

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعای پیش از مطالعه

اَللّٰهُمَّ اَخْرِجْنِيْ مِنْ ظُلُمَاتِ الْوَهْمِ وَاكْرِمْ نِيْ بِنُوْرِ 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 اصول و مبانی مدیریت

ویژه کارشناسی ارشد رشته‌های

مدیریت سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE)

تألیف و گردآوری:

جلال عبداللہی کلخوران

(کارشناسی ارشد HSE دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی)

مہیار عبدی پنبہ چولہ

(کارشناسی ارشد مهندسی بهداشت محیط دانشگاه علوم پزشکی تهران)

سرشناسه

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

فروست

شابک

وضعیت فهرست‌نویسی

یادداشت

موضوع

شناسه افزوده

رده‌بندی کنگره

رده‌بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

: عبداللهی کلخوران، جلال، ۱۳۶۹-

: AGK: درسنامه اصول و مبانی مدیریت: ویژه کارشناسی ارشد رشته‌های مدیریت سلامت، ایمنی و محیط

زیست (HSE) / تألیف و گردآوری جلال عبداللهی کلخوران، مهیار عبدی پنبه‌چوله.

: تهران: آناهیدگستر خلیلی، ۱۴۰۳.

: ۸۷ص.

: آناهیدگستر خلیلی = AGK: Anahid Gostar Khalili

: 978-622-4907-24-0

: فیپا

: کتابنامه: ص. ۸۷.

: مدیریت -- راهنمای آموزشی (عالی)

Management -- Study and teaching (Higher)

: عبدی پنبه‌چوله، مهیار، ۱۳۶۷-

: HD۳۷/ف۲

: ۶۵۸

: ۹۷۹۹۸۴۶



انتشارات آناهید گستر خلیلی

نام: AGK: درسنامه اصول و مبانی مدیریت

(ویژه کارشناسی ارشد رشته‌های مدیریت سلامت، ایمنی و محیط زیست (HSE))

تألیف و گردآوری: جلال عبداللهی کلخوران . مهیار عبدی پنبه‌چوله

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 اندوزفر

بهاء: ۲۰۰۰۰۰ 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

طلیحه سخن مؤلف:

تقدیم به دو بال برای پروازمان...

پدر و مادر عزیزمان

شک نکن!

درست در لحظه‌ی آخر، در اوج توکل و در نهایت تاریکی نوری نمایان می‌شود.

معجزه‌ای رخ می‌دهد و خدا از راه میرسد ...

خدای بزرگ را شاکریم که توفیق تدوین این درسنامه را به ما عطا فرمود. درسنامه حاضر حاوی نکات منابع مختلف آزمون

کارشناسی ارشد و دکتری می‌باشد که پس از مطالعه دقیق و تطبیق آن‌ها با هم، گردآوری شده است.

امید است برای آن دسته از دانشجویان عزیزی که به دلیل مشکلات زمانی و مالی توانایی مطالعه تمامی منابع معرفی شده را

ندارند، مفید واقع شود.

و در پایان وظیفه خود می‌دانیم از اساتید محترم دانشکده سلامت و ایمنی محیط زیست، دانشکده بهداشت دانشگاه

علوم پزشکی شهید بهشتی، دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران و تمامی عزیزانی که ما را در این راه همراهی نمودند،

صمیمانه تشکر و قدردانی داشته باشیم.

باشد که گوشه‌ای از زحمات این عزیزان جبران شود.

با احترام

مهیار عبدی پنبه‌چوله

جلال عبداللهی کلخوران

فهرست مطالب

صفحه

فصل و عنوان

فصل اول: نظریه‌های سازمان و مدیریت	۹
فصل دوم: برنامه‌ریزی	۳۲
فصل سوم: سازماندهی	۴۶
فصل چهارم: بسیج منابع و امکانات	۵۹
فصل پنجم: هدایت و سرپرستی	۶۹
فصل ششم: کنترل	۸۱
منابع	۸۷

فصل

۱

نظریه‌های سازمان و مدیریت

تعریف مدیریت

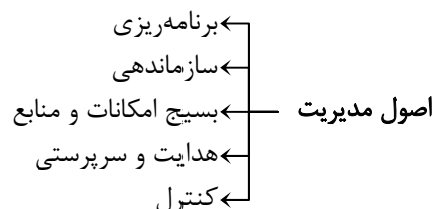
مدیریت فراگرد به‌کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج امکانات و منابع هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

فراگرد

تغییر به‌سوی هدف با استفاده از سازوکار بازخور را فراگرد گویند.

مکتب اصالت نفع

ملاک درستی هر عمل نتیجه‌ی آن است نه شیوه‌ی انجام آن



خرده سیستم ارزشی

میزان موفقیت در به‌کارگیری شیوه‌های رهبری و مدیریت، تحت تأثیر ارزش‌های حاکم بر بافت فرهنگی جامعه قرار دارد. در واقع هر جامعه، فراخور ماهیت عناصر تشکیل‌دهنده خود از نظام ارزشی خاصی برخوردار است.

❖ نظریه‌پردازان اومانیستی به‌علت عدم آشنایی با مکاتیب توحیدی، تصویری از زندگی انسان در ذهن خود دارند ← «انسان موجودی مجهول است»

❖ در جوامع کمونیستی اصالت را به جامعه می‌دهند و فرد را قابل قربانی برای طبقه‌ی خاص می‌دانند.

❖ در جوامع غربی مفاهیم ارزشی تابعی از مکان و زمان موجود می‌باشند ولی در اسلام مفاهیم ارزشی نسبی نبوده و زمان و مکان در تغییر آن‌ها موثر نیست. در نظام ارزشی اسلامی فرد و جامعه حقوقی لازم‌الرعایه دارند.

تعریف سازمان

مجموعه‌ای از افراد که برای یک هدف معین همکاری می‌کنند. در همه‌ی سازمان از انسان استفاده می‌شود همه‌ی آن‌ها هدف‌دار هستند و از تقسیم‌کار بهره می‌برند.

بحران کنترل

با توجه به بالا رفتن سابقه و تجربه‌ی مدیران استقلال بیش‌تری می‌خواهند و مدیر نیز این امکان را به آن‌ها می‌دهد ولی پس از مدتی متوجه می‌شود که دیگر کنترل بخش‌هایی از سازمان از دست او خارج شده است و کنترلی بر بعضی از عملیات‌ها ندارد. راه‌حل بحران کنترل ← ایجاد هماهنگی از طریق ایجاد خط مشی

❖ بحران رعایت افراطی تشریفات اداری ← هنگامی روی می‌دهد که سازمان بیش از اندازه بزرگ و پیچیده باشد. علاج این بحران تقویت روحیه همکاری می‌باشد.

بحران رهبری ← علاج: هدایت

بحران استقلال ← علاج: واگذاری اختیارات

بحران کنترل ← علاج: هماهنگی

بحران تشریفات زاید اداری ← علاج: همکاری

❖ مدیر برای فایق آمدن بر بحران‌ها از هدایت به هماهنگی و از کسب هماهنگی به همکاری و از کسب همکاری به واگذاری اختیارات می‌رسد.

واگذاری اختیارات → هماهنگی → هدایت

شغل مدیریت را نمی‌توان در شمار مشاغل حرفه‌ای قرار داد چون هر حرفه باید ۴ ویژگی داشته باشد که مدیریت فقط ۲ ویژگی آن را دارد.

(۱) مشتمل بر مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و داشته‌های نظری باشد. ✓

(۲) مستلزم رعایت ضوابط اخلاف حرفه‌ای باشد. ×

(۳) تشکیلاتی با قدرت تنبیه یا اجرا داشته باشد. ×

(۴) برنامه‌ی آموزشی ویژه یا ضمن خدمت داشته باشد. ✓

❖ مدیریت (۱ و ۴) را دارد پس نمی‌توان شغل حرفه‌ای باشد.

اساساً ۲ روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد

- ۱- از طریق آموزش ← ترکیبی از این دو موثرتر و کارآمدتر است.
- ۲- ضمن انجام کار

برای ایجاد یک تغییر رفتار در فرد باید مراحل زیر انجام شود

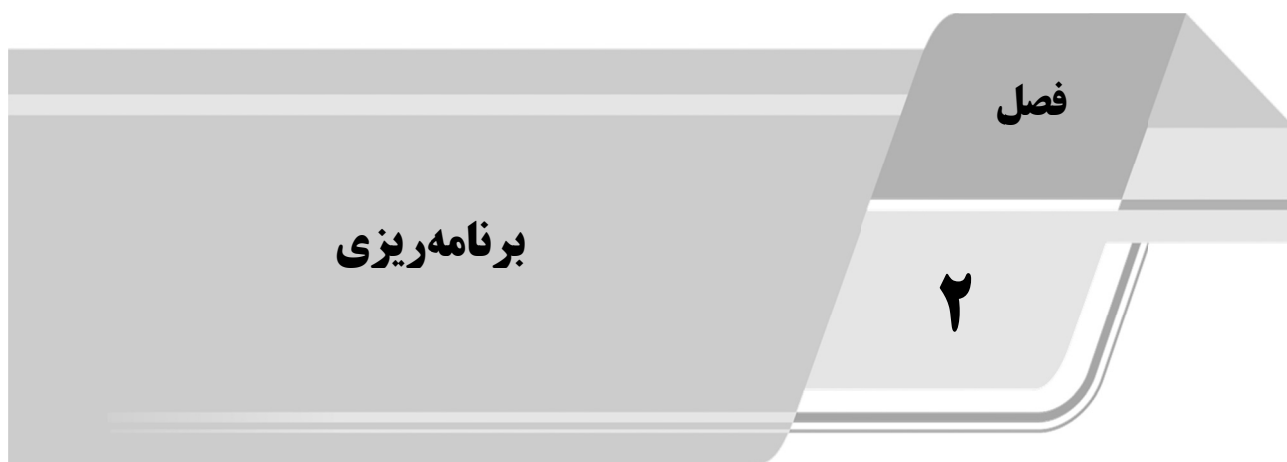
- ← تغییر در دانش
- ← تغییر در نگرش
- ← در تغییر در رفتار فردی
- ← تغییر در رفتار گروهی

نظریه ← کسب توان مدیریت → عمل

اهمیت مدیریت ← پیتر دراگر ← عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن می‌باشد.
← هارولد کونتر ← مدیریت مهمترین زمینه فعالیت انسان می‌داند.

برای ارزیابی عملکرد

- ← اثربخشی
- ← کارآمدی



برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

با طرح سؤالاتی در مورد اهداف و نحوه دستیابی به آنها شروع می‌شود. با دوراندیشی و در جریان فراگردی نظام یافته انجام می‌گیرد.

مراحل

- ← تعیین مأموریت‌ها و هدف‌های دوربرد و رسالت سازمان
- ← تفکیک و تجزیه‌ی اهداف بلندمدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه‌مدت ← این مرحله را هدف‌گذاری می‌گویند.
- ← تدوین و تعیین خط‌مش‌ها و اتخاذ سیاست‌های کلی
- ← طرح‌ریزی و تنظیم برنامه‌های عملیاتی

با برنامه‌ریزی راهبردی وضعیت آینده پیشگویی نمی‌شود ولی این کاربردها را دارد

- ← فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی
- ← ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاها
- ← اتخاذ تصمیم صحیح در زمان مناسب
- ← تمرکز بر انجام فعالیت‌های ضرورتی

خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک

۱. انعکاسی از ارزش‌های حاکم در جامعه است.
۲. معطوف به پرسش‌های اصلی و اساسی سازمان است.
۳. به وسیله اهداف بلندمدت مدیران را در انجام فعالیت‌ها هم‌جهت و هماهنگ می‌کند.
۴. دارای دید درازمدت است و به آینده‌های دور می‌اندیشد.
۵. در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد.
۶. برنامه‌ریزی جامع و فراگیر است و برنامه‌های عملیاتی را در برمی‌گیرد.
۷. امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مد نظر قرار می‌دهد.

مزایا و محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

مزایا: هادی بودن، نقش راهنما را دارد و کار تجزیه و تحلیل ارزیابی را ساده می‌کند. مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد. نقش هماهنگ‌کننده بین برنامه‌های عملیات سازمان را دارد.

محدودیت‌ها: هزینه بالا، وقت و زمان طولانی. نیاز به تخصص در بخش‌های نیروی انسانی. عدم انعطاف وجود ثبات و در نتیجه لطمه خوردن به قدرت خلاقیت فرد.

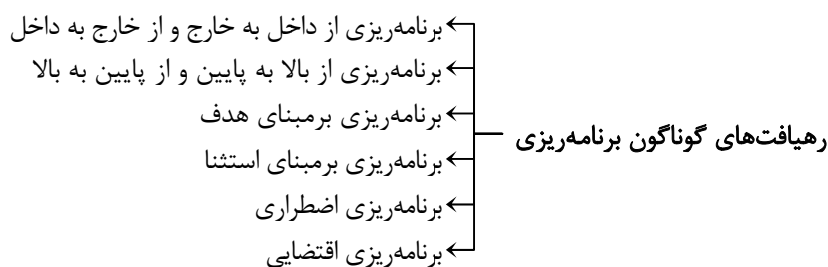
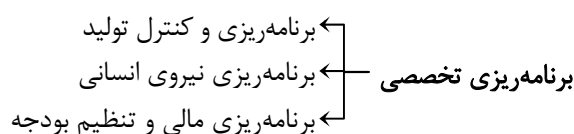
مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی یا اجرایی

(۱) تدوین برنامه‌ی کوتاه‌مدت

(۲) تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجرای عملیات

(۳) ارزیابی برنامه‌ها و تعیین میزان انحراف‌ها

(۴) تجدیدنظر در برنامه‌ها و تهیه برنامه‌های جدید



برنامه‌ریزی از داخل به خارج و از خارج به داخل

برنامه‌ریزی از داخل به خارج بر کارهایی تمرکز دارد که سازمان در حال انجام آن‌هاست. برنامه‌ریزی به این روش تغییرات عمده در سازمان به وجود نمی‌آورد. هدف یافتن بهترین شیوه انجام کار (توجه به نقاط قوت درونی ساختمان)

برنامه‌ریزی از خارج به داخل برای انجام کارهای منحصربه‌فرد- ابتدا محیط خارجی را ارزیابی می‌کند و برای استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌کند. هدف: یافتن فرصت‌های محیطی و استفاده‌ی بهینه از آن‌ها برای ایجاد (مزیت رقابتی)

برنامه‌ریزی از بالا به پایین و از پایین به بالا

برنامه‌ریزی بالا به پایین ← ابتدا مدیر عالی هدف‌های کلان را تأمین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدف کلان هدف‌گذاری کنند. وحدت جهت وجود دارد- افراد را متعهد به اجرای برنامه می‌شود.

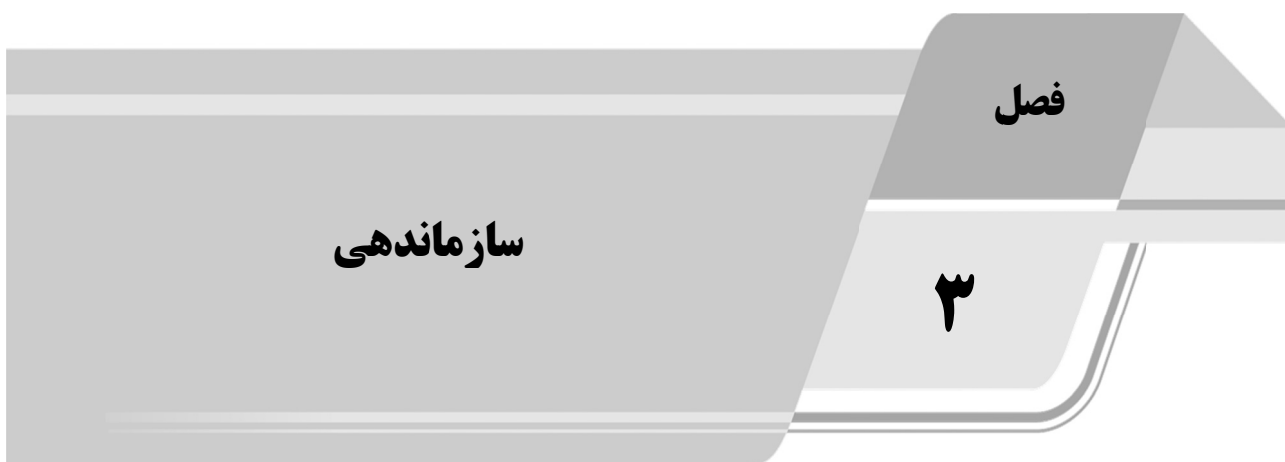
در برنامه‌ریزی پایین به بالا ← با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند بدون آن که به محدودیت‌های کلی سازمان توجه شود. آنگاه این برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب با بالاترین سطح مدیریت ارایه می‌گردد.

در دانشگاه سیستم برنامه‌ریزی از پایین به بالاست. برنامه‌ریزی‌های از پایین به بالا فاقد جهت‌گیری و مزیتی که دارد این است که باعث افزایش تعهد و احساس مسئولیت می‌شود در میان افرادی که از سطوح عملیاتی در برنامه‌ریزی مشارکت داشته‌اند.

شاید بهترین ره یافت از بالا باشد چون با درگیر ساختن تعداد زیادی از کارکنان اطلاعات سودمندی از همه‌ی سطوح سازمان دست می‌یابد.

برنامه‌ریزی بر مبنای هدف

بر اساس این نگرش باید ابتدا مهم‌ترین مسائل سازمان مشخص شود. در برنامه‌ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می‌شود.



عناصر و مفاهیم سازماندهی

سازماندهی فعالیتی است که به صورت دوره‌ای انجام می‌شود (نه به‌طور مستمر و روزانه) - فقط در صورت بروز مشکل جدید یا تغییر راهبردهای سازمان، برای تغییر و اصلاح ساخت سازمانی اقدام می‌شود. سازماندهی فراگردی است که طی آن با تقسیم‌کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها برای کسب اهداف تلاش می‌شود.

هدف از طراحی ساخت سازمانی:

آن است که نیروهای انسانی و منابع موجود به گونه‌ای هماهنگ و ترکیب شوند که به هم نیروزایی و افزایش کارایی منابع موجود بینجامد.

ساختار هر سازمان تعیین‌کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش‌های محیطی است.

ساختار سازمان ← ساخت فیزیکی ← به محیط واقعی سازمان اشاره دارد
 ← ساخت رویه‌ای یا رسمی ← در خط‌مشی‌های رسمی تنظیم شده دلالت دارد معمولاً با محدود کردن ارتباط میان افراد است
 ← ساخت غیررسمی یا الگویی ← روش‌های غیررسمی و متداول برای ایجاد ارتباط

سازمان رسمی ← به‌طور قانونی بنیان‌گذاری و تصویب می‌شود. تعداد مشاغل حدود وظایف و نحوه‌ی انجام وظایف معلوم (تخیلی)
 ← غیررسمی ← حالت واقعی عملکرد سازمان را نشان می‌دهد.

✓ یکی از وجه تمایز سازمان رسمی و غیررسمی، غیرشخصی بودن وظایف در سازمان رسمی در مقایسه با رسمی با شخصی بودن وظایف

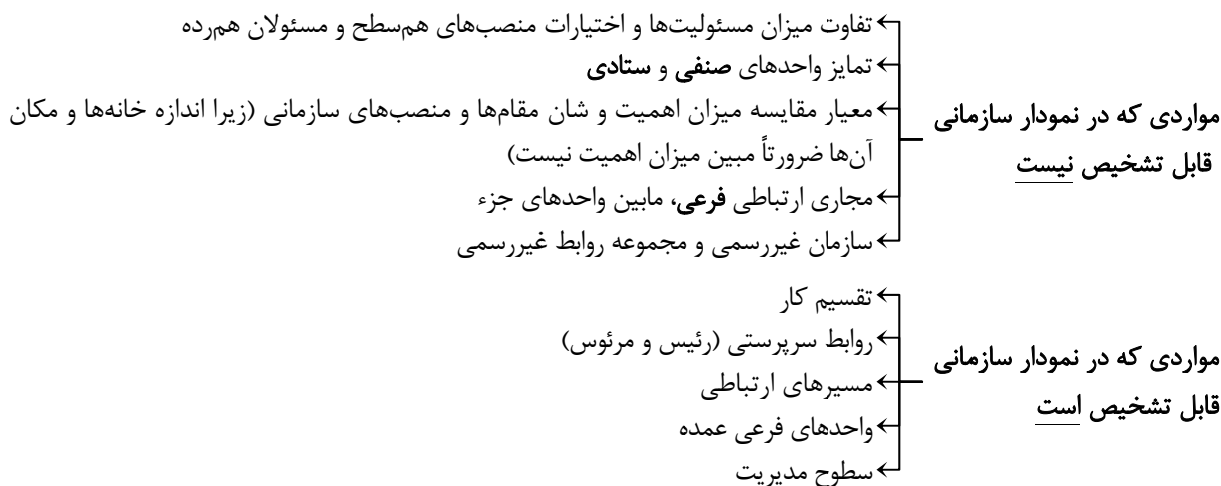
سازمان رسمی ← غیرشخصی بودن وظایف

سازمان غیررسمی ← شخصی بودن وظایف



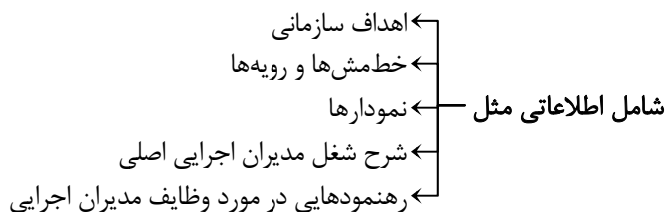
نمودار سازمانی

در مورد رسم نمودار سازمانی مهم‌ترین واحد سازمانی در بالای نمودار قرار می‌گیرد به‌طوری که فاصله‌ی هر واحد از بالاترین واحد معرف میزان قدرت و اهمیت آن است. در نمودارهای افقی مهم‌ترین واحد در سیستم راست قرار می‌گیرد. واحدهای ستادی در سمت چپ خط فرماندهی رسم می‌شوند. اگر خط ارتباطی میان دو واحد فقط مبین اعمال بخشی از قدرت باشد آن را با خط چین (---) نشان می‌دهیم. از نمودارهای دایره و افقی به‌ندرت برای ترسیم نمودار سازمانی استفاده می‌کنند.

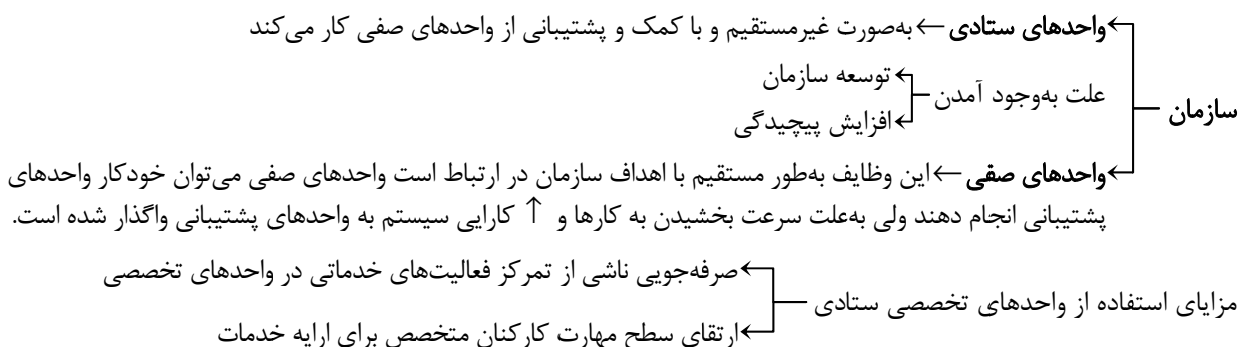


راهنمای سازمان

در سازمان‌های بزرگ برای معرفی ساختار رسمی از راهنمای سازمان استفاده می‌شود. ❖ چون تهیه و به‌روز نگه‌داشتن راهنمای سازمانی پرهزینه است به‌ندرت به کار گرفته می‌شوند*



برای اداره کردن سازمان وجود نمودار سازمانی و راهنمای سازمان چندان ضروری نیست چون راهنمای سازمان معرف وضعیت رسمی سازمان است درحالی که سازمان‌ها معمولاً براساس روابط غیررسمی اداره می‌شوند و روابط غیررسمی از روابط رسمی مهم‌تر و مؤثرترند.



فصل

۴

بسیج منابع و امکانات

منابع انسانی

سازمان باید برای رسیدن به موفقیت به ترکیب مناسبی از ثبات و تغییر برسد. برنامه‌ریزی کارهای تکراری (ثبات) و امکان نوآوری و خلاقیت در کارها (تغییر) با توجه به روابط میان افراد و ساختارهای سازمانی این موضوع مطرح می‌شود که همواره باید میان ساختارهای سازمانی و نیروی انسانی سازمان در حد مطلوبی سازگاری وجود داشته باشد.

استفاده از طرح‌های ارگانیک به جای مکانیک
✓ مقابله با دوگانگی تغییر و ثبات ← استفاده از واحدهای مستقل
استفاده از ایجاد تیم‌ها

نظریه پردازان کلاسیک
معتقدند سازماندهی که ۴ ←
مرحله انجام می‌شود.
تقسیم کل سازمان به چند بخش عمده (تقسیم‌بندی افقی)
ایجاد روابط میان سطوح سازمانی به توجه به اختیارات هر سطح (تقسیم‌بندی عمودی)
مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی)
جایابی برای کارکنان و تثبیت نیروها

نظریه‌پردازان معاصر بر این باورند که طرح‌های سازمانی منعطف‌تر و انطباق‌پذیرتر کارایی و اثربخشی بیشتری دارند
زیر بر روابط رسمی و از پیش طراحی شده در ساختار رسمی سازمان اتکای کم‌تری دارند.

❖ رمز موفقیت سازمان ← متناسب بودن فناوری با ساختار

سازماندهی ← از طریق تفکیک افقی و عمودی ← از تخصیص‌گرایی و تقسیم‌کار استفاده می‌شود.
← از طریق تلفیق ← استانداردسازی فعالیت‌ها و مشخص کردن اختیارات.

هماهنگی

فراگردی است که طی آن، همه‌ی بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند.

فصل چهارم

- رابطه‌ی میان نیروهای طرفدار ترکیب و طرفدار تفکیک
- ← (۱) نیروهای طرفدار هماهنگی غلبه کند ← مثل سازماندهی بر مبنای وظیفه ← انجام وظیفه‌ی معین با کارایی بالا و هزینه پایین
 - ← (۲) نیروهای طرفدار تفکیک و ترکیب برابر باشند ← مثل سازمان‌های ماتریسی ← سازمان موظف است ضمن رعایت صرفه‌جویی و حفظ کارایی، به نیازهای متنوع و متغییر مشتریان پاسخ دهد.
 - ← (۳) نیروی طرفدار تفکیک غلبه کند ← مثل سازماندهی بر مبنای شرایط جغرافیایی یا بر مبنای محصول قدرت تصمیم‌گیری مدیران بخش‌های مستقل افزایش می‌یابد.

- ۴ منشأ تفکیک خرده سیستم‌ها
- ← افق برنامه‌ریزی و عمل مدیران
 - ← کارها و وظایف متفاوت
 - ← تفاوت گرایش‌های اساسی در روابط متقابل شخصی
 - ← تفاوت در ساختار رسمی

ترکیب

به ایجاد هماهنگی میان اجزاء درونی سازمان دلالت دارد. در یک سازمان هرچه تفکیک افزایش یابد هماهنگی دشوارتر می‌شود.

- ✓ هنگامی که تفکیک در سازمان کم باشد ساختارهای عمودی و یا از بالا به پایین مناسب هستند ← قواعد و رویه‌ها
← سلسله مراتب
← برنامه‌ریزی
- ✓ هنگامی که میزان تفکیک زیاد باشد برای ایجاد هماهنگی به صورت افقی و از طریق
← تماس مستقیم
← نقش‌های رابط
← گروه‌های ضربت
← تیم‌ها
← سازمان‌های ماتریسی

✓ گاهی گفته می‌شود که افراد توانمند می‌توانند هر نوع ساختار سازمانی را توانمند و اثربخش سازند که این گفته ممکن است گزافه باشد.

- ۳ عامل مهم برای ایجاد هماهنگی
- ← اصل وحدت فرماندهی ← هر کارمند فقط در برابر یک مدیر پاسخگو باشد.
 - ← اصل خط فرمان ← مسیر صدور دستور از مقامات عالی سازمان شروع می‌شود و به پایین می‌آید
 - ← اصل حیطه نظارت ← تعداد کارکنانی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند

افراد تحت تکلف و نظارت مدیران عالی نباید از هفت نفر بیش‌تر شود * هرچه سازمان گسترده‌تر باشد حیطه نظارت ↑ می‌یابد*

- عوامل تعیین‌کننده‌ی حیطه نظارت
- ← عوامل و ویژگی‌های شخصی
 - ← عوامل شغلی
 - ← متغیرهای محیطی
 - ← نوع سازمان
 - ← سطح مدیریت

ویژگی‌های شخصی

از میان این ویژگی‌ها دو مورد تأثیر بیش‌تری دارند ← چگونگی نگرش - میزان توانمندی و لیاقت

فصل

۵

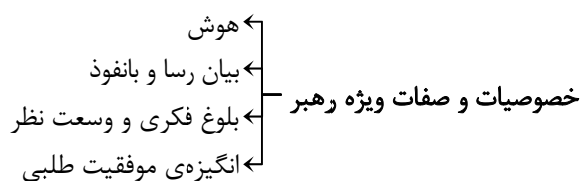
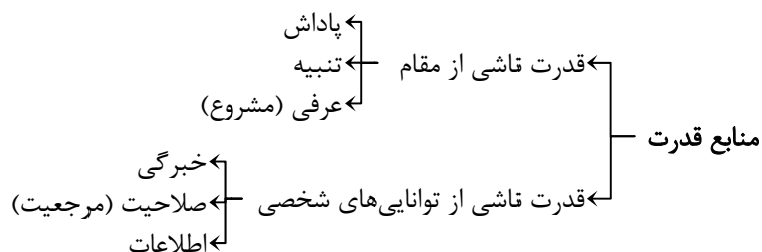
هدایت و سرپرستی

مبانی رهبری

- ✓ مدیریت ← انجام کار به وسیله دیگران برای تحقق اهداف
- ✓ هدایت ← بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی دلالت دارد.
- ❖ رهبری و مدیریت دارای تفاوت‌هایی می‌باشند.
- ❖ رهبری ← نفوذ در دیگران برای رسیدن به اهداف ← سلسله مراتب مطرح نیست رهبر کسی است که موفق به اعمال نفوذ شود.
- ❖ مدیریت ← نفوذ در دیگران برای رسیدن به هدف سازمان

سبک رهبری

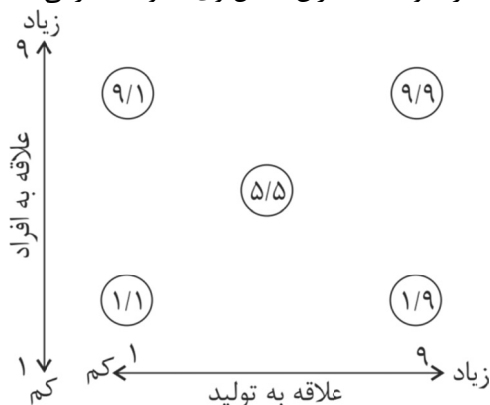
نحوه‌ی استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را سبک رهبری می‌گویند. چگونه می‌توان رفتار دیگران را تحت نفوذ قرار داد؟ قدرت



رفتار رهبری ← رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه (وظیفه‌گرا) ← قدرت را ناشی از مقام می‌داند و انسان را فردی تنبل و غیرقابل اعتماد
رفتار مبتنی بر روابط انسانی (انسان‌گرا) ← قدرت ناشی از حمایت پیروان و انسان موجودی مسئولیت‌پذیر

سبک‌سنج مدیریت

به‌وسیله‌ی این جدول سبک رهبری هر مدیر باتوجه به میزان تمایل وی به وظیفه‌گرایی یا انسان‌گرایی مشخص می‌شود.



در حالت ۱/۱: تلاش در حداقل ممکن

در حالت ۱/۹: به‌گونه‌ای تنظیم می‌شود که دخالت روابط انسانی به حداقل برسد (توجه صرف به وظیفه سازمان و کارایی)

در حالت ۵/۵: با حفظ و ایجاد توازن میان حفظ روحیه کارکنان و انجام وظایف بازدهی در حد مطلوب

در حالت ۹/۱: توجه صرف به روابط انسانی

در حالت ۹/۹: به‌دلیل معاونت و مشارکت صمیمانه افرادی متعهد اهداف سازمانی در حد بسیار مطلوب تأمین می‌شود.

- سبک ۱: بسیار آمرانه و دستوری
سبک ۲: دلسوزانه
سبک ۳: مشاوره‌ای
سبک ۴: مشارکتی - حمایتی

رهبری اقتضایی

برخی از صاحب‌نظران رهبری را تابع سه عامل رهبر - پیرو و موقتیت می‌دانند.

رهبری تابعی است از (رهبر، پیروان و عوامل تعیین‌کننده موقعیت)

نظریه رهبری اقتضایی فیدلر

اگر مدیر در میان کارکنان خود ← تمایز و ترجیح کمتر میان کارکنان قرار دهد ← رابطه‌گرا
← عامه‌ی کارکنان را با دید موافق‌تر و مثبت‌تری در نظر می‌گیرد ← کارگرا

← رابطه‌ی رهبر و پیرو ← عواملی مانند احساس پیروان نسبت به رهبر - میزان اعتماد -

مطلوبیت وضعیت یا عوامل مؤثر بر سبک مدیریت و رهبری ← میزان وفاداری
← ساختار یافتگی کار ← میزان تکراری و یکنواخت بودن یا تنوع کاری - میزان ابهام یا مشخص بودن آنها

← قدرت منصب و مقام ← میزان حمایت مافوق‌ها از مدیر - میزان قدرت تشویق و تنبیه مدیر

✓ اگر مدیر دارای قدرت شخصی، از حمایت مافوق نیز بهره‌مند باشد و عهده‌دار کاری معین و تعریف شده باشد ← می‌تواند از سبک آمرانه و دستوری استفاده کند.

✓ اگر مدیری با مقبولیت و قدرت ناچیز و عدم حمایت مافوق عهده‌دار انجام کار نامعین و جدید شود ← مجبور است از سبک آمرانه استفاده کند.

فصل

۶

کنترل

۸۱

مفاهیم کنترل و برنامه‌ریزی معمولاً در کنار هم مطرح می‌شوند زیرا مدیران در فراگرد کنترل، وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می‌کنند و براساس این مقایسه به برنامه‌ریزی مجدد (تصحیح) مبادرت می‌کنند. کنترل امری مستمر و دائمی

- ← (۱) تعیین معیارها و ضوابط کنترل
 ← (۲) مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردها
 ← (۳) تشخیص میزان انحرافها و بررسی علل آنها
 ← (۴) تنظیم و اجرای برنامه‌ها و عملیات اصلاحی

مراحل فراگرد کنترل

(۱) تعیین معیارها و ضوابط کنترل ← مستلزم شناخت دقیق اهداف سازمان می‌باشد- منظور از تعیین معیار و ضوابط کنترل تعریف و تفسیر اهداف سازمان در قالب باز داده‌های دقیق و قابل سنجش است. تعیین معیارها با همه مراتب اصول مدیریت در ارتباط است.

- ← کمی ← براساس درآمد- هزینه- میزان تولید- سرمایه- میزان فروش
 ← کیفی ← براساس کیفیت و مطلوبیت
 ← مختلط ← بر حسب کمیت و کیفیت

انواع معیارها

(۲) مقایسه عملکردها با اهداف و استانداردها ← معمولاً برای این مقایسه از روش‌های آماری و شاخص‌های کمی استفاده می‌شود.

- ← نمونه‌گیری
 ← مشاهده و مذاکره غیررسمی ← به مثابه روشی برای ارزیابی غیرکمی استفاده می‌شود.
 ← روش پیش‌بینی
 ← روش گزارش‌گیری ← به تنهایی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد بهتر است با یکی از روش‌های بالا
 به‌خصوص مذاکره غیررسمی همراه شود.

روش‌های مقایسه‌ای و ارزیابی

(۳) تشخیص میزان انحرافها و بررسی علل بروز آنها ← باید تمرکز بیش‌تری بر روی نقاط راهبردی و استراتژیک نماید و خطاهای نقاط کوچک و ناچیز جزء خطاهای استاندارد (انحراف معیار) مجاز شمره می‌شود.

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

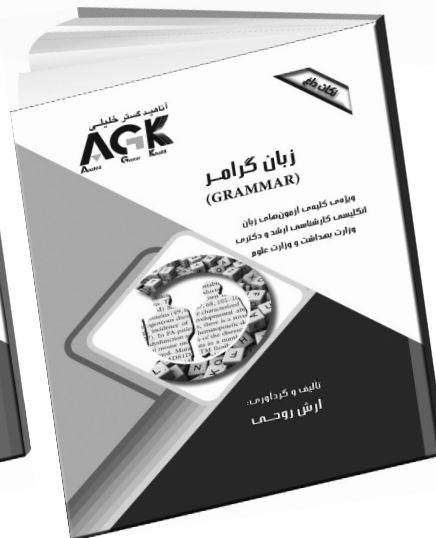
تألیف سوالات مشابه کنکور

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