



دانشگاه آزاد اسلامی  
قزوین

# مبانی سازمان و مدیریت

دکتر مرتضی موسی خانی

---

**Management**

**Administration**



**Manager**

**Administrator**

---

---

استفاده صحیح و شایسته از منابع مادی، مالی و انسانی

در جهت نیل به هدف



**Optimization**

---

تعاریف مدیریت ...

---

## کارکردن با و به وسیله دیگران

Working With and By Others

گردهمایی آگاهانه افراد برای نیل به هدف ← Organization

---

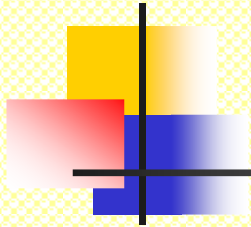
## فرآیند

برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش، کنترل و هدایت  
منابع سازمانی

در جهت نیل به هدف

---

تعاریف مدیریت ...

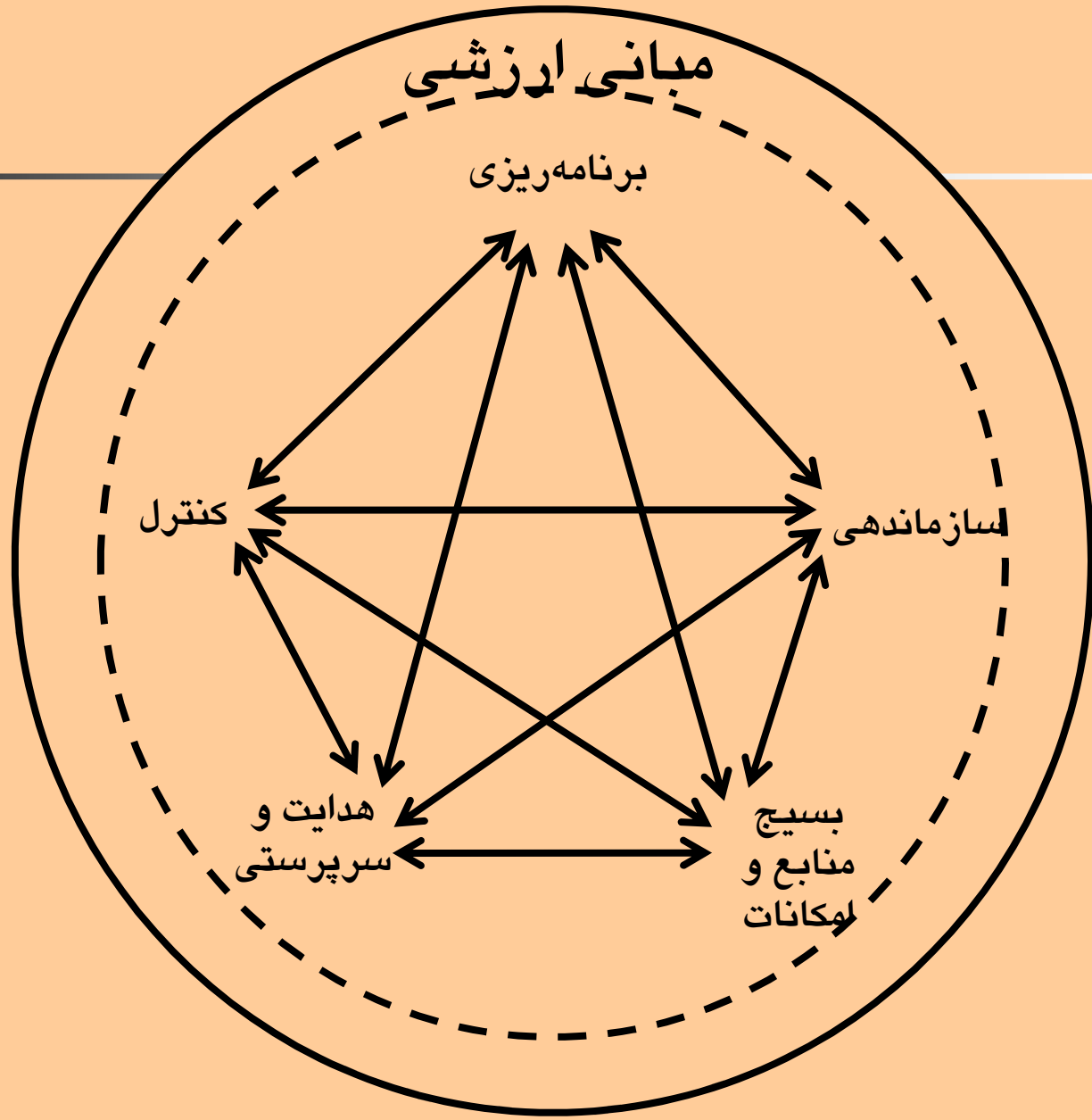
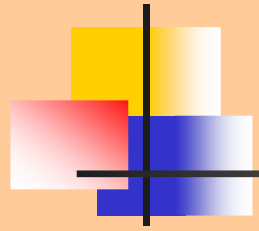


مری پارکر فالت:

مدیریت عبارتست

از هنر به دست آوردن چیزها از طریق دیگران

# رابطه اصول مدیریت و مبانی ارزشی حاکم بر سازمان





## تعریف بهره وری

$$\text{EFFICIENCY} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \longleftrightarrow \frac{\text{ستاده}}{\text{داده}} = \text{کارآیی}$$

$$\text{EFFECTIVENESS} = \text{Goal Achievement} \longleftrightarrow \begin{matrix} \text{رسیدن به} \\ \text{اهداف} \end{matrix} = \text{اثر بخشی}$$

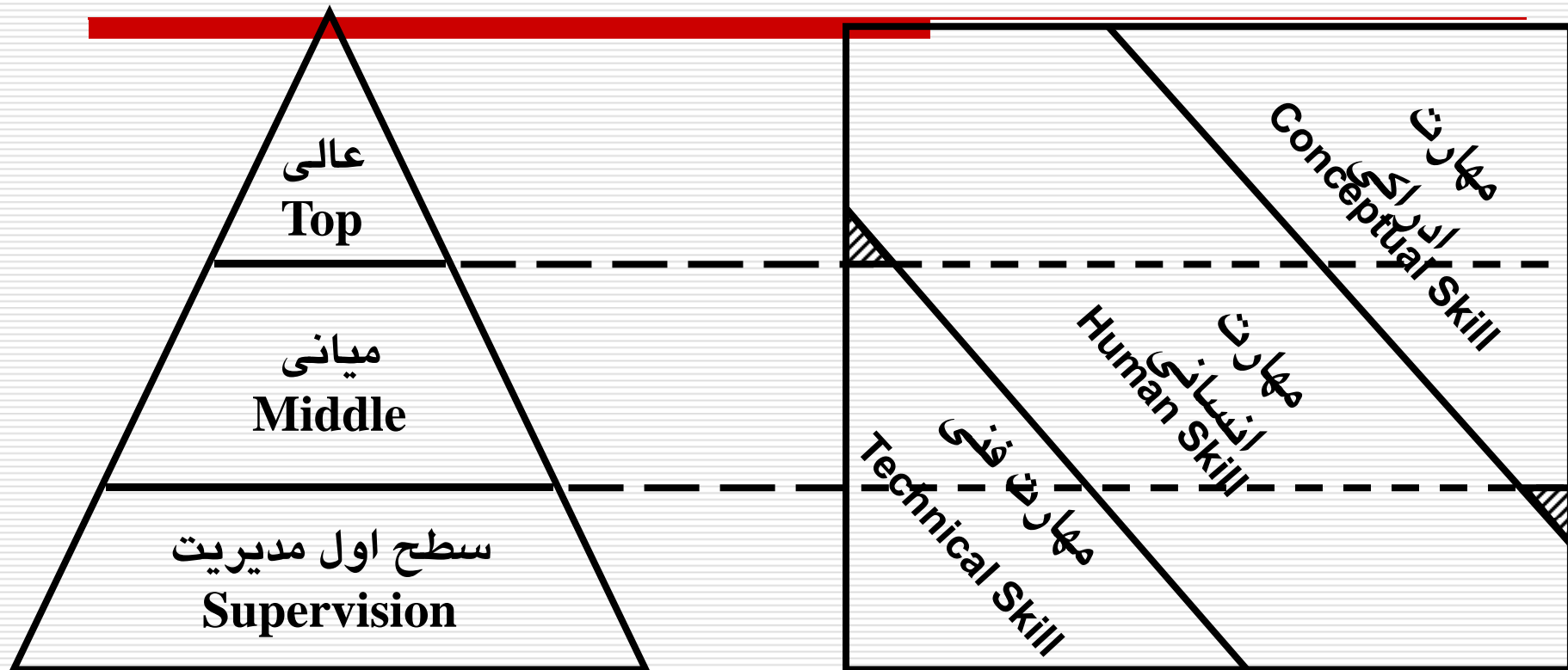
$$\text{PRODUCTIVITY} = E + E \longleftrightarrow \text{بهره وری} = \text{کارآیی} + \text{اثر بخشی}$$

# اهمیت اثربخشی و کارایی عملکرد برای ارزیابی موفقیت مدیران

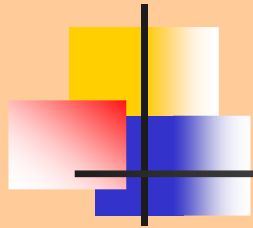
<b>اثربخش و کارآمد</b> هدف‌ها تحقق می‌یابند و منابع به طور مطلوب به کار گرفته می‌شوند	<b>اثربخش و ناکارآمد</b> قدری اتلاف منابع وجود دارد	زیاد ↑ اثربخشی در کسب هدف ↓ کم
<b>ناموثر و کارآمد</b> منابع تلف نمی‌شوند ولی اهداف نیز تحقق نمی‌یابند	<b>ناموثر و ناکارآمد</b> منابع اتلاف می‌شوند و هدف‌ها هم تحقق نمی‌یابند	

خوب ← کارایی در استفاده از منابع → ضعیف

## رابطه سطوح و مهارتهای مدیران



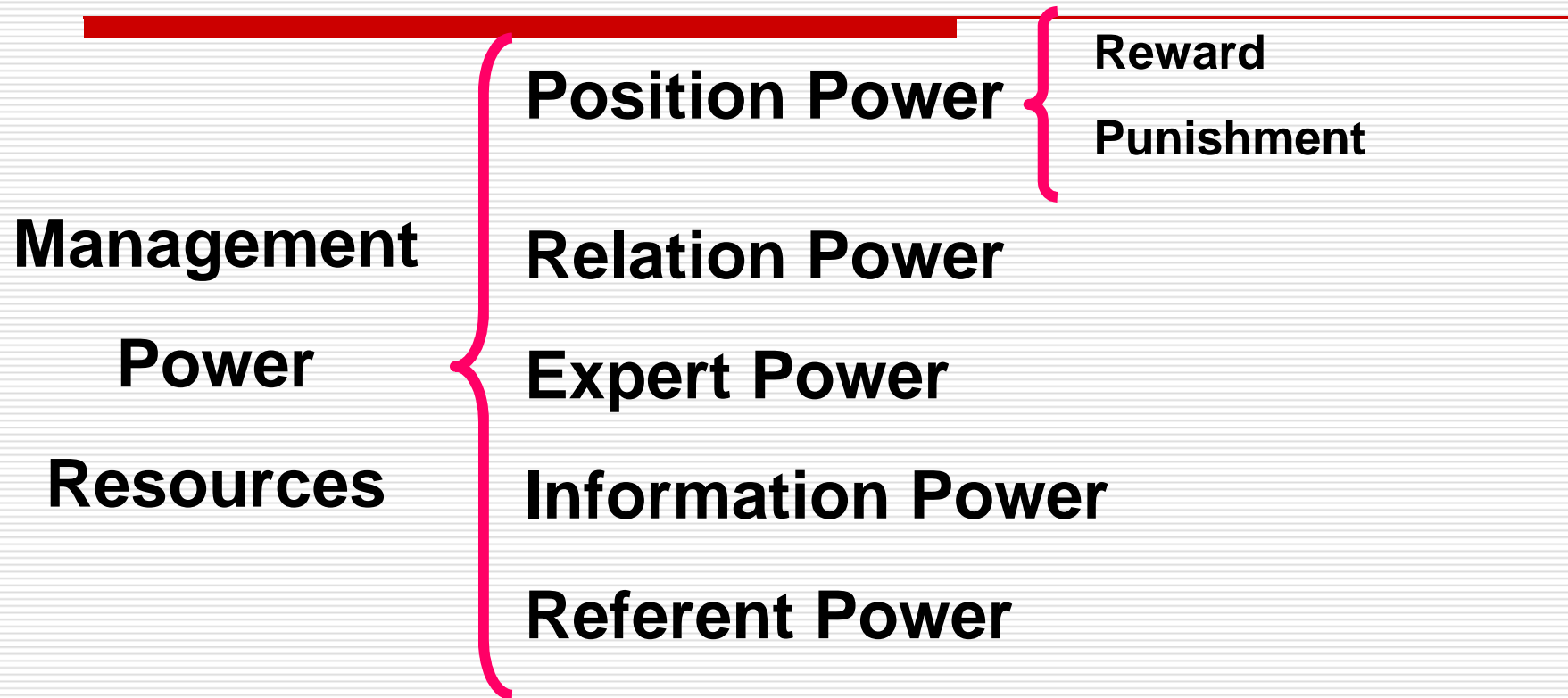
مدیریت:



علم، هنر یا حرفه

مدیریت:

ذاتی یا اکتسابی



## عوامل تعیین کننده موفقیت مدیر

فرصت‌ها و محدودیت‌های پیش بینی نشده  
**Chance**

+

نحوه اریابی مقام‌های مافوق و میزان همکاری کارکنان

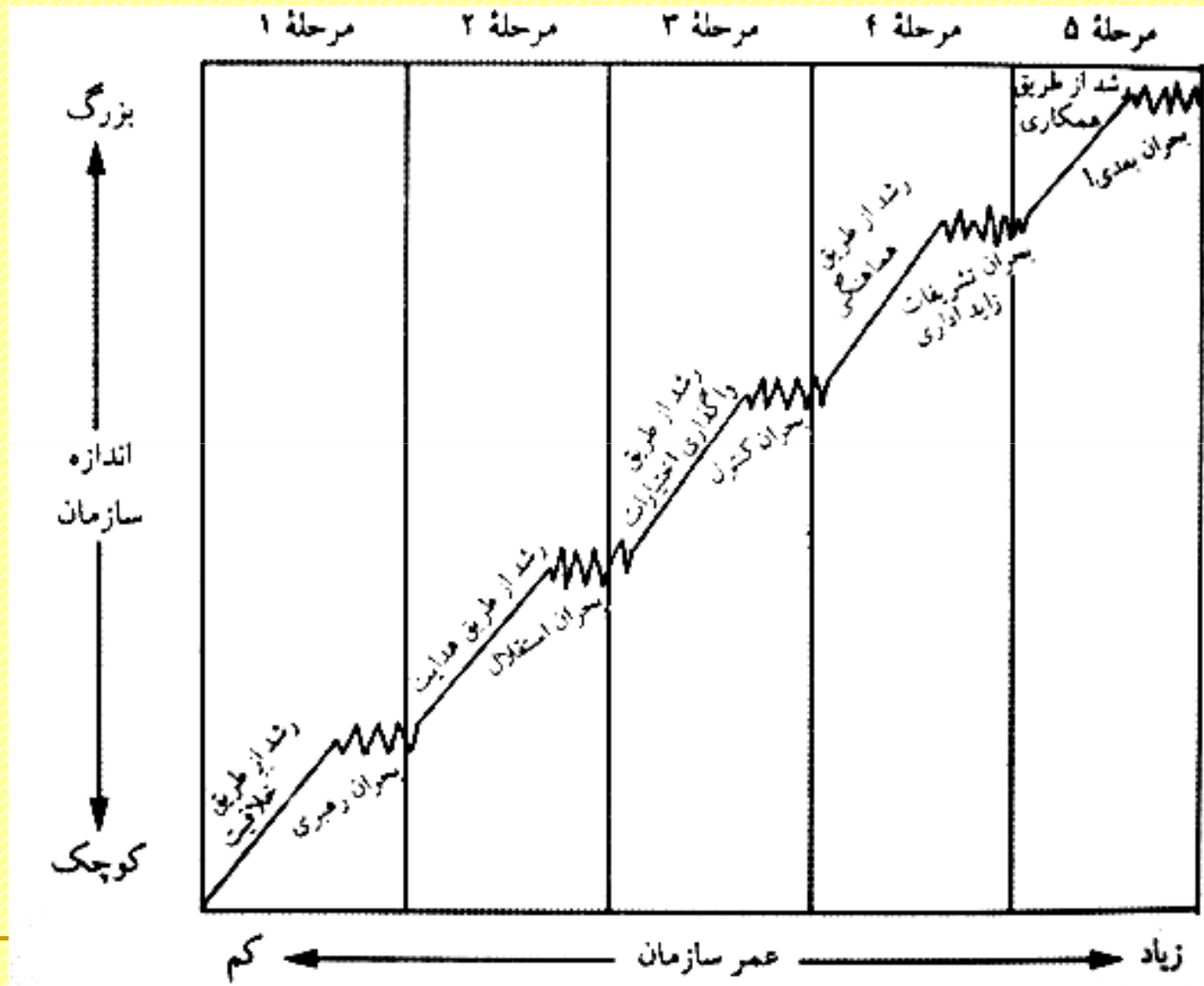
+

میزان تطابق تواناییها، مهارتها، نگرش‌ها وانگیزه‌های افراد با شغل آنان

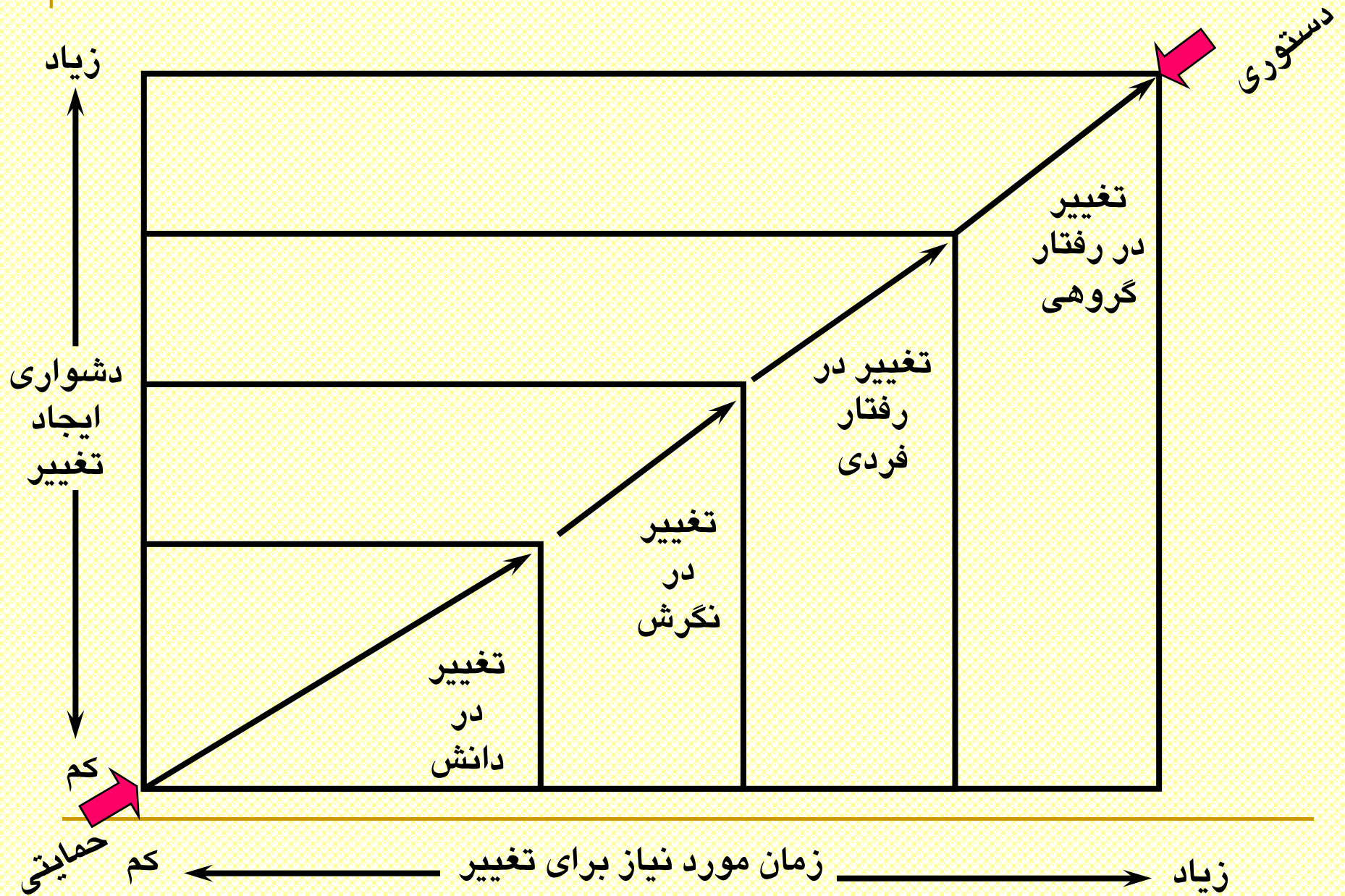
=

میزان موفقیت مدیر

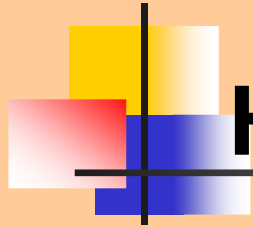
# مراحل رشد سازمانهای نوپا



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







**Hypothesis: intelligent guess**

**فرضیه**

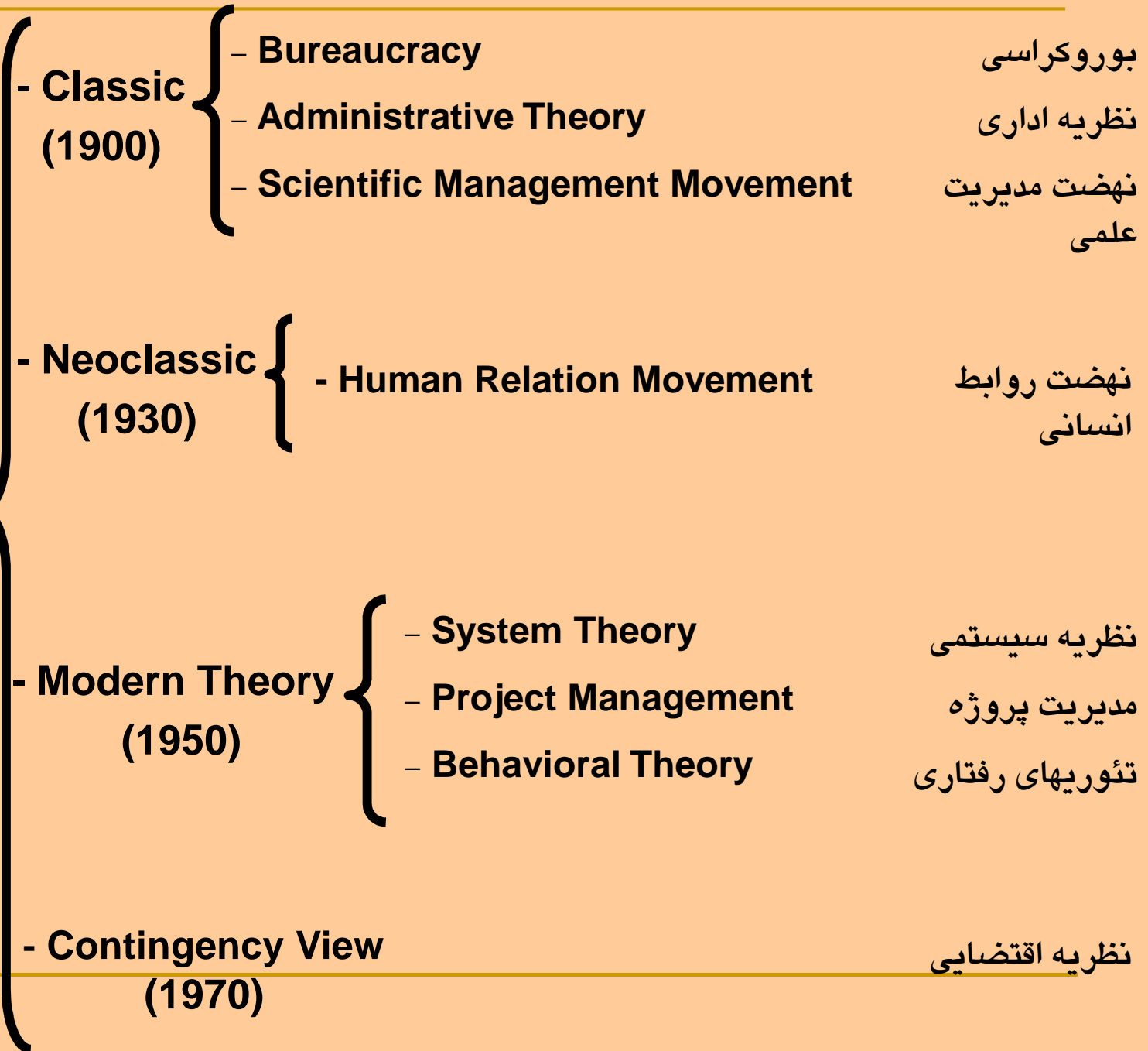
**Theory**

**تئوری**

**Law**

**قانون**

# Management Theories



Bureau

دفتر

-

Cracy

حکومت



~~تشریفات زائد اداری~~

~~Red Tape~~

*Face To Face*



**Complexity Produce Bureaucracy**

ویژگیهای  
بوروکراسی

- Wide

بزرگ

- Rules And Regulation  
(Redundancy Theory)

قوانین و مقررات  
(تئوری زائد و لازم)

- Competence = Merit  
(Spoils System)

شایستگی = سیستم مبتنی بر لیاقت  
(نظام غنائم جنگی)

- Legal

مشروعیت

- Impersonality

غیر شخصی گرایی

- Hierarchy

سلسله مراتب

- Record

ثبت و ضبط

# Bureaucracy

## – Positive

مثبت

مکانیزم اجتماعی که کارایی را  
به حداکثر می‌رساند

## – Negative

منفی

حکومت عده‌ای خاص و  
کاغذبازی

## – Neutral

بی طرف

کارکنان با بی طرفی سیاست‌ها و  
خط‌مشی‌های حکومت را اجرا  
می‌کنند و بر هم بحث مشروع  
بودن را مطرح می‌کند

- عدم توجه به خصوصیات انسان و تکیه بیش از حد بر مدل ماشینی

- اعمال نظارت و کنترل بر روی افراد سازمان که سبب می شود افراد ،  
ماشینی بار بیابند

انتقادات

وارد بر

بوروکراسی

- در موارد جنگ و صلح ، سازمان از ویژگی های بوروکراسی خارج می شود

- سه نوع قدرتی که وبر از هم جدا کرده امروز به صورت مخلوط در  
سازمان ها دیده می شود

- سوء استفاده دارنده قدرت در داخل و خارج سازمان

- سلسله مراتب ، سبب کندی ارتباطات می گردد

منابع قدرت  
از دیدگاه ماکس  
وبر

## -Traditional Domination

سلطه سنتی

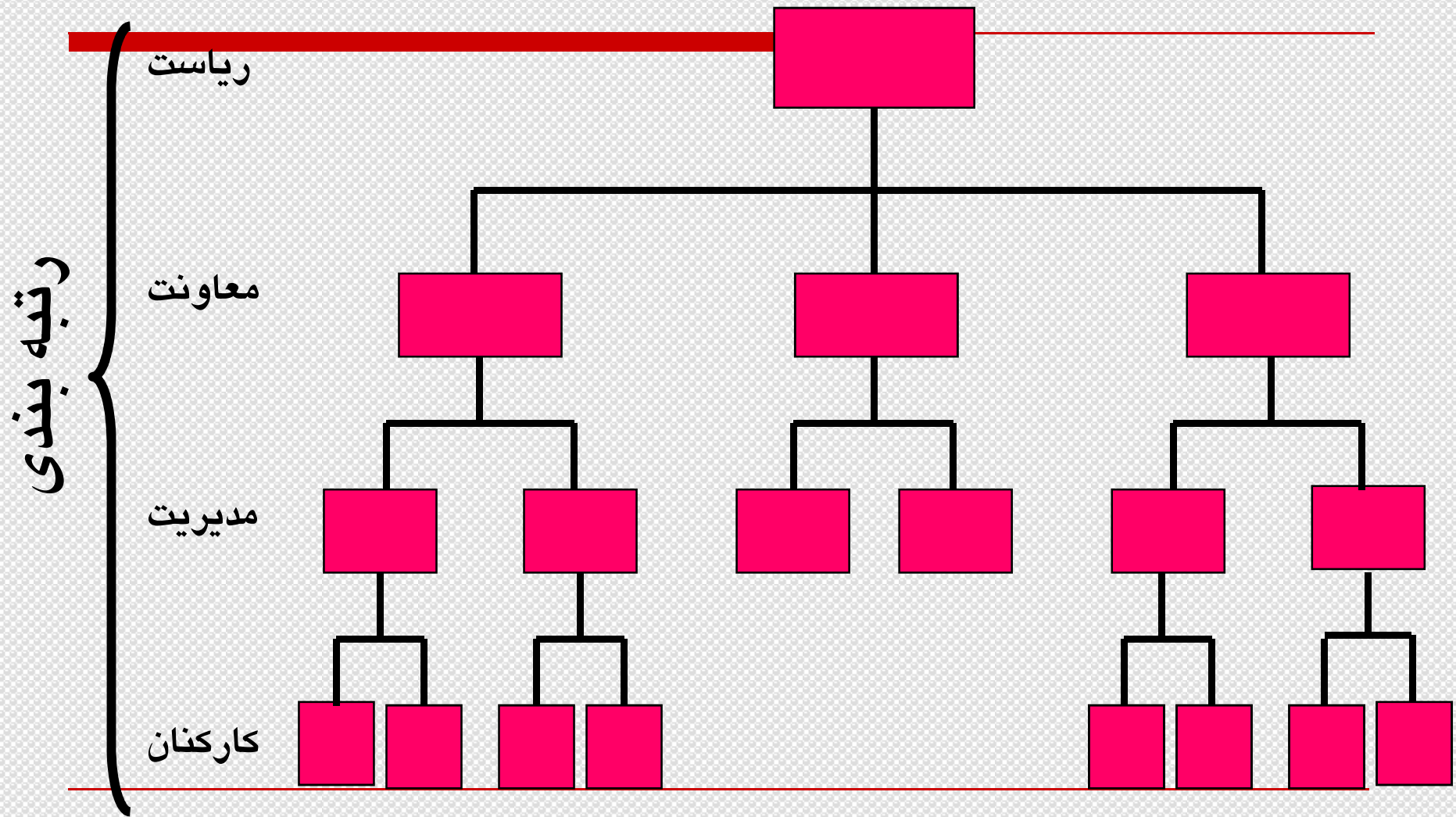
## -Charisma Domination (Gift of Grace)

سلطه کاریزما

**-Authority** : The right to give order and  
Accomplishment with Position Power (Reward &  
Punishment)

اختیار قانونی

# سلسله مراتب سازمانی





## هنری فایول ...

Division of work

Authority And Responsibility

Remuneration of Personnel

Stability of Tenure of Personnel

Unity of command

Unity of Direction

Unity of Management

Discipline

Order { Social  
Material

Span of control

Hierarchy

Justice

Centralization

Esprit de Corps

Subordination of individual Interest to general interest

- تقسیم کار

- اختیار و مسوولیت

- حقوق و پاداش مالی کارکنان

- ثبات و دوام خدمت کارکنان

- وحدت فرماندهی

- وحدت مدیریت یا جهت

- انضباط

- نظم { اجتماعی  
مادی

- اصل حیطة نظارت

- سلسله مراتب

- عدالت

- تمرکز

- تقویت مبانی کار جمعی و گروهی

- تبعیت منافع فردی از منافع گروهی

**Delegation of Authority**

**تفویض اختیار**

**اختیار**

**برابری اختیار و مسوولیت**

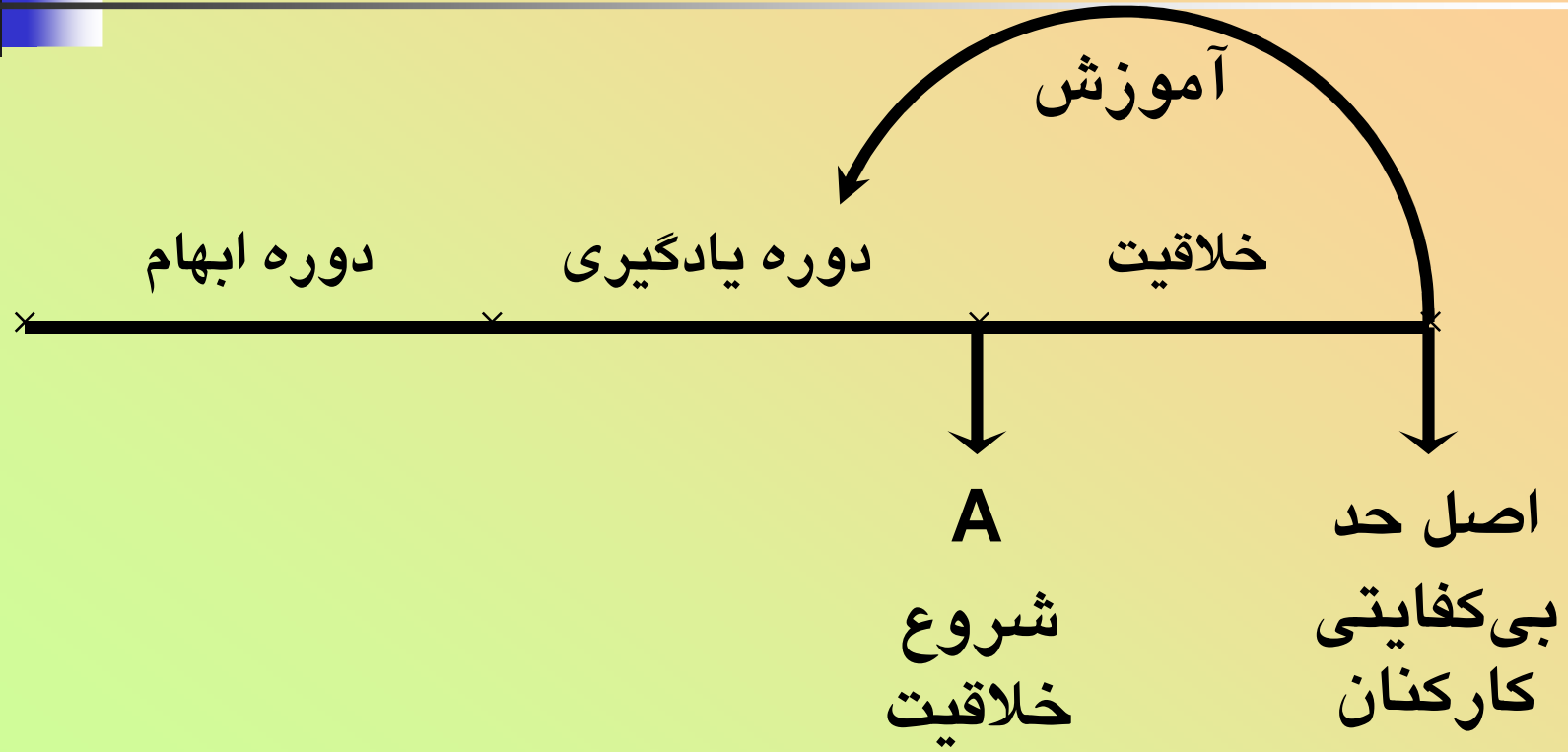
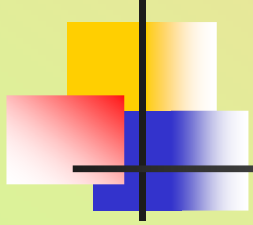
**و**

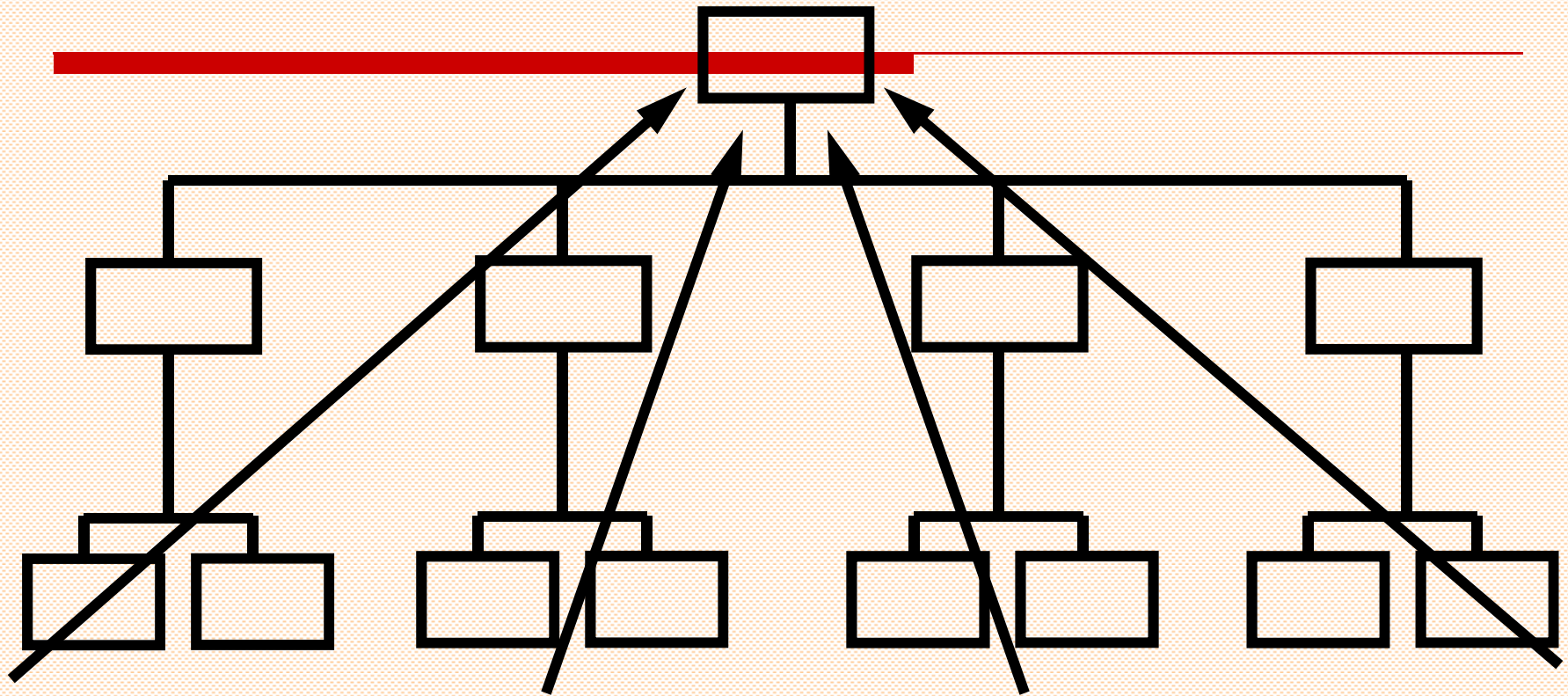
**تفویض اختیار رافع مسئولیت نیست**

**مسوولیت**

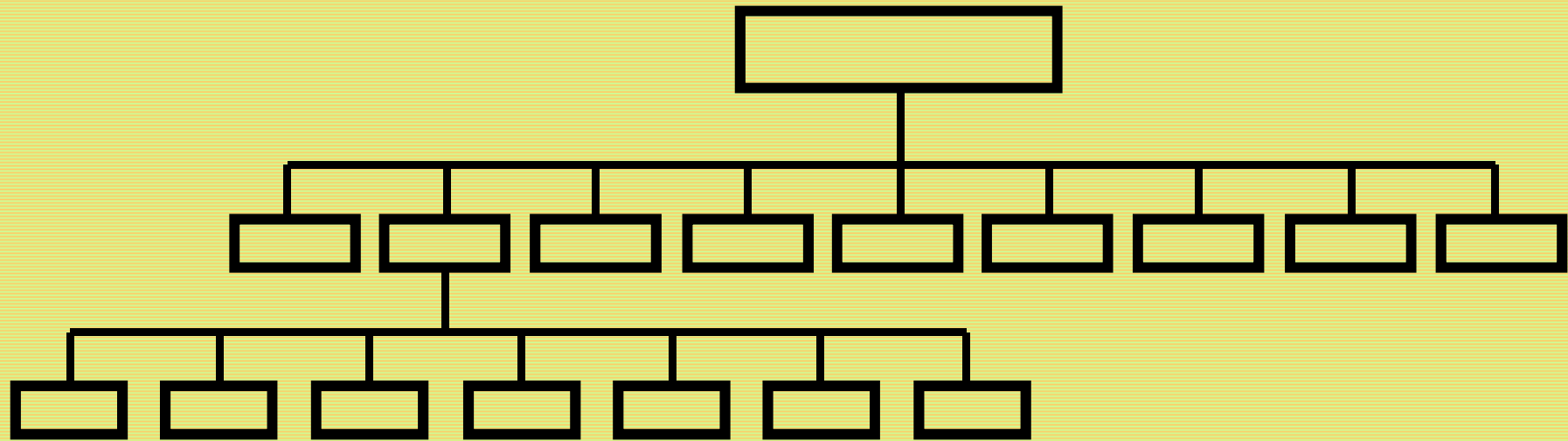
**{ -Pay Should be fair  
-Compensation System**

**نظام جبران خدمت  
کارکنان**

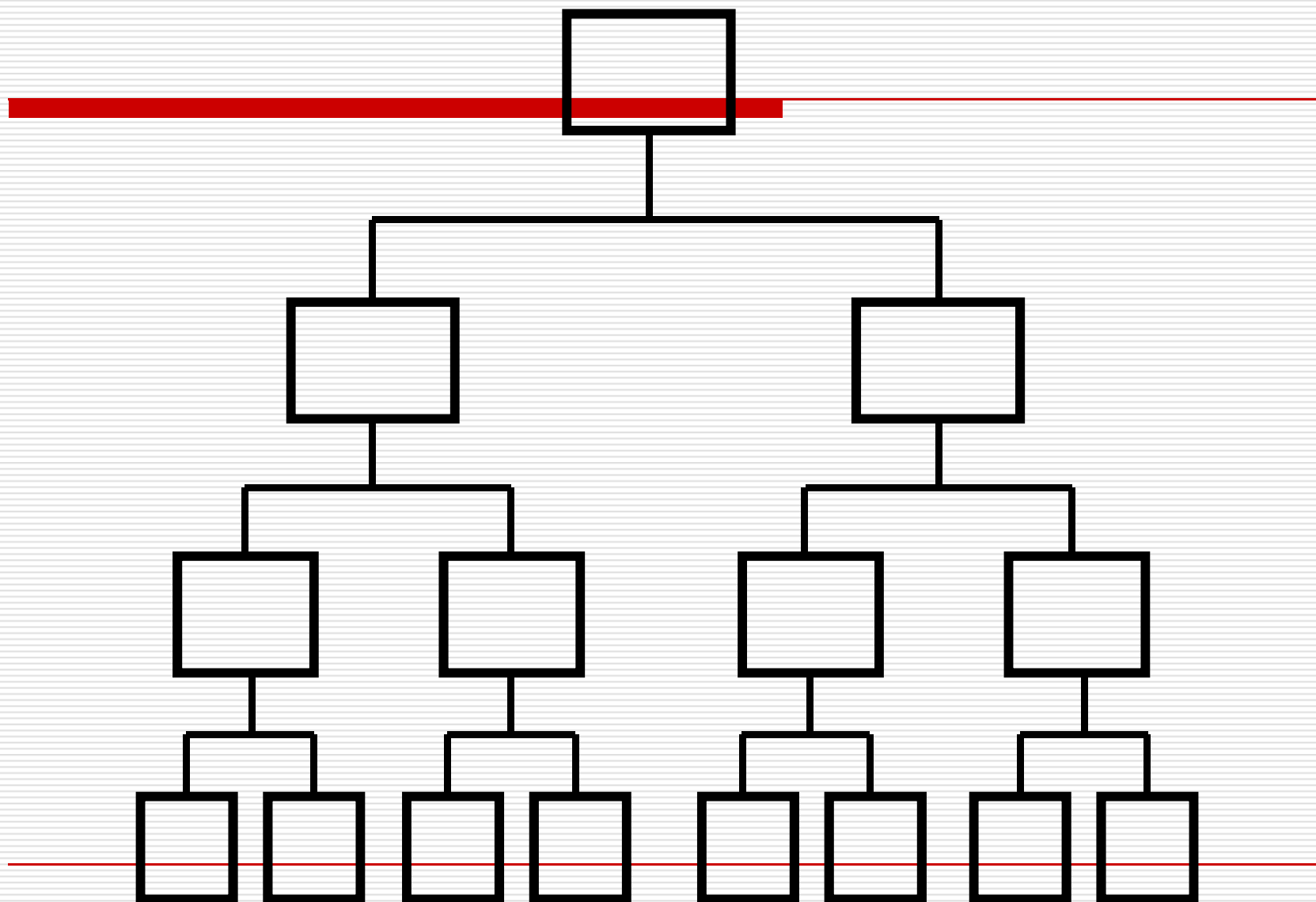




# سازمان افقی یا تخت



# سازمان عمودی یا بلند



**Midvale Steel Co. → break down Each Job in Components**



**Simond's Rolling Machine Co.**

1) Tedious

~~13~~ → 10/5

2) Rest Period

3) Lay off The Poorest Performance

---

**Bethlehem Steel Co. → The one Best Way**

**Schmidt → 1/15 → 1/85 → obedience**

---



---

۱۲ تن ← ۵/۴۷ تن بارگیری که ۴ برابر حد روزانه بود

کارل آکسی استخائف ← بارگیری ۱۰۲ تن ذغال سنگ می‌رساند

که ۲۵ برابر حد معمول می‌گردد

---

---

– پیدا کردن بهترین روش انجام کار

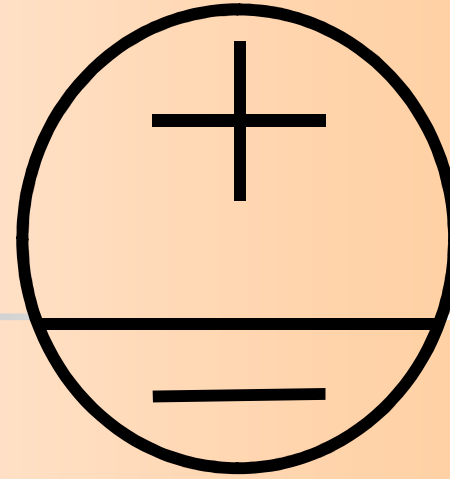
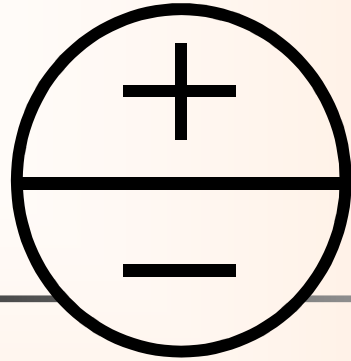
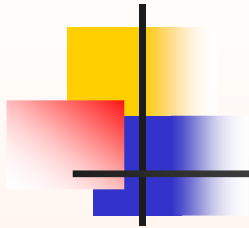
– انتخاب علمی کارکنان

– آموزش علمی کارکنان

– توسعه همکاری به جای تضاد

(انقلاب فکری — Mental Revolution)

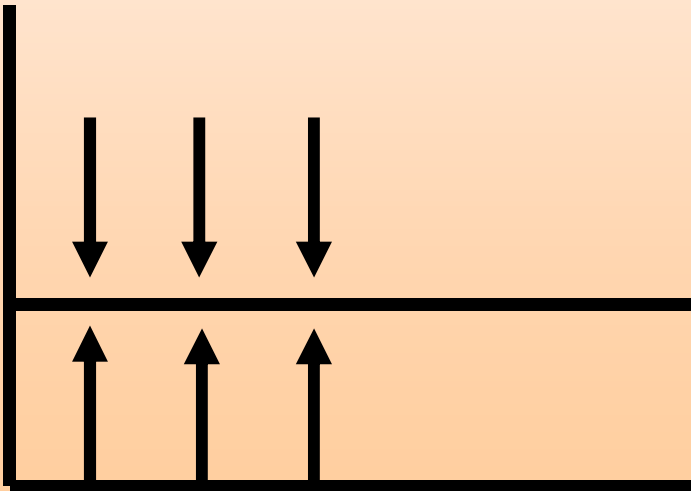
---



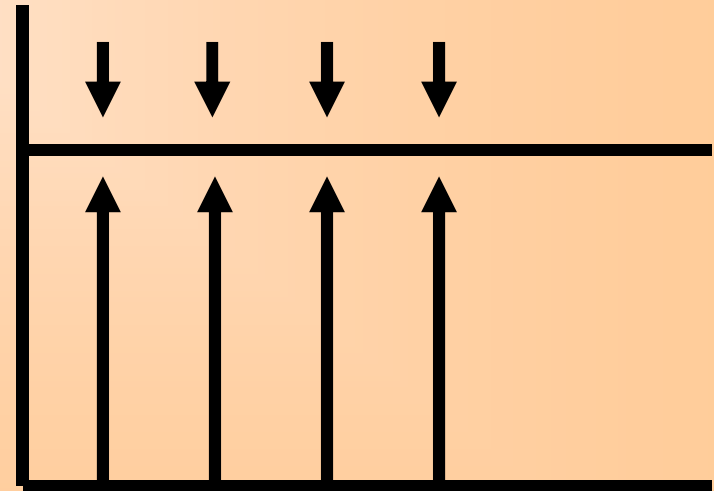
**Force field Analysis**

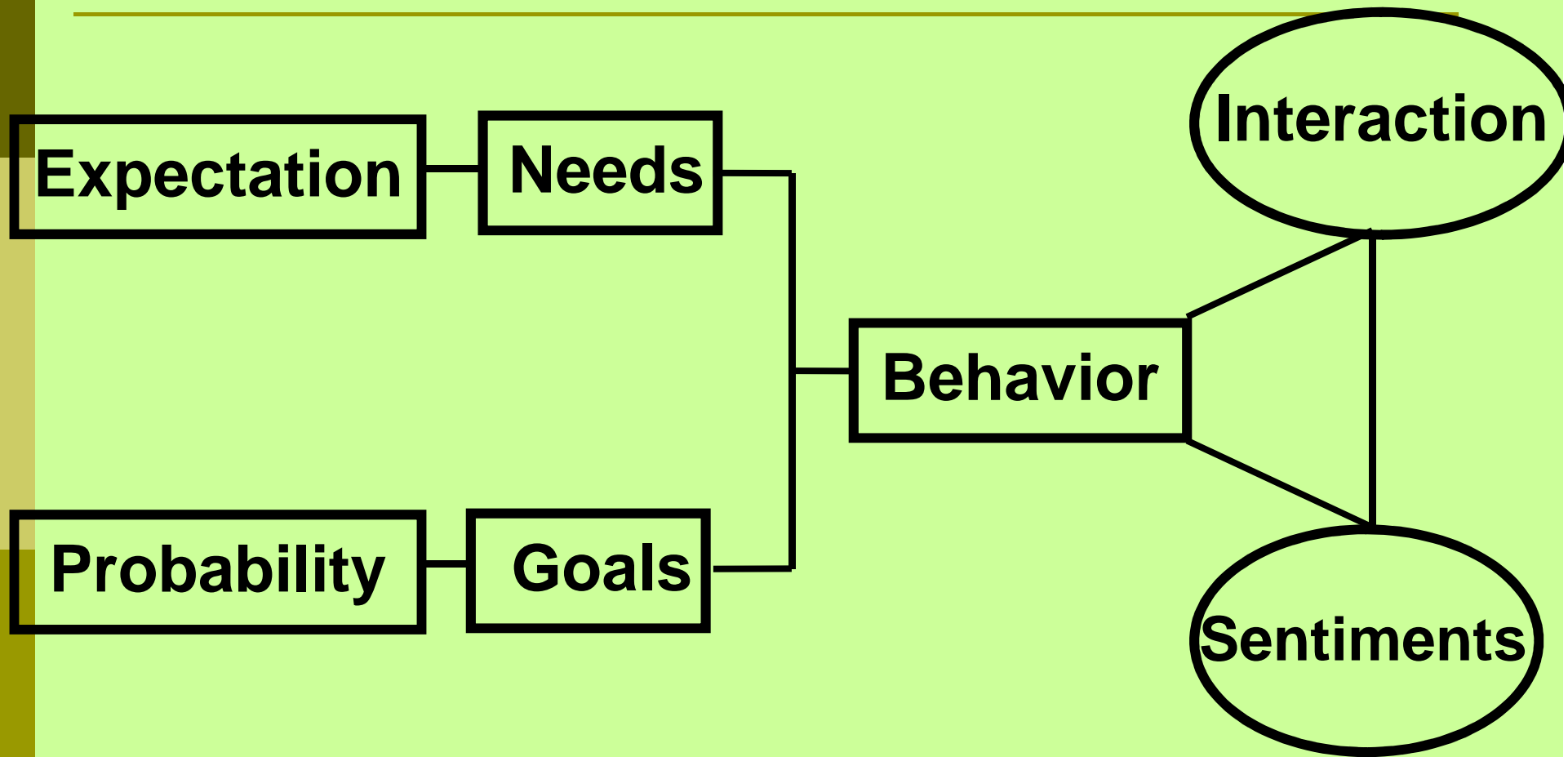
**تجزیه و تحلیل میدان نیرو**

میزان  
تولید

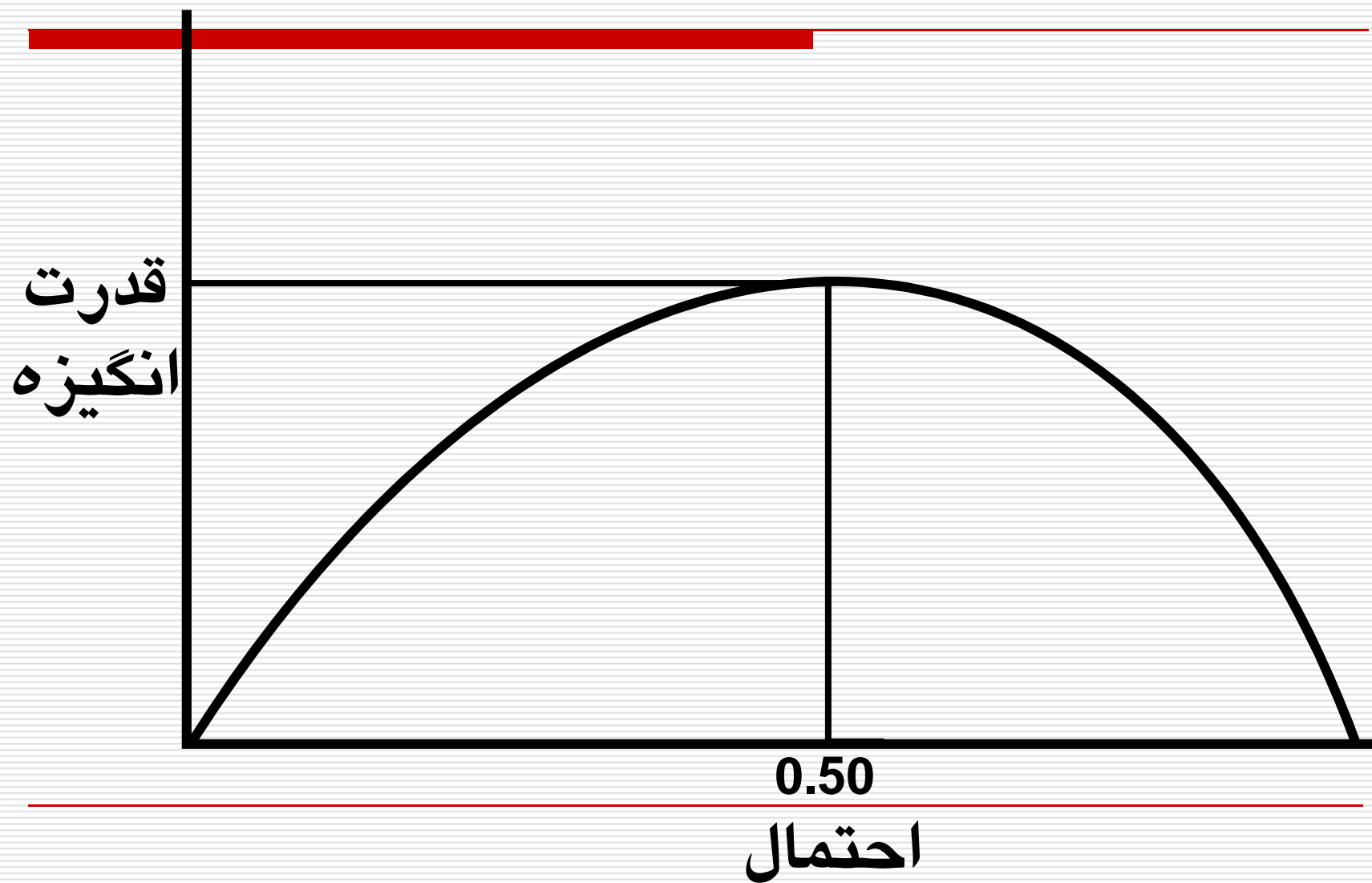


میزان  
تولید



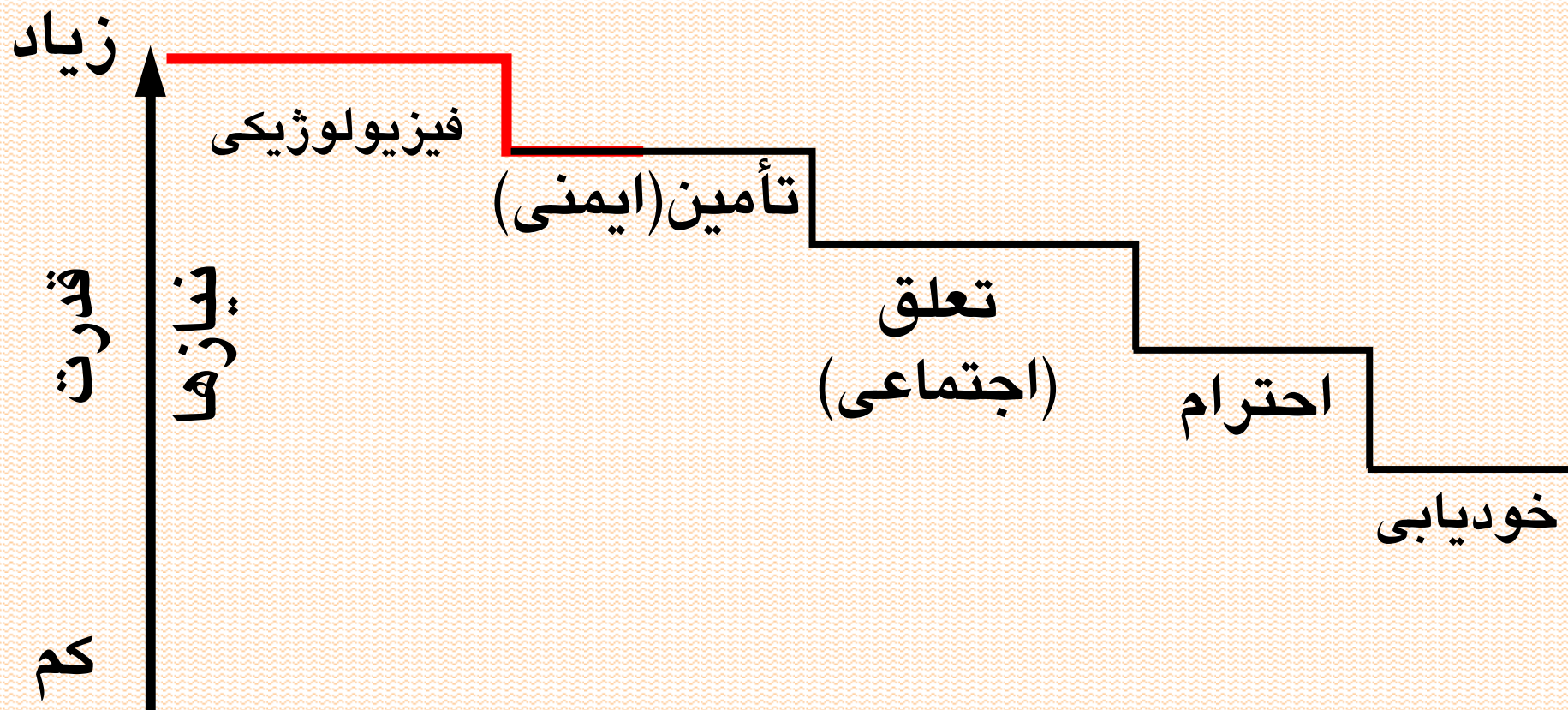


Atkinson...

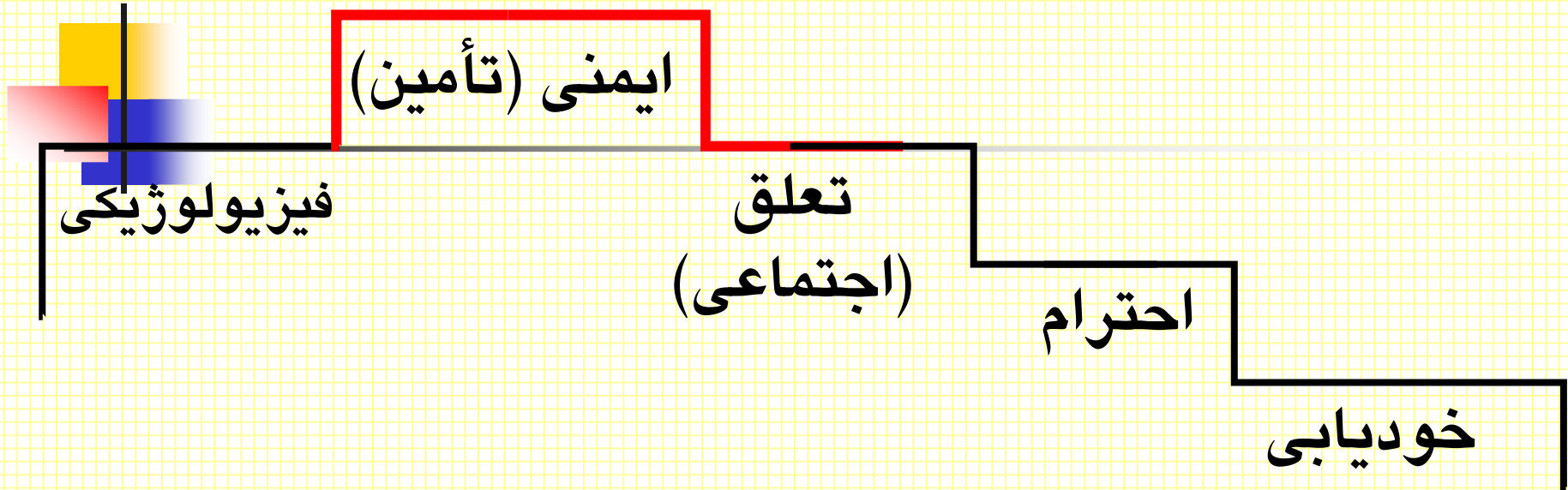


Variables	Test Group	Control Group	
<b>Wage</b>	متغیرها کم و زیاد +	متغیرها ثابت -	افزایش کارآیی
<b>Rest Period</b>	+	-	افزایش کارآیی
<b>Lighting</b>	+	-	افزایش کارآیی

# سلسله نیازهای مازلو

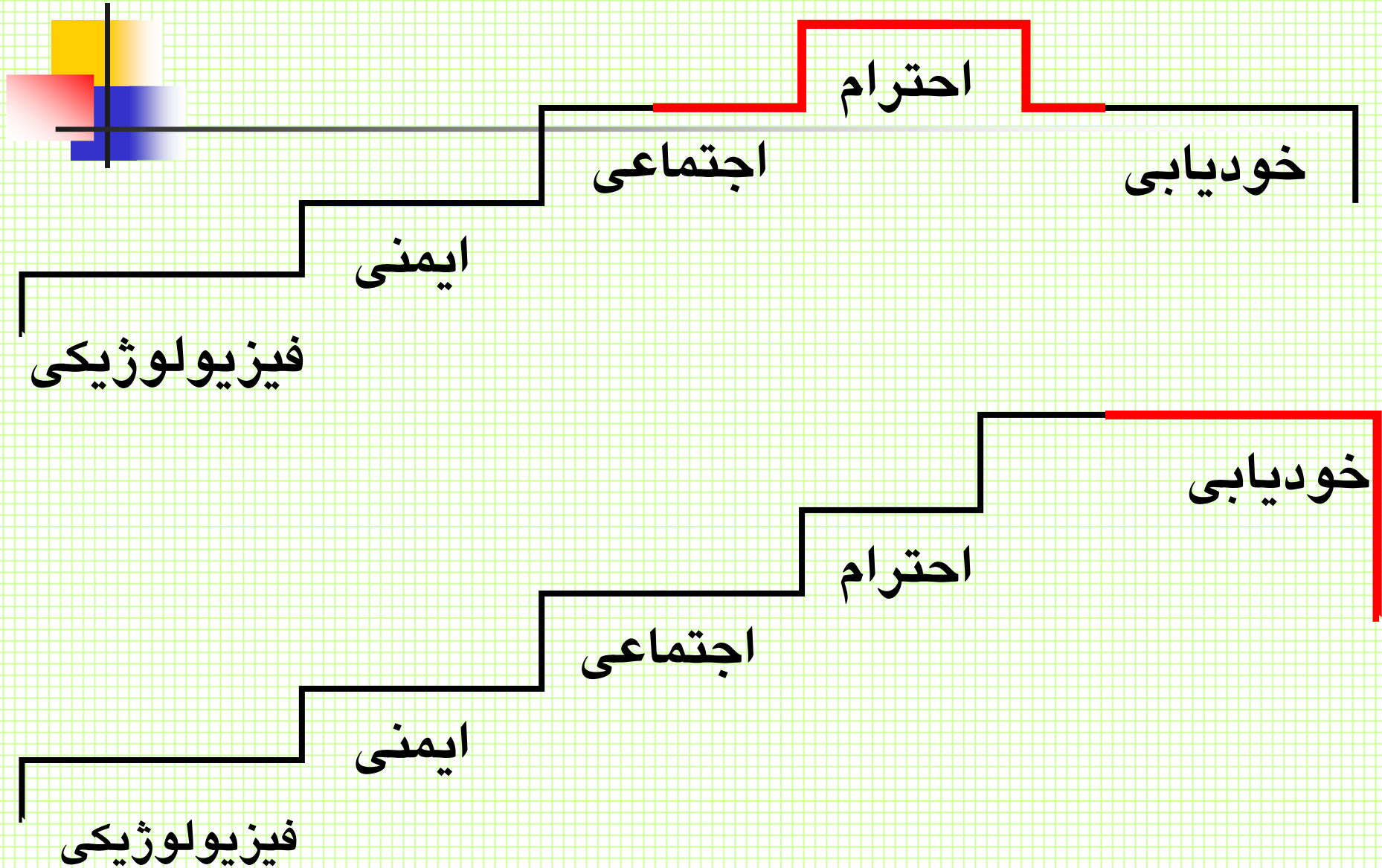


سلسله نیازهای مازلو ...





سلسله نیازهای مازلو ...



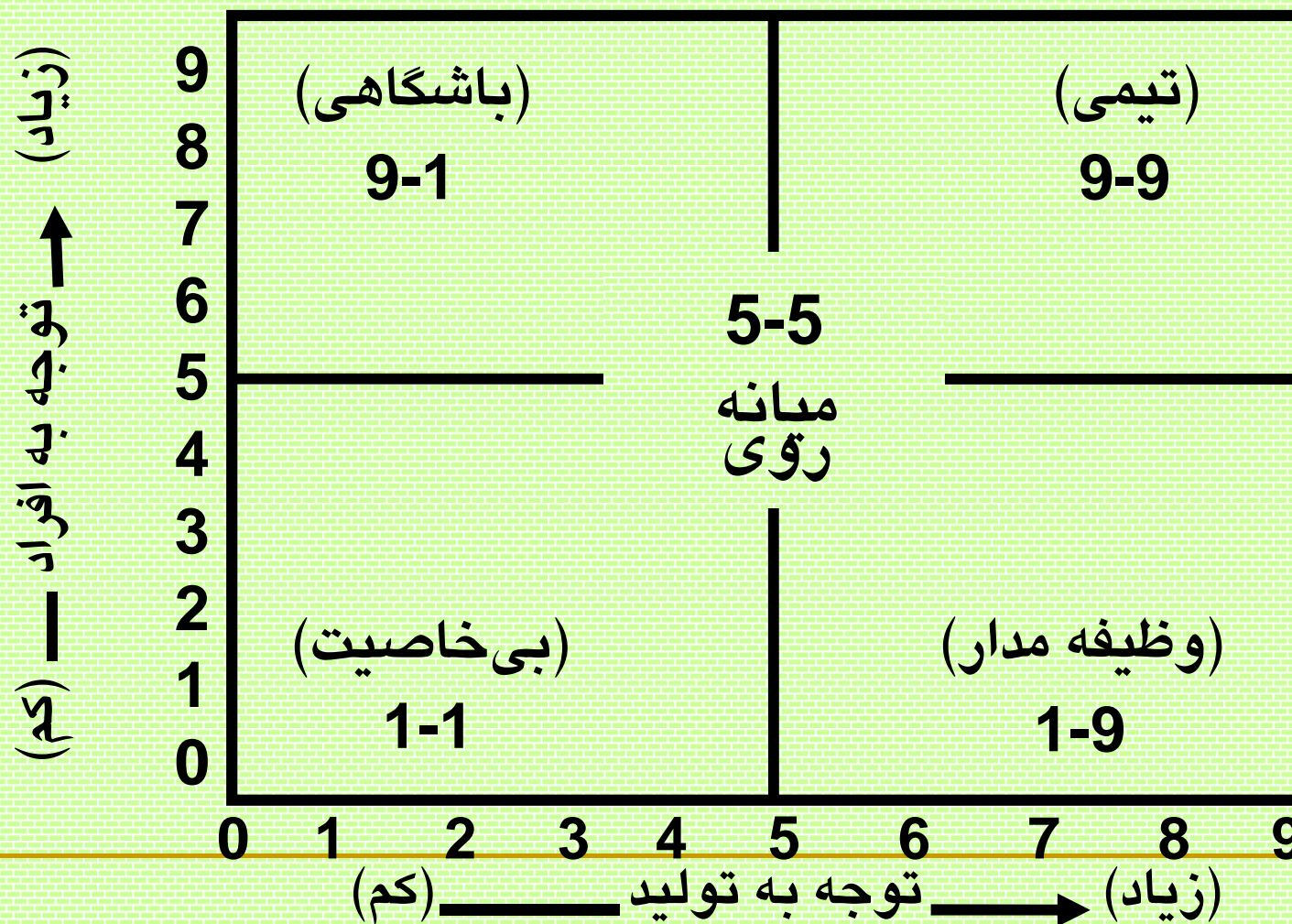
## فهرست مفروضات تئوری X و تئوری Y درباره طبیعت انسان

تئوری Y	تئوری X
۱. اگر شرایط مطلوب باشد کار مثل بازی طبیعی است.	۱. برای اغلب مردم کار ذاتاً نامطلوب است.
۲. برای نیل به هدفهای سازمانی کنترل به وسیله خویشتن غالباً ضروری است.	۲. اغلب مردم جاه طلب نیستند و تمایل اندکی به پذیرش مسوولیت دارند و ترجیح می دهند هدایت شوند.
۳. قابلیت برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی به طور نامحدود بین همه مردم توزیع شده است.	۳. اغلب مردم قابلیت اندکی برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی دارند.
۴. انگیزش در سطوح اجتماعی، احترام و خودیابی و نیز سطوح فیزیولوژیکی و تامین ایجاد می گردد.	۴. انگیزش فقط در سطوح فیزیولوژیکی و تامین ایجاد می شود.
۵. مردم اگر به طور مقتضی انگیزش داشته باشند می توانند در کار خود خلاق و خود رهبر باشند.	۵. اغلب مردم باید تحت کنترل و غالباً اجبار قرار گیرند تا هدفهای سازمانی را تحقق بخشند.

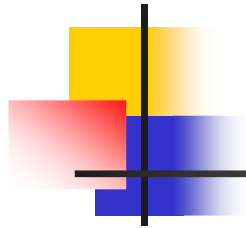
 <p>انگیزنده‌ها</p>	عوامل بهداشت
کار	محیط
کسب موفقیت	خط مشی‌ها و مدیریت
قدردانی برای انجام کار	نظارت (سرپرستی)
کار تلاش برانگیز	شرایط کار
مسوولیت فزاینده رشد و توسعه	روابط متقابل (اجتماعی) افراد

## شبکه مدیریت

در شبکه مدیریت، پنج نوع مختلف رهبری براساس توجه به تولید (وظیفه) و توجه به افراد (روابط) در چهار ربع مشخص شده به وسیله مطالعات اوهایو قرار می گیرند.



# System Theory



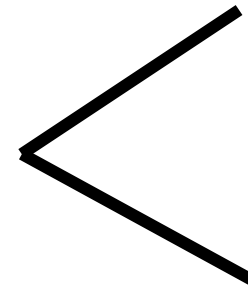
Definition

System Types

شکل عمومی سیستمها

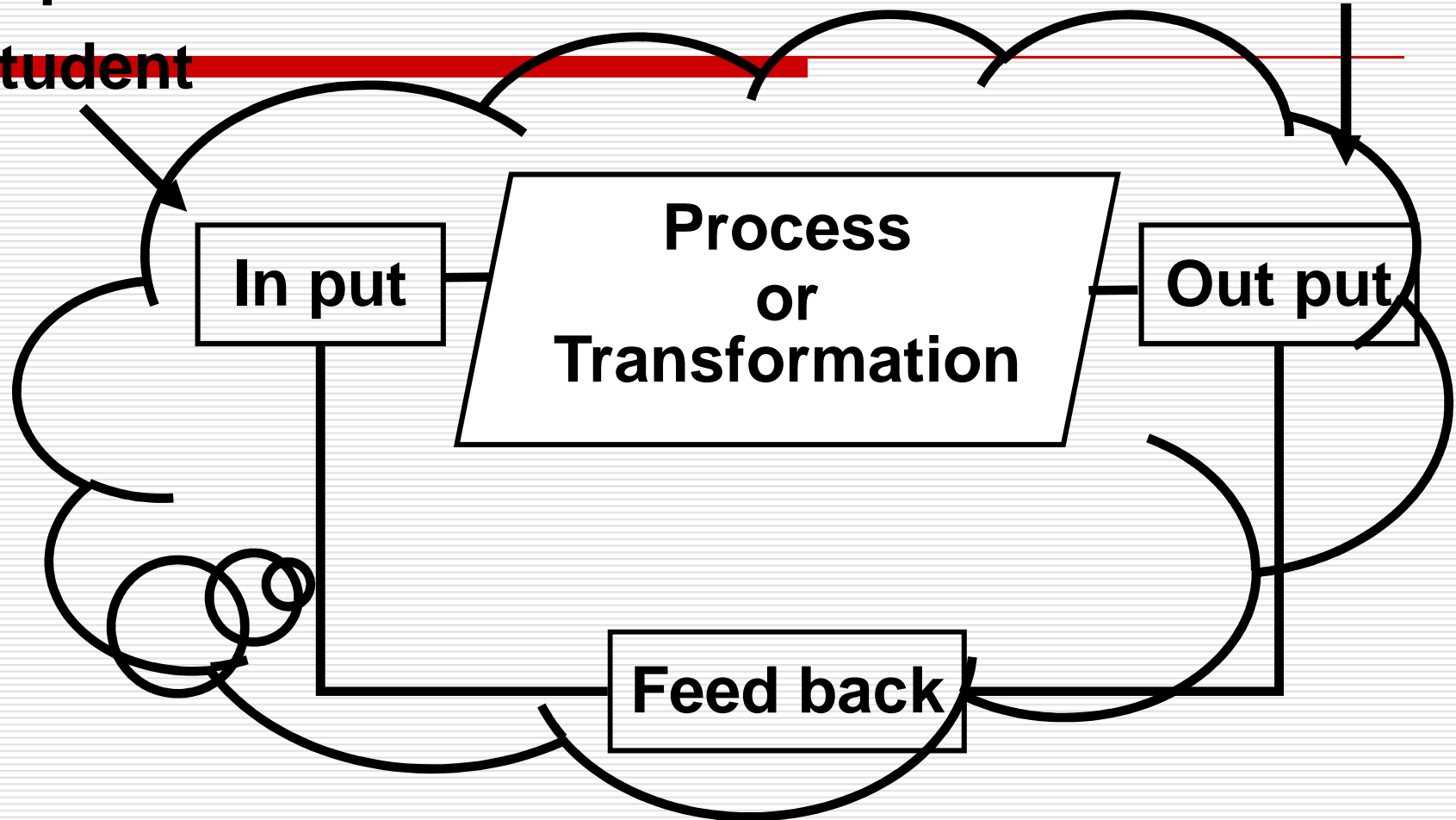
Open

Closed



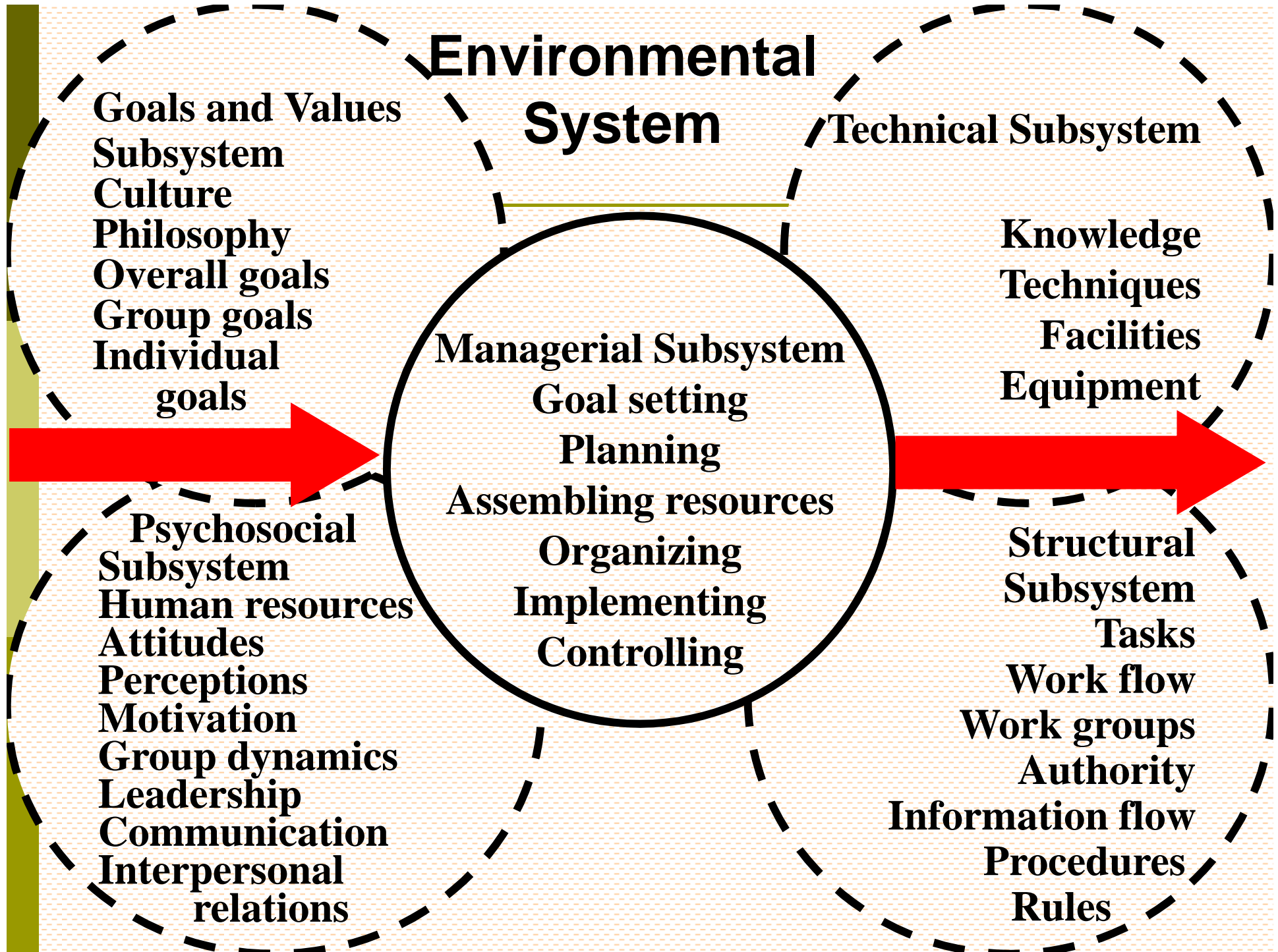
raw material  
deposit  
~~student~~

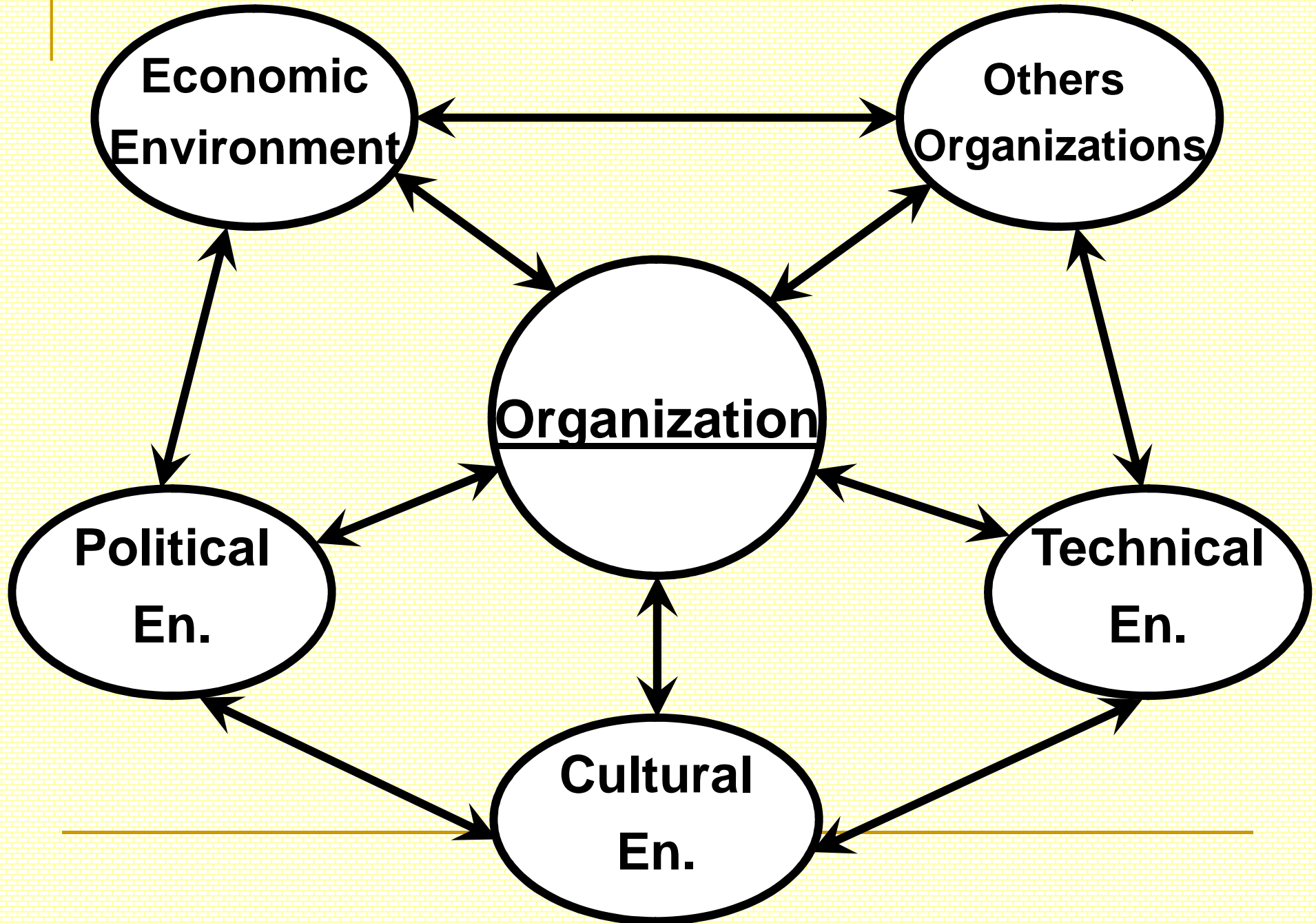
Finished  
Good



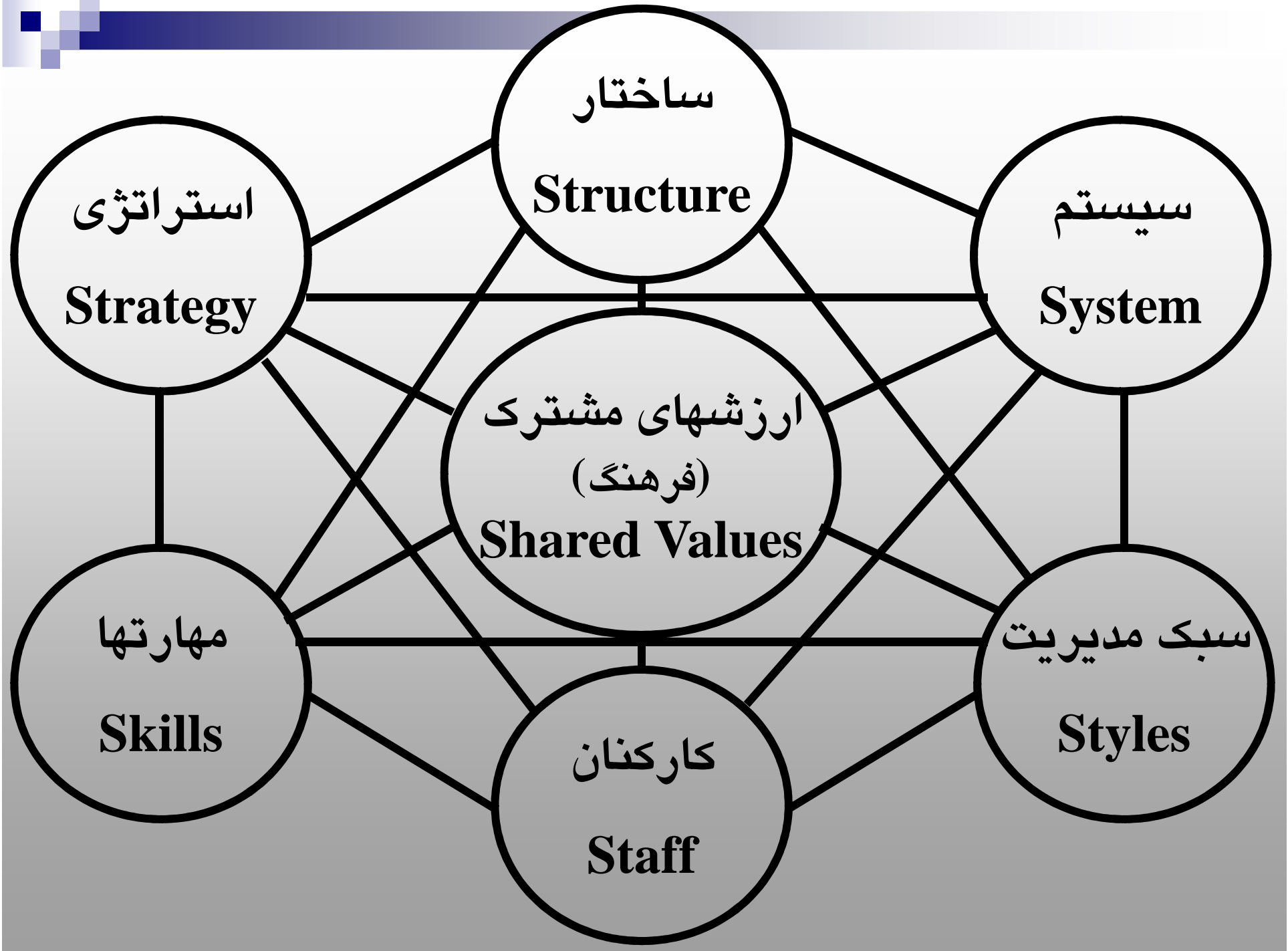
---

Supra System

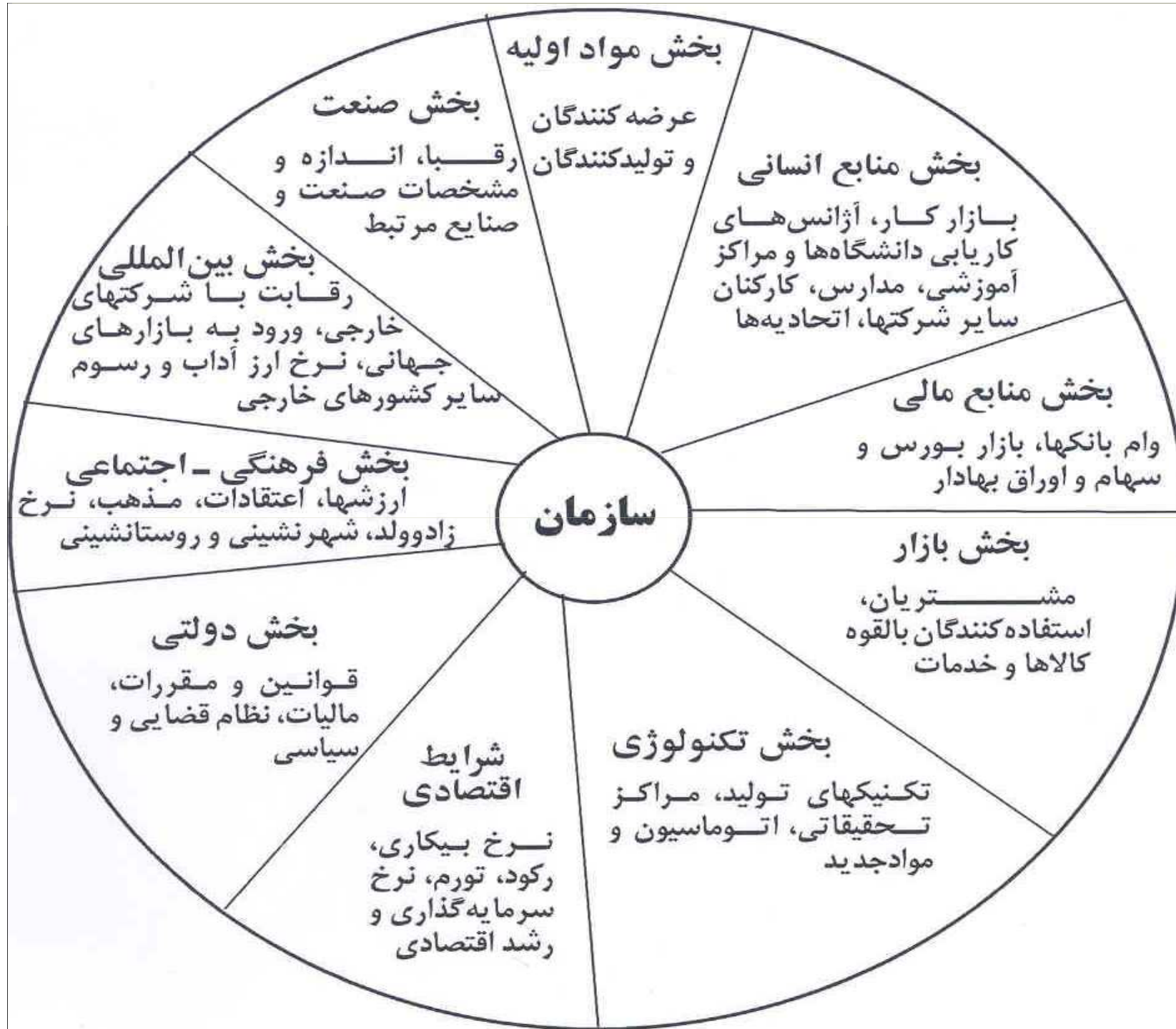




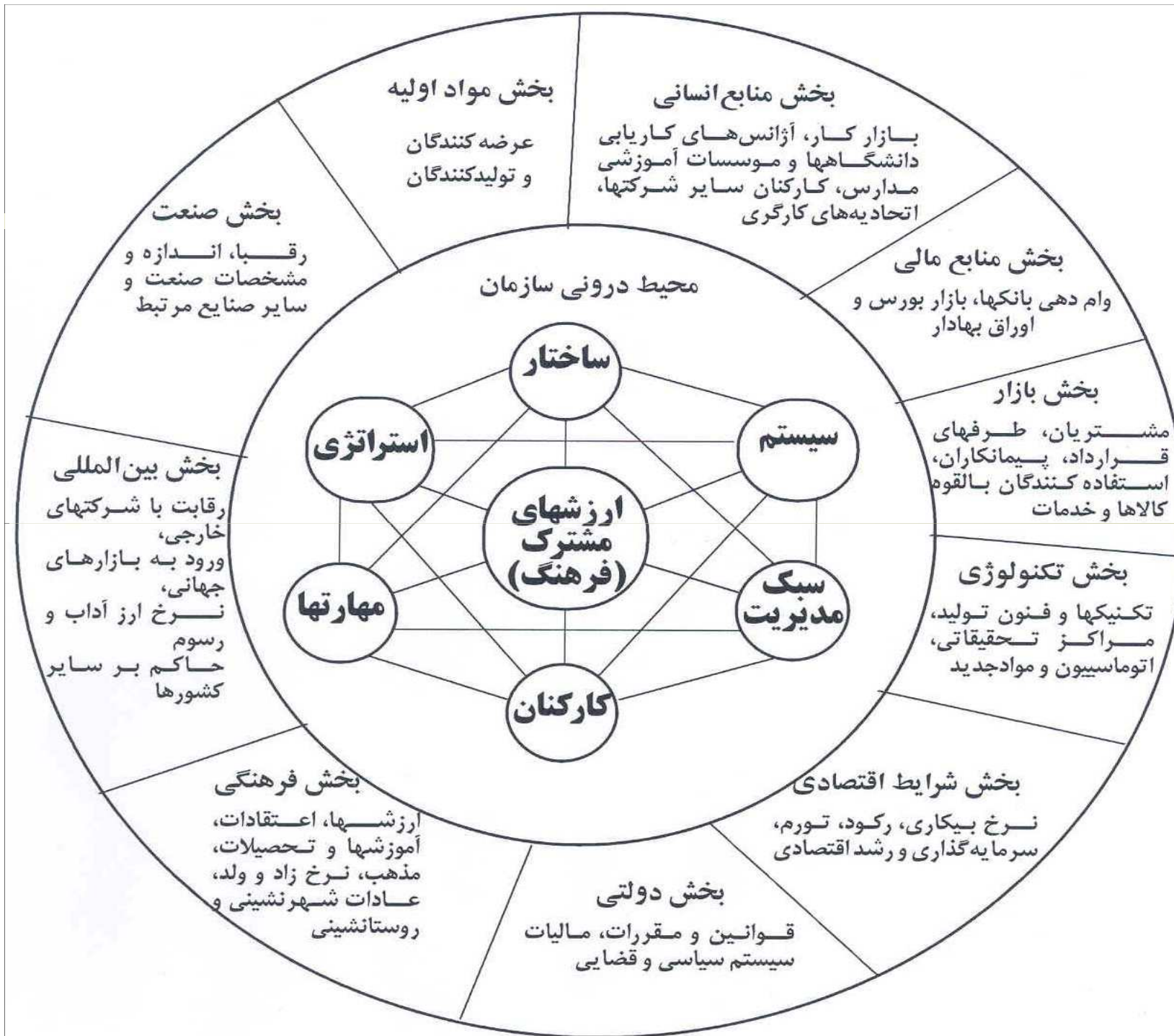




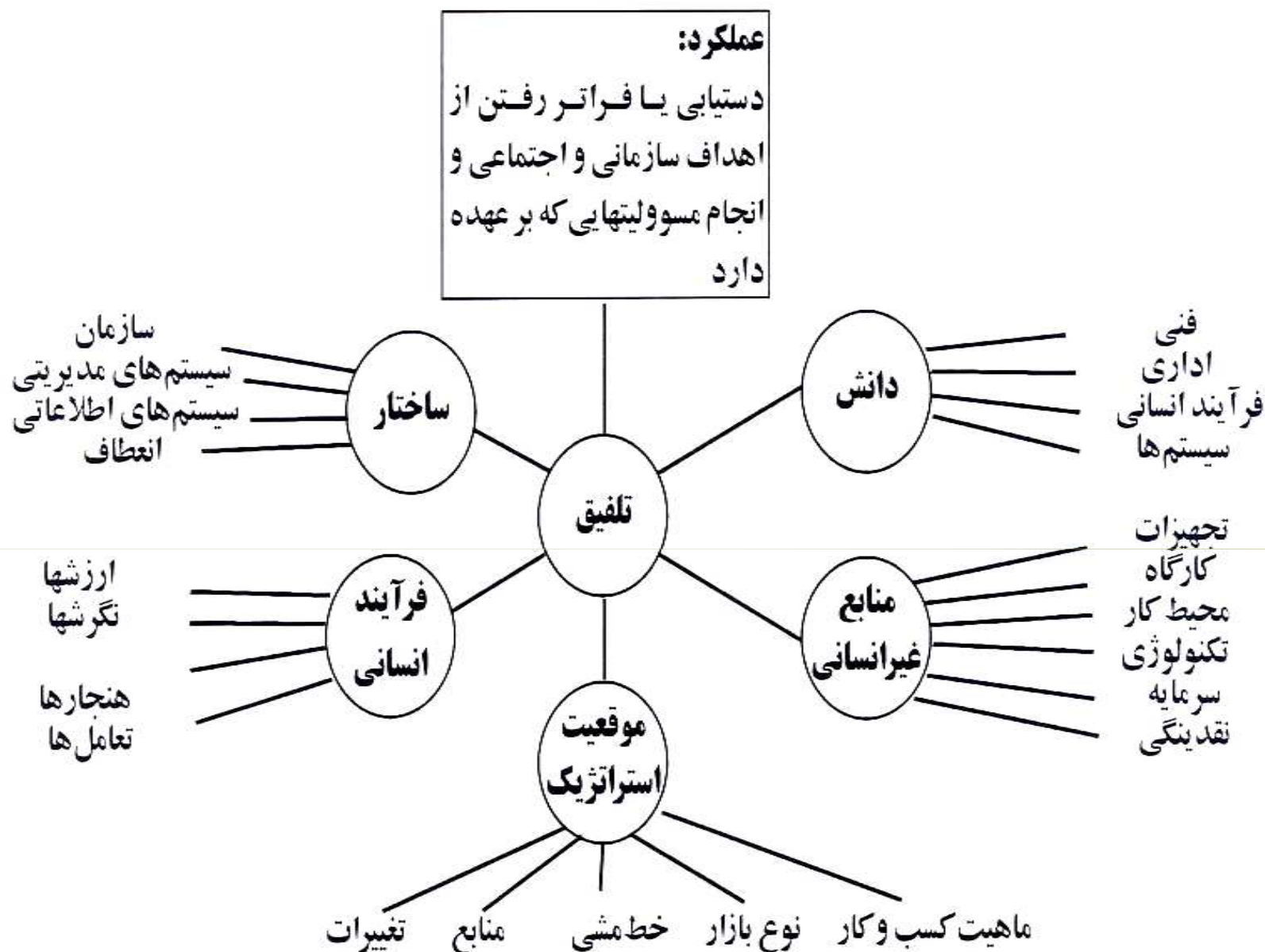
# محیط سازمانی



# محیط بیرونی سازمان



# الگوی ماهواره‌ای عملکرد



- Feedback

- بازخورد

- Negative Entropy

- آنتروپی منفی

- Synergy

- سینرژی

- Multifinality

- چند پایانی

- Equifinality

- همپایانی

- flow

- حرکت به سوی رشد و توسعه

- Cyclical Character

- ویژگی دورانی

- Steady State

- وضعیت ثبات

**Principle  
of  
Management**

<b>P</b>	<b>lanning</b>	برنامه ریزی
<b>O</b>	<b>rganizing</b>	سازماندهی
<b>S</b>	<b>taffing</b>	کارمندیابی
<b>D</b>	<b>irecting</b>	هدایت
<b>Co</b>	<b>ordinating</b>	هماهنگی
<b>R</b>	<b>eporting</b>	گزارش گیری
<b>B</b>	<b>udgeting</b>	بودجه بندی

پوسد کورب

# Decision Making

---

تصمیم گیری کردن

# Communicating

ارتباط داشتن

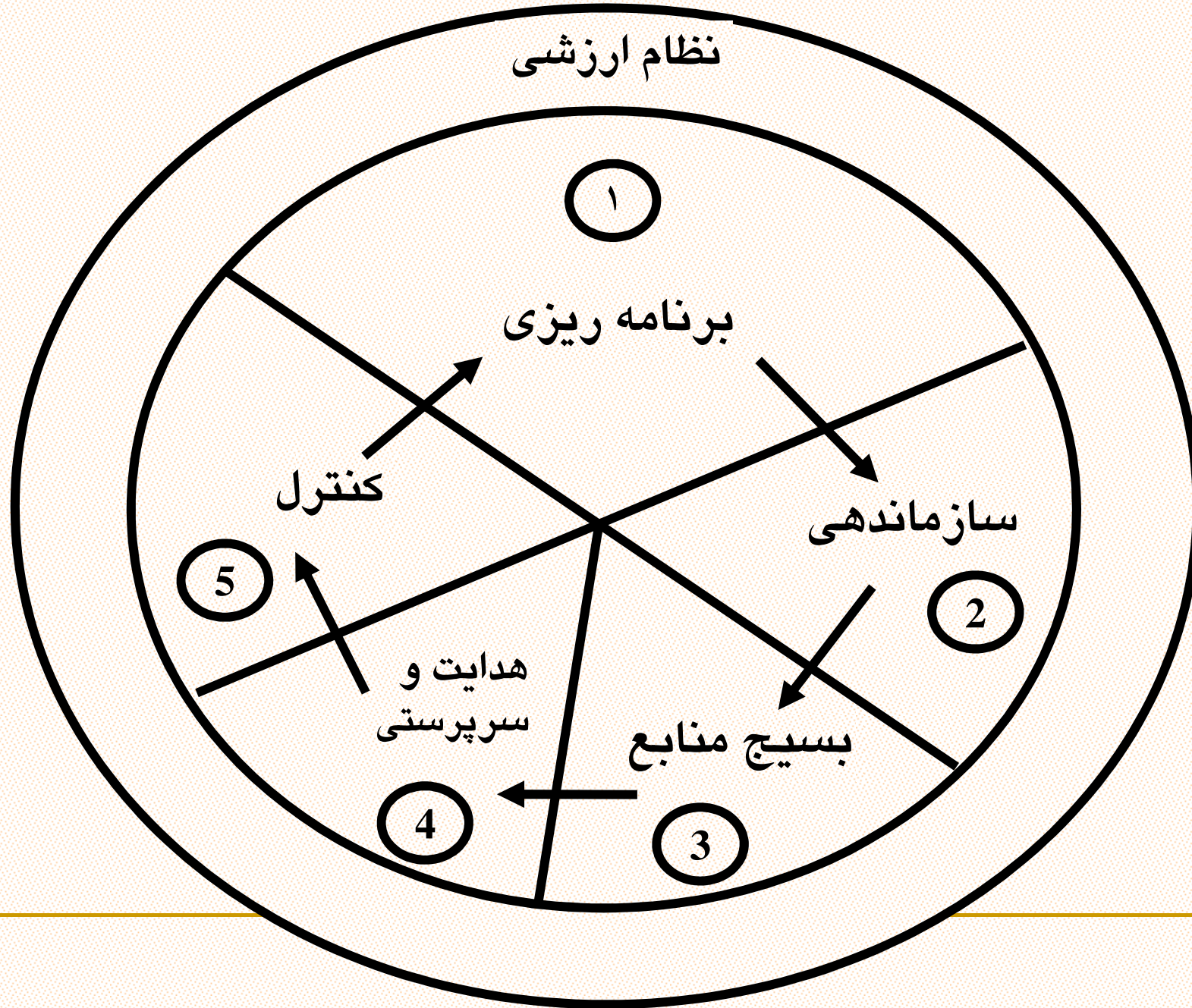
# Mobilizing

بسیج کردن

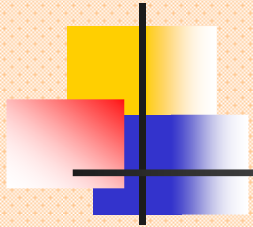
# Innovating

نوآوری داشتن

# مدیریت و مبانی ارزشی حاکم بر سازمان







**Planning**



**Strategic**

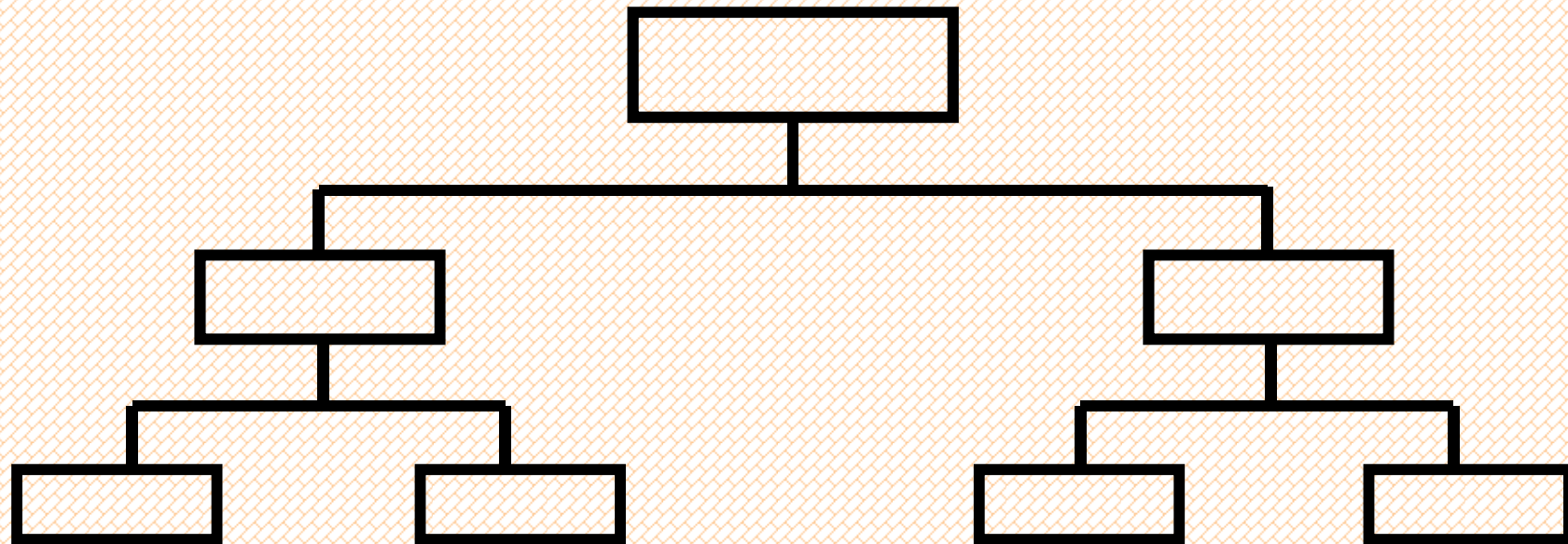
**Programming**



**Operational**

سازماندهی:

تقسیم کار، تعیین مسوولیتها و اختیارات و تعیین ارتباطات



روشی که به وسیله آن کارها مرتب گردیده و جهت دستیابی اهداف سازمان به کارکنان واگذار می گردد

① حجم کار

- شناسایی و تعیین حجم کار با توجه به هدف

②  $\frac{\text{حجم کار}}{\text{استاندارد کار}}$

- تقسیم کل بار مسوولیت کار به فعالیتهایی که به راحتی و به طور منطقی توسط یک نفر انجام شود

③ دپارتمان سازی

- ترکیب وظایف متجانس و تشکیل بخشها

④ سازمان

- ترکیب دپارتمانها و تشکیل یک کل یکپارچه به نام سازمان

⑤ فرآیندسازمانی

- نظارت بر اثربخشی سازمان و تعدیل رویهها برای اثربخشی بیشتر

# مبانی سازماندهی

Function

- وظیفه

Geography

- منطقه جغرافیایی

Product

- تولید

Customer

- ارباب رجوع

**Traditional**

- سنتی

Project

- پروژه‌های

Matrix

- ماتریسی

Linking Pin

- سازمان با گروه‌های متداخل

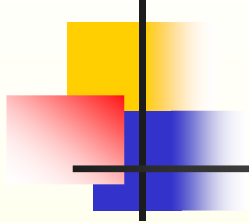
Adhocracy

- ادھوکراسی

- جدید

**Modern**

Business Management Organization - سازمان مدیریت بازرگانی  
(B.M.O)



رئیس واحد چاپ و طراحی

مسئول اداری و مالی

مسئول امور طراحی

مسئول امور چاپ

متصدی دفتری

مامور خرید

حسابدار

خطاط

نقاش

نقاش

طراح

متصدی ماشین چاپ

متصدی زینک

متصدی فیلم

---

مدیر موسسه توزیعی

واحد غرب

واحد شرق

واحد شمال

واحد جنوب

واحد مرکز

---

---

## مدیریت سازمان

واحد تولید یخچال

واحد تولید بخاری

واحد تولید آبگرمکن

---

---

# مدیریت سازمان

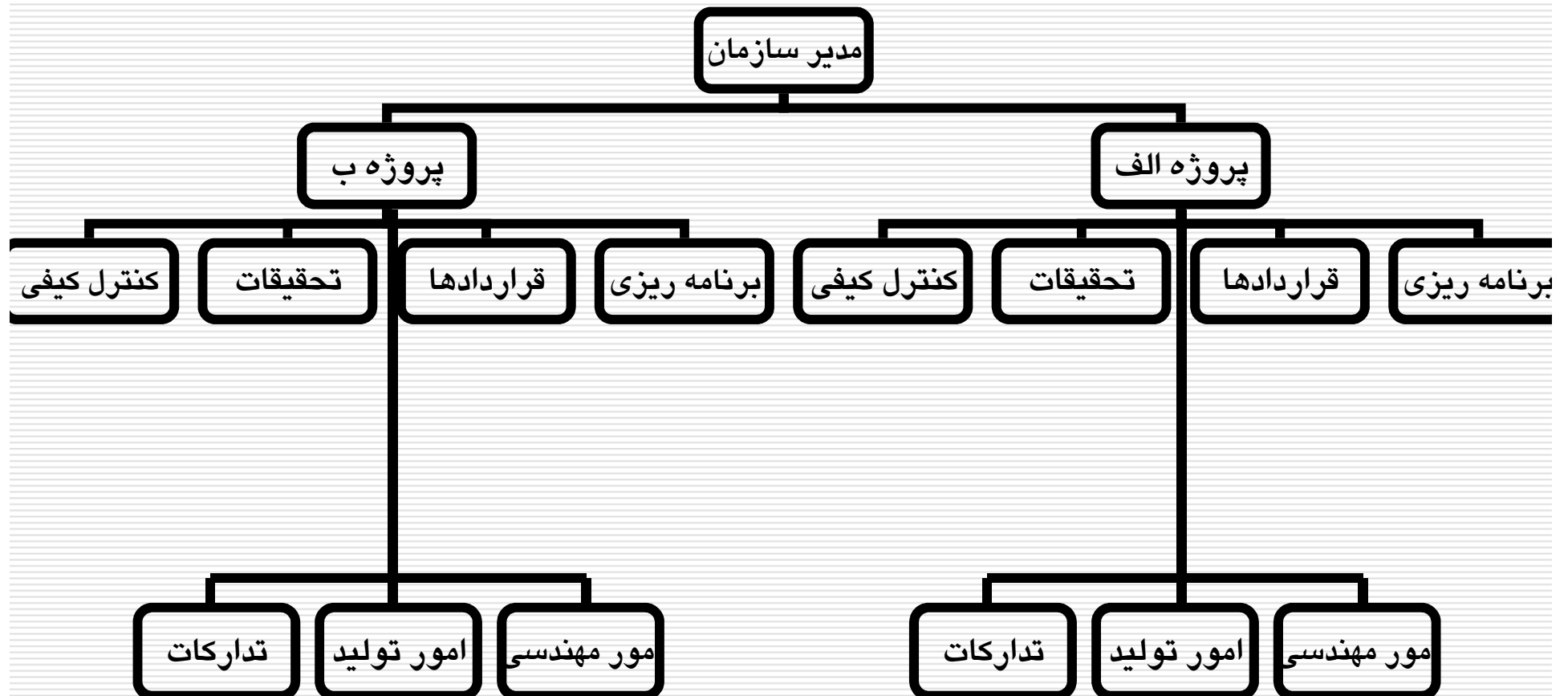
امور فروش خصوصی

امور فروش دولتی

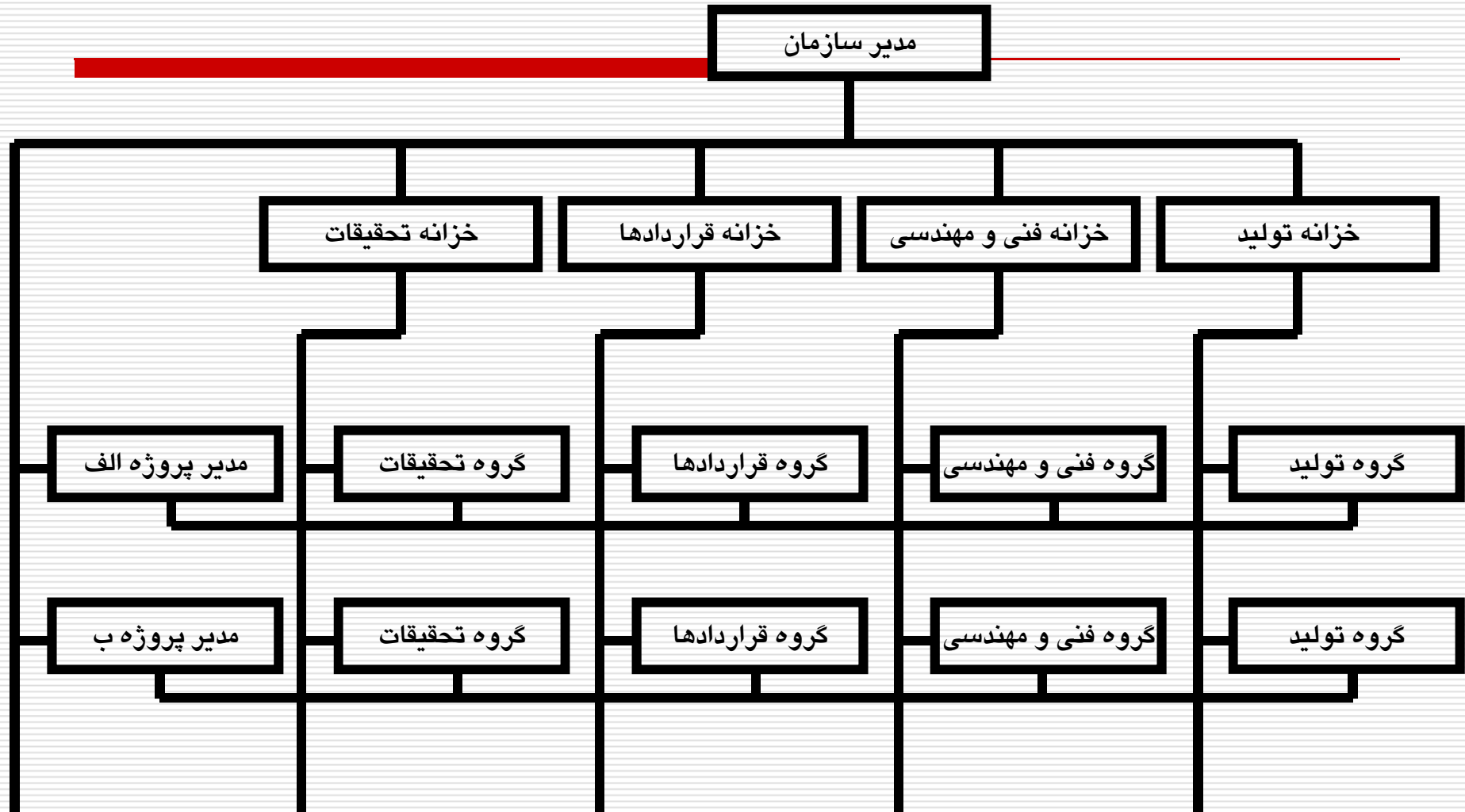
---

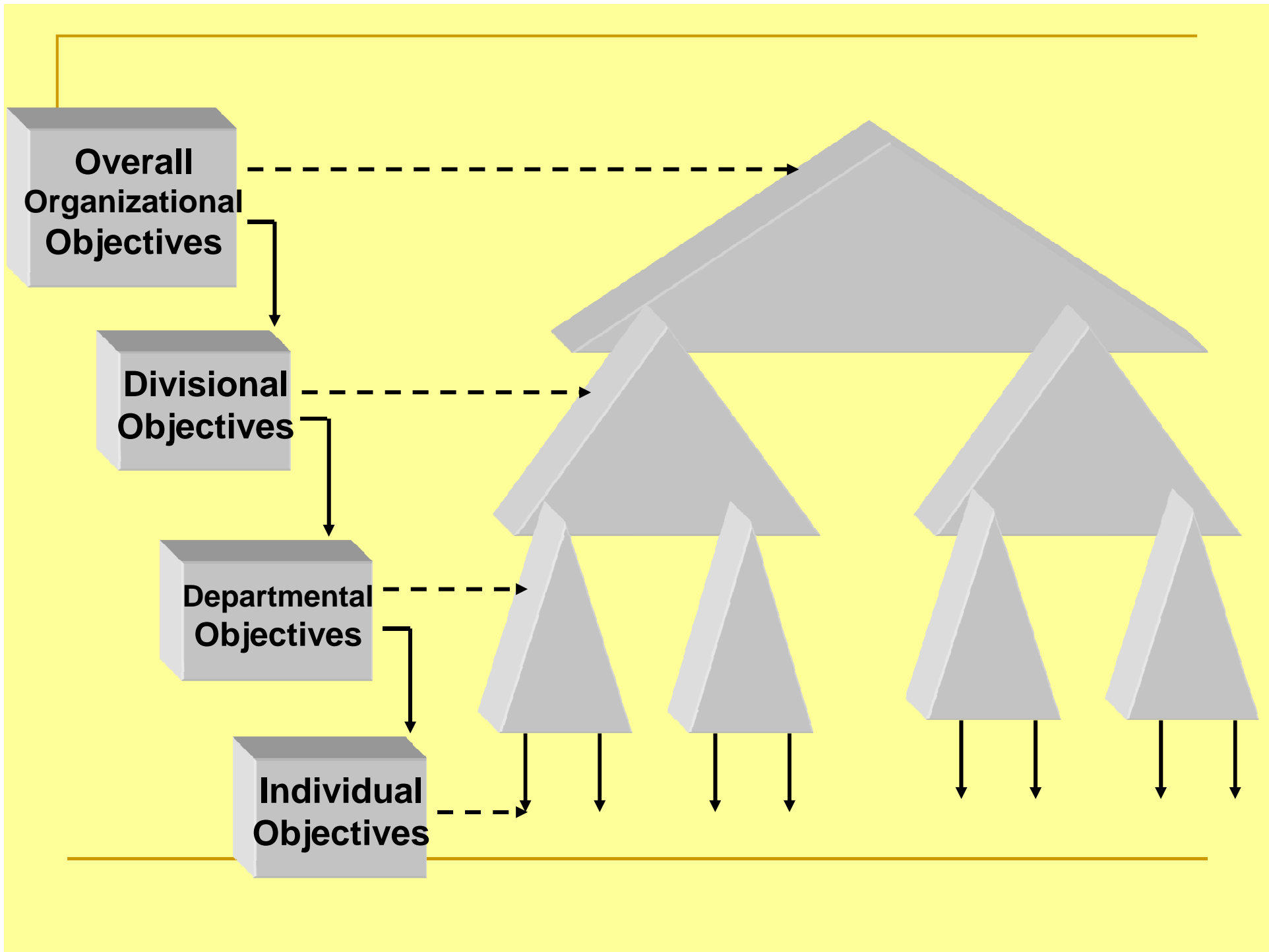


# سازمان بر مبنای پروژه



# سازمان ماتریسی یا خزانه ای





# General Manager

Quality

Finance

Manufacturing

BMO

Planning  
and  
Organizational  
development

Marketing

Engineering

Project  
control

Business management Teams

Product based teams  
(For new products)

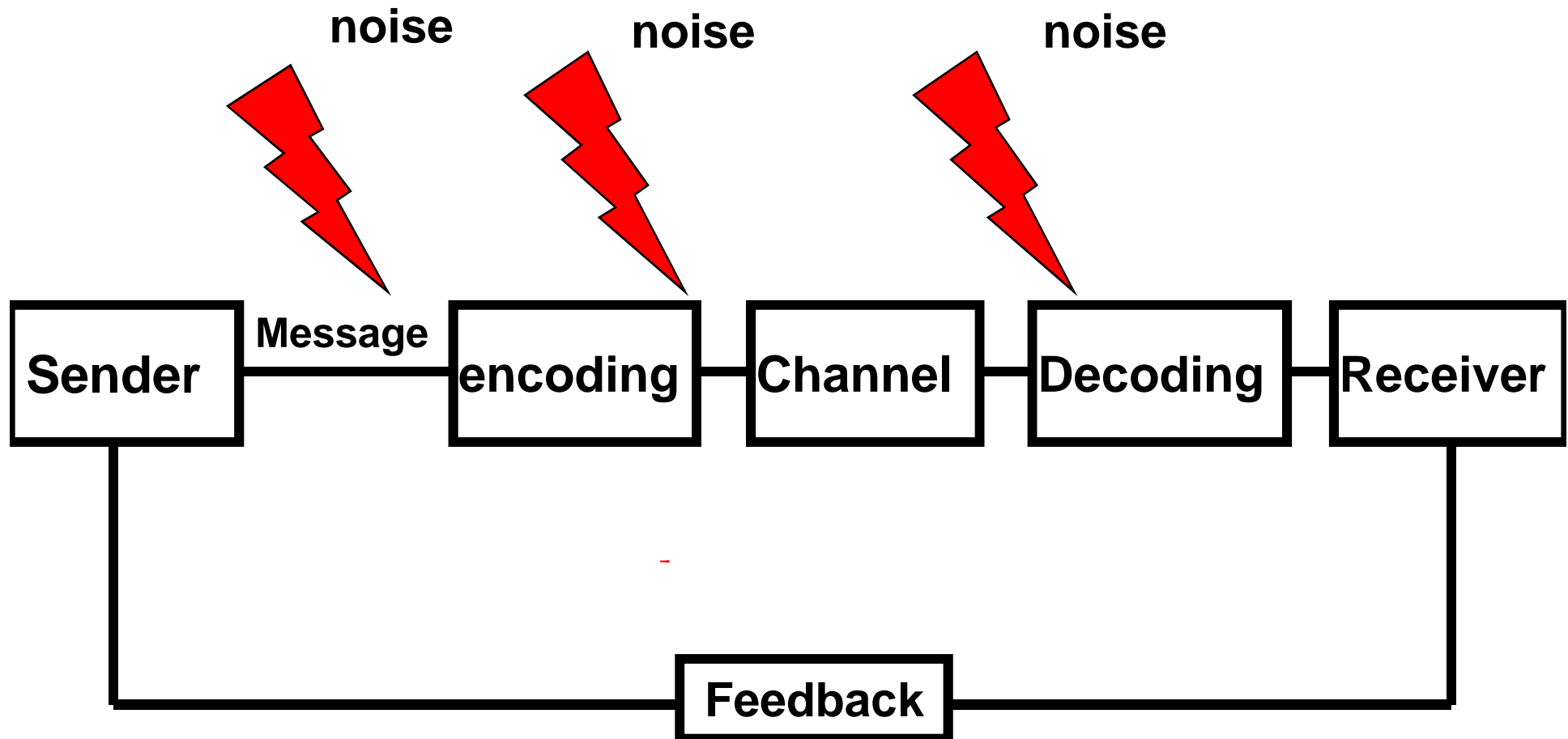
Customer based teams  
(for supporting existing products)

---

**Communication:**

# **Transference & understanding of Meaning**

---



**Nonverbal**

غیر کلامی



**Co Transmitted without words  
(Red Light)**

**- body language**

زبان حرکات و اشارات  
بدنی



**Gestures, facial configuration  
& other movements of the  
body that convey meaning  
(smile) (Hand motions)**

**- verbal**

کلامی



**An emphasis given to words of  
phrases that conveys meaning**

- Language differences

- differing perception

- Back ground

- Acknowledge

- Experiences

- Emotionality

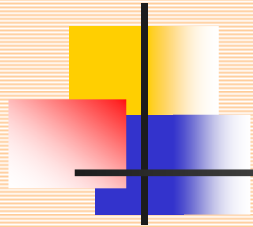
- Inconsistent verbal & Nonverbal co.

- Evaluation of Sender

- Distrust

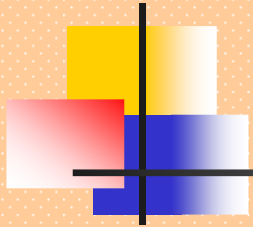
- Social





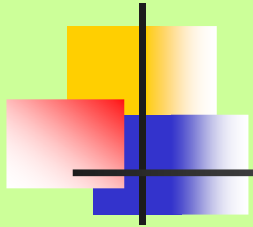
**Organizational  
Communication**

- **Formal co.**
- **Informal co.**



**Direction of  
Co. Flow**

- **Down Ward Co**
- **Upward**
- **Lateral Co**
- **Diagonal Co**

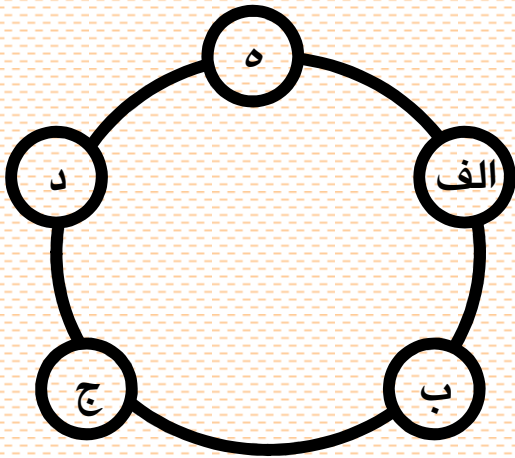


**Co. Reflex**

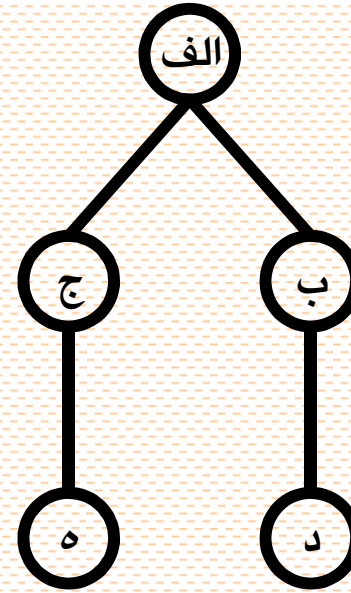
- **One way**

- **Two Way**

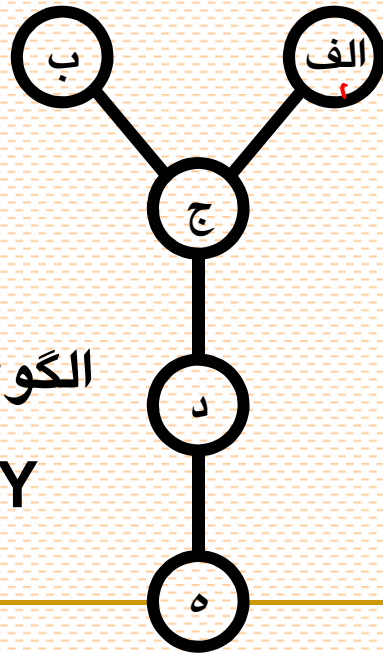
# الگوهای ارتباط سازمانی



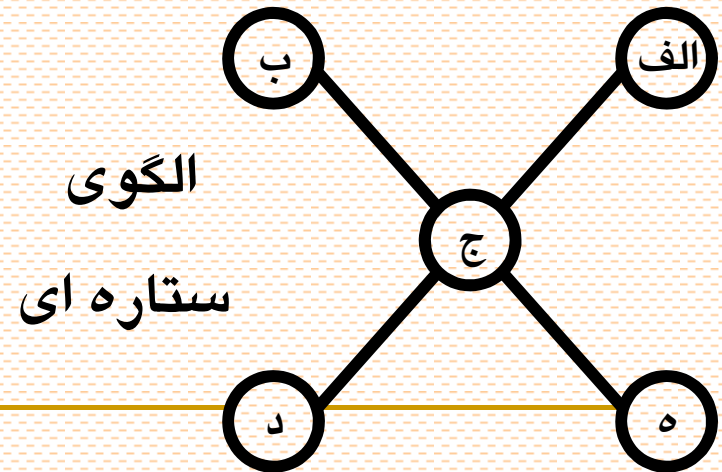
الگوی حلقه ای



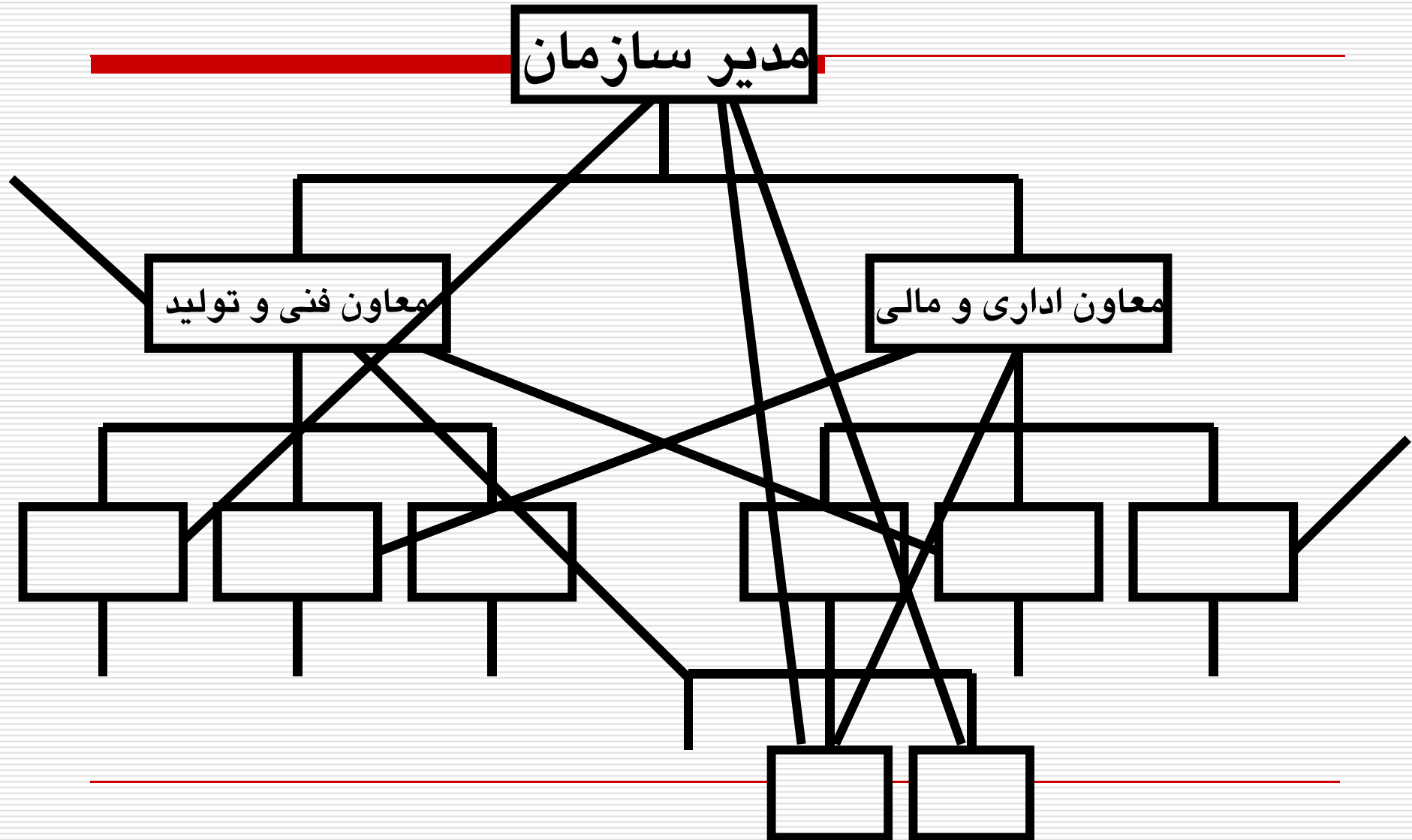
الگوی زنجیره ای



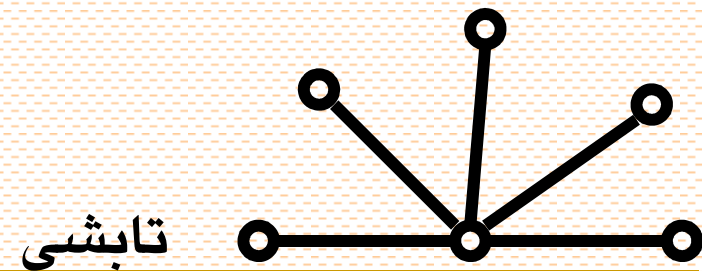
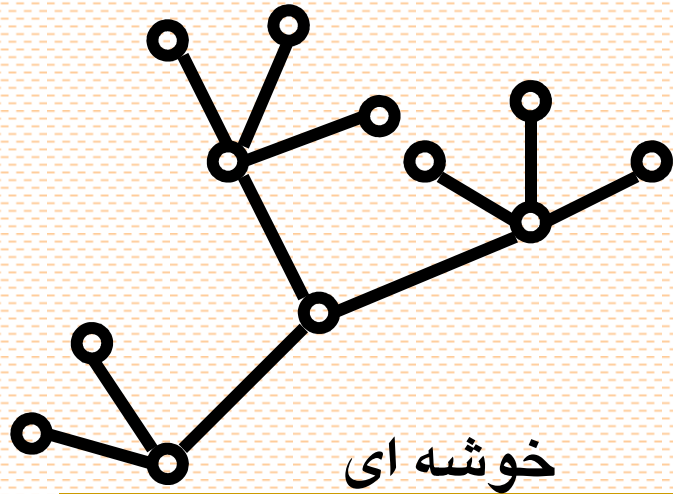
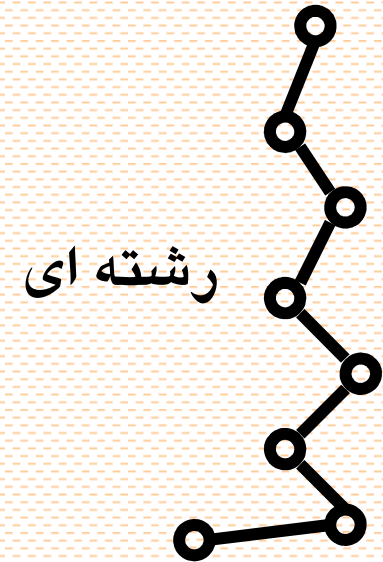
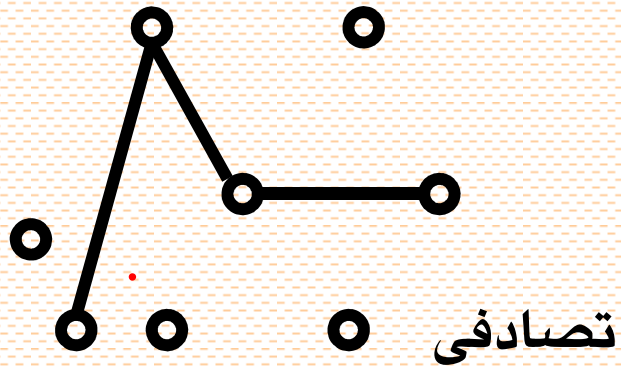
الگوی Y



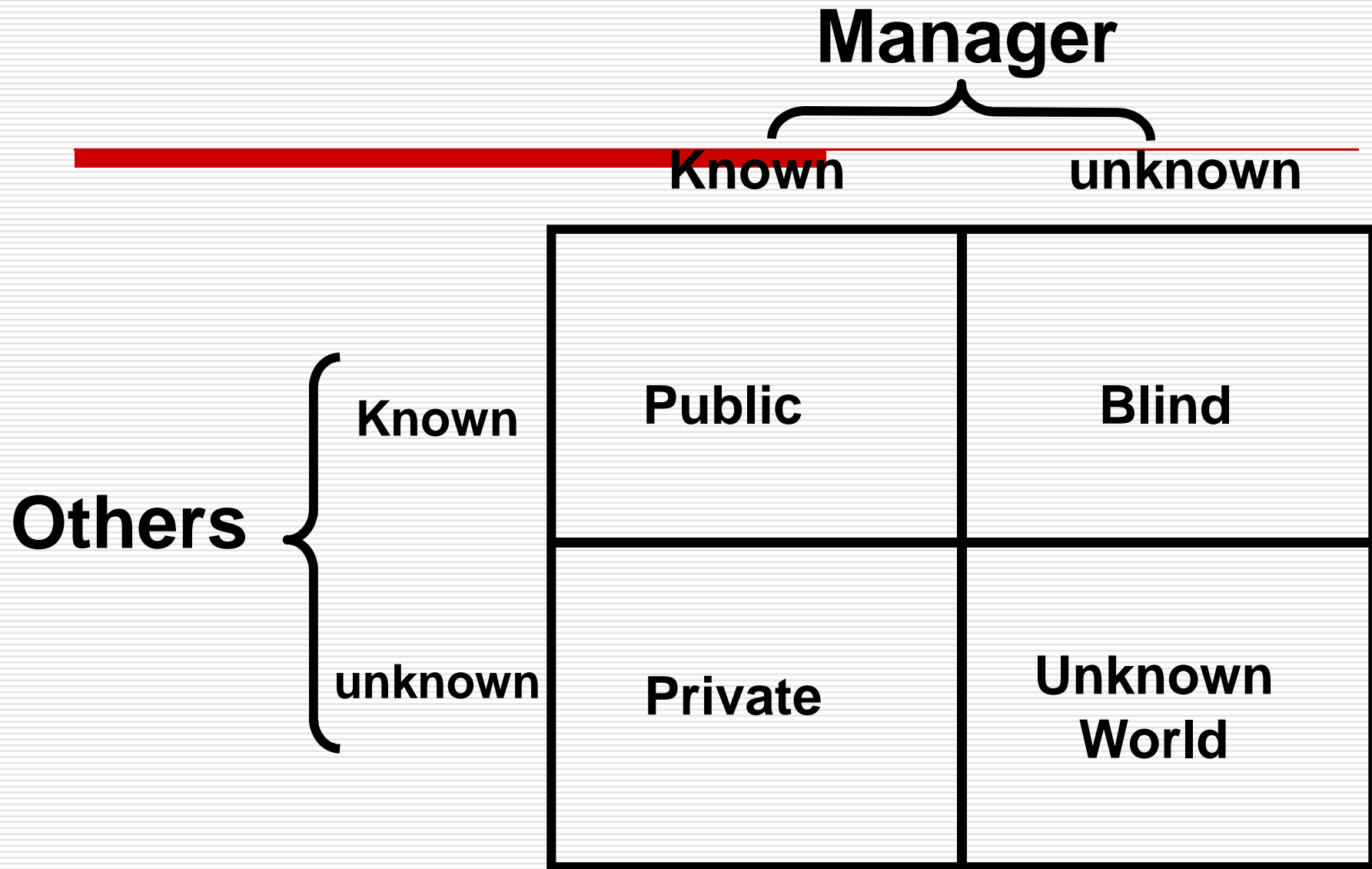
الگوی ستاره ای

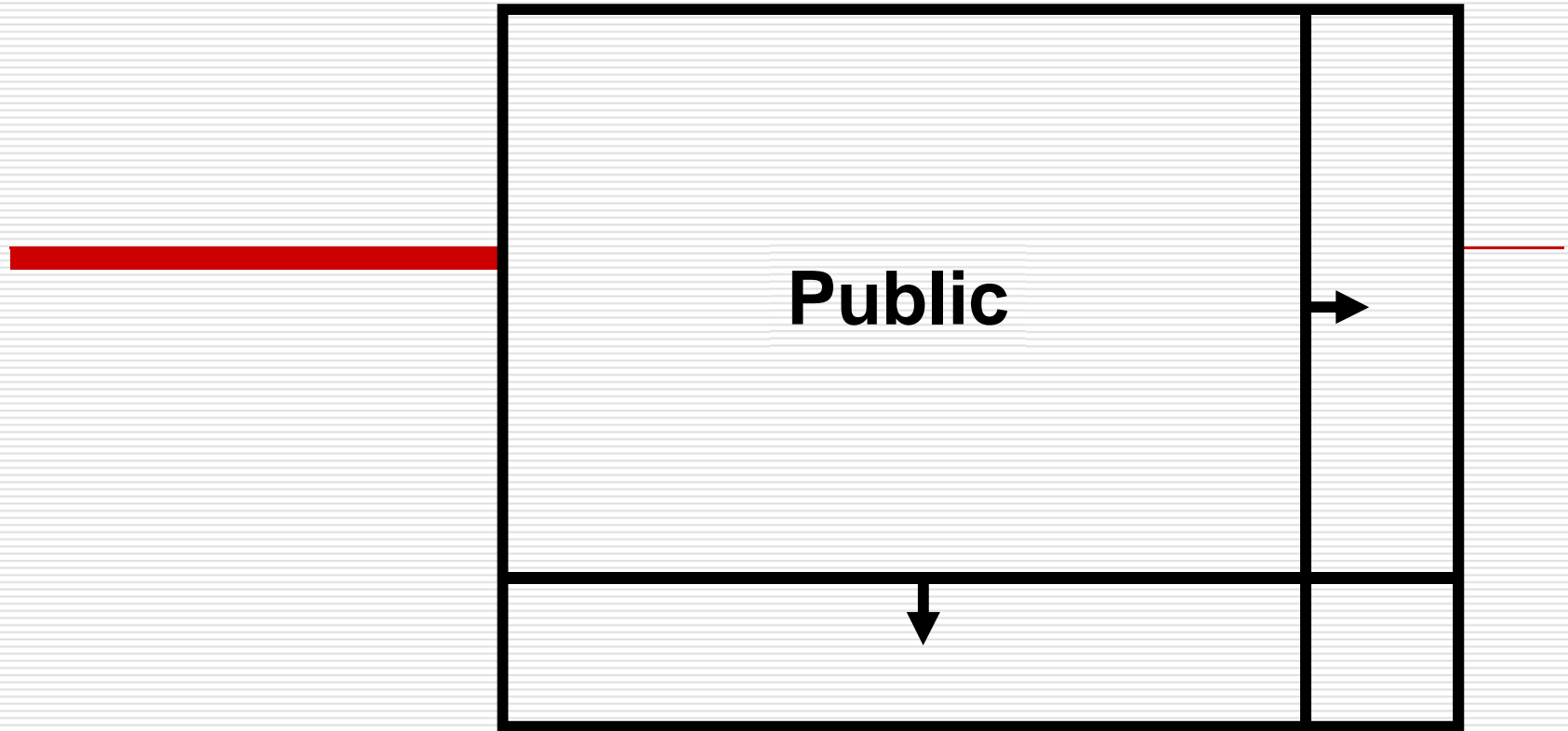


# نمونه هایی از الگوهای ارتباطات غیر رسمی



# Johari Windows





**{-Disclosure**  
**{-Feedback**

---



---

# **Decision Making:**

## **Choosing Among the Alternatives**

---

**Determining of Problem**

**Problem  
Finding**

**Alternatives**

**Decision  
Making**

**Evaluation of All**

**Choosing**

**Problem  
solving**

**Implementation**

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

- مستقیم

- رسمی

مسأله یابی

- صلاحت مدیری
- انجام وظیفه
- کارکنان
- مدیران عالی
- شکایت مشتریان

- غیر مستقیم

- غیر رسمی

# Decision Making Models

---

**1- Rational**

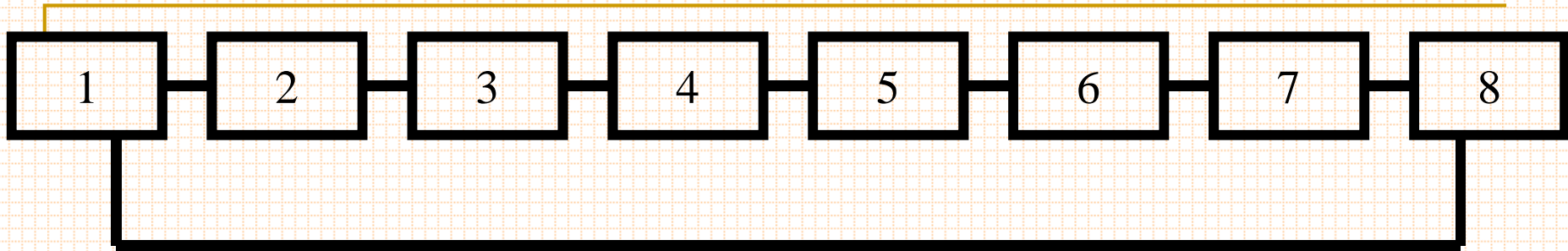
**2- Incrementalism**

**3- satisfaction Model**

**4- Extra Rational**

**5- Political Model**

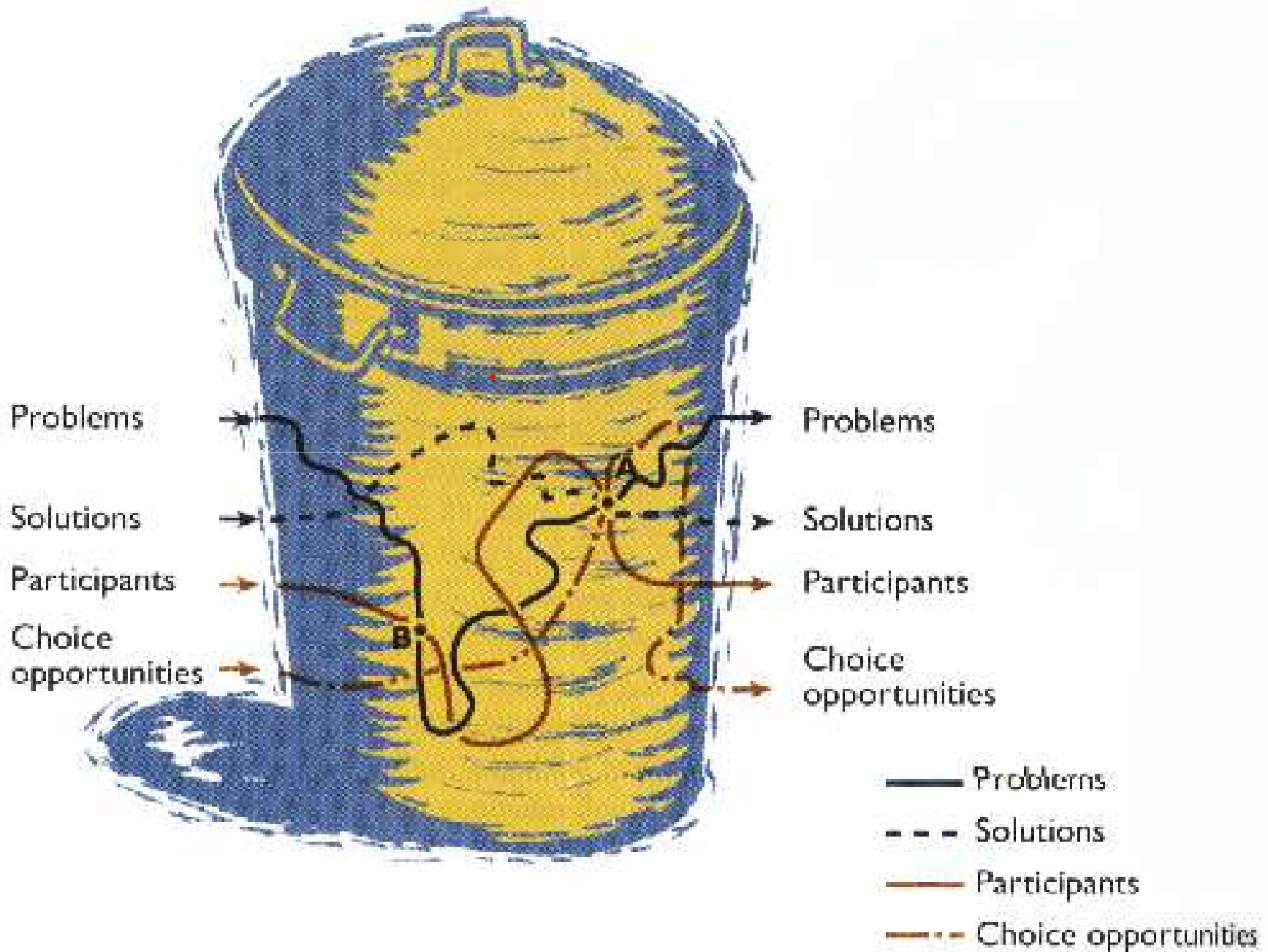
**6- Garbage can**



**Rational**

- 1. Formulation of Problem**
- 2. Identification of decision Criteria**
- 3. Allocation of weight to criteria**
- 4. Development of Alternatives**
- 5. Evaluation of AI**
- 6. Selection of AI**
- 7. Implementation**
- 8. Effectiveness**

# Garbage can model



- اطمینان

- مخاطره

شرایط تصمیم گیری

- حداکثر حداکثرها

- حداکثر حداقلها

- با فرض احتمال یکسان

- عدم اطمینان

## میزان سوددهی محلهای چهار گانه برای ایجاد فروشگاه

سود در ده سال آینده (به میلیون)

محل فروشگاه (طرق ممکن)

70

1

95

2

60

3

84

4



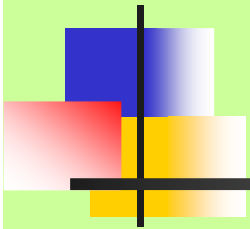
## ماتریس تصمیم گیری

میزان سود در رشد زیاد جمعیت	میزان سود در رشد متوسط جمعیت	میزان سود در رشد کم جمعیت	محل فروشگاه
9	8	3	1
11	6	2	2
6	5	4	3
8	7	6	4
%۵۰	%۳۰	%۲۰	احتمال وقوع:

## حاصل ضرب نتایج حاصل از راه‌حلهای در احتمال وقوع شرایط محیطی آنها

محل فروشگاه (طرق ممکن)	رشد (جمعیت)			ارزش مورد انتظار (سود)
	(رشد کم جمعیت)	(رشد متوسط جمعیت)	(رشد بالای جمعیت)	
1	$0/6=0/2 \times 3$	$2/4=0/3 \times 8$	$4/5=0/5 \times 9$	$7/5=4/5+2/4+0/6$
2	$0/4=0/2 \times 2$	$1/8=0/3 \times 6$	$5/5=0/5 \times 11$	$7/7=5/5+1/8+0/4$
3	$0/8=0/2 \times 4$	$1/5=0/3 \times 5$	$3=0/5 \times 6$	$5/3=3+1/5+0/8$
4	$2/1=0/3 \times 7$	$2/1=0/3 \times 7$	$4=0/5 \times 8$	$7/3=4+2/1+2/1$

کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود.

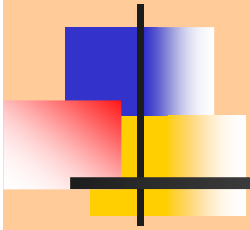


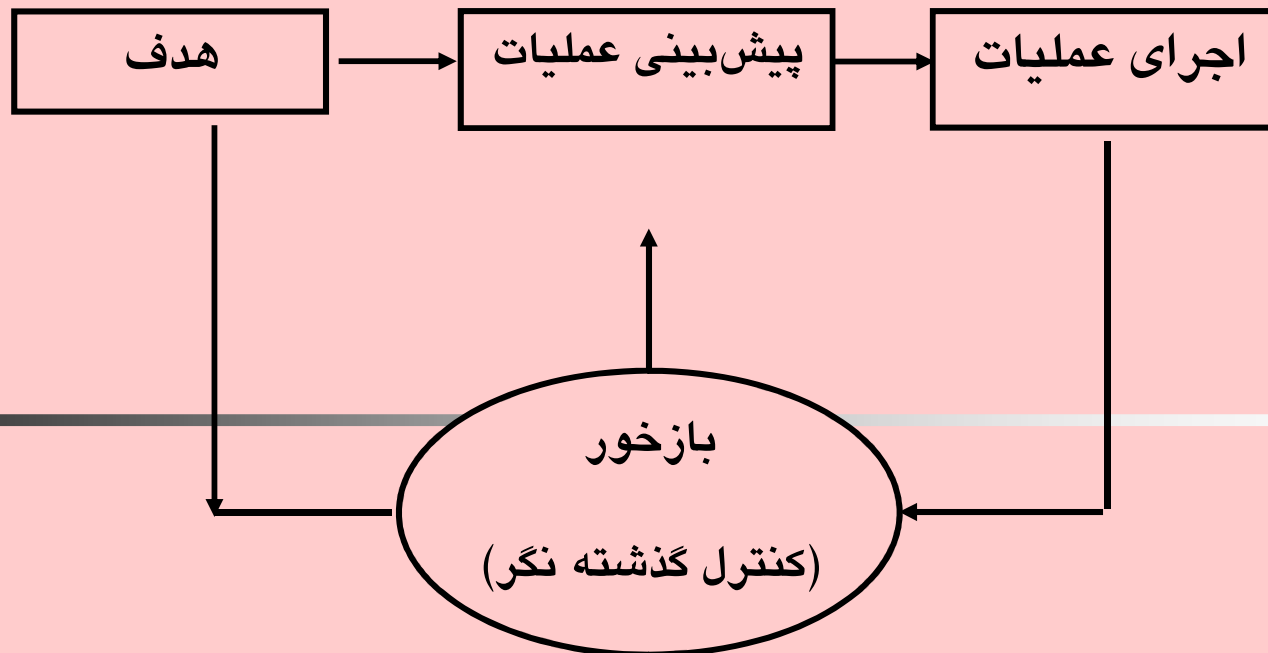
:

۱- کنترل گذشته نگر

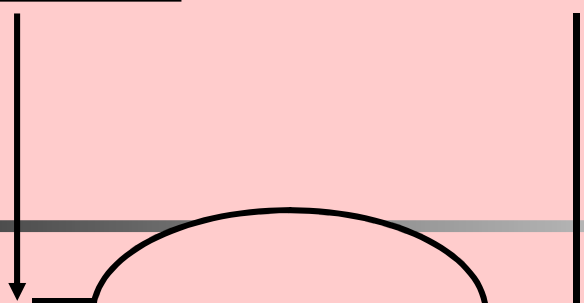
۲- آینده نگر

۳- زمان وقوع





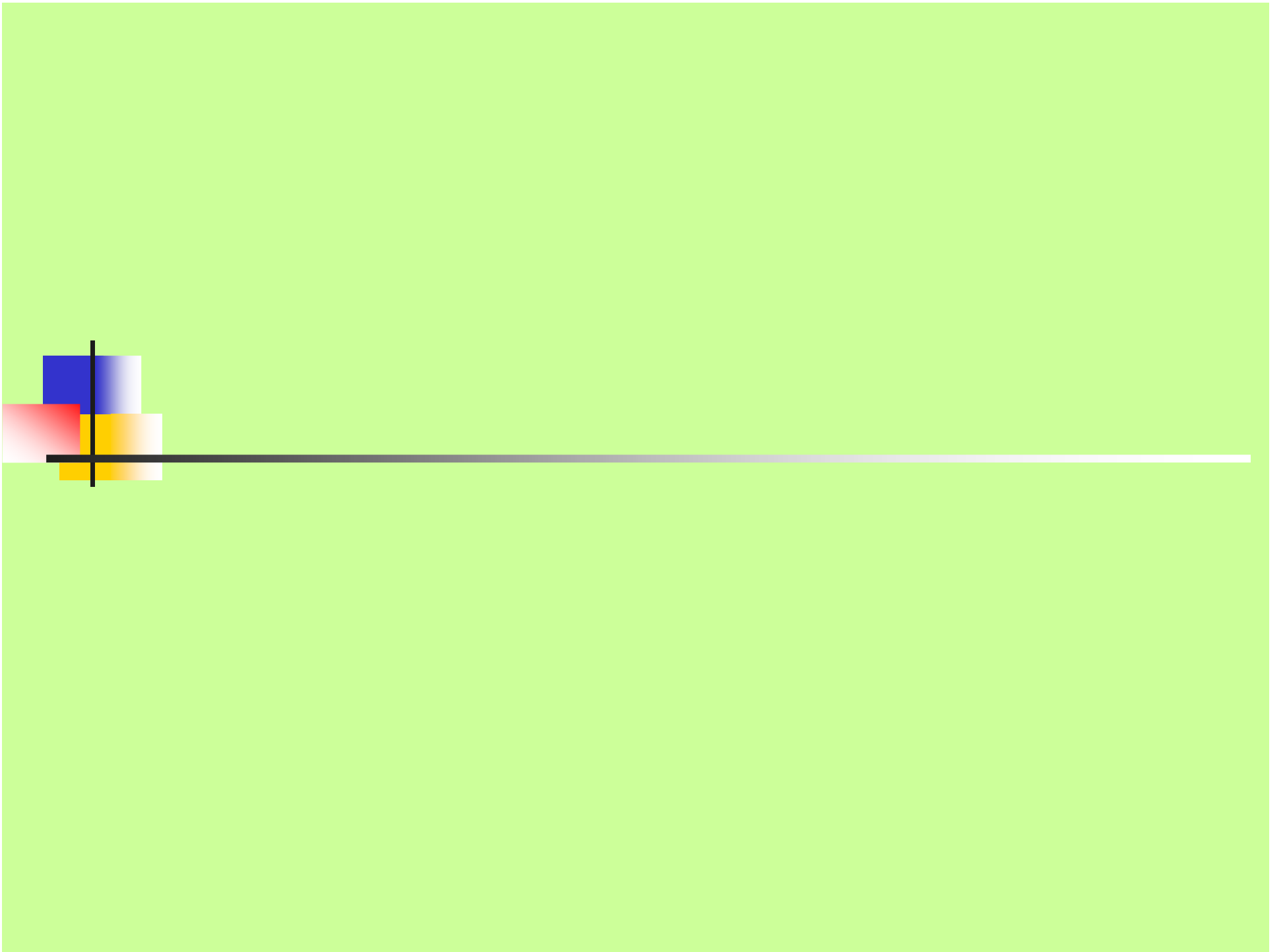
مکانیسم بازخور



کنترل پیش نگر

A separate rectangular box containing the text 'کنترل پیش نگر' (Pre-look Control) is positioned at the bottom center of the diagram.

- 
- ۱- تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنترل
  - ۲- تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار
  - ۳- تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب
  - ۴- تعیین نحوه و روش جمع‌آوری اطلاعات یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل
  - ۵- ارزیابی اطلاعات و نتیجه‌گیری





## رابطه هزینه و نتیجه در کنترل

هزینه کنترل > نتیجه کنترل

۱ ریال + اطمینان و اعتبار و شهرت بانک , ۰۰۰ , ۰۰۰ > ۵ ریال , ۰۰۰ , ۰۰۰

(نتیجه)

(هزینه)

- ۱- کنترلها باید متناسب با برنامه و فعالیتهای تنظیم شوند.
- ۲- کنترلها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند.
- ۳- در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود.
- ۴- اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به روز درآورده باشند.
- ۵- سیستم کنترل باید به گونه‌ای طراحی شود که اطلاعات و نتایج کنترل را سریع و به موقع در اختیار مسئولان مربوطه قرار دهد.
- ۶- کنترل باید جامعیت داشته باشد.
- ۷- کنترل باید عینیت داشته باشد.
- ۸- کنترل باید اقتصادی باشد
- ۹- کنترل باید واقعینانه باشد.
- ۱۰- سیستم کنترل باید انعطاف لازم را دارا باشد.
- ۱۱- کنترل باید وسیله اصلاح باشد نه تنبیه و مجازات.
- ۱۲- سیستم کنترل باید با روحیات کارکنان و فرهنگ و جو سازمان متناسب و هماهنگ باشد.
- ۱۳- سیستم کنترل باید بر کمیات و کیفیات به طور متناسب تأکید داشته باشد.
- ۱۴- کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تأکید ورزد.
- ۱۵- سیستم کنترل باید دقیقاً معین سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرد.
- ۱۶- کسانی که به امر کنترل گمارده می‌شوند باید واجد صلاحیت اخلاقی و تخصصی بوده و مورد قبول اکثر کسانی باشند که آنها را کنترل می‌نمایند.

