

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعای پیش از مطالعه

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

پروردگارا، خارج کن مرا از تاریکی های فکر و گرامی بدار به نور فهم
پروردگارا، بگشای بر ما در های رحمت را و بگستران 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 مدیریت

ویژه کارشناسی ارشد رشته‌ی ارزیابی فناوری سلامت «HTA»

تألیف و گردآوری:

بهنام امانی

«رتبه ۱۴ رشته‌ی ارزیابی فناوری سلامت (HTA) دانشگاه علوم پزشکی تهران»

بهمن امانی

«رتبه ۱ رشته‌ی ارزیابی فناوری سلامت (HTA) دانشگاه علوم پزشکی تهران»

سرشناسه

: امانی، بهنام، ۱۳۶۷-، گردآورنده

عنوان و نام پدیدآور

: AGK درسنامه اصول مدیریت: ویژه کارشناسی ارشد رشته‌ی ارزیابی فناوری سلامت «HTA»/

تالیف و گردآوری بهنام امانی، بهمن امانی.

مشخصات نشر

: تهران: آناهید گستر خلیلی، ۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری

: ۱۸۶ص: مصور، جدول، نمودار؛ ۲۲×۲۹ س.م.

شابک

: 978-622-4907-82-0

وضعیت فهرست‌نویسی

: فیپا

موضوع

: مدیریت -- راهنمای آموزشی (عالی)

Management -- Study and teaching (Higher)

شناسه افزوده

: امانی، بهمن، ۱۳۶۷-، گردآورنده

رده‌بندی کنگره

: HD۳۷

رده‌بندی دیویی

: ۶۵۸/۰۰۷

شماره کتابشناسی ملی

: ۹۹۰۲۸۵۸



انتشارات آناهید گستر خلیلی

نام: AGK درسنامه اصول مدیریت

(ویژه کارشناسی ارشد رشته‌ی ارزیابی فناوری سلامت «HTA»)

تألیف و گردآوری: بهنام امانی . بهمن امانی

ناشر: آناهید گستر خلیلی

نوبت و سال چاپ: اول. ۱۴۰۴

شمارگان: ۱۰۰۰

چاپ و صحافی: گیلان

مدیر تولید: امیرحسین خلیلی

مدیر فنی و هنری: مریم آرده

تایپ و صفحه‌آرایی: آرزو راضی

بهاء: ۳۳۰۰۰۰ 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:

به نام خالق یکتا

ستایش بی‌شمار از آن خدایی است که فروغ نورافشان شکوه و عظمتش از افق خردها و اندیشه‌های ناب و پاک بندگان ترقی‌خواه و کمال‌طلبش همواره پرتوافکن است. برگزاری آزمون کنکور و رقابت فشرده در دانشجویان برای ورود به مقاطع تحصیلی بالاتر، داوطلبان را به مطالعه منابع گوناگون و دانش‌اندوزی بیش‌تر ترغیب می‌کند و در نتیجه رقابت سختی بین داوطلبان جهت ورود به مقاطع بالاتر وجود دارد. لذا تألیف کتب و منابعی که در این مسیر راهگشا باشد و الگوی مناسب مطالعاتی را برای داوطلبان فراهم نمایند، ضروری به نظر می‌رسد. درسنامه حاضر با توجه به نبود منابع جامع، کامل و هم‌چنین مناسب و نیاز روزافزون افراد متقاضی و علاقه‌مند به تحصیل در مقاطع بالاتر تدوین و گردآوری شده و حاصل تلاش بی‌وقفه اینجانبان در این زمینه می‌باشد.

هم‌چنین مطالعه این درسنامه به دانشجویان و داوطلبان علاقه‌مند به تحصیل در رشته‌های ارزیابی فناوری سلامت (HTA)، رفاه اجتماعی، مدیریت توانبخشی و مدیریت خدمات بهداشتی درمانی توصیه می‌شود.

در پایان بر خود لازم می‌دانیم از استادان و دوستانی که در نگارش این درسنامه ما را یاری رساندند و در شکل‌گیری آن نقش بسزایی داشتند، قدردانی کنیم و هم‌چنین از کلیه همکاران انتشارات آناهیدگستر خلیلی که زحمت بازخوانی و ویرایش فنی این درسنامه را برعهده داشتند، صمیمانه سپاسگزاری کنیم.

با آرزوی موفقیت و پیروزی روزافزون شما

بهنام امانی

بهمن امانی

(مبحث اول: سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل)

بخش اول؛ تعاریف، مفاهیم و تئوری‌ها

- فصل اول: مدیریت، سازمان و سوابق تاریخی ۱۳
- فصل دوم: مکاتب کلاسیک سازمان و مدیریت ۱۶
- فصل سوم: نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت ۲۱

بخش دوم؛ برنامه‌ریزی

- فصل چهارم: تعاریف و ماهیت برنامه‌ریزی، انواع برنامه‌ها و مراحل و فرآیند برنامه‌ریزی ۲۸
- فصل پنجم: تعیین هدف، استراتژی و خط مشی ۳۲
- فصل ششم: تصمیم‌گیری ۳۶

بخش سوم: سازمان‌دهی و مباحث اساسی آن

- فصل هفتم: مبانی سازمان‌دهی ۴۰
- فصل هشتم: سازمان و آثار محیط ۴۷
- فصل نهم: صف و ستاد ۵۱
- فصل دهم: تفویض اختیار و عدم تمرکز ۵۵
- فصل یازدهم: هماهنگی ۵۹
- فصل دوازدهم: ارتباطات ۶۴

بخش چهارم: هدایت

- فصل سیزدهم: انگیزش ۷۰
- فصل چهاردهم: رهبری ۷۶

بخش پنجم: کنترل

- فصل پانزدهم: وظیفه کنترل ۸۶
- فصل شانزدهم: فنون کنترل ۹۰

بخش ششم: علم مدیریت و تکنیک‌های کاربردی آن

- فصل هفدهم: بهبود سازمان و مدیریت تغییر ۹۵
- فصل هجدهم: نظام‌های اطلاعات مدیریت ۱۰۱
- فصل نوزدهم: علم مدیریت و روش‌های مقداری در تصمیم‌گیری؛ پژوهش عملیات و تکنیک‌های آن ۱۰۵

(مبحث دوم: مبانی مدیریت)

بخش اول؛ کلیات

- فصل اول: مدیریت و مدیران ۱۱۲
- فصل دوم: چهره متحول مدیریت ۱۱۷

بخش دوم؛ برنامه‌ریزی

- فصل سوم: مبانی برنامه‌ریزی ۱۲۱
- فصل چهارم: روش‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی ۱۲۷
- فصل پنجم: مبانی تصمیم‌گیری ۱۳۱

بخش سوم؛ سازمان‌دهی

- فصل ششم: تکنولوژی و طراحی فرآیندهای کار ۱۳۷
- فصل هفتم: مبانی طراحی ساختار ۱۴۱
- فصل هشتم: مدیریت منابع انسانی (HRM) ۱۴۶
- فصل نهم: مدیریت تغییر و نوآوری ۱۵۰

بخش چهارم؛ رهبری

- فصل دهم: مبانی رفتار فردی و گروهی ۱۵۴
- فصل یازدهم: شناخت تیم‌های کاری ۱۶۰

فصل دوازدهم: انگیزش و پاداش ۱۶۳

فصل سیزدهم: رهبری و سرپرستی ۱۶۸

فصل چهاردهم: ارتباطات و مهارت‌های میان‌فردی ۱۷۵

بخش پنجم؛ کنترل

فصل پانزدهم: مبانی کنترل ۱۸۰

فصل شانزدهم: روش‌ها و ابزار کنترل ۱۸۳

مبحث اول

سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل

بخش اول

تعاریف، مفاهیم و تئوری‌ها

مدیریت، سازمان و سوابق تاریخی

مدیریت چیست؟ کریتنر در کتاب خود تحت عنوان «مدیریت: فرآیندی برای حل مسائل» مدیریت را چنین تعریف کرده است: «مدیریت عبارت است از: فرآیندی برای حل مسائل مربوط به تأمین هدف‌های سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر». نکات قابل توجه و عناصر تشکیل‌دهنده این تعریف عبارت‌اند از:

(الف) فرآیندی برای حل مسائل: تصمیم‌گیری و حل مسائل یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران را تشکیل می‌دهد.

(ب) هدف‌های سازمانی: عموم سازمان‌ها برای توجیه موجودیت خود هدف‌ها و مأموریت‌های خاصی را دنبال می‌کنند.

(ج) کارایی: کارایی را می‌توان متشکل از انجام یک سلسله عملیاتی دانست که در نهایت به تأمین هدف‌ها به نحو مطلوب و مؤثر می‌انجامد به گونه‌ای که زمان، سرمایه و استعدادها بدون اتلاف و به طور کلی مورد استفاده قرار گیرد.

(د) منابع کمیاب: منابعی از قبیل زمان، افراد، سرمایه و مواد اولیه همه محدودند و ماهیتاً کمیاب و غیرقابل افزایش‌اند. این منابع اساساً در اختیار مدیریت قرار دارند و لذا باید تلاش آگاهانه برای استفاده مطلوب از آن‌ها مبذول شود.

(هـ) محیط در حال تغییر: بهترین گواه پویایی محیط، تغییرات شگرف و سریعی است که در حدود ۵۰ سال اخیر در کلیه زمینه‌ها پدید آمده است.

ذیلاً به چند تعریف دیگر از مدیریت اشاره می‌شود:

- ۱- مدیریت عبارت است از: انجام عملیات برای حصول به هدف یا هدف‌های از پیش تعیین شده، از طریق هدایت و تلفیق مساعی افراد.
- ۲- مدیریت عبارت است از: استفاده مناسب از منابع و امکانات موجود به منظور نیل به هدف یا هدف‌های معین.
- ۳- مدیریت عبارت است از: نیل به هدف یا هدف‌های موسسه با صرف حداقل هزینه و زمان.
- ۴- مدیریت را می‌توان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن و رهبری و کنترل فعالیت‌های گروهی به منظور حصول به هدف یا هدف‌های مشترک خاص تعریف کرد.
- ۵- مدیریت عبارت است از: استفاده مناسب از منابع مادی و انسانی به منظور دست یافتن به هدف یا هدف‌های موسسه از طریق انجام عملیات مربوط به برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل با توجه به عوامل محیط فرهنگی موسسه.
- ۶- مدیریت عبارت است از: علم و هنر یافتن و به کار گماردن شایسته‌ترین افراد، تلفیق مساعی فکری و جسمی آنان و هماهنگ کردن این مساعی در جهت هدف یا هدف‌های مورد نظر موسسه.
- ۷- مدیریت عبارت است از: تأمین هدف یا هدف‌های سازمان با حداکثر نتایج و حداقل مساعی از طریق استفاده از وسایل و تکنیک‌های پیشرفته و مناسب برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل در چارچوب محیط فرهنگی و خلق و خوی اجتماعی موسسه.

بخش دوم

برنامه ریزی

تعاریف و ماهیت برنامه‌ریزی، انواع برنامه‌ها و مراحل و فرآیند برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی یکی از وظایف مهم مدیریت است که مانند پلی، زمان حال را به آینده مربوط می‌کند. برنامه‌ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات لازم برای رویایی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه‌ریزی تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است.

تعاریف برنامه‌ریزی و ویژگی‌های آن

در تعاریفی که از برنامه‌ریزی به وسیله پژوهشگران مختلف شده است سه ویژگی عمده به چشم می‌خورد که عبارت‌اند از:

- ۱- برنامه‌ریزی ماهیتاً با پیش‌بینی همراه است.
 - ۲- برنامه‌ریزی یک نظام تصمیم‌گیری است، مشتمل بر فرآیند اتخاذ تصمیم نسبت به آن‌چه باید در آینده انجام پذیرد.
 - ۳- برنامه‌ریزی بر نتایج مطلوبی تأکید دارد که در آینده به دست می‌آید. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی وسیله‌ای است برای حصول اطمینان نسبت به تأمین هدف‌های عمده سازمانی در زمان مورد نظر.
- به عقیده هودسن برنامه‌ریزی عبارت است از: ارائه طرقی برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و در دوره زمانی معلوم است. برنامه‌ریزی اقدام عقلانی برای اثر نهادن، بهره‌برداری، ایجاد و کنترل ماهیت، جهت، دامنه، سرعت و آثار تغییرات است.

پیتردراکر برنامه‌ریزی را چنین تعریف می‌کند: برنامه‌ریزی فرآیند مستمری است از تصمیمات سیستماتیک با در دست داشتن بهترین اطلاعات ممکن نسبت به آینده، سازماندهی منظم کوشش‌های لازم برای انجام این تصمیمات و سنجش و مقایسه نتایج به دست آمده با انتظارات از طریق فراگرد بازخورد.

پیتردراکر عامل بازخور را که مکانیزمی است برای ایجاد اطمینان نسبت به کیفیت تصمیمات و دقت برنامه‌ریزی در تعریف خود منظور کرده است. مکانیزم سیستماتیک بازخور سبب می‌شود که از اطلاعات به‌دست آمده در مورد چگونگی اجرای برنامه‌ها، به‌گونه‌ای استفاده شود که در صورت بروز انحراف، اقدام لازم نسبت به تصحیح برنامه‌ها و رفع مشکلات به‌عمل آید.

کونتز، ادانل و وایهریخ در کتاب لازمه‌های مدیریت در تعریف برنامه‌ریزی می‌نویسند: برنامه‌ریزی شامل انتخاب از میان شقوق مختلف عملیات آینده برای کل مؤسسه و هر یک از ادارات یا واحدهای داخلی آن است.

بخش سوم

سازمان دهی
و مباحث اساسی آن

مبانی سازماندهی

وظیفه سازماندهی مدیریت اصولاً مربوط می‌شود به ایجاد یک طرح یا الگویی که در چارچوب آن بتوان مجموعه امور یک مؤسسه را به اجزای قابل اجرا به گونه‌ای تقسیم کرد که رسیدن به هدف‌ها و مقاصد مؤسسه به بهترین وجه تسهیل شود. برای این که نقش سازمانی برای افراد معنایی داشته باشد باید سه خصیصه را شامل شود:

- ۱- هدف‌های قابل سنجش داشته باشد.

- ۲- وظایف یا فعالیت‌های عمده را در برگیرد.

- ۳- اختیار انجام دادن امور در آن پیش‌بینی شود.

سازماندهی به عنوان گروه‌بندی فعالیت‌ها برای رسیدن به هدف‌ها و واگذاری مسئولیت گروه‌ها به مدیران با تفویض اختیارات لازم به منظور اعمال نظارت و تأمین هماهنگی همه جانبه در ساخت سازمانی مؤسسه، تعریف می‌شود. بعضی‌ها اعتقاد دارند که سازمان شامل تمام رفتارهای کلی افراد مؤسسه می‌شود و برخی آن را با مجموع نظام روابط فرهنگی و اجتماعی معادل می‌دانند. برای اکثر دست‌اندرکاران مدیریت، اصطلاح سازمان به ساخت هدفدار نقش‌ها دلالت دارد.

سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی

به طور کلی سازمان رسمی به معنای ساخت هدفدار نقش‌ها در یک مؤسسه است. به عبارت دیگر سازمان رسمی شامل ساخت سلسله مراتب اداری است که در آن مقامات، مسئولیت‌ها، اختیارات و خطوط فرماندهی به وضوح استقرار یافته و تعریف شده است. سازمان رسمی نظامی است که از مشاغل مشخص با نحوه ارتباطات، هماهنگی و تفویض اختیار معین تشکیل یافته است. سازمان رسمی باید قابلیت انعطاف داشته باشد.

سازمان غیررسمی

عبارت است از: هر گونه فعالیت مشخص مشترک بدون هدف آگاهانه (حتی چنان‌چه به نتایج مشترک منتج شود) می‌داند (چستر بارنارد)، کیت‌دیویس سازمان غیررسمی را چنین تعریف می‌کند: یک شبکه روابط شخصی و اجتماعی که در قالب سازمان رسمی به وجود نیامده لکن ضمن برقراری روابط افراد با یکدیگر خود به خود شکل می‌گیرد. به طور کلی سازمان غیررسمی در نتیجه روابط اجتماعی بین افراد به وجود می‌آید و بدون هرگونه ضوابط جدی در خارج از نظام اختیارات رسمی شکل می‌گیرد با وجود اینکه سازمان غیررسمی روی نمودار مشخص نمی‌شود ولی در واقع به عنوان یک شبکه روابط اجتماعی و مشخصی در درون سازمان رسمی وجود

مبحث اول؛ بخش سوم: سازمان‌دهی و مباحث اساسی آن

شمار آورد. بعضی از نویسندگان مدیریت این نوع عدم تمرکز را عدم تمرکز قانون‌گذاری نامیده‌اند. به موجب اصل هفتم قانون اساسی، مجلس شورای اسلامی، شورای استان، شهرستان، شهر، محل، بخش، روستا و مانند آن از ارگان‌های تصمیم‌گیری و اداره امور کشورند.

انواع عدم تمرکز

۸ نوع عدم تمرکز را به ۳ دسته کلی عدم تمرکز اداری، عدم تمرکز اقتصادی و عدم تمرکز سیاسی تقسیم می‌کنند:

انواع عدم تمرکز	توضیح یا تعریف	مثال‌ها
۱- عدم تمرکز صنعتی	انتقال اختیارات از طرف سطوح بالای دولت به هیات‌های مدیره نسبتاً مستقل و مؤسسات و شرکت‌های دولتی	شرکت‌های اتومبیل‌سازی رنو و پژو در فرانسه
۲- عدم تمرکز برنامه‌ریزی اقتصادی	ایجاد و توسعه برنامه‌ریزی منطقه‌ای به منظور فراهم آوردن داده‌هایی جهت بهبود برنامه‌ریزی در سطح ملی	۲۲ منطقه برنامه‌ریزی در فرانسه که در سال ۱۹۷۲ به وجود آمد.
۳- عدم تمرکز داخلی (سازمانی)	توزیع اختیارات مربوط به وظایف خاص مدیریت در تمام سطوح سازمان به منظور تسریع انجام امور مربوطه	هیات‌ها و شوراهای مخصوص واگذاری اختیارات مربوط به وظایف خاص مدیریت به تمام سطوح سازمان
۴- عدم تمرکز جغرافیایی	توزیع واحدهای اداری در تمام نواحی جغرافیایی (واحدهای سازمانی در محل‌های مختلف کار می‌کنند)	مناطق آموزش و پرورش و مناطق شهرداری در تهران - ادارات کل وزارتخانه‌ها در استان‌ها
۵- عدم تمرکز فنی - تخصصی	ایجاد و تأسیس تعدادی از سازمان‌ها و مؤسسات مستقل فنی - تخصصی در خارج از ساختار بورکراتیک معمولی	بانک‌های دولتی - شرکت‌های بیمه - شرکت ملی نفت ایران
۶- عدم تمرکز قانون‌گذاری	استقرار واحدهای قانون‌گذاری فرعی یا انتقال مسئولیت‌ها به دستگاه‌های قانون‌گذاری در سطح استان‌ها و شهرستان‌ها	هیات‌های محلی قانون‌گذاری در انگلیس - شوراهای اسلامی در ایران
۷- دموکراسی صنعتی	کنترل مؤسسات صنعتی به وسیله کارکنان همان سازمان‌ها	کنترل و نظارت کارگران در اداره امور کارخانه‌های متبوع در کشور یوگسلاوی
۸- اشتراک مساعی مردم	اشتراک مساعی مردم در تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور محلی یا منطقه‌ای	اشتراک مساعی مردم در تصویب خط‌مشی‌ها در بعضی از حکومت‌های محلی آمریکا و سوئیس

رابطه بین وزارتخانه‌ها و واحدهای فرعی آن‌ها در استان‌ها (ادارات کل) می‌تواند تابع عدم تمرکز سازمانی باشد.

عدم تمرکز فنی - تخصصی با توجه به ماهیت وظایف صورت می‌گیرد. در عدم تمرکز قانون‌گذاری اداره بعضی از امور عمومی یک منطقه یا محل به عهده هیات‌هایی واگذار می‌شود که از طرف مردم همان منطقه یا محل انتخاب می‌شود. این نوع عدم تمرکز موجب ایجاد حکومت‌های محلی می‌شود که در ایران سازمان‌های محلی نامیده می‌شود. مقصود از دموکراسی صنعتی کنترل مؤسسات صنعتی به وسیله کارکنان همان مؤسسات است.

اگرچه تفویض اختیار و عدم تمرکز وجوه تشابهی با هم دارند و در هر دو مسأله اعطای اختیار مطرح است اما می‌توان بین آنها تفاوت قایل شد. به این معنی که تفویض اختیار بیش‌تر جنبه فردی دارد و عدم تمرکز جنبه سازمانی. در تفویض اختیار مقام بالاتر اختیارات مربوط به سمت خود را به مرئوسان اعطاء می‌کند و در هر لحظه می‌توان آن را پس بگیرد. در عدم تمرکز جنبه فردی مطرح نیست و ملاحظات سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. عدم تمرکز یا بر حسب آیین‌نامه‌ها و مصوبات صورت می‌گیرد و یا به موجب قوانین مصوب مجلس تحقق می‌یابد. به طور کلی هر قدر که در سلسله مراتب قانونی مراجع بالاتری عدم تمرکز را مجاز شمرده باشند، تغییر و یا لغو آن مشکل‌تر می‌شود.

اساساً عدم تمرکز سیاسی به مفهوم واقعی در بیش‌تر کشورهای در حال توسعه وجود ندارد.

بخش پنجم

کنترل

وظیفه کنترل

بعضی از نویسندگان مدیریت معتقدند که مدیریت خوب به داشتن نظام کنترل مؤثر بستگی دارد. کنترل فرآیندی است که از طریق آن مدیران اطمینان حاصل می‌کنند که عملکرد سازمان با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق دارد. در برنامه‌ریزی فعالیت‌های یک سازمان هدف‌های اساسی و روش‌های دست یافتن به آن‌ها مشخص می‌شوند. فرآیند کنترل میزان پیشرفت به سوی هدف‌ها را می‌سنجد و مدیران را قادر می‌سازد تا انحرافات برنامه‌ها را کشف کنند و اقدام اصلاحی به عمل آورند. کونتز، ادانل و وایپریخ، برنامه‌ریزی و کنترل را به دو تیغه یک قیچی تشبیه می‌کنند به این معنی که قیچی فقط با دو تیغه برنده می‌تواند کار کند.

فرآیند کنترل

کنترل فرآیندی است که به طور مستمر عملکرد جاری را به منظور حصول اطمینان از این‌که منجر به وصول به هدف‌های از پیش تعیین شده می‌شود، اندازه‌گیری می‌کند. نتایج مطلوب از طریق فرآیند برنامه‌ریزی مشخص می‌شود و کنترل عملکرد را با توجه به استانداردهای معین می‌سنجد. به این ترتیب کنترل تلاشی است منظم که با توجه به هدف‌های از پیش تعیین شده استانداردهای عملکرد را مشخص می‌کند، عملکرد واقعی را با معیارهای معین مقایسه می‌کند، انحرافات و درجه اهمیت آن‌ها را تعیین می‌کند و اقدامات اصلاحی را در صورت لزوم معمول می‌دارد.

۴ مرحله اساسی در فرآیند کنترل

- ۱- استقرار استانداردها
- ۲- اندازه‌گیری عملکرد
- ۳- تطابق عملکرد با استاندارد (مقایسه عملکرد با استانداردها)
- ۴- اقدام اصلاحی

استانداردهای کمی

- ۱- استانداردهای زمان
- ۲- استانداردهای هزینه
- ۳- استانداردهای درآمد
- ۴- بهره‌وری: هدف‌های بازدهی رمز اساسی سودآوری عملیات هستند و باید بر مبنای عملکرد گذشته، درجه ماشین‌ی شدن کار، مهارت‌ها، آموزش و انگیزش کارکنان تعیین شوند. یکی از طرق تعیین بازدهی، اندازه‌گیری واحدهای تولید شده توسط یک فرد در ساعت است.

بخش پنجم

کنترل

کنترل

کنترل را می‌توان فرآیند بازبینی فعالیت‌ها برای کسب اطمینان از انجام فعالیت‌ها بر طبق برنامه دانست. این فرآیند شامل اصلاح کردن هر کاستی چشم‌گیر و انحرافی نیز می‌شود. سه نوع دیدگاه در مورد کنترل وجود دارد که عبارت‌اند از:

۱) کنترل اقتصادی

۲) کنترل اداری

۳) کنترل فرهنگی

کنترل اقتصادی دیدگاهی است که بر کاربرد مکانیسم‌های خارجی بازار تأکید می‌نماید. کنترل‌ها در مورد معیارهایی چون رقابت قیمت‌ها یا سهم بازار اعمال می‌شوند. سازمان‌هایی که این دیدگاه را دارند عموماً آن‌هایی هستند که دارای محصولات و خدماتی کاملاً ویژه و جداگانه هستند و در شرایط رقابت کامل قرار دارند.

کنترل اداری بر قدرت رسمی تأکید دارد و بر آیین‌نامه‌های اداری، مقررات، دستورالعمل‌ها و سیاست‌ها متکی است. این نوع کنترل بر مبنای استاندارد فعالیت‌ها، شرح کامل وظایف برای هدایت رفتار اداری کارمند و سایر مکانیسم‌های اداری مثل بودجه صورت می‌گیرد، تا این اطمینان به‌دست آید که اعضای سازمان دارای رفتارهای مناسب شغلی هستند و به استانداردهای عملکردی مورد نظر دست می‌یابند.

کنترل فرهنگی به سیستم‌های برنامه‌ریزی شده کنترل اشاره دارد که در آن رفتارهای کارمند با توجه به ارزش‌های مشترک و جنبه‌های دیگر فرهنگ سازمانی تنظیم می‌شود. این نوع کنترل در سازمان‌هایی یافت می‌شود که در آن‌ها تیم‌ها کاربرد گسترده داشته و تکنولوژی مداوم در حال دگرگونی است.

بیش‌تر سازمان‌ها به‌طور کامل بر یکی از این سه دیدگاه برای طرح‌ریزی یک سیستم کنترل مطلوب متکی نیستند. در عوض یک سازمان معمولاً بر کنترل اداری یا فرهنگی تأکید می‌کند و بعضی از معیارهای کنترل اقتصادی را نیز بر آن می‌افزاید.

کنترل اهمیت دارد. زیرا حلقه نهایی زنجیره کارکردی و مدیریت است. به هر حال، ارزش کارکردی کنترل در وهله اول در رابطه آن با برنامه‌ریزی و فعالیت‌های تفویض شده است. کنترل به این دلیل اهمیت دارد که بر این امر نظارت می‌کند که آیا اهداف به آن صورتی که برنامه‌ریزی شده و تفویض شده است در حال دستیابی هستند یا نه و آیا از استانداردها منحرف شده‌اند یا نه.

مبحث دوم؛ بخش پنجم: کنترل

کنترل‌های مالی مرسوم

هدف	نسبت	محاسبه	مفهوم
آزمون نقدینگی	نسبت جاری	دارایی‌های جاری	توانایی سازمان را در پرداختن به تعهدات کوتاه‌مدت می‌سنجد.
	نسبت سریع	دارایی‌های جاری منهای موجودی‌ها بدهی‌های جاری	نقدینگی را هنگامی که گردش موجودی‌ها کند بوده یا مشکل به فروش می‌رسند دقیق‌تر می‌سنجد.
آزمون بدهی	بدهی به دارایی	کل بدهی کل دارایی‌ها	هر چقدر نسبت بزرگ‌تر، سازمان بیش‌تر بدهکارتر
	عواید دفعات کارمزد	سود قبل از کارمزد و مالیات کل کارمزدها	نشان می‌دهد سود تا چه حد می‌تواند قبل از این که سازمان توان پرداخت کارمزدها را از دست بدهد کاهش یابد.
آزمون‌های عملیاتی	گردش موجودی	درآمدها موجودی	هر چقدر نسبت بزرگ‌تر باشد، موجودی‌ها با کارایی بیش‌تر به مصرف می‌رسند.
	گردش کل دارایی‌ها	درآمدها کل دارایی‌ها	دارایی هر چه کم‌تر به کار گرفته شده باشد تا به سطح معینی از فروش برسد، مدیریت با کارایی بیش‌تری کل دارایی‌های سازمان را به کار می‌گیرد.
سوددهی	سود ناخالص بر درآمد	سود خالص پس از مالیات‌ها کل درآمد	سودهایی را مشخص می‌کند که محصولات مختلف به وجود می‌آورند.
	بازگشت سرمایه‌گذاری	سود خالص پس از مالیات‌ها کل دارایی‌ها	کارایی دارایی‌های موجود سود را می‌سنجد.

نسبت‌های عملیاتی چگونگی کارایی مدیریت در کاربرد منابع سازمان است. یکی از گسترده‌ترین معیارهای کاربردی سودآوری یک مؤسسه تجاری نسبت بازگشت سرمایه‌گذاری است.

مدیران سازمان‌هایی که تولیدات متنوعی دارند مایلند تلاش خود را معطوف به آن محصولات می‌کنند که بیش‌ترین سودآوری را داشته باشد. نسبت سود ناخالص بر درآمدها معیاری است برای سود به ازاء هر دلار درآمد. یکی از گسترده‌ترین معیارهای کاربردی سودآوری یک مؤسسه تجاری نسبت بازگشت سرمایه‌گذاری است این درصد نشان می‌دهد که سودهای خالص باید به جای دارایی‌های قرار داده شوند که لازم است آن سودها را تولید نمایند.

حسابرسی چیست؟

تأیید رسمی حساب‌ها، اسناد فعالیت‌های عملیاتی یا اجرایی یک سازمان را حسابرسی گویند. حسابرسی اساساً برای بازبینی مکانیسم‌های کنترل سازمانی طرح‌ریزی شده است. از دو جنبه داخلی و خارجی مطرح می‌شوند: حسابرسی خارجی تأیید صورت حساب‌های مالی یک سازمان از سوی یک مؤسسه حسابداری خارجی و مستقل است. حسابرسی داخلی به وسیله کارمندان حسابداری یا مالی خود سازمان انجام می‌گیرد. این امر دربرگیرنده تأیید صورت حساب‌های مالی، همان‌گونه که حسابرسی خارجی انجام می‌دهد، به علاوه یک ارزشیابی از عملیات، دستورالعمل‌ها و سیاست‌ها با هر نوع توصیه‌ای برای بهبود سازمان می‌باشد.

حسابداری فعالیت – محور (ABC)

شیوه‌ای از حسابداری است که در آن هزینه‌های تولید کالا یا خدمات بر مبنای فعالیت‌های انجام شده و منابع به کار گرفته شده اختصاص می‌یابد. یعنی هدف حسابداری فعالیت – محور بازتابانندن هزینه‌های تولید به طور دقیق می‌باشد.

تجزیه و تحلیل هزینه و سود و نقش آن در کنترل

وسیله ارزشیابی سود فعالیت‌هایی است که تعیین سود آن‌ها مبهم یا ذهنی است. این تحلیل، تمامی منافع مربوط به آن فعالیت را بر حسب واحد پول رایج بیان می‌دارد به طوری که می‌توان آن منافع را با یکدیگر جمع و از هزینه‌ها کسر نمود.

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

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