

# «مدیریت چیست»؟

ترجمه و تألیف: ماهروز مسلمی دینه‌سری

عضو هیئت علمی دانشکده پرستاری و مامائی دانشگاه علوم پزشکی تهران گروه آموزش مدیریت

کوونتز (۵) و همکاران می‌نویسند: یکی از مهمترین کوششهای انسانی مدیریت است. زیرا همه مدیران در همه رده‌ها و در همه گونه سازمان وظیفه بنیادی طراحی و پایا نگهداشتن محیطی را بر عهده دارند که در آن افراد از راه همکاری و به شکل گروهی، بتوانند ماموریتها و هدفهای ۲برگزیده‌ای را به اجراء درآورند. مدیریت عبارتست از فرآیند انجام دادن کارها از طریق تلاش رافراد و سایر منابع در جهت دستیابی به اهداف سازمانی. (سرتو، ۱۹۹۴).

## وظایف مدیریت:

اساساً «وظیفه (۶)» نوعی فعالیت کاری است که می‌تواند از سایر کارها متمایز و مشخص گردد. طبق نظر عمومی، فرآیند مدیریت شامل چهار وظیفه یا عملکرد می‌باشد. برنامه ریزی (۷)، سازماندهی (۸)، نفوذ (۹)،

بینشهایی بوده‌اند، اما آنچه به نام مدیریت سازمانها و موسسات، بخصوص موسسات انتفاعی تکامل پیدا کرده است، مربوط به اواخر قرن نوزدهم و عمدتاً قرن بیستم می‌باشد. پزشکی نیز اگرچه از پرسابقه‌ترین نهادهای اجتماعی - فرهنگی است ولی ارائه این خدمت در قالب سازمان یافته از عمر بسیار کوتاهی برخوردار است. گرایشات مربوط به مدیریت در چند مکتب فکری خلاصه شده است در تقسیم‌بندی روشن و مشخص سه مکتب اساسی را می‌توان نام برد و تمامی روشها، اصول و گرایشات را در آنها جای داد که عبارتند از مکتب سنتی یا کلاسیک (۱)، مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک (۲) و بالاخره مکتب مبتنی بر تئوری سیستمها (۳).

به نظر «هنری فایول (۴)» مدیریت، علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ نمودن، رهبری و کنترل فعالیتهای دسته جمعی است که برای رسیدن به هدف یا هدفهای مشترک انجام می‌گیرد. (جاسبی، ۱۳۶۸، ص ۱۲۰-۱۱۹).

برای استخدام، شما باید سازمانی را انتخاب کنید مگر اینکه گنجی را به ارث برده باشید. بسیاری از شما مدیر خواهید شد و آنانکه مدیر نشوند، احتمالاً "کارکنان فنی حرفه‌ای از قبیل مهندس، پزشک، فروشنده تحلیل‌گر سیستم، پرستار، حسابدار، بازاریاب و برنامه‌ریز کامپیوتر خواهند شد. در هر صورت، در دوران مختلف زندگی‌تان شما توسط دیگران اداره شده و یا ممکن است خودتان دیگران را اداره کنید. بنابراین پرسیدن این سؤال که مدیریت چیست؟ مهم می‌باشد.

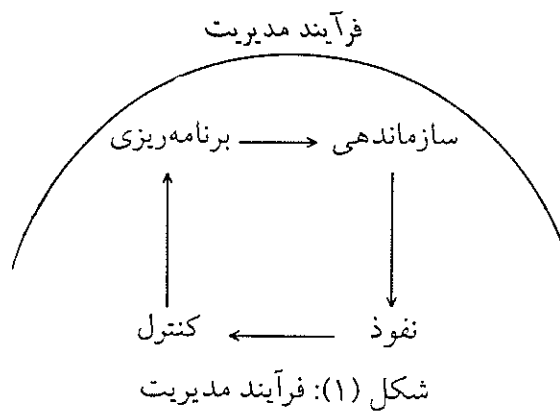
مفهوم مدیریت در بین انسانها سابقه طولانی دارد. از زمانیکه انسان به صورت گروهی و دسته جمعی در جهت حصول به اهداف مشترک اقدام کرده، موضوع مدیریت مطرح بوده است. بررسیهای تاریخی در مورد چگونگی اداره واحدهای تجاری اداری نشان می‌دهد پیشینیان از جمله: مصریان، چینیان، ایرانیان، رومیان، آلمانیها و سایرین دارای

- |                     |                |
|---------------------|----------------|
| 1- Classic          | 2- Neo.Classic |
| 3- Systemic Aproech |                |
| 4- Henry Fayol      | 5- Koontz      |
| 6- Function         | 7- PLANNING    |
| 8- OREANAXING       |                |
| 9- INFLUENCING      |                |

کنترل<sup>(۱)</sup> شکل (۱) بیانگر فرآیند مسدیریت می باشد. پسکانهایی که برنامه ریزی، سازماندهی، نفوذ و کنترل را به هم متصل می کنند نشان می دهند که این وظایف مرتبط با هم بوده و اغلب اثرمتقابل بر یکدیگر دارند.

و جهان بینی های ویژه خود را دارند. بنابراین معمول چنین است که هر یک از واحدها اهداف خاص خود، یا مسیر قسمت خود را تعیین می کنند و سبب هرج و مرج و به جهات متفاوت و متضاد کشیده شدن موسسه می شوند.

روشنی برای مدیران و کارکنان باشند.  
برنامه ریزی شامل مراحل زیر است:  
۱- تعیین هدفها و الویت آنها (هدف گذاری).  
۲- بررسی و پیش بینی منابع



### برنامه ریزی:

برنامه ریزی، یکی از مهمترین و از نظر توالی منطقی اولین وظیفه مدیریت است و چهار چوب وحدت بخش برای تصمیم گیری در سراسر سازمان بدست می دهد. برنامه ریزی عبارتست از فرآیند تعیین آنچه در آینده باید حاصل گردد و چگونگی دستیابی به آن.

هر موسسه از قسمت های متعددی تشکیل می شود. مانند: آموزش، تحقیق و توسعه، کارکنان، خدمات، تولید، فروش. مدیران هر یک از واحدها، ارزشها، هدفها

وجود یک برنامه صریح و پرتیر هر کسی را آگاه می سازد که هدف کلی سازمان و نحوه دستیابی به آن چگونه است و همچنین سبب خواهد شد تا هر واحدی بداند در مشارکت برای دستیابی به هدفهای موسسه چه می تواند انجام دهد و بدین ترتیب کلیه قسمتها می توانند در جهت یاری نمودن به انجام این هدفها به طور هماهنگ فعالیت کنند. برنامه ها باید بصورت عبارات مشخص بیان شوند تا بتوانند راهنمای

وامکاناتی که به تحقق هدفها کمک می کند (پیش نگری).  
۳- تشخیص فعالیتها و اقداماتی که برای تحقق هدفها ضرورت دارد.  
۴- تعیین خط مشی ها (۲)، رویه ها (۳) و روشها (۴).

### - سازماندهی:

در سطح نظری دومین وظیفه مدیر، تشکیل سازمان است، که در واقع ایجاد هماهنگی معقول در فعالیت گروهی از افراد برای نیل به

- |                |             |
|----------------|-------------|
| 1- Controlling | 2- Policies |
| 3- Procedure   | 4- Methods  |

یک هدف یا منظور مشترک از طریق تقسیم کار، وظایف و از مجرای سلسله مراتب، اختیار و مسئولیت قانونی را شامل می‌شود. با توجه به این تعریف ملاحظه می‌شود که برای بوجود آوردن هر سازمان اول باید هدفی وجود داشته باشد که انجام آن بوسیله یک نفر امکان‌پذیر نباشد و سپس باید برای بر اساس تقسیم کار، وظیفه هر یک از افراد مشخص و معلوم گردد و اختیارات لازم برای انجام وظایف محوله به آنان تفویض گردد.

فرآیند سازماندهی در کارهای خیلی کوچک، مشکل چندانی نیست باید از خود پرسید «وظایف من در این بخش چیست؟» سپس این وظایف را تقسیم کرد و هر جزء آن را به یک نفر تفویض نمود. لیکن در کارهای بزرگتر مثل اداره یک بیمارستان فرآیند سازماندهی می‌تواند پیچیده باشد.

نتیجه مراحل فرآیند سازماندهی معمولاً به کمک «نمودار سازمانی» مشخص می‌شود که هم واحدهای تابعه سازمان را تشکیل می‌دهد و هم خطوط مجاری ارتباطات و مسئولیت را بیان می‌نماید.

نمودارهای سازمانی تمامی کانالهای ارتباطی و تماس را نشان نمی‌دهند. وقتی که چند نفر در

یک سازمان اجتماع کردند تماسهای مختلفی با هم پیدا می‌کنند که با روابط رسمی آنها تفاوت دارد و روابط شخصی افراد اگر چه بدون شکل و نمودار سازمانی ایجاد می‌شود ولی بعلت تکرار و استمرار و بخاطر ارتباط آن با انگیزه‌های درونی به تدریج شکل و نظام خاصی به خود می‌گیرد و یک سازمان غیررسمی بین افراد بوجود می‌آورد که نمی‌توان آنها را با دستورالعملهای اداری ملغی کرد، یا از بین برد.

روابط رسمی و غیررسمی هر دو بر نقش سازمانی افراد اثر می‌گذارند در هر زمان ممکن است یکی از این دو رابطه غالب باشد. هم‌چنین در صورتیکه سازمان از گروههای غیررسمی متعددی تشکیل شده باشد که با یکدیگر سازش نداشته و رقابت ناسالم نمایند، اساس فعالیت‌ها که باید به ارائه صحیح خدمات منجر گردد، بر هم خواهد خورد. ولی مدیران اغلب به اهمیت این نوع روابط غیررسمی بی‌توجهند.

تقسیم وظایف یا گروه‌بندی فعالیتها را در یک سازمان می‌توان بر مبنای عوامل مختلف مانند: منطقه جغرافیایی، ارباب رجوع - نوع خدمات و تخصص انجام داد با رشد سازمان، گسترش ممکن است در جهت عمودی یا افقی

انجام شود، افزایش سطوح اضافی مدیریت معرف گسترش عمودی است، در حالی که افزایش وظایف سازمانی با سطوح ثابت معرف گسترش افقی است. تعیین حیطه نظارت ایده‌آل یعنی تعداد افرادی که یک مدیر می‌تواند بطور موثر بر کار آنها نظارت کند، از مسایل قدیمی و مربوط به وظیفه سازماندهی در مدیریت است البته این امر یک مشکل مربوط به هدایت نیز بشمار می‌رود.

گرایش سازمان به فلسفه تمرکز<sup>(۱)</sup> یا عدم تمرکز<sup>(۲)</sup> مدیریت در ترکیب کلی سازمان تاثیر زیاد دارد. تمرکز اختیارات در سطوح بالای مدیریت معرف مدیریت متمرکز است. از طرف دیگر توزیع وسیع اختیارات در سازمان مبین فلسفه مدیریت مبتنی بر عدم تمرکز است.

شناخت فعالیتهای صنف و ستاد<sup>(۳)</sup> و تصریح روابط اختیارات بین این دو، جنبه دیگری از وظیفه سازماندهی به شمار می‌رود. فعالیتهایی که بطور مستقیم با حصول هدفهای موسسه ارتباط دارد، تحت عنوان فعالیتهای صنف طبقه‌بندی می‌شود. در حالیکه وظایفی که با فعالیتهای موسسه

1- CENTRALIZE

2- DECENTRALIZE

3- Staff and Line

ارتباط غیرمستقیم دارد، فعالیتهای ستاد خوانده می‌شود. طرق مختلفی برای استفاده از وظایف ستادی در حصول هدفهای سازمان وجود دارد. و گاهی این طریق متضمن اعمال کنترل ستادی بر فعالیتهای صفاست.

#### - نفوذ :

نفوذ فرآیند تاثیرگذاری بر رفتار دیگران است. موضوعاتی مانند رهبری<sup>(۱)</sup>، انگیزش<sup>(۲)</sup>، ارتباطات<sup>(۳)</sup>، پویایی گروه<sup>(۴)</sup>، قدرت<sup>(۵)</sup>، سیاست<sup>(۶)</sup>، فرهنگ اجتماعی<sup>(۷)</sup> تحت این عنوان قرار دارند.

#### - انگیزه :

عبارتست از یک محرک درونی که انسان را به انجام کار ترغیب می‌کند. در سازمان انگیزه، عبارتست از تمایل شخص به کوشش، تلاش و پیگیری اهداف سازمان. محرک های انگیزشی در کارکنان متفاوت می‌باشد. وظیفه مدیران این است که محیط و موقعیتی فراهم نمایند تا کارکنان تمایل به ارائه خدمات بیشتر و بهتر داشته باشند.

#### رهبری :

به معنی تاثیر بر رفتار دیگران، به منظور انجام عمل مورد انتظار

رهبر می‌باشد. رهبر خوب، دیگران را وادار به انجام حداکثر سعی و تلاش می‌کند. اثربخشی رهبر بستگی به قدرت معنوی و ویژگیهای شخصیتی او دارد. بهر حال رهبری خوب ناشی از آموختن عوامل انگیزشی و کاربرد این دانش در هدایت فعالیت کارکنان می‌باشد. شیوه رهبری که با توجه به خصوصیات رهبر، رهرو و موقعیت قابل تغییر است، مناسب تر می‌باشد. گفته می‌شود رهبر خوب باید هدایت کند نه اینکه براند. اشخاص متفاوت بوده و رفتارشان اغلب غیرقابل پیش بینی، توأم با عصبانیت، همیشه بی تفاوت و گاهی مغرورانه است. اما در صورتیکه بنحو شایسته ای ترغیب شوند، همیشه قابل درخشش می‌باشند.

#### ارتباطات :

شامل انتقال اطلاعات، برداشتها، احساسات و نظرات بین مردم است. بیشتر وقت مدیر، صرف برقراری ارتباط می‌شود. مثلاً سرپرستان به کارکنان می‌گویند چه کارهایی باید انجام شود و همچنین خلاصه ای از فعالیتهایشان را به مدیران سطح بالاتر ارائه می‌دهند و از آنها درخواست راهنمایی و حمایت می‌نمایند. کمبود مهارتهای لازم

در ارتباط می‌تواند بازدهی را کاهش دهد.

#### گروه :

عبارت از این است که دو نفر یا بیشتر دارای ارتباطات مشترک باشند، مانند اهداف مشترک، ما همه به تعداد زیادی از گروهها تعلق داریم، در محل کار، در جامعه و حتی در خانه، (خانواده یک گروه است). گروههای رسمی شامل کارکنان متشکل از مدیران و زیردستان و گروههای غیررسمی متشکل از دو یا چند نفر از افراد مرتبط به هم از طریقی که در سازمان رسمی تعیین نشده نیز وجود دارند.

#### قدرت :

توانایی نفوذ بر دیگران و واداشتن آنان به عملی مطابق میل و نظر خود (اغلب در محدوده معین) است.

#### سیاست :

می‌تواند به عنوان شبکه فعل و انفعالاتی که در آن قدرت بدست می‌آید، منتقل می‌شود و بر روی دیگران اعمال می‌گردد، تعریف

- 1- Leadership
- 2- Motivation
- 3- Communication
- 4- Group dynamics
- 5- Power
- 6- Politics
- 7- Corporate culture

شود.

### فرهنگ اجتماعی:

راههای ایجاد انگیزه و رهبری و طرق برقراری ارتباط با مدیران سطح بالاتر و زیردستان از فرهنگ اجتماعی تاثیر می‌پذیرد فرهنگ اجتماعی عبارتست از نظام ارزشی، باورها، عادات یک سازمان که بر ساخت سازمانی و هنجارهای رفتاری موثرند، فرهنگ می‌تواند از نوع استبدادی همراه با ترس و یا آزادمنشانه و حمایت‌کننده باشد. فرهنگ اجتماعی هر چه که باشد تاثیر مستقیم بر روی افراد سازمان می‌گذارد.

### کنترل:

کنترل را به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند. کنترل فرآیندی است که مدیران از طریق آن تطابق عملیات انجام شده را با فعالیتهای برنامه‌ریزی شده می‌سنجند. از این رو فرآیند کنترل در برنامه‌ریزی فعالیتهای سازمان، جهت نیل به اهداف اساسی بکار می‌رود. و به این ترتیب، میزان پیشرفت در جهت اهداف و توان مدیریت در تشخیص طرح و اصلاح برنامه را قبل از آنکه دیر شود، نشان می‌دهد. می‌توان گفت کنترل مقایسه بین «باید»ها و «هست»هاست. یعنی در

برنامه‌ریزی آنچه پیش بینی شده، «باید»ها و مطلوب‌هاست و آنچه انجام شده «هست»ها و موجودهاست و از مقایسه این دو می‌توان متوجه شد آیا پیش‌بینی‌های بعمل آمده درست بوده و آنچه انتظار می‌رفته، حاصل شده است، یا خیر؟

فرآیند کنترل شامل چهار مرحله است:

مرحله اول، تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکردهاست که شامل همه جوانب کار و فعالیتهای سازمان می‌شود برای آنکه ملاکها موثر باشند، باید دقیق مورد قبول اعضای سازمان و دارای روشهای اندازه‌گیری درست و متناسب باشند.

مرحله دوم، مستلزم نظارت عملکردها و سنجش و اندازه‌گیری آنهاست. بطور مثال اگر ملاکها بر حسب سود و هزینه است، عملکرد واقعی هم باید با مقیاسهای پولی اندازه‌گیری شوند و یا اگر خدمات سازمانی، ملاک تعیین شده‌اند، مقیاس متناسب با نوع خدمات برای سنجش به کار برده می‌شود.

مرحله سوم، بازنگری یا مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها یا ملاکها و هدفهای تعیین شده است.

و در مرحله چهارم، اگر تفاوتها

و انحرافات مشاهده شود اقداماتی برای تصحیح عملکردها صورت می‌گیرد. عمل تصحیح اغلب مستلزم تلاشهایی در جهت هدایت رفتارها و بالابردن میزان عملکرد تا سطح مطلوب است.

گاهی ممکن است مشخص شود که هدفها غیرواقع بینانه یا غیرممکن بوده‌اند یا ملاکهای ارزشیابی وافی به مقصود نبوده‌اند. از این رو تجدیدنظر در هدفها یا ملاکها صورت خواهد پذیرفت.

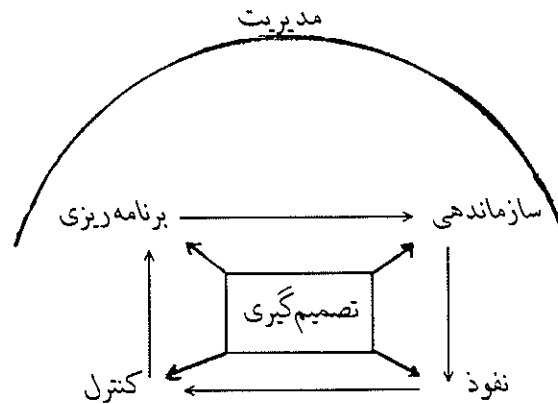
استفاده از معیارهای سنجش پس از اتمام مراحل کار (نه در جریان کار) موجب می‌شود، اشتباهات یا اختلافات دیرتر کشف شود. به همین علت تعیین نقاط کنترل استراتژیک<sup>(۱)</sup> که بعنوان نقاط مهم نظارت ضمن مراحل کار باید مورد استفاده قرار گیرد معین و مشخص می‌شود. ممکن است معیارهایی که نتایج با آنان مقایسه می‌شوند بر چند نوع باشند، اندازه‌گیری کمیت، هزینه، زمان صرف شده، کیفیت، گزارشهای کنترل آماری و تجزیه و تحلیل از وسایلی هستند که در کنترل مدیریت به کار می‌رود. مدیران تصور می‌نمایند

1- Strategic control points

که افراد پس از آگاهی از این که رفتار آنها مطابق استانداردهای تعیین شده نیست فوراً سلوک خود را اصلاح خواهند کرد آیا این امر لزوماً صحیح است؟ تمایل به احتراز از حقایق نامطلوب، عدم

اغلب مدیران را افرادی در بالاترین سطح سازمان تصور می‌کنند. اما اینطور نیست، در سازمانهای بزرگ مدیریت دارای سطوح مختلف است. گرچه اختلافات زیاد واضح نیست، اما

پایین‌تر از مدیران عالی‌رتبه موسسه می‌باشند. اغلب موسسات بزرگ، دارای تعداد زیادی مدیر در سطح میانی بوده که ممکن است مسئول تعداد زیادی از مدیران بخشها باشند.



شکل ۲- تصمیم‌گیری و وظایف مدیریت

پذیرش هدفهای سازمانی و مخالفت در برابر بعضی گروهها از عللی هستند که ممکن است موجب شوند افراد نسبت به سیستم کنترل سازمانی مقاومت نشان دهند.

### تصمیم‌گیری:

بخش مهمی از اوقات و کار مدیران را تشکیل می‌دهد و به معنی فرآیند یافتن و ارزیابی راه‌حلهای و همچنین انتخاب از بین آنها می‌باشد. وظایف اساسی مدیر اعم از برنامه‌ریزی، سازماندهی، نفوذ و کنترل مستلزم تصمیم‌گیری است. در واقع مدیریت رشته‌ای مداوم از تصمیم‌گیریها می‌باشد. (شکل ۲)

برای مدیریت می‌توان سه سطح در نظر گرفت: مدیران عالی‌رتبه<sup>(۱)</sup> مدیران میانی<sup>(۲)</sup>، مدیران سرپرست<sup>(۳)</sup>.

مدیران سرپرست مدیرانی هستند که بطور مستقیم بر فعالیت افرادی که کار واقعی را انجام می‌دهند، نظارت دارند. مدیران سرپرست عناوینی مانند مدیر ناظر، مدیر اداری و کارفرما را دربردارند روسای بخش در دانشگاهها مدیران ناظر می‌باشند زیرا بر فعالیتهای اساتیدی که کار اصلی تحقیق و توسعه را انجام می‌دهند نظارت مستقیم می‌نمایند.

مدیران میانی: مدیرانی هستند که بالاتر از مدیران سرپرست و

مدیران عالی‌رتبه: ورزیده‌ترین و برترین مدیران هستند و روسای هیئت مدیره‌ها، روسای کل، بعلاوه قائم مقامان که مسئول بخشهای اساسی و تعیین جهت اصلی سازمان می‌باشند را شامل می‌گردد. مدیران سطوح مختلف دارای وجوه مشترک زیاد و تفاوتهایی نیز می‌باشند. بهرحال هرکسی و با هر موقعیتی در سازمان که کارها را از طریق تلاشهای دیگران به اجرا در آورده تکمیل می‌کند، مدیر می‌باشد. مدیران مدارس - ناظرین بازار - رئیس بانک مرکزی - وزیر

- 1- Topmanagement
- 2- Middle Management
- 3- Supervisory management

نفت همه مدیر می‌باشند. رئیس جمهور نیز یک مدیر می‌باشد. همه مدیران اهداف را تنظیم می‌کنند، عملیاتی را طراحی کرده، منابع مختلف مانند پرسنل، مواد، وسایل و سرمایه را سازماندهی می‌کنند. و هم‌چنین افراد را جهت کارکردن هدایت و ترغیب نموده و نتایج بدست آمده را بر اساس اهداف از پیش تعیین شده ارزیابی می‌کنند و افراد را آموزش می‌دهند تا اهداف سازمان حاصل شود. متأسفانه اغلب مدیران پس از مدت کوتاهی، فقط بر اساس افزایش سود و کاهش هزینه مورد ارزیابی واقع می‌شوند. اگرچه این مسائل مهم هستند اما وظیفه و الزام تمامی مدیران آموزش و پیشرفت کارکنان می‌باشد. رشد و ترقی زیردستان مدیر، مهمترین شاخصی است که اثربخشی موقعیت مدیر را در دراز مدت نشان می‌دهد.

برای آنکه یک مدیر «اثربخش» باشد، باید چندین مهارت اساسی را دارا بوده و بطور دائم آنها را تقویت نماید. (شکل ۳). سه نوع از این مهارتها و اهمیت آنها را در هر سطح از مدیریت نشان می‌دهد. مدیران موثر اهمیت هر یک از این مهارتها را بخوبی می‌شناسند و فقط روی یکی از این مهارتها تکیه نمی‌کنند. حتی اگر این مهارت،

مهمترین نوع آن در سطح خود باشد. با بخاطر سپردن این نکته در ذهن، هر سه نوع مهارت، را مورد بررسی قرار می‌گیرد:

### مهارتهای ذهنی (ادراکی): (۱)

توانایی درک عقاید کلی و نظرات و بکار بردن آنها را در شرایط ویژه «مهارت ذهنی» می‌گویند. مدیرانی که دارای این نوع مهارت هستند، پیچیدگیهای کل سازمان را شناخته و از آن تصویر واضحی در دست دارند و سهم هر قسمت را دربرآوردن اهداف سازمان بخوبی می‌دانند.

را «مهارت فنی» می‌نامند. این مهارت بخصوص برای سرپرستان یعنی افرادی که می‌بایست کارکنان جدید، را آموزش دهند و اصلاحات مورد نیاز را در انجام فعالیتهای روزانه نشان دهند، مهم می‌باشد. هنگامیکه فردی به سطوح بالاتر مدیریت می‌رسد از اهمیت مهارتهای فنی کاسته می‌شود.

### مهارتهای انسانی (۲)

توانایی درک، ترغیب و کنار آمدن با دیگران را «مهارت انسانی» می‌نامند مهارت انسانی تقریباً در

مدیران عالیرتبه	مهارت ذهنی (ادراکی)	مهارت انسانی
مدیران میانی		
سرپرستان	مهارت فنی	

شکل ۳- مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریت

تمام سطوح مدیریت اهمیت یکسانی دارد. فعالیتهایی که نیازمند مهارت انسانی می‌باشند شامل ارتباط، رهبری و ایجاد انگیزه هستند.

بسیاری از کارکنان و دانشجویان به احراز پست

هر چه در سازمان پایین‌تر می‌رویم نیاز کمتری به مهارت ذهنی مشاهده می‌شود، در موسسات موفق بکارگیری مهارتهای ذهنی در کلیه سطوح مدیریتی و کارگران مورد توجه قرار می‌گیرد.

### مهارتهای فنی (۲)

توانایی بکارگیری دانش و روشها و فنون خاص در انجام کار

- 1- Conceptual skill
- 2- Technical Skill
- 3- Human Skill

رشد و ترقی زیردستان مدیر، مهمترین شاخصی است که اثربخشی  
موقعیت مدیر را در درازمدت نشان می‌دهد.

قبول مسئولیتهای بیشتر می‌باشند.  
**نظرات مخالفین با مدیر بودن:**  
بطور یقین شغل مدیر می‌تواند  
پیشرفت داشته و مهم باشد اما  
مانند هر مسئله دیگر اختلاف  
نظرهایی وجود دارد و حتی برخی  
از مدیران به کار قبلی غیرمدیریتی  
خویش بازگشته‌اند. آنها اغلب  
دلایلی را ذکر می‌کنند: برخی از  
مدیران فکر می‌کنند حقوقشان در  
مقایسه با سایرین کم است،  
کارکنان غیرمدیریتی معمولاً به  
سرکار آمده، کار می‌کنند و به خانه  
برمی‌گردند، اما مدیر زودتر از  
ساعت شروع کار در محل کار  
حاضر است و پس از اینکه  
کارمندان رفته‌اند، هنوز هم  
آنجاست. در برخی موارد تفاوت  
حقوق ناچیز است. همانطور که  
قبلاً ذکر شد برخی از مدیران تازه  
کار حتی از زیردستان خود کمتر  
حقوق می‌گیرند. مدیران علاوه بر  
مشکلات خودشان باید با  
مشکلات دیگران نیز دست و پنجه  
نرم کنند. کارکنان معمولاً  
مشکلاتی را که با کارشان ارتباط  
ندارد با خود همراه می‌آورند.

اعتبار شخصی آنها می‌گردد. انجام  
کار مدیریت احساس بخصوصی  
به انسان می‌دهد که در سطوح  
کارگری وجود ندارد. و به دلیل  
چهارم، مدیران بطور کل آزادی  
بیشتری نسبت به کارگران دارند و  
اغلب حقوقی که دریافت می‌کنند  
بر اساس ساعت کار نبوده و اجازه  
دارند در ساعات کارشان انعطاف  
داشته باشند. مدیران نیاز به گرفتن  
مرخصی ساعتی ندارند و فقط به  
مافوق خویش اطلاع می‌دهند و  
پنجم آنکه شرایط کاری مدیر  
اغلب بهتر از کارکنان است  
بسیاری از آنها دارای دفتر شخصی  
و امتیازات دیگر و منشی کمکی  
می‌باشند. و سرانجام مدیران  
شرایط ویژه‌ای جهت کمک به  
دیگران دارند. کارکنان دارای  
مشکلات شخصی می‌باشند که  
بعضی اوقات با مشورت قابل حل  
می‌باشد. این مشکلات ممکن  
است تضادهایی با سازمان  
دربرداشته باشد. هیچ کس به  
اندازه مدیر نمی‌تواند به کارکنان  
ضربه بزند و یا به آنان کمک کند تا  
نیازهای سازمان را درک کنند.  
هم‌چنین مدیران قادر به آموزش و  
کمک به آنها جهت پیشرفت یا

مدیریت فکر می‌کنند. ارتقای  
برجسته‌ترین افراد به سمت  
مدیریت نه تنها برای کسانی که با  
این مسئله سروکار دارند بلکه  
برای سازمان نیز مهم می‌باشد. در  
اینجا به بررسی نظرات موافقین و  
مخالفین<sup>(۱)</sup> در مورد «مدیر شدن»  
پرداخته می‌شود.

**نظرات موافق با مدیر بودن:**  
اولین دلیل شخص برای کسب  
پست مدیریت می‌تواند حقوق  
زیاد باشد. اگرچه وضعیتهای  
نادری نیز وجود دارند که مدیران  
سطح پایین‌تر، از کارگران زیردست  
حقوق بیشتری نمی‌گیرند اما  
حقوق یک مدیر بهتر است، حتی  
اگر حقوق در ابتدا کم باشد ورود  
به مدیریت ممکن است راهگشای  
پیشرفتهای آتی شود. دومین دلیل  
آنکه بسیاری از افراد علاقه به  
احترام و تاثیرگذاری بر دیگران  
دارند که معمولاً در شغل  
مدیریتی یافت می‌شود. میل به  
نفوذ در دیگران امری طبیعی  
است. دلیل سوم برای توجه به  
مدیریت این است که شغل مدیر  
در بردارنده موقعیتهای ویژه  
می‌باشد، بجای انجام کارهای  
فنی، هر روز با مشکلات و  
موقعیتهای متفاوت و تازه‌ای  
روبرو می‌شود و رفع این مشکلات  
بطور موفقیت‌آمیز باعث افزایش



ممکن است کارگری در حال طلاق گرفتن باشد و فقط به صحبت کردن نیاز داشته باشد و یا دیگری مشکلات مالی داشته باشد توجه کارگران فقط معطوف به مشکلات خودشان است اما مدیران افرادی

باید اطمینان حاصل کنند که بین افراد همکاری لازم جهت دستیابی به اهداف سازمانی وجود دارد هم چنین باید استانداردهای کمی و کیفی را بررسی کنند. برای بعضی افراد انجام کار تحت چنین شرایطی

سرانجام برخی از مدیران از تصمیم‌گیریهای سخت که مربوط به کار است، لذت چندانی نمی‌برند. تصمیماتی در مورد ارزشیابی شغلی، اضافه یا کاهش حقوق و اخراج‌ها به اندازه کافی مشکل هستند، اما دستور دادن به

### مخالفین

عدم تفاوت زیادی در حقوق  
درگیری با مشکلات دیگران  
مسئولیت در قبال عملکرد دیگران  
اختیارات ناکافی  
الزام به تصمیم‌گیری

### موافقین

پول بیشتر و موقعیت جهت پیشرفت  
احترام و تأثیرگذاری  
فرصتهای ویژه در انجام کار، آزادی انعطاف بیشتر  
شرایط کاری بهتر، موقعیت جهت کمک به دیگران

### شکل ۴- نظرات موافق و مخالف نسبت به اجرای پست مدیریت

را به همراه دارند که دارای شخصیتها، توان و مشکلات متفاوتی می‌باشند. توجه به این امور مسئولیت اجتماعی محسوب می‌شود. به علاوه مدیران پاسخگویی اعمال خود و دیگران هستند اما کارکنان فقط در مورد کار خود جوابگو می‌باشند. مدیران

مشکل است. دلیل دیگر آنکه گاهی اوقات اختیار کامل جهت انجام کار به مدیران داده نمی‌شود به عنوان مثال یک سرپرست ممکن است فکر کند کارمندش به دلیل اتلاف وقت یا تمرّد باید اخراج گردد اما مدیر بالاتر موافق چنین بررسی و اقدامی نباشد و

یک کارمند به ویژه اگر همکار قبلی باشد بسیار مشکل‌تر است. شکل (۴).

بقیه در صفحه ۲۸