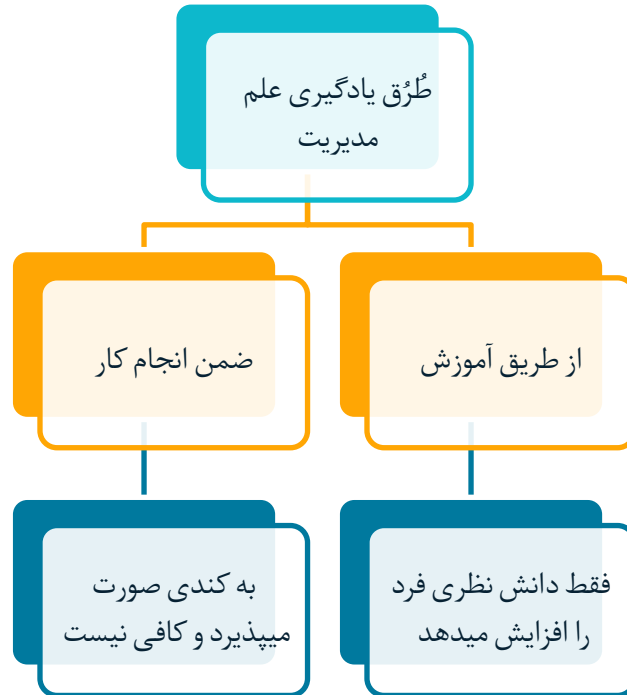
علمِ دانستن است

برای تغییر رفتار انسان چهار سطح در نظر گرفته می شود



۱. تغییر در دانش وی
۲. تغییر در نگرش وی
۳. تغییر در رفتار فردی
۴. تغییر در رفتار گروهی

روش های یادگیری دانش مدیریت



ادامه

البته می توان ترکیبی از این دو روش را نیز به کار برد. یادگیری از طریق انجام کار به کندی صورت می پذیرد و کافی نیست، زیرا در واحد ها به طور عمده بر انجام کار ها تأکید می شود، نه بر آموزش نحوه انجام کارها. اکتفا به مطالعه کتب مختلف در زمینه مدیریت نیز مطلوب نیست، زیرا این کار فقط دانش نظری فرد را افزایش می دهد، در حالی که روانشناسان، یادگیری را متضمن ایجاد تغییر در رفتار می دانند.



اهمیت مدیریت

بخش سوم

اهمیت مدیریت

پیتر دراگر معتقد است عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است. اهمیت مدیریت به حدی است که در هنگام مواجهه با بحران رهبری بنیان گذاران واحد های بازرگانی و صنعتی با جذب مدیران توانمند زمینه را برای آغاز دوره ی تکامل بعدی یعنی رشد از طریق هدایت فراهم می آورند. بعضی معتقد اند که خود کارکنان قادرند وظایف مدیریت را نیز انجام دهند و به مدیریت نیاز ندارند ولی هنوز مورخین و جامعه شناسان نهادی را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد. با توجه به مطالب ذکر شده شما می توانید مدیریت را با تلفیق نظریه و عمل و مشاهده ی اسوه های مدیریت بیاموزید، نظریه به فرد کمک میکند تا به طور منظم مشاهدات و تجربیات عملی در زمینه مدیریت را تجزیه و تحلیل و تعبیر و تفسیر کرده و اهمیت مدیریتی آنها برایش ملکه شود.

عمل	کسب توان مدیریت	نظریه
<p>الف- تجربه شبیه سازی شده: - <u>مشاوره</u> در تمرین های عملی تحت هدایت مربی - مطالعه و کندوکاو های موردی - <u>ایفای نقش</u></p>	<p>الف- تلفیق منظم نظریه و عمل برای نیل به راه های مفید و معنی دار برای خودش (در مدیریت و اداره واحدها)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تعاریف • واقعیت های مربوط • مفاهیم • فنون • رهنمودها
<p>منبع: تمرین های نسبتاً ساختاریافته در کلاس</p>	<p>منبع: خود فرد</p>	<p>منبع: کتاب های درسی، <u>نظریه های</u> آموزشی، شرکت در کلاس های رسمی آموزش مدیریت</p>
<p>ب- تجربه واقعی: - مدیریت عملی و بر عهده گرفتن تلاش های ساختاریافته</p>	<p>ب- تقلید از اسوه های مدیریت</p>	<p>_____</p>
<p>منبع: فعالیت مستمر یا نیمه وقت به منزله مدیر</p>	<p>منبع: عملکرد مدیران اجرایی موفق</p>	<p>_____</p>

مدیر کیست؟

مدیر کسی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر در سازمان را بر عهده دارد. مدیران با مجموعه متنوعی از عناوین به منزله سرپرست، رهبر گروه، رئیس بخش، مدیر اداره، معاون و مانند آن انجام وظیفه می کنند.



کارایی

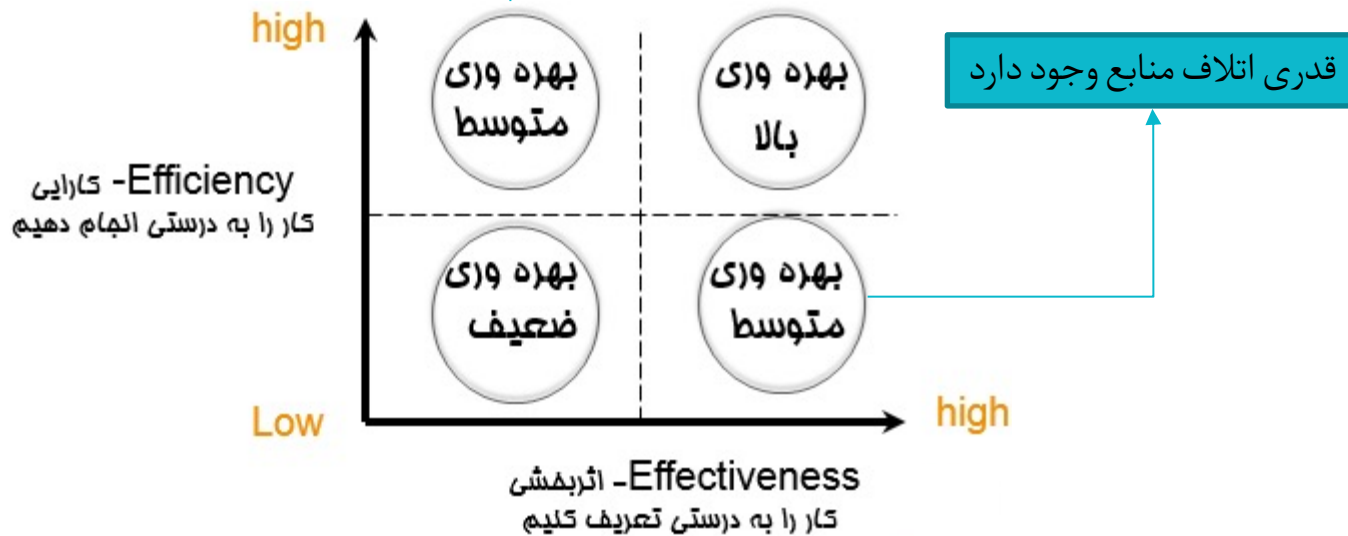
انجام درست کارها

اثر بخشی

انجام کارهای درست



منابع تلف نمی شوند ولی اهداف نیز تحقق نمی یابند.

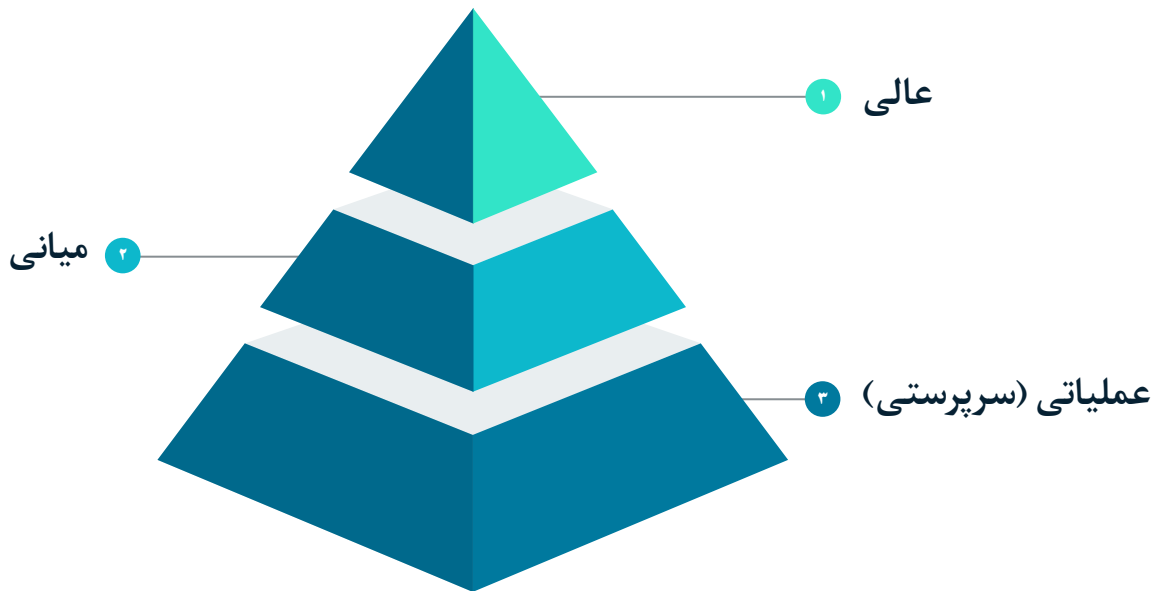


سطوح مدیریتی

بخش چهارم

سطوح مدیریتی

هر مدیر با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط و مقتضیات موجود، به درجاتی از مهارت های مدیریتی نیاز دارد. معمولاً مدیران در سه سطح همانند زیر طبقه بندی می شوند.



سطح عالی

مدیریت ارشد، بالاترین سطح مدیریتی در سازمان می باشد اگر یک مدیر در سطوح عملیاتی و میانی موفق باشد، معمولا میتواند به سطح مدیریت عالی نیز راه یابد بخش عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله با کار مدیران عملیاتی شباهت دارد با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده تری درگیر برنامه ریزی های جامع و بلند مدت می شوند و با مقتضیات و متغیر های متنوع تری سر و کار دارند مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای عمده سازمان را ارزیابی می کنند درباره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان و زمان اندکی را نیز با کارکنان میگذرانند.

سطح میانی

مدیران میانی مانند حلقه واسطه ای میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی عمل می کنند، این مدیران به طور مستقیم به مدیران عالی گزارش می دهند. کارشان مدیریت و نظارت بر سرپرستان است. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده ها، آماده سازی اطلاعات برای تصمیم گیری، تنظیم برنامه و طرح های عملی بر مبنای تصمیم های مدیریت عالی و برنامه ریزی فعالیت های سرپرستان و هدایت آنها برای نیل به اهداف سازمانی است.

مدیران میانی تنظیم برنامه های میان مدت را بر عهده دارند و برنامه های جامع و عملکرد مدیران رده های عملیاتی را ارزیابی می کنند.

سطح عملیاتی (سرپرستی)

مدیران عملیاتی در ارتباط مستقیم با کارکنان می باشند و افرادی پر مشغله ای هستند و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شود. اغلب مجبورند که برای نظارت در رفت و آمد باشند این مدیران کارکنان خود را برای انجام کارهای خاص مأمور می کنند.

مدیران سطح عملیاتی دوره ی کاری فعالی را سپری می کنند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می شود.

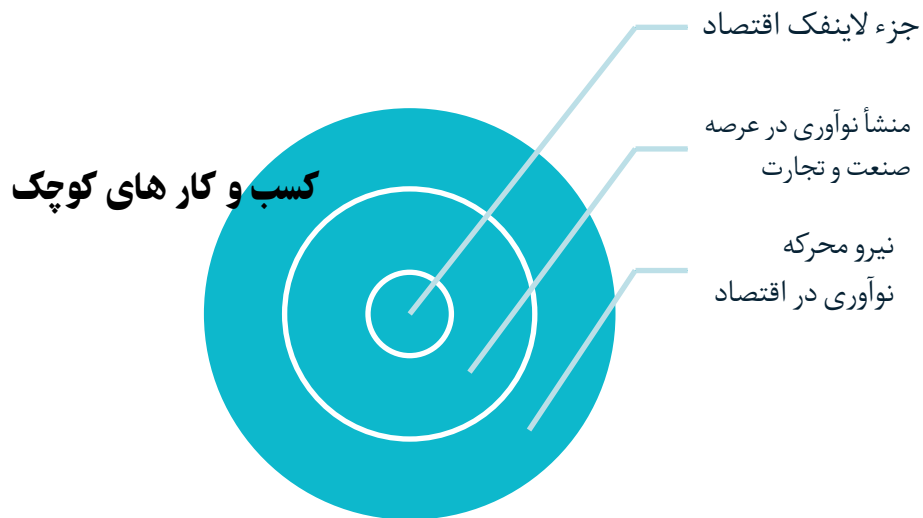
متوسط
زمانی که
مدیران
عملیاتی
صرف
فعالیت های
گوناگون
می کنند:

درصد زمان اختصاص	نوع فعالیت
۴۶.۶٪	صحبت کردن
۲۰.۹٪	نظارت
۹.۶٪	حل و فصل کردن مسائل
۶.۹٪	قدم زدن
۵.۶٪	انتقال دادن و حمل اشیاء
۲.۹٪	خواندن و مطالعه کردن
۲.۴٪	تلفن زدن
۲.۱٪	نوشتن
۱.۰٪	ایستادن (توقف)
۰.۸٪	علامت دادن
۰.۶٪	شنیدن
۰.۴٪	نشان دادن
۰.۲٪	نشستن
۱.۰۰٪	جمع

طبقه بندی مدیران بر اساس مقام و عنوان

عنوان	مقام و منصب	سطح مدیریت
رئیس - معاون اجرایی	ریاست - معاونت	عالی
مدیر خرید	مدیر کل	میانی
سرپرست تولید	سرپرست	عملیاتی

مدیریت سازمان های کوچک



معیار های متعددی برای متمایز ساختن سازمان های کوچک از بزرگ به کار میروند برخی از این معیار ها عبارتند از : **تعداد کارکنان**، **میزان فروش سالیانه**، **مبلغ سهام مالک** و **جمع دارایی های سازمان**

کار آفرینی

بخش پنجم

کار آفرینی

کارشناسان، کارآفرینی را فراگرد شکار فرصت ها به وسیله ی افراد بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آنها می دانند. و همینطور کارآفرینان سازمان های بزرگ را کارآفرینان سازمانی می نامند.



رهیافت محتوایی

هدف از به کارگیری رهیافت محتوایی، متمایز ساختن کار آفرینان از غیر کارآفرینان و تعیین قلمرو مطالعه ی ویژگی های شخصیتی و روانشناختی کارآفرینان است. بر اساس این رهیافت مهم ترین ویژگی های شخصیتی که برای کارآفرینان ضرورت دارد عبارتند از : نیاز به توفیق طلبی، تمایل به قبول مخاطره، داشتن مرکز کنترل درونی، داشتن روحیه خلاق و تحمل ابهام.

رهیافت فراگردی

هدف از به کارگیری رهیافت فراگردی، متمرکز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت های کارآفرینان، و تبیین ماهیت کارآفرینی است. بررسی عوامل تأثیر گذار در تأسیس یک شرکت جدید مانند محیط، فرد، فراگرد و سازمان مد نظر قرار می گیرد.

مدیریت موفق و مؤثر

مدیریت موفق و مؤثر مدیریتی است که به کسب هدف های سازمانی ای چیزی بیش از آن می انجامد. نتایج حاصل از بررسی وضعیت انگیزشی کارکنان یک مؤسسه نشان داد که کارکنان ساعتی اگر تنها به اندازه ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی خود کار کنند می توانند شغل خود را حفظ کنند. بر اساس این تحقیق اگر کارکنان انگیزه بیشتری داشته باشند تقریبا با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی خود کار خواهند کرد.

مدیری که بتواند با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه، توبیخ، کسر حقوق و ... حداقل نتیجه قابل قبول را از کارکنان خود به دست آورد مدیر موفق نامیده می شود. و همچنین مدیر باید از انواع منابع قدرت بهره مند باشد تا بتواند همکاری دیگران را جلب کند.

منابع قدرت

- منابع قدرت به دو دسته تقسیم می شوند: منابعی که از منصب و مقام مدیر ناشی می شود و منابعی که از توان شخصی مدیر نشأت می گیرد.
- قدرت پاداش، سرکوب، تنبیه یا مشروعیت در قالب قدرت های ناشی از مقام می باشد.
 - قدرت مهارت و صلاحیت در قالب قدرت ناشی از توان شخص می باشد.

منابع قدرت

ب - قدرت سازمانی (رسمی) قدرت ناشی از منصب و مقام سازمانی فرد	الف - قدرت شخصی ناشی از توانایی ها و ویژگی های شخصی فرد
<p>۱. پاداش: ناشی از توانایی فرد در ارائه پاداش هایی که برای دیگران ارزشمند است</p> <p>۲. تنبیه: مبتنی بر ترس و اجتناب از تنبیه شدن است</p> <p>۳. قانونی: ناشی از موقعیت فرد در سلسله مراتب سازمانی</p>	<p>۱. مهارت یا خبرگی: ناشی از دانش و مهارت های ویژه فرد</p> <p>۲. صلاحیت یا مرجعیت: ناشی از برخورداری فرد از ویژگی های شخصیتی پسندیده</p> <p>۳. اطلاعات: ناشی از دسترسی فرد به اطلاعاتی که دیگران به آن نیاز دارند</p>

تحقیق در مدیریت

بخش ششم

روش های تحقیق در مدیریت

۱. مطالعه سرگذشت ها و قضاوت های افراد

۲. مطالعه موارد خاص در سازمان ها

۳. جمع آوری منظم داده ها

۴. مطالعه ی آزمایشگاهی

۵. بررسی میدانی

کشورهای دارای بیشترین تقاضا در حوزه فعالیت های مدیریتی



تیم ارائه



سینا قادری

ارائه دهنده



مهدی عجبی

ارائه دهنده



محمدحسین عاصی انصاری

ارائه دهنده



محمد سروش اثنا عشری

گردآوری مطالب و ساخت پاورپونت



پایان

ممنون از توجه شما