

## مدیریت چیست ؟ مدیریت را چگونه تعریف می کنیم ؟

در دورانه‌های گوناگون تعاریف گوناگونی ، با توجه به نیاز آن زمان برای مدیریت ارائه شده است:

سه موج مختلف از مدیریت را مرور می کنیم.

یعنی مدیریت در تاریخ خود سه دوره مهم را گذرانده است

در نگاه اول مدیریت اینگونه تعریف می‌شد : "مدیریت یعنی: هنر انجام کار توسط دیگران "

این تعریف مربوط به مدیریت دوران ارباب – رعیتی می‌باشد و نظر و نگاه استثماری دوران گذشته از جانب مدیریت به زیردستان و کارکنان را بیان می‌کند.

در این دوران ، بهره برداری از تواناییها و نیروهای دیگران به نفع خود نوعی هنر محسوب می‌شد ، که بیشتر در حکومتها و مدیریتهای استثماری دیده می‌شد. و نتایج این نوع نگاه معمولا نتیجه استثماری بوده است.

ابزار قوی در این نوع نگاه برای استثمار بیشتر ، "تحمیق مردم" بود که به استثمارگران در استثمار بیشتر مردم کمک می‌کرد.

## موج دوم مدیریت

در نگاه و موج دوم ، ریشه این نگاه را در زمانی می‌توان دانست ، که ملتها پس از انقلاب صنعتی در جستجوی منابع جدید برای سازمانهای خود بوده اند ، و کشورها با محدودیت سرمایه ها و منابع ، روبرو بودند ( اقتصاد خرد و مدیریت خرد یا مدیریت سازمانها شکل گرفت)

در نگاه دوم ، علم مدیریت را اینگونه تعریف می کردند

"مدیریت یعنی : ارتباط صحیح بین منابع محدود و نیازها و اهداف نامحدود".

همیشه منابع محدود است و نیازها نامحدود ، ارتباط صحیح بین منابع محدود و نیازها و اهداف نامحدود در این نگاه ، مدیریت نامیده می‌شد.

و مدیر کسی بود که بتواند بهترین استفاده را از سرمایه ها و منابع محدود و در دسترس خود داشته باشد تا به بهترین نحوی به اهداف و نیازهای سازمان خود برسد.

"ملاکهای موفقیت مدیران در این تفکر و در این دوره

بهره وری بیشتر و نتیجه گیریهای ، مادی و عددی آنها بوده است".

در این دوره یعنی در زمانی که با محدودیتها سروکار داشتیم انتظار ما از اعمال مدیر شامل

برنامه ریزی ، نظارت ، ارزیابی ، کنترل و بازرسی می‌شود ، همانطور که می‌بینید در این تعریف خبری از ارزشهای درون سازمانی و بیرون سازمانی نبود.

در موج دوم اهمیت ارزشهایی مثل توسعه پایدار ، و توجه به حفظ محیط زیست ، که یکی از مهمترین ارزشهای عمومی شهروندان در دهکده جهانی می‌باشد به طور برجسته دیده نمی‌شود و کسب نتایج مادی ملاک موفقیت مدیران محسوب می‌شود.

نتایجی مثل تعداد تولید ، درصد بازده سرمایه ، ضریب رشد سالانه و... در این موج از مدیریت ملاک موفقیت مدیران بوده است . اما این تعریف و نگاه ، هنوز هم کامل نبود و نواقص بزرگی داشت.

تعریف مدیریت در موج سوم :

اکنون عصر دانایی و آگاهیست ، با افزایش دانایی در جامعه و با داشتن شهروندان و مخاطبین و مشتریان آگاه تر، که در عصر اطلاعات بوجود آمده است ، و هر لحظه در جریان اطلاعات و آگاهی های جدید است موج بسیار مهم و فراگیر بزرگی در مدیریت نیز شکل می‌گیرد:

موج سوم تاریخ مدیریت:

این موج مبتنی بر دانایی و آگاهی و شناخت ارزشها می‌باشد و راه حل ها و مکانیزمها و روشها در مدیریت در این دوره ، " پایه محکمی در دانایی و فرهیختگی دارد"

و اصل مهم آن :

مدیریت بر اساس ارزشهای انسانی و مسئولیتهای اجتماعی می‌باشد.

امکان ندارد امروز شما آلودگی محیط زیست تولید کنید و انتظار داشته باشید ، مورد تحسین مشتری باشید و سازمان موفق داشته باشید ، امکان ندارد از نیروی کار زنان و کودکان به صورت استثماری ، و با دستمزد پایین استفاده کنید و مشتریان شما قهر و اعتراض نکنند.

در اواخر مارس سال ۲۰۱۶ سازمان عفو بین الملل در گزارشی به فیفا اعتراض نمود که در کشور قطر نقض حقوق کارگران و کار اجباری و شرایط بد اقامتی ، برای کارگران در هنگام ساخت ورزشگاههای جام جهانی برای مسابقات سال ۲۰۲۲ اتفاق می افتد.

این حد از انتظار رعایت حقوق انسانها ، نشان می دهد که نه تنها مشتریان ما به رعایت این حقوق حساس هستند بلکه ، سازمانهای بین المللی هم تا چندین و چند لایه پایین تر ، خود را موظف بر نظارت می دانند تا در مقابل ارزشهای انسانی نامیده می شود ، نظارت داشته باشند.

در عصر ارزشها ، امکان ندارد شما از فضای رانت ، اجحاف یا انحصار ، پولهای مشکوک و ...در تولید و بازار استفاده بفرمایید و با قهر مخاطب و مشتری روبرو نشوید.

تغییرات بسیاری در اطراف ما ، در اثر انقلاب اطلاعات بوجود آمده و ارزشها را پر رنگ تر و مهمتر کرده است و نیکیها و بدیها ، از طرف شهروندان ، مردم ، مخاطبین و مشتریان ، جوابها و واکنشهای بزرگتری را در پی دارد . پس در اولین قدم : " ارزشهای کارکنان، مشتریان ومخاطبین و جامعه خود را ، به خوبی بشناسید".

## شش وظیفه‌ی کلیدی یک مدیر چیست؟

برنامه ریزی:

برنامه‌ریزی به عنوان ((طرحی برای آینده مطلوب و تعیین راه‌های مؤثر وصول به آن)) تعریف شده است. برنامه‌ریزی وسیله‌ای است که مدیران با توسل به آن، وضعیت واحد یا سازمان تحت نظارت خود را در آینده پیش‌بینی و ابزار، وسایل، راه‌حل‌ها و راهبردهای مناسب برای تحقق هدف‌های از قبل تعیین شده را، فراهم می‌کنند.

سازماندهی:

سازماندهی یعنی شکستن هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف‌های جزئی‌تر و وظایف واحدها به منظور تحقق هدف یا هدف‌های از قبل تعریف‌شده سازمان. در سازماندهی، وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پُست‌ها مشخص می‌گردد و نحوه هماهنگی این متغیرها یا عوامل، معین می‌شود. سازماندهی نوعی فعالیت مستمر و مداوم است که مدیران همواره با آن روبرو هستند و منحصر به طراحی سازمان در هنگام شکل‌گیری آن نیز، نمی‌شود.

کنترل و نظارت:

کنترل فعالیتی است که ضمن آن، عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام گرفته، مقایسه می‌شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه که هست، نسبت به رفع مشکل و اصلاح این نوع انحراف، اقدامات لازم انجام می‌گیرد. بر این اساس، کنترل

فعالیتی است که طی آن می‌بایست‌ها با هست‌ها، مطلوب‌ها با موجودها و پیش‌بینی شده‌ها با عملکرد واقعی کارکنان مقایسه می‌شوند و با روشن شدن فواصل بین وضع مطلوب و وضع موجود، تصمیمات در مورد اقداماتی که باید جهت از بین بردن این فواصل انجام گیرند، مشخص می‌گردند.

#### هدایت:

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت و رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان می‌باشد. رهبری اثربخش مستلزم اعمال نفوذ و اثرگذاری بر افراد است و مدیر اثربخش، بر افراد تحت نظارت خود تسلط دارد. ضمناً افراد نیز نفوذ و قدرت رهبر اثربخش را پذیرا هستند. قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ نیز همان اعمال مستقیم یا غیرمستقیم رهبر است که باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود.

#### برقراری ارتباط:

ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌زند و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. مسئولیت برقراری و حفظ شبکه ارتباطی سالم و اثربخش، بر عهده بدنه مدیریت (یعنی کلیه مدیران در سطوح عالی، میانه و پایه) است. کلیه فعالیت‌های مدیران بدون برخورداری سازمان از نظام ارتباطی اثربخش، فلج خواهد شد و امکان اداره سازمان، از بین خواهد رفت. به هر حال، یکی از وظایف مهم مدیران هر سازمان، فراهم آوردن امکاناتی است که با بهره‌گیری از آن امکانات، برقراری ارتباطات در سازمان، تسهیل می‌شود.

## تصمیم‌گیری:

تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه‌حل از بین راه‌حل‌های ممکن. بر این اساس، وظیفه اصلی مدیران هر سازمان آن است که در رابطه با هر مشکل، کلیه راه‌حل‌های موجود را بررسی و بهترین راه‌حل را جهت رفع هر مشکل با مسئله، انتخاب کنند.

طبق گفته متخصصین،

### مدیریت ۳ سطح مختلف دارد:

۱، مدیریت سطح بالا که از هیئت مدیران، مدیر عاملان، یا اعضای هیئت اجرایی تشکیل شده است.

۲، مدیریت سطح متوسط که از مدیرانی مثل مدیر کارکنان، تولید، فروش، بازاریابی، منابع، مالی و غیره تشکیل شده است.

۳، مدیریت سطح پایین یا مدیران سطح عملیاتی که از سرکارگر، ناظر، کارگران روزمزد و غیره تشکیل شده اند.

### مدیران رده بالا:

مدیران سطح بالا به افرادی اطلاق می‌شود که جزء مقام‌های اصلی و اساسی شرکت هستند مثل هیئت مدیران، مدیرکل و سایر اعضای اصلی که مسئول عملکردهای سیستماتیک شرکت هستند. مدیران سطح بالا به طور مستقیم کار اجرا نمی‌کنند. به طور کل برای یک شرکت بزرگ، عملکردها و مسئولیت‌های عمده و مهم را فرد نمی‌تواند انجام دهد، از اینرو نیاز به گروهی متراکم از اعضا است. مدیران سطح بالا باید بیشتر بر روی توانایی کارکنان هم در کیفیت کلی و هم تکنیکی متمرکز شوند. وظیفه آنها شامل خلاقیت، انگیزه، و حس

قضایوت است. این مدیران همچنین گروه سیاست گذار شرکت هستند که مسئول جهت کلی و فعالیت های شرکت می باشند.

### اهداف اصلی مدیران رده بالا:

ایجاد اهداف، سیاست ها و عوامل تعیین کننده لازم برای پیشرفت و توسعه هر چه بیشتر شرکت.

اجرای کامل و کارآمد اهداف در شرکت و حفظ تعادل و توازن استراتژیک در کلیه اعمال انجام شده توسط مقام های بالاتر.

قرار ملاقات با بالاترین مقام شرکت مثل مدیران، روسای شرکت و از این قبیل.

بازبینی کار کلیه پرسنل در همه سطوح.

عملکرد مدیریت رده بالا فراهم آوردن توصیفی دقیق و جزء به جزء از طبیعت و ذات فعالیت های خود می باشد. اهداف نیز ممکن است جزئی باشند مثل تخصص در کار، قیمت گذاری رقابتی، بازاریابی و رابطه بین مشتریان، کارکنان و عموم.

### مدیریت رده متوسط:

مدیریت رده متوسط شامل اجرای سیاست ها و برنامه هایی است که توسط مدیران رده بالا تعیین شده است. این سطح مدیریت شامل مدیران هر بخش و سایر اعضای هیئت اجرایی می شود که کارکنان را به سمت اهداف تعیین شده هدایت کرده و منابع لازم را برای انجام کار در اختیار آنها قرار می دهند. این گروه مسئول اجرای سیاست ها در سازمان هستند. در این سطح، مدیران باید عملیات ها، دستورالعمل هایی که از طرف مدیران رده بالاتر داده شده را برنامه ریزی کرده، منابع لازم را جمع آوری کرده و کار کارکنان را کنترل کند.



این مدیران مسئول هدایت کلیه عملکردهای هر بخش می باشند؛ آنها راهنمایی ها و ساختارهای لازم را در جهت اهداف شرکت تامین می کنند. اعمال و وظائف مدیران رده متوسط از این قرار است:

دنبال کردن قوانین و سیاست های تعیین شده توسط مدیران برتر.  
 انگیزه دادن به پرسنل برای تولید و بازدهی بیشتر.  
 جمع آوری گزارش تجزیه و تحلیلی جزء به جزء از شرکت و پرسنل.  
 درک متقابل با بخش های دیگر شرکت.  
 ارائه پیشنهاد به مدیران رده بالا.

### مدیران رده پایین:

این مدیران پایین ترین رده مدیران شرکت هستند که شامل سرکارگرها و ناظران اجرایی است که تعدادی کارگر به آنها برای انجام پروسه طبق برنامه کمک میکنند. مقام و مسئولیت آنها در شرکت معمولاً کمتر با کارکنان دیگر مقایسه می شود. آنها باید قوانین و راهبردهای تعیین شده توسط مدیران رده های بالاتر را دنبال کنند. اهمیت عملکردهای این سطح مدیریت را نمی توان نادیده انگاشت. اگر کارگران و کارمندان رده پایین نتوانند خوب کار را بفهمند و بدانند که چه باید بکنند (که فهماندن آن وظیفه همین مدیران رده پایین است) برنامه ها و اهداف مدیران رده بالا با شکست مواجه خواهد بود.

کیفیت و کمیت کاری که انجام می شود به عملکرد کارگران این سطح دارد و اینکه آنها برای رسیدن به اهداف شرکت تا چه حد تلاش کرده اند. ناظران این سطح باید استانداردهای کیفیت محصولات تولید شده را حفظ کرده و برنامه ها را خوب به کارگران منتقل کنند. آنها همچنین مسئول حفظ احترام و نظم میان خود و افزایش روحیه کار میان کارگران هستند.