



• اگر ممکن است مختصری در مورد این نقشها توضیح دهید.

- در نقش تشریفاتی، مدیر به عنوان نماینده سازمان عمل می کند و در جلسات و محافل مختلف شرکت می کند. در نقش رهبر، مدیر با زیرمجموعه ارتباط برقرار و زمینه های انگیزه و رشد آنها را فراهم می کند. در این نقش بیشتر بر ابعاد اجتماعی و انسان شناسی تمرکز وجود دارد تا ابعاد ماموریتی سازمان. در نقش ارتباطی، مدیر اطلاعات مورد نیاز سازمان را از طریق شرکت در شبکه ارتباطاتی با دیگران فراهم می آورد.

ارتباط با مدیران دیگر شرکتها، حضور در نمایشگاههای تجاری و انجمنهای حرفه ای و باشگاههای مدیریتی همگی بخشی از این نقش است. در نقش گیرنده اطلاعات، مدیر دائما در جست و جو و دریافت اطلاعات راجع به سازمان است تا اطراف خود را کاملاً بشناسد. کسب اطلاعات محیط داخلی و خارجی سازمان از طریق شرکت در جلسات و مطالعه گزارشهای تخصصی و ارتباطات کاری به دست می آید. در نقش بخش کننده اطلاعات، مدیر اطلاعات واقعی و باارزش را به زیرمجموعه منتقل می کند. این کار از طریق سخنرانی، صدور یادداشت، مذاکرات و جلسات انجام می شود. در نقش سخنگویی، مدیر اطلاعاتی را راجع به عملکرد و برنامه های شرکت در اختیار مراجع خارج از سازمان می گذارد. تبلیغات، سخنرانی و گزارشهای سالانه از این قبیل است. در نقش کارآفرینی مدیر منشا تحول و مسئول تغییر در سازمان است. باز طراحی شغل، به کارگیری فناوری جدید و درک نظامهای مدیریتی نوین از این دست است. در نقش حل مشکل، مدیر به مشکلات کار سازمان و رفع آنها می پردازد. جلوگیری از توقف خط تولید و یا حل مشکلات نیروی انسانی بخشی از ایفای این نقش است. در نقش مذاکره کننده، مدیر با افراد مختلف درون سازمان و مراجع بیرون از سازمان مذاکره می کند. در نقش تخصیص دهنده منابع، مدیر نحوه به کارگیری منابع کمیاب سازمان را کنترل می کند. تخصیص بودجه، نیروی انسانی و تجهیزات نمونه ای از آن است.

• جایگاه و ارتباط این نقشها با یکدیگر چگونه است؟

- گرچه همه مدیران نباید همه نقشها را ایفا کنند ولی همواره در عملکرد آنان به تناسب نوع

کار تعدادی از این نقشها نهفته است. نقشهای مرابده ای از نتیجه اختیارات رسمی و همراه با منصب و مقام مدیر پدیدار می شود و زمینه ساز ایفای نقشهای اطلاعاتی محسوب می شود. به این ترتیب افزایش امکان دسترسی مدیر به اطلاعات مورد نیاز در سازمان، زمینه ایفای نقشهای تصمیم گیری را فراهم می آورد تا مدیر بتواند برای حل مسائل و یا استفاده از فرصتها به نحو مطلوبتری تصمیم بگیرد. البته مدیران مختلف بر نقشهای مختلف تاکید دارند. ساده ترین نقش، نقش تشریفاتی است که مدیر را به عنوان یک سمبل مطرح می سازد که برای انجام وظایف مختلف اجتماعی، قانونی و برگزاری مراسم به آن نیاز هست.

• شما از مدیریت و مدیر آرام سخن گفته اید.

خصوصیات این نوع مدیریت چیست؟

- مدیران آرام به کارکنان خود الهام می بخشند نه توان. آنها محیط و شرایطی را فراهم می آورند تا انرژی و استعدادهاى نهفته آزاد شود. مدیران آرام پیوندهای فرهنگی بین افراد را مستحکم می سازند. با آنها نه به عنوان منابع انسانی و نه حتی آنچه اخیراً به جای آن آمده یعنی سرمایه انسانی برخورد نمی کنند بلکه آنها را به چشم اعضای محترم یک سیستم اجتماعی همبسته می بینند. وقتی افراد اعتماد و اطمینان داشته باشند نیاز به توان افزایی ندارند. یک ملکه زنبور عسل نیز تنها یک ماده شیمیایی از خود بیرون می دهد تا تمام سیستم اجتماعی را نگه دارد. همان که در اجتماع انسانی، به او فرهنگ می گوئیم. ملکه به زنبورهایی که کارشان را موثر انجام می دهند اعتبار و جایزه ای نمی دهد، او تنها کار خود را موثر انجام می دهد به گونه ای که آنها بتوانند کار خود را انجام دهند. مدیران آرام مراقب سازمانهای خود هستند و چون جراحان عمل نمی کنند. آنها بیشتر وقت خود را صرف جلوگیری از بروز مسائل می کنند تا حل آنها. این بهترین نوع پرستاری است که می توان انجام داد، بعد از آن خوددیده خوددیده می شود. مدیر آرام به تدریج و مستمر سوراخهای سیستم را پر می کند و از همه کمک می گیرد. این به معنای تغییر دائم همه چیز در همه زمانها نیست، بلکه به معنای آن است که همواره برخی چیزها تغییر می کنند در حالی که اغلب چیزهای دیگر پایدار نگه داشته شده است.

• مدیریت متضاد با این سبک چیست؟

- من آن را مدیریت بر مبنای فضولی می نامم.

راجع به وظایف کسب و کار یاد می گیرید اما مدیریت کسب و کار را نمی آموزید. البته این به معنای آن نیست که در برنامه دو ساله MBA چیزی یاد گرفته نمی شود. این مدرک و برنامه نیاز به کارکرد استخوانی و به دست آوردن شغل خوب و پول خوب دارد و بنابراین افراد هم به آن تمایل دارند. چالش در اینجا است که میان یاد دادن یک سری مهارت‌های فنی با پدید آوردن کسی که یک مدیر شایسته است تفاوت وجود دارد. بسیاری از موسسه های آموزشی برنامه های آموزشی که تدارک می بینند مانند حسابداری، مالی و بازاریابی، برنامه آموزشی برای مهارت‌های فنی است.

بهبتر است این نوع رویکرد در «دوره آموزشها و مهارت‌های فنی» بنامیم که با آموزش مدیریت متفاوت است. البته مهارت‌های فنی هم مهارت‌های ارزشمندی است که لازم است راجع به آن فکر شود.

• تجربه مدیریتی افرادی که در این دوره ها شرکت می کنند چه نقشی می تواند داشته باشد؟

- برنامه های آموزشهای MBA سنتی اغلب برای افراد جوان کم تجربه یا بی تجربه است. اینها همان «افراد غلط» است که تعبیر کردم. برنامه هایی که برای آموزش آنها در نظر گرفته می شود. بر تجزیه و تحلیل و تکنیک تاکید دارد. اینها همان «راههای غلط» است. این افراد وقتی دوره را ترک می کنند این برداشت غلط را دارند که به عنوان مدیر آموزش دیده اند که همین می تواند بر عملیات مدیریت و نیز سازمانها و جامعه ما اثر مخرب داشته باشد. اینها همان «نتایج غلط» است. هیچ کس نمی تواند در یک کلاس، مدیر خلق کند اما مدیران موجودی می توانند عملیات خود را در کلاسهای فکری که در آن از تجارب استفاده می شود بهبود بخشند. ما نیاز داریم که به سبک درگیرانه و مشارکتی در مدیریت برگردیم تا سازمانهای قوی تری بسازیم. بنابراین رویکرد آموزش مدیریت باید به گونه ای باشد که از طریق آن مدیران از تجارب خودشان به صورت عملی یاد بگیرند. مدیریت یک عمل است، استدلال و دلیل من آن است که شما نمی توانید آن را در یک موسسه آموزشی یاد بگیرید، اما می توانید آن را توسعه دهید، تنها اگر این امکان را فراهم آورید که تجربه های خود را با دیگر مدیران در پرتو مفاهیمی جالب سهم

مدیران آرام پیوندهای فرهنگی بین افراد را مستحکم می سازند.



اگر خواستار تغییر در سازمان هستیم، باید هر چیز که در ذیل آن قرار می گیرد نیز تغییر کند.

چیست؟

هم مدیریت و هم آموزشهای مدیریت هر دو عمیقاً در مشکل هستند اما هیچ یک نمی تواند بدون دیگری تغییر کند. آنچه در برنامه های معمولی MBA به عنوان مدیریت آموزش داده می شود، آموزش افراد غلط در راههای غلط با نتایج و دستاوردهای غلط است. اکنون وقت آن است که برنامه های MBA سنتی را بشناسیم که به چه منظوری کار می آیند یا در آن رابندیم! آنها آموزش تخصصی درباره وظایف کسب و کار است نه آموزش عمومی درباره عمل مدیریت.

• ممکن است بیشتر توضیح دهید؟

- MBA یک مدرک است مبتنی بر راهبرد دهه ۱۹۵۰ با تکیه بر مهارت‌های فنی و نه هنر رهبری و مدیریت، مدرکی با ظاهر درخشان. آموزشهای سنتی MBA بیش از حد بر علم مدیریت تکیه می کنند در حالی که هنر و فن و عملیات مدیریت را نادیده می گیرند. شما بسیاری چیزهای خوب

برای اینکه بفهمیم با چه مشکلاتی مواجه هستیم کافی است به مراکز ستاد رهبری سازمانها سری بزنیم. هر گاه با مشکلی مواجه می شویم واحد جدیدی برای مقابله با آن ایجاد می کنیم. کسی را می گماریم که کاری را حل کند و بقیه را نادیده می گیریم. دوران این نوع مدیریت بر اساس دخالت‌های بی دلیل و غیرموجه گذشته است.

• آیا بین رسالت اجتماعی سازمان یعنی خدمت به جامعه با رسالت وجودی آنها یعنی کسب ثروت تضاد وجود دارد؟

- اصول اقتصادی می گوید اگر شما تا حد ممکن ثروت و سود کسب کنید جامعه جایگاه بهتری خواهد یافت.

این نباید به معنای آن باشد که سازمان به رسالت اجتماعی توجه نکند. برای مدت زمان طولانی به سازمانها گفته شده بود که مسئولیت اجتماعی ندارند زیرا تنها باید ثروت خلق کنند و اگر چنین کنند مسئولیت اجتماعی خود را انجام داده اند. در حالی که این یک باور غلط و سفسطه است. سازمانها تاسیس شده اند که به جامعه خدمت کنند نه برعکس. اگر آنها خدمتی ارائه ندهند دلیلی برای موجودیت و بقا نخواهند داشت. شما نمی توانید نتایج تصمیم های اقتصادی و اجتماعی را از یکدیگر جدا کنید. هر تصمیم اجتماعی تبعات اقتصادی خواهد داشت، حال چگونه ممکن است تصمیم های اقتصادی تبعات اجتماعی نداشته باشد.

• دلیل رسوایی برخی کسب و کارها در عصر حاضر چیست؟

- من فکر می کنم منبع اصلی عبارت است از سقوط کمونیزم در اروپای شرقی و پدید آمدن این تصور که سرمایه داری یک تاز پیروز میدان است. موازنه بین حکومت، بخش خصوصی و جامعه به هم خورده است. در همه جا چرخشی به سمت بازار و شرکتها به چشم می خورد. حکومتها، موسسات غیرانتفاعی، بیمارستانها و دانشگاهها می خواهند مثل کسب و کارها عمل کنند. این فقط مشکل ENRON یا WORLD COM نیست. این مشکل نقص قانون در کنترل کسب و کارهاست. حقوق و مزایای بی شمار مدیران ارشد شرکتها زمینه این سقوط را فراهم کرده است.

• شما از منتقدان دوره های آموزش مدیریت و MBA به وضع جاری هستید و حتی کتابی در این زمینه تالیف کرده اید. مبانی این طرز تفکر

کنند. بر این اساس، برای اینکه بتواند سؤالاتی را که در این زمینه مطرح است، پاسخ دهد، باید خاصیت مهمی را داشته باشد که تجربه عملی دارند. این تجارب در کلاس آموزشی باید سطح بندی شود. سهم کردن شایستگی و تجربه مدیران در آموزش، آگاهی آنها را از آنچه به عملیاتی که انجام می دهند افزایش می دهد. تئوری های فکری به مدیران کمک می کند که از تجارب خود در کسب و کار ملاحظاتی داشته باشند. انعکاس فکری تجارب در بر تواید ها، کلید یاد گیری مدیریتی است.
 • یا این توضیحات، نقش مدارس کسب و کار در بازگرداندن مفهوم صحیح مدیریت و اخلاق به کسب و کار چیست؟
 • من در این زمینه یک کتاب مفصل به نام «مدیران توسعه یافته نه MBA خوانده ها» نوشته ام. من نمی گویم مدارس کسب و کار مسئول آنچه اکنون می گذرد هستند اما آنها عوامل تاثیر گذاری می توانند باشند. در زمینه اخلاق آنها از شهرهای صاحبان سهام آموزش می دهند نه اخلاق را. مدارس کسب و کار نباید افرادی را آموزش دهند که مدیر هستند نه اینکه جوانانی را رایج کنند که هیچ چیزی از مدیریت ندارند و انموذج کنند که آنها را به مدیر تبدیل کرده اند. با همه آنچه آنها انجام می دهند باید آوردن غرور و گستاخی است. از سوی دیگر، این مسخره است که در نامه MBA جاری می آید، افرادی را که تجربه دارند می گیرند و کوشش می کنند به آنها انگونه تبلیغ دهد که گویی هیچ تجربه ای ندارند. اینکه از تجارب آنها استفاده نشود قابل قبول نیست.
 • آیا مدرک تحصیلی هم در این زمینه موثر است؟
 • در حال حاضر این بحث بهانه خوبی برای بحث به نظر من داشتن مدرک کارشناسی من بهتر از مدرک علمی یا مهندسی است زیرا همین تقابل های ظریف را آموزش می دهد.
 • آیا شما مدل بهتری به جای MBA برای آموزش های مدیریتی پیشنهاد می کنید؟
 • من برنامه توسعه بین المللی مدیریت عملیاتی (IMPM) را پیشنهاد می کنم که بر توسعه عملی مدیران و مدیران با تجربه و دستیاران به همین نوعی مدیریت تکیه دارد و با مشارکت ۵ دانشگاه از ۵ کشور اجرا می شود. این آموزش ها به صورت مدوول های در هفته ای طی ۱۷ هفته اجرا می شود. مدوول ها عبارات است از خود مدیریتی، تفکر انحصاری، ارتباطات مدیریت، تفکر مشارکتی و مدیریت سازمانها، تفکر تجلی، مدیریت

تغییر ساختار سازمان بدون تغییر سیستم ها و افراد تأثیری ندارد.



مدیران شایسته را فراهم می آورند تا لزومی و استعداد های نهفته آرازه شود.

ویسکر بندی مجدد برنامه ریزی مجدد، کار مجدد و مهندسی مجدد قابل انجام است و در وجه سازمان، ساختار، سیستم ها و افراد وجود دارند که تغییر در آنها به صورت ساختاردهی مجدد و کوچک سازی، طراحی مجدد، آموزش مجدد و جایه جایی انجام می پذیرد.
 • غیر از وجوه راهبرد - سازمان ذهنی - یعنی در وجه دیگر کدام است؟
 - در سطحی غیر رسمی، بلکه موقعیت راهبردی می تواند بسیار سختگیرانه و رسمی و یا بسیار در حال تکامل و غیر رسمی باشد. افراد نیز می توانند تغییر کنند از طریق آموزش رسمی و یا غیر رسمی. مثلاً از طریق مزایای و تنوع در سیستم ها.
 • با این مکتب چگونه می توان تغییرات را در سازمان توضیح داد؟
 - بیک سازمان می تواند به آسانی یک محصول یا یک فرد را تغییر دهد، یعنی در راهبرد یا بطن سازمان تغییر بپذیرد. اما تغییر در چشم انداز (راهبرد) یا ساختار (سازمانی) بدون تغییر چیزهای دیگر ناکافی و غیر منطقی خواهد بود. به عبارت دیگر، اگر خواستار تغییر در سازمان هستیم، باید هر چیزی که در ذیل آن قرار می گیرد نیز تغییر کند. مثلاً تغییر ساختار بدون تغییر سیستم ها و افراد تأثیری ندارد. مثلاً تغییر در چشم انداز بدون تفکر مجدد در باره موقعیت های راهبردی و طراحی مجدد در برنامه ها و محصولات امکان پذیر نیست. بنابراین تغییر جدی در سازمانها باید تمامی وجوه مکتب را در بر گیرد: راهبرد و سازمان، ذهنی، رسمی و غیر رسمی.
 منابع:
 ۱- هنری مینتزبرگ، «سازماندهی، پنج الگوی کارساز»، ترجمه ابوالحسن قهیبی و حسین وزیری، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
 2- H. MINTZBERG ET AL. "STRATEGY SAFARI", 1988.
 3- WWW.MINTZBERG.ORG.
 4- WWW.LEADERTO LEADER.COM.
 5- R. GOOSSEN, "MANAGERS AND MBA", JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, 2003.
 6- H. MINTZBERG, "THE ROLE OF THE CEO", WWW.DI.NET.
 7- H. MINTZBERG, "THE INVISIBLE WORLD OF ASSOCIATION", 2005. WWW.LEADERTO LEADER.COM.



مدیریت

در

ترکیه

MBA

فوق لیسانس

(Master of Business Administration)

DBA

دکترای

(Doctorate of Business Administration)

حضور

غیر حضوری

مورد تایید وزارت علوم ، تحقیقات و فن آوری

عضو اتحادیه اروپا (Erasmus)

همزیسته تحصیل مناسب

انگلیسی زبان

شبکه دانش

دارای مجوز رسمی از وزارت علوم ، تحقیقات و فن آوری

نماینده رسمی دانشگاه یاشار ترکیه در ایران

برگزار کننده دوره های آمادگی : GMAT , GRE , TOEFL



www.yasar.edu.tr

نشانی: تهران - اختیاریه شمالی - نیش کوجه بهرام - بلاک ۲
تلفن های تماس: ۶۶۹۰۷۸۱۶ - ۶۶۹۰۷۸۱۵ - ۲۲۵۴۷۷۴۴
فکس: ۲۲۵۴۸۵۳۶ همراه: ۰۹۲۳۰۳۳۷۰۵۳۹
صندوق پستی: ۱۹۵۸۵-۶۶۸

www.shd-edu.com

Email : Info@shd-edu.com

