

باسمه تعالی

دانشگاه پیام نور مشهد

گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات

نیمسال اول ۹۳-۹۲

اصول و مبانی مدیریت

بخش سوم: مفاهیم سازمان و مدیریت

مصطفی جهانگیر

سازمان چیست؟

2

سازمان چیست؟

- جوامع امروزی را **جوامع سازمانی** می‌نامند.
- سازمانها بخشی از زندگی روزانه همه مردم را تشکیل می‌دهد.
- انسانها معمولاً در بیمارستانی (یک سازمان) متولد می‌شود.
- در مدرسه‌ای (یک سازمان) درس می‌خوانند.
- **سازمان** عبارتست از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

خصوصیات مشترک بین همه سازمان

• هدف:

- روشن‌ترین عامل برای تشکیل هر سازمان
- بدون هدف هیچ دلیلی برای تشکیل سازمان وجود ندارد.

• برنامه:

- سازمانها برای نیل به اهداف خود برنامه‌هایی را تنظیم می‌کنند.
- بدون برنامه نمی‌توانند فعالیت مؤثری داشته باشند.

خصوصیات مشترک بین همه سازمان



• منابع:

- سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامهها باید منابعی در اختیار داشته باشند.
- و آنها را به فعالیتهای مورد نظر اختصاص دهند.

• مدیر:

- سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامهها و تأمین منابع به مدیرانی نیاز دارند که آنها را در این جهت هدایت کنند.

• سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی:

- سازمانهای انتفاعی سازمانهایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می‌شوند.
- سازمان های غیر انتفاعی با اهدافی غیر از اهداف مالی تشکیل می شوند.

• سازمانهای دولتی و خصوصی:

- سازمانها از نظر مالکیت نیز به دو دسته دولتی و خصوصی تقسیم می‌شوند.
- سازمانهای دولتی توسط دولت کنترل و مدیریت می شوند.

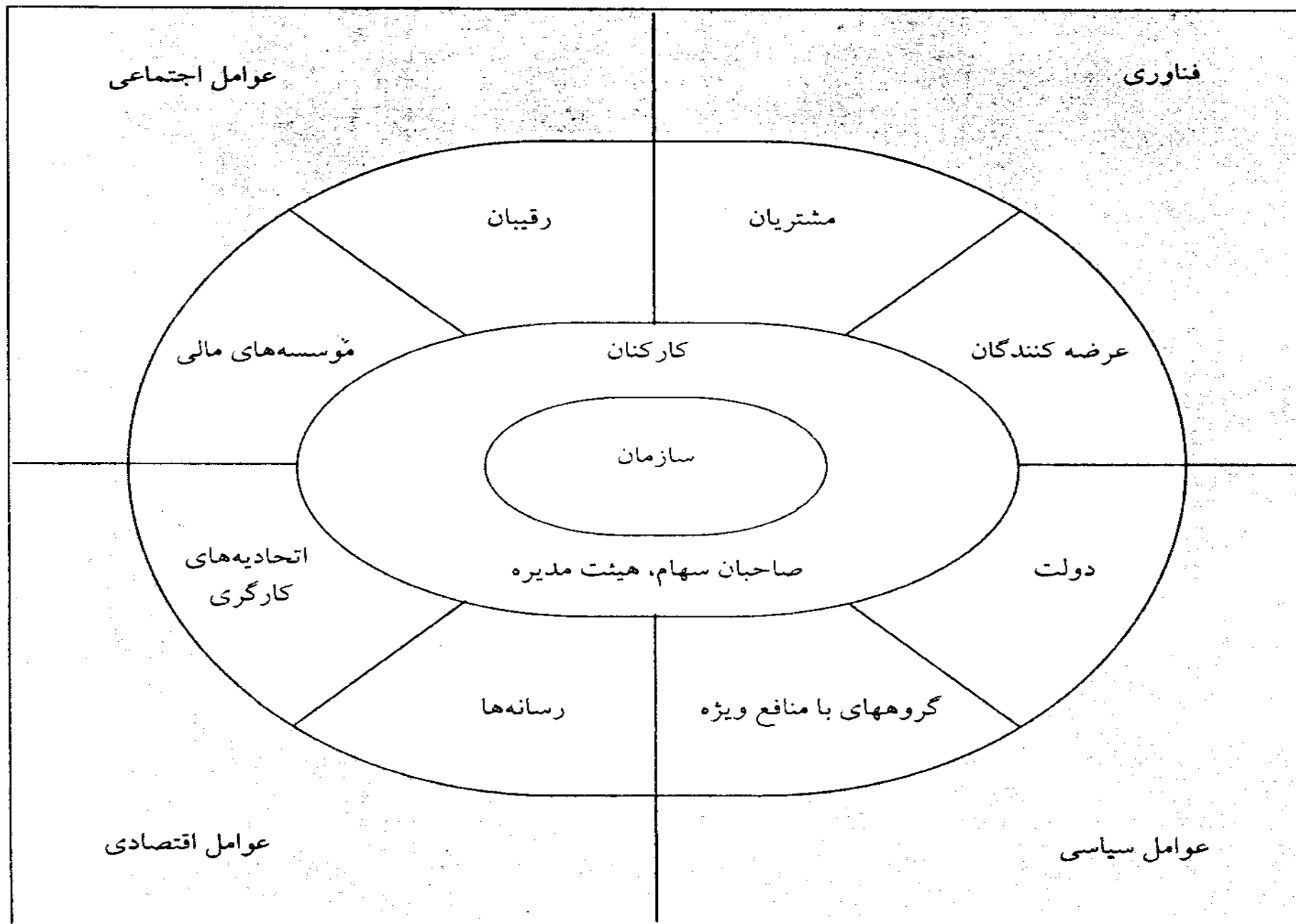
- محیط داخلی:

- احساسات، عواطف، ارزشها، اعتقادات، کارکنان، سهامداران و هیئت مدیره را دربر می‌گیرد.

- محیط خارجی:

- به سازمان امکان می‌دهد تا مواد اولیه، پول، انرژی، اطلاعات و نیروی انسانی را دریافت و آنها را به کالا یا خدمت تبدیل کند و مجدداً به محیط خارجی بازگرداند.

- **ذینفعان سازمان:** افراد و گروههایی هستند که با پیگیری اهداف سازمانی بر سازمان تأثیر می‌گذارند.
- **ذینفعان خارجی:** اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان، رقیبان، مشتریان، گروههای با منافع ویژه، سازمانهای دولتی و مانند آنها.
- **ذینفعان داخلی:** کارکنان، صاحبان سهام و هیئت مدیره سازمان



۱. عوامل محیطی با تأثیر مستقیم

الف) ذینفعان خارجی

– مشتریان (افراد، سازمانهای دولتی، سازمانهای خصوصی و مانند آنها)
– عرضه کنندگان (عرضه کنندگان مواد خام، انرژی، امکانات، نیروی انسانی و مانند آنها)

– دولت (وضع قوانین، مقررات، آیین نامه ها و مانند آنها)
– گروههای ذینفع (گروههای کنترل سلاح، حفاظت محیط زیست و مانند آنها)
– رسانه ها (رادیو، تلویزیون، مطبوعات و مانند آنها)
– اتحادیه های کارگری
– مؤسسه های عالی (بانکها، مؤسسه های سرمایه گذاری، شرکتهای بیمه و مانند آنها...)

– رقیبان

– سایر گروههای با منافع ویژه (برای نمونه در بیمارستان، گروههای پزشکان، پرستاران، بیماران در سازمان بیمارستان تأثیر می گذارند).

ب) ذینفعان داخلی

– کارکنان

– هیئت مدیره

– صاحبان سهام

۲. عوامل محیطی با تأثیر غیرمستقیم

– عوامل اجتماعی (آمارهای جمعیتی، ارزشهای اجتماعی، آداب و رسوم، تغییرات اجتماعی و مانند آنها)
– عوامل اقتصادی (درآمد و تولید ملی، پس اندازها، سرمایه گذاریها، هزینه ها و مانند آنها)

– عوامل سیاسی (ثبات محیط سیاسی، آزادی احزاب سیاسی و مانند آنها)

– عوامل فناوری (پیشرفتهای حاصل در علوم، تولیدات جدید فناوری، مواد سوختی، انرژی خورشیدی و مانند آنها)

مدیریت چیست؟



مدیریت چیست؟

۱۲

- **مدیریت:** مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند.
- سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند، وجود یکی بدون دیگری بی‌معناست.
- مدیر در سازمان فعالیت می‌کند و هیچ سازمانی از مدیریت بی‌نیاز نیست.

تعریف مدیریت

- مدیریت عبارتست از:

- فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت و کاربرد کلیه منابع قابل دسترس برای رسیدن به هدفهای تعیین شده سازمان

- سه ویژگی مدیریت:

- مجموعه‌ای فرآیندی از فعالیتهای مستمر و مرتبط است.
- متمرکز بر تحقق اهداف سازمانی است.
- از طریق همکاری با افراد و استفاده از سایر منافع سازمانی به این اهداف دست می‌یابد

انواع مدیران از نظر سطح سازمانی

- **مدیران عملیاتی (رئیس قسمت، سرپرست):** مسئول مستقیم تولید کالاها و خدمات
- **مدیران میانی:** پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان و به مدیران عالی گزارش می دهند.
- **مدیران عالی (مدیر عامل، مدیر کل، رییس):** مسئول اداره کل سازمان، تدوین اهداف، خط مشیها و راهبردها را تدوین ، و تعیین واکنشهای سازمان در برابر محیط

انواع مدیران از نظر فعالیتهای سازمانی

- **مدیران وظیفه‌ای (تخصصی):** کارکنانی را با مهارت‌های ویژه در یک زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی، پرداخت، بازاریابی و تولید سرپرستی می‌کنند.
- **مدیران عمومی :** مسئول کلیه وظایف و فعالیتهایی هستند که در یک واحد یا یک سازمان انجام می‌شود و معمولاً دو یا چند بخش را با هم هماهنگ می‌کنند.

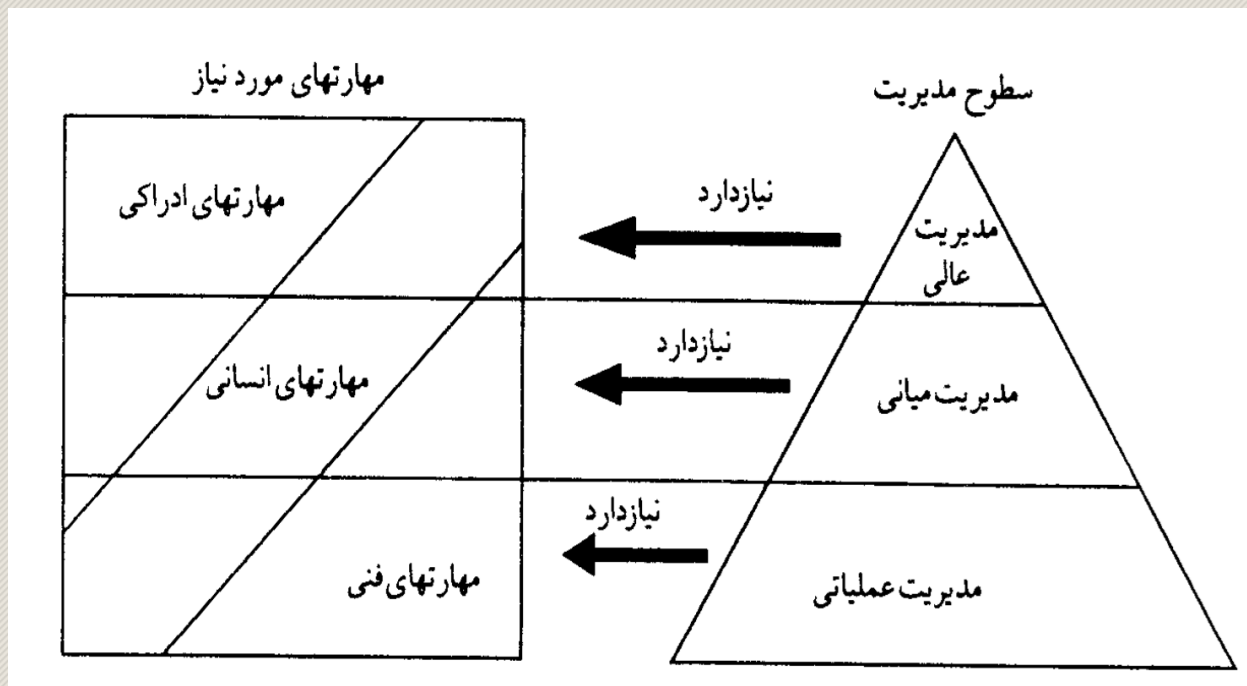
مهارت‌های مورد نیاز مدیران

- مهارت‌های ادراکی
- مهارت‌های انسانی
- مهارت‌های فنی
- با توجه به سطوح مختلف مدیران، میزان وقتی که هر یک از آنها به این مهارت‌ها اختصاص می‌دهند متفاوت است.

- این مهارت‌ها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همهٔ فعالیتهای سازمان را به مدیر می‌دهند.
- تا بتواند سازمان را به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است مشاهده، و روابط متقابل بخشهای مختلف و چگونگی تأثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند.

- این مهارت‌ها به مدیر امکان می‌دهند تا با افراد، در کنار آنها و به‌طور مؤثر با آنها کار کند.
- مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند، چون برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته‌اند.
- مدیرانی که مهارت‌های انسانی خوبی دارند می‌توانند انگیزه‌های افراد را درک و آنان را تشویق کنند تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند.

- این مهارت‌ها به معنی توانایی به‌کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است.



- برنامه‌ریزی
- سازماندهی
- هدایت
- نظارت
- ایجاد زمینه لازم برای خلاقیت

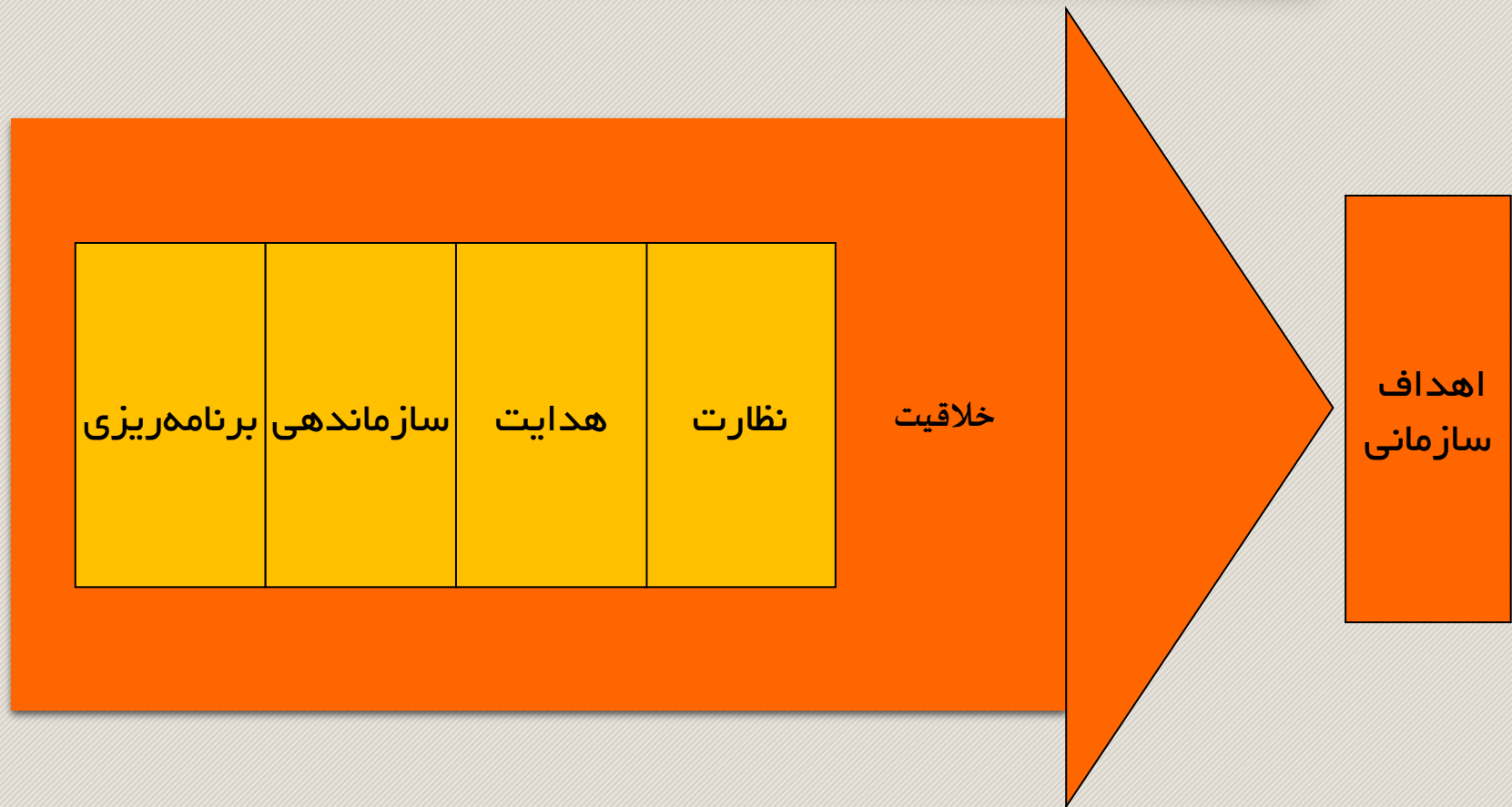
- سازمان برای تحقق هدفهایی ایجاد می‌شود و مدیر باید این اهداف و وسایل نیل به آنها را معین کند.
- **وظیفه برنامه ریزی شامل:**
 - تعریف اهداف سازمان،
 - تعیین راهبرد تحقق این اهداف
 - ایجاد مجموعه‌ای از برنامه‌ها برای هماهنگ کردن فعالیتها در جهت نیل به هدفها

- شامل تعیین وظایفی است که باید در سازمان اجرا شوند و تعیین وظایفی است که می‌توانند با هم یک گروه شغلی تشکیل دهند.
- مشخص کردن افرادی است که باید آن وظایف را انجام دهند.
- تعیین این که چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و تصمیمهای سازمان در کجا اتخاذ می‌شود.

- شغل مدیر ایجاب می‌کند که فعالیتهای افراد مختلف سازمان را هدایت و آنها را با هم هماهنگ کند.
- مدیر با ایجاد انگیزه در زیردستان فعالیتهای آنها را جهت می‌دهد.
- مؤثرترین مجاری ارتباط را انتخاب و تعارض میان اعضای سازمان را برطرف می‌کند.

- وقتی هدفها تعیین، برنامه‌ها تنظیم، چارچوب سازمان طراحی و افراد مورد نیاز منصوب شدند.
- و پس از آموزش انگیزه لازم پیدا کردند.
- مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند.

- تغییرات سریع محیط پیرامون سازمانها موجب شده است که مدیران برای سازگاری با تحولات شتابان اندیشه‌ها راههایی نو برای اقدامات خود بیابند تا بتوانند در صحنه رقابت با رقبای متعدد دوام بیاورند
- و همچنین شرایطی در سازمان خود ایجاد کنند که امکان بروز چنین اندیشه‌هایی فراهم شود.



- مدیران وظایف خود را با بازی کردن نقش‌های مختلف اجرا می‌کنند.
- هر مدیری، نقش‌های متعددی بر عهده دارد تا بتواند سازمان را به سوی اهداف تعیین شده آن هدایت کند.
- **تعریف نقش:**
- نقش یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی.
- نقش عبارت است از رفتار مورد انتظار از شخصی که پستی را اشغال کرده است



نقشهای ارتباطی

- مدیران با اجرای نقشهای ارتباطی روابط خود را در سازمان حفظ می‌کنند و آن را گسترش می‌بخشند.
- **نقش تشریفاتی:** مدیر وظایف تشریفاتی را به عنوان مقام مسئول سازمان اجرا می‌کند.
- **نقش رهبری:** شامل مسئولیت هدایت و هماهنگی فعالیتهای زیردستان در راستای نیل به اهداف سازمانی است.

نقشهای ارتباطی

- **نقش رابط:** این نقش مربوط به ارتباط مدیر با افراد داخل و خارج از سازمان است که جلب حمایت آنان در موفقیت سازمان تأثیری بهسزا خواهد داشت.
- مانند اعضای هیئت مدیره، ارباب رجوع، مقامهای رسمی دولتی، مشتریان، عرضهکنندگان مواد اولیه و مانند آنها.

نقش‌های اطلاعاتی

- مدیران با برقراری ارتباطات متقابل، موقعیت منحصر به فردی در دریافت و ارسال اطلاعات دارد.
- **نقش ارزیاب:** این نقش شامل جستجو، دریافت و انتخاب اطلاعات مفید و مورد نیاز از داخل و خارج سازمان است.
- **نقش توزیع کننده:** در این نقش مدیران اطلاعات مهم را بین زیردستانشان توزیع می‌کنند.

- **نقش سخنگو:** در نقش سخنگویی مدیران اطلاعات را به افراد خارج از سازمان، خصوصاً مقامهای بالاتر، سیاستمداران و مانند آنها منتقل می‌کنند.

نقش‌های تصمیم‌گیری

- مدیران اطلاعات را برای تصمیم‌گیری به‌کار می‌برند تا زمان و چگونگی تعهد سازمان را در نیل به اهداف و فعالیتهای مورد نظر تعیین کنند.
- **نقش نوآور:** مدیران زمانی این نقش را بازی می‌کنند که طرح جدیدی را آغاز کنند؛ به تغییر و اصلاح سازمانشان بپردازند، فعالیتهای سازمان را بسنجند، بازار نویی را بیازمایند یا به شغل و کسب جدیدی وارد شوند.

نقش‌های تصمیم‌گیری

- **نقش آشوب زدایی:** هنگام بروز مشکلاتی از قبیل اعتصابات کارگری، ورشکستگی عرضه‌کنندگان، فسخ قرارداد توسط مشتریان، مشکلات مالی و مانند آنها از مدیران انتظار می‌رود حتی با اتخاذ تصمیم‌های غیر معمول و با یافتن راه‌حلهایی بر این مشکلات چیره شوند و نگذارند این مسائل به بحران تبدیل شود.

نقش‌های تصمیم‌گیری

- **نقش تخصیص دهنده منابع:** هر مدیری با تعدادی اهداف، مسائل و نیازهای انسانی مواجه است که همه آنها برای استفاده از وقت و منابع او با هم رقابت می‌کنند.
- **نقش مذاکره کننده:** مدیران بخش مهمی از اوقات خود را به مذاکره اختصاص می‌دهند زیرا فقط آنان واجد آگاهی و اختیاری هستند که این نقش به آن نیاز دارد.

طبقه	نقش	انواع فعاليتها
نقشهای ارتباطی	تشریفاتی رهبری رابط	وظایف تشریفاتی و نمادین آموزش، ایجاد انگیزه و هماهنگی دیگران توسعه روابط با افراد خارج از محیط کار
نقشهای اطلاعاتی	ارزیاب توزیع کننده سخنگو	جمع آوری اطلاعات از منابع مختلف انتقال اطلاعات به سایر مدیران انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان
نقشهای تصمیم گیر ی	نوآور آشوب زدایی تخصیص دهنده منابع مذاکره کننده	تغییر اساسی برای اصلاح واحدها و استفاده از فرصتها ایجاد تغییرات برای حل مسائل غیرقابل پیش بینی تصمیم گیری در این باره که کدام مدیر یا پروژه چه مقدار از کدام منبع دریافت کند گفتگو با افراد خارج از سازمان برای جلب حمایت آنان از اهداف سازمان

