

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ "

"بگو آیا کسانی که می‌دانند و کسانی که نمی‌دانند با هم برابرند؟ تنها خردمندان هستند که متذکر می‌شوند"

سوره مبارکه زمر: آیه شریفه 9

برنامه درسی این ترم:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت

- 1) ارائه و تشریح جزوه توسط استاد
- 3) انجام تحقیق کلاسی توسط دانشجویان و ارائه تحقیقات برتر (حداکثر 2 نمره اضافی)
- 4) برگزاری آزمون پایان ترم (20 نمره اصلی)

منابع اصلی مورد استفاده در جزوه:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت

- رضائیان، علی (1390)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- برخی از مقالات علمی-پژوهشی و ISI مرتبط با موضوع درس



جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

سیر تاریخی مفهوم مدیریت:

➤ رشته مدیریت در میان سایر رشته های علمی، رشته جدیدی به شمار می آید.

➤ ولی با تاملی در تاریخ زندگی اقوام و ملل مختلف میتوان دریافت که مدیریت پدیده جدیدی نیست و اتفاقاً یکی از ویژگی های بارز تمدن بشری است.

سیر تاریخی مفهوم مدیریت_ ادامه:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

➤ نمونه مدیریت در تمدن بشری را میتوان در ساخت بناهای بزرگ، لشگرکشی ها، سازمانهای اجتماعی و حکومتهای محلی مشاهده نمود. (مثال دریاچه عباس آباد یا اهرام ثلاثه)

➤ همچنین مفهوم مدیریت و اداره، در قرآن، احادیث و سیره ائمه اطهار(علیهم السلام) و بزرگان دینی به وضوح مشاهده می شود. (احکام اجتماعی اسلام و فقه الاداره)

مکاتب مدیریت:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

1- نظریه تقسیم کار:

➤ ظهور مدیریت به عنوان یک رشته علمی به اواخر قرن 18 میلادی با نظریه تقسیم کار آدام اسمیت (Adam Smith) بر میگردد.

➤ نظریه تقسیم کار به تخصصی شدن مشاغل تاکید دارد.
مثال: تولید صندلی

2- مکتب مدیریت علمی:

➤ در اوایل قرن 20، فردریک تیلور (Taylor) با ادعای یافتن روشهای علمی برای انجام کار، مکتب مدیریت علمی را برای حداکثر کردن سودآوری سازمان پایه گذاری کرد.

➤ در مکتب مدیریت علمی، سازمان سیستم بسته ای در نظر بود که انسانها با انگیزه مادی به کار تشویق میشوند و کارها تخصصی و استاندارد بودند.

➤ مسئله اصلی مدیریت علمی، کارایی یا راندمان (O/I) است و این مکتب به مرور توسعه یافته است.

3- مکتب رفتاری سازمان (روابط انسانی):

- این مکتب از ایرادات مدیریت علمی بوجود آمده است. زیرا انسان مانند یک ماشین شده بود که فقط نت میخواست.
- در این مکتب متوجه شدند که انگیزه ها فقط مادی نیستند و افراد به شرایط روحی و روانی واکنش نشان می دهند.

- مکتب رفتاری سازمان بیان میکند عوامل روحی از قبیل امنیت، احترام، خودشکوفایی، توجه، صمیمیت و... نیز موجب افزایش بازدهی سازمان می شود.
- مثال تغییرات ارگونومیکی در کارخانه

4- مکتب مدیریت در قالب سیستم:

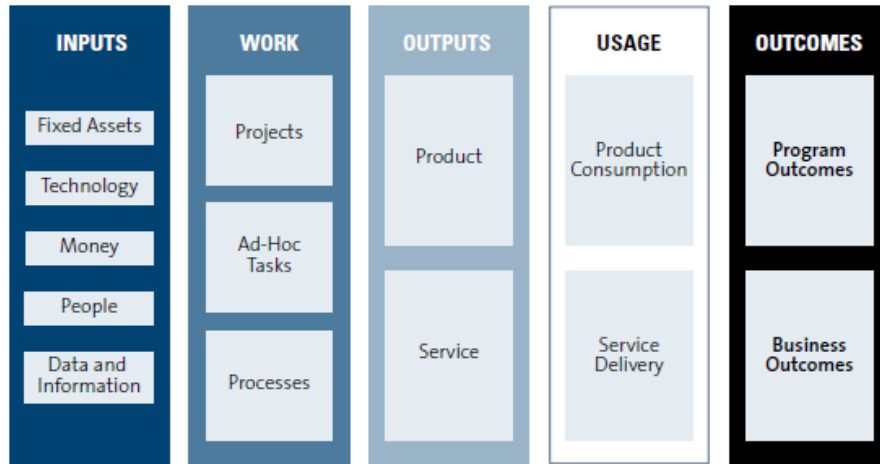
- این مکتب از ایرادات جزئی نگری بوجود آمده است. در این مکتب با دیدی کل نگر همه اجزاء و روابط سازمان دیده می شود و سازمان به مثابه یک سیستم باز است.
- مدیر در تصمیمات خود باید به همه افراد توجه کند و اجزای سازمان و محیط بر هم اثر دارند.
- از دل این مکتب تئوری های تصمیم گیری و مدلسازی کمی (در شرایط واقعی) برآمده که قابلیت پیش بینی دارد.

تعریف سیستم:

- مجموعه ای از اجزاء و عوامل مرتبط با هم که دارای هدف کلی می باشند و در راه رسیدن به اهداف با هم دیگر تعامل دارند و هم دیگر را کامل می نمایند.
- هر سیستم مرز بندی مشخص دارد و جزیی از سیستم بزرگتر است و با آن ارتباط دارد.
- سیستم از محیط تاثیر می پذیرد و تاثیر می گذارد.

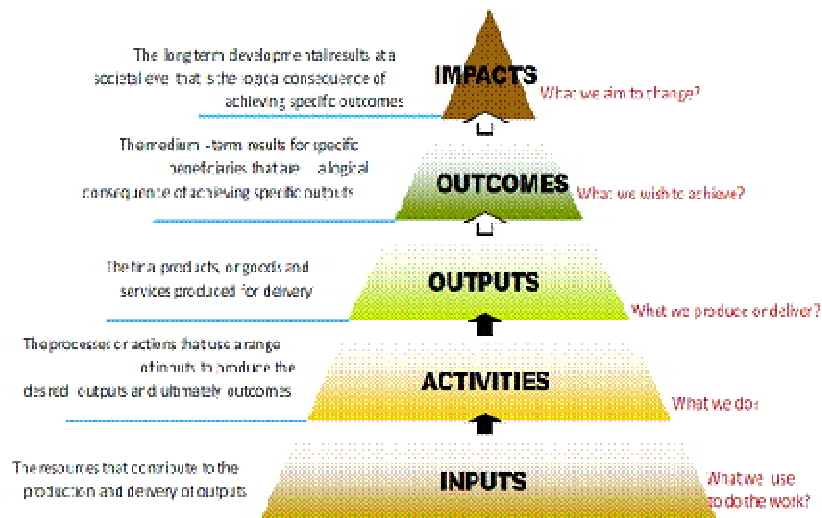
تعريف سیستم_ ادامه:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت



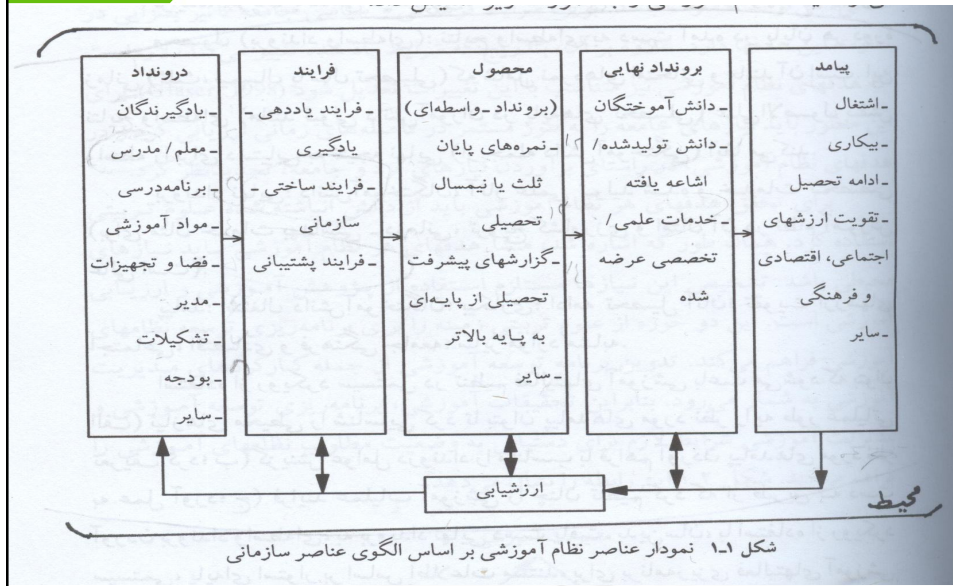
تعريف سیستم_ ادامه:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت



تعریف سیستم_ ادامه:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت



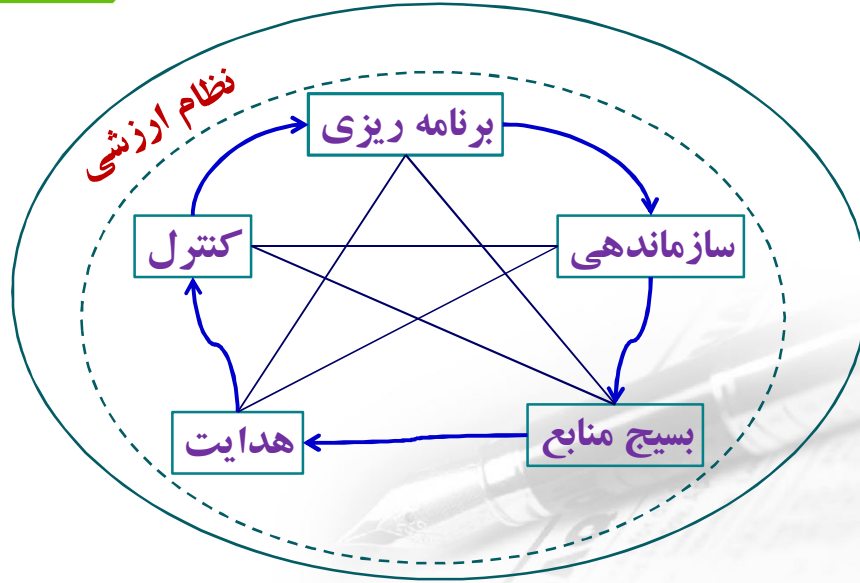
تعریف مدیریت:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت

➤ فرایند **بکارگیری** موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک **نظام ارزشی** پذیرفته شده است که **از طریق** برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای **دستیابی به اهداف** تعیین شده صورت می‌پذیرد (رضائیان، 1390: 9).

تعریف مدیریت_ ادامه:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت



تعریف مدیریت_ ادامه:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت

- ✓ سرمایه داری: اومانیستی و اصالت فرد
 - ✓ کمونیست: اصالت جامعه و قربانی کردن فرد
 - ✓ اسلام: ارزش نسبی نیست. هم فرد و هم جامعه
 - حقوق و مسئولیتی دارند
- نظام ارزشی

تعریف مدیریت_ ادامه:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت

- باید توجه داشت که شیوه رهبری و مدیریت هر جامعه، بستگی به **ساخت فرهنگ و تمدن** آن دارد.
- یکی از پیامدهای مهم نظام ارزشی نسبی در تمدن غرب، حاکم شدن **مکتب اصالت نفع (Utilitarianism)** بر روند فعالیتهای اقتصادی و تولید است. یعنی هر عمل تا آنجا درست است که بیشترین سوددهی و خوشی و آسایش را برای فرد یا افراد ایجاد کند. به بیان دیگر ملاک درستی یک عمل نتایج آن است، نه شیوه انجام آن.

تعریف مدیریت_ ادامه:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت

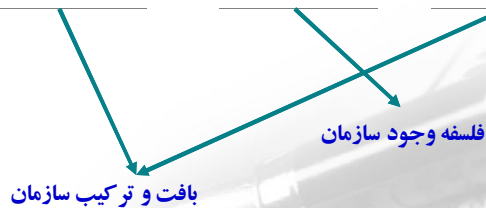
- در نظام ارزشی مکتب اسلام، مفهوم ارزش نسبی نیست؛ زیرا واضح آن انسان (با بینش محدود) نیست بلکه **«خداوند متعال»** است.
- در سازمانهای اسلامی **ارزشهای الهی** باید حاکم باشد، لذا لازم است تا شیوه خاص مدیریت اسلامی نیز در آنها اجرا گردد.
- ما در مدیریت اسلامی مدعی هستیم که با نگاهی جامع به تمام ابعاد وجودی انسان و با مد نظر قرار دادن تمام نیازهای او (و با درنظر گرفتن اولویت بندی نیازها)، می خواهیم ارزشهایی را برای سازمان تعریف کنیم که با توجه به فلسفه وجودی و رسالت هر سازمان، آن را به **موفقیت های منحصر بفرد و تعالی سازمانی و انسانی** برساند.

تعریف سازمان:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت

✓ مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می کنند (رضائیان، 1390: 11).

✓ گروهی از واحدها و افراد که برای رسیدن به هدفی مشترک با ضوابط و ارتباطهای مشخص با هم همکاری می نمایند.



تعریف سازمان_ ادامه:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت

- در همه سازمانها از انسانها استفاده می شود و همه آنها هدفمند بوده، از «تقسیم کار» بهره می گیرند.
- یک تقسیم کار خوب، با در نظر گرفتن زنجیره هایی از اهداف، هدفهای عملکردی هر سطح را به مثابه ابزاری برای دستیابی به هدفهای عملکردی سطح بالاتر (غایتها) به کار می گیرد.
- سازمانهای موفق محصولات یا خدمات با ارزشی را به محیط خارجی خود ارائه می کنند. در ازای آن سعی می کنند با دریافت منابع اولیه مورد نیاز، عملیات خود را استمرار بخشند.

انواع سازمان از نظر نوع ساختار:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

1. سازمان مکانیکی:

➤ دارای ساختار تشکیلاتی و فرایندی به نسبت ثابت که در اثر برنامه ها و محیط ثابت پدید می آید.

2. سازمان ارگانیکی:

➤ دارای فرایندهای کاری پیچیده و متنوع که در اثر برنامه ها و محیط های متنوع و پویا پدید می آید.

انواع واحدهای سازمانی از نظر وظایف اساسی:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

1. واحدهای صف:

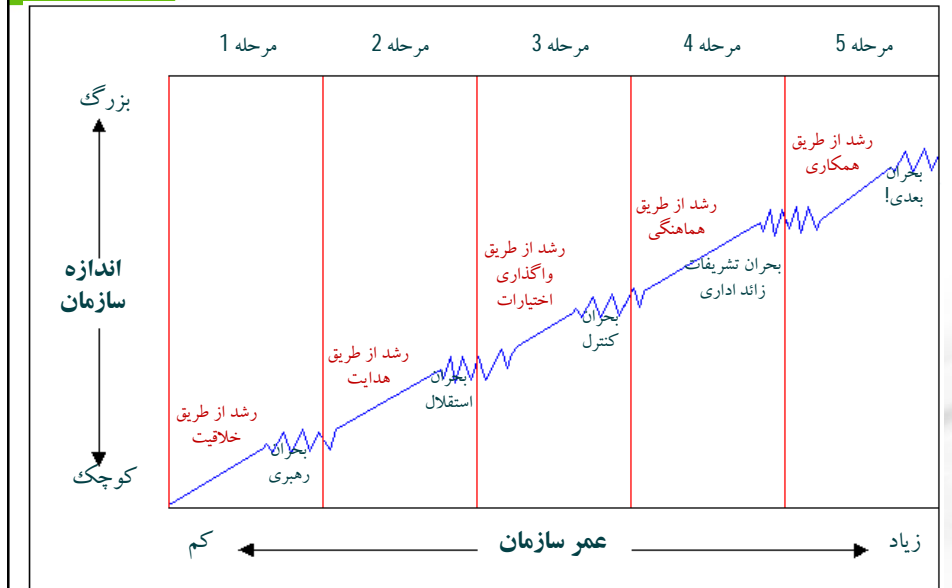
➤ مسؤؤل اجرای عملیات مربوط به انجام هدف های اصلی سازمان

2. واحدهای ستادی:

➤ مسؤؤل اجرای طرح و برنامه، ارایه مشورت و پشتیبانی و کمک به واحدهای صف

پنج مرحله رشد سازمانهای نوپا:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت



مدیریت علم است یا هنر؟

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

➤ آن بخش از مدیریت را که با آموزش فراگرفته می شود، «علم مدیریت» است، و آن بخشی که از طریق کسب تجارب و اندوخته ها و بکارگیری آن در شرایط گوناگون حاصل می شود و یا بصورت فطری در افراد وجود دارد، «هنر مدیریت» است.

➤ علم دانستن است و هنر توانستن است.

یادگیری مدیریت:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

- اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد. 1- از طریق آموزش؛ 2- ضمن انجام کار.
- البته اکتفا کردن صرف به یکی از روشهای فوق مطلوب نیست؛ بایستی ترکیبی از این دو روش را نیز به کاربرد.
- به نظر شما تقدم و تأخر روش های فوق چگونه باشد برای یادگیری مدیریت موثرتر است؟

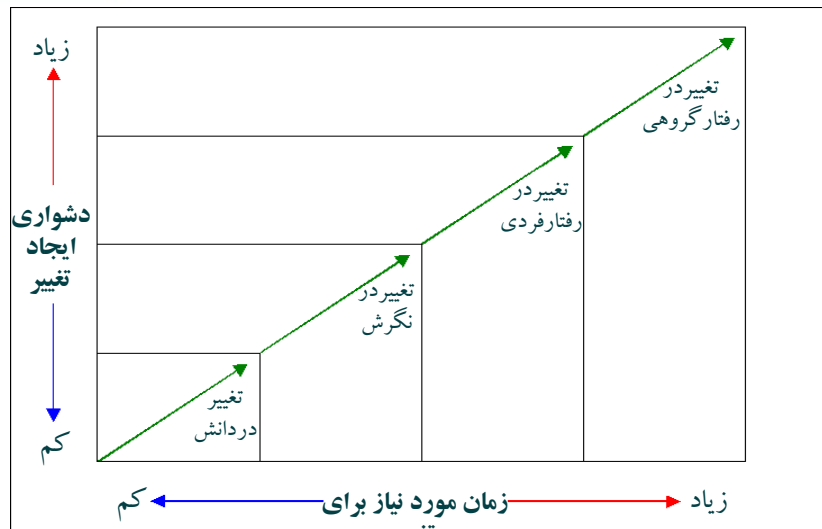
یادگیری مدیریت_ ادامه:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

- برای تغییر در رفتار افراد، چهار سطح در نظر گرفته می شود:
- 1- تغییر در دانش وی،
- 2- تغییر در نگرش وی،
- 3- تغییر در رفتار فردی،
- 4- تغییر در رفتار گروهی (گروهی که فرد در آن عضویت دارد)

یادگیری مدیریت_ ادامه:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت



مقایسه سطوح مختلف تغییر از حیث میزان دشواری و زمان مورد نیاز

یادگیری مدیریت_ ادامه:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

- دانشجویان در حالت مطلوب بایستی مدیریت را با تلفیق **دانش نظری** و **تجربه عملی** (واقعی یا شبیه سازی شده) و مشاهده اسوه های مدیریت بیاموزند.
- نظریه به دانشجویان کمک می کند تا به طور منظم مشاهدات و تجربیات عملی در زمینه مدیریت را تجزیه و تحلیل، و تعبیر و تفسیر کرده، و اهمیت مدیریتی آنها برایشان **ملکه** و درونی شود.
- دانشجوی مدیریت میتواند نظریه هایی که یاد میگیرد را در **فعالتهای دانشجویی** به کاربندد؛ مانند شکل ها و انجمنهای علمی و اجتماعی، ورزشهای جمعی، مشاغل نیمه وقت دانشجویی و...

کسب توان مدیریت از طریق تلفیق نظریه و عمل:

عمل	کسب توان مدیریت	نظریه
<p>الف تجربه شبیه سازی شده : - مشارکت در تمرینهای عملی تحت هدایت مربی - مطالعه و کندوکاوهای موردی - ایفای نقش</p>	<p>الف تلفیق منظم نظریه و عمل برای نیل به راههای مفید و معنی دار برای خودش (در مدیریت و اداره واحدها)</p>	<p>- تعاریف - واقعیتهای مربوط - مفاهیم - فنون - رهنمودها</p>
<p>منبع: تمرینهای نسبتاً ساختاریافته در کلاس</p>	<p>منبع: خود فرد</p>	<p>منبع کتابهای درسی، نوارهای آموزشی، شرکت در کلاسهای رسمی آموزش مدیریت</p>
<p>ب تجربه واقعی : - مدیریت عملی و برعهده گرفتن تلاشهای ساختاریافته</p>	<p>ب تقلید از اسوه های مدیریت</p>	<p>_____</p>
<p>منبع: فعالیت مستمر یا نیمه وقت به منزله مدیر</p>	<p>منبع: عملکرد مدیران اجرایی موفق</p>	<p>_____</p>

ارزیابی عملکرد مدیران:

جزوه آموزشی
مبانی سازمان و مدیریت

- برای ارزیابی عملکرد مدیران، معمولاً از دو شاخص «**کارایی**» و «**اثربخشی**» استفاده می شود.
- کارایی به معنای «**درست انجام دادن کار**» است. و اثربخشی به معنای «**انجام دادن کار درست**» است.
- مثلاً برای ارزیابی اثربخشی مدیر، میسنجیم واحد تحت سرپرستی وی از حیث کمیت و کیفیت خروجی ها به چه میزان به خروجی های تعیین شده دست پیدا کرده است.
- مثلاً برای ارزیابی کارایی مدیر، هزینه منابع صرف شده در فراگرد کسب هدف را ارزیابی میکنیم.

ارزیابی عملکرد مدیران_ ادامه:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

<p>اثربخش و کارآمد</p> <p>هدفها تحقق می یابند و منابع به طور مطلوب به کار گرفته می شوند.</p>	<p>اثربخش و ناکارآمد</p> <p>قدری اتلاف منابع وجود دارد.</p>	<p>زیاد</p> <p>↑</p> <p>اثربخشی در کسب هدف</p> <p>↓</p> <p>کم</p>
<p>نامؤثر و کارآمد</p> <p>منابع تلف نمی شوند، ولی اهداف نیز تحقق نمی یابند.</p>	<p>نامؤثر و ناکارآمد</p> <p>منابع اتلاف می شوند و هدفها تحقق نمی یابند.</p>	
<p>← خوب</p> <p>← کارآیی در استفاده از منابع</p> <p>→ ضعیف</p>		

سطوح مدیریت:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

- هر مدیر با توجه به نوع کار، سطح سازمان، و شرایط و مقتضیات موجود، به درجاتی از مهارتهای مدیریتی نیاز دارد.
- معمولاً سه سطح زیر را برای طبقه بندی مدیریت در نظر میگیرند:

1- سطح مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

2- سطح مدیریت میانی

3- سطح مدیریت عالی

سطوح مدیریت_ ادامه:

جزوه آموزشی
میانی سازمان و مدیریت

