

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعای پیش از مطالعه

اَللّٰهُمَّ اَخْرِجْنِيْ مِنْ ظُلُمَاتِ الْوَهْمِ وَاكْرِمنِيْ بِنُورِ الْفَهْمِ
اَللّٰهُمَّ افْتَحْ عَلَيْنَا اَبْوَابَ رَحْمَتِكَ وَاَنْشُرْ عَلَيْنَا خَزَائِنَ عُلُوْمِكَ
بِرَحْمَتِكَ يَا اَرْحَمَ الرَّاحِمِيْنَ

پروردگارا، خارج کن مرا از تاریکی های فکر و کرامی بدار به نور فهم
پروردگارا، بکشای بر ما درهای رحمت را و بکستران کنج های دانشت را به امید رحمت
تو ای مهربان ترین مهربانان

بیایید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله ی مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی، غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است، نتیجه ی این عمل نادرست، موجب رواج بی اعتمادی در جامعه و بروز پی آمدهای ناگوار در زندگی و محیط ناسالم برای خود و فرزندانمان می گردد.



درسنامه مبانی مدیریت سازمان

ویژه کارشناسی ارشد رشته‌ی ارگونومی

تألیف و گردآوری:

زهرا نغمه‌سنج

«رتبه برتر مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی»

سرشناسه

: نغمه‌سنج، زهرا، ۱۳۷۱-

عنوان و نام پدیدآور

: AGK درسنامه مبانی مدیریت سازمان: ویژه کارشناسی ارشد رشته‌ی ارگونومی/

تألیف و گردآوری زهرا نغمه‌سنج.

مشخصات نشر

: تهران: آناهید گستر خلیلی، ۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری

: ۲۱۶ ص.: مصور، جدول؛ ۲۹×۲۲ س.م.

شابک

: 978-622-4907-62-2

موضوع

: مدیریت -- راهنمای آموزشی (عالی)

Management -- Study and teaching (Higher)

: سازمان -- راهنمای آموزشی (عالی)

Organization -- Study and teaching (Higher)

: رهبری -- راهنمای آموزشی (عالی)

Leadership -- Study and teaching (Higher)

رده‌بندی کنگره

: HD۳۷/ف۲

رده‌بندی دیویی

: ۶۵۸/۰۰۷۶

شماره کتابشناسی ملی

: ۹۸۶۶۷۳۶



انتشارات آناهید گستر خلیلی

نام: AGK درسنامه مبانی مدیریت سازمان

(ویژه کارشناسی ارشد رشته‌ی ارگونومی)

تألیف و گردآوری: زهرا نغمه‌سنج

ناشر: آناهید گستر خلیلی

نوبت و سال چاپ: اول. ۱۴۰۳

شمارگان: ۱۰۰۰

چاپ و صحافی: گیلان

مدیر تولید: امیرحسین خلیلی

مدیر فنی و هنری: مریم آرده

تایپ و صفحه‌آرایی: بیتا اندوژفر

بهاء: ۲۶۰۰۰۰ تومان

آموزشگاه/ فروشگاه: ۰۲۱۶۶۵۶۸۶۲۱

مرکز پخش: ضلع جنوب غربی میدان انقلاب . جنب بانک پارسیان . مجتمع تجاری پارس . طبقه اول

مدیر فروش: ۰۹۱۹۱۶۸۵۹۷۰ (ارتباط از طریق پیامک)

 agkpublisher@gmail.com



www.agkins.com

طلیحه سخن مدیر تولید:

سپردن کار به اهلش نشانه‌ی خردمندی است.

برای تولید بسته‌های آموزشی تمام تلاش خود را به کار گرفته‌ایم تا محصولی شایسته را تقدیم شما عزیزان نماییم.

مجموعه‌ای که پیش روی شماست براساس معتبرترین و به‌روزترین منابع کنکور و به قلم مجرب‌ترین اساتید تألیف شده است و مطالعه آن موجب صرفه‌جویی در زمان و هزینه شما خواهد شد.

ارائه بالاترین آمار قبولی در کنکور کارشناسی ارشد و دکتری در دهه اخیر بیان‌گر توانایی این مجموعه در راستای اهداف آموزشی خود می‌باشد. اینک با اتکا به تجربه‌ای ۱۷ ساله می‌توانیم ادعا کنیم که مجموعه حاضر، بی‌شک از جمله کامل‌ترین و به‌روزترین بسته‌های آموزشی موجود در عرصه کنکور می‌باشد.

❧ برخی از ویژگی‌های بسته‌های آموزشی:

- منطبق با معتبرترین و به‌روزترین منابع کنکور
- گردآوری و تألیف توسط مجرب‌ترین اساتید کنکور
- تدریس مطالب از سطح پایه تا پیشرفته به بیان ساده و روان
- انتقال بهتر مفاهیم با استفاده از شکل، جدول و نمودار
- تألیف مبتنی بر نحوه‌ی طراحی سوالات کنکور
- مطالعه یک منبع منسجم به جای مطالعه چندین منبع مختلف
- منبعی خودآموز و بدون نیاز به مدرس

اینک علاوه بر مطالعه بسته‌های آموزشی استفاده از خدمات و محصولات زیر را به عنوان ضمانتی برای قبولی به شما داوطلبان عزیز توصیه می‌کنم؛

❧ آزمون‌های آزمایشی: خوش بود گر محک تجربه آید به میان

داوطلب شجاع کیست؟ داوطلبی است که خود را مورد سنجش (خود را با خود) و ارزیابی (خود را با دیگران) قرار دهد تا پیش از کنکور به نقاط ضعف خود پی ببرد و آن‌ها را تقویت نماید. آزمون‌های آزمایشی دارای یک برنامه‌ریزی منسجم است و به شما اولتیماتوم می‌دهد. یعنی شما باید در یک زمان معین مطالب معینی را مطالعه نمایید.

آزمون‌های آزمایشی مجموعه دارای سوالات استاندارد، پاسخنامه تشریحی و کارنامه تحلیلی می‌باشد. صادقانه شرکت در آزمون‌های آزمایشی را به شما عزیزان توصیه می‌کنم.

❧ مشاوره تخصصی و برنامه‌ریزی: زیر نظر حرفه‌ای‌ها درس بخوانید ...

در صورتی که نمی‌توانید با توجه به زمان آزادتان برنامه‌ی مطالعاتی استاندارد را برای خود تدوین کنید حتماً از افراد متخصص کمک بخواهید. افرادی که تجربیات خود را صادقانه در اختیار شما قرار می‌دهند و برنامه‌ریزی مناسب با شرایط شما را انجام می‌دهند.

📖 کتاب تست:

کوچک‌ترین واحد یادگیری در کنکور، تست است.

شما می‌توانید برای این‌که سطح یادگیری خود را پس از مطالعه بسنجید از کتاب‌های تست مجموعه (تست کنکور) و ماطراحان (تست‌های تألیفی) استفاده کنید. این کتاب‌ها به‌صورت موضوعی طبقه‌بندی شده‌اند و می‌توانند نحوه‌ی طرح سوالات کنکور و سطح آن‌ها را به‌صورت واضح به شما نشان دهند.

📖 درسنامه‌های نکات داغ و کتاب‌های الگوریتم مناسب‌ترین منابع برای دوران مرور و جمع‌بندی:

بیش‌تر داوطلبان حین مطالعه نگران خلاصه‌نویسی و مرور آموخته‌های خود هستند و برای خلاصه‌نویسی زمان زیادی را صرف می‌کنند. اینک به شما مژده می‌دهیم که این‌بار زمان به نفع شما در حال گذر است و دیگر با استفاده از درسنامه‌های نکات داغ و کتاب‌های الگوریتم نیاز به خلاصه‌نویسی ندارید.

شما می‌توانید نظرات، انتقادات و پیشنهادهای سازنده خود را در مورد بسته‌های آموزشی به شماره‌تلفن همراه ۰۹۱۹۱۶۸۵۹۷۰ فقط و فقط پیامک نمایید.

مشاور و مدیر تولید

امیرحسین خلیلی

طلیحہ سخن مؤلف:

بررسی نتایج عملکرد داوطلبان در سال‌های اخیر نشان داده توجه به درس مدیریت در بین منابع کارشناسی ارشد ارگونومی مورد کم‌لطفی واقع شده است اما در این رقابت سرنوشت‌ساز کنکور، توجه به چنین دروسی عامل موفقیت پیش‌تازان این عرصه خواهد بود.

لذا مجموعه پیش رو با در نظر گرفتن وقت محدود داوطلبان، سعی نموده تا بررسی دقیق منابع غنی و به‌روز معرفی شده، میزان قابل توجه و کارآمدی از مباحث را پوشش دهد.

امید است مطالعه این کتاب بتواند سهم به‌سزایی در یادگیری و موفقیت شما ایفا کند.

خدای متعال را شاکرم که توفیق تلاش و ایفای نقش کوچکی در راستای پیشرفت علم و دانش کشورم را به من عطا فرمود. امید است توانسته باشم نیمی از دریای بیکران علمش را به تصویر کشیده باشم.

این تحفه را در آغاز به پدر و مادر عزیزم که همیشه مدیون دستان پرمهر و دعای قلبی آن‌ها هستم و سپس با تمام وجود و احترام به خوانندگان عزیز این کتاب تقدیم می‌کنم.

با آرزو موفقیت و پیروزی شما در تمامی آزمون‌های زندگی

با احترام

زهرا نغمه‌سنج

فهرست مطالب

صفحه

فصل و عنوان

فصل اول: رفتار سازمانی.....	۹
فصل دوم: معنی و مفهوم کار.....	۱۳
فصل سوم: ادراک.....	۱۶
فصل چهارم: فراگرد معرفت‌پذیری.....	۲۳
فصل پنجم: انگیزش و رفتار.....	۲۷
فصل ششم: هدف‌گذاری.....	۳۶
فصل هفتم: تحلیل مراوده‌ای.....	۴۰
فصل هشتم: نگرش‌های شغلی و رفتار.....	۴۷
فصل نهم: ویژگی‌های اساس گروه‌ها.....	۵۲
فصل دهم: پویایی گروهی و میان گروهی.....	۵۹
فصل یازدهم: فراگرد ارتباطات.....	۶۵
فصل دوازدهم: رهبری.....	۸۰
فصل سیزدهم: مدیریت بهره‌وری فرد و سازمان.....	۹۶
فصل چهاردهم: مدیریت تحول سازمانی.....	۱۰۴
فصل پانزدهم: ماهیت سازمان: ره‌آورد سازمان‌ها.....	۱۱۰
فصل شانزدهم: ماهیت و نوع سازمان.....	۱۱۶
فصل هفدهم: ساختار سازمانی: شکل و ره‌آورد.....	۱۲۵
فصل هجدهم: ساختار سازمانی.....	۱۴۲
فصل نوزدهم: فرآیند سازمانی: قدرت.....	۱۵۱
فصل بیستم: تعارض و سایر ره‌آوردهای قدرت.....	۱۵۹
فصل بیست و یکم: تصمیم‌گیری.....	۱۶۳
فصل بیست و دوم: ارتباطات.....	۱۶۸
فصل بیست و سوم: تغییر.....	۱۷۶
فصل بیست و چهارم: محیط سازمانی.....	۱۸۷
فصل بیست و پنجم: روابط بین سازمان‌ها.....	۱۹۳
فصل بیست و ششم: اثربخشی سازمانی و تئوری سازمانی: اثربخشی سازمان.....	۲۰۰
فصل بیست و هفتم: تئوری سازمان.....	۲۰۸

رفتار سازمانی

رفتار چیست؟

- مطالعه نظام یافته رفتار به بهبود توانایی تشریح و پیش‌بینی و همچنین هدایت و کنترل و تغییر رفتار می‌انجامد و نیز از روابط میان رفتارها و واقعیت‌های مهم پرده برداشته، مبنایی را برای پیش‌بینی دقیق رفتار فراهم می‌کند.
- در روش نظام‌یافته مطالعه رفتار، اعتقاد به تصادفی بودن رفتار معنی ندارد، بلکه رفتار هر فرد در جهت نیل به هدفی است که آن را برای خود سودمند می‌پندارد.
- منظور از مطالعه نظام‌یافته این است که باید روابط میان پدیده‌ها را مشاهده کرد و پس از درک روابط علی و معلولی نتیجه‌گیری‌های خود را بر پایه شواهد علمی قرار داد.
- بدون شکل افراد با هم متفاوت‌اند، بنابراین حتی اگر در شرایط مشابه قرار گیرند، یکسان عمل نخواهند کرد. البته رفتار انسان‌ها ویژگی‌ها، علل و عوامل مشابهی دارد.
- از آن‌جا که روزبه‌روز سازمان‌ها و محیط پیچیده‌تر می‌شوند، یک نظریه نمی‌تواند به تمام پرسش‌های ممکن درباره‌ی چرایی رفتار افراد در سازمان پاسخ قطعی دهد. در عین حال نظریه‌های گوناگون می‌توانند یک‌دیگر را کامل کنند و هر نظریه می‌تواند نسبت به رفتار فرد در سازمان بینش خاصی را ارائه دهد.

صاحب‌نظر در علوم رفتاری کیست؟

- محقق علوم رفتاری سعی در ترکیب زمینه‌ها یا رشته‌هایی از علوم دارد که می‌تواند برای هر مدیر در درک، پیش‌بینی و تأثیرگذاری بر رفتار گروهی و افراد مفید باشد که در این‌جا تأکید بر علوم رفتاری کاربردی است، یعنی آن مفاهیمی از علوم رفتاری که بتواند موجب کارآمد کردن مدیران شود.
- علوم رفتاری کاربردی، جزء علوم تجربی دقیق مانند فیزیک یا... نیست. آن‌چه علوم رفتاری ارائه می‌کند، راه‌هایی برای افزایش نسبی تأثیر فرد بر دیگران است. به عبارتی دیگر علوم رفتاری، علوم احتمالات می‌باشد.

نقش کار در زندگی

کار برای افراد مختلف معانی گوناگونی دارد و نقش‌های متنوعی در زندگی هر یک از انسان‌ها ایفا می‌کند.

کارکردها (وظایف) کار عبارت‌اند از:

۱. تعیین هدف‌های عمومی زندگی
۲. امنیت اقتصادی
۳. به فرد وجهه، اعتبار و هویت می‌بخشد.
۴. الزامی کردن فعالیت هدفمند
۵. تسهیل ارتباطات اجتماعی با دیگران در خارج از خانواده
۶. فراهم آوردن حس کار گروهی و همکاری
۷. تحمیل یک ساختار زمانی بر فعالیت‌های آدمی (برنامه‌ریزی و ساختار زمانی)

تعریف کار

کار فعالیتی است که برای سایر افراد تولید ارزش می‌کند. هم‌چنین کار رابطه انسان را با دنیای واقعی برقرار می‌کند.

باید میان کار به‌عنوان شغل (پیشه)، کاری که فرد عاشق انجام آن است، کاری که فرد به‌عنوان ابزار امرار معاش انجام می‌دهد، تمایز قائل شد.

– در حالتی که فرد به کار به‌عنوان ابزار امرار معاش نگاه می‌کند در جستجوی وجهه «در استخدام بودن» و «بیکار نبودن» یا «پرداخت بدهی‌ها و هزینه‌های زندگی» است.

✚ زمانی فرد ممکن است از بیکار شدن خود خوشحال شود که، شغل قبلی او را از «خودبیگانه» کرده باشد.

فراگرد ادراک

- ادراک تأثیر مهمی بر رفتار سازمانی می‌گذارد.
 - ادراک هر موجودی به اندازه‌ی سعه‌وجودی اوست. ادراک نه تنها بر رفتار شخص بلکه بر رفتار دیگران نیز مؤثر است.
 - ادراک عبارت است از: فراگرد دریافت و تعبیر و تفسیر محرک‌های محیطی
 - رفتار شخص بر مبنای ادراک او از واقعیت است نه خود واقعیت
 - ادراک، به دید ادراک‌کننده بستگی دارد مانند زیبایی
- فراگرد ادراک از ۳ بخش عمده تشکیل شده است:
۱. احساس: محرک‌های محیطی تنها در صورتی بر بدن انسان تأثیر حسی می‌گذارند که بدن سازوکارهای حسی را برای دریافت آن‌ها آماده کرده باشد.
 - آگاهی نسبت به تأثیر این حواس به گام بعدی در فراگرد ادراک یعنی «توجه» بستگی دارد.
 ۲. توجه: عوامل متعددی بر فراگرد توجه تأثیر می‌گذارد که عبارت‌اند از:
 - (الف) اندازه ← هر چه اندازه شیء بزرگ‌تر، احتمال ادراک آن بیش‌تر
 - (ب) شدت ← «شدت محرک بیش‌تر»، مورد توجه قرارگرفتن بیش‌تر
 - (ج) تناوب ← هر چه تناوب (تکرار) ارائه یک محرک بیش‌تر، احتمال جلب توجه آن بیش‌تر
 - (د) تباین ← محرکی که با محیط پیرامون خود متباین است نسبت به محرکی که با محیط خود ترکیب شده است بیش‌تر جلب توجه می‌کند، تباین به وسیله رنگ، اندازه یا هر عامل دیگری که یک محرک را از سایرین متمایز می‌سازد، می‌تواند ایجاد شود.
 - (ر) حرکت ← از آن‌جا که جنبش، عامل توجه است، محرک پویا بیش‌تر مورد توجه است.
 - (ز) تغییر ← اشیاء متغیر توجه بیش‌تری را بر خود جلب می‌کند.
 - (ش) تازگی ← محرکی که تازه و جدید است نسبت به محرکی که به‌طور مستمر در معرض دید قرار دارد، بیش‌تر توجه را جلب می‌کند.

فراگرد معرفت‌پذیری

تعریف یادگیری

تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه که از تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می‌شود را معرفت‌پذیری (یادگیری) تعریف کرده‌اند.

چهار نکته مهم که در این تعریف باید مورد توجه قرار داد عبارتند از:

۱. تغییر ← آدمی پس از یادگیری، قدری نسبت به گذشته‌اش، چه خوب و چه بد، تفاوت خواهد کرد.

۲. پایداری ← تغییر ناشی از یادگیری، تاحدودی پایدار است.

۳. یادگیری بر رفتار بالقوه اثر دارد.

۴. تغییر از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می‌شود.

یادگیری (معرفت‌پذیری): علاوه بر نظریه‌های ادراک و اسناد، در تشریح و تشخیص رفتار سازمانی مؤثر است

راه‌های گوناگون یادگیری (معرفت‌پذیری)

۱. مشاهده

۲. بینش یا فراست: دید یا قضاوتی که مشاهده‌گر پس از تحلیل داده‌ها در ذهن خود پیدا می‌کند.

۳. دانش: عبارت است از معانی (ارتباط) اطلاعات و واقعیت‌هاست که آدمی برای نتیجه‌گیری در دسترس دارد.

۴. استقرا: فراگرد ذهنی استدلال از جزء به کل است.

۵. قیاس: فراگرد ذهنی استدلال از کل به جزء است.

روش رفتار گرایی (روش شرطی کردن سنتی)

- بر تقویت رفتارها در هنگام بروز تأکید دارند.
- رابطه میانکنش و واکنش معین تأکید دارند.
- آزمایش پاولف که با همراهی محرک غیرشرطی و خنثی به صورت مکرر، در صورت نبود محرک غیرشرطی تنها با ارائه محرک خنثی، واکنش شرطی اتفاق می‌افتد.
- برای مثال پاولف با تلفیق صدای زنگ (محرک خنثی) با تکه گوشت (محرک غیرشرطی) بعد از مدتی تنها با صدای زنگ، بزاق دهان سگ (واکنش شرطی) رخ می‌دهد.

رفتار

رفتار عبارت از یک رشته فعالیت می‌باشد.

انگیزه

انگیزه‌ها، چرایی رفتار هستند که موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هدف‌دار را معین می‌سازند.

در واقع انجام کار به توان، میل و اراده و انگیزش فرد بستگی دارد.

انگیزه‌ها گاهی به‌عنوان نیازها، تمایلات، سائقه‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌شوند.

شدت انگیزه به نیازهای متعدد هر فرد برمی‌گردد.

به‌طور کلی هر گاه یک نیاز انسان ارضا شود یا انسان در راه ارضای آن با مانعی روبه‌رو گردد از شدت آن نیاز کاسته

شده و در نتیجه نیاز شدید دیگری جانشین آن می‌گردد.

هدف

نتایج مورد انتظار از یک رفتار را هدف گویند.

روانشناسان غالباً هدف را محرک خارجی می‌نامند.

مقایسه هدف و انگیزه

← انگیزه یک حالت درونی

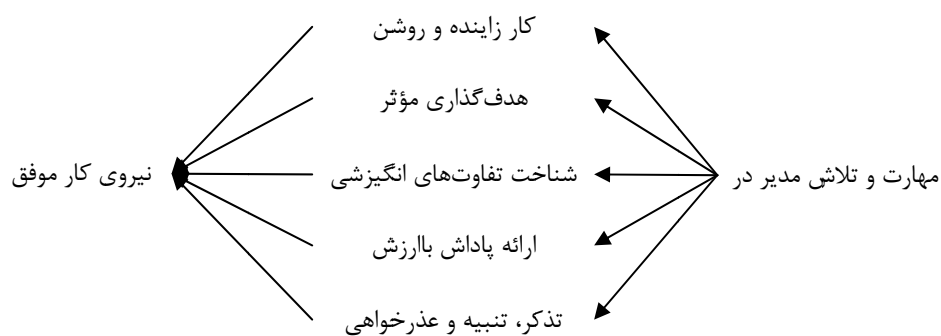
← هدف یک حالت بیرونی (پاداش‌های مورد انتظار)

انگیزه‌ها $\longleftrightarrow$ ^{تأثیر} **هدف‌ها** (انگیزه‌ها و هدف‌ها روی هم اثر متقابل دارند.) [برای مثال اگر انگیزه در فرد بالا باشد،

اهداف بلند انتخاب خواهد کرد و اگر ارزش هدف بسیار بالا باشد، انگیزه فرد برای کسب آن تشدید می‌شود].

مدیریت قاطع و مؤثر

- یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است. نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد.
- پرورش نیروی کار موفق به‌طور مکرر میان آن‌چه برای کارآمد شدن کار و آن‌چه برای مولدتر کردن کارگر مورد نیاز است، رخ می‌دهد.
- + هرچه انعطاف در یک شغل از جنبه یادگیری، گرفتن بازخور، تکالیف یا تنوع عمومی آن بیش‌تر باشد، رضایت بیش‌تری حاصل می‌شود.

مدل پرورش نیروی کار موفق

برخی صاحب‌نظران یک اقدام ۵ مرحله‌ای برای پرورش نیروی کار موفق لازم می‌دانند که عبارتند از:

الف) کار زاینده و روشن

۵ شرط کار زاینده:

- تجزیه و تحلیل کار
- ساختار بخشیدن به کار
- تدابیر کنترلی در کار

تحلیل مراوده‌ای

تعریف تحلیل مراوده‌ای

نظریه پردازان مدیریت دو نقش و مهارت مهم برای مدیر را چنین بیان کرده‌اند:

۱. از یک طرف «مهارت انسانی» را حیاتی‌ترین مهارت برای مدیر در هر سطحی و سازمانی دانسته‌اند.

۲. از طرف دیگر مهم‌ترین نقشی که برای وی قائل شده‌اند «نقش هم‌وردی» (ترکیبی) است.

– تحلیل مراوده‌ای یکی از روش‌های رفتارشناسی است.

– تحلیل مراوده‌ای، یک روش تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است که حاصل مبنای روانشناسی ابتدایی فروید است، فروید

معتقد بود سه منبع در شخصیت هر انسان وجود دارد که محرک رفتار او بوده و آن را هدایت و کنترل می‌کند که

عبارت‌اند از: «خود»، «من»، «من برتر».

حالات من

– در این سبک تحلیل به مجموع «کنش» و «واکنش» یک «مراوده» می‌گویند.

– مراوده گاهی بیرونی است ← دیگران مخاطب هستند و گاهی درونی است ← آدمی خود را مخاطب قرار می‌دهد.

– مثلاً زمانی که از درون ندایی می‌شنویم که می‌گوید سکوت کن و سخن مگو و...، خطاب‌های تصویری که در ذهن صورت می‌گیرد

حالت‌های «من» نامیده می‌شود.

شخصیت هر فرد مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری است که در طی زمان شکل گرفته و به صورت عادت درآمده و دیگران

به تدریج آن مجموعه را می‌شناسند، این الگوهای رفتاری در اثر ترکیبات مختلفی از ۳ حالت «من» شکل گرفته. حالات

من عبارت‌اند از:

۱. من والدینی

۲. من بزرگسالی

۳. من کودک

این سه حالت من با سن روانی آدمیان ارتباط دارد.

نگرش‌های شغلی و رفتار

وجدان: وجدان کاری با تقویت این قوه باطنی که شخصی را از نیک و بد اعمال آگاهی می‌دهد حاصل می‌شود.

انضباط: از منظر مدیریت یعنی تعهد و اطاعت ناشی از توافق مدیر و کارکنان (توافق می‌تواند شفاهی، کتبی یا ضمنی باشد). بهترین راه برای ایجاد تفاهمی که انضباط در ابعاد گوناگون به ارمغان می‌آورد، ارزش‌هاست. چرا که در سایه ارزش‌ها تفاهم پایدار امکان‌پذیر است، زیرا ارزش‌ها عبارتند از باورها یا مطلوب‌های پایداری که برای انسان مهم هستند و فکر و رفتار او را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نخستین گام در این راستا تفاهم و بسط ارزش‌های انسانی است، زیرا پیش‌نیاز تحول و تزکیه است. ارزش هر فرد یا جامعه‌ای به میزان فاصله او یا آن گروه و جامعه از حرمت‌ها بستگی دارد.

ارزش‌ها

برخی از صاحب‌نظران ارزش‌ها را اکتسابی می‌دانند.

طبقه‌بندی‌های مختلف از ارزش‌ها

الف) در یک طبقه‌بندی آن‌ها به ۶ طبقه تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

- نظری ← کشف حقیقت
- اقتصادی ← مطلوبیت و عملی بودن
- زیبایی‌شناسی ← شکل و ظرافت
- اجتماعی ← محبت به مردم و نوع‌دوستی
- سیاسی ← قدرت، پست و نفوذ
- دینی ← به وحدت و رابطه مردم
- ارزش‌های مورد تأکید افراد با توجه به حرفه آنان است.

ب) در طبقه‌بندی دیگر ارزش‌ها

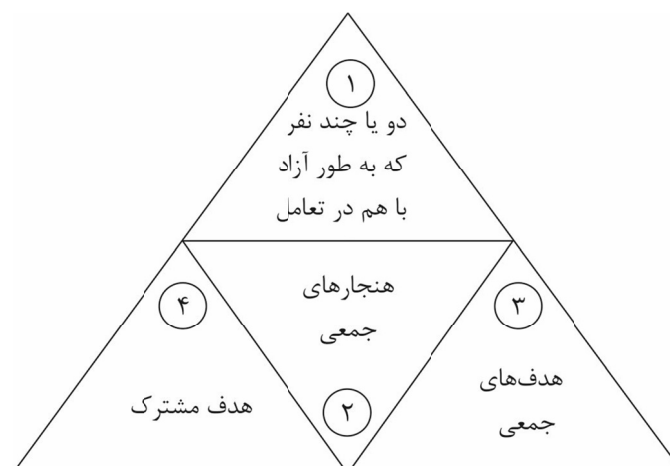
- ابزاری: باورهایی را درباره عملکرد مناسب در راه رسیدن به هدف‌ها و غایت‌های مطلوب شرح می‌دهد.
- غایی: غایت‌های مطلوبی که ارزش تلاش را دارد.

ویژگی‌های اساسی گروه‌ها

تعریف گروه

- مجموعه‌ای از دو یا چند نفر که به‌طور مرتب با هم برای کسب یک یا چند هدف مشترک کار می‌کنند را گروه می‌نامند.
- گروه از دید جامعه‌شناختی به ۲ یا چند نفر که به‌طور آزاد با هم در تعامل بوده، هنجارهای جمعی داشته و در پی کسب هدف‌های جمعی بوده و هویت مشترکی دارند، گفته می‌شود.

شاخص‌های ۴ گانه جامعه‌شناختی گروه



- اندازه گروه بدین ترتیب با امکان تعامل طرفینی و آگاهی دوجانبه محدود می‌شود. بنابراین صرف جمع شدن یک عده از افراد گروه شکل نمی‌گیرد.

پویایی گروهی و میان گروهی

- یکی از مسئولیت‌های مهم مدیریت کمک به گروه‌ها در انجام خوب وظایف درونی و بیرونی خود است. (مدیران خوب توان شناخت و مدیریت پویایی گروهی و میان گروهی را دارند).
- گروه چه رسمی باشد و چه غیررسمی دری برای کسب هدف‌های سازمانی می‌باشد.
- فراگرد گروهی و پویایی گروهی به جای هم به کار رفته و نشان‌دهنده عملیات درون هر گروه است.
- رفتارهای خواسته شده به صورت رسمی با توجه به هدف‌های گروهی طراحی شده‌اند، رفتارهای پدیدآمده صرفاً براساس انتخاب فرد یا گروه به وجود می‌آیند و چیزهایی است که اعضای گروه علاوه بر رفتارهای رسمی یا به جای آن‌ها برای سازمان باید انجام دهند.
 - رفتارهای خواسته شده در سیستم رسمی و غیررسمی مکمل یکدیگر در اثربخشی گروهی خواهند بود.
 - به ندرت رفتارهای «خواسته شده» را می‌توان به‌طور مشخص و کامل تعریف کرد به گونه‌ای که تمام تقاضاهای هر «وضعیت کاری» را پاسخ دهد. این امر به ویژه در محیط‌های پویا و نامطمئن صدق می‌کند، زیرا تقاضای کار در طی زمان در این محیط‌ها تغییر می‌کند.

مطالعه پویایی گروهی به سه دلیل مهم است:

۱. افراد برای یادگیری چگونگی برخورد با سایر اعضای گروه و کمک به شناخت هویت خود به گروه متکی هستند.
 ۲. گروه‌ها تأثیر قدرت‌مندی بر سایر گروه‌ها و سازمان دارند.
 ۳. مطالعه پویایی گروهی به تشریح رفتار کمک می‌کند.
- شناخت پویایی گروهی برای تحلیل تعامل‌های انسانی و تشخیص مسائل ضروری است.
- تعامل اجتماعی در محیط کار باعث هم‌نیروایی می‌شود که کل بیش از جمع اجزاء تشکیل‌دهنده‌اش است.
 - طبق مطالعات، تیم‌هایی از کارگران که اعضای تیم را خودشان انتخاب کرده بودند هزینه‌های تولید کم‌تر، ترک خدمت کم‌تر و رضایت خاطر بیش‌تری نسبت به تیم‌هایی داشتند که افراد آن به وسیله مدیریت انتخاب شده بودند.
 - طبق نتایج، صرف حضور دیگران تأثیر نسبتاً کمی بر عملکرد افراد دارد.
 - انجام کارهای ساده در حضور دیگران موجب افزایش سرعت و دقت بیش‌تر می‌شود.
 - انجام کارهای پیچیده در حضور دیگران موجب کاهش سرعت و دقت کم‌تر می‌شود.

فراگرد ارتباطات

ماهیت انسان

ارتباطات موثر را قلب مدیریت می‌دانند.

زندگی بیش‌تر به یک شبکه ارتباطی می‌ماند، شبکه‌ای بسیار گسترده

زبان عام‌ترین و معمولی‌ترین نوع ارتباطات انسانی (به این جهت برخی صاحب‌نظران، ارتباطات و فرهنگ را غیرقابل تفکیک می‌دانند) است و یک نوع رفتار به حساب می‌آید.

چگونگی و نوع در ارتباط قرار گرفتن انسان‌ها، همان شیوه زندگی و فرهنگ آنان است. با تغییر و تحول در عناصر فرهنگی جامعه شبکه ارتباطی جامعه نیز متحول می‌شود.

ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباط موثر، نقش سیستم ارتباطی یا به‌طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد.

– شدیدترین انتقادهای مدیران پیرامون ناتوانی آن‌ها در ارتباطات مؤثر است.

– ارتباطات موثر هدف به حساب نمی‌آید اما وسیله‌ای برای کسب هدف تلقی می‌شود. ← ارتباط کیفیتی اکتسابی است (ذاتی نیست).

ماهیت ارتباطات

– بیش‌تر وقت مدیران در ارتباط با دیگران می‌گذرد.

– مدیران در عمل ارتباط گفتاری را بیش‌تر از نوشتاری ترجیح می‌دهند.

– نوع و سطح مدیریت و حوزه عملکرد مدیران در چگونگی ارتباطات آنان بی‌تأثیر نیست (مثلاً مدیران عالی ۷۸٪ وقت خود را به تعامل گفتاری و ۲۲٪ وقت خود را به کارهای جاری نوشتاری اختصاص می‌دهند).

✓ مدیران باید برای تصمیم‌گیری، تغییر جهت کارها، پروژه‌های در دست انجام، آموزش کارکنان و هماهنگی فعالیت‌های مختلف سازمان با دیگران ارتباط برقرار کنند.

تردیدی نیست که رهبری اهمیت زیادی دارد اما تنها عاملی نیست که موفقیت یا شکست‌ها سازمان را تضمین می‌کند.

رهبری چیست؟

- رهبری شکل خاصی از قدرت است که با نوع قدرت «مرجع» رابطه‌ای تنگاتنگ دارد، زیرا آن مستلزم داشتن توانایی است که به شخصیت رهبر بستگی دارد تا بتواند پیروان خود را هدایت و رهبری کند، به گونه‌ای که آن‌ها در بسیاری از موارد به صورت داوطلبانه مطیع و فرمانبردار وی گردند.
- فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند.
- وجه متمایز رهبری از قدرت در این است که ← رهبری موجب اعمال نفوذ می‌شود، یعنی افراد دیدگاه و سلیقه خود را تغییر می‌دهند، در حالی که قدرت تنها بدان معنی است که زیردستان را وادار می‌کند که نظرات و سلیقه‌های خود را برای خود نگه دارند، و آن‌ها را در حالت بی‌تکلیفی نگه می‌دارد. (به گفته‌ی ات زیونی)
- به گفته کتز و کان: آن‌ها نیز به موضوع رهبری توجه کرده و بیان کرده‌اند: ما روح و اساس رهبری سازمان را در این می‌بینیم که می‌تواند بر اعضای سازمان اعمال نفوذ کند، ولی ورای آن چه مسیر عادی و تکراری سازمان را مشخص می‌نماید.
- از این رو رهبری با قدرت رابطه‌ای تنگاتنگ دارد، ولی چیزی بیش از قدرتی است که پست سازمانی به فرد می‌دهد یا عضو سازمان مدعی داشتن آن است. رهبری چیزی است که پیروان به فرد اعطا می‌کنند.

وظایف رهبری

سلزینیک در بررسی‌های خود بر روی رهبری بیان کرده است که:

- رهبری مستلزم گرفتن تصمیمات سرنوشت‌ساز است.
- رهبری چیزی بیش از حفظ و نگهداری گروه است.

مدیریت بهره‌وری فرد و سازمان

- بازگشت سرمایه ← یکی از بارزترین شاخص‌های ارزیابی بهره‌وری سازمان و مدیریت آن وابسته به کارآمدی افراد ← بازگشت سرمایه در زمان مورد نظر از بعد کمی و کیفی به کارآمدی افراد بستگی دارد.
- بهره‌وری سازمان از دید یکی از صاحب‌نظران: انگیزش × شایستگی گروه‌های کاری شایستگی افراد و گروه‌های کاری به توان مدیران در انگیزش کارکنان بستگی دارد. برای انگیزش کارکنان، مدیران باید به نیازهای کارکنانشان توجه کنند.

مشاور	مشارکت در تصمیم‌گیری کسب منصب بالاتر	مشارکت در فعالیت‌های گروهی/هدف‌گذاری	رسمی شدن بیمه شدن	استخدام (پیمانی/قراردادی)	زیاد ↑
خودشکوفایی	احترام	اجتماعی	ایمنی و تأمین	نیاز اساسی	نیاز ↑
پایان	چرخه حیات زندگی کاری				آغاز کم

نمودار تغییر نیازهای فرد در طی زمان

- اهمیت انگیزه‌های روانی تا اندازه‌ای است که گفته‌اند $\frac{۳}{۴}$ پیروزی در صحنه نبرد را «روحیه» فراهم می‌آورد.
- بهره‌وری سازمانی برآیند عوامل چندی است که در قالب الگوی ماهواره‌ای عملکرد سازمانی مطرح شده است.

ماهیت تغییر سازمانی

بسیاری از سازمان‌های کاملاً پیشرو به دنبال تغییر، توسعه و بهبود خود در مدیریت افراد و عملیات هستند که از آن جمله روندهای قابل مشاهده در محیط جدید است که عبارتند از:

۱. تغییر در افراد تصمیم گیرنده
 - گذشته: مدیران کنترل کارها را در دست دارند و وقت خود را صرف کنترل و هدایت کار کارکنان می‌کنند.
 - حال: مدیران کارمندان را توانمند می‌کنند و به دنبال هدایت کارهایی هستند که توسط خود افراد و گروه‌ها انجام می‌شود.
۲. تغییر در مفروضات مدیران نسبت به کارکنان
 - گذشته: کارکنان جز پول به چیز دیگری فکر نمی‌کنند
 - حال: کارکنان به دنبال چالش در کار و جستجو استقلال و قبول مسئولیت هستند.
۳. تغییر در نحوه تعریف شغل
 - گذشته: کار باید محدود و ساده تعریف شود.
 - حال: کار باید به گونه‌ای تعریف شود که مهارت‌های چندگانه طلب کند.
۴. تغییر در نحوه تعیین کار فرد
 - گذشته: پرداخت براساس کار و نه فرد شاغل (میزان کار فرد از طریق ارزیابی شغل)
 - حال: پرداخت براساس مهارت‌های کسب شده و محرک‌ها و ارزیابی‌های گروهی نیز در تعیین میزان آن نقش داشته باشند.
۵. تغییر در نحوه سازماندهی
 - گذشته: از بالا به پایین (سلسله مراتب خشک اداری)
 - حال: از پایین به بالا (ساختارهای تخت‌تر)
۶. تغییر در ماهیت روابط میان مدیریت و نیروی کار
 - گذشته: تأکید بر منافع خاص که به افزایش تضاد ختم می‌شود.
 - حال: تأکید بر منافع دوطرفه که همکاری بیش‌تری را به همراه دارد.

ماهیت سازمان: ره آورد سازمان‌ها

چرا سازمان را مطالعه می‌کنیم؟

۱. سازمان‌ها رکن اصلی اجتماعی کنونی‌اند چرا که ضرورت و مورد نیاز بودن آن‌ها همانند مرگ یا هوایی است که برای حیات خود به آن نیاز داریم.
۲. وجود ره‌آوردهای سازمانی، چرا که در عین حال که ره‌آوردها می‌توانند خوب باشند، عکس آن هم ممکن است.
- همان نوع کالاها و خدماتی که در گذشته به وسیله‌ی سازمان‌های کوچک تولید و عرضه می‌شد. اینک به وسیله سازمان‌های بزرگ که خود جزئی از سازمان‌های بزرگ‌تر هستند، عرضه می‌شوند [گرایش به سمت تلفیق و ادغام شرکت‌ها].
- در واقع اهمیت فزاینده سازمان‌های کوچک در این است که آن‌ها زاینده و پرورش‌دهنده عقاید و نظرات جدید هستند. در کشورهای در حال توسعه این شکل از سازمان‌ها را با نام «سیستم اقتصادی غیررسمی» یا «سازمان تجاری خرد» می‌شناسند.
- برخی از سازمان‌ها افراد زیادی را استخدام کرده‌اند، ولی از نظر نوع فعالیت کوچک هستند، این سازمان‌ها به اصطلاح کالاها و خدمات را به‌طور مستقیم عرضه می‌کنند [یعنی دفتر مرکزی دارای نمایندگی‌هایی است که هر یک به صورت مستقل کار می‌کنند].

سازمان و فرد

- نوع واکنش افراد نسبت به کار در گرو انتظاراتی است که آن‌ها از سازمان دارند.
- کسانی که در سازمان‌های دیوان‌سالاری (بروکرات) کار می‌کنند در مقایسه با کسانی که به تازگی وارد سازمان جدیدی می‌شوند و تجربه‌های تازه‌ای می‌آموزند، از نظر شیوه‌ی اندیشه انعطاف‌پذیری بیش‌تری دارند و در مقایسه با سازمان‌هایی که دارای دیوان‌سالاری شدید نیستند، از خود رهبری بیش‌تری دارند.
- شرایط کار افراد با جو روانی حاکم بر سازمان رابطه متقابل دارد. در واقع ویژگی‌های سازمانی متغیرهای با اهمیتی هستند و با افراد رابطه متقابل دارند.
- ✓ فردی که کار را به خانه می‌برد و از طریق خطوط ارتباطی با کارفرما تماس می‌گیرد و ارتباط برقرار می‌کند، در مقایسه با محدودیت‌های اداری از آزادی عمل بیش‌تری برخوردار است. اما ممکن است فرد از بسیاری مزایای کارگری و کارمندی و اداری محروم بماند.

ماهیت و نوع سازمان

تعریف سازمان در گذشته

از دیدگاه ماکس وبر

- گذشته‌ی سازمان اصولاً حول محور دیدگاه ماکس وبر می‌چرخد، یعنی کسی که در تجزیه و تحلیل دیوان‌سالاری (بوروکراسی) و سلسله مراتب اختیارات سازمانی شهرت بسزایی دارد.
- ماکس وبر برای نخستین بار توانست سازمان را از سایر نهادهای اجتماعی تفکیک کند. بنابراین سازمان از دیدگاه وبر، یک رابطه اجتماعی بسته است که طبق مقررات به افراد خارجی اجازه ورود نمی‌دهد. دستورات برای عملیات به وسیله افراد خاصی که عهده‌دار این وظیفه هستند و در رأس سازمان قرار می‌گیرند، اعمال می‌شود، معمولاً یک ستاد اداری و اجرایی دارند.

با توجه به تعریف وبر از سازمان:

- الف) سازمان مستلزم وجود روابط اجتماعی است یعنی فرد با سازمان رابطه‌ی متقابل (تعامل) دارد.
- ب) ولی از کلمه بسته یا مرزهای محدود برمی‌آید که نمی‌توان با این افراد به صورت تصادفی تماس برقرار کرد. سازمان دربرگیرنده بخش‌هایی از جمعیت است و عده‌ای را مستثنی می‌کند. بنابراین سازمان برخوردی خود یک مرز دارد.

ج) صدور دستور باعث می‌شود سازمان از سایر نهادهای اجتماعی تفکیک شود.

- د) رابطه متقابل (تعامل) به سادگی برقرار نمی‌شود، به وسیله سازمان یک رابطه متقابل که دارای ساختار معین است بر اعضا تحمیل و در سازمان اعمال می‌شود.

ه) سازمان دارای یک سری سلسله مراتب اختیارات است و برای انجام کارها و وظایف نوعی تقسیم کار وجود دارد. افرادی که در رأس قرار می‌گیرند و وظیفه خاصی به آن‌ها محول می‌شود، دستورات را صادر و آن‌ها را اعمال می‌کنند.

ساختار سازمانی: شکل و ره آورد

– ساختار سازمانی را به عنوان نظم یا نظام بخش های سازمانی می توان تلقی کرد.

شباهت ساختمان با ساختار سازمانی

۱. ساختمان دری برای ورود و سازمان هم بندرگاهی برای ورود دارد.
 ۲. ساختمان ها هم مانند سازمان ها دارای مقررات و رویه محلی هستند.
 ۳. برخی از سازمان ها و ساختمان ها کوچک و ساده هستند و برخی هم پیچیده و دارای بخش های مختلف می باشند.
- با وجود این شباهت ها باید گفت که سازمان ها پیوسته در حال تغییر هستند اما ساختمان ها دچار تغییرات محسوسی در طی زمان نمی شوند. و باید گفت که ساختارهای سازمانی به شدت طرفدار رخوت و سستی هستند.
- سازمان ها هم از لحاظ:
- میزان پیچیدگی
 - تعداد افراد و واحدها که دارای استقلال عمل هستند
 - با هم متفاوتند.
- باید گفت که در یک سازمان میزان پیچیدگی، رسمی بودن امور و تمرکز در بخش های مختلف متفاوت است.
- الف) پیچیدگی:** یک سازمان بسیار پیچیده است. و پیچیدگی ایجاب می کند امور هماهنگ و کارها کنترل شوند. یکی از راه های کنترل و هماهنگی امور استفاده از کامپیوتر و نقل و انتقال اطلاعات می باشد.
- ب) رسمی بودن امور:** سازمان از لحاظ میزان رسمی بودن دارای درجه مختلفی است چرا که در برخی زمینه ها امور باید به صورت دقیق تعیین شود اما در برخی امور نیازی نیست.
- ج) تمرکز:** تمرکز نیز دارای شدت و ضعف های گوناگون است. که در رأس هر سازمانی چون مسأله تصمیم گیری مطرح است، امور به شدت متمرکز است.
- ⇐ در نتیجه یک قانون کلی وجود دارد که هر قدر سازمان آموزشی، از نظر کیفیت در سطح بالاتری است، میزان تمرکز کم تر است.

جامع

حاوی تمامی مطالب و نکات لازم
برای کنکور براساس منابع

بانک سوالات

جمع آوری سوالات کنکور کاردانی به کارشناسی
کارشناسی ارشد و دکتری به صورت فصل بندی شده

الگوریتم

چکیده‌ی تمامی مطالب و نکات لازم
برای کنکور براساس منابع

سوالات تألیفی

تألیف سوالات مشابه کنکور



دریافت نمونه‌ی کتاب به صورت رایگان



www.agkins.com

بانک سوالات

جمع آوری سوالات کنکور کاردانی به کارشناسی
کارشناسی ارشد و دکتری به صورت فصل بندی شده

سوالات تألیفی

تألیف سوالات مشابه کنکور

جامع

حاوی تمامی مطالب و نکات لازم
برای کنکور براساس منابع

الگوریتم

چکیده‌ی تمامی مطالب و نکات لازم
برای کنکور براساس منابع



دریافت نمونه‌ی کتاب به صورت رایگان



www.agkins.com

جامع

حاوی تمامی مطالب و نکات لازم
برای کنکور براساس منابع

بانک سوالات

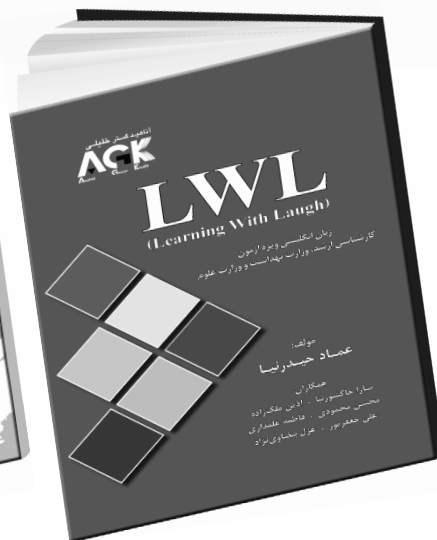
جمع آوری سوالات کنکور کاردانی به کارشناسی
کارشناسی ارشد و دکتری به صورت فصل بندی شده

الگوریتم

چکیده‌ی تمامی مطالب و نکات لازم
برای کنکور براساس منابع

سوالات تألیفی

تألیف سوالات مشابه کنکور



دریافت نمونه‌ی کتاب به صورت رایگان



www.agkins.com

بانک سوالات

جمع آوری سوالات کنکور کاردانی به کارشناسی
کارشناسی ارشد و دکتری به صورت فصل بندی شده

سوالات تألیفی

تألیف سوالات مشابه کنکور

جامع

حاوی تمامی مطالب و نکات لازم
برای کنکور براساس منابع

الگوریتم

چکیده‌ی تمامی مطالب و نکات لازم
برای کنکور براساس منابع



دریافت نمونه‌ی کتاب به صورت رایگان



www.agkins.com

شماره تماس با نمایندگی‌های فعال و رسمی آناهید گستر خلیلی

شماره تماس	نمایندگی	شماره تماس	نمایندگی
۰۹۱۰۱۷۱۱۸۷۲	سبزوار (آقای شریفان)	۰۹۹۱۳۷۱۳۷۵۰	اراک (آقای حسینی)
۰۹۹۱۳۷۱۳۷۴۱	شاهرود (آقای سلمانی)	۰۹۱۹۹۱۰۱۲۴۸	اردبیل (خانم عاصمی‌زاده)
۰۹۱۹۹۱۰۱۲۴۹	شهرکرد (خانم تقی‌پور)	۰۹۱۹۹۱۰۱۲۴۱	ارومیه (آقای آرمیون)
۰۹۱۹۵۷۳۰۱۵۲	شیراز (آقای فروردین / خانم هوشمندی)	۰۹۱۹۶۳۲۱۸۵۲	اسفراین (خانم اسماعیل‌زاده)
۰۹۱۹۳۷۱۳۷۴۲	فسا (خانم شعبانی)	۰۹۱۹۵۷۳۰۱۵۰	اصفهان (آقای کیانی)
۰۹۱۹۵۷۳۰۱۴۹	قزوین (خانم چگینی)	۰۹۱۹۵۷۳۰۱۵۴	اهواز (آقای دکتر رضازاده)
۰۹۱۹۷۷۸۱۹۴۷۱	کرج (آقای دکتر علیرضاپور)	۰۹۱۹۰۹۸۰۳۱۸	ایلام (آقای دکتر بوچانی)
۰۹۱۳۱۹۸۱۲۷۰	کرمان (خانم ضمانتی‌یار)	۰۹۱۹۶۸۵۳۱۱۶	بروجرد (آقای احمدی‌صدر)
۰۹۱۹۵۷۳۰۱۴۸	کرمانشاه (آقای ابراهیمی)	۰۹۹۱۳۷۱۳۷۴۹	بم (خانم سرحدی‌نژاد)
۰۹۱۹۵۳۷۱۸۹۰	کوهدشت (خانم یاریان)	۰۹۱۹۵۹۰۷۲۰۳	بیرجند (آقای دکتر بهروان)
۰۹۱۹۹۱۰۱۲۴۷	گرگان (آقای شاه‌علی)	۰۹۱۹۵۷۳۰۱۴۷	تبریز (خانم عاصمی‌زاده)
۰۹۱۹۵۷۳۳۱۷۹	مراغه (آقای صمدی)	۰۹۰۱۳۷۳۷۸۹۶	جهرم (آقای یاعلی جهرمی)
۰۹۹۱۳۷۱۳۷۴۴	مشهد (خانم دکتر شجاعی)	۰۹۱۹۹۱۰۱۲۴۰	جیرفت (خانم دکتر محمدی)
۰۹۱۹۵۷۳۳۱۷۹	میاندوآب (آقای صمدی)	۰۹۱۹۲۷۰۵۸۷۸	خرم‌آباد (خانم میر)
۰۹۱۹۶۳۵۰۷۶۸	نیشابور (آقای موسوی)	۰۹۱۹۵۷۳۰۱۵۳	رشت (خانم تنها)
۰۹۱۹۵۷۳۳۲۸۴	هرمزگان (آقای زارعی)	۰۹۱۹۶۸۲۹۲۸۰	رفسنجان (آقای یوسفی)
۰۹۱۹۵۷۳۰۱۵۵	همدان (آقای سوری)	۰۹۱۹۹۱۰۱۲۴۵	زاهدان (آقای مهمان‌دوست)
۰۹۱۹۵۹۰۷۲۰۴	یاسوج (آقای مرتضوی)	۰۹۱۹۲۷۰۵۸۷۱	زنجان (خانم دکتر هوشیار)
۰۹۱۹۹۱۰۱۲۴۳	یزد (خانم آزاد)	۰۹۱۹۷۷۸۱۹۴۴	ساری (آقای دکتر اکبری)

بانک کتاب ناهید



«هر کتابی، از هر انتشاراتی را از ما بخواهید»

✓ جامع‌ترین بانک کتاب

✓ تحویل روزانه

✓ ارسال به تمامی نقاط کشور

✓ سفارش کتاب به صورت تلفنی و آنلاین

www.NIBS.ir



کتاب دانشگاهی، فنی و مهندسی، علوم پزشکی، علوم انسانی، عمومی،
ادبی، مذهبی، کمک آموزشی، کودک و نوجوان و کتاب نفیس

فروشگاه: تهران - خیابان انقلاب - روبه روی درب اصلی دانشگاه تهران

پاساژ فروزنده - طبقه همکف - پلاک ۳۳۱

تلفن: ۶۶۴۸۹۳۷۵ - ۰۲۱ - ۶۶۴۸۹۳۴۹ - ۰۲۱