

مدیریت اداری و مالی درسازمان های ورزشی

دکتر بهرام تقی زاده

معاون امور ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان اردبیل

امیرحسین پرستار

کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

سیده زینب فارونی نیک

کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

فصل اول: مبانی و مفاهیم اساسی در مدیریت	۱۰
مقدمه.....	۱۰
اهمیت و ضرورت مدیریت.....	۱۱
تعاریف مدیریت.....	۱۲
آموزش مدیریت.....	۱۶
تمایز بین اداره امور و مدیریت.....	۱۸
مدیریت به عنوان علم، هنر یا حرفه؟.....	۲۰
انواع مدیران.....	۲۶
سطح مدیریت و مهارت‌ها.....	۳۱
ارتباط سطوح مدیریت با وظایف مدیریت.....	۳۳
سطوح مدیریت در ورزش.....	۳۴
سازمان چیست؟.....	۳۸
تعاریف سازمان.....	۴۱
فلسفه وجودی سازمان‌ها.....	۴۱
سازمان‌های رسمی و غیر رسمی.....	۴۲
نوع‌شناسی سازمان‌ها.....	۴۶
عوامل مشترک سازمان‌ها.....	۵۰
نقش‌های مدیریت(از دیدگاه هنری میتزبرگ).....	۵۱
نقش‌های مدیران.....	۵۳
نظریه‌های کلاسیک.....	۵۹
ارزیابی مدیریت علمی.....	۶۳
ارزیابی نظریه‌های سنتی یا کلاسیک.....	۷۲
مطالعات هائورن.....	۷۶
نگرش‌های کمی، سیستمی، اقتضایی و جنبش جدید روابط انسانی.....	۸۶
سازمان به عنوان سیستم.....	۹۰
تئوری سیستم‌های اجتماعی(نظریه‌های رفتار سازمانی).....	۹۴
تئوری‌های مدیریت معاصر.....	۹۷
مفاهیم اساسی در مدیریت.....	۱۰۹
فرایند تعارض.....	۱۱۷

	فصل دوم: شناخت سازمان‌های ورزشی و محیط حقوقی آن‌ها
۱۳۴	مقدمه.....
۱۳۴	سازماندهی.....
۱۳۷	منابع سازمان.....
۱۳۸	شیوه‌های ترسیم نمودار سازمانی.....
۱۴۴	ساختار سازمانی.....
۱۴۷	آشنایی با سازمان‌ها و نهادهای دولتی.....
۱۵۳	انواع سازمان‌های ورزشی.....
۱۵۵	جایگاه وزارت ورزش و جوانان.....
۱۵۵	نقش فدراسیون‌ها، هیئت‌های ورزشی و باشگاه‌ها.....
۱۵۹	تجزیه و تحلیل اقتصادی ورزش.....
	فصل سوم: مبانی مدیریت اداری در سازمان‌های ورزشی
۱۶۳	ساختار اداری در سازمان‌های ورزشی.....
۱۶۴	مدیریت منابع انسانی اداری در سازمان‌های ورزشی.....
۱۶۷	مدیریت جلسات و تصمیم‌گیری اداری.....
۱۶۹	ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی.....
	فصل چهارم: مدیریت دفتر کار و نظام مکاتبات اداری
۱۷۱	اصول مکاتبات اداری در سازمان‌های ورزشی.....
۱۷۲	انواع نامه‌های اداری و نحوه تنظیم آن‌ها.....
۱۷۵	مدیریت گردش مکاتبات در سازمان.....
۱۷۶	ابزارهای مدیریت گردش مکاتبات.....
	فصل پنجم: مدیریت اسناد و بایگانی در سازمان‌های ورزشی
۱۸۱	روش‌های بایگانی اسناد و مدارک.....
۱۸۳	طبقه‌بندی و نگهداری اسناد اداری و مالی.....
۱۸۵	حفظ و میانیت از اطلاعات سازمانی.....
	فصل ششم: جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی
۱۸۸	اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی.....
۱۹۰	فرآیند جذب و استخدام کارکنان.....
۱۹۲	تفاوت کارکنان اداری و کادر فنی.....

اصول گزینش و به‌کارگیری نیروهای متخصص ۱۹۳

فصل هفتم: آموزش و توسعه منابع انسانی

اهمیت آموزش در سازمان‌های ورزشی ۱۹۶
روش‌های آموزش کارکنان ۱۹۷
توانمندسازی و ارتقای مهارت‌های کارکنان ۱۹۹
نقش آموزش در بهبود عملکرد سازمان ۲۰۰
نقش انگیزش کارکنان ۲۰۱

فصل هشتم: ارزیابی عملکرد و نظام انگیزش کارکنان

مفهوم ارزیابی عملکرد ۲۰۴
روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان ۲۰۵
نظام پاداش و انگیزش در سازمان‌های ورزشی ۲۰۶
نقش انگیزش در افزایش بهره‌وری ۲۰۸
نقش انگیزش در افزایش بهره‌وری ۲۰۹

فصل نهم: مبانی مدیریت مالی در سازمان‌های ورزشی

مفهوم مدیریت مالی در ورزش ۲۱۲
ساختار مالی و بودجه در سازمان‌های ورزشی ۲۱۳
منابع جذب سرمایه خارجی و داخلی ۲۱۸
مدل‌های مشارکت عمومی-خصوصی ۲۲۸
ارزیابی پروژه‌های ساخت ورزشگاه‌ها و مراکز ورزشی از دید مالی: ۲۲۹
نقش فناوری در مدیریت مالی ۲۲۹
چالش‌های مالی در سازمان‌های ورزشی ۲۳۰
مفهوم ریسک مالی در ورزش: ۲۳۱
اخلاقی و شفافیت مالی ۲۳۳
سازوکارهای جلوگیری از تخلف مالی: ۲۳۴
سازوکارهای جلوگیری از تخلف مالی: ۲۳۵

فصل دهم: مدیریت مالی و بودجه‌بندی در ورزش

تعاریف بودجه ۲۳۹
اصول بودجه ۲۳۹
مراحل بودجه‌بندی در کشور ۲۴۲
تفاوت تصویب بودجه با سایر قوانین در مجلس ۲۴۵
تنخواه گردان ۲۴۷
روش‌های انعطاف‌پذیری بودجه ۲۵۳
روش‌های انعطاف‌پذیری بودجه ۲۵۴

۲۵۵	مرحله چهارم: مرحله نظارت بر بودجه
۲۵۹	نظارت سازمان بازرسی کل کشور
۲۶۰	وظایف و اختیارات سازمان بازرسی
۲۶۰	نظارت دیوان محاسبات
۲۶۱	وظایف دیوان محاسبات
۲۶۱	اختیارات دیوان محاسبات
۲۶۵	طبقه بندی درآمدها در ایران
۲۶۶	طبقه بندی هزینه‌ها در ایران
۲۷۱	طبقه بندی عملیاتی
۲۷۱	اصول طبقه بندی عملیاتی
۲۷۲	طبقه بندی عملیاتی در ایران
۲۷۳	طبقه بندی سازمانی در ایران
۲۸۰	وظایف مدیر امور مالی (ذیحساب)
۲۸۶	جایگاه کارپرداز در معاملات
۲۸۷	سقف دریافتی کارپرداز
۲۸۷	چگونگی تسویه حساب کارپرداز
۲۸۸	مفهوم تنخواه گردان

۲۹۰	فصل یازدهم: مدیریت درآمدها و منابع مالی در ورزش
۲۹۱	منابع درآمدی سازمان‌های ورزشی
۲۹۵	نقش حامیان مالی و اسپانسرها
۲۹۹	درآمدهای حاصل از تبلیغات و حق پخش
۳۰۱	مدیریت هزینه‌ها و استفاده بهینه از منابع مالی

۳۰۶	فصل دوازدهم: اصول حقوقی در فعالیت‌های ورزشی
۳۰۷	اهمیت قوانین در مدیریت سازمان‌های ورزشی
۳۰۹	آشنایی با مقررات و آیین‌نامه‌های ورزشی
۳۱۱	مسئولیت‌های حقوقی مدیران ورزشی
۳۱۲	رسیدگی به اختلافات و دعاوی ورزشی

۳۱۵	فصل سیزدهم: مدیریت قراردادها در سازمان‌های ورزشی
۳۱۵	مفهوم و اهمیت قرارداد در ورزش

فصل چهاردهم: مدیریت خرید و تدارکات در سازمان‌های ورزشی ۳۲۵

فرآیند خرید در سازمان‌های ورزشی ۳۲۹

اصول انتخاب تأمین‌کنندگان در سازمان‌های ورزشی ۳۳۷

مدیریت انبار، نگهداری و توزیع تجهیزات ورزشی ۳۴۵

نگهداری و توزیع تجهیزات ورزشی ۳۵۲

فصل پانزدهم: نگهداری و مدیریت اماکن و تأسیسات ورزشی ۳۵۸

اهمیت نگهداری از تأسیسات ورزشی ۳۶۲

برنامه‌ریزی برای تعمیر و نگهداری تأسیسات ورزشی ۳۶۶

ایمنی در اماکن ورزشی ۳۷۳

مدیریت بهره‌برداری از فضاهای ورزشی ۳۷۷

فصل شانزدهم: نظارت، گزارش‌دهی و شفافیت مالی ۳۸۳

اهمیت شفافیت در سازمان‌های ورزشی ۳۸۴

پیامدهای نبود شفافیت در سازمان‌های ورزشی ۳۸۸

گزارش‌دهی مالی و اداری در سازمان‌های ورزشی ۳۹۱

نقش نظارت داخلی و بازرسی در سازمان‌های ورزشی ۳۹۴

پیشگیری از تخلفات مالی در سازمان‌های ورزشی ۳۹۸

فصل هفدهم: کاربرد فناوری اطلاعات در مدیریت اداری و مالی ورزش ۴۰۴

نقش فناوری اطلاعات در مدیریت سازمان ۴۰۶

سامانه‌های اداری و مالی در مدیریت سازمان‌های ورزشی ۴۱۱

مدیریت اطلاعات و داده‌های سازمانی ۴۱۴

آینده فناوری در مدیریت سازمان‌های ورزشی ۴۲۰

به نام خدا

ورزش در دنیای امروز، مدتهاست که از کالبد یک فعالیت صرفاً تفریحی یا رقابتی خارج شده و به عنوان یکی از پویاترین، پیچیده‌ترین و تأثیرگذارترین صنایع در عرصه‌های اجتماعی و اقتصادی جهان شناخته می‌شود. در چنین بستر پهناوری، موفقیت و پایداری سازمان‌ها، باشگاه‌ها و نهادهای ورزشی دیگر تنها به توانمندی‌های فنی و ورزشی محدود نمی‌شود؛ بلکه نیازمند ساختاری نظام‌مند، شفاف و مبتنی بر اصول علمی در حوزه‌های اداری، مالی و حقوقی است.

کتاب «مدیریت اداری و مالی در سازمان‌های ورزشی» نتیجه تلاشی است برای گردآوری و تبیین مبانی نظری و کاربردی این حوزه، به گونه‌ای که بتواند پاسخگوی نیازهای آموزشی و حرفه‌ای مدیران، کارشناسان و دانشجویان مدیریت ورزشی باشد. تحولات سریع در ساختارهای اداری، الزامات حقوقی، شیوه‌های نوین مدیریت مالی و نقش روزافزون فناوری اطلاعات، ضرورت ایجاد منبعی جامع و قابل اتکا را بیش از پیش نمایان کرده است؛ منبعی که بتواند مفاهیم عمومی مدیریت را با ویژگی‌های خاص سازمان‌های ورزشی پیوند دهد.

در این کتاب، سعی شده است مجموعه‌ای هماهنگ از موضوعات کلیدی شامل مبانی مدیریت، ساختار و محیط سازمان‌های ورزشی، نظام اداری و مکاتبات، مدیریت اسناد، جذب و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، اصول و ابزارهای مدیریت مالی، بودجه‌بندی، درآمدزایی، ملاحظات حقوقی و قراردادی، خرید و تدارکات، نگهداری اماکن ورزشی، شفافیت مالی و کاربرد فناوری اطلاعات ارائه شود. این تنوع موضوعی با

هدف ایجاد تصویری جامع از سازوکارهای اداره سازمان‌های ورزشی و نشان‌دادن پیوند میان بخش‌های اداری، مالی و حقوقی صورت گرفته است. رویکرد نویسندگان در تدوین این اثر، تلفیق بیان روشن و ساختار علمی بوده است؛ بدین معنا که مباحث ضمن حفظ انسجام نظری، با مثال‌ها، نکات کاربردی و تجربیات عملی مرتبط با محیط ورزش تکمیل شده‌اند. امید است مطالعه این کتاب برای دانشجویان به‌عنوان منبع آموزشی، برای مدیران به‌عنوان راهنمای عملکرد، و برای پژوهشگران به‌عنوان بستری برای توسعه تحقیقات، سودمند واقع شود.

از تمامی استادان و متخصصانی که با ارائه دیدگاه‌ها و تجربیات خود مسیر تدوین این اثر را همراهی کردند، قدر دانیم و بر این باوریم که نقدها و پیشنهادهای اهل دانش می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای چاپ‌های آتی باشد. امید داریم این کتاب سهمی هرچند کوچک در ارتقای کیفیت مدیریت ورزشی و گسترش رویکرد علمی در اداره سازمان‌های ورزشی داشته باشد.

«سخن نویسندگان»



فصل اول:

مبانی و مفاهیم اساسی در مدیریت

✓ مقدمه

یکی از نخستین سؤال‌هایی که ذهن هر علاقه‌مند به مباحث مدیریت را اشغال می‌کند، مربوط به مفهوم مدیریت است. بسیاری از این افراد، مدیریت را با توجه به ضرورت استفاده و به کارگیری گسترده آن از روش‌های ریاضی، آماری و اقتصادی، آن را به عنوان شاخه‌ای از علوم و دانش می‌شناسند و برخی دیگر، به لحاظ ضرورت کار با نیروی انسانی، در محیط‌های اداری آن را به عنوان شاخه‌ای از علوم انسانی (روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، رفتار سازمانی) و هنر و علوم اجتماعی قلمداد می‌کنند. اما واقعیت موضوع این است که مدیریت حاصل تلفیقی از هر دو حوزه فوق‌الذکر می‌باشد و اعمال مدیریت در اصل، تجلی‌گاه و بروز این علوم (دانش و هنر) می‌باشد. کسانی که مدیریت را در مقام علم قرار می‌دهند، معتقدند که با شناخت و کنترل شرایط و عوامل، نتایج فعالیت‌های مدیریت قابل پیش‌بینی است. از این رو، آنان از کاربرد روش‌های علمی در حل مسایل سازمانی و نظریه پردازی و مدل‌سازی درباره رفتار و روابط انسانی در سازمان‌ها حمایت می‌کنند.

از سوی دیگر، کسانی که مدیریت را در مقام هنر قلمداد می‌کنند، اعتقاد دارند که منظور از هنر مدیریت، کاربرد اصول و مهارت‌های علمی در پرتو ادراک، بینش و تجربه است؛ چرا که شرایط کار گروهی و سازماندهی به قدری پیچیده است که کنترل و پیش‌بینی رفتار و نتایج کار دشوار است. بنابراین، برای فائق آمدن بر مسایل و مشکلات در شرایط پیچیده، مستلزم قدرت ادراک، موقع‌شناسی، تجربه، تبحر و مهارت عملی است. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت و اداره کردن برای بعضی هنر است و برای بعضی علم؛ مدیریت خواه علم باشد، خواه هنر و یا هر دوی آن، تاریخ بشری گواه آن است که توانایی شخص در رسیدن به یک هدف مشخص به وسیله افراد دیگر، یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین هنرها و علوم انسانی است. لذا مدیریت، فن و هنری است که از طریق فهم علمی قابل پیشرفت است و عمل مدیریت باید با دانش علمی و توانایی هنری، مهارت فنی و اخلاق اجتماعی توأم باشد. ولی باید اذعان کرد که مدیریت و اداره کردن پیچیدگی نظام‌های اجتماعی و یا هر نوع تشکیلی که با حضور و تجمع نیروی انسانی شکل می‌گیرد، دشوار می‌باشد.

✓ اهمیت و ضرورت مدیریت

ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روز افزون آنها، یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است. با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان‌ها افزوده می‌شود. بنابراین، بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهداف طراحی شده خود، نیازمند به نوعی مدیریت است (رضائیان، ۱۳۸۳). بنابراین، می‌توان گفت که یکی از ارکان زندگی اجتماعی

مدیریت است؛ زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کند و به خاطر هر چه مطلوب تر این ارتباط و پایمال نشدن حقوق، تعیین وظایف، معرفی حدود و رعایت حقوق، ضرورت دارد تا حق از باطل مشخص گردد و از همین جاست که هماهنگی بین افراد و واحدهای اجتماعی، هدایت به سوی هدف، نظارت بر ضوابط و ارزشیابی کارها، ضرورت مدیریت را روشن می سازد. و در یک کلام، می توان این ضرورت را چنین ترسیم کرد که در نظام اجتماعی، مدیریت محور زندگی است.

همچنین، بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست سازمان ها و نهادها را در تفاوت در نحوه مدیریت آنها می دانند. به اعتقاد پیتر دراگر، عضو هیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است. همچنین، هارولد کنتز^۱ مدیریت را مهم ترین زمینه فعالیت انسانی می داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف بازرگانی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند که در آن، اعضاء بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.

✓ تعاریف مدیریت

از نظر متخصصان علم مدیریت، تعریف جامعی که مورد قبول همگان باشد، وجود ندارد و صاحب نظران مدیریت، هر یک با توجه به اهداف مورد نظر و جهت گیری های فکری، تعاریف خاصی را مطرح کرده اند. برای آشنایی بیشتر با این مفاهیم، به چند نمونه از تعاریف مدیریت، بسنده می کنیم.

1- Harold Koontz

- فالت^۱ (۱۹۲۴) مدیریت را هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران می‌داند.
- دانلی^۲ و همکاران (۱۹۷۱) مدیریت را فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدف‌های گروهی تعریف کرده‌اند.
- کاست^۳ (۱۹۷۴) مدیریت را هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف تعریف کرده است.
- ال سیسک^۴ (۱۹۷۶) مدیریت را هماهنگی همه امکانات و منابع از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، به طوری که هدف‌های مشخصی تحقق پذیرد، تعریف کرده است.
- به زعم هنری فایول، 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.
- سایمون^۵ مدیریت را هم علم می‌داند و هم هنر و معتقد است چنانچه مدیری دارای تجربه کافی برای تصمیم گیری باشد، از تکنیک‌ها و روش‌های علمی نیز استفاده کند و از موفقیت بیشتری در مدیریت برخوردار خواهد بود.
- مدیریت، فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج امکانات و منابع، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.
- مدیریت، فرایند انجام کار با دیگران و از طریق آنها در محیطی متغیر، به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است که استفاده‌ی اثربخش و

1- Falt

2- Danly and et

3- CaSt

4- Al siske

5- Saimon

کارآمد از منابع محدود مهم ترین بخش آن است.

کارشناسان و متخصصان تربیت بدنی نیز تعریفی از مدیریت ورزشی

ارایه داده اند که به برخی از آنها اشاره می شود:

- هنر و فن تأمین و بکارگیری مؤثر نیروی انسانی ماهر و کارآمد و ابزار لازم برای طرح و برنامه ریزی و سازماندهی اجرای هدف های تربیت بدنی، ورزش و تفریحات سالم.
 - توانایی در بسیج تمامی امکانات و تجهیزات ورزشی و نیروی انسانی متخصص و کارآمد و ایجاد هماهنگی بین آنها جهت رسیدن به اهداف ورزشی از پیش تعیین شده از قبیل اداره یک سازمان ورزشی، مدیریت و اجرای مسابقات ورزشی و یا سایر عملیات های ورزشی می باشد.
 - مدیریت ورزشی به عنوان ترکیبی از مهارت ها برای برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل، بودجه بندی، رهبری و ارزیابی فعالیت های سازمان یا اداره ای که کارکرد یا خدمات اولیه آن در ارتباط با ورزش و فعالیت جسمانی است، تعریف می شود.
- با کمی دقت در تعاریف مدیریت، می توان گفت که هر یک از آنها به جنبه خاصی از مدیریت و وظایف تأکید دارند؛ ولی با این حال می توان به برخی از ویژگی های مشترک مدیریت رسید. بسیاری از کارشناسان مدیریت، تعریف عملی مفهوم مدیریت را به رعایت ملاک های عینی ذیل منوط می سازند. بنابراین، اگر در موقعیتی ملاک های زیر وجود داشته باشد، می توان گفت که مدیریت اعمال می شود. ویژگی های مشترک تعاریف مدیریت عبارتند از:

۱. فعالیت منظم و سازمان یافته: مدیریت، مجموعه فعالیت منظم و پیوسته ای است که با گروه ها و افرادی که در جهت هدف مشترکی کار

می‌کنند، ارتباط دارد. مدیریت ممکن است اشکال گوناگونی پیدا کند؛ فرماندهی گروهی نظامی یا رهبری تیم‌های ورزشی، مدیریت سازمانی با هزاران کارمند یا انجمنی کوچک مرکب از چند دانشجو. عمل مدیریت در چنین موقعیتی، ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌های افراد و گروه‌هاست. ۲. هدف‌ها: ملاک دوم مدیریت آن است که هدفی وجود دارد که فعالیت منظم گروهی، در جهت تحقق آن هدایت می‌شود. هدف ممکن است صریح و روشن یا غیر صریح و ضمنی باشد.

۳. روابط میان منابع: سومین ملاک آن است که فعالیت منظم در جهت هدف، از طریق روابط معینی که میان منابع انسانی، مادی و مالی موجود برقرار است، صورت می‌گیرد. در مورد منابع مادی، روابطی که وجود دارد، مثل روابط موجود در خط تولید کارخانه‌ها، ماهیتاً فیزیکی است. در مورد منابع مالی، روابط به تهیه و تخصیص بودجه یا سرمایه‌گذاری برای خرید و نگهداری وسایل، تجهیزات و ساختمان، و رویه‌های مالی اشاره می‌کند. مهم‌ترین روابط، مناسبات میان افراد است که دو بُعد رسمی و غیر رسمی دارد. روابط رسمی، مثل روابط کاری میان افراد که بر حسب وظایف‌شان توسط سازمان ایجاد می‌شود، و روابط غیر رسمی که ضمن فعالیت روزمره افراد در سازمان، بین آنها پدید می‌آید.

۴. انجام دادن کار به وسیله دیگران: چهارمین ملاک عینی مدیریت آن است که تحقق هدف‌ها از طریق انجام کار به وسیله افراد دیگر صورت می‌گیرد. چون مدیریت در موقعیت گروهی اعمال می‌شود، از این رو، انجام دادن کار مستلزم استفاده از قابلیت‌ها و استعداد‌های افراد دیگر از طریق تقسیم کار و محول کردن وظایف به آنها است.

۵. تصمیم‌گیری: آخرین ملاک مهم مدیریت، شرکت فعال در تصمیم

گیری است؛ یعنی، ارزشیابی و گزینش راه حل برای مسایل و مشکلات در موقعیت های پیچیده که غالباً توأم با احتمال خطر و عدم اطمینان است. تصمیم گیری، همه جوانب مادی، مالی و انسانی را شامل می شود. عمل تصمیم گیری بسیار اهمیت دارد و موفقیت در مدیریت به اتخاذ تصمیمات درست و مقتضی وابسته است.

در هر موقعیتی که به موجب ملاک های فوق عمل می شود، می توان گفت که مدیریت وجود دارد. پس، مدیریت فعالیتی است منظم در جهت تحقق هدف های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری صورت می گیرد. این تعریف در بسیاری موقعیت ها صادق است، ولی مهم ترین جایگاه عملی آن سازمان ها است.

✓ آموزش مدیریت

بسیاری از علاقه مندان به مدیریت دوست دارند بدانند که آیا واقعاً می توانند یک مدیر خوب و موفق باشند، آیا مدیریت موروثی است و یا از طریق آموزش و مطالعه می توان این ویژگی را کسب نمود. در این خصوص، نظرات متفاوتی وجود دارد. برخی اعتقاد دارند که مدیران حتی قبل از تولد ژن مدیریتی همراه دارند و اصولاً مدیر به دنیا می آیند؛ بعضی دیگر اعتقاد دارند که با آموزش و مطالعه مبانی مدیریت و آشنایی با اصول و فنون مدیریت، می توانند مدیر خوب شوند.

در این خصوص، کارشناسان و متخصصان مدیریت اعتقاد دارند که اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد: راه اول، از طریق آموزش و آشنایی با اصول و فنون مدیریت و راه دوم، از طریق انجام کار



و کسب تجربه مدیریتی. البته، می‌توان ترکیبی از هر دو روش را به کار برد. چرا که یادگیری ضمن کار به کندی صورت می‌پذیرد و کافی نیست؛ زیرا تأکید عمده در واحدها بر انجام کار است نه القای چگونگی انجام و آموزش آن. بنابراین، مطالعه کتب مختلف در زمینه مدیریت به تنهایی کافی نیست. لذا اگر بخواهیم چیزی یاد بگیریم، باید تمرین کنیم تا آنچه که فرا گرفته‌ایم به شکل یک رفتار و عمل در ما جلوه کند.

در این ارتباط، مطالعه‌ای توسط تیمی از متخصصان توسعه مدیریت شاغل در شرکت هانی ول، انجام شد که در آن از ۳۶۰۰ نفر از مدیران شرکت نظرخواهی شد که چگونه مدیریت را یاد گرفته‌اند. در پاسخ معلوم شد که ۵۰ درصد از مدیران موفق (هانی ول) دانش مدیریت خود را از طریق انتصاب شغلی آموخته بودند. ۳۰ درصد از ۵۰ درصد باقی مانده جواب دادند که آنچه در مورد مدیریت می‌دانند حاصل روابط با رؤسا، مربیان و همکاران است و ۲۰ درصد مابقی اعلام کردند که ناشی از آموزش و پرورش رسمی بوده است.

همچنین، دست کم نیمی از فنون مدیریتی که مدیران هانی ول آموخته بودند، نشأت گرفته از یادگیری عملی (آزمون و خطا) بوده است. و این آزمون و خطا شبیه به یادگیری دوچرخه سواری است که سوار می‌شود، زمین می‌خورد، و زانوهایش خراش برمی‌دارد و دوباره با هوشیاری بیشتری سوار می‌شود و آنقدر ادامه می‌دهد تا اینکه بتواند دوچرخه سوار حرفه‌ای شود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که بهترین روش و ایده‌آل‌ترین راه این است که مدیران همزمان با کار مدیریتی، دانش نظری خود را افزایش دهند. مثال واقعی این مطلب را می‌توان در امر ورزش ملاحظه کرد. لذا یک

ورزشکار در کنار تمرین، تکرار، آزمایش و خطای خود و ممارست برای یادگیری و اجرای یک فن، باید آموزش ها و روش های صحیح و علمی خود را از طریق مربی که همانا آموزش رسمی می باشد، دریافت کند. تجربه نشان داده است که ورزشکار با استعداد و کوشا در سایه مربی فهیم و آگاه می تواند رشد کند و نتیجه علم و عمل در نتایج ورزشی ورزشکار نمایان می شود.

جدول ۱-۱. جدول مقایسه نقش های مدیر سنتی با مدیر نسل جدید

نقش های مدیر سنتی	نقش های مدیر نسل جدید
برداشت از خود به عنوان مدیر یا رئیس	برداشت از خود به عنوان حامی، رهبر تیم و مشاور داخلی
تبعیت از سلسله مراتب سازمانی	سر و کار داشتن با هر چیزی که برای انجام شغل مورد نیاز است
کار در درون مجموعه ساختار سازمانی	تغییرات در ساختار سازمانی در واکنش به تغییر بازار
انباشتن اطلاعات	تسهیم اطلاعات با دیگران
تلاش برای سرآمدی در یک زمینه مهم همچون بازاریابی، مالی و ...	تلاش برای سرآمدی در طیف وسیعی از زمینه های مدیریتی
مطالبه کار در ساعات طولانی	مطالبه نتایج

✓ تمایز بین اداره امور و مدیریت

در استفاده از واژه «اداره امور»^۱ و «مدیریت»^۲ بین صاحب نظران مناقشه وجود دارد. بسیاری از اندیشمندان برجسته و متقدمین مدیریت (همچون فایول، بارنارد، نیومن، کونتز، فالت و...) بین این دو واژه تفاوتی قائل نمی شوند و آنها را بصورت مترادف با هم بکار می گیرند؛ ولی برخی از

نویسندگان برای آنها وظایف مجزایی تعیین می‌کنند. در مجموع سه نقطه نظر در خصوص ارتباط دو واژه «اداره امور» و «مدیریت» وجود دارد:

- اداره امور در سطح بالاتری از مدیریت قرار دارد (دیدگاه آمریکایی‌ها)؛
- اداره امور جزئی از مدیریت است (دیدگاه اروپایی‌ها)؛
- اداره امور و مدیریت مترادف یکدیگرند (دیدگاه متقدمین مدیریت).

اولیور شلدون^۱ از جمله افرادی است که بین این دو واژه تمایز ایجاد می‌کند و معتقد است که اداره امور، وظیفه‌ای است که با تعیین خط‌مشی‌های سازمان، هماهنگی مالی، تولید، توزیع، تعیین نحوه استقرار سازمان (ساختار) تحت کنترل نهایی مدیر اجرایی سازمان سروکار دارد؛ در حالی که مدیریت، اجرای خط‌مشی‌ها در درون مجموعه‌ای که حد و مرز آن بوسیله «اداره کننده امور»^۲ مشخص شده است، بر عهده دارد. بنابراین شلدون «اداره امور» را به عنوان فرآیندی فکری و «مدیریت» را فرآیندی اجرایی معرفی می‌کند. به عبارت دیگر، مدیریت، شرط لازم اداره کردن است. «اداره کننده امور» نوعاً مدیری است که در یک سازمان دولتی، عمومی و یا غیرانتفاعی کار می‌کند.

بریچ^۳ «مدیریت را به عنوان فرآیندی اجتماعی در نظر می‌گیرد که مستلزم مسئولیت برنامه‌ریزی اثربخش، تنظیم‌کنندگی، هماهنگی و کنترل عملیات است. بر طبق نظر او اداره امور، جزئی از مدیریت است که با بکارگیری و اجرای رویه‌ها سروکار دارد و پیشرفت فعالیت‌ها با توجه به برنامه‌ها مورد بازبینی و نظارت قرار می‌گیرد.

1- Oliver sheldon

2- administrator

3- Breach

✓ مدیریت به عنوان علم، هنر یا حرفه؟

مدیریت به عنوان هنر

هنر بر کاربرد دانش و مهارت ها برای دستیابی به نتایج مطلوب تأکید دارد. عناصر اساسی هنر عبارتند از:

- دانش کاربردی
- مهارت شخصی
- رویکرد نتیجه گرا
- ابتکار و خلاقیت
- بهبود از طریق تمرین و عملیات مستمر.

بر طبق دیدگاه جورج تری، هنر عبارت است از دستیابی به نتایج مطلوب از طریق بکارگیری مهارت. هنر کاربرد ماهرانه است که بطور کامل به ظرفیت ذاتی یک شخص بستگی دارد و برآمده از درون فرد است که از طریق تجربه و عمل نیز قابل یادگیری است. پیتر دراگر معتقد است که مدیریت عمل است تا علم. در مجموع، متقدمین مدیریت، بیشتر بدنبال اثبات این موضوع هستند که مدیریت، هنر است.

✓ مدیریت به عنوان علم

در گذشته اندیشمندان احساس می کردند که مهارت های مدیریت را نمی توان مدون و مبادله نمود، ولی امروزه اصول مدیریت تدوین گردیده و با استفاده از روش های آموزشی قابل انتقال و آموزش دادن است. این موضوع جان تازه ای به مفهوم مدیریت به عنوان یک علم می دهد. با عنایت به دیدگاه صاحب نظران مختلف، مشخصه های یک رشته ی علمی را می توان در موارد ذیل خلاصه نمود:

- اصول علمی دقیق بوده و بدون هیچ گونه محدودیتی قابلیت کاربرد