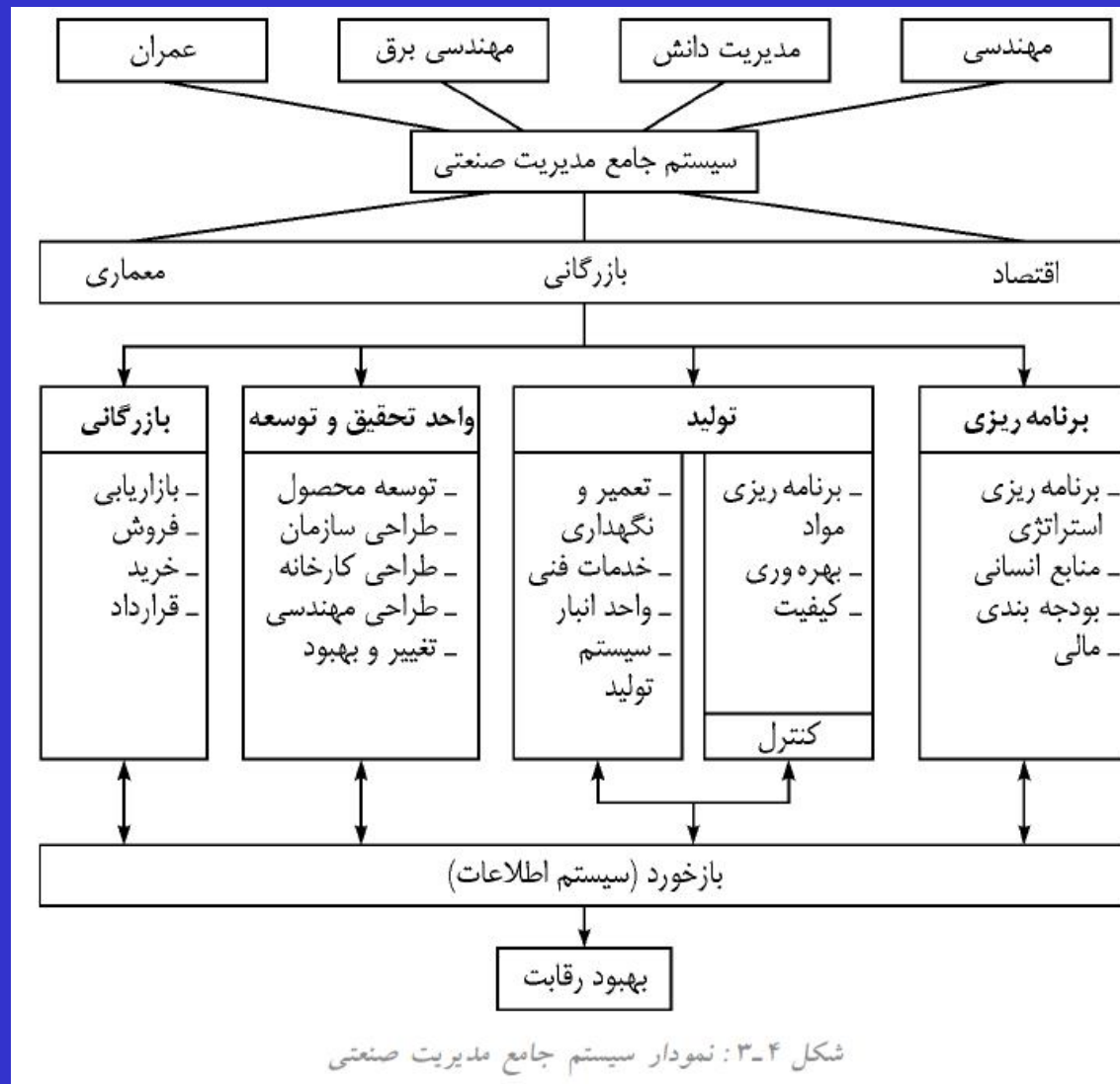


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جایگاه موضوع درس





Essentials of Contemporary Management

Third Edition

Gareth R. Jones
Jennifer M. George

Chapter
1

The Management Process

Learning Objectives

- After studying the chapter, you should be able to:
 - Describe ***what management is***, why management is important, what managers do, and how managers utilize organizational resources efficiently and effectively to achieve organizational goals.
 - Distinguish among ***planning, organizing, leading, and controlling*** (the four managerial functions), and explain how managers' ability to handle each one can affect organizational performance.

Learning Objectives (cont'd)

- Differentiate among ***three levels of management***, and understand the responsibilities of managers at different levels in the organizational hierarchy.
- Identify the ***roles managers perform***, the skills they need to execute those roles effectively and the way new information technology is affecting these roles and skills.
- Discuss the principal ***challenges managers face*** in today's increasingly competitive global environment.

What Is Management?

- Management
 - The planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals effectively and efficiently.
- Managers
 - The people responsible for supervising the use of an organization's resources to meet its goals.
- Resources are organizational ***assets***
 - People ➤ Skills ➤ Knowledge ➤ Information
 - Raw materials ➤ Machinery ➤ Financial capital

Why Study Management?

- Proper management directly impacts improvements in the well-being of a society.
- Studying management helps people to understand what management is and prepares them accomplish managerial activities in their organizations.
- ...

Managerial Functions

- Henri Fayol
 - First outlined the four managerial functions in his book *General Industrial Management*.
 - Managers at all levels in all organizations perform each of the functions of planning, organizing, leading, and controlling.

Planning

- Identifying and selecting appropriate **goals** and courses of action for an **organization**.
 - The planning function determines how effective and efficient the organization is and determines the **strategy** of the organization.
- Three Steps in the Planning Process:
 - Deciding which goals to pursue.
 - Deciding what courses of action to adopt.
 - Deciding how to allocate resources.

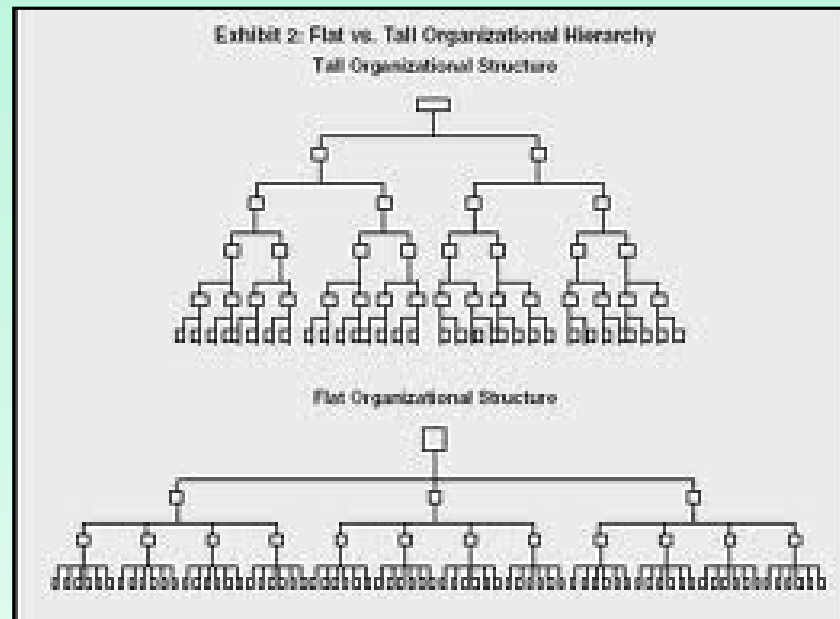
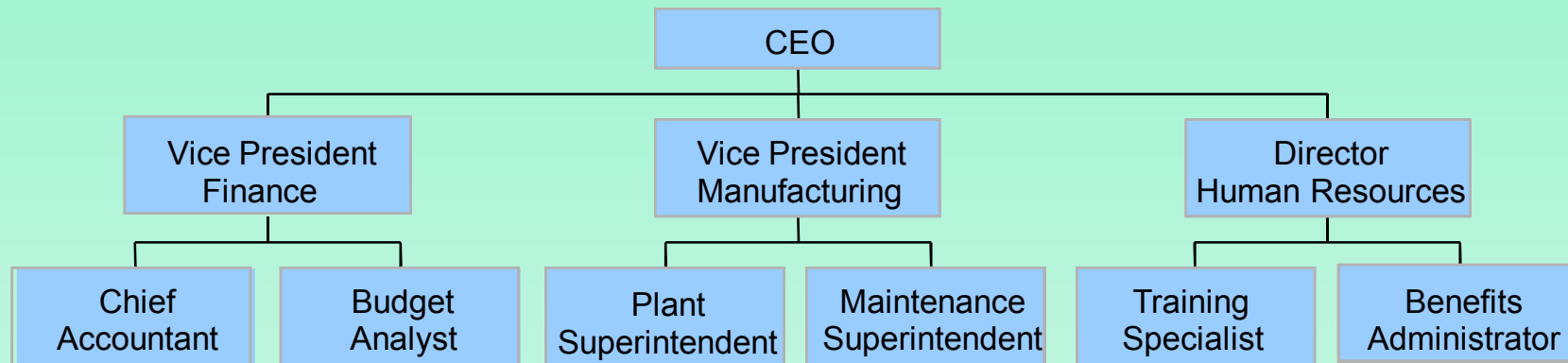
Management Key Concepts

- Organization
 - People working together and coordinating their actions to achieve specific goals.
- Goal/objective
 - A desired future condition that the organization seeks to achieve.
- Strategy ***c.f. policy***
 - A cluster of decisions about what goals to pursue, what actions to take, and how to use resources to achieve goals.

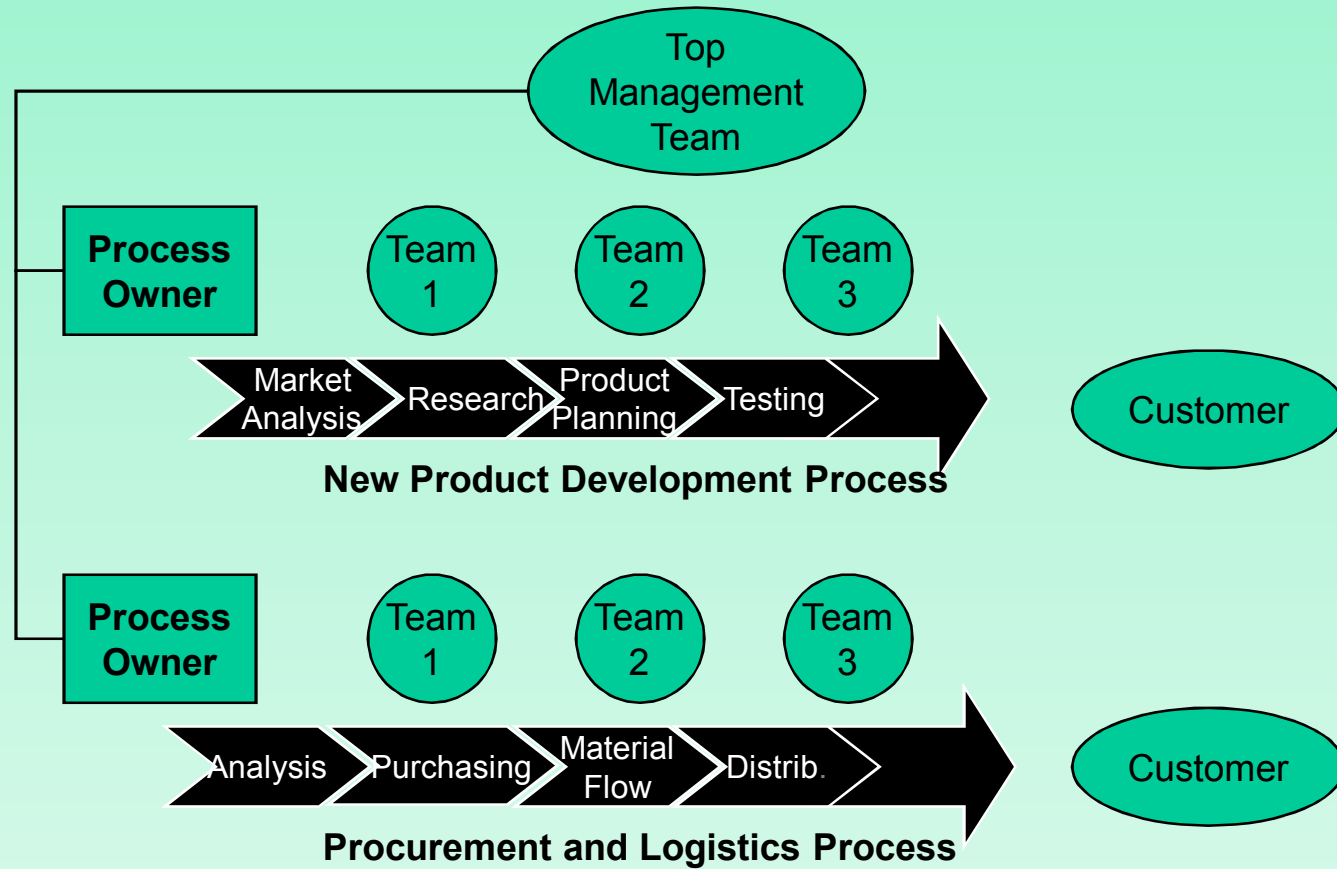
Organizing

- Structuring *working relationships* in a way that allows organizational members to work together to achieve organizational goals.
- Organizational Structure
 - A *formal* system of task and reporting relationships that coordinates and motivates organizational members.
 - Creating organizational structure:
 - Grouping employees into *departments* according to the tasks performed.
 - Laying out lines of *authority* and *responsibility* for organizational members.

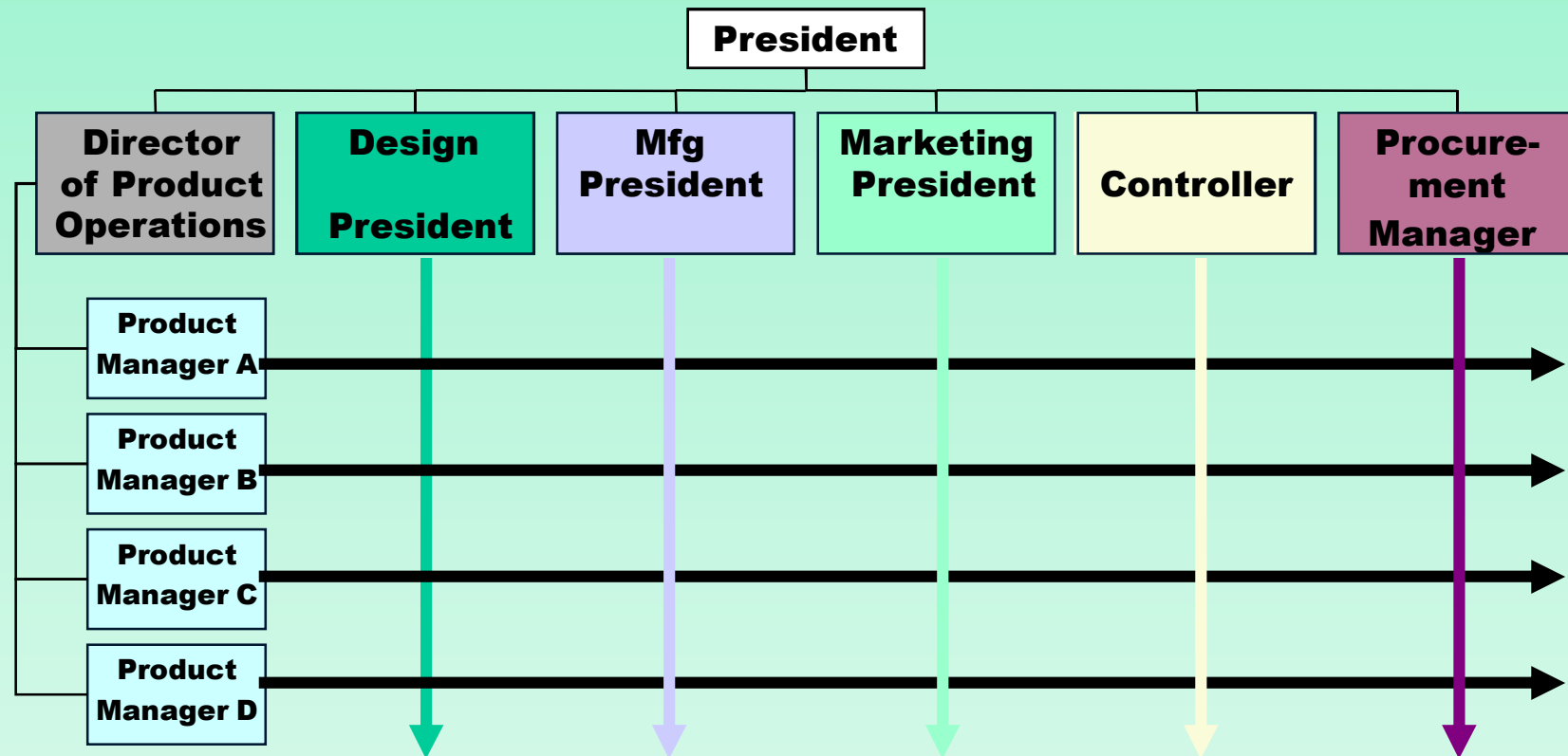
A Sample Organization Chart



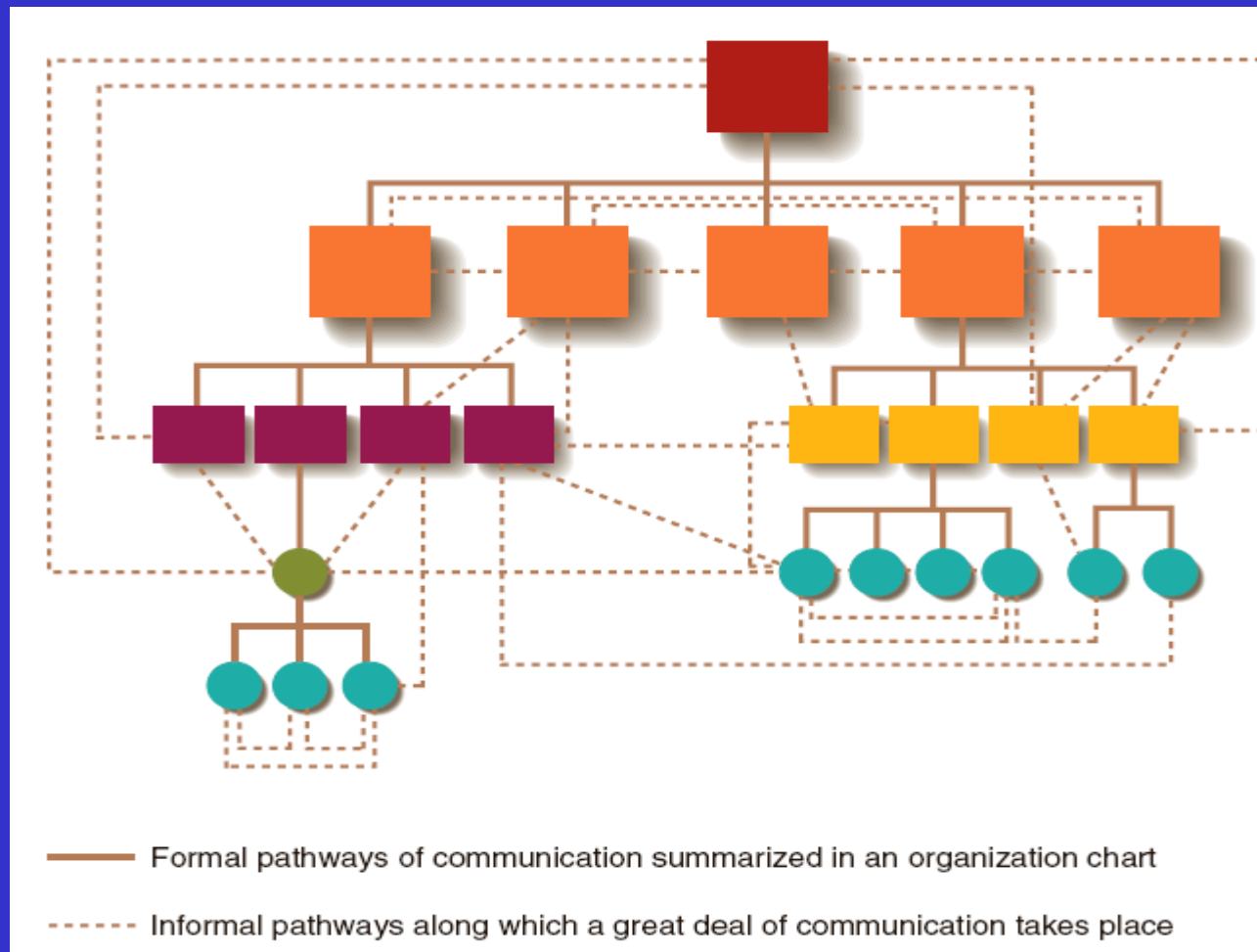
A Horizontal Structure



Matrix Organization



Formal and Informal Communication Networks in an Organization



Leading

- Articulating a clear *vision* to follow, and *energizing* and enabling organizational members so they understand the part they play in attaining organizational goals.
 - Leadership involves using power, influence, vision, and communication skills.
 - The outcome of leadership is highly motivated and committed organizational members.

Controlling

- Evaluating how well an organization is achieving its goals and taking action to maintain or improve performance.
 - **Monitoring** individuals, departments, and the organization to determine if desired performance standards have been reached.
 - Taking action to increase performance as required.
 - The outcome of control is the ability to measure performance accurately and to regulate the organization for efficiency and effectiveness.

Four Functions of Management

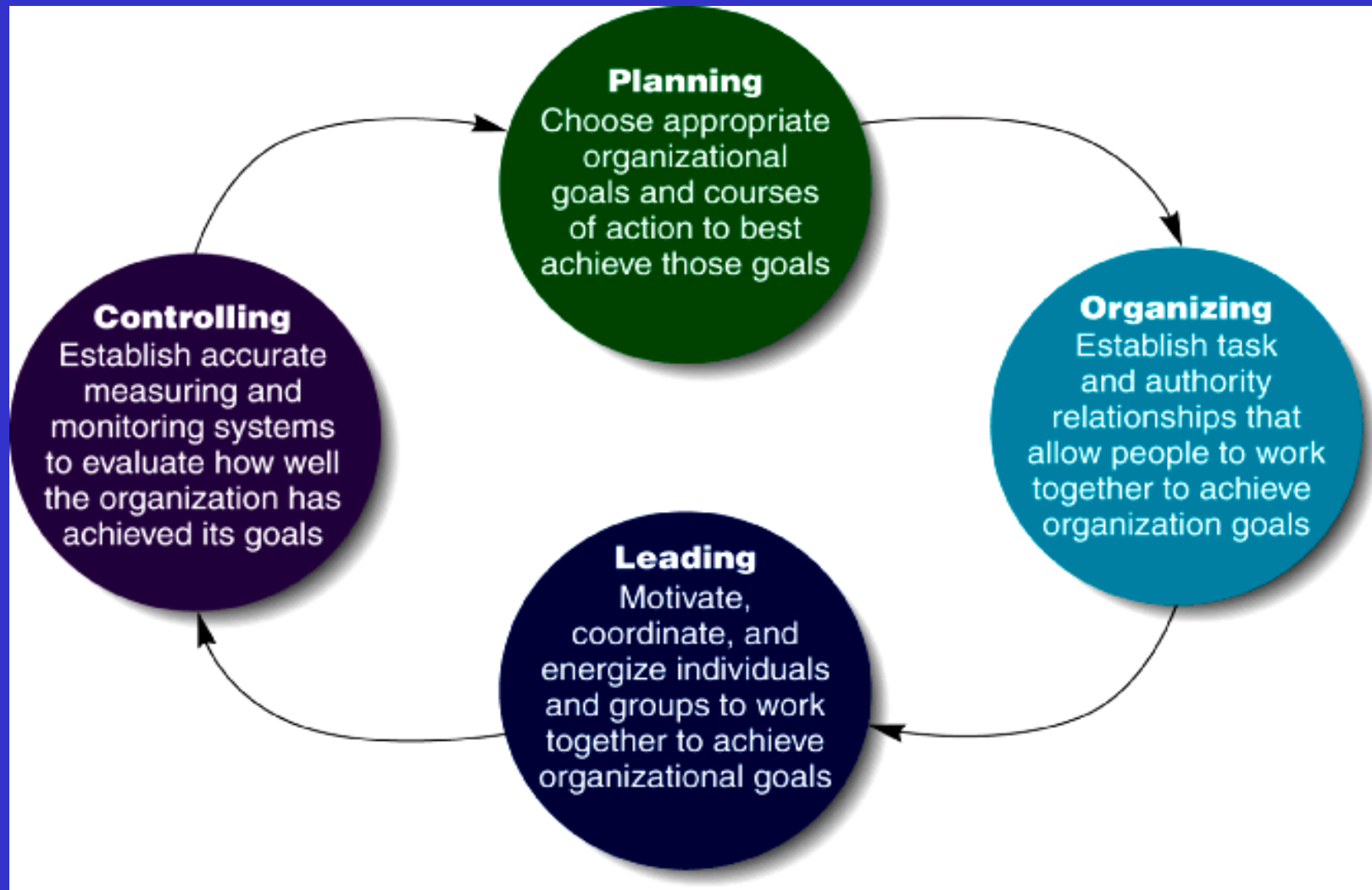
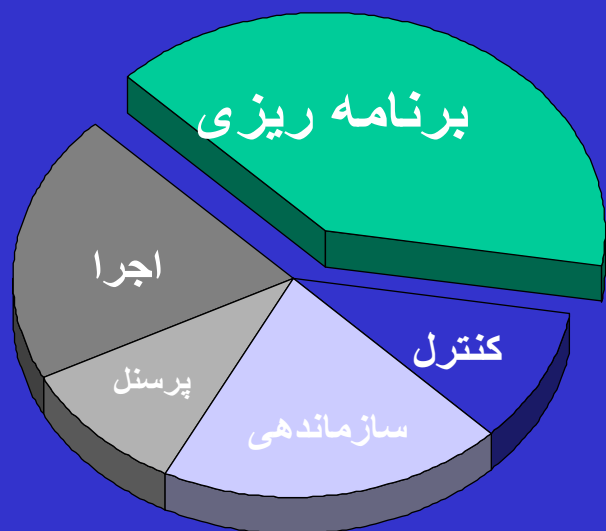


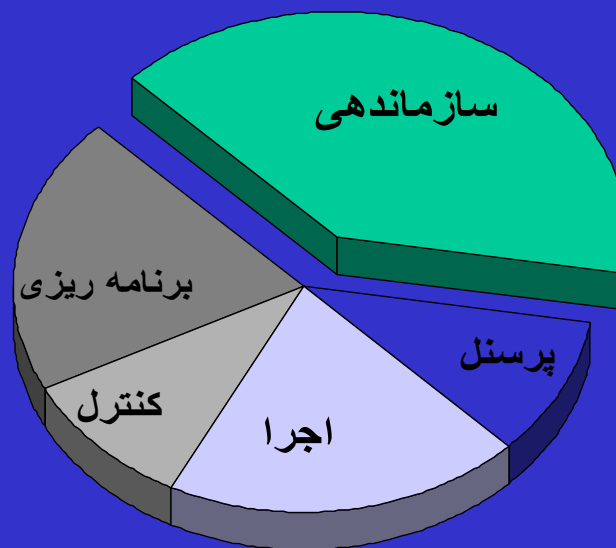
Figure 1.2

Fayol وظایف مدیران در مدل

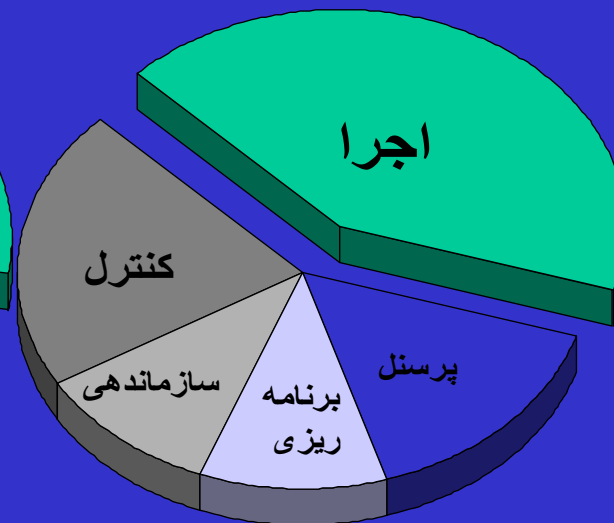
سطح طراحی استراتژیک



سطح کنترل مدیریتی



سطح کنترل اجرایی



Types of Managers

- Levels of Management

- First-line managers

- Responsible for day-to-day operations. Supervise people performing activities required to make the good or service.

- Middle managers

- Supervise first-line managers. Are responsible to find the best way to use departmental resources to achieve goals.

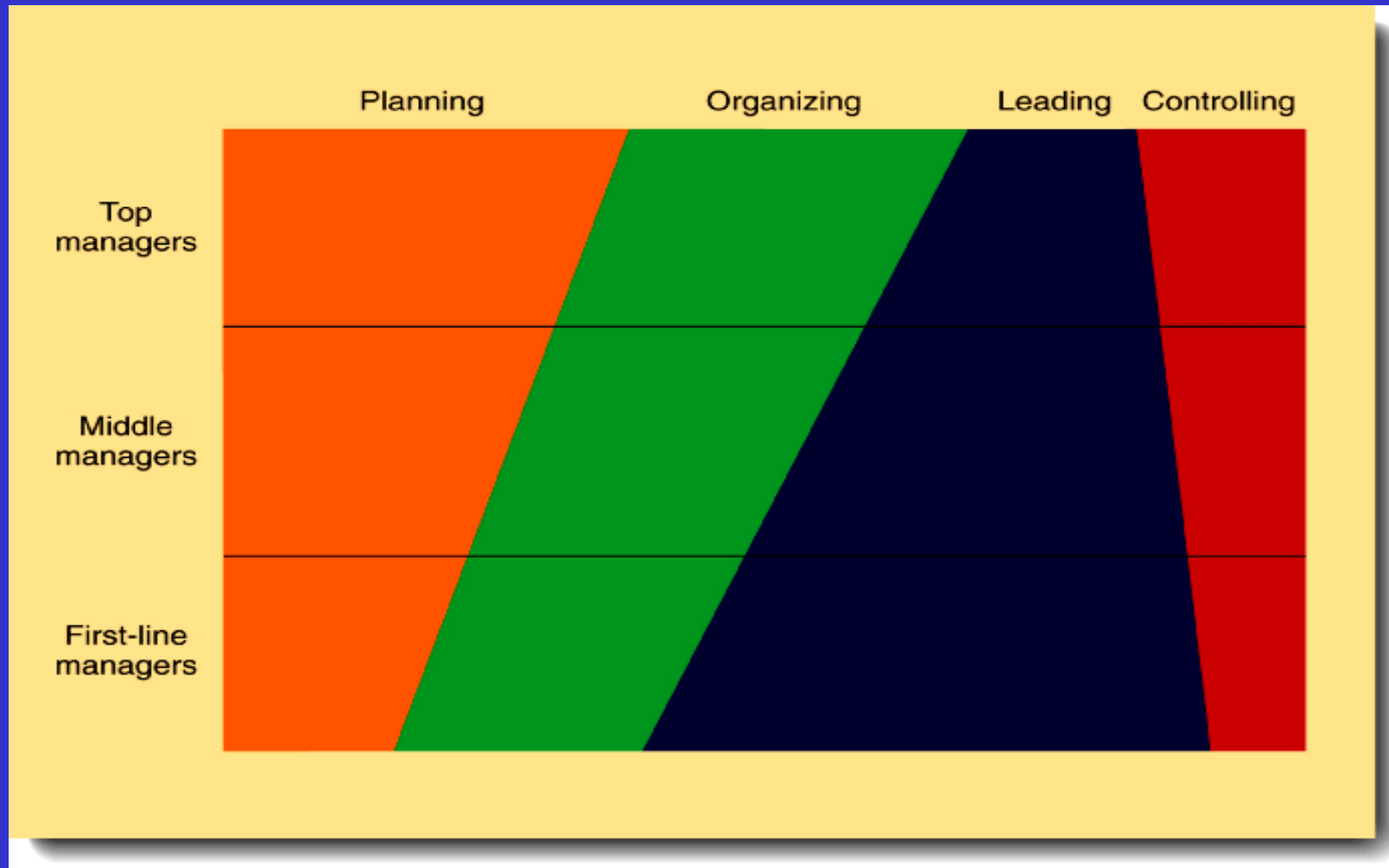
- Top managers

- Responsible for the performance of all departments and have cross-departmental responsibility.
- Establish organizational goals and monitor middle managers.
- Form top management team along with the CEO.

Levels of Management



Relative Amount of Time That Managers Spend on the Four Managerial Functions



Managerial Roles and Skills

- Managerial Role
 - The set of specific tasks that a person is expected to perform because of the position he or she holds in the organization.
- Roles are defined into three role categories (as identified by Mintzberg):
 - Interpersonal
 - Informational
 - Decisional

Decisional Roles

- Roles associated with methods managers use in planning strategy and utilizing resources:
 - **Entrepreneur**—deciding which new projects or programs to initiate and to invest resources in.
 - **Disturbance handler**—managing an unexpected event or crisis.
 - **Resource allocator**—assigning resources between functions and divisions, setting the budgets of lower managers.
 - **Negotiator**—reaching agreements between other managers, unions, customers, or shareholders.

Informational Roles

- Roles associated with the tasks needed to obtain and transmit information in the process of managing the organization

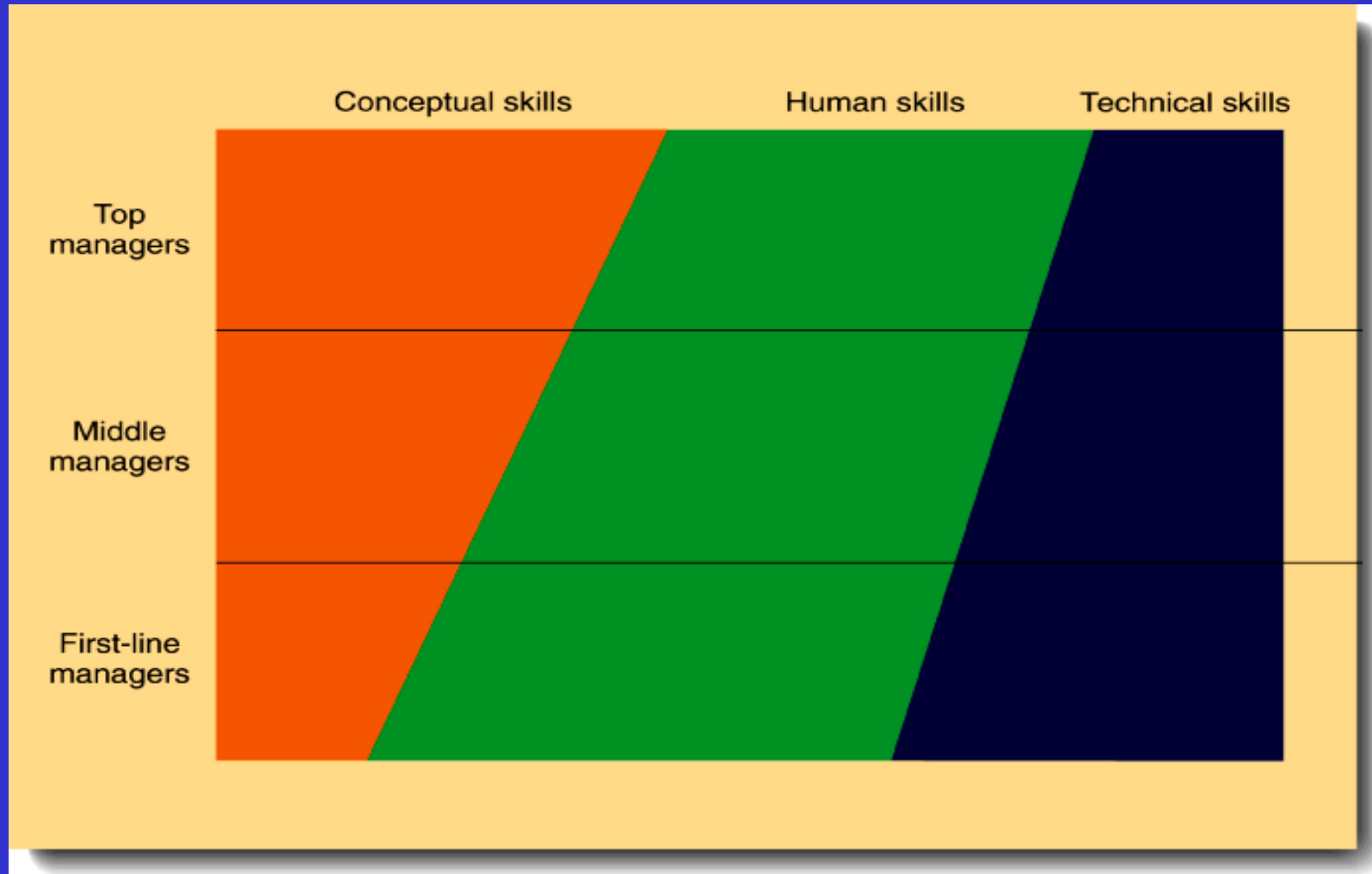
Interpersonal Roles

- Roles that managers assume to provide direction and supervision to both employees and the organization as a whole:
 - training, counseling, and mentoring high employee performance.
 - linking and coordinating the activities of people and groups both inside and outside the organization/department.

Managerial Skills

- Conceptual Skills *What should be the right thing?*
 - The ability to analyze and diagnose a situation and distinguish between cause and effect.
- Human Skills
 - The ability to understand, alter, lead, and control the behavior of other individuals and groups.
- Technical Skills *How can we do better?*
 - The specific knowledge and techniques required to perform an organizational role.

Skill Types Needed by Managerial Level



Organizational Performance

- Organizational Performance
 - A measure of how efficiently and effectively managers are using organizational resources to satisfy customers and achieve goals.
- Efficiency **To do the things *right*!**
 - A measure of how well or productively resources are used to achieve a goal.
- Effectiveness **To get the *right* things done!**
 - A measure of the appropriateness of the goals an organization is pursuing and the degree to which they are achieved.

Efficiency, Effectiveness, and Performance in an Organization



Management Roles

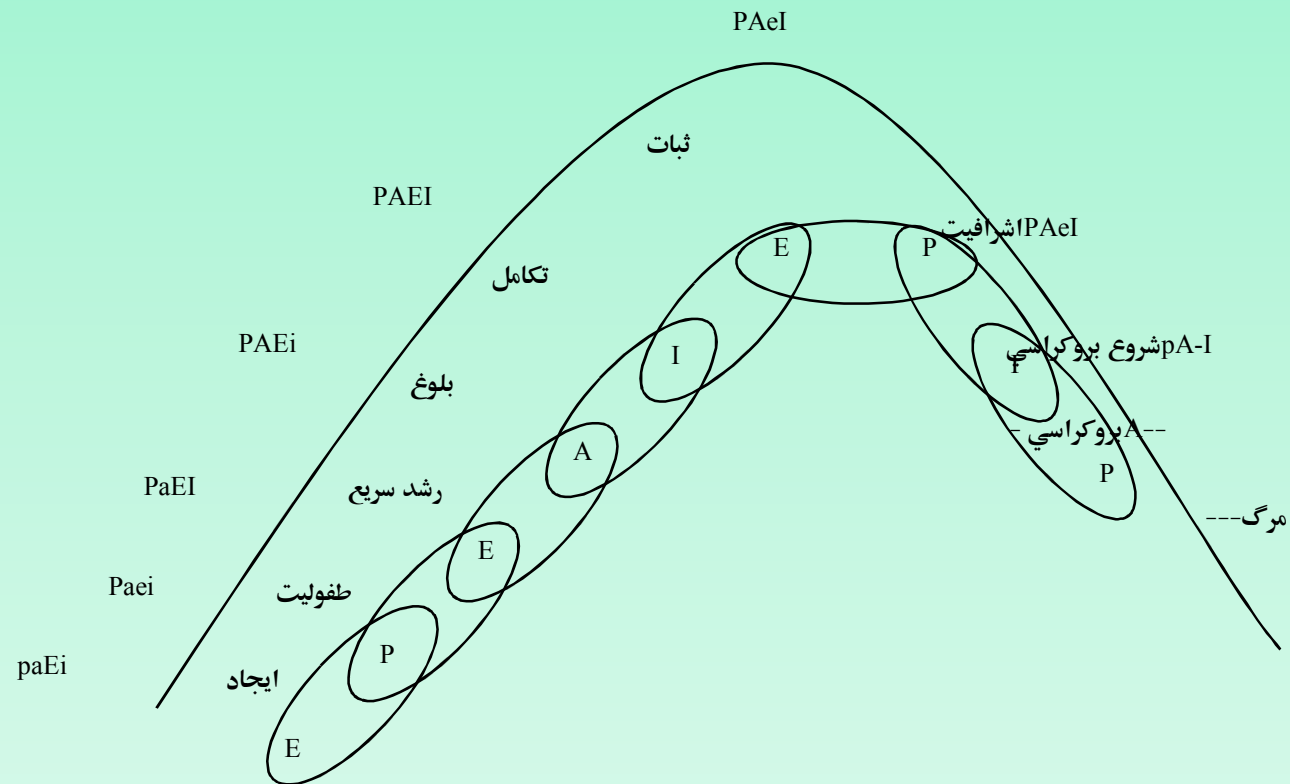
- Production
- Administration
- Entrepreneurship
- Integration
 - PAEI
- Example: Game
- CEO

• خانواده

سوالات

- در سطوح مختلف سازمانی کدام نقش ها اهمیت بیشتری می یابند؟
- در دوره های مختلف عمر یک سازمان چطور؟
- در زمان های مختلف؟
- فرهنگ های مختلف؟

چرخه عمر سازمان



مقایسه خصوصیات موسسات در حال پیری و جوانی

موسسات در حال رشد (جوانی)	موسسات در حال پیری
۱- موفقیت در آنست که ریسک کند.	۱- موفقیت در آنست که از ریسک اجتناب ورزد.
۲- توقعات و انتظارات بیش از نتایج حاصله است.	۲- نتایج حاصله بیش از حد انتظار است.
۳- نقدینگی کم است.	۳- نقدینگی زیاد است.
۴- تاکید بیشتر بر کارآیی است تا ظواهر	۴- تاکید بیشتر بر ظواهر است تا کارآیی.
۵- آنچه مهم است، این است که چه کاری و چرا باید انجام شود.	۵- مهم آنست که کاری چگونه انجام شود و چه کسی آنرا انجام دهد.
۶- افراد برغم شخصیت‌هائی که دارند و بر حسب اینکه تا چه اندازه وجودشان برای سازمان مفید است حفظ می‌شوند.	۶- افراد به رغم کمکهایشان و تنها بخاطر شخصیتشان حفظ می‌شوند.
۷- هرکاری مجاز است مگر ممنوع اعلام شود.	۷- هر چیزی ممنوع است مگر مجاز اعلام شود.
۸- مسائل بصورت فرصت دیده می‌شوند.	۸- با فرصتها بصورت مشکل برخورد می‌شود.
۹- قدرت در داخل سازمان در دست بخش فروش و بازاریابی است.	۹- قدرت در دست بخشهای حسابداری، مالی و حقوقی است.
۱۰- صف است که اختیار را در دست دارد.	۱۰- ستاد کنترل تولید را در دست دارد.
۱۱- مسئولیت با اختیار تناسب ندارد.	۱۱- اختیار با مسئولیت تناسب ندارد.
۱۲- مدیریت، سازمان را کنترل می‌کند.	۱۲- سازمان مدیریت را کنترل می‌کند.
۱۳- مدیریت نیروی جنبشی سازمان را به حرکت در می‌آورد.	۱۳- مدیریت تحت تاثیر بی حرکتی و رکود سازمان قرار دارد.
۱۴- تغییر رهبری سازمان می‌تواند رفتارهای سازمانی را متحول سازد.	۱۴- برای تغییر رفتارهای سازمانی باید کل سیستم تغییر کند.
۱۵- برای بهسازی به مشاور خارجی نیاز است.	۱۵- برای بهسازی و تحول به مشاوره داخلی نیاز است.
۱۶- جهت گیری سازمان فروش است.	۱۶- مشغولیت ذهنی مدیریت سود است.
۱۷- هدف سازمان دستیابی به سود و ارزش افزوده است.	۱۷- سازمان سرگرم بازیهای سیاسی و جنگ قدرت است.

رویدادهای مهم

—	ماقبل انقلاب صنعتی (دوره سنتی)	انقلاب صنعتی	صنعتی	فراصنعتی
روش تولید	ابزار آلات دستی	موتور	دستگاه‌های مکانیزه	تکنولوژی‌های پیشرفته‌ی ارتباطی و اتوماسیون
منبع کلیدی تولید	قدرت انسان	قدرت موتور	قدرت ماشین	قدرت تفکر و اندیشه‌های خلاق
سرمایه کلیدی	زمین و انسان	دستگاه و انسان	منابع مالی	اطلاعات، دانش، تحقیق
استراتژی تولید	تنوع‌سازی	تولید کم	انبوه‌سازی	فرآیندی (سفارشی)
محیط	ثابت - ایستا	تحرک کم	متحرک	تفسیرات سرسام‌آور
ساختار	ساده	وظیفه‌ای - بروکراسی	ماتریسی	شبکه‌ای و ادهوکراتیک مجازی، پروژه‌ای
سبک مدیریت	اقتدارمآب	اقتدارمآب	مشارکتی	مشاوره‌ای و کاریزماتیک
استخدام	روزانه	تمام‌وقت	دائمی	پاره‌وقت - مجازی

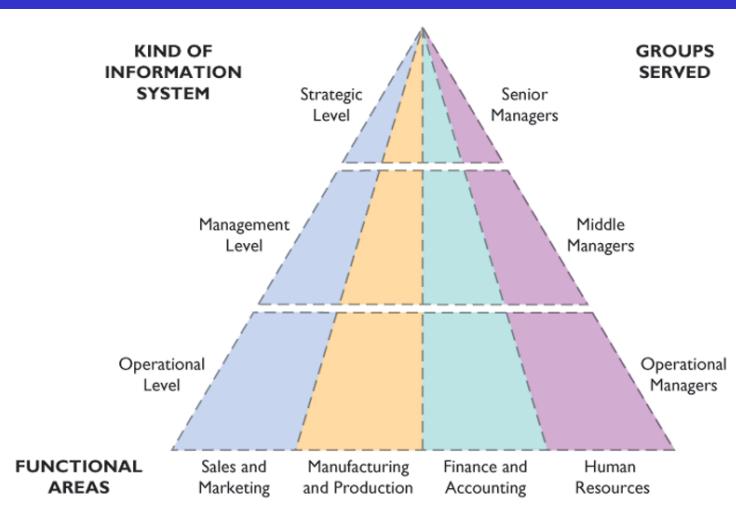
مقایسه

ویژگی‌ها و اصول نظریه مدیریتی آمریکایی (American)	ویژگی‌ها و اصول نظریه مدیریتی ژاپنی (Japanes)
<ul style="list-style-type: none"> – برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت – تصمیم‌گیری‌های فردی (تصمیم‌گیری سریع اتخاذ می‌شد) – مسئولیت فردی – ساختار سازمانی رسمی و دیوان‌سالاری – امنیت شغلی و استخدام موقت – ترفیع و ارتقای سریع – هویت سازمانی ضعیف (وفاداری زیاد کارمند به شغل) – سبک اقتدارمآب مدیریت – ساختار ارتباط بالا به پایین – نظارت بر عملکرد فردی – آموزش کارمندان به عنوان سرمایه‌گذاری تلقی نمی‌شد. – ارزیابی عملکردهای کارکنان در دوره‌ی کوتاه‌مدت 	<ul style="list-style-type: none"> – سبک پدران و مشارکتی مدیریت – تصمیم‌گیری‌های دسته‌جمعی و مشارکتی (تصمیم‌گیری کند اتخاذ می‌شد) – مسئولیت گروهی – ارزیابی عملکردهای کارکنان در دوره‌ی بلندمدت – ساختار سازمانی نسبتاً غیررسمی – امنیت شغلی و استخدام دائمی – ترفیع و ارتقای کند – هویت سازمانی قوی (وفاداری زیاد کارمند به سازمان) – برنامه‌ریزی بلندمدت – ساختار ارتباط پایین به بالا – آموزش کارمندان به عنوان سرمایه‌گذاری بلندمدت تلقی می‌شود.
<p>ویژگی‌ها و اصول نظریه مدیریتی (Z): تصمیم‌گیری‌های جمعی، مسئولیت فردی، امنیت شغلی و استخدام دائم، ترفیع و ارتقاء کند، هویت سازمانی ضعیف (وفاداری زیاد کارمند به شغل)، ساختار ارتباط از بالا به پایین، کنترل و نظارت غیررسمی، آموزش کارمندان به عنوان سرمایه‌گذاری تلقی نمی‌شد، ارزیابی عملکردهای کارکنان در دوره بلندمدت</p>	

دلایل سوء مدیریت

- عدم ایفای کلیه نقش ها
- هرگاه یکی از نقش ها به اجرا در نیاید سبک خاصی از سومدیریت بروز می کند
- مثال: استخدام مشابه خود

• 234



- عدم تطابق سبک شخصی با نیاز شغلی

• تغییرات عمودی

- سلسله مراتب سازمانی 181

• تغییرات افقی

- تولید، بازاریابی، فروش، حسابداری 187