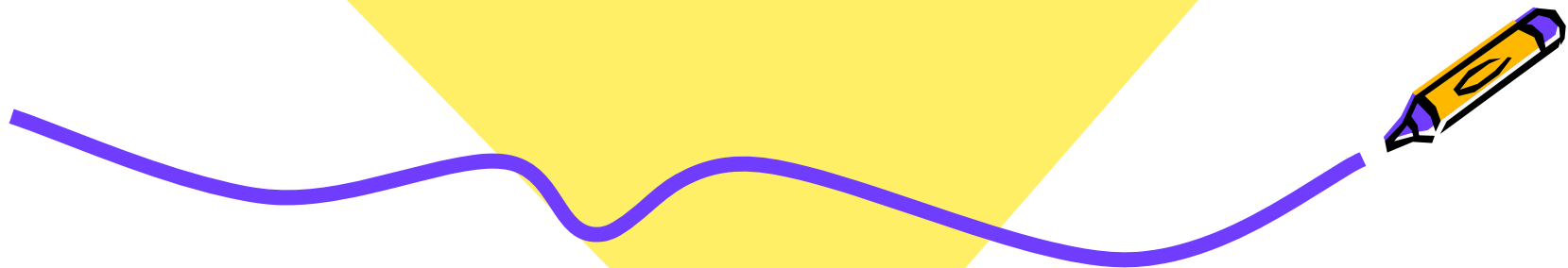




دانشگاه پیام نور



بخش یکم: مفاهیم و اصول سازمان مدیریت



فصل دوم: سازمان مدیریت

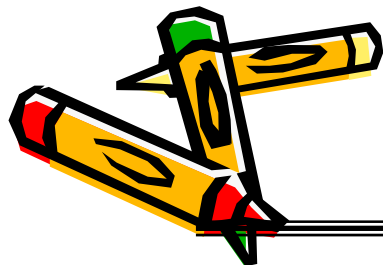


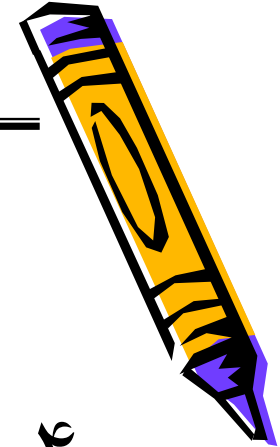
عناصر و ویژگیهای مشترک سازمانها به شرح زیر است:

۱- سازمانها هدف دارند؛

۲- سازمانها از ترکیب اجتماعی افرادی که به طور گروهی کار می‌کنند، تشکیل می‌شوند.

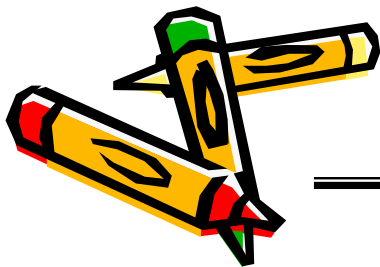
۳- فعالیت سازمانها استمرار زمانی دارد.

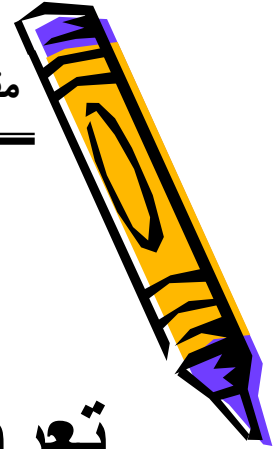




۴- سازمانها، فعالیت خود را از طریق تفکیک وظایف، از روی برنامه، و با استفاده از دانش و فن و ابزار انجام می‌دهند.

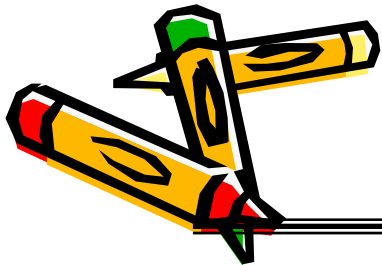
۵- سازمانها، واحدهای یکپارچه و یگانه‌ای از فعالیتهای منظم و ساختمند هستند.





تعریف سازمان

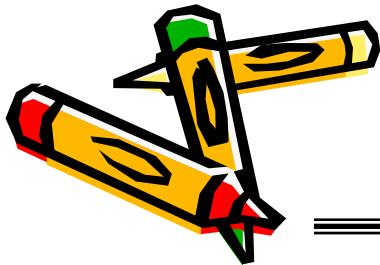
سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به‌طور مستمر فعالیت می‌کنند.

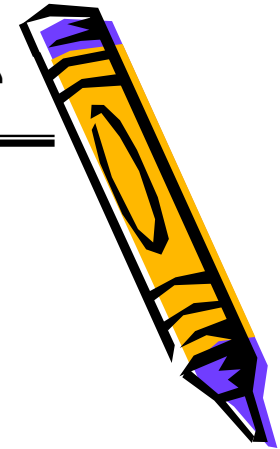




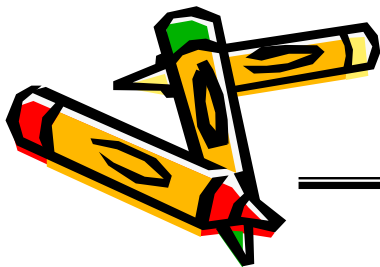
انواع سازمانها

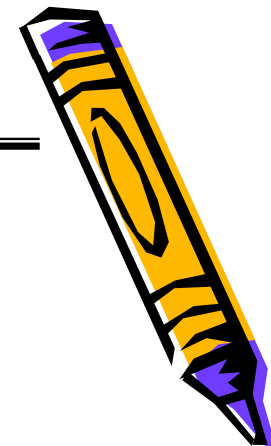
- ۱- سازمانهای مشترک المنافع که در اصل به عموم اعضای خود نفع می‌رسانند.
(مثلاً، اتحادیه‌ها، باشگاه‌ها، احزاب سیاسی، انجمن‌های حرفه‌ای، تعاونیها).





۲- سازمانهای تجاری که در اصل به مالکان -
مدیران خود، بهره می‌رسانند (نظیر
کارخانه‌های صنعتی، فروشگاه‌ها، بانکها،
هتل‌ها).





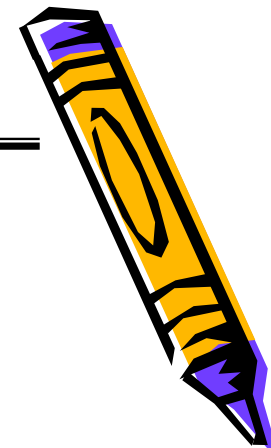
۳- سازمانهای خدماتی که در درجه
نخست به مراجعان خود نفع می‌رسانند
(مثلاً بیمارستانهای خصوصی، مدارس
خصوصی، بنگاه‌های مددکاری
اجتماعی)





۴- سازمانهای رفاه عمومی که عموم مردم را
بهرمند می‌سازند (سازمان دولتی نظیر
وزارت دفاع، مدارس دولتی، سازمان پلیس،
سازمان آتش‌نشانی، سازمانهای تحقیقاتی).





تعریف مدیریت

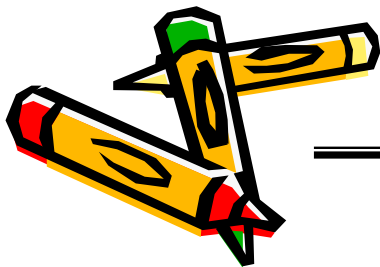
هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران
هماهنگ‌سازی منابع انسانی و مادی
در جهت تحقق هدفها

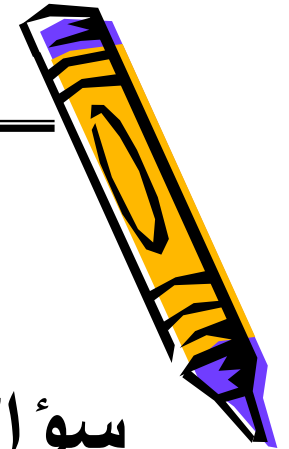




فراگرد مدیریت

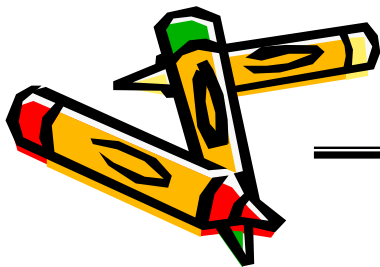
نخستین بار سقراط از مدیریت به عنوان فراگرد اجتماعی یاد کرد فراگردی که متضمن یک سلسله وظایف و فعالیت و روابط متقابل است و مناسبات و روابط متقابل افراد در آن نقش اساسی دارد .

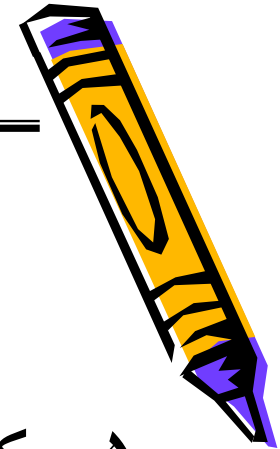




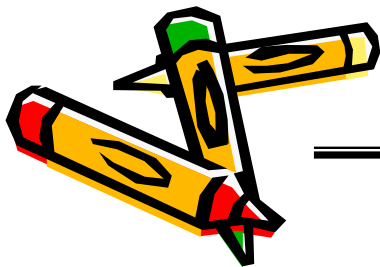
سوالاتی که ماهیت مدیریت را آشکار می‌سازد؟

- ۱- چه باید کرد؟
- ۲- کار چگونه انجام داده خواهد شد؟
- ۳- کار چگونه تقسیم خواهد شد؟
- ۴- چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟





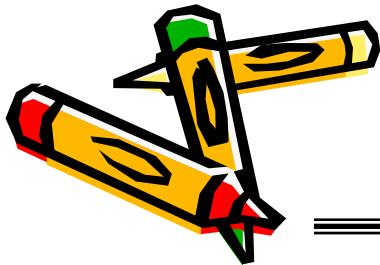
- ۵- کار با چه وسایلی انجام داده خواهد شد؟
- ۶- کار چه وقت و در چه مدتی انجام داده خواهد شد؟
- ۷- کار با چه کیفیتی انجام داده شود؟
- ۸- کار با چه کیفیتی عملاً انجام داده می‌شود؟

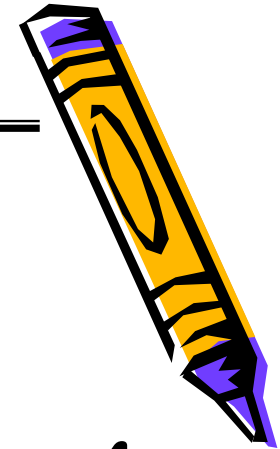




فراگرد مدیریت از دیدگاه هانری فایول:

۱. برنامه ریزی یعنی پیش‌نگری و تدارك وسایل برای عملیات آینده.
۲. سازماندهی یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کار.
۳. فرماندهی یعنی هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کار.

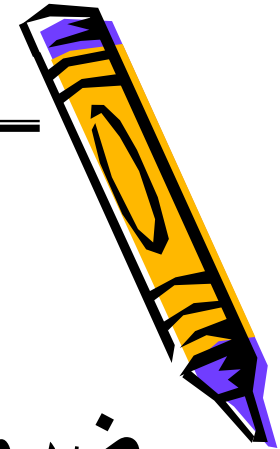




4 هماهنگی یعنی بهم پیوستن و وحدت بخشیدن
همه کوششها و فعالیتها.

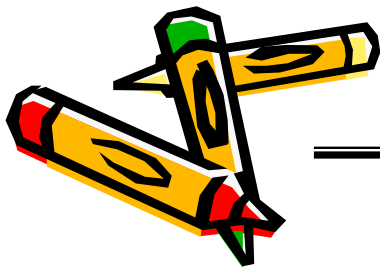
5 کنترل یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق
مقررات و دستورات صورت می‌گیرند یا نه.





ضرورت آموزش مدیریت

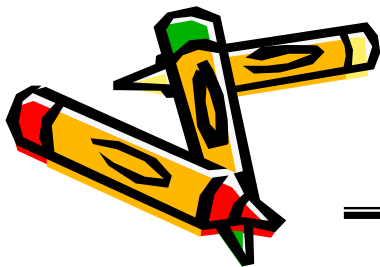
- 1 احتمال زیادی وجود دارد که هر کس در مسیر زندگی شغلی خود در مقام مدیر قرار گیرد.
- 2 پیشه مدیریت بالقوه جذاب منزلت آفرین و تلاش بر انگیز است.
- 3 جامعه با کمبود شدید مدیر و استعداد های مدیریت روبرو است.





شیوه‌های مطالعه مدیریت

- ۱- شیوه سنتی
- ۲- شیوه بررسی مورد
- ۳- شیوه رفتاری
- ۴- دیدگاه تصمیم‌گیری
- ۵- شیوه مقداری یا کمی
- ۶- شیوه سیستمها





شیوه‌های مطالعه مدیریت

۱- شیوه سنتی

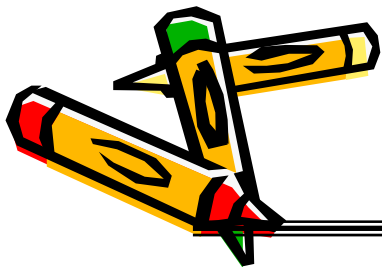
۲- شیوه بررسی مورد

۳- شیوه رفتاری

۴- دیدگاه تصمیم‌گیری

۵- شیوه مقارنی یا کمی

۶- شیوه سیستمها





دانشگاه پیام نور



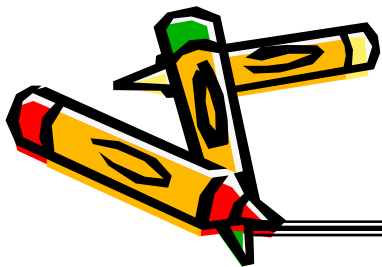
بخش یکم: مفاهیم و اصول
سازمان
مدیریت

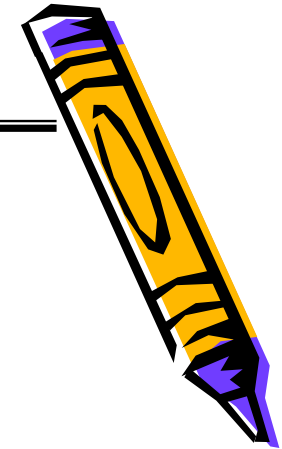


فصل سوم: تصمیم گیری



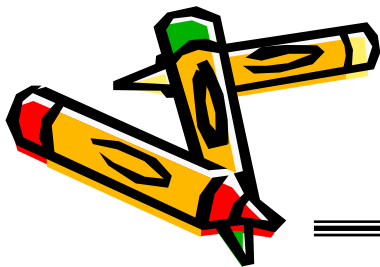
تعریف تصمیم‌گیری
شیوه عمل خاصی برای حل مسئله یا مشکل ویژه.





مراحل تصمیم گیری

۱. تعریف و تشخیص مشکل
۲. دستیابی به راه حل ها یا شیوه های عمل
۳. ارزشیابی و گزینش (اتخاذ تصمیم)
۴. اجرای تصمیم





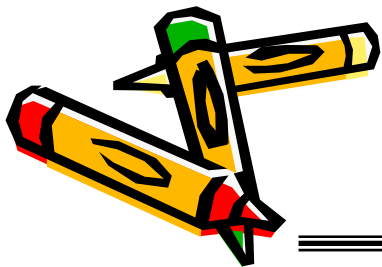
ارزشیابی و گزینش راه حل

۱ = هر يك از راه حل ها، با توجه به اهداف و منابع سازمان، تا چه اندازه واقع بینانه است؟

۲ = هر يك از راه حل ها تا چه اندازه به حل مشکل كمك مي كند؟

۳ = اجراي هر يك از راه حل ها، احتمالاً چه عواقب و نتایجي به بار مي آورد؟

۴ = ضمن اجراي راه حل ها، چه مشكلاتي ممكن است پيش آید؟

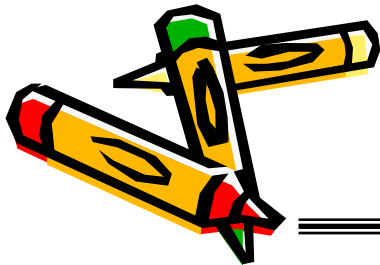




انواع تصمیمات

۱- تصمیمات معمول، مطابق با عادات، قواعد یا رویه‌های معینی اتخاذ می‌شوند.

۲- تصمیمات غیرمعمول، برعکس. تصمیماتی است که با مشکلات و مسائل غیرعادی و جدید سروکار دارد.



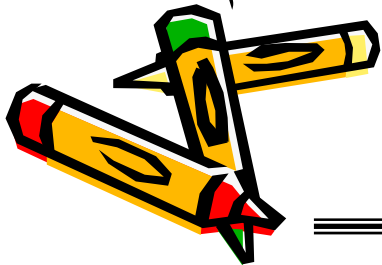


• رهنمود های مهم در اتخاذ تصمیمات معمول سازمانی عبارتند از:

• 1 هدف ها: هدف ها نتایج مطلوبی است که فعالیت سازمان در جهت ان ها هدایت می شود.

• 2 استاندارد ها: معیار یا ملاکی که بتوان چیزی را با ان مقایسه کرد استاندارد نامیده می شود.

• 3 رویه ها: رویه عبارت است از تعیین مراحل یا گام های متوالی پیوسته برای انجام یک وظیفه.

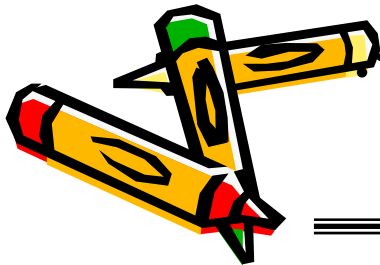


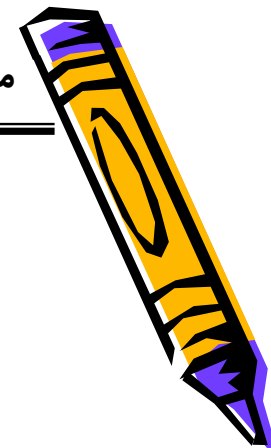


4 روش ها: روش عبارت است از تعیین چگونگی انجام هر یک از مراحل رویه.

5 مقررات: احکام صریحی که بیان می کنند شخص چه باید بکند یا نباید بکند مقررات نامیده می شود.

6 خط مشی ها: رهنمود های کلی مبهمی هستند برای تصمیمات و اقدامات سازمانی که در چهار چوب خاص آن ها مدیران می توانند هنگام تصمیم گیری از داورى و قضاوت شخصی خود نیز استفاده کنند.





شرایط تصمیم‌گیری، با توجه به قابلیت پیش‌بینی
نتایج، دارای سه حالت است:

۱- اطمینان قطعی،

۲- ریسک،

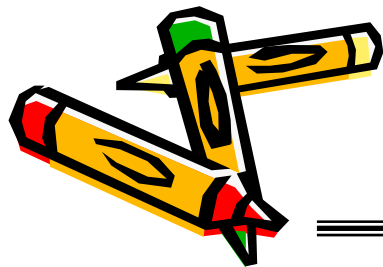
۳- عدم اطمینان





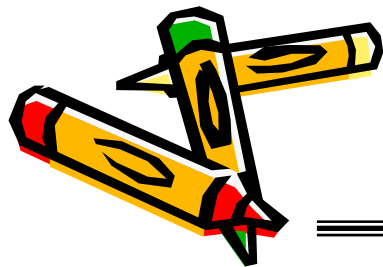
1

در شرایط اطمینان قطعی ، تصمیم گیرنده از آنچه در آینده پیش خواهد آمد مطلع است.



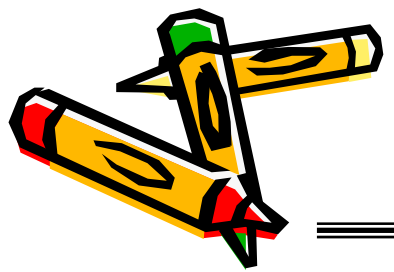


2 در شرایط ریسک ، قابلیت پیش بینی کمتر است.
اطلاعات کاملی در دست نیست.



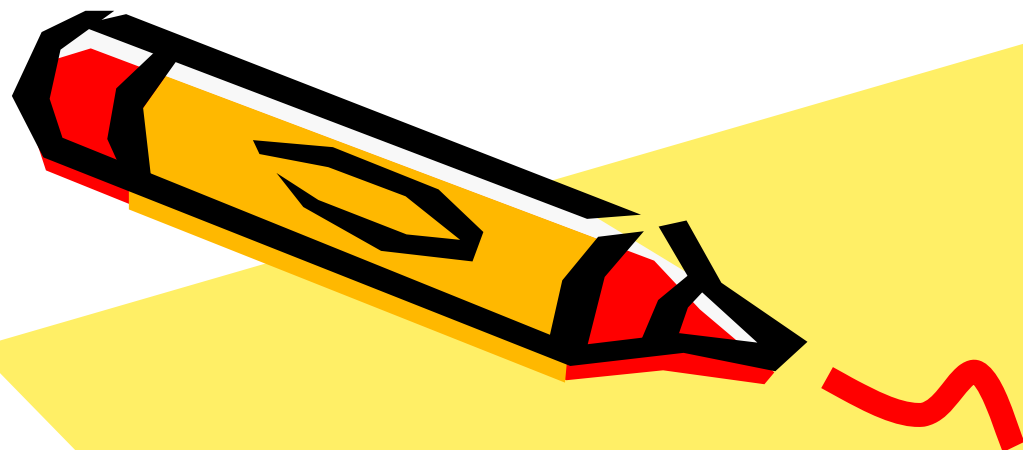


3 در شرایط عدم اطمینان ، تقریباً اطلاعاتی درباره آنچه
پیش خواهد آمد ، در دست نیست.

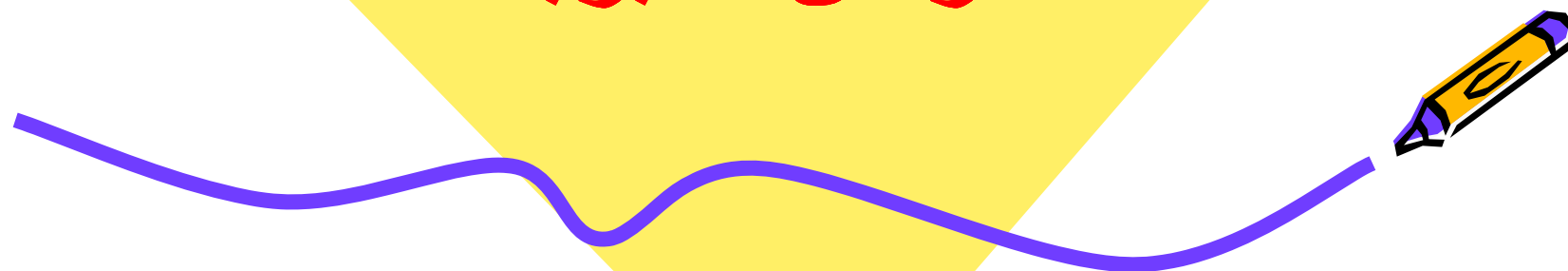




دانشگاه پیام نور



بخش یکم: مفاهیم و اصول سازمان مدیریت

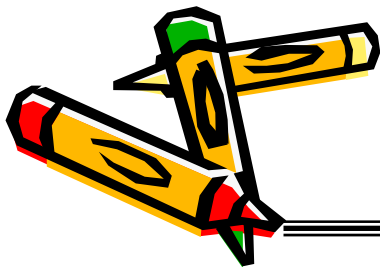


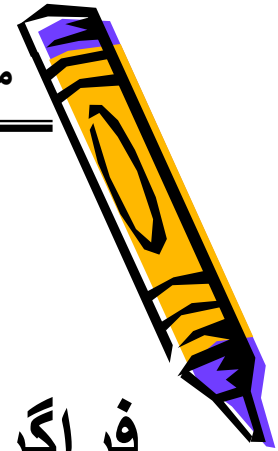
فصل چهارم : تعیین اهداف و برنامه ریزی



تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارك دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می سازند.





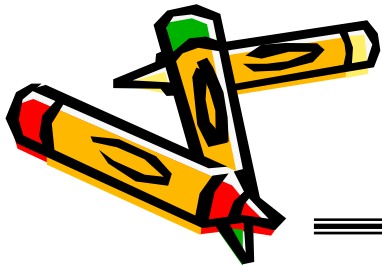
فراگرد برنامه‌ریزی

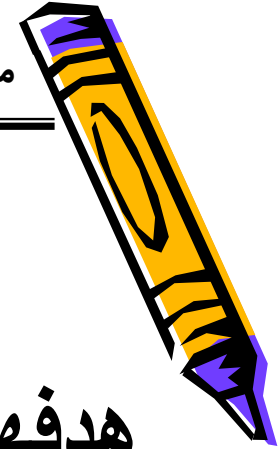
تعیین اهداف و اولویت آنها (هدف‌گذاری).

بررسی و پیش‌بینی منابع و امکاناتی که به تحقق هدفها کمک می‌کنند (پیش‌نگری).

تشخیص فعالیتها و اقداماتی که برای تحقق هدفها ضرورت دارند (تبدیل امکانات به اقدامات عملی دقیق یا بودجه‌بندی).

تعیین خطمشی‌ها و روش‌ها و ملاکهای عملیات.



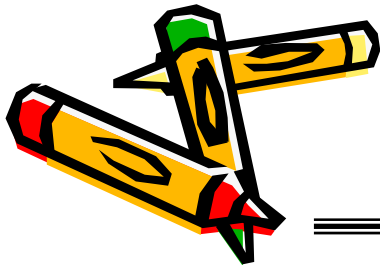


هدفها سه نقش مهم بر عهده دارند:

هدفها معرف سازمان بوده موجودیت آن را در جامعه توجیه می‌کنند،

هدفها زمینه هماهنگی فعالیتهای سازمان را فراهم کرده وظایف گوناگون را بهم مرتبط می‌سازند،

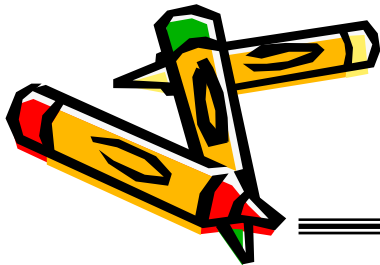
هدفها به تهیه و تدارک ملاکهای ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کنند.





هدفهای لفظی و واقعی

عبارات و اظهاراتی که پیوستی هدفها را بیان می‌کنند، هدفهای لفظی نامیده می‌شوند. نتایجی که رفتار، عملاً در جهت آنها هدایت می‌شود، هدفهای واقعی را تشکیل می‌دهند.

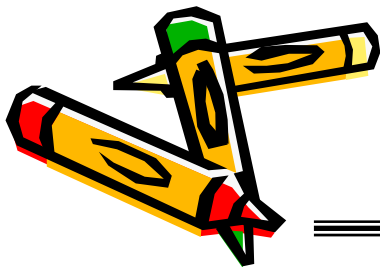


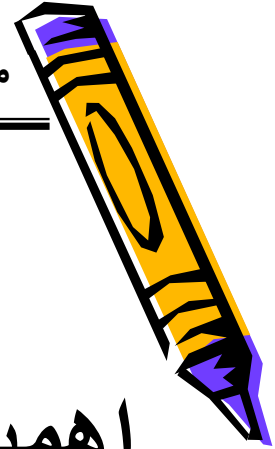


تغییر هدف ها:

تغییر هدف ها در نتیجه کار و تجربه با هدف ها و تحت تاثیر عوامل و نیروهای داخلی و خارجی سازمان صورت می گیرد.

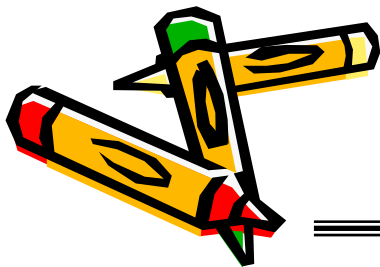
تغییر هدف تحت تاثیر نیروهای داخلی سازمان و در نتیجه تجربه با هدف های جاری سازمان است.

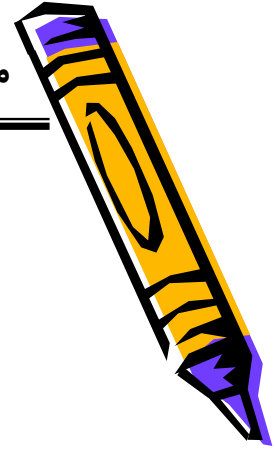




اهمیت هدفها

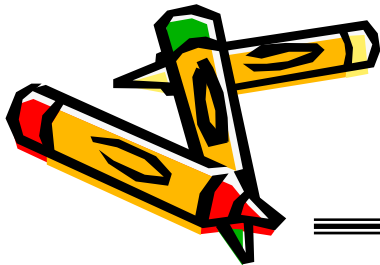
هدف ها نه فقط جهت و غایت رفتار را معین می کنند و بلکه در صورت جذاب بودن انگیزه های تحقق خود را نیز در افراد به وجود می آورند بعلاوه ان ها به عنوان ملاک های ارزش یابی عملکرد افراد و ضابطه های کلی سنجش اثر بخشی مدیریت مورد استفاده قرار می گیرند.





ملاك‌هاي تعيين هدف

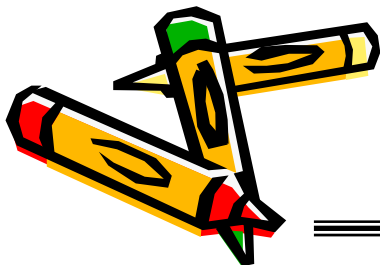
- ۱- هدفها بايد سنجش‌پذير باشند.
- ۲- هدفها بايد تحقق‌پذير باشند.
- ۳- هدفها بايد پذيرفتني باشند.
- ۴- هدفها بايد همخواني و توافق داشته باشند.





تعریف پیش‌نگری

پیش‌نگری عبارت است از فراگرد استفاده از اطلاعات گذشته و حال برای تخمین شرایط و رویدادهای آینده.





هدفهای لفظی و واقعی

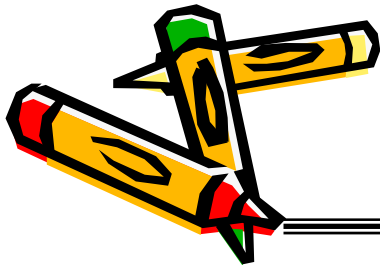
عبارات و اظهاراتی که چپستی هدفها را بیان می‌کنند، هدفهای لفظی نامیده می‌شوند. نتایجی که رفتار، عملاً در جهت آنها هدایت می‌شود، هدفهای واقعی را تشکیل می‌دهند.

ملاک‌های تعیین هدف

- ۱- هدفها باید سنجش‌پذیر باشند.
- ۲- هدفها باید تحقق‌پذیر باشند.
- ۳- هدفها باید پذیرفتنی باشند.
- ۴- هدفها باید همخوانی و توافق داشته باشند.

تعریف پیش‌نگری

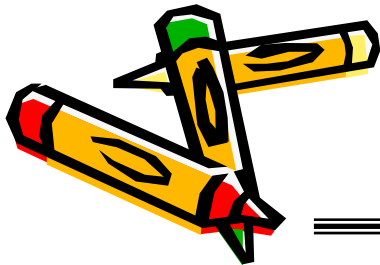
پیش‌نگری عبارت است از فراگرد استفاده از اطلاعات گذشته و حال برای تخمین شرایط و رویدادهای آینده.





پیشن‌نگری دو مسئله مهم را برای برنامه‌ریز حل می‌کند:

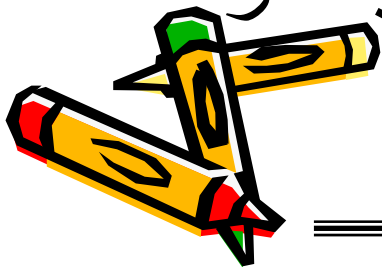
- ۱- پیش‌بینی و تعیین فعالیتها و اقدامات مورد نظر برای تحقق اهداف
- ۲- پیش‌بینی و تعیین منابع و امکانات قابل حصول برای اجرای برنامه





فراگرد پیش‌نگری می‌کوشد پاسخگویی مسائل زیر باشد:

- ۱- شرایط و عواملی که بر تحقق موفقیت‌آمیز هدفها مؤثرند، کدامند؟
- ۲- چه اطلاعاتی راجع به شرایط و عوامل مذکور در دست است؟
- ۳- روش مناسب برای پیش‌بینی وضعیت هر یک از عوامل مهم در آینده کدام است؟

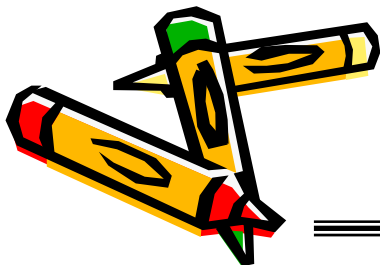




بودجه بندی

مرحله سوم در برنامه ریزی و بودجه بندی فعالیت ها و عملیات سازمانی است.

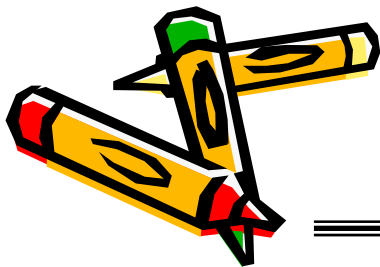
روش های مختلف برای بودجه بندی وجود دارد بودجه به زبان ساده سندی است که مشخص می کند که چه مقدار از کل منابع سازمان به اهداف خاصی اختصاص خواهد یافت.





تعیین خط مشی

وسیله اصلی اجرای برنامه خط مشی است. خط مشی بازتاب اهداف سازمان و رهنمود اجرای عملیات است که چهار چوبی کلی برای تصمیم گیری های عملیاتی فراهم می سازد.

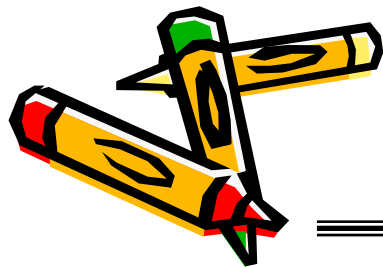




انواع برنامه‌ها

برنامه‌های ثابت و موقت

طبقه بندی یک گروه از برنامه‌ها
به فراوانی کاربرد و استفاده آنها بستگی
دارد. برنامه‌های ثابت یاپایدار به دفعات
راهنمای عمل مدیران قرار می‌گیرند





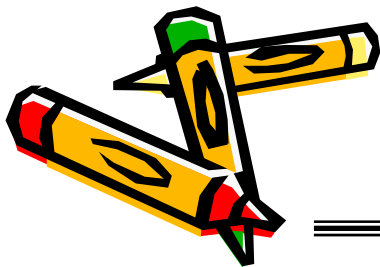
• برنامه‌های کوتاه، میان و درازمدت

برنامه‌ها را بر مبنای دامنه زمانی آنها نیز میتوان طبقه بندی کرد از این لحاظ سه نوع برنامه قابل تشخیص است:

۱. کوتاه مدت

۲. میان مدت

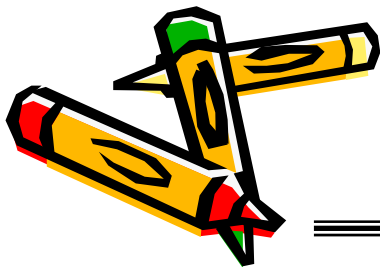
۳. دراز مدت





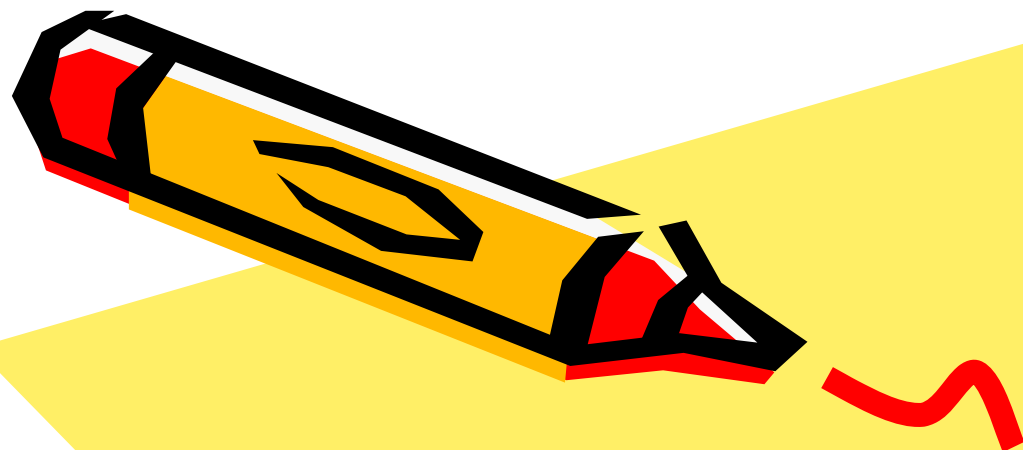
برنامه‌های راهبردی و عملیاتی:

برنامه‌هایی که در بالاترین سطح سازمان تهیه می‌شوند
برنامه‌های راهبردی عنوان می‌گیرند و آنهایی که در سطوح
پایین تهیه می‌شوند به برنامه‌های عملیاتی معروفند.

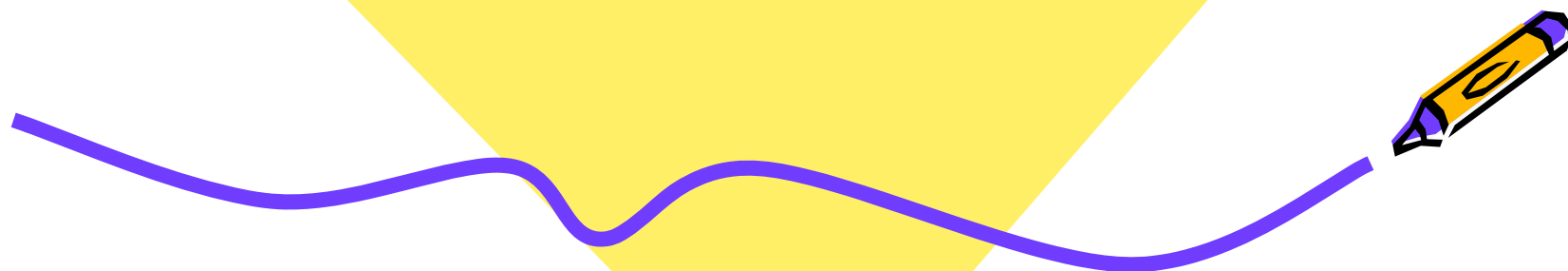




دانشگاه پیام نور
۱۳۹۷



بخش یکم: مفاهیم و اصول سازمان مدیریت

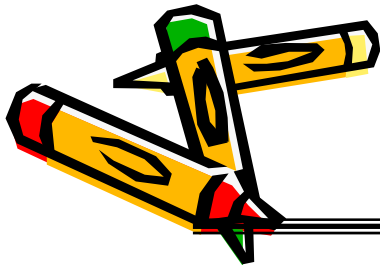


فصل سوم: تصمیم گیری



تعریف سازماندهی

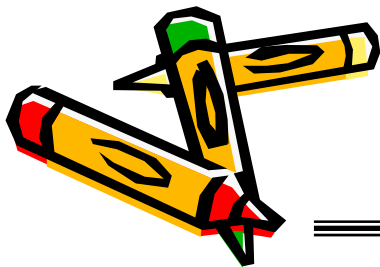
جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدفهای معین.

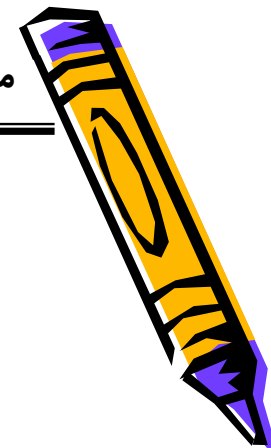




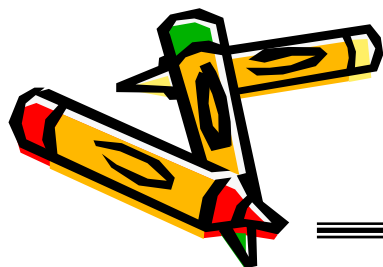
فراگرد سازماندهی

- ۱- تشخیص فعالیتهای لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط مشی و برنامه‌ها.
- ۲- گروه‌بندی فعالیتهای باتوجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده کردن آنها.



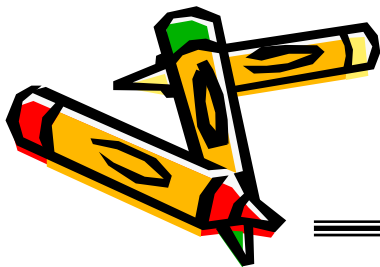


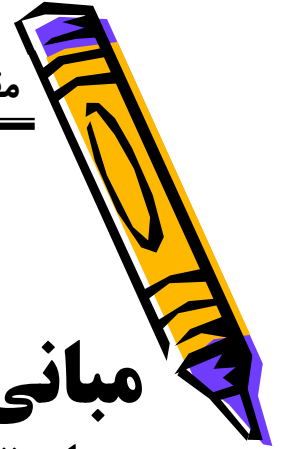
۳- دادن اختیار عمل و حق دستوردهی و
تصمیم‌گیری برای انجام دادن کار به
مسئول هر گروه.





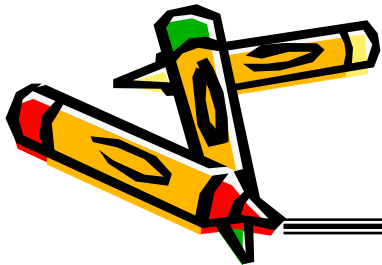
۴- ارتباط دادن واحدهای گروهبندی شده به یکدیگر بهصورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار، شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی.





مبانی تقسیم کار برای تشکیل واحدهای سازمانی عبارتند از:

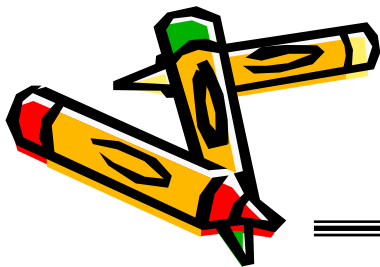
- ۱- تعداد افراد
- ۲- کارکردها
- ۳- زمان
- ۴- تولیدات یا خدمات
- ۵- ارباب رجوع
- ۶- موقعیت مکانی یا جغرافیایی
- ۷- فراگرد کار (مراحل عملیات)





تعریف هماهنگی

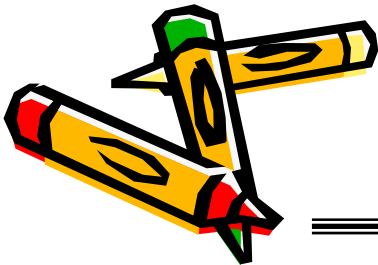
هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان اهداف و فعالیتهای واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدفهای سازمان بهطور مؤثر تحقق یابند.





حیطه نظارت

حیطه نظارت اندازه و وسعت واحد کار را مشخص میکند طبق اصول کلاسیک مدیریت و حیطه نظارت مدیر و از لحاظ وسعت و اندازه حتی امکان باید کم وسعت و کوچک باشد.





عوامل تعیین کننده حیطه نظارت:

- ۱- مدت زمانی که صرف کار نظارت و سرپرستی می‌شود.
- ۲- قابلیت ذهنی و سازگاری مدیر.
- ۳- پیچیدگی موقعیت یا کار.
- ۴- سایر وظایف مدیر. پپ
- ۵- ثبات عملیات.
- ۶- شایستگی زیردستان.



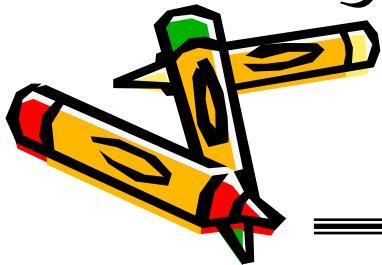


وحدت فرمان

وحدت فرمان یکی از اصول سنتی مدیریت است که به موجب آن هر زیر دست اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست ما فوق دستور بگیرد و مستقیماً پاسخگوی او باشد. وحدت فرمان با اصل دیگر مدیریت یعنی زنجیر فرمان یا سلسله مراتب بستگی دارد.

سلسله مراتب

مجرای رسمی سازمانی برای تعیین اختیار و مسئولیت و ارتباطات است.

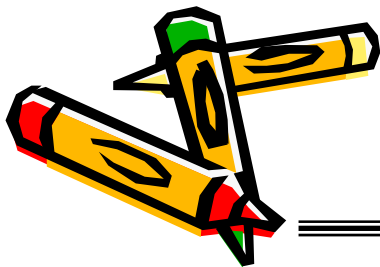




اختیار

به عقیده سایمون (۱۹۷۵)، «اختیار یعنی قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت فعالیتها و اعمال دیگران».

تحلیل کلاسیک اختیار به وسیله ماکس وبر (۱۹۴۷)، جامعه‌شناس آلمانی، صورت گرفته است. از نظر او، اختیار عبارت است از اطاعت بلاشرط و ارادی افراد از مافوق براساس این باور که مافوق حق دارد اراده خود را بر آنان اعمال کند.

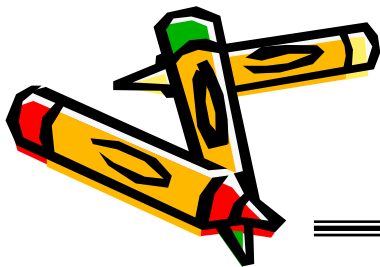




اختیار

فایول، اختیار با به عنوان «حق صدور دستور و طلب اطلاعات از آن» تعبیر کرده است.

بارنارد (۱۹۳۶)، با ارائه نگرش تازه‌ای، اختیار را ناشی از پذیرش زیردستان می‌داند.





چهار شرط پذیرش زیردستان از دستوراتی که مشروطیت دارد:

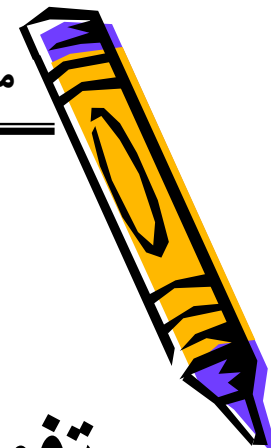
۱- دستور قابل فهم باشد و زیردستان بتوانند آن را درک کنند.

۲- در تصمیم‌گیری برای اجرای دستور، زیردستان باید اعتقاد پیدا کنند که دستور مغایر با هدفهای سازمان نیست.

۳- زیردستان باید معتقد شوند که دستور با منافع شخصی آنها به‌طور کلی همخوانی و توافق دارد.

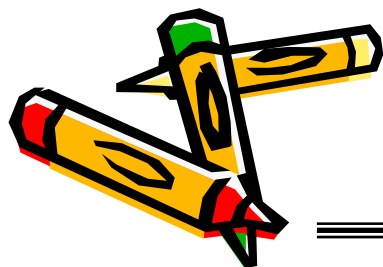
۴- زیردستان باید از لحاظ فکری و جسمی قادر باشند دستور را اجرا کنند.





تفویض اختیار

تفویض اختیار عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست برای انجام دادن وظایف خاص.

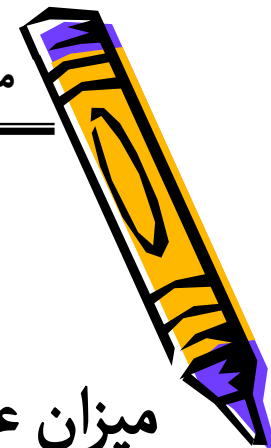




تمرکز و عدم تمرکز

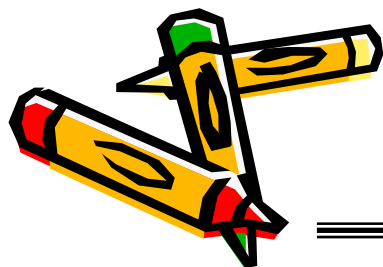
سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم‌گیری در دست مدیران بالاترین سطح سازمانی است، سازمان «متمرکز» نامیده می‌شود و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم‌گیری در سطوح مختلف پراکنده است، سازمان «غیرمتمرکز».

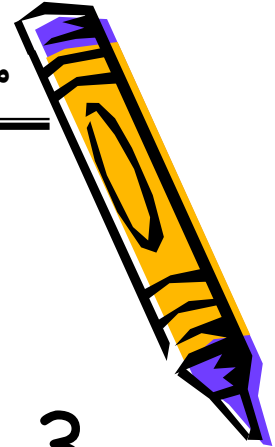




میزان عدم تمرکز در سازمان هنگامی بیشتر است که شرایط زیر موجود باشند:

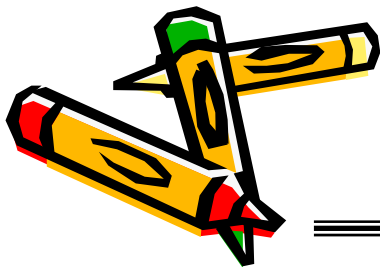
۱. تعداد تصمیم‌گیریها در سطوح پایین‌تر سلسله‌مراتب بیشتر باشد.
۲. تصمیم‌گیریها در سطوح پایین سلسله‌مراتب، اهمیت بیشتری داشته باشند.





3 تصمیقات سطوح پایین‌تر بر فعالیتها و وظایف بیشتری مؤثر واقع شوند.

4 تصمیم‌گیریه‌ها، تحت کنترل و بازرسی کمتری قرار گیرند و برای هر تصمیم، مقامات بالاتر مورد مشورت قرار نگیرند.

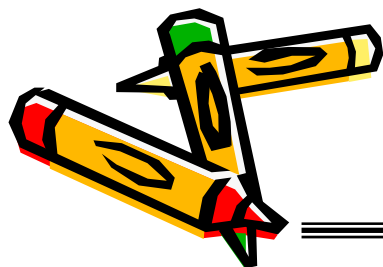




صف و ستاد



۱. صف اشاره می‌کند به وظایفی که مستقیماً به تحقق هدفهای خاص سازمان کمک می‌کنند.
۲. در مقابل ، ستاد اشاره می‌کند به فعالیتهایی که به اجرای مؤثر وظایف صف مدد می‌رسانند.

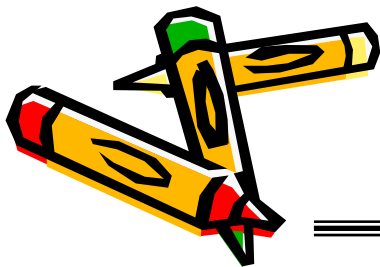




واحد های ستادی سازمان به دو دسته کلی تقسیم می شود:

ستاد شخصی: شامل مشاوران و معاونین است که خدمات آنان مورد استفاده شخص مدیر سازمان قرار می گیرد.

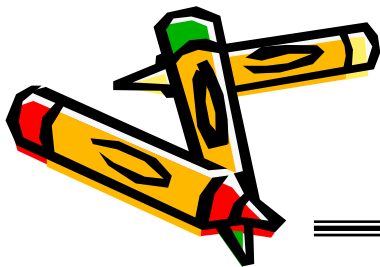
ستاد تخصصی: در سطوح مختلف سازمان ستاد های مختلفی در زمینه های فنی و تخصصی و خدماتی معینی به واحد های اجرایی یاری می رساند.





سازمان ماتریس

در ساختار ماتریس، کارکنان متخصص به اجرای برنامه ویژه‌ای منصوب می‌شوند و تحت نظر و سرپرستی مدیر برنامه کار می‌کنند. علاوه بر آن، وظایف عادی و منظم خود در واحدهای تخصصی را نیز تحت نظر مدیران واحدها انجام می‌دهند. به عبارت دیگر، آنها تحت سرپرستی دوگانه انجام وظیفه می‌کنند.

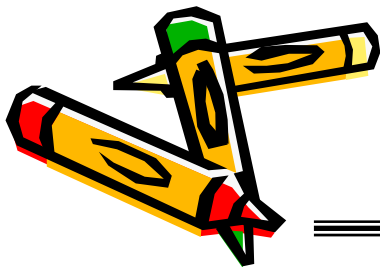




نمودار سازمان

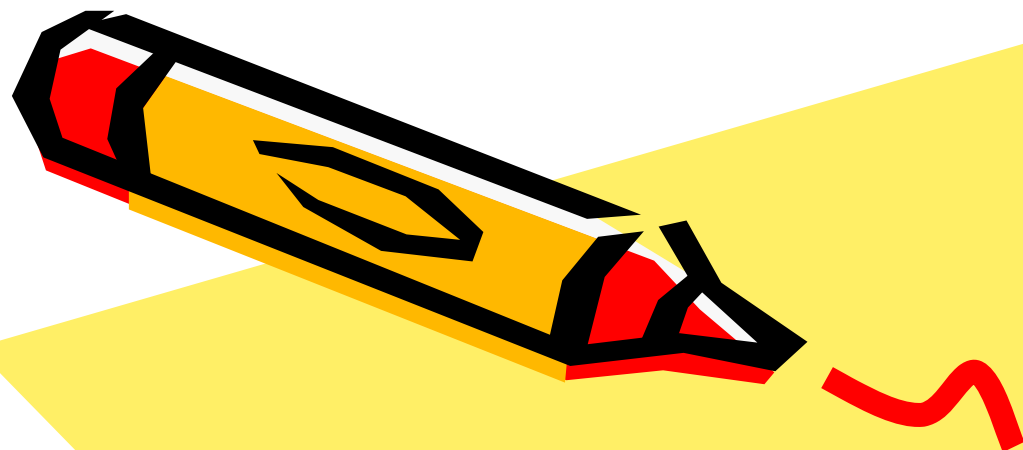
در ترسیم نمودارها معمولاً جوانب زیر مورد توجه قرار می گیرند:

۱. تقسیم کار
۲. رؤسا و مرئوسان
۳. نوع کار و وظایف
۴. گروه بندی کار (واحدها)
۵. سطوح یا رده های مدیریت

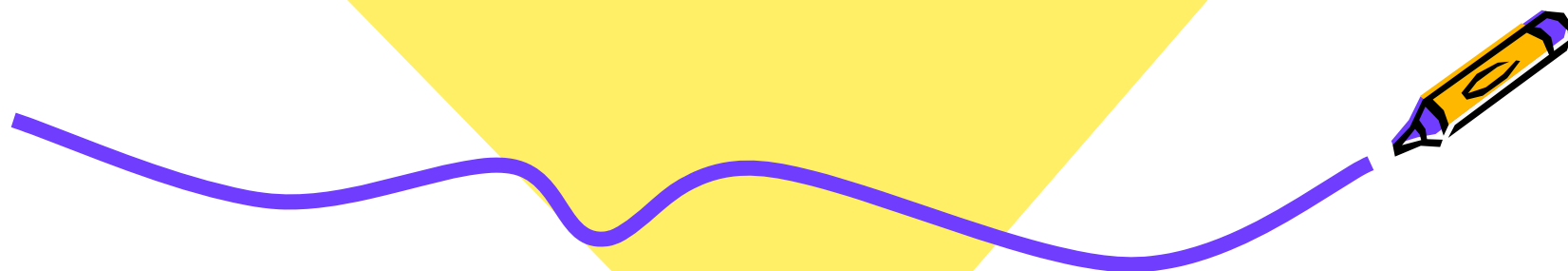




دانشگاه ساه نور
۱۳۹۷



بخش یکم: مفاهیم و اصول سازمان مدیریت

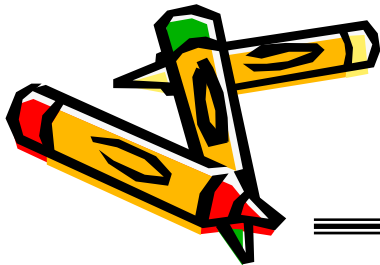


فصل ششم: هدایت و رهبری



رهبری در مدیریت

منظور از رهبری در مدیریت، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی است



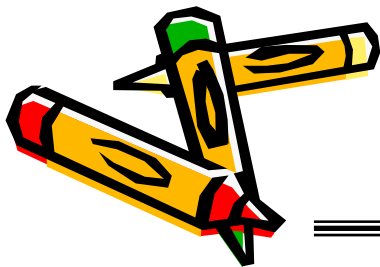


رهبری در مدیریت سه ویژگی دارد (استونر ، ۱۹۸۲):

اولاً ، رهبری مستلزم وجود افرادی است که به عنوان زیردستان یا پیروان ، دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند.

ثانیاً ، در جریان رهبری ، توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است.

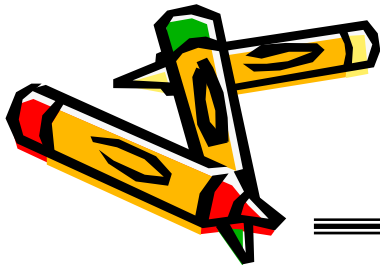
ثالثاً ، رهبر علاوه بر اینکه به طور مشروع (قانونی) قادر به هدایت زیردستان است.





فرنچ و ریون (۱۹۵۹) قدرت رهبری مدیران را ناشی از منابع پنجگانه زیر می‌دانند:

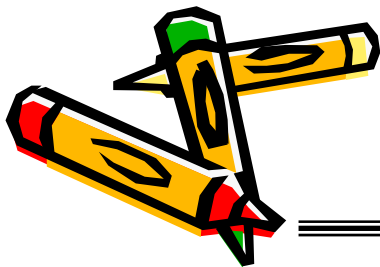
۱. قدرت ناشی از پاداش
۲. قدرت ناشی از اجبار
۳. قدرت ناشی از قانون (مقام)
۴. قدرت ناشی از تخصص
۵. قدرت ناشی از شخصیت





عوامل مهمی که در موقعیتهای رهبری مؤثر شناخته شده‌اند، عبارتند از:

۱. شخصیت و انتظارات رهبر،
۲. انتظارات و رفتار فرادستان،
۳. شخصیت، انتظارات و رفتار زیردستان،
۴. شرایط لازم برای انجام وظایف،
۵. ارزشها و انتظارات سازمان، و
۶. انتظارات و رفتار همکاران.



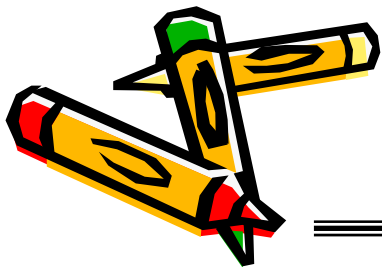


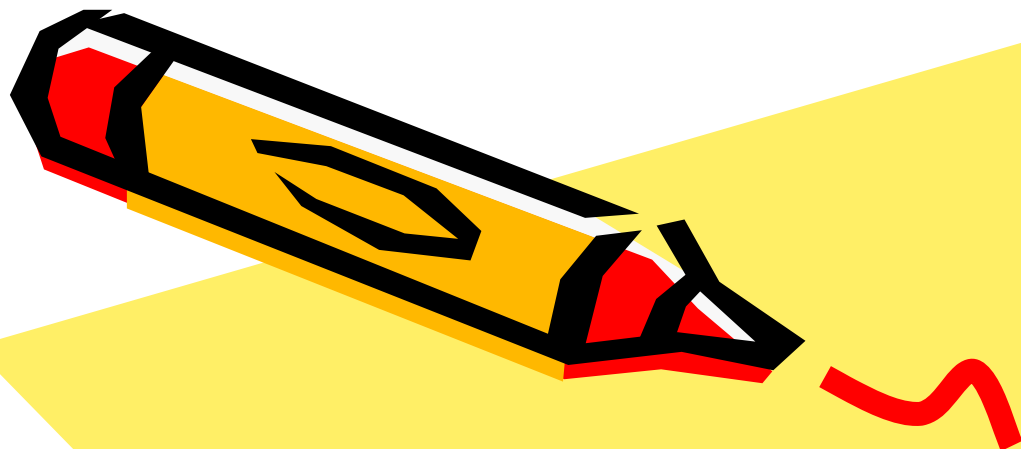
سرپرستی

ضمن بحث از هدایت و رهبری اشاره کردیم که یکی از وظایف مدیران سرپرستی زیر دستان است.

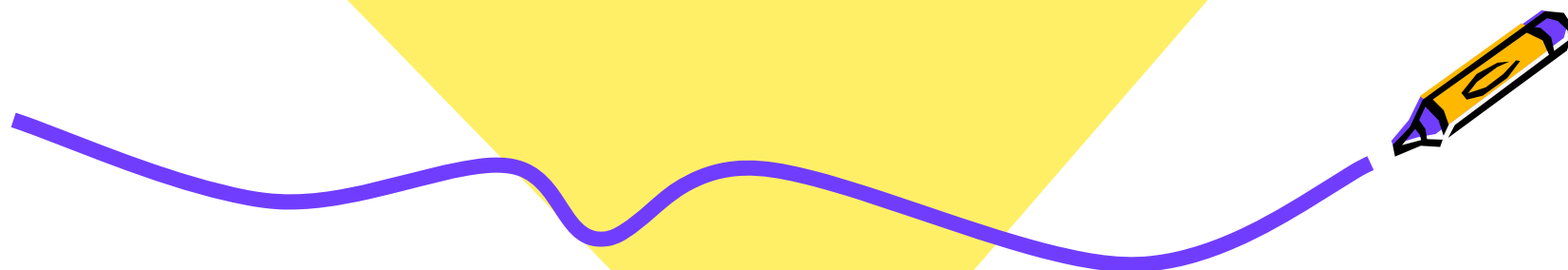
انگیزش

انگیزه حالت یا وضعی روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدف‌هایی نیرو می‌دهد و فعال می‌سازد و هدایت می‌کند. بنابر این انگیزه مستقیماً قابل مشاهده نیست.

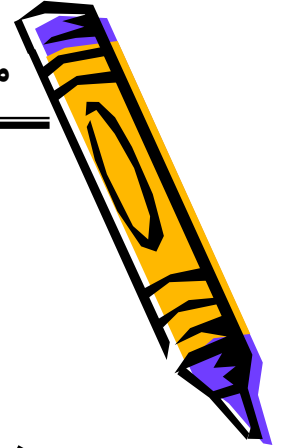




بخش یکم: مفاهیم و اصول سازمان مدیریت

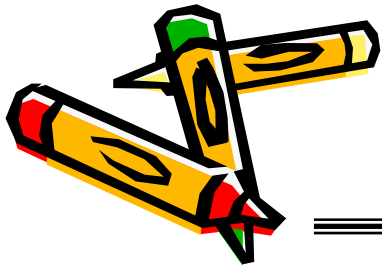


فصل هفتم: نظارت و کنترل



تعریف کنترل

به عبارت دیگر، کنترل، فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی است.

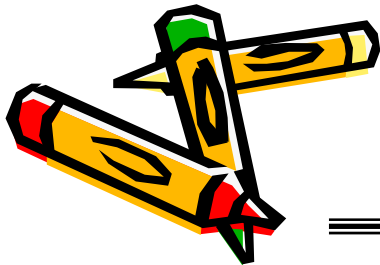


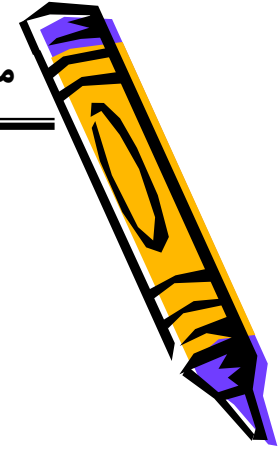


فراگرد کنترل

مرحله اول ، تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکردهاست.

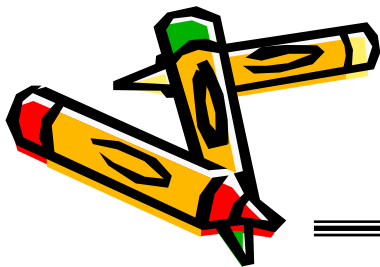
مرحله دوم ، مستلزم نظارت عملکردها و سنجش و اندازه گیری آنهاست.

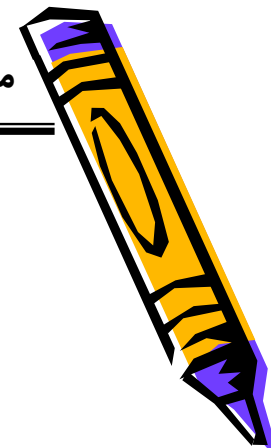




مرحله سوم ، بازنگری یا مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاکها و هدفهای تعیین شده است.

مرحله چهارم ، اقداماتی برای تصحیح عملکردها صورت می گیرد.





انواع کنترل

۱. کنترل پیشگیر یا مقدماتی
۲. کنترل همگام
۳. کنترل بازخورد

