

www.salampnu.com

سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

www.salampnu.com

مباحث ویژه
در مدیریت دولتی
(رشته مدیریت دولتی)
دکتر سید مهدی الوانی - دکتر شمس السادات
زاهدی
« دانشگاه پیام نور »
تعداد واحد: ۳
تهیه کننده:
دکتر علیرضا موغلی

■ مقدمه

■ مورد پژوهی درمباحث ویژه مدیریت دولتی

■ تعریف قضیه: شرح یک سسله حقایق درزمینه
رویدادهائی واقعی و توصیف مشکلات آنها به
منظور تجزیه و تحلیل . نتیجه گیری و راه حل
یابی .

(فصل اول) قضیه سازمانی :

عبارت از موضوع یا مسأله ای که از برش
یا مقطعی از زندگی سازمانی، گزینش شده و
مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و
برای آن راه حل یابی می شود.

نحوه تدوین قضیه :

۱- دریافت و تبیین مشکل



برای تبیین مشکل باید به محیط
واقعی سازمان وارد شد و از
میان مسایل و مشکلات آن یکی
را برگزید و در قالب قضیه
تنظیم کرد.



تشخیص مشکل و تبیین
دقیق آن در موفقیت مراحل
بعدی نقش تعیین کننده دارد.



۲- جمع آوری اطلاعات در
باره مشکل



وقتی مشکل مشخص شد
بایستی در باره آن اطلاعات
بیشتری کسب شود. در تدوین
قضیه می توان از
روشهای: مصاحبه و مشاهده در
جهت جمع آوری اطلاعات مدد
جست.



در مصاحبه بایستی به
نکات زیر توجه نمود:

به آنچه مصاحبه شونده
میگوید دقیقاً گوش داد.



به آنچه مصاحبه شونده از
گفتنش ابا دارد توجه کرد.



به آنچه مصاحبه شونده
بدون کمک مصاحبه گر
نمیتواند ابراز کند التفات
نمود و او را در این راه
یاری کرد.



مشاهده را میتوان به طور
مستقیم یا غیر مستقیم انجام
داد.



در مشاهده مستقیم قضیه
نگار میتواند شخصا در
سازمان حضور یابد و
نسبت به مشاهده موقعیت
اقدام کند.

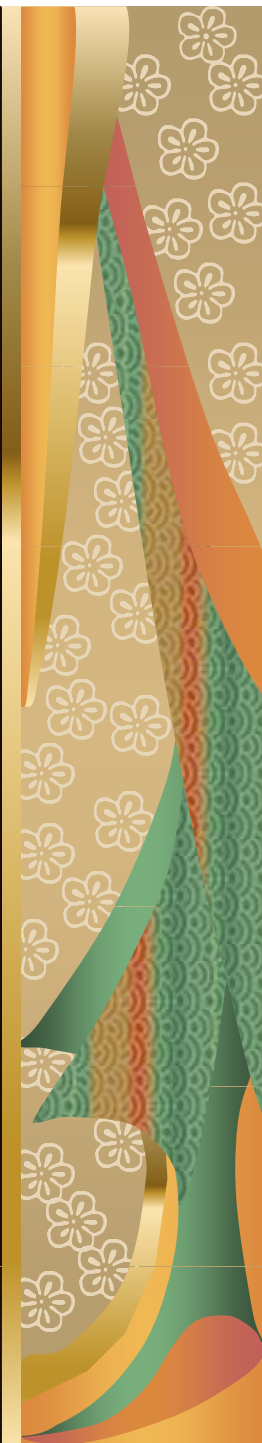


البته در هر دو روش باید
فضیله نگار خود محور
مشکل را بیابد و مصاحبه و
مشاهده را در حول و حوش
آن انجام دهد.

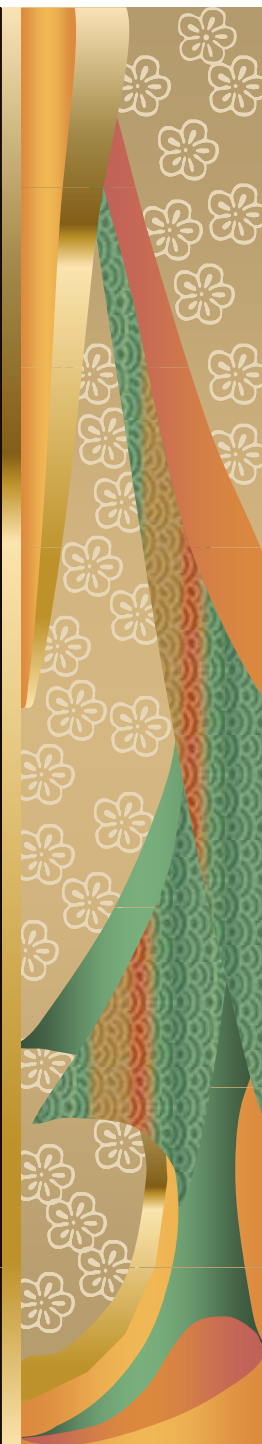


۳- تدوین نهایی قضیه:

تدوین کننده قضیه باید از
تخصص های مربوط به
سازمان مورد مطالعه آگاهی
نسبی داشته باشد.



در تدوین قضیه می توان از
روش های مصاحبه و
مشاهده در جهت جمع آوری
اطلاعات مدد جست.



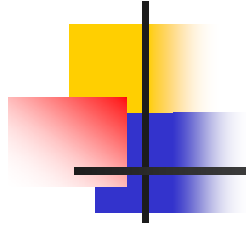


■ ۱- عنوان قضیه : (کوتاه –

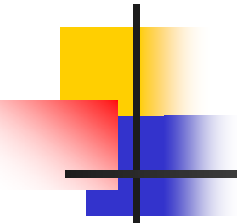
رسا، گیر ا- نمایانگر محتوای
قضیه- بر انگیزاننده حس
کنجکاو ی در خواننده).

■ در تدوین نهائی قضیه باید نکات

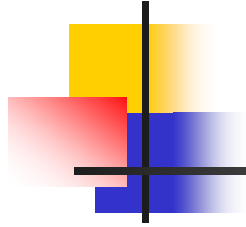
زیر را مد نظر داشت :



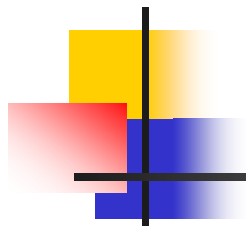
■ ۲- طول قضیه سازماني: (حاوي مطالب اساسي باشد-اطلاعات ضروري را در اختيار خواننده قرار دهد-اطلاعات در شناخت موقعيت ودر حل قضيه موثر باشد).



■ ۳- ویژگی‌های زمانی و مکانی: (شرایط
اقتصادی سیاسی - اجتماعی
و محیطی)



■ ۴-ارائه اطلاعات کمی
و کیفی: (داده های آماری و
اطلاعات کیفی و توصیفی)



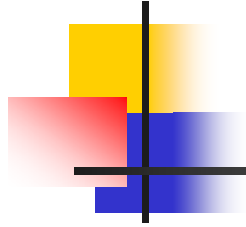
■ ۵- ایجاد انگیزه: (انگیزه
پاسخ بوجود آورد)



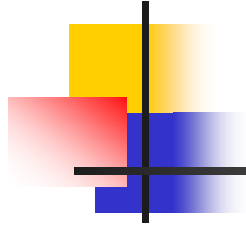
نحوه تجزیه و تحلیل قضیه:

۱- مطالعه دقیق قضیه و تبیین مشکل

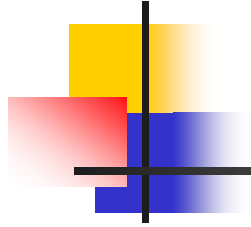




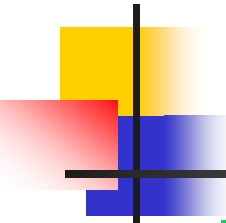
۲- تعیین راه حل های مختلف جهت حل مشکل



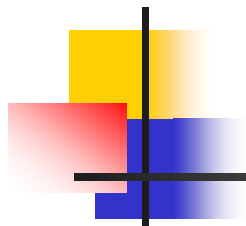
■ در این مرحله تحلیلگر قضیه با
استعانت از قوه بینش و درک
خود و به مدد آموخته ها و
تجاربش به پیش بینی راه حل‌های
مختلف جهت مشکل اقدام میکند.




۳- تعیین پیامدهای هر راه حل ■



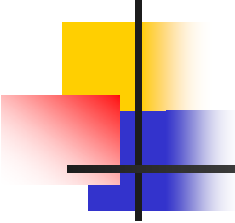
■ هر راه حل پیامدهای خودش را
به دنبال دارد. بایستی تبعات هر
یک از راه حلها را با نگرش
نظام گرا پیش بینی کرد.



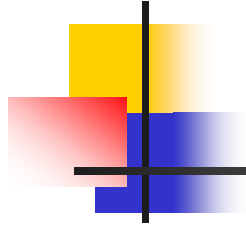
۴ - انتخاب مناسب ترین راه
حل




■ تحلیلگر بایستی با توجه به یافته
هایش خود را در همان شرایط و
موقعیت قضیه تصور نماید و تصمیم
بهینه را اتخاذ کند.



۵- اطمینان یافتن از کار آوری راه حل ها در عمل



- تفاوت قضیه و قضیه سازمانی:
- قضیه شرحی از یک سلسله حقایق به طور کلی و قضیه سازمانی برشی از زندگی سازمانی است.

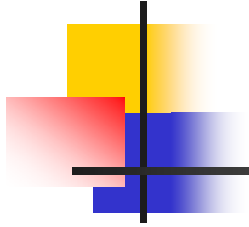


استفاده از نظر افراد خیره و
متخصص یکی از طرق مهم
اطمینان یافتن از کارآوری
قضیه در عمل میباشد.




■ سیاهه عواملی که در تجزیه و تحلیل
فضایای سازمانی باید در نظر داشت:

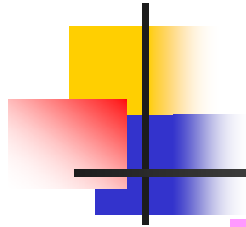
- ۱- تاریخچه و مشخصات سازمان: (آیا
گروه‌های کاری در سازمان به طور مؤثر
عمل می‌کنند؟



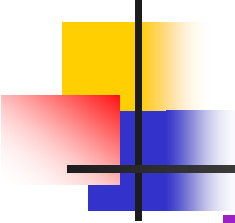
■ آیا فعالیتها و وظایف در سازمان به طور مؤثر مشخص شده اند؟




■ آیا بازدهی سازمانی متناسب
با داده های آن می باشد؟
آیاتصمیم گیری به طور مؤثر
در مراتب سازمان انجام می
شود؟




■ آیا بین افراد-وظایف و
ساختار سازمانی با سازمان
غیر رسمی رابطه درستی
برقرار است



■ آیا مدیر نقش سازماندهی را
به درستی انجام داده است؟



■ آیا تصمیم‌گیری به‌طور
موثر در مراتب سازمان
انجام میشود؟



۲ - جنبه هاي اداركي در سازمان : (چه عواملې بر ادراك اعضاء سازمان تاثير دارد؟ چه نوع تحريفات اداركي امكان وقوع دارد؟)

■ ۳- جنبه های آموزشی اعضاء

■ آیا اعضاء سازمان مشکلات را در

برنامه های بهسازی شغلی و

سازمانی تجزیه و تحلیل می کنند؟

■ برنامه های آموزشی چگونه است؟

■ ۴- جنبه های انگیزشی : (پاداش

ها و نحوه منصفانه بودن آن)

■ آیا پاداشهای موجود نیاز اعضاء

سازمان را ارضاء می کند؟

■ آیا پاداشها نسبت به عملکردها

پرداخت می شود؟

■ چه نوع سیستم پاداش در سازمان
وجود دارد؟

■ آیا سیستم پاداش موجب ابداع –
بازدهی- و حضور کارکنان می
گردد؟

■ ۵- خصوصیات فردی

اعضاء در سازمان :

■ چه عواملی بر خصوصیات فردی

اعضاء سازمان تاثیر می گذارد؟

■ آیا این خصوصیات به درستی شناخته

شده اند؟

■ ۶- چگونگی نقش اعضاء (مثل

تعارض در نقش در بین کارکنان:

■ آیا تعارض در نقش بین کارکنان وجود دارد؟

■ آیا نقش افراد سازمان روشن است؟

■ ۷- فشارهای عصبی در سازمان:

■ آیا شواهدی مبنی بر وجود فشارهای عصبی در سازمان وجود دارد؟

■ چه پیامدهایی از فشارهای عصبی در سازمان قابل مشاهده است؟

■ ۸- تصمیم گیری : (تصمیم گیری مؤثر – موانع تصمیم گیری .

■ موانع تصمیم گیری مؤثر در سازمان چیست؟

■ آیا سازمان و مدیریت تصمیمات مؤثر اتخاذ میکنند؟

■ ۹- ارتباطات : (مثل خطاها و موانع ارتباطات)

■ چه خطاهایی در انتقال پیام سازمان رخ
میدهد؟

■ چه عواملی صحت ارتباطات در سازمان
را تحت تاثیر قرار میدهد؟

■ چه موانعی در راه ارتباطات در سازمان وجود دارد؟

■ آیا جو سازمانی تسهیل کننده ارتباطات است یا بازدارنده آن؟

■ ۱۰- برنامه ریزی در سازمان (برنامه ریزی جامع – تفکر برنامه ریزی)

■ آیا در سازمان تفکر برنامه ریزی وجود دارد؟

■ آیا برنامه ریزی جامع انجام
میشود؟

■ آیا برنامه ریزی عملیاتی
صورت می گیرد؟

■ آیا کارکنان در برنامه
ریزی نقش دارند؟

■ وضعیت برنامه ریزی نیروی
انسانی در سازمان چگونه
است؟

■ ۱۱ - سازماندهی تشکلات

(ساختار سازمانی -

نظارت)

■ نوع ساختار سازمانی
چیست؟

■ مبنای سازماندهی چیست؟

■ مشکلات عمده از نظر
سازماندهی چیست؟

■ ۱۲- نظارت و کنترل

■ سیستم کنترل در سازمان چگونه
است؟ و آیا مشکلاتی از نظر
کنترل وجود دارد؟

■ استقبال کارکنان از کنترل چگونه
ایت؟

■ به کیفیتها در کنترل تا چه حد اهمیت
داده میشود؟

■ ۱۳ - سبک های مدیریت:

■ چه سبکی از مدیریت در سازمان حاکم است؟

■ استقبال کارکنان از مدیریت چگونه است؟

■ ۱۴- ابداع و خلاقیت ::

■ آیا محیط سازمان از جهت ابداع و خلاقیت
مساعد است؟

■ مشکلات موجود در راه ابداع و نوآوری
کارکنان چیست؟

■ آنچه ملاحظه شد در بر گیرنده تمام مواردی است که باید در قضایای سازمانی به بررسی نهاده شود نیست و فقط می تواند به عنوان یک راهنما برای تحلیلگر باشد.

■ واضح است در هر قضیه ممکن
است چند عامل اهمیت داشته باشد
و مورد بررسی قرار گیرد و به
سایر عوامل توجه نشود.

■ به هر حال قدرت تحلیل و نقادی
فردی که قضیه را بررسی میکند
در این میان اهمیت بسیار دارد. و
آنچه اشاره شد نقش کمی و
حاشیه ای ایفا میکند.

■ فراگیرندگان

■ دانش مدیریت باید به گونه ای آماده شوند که فاصله بین نظر و عمل را پل زنند و به مدد نظریه های سازگار با ویژگیهای به حل معضل بپردازند.

■ یکی از روشهایی که برای تجربه و آگاهی عملی در رشته مدیریت به کار گرفته میشود روش مورد پژوهی یا بررسی موارد خاص است.

■ در این روش مسایل و مشکلات سازمانها در قالب قضایای ویژه ای متجلی شده و در مقابل دانشجو قرار داده می شوند تا به آموخته های نظری خویش به حل آنها بپردازد.

■ برای تدوین قضایای سازمانی طی
مراحل ضروری است ابتدا مشکل
خاصی را برگزید و سپس آن را در قالب
قضیه تدوین کرد.

■ فصل دوم : قضایای سازمانی :

■ برنامه ریزی نیروی انسانی چیست :



■ تشخیص و تأمین کادر مورد نیاز سازمان با توجه به تغییر و تحولات آن در آینده.

■ برنامه ریزی نیروی انسانی
در دو مرحله انجام می
پذیرد

■ ۱- احتیاجات نیروی انسانی:

■ در این مرحله وجود اطلاعات و آمار پرسنلی لازم می باشد.

■ ۲- تأمین نیروی انسانی:

■ در این مرحله برنامه ریزی

وضعیت خدمتی ضرورت پیدا می

کند. (career planning)

■ یک جنبه مهم برنامه ریزی
خدمتی آموزش و توسعه آگاهی
و تجربه کارکنان برای رفع
نیازهای آتی سازمان است.

■ بر اساس برنامه ریزی کل
سازمان است که می توان
برنامه ریزی احتیاجات نیروی
انسانی را آغاز کرد.

■ نیروی انسانی مورد نیاز را چگونه می
توان تعیین کرد؟ با مقایسه پرسنل مورد
نیاز و پرسنل موجود و عطف توجه به
ارتقاء و خروج از خدمت و امثال آن.

■ هدف از برنامه ریزی خدمتی :

دریافتن این موضوع که چگونه می
توان کارکنان واجد شرایط در واحدها
را شناخته، آموزش داده و برای تأمین
نیازها آماده ساخت.

■ چرخش شغلي (job rotation)

: قرار گرفتن کارکنان در شاغل
مختلف به منظور آماده ساختن آنها
برای قبول شاغل دیگر.

■ برنامه ریزی برای ترتیب جانشین

مترادف است با : برنامه ریزی

خدمتی

■ برنامه ریزی خدمتی تلاشی
در جهت یافتن جانشین مناسب
و تربیت او برای شاغل
بلا تصدی در درون سازمان
است.

■ در برنامه ریزی خدمتی برای یافتن پستهای خالی در آینده و چگونگی آماده ساختن جانشین برای آنها باید شناخت کاملی از سازمان ، هدفها و ماموریتها، نیروی انسانیو سایر منابع بعمل آید.

■ با اتکاء به این اطلاعات می توان
وضع آینده را از نظر پرسنلی پیش
بینی کرد و برآورد نمود که چه تعداد
مشاغل خالی در آینده ایجاد می گردد.

■ اگر سازمانی توسعه و گسترشی را در پیش رو دارد ، برنامه ریز پیش بینی های خود را با توجه به شاخه هایی از فعالیت که توسعه می یابد میزان اثر آنها بر نیروی انسانی مورد نیاز انجام میدهد.

■ ذکر این نکته ضروری است که تامین نیازها همواره از رده های پایین به بالاتر نیست ، بلکه می توان با جابجاییهای موازی نیازهای نیروی انسانی را برآورده ساخت .

■ خلاصه آنکه نیروی انسانی
ارزشمندترین سرمایه های سازمان
است و مدیریت با عطف به این نکته
باید بکوشد تا این سرمایه را به
درستی شناخته و در پیشبرد اهداف
بسیج کند.

■ پیامدهای شیوه جدید کنترل:

■ نقش کنترل در مدیریت : کنترل
ابزارى برای آگاهی از نحوه تحقق
بخش و اصلاح آنهاست.

■ تعریف کنترل :

■ عبارتست از مقایسه عملیات و
پیش بینی شده با عملیات انجام
شده.

■ عمده ترین عاملی که کنترل را
در سازمان را ضروری می
سازد، وجود درصدی خطا در
پیش بینی ها است.

■ ضرورت کنترل در سازمان برای اجرای صحیح برنامه ها امری بدیهی است. با استفاده از ابزارهای کنترلی است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها آگاهی می یابد.

■ سازمان بدون وجود یک سیستم موثر کنترل در تحقق ماموریت‌های خود موفق نبوده و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده نماید.

■ مراحل طراحی و اجرای کنترل

■ درس‌آزمان عبارتند از :

■ ۱- تعیین نتایج

■ ۲- تعیین شاخص:

■ در جریان کنترل باید شاخص هایی وجود داشته باشد تا بوسیله آنها بتوان میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار داد.

■ ۳- تعیین استاندارد:

■ پس از اینکه شاخص ها یا مقیاس های سنجش معین شدند باید میزان مورد نظر در آن شاخصها برای موضوع کنترل تعیین کرد.

- ۴- تعیین نحوه جمع آوری اطلاعات:
- اطلاعات و آمار در زمینه های مختلف برای سنجش نتایج مورد انتظار ضرورت تام داشته و بخش اساسی به شمار می آید.

■ هیچ سیستم کنترلی بدون در اختیار داشتن آمار و اطلاعات صحیح و به موقع نمی تواند نقش موثری را در سازمان ایفا کند.

■ ۵- ارزیابی و نتیجه گیری:

- در این مرحله به کمک استانداردهای انتخابی اطلاعات جمع آوری شده مورد ارزیابی قرار می گیرند

■ رابطه هزینه و کنترل: نتیجه کنترل < هزینه
کنترل

■ حدهینه کنترل در سازمان:
■

■ در طراحی سیستم کنترل مسأله هزینه در مقابل نتیجه یا نتایج حاصل از آن واجد اهمیت است. بر این اساس هرگاه هزینه بیش از نتیجه باشد کنترل زاید می باشد.

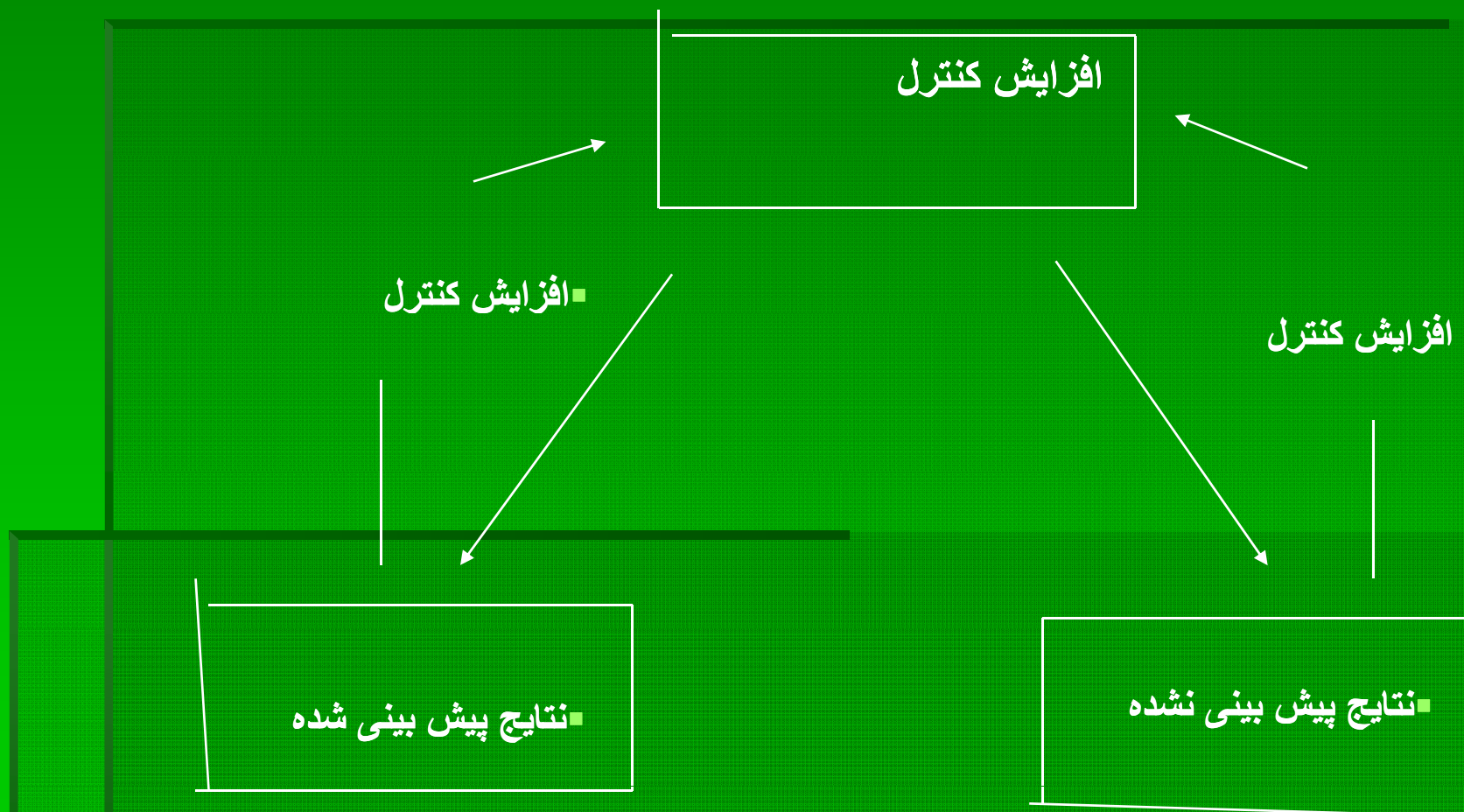
■ کنترل متعادل که ضمن اعمال نظارت سازمان به آزادی فرد خدشه وارد نیاید

■ خود کنترلی در سازمان :

■ عبارتست از وضعیتی که در آن افراد
بدون کنترل خارجی، خود بر اعمال و
رفتارشان نظارت دارند و هدف آن :

■ ایجاد حالتی در درون فرد که
او را به انجام کار صحیح
وظایفش متمایل می سازد.

■ « نمودار روند افزایش کنترل در سازمانهای بروکراتیک » ■



■ مارچ، سائیمون، با بررسی نظریات گودنر –
مرتون و سلز نیک مدلی را ارائه دادند که
بر اساس آن نتایج پیش بینی شده و پیش بینی
نشده کنترل در سازمان هر دو موجب افزایش
ضابطه کنترلی و توسعه بروکراسی می
گردد (نمودار قبل)

■ نویسندگان مدیریت در زمینه شدت یافتن کنترل در سازمانهای بروکراتیک بسیار سخن گفته اند.

■ فضیه سوم : تعریض جاده

■ فرآیند ارتباط :

■ عبارتست از انتقال و تبادل اطلاعات

،معانی مفاهیم و احساس ها بین

افراد در سازمان با واسطه یا بدون واسطه

■

■ هنگامي ارتباط واقعي و مؤثر
ايجاد مي شود كه نسبت، عوامل
مؤثر در ايجاد ارتباط عبارتند
از:

- ۱- فرستنده پیام
- ۲- گیرنده پیام
- ۳- مجرای ارتباط
- ۴- نمادهای ارتباطی (کلمات)

■ تلاشی که فرستنده پیام برای
برقراری ارتباط انجام می دهد
ممکن است به یکی از نتایج زیر
منتهی گردد:

■ ۱- ایجاد تغییر مطلوب در گیرنده پیام

■ ۲- ایجاد تغییر نامطلوب در گیرنده

پیام

■ ۳- عدم ایجاد تغییر در گیرنده پیام

■ چنانچه نتیجه اول حادث شود ارتباط موفق بوده است.

■ هنگامی ارتباط واقعی و موثر برقرار می شود که:

■ نیت- اطلاع- معنی و مفهوم مورد
نظر به دریافت کننده منتقل شود.
به صرف آن که پیامی به اطلاع
شخص رسیده است نمی توان ادعا
کرد که ارتباط حاصل شده است.

■ ارتباط يك جانبه :

■ ارتباطي است كه ضمن آن
گیرنده پیام عكس العمل، نسبت به
پیام ابراز نمي کند.

■ ارتباط دو طرفه:

- ارتباطی است که گیرنده پیام، عکس العمل های خود را به فرستنده منتقل می کند. و صحیحتر از ارتباط یک طرفه است.

■ ارتباط یکطرفه سریعتر از ارتباط
دو طرفه است. و عکس العمل
دریافت کننده نسبت به پیام ابراز
نمی گردد.

■ در نظر به جلب قدرت:

■ مدیران باید از قدرت برای تحقق اهداف بهره گیرند. به قول سلزنیگ، گاهی لازم میشود برای رسیدن به هدفهای خود به منابع قدرت متوسل شویم.

■ سلز نیک مدیران واقعی سازمانهای
اجتماعی را سیاستمدارانی تلقی می
کند که مراکز قدرت داخل و خارج
سازمان را تشخیص میدهند و حمایت
این مراکز به نفع مقاصد سازمان جلب
مینمایند.

■ در الگوي تصميم گيري
مشاركتي : طرفين با داشتن
حق مساوي جهت تصميم
گيري براي حصول توافق
مي کوشند.

■ قضیه چهارم :

■ گم شدن دفترچه آزمون

■ تعارض : حالت ناشی از وجود هدفهای ناسازگاری و آشتی ناپذیر در برابر فرد.

■ تعارض در هدف در سه شکل
ظاهری می شود:

■ ۱- نیل - نیل

■ ۲- اجتناب - نیل

■ ۳- اجتناب- اجتناب

■ ۱- زماني که فرد دويًا چند هدف
مطلوب دارد اما حصول همه آنها
به هم ميسر نيست. (نيل-نيل)

■

■ ۲- زمانی که فرد مایل است
به هدفی دست یابد و در همان
حال می خواهد از آن هدف
احتراز کند. (نیل-اجتناب)

■ ۳- زماني که فرد مي خواهد
از دو يا چند هدف نامطلوب
دوري جويد. (اجتناب-اجتناب)

■ قضيه پنجم

■ تتش های يك انتخاب :

■ نقش چیست ؟

■ حالي است در فرد كه پاسخي به انتظارات او در موقعيت هاي معين مي باشد.

■ تعارض در نقش :

■ **حالتی است که ضمن آن
انتظارات متفاوت و متعارض
موجب تنش در فرد می گردد.**

■ در این قضیه تعارض - صور مختلف
آن و راههای رهایی از تنش و
اضطراب ناشی از تعارض مطرح
شده است. هر گاه انسان در مقابل دو
هدف مطلوب قرار بگیرد:

■ که رسیدن به هر دو آنها امکان پذیر نباشد یا می خواهد از هر دو آنها بگریزد یا بالاخره یکی را انتخاب نماید دچار تعارض در هدف می شود.

■ قضیه هفتم

■ «انواع رهبري در ارتباط با میزان

رشد پیروان»

■ چهار نوع سبک رهبري در نظریه

دوره زندگی (Life cycle) :

- ۱- سبک رهبري آمرانه (وظيفه مدارقوي – رابطه مدارضعيف) :
telling style

■ ۲- سبک رهبري متقاعد کننده (وظيفه

مدار قوي – رابطه مدار قوي) :

(Delegating style

■) افراد تحت رهبري حدوداً نابالغ هستند)

- ۳- سبک رهبري مشارکتي (وظيفه مدار ضعيف- رابطه مدار قوي
- (افراد حدوداً بالغ مي باشند)

■ ۴- سبک رهبري تفويضي (وظیفه مدار ضعیف – رابطه مدار ضعیف)

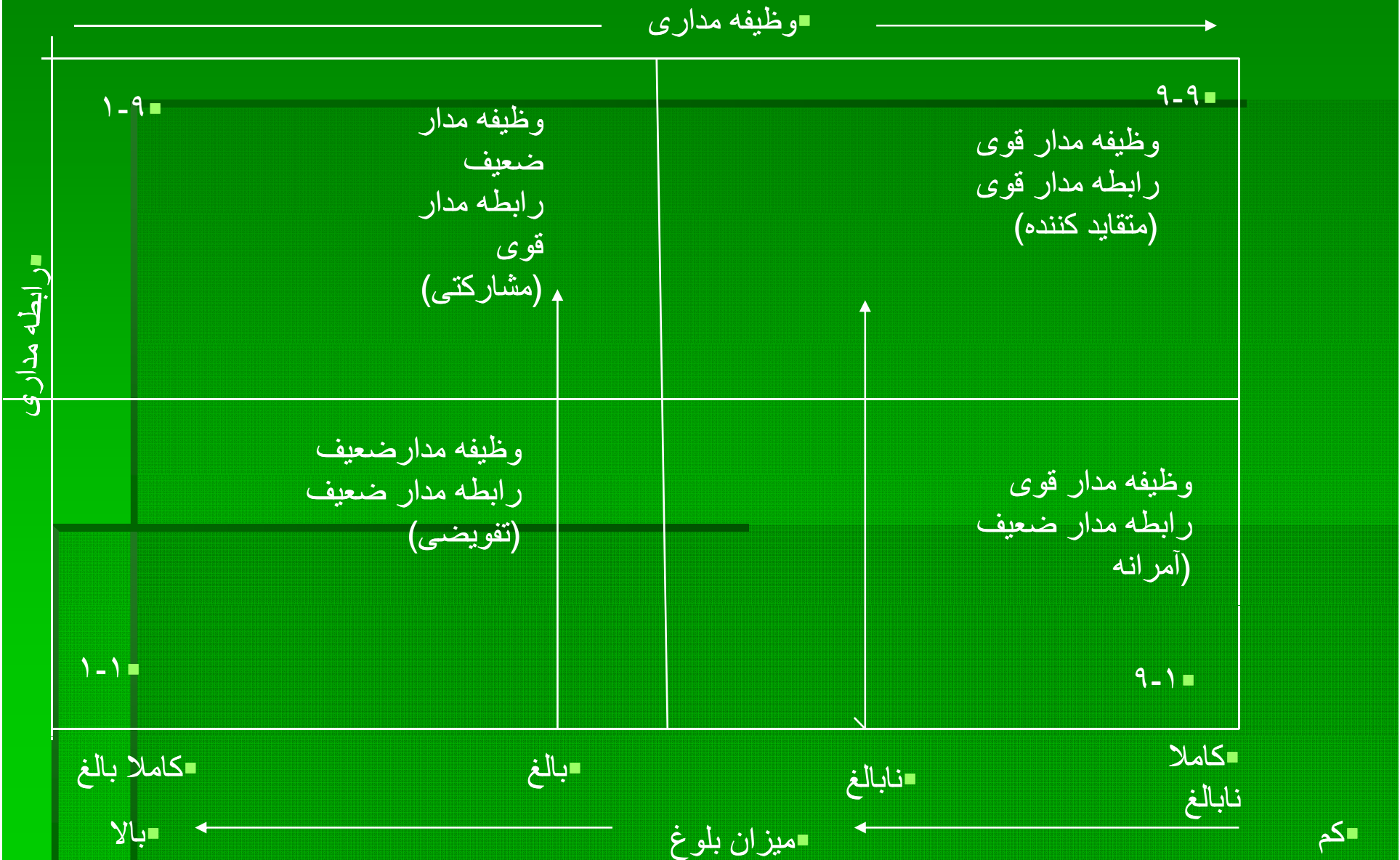
selling style :

■ (زیردستان از بلوغ و رشد کامل برخوردار هستند).

■ مدیران سطح سرپرستی هنگام استفاده از
سبک های مختلف تئوری سیکل زندگی از
سبک های امرانه و متقاعد کننده بیشتر
استفاده می کنند.

■ هدف مدیران در سازمانها : باید
تلاش در جهت رشد کارکنان
و رساندن آنان به حدبالاتی
سازمانی باشد.

■ انواع رهبری در ارتباط با میزان رشد پیروان



■ قضیه هشتم

■ در تئوری دوجنبه ای انسان :

■ دودسته مفروضات کاملاً متضاد در مورد طبیعت انسان
و نحوه سرپرستی بر او ارائه شده است.

■ در جنبه تئوری X ، فرد :

موجودی کارگريز و راحت
طلب توصيف شده است.

■ درجبنه تئوري y فرد :

■ موجودي مسئوليت پذير و
کارطلب توصيف شده است.

■ استراتژی مطلوب مدیریت
در سازمان با توجه به تئوری
Y, X:

■ گزینش صحیح افراد برای
مشاغل و ایجاد شرایط مساعد
کاری است.

■ ۱- کاربرای بسیاری از مردم
ذاتاً ناخوشایند است

۲- بسیاری از مردم میل به
قبول مسئولیت ندارند

۳- بسیاری از مردم
خلاقیت ندارند

■ ۴- انگیزش در سطوح
احتیاجات فیزیولوژیک
و امنیت صورت می گیرد

۵- مردم را باید دقیقاً نظارت
کرد و با زور و ادار به
رسیدن اهداف سازمان
نمود.

■ مفروضات تیوری: y

مفروضات تیوری y

■ ۱- کارمٹل بازی
امری طبیعی است

۲- مسلط بر نفس بودن

۳- ظرفیت برای خلاقیت

■ ۴- انگیزش در سطوح نیازهای
مربوط به وابستگی اجتماعی -
اعتبار - خودشکوفائی و نیز
نیازهای فیزیولوژیکی و

■ پیام اصلی تیوری دو جنبه ای انسان
این است که افراد هم می توانند جنبه
های منفی و هم جنبه های مثبت را
بروز دهند. نوع کار و شرایط کار
تعیین کننده عکس العمل افراد است.

■ مدیریت باید بکوشد تا کار مناسب به اراد و اگذار نماید و با گزینش صحیح مناسبترین شاغلین را برای مشاغل موجود سازمانی انتخاب کند.

■ قضیه نهم :

■ نگرش های متداول

■ : : دربرنامه ریزی

■ آینده نگر

■ – حال نگر

■ – گذشته نگر

■ درنگرش حال نگر

■ ،مدیر واجد خصوصیات

زیر است:

■ بسیار محفظه کار -

■ اهل حرف -

■ بی علاقه به نظر جویی کارکنان
و نگهدارنده اطلاعات

■ درنگرش گذشته نگر

■ مدیر واجد خصوصیات زیر است

■ مایوس از آینده و

■ متوجه به گذشته

■ گریزان از مسایل پیچیده و

■ خواهان راه حل های ساده

■ درنگرش آینده نگر

■ مدیر واجد خصوصیات زیر

است:

:اهل پيش بيني اينده

اهل پيشرفت

■ حساس نسبت به مخاطرات آینده و

■ اهل علم و

■ تکنولوژی

■ درنگرش آینده ساز،مدیران : آینده
مطلوب خود راپیش بینی کرده،آنرا
طراحی نموده و راههای رسیدن به آن
را ابداع می نماید.

■ علت برتری نگرش آینده ساز

برسایر نگرش ها : کنترل

آینده و جلوگیری از تهدیدات و

مخاطرات احتمالی آن است.

■ قضيه دهم

■ مراحل اجرائي نوآوري و وقوع نوپذيري
به نظر راجزر و شوميكور

■ به نظر راجزر و شوميكور، براي معرفي
و پذيراندن يك پديده نو مراحل زير لازم
است:

- تعلیم -
- تشویق -
- تئیبیت -
- تصمیم گیری

■ در مرحله تعلیم بایستی با توجه
به ویژگیهای موقعیت و شرایط
مخاطبان آنان را به اطلاعات
کافی در زمینه موضوع مجهز
ساخت.

■ در مرحله تشویق توجه
مخاطبان به موضوع
آموزش جلب شود. بایستی
از محرکها و مشوقهای
واقعی استفاده کرد.

■ در مرحله تصمیم گیری که مخاطبان در مورد قبول پدار اتخاذ تصمیم می نمایند نیز بایستی آنها را به گرفتن تصمیم معقول و مناسب هدایت نمود.

■ در مرحله تثبیت فرد با اعتقاد به دلایل و
براهینی که برای خود جمع آوری کرده است
و با توجه به شناختی که از موضوع به دست
آورده است در تصمیم خود ثابت قدم می شود.

■ علل اصلی مقاومت بی دلیل

مردم در مقابل تغییر: علل

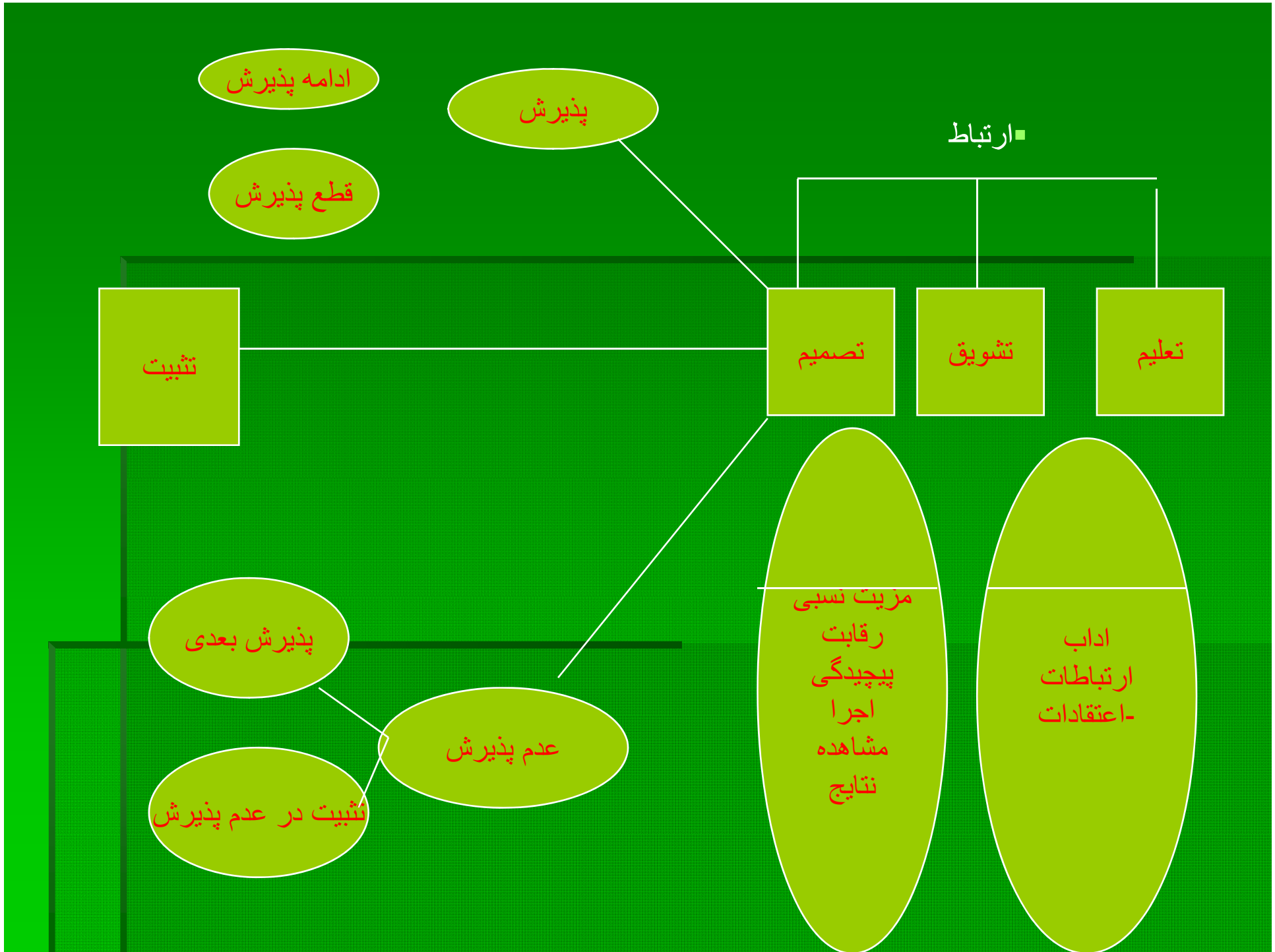
فرهنگی شناخت است.

■ مراحل اجرای نوآوری و

وقوع نوپذیری به نظر

راجرز و شومیکر (شکل

اسلاید بعد)



■ قضيه يازدهم

■ برنامه ریزی جامع یا

■ استراتژیک

■ فرآیندی است که ضمن آن
هدفها و خطوط کلی فعالیت ها
و مأموریت های سازمان در بلند
مدت معین می گردد.

■ برنامه ریزی جامع
انعکاسی از ارزشهای حاکم
بر جامعه است.

■ برنامه ریزی جامع معطوف
به سیوالات اساسی سازمان
است.

■ برنامه ریزی جامع
چهارچوبی برای برنامه
ریزی و تصمیم گیری
عملیاتی فراهم می آورد.

■ برنامه ریزی جامع فراگیر
بوده و برنامه های عملیاتی
سازمان را در بر میگیرد و
به آن جهت میبخشد.

■ در این برنامه ریزی است که تقریباً به طور همه جانبه ای اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکز است.

■ برنامه ریزی جامع عملیات
سازمان را در دوره های
نسبتاً طولانی هماهنگ کرده
و به آنها انسجام می بخشد.

■ ویژگیهای برنامه ریزی

جامع یا استراتژیک :

- ۱- بازتاب ارزش ها-
- ۲- توجه به مسایل اساسی
- ۳- چهارچوب تصمیم گیری
- ۴- دید بلند مدت
- ۵- هماهنگی بلند مدت
- ۶- شکل گیری در سطوح عال
- ۷- فراگیری

■ برنامه ریزی عملیاتی :

■ **پیش بینی عملیات برای
رسیدن به اهداف معین
و جزئی با توجه به امکانات و
محدودیت های ترسیم شده
در برنامه ریزی جامع.**

■ تفاوت اصلی برنامه ریزی

جامع و

■ برنامه ریزی عملیاتی :

- ۱- سطوح تعیین کننده
- ۲- دید زمانی
- ۳- ساختار کار
- ۴- تاکیدهای برنامه
- ۵- روشهای کار
- ۶- میزان مخاطره

■ تأکید بر نامه ریزی عملیاتی بر کارائی

■ و تأکید بر نامه ریزی جامع

■ بر اثر بخشی است.

■ برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی

■ پایه و

■ برنامه ریزی جامع در سطح عالی شکل

می گیرد.

■ در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع

جاری

■ سازمان

■ و در برنامه ریزی جامع

■ بیشتر بر منافع آتی سازمان توجه می

گردد.

■ اثر بخشی :

■ عبارت است : رسیدن به اهداف تعیین شده (Effectiveness)

■ کارائی:

■ عبارت است : رسیدن به هدف ها با
حداکثر باز دهی (Efficiency)

■ در برنامه ریزی جامع سعی می کنیم تا کارهای درست انجام دهیم.

■ در برنامه ریزی عملیاتی تلاش ما این است که کارها به درستی انجام شود.

■ قضیه دوازدهم

■ سازمان غیر رسمی :

عبارت است شبکه ارتباطات

غیر رسمی در سازمان

■ دلایل ضرورت شناخت سازمان غیر رسمی :

■ سازمان غیر رسمی سایه سازمان رسمی است و بسیاری از مسایل سازمان رسمی ناشی از روابط غیر رسمی است .

■ اعضاء گروه غير رسمي به

سه گروه :

■ فعال – حاشيه نشين و منفرد
تقسيم مي گردد.

■ آثار مثبت سازمانهای غیر رسمی :

■ ۱- رضامندی اجتماعی : این امر منجر به ایجاد احساس تعلق و قبول در افراد می گردد.

■ ۲- حل مشکل اعضاء

■ ۳- جبران ضعف مدیریت

■ ۴- ارتباطات

■ عضویت در سامانه‌های رسمی
اقتضای می‌کند که علایق افراد به
درجات متفاوتی تحت الشعاع و
تابع علایق کل دستگاه واقع شود.

■ سازمان غیر رسمی می تواند
در زمینه کاربرد مدیریت
مطلوب در سازمان رسمی نیز
نقش فعالی داشته باشد و مدیران
را یاری دهد.

■ مدیرانی بوده اند که با پی بردن به ناتوانیها و نقاط ضعف خود در امر اداره سازمان به راهنمایی و کمک گروههای غیر رسمی در صدد بهبود کیفیت کار خود برآمدند.

■ آثار منفی سازمانهای غیر رسمی :

- ۱- تاثیر سوء بر بازدهی
- ۲- محدود کردن سطح تولید
- ۳- مقاومت در مقابل تغییر
- ۴- شایعه پراکنی

■ اصطلاح «چراغ سبز» :

زمانی معنی پیدا می کند که
سازمانهای رسمی و غیر
رسمی همراه و همدانند .

■ مفهوم « چراغ زرد »:

■ رعایت رویه ای است که تولید
و بازده را در سطح معینی
حفظ می کند .

■ زمانی که سازمان غیررسمی از اعضایش متوقع است که تولید را به حداقل رسانده یا متوقف کنند.

■ از مفهوم یا هنجارهای که اصطلاحاً «چراغ قرمز» نامیده می شود استفاده می کند.

■ در مواجهه با سازمانهای غیر
رسمی می توان از مکانیسم های
زیر بهره گرفت :

■ ارشاد - تذکر - انتقال - جابجایی
- اخراج

■ قضیه سیزدهم :

- طرح کارانه : عبارت است از : طرحی که ضمن آن پرداخت به کارگران براساس استاندارد و با توجه به میزان کارائی صورت می گیرد.

■ مزایای طرح کارانه :

■ افزایش کارائی – ایجاد انگیزش

■ در این قبیل طرحها معمولاً یک حداقل مزد در برابر کار پرداخت می شود. چنانچه فردی توانست بهره وری خود را افزایش دهد پاداش اضافی دریافت می نماید.

■ در این زمینه بایستی پیش بینی های لازم به عمل آید تا شوق تولید بیشتر و دریافت حق الزحمه بالاتر سبب سهل انگاری در رعایت اصول ایمنی نگردد.

■ به طور خلاصه باید سطح فرهنگ
ایمنی در کارخانه افزایش یابد
و آموزش لازم به کارکنان داده شود و
برای حفظ نیروی کار تدابیر لازم
اتخاذ گردد.

■ در گذشته و قبل از انقلاب از صنعتی و
ضعیت امور ایمنی و بهداشت کار چگونه
بوده است!

■ سربازان از ایمنی بیشتری نسبت به
کارگران برخوردار بودند.

■ در تکنولوژی ابتدائی استخراج
معادن و وضعیت ایمنی کارگران تا
حدودی خوب بوده است.

■ کمبود آموزش و عدم آشنائی با ماشین آلات سنگین یکی از عوامل افزایش سوانح کاری در جوامع در حال صنعتی شدن است.

■ روحیه تقدیرگرایی و جبری
بودن موجب عدم رعایت
اصول ایمنی می گردد.

■ هدف از بررسی کار در کارخانه :

■ کسب اطمینان از اجرای قوانین
به منظور حفظ نیروی کار است.

■ رفتار سرپرستان یکی از مهم
ترین و مؤثرترین طریق
آموزشی رعایت اصول ایمنی
و حفاظت صنعتی می باشد.

■ عوامل عمده اي که جوامع
در حال صنعتي شدن را مانند
کشورهاي صنعتي با مشکل
افزایش سوانح درمحل هاي
کار مواجه مي سازد:

■ ۱- تمرکز ماشین آلات زیاد در يك فضای نسبتاً كوچك

■ كه باعث تراكم نیروی انسانی و در نتیجه تصادف و سانحه می گردد.

■ ۲- تراکم تعداد زیادی از کارکنان
در فضایی نسبتاً کوچک (باعث
بوجود آمدن مسایل روانی اجتماعی می
گردد) و این خود رفتار کارکنان را
سانحه زا می سازد.

■ ۳- عدم هماهنگی دانش و

■ توانایی جسمی متصدیان

با کار مربوطه

■ ۴- توجه بیش از حد به تولید

■ ۵- کمبود آموزش و

■ آشنائی با ماشین آلات سنگین .

■ باید به کارکنان آموزش داد تا برداشت صحیحی از اصول ذهنی و اعتقادی داشته باشند.

■ ۶- افزایش قدرت ماشین
آلات و پیچیدگی کار با آنها

■ ۷- افزایش سرسام آور سرعت و

■ ایجاد سانحه به علت محدود بودن قابلیت
عکس العمل به موقع انسان.

■ قضیه چهاردهم

■ مدیریت مشارکتی:

■ مشارکت کارکنان در فرآیند
تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی
مناسب در سازمان

■ منظور از مشارکت کارکنان : کلیه اقداماتی است که مسز ان نفوذ و مسوولیت کارکنان را در غرایند تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمان افزایش می دهد.

■ اهداف اصلي مدیریت مشارکتی:

■ هدفهای اقتصادی – اجتماعی
وروانی

■ از نظر اقتصادی مشارکت
سبب افزایش کمی و کیفی
بهره وری میشود.

■ از بعد اجتماعی مشارکت با
تقویت همکاری در طرفین کار
– میزان برخوردها و
تعارضات را کاهش میدهد.

■ از نظر روانی نیز با استقرار نظام مشارکت در مدیریت ارزش عامل انسانی در سازمان به رسمیت شناخته میشود.

■ پیش فرض های مدیریت مشارکتی

:

- ارزش انسان و لزوم نفوذ او در تصمیمات که بر سر نوشت کاری او مؤثرند.

■ فواید مشارکت کارکنان :

■ ۱- تقویت روحی کارکنان

■ به کارکنان اجازه داده می شود در
تعمیر سرنوشت خویش دخیل باشند.

■ ۲- ایجاد انگیزه در کارکنان

■ ۳- افزایش تفاهم متقابل در

کار

■ ۴- افزایش بهره‌وری

■ ۵- تقویت روح ابتکار

■ ۶- تقلیل تنش و شکایات

■ ۷- ایجاد زمینه مناسب برای پذیرش

تغییر و تحولات

■ اگر در مشارکت روش روشن نباشد تصمیمات
کمتر به نتیجه قطعی خواهد رسید.

■ اگر کسانی که به مشارکت فراخوانده می شوند
از بصیرت کافی برخوردار نباشند:

■ تصمیمات متخذه غیر منطقی و غیر واقعی
خواهد بود.

- اگر کسانی که به مشارکت فراخوانده می شوند از بصیرت کافی برخوردار نباشند:
- تصمیمات متخذه غیر منطقی و غیر واقعی خواهد بود.

■ هرگاه در مشارکت دادن کارکنان یک سلسله اصول رعایت نشود نه تنها اثر مثبت نخواهد داشت بلکه آثار منفی نیز در پی خواهد داشت.

■ در صورتی که مدیر حدود و تغور

مشارکت را تعیین نکند

■ تصمیمات؛ به موضوعات غیر مرتبط

کشانده خواهد شد.

■ در این قضیه از مدیریت مشارکتی
به عنوان یکی از شیوه های موثر
مدیریت یاد شده است زیرا بر
اساس آن بر شان و مقام انسان
تاکید می گردد.

■ مشارکت کارکنان در اداره امور
محل کار سبب افزایش بهره‌وری
– تقویت روح ابتکار و حس
مسئولیت در کارکنان می‌گردد.

■ از طرفی استفاده بیشتر از تجارب
عملی کارکنان – ایجاد محیط
منضبط- تقلیل میزان تنش ها و
شکایات مربوط به کار –
برقراری آرامش در محیط کار
می شود.

پایان

www.salampnu.com

سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

www.salampnu.com