

* اصول و مبانی مدیریت *

مدیریت و کار آفرینی

اقتباس از فصل یک مبانی و سازمان مدیریت

نویسنده: دکتر علی رضاییان

مقدمه:

ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روز افزون آنها از ویژگی های بارز تمدن بشری است به طوری که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها و نیازهای خاص جوامع مختلف همه روزه انواع سازمان های اجتماعی ظهور و گسترش می یابد و بر تعدادشان افزوده می شود بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهداف خود به نوعی مدیریت متناسب با ساختار نیازمند است و ناگفته نماند که درک ضرورت اداره کردن مربوط به روزگار اخیر نیست بلکه از دیرباز بشر متوجه شده است که برای رسیدن به یک هدف لازم است به بسیج امکانات و رهبری آنها برای تحقق هدف اقدام کند.

* باید توجه داشت که شیوه رهبری و مدیریت هر جامعه بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن دارد.

* امروزه نیز اگرچه مطالعات انسان شناسی بعضی از صاحب نظران غربی را متوجه ساخته که نباید انسان را فقط به منزله یک عامل تولید محسوب کنند، متأسفانه صدای خرد شدن ارزش های والای انسانی در لابلای چرخ های ماشینیسیم غرب و شرق همچنان به گوش می رسد یکی از پیامدهای مهم درهم ریخته شدن نظام ارزشی غرب، حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت های اقتصادی و تولید است.

* در واقع طرفداران این مکتب نیت و انگیزه اصلی هر عمل را بی ارزش می دانند

یعنی قضاوت درباره میزان درستی نتیجه یک عمل را به میزان سوددهی آن موکول می کنند (پاپکین و استدول)

* بدین ترتیب تمدن بعد از انقلاب صنعتی در غرب به تمدنی منفعت طلب تبدیل شد در نتیجه زندگی بشر در غرب صحنه رقابت تمام عیار سودطلبان گردید و از این رو نباید و نمی توان اصول مدیریت حاکم بر چنین جوامعی را مطلق پنداشت و کاربرد کامل آن اصول را در جوامع دیگر مجاز دانست.

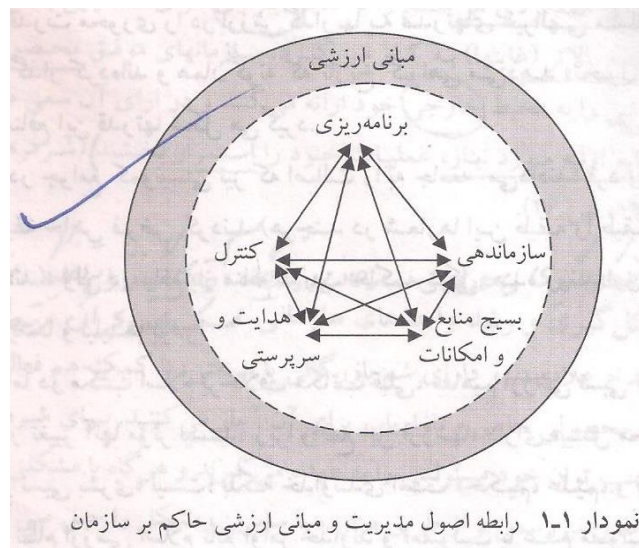
این مقاله به دنبال ارائه چهره نوینی از مدیریت با عنایت ربانی است.

*** تعریف مدیریت چیست ؟**

مدیریت فراگرد به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق :

- ۱- برنامه ریزی
- ۲- سازماندهی
- ۳- بسیج منابع و امکانات
- ۴- هدایت
- ۵- کنترل عملیات

برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می گیرد.



*** زیربنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه های نظریه پردازی و کاربرد آن :**

- ۱- مدیریت یک فراگرد است (تغییر به سوی هدف با استفاده از سازگار بازخور)
- ۲- مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.
- ۳- مدیریت موثر 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.

*** خرده سیستم ارزشی و تأثیر آن به شیوه های رهبری و مدیریت :**

میزان موفقیت در بکارگیری شیوه های رهبری و مدیریت تحت تأثیر ارزش های حاکم بر بافت فرهنگی جامعه قرار دارد و در واقع هر جامعه معین فراخور ماهیت عناصر تشکیل دهنده خود از نظام ارزشی خاصی برخوردار است.

* در فرهنگ جوامع سرمایه داری ، نوع سلطه و حاکمیت مفاهیم و باورهای اومانیستی مشاهده می شود.

* تفکر اومانیست ها به دلیل عدم آشنایی با مکاتب توحیدی تصویری از انسان در ذهن دارند که هاله ای از توهمات بشری آن را فرا گرفته است.

*** نظریه های انسان شناسی**

۱- غربی: انسان موجودی مجهول و غیر الهی و تابع زمان و مکان است.

۲- کمونیستی: اصالت را به جامعه می داند و فرد را قربانی طبقه خاص می داند و در اصل قدرت حاکم شکل دهنده است.

۳- اسلامی: ارزش نسبی نبوده و تابع زمان و مکان نیست و تابع بیش محدود عقل بشری نیست و خداوند حکیم و علیم است و نظام ارزشی تابع اوامر خداوند بر اساس کتاب فقهی قرآن ، سنت اجماع و عقل می توانند عمل کنند.

*** تعریف سازمان :**

سازمان عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می کنند و از انسانهای هدفمند استفاده میکنند.

*** فراگرد شکل گیری و رشد واحدهای سازمانی سبک رهبر و بحران مرتبط :**

گروهی از افراد علاقمند و دارای شم بازرگانی یا صنعتی ، با کمک هم فعالیتی را به منظور تولید محصولی خاص و بازاریابی برای آن آغاز می کنند . برای شروع کار هر یک بر حسب توان خود مسئولیتی را به عهده می گیرند و هر گاه با مشکلی روبرو می شود به طور غیر رسمی و از طریق مراوده با سایرین مشکل را حل می کند در نتیجه تلاش مستمر این عده محصولاتی تولید می شود و به فروش می رسد و سازمان رشد می کند این بنیانگذاران معمولاً بر سازمان تسلطی نسبتاً کامل دارند این افراد معمولاً از فعالیت های اداری گریزان اند اما ناخواسته و به تدریج خود را زیر بار مسئولیت اداری می یابند و بدین ترتیب بحران رهبری سازمانی رخ می دهد.

*** چه کسی می تواند سازمان را از سردرگمی و ابهام خارج سازد و مسائل اداری آن را حل کند :**

مدیری توانمند که مورد قبول بنیان گذاران باشد و بتواند به سازمان انسجام بخشد . (گریئر)

***مدیر چگونه می تواند به چنین سازمانی ، سامان دهد :**

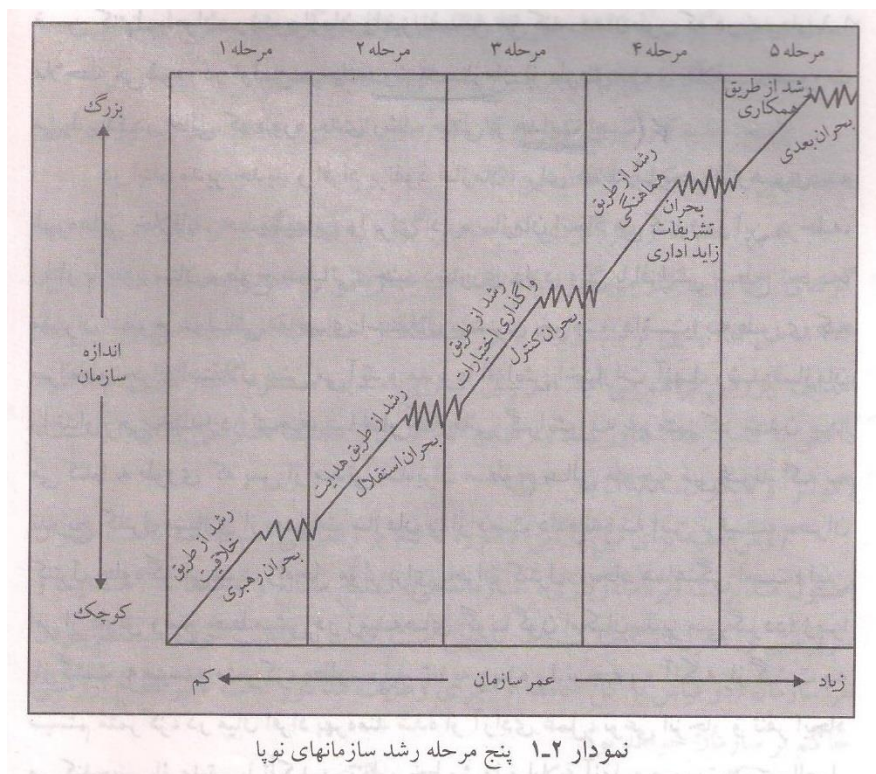
با بکارگیری موثر و کارآی منابع انسانی و مادی سازمان برای نیل به اهدافش . (کلویک)

*** اعتقادات گرینر :**

گرینر معتقد است که سازمان های در حال رشد پنج مرحله **تدریجی تکامل** را طی می کنند که هر مرحله آن را از یک دوره آرامش و یک دوره بحران تشکیل شده است و به یک انتخاب ختم می گردد .

در هر دوره آرامش از یک **سبک مدیریتی غالب** استفاده می شود که موجب رشد سازمان می گردد هر دوره بحرانی حاکی از وجود یک مسئله مدیریتی است که تداوم رشد سازمان در **گروه حل آن** است. به این ترتیب در هر دوره بحرانی نیز از یک سبک مدیریتی غالب استفاده می شود که ضمن کنترل بحران رشد سازمان را نیز تضمین می کند همانطور که در نمودار ۱-۱ ملاحظه می شود **در اولین مرحله رشد سازمان** از طریق **بروز خلاقیت** صورت می پذیرد و در حالی که دوره **بعدی** رشد مبتنی بر **هدایت** است .

***جدول رشد سازمان های نوپا**



* عقاید نهایی گرینر :

به طور کلی مدیر برای **فائق شدن بر بحران** ها یا اجتناب از آنها باید با رعایت اصول مدیریت به اقتضای زمان و موقعیت از سبک مبتنی بر **هدایت** به هماهنگی ، سپس از سبک مبتنی بر هماهنگی به **همکاری** و پس از آن از سبک مبتنی بر همکاری و به واگذاری **اختیارات** برسد.

* مدیریت به منزله علم ، هنر و حرفه :

۱- واقعا مدیریت چیست ؟

۲- مدیریت تا چه حد مبتنی بر یافته های علمی است ؟

۳- مدیریت علم است یا هنر آیا مدیریت اساساً یک حرفه است؟

* نسبت علم هنر حرفه و مدیریت چیست ؟

بخشی از دانش مدیریت از طریق آموزش فرا گرفته می شود ولی بخشی دیگر از آن باید ضمن کار آموخته شود و به این ترتیب آن **بخشی** از مدیریت را که با **آموزش فرا گرفته** می شود **علم مدیریت** و **بخشی** از آن را که از طریق **کسب تجارب و اندوخته ها** و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می شود **هنر مدیریت** می دانند .

به دیگر سخن ، **علم دانستن** است و **هنر توانستن** است .

مدیریت با **عواملی متغیر** نظیر پول ، مواد ، محصولات ، خدمات و کارکنان سر و کار دارد و **عواملی که پیشینی** درباره آنها دشوار و انطباق آنها با **معیارهای علمی** مشکل است . با وجود این ، صاحب نظران در تلاش اند تا هر چه بیشتر قوانین علمی را در فراگرد های مدیریت کشف کنند.

* به طور کلی حرفه باید دارای چه ویژگی هایی باشد؟

۱- مشتمل بر مجموعه ای از **مهارتهای فنی** و **دانسته های نظری** باشد.

۲- مستلزم رعایت **ضوابط اخلاق حرفه ای** باشد .

۳- از **تشکیلاتی** با قدرت تنبیه یا اخراج افراد **فاقد توانایی** حرفه ای و صلاحیت اخلاقی برخوردار باشد.

۴- برنامه های آموزشی ویژه یا **ضمن خدمت** برای افراد شاغل در آن حرفه قابل ارائه باشد.

۵- با توجه به اینکه شغل مدیریت از **دو ویژگی اول و چهارم** برخوردار است ولی فاقد **ویژگی های دوم و سوم** است و نمی توان آن را در شمار مشاغل حرفه ای قرار داد.

*** دو روش برای یادگیری دانش مدیریت :**

اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد:

۱- از طریق آموزش

۲- ضمن انجام کار

البته می توان ترکیبی ، از این دو روش را نیز به کار برد.

*** فراگرد تغییر دارای چند مرحله است ؟**

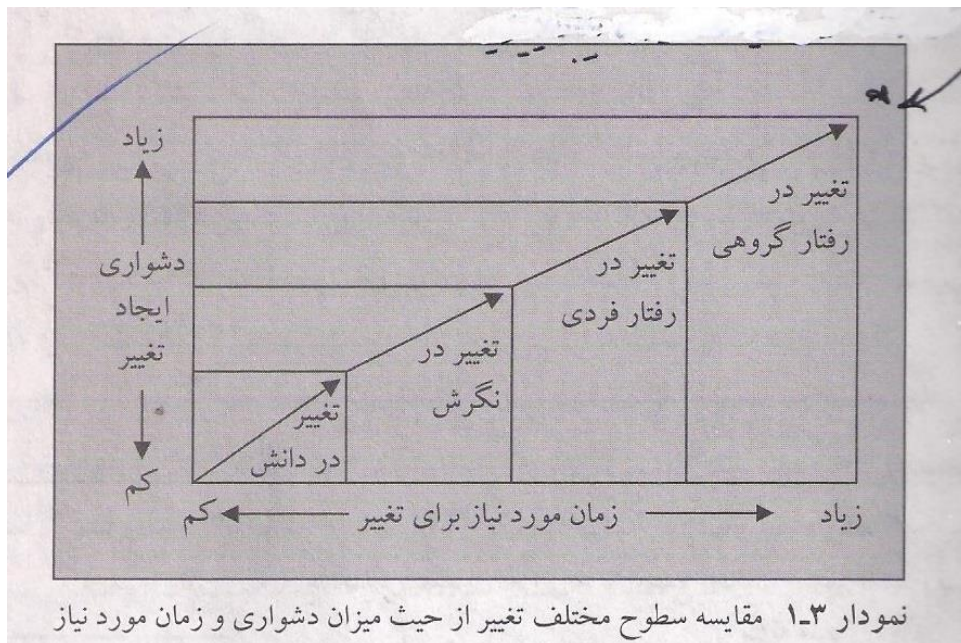
۱- تغییر در دانش وی

۲- تغییر در نگرش وی

۳- تغییر در رفتار فردی

۴- تغییر در رفتار گروهی (گروهی که فرد در آن عضویت دارد)

*** جدول فراگرد تغییر بدون اعمال زور**



*** کسب توان مدیریت از طریق تلفیق نظریه و عمل ***

عمل	کسب توان مدیریت	نظریه
الف) تجربه شبیه‌سازی شده: مشارکت در تمرینهای عملی تحت هدایت مربی مطالعه و کتدو کاوهای موردی ایفای نقش	الف) تلفیق منظم نظریه و عمل برای نیل به راههای مفید و معنی‌دار برای خودش (در مدیریت و اداره واحدها)	- تعاریف - واقعیتهای مربوط - مفاهیم - فنون - رهنمودها
منبع: تمرینهای نسبتاً ساختاریافته در کلاس	منبع: خود فرد	منبع: کتابهای درسی، نوارهای آموزشی، شرکت در کلاسهای رسمی آموزش مدیریت
ب) تجربه واقعی: مدیریت عملی و برعهده گرفتن تلاشهای ساختاریافته	ب) تقلید از اسوه‌های مدیریت	
منبع: فعالیت مستمر یا نیمه‌وقت به منزله مدیر	منبع: عملکرد مدیران اجرایی موفق	

نمودار ۱-۴ کسب توان مدیریت از طریق تلفیق نظریه و عمل

*** 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 می آورند و 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 جامعه شناسان نهادی را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد (کلویگ)

*** در پاسخ به این سوال که مدیر کیست؟**

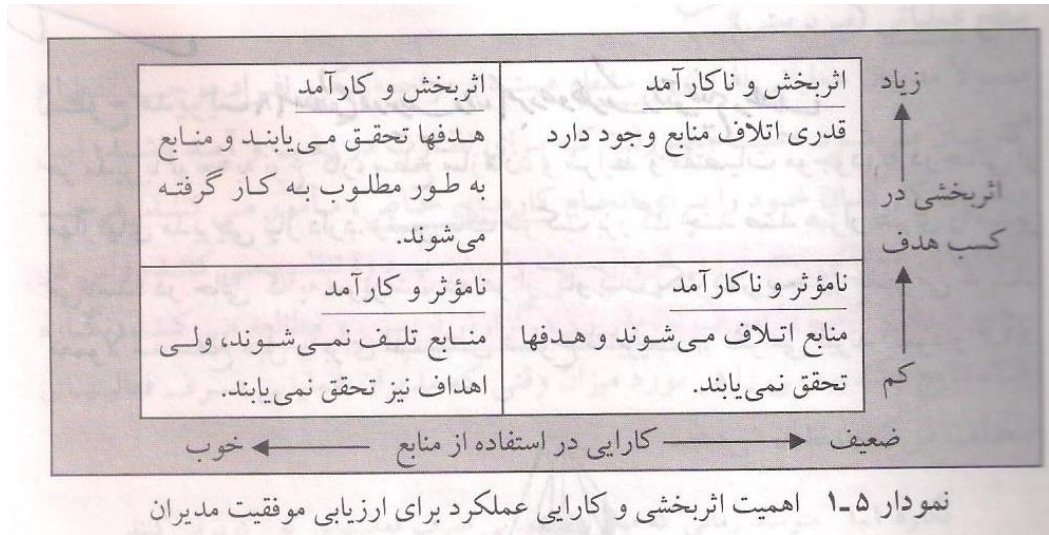
می‌توان گفت که مدیر کسی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر در سازمان را به عهده دارد مدیران با مجموعه متنوعی از عناوین به منزله سرپرست و رهبر گروه رئیس بخش مدیر اداره معاون و مانند آن انجام وظیفه می‌کند و کارکنان را به کار می‌گیرند.

مدیران و کارکنان منابع مهم و ارزنده ای برای سازمان محسوب می‌شوند آنها منابع دیگر سازمان نظیر اطلاعات فناوری مواد خام تسهیلات و پول را برای تولید کالاها و ارائه خدمات به کار می‌برند. (شرمرهورن)

*** سوال که مدیران چه می کنند؟**

گفته می شود که **مدیران اثربخشی**، منابع انسانی را به طریقی که هم به عملکرد عالی و هم سطح مطلوب رضایت خاطر کارکنان منجر گردد به کار می گیرند توجه و علاقه توأم به **عملکرد و رضایت خاطر** موضوع اصلی مدیریت در محیط های کاری است.

* در این تعبیر از کارایی **کار آراترین** سرپرست کسی است که واحدش بتواند با **کمترین هزینه** مواد و دستمزد روزانه کار کند در واقع موفقیت واقعی مدیر در گروه اثر بخشی فعالیت وی برای کسب هدف و کارایی عملکرد است. (شرمرهورن)



شیوه موفقیت در زندگی کاری :

هنگامی که یک **زندگی کاری** دارای **کیفیت عالی قلمداد** می شود که موارد زیر را برای **کارکنان** در برداشته باشد

۱- ارائه پرداخت منصفانه و کافی در برابر کاری که به خوبی انجام می شود.

۲- تامین شرایط کاری ایمن و سالم

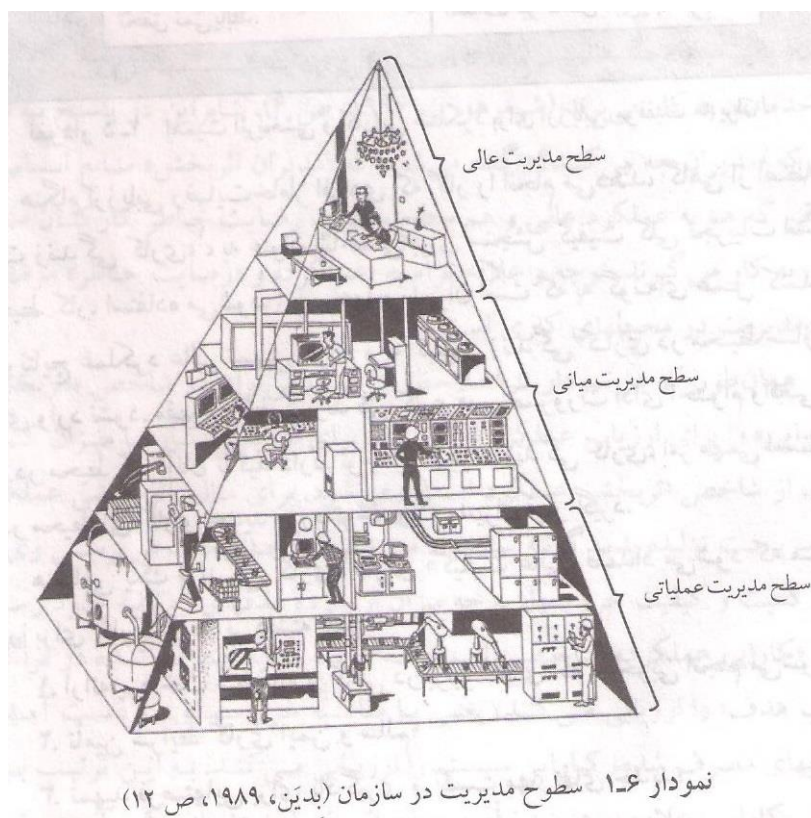
۳- تمهید فرصت هایی برای یادگیری و کسب مهارت های جدید

۴- ایجاد زمینه رشد و پیشرفت در مسیر ترقی

۵- حمایت از حقوق فردی کارکنان

۶- تقویت روحیه کارکنان و ایجاد حس افتخار به کار و سازمان در آنان

۷- ایجاد تعادل روحی و روانی (کامینگز و هیوز)



* **سطح عملیاتی سرپرستی :**

معمولاً مدیران عملیاتی افراد پر مشغله 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 مامور می کنند هر چند برنامه های عملیاتی تفصیلی و کوتاه مدت واحد خود را تنظیم می کنند ولی در مجموع وقت کمی را صرف برنامه ریزی ، گزارش نویسی و مطالعه می کنند.

* **سطح میانی :**

مدیران میانی مانند حلقه واسطه ای میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی عمل می کنند این مدیران به طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش می دهند و کارشان مدیریت و نظارت بر سرپرستان است. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده ها ، آماده سازی اطلاعات برای تصمیم گیری ، تنظیم برنامه و طرحی عملی بر مبنای تصمیم های مدیریت عالی و برنامه ریزی فعالیتهای سرپرستان و هدایت آنان برای نیل به اهداف سازمانی است مدیران میانی بیشتر اوقات به تنهایی کار می کنند برخی از آنها بیشتر وقتشان را صرف جلسات می کنند. به طوری که گاهی هشتاد درصد وقت آنها صرف گفت و شنود می شود که به طور عمده در واحد خودشان و با همکارانشان صورت می پذیرد و بقیه وقت مدیران میانی معمولاً صرف مطالعه و مکاتبه می گردد. (کلویک)

* سطح عالی :

اگر یک مدیر در سطوح عملیاتی و میانی موفق باشد معمولاً می‌تواند به سطح مدیریت عالی نیز راه یابد و بر اساس مطالعات انجام شده بخشی عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله با کار مدیران عملیاتی شباهت دارد با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده‌تری درگیر برنامه‌ریزی‌های جامع و بلند مدت می‌شود و با مقتضیات و متغیرهای متنوع تری سروکار دارند مدیران عالی، عملکرد کلی واحدهای عمده سازمان را ارزیابی می‌کنند.

و درباره موضوعات مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می‌کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان، و اندک زمانی را نیز با کارکنان می‌گذرانند.

* نامگذاری مدیران از لحاظ مقام و منصب

نگاره ۱-۲-۱-۲ منصب و عنوان سازمانی متناظر با هر سطح مدیریت

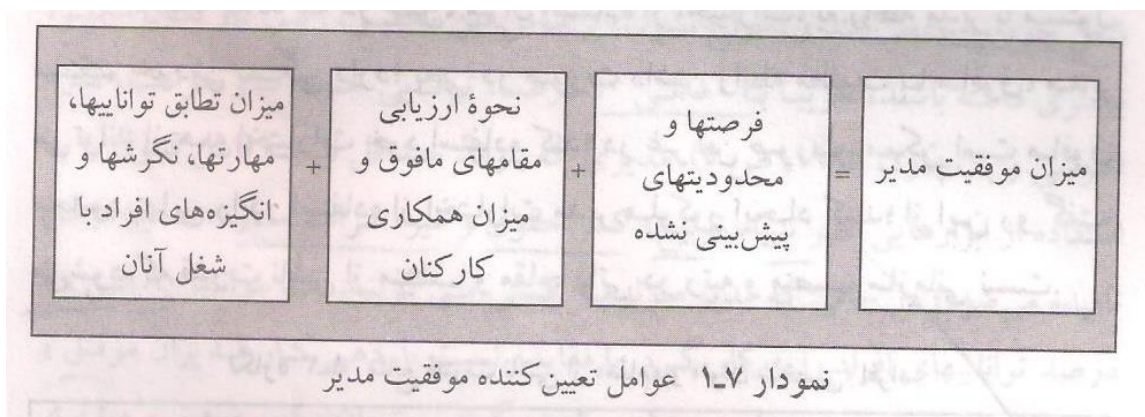
سطح مدیریت	مقام و منصب	عنوان
عالی	ریاست - معاونت	رئیس - معاون اجرایی
میانی	مدیر کل	مدیر خرید
عملیاتی	سرپرست	سرپرست تولید

* تفاوت بین مدیریت موثر و مدیریت موفق :

مدیریت موفق و موثر، مدیریتی است که به کسب هدفهای سازمانی یا چیزی بیش از آن می‌انجامد نتایج حاصل از بررسی وضعیت انگیزشی کارکنان یک موسسه نشان داد که کارکنان ساعتی با فعالیتی در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی خود می‌توانند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند بر اساس این تحقیق اگر کارکنان انگیزه بیشتری داشته باشند تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی خود کار خواهند کرد مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه و تویخ کسر حقوق و غیر فراهم سازد مدیر موفق نامیده می‌شود در حالی که مدیر موثر به کسی می‌گویند که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی افراد را به کار گیرد. با مقایسه نسبت بازدهی کار مدیران موفق و مدیران موثر این پرسش مطرح می‌شود که چگونه می‌توان مدیر موفق و موثری بود در پاسخ به این پرسش که گفته می‌شود که برای مدیریت موفق و موثر بهره‌مندی از توانایی‌های ذاتی و اکتسابی معینی ضرورت دارد مدیریت موثر مستلزم داشتن توانایی فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و توان حل مسئله است و هر مدیر تحت تأثیر انگیزه‌ها و محرک‌های معینی فعالیت می‌کند بدیهی است که نحوه ارائه پاداش و یا وضعیت جو سازمان بر میزان انگیزه و نحوه نگرش مدیر اثر دارد.

* نا گفته نماند که در عمل میزان استفاده از اختیارات به رابطه مستقیم مدیر با مسئول خودش بستگی دارد.

* جدول عوامل تعیین کننده موفقیت مدیر



* مدیریت سازمان های کوچک :

کسب و کارهای کوچک از اجزای لاینفک اقتصاد هر کشورند ضمن اینکه منشأ نوآوری‌های عمده‌ای در عرصه صنعت و تجارت اند از این رو صاحب نظران سازمان‌ها و واحدهای اقتصادی کوچک را **نیروی محرکه نوآوری در اقتصاد** می‌دانند هر چند که این واقعیت را کمتر کسی انکار می‌کند ولی در مورد تعریف این سازمان و تفاوت آرای زیادی وجود دارد.

* فرصت های مسیر پیشرفت در سازمان های کوچک

پیش از پرداختن به فرصت های مسیر پیشرفت بررسی دوم که با استفاده از تجربیات و تحقیقات سایر کشورها اهمیت دارد:

۱- افسانه های ورشکستگی

۲- افسانه مشاغل کم درآمد

* آمارهایی که بارها تکرار می‌شوند حکایت از آن دارد که **چهار پنجم سازمان و واحدهای اقتصادی کوچک** حداکثر تا **۵ سال** اول پس از تاسیس با شکست مواجه می‌شوند این آمار و ارقام چشم‌انداز وحشتناکی را برای افرادی که در فکر شروع یک کسب جدیدند، ترسیم می‌کند **پژوهش‌هایی** که به تازگی صورت پذیرفته نشان می‌دهد که **میزان ورشکستگی کسب و کارهای کوچک در طول ۸ سال اول در حدود ۱۸ درصد** است.

* پنج مسیر عمده پیشرفت واحدهای اقتصادی کوچک

نگاره ۱-۴ گزینه‌های مسیر پیشرفت در واحدهای اقتصادی کوچک

شماره	گزینه	میزان سرمایه مورد نیاز	احتمال داشتن حقوق مستمر	میزان کنترل فردی	بازگشت مالی نهایی
۱	مشاوران یا پیمانکاران مستقل	کم تا متوسط	هیچ یا کم	بسیار زیاد	بازدهی منفی تا بازدهی مثبت زیاد
۲	اشتغال در کسب و کارهای کوچک	هیچ	متوسط تا زیاد	کم تا متوسط	کم تا متوسط
۳	خرید یا مشارکت در «واحدهای اقتصادی کوچک» دارای مالکیت خانوادگی	کم تا زیاد	کم تا زیاد	کم تا زیاد	متوسط تا زیاد
۴	اخذ مجوز فروش محصولات شرکتهای دیگر (با استفاده از نام تجاری آنها)	متوسط تا زیاد	هیچ تا متوسط	متوسط تا زیاد	بازدهی منفی تا بازدهی مثبت زیاد
۵	ایجاد یک واحد اقتصادی «کسب و کار» شخصی	متوسط تا زیاد	هیچ تا متوسط	زیاد تا بسیار زیاد	بازدهی منفی تا بازدهی مثبت بسیار زیاد

* مهمترین ویژگی های شخصیت کارآفرینان :

کارشناسان، کارآفرین را فراگرد شکار فرصت ها به وسیله افراد به طور انفرادی یا در سازمان ها، بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آنها می دانند در واقع کارآفرینان به هنگام فرصت های تصور جدید، محدودیت های منابع جاری را نادیده می گیرند کارآفرینان سازمانهای مانند کارآفرینی سازمانی می نامند.

کارآفرینی سازمانی کسی است که در داخل یک سازمان محصولات فناوری جدید را کشف می کند و بهره برداری می رسد.

* انواع رهیافت های کارآفرینی :

۱- رهیافت محتوایی

۲- رهیافت فراگردی یا رفتاری

*** رهیافت محتوایی (صفات مشخصه)**

۱- نیاز به توفیق طبیعی

۲- تمایل به قبول مخاطره

۳- داشتن کنترل درونی

۴- روحیه خلاق

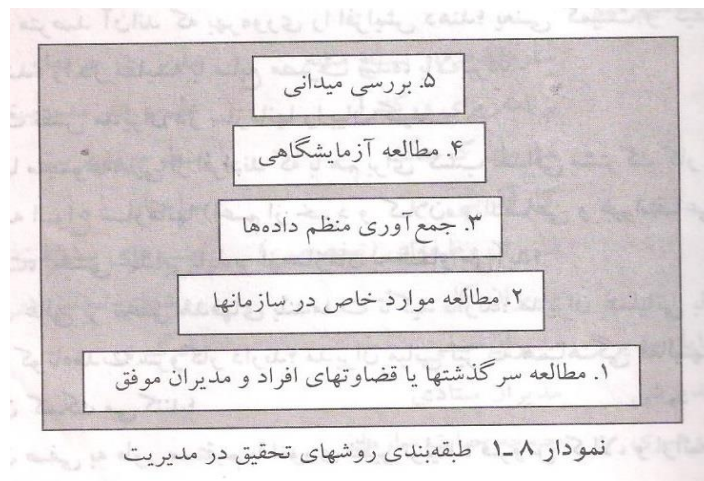
۵- داشتن تحمل و ابهام

*** رهیافت فراگردی رفتاری**

هدف از بکارگیری رهیافت فراگردی ، متمرکز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان ، و تعیین ماهیت کارآفرینی است. در این رهیافت بررسی همه عوامل اثرگذار در تاسیس یک شرکت جدید مانند محیط ، فرد ، فراگرد و سازمان ، مد نظر قرار می‌گیرد.

*** مهمترین روشهای تحقیق و مدیریت چیست؟**

برای رسیدن به یک مدیریت موثر بکارگیری روش‌های زیر ضروری است



تنظیم: یوسف هدایی

مورخ: ۹۸/۰۷/۲۰