



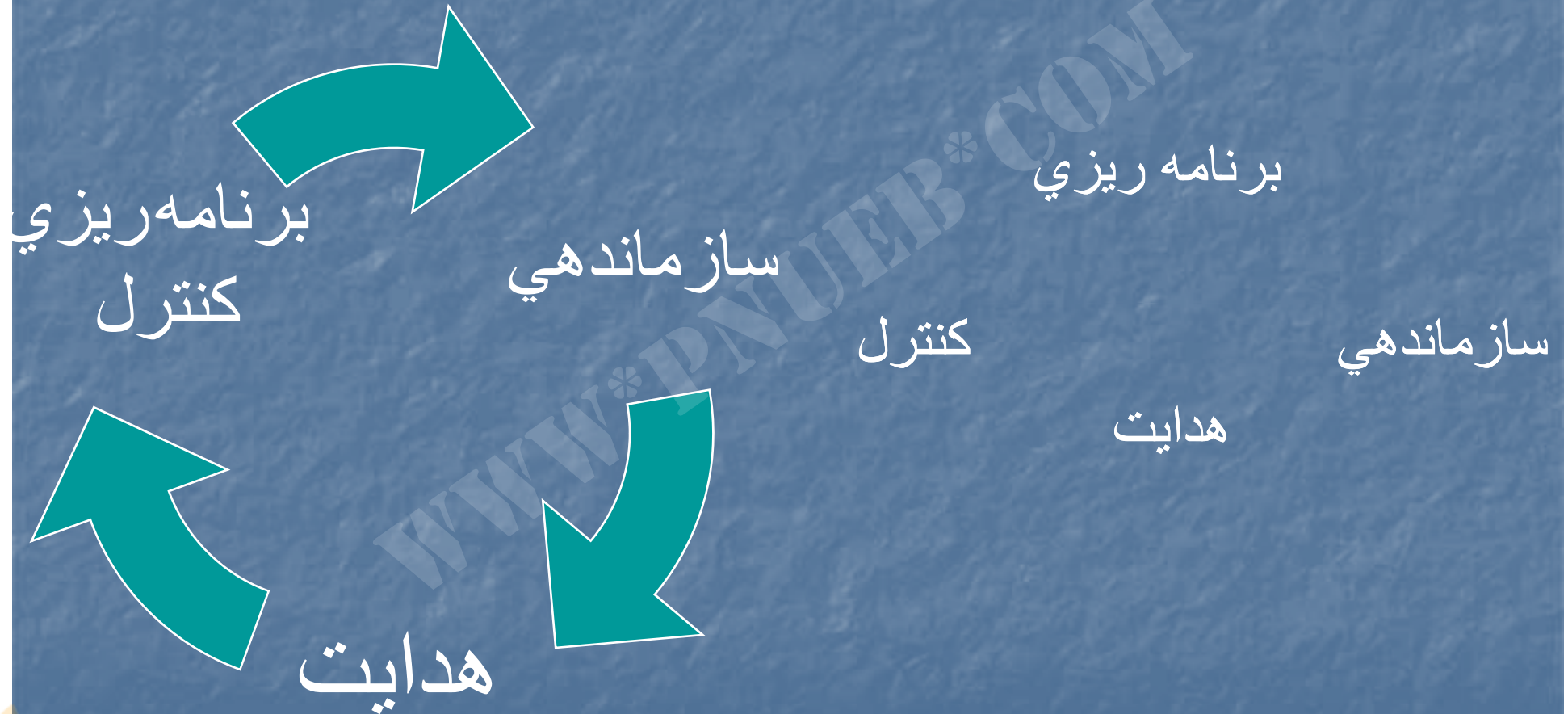
## کارکردهای مدیریت

- ۱- برنامه ریزی : یعنی روش پیش نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده
- ۲- سازماندهی : یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کار
- ۳- فرماندهی : یعنی هدایت و جهت دهی افراد در انجام دادن کار
- ۴- هماهنگی : یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه پوششها و فعالیتهای آنها
- ۵- کنترل : یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق مقررات و دستورات صورت می گیرد یا نه .



دانشگاه پیام نور  
مرکز اران و بینگال

# شکل ۱- کارکردهای مدیریت و روابط متقابل آن



Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیستکال

## شیوه های مطالعه مدیریت

- ۱- شیوه های سنتی
- ۲- شیوه های بررسی مورد
- ۳- شیوه های رفتاری
- ۴- دیدگاههای تصمیم گیری
- ۵- شیوه های مقدری یا کمی
- ۶- شیوه سیستم ها

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



## فصل سوم : تصمیم گیری

- بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکل و تصمیم گیری می شود . وظایف اساسی برنامه ریزی . سازماندهی . هدایت و کنترل . مستلزم تصمیم گیری است .



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## تعریف تصمیم گیری

- - شیوه عمل خاصی برای حل مسئله یا مشکل ویژه برگزیده می شود . ( استونر. ۱۹۸۲ )
- - مفهوم گزینش و حل مسئله ( یا مشکل گشایی )

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## شکل ۲- مقایسه فعالیت ها و مراحل تصمیم گیری و مشکل گشایی



Payam Noor University Ebook

**PNU**eb

مشکل گشایی



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## مراحل تصمیم گیری

- ۱- تعریف و تشخیص مشکل
- ۲- دستیابی به راه حل‌ها یا شیوه‌های عمل
- ۳- ارزشیابی و گزینش ( اتخاذ تصمیم )
- ۴- اجرای تصمیم

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



## انواع تصمیمات

- ۱- تصمیمات معقول ( عبارتند از هدفها . استانداردها . روش ها . رویه ها . مقررات . خط و مشی )
- ۲- تصمیمات غیر معقول ( تصمیمات غیر معقول تصمیماتی است که با مشکلات و مسائل غیرعادی و جدید سروکار دارند





دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## شرایط تصمیم گیری

- شرایط تصمیم گیری با توجه به قابلیت پیش بینی نتایج دارای سه حالت است.
- ۱- اطمینان قطعی
- ۲- ریسک
- ۳- عدم اطمینان

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



## فصل چهارم: تعیین اهداف و 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 . اقدامات و وسایل مورد نیاز عبارتند از پیش بینی روشها . زمان و مکان . منابع و افراد . برنامه یا طرح . حاصل نهایی فعالیت برنامه ریزی است . که راهنمای اعمال و فعالیت اعضای سازمان قرار می گیرند .



## فراگرد برنامه ریزی

- ۱- تعیین اهداف و اولویت های آنها ( هدف گذاری )
- ۲- بررسی و پیش بینی منابع و امکاناتی که به تحقق هدفها کمک می کند ( پیش نگری )
- ۳- تشخیص فعالیتها و اقداماتی که برای تحقق هدفها ضرورت دارند . ( تبدیل امکانات به اقدامات عملی دقیق یا بودجه بندی )
- ۴- تعیین خط و مشی ها و روش ها و ملاک های عملیات



## هدف ها

- ۱- هدفها معرف سازمان بوده موجودیت آنها را در جامعه توجیه می کند .
- ۲- هدفها زمینه هماهنگی فعالیتهای سازمان را فراهم کرده و وظایف گوناگون را به هم مرتبط می سازد .
- ۳- هدفها به تهیه و تدارك ملاك های ارزیابی عملکرد فردي و سازمانی کمک می کند .



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## هدفهای لفظی و واقعی

- هدفهای واقعی عبارت است از تأثیری است که بر خط و مشی روابط و عملیات سازمانی یا به طور کلی بر رفتار افراد سازمان می گذارد. عبارات و اظهاراتی که چیستی هدفها را بیان می کنند هدفهای لفظی نامیده می شوند.



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## تغییر هدفها

- تغییر هدف تحت تأثیر نیروهای داخلی سازمان نتیجه تجربه با هدفهای جاری سازمان است.
- تأثیر هدفها بر الگوهای رفتاری کارکنان به ندرت پایدار می ماند.
- هدفها رهنمودهای ایستا و غیر قابل انعطاف نیستند.



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## ملاك هاي تعيين هدف

- ۱- هدفها بايد سنجش پذير باشند.
- ۲- هدفها بايد تحقيق پذير باشند.
- ۳- هدفها بايد پذيرفتني باشند.
- ۴- هدفها بايد همخواني و توافق داشته باشند.
- ۵- هدفها بايد به هزينه فرصت از دست رفته يا عدم النفع توجه داشته باشند.

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



# پیش‌نگری

- تعریف پیش‌نگری :
- عبارت است از فراگرد استفاده از اطلاعات گذشته و حال برای تخمین شرایط و رویدادهای آینده
- پیش‌نگری دو مسئله مهم برای برنامه‌نویس را حل می‌کند
- ۱- پیش‌بینی و تعیین فعالیت‌ها و اقدامات مورد نظر برای تحقیق اهداف
- ۲- پیش‌بینی و تعیین منابع و امکانات قابل حصول برای اجرای برنامه





## روشها و فنون پیش نگری

- پیش نگری بخشی از فراگرد برنامه ریزی است .
- پیش نگری یعنی پیش بینی و برآورد شرایط و رویدادهای آینده .
- پیش نگری از فنون برنامه ریزی است .
- برنامه ریزی بدون پیش نگری امکان پذیر است و همچنین پیش نگری بدون برنامه ریزی



## بودجه بندي

- مرحله سوم در برنامه ريزي . بودجه بندي فعاليت ها و عمليات سازماني است . انواع بودجه ها در مديريت مؤسسات مورد استفاده قرار مي گيرد و روش هاي مختلفي براي بودجه بندي وجود دارد . بودجه به زبان ساده سندي است که مشخص مي کند که چه مقدار از کل منابع سازمان به اهداف خاصي اختصاص خواهد يافت .



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## انواع برنامه

- ۱- برنامه ثابت و موقت
- ۲- برنامه های کوتاه، میان و دراز مدت
- ۳- برنامه های راهبردی و عملیاتی
- اهمیت برنامه ریزی از آنجا ناشی می شود برنامه ریزی مؤثر رفتارمدیریت و سازمان را عمیقاً تحت تأثیر قرار داده کنترل مؤثر را امکان پذیر می سازد.



## فصل پنجم: سازماندهی و ساختار سازمان

- سازماندهی و ساختار سازمان
- اصطلاح سازمان در مدیریت دو معنای متداول دارد .
- ۱- سازمان به هر مؤسسه یا گروه کاری اطلاق می شود .
- ۲- فراگرد سازماندهی یعنی 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

- جریان سازماندهی طی مراحل زیر صورت می گیرد .
- ۱- تشخیص فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط مشی و برنامه ها
- ۲- گروه بندی فعالیت ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده کردن از آنها
- ۳- دادن اختیار عمل و حق دستور دهی و تصمیم گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه
- ۴- ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار . شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی
- اجرای اصول فوق مبتنی بر اصول سنتی مدیریت است .



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

# تقسیم کار و گروه بندی وظایف

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



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## هماهنگی – حیطة نظارت

- هماهنگی : تقسیم وظایف وتشکیل واحدهای کار و فعالیت ، هماهنگی آنها را الزامی میسازد.
- حیطة نظارت : به زبان ساده اشاره می کند به تعداد زیردستانی که مستقیما زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می کنند و به او گزارش می کنند .



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## عوامل تعیین کننده حیطة نظارت

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





دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## وحدت فرمان

■ وحدت فرمان (دستور) یکی از اصول سنتی مدیریت است که به موجب آن هر زیردست برای اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست مافوق دستور بگیرد و مستقیماً پاسخگویی او باشد.

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



## سلسله مراتب

- زنجیر فرمان یا سلسله مراتب مجرای رسمی سازمانی برای تعیین اختیار، مسئولیت و ارتباط است.
- چون این پدیده های سازمانی پیچیده اند از این رو لازم است هیچ فرد زیردستی در معرض دستور مستقیم بیش از يك مافوق قرار نگیرد یعنی فقط از يك سرپرست دستور بگیرد و به او گزارش دهد.



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## شکل ۱۰ - سلسله مراتب سازمان مدیریت اداره کل آموزش و پرورش



Payam Noor University Book

PNUweb



## اختیار

- مفهوم دیگری که در سازماندهی و مدیریت سازمان اهمیت فراوان دارد، اختیار رسمی است که روابط سلسله مراتبی میان سطوح مدیریت و مراکز تصمیم‌گیری بر مبنای آن به وجود می‌آیند. در واقع اختیار رسمی و قدرت ناشی از وسیله انجام دادن وظایف و مسئولیت برای رسیدن به هدف‌های سازمان است.
- (سایمون ۱۹۷۵)، اختیار یعنی قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت فعالیتها و اعمال دیگران



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## اختیار

■ تحلیل کلاسیک اختیار به وسیله ماکس وبر (۱۹۴۷) اختیار عبارت است از اطاعت بلاشرط و ارادی افراد از مافوق بر اساس این باور که مافوق حق دارد اراده خود را بر آنان اعمال کند و عدم اطاعت از آن نارواست



# اختیار

- فایول اختیار را به عنوان حق صدور دستور و طلب اطاعت از آن تعبیر کرده است .
- بارنارد ( ۱۹۳۶ ) با ارائه نگرش تازه ای اختیار را ناشی از پذیرش زیردستان می داند . به نظر بارنارد برای اینکه دستور مشروعیت پیدا کند از طرف زیردستان مورد پذیرش قرار گیرد لازم است شروطی رعایت شود .



## شروط بارنارد

- ۱- دستور قابل فهم باشد و زیردستان بتوانند آن را درک کنند .
- ۲- در تصمیم گیری 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 به طور 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 و واگذاری اختیار و مسئولیت موجب می شود که سازمان به صورت مؤثرتری فعالیت کند . زیرا هیچ مافوقی شخصا نمی تواند همه وظایف سازمانی را به طور کامل انجام دهد .





دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## تمرکز و عدم تمرکز

■ سازمانی که در اغلب اختیارات تصمیم گیری در دست مدیران بالاترین سطح سازمانی است سازمان ( متمرکز ) نامیده می شود و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم گیری در سطوح مختلف پراکنده است سازمان غیرمتمرکز.

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## تمرکز و عدم تمرکز

■ مثل اغلب مفاهیم مدیریت گاهی مورد تعبیر و تفسیر قرار میگیرند . عدم تمرکز غالبا دو گونه تعبیر میشود .

■ (۱) پراکندگی اختیار

■ (۲) پراکندگی جغرافیایی سازمان



## عدم تمرکز در سازمان

- (۱) تعداد تصمیم‌گیری‌ها در سطوح پایینتر، سلسله‌مراتب بیشتر باشد.
- (۲) تصمیم‌گیری‌ها در سطوح پایین سلسله‌مراتب، امنیت بیشتری داشته باشد.
- (۳) تصمیمات سطوح پایینتر بر فعالیتها و وظایف بیشتری مؤثر واقع شوند.
- (۴) تصمیم‌گیری‌ها تحت کنترل و بازرسی کمتری قرار گیرند و برای هر تصمیمی مقامات بالاتری مورد مشورت قرار نگیرند.



## صف و ستاد

■ مفهوم مهم دیگری که در سازماندهی و تشخیص روابط سازمانی اهمیت دارد صف و ستاده است صاحب نظران مدیریت ، این مفهوم را به صورت مختلف به اشاره به ( ۱ ) کارکرد وظایف سازمانی و ( ۲ ) الگوهای اختیار به کار می بردند.



## واحدهای ستادی سازمانی

- (۱) شخصی – شامل مشاوران و معاونانی که خدمات آنها مورد استفاده شخص مدیر سازمان قرار می گیرد .
- (۲) ستاد تخصصی – در سطوح مختلف سازمان ، ستادهای مختلفی در زمینه های فنی و تخصصی و خدماتی معین به واحدهای اجرایی یاری می رسانند . کار ستاد تخصصی مستلزم مهارتها یا فنونی است که مدیران صف فاقد آنهاند .



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## اختیار صف

■ الگوي واحدهاي صف و افرادي كه وظايف مسؤليتهاي صف را بر عهده دارند به همان روابط رسمي رئيس - مرئوس است . كه زنجير فرمان يا سلسله مراتب سازماني معرف آن است .



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## اختیار ستاد

■ وظایف واحدها و افراد ستادی شامل ارائه خدمات ، مشاوره یا راهنمایی تخصصی به واحدهای صف است . افراد ستادی فاقد اختیار رسمی هستند یعنی نمی توانند به افراد صف دستور دهند اختیار ستادی جنبه مشورتی دارد چه در امور عمومی و چه تخصصی .

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



# اختیار تخصصی

- شرایط پیچیده سازمانی به مرور موجب شده که به واحد یا عضو ستادی در زمینه تخصص، اختیار صدور دستور عمل داده شود. اختیار تخصصی اشاره می کند به وضعیتی که اختیار ستادی يك واحد یا عضو ستادی گسترش یافته شامل اختیار صف بر امور خارج از واحد ستادی یا فراتر از وظیفه عادی عضو ستادی می شود.





دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## سازمان ماتریس

■ امروزه به منظور تحقق مؤثر اهداف و پیشبرد و بهبود عملکردهای سازمانی، جریان سازماندهی و طراحی ساختار سازمانی دستخوش تغییر شده است. در ساختار ماتریس کارکنان متخصص به اجرای برنامه ویژه ای منصوب می شوند و تحت نظر سرپرست و مدیر برنامه کار می کنند.

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



## نمودار سازمان

- (۱) تقسیم کار: هر چهار ضلعی کوچک معرفی فرد یا متصدی یا واحدی فردی است که مسئولیت بخش از وظایف سازمانی را بر عهده دارند.
- (۲) رؤسا و مرئوسان: متصدیان یا واحدها به وسیله خط عمودی پررنگی که معرفی زنجیر فرمان است بهم مرتبط می شوند.



## ادامه نمودار سازمان

- (۳) نوع کار و وظایف : عناوین توصیفی مندرج در چهارضلعی ها معرف انواع مختلف وظایف یا حوزه های مسئولیت سازمانی است .
- (۴) گروه بندی کار : کل نمودار مشخص می کند که فعالیت های سازمان بر چه مبناهایی گروه بندی شده اند .
- (۵) سطوح یا رده های مدیریت : نمودارها علاوه بر مواد مذکور و سلسله مدیریت را نشان میدهد .



## سازمان غیر رسمی

■ سازمانهای غیر رسمی ، الگویی روابطی پدید می آورند که در هیچ نموداری منعکس نیست سازمان غیر رسمی بر روابط گروهی افراد سازمان استوار است و نیازهای فردی و گروهی آنها در شکل دهی آن مؤثر است . روابط غیر رسمی ، الگویی روابط رسمی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد .



## فصل ششم : هدایت و رهبری

■ هدایت و سرپرستی : هدف از هدایت و فرماندهی راهنمایی زیردستان در جهت بهتر فهمیدن هدف های سازمان و برانگیختن آنها به کار و فعالیت مؤثر است از این رو ، وظیفه هدایت و سرپرستی ایجاب می کند که مدیران همواره با زیردستان خود در کنش و روابط متقابل قرار گیرند.



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## رهبري در مديريت

■ منظور از رهبري در مديريت فرآيند اثرگذاري و نفوذ در رفتار اعضاي سازمان براي ياري و هدايت آنها در ايفاي وظائف سازماني است . مدير در مقام رهبر به سرپرستي زيردستان مي پردازد و با آنها ارتباط متقابل بر قرار مي کنند . انگيزه کار و فعاليت در آنها به وجود مي آورد .



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

# ویژگی رهبری در مدیریت

- اولاً رهبری مستلزم وجود افرادی است که به عنوان زیردستان یا پیروان ، دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند. این پذیرش مقام رهبر را تعریف کرده امر رهبری را ممکن می سازد . و بدون پذیرش زیردستان مدیر فاقد خصوصیات رهبری است .

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



## ادامه ویژگی رهبری در مدیریت

- ثانيا در جریان رهبري توزيع قدرت ميان رهبر و زيردستان نابرابر است رهبر اختيار دارد كه برخي از فعاليتهاي زيردستان را هدايت كند ولي آنها نمي توانند فعاليتهاي رهبر را هدايت كنند .
- ثالثا رهبر علاوه بر اينكه به طور مشروط قادر به هدايت زيردستان است همچنين مي تواند اعمال نفوذ كند و بر رفتار زيردستان اثر بگذارد .







# مطالعات رهبري

- شیوه اول – بر آن است که رهبري از مجموعه اي از خصایص شخصي نیز ، هوش ، جاذبه ، قاطعیت ، جدیت ، شجاعت ، صداقت ، اعتماد بنفس و ... ناشي مي شود .
- شیوه دوم – در صدد تشخیص رفتارهاي مرتبط با رهبري است وقتي که معلوم شد رهبران اثربخش ظاهرا خصیصه يا ویژگی برجسته مشترکي ندارند .
- شیوه سوم - مطالعات رهبري در صدد تشخیص عواملی است که در موقعیت های رهبري موجبات اثربخشی رفتار رهبران را فراهم مي سازد.



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

# موقعیت های رهبری مؤثر

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

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



## سرپرستی

- یکی از وظایف مدیران ، سرپرستی زیردستان است . همه کارکنان سازمان به سرپرست نیازمندند . و انتظار دارند که در انجام وظایف خود هدایت شوند . هدایت فعالیتهای زیردستان بلافصل یعنی میان سرپرست و زیردستان فاصله ای نیست و فعالیتهای او مستقیماً به زیردستان مربوط می شود .



# انگیزش

- انگیزه ، حالت یا وضع روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدفهایی نیرو می دهد ، فعال می سازد و هدایت می کند . انگیزه مستقیماً قابل مشاهده نیست .
- در قلمرو روانشناسی می توان به مدد آزمونهای روانی تا اندازه ای به انگیزه های مردم راه برد . انگیزه ها را گاهی به عنوان نیازها ، تمایلات یا محرکات درونی شخص تعریف می کند .



## فصل هفتم: نظارت و کنترل

■ کنترل ، هم قدم نهایی در مدیریت تلقی می شود و هم قدم آغازین آن . زیرا که به دنبال آن ممکن است تغییراتی با اصلاحاتی در هدفها ، برنامه ها ، ساخت و تشکلات و خطی مشی و رویه های سازمان صورت می گیرد .



# فراگرد کنترل

- داراي چهار مرحله است :
- ۱- تعيين ملاك ها و سنجش عملکردهاست كه شامل همه جوانب كار و فعاليتهاي سازمان مي شود .
- ۲- مستلزم نظارت عملكردها و سنجش اندازه گيري آن است .
- ۳- بازنگري يا مقايسه نتايج حاصل از سنجش عملكردها باملاك ها و هدف ها تطبيق شده است .
- ۴- اقداماتي براي تصحيح عملكردها صورت مي گيرد .



WWW\*PNUeB\*COM

Payam Noor University Ebook

**PNUeB**





دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

# انواع کنترل

■ ۱- کنترل پیشگیر یا مقدماتی

■ ۲- کنترل همگام

■ ۳- کنترل بازخورد

■ (دانلی و همکاران ۱۹۷۵) کنترل پیشگیر، چنانچه از نام آن پیداست می کوشد از بروز انحرافات در گردش کار سازمان جلوگیری کند.



دانشگاه پیام نور

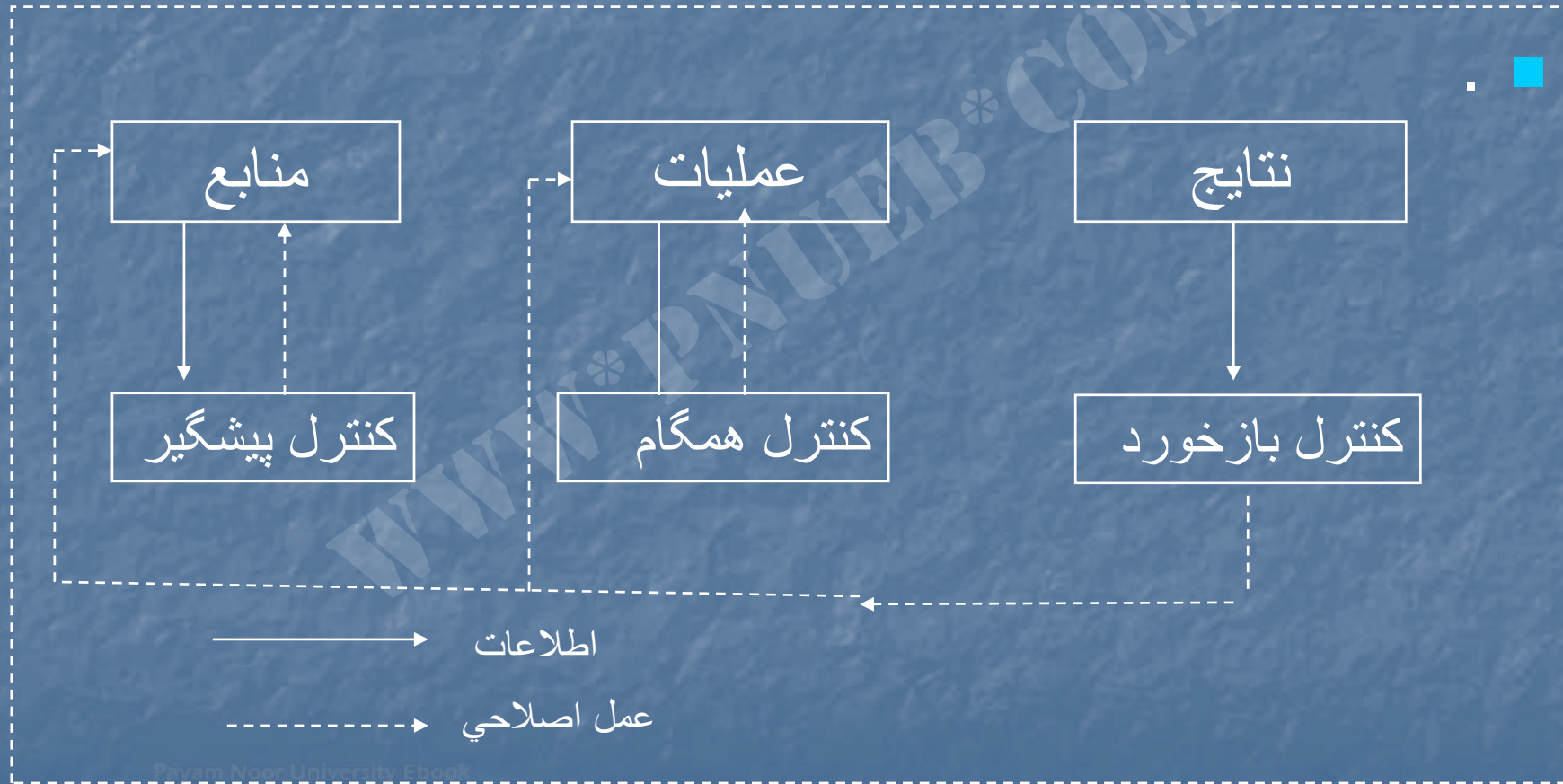
مرکز آران و بیدگل

# انواع کنترل

- کنترل همگام برای اطمینان از اینکه هدفها پیگیری می شود و ناظر بر عملیات جاری سازمان است .
- کنترل بازخورد بر اطلاعات حاصله از نتایج نهایی سازمانی وابسته است و به این منظور طراحی می شود که انحرافات احتمالی را پس از وقوع اصلاح نماید.



## شکل ۱۸ – انواع کنترل



Puvam Noor University Ebook

PNUweb



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

# اهمیت کنترل

- هر فعالیت جمعی ناظر بر هدف ، مستلزم کنترل است .  
سازمان کاملاً فاقد کنترل باشد و غیر قابل تصور .
- کارکنان سازمان افراد انسان هستند و رفتار آنها بری از  
خطا و اشتباه نیست تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب  
ناپذیر است کنترل غالباً معنی ذهنی نامطلوبی نیز دارد زیرا  
به نظر می رسد اعمال کنترل ، آزادی عمل فردی را تهدید  
می کند . کنترل ناکافی هم به سازمان صدمه می زند.



## فصل هشتم: ارتباط

- ارتباط به زبان ساده ، به انتقال اطلاعات و معانی از شخصی به شخص دیگر اطلاق می شود .
- ارتباط را به صور گوناگون تعریف می کنند .
- (۱) تبادل اطلاعات با استفاده از توانایی های انسانی یا رسانه های تکنولوژی
- (۲) مبادله عقاید و افکار یا قلمرو وسیع مبادله اندیشه های انسانی
- (۳) فراگرد دادن و ستاندن اطلاعات



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

# فراگرد ارتباط

- ارتباط عبارت است از فراگرد انتقال اطلاعات ( پیام ) از فردي ( فرستنده ) به فرد ديگر ( گیرنده پیام )
- تحلیل ساده سه عنصر مهم در جریان ارتباط قابل تشخیص است :
- ( ۱ ) فرستنده پیام ( آغازگر ارتباط )
- ( ۲ ) پیام ( موضوع ارتباط )
- ( ۳ ) گیرنده پیام

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



دانشگاه پیام نور  
مرکز اران و بینگال

# شکل ۱۹ - فراگرد ارتباط و عناصر و اجزای آن

## دریافت انتقال





دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## فرستنده پیام

■ آغازگر ارتباط است که به دلیلی می خواهد که در بازه نیاز، خواست، اندیشه، یا اطلاعاتی که، با کسی یا کسانی مرابطه برقرار کند. مثلا مدیری می خواهد کارکنان سازمان را از تصمیم جدید خود درباره اضافه کار مطلع سازد.





# کدگذاری

- برای اینکه فرستنده ، اندیشه یا اطلاع خود را قابل انتقال سازد باید آن را به طور قالب قابل تشخیص در آورد .مثلا اندیشه یا اطلاع خود را به زبان گفتاری یا نوشتاری بیان کند . این عمل به کدگذاری اطلاع تعبیر می شود . در عمل کدگذاری از علائم ، نشانه ها، تصاویر، اعداد ، ارقام ، اشاره ، حرکات رفتاری و ... برای مخاطب قابل تشخیص و درک باشند.



## پیام

- به طور کلی معنا یا اطلاعی که در جریان ارتباط منتقل می شود پیام نامیده می شود. شکل پیام را عمل کدگذاری مشخص می کند در نتیجه پیام به صورتی در می آید که گیرنده بتواند به مدد حواس و تجربه خود آن را دریافت و درک کند.
- پیام به صورت شفاهی از طریق شنیدن و به صورت کتبی از طریق خواندن قابل درک است.



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## رسانه

■ رسانه وسیله انتقال پیام است امواج صوتی برای انتقال گفتار ، کاغذ برای انتقال نوشتار ، امواج نور برای انتقال تصاویر و دیدار حرکات و رفتار رسانه حامل انتقال پیام به گیرنده است . رسانه باید متناسب با پیام باشد .

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## گیرنده پیام

■ مخاطب یا گیرنده پیام شخصی است که پیام آغازگر ارتباط را دریافت و درک می کند. مخاطب ممکن است یک فرد یا افراد بیشماری باشد. وقتی که مدیری بخشنامه صادر می کند همه افراد سازمان گیرنده پیام محسوب می شوند، یا وقتی مدیر به معاون خود یادداشت می دهد فرد معاون گیرنده پیام است.

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## کدبرداری

■ فراگرد تفسیر پیام و برگردان آن به صورت اطلاعی که برای گیرنده معنادار باشد ، به کدبرداری تعبیر می شود . کدبرداری تحت تأثیر انتظارات و تجربه گیرنده ، تفسیر شخصی او از علائم و حرکات ، آشنایی او با کد فرستنده قرار می گیرد .

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



## عوامل مزاحم

- هر عاملی که در جریان ارتباط مداخله کرده آن را مبهم و غیر قابل درک سازد ، مزاحم تلقی می شود . عوامل اخلاص گر ممکن است در هر مرحله از ارتباط دخالت کنند: عدم توجه در کدگذاری و کدبرداری ، زیاد بلند صحبت کردن ، خیلی آهسته صحبت کردن ، سرو صدای مزاحم ضمن انتقال پیام ( مثل پارازیت رادیویی ) که حواس شنونده با پرت می کنند .



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## بازخورد

■ اطلاع از تأثیری که پیام در نزد گیرنده داشته به بازخورد تعبیر می شود بازخورد عکس جریان ارتباط اصلی است که طی آن گیرنده ، پیام جدیدی را کدگذاری و آن را از طریق همان رسانه به فرستنده اصلی می فرستد که او به نوبه خود ، آن را کدگذاری و درک می کند.

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## نمادهای ارتباطی

■ در جریان ارتباطی، پیام در قالب علائم و نشانه‌ها یا به طور کلی نمادها، قابلیت انتقال و ادراک پیدا می‌کند.

■ در جریان ارتباطی چه گفت و شنود، چه مکاتبه مهمترین وسیله انتقال اندیشه و نظر، زبان است. ولی زبان ساده دارای مکانیزم پیچیده‌ای است.





## ارتباط در سازمانها

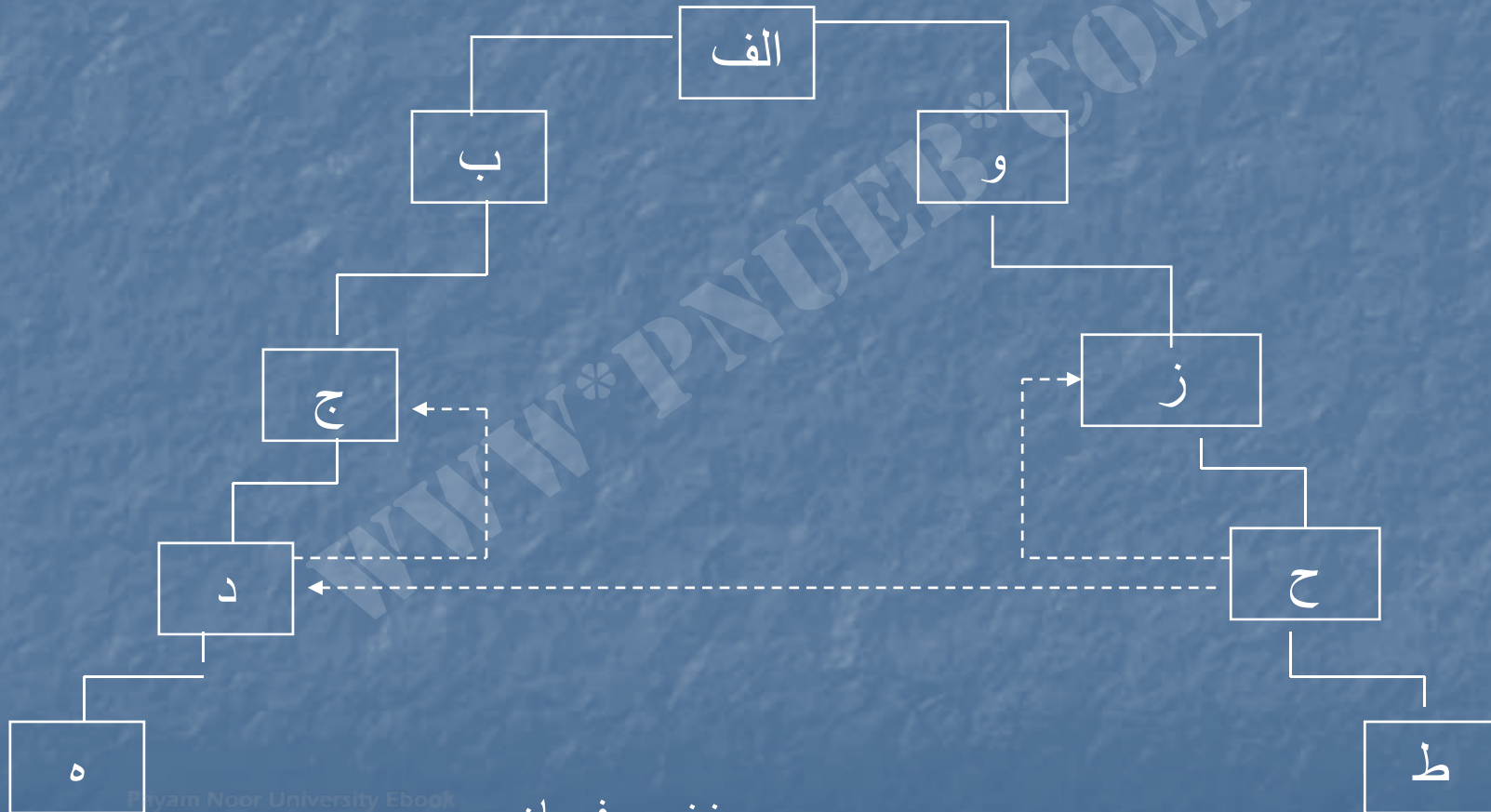
■ ۱- موضوع ارتباط - تشخیص موضوعات مناسب ارتباطی یکی از مشکلات مدیران است که مدیرانی که معتقدند هر نوع اطلاعاتی را می توان به کارکنان سازمان مبادله کرد نه فقط ، وقت خود را با ارتباطات پیش پاافتاده تلف کرد .

■ ۲- ساختارهای ارتباطی - طبق نگرش مدیریت ارتباط سازمانی منحصرأ از مجرای سلسله مراتب است این امر برای تحکیم فرمان و کنترل کار ضرورت دارد.



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

# شکل ۲۰ - مجرای ارتباطی در سازمان



Payam Noor University Ebook

زنجیر فرمان

مجرای ارتباطی



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیگلر

## فصل نهم: مکتب ها و نظریه های مدیریت

■ تألیفات در زمینه مدیریت راجع به موضوعات متنوع ، و به وسیله نویسندگان گوناگون صورت گرفته است . نویسندگان اولیه ، دست اندرکاران زبده مدیریت بوده اند که ضمن توصیف تجارب علمی خود آنها را به صورت اصول تعمیم داده اند .

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## مدیریت علمی

■ نهضتی که در تاریخ تحول اندیشه های مدیریت به «مدیریت علمی» معروف است ویژگی بارز مدیریت علمی تأکید بر مدیریت در سطح عملیاتی، مطالعه علمی عملیات به منظور تشخیص عوامل مؤثر بر آن و کشف مؤثرترین روش انجام کار است به منظور تیلور از علم و روش علمی مشاهده و ارزشیابی منظم است.

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

# اصول مدیریت در سطح عملیاتی

- ۱- گسترش علم و آگاهی از کار
- ۲- انتخاب کارکنان بر مبنای علمی و افزایش مداوم مهارت آنها
- ۳- هماهنگ کردن علم کار با کارکنانی که بر مبنای علمی انتخاب شده و آموزش دیده اند.
- ۴- تقسیم منطقی کار و مسئولیت آن میان کارکنان و مدیرانی که در آن مسئولیت برنامه ریزی و سازماندهی کار بر عهده مدیران است .

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



# مدیریت اداری ( نظریه کلاسیک سازمان )

- ۱- فنی ( تولید، ساخت و تغییر شکل کالاها )
- ۲- بازرگانی ( خرید ، فروش و معاوضه )
- ۳- مالی ( تهیه سرمایه و استفاده مطلوب از آن )
- ۴- ایمنی ( حفاظت اموال و افراد )
- ۵- حسابداری ( انبارداری تهیه ترازنامه محاسبه قیمت و تهیه آمار )
- ۶- مدیریت ( برنامه ریزی ، ساماندهی، فرماندهی، هماهنگ سازی ، کنترل )



## نظریه فایول

■ فایول ، علاوه بر تعریف مدیریت بر حسب کارکرد های پنجگانه ، نظریات خود را در اصول کلی مدیریت جمع بندی کرده است این اصول که فایول آنها را بر اساس تجربیات طولانی خود در مدیریت وضع کرده ، تجربه و مهارت مدیران به شرایط موقعیت کاری آنان بستگی دارد .



# اصول چهارده گانه فایول

۱- تقسیم کار: تخصیصی شدن کار وسیله طبیعی تحول و پیشرفت موسسات و جوامع است در نتیجه تخصص، عناصر کار کاهش یافته حدود وظایف کارکنان مشخص می شود.

۲- اختیار و مسئولیت: اختیار و مسئولیت ها باید معادل باشد کسی که مسئولیت انجام دادن وظیفه ای را بر عهده میگیرد باید برای انجام دادن آن، متناسب با مسئولیت اختیار داشته باشد.





## ادامه اصول فایول

- ۳- انضباط : اعضاي سازمان بايد به مقررات و قوانين سازمان احترام بگذارند و از مافوق اطاعت کنند از لحاظ فایول انضباط در نتیجه رهبري مؤثر و متناسب ، توافق عادلانه بر سر قواعد و مقررات انجام کار و اعمال مجازات در قبال تخلفات به وجود مي آید .
- ۴- وحدت دستور: هرکارمندی باید فقط از يك مافوق دستور بگیرد و بس.



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

## ادامه اصول فایول

- ۵- وحدت و هدایت: هر گروه از فعالیتهای سازمان که هدف واحدی دارند باید فقط تحت یک برنامه و به وسیله یک مدیر هدایت شوند .
- ۶- تقدم منافع عمومی بر منافع خصوصی: در هر سازمان، کل مهمتر از اجزای آن ، یعنی هدفهای سازمانی بر هدفهای فردی و خصوصی ارجحیت دارند، از این رو، اولویت با مقاصد و منافع سازمانی است .



## ادامه اصول فایول

۷- حق الزحمه کارکنان : پرداخت حق الزحمه کارکنان و مدیران در قبال خدماتی که انجام میدهند باید عادلانه باشد و موجبات رضایت آنان را فراهم سازد.

۸- تمرکز: کاهش نقش زیردستان در امر تصمیم گیری را تمرکز و افزایش نقش آنان در تصمیم گیری را عدم تمرکز می نامند.



## ادامه اصول فایول

- ۹- سلسله مراتب : جریان اقتدار و اختیار ، یا زنجیر فرمان در هر سازمان ، به ترتیب رتبه و مقام ، از بالاترین سطح مدیریت به پایینترین سطح عملیاتی ادامه می یابد.
- ۱۰- نظم : طبق این اصل ، استفاده از منابع مادی و انسانی سازمان باید تابع نظم و ترتیب دقیق و منطقی باشد . هر چیز و هرکس باید در جا و موقعیت مناسب خود قرار گیرد.



## ادامه اصول فایول

- ۱۱- انصاف: رفتار مدیران با زیردستان باید مبتنی بر مقررات سازمان، توأم با عدالت و انصاف و دوستانه باشد.
- ۱۲- ثبات شغلی و استخدامی: فایول مشاهده کرده بود که سازمانهای موفق معمولاً از وجود گروه ثابتی از مدیران و کارکنان برخوردارند از این رو نقل و انتقال کارکنان را مضر می دانست و معتقد بود در هر سازمان باید اقداماتی برای تشویق کارکنان به ویژه مدیران به خدمت درازمدت صورت گیرد.



## ادامه اصول فایول

- ۱۳- ابتکار: به زیردستان باید فرصت داده شود که در انجام وظایف خود تفکر و نوآوری کنند و ابتکار عمل بخرج دهند.
- ۱۴- روحیه گروهی: ایجاد روحیه گروهی موجب وحدت و هماهنگی سازمان می شود. به نظر فایول از عوامل مختلفی میتوان برای ایجاد و تقویت روحیه استفاده کرد ولی مهمترین آنها و حدت فرمان و ارتباط شفاهی است.



## بوروکراسی

- نظام اداری برخواسته از توسعه و تحول نظامی است که موسوم به بوروکراسی که از ماکس وبر جامعه شناس آلمانی سهم عمده ای در تحلیل آن داشته و آثار سودمندی در این زمینه از خود به جای گذاشته است. بوروکراسی را در فارسی دیوان سالاری ترجمه کرده اند.
- به نظر وبر توسعه بوروکراسی ها، در درجه اول، به دلیل برتری فنی آنها در سایر اشکال سازمانی است.



## تحلیل وبر

- اقتدار را به سه طریق صورت مشروع یا قانونی پیدا میکند.
- ۱- اقتدار فرمند یا شخصیتی – منشاء آن جاذبه یا امتیاز شخصیتی فرد است .
- ۲- اقتدار سنتی – منشاء آن رسوم و سنت ها و عرف و عادت است .
- ۳- اقتدار عقلایی- قانونی-منشاء آن مقررات و قوانین عقلایی است .





## بوروکراسی به اعتقاد وبر

- ۱- بوروکراسی، نظام اداری عقلایی و منطقی است که در آن اقتدار ( اختیار ) از طریق نظام قوانین و مقررات به وسیله مقام یا منصبی که فردی آن را بر عهده دارد، اعمال می شود.
- ۲- مقامهای اداری به صورت سلسله مراتب تعیین می شوند و هر مقام بر تمام مقامات زیردست ریاست میکند.
- ۳- کلیه روابط و شرایط احتمالی کار به وسیله مجموعه ای از قوانین و رویه ها پیش بینی می شود.
- ۴- برای حفظ و نگهداری اسناد، مدارک و پرونده ها «دفتر یا دیوانی» وجود دارد.



## ادامه بوروکراسی به اعتقاد وبر

- ۵- کلیه اطلاعات به صورت کتبی نوشته و نگهداری می شود .
- ۶- انتصاب کارکنان بر مبنای شایستگی های فنی و تخصصی صورت می گیرد .
- ۷- امور روابط اداری از روابط شخصی کاملاً تفکیک و برای نیل به هدفهای سازمان ، تقسیم کار دقیق و روشهای کارآمد پیش بینی می شود .
- ۸- برای ایجاد انگیزه در کارکنان ، موازین دقیق حقوق ، ارتقای شغلی و استخدام دائم در نظر گرفته می شود .



## نهضت روابط انسانی

- معمولا برای توصیف شیوه رفتار کنش متقابل مدیران با زیردستان به کار می رود . به اعتقاد التون مایو این رفتار با مفروضات زیر بیان می شود :
- ۱- افراد انسان اساسا به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران هویت پیدا میکند .



## ادامه نهضت روابط انسانی

- ۲- افراد انسان از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود ، بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می شود .
- ۳- افراد انسان به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضاء نیازهای اجتماعی آنان می پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند .



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## نگرش رفتاری

■ علمای رفتاری مطالع مسائل سازمان و مدیریت را به صورت جدی تر به مدد روشهای دقیق ، علمی دنبال کرده اند خصیصه اصلی این شیوه کاربرد روش تحقیق علمی و کشف روابط علی است از مفاهیم و و نظریه های جامعه شناسی ، روانشناسی و مردم شناسی به منظور بسط و توسعه دانش رفتاری در محیط کار سازمانها استفاده میکنند.



## مکتب علم مدیریت

- هدف اصلی مکتب علم مدیریت کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی مدیریت در سطح وسیع است . مکتب علم مدیریت از لحاظ روایت جدید مدیریت علمی است .
- کامپیوتر و علوم مربوط به آن ارزش فوق العاده ای در رشد علم مدیریت داشته است .



دانشگاه پیام نور  
مرکز آران و بیدگل

## نگرش سیستمی

سازمان را به صورت يك كل ويك سیستم مي نگرند براي درك و شناخت يك كل شناخت اجزاء و عناصر تشكيل دهنده آن و نیز روابط و کنش هاي میان اجزاء و عناصر ضروري است . در این کل ، هر جزء بدون اجزای دیگر نمی تواند مؤثر عمل کند .

Payam Noor University Ebook

**PNU**eb



## مدیریت : علم یا هنر؟

- کسانی که مدیریت را در مقام علم قرار می دهند معتقدند که با شناخت و کنترل شرایط و عوامل ، نتایج فعالیت‌های مدیریت قابل پیش بینی می شود .
- مدیریت در مقام هنر ، موضوع بحث بسیار قدیمی تری است از این دیدگاه قواعد علمی ناشی از دریافت تجربه شخصی مدیر مورد تاکید قرار میگیرد منظور از هنر مدیریت ، کاربرد اصول و مهارت های عملی در پرتو ادراک و بینش و تجربه است .



## فصل دهم: تعریف مدیریت آموزشی

- منظور اصلی مدیریت در هر سازمانی عبارت است از هماهنگ سازی کوشش های افراد سازمان و استفاده موثر از منابع دیگر برای تحقق هدفهای سازمان است.
- مدیریت آموزشی گاهی مترادف مدیریت به معنای اعم تعریف می شود در این صورت مدیریت آموزشی عبارت است از برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت و کنترل کلیه امور و فعالیتهای مربوط به آموزش و پرورش



دانشگاه پیام نور

مرکز آران و بیدگل

# اهمیت آموزش و پرورش

- آموزش و پرورش از دو لحاظ اهمیت دارد از يك سو با پرورش قابلیت ها و توانایی های افراد جامعه ، به رشد شکوفایی آنها کمک می کند از سوي دیگر در خدمت اهداف گوناگون نظام اجتماعي است . آرمانها و اهداف آموزش و پرورش تحت تأثیر بر مبنای اصول و اعتقاداتی که از جامعه ای به جامعه دیگر متفاوت است معین می شود.



## فصل یازده : هدف آموزش و پرورش

- سه نقش مهم در مدیریت آموزشی ایفا می کند.
- - اولاً به فرایند آموزش و پرورش جهت می دهد .
- - ثانیاً آنها انگیزه حرکت و فعالیت به وجود می آورند .
- - ثالثاً آنها ملاک های کنترل و ارزشیابی فعالیتهای آموزشی را به وجود می آورند.