

فصل

سیر تحول مکاتب و نظریات مدیریت



❖ اهداف آموزشی

- ❖ ارائه یک تعریف کامل و جامع از مدیریت
- ❖ آشنایی با وظایف چهارگانه اصلی مدیران
- ❖ مطالعه سیر تحول مکاتب مدیریت
- ❖ مطالعه مکتب کلاسیک و زیر مجموعه‌های آن: مدیریت علمی، مدیریت اداری و مدیریت بوروکراسی
- ❖ آشنایی با مهارت‌های سه‌گانه مدیریت و شناخت سطوح سه‌گانه مدیریت
- ❖ بررسی مکتب نئوکلاسیک یا روابط انسانی، مطالعات هاثورن و نظریه مازلو
- ❖ تحلیل تئوری X و Y
- ❖ مطالعه دیدگاه‌های نوین مدیریت شامل: دیدگاه اقتضایی، دیدگاه سیستمی و نظریه Z
- ❖ آشنایی با مدیریت مشارکتی، تمرکز و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
- ❖ بررسی مفاهیم مسئولیت، اختیار و تفویض اختیار
- ❖ ارائه توضیحات لازم در خصوص کارایی، اثربخشی و بهره‌وری

تلاش لازمه زندگی نیست، تلاش فوید زندگی است.

به نظر می‌رسد که ارائه یک تعریف نسبتاً جامع و کامل از مفهوم مدیریت بهانه‌ای مناسب برای آغاز کلام باشد.

□ تعریف مدیریت^۱

مدیریت علم و هنر فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در یک محیط پویا است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.

تعریف فوق، بر پنج مطلب بنیادین که اساس مفاهیم نظری و عملی مدیریت است تأکید دارد.

☆ مدیریت یک فرایند است.

☆ مدیریت به معنای هدایت تشکیلات انسانی است.

☆ مدیریت اثربخش با اتخاذ تصمیمات مناسب، نتایج مطلوب را محقق می‌کند.

☆ مدیریت کارآ شامل تخصیص و استفاده هوشمندانه از منابع است.

☆ محور تمرکز مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار است.

□ تعریف مدیر^۲

مدیر شخصی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر از افراد سازمان را عهده‌دار می‌باشد. یک یا چند مدیر به طور انفرادی یا جمعی، اهداف را تعیین و برای رسیدن به آن از طریق انجام وظایف مربوطه، مثل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، با استفاده از منابع مختلف شامل اطلاعات، مواد خام، پول و افراد، فعالیت می‌کنند.

1. Management

2. Manager



مدیر شخصی است که کار را از طریق دیگران انجام می‌دهد. در واقع مدیر باید به جای پارو زدن قایق، هدایت آن را به عهده داشته باشد. اگر مدیر، کار یک کارشناس، متصدی و یا یک کارگر را انجام دهد، در آن زمان وقت مدیریتی وی تلف شده و نقش مدیر را ایفا نکرده است. به طور کلی کار مدیر، کار با دیگران و خلق رویداد از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است.

□ وظایف مدیران

اساساً، شغل مدیران بر حسب وظایف طبقه‌بندی شده مدیریت شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل تشریح شده است.

«برنامه‌ریزی»^۱ عبارت است از تعیین اهداف سازمانی و روش‌های رسیدن به آن. «سازماندهی»^۲ به معنای تقسیم کار، طبقه‌بندی امور، تعیین شرح وظایف و تعیین حوزه اختیار و مسئولیت و هماهنگی لازم می‌باشد. «هدایت»^۳ شامل: ایجاد انگیزه در کارکنان، برقراری ارتباطات و رهبری، جهت وصول به اهداف سازمانی در کارهای اساسی می‌باشد. «کنترل»^۴ عبارت از فرایند نظارت جهت تعیین میزان تحقق هدف و اقدامات اصلاحی در صورت انحراف می‌باشد.

فصل‌های بعدی این کتاب اختصاص به شرح و بسط این وظایف چهارگانه اصلی مدیریت دارند. بسیاری از محققان و صاحب‌نظران علم مدیریت بر این باورند که فلسفه علم مدیریت فلسفه اصالت نفع است. بر اساس این تفکر، نتایج اهمیت دارند و اعتبار شیوه‌های رسیدن به نتایج در درجه دوم است.

در حقیقت مدیریت، علمی است که به صورت آگاهانه و مستمر انجام می‌شود و عامل شکل‌گیری سازمان است و مهمترین فاکتور حیات، رشد و یا مرگ سازمان‌هاست. بر این اساس مدیریت شامل مجموعه وظایفی است که افراد و فعالیت‌های سازمان را برای تحقق اهداف از قبل تعیین شده راهنمایی می‌کند.

1. Planning
2. Organizing
3. Directing
4. Control



بسیاری از صاحب‌نظران علت موفقیت و شکست نهادها و سازمان‌ها را در تفاوت شیوه مدیریت آنها می‌دانند.

اگر چه نظریات مختلفی در باب مدیریت ابراز می‌شود، امروزه صاحب‌نظران همگی بر این باور هستند که عوامل اساسی برای یک توسعه پایدار سرمایه، مدیریت، اطلاعات و نیروهای متخصص هستند و مدیریت یکی از ارکان اصلی توسعه است که به توجه و عنایت خاصی نیاز دارد. همان طوری که در پیشگفتار به آن اشاره شد، گرچه مدیریت پیشینه‌ای به طول تاریخ عمر انسان بر روی کره زمین دارد، اما فقط طی یک یا دو قرن اخیر شاهد شکل‌گیری آن در یک چارچوب منسجم و مدوّن تحت عنوان علم مدیریت هستیم.

نظریه‌های مدیریتی بعد از سال ۱۷۵۰ به شکل پراکنده و غیر منسجم و از سال ۱۹۰۰ به بعد به طور متمرکز و خاص در قالب مکاتب فکری ارائه شده‌اند.

کلاسیک‌ها چه در علم مدیریت و چه در سایر علوم، فنون، مهارت‌ها و زمینه‌های هنری، کسانی هستند که برای اولین بار قدم در مسیر گذاشته، مجموعه دانستنی‌ها و آموزه‌های پراکنده و غیر متمرکز را در چارچوبی مدون و منسجم ارائه کرده‌اند.

کلاسیک‌ها را پیش‌قراولان یا نسل اولی‌ها نیز می‌نامند.

ظهور کلاسیک‌ها در مدیریت به طور خاص بعد از وقوع انقلاب صنعتی و با شدت گرفتن رقابت در فضای کسب‌وکار و به تبع آن نیاز جدّی به علمی‌تر شدن روش‌های کار به منظور حفظ و استمرار حیات اقتصادی سازمان‌ها اتفاق افتاد.

بعد از انقلاب صنعتی و جایگزینی تدریجی تولید ماشینی با روش‌های سنتّی و دستی روز به روز حجم تولیدات به دلیل بهره‌گیری از تکنولوژی بیشتر و بیشتر شد و در مواجهه با تقاضای ثابت مصرف‌کنندگان، صاحبان بنگاه‌های کسب‌وکار خطر انباشت انبوهی از کالاهای تولید شده بدون مشتری را تجربه کردند و فشار رقابت را به شکل بسیار جدّی‌تر و پررنگ‌تر از گذشته احساس نمودند.

ساده کلام اینکه به دلیل ماشینی شدن صنعت حجم تولیدات طی زمانی کوتاه چندین برابر شد و در طول این مدت تقاضای مصرف‌کنندگان افزایش چشمگیری نداشت و صنعتگران در این وضعیت شاهد انباشت انبوهی از کالاهای تولید شده بدون مشتری بودند و خطر رقابت برای جذب و جلب مشتریان محدود بیشتر از گذشته احساس می‌شد.



در این شرایط تنها راه موجود پیش‌روی صاحبان صنایع برای تداوم حیات صنعتی و اقتصادی ورود به عرصه رقابت و زورآزمایی با حریفانی بود که تمامی هم و غم خود را بر پایین آوردن قیمت‌های تمام شده و بهبود کیفی محصولات به منظور جلب بیشتر مشتریان متمرکز کرده بودند. در این میان پایین آوردن قیمت تمام شده و ارتقای سطح کیفی محصولات، فقط از راه علمی‌تر کردن روش‌های انجام کار محقق می‌شد.

□ دیدگاه‌های مدیریت^۱

در اینجا نگاهی بسیار کوتاه و گذرا خواهیم داشت به دیدگاه‌های ماقبل کلاسیک و مجموعه تحقیقات اندیشمندانی که زمینه ظهور کلاسیک‌ها را فراهم کردند و سپس به تفصیل به مکتب کلاسیک و زیرشاخه‌های آن و سایر مکاتب خواهیم پرداخت.

■ دیدگاه‌های ماقبل کلاسیک^۲

از جمله افرادی که تأثیری شگرف در پایه‌ریزی اساس مکتب کلاسیک و مدیریت علمی داشت آدام اسمیت^۳ بود. وی در سال ۱۷۷۶ با طرح اصل تقسیم کار و تخصصی نمودن وظایف جهت افزایش بازدهی فعالیت‌های تولیدی گامی بزرگ در تکوین طرح اولین مکتب کلاسیک و مدیریت علمی برداشت.

در سال ۱۸۳۲ چارلز بابیج^۴ (۱۷۹۲-۱۸۷۱) ریاضی‌دان انگلیسی و مخترع ماشین حساب برای اولین بار موضوع اختلاف در مهارت و نقش آن در تعیین مقدار دستمزد را مطرح کرد که این مطلب در سال‌های بعد مبنای کارها و مطالعات تیلور برای تدوین مدیریت علمی قرار گرفت. رابرت اوون در سال ۱۸۳۴ نیز ضمن ارائه راهکارهای علمی مهمترین مسئولیت مدیران را آموزش کارکنان و بهبود شرایط کار آنها عنوان نمود.

■ دیدگاه‌های کلاسیک^۵

کلاسیک‌ها در واقع پرچمدار علمی کردن روش‌های انجام کار در سازمان بودند و با تأکید بر مسائلی مانند:

✧ حداکثر استفاده از ماشین و انسان؛

✧ استفاده حداکثر از حداقل مواد اولیه و تقلیل ضایعات آن؛

1. Management View Points
2. Pre-Classical View Points
3. Adam Smith
4. Charles Babbage
5. Classical View Points



✧ حذف حرکات زائد در فرایند تولید و حداکثر استفاده از حداقل زمان؛

✧ استاندارد کردن و قالبی نمودن روش‌های انجام کار؛

✧ استاندارد کردن ابزارهای انجام کار و چیدمان صحیح آنها در فضای کارگاه؛

✧ تقسیم کار و تخصصی نمودن وظایف به گونه‌ای که هر شخص مسئول انجام قسمتی خاص از فرایند تولید باشد؛

✧ استاندارد کردن نظام حقوق و دستمزد بر اساس سنجش و ارزیابی دقیق عملکرد کارکنان، سعی در علمی کردن روش‌های انجام کار داشتند.

مهمترین انگیزه ابداع تئوری کلاسیک صنعتی شدن جوامع بشری بود اساس و پایه تئوری کلاسیک بر حداکثر استفاده از ماشین و انسان به عنوان دو عامل تولید برای افزایش سود با حداقل هزینه و صرف حداقل زمان بود.

کلاسیک‌ها معتقد بودند که اصلی‌ترین نیازهای انسان نیز مانند ماشین، نیازهای مادی و فیزیکی اوست و بر این اساس بر طرف کردن نیازهای مادی و اقتصادی کارکنان را راهی می‌دانستند که به طور خودکار کلیه مشکلات سازمانی را حل می‌کرد.

مکتب کلاسیک‌ها به سه زیر شاخه مدیریت علمی یا تیلوریسم (فردریک وینسلو تیلور^۱، ۱۹۱۵-۱۸۵۶) مدیریت اداری (هنری فایول^۲، ۱۹۲۵-۱۸۴۱) و مدیریت بوروکراسی (ماکس وبر^۳، ۱۹۲۰-۱۸۶۴) تقسیم می‌شود.

ولی وجه غالب مکتب کلاسیک در مدیریت علمی خلاصه می‌گردد. به گونه‌ای که در بسیاری از متون این دو را به جای یکدیگر به کار می‌برند.

□ مدیریت علمی

فردریک وینسلو تیلور آمریکایی به عنوان پایه‌گذار مکتب مدیریت علمی (مکتب تیلوریسم) و پدر علم مدیریت در سال ۱۹۱۱ و در اوج سال‌های فعالیتش به عنوان سر کارگر صنعت فولاد در شرکت فولاد میدویل^۴ و شرکت فولاد بتلهم^۵ مشاهده کرد که کارگران بی‌شماری کارهایی یکسان

1. Frederick Winslow Taylor
2. Henry Fayol
3. Max Weber
4. Midvale Steel Company
5. Bethlehem Steel Company



را از راه‌های مختلف و غیر بهینه (همراه با حرکات زائد) انجام می‌دهند. بر این اساس به دنبال یافتن بهترین و کوتاه‌ترین راه برای انجام کارها با بهره‌وری بالا بود که مجموعه این تحقیقات منجر به افزایش بهره‌وری کارگران در آن صنعت تا چهارصد درصد شد. او معتقد بود که با مطالعه علمی نحوه انجام کار می‌توان روشی عقلانی، هدفمند و مؤثر برای انجام کار پیدا کرد. بر اساس نظریه تیلور کارکنان فقط با پاداش‌های مادی و اقتصادی برانگیخته می‌شوند.

■ اصول چهارگانه مدیریت علمی

- ۱- کشف روش علمی برای هر جزء از کار به جای روش‌های سنتی،
- ۲- انتخاب کارکنان با استفاده از روش‌های علمی برای هر بخش از کار و آموزش آنها قبل و حین انجام کار که به افزایش بهره‌وری منجر می‌شود،
- ۳- استفاده از سیستم کنترل و برقراری نظام تشویق و تنبیه کارکنان به منظور انجام بهتر کار،
- ۴- همکاری و تشریک مساعی نزدیک و صمیمانه مابین مدیران و کارکنان به نحوی که وظایف مدیران از وظایف اجرایی تفکیک گردد.

□ مکانیسم‌های اجرایی اصول مدیریت علمی^۱

- برای پیاده‌سازی و اجرای اصول چهارگانه مدیریت علمی، تیلور مکانیسم‌های زیر را ارائه کرد:
- ❖ بررسی و زمان‌سنجی کار و اندازه‌گیری زمان دقیق هر جزء از کار؛
 - ❖ تخصصی کردن کارها بر اساس لیاقت و شایستگی‌های افراد؛
 - ❖ استاندارد کردن کلیه ابزارها و وسایل کار و تعیین بهترین شیوه استفاده از آنها؛
 - ❖ تهیه شرح وظایف برای کارکنان و ارائه دستورالعمل‌های لازم برای انجام کار؛
 - ❖ تنظیم سیستم پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش متناسب با کیفیت و کمیت کار کارکنان.
- بر اساس نظام مدیریت علمی، مدیریت صحیح بر عوامل و عناصر زیر استوار است:
- ۱- تحقیق و تجزیه و تحلیل مداوم کار به منظور پی بردن به مسائل و مشکلاتی که در حین انجام آن پیش می‌آید؛
 - ۲- به وجود آوردن استانداردها و معیارهایی برای انجام درست هر جزء از کار؛
 - ۳- ساختن ضوابطی برای کنترل کارهای انجام شده و مقایسه آنها با پیش‌بینی‌های قبلی؛



۴- ایجاد سیستم منظم طرح‌ریزی برای پیش‌بینی عملیات و فراهم آوردن وسایل اجرای آنها؛
 ۵- فراهم کردن محیط مناسب برای جلب همکاری کارکنان جهت تلفیق اهداف سازمان و کارکنان.

در سال‌های بعد شهرت مدیریت علمی تیلور از مرزهای آمریکا گذشت و تحت تأثیر آن جامعه بین‌المللی مدیریت علمی ایجاد شد. در اتحاد جماهیر شوروی سابق روش‌های مدیریت علمی مورد حمایت رهبران آن کشور قرار گرفت و به تدریج در کاربرد آن همت گماشته شد. بعدها در شوروی فردی به نام آلکسی استخانف^۱ در سال ۱۹۳۵ توانست میزان کار را در یک معدن زغال‌سنگ تا ۲۵ برابر افزایش دهد و به عنوان قهرمان شناخته شود.

در حقیقت همان مدیریت علمی تیلور اما با روش خشن‌تر با نام استخوانویسم در کارخانجات شوروی حاکم شد، به طوری که برای ساختن قهرمانان و معرفی آنها به مقامات به تقلب و روش‌های نادرستی متوسل می‌شدند که به تدریج بسیاری از کارشناسان و مدیران کارخانه‌ها را به اعتراض واداشت.

□ محدودیت‌ها و نارسایی‌های نظریه مدیریت علمی

ضعف کلی مکتب مدیریت علمی در نگرش مادی به انسان و تلقی ابزارانگاره از اوست. این تئوری به احساسات، عواطف و روابط غیر رسمی افراد توجه نمی‌کند و انسان را به عنوان یک ابزار اقتصادی در کنار سایر ابزارهای کار در نظر می‌گیرد. بر اساس این نظریه انسان موجودی است که فقط با نیازهای فیزیکی، مادی و اقتصادی انگیزه می‌شود. در این مکتب انسان و سازمان با دید مکانیکی بررسی می‌شوند و به انسان به عنوان موجود صاحب شأن و کرامتی که دارای احساسات، هیجان‌ها و معنویت است نگریسته نمی‌شود.
 مدیریت علمی از انسان یک ماشین بی‌روح ساخت و جایگاه او را تا حدّ ابزار و وسایل تنزل داد.

□ نظریه مدیریت اداری^۲ (هنری فایول)

هنری فایول^۳ (۱۸۴۱-۱۹۲۵) مهندس معادن و مدیر یک شرکت معدن زغال‌سنگ در فرانسه بود. او توجه خود را به مشکلات رده‌های بالای مدیریت معطوف داشت. وی اولین کسی بود که اصل

1. Alexi Stakhanov
 2. Administration Management Theory
 3. Henry Fayol

تفکیک وظایف را مطرح کرد. او در کتاب معروف خود تحت عنوان «اداره امور سازمان‌های عمومی و صنعتی» در سال ۱۹۱۶ فعالیت‌های سازمان‌ها را در قالب شش دسته و به ترتیب زیر تقسیم‌بندی نمود.

- ۱- فنی (تولید، ساخت و تغییر شکل کالاها)
 - ۲- بازرگانی (خرید، فروش و معاوضه)
 - ۳- مالی (تهیه سرمایه و استفاده مطلوب از آن)
 - ۴- ایمنی (حفاظت اموال و افراد)
 - ۵- حسابداری (نگهداری انبار، هزینه‌ها، ترازنامه‌ها و آمار)
 - ۶- مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگ‌سازی و کنترل)
- وی فعالیت ششم (مدیریت) را مستلزم تحقیق و مطالعه بیشتر دانست و عمده توجه خود را به این مورد معطوف داشت. بر همین اساس او وظایف مدیریت را به پنج عنصر زیر تقسیم‌بندی کرده است:
- ۱- **برنامه‌ریزی**: پیش‌بینی و تدارکات برای طرح و نقشه و عملیات آتی سازمان؛
 - ۲- **سازماندهی**: سازمان دادن و یا به وجود آوردن تشکیلات، که عبارت است از تهیه و تنظیم تجهیزات و تسهیلات و همچنین تنظیم فعالیت‌های نیروی انسانی و قرار دادن انسان‌ها بر مسند کارهای سازمانی؛
 - ۳- **هدایت، فرماندهی و دستور**: صدور فرامین و دستورات برای یکنواختی و هماهنگی فعالیت‌های پرسنلی سازمان به وسیله مدیران سازمانی در خور شأن و مقام آنها؛
 - ۴- **ایجاد هماهنگی**: هماهنگ نمودن فعالیت‌های حاصله از نیروی انسانی و بازدهی فیزیکی و مکانیکی تجهیزات و تسهیلات سازمانی؛
 - ۵- **کنترل و نظارت**: کنترل نمودن و داشتن نظارت بر تمام فعالیت‌های سازمانی بر اساس ضوابط و معیارهای مشخص و صدور فرامین و دستورات صادره از طرف مدیران مسئول.

□ اصول چهارده‌گانه فایول

- ۱- **تقسیم کار^۱ و تخصصی کردن وظایف**: این کار موجب می‌شود هر فرد در زمینه کاری خود مهارت بسیاری کسب کند که در نتیجه باعث افزایش کارآیی سازمان خواهد شد.



- ۲- **اختیار و مسئولیت**^۱: اختیار یعنی حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن به کمک پاداش یا تنبیه و مسئولیت یعنی پاسخگویی در مقابل اختیار واگذار شده.
- ۳- **انضباط شغلی**^۲: احترام گذاشتن اعضای سازمان به قوانین و مقررات آن و اطاعت از مقام مافوق.
- ۴- **وحدت فرماندهی سازمانی**^۳: هر عضو سازمان باید فقط یک رئیس داشته باشد و صرفاً از یک مقام بالاتر دستور بگیرد و فقط در برابر او مسئول باشد.
- ۵- **وحدت جهت سازمانی**^۴: هر گروه از فعالیت‌های سازمانی که هدف واحدی دارند باید فقط تحت یک برنامه و زیر نظر یک مدیر هدایت شوند.
- ۶- **اولویت منافع سازمانی بر منافع خصوصی افراد**^۵: در هر سازمان مدیر باید با اولویت دادن منافع سازمانی بر منافع خصوصی افراد بین اهداف فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.
- ۷- **جبران خدمات کارکنان**^۶: حق الزحمه پرداختی به مدیران و کارکنان در برابر خدماتی که انجام می‌دهند باید عادلانه باشد و آنها را راضی کند.
- ۸- **تمرکز در تصمیم‌گیری**^۷: عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را تمرکز و افزایش نقش آنها در تصمیم‌گیری را عدم تمرکز یا مشارکت در تصمیم‌گیری گویند.
- ۹- **سلسله مراتب سازمانی**^۸: مسیر دستور دادن و فرمانبری سازمانی باید بر اساس مرتبه و مقام از بالاترین سطح مدیریت به پایین‌ترین سطح عملیاتی ادامه یابد.
- ۱۰- **نظم سازمانی**^۹: افراد، ماشین‌آلات و مواد خام باید در جای مناسب قرار بگیرند و در زمان مناسب از آنها استفاده شود.
- ۱۱- **عدالت و انصاف**^{۱۰}: رفتار مدیران با زیردستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیر دستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه‌شناسی انجام دهند.

1. Authority and Responsibility
2. Discipline
3. Unity of Command
4. Unity of Direction
5. Subordination of Individual Interests to General Interests
6. Remuneration of personnel
7. Centralization
8. Scalar Chain
9. Order
10. Equity



- ۱۲- ثبات شغلی^۱: در سازمان هر فردی باید از آینده شغلی خود مطمئن باشد.
- ۱۳- خلاقیت و نوآوری^۲: به زیردستان باید فرصت داد تا در ارتباط با اهداف سازمان خلاقیت‌های خود را به اثبات برسانند و در اجرای وظایف‌شان ابتکار و نوآوری داشته باشند.
- ۱۴- فرهنگ کار گروهی^۳: ایجاد بستر و محیط کاری مناسب برای انجام کار گروهی که موجب وحدت و هماهنگی سازمان می‌شود، یکی از ارکان رشد سازمان است.

■ مهارت‌های سه‌گانه مدیریت از دیدگاه فایول

مهارت فنی^۴: عبارت است از توانمندی کار کردن با تجهیزات، ماشین‌آلات و ابزارهای سازمان، این مهارت بیشتر در مدیران سطوح عملیاتی یا سرپرست‌ها و یا رده‌های پایین سازمان به چشم می‌خورد. در مهارت فنی تأکید ویژه بر کارآیی است. کارایی به معنای روش درست انجام کارهاست.

مهارت انسانی^۵: عبارت از توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با کارکنان و نیروهای انسانی سازمان، شامل درک، فهم، انگیزش، آموزش و به کار بردن رهبری مؤثر در سازمان است. این مهارت بیشتر در مدیرانی دیده می‌شود که تماس مستقیم با زیر دستان و نیز افراد خارج از سازمان دارند.

مهارت ادراکی^۶: عبارت است از توانایی درک پیچیدگی و مشکلات سراسر سازمان و ادراک سازمان به عنوان یک کل و مجموعه‌ای متشکل از اجزایی که هر جزء از آن با سایر اجزا در ارتباط و اثرگذاری و اثرپذیری متقابل است.

مدیر در مهارت‌های ادراکی با بهره‌گیری از تخصص و تجربه خود، موقعیتی را که سازمان در آن قرار گرفته ادراک نموده، راهکار مقتضی و متناسب با آن موقعیت را ارائه می‌دهد. با استفاده از مهارت‌های ادراکی مدیر می‌داند که هر اقدامی در هر گوشه‌ای از سازمان تأثیر خود را بر سایر اجزاء و عناصر سازمان خواهد گذاشت.

این مهارت بیشتر در مدیران سطوح عالی و ارشد سازمان دیده می‌شود. در مهارت‌های ادراکی تأکید ویژه بر اثربخشی است. اثربخشی به معنای انجام کارهای درست است.

1. Stability of Tenure Personnel
2. Initiative, Creativity and Innovation
3. Team Working Espirit
4. Technical Skill
5. Human Skill
6. Conceptual Skill



□ سطوح مدیریت^۱

اصولاً سطوح مدیریت را در سه رده طبقه‌بندی می‌کنند:

۱- سطح عملیاتی یا سرپرستی^۲؛

۲- سطح میانی^۳؛

۳- سطح عالی^۴.

■ سطح عملیاتی یا سرپرستی

مدیران عملیاتی معمولاً درگیر عملیات اجرایی بوده و مستقیماً با ارباب رجوع و یا مشتریان سروکار داشته (البته در سازمان‌هایی که در تماس مستقیم با مشتری و ارباب رجوع هستند) و افرادی پرمشغله هستند، مراجعه مکرر افراد به این مدیران سبب انقطاع کارشان می‌شوند و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند. مدیران عملیاتی در مجموع وقت کمی را صرف برنامه‌ریزی، گزارش‌نویسی و مطالعه می‌کنند. این مدیران، بیشتر وقت خود را با کارکنان و ارباب رجوع یا مشتریان، مقداری از آن را با همکاران و زمان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می‌شود. تمرکز این مدیران بیشتر بر کارایی^۵ است. (روش درست انجام کارها) رؤسای بخش‌ها، دوایر، قسمت‌ها، سرپرست‌ها و سوپروایزرها به عنوان مدیر عملیاتی محسوب می‌شوند.

■ سطح میانی

مدیران میانی، به عنوان واسطه میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی عمل می‌کنند. کار اصلی این مدیران نظارت بر مدیران عملیاتی یا سرپرست‌ها و هدایت آنها و در نهایت تنظیم گزارش و ارائه آن به مدیریت عالی سازمان است. بیشتر وقت مدیران میانی صرف تحلیل داده‌ها، آماده‌سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تنظیم برنامه و طرح‌های عملی بر مبنای تصمیمات مدیریت عالی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های سرپرستان و هدایت آنها برای نیل به اهداف سازمانی صرف می‌شود. مدیران میانی، بیشتر اوقات به تنهایی کار می‌کنند و وقت خود را صرف مطالعه و مکاتبه می‌کنند.

1. Management Levels
2. Operational (Supervisory) Level
3. Media Level
4. Top Level
5. Efficiency