



## فصل ۳:

# مفاهیم مدیریت و سازمان

نسخه شماره دو / پائیز ۱۴۰۰  
<http://facultymembers.sbu.ac.ir/tavallaei>

تهیه و تنظیم:  
دکتر روح اله تولایی  
دانشیار دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام

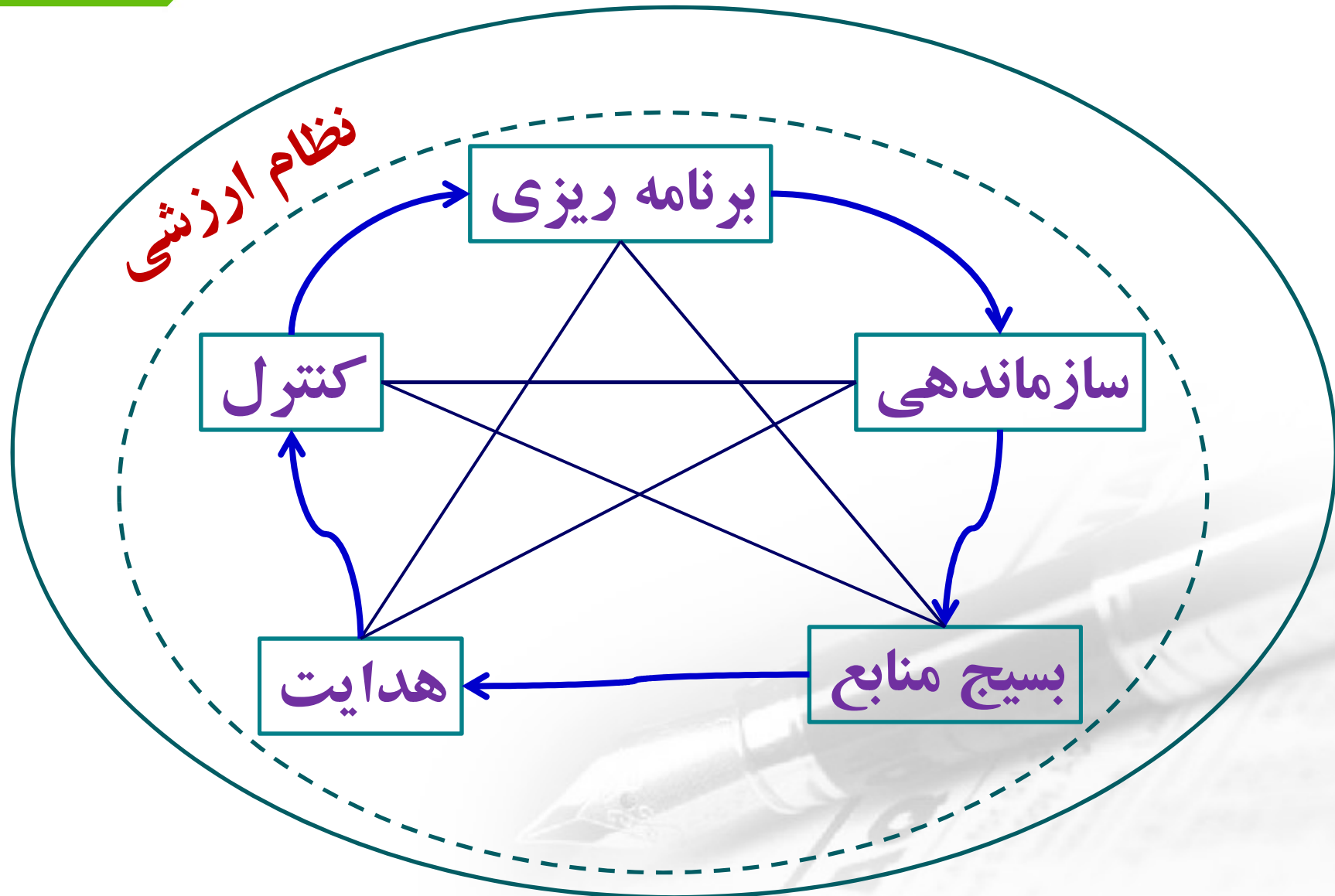
# تعریف مدیریت:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

➤ 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 می پذیرد (رضائیان، ۱۳۹۰: ۹).

# تعریف مدیریت\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان



# تعریف مدیریت\_ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

- ✓ 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  
مدیریت و سازمان

- 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  
مدیریت و سازمان

- 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 در نظر گرفتن اولویت‌بندی نیازها)، می‌خواهیم ارزش‌هایی را برای سازمان تعریف کنیم که با توجه به فلسفه وجودی و رسالت هر سازمان، آن را به موفقیت‌های منحصر بفرد و **تعالی سازمانی و انسانی** برساند.

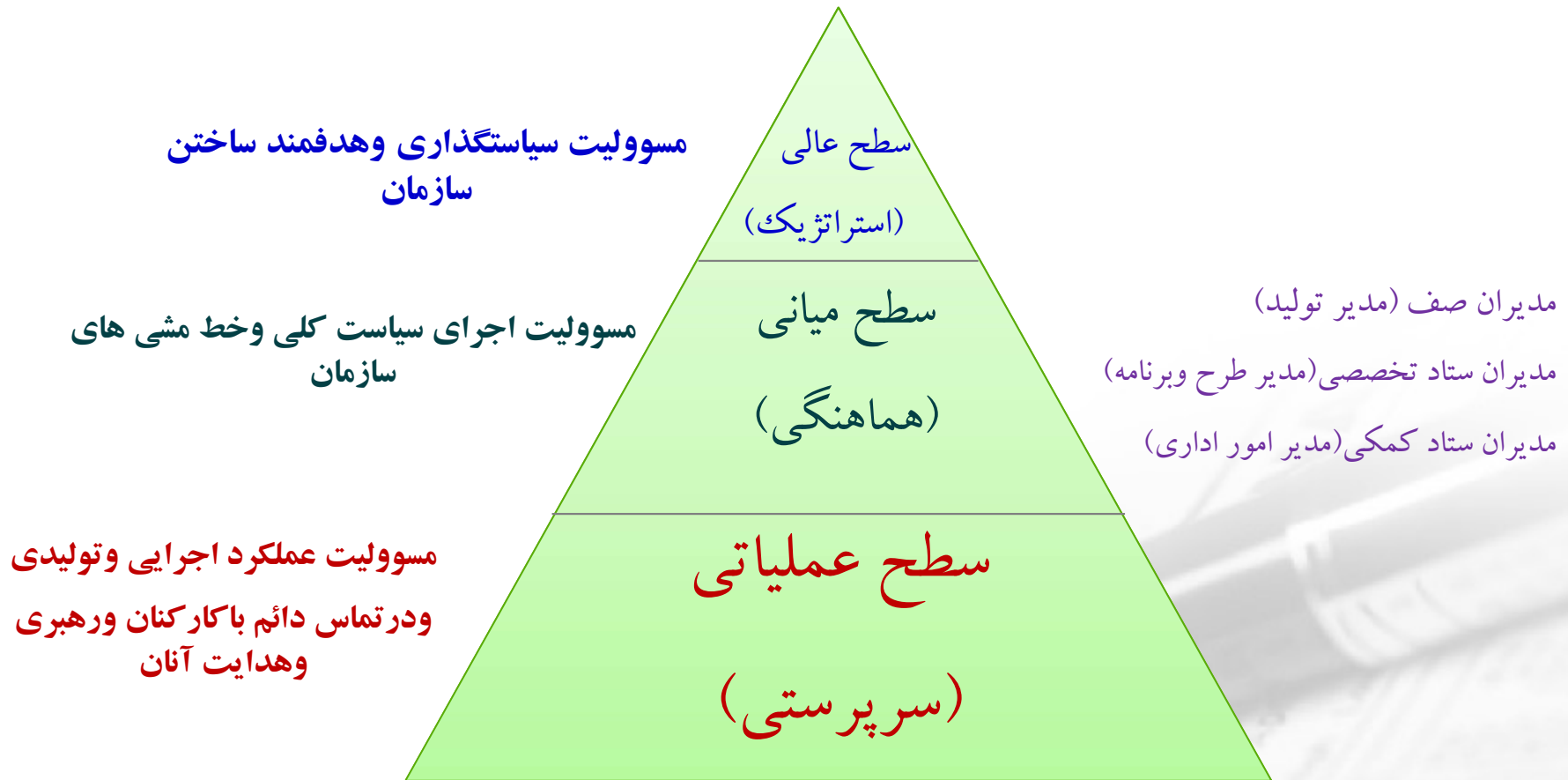
# سطوح مختلف مدیریت در سازمان:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

- 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:
- ❖ **مدیران عالی و ارشد:** تصمیمات استراتژیک و بلند مدتی پیرامون اینکه اساساً چه محصولات و خدماتی باید ارائه گردند اتخاذ می کنند.
- ❖ **مدیران رده میانی:** برنامه های تهیه شده توسط مدیران ارشد را به اجرا در می آورند.
- ❖ **مدیران عملیاتی:** مسئول نظارت بر فعالیتهای روزانه سازمان می باشند.

# سطوح مختلف مدیریت در سازمان - ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان





## سطوح مختلف مدیریت در سازمان\_ ادامه:

کنترل	تصمیم گیری	برنامه ریزی	سطوح مدیریتی
عملکرد کلان سازمان (اهداف)	ساختارنیافته و غیر تکراری	✓ استراتژیک ✓ بلند مدت	مدیریت ارشد
عملکرد واحد تحت سرپرستی (فرآیندها)	نیمه ساخت یافته	✓ تاکتیکی ✓ میان مدت	مدیریت میانی
عملیات روتین (ایستگاههای کاری)	ساختاریافته و تکراری	✓ کوتاه مدت ✓ روزمره و روتین	مدیریت عملیاتی

# تعریف سازمان:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

✓ مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می کنند (رضائیان، ۱۳۹۰: ۱۱).

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

فلسفه وجود سازمان

بافت و ترکیب سازمان

# تعریف سازمان\_ ادامه:

- 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  
مدیریت و سازمان

## ۱. سازمان مکانیکی:

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

## ۲. 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  
مدیریت و سازمان

## ۱. واحدهای صف:

➤ مسؤول اجرای عملیات مربوط به انجام هدف های اصلی سازمان

## ۲. واحدهای ستادی:

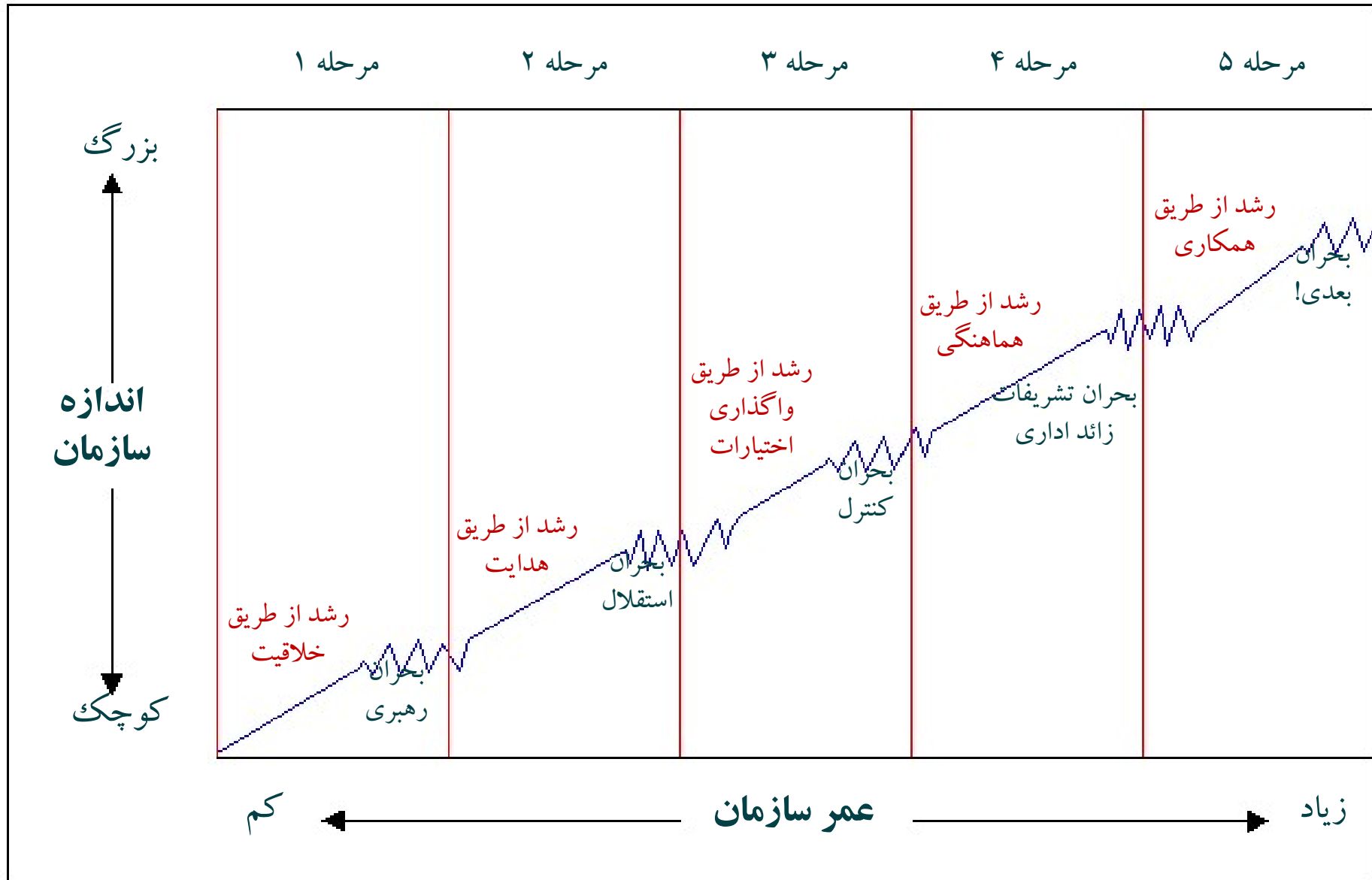
➤ مسؤول اجرای طرح و برنامه، ارائه مشورت و پشتیبانی و کمک به واحدهای

صف



# پنج مرحله رشد سازمانهای نوپا:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان



# مدیریت علم است یا هنر؟

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

➤ 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  
مدیریت و سازمان

- اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد. ۱- از طریق آموزش؛ ۲- 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  
مدیریت و سازمان

- برای **تغییر** در رفتار افراد، چهار سطح در نظر گرفته می شود:
- ۱- تغییر در دانش وی،
  - ۲- تغییر در نگرش وی،
  - ۳- تغییر در رفتار فردی،
  - ۴- تغییر در رفتار گروهی (گروهی که فرد در آن عضویت دارد)



# یادگیری مدیریت\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان



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

# یادگیری مدیریت\_ ادامه:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

➤ 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 (دانش آشکار) 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 (دانش ضمنی) 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><b>الف</b> تجربه شبیه سازی شده :                      - مشارکت در تمرینهای عملی تحت هدایت مربی                      - مطالعه و کندوکاوهای موردی                      - ایفای نقش</p>	<p><b>الف</b> تلفیق منظم نظریه و عمل برای نیل به راه های مفید و معنی دار (در مدیریت و اداره واحدها)</p>	<p>- تعاریف                      - واقعیتهای مربوطه                      - مفاهیم                      - فنون                      - رهنمودها</p>
<p><b>منبع</b> : تمرینهای نسبتاً ساختاریافته در کلاس و دانشگاه</p>	<p><b>منبع</b> : خود فرد</p>	<p><b>منبع</b> کتابهای درسی، فیلمهای آموزشی، شرکت در کلاسهای رسمی و کارگاه ها</p>
<p><b>ب</b> تجربه واقعی :                      - مدیریت عملی و برعهده گرفتن تلاشهای ساختاریافته</p>	<p><b>ب</b> تقلید از اسوه های مدیریت از طریق شناخت مدل ذهن و مدل های رفتاری</p>	<hr/>
<p><b>منبع</b> : فعالیت مستمر یا نیمه وقت به منزله مدیر</p>	<p><b>منبع</b>: عملکرد مدیران اجرایی موفق</p>	<hr/>

# ارزیابی عملکرد مدیران:

جزوه آموزشی  
مدیریت و سازمان

- 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  
مدیریت و سازمان

