

آیا میدانستید با عضویت در سایت جزوه بان میتوانید به صورت رایگان جزوایات و نمونه

سوالات دانشگاهی را دانلود کنید؟؟

فقط کافه روی لینک زیر ضربه بزنید

ورود به سایت جزوه بان

Jozveban.ir

telegram.me/jozveban

sapp.ir/sopnuu

جزوات و نمونه سوالات پیام نور



@sopnuu

jozveban.ir

اصول و مبانی مدیریت و سرپرستی سازمان‌ها

تعريف سازمان:

گروهی متشكل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

انواع سازمان‌ها:

۱. سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی

۲. سازمان‌های تولیدی و خدماتی

۳. سازمان‌های دولتی و خصوصی

• سازمان‌های انتفاعی:

سازمان‌هایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می‌شوند.

• سازمان‌های غیر انتفاعی:

این سازمان‌ها، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می‌شوند مانند اتحادیه‌های کارگری و انجمن‌های مذهبی.

• سازمان‌های تولیدی:

این سازمان‌ها از مواد خام یا مواد اولیه برای تولید کالا استفاده می‌کنند. مانند کارخانه‌های تولید کفش و تلویزیون.

• سازمان‌های خدماتی:

این نوع از سازمان‌ها خدمات ارائه می‌کنند مانند خدمات مشاوره عمومی و خدمات پزشکی.

• سازمان‌های دولتی:

این نوع سازمان‌ها تحت کنترل دولت هستند.

• سازمان‌های خصوصی:

این نوع سازمان‌ها بجای کنترل دولت توسط افراد یا بخش دولتی کنترل می‌شوند.

• تعريف مدیریت:

فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی

برای رسیدن به هدفهای تعیین شده سازمان.

• انواع محیط سازمانی:

(2) محیط خارجی:

مواد اولیه

پول

انرژی

اطلاعات

نیروی انسانی

(1) محیط داخلی:

عواطف

ارزشها

اعتقادات

منافع کارکنان

منافع سهامداران

• انواع مدیران:

(2) از نظر فعالیت‌های سازمانی:

مدیران وظیفه‌ای

مدیران عمومی

(1) از نظر سطح سازمانی:

مدیران عملیاتی

مدیران میانی

مدیران عالی

تعاریف مدیران عملیاتی، میانی و عالی

• مدیران عملیاتی (خط اول):

مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمات هستند مانند سرپرستان.

• مدیران میانی:

این مدیران به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی میان مدیران عالی و عملیاتی هستند.

• مدیران عالی:

گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهند. و این مدیران اهداف، خطمسی‌ها و راهبردهای سازمان را تشکیل می‌دهند.

تعاریف مدیران وظیفه‌ای و مدیران عمومی:

• مدیران وظیفه‌ای(تخصصی):

کارکنانی با مهارت‌های ویژه در زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی و غیره.

• مدیران عمومی:

مسئول کلیه وظایف و فعالیت‌هایی هستند که در یک واحد یا یک سازمان انجام می‌شود مانند تولید، بازاریابی و امور مالی.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران:

(1) مهارت‌های ادراکی

(2) مهارت‌های انسانی

(3) مهارت‌های فنی

• مهارت‌های ادراکی:

این مهارت به مدیر امکان می‌دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند.

• مهارت‌های انسانی:

این مهارت به مدیر امکان می‌دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند.

• مهارت‌های فنی:

این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است.

• رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت‌های موردنیاز:

• اصول مدیریت در نظریه مدیریت اداری

1. تقسیم کار

2. اختیار

3. انضباط

4. وحدت فرماندهی

5. وحدت جهت

6. الوبیت منافع عمومی بر منافع فردی

7. جبران خدمات کارکنان

• وظایف مدیر:

(1) برنامه‌ریزی

(2) سازماندهی

(3) هدایت

(4) نظارت

(5) خلاقیت

• تعریف نقش:

نقش یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی.

• نقش‌های مدیریتی:

• سیر تحول اندیشه مدیریت:

(1) نظریه‌های کلاسیک

(2) نظریه‌های نئوکلاسیک

(3) نگرش کمی مدیریت

(4) نگرش سیستمی

(5) نگرش اقتصادی

(6) جنبش جدید در روابط انسانی

• نظریه‌های کلاسیک

(1) مدیریت علمی

(2) مدیریت اداری

(3) مدیریت بوروکراتیک

• هدف نظریه مدیریت علمی:

تعریف جنبه‌های مختلف رابطه میان ماشین-کارگر. برای رسیدن به این هدف، بجای تاکید بر روش‌های سنتی کار، مجموعه‌ای از مشاغل کارگری را تحلیل زمان و ابزارهای لازم برای انجام کار را نیز مطالعه کردند.

• شعار مدیریت علمی

انتخاب بهترین روش برای انجام هر کار

• شیوه‌های لازم برای تعیین بهترین روش انجام کار:

مطالعات زمان و حرکت

سرپرستی تخصصی

انگیزه‌های فردی

• اصول مدیریت علمی:

(1) ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء کار

(2) گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان

(3) همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان

(4) تقسیم تقریباً مساوی کار و مسولیت بین مدیران و کارکنان

• در نظریه مدیریت اداری فعالیت سازمان عبارتنداز:

(1) فعالیت‌های فنی

(2) فعالیت‌های بازرگانی

(3) فعالیت‌های مالی

(4) فعالیت‌های امنیتی

(5) فعالیت‌های حسابداری

(6) فعالیت‌های مدیریتی

• طبق نظریه مدیریت اداری توانایی‌های لازم برای مدیران بر اساس فعالیت‌های ششگانه عبارتنداز:

توانایی‌های عام شامل فعالیت‌های ششگانه

توانایی‌های خاص مدیریت

توانایی‌های فنی و تخصصی

•مشخصات مدیریت بوروکراتیک:

قوانين و مقررات

غیرشخصی بودن

تقسیم کار

ساختار سلسله مراتبی

تعهد برای کار مادام العمر

ساختار اختیار

منطقی بودن

•تعريف اختیار:

حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را با کمک پاداش یا تنبیه گویند.

•اختیار به سه طریق صورت مشروعیت پیدا می‌کند:

اختیار سنتی

اختیار شخصیتی

اختیار عقلایی-قانونی

•نهضت روابط انسانی(نظریه نئوکلاسیک):

مطالعات هاثورن

نگرش رفتاری

•نتیجه‌گیری از مطالعات هاثورن:

(1) انسانها اساساً بوسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند.

(2) انسانها از فشار اجتماعی گروه همکاران بیشتر از تشویق و کنترل متاثر می‌شوند.

(3) انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی می‌پردازند نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

•نهضت روابط انسانی مبلغ اندیشه‌های زیر شد:

(1) حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شود.

(2) هدف‌های کارکنان باید درجهت رفاه کارکنان باشد.

(3) در مدیریت و تصمیم‌گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود.

(4) با تغییر در ساختار سازمان امکان آزادی عمل و ابتکار داده شود.

(5) اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار بدرستی شناخته شود.

• نگرش کمی مدیریت:

1. علم مدیریت

2. مدیریت عملیاتی

3. سیستمهای اطلاعاتی مدیریت

• نگرش سیستمی:

این نگرش تقریباً از سال ۱۹۶۰ به بعد در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است.

• عناصر کلیدی در نگرش سیستمی:

1. تعریف سیستم

2. سیستمهای فرعی

3. سیستمهای باز و بسته

4. مرز سیستم

5. هم‌افزایی

6. جریان

7. بازخورد

• تعریف سیستم:

مجموعه‌ای از اجزا است که با ارتباط و پیوند متقابل یک کل واحد را تشکیل می‌دهند و نقش معینی ایفا می‌کنند.

• سیستمهای فرعی:

اجزایی که کل سیستم را می‌سازند سیستمهای فرعی می‌نامند.

• سیستمهای باز و بسته:

سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد سیستم باز نامیده می‌شود.

سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل نداشته باشد سیستم بسته نامیده می‌شود.

• مرز سیستم:

هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می‌کند.

• بازخورد:

کلید نظارت سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است.

• هم‌افزایی:

یعنی اینکه هر مجموعه بزرگتر از اجزای تشکیل دهنده آن است.

• نگرش اقتضایی(نگرش موقعیتی)

اساس نگرش اقتضایی بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد.

• متغیرهای اقتضایی:

(1) الزامات محیط خارجی سازمان

(2) فناوری

(3) افرادی که برای سازمان کار می‌کنند

• تصمیم‌گیری:

انتخاب یک راه از میان راههای مختلف و در حقیقت بهترین راه برای نیل به اهداف.

• خطمشی:

خطمشی‌ها راهنمای تصمیم‌گیری‌اند و چارچوب وسیعی را ایجاد می‌کنند که مدیران باید در محدوده آنها

تصمیم‌های آتی را اتخاذ کنند.

• روشها:

روشها شیوه‌های مشخص، یا گامهایی معین را برای اجرای فعالیتهای آینده تعیین می‌کنند و راهنمای عمل‌اند.

• قوانین:

اقدامات الزامی ویژه ای را معین می‌کنند(بایدھا و نبایدھا).

• فرآیند تصمیم‌گیری:

-1- تعریف مسئله

-2- ارزیابی راه حلها

-3- اتخاذ تصمیم(انتخاب راه حلها)

-4- اجرای تصمیم

۵- ارزیابی نتایج

• انواع مسئله:

- ۱- خوش ساختار

- ۲- بد ساختار

• انواع تصمیمات:

- ۱- برنامه ریزی شده

- ۲- برنامه ریزی نشده

• رابطه انواع تصمیمهای و مسائل و سطوح سازمانی

• شرایط محیطی تصمیم‌گیری:

۱. اطمینان.

۲. مخاطره.

۳. عدم اطمینان.

۴. ابهام.

شرایط تصمیم‌گیری

• شرایط اطمینان:

در شرایط اطمینان مدیران درباره یک مسئله، راه حل‌های جایگزین و نتایج احتمالی آن راه حلها کاملاً آگاهی دارند،

بنابراین می‌توانند وقایع موثر بر آنها یا نتایج آنها را نظارت کنند.

• شرایط مخاطره:

مدیر مسئله‌ای را می‌شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت راه حل‌های ممکن در اختیار دارد و براساس این

اطلاعات احتمال کسب تیجه مطلوب از هر راه حل را تخمین می‌زنند.

• روش اخذ تصمیم در شرایط مخاطره:

(۱) یک راه از میان راههای ممکن انتخاب شود.

(۲) تمام نتایج حاصل از راه انتخاب شده با توجه به شرایط محیطی مختلف ارزیابی شود.

(۳) هر یک از نتایج در احتمال وقوع شرایط محیطی آن ضرب شود.

(۴) نتایج حاصل از مرحله (۳) با هم جمع شوند تا ارزش مورد انتظار برای راه انتخابی در مرحله (۱) به دست آید.

(۵) مراحل (۱) تا (۴) برای بقیه راههای ممکن تکرار شود.

(6) اکنون راه حلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) را دارد به عنوان راه حل انتخابی برگزیده شود.

• مثالی از تصمیم‌گیری در شرایط عدم مخاطره:

مدیریت یک فروشگاه متوجه شد که سوددهی فروشگاه جدید در ده سال آینده با افزایش جمعیت در محله‌ای مورد نظر مرتبط است و این عاملی است که تعیین آن از حیطه قدرت سازمان خارج است.

• در شرایط عدم اطمینان از سه شیوه می‌توان استفاده کرد:

(1) حداکثر حداکثرها

(2) حداقل حداقلها

(3) ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان

• حداقل حداکثرها:

در این شیوه بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج راههای ممکن در شرایط محیطی مورد نظر انتخاب می‌شود.

• حداقل حداقلها:

در این شیوه با بدینی این طور فرض می‌شود که برای راه حل‌های ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل خواهد شد، و بنابراین باید به عنوان بهترین تصمیم، بهترین را از میان بدترینها انتخاب کرد.

• ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان:

در این شیوه به علت نبود اطلاعات کافی، احتمال برای وقوع شرایط مختلف یکسان فرض می‌شود و بر اساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری به عمل می‌آید.

تعریف مدل:

مدل الگویی است که از واقعیت گرفته شده است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و می‌توان از آن برای پیش‌بینی در تصمیم‌گیری استفاده کرد.

• مدل‌های تصمیم‌گیری:

(1) مدل کلاسیک

(2) مدل اداری

• مدل کلاسیک:

مدل کلاسیک بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم‌گیری عقلایی و عینی است و در نتیجه آنان همیشه تصمیمهایی را اتخاذ می‌کنند که به نفع سازمان است.

• بر اساس مدل کلاسیک مدیران باید هنگام تصمیم‌گیری موارد ذیر را رعایت کنند:

اطلاعات کاملی درباره مسئله داشته باشند.

اهداف تصمیمگیری را به روشنی تعریف کنند.

کلیه راهحلها را برای حل مسئله بشناسند.

کلیه اطلاعات درباره تمام راهحلها را جمع آوری کنند.

نتایج کلیه راهحلها را به طور عقلایی ارزیابی کنند.

• انواع مدل اداری تصمیمگیری:

(1) عقلانیت محدود

(2) رضایتمندی

• عقلانیت محدود:

مدیر به سبب محدودیتهای زمانی و محدودیت ظرفیت فرآگیری، حفظ و تحلیل حجم زیادی از اطلاعات، توانایی

کافی برای اتخاذ تصمیمهای کاملاً عقلایی ندارد.

• رضایتمندی:

انتخاب بهترین راه حل در شرایط موجود نه بهترین و عالیترین راه حل.

• ابزارهای تصمیمگیری:

(1) ماتریس سود

(2) تحلیل نقطه سر به سر

(3) درخت تصمیم

• ماتریس سود (ماتریس تصمیمگیری):

یکی از ابزارهای کمی است و نتایج احتمالی دو یا چند راه حل را که با توجه به شرایط متفاوت آینده می‌تواند

اختلاف داشته باشند با هم مقایسه می‌کند.

• مثالی از ماتریس سود:

مالک یک کارخانه نان ماشینی برای گسترش حیطه کار خود می‌خواهد تصمیم بگیرد که:

(1) یک کامیون برای تحویل نان بخرد.

(2) دو کامیون برای تحویل نان بخرد.

(3) سه کامیون برای تحویل نان بخرد.

• راهحلهای ارائه شده

$$600/25 = (20000)5 / + (32000)3 / + (30000)2 /$$

$$500/30=(31000)5/+(34000)3/+(24000)2/$$

$$22500=(40000)5/+(15000)3/+(10000)2/$$

• تحلیل نقطه سر به سر:

رابطه بین میزان تولید، و هزینه درآمد ناشی از آن را در سازمان نشان می‌دهد و به مدیر امکان می‌دهد تا دریابد در چه سطحی از تولید درآمد و هزینه‌ها برابرند.

• پیش دانسته‌های تحلیل نقطه سر به سر:

هزینه ثابت:

شامل هزینه‌هایی است که بدون توجه به میزان تولید همواره وجود دارد مانند: هزینه‌های اداری، اجاره، هزینه متغیر:

هزینه‌هایی که مستقیماً با میزان تولید ارتباط دارد مانند: هزینه مواد اولیه.

• مثال:

اگر هزینه ثابت تولید کالایی ۵۰۰۰ ریال و فروش واحد آن ۲۰ ریال و هزینه متغیر برای هر واحد از آن ۱۰ ریال باشد تعداد کالا و میزان فروش را در نقطه سر به سر به دست آورید.

• درخت تصمیم:

ابزاری تحلیلی است که نتایج منطقی هزینه‌ها و راه حل‌های مربوط به راه حل را از راه ترسیم تصویر می‌کند.

• مزایای تصمیم‌گیری گروهی:

(1) فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کامل‌تر

(2) ایجاد راه حل‌های بیشتر

(3) پذیرش بهتر یک راه حل

(4) افزایش مشروعیت

• معایب تصمیم‌گیری گروهی:

(1) صرف وقت بیشتر

(2) تسلط اقلیت

(3) فشار برای هماهنگی

(4) مسئولیت مبهوم

• فنون تصمیم‌گیری گروهی:

1. طوفان مغزی.

2. گروه اسمی.

3. فن دلفی.

4. ملاقاتهای الکترونیکی.

• طوفان مغزی:

از مشهورترین فنون برای ایجاد خلاقیت است زیرا فن نسبتا ساده‌ای است که فشارهای وارد برای هماهنگی در گروه را کاهش می‌دهد تا ایجاد راه حل‌های تازه به تاخیر نیفتند.

• قوانین طوفان مغزی:

1. هیچ عقیده‌ای مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد.

2. هر چه عقاید بنیادی‌تر (رادیکال‌تر) باشند بهتر است.

3. کمیت ارائه عقیده مورد تأکید است.

4. اصلاح عقاید بوسیله دیگران تشویق می‌شود.

• روش گروه اسمی:

در این روش اعضای گروهی که در موضوع مورد نظر برای تصمیم‌گیری صاحب نظر و مجبوب هستند گرد هم می‌آیند.

• فن دلفی:

در این روش برای تصمیم‌گیری در یک مورد خاص گروهی از افراد صاحب نظر را انتخاب و نظرات آنان را با پرسشنامه جویا می‌شوند.

• ملاقاتهای الکترونیکی:

این روش جدیدترین شیوه تصمیم‌گیری گروهی است و روش گروه اسمی را با فناوری پیشرفته کامپیوتر در هم می‌آمیزد.

• مزایای اصلی ملاقاتهای الکترونیکی:

1. گمنامی.

2. درستکاری.

3. سرعت.

• تعریف برنامه‌ریزی:

تعیین ماموریت سازمان، مشخص کردن هدفها و پذید آوردن برنامه‌های است.

•**تعريف ماموریت سازمان:**

تصویری استوار و بلند مدت از وضعیت آینده سازمان.

•**هدفهای سازمانی:**

منابع و تلاش‌های سازمانی را در جهت اجرای ماموریت سازمان هدایت می‌کند.

ابعاد برنامه‌ها:

•**بعد سطح**

برنامه‌های راهبردی برنامه‌های راهکاری برنامه‌های عملیاتی

•**بعد زمان**

بلند مدت میان مدت کوتاه مدت

•**بعد قلمرو:**

برنامه‌های فراگیر برنامه‌های محدود به بخش

•**بعد استمرار**

برنامه‌های همیشگی برنامه‌های یکباری

•**انواع برنامه‌ریزی:**

•**برنامه‌ریزی غیررسمی**

•**برنامه‌ریزی رسمي**

•**ویژگی‌های خطمنشی:**

(1) صراحت و وضوح

(2) قابلیت اجرایی

(3) قابلیت انعطاف

(4) جامعیت

(5) هماهنگی

(6) مستدل بودن

(7) از قوانین قابل تفکیک باشد

(8) مدون و مكتوب باشد

• انواع خطمنشی:

(1) خطمنشی‌های اساسی

(2) خطمنشی‌های کلی

(3) خطمنشی‌های واحدی

• مسئولیت برنامه‌ریزی:

• متخصصان برنامه‌ریزی

• گروه ضربت برنامه‌ریزی

• بر عهده خود مدیران

• انواع هدف‌گذاری:

هدف‌گذاری سنتی

هدف‌گذاری بر مبنای هدف

• ابزارهای برنامه‌ریزی:

• پیش‌بینی

برآورد شرایط یا رویدادهای آینده بر اساس اطلاعات جاری، پژوهش و تجربه گذشته.

• جداول زمانی

فرآیندی برای تنظیم فهرستی از جزئیات فعالیت‌هایی که باید برای تحقق هر هدف اجرا شود.

• انواع پیش‌بینی:

1. پیش‌بینی اقتصادی

2. پیش‌بینی فنی

3. پیش‌بینی روند اجتماعی

4. پیش‌بینی فروش

• جداول زمانی:

• نمودار گانت

این نمودار معمولاً در برنامه‌ریزی پروژه به کار می‌رود و فعالیتهای مختلف، زمان لازم و وضعیت جاری هر فعالیت را در پروژه مورد نظر نشان می‌دهد.

• فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)

نمودار گردش کاری است که توالی فعالیتهای مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه را نشان می‌دهید.

• برای استفاده از شبکه پرت مدیر باید:

(1) فعالیتهایی که باید اجرا شوند را معین کند.

(2) توالی فعالیت‌ها را مشخص کند.

(3) زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند.

(4) شبکه را ترسیم کند.

(5) بلندترین مسیری را که در شبکه برای تکمیل پروژه وجود دارد را معین کند.

تعاریف کلیدی در شبکه پرت:

• رویداد:

نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است.

• فعالیت:

اجزای اصلی تشکیل دهنده یک برنامه یا یک پروژه است.

• مسیر بحرانی:

مسیری که از اولین رویداد تا حصول هدف به حداقل زمان نیاز دارد.

• سازماندهی:

فرآیند سامان دادن افراد و سایر منابع برای اجرای وظایف در جهت اهداف مشترک.

• تعریف ساختار سازمانی:

چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیتهای اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند.

• اهداف ساختار سازمانی:

(1) جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط

(2) توزیع اختیار برای تصمیم‌گیری به طور موثر

(3) تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری

• ویژگی‌های ساختار رسمی:

(1) حالت آرمانی دارند.

(2) دارای ماهیت غیر شخصی می‌باشد.

(3) روابط سازمانی به طور مكتوب و به کمک نمودار با دقت زیاد برای کارکنان تشریح می‌شود.

•**ویژگی های ساختار غیررسمی:**

(1) بیانگر حالت واقعی است.

(2) ماهیت سازمان غیر رسمی شخصی است.

(3) مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد.

•**انواع نمودار سازمانی:**

(1) نمودارهای هرمی

(2) نمودارهای افقی

(3) نمودارهای دایره‌ای

•**کاربرد نمودارها:**

(1) نمودارهای سازمانی تصویر خلاصه‌ای از ساختار هر سازمان است.

(2) نمودارها نشان‌دهنده کانون توجه هر سازمان است.

(3) از نمودارها به عنوان راهنمایی برای کارشکافی، تنظیم شرح و مشخصات مشاغل، ارزیابی مشاغل، تعیین مشخصات مدیریت سازمان و نیازهای آموزشی استفاده می‌کنند.

(4) راهنمای افراد خارج از سازمان هستند که می‌خواهند با سازمان ارتباط برقرار کنند.

•**محدودیتهای نمودار سازمانی:**

(1) نمودارهای سازمانی الگویی ایستا از فرآیند و موقعیتهاي پویا ارائه می‌دهند.

(2) نمودارها فقط ساختار رسمی هر سازمان را نشان می‌دهند.

(3) نمودارها معمولاً در برابر تغییرات سازمانی کهنه و منسوخ می‌شوند.

(4) روابط رسمی و مجازی ارتباطی که در نمودارها نشان داده می‌شوند غالباً مانع پیدایش روابط و مجازی ارتباط غیر رسمی می‌شوند.

•**تعریف واحدسازی:(گروه بندی)**

واحدسازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیتها در گروههای منطقی دسته‌بندی و هر گروه در بخش واحد بزرگتری ترکیب می‌شود تا کل سازمان را شکل دهد.

•**واحدسازی وظیفه‌ای:**

• اساسی برای گروه‌بندی مشاغلی است که با یک وظیفه سازمانی یا مهارت تخصصی مرتبط‌اند مانند:

1. بازاریابی

۲. امور مالی

۳. عملیات

۴. منابع انسانی

• مزایا و احداثسازی بر اساس وظیفه:

(۱) روشی منطقی و اثبات شده در طول زمان.

(۲) بهترین راه ایجاد اطمینان است.

(۳) از اصل تخصص پیروی می‌کند.

(۴) آموزش را آسان می‌کند.

(۵) وسایلی را برای کنترل شدید در سطح بالای سازمان تدارک می‌بیند.

• معایب و احداثسازی بر اساس وظیفه:

(۱) احداثسازی وظیفه ای بر هدفهای کلی سازمان تمرکز دارد.

(۲) تطبیق سریع سازمان را با تغییرات محیطی دشوار می‌کند.

(۳) موجب محدود شدن تخصصها می‌شود.

• احداثسازی بر اساس محصول:

در این احداثسازی مشاغل بر طبق کالاهای خدماتی که ارائه می‌دهند گروه‌بندی می‌شوند.

• مزایای احداثسازی بر اساس محصول:

(۱) از سرمایه تخصیص داده شده برای محصولی خاص بهتر استفاده می‌شود.

(۲) از تخصصها و مهارتهای نیروی انسانی حداقل استفاده به عمل می‌آید.

(۳) هماهنگی میان فعالیتهای وظیفه‌ای را بهبود می‌بخشد.

(۴) زمینه آموزش را برای مدیران فراهم می‌کند.

(۵) موجب تنوع تولید کالا و بهبود ارائه خدمات می‌شود.

• معایب و احداثسازی بر اساس محصول:

(۱) استخدام افراد بیشتری با تواناییهای لازم در مدیریت را الزامی می‌کند.

(۲) به دلیل تکرار خدمات و فعالیتهای مشابه در واحدهای مختلف هزینه بیشتری را به سازمان تحمیل می‌کند.

(۳) مدیریت عالی سازمان به دشواری می‌تواند کنترل لازم را اعمال کند.

(۴) مشتری برای خرید چند نوع کالا مجبور است به واحدهای مختلف سازمان مراجعه کند.

(5) کارکنان ممکن است آنچنان بر محصول خود تمرکز یابند که فعالیتهای وسیع سازمان را فراموش کنند.

• واحدسازی جغرافیایی یا منطقه‌ای:

منابع بر اساس مکانی که قرار است کار سازمان در آنجا اجرا شود یا حوزه بازار منطقه‌ای که نظام مدیریت در آن فعالیت دارد واحدسازی می‌شود.

• مزایای واحدسازی جغرافیایی:

(1) تشرییک مساعی محلی را در تصمیم‌گیریها تشویق می‌کند.

(2) امکان استخدام افراد محلی را افزایش می‌دهد.

(3) ارتباط متقابل با مردم محل توسعه پیدا می‌کند.

(4) امکان پاسخگویی سریع و کارآمد به شرایط محلی در محلهای مختلف فراهم می‌شود.

(5) توانایی اداره کارآمد و موثر عملیات پراکنده در حوزه‌ای وسیع ایجاد می‌شود.

• معایب واحدسازی منطقه‌ای یا جغرافیایی:

(1) کمبود نیروهای متخصص و کارآمد که ممکن است رشد سازمان را محدود سازد.

(2) تکرار برخی خدمات در مناطق مختلف.

(3) مدیریت عالی سازمان به دشواری می‌تواند کنترل لازم را اعمال کند.

(4) مناطق جغرافیایی گوناگون را به دشواری می‌توان هماهنگ کرد.

• واحدسازی بر اساس مشتری:

عامل کلیدی در دسته بندی فعالیتها در این نوع واحدسازی مشتری یا ارباب رجوع است.

• مزایای واحدسازی بر اساس مشتری:

(1) به مزایای اقتصادی دست می‌یابد.

(2) فناوری تخصصی را به کار می‌برد.

(3) مهارت‌های ویژه را بهبود می‌بخشد.

• معایب واحدسازی بر اساس مشتری:

(1) ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند.

(2) به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد.

(3) ممکن است نتواند گروههای مشتریان را همواره خوب تعریف کند.

• واحدسازی بر اساس فرآیند تولید:

بر فرآیند تولید کالا و خدمات تاکید دارد و بر طبق مراحل اصلی فرآیندی که برای تولید محصول و خدمات به کار رفته است.

•**مزایای واحدسازی براساس فرآیند تولید:**

(1) به مزایای اقتصادی دست می‌یابد.

(2) فناوری تخصصی را بکار می‌برد.

(3) مهارت‌های ویژه را بهبود می‌بخشد.

•**معایب واحدسازی براساس فرآیند تولید:**

(1) همانگی واحدها دشوار است.

(2) مسئولیت سوددهی با مدیران سطح بالای سازمان است.

(3) این شیوه برای پرورش مدیران عمومی نامناسب است.

•**پیش دانسته‌های الگوهای جدید واحدسازی:**

واحد صفات:

واحدهایی که وظایف آنها به طور مستقیم در تامین هدفهای سازمان موثر است.

واحد ستاد:

واحدهایی که وظایف آنها به طور غیرمستقیم در تامین هدفهای سازمان موثر است.

•**انواع ستاد:**

(1) ستاد عمومی

(2) ستاد شخصی

(3) ستاد تخصصی

•**اختیارات ستاد تخصصی:**

() 1. مشورتی

() 2. خدماتی

() 3. نظارتی

() 4. وظیفه‌ای

•**واحدسازی بر مبنای پروژه:**

در سازمانهایی که هدف و ماموریت آنها را می‌توان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های نسبتاً مستقلی اجرا کرد، این

ساختار سازمانی قابل استفاده است.

• سازمان ماتریسی و خزانه‌ای:

سازمان برمبنای وظیفه و سازمان برمبنای پروژه با هم سازمان ماتریسی را بوجود می‌آورند.

در ساختار ماتریسی نیروهای متخصص سازمان در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند.

• ساختار سازمانی موقتی ویژه (ادهوكراسی)

سازمانها ویژه و موقت، برخلاف سازمانهای بوروکراتیک، کمتر به ضوابط و قواعد سازمان تاکید دارند و برای نیل به هدفهای ویژه‌ای تشکیل می‌شوند.

• حیطه نظارت:

شامل عده افراد و تعداد واحدهایی است که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند.

• زنجیره فرماندهی بر دو اصل استوار است:

(1) اصل وحدت فرماندهی

(2) اصل سلسله مراتب

• عوامل موثر بر حیطه نظارت:

(1) پیچیدگی کار

(2) استاندارد کردن کار

(3) محل کار کارکنان

(4) سطح مهارت

(5) فعالیتهای غیرسرپرستی

(6) اولویتهای شخصی

• تمرکز و عدم تمرکز:

تمرکز:

وقتی تحقق می‌یابد که اختیار در سطوح عالی مدیریت جمع شده و باقی مانده است.

عدم تمرکز:

یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین‌تر مدیریت.

• عوامل موثر در غیرتمرکز کردن سازمان:

(1) اندازه فعلی سازمان

(2) مشتریان سازمان

(3) تجسس خط تولید سازمان

(4) عرضه کنندگان کالاهای مورد نیاز سازمان

(5) اتخاذ تصمیمات سریع

(6) مطلوب بودن خلاقیت در سازمان

• تعریف قدرت:

توانایی اعمال نفوذ بر دیگران، به طوری که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند.

• متابع قدرت:

1. قدرت پاداش

2. قدرت قانونی

3. قدرت اجبار

4. قدرت تخصص

5. قدرت مرجع

• تعریف اختیار:

حقی است که به پستی داده می‌شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی جهت تاثیر بر دیگران به کار بندد.

• نظریه‌های اختیار:

(1) نظریه کلاسیک اختیار

(2) نظریه پذیرش اختیار

• اصول واگذاری اختیار:

(1) واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آنها.

(2) واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.

(3) واگذاری اختیار قابل فسخ است.

(4) واگذاری اختیار باید با نظارت توام باشد.

(5) تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

• مزایای واگذاری اختیار:

(1) مدیر فرصت بیشتری خواهد داشت تا به مسؤولیتهای مهمتر خود در سطح عالی مدیریت بپردازد.

(2) واگذاری اختیار موجب اتخاذ تصمیمهای معابر می‌شود.

(3) به تصمیم گیری سرعت می‌بخشد.

•**تعريف انگیزش:**

هر نوع تاثیری است که موجب تقویت، جهت گیری و بروز رفتار انسانها می‌شود.

•**نظريه اي. آر. جي:**

(1) نیازهای زیستی

(2) نیازهای تعلق

(3) نیازهای رشد

•**نظريه انتظار:**

ارزش مورد انتظار برای نتیجه رفتاری که سر می‌زند

×

= احتمال مورد انتظار برای نتیجه ای که تحقق خواهد یافت =

•**نظريه تعیین هدف:**

وقتی افرادی به شیوه‌ای عمل می‌کنند که آنان را به سوی هدفهای روشنی که پذیرفته‌اند و انتظار منطقی برای تحقق آن دارند می‌دانند، در حقیقت برانگیخته شده‌اند.

•**راهبردهای برانگیختن اعضای سازمان:**

(1) ارتباط مدیریتی

(2) نظریه X و Y

(3) طراحی شغل

(4) نظریه تقویت

(5) محرکهای پولی و غیرپولی

•**پیوستار رهبری:**

(1) مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را اعلام می‌کند.

(2) مدیر تصمیم را می‌قبولاند.

(3) مدیر اندیشه‌ها را معرفی و سوالها را مطرح می‌کند.

(4) مدیر یک تصمیم موقتی را که امکان تغییر دارد مطرح می‌کند و به زیرستان اجازه می‌دهد که در فرآیند

تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشد.

(۵) مدیر مسئله را مطرح می‌کند، پیشنهادها را می‌پذیرد و سپس تصمیم می‌گیرد.

چهار سبک رهبری هرسی و بلانچارد در نظریه چرخه زندگی:

(۱) سبک آمرانه

(۲) سبک متقادعکننده

(۳) سبک مشارکتی

(۴) سبک تفویضی

• سبک آمرانه (وظیفه مداری زیاد-رابطه مداری کم):

در این سبک رهبر نقش‌ها را تعیین می‌کند و به افراد می‌گوید که چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند.

• سبک متقادعکننده

(•) وظیفه مداری زیاد-رابطه مداری کم

در این سبک رهبر هم رفتار آمرانه و هم رفتار حمایتکننده دارد و دستورالعملهای مربوط به کارها و بخشنامه‌های مربوط به حمایت از کارکنان را صادر می‌کند.

• سبک مشارکتی (وظیفه مداری کم-رابطه مداری زیاد):

رهبر و پیروان در این سبک در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. نقش اصلی رهبر ایجاد تسهیلات و ارتباطات است.

• سبک تفویضی (وظیفه مداری کم-رابطه مداری زیاد)

در این سبک رهبر در رابطه با کار در زمینه حمایت از کارکنان، هیچ دستورالعمل یا بخشنامه‌ای صادر نمی‌کند. تعریف بلوغ در نظریه هرسی و بلانچارد:

توانایی و تمایل افراد برای قبول مسئولیت در جهت هدایت رفتار خود.

• انواع بلوغ:

(۱) بلوغ شغلی:

شامل دانش و مهارت فرد است.

(۲) بلوغ روانی:

تمایل یا انگیزش لازم برای انجام کار.

•چهار سطح بلوغ در نظریه هرسی و بلانچارد

سطح بلوغ ۱:

افراد نه توانایی دارند و نه می‌خواهند مسئولیت انجام بعضی از کارها را قبول کنند.

سطح بلوغ ۲:

افراد در این مرحله از بلوغ توانایی ندارند اما مایل‌اند وظایف ضروری کار خود را انجام دهند.

سطح بلوغ ۳:

افراد در این سطح از بلوغ توانایی دارند اما مایل نیستند آنچه را که رهبر می‌خواهد انجام دهند.

سطح بلوغ ۴:

در این مرحله افراد هم توانایی دارند و هم مایل‌اند آنچه را که از آنان خواسته می‌شود انجام دهند.

•نظریه جایگزینهای رهبری:

بر اساس نظریه جایگزینهای رهبری ویژگی‌های فردی، وظیفه‌ای و سازمانی می‌توانند نسبت به توانایی رهبر در اثربخشی بر رضایت و عملکرد زیردستان برتری داشته باشند.

•ویژگی‌های فردی در نظریه جایگزینهای رهبری عبارتند از:

(1) توانایی

(2) تجربه

(3) آموزش

(4) دانش

(5) نیاز به استقلال

(6) گرایش حرفه‌ای و بی تفاوتی نسبت به پاداشهای سازمان

•ویژگی‌های سازمانی در نظریه جایگزینهای رهبری عبارتند از:

(1) برنامه‌ها و هدفهای صریح و روشن

(2) وجود و مقررات و روشهای

(3) گروههای کاری متعدد و منسجم

(4) وجود ساختاری دقیق برای پاداش

(5) وجود فاصله فیزیکی بین بالا دست و زیر دست

•دلایل اهمیت ارتباط موثر برای مدیران:

(1) ارتباط فرآیندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت مدیریت توسط آن انجام می‌شود.

(2) ارتباط فعالیتی است که مدیران برای تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان بهره می‌گیرند.

•**تعریف ارتباطات:**

ارتباطات یعنی آنکه فردی پیام را به یک یا چند تن می‌فرستد که موجب می‌شود همه آن افراد مفهوم مشترکی از آن پیام درک کنند.

•**فرستنده یا رمزگذار:**

فردی است که در فرآیند ارتباط بین افراد اطلاعات از او سرچشم می‌گیرد و او آنها را به رمز در می‌آورد تا بتواند اطلاعات را با افراد مبادله کند.

•**پیام:**

اطلاعات رمزگذاری شده که فرستنده می‌خواهد آن را مبادله کند، پیام نامیده می‌شود.

•**گیرنده یا رمزگشا:**

گیرنده یا رمز گشا شخصی است که فرستنده تلاش می‌کند اطلاعات را با او مبادله کند و در حقیقت رمزگشایی فرآیند تبدیل پیام به اطلاعات است.

•**مراحل رمزگشایی:**

(1) گیرنده پیام را درک کند.

(2) پیام را تفسیر کند.

•**انواع ارتباطات سازمانی:**

(1) ارتباطات رسمی:

ارتباط سازمانی که با خطوط نمودار سازمانی مطابقت می‌کند ارتباط سازمانی رسمی نامیده می‌شود.

(2) ارتباطات غیررسمی:

ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی‌کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می‌کند.

•**انواع ارتباطات سازمانی رسمی:**

(1) ارتباط از بالا به پایین:

در این نوع ارتباط جریان اطلاعات از سطوح بالاتر به سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی جاری می‌شود.

(2) ارتباط از پایین به بالا:

در این نوع ارتباط، جریان اطلاعات از سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر جاری می‌شود.

(3) ارتباط افقی:

در این نوع ارتباط اطلاعات در عرض واحدهای سازمانی به صورت جانبی یا اریبی جریان می‌یابد.

• کاربرد ارتباطات از بالا به پایین:

(1) روشن کردن ماموریت سازمان و جلب پشتیبانی کارکنان.

(2) آموزش کارکنان، تخصیص کارهایی که اجرای آن ضرورت دارد.

(3) تعیین منطق شغلی، شرح چگونگی ارتباط مشاغل با دیگر وظایف در سازمان.

(4) شرح ختمشیها و اقدامات، شرح قوانین، روشها.

(5) تهیه بازخورد، مطلع کردن کارکنان از چگونگی عملکردشان.

(6) تبادل اطلاعات درباره سلامتی سازمان و عوامل اساسی محیط خارجی.

• کاربرد ارتباطات از پایین به بالا:

(1) جمع آوری اطلاعات ارزشمند

(2) پی بردن به زمان آمادگی کارکنان برای گرفتن اطلاعات از مدیریت

(3) فرصت دادن به کارکنان برای بیان اعتراض

(4) فرصت دادن به کارکنان برای بیان پرسش سوالها

(5) ایجاد بازخور

(6) کسب اطلاعات درباره مسائل کاری

• کاربرد ارتباطات افقی در سازمان:

(1) هماهنگ کردن فعالیتها

(2) تبادل اطلاعات

(3) حل مسائل

(4) ایجاد تفاهم

(5) به حداقل رساندن اختلاف

(6) توسعه حمایت میان فردی

• کاربرد شبکه‌های متتمرکز و غیرمتتمرکز:

شبکه‌های متتمرکز:

این الگوها به بهترین شکل در گروههایی کار می‌کنند که باید مسائل آسان و یکنواخت را به سرعت و کارایی حل و فصل کنند.

شبکه‌های غیرمتمرکز:

این الگوها در گروههایی که باید مسائل پیچیده و متنوع را حل کنند کارآیی دارند.

• ارتباط سازمانی غیررسمی:

ارتباط سازمانی غیررسمی ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی‌کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می‌کند و به این نوع ارتباطات، ارتباط درخت انگوری نیز می‌گویند.

• سه خصوصیت عمدۀ شبکه‌های غیررسمی:

(۱) به طور ناگهانی ظاهر می‌شود و بدون قاعده و نظم در سازمان به کار می‌رود.

(۲) ریاست عالی سازمان نمی‌تواند آن را کنترل کند و بر آن اثر بگذارد.

(۳) به طور وسیع برای خدمت به منافع کسانی که در آن شبکه قرار دارند به کار می‌رود.

• چهار الگوی درخت انگوری برای روابط غیررسمی:

(۱) شبکه رشته‌ای

(۲) شبکه تابشی

(۳) شبکه تصادفی

(۴) شبکه خوشبای

• شبکه رشته‌ای:

در این شبکه یکی از اعضای سازمان(A) خبری را به طور غیررسمی به فرد دیگری(B) می‌دهد و او آن خبر را به فرد سوم(C) منتقل می‌کند.

• شبکه تابشی:

ممکن است فردی از اعضای سازمان(A) به طور غیررسمی خبری را به اطلاع گروهی برساند و هر کس دیگری را در شبکه از آن خبر مطلع کند.

آیا میدانستید با عضویت در سایت جزوه بان میتوانید به صورت رایگان جزوایات و نمونه

سوالات دانشگاهی را دانلود کنید؟؟

فقط کافه روی لینک زیر ضربه بزنید

ورود به سایت جزوه بان

Jozveban.ir

telegram.me/jozveban

sapp.ir/sopnuu

جزوات و نمونه سوالات پیام نور



@sopnuu

jozveban.ir