



اصول مدیریت و تئوری سازمان

دکتر فرشاد صادقیان یکتا

اصول مدیریت و تئوری سازمان

- تعریف و هدف مدیریت
- تاریخچه توسعه مدیریت
- وظایف اصلی مدیریت
- مفاهیم برنامه ریزی و سازمان دهی
- انواع سازمان ها و قسمت های آن ها
- فاکتورهای انسانی در مدیریت
- مفهوم کنترل و روش های کنترل
- آشنایی با کار مدیران در بخش های مختلف

During this course students will:

Examine the historical evolution of management theory and principles

Compare and contrast how various theories in management, leadership, and motivation can assist a person with improving and making a change in their work and/or personal life

Analyze the influence of organizational culture on employee behavior in the workplace

Illustrate how the concepts of management structure, management process, decision making, communication and delegation of authority play a role in forming an effective team

Deduce the role of individual behaviors and profiles in the creation of high performing Teams.

منابع مطالعاتی

- اصول مدیریت ، تألیف : دکتر علی رضائیان انتشارات : سمت
- تئوری سازمان ، تألیف : استیفن رابینز ، ترجمه : دکتر سید مهدی الوانی ، انتشارات : صفار



موضوع سمینارها

- ✓ ارزیابی ریسک
- ✓ ارزیابی عملکرد سازمانی
- ✓ از خوب به عالی (جیم کالینز)
- ✓ آنالیز ریسک به روش SWOT
- ✓ پرورش خلاقیت TRIZ
- ✓ تصمیم گیری به روش AHP
- ✓ تمرکز زدایی در مدیریت
- ✓ حفظ و نگهداشت نیروی انسانی
- ✓ رفتار سازمانی
- ✓ روش های دلفی و طوفان فکری
- ✓ سازمان های یادگیرنده
- ✓ شرح وظایف مدیران واحدها
- ✓ فراموشی سازمانی
- ✓ فرهنگ سازمانی
- ✓ فنون مذاکره
- ✓ کارکنان نقش دوم
- ✓ مدل تعالی سازمانی
- ✓ مدل سازی فرآیندهای کسب و کار
- ✓ مدیریت یک دقیقه ای (جانسون - بلانچارد)
- ✓ مدیریت استرس
- ✓ مدیریت آموزش
- ✓ مدیریت انگیزش
- ✓ مدیریت بحران
- ✓ مدیریت تضاد منافع
- ✓ مدیریت دانش
- ✓ مدیریت و بازاریابی
- ✓ هشت فرمان مدیران موثر (پیتر دراگر)
- ✓ هفت منطق رهبری (دیوید روکی)
- ✓ هنر شفاف اندیشیدن (رولف دوبلی)
- ✓ هوش هیجانی

فصل اول : نظریه های مدیریت

تعریف مدیریت

✓ فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازمان دهی،

بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و

بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد.

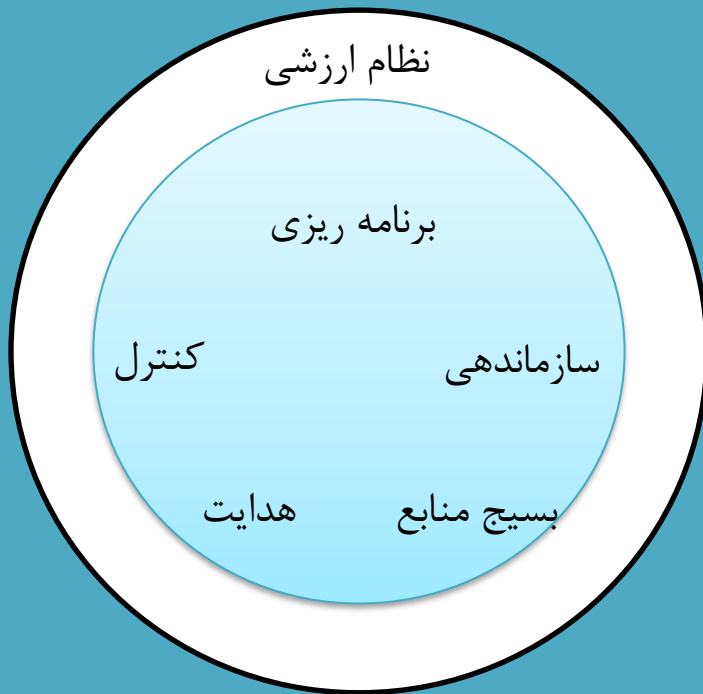
✓ هنر انجام کار با و به وسیله دیگران

✓ روش استفاده بهینه از ابزار و منابع سازمان برای

رسیدن به اهداف سازمانی

مدیریت علم است، هنر یا حرفه؟

فراگیری مدیریت چگونه است؟



مفاهیم مهم در مدیریت

PRODUCTIVITY VS EFFICIENCY

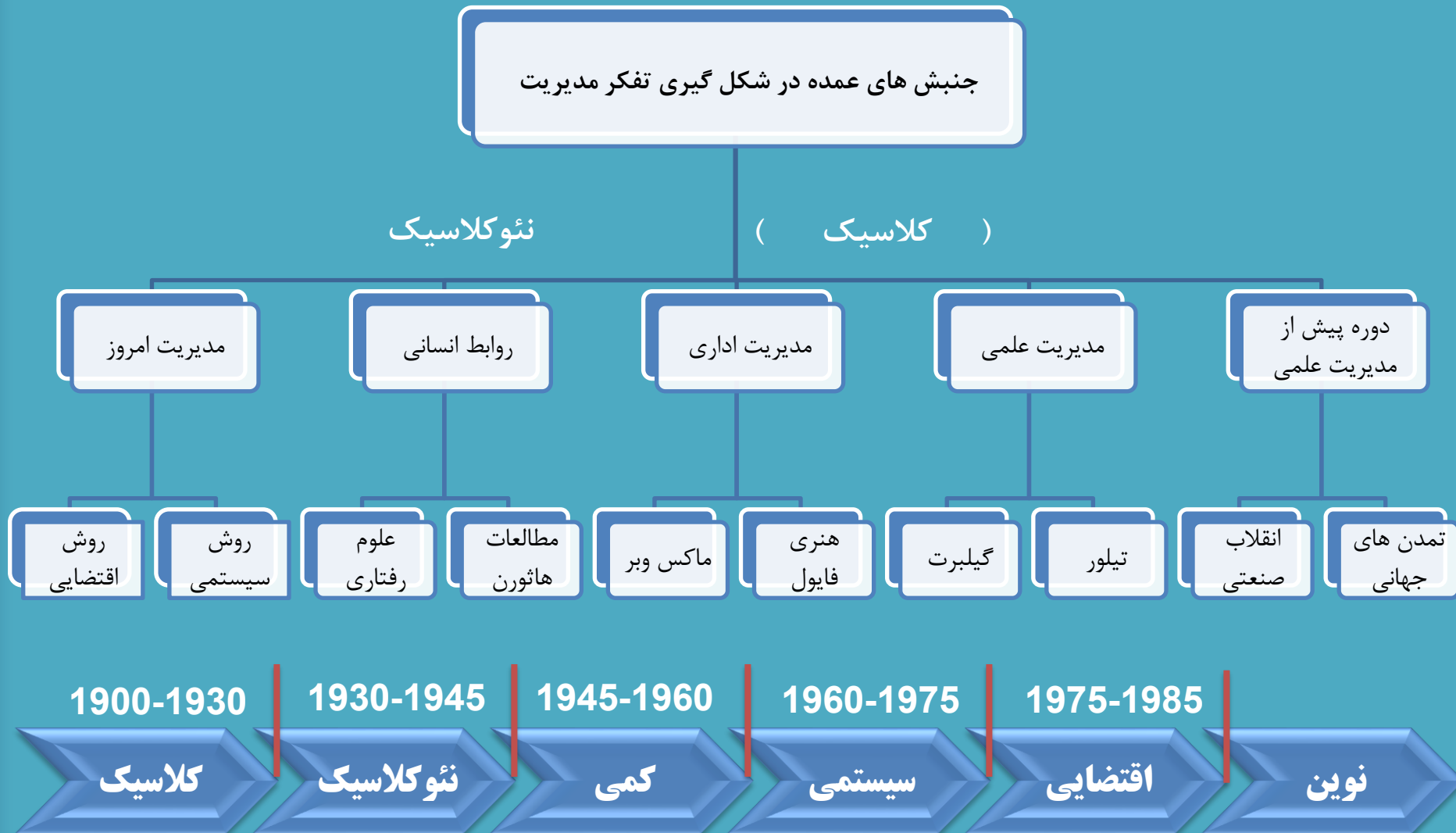


کارایی ☐

اثربخشی ☐

بهره وری ☐

سیر تحول مدیریت



مکتب مدیریت کلاسیک

اتکاء شدید به مدل انسان اقتصادی و انگیزه های مادی

پرداخت مزد و پاداش براساس زمان سنجی و کارسنجی

کاهش توجه به نقش افراد و نگاه به آن ها همانند نگاه به ابزار و وسائل کار

عدم توجه به مسائل روحی و عاطفی کارکنان

اتکاء شدید به قوانین و مقررات و سلسله مراتب اداری

نظریه های مکتب کلاسیک

نظریه بروکراسی

پیدایش: سال ۱۹۲۵

تمرکز بر ایجاد ساختار

سازمانی

مارکس وبر

نظریه فرآیندی مدیریت (اصولگرایان)

پیدایش: جنگ جهانی اول (۱۹۱۷)

دسته بندی فعالیت های سازمان

ثبت تجربیات به عنوان وظایف

مدیریت

اصول چهارده گانه مدیریت هنری

فایول

نظریه مدیریت علمی

پیدایش: اواخر قرن نوزدهم

استفاده از اصول علمی در

مدیریت امور

اصول بنیادین تیلور

اصول مدیریت علمی تیلور

- ❖ علمی نمودن فعالیت های هر شغل
- ❖ انتخاب علمی و دقیق کارکنان
- ❖ آموزش دقیق کارکنان و ایجاد انگیزه مناسب
- ❖ حمایت مدیران از کارکنان با برنامه ریزی و روش صحیح

کارهایی که تیلور انجام داد

ارزیابی کار و زمان تقسیم کار پرداخت بر اساس عملکرد

اصول چهارده گانه هنری فایول

❖ تقسیم کار	❖ تمرکز
❖ اختیار	❖ سلسله مراتب
❖ انضباط	❖ نظم
❖ وحدت فرماندهی	❖ عدالت
❖ وحدت مدیریت	❖ ثبات
❖ وابستگی منافع فردی به هدف کلی	❖ ابتکار عمل
❖ جبران خدمات کارکنان	❖ احساس یگانگی

ویژگی های بروکراسی (مارکس وبر)

- ❖ تقسیم کار شفاف و روشن (شرح شغل، وظایف، مسئولیت ها و...
- ❖ سلسله مراتب و اختیارات شفاف
- ❖ قواعد و رویه های رسمی
- ❖ برخورد غیر شخصی و حاکم بودن دستورالعمل ها بر روابط
- ❖ مسیر ترقی بر مبنای شایستگی

مکتب روابط انسانی (نئو کلاسیک)

سختگیری های کاری و مادی و عدم توجه به مسائل روحی و عاطفی کارکنان در مدیریت کلاسیک ها، باعث ایجاد و گسترش این مکتب شد

این مکتب تاکید بیش از حد به مسائل عاطفی و روابط انسانی دارد که همین امر بمرور باعث دوری و فاصله گیری از اهداف سازمانی می شود .

مدیریت امروز:

مدیریت نظام گرا

نگرش سیستمی و فرآیندی به شغل مدیریت
ماموریت سازمان بر حسب یک مدل سیستمی و کلی ارزیابی می شود

مدیریت اقتضایی

بر اساس این نظریه فعالیت های مدیران و تصمیم گیری آنان بر اساس اقتضای
زمان ، مکان ، شرایط و امکانات موجود پایه گذاری می شود
زیرا اعتقاد بر این است که سازمان ها نیز همانند موجودات زنده برای ادامه
حیات و بقای خود ناچار به تطبیق خود با محیط اطرافشان هستند .

طبقه بندی مدیران:

➤ مدیریت عملیاتی

➤ مدیریت میانی

➤ مدیریت عالی

مهارت های مدیران:

➤ ادراکی (مفهومی)

➤ فنی (تخصصی)

➤ انسانی

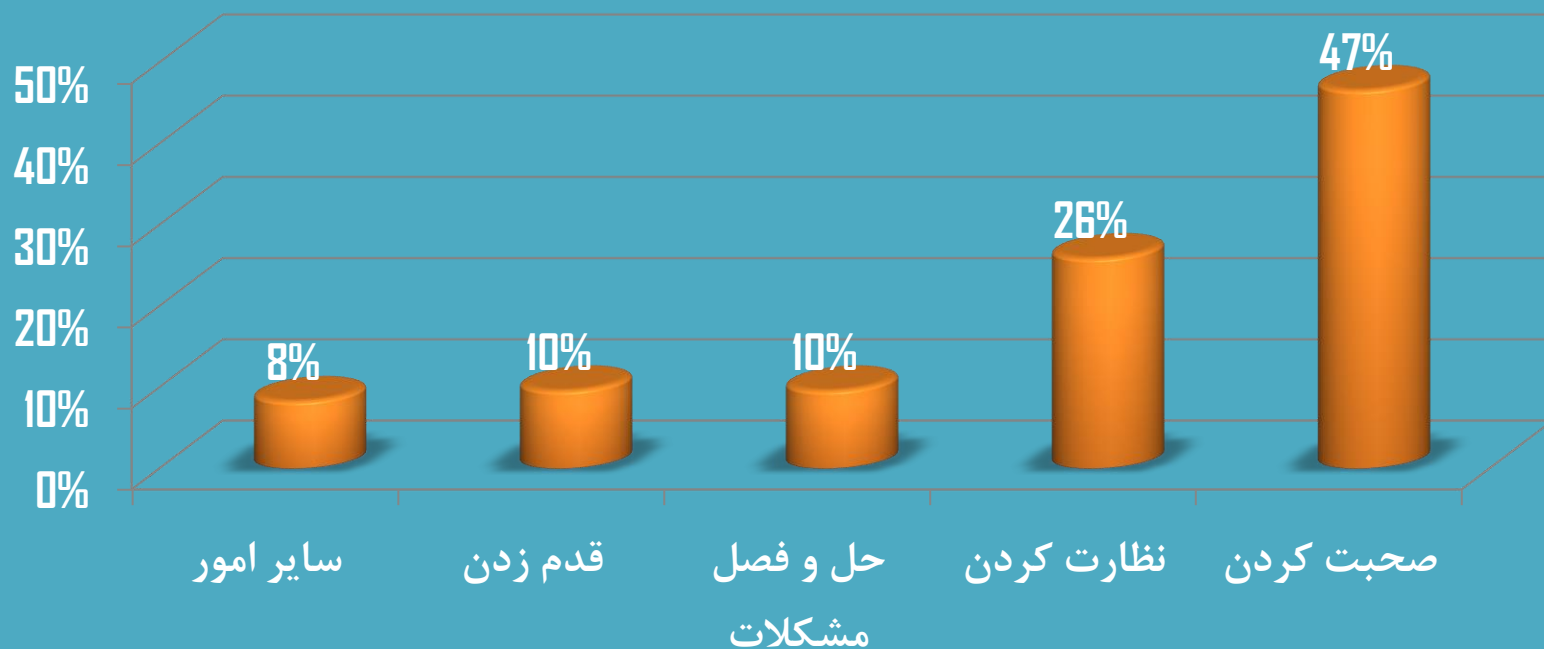


مدیریت عملیاتی:

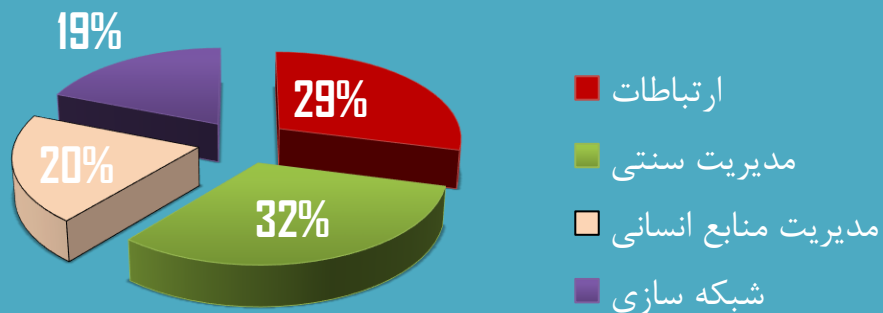
همیشه سرشان شلوغ است

جهت نظارت مکررا در حال رفت و آمد هستند و...

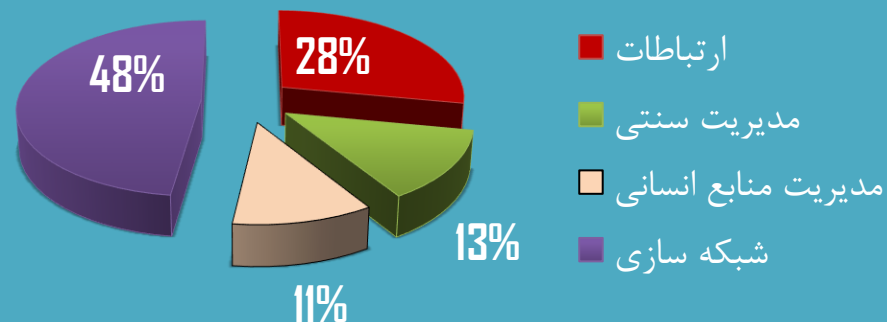
مدیران عملیاتی چگونه وقت خود را صرف می کنند؟



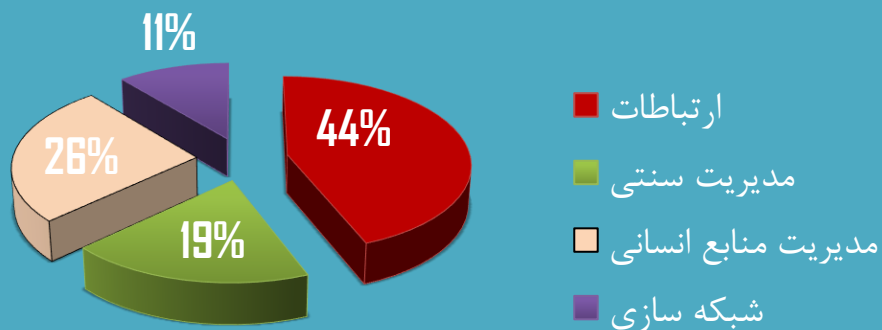
مدیران متوسط



مدیران موفق



مدیران اثربخش



مدیر خوب کیست؟

وظایف یک مدیر خوب چیست؟

✨ A Good Manager ✨



فصل دوم : خلاقیت

تعریف خلاقیت

به کار گیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید

موانع خلاقیت

- ❑ عدم اعتماد به نفس
- ❑ ترس از انتقاد و شکست
- ❑ تمایل به هم‌رنگی و هم‌گونی
- ❑ عدم تمرکز ذهنی

فرآیند و مراحل شکوفایی خلاقیت

- دیدگاه و نگرش موافق
- داشتن حساسیت نسبت به مسائل
- آمادگی جهت خلاقیت
- سلاست فکر (توان گردآوری فکرها)
- ضمیر ناخودآگاه
- درخشش ناگهانی یک فکر

ترغیب خلاقیت

- ❖ ایجاد فضای خلاق
- ❖ دادن وقت جهت خلاقیت
- ❖ برقراری نظام پیشنهادات
- ❖ ایجاد واحد مخصوص خلاقیت



Verbal Comprehension
Working Memory

IQ

Perceptual Reasoning
Processing Speed



Self-Awareness
Self-Regulation

EQ

Motivation Empathy
Social Skills

= SUCCESS



فصل سوم : تصمیم گیری

شرایط تصمیم گیری

- شرایط برنامه ریزی شده
- شرایط برنامه ریزی نشده

موقعیت های تصمیم گیری

- موقعیت اطمینان
- موقعیت مخاطره (ریسک)
- موقعیت عدم اطمینان

فرایند مسأله یابی

مدیران به دو روش کلی زیر پی به وجود مسأله می برند :

الف) مسأله یابی به روش رسمی (براساس گزارشات و مستندات)

- از طریق کارکنان
- از طریق مافوق ها
- از طریق ارباب رجوع

رویه مستقیم

- انحراف از تجربیات گذشته
- انحراف از برنامه تعیین شده
- پیشی گرفتن رقبا

رویه غیر مستقیم

ب) مسأله یابی به روش غیر رسمی (براساس قرائن و شواهد)

- از طریق ارتباطات و کانال های غیر رسمی
- از طریق بینش ، تجربه ، و شش مدیریتی .

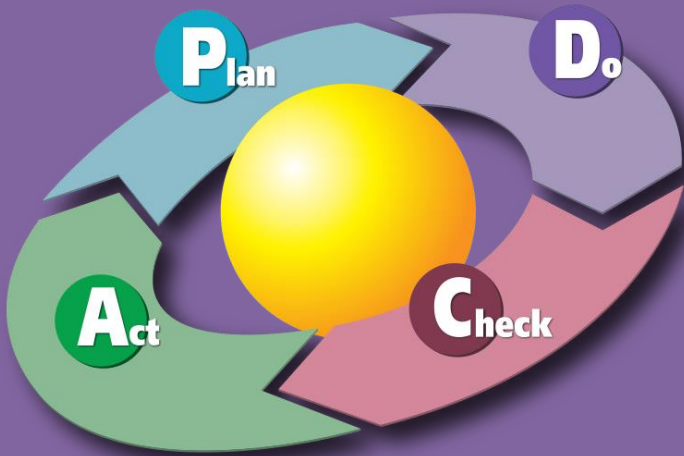
ماهیت مسائل مدیران

هنر ارجاع کار به مافوق یا پرسنل سطوح پائین تر

چگونگی ورود به مسئله

انتخاب رویکرد مناسب جهت تصمیم گیری

فرآیند منطقی حل مسئله



موانع حل مسئله

الف) اجتناب آرام

ما فوق به او هشدار داده است که عملکردش را بهبود دهد ولی چون می داند جایگاه مدیرش لغزنده است در این راستا تلاشی نمی کند.

ب) تغییر آرام

مدبر با ملاحظه این که انجام ندادن کار عواقب وخیمی دارد در دسترس ترین گزینه را انتخاب کرده و انجام می دهد.

موانع حل مسئله

ج) اجتناب دفاعی

وقتی مدیر راه حل منطقی جهت حل مسئله پیدا نمی کند به دنبال راه فرار از حل می گردد. که عموماً با به تعویق انداختن همراه است.

د) ترس (هراس)

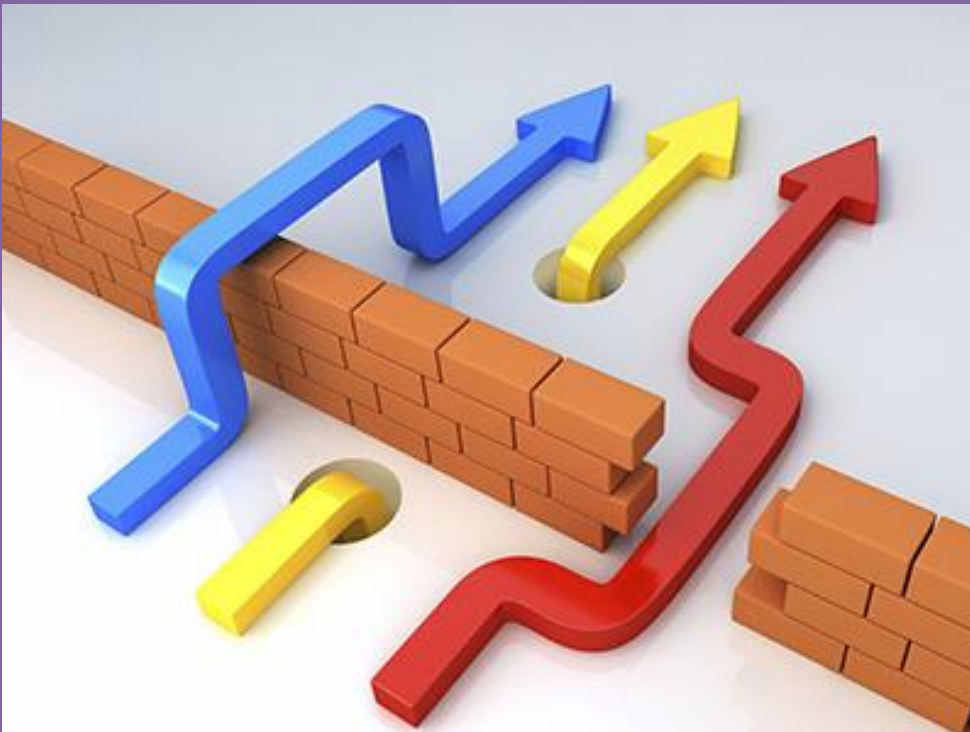
مدیر زیر فشار شدید حل مسئله و زمان قرار دارد و رفتارهایی مانند زودرنجی، بی خوابی، پرخوابی و... پیدا می کند.

غلبه بر موانع فردی در حل مسئله

الف) اولویت بندی

ب) جمع آوری اطلاعات

ج) پیشروی منظم و دقیق



روش ها و فنون تصمیم گیری

الف) تفکر خلاق (هنر مدیریت)

ب) تحقیق در عملیات

ج) استراتژی ها و مفاهیم زیر بنایی (تکیه بر تجربیات)



الف) روش های کیفی

ب) روش های کمی

روش های کیفی تصمیم گیری

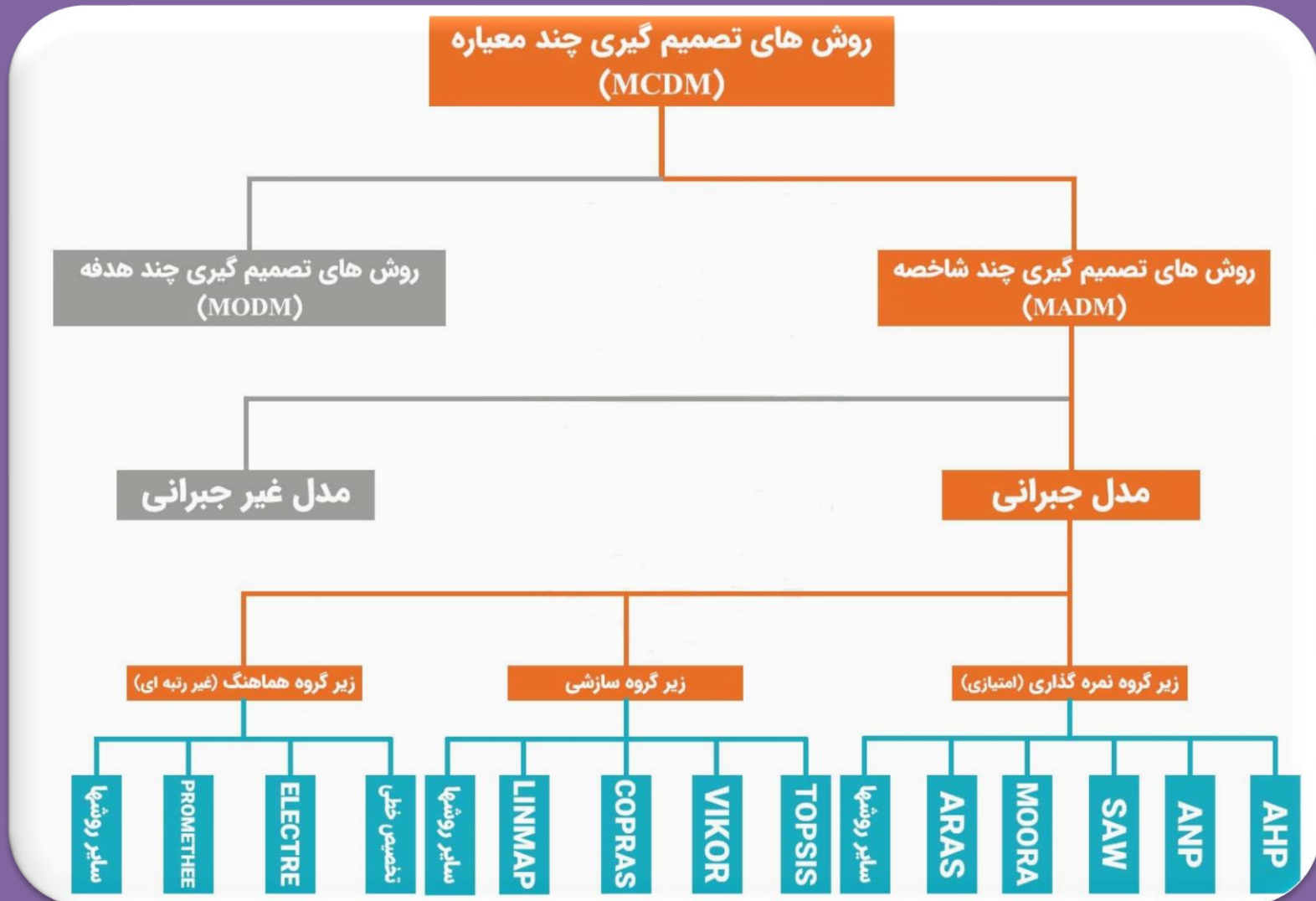
الف) دلفی

ب) طوفان فکری

ج) خبرگی



روش های کمی تصمیم گیری



مدل های جبرانی و غیر جبرانی

- ☐ تصمیم گیرنده حاضر به تبادل بین معیارها است.
- ☐ تبادل بین شاخص ها وجود دارد.
- ☐ تغییر در یک شاخص توسط تغییری مخالف در شاخص یا شاخص های دیگر جبران میشود.

- ☐ تصمیم گیرنده حاضر به تبادل بین معیارها نمیشد.
- ☐ تبادل بین شاخص ها وجود ندارد.
- ☐ نقطه ضعف موجود در یک شاخص توسط مزیت موجود در شاخص دیگر جبران نمیشود.
- ☐ هر شاخص جدا از سایر شاخصها مبنای ارزیابی گزینه های رقیب قرار میگیرد.

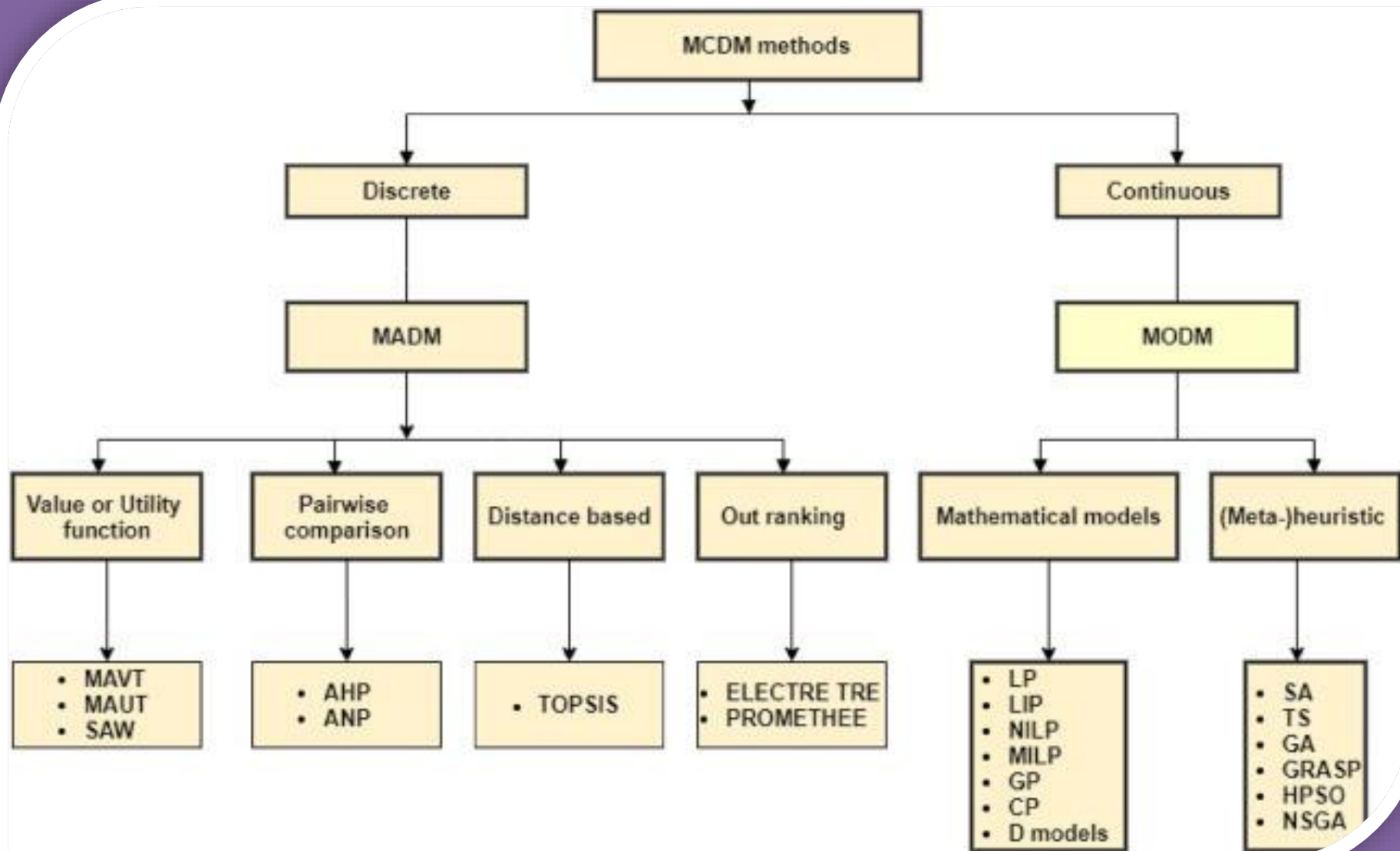
مدلهای
جبرانی



مدلهای غیر
جبرانی



روش های
تصمیم گیری
چند شاخصه



فصل چهارم : برنامه ریزی

تعریف برنامه ریزی

پیش بینی و تعیین راه برای اهداف و عملیات آینده سازمان براساس نتایج و هزینه های مشخص و دوره زمانی معلوم

فرایند مستمر از تصمیمات سیستماتیک با داشتن بهترین اطلاعات ممکن

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی استراتژیک (بلند مدت یا جامع)

برنامه ریزی عملیاتی (تاکتیکی یا اجرایی)

فرایند برنامه ریزی استراتژیک

1. تعیین و تبیین اهداف آینده سازمان

2. شناخت وضع کلی موجود سازمان

تشخیص اهداف و استراتژی های موجود

تجزیه و تحلیل منابع و شرایط داخلی سازمان (نقاط قوت و ضعف)

تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان (فرصت ها و تهدیدها)

3. تدوین و بررسی استراتژی های مطلوب و انتخاب بهترین گزینه

4. اجرای استراتژی جدید

5. کنترل استراتژی جدید در عمل و مشاهده بازخورد

در هر برنامه ریزی عملیاتی :

1. ابتدا باید هدف مشخص شود
(هدف یعنی نقطه ای که کوشش ها معطوف رسیدن به آن است)
2. سپس پیش بینی اجرایی انجام شود
(برای پیش بینی اجرایی باید به سئوالات زیر پاسخ داد) :
 - چه کاری ؟
 - چه روشی ؟
 - در چه زمانی ؟
 - در چه جایی ؟
 - با چه سازمانی ؟
 - با چه منابعی ؟

ویژگی هدف:

S

Specific

مشخص بودن

- بیان اقدام‌هایی که می‌خواهید انجام دهید،
- استفاده از کلمات پویا

M

Measurable

قابل اندازه‌گیری بودن

- پیدا کردن راهی برای اندازه‌گیری هدف،
- استفاده از معیارها یا اهداف داده

A

Achievable

دست‌یافتنی بودن

- تعیین اهدافی که در محدوده توانایی شما هستند،
- اهدافی که قابل دست‌یابی هستند

R

Relevant

مربوط بودن

- اهدافی که به شغل شما مربوط می‌شوند،
- اهدافی که باعث بهبود کسب‌وکار شما می‌شوند

T

Time-bound

به هنگام بودن

- بیان زمانی که به هدف‌تان خواهید رسید،
- تعیین چارچوب زمانی و تاریخ دقیق و مشخص

خصوصیات عوامل اجرایی برنامہ:

بررسی تنبلی یا پرکاری عامل اجرایی
بررسی باهوشی یا کندذهنی عامل اجرایی

اگر عوامل اجرائی تنبل و باهوش باشند ...

اگر عوامل اجرائی پرکار و باهوش باشند ...

اگر عوامل اجرائی پرکار و کندذهن باشند ...

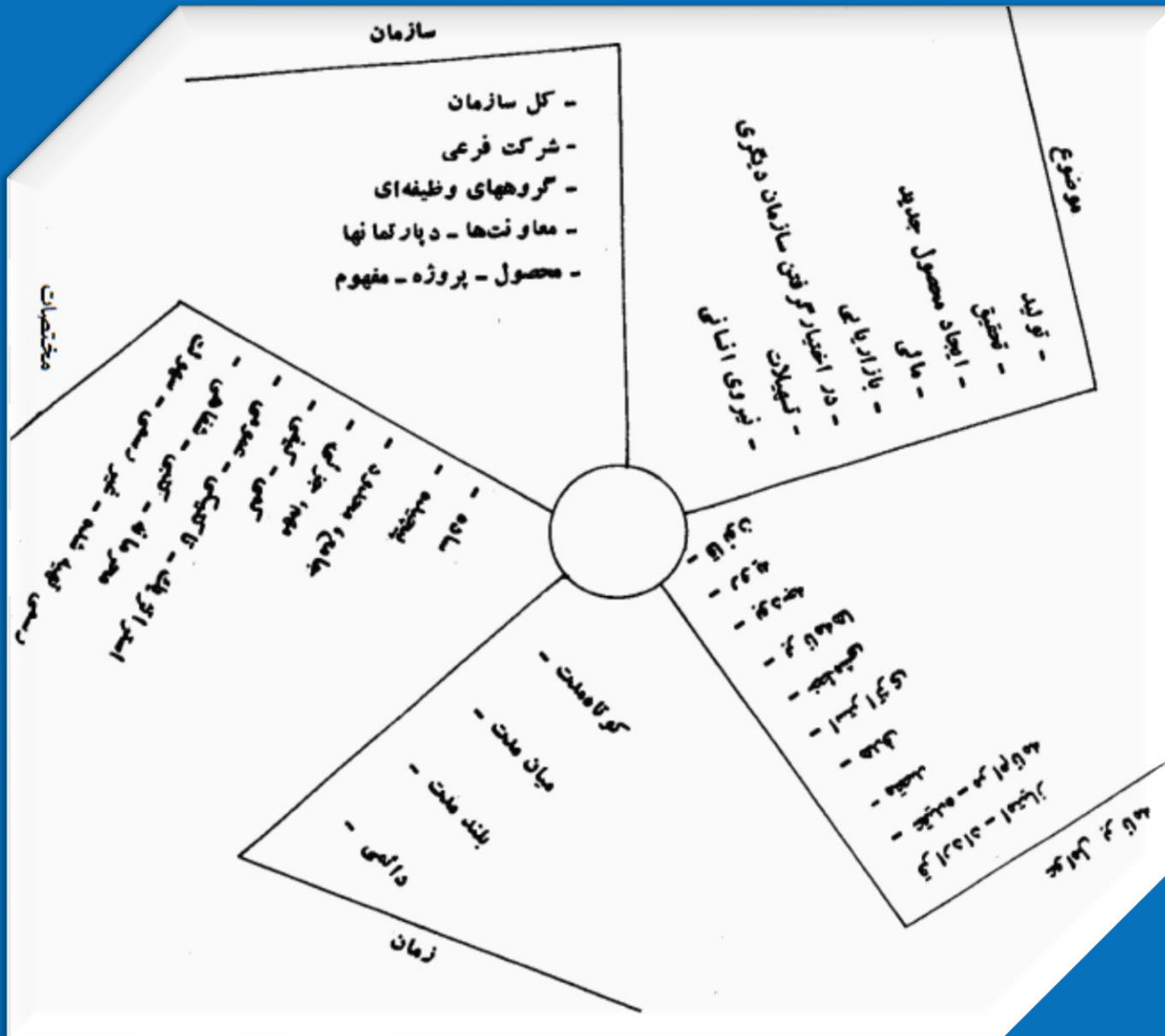
اگر عوامل اجرائی تنبل و کندذهن باشند ...

چه کنیم؟

دام های خطرناک در مسیر برنامه ریزی

1. سلب مسئولیت از اختیارات تفویض شده و عدم نظارت و کنترل در آن
2. درگیری مدیران عالی سازمان در مسایل جاری و مدیریت ذره بینی
3. کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف سازمان بطور کاملاً شفاف
4. عدم ایجاد جو تفاهم و هم افزایی های سازمانی
5. جدا سازی برنامه ریزی استراتژیک از برنامه ریزی عملیاتی
6. عدم استفاده از مدیران میانی و اجرایی در فرایند برنامه ریزی
7. خودکامگی مدیران عالی و عدم توجه به مسایل بنیادی در برنامه ریزی .

ابعاد برنامه ریزی تجاری



فصل پنجم : سازماندهی

سازماندهی

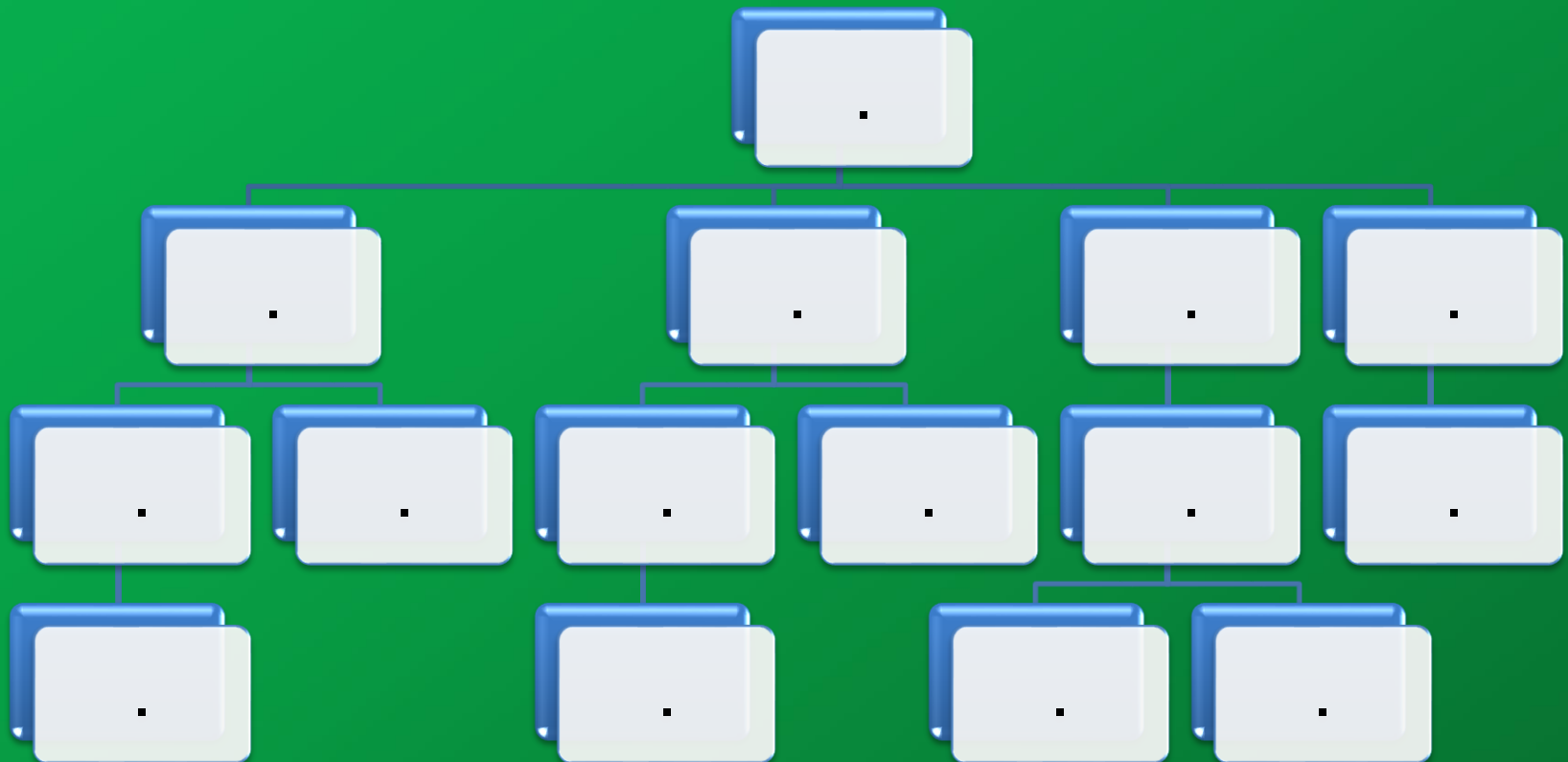
فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری صورت می گیرد و هماهنگی میان آن ها به منظور تحقق اهداف ایجاد می گردد.

ساخت سازمانی یا طراحی سازمان

سیستم روابطی که به طور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیت افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته اند.

نمودار سازمانی

نمودار سازمانی اولین سندی است که پس از رسمیت یافتن سازمان ایجاد می شود.



WORKSHOP

استاندارد مشاغل

دفترچه ای که در آن استانداردهای تصدی شغل، شرح وظایف و بعضا مسئولیت ها و اختیارات سازمانی ثبت می شود.

عموما مدیران از به روز رسانی و ایجاد دفترچه احراز مشاغل به علت هزینه بر بودن امتناع می کنند اما پس از توسعه و بزرگتر شدن سازمان به یک نیاز اساسی تبدیل می شود و سازمان ها به سمت ایجاد آن می روند.

سازمان رسمی و غیر رسمی

در سازمان رسمی روبرو به طور مکتوب تشریح می شود ولی در سازمان غیر رسمی روابط سازمانی به طور شفاهی تشریح می گردد.

خصوصیات سازمان های رسمی

قانونی ، مدون ، و دارای ساختار مشخص می باشد
قدرت و اختیار و وظایف هر مقام سازمانی در آن مشخص است
نوع مشاغل ، محل آنها و ارتباطات میان آنها معلوم است .

خصوصیات سازمان های غیر رسمی

در دل هر سازمان رسمی و بصورت خودجوش بوجود می آید
ساختار رسمی و مدون ندارد

تعداد اعضاء ، وظایف و اختیارات آنان نامعلوم است .

انواع سازماندهی

سازماندهی بر مبنای وظیفه

سازماندهی بر مبنای نوع تولید و عملیات

سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیائی (منطقه عملیاتی)

سازماندهی بر مبنای ارباب رجوع (مشتری)

سازماندهی بر مبنای پروژه

سازماندهی بر اساس زمان اجرای کار .

فصل ششم : پشتیبانی

موضوعات مهم در منابع سازمان ها

۱. کارکنان

۲. زیرساخت ها

۳. محیط و فرهنگ سازمانی

۴. دانش سازمانی

۵. ارتباطات و اطلاعات

کارکنان

لغت کارکنان یک عبارت کلی است که می تواند شامل پرسنل و ذی نفعان باشد.

بدون شک پرسنل یک سازمان یکی از مهم ترین سرمایه های هر سازمان هستند.

زیر ساخت ها

ساختمان و تاسیسات

سخت افزار و نرم افزار

منابع حمل و نقل

فن آوری اطلاعات و ارتباطات



محیط و فرهنگ سازمانی

یک محیط سازمانی مناسب ترکیبی از عوامل انسانی و فیزیکی از قبیل موارد زیر است:

✓ اجتماعی (بدون تبعیض، آرام، غیرتهاجمی)

✓ روانی (کم استرس، دور از فرسودگی شغلی، حمایت روحی)

✓ فیزیکی (دما، رطوبت، نور، گرما، بهداشت و...)

دانش سازمانی

دانش سازمانی دانش خاص سازمان است که با تجربه به دست می آید. این اطلاعات برای دستیابی به اهداف سازمان استفاده و به اشتراک گذاشته می شود.

منابع دانش سازمانی

داخلی: مالکیت معنوی، درس های شکست و موفقیت، نتایج بهبودها و..

خارجی: استانداردها، کنفرانس ها، آکادمی ها و...

ارتباطات و اطلاعات

دستیابی و داشتن اطلاعات به همراه پل های ارتباطی موثر نقش
انکار ناپذیری در پیشرفت سازمان ها دارند.
در این زمینه ایجاد، حفظ و بهبود نکات قابل توجه هستند.



فصل هفتم : مدیریت و رهبری

رهبری چیست؟

به عقیده پتر دراگر: «رهبری نه پیشه است و نه حرفه. رهبری کیفیتی انسانی است که در فرآیندهای اجتماعی بروز می کند. ویژگی مهم رهبری در این است که پیروی از او داوطلبانه است، نه از روی جبر، پاداش، جریمه یا ترس. در واقع رهبری هدایت دل ها است و در مقابل آن مدیریت هدایت جسم ها است.»

الگوهای رهبری

الف) خصوصیات رهبر

هوش

بیان

وسعت نظر

انگیزش درونی

ب) نظریه های رفتاری رهبر

سبک آمرانه (سنتی)

سبک دموکراتیک

سبک های مدیریت

سبک یک) مدیر به زیردستان اعتماد ندارد، تصمیمات در رده های بالای سازمان گرفته می شود، محیط پر تنش و استرس و...

سبک دو) اعتماد بسیار به زیردستان وجود دارد، تصمیم سازی در سطوح پائین سازمان، رفتارها بر اساس احترام و دلسوزی و...

سبک سه) مدیر نه به طور کامل اما اعتماد قابل ملاحظه ای به زیردستان دارد، ارتباطات، اشتراک گذاری اطلاعات و تصمیم گیری مشارکتی در سطح مناسبی است و...

سبک چهار) اعتماد و اطمینان کامل در اشکال افقی و عمودی، حرکت متحد به سمت اهداف و...

سبک های چهارگانه مدیریت

سبک مدیریت آمرانه
(سبک یک)

سبک مدیریت مشاوره ای
(سبک سه)

سبک مدیریت دلسوزانه
(سبک دو)

سبک مدیریت روابط انسانی
(سبک چهار)

منابع قدرت رهبری مدیریت

الف (قدرت فردی :

- قدرت مبتنی بر مرجعیت
- قدرت مبتنی بر تخصص

ب (قدرت سازمانی :

- قدرت قانونی
- قدرت مبتنی بر پاداش
- قدرت مبتنی بر تنبیه

سبک های رهبری

تصمیم گیری

سبک محافظه کار
(مدیریت اقتداری)

سبک میانه

سبک لیبرال
(مدیریت مشارکتی)

- متمرکز - اتخاذ تصمیم در رده مدیریت عالی - واگذاری مسئولیت اتخاذ تصمیم به مدیران - بر حذر داشتن کارکنان از قبول مخاطره ها - انتظار خلاقیت از مسئولین و تزریق آن به سطوح پایین سازمان	- مشورتی - به کار گیری نظرهای مشاوران کاردان در اتخاذ تصمیمها - قبول مخاطره ها - خلاق بودن - تصمیمها و کارها	- غیر متمرکز - اتخاذ تصمیم در مواردی که اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیمها موجود باشد. - واگذاری مسئولیت اتخاذ تصمیم به افراد اجرایی - تشویق کارکنان به قبول مخاطره های منطقی - تشویق به اتخاذ تصمیمهای خلاق مبتنی بر تجربه و نظرخواهی
---	--	---

سبک های رهبری

برنامه ریزی

سبک محافظه کار
(مدیریت اقتداری)

سبک میانه

سبک لیبرال
(مدیریت مشارکتی)

- برنامه ریزی توسط مدیریت انجام می شود.

- برنامه ریزی وظیفه مدیر محسوب می شود.

- برنامه ریزی برای کل سازمان و واحدهای آن تعریف می شود.

- مدیریت شرح کلی برنامه ریزی را ارائه می دهد.

- هدف گذاری توسط مدیریت انجام می شود.

- مدیریت ماهیت اهداف را تعیین می کند

- کارکنان در برنامه ریزی با مدیریت همکاری می کنند.

- گروه های کاری به کمک مدیریت هدف گذاری می کنند.

- اهداف هم میدان چندگانه

سبک های رهبری

طراحی شغل

سبک محافظه کار
(مدیریت اقتداری)

سبک میانه

سبک لیبرال
(مدیریت مشارکتی)

— ساده و تخصصی کردن کار

— تعریف جزئیات نحوه انجام کار

— استفاده از شرح شغل دقیق و روشن

— به کارگیری گسترش و غنای
شغلی

— تعریف کلی شغل

— شرح شغل خیلی کلی بیان
می شود یا در مواردی وجود
ندارد.

سبک های رهبری

سازماندهی

سبک محافظه کار
(مدیریت اقتداری)

سبک میانه

سبک لیبرال
(مدیریت مشارکتی)

- تقسیم کار افقی انجام می شود.
- کارها به طور رسمی و مکتوب با استفاده از فرمهای خاص انجام می شود.
- استفاده از طراحی وظیفه ای اداره «که بسیار تخصصی می شود».
- از خط مشی، رویه، روش و مقررات استاندارد پیروی می شود.
- ساخت سازمانی بلند با سطوح متعدد انتخاب می شود.

- تقسیم کار نمی شود.
- کارها به طور رسمی و با استفاده از فرم و سند انجام نمی شود.
- استفاده از طراحی فرایندی اداره «که زیاد تخصصی نمی شود».
- از خط مشی، رویه، روش و مقررات استاندارد پیروی نمی شود.
- ساخت سازمانی تخت با سطوح محدود انتخاب می شود.

سبک های رهبری

هماهنگی

سبک محافظه کار
(مدیریت اقتداری)

- به طور رسمی و برنامه ریزی شده انجام می شود.

- در ارتباط با گروه های کاری، فرد نقش هماهنگی را به عهده می گیرد.

سبک میانه

- مدیریت شرح کلی
چگونگی هماهنگی
را ارائه می دهد.

سبک لیبرال
(مدیریت مشارکتی)

- به طور غیر رسمی و برنامه ریزی نشده انجام می شود.

- در گروه های کاری
هماهنگی توسط خود آنان
انجام می شود.

سبک های رهبری

ارتباطات

سبک لیبرال

(مدیریت مشارکتی)

. به طور غیر رسمی و باز است.

. نظام ارتباطی چند جانبه
غیر رسمی وجود دارد.

- برقراری ارتباطات میان
افراد مورد تشویق قرار
می گیرد.

سبک میانه

- شرح کلی چگونگی
ارتباطات را ارائه
می دهد.

- میزان و جهت
ارتباطات را تعیین
می کند.

- کیفیت ارتباطات را
مدیر تعیین می کند.

سبک محافظه کار

(مدیریت اقتداری)

- به طور رسمی و بسته است.

- سلسله مراتب کاملاً تعریف شده
است و ارتباطات از مسیر سلسله
مراتب و بیشتر از بالا به پایین انجام
می گیرد.

- برقراری ارتباطات میان افراد
تشویق چندانی نمی شود.

- ارتباطات قدری غیر دقیق است و
نیاز به نظام مکمل دارد.

سبک های رهبری

کنترل

سبک لیبرال (مدیریت مشارکتی)	سبک میانه	سبک محافظه کار (مدیریت اقتداری)
- حیطه نظارت مدیران گسترده است.	- حیطه نظارت مدیران متوسط است.	- حیطه نظارت مدیران محدود است.
- عدم تمرکز در کنترل وجود دارد.		- کنترل به طور متمرکز انجام می شود.
- چند عامل عمده کنترل می شود.		- عوامل متعددی کنترل می گردد.
- کنترل های کلی انجام می گیرد.		- کنترل ها به طور دقیق اعمال می شود.

انگیزه

حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت وامی دارد



هرم نیازهای اساسی آبراهام مزلو



هرم نیازهای اساسی آبراهام مزلو

خودیابی

• کسب موفقیت - چالشی بودن کار - افزایش مطلوبیت

احترام

• رشد و بهبود در کار - تحسین در کار

اجتماعی

• روابط متقابل - نظارت فنی - سبک مدیریت

امنیت

• امنیت شغلی - نظارت فنی - سبک مدیریت

جسمانی

• حقوق - زندگی شخصی - شرایط کار

انگیزه مدیریت



فصل هشتم : ارتباطات

ارتباط

فرآیندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل توسط آن صورت می گیرد.

فعالیتی که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می برند.

ارتباط سازمانی

فرآیندی که مدیران به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان های داخل و خارج سازمانی برقرار می سازند.

انواع ارتباطات

□ یک جانبه

□ دوجانبه

سیستم های ارتباطی نوین

اینترنت

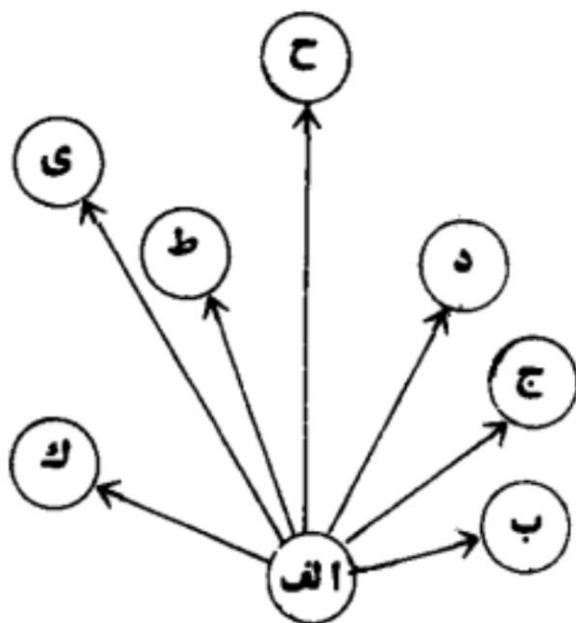
نرم افزارهای ERP

اکسترنال

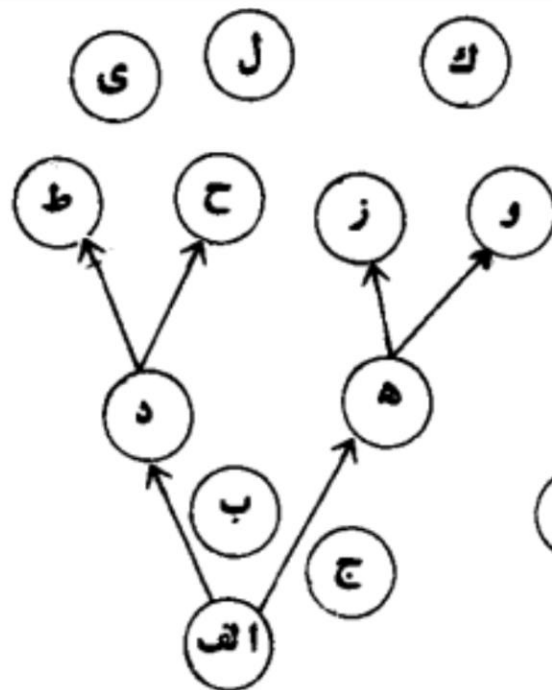
انواع شبکه غیر رسمی



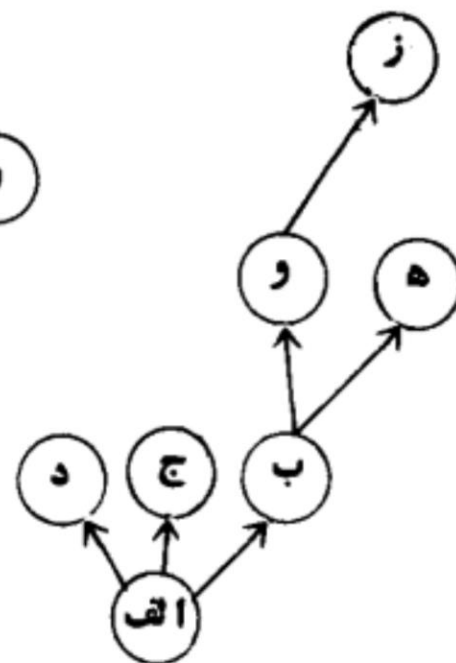
شبکه رشته‌ای



شبکہ انشعابی

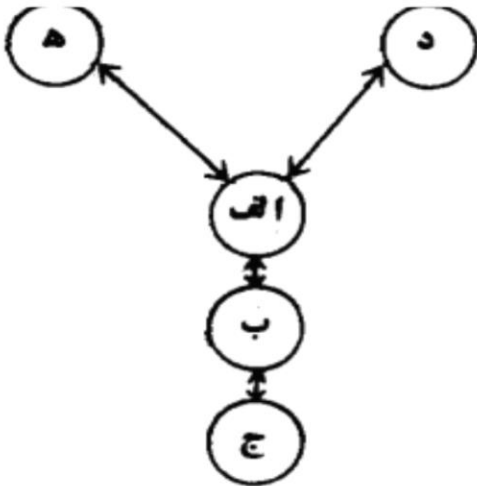


شبکه تصادفی

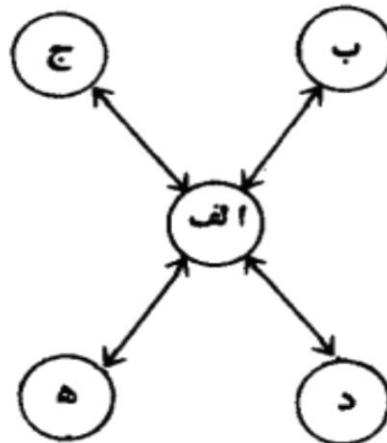


خوشه‌ای

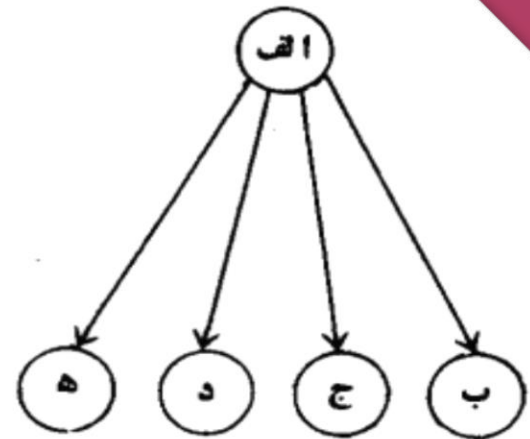
انواع شبکه رسمی



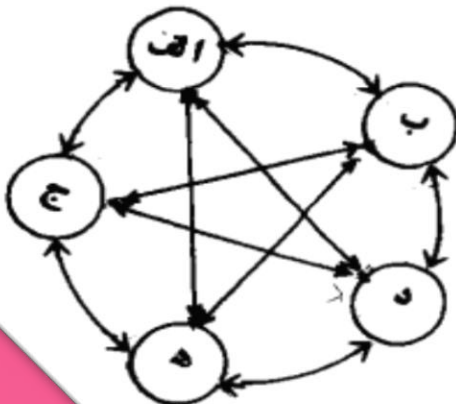
الگوی Y



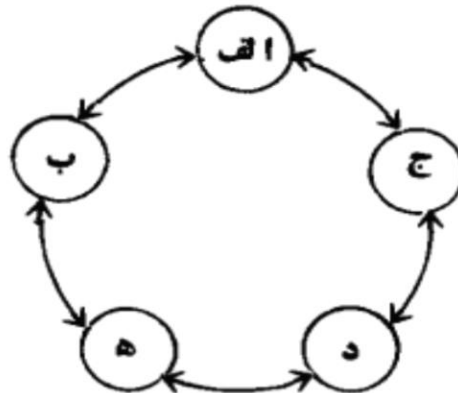
الگوی ستاره‌ای



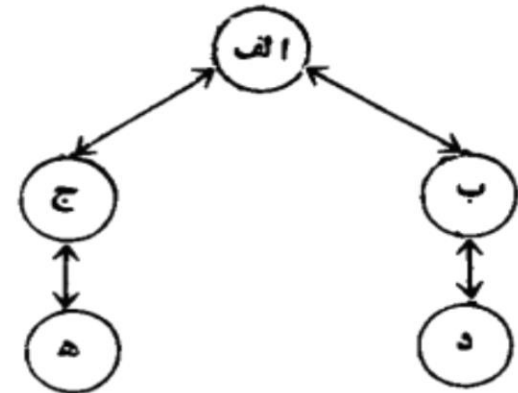
الگوی متمرکز



همه‌جانبه

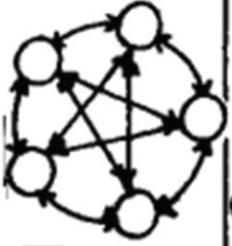
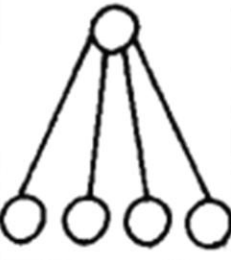
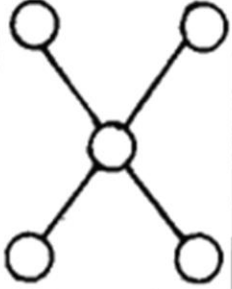
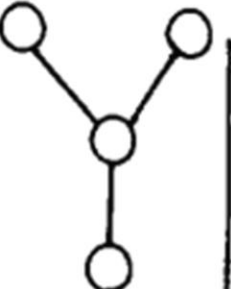
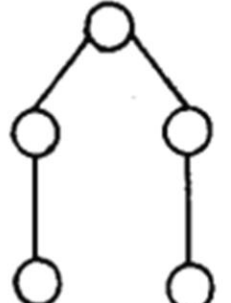
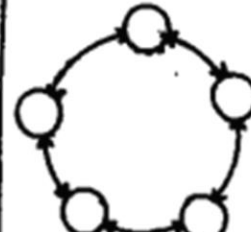


دایره‌ای



زنجیره‌ای

ماهیت شبکه های رسمی ارتباطی

شبکه های ارتباطی ویژگیها						
سرعت	سریع	سریع	سریع	متوسط	سریع	کند
دقت	نسبتاً خوب	خوب	خوب	نسبتاً خوب	خوب	ضعیف
ساخت	هیچ	تقریباً	متشکل و	در حال	در حال	ناپایدار
		فوری و	پایدار	شکل گیری	شکل گیری	
		پایدار		ولی پایدار		
ظهور رهبر	هیچ	بسیار بارز	بارز	نسبتاً بارز	بارز	هیچ
روحیه	عالی	بسیار کم	کم	نسبتاً کم	کم	خیلی خوب

فصل نهم : کنترل

کنترل

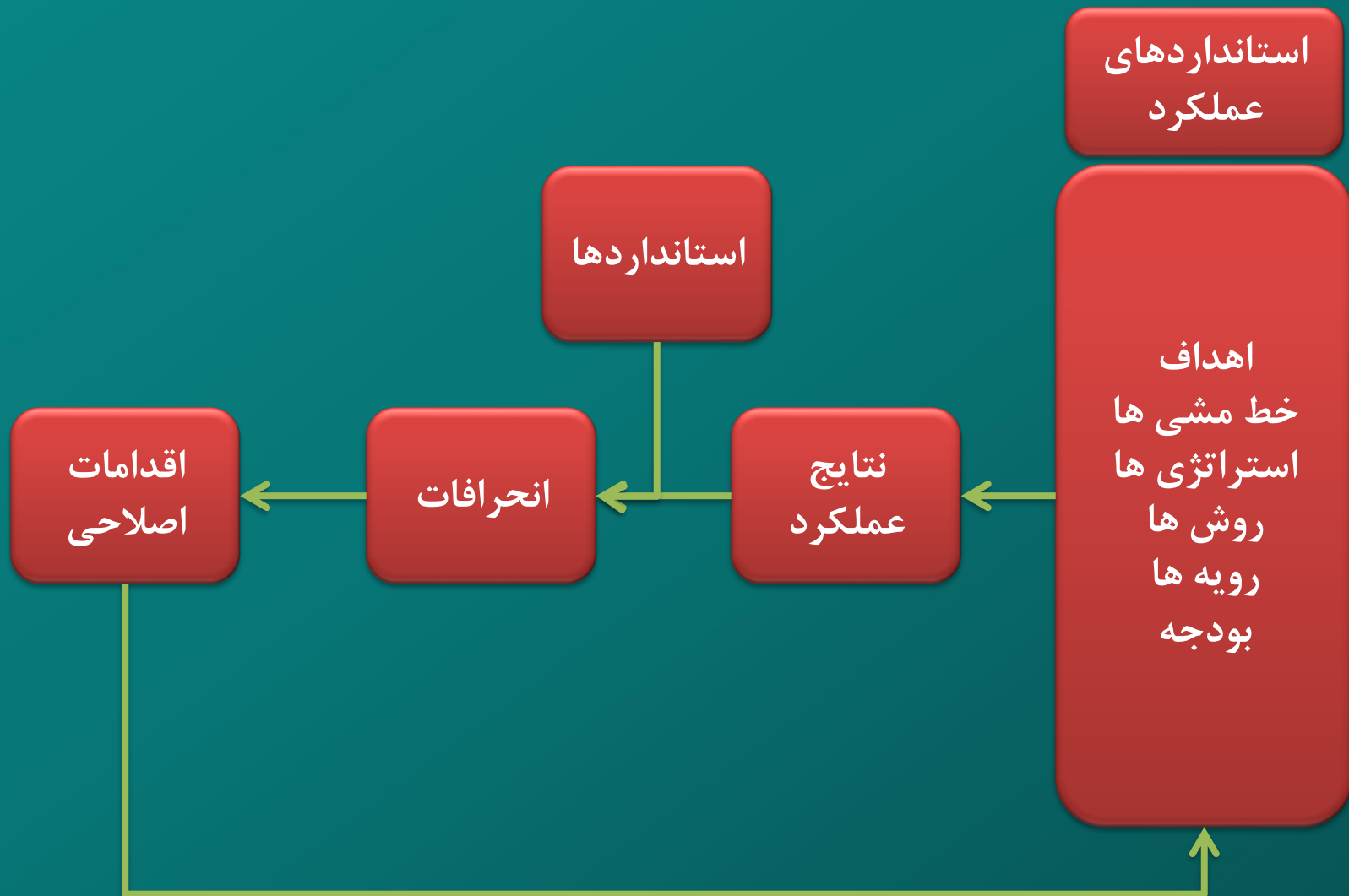
□ فرآیند مقایسه نتایج عملکرد با اهداف پیش بینی شده

□ تلاشی منظم جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات، ارزیابی آن ها و اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی

KPI (Key Performance Indicator)



فرآیند کنترل



ویژگی های کنترل

✓ دقت

✓ به موقع بودن

✓ مبتنی بر هدف و برنامه

✓ قابل درک

✓ مقرون به صرفه

✓ انعطاف پذیر

✓ کشف کننده

✓ و...

