

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

روان شناسی مدیریت

رشته روان شناسی (۲ واحد)

از سری انتشارات متون آزمایشی

تألیف: دکتر احمد احمد زاده بیانی

تهیه کننده: دکتر منیژه کرباسی

هدف کلی درس

آشنایی خواننده با رابطه روان
شناسی و دانش مدیریت و
دیدگاه های مختلف مدیریتی
مبتنی بر مباحث روان شناختی

فصل اول

ارتباط روان شناسی
با دانش مدیریت

تعايير روان شناسی مدیریت

۱- لوتان خوی (LothanKhoi)

۲- هالاک (Hallac)

۳- دومزدیه (Dumazdieh)

۴- اداره آموزش و پرورش
کالیفرنیا

تعبیر لوتان خوی
از روان شناسی مدیریت

مطالعه روانشناسانه

دانش مدیریت

۲- تعبیر هالاک از روان شناسی مدیریت

کاربرد اصول

روان شناسی در

اعمال مدیریت صحیح

۳- تعبیر دو مزدیه
از روان شناسی مدیریت

تحلیل روان شناختی
مسائل مدیریت

تعریف اداره کل آموزش و پرورش کالیفرنیا

الف- آگاهی روان شناختی از
مدیریت

ب- بهره مندی از روان شناسی در
مدیریت بهره ور

ج- شناخت روان شناسانه مدیران

تعریف روان شناسی مدیریت

عبارت است از زمینه مطالعاتی
معینی که در چارچوب آن، رفتار
مدیر و فرایند رهبری از دیدگاه
روان شناسی مورد بحث و بررسی
قرار می گیرد.

کاربرد روان شناسی مدیریت

چهار مورد است شامل:

- ۱- استفاده از یافته های روان شناسی در حل مشکلات مدیریت
- ۲- تجزیه و تحلیل مسایل مدیریت به کمک نظریه های روان شناسی و

ادامه کاربرد روان شناسی در مدیریت

۳- توانایی بیشتر مدیر در اداره
امور سازمان

۴- اصلاح فرایند مدیریت و شناخت
علمی نیازهای آن با استفاده از
یافته های علمی روان شناسی

تاریخچه روان شناسی مدیریت

- ۱- آدام اسمیت
- ۲- بنتهام (Bentham)
- ۳- فردریک تیلور
- ۴- هانری فایول
- ۵- فالت
- ۶- برنارد
- ۷- نظریه های رفتاری

۱- آدام اسمیت

نخستین دیدگاه روان
شناختی را در زمینه
مدیریت آدام اسمیت
مطرح ساخت.

تأکید آدام اسمیت



چگونگی جذب
نیروی انسانی

جذب نیروی انسانی به
عنوان
مهم ترین منبع تولید

سود جویی از نظر اسمیت

اسمیت به گرایش سود
جوئی کارکنان اشاره داشته،
که در حقیقت موضوعی
روان شناختی است.

تأثیر غریزه سود جویی در باروری

به عقیده اسمیت سود جویی
را نه تنها نباید از بین برد بلکه
باید از آن در جهت بیشتر کردن
و بهینه سازی تلاش افراد
استفاده کرد.

۲- بنتهام

بر سودجویی تأکید نموده و نوشت که انگیزه همه اعمال انسان کسب لذت و احترام از درد است، که نوعی برداشت روان شناختی است.

۳- فردریک تیلور

بنیانگذار مدیریت علمی

در

اوایل قرن بیستم

تبلیغ و تشریح

در کتاب خود به نام «اصول مدیریت علمی» موضوع تشریح را که امری روان شناختی است مورد تأکید قرار داد.

تیلور و تشویق مالی

انگیزه ایجاد فعالیت کارکنان از نظر
تیلور این مورد است:

تشویق مالی

۴- هانری فایول

در کتاب مشهور خود به
نام «مدیریت صنعتی و
عمومی» دیدگاهش را
مطرح ساخته است.

فایول و وظایف مدیریت

تأکید بر:

وظایف مدیریت
های تصمیم گیرنده **در**
شناسایی کارکرد ها و وظایف

فایول و مدیران

فایول به طور ضمنی،
وجود ضرورت برای آگاهی
های روان شناختی مدیران
را مورد تأکید قرار داد.

۵- فالت

تأکید بر:

روابط فعال انسانی در مدیریت

به عنوان «مسأله اصلی» سازمان

فالت و روان شناسی

نظریه فالت فصل جدیدی
از تحول نظریه های
روان شناختی در مدیریت
را بنا نهاد.

عوامل مؤثر در افزایش بازدهی کارکنان

بررسی ها در دهه سوم و
چهارم قرن گذشته نشان داده
است که دو عامل در بازدهی
کارکنان مؤثر است که عبارتند
از:

دو عامل مؤثر در افزایش بازدهی کارکنان

توجه به وضعیت روانی
آنان از طریق
تقویت روحیه

برقراری ارتباط صحیح
با کارکنان سازمان

۶- برنارد

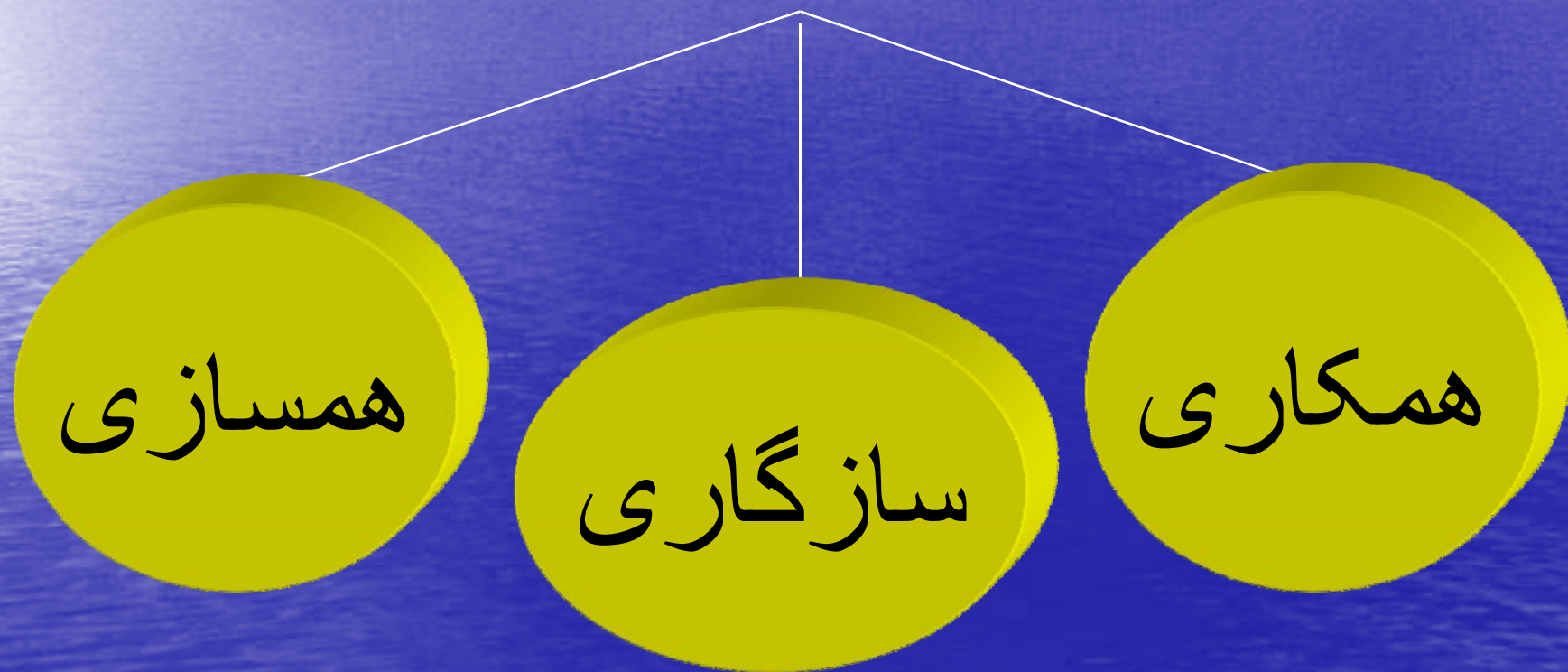
در مطالعات مدیریت، بر جنبه های روان شناختی مانند موارد زیر تأکید خاصی داشت:

- ۱- انگیزش
- ۲- شخصیت
- ۳- ادراک
- ۴- وضعیت روانی و
- ۵- روابط بین گروهی

۷- نظریه های رفتاری

این نظریه ها به ریشه
یابی روان شناختی سه
نوع رفتار در مدیریت
پرداختند.

سه نوع رفتار در مدیریت



اهمیت مطالعه روان شناسی مدیریت

- ۱- آشنایی با اصول، قواعد و فن آوری استفاده درست از نیروی انسانی
- ۲- آشنایی با فعال کردن خلاقیت ها
- ۳- آشنایی با ایجاد جریان فکری در جامعه

زمینه های مباحث روان شناسی مدیریت

شامل ۶ زمینه:

۱- مشکلات مدیر در اداره امور

سازمان

۲- رفتار مدیر در سازمان و ریشه

های آن و

ادامه زمینه های مباحث روان شناسی مدیریت

- ۳- اصول روابط اداری در سازمان و عوامل مؤثر در شکل گیری آن
- ۴- چگونگی اصلاح مدیریت و

ادامه زمینه های مباحث روان شناسی مدیریت

۵- تحلیل روان شناختی مشکلات
مربوطه

۶- چگونگی جذب نیرو های کارآمد
وروش های فعال نگه داشتن آنان

مباحث روان شناختی سازمان

مباحث روان شناختی در ۹ گروه مطرح می شود:

۱- ساختار گروهی سازمان

۲- ساختار قدرت

۳- رفتار سازمانی و

ادامه مباحث روان شناختی سازمان

۴- شخصیت سازمانی

۵- فرهنگ سازمانی

۶- ارزیابی رفتار سازمانی و

ادامه مباحث روان شناختی سازمان

۷- روابط انسانی در درون
سازمان

۸- روحیه سازمان

۹- انواع مختلف سازمان ها

تحلیل روابط سازمان از دیدگاه روان‌شناسی

مباحث قابل ذکر در ۹ مورد ارائه
می‌شود:

- ۱- مفهوم مشارکت فعال در سازمان
و عمل مؤثر در شکل‌گیری آن
- ۲- انضباط سازمانی و مفهوم آن و

ادامه تحلیل روابط سازمان از دیدگاه روان‌شناسی

۳- تعارض در سازمان و علل به
وجود آمدن آن

۴- هیجان زدگی در کار

۵- سلطه جویی در سازمان و

ادامه تحلیل روابط سازمان از دیدگاه روان‌شناسی

۶- جاه‌طلبی و مقام‌دوستی و

تأثیر آن در روابط انسانی

۷- رفتارهای ناسازگار و

ادامه تحلیل روابط سازمان از دیدگاه روان‌شناسی

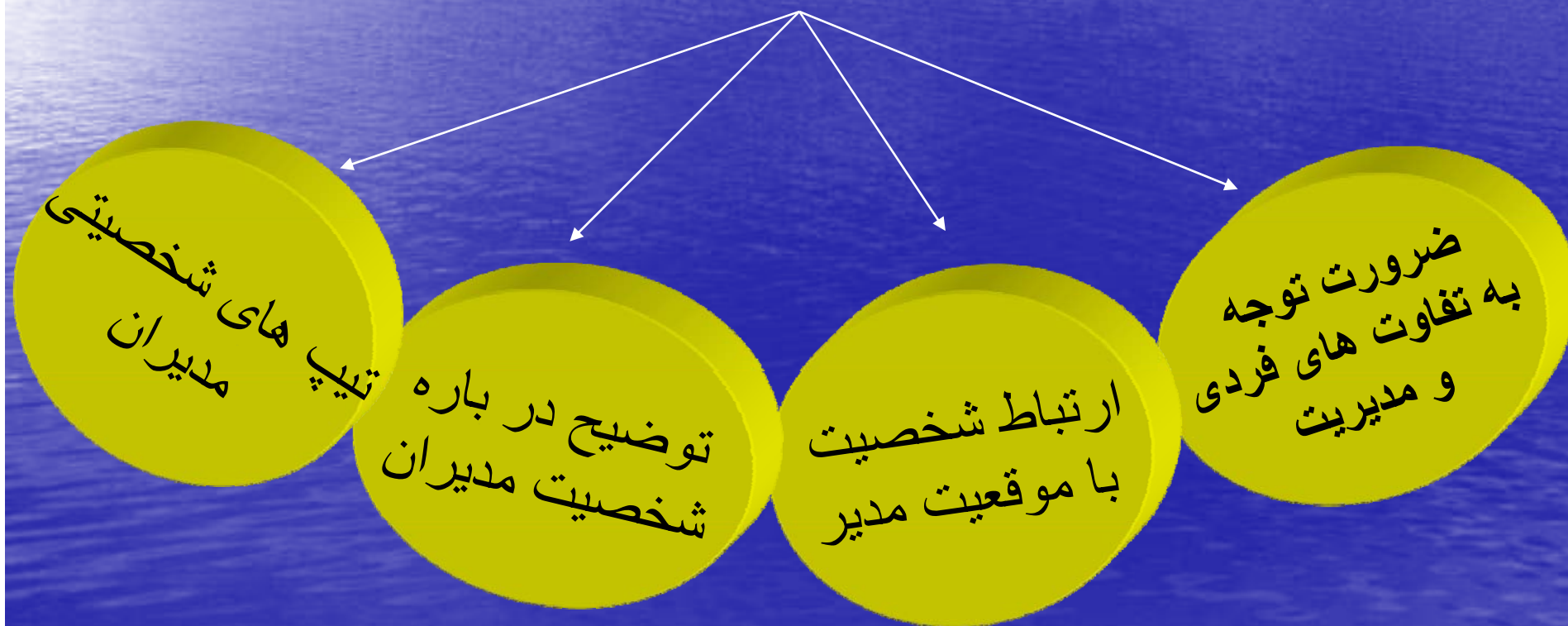
۸- ناسازگاری ناشی از

موقعیت مدیر

۹- بیماری‌های مدیریت

شخصیت در مدیریت

مباحث مورد توجه:



استفاده از روان شناسی در جذب نیروی انسانی

بحث ها شامل **چهار مورد** بوده است:

۱- بهره گیری از یافته های روان شناسی به منظور جذب، نگهداری، آموزش نیروی انسانی و فعال کردن آن ها و

استفاده از روان شناسی در جذب نیروی انسانی

۲- آزمون های گزینش
کارکنان از طرف مدیران
و معیار های آن و

استفاده از روان شناسی در جذب نیروی انسانی

۳- کاربرد روان درمانی در
تقویت و فعال کردن نیروی
انسانی و مدیریت

۴- بهداشت روانی در سازمان

تحلیل نظریه های مدیریت از دیدگاه روان شناسی

مباحث مطروحه شامل ۸ مورد بوده است:

۱- نظریه اسمیت و چگونگی تأکید

آن بر غریزه سودجویی

۲- نظریه مدیریت علمی و مبنای

روان شناختی آن و

ادامه تحلیل نظریه های مدیریت از دیدگاه روان شناسی

۳- نکات روان شناختی نظریه
سازمان

۴- نظریه هماهنگ و ارتباط آن با
نقطه نظر های روان شناختی و

ادامه تحلیل نظریه های مدیریت از دیدگاه روان شناسی

۵- رفتارگرایی در مدیریت

۶- نظریه هماهنگی و

معنای روان شناختی آن و

ادامه تحلیل نظریه های مدیریت از دیدگاه روان شناسی

۷- نظریه همسازی و

ارتباط آن با روان شناسی

۸- نظریه سیستمی و تحلیل

روان شناختی آن

پاسخ دهید

کاربرد های روان شناسی
مدیریت را در دنیای امروز نام
برده و در حدود یک صفحه
توضیح برای آن بنویسید.

فصل دوم

تعریف سازمان، عوامل مؤثر
در شکل‌گیری رفتار،
ارزشیابی رفتار سازمانی و انواع آن

سازمان چیست؟

سازمان ها پدیده های

اجتماعی هستند نه

واقعیتهای فیزیکی

وجود سازمان ها

مهم ترین چیزی که در
مورد سازمان باید به خاطر
سپرد این است که وجود آن
ها قائم به چیزی است که در
ذهن مردم وجود دارد.

مفهوم سازمان

مجموعه ای از انسان هایی
است که تلاش های همسو و
طراحی شده را در جهت نیل
به هدف های مشترک دارند.

تعداد افراد در سازمان

تعداد افراد یکی
سازمان ممکن است
حتی مشتمل بر دو نفر
باید.

تحول مفهوم سازمان

تحول مفهوم سازمان در سه مورد مطرح
می شود:

۱- سازمان ها پیچیدگی
بیشتری پیدا کرده اند و

ادامه تحول مفهوم سازمان

۲- تأکید بیشتری بر تقسیم وظایف و تلاش های تخصصی می شود.

۳- نظریه های مر بوط به تشکیل سازمان ها، تغییرات زیادی کرده اند.

تفاوت سازمان های سنتی و پیشرفته

در سازمان های اداری و
اجتماعی سنتی، هدف رکن
محسوب می شود در حالی که در
سازمان های معاصر، بر مدیریت
تأکید می شود.

تفاوت برداشت نظریه های مختلف
از مفهوم سازمان (دو مورد)

تأکید نظریه های کلاسیک بر

ساختار بوروکراتیک

و

ادامه تفاوت برداشت نظریه های
مختلف از مفهوم سازمان

تأکید نظریه های مدیریت بر

روابط انسانی

است.

ارکان سازمان



مدیریت سازمان

هدف سازمان

هدف های سازمان



محور مشترک فعالیت های
اعضای سازمان

مقاصد شکل گیری
سازمان

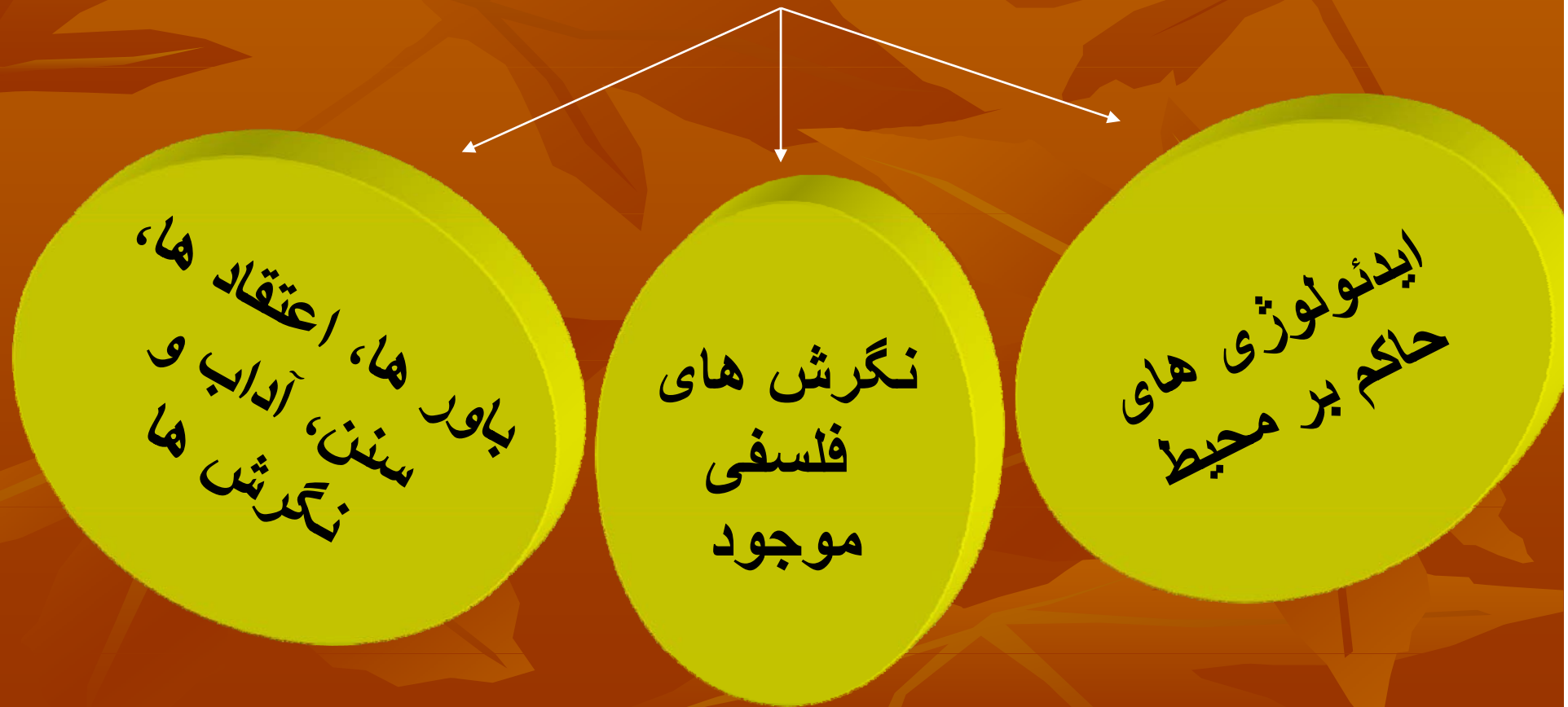
تعریف مدیریت

به مجموعه تصمیم‌گیری‌ها و تدابیری گفته می‌شود که به منظور تحقق هدف‌ها در زمینه هماهنگی تلاش‌ها و استفاده بهینه از امکانات و منابع انسانی و مادی صورت می‌گیرد.

تعریف فرهنگ سازمانی

مجموعه معیارها، ارزشها و
تصورات حاکم بر سازمان، که شرایط
روانی حاکم بر سازمان را فراهم
ساخته و اوضاع و احوال سازمانی را
ایجاد می کند و بر نحوه عملکرد اعضا
تأثیر می گذارد.

شرایط حاکم در شکل گیری فرهنگ سازمانی



مفهوم رفتار سازمانی

کنش‌ها یا واکنش‌هایی است که
اعضای سازمان با در نظر گرفتن
ارزش‌های رایج، هدف مشترک
سازمانی، هماهنگی با فعالیت سایر
افراد سازمان و تحت تأثیر فرهنگ و
هویت سازمانی از خود بروز می‌دهند.

عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار سازمانی

شامل ۸ مورد:

۱- هدف‌های سازمان

۲- نقش سازمانی

۳- نیازهای سازمانی

۴- ادراک سازمانی و

ادامه عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار سازمانی

۵- انگیزش سازمانی

۶- آموزش‌های سازمانی

۷- میزان همبستگی با سازمان

۸- ارزیابی رفتار سازمانی

عوامل مؤثر در ادراک سازمانی

الف- توانایی حفظ سازمان اداری
(اطلاع رسانی)

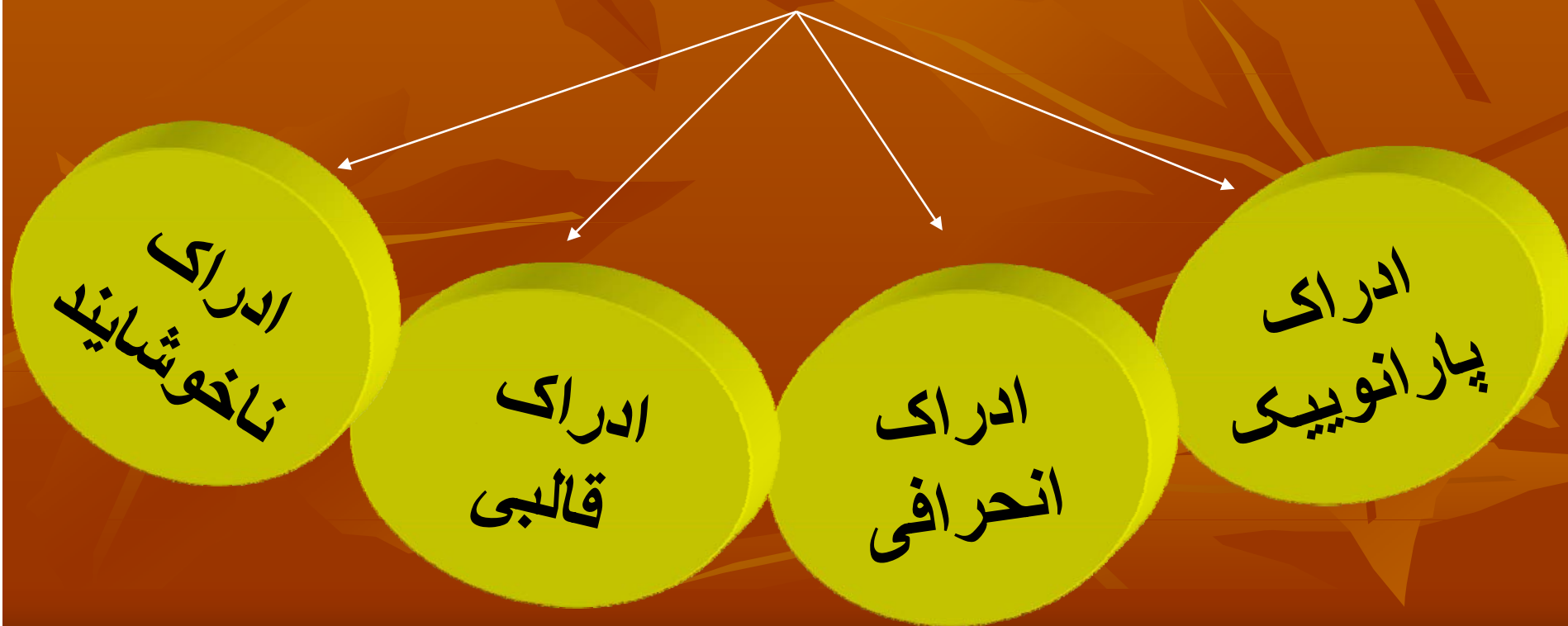
ب- میزان گستردگی و پیچیدگی
سازمان

ج- توانایی درک کننده

د- موقعیت ادراک

اشتباهات عمده در ادراک سازمانی

مباحث مورد توجه:



معیار های عمده سنجش رفتار سازمانی

شامل ۷ مورد:

الف- میزان تأثیر گذاری رفتار

ب- جایگاه رفتار

پ- سنجش زمینه امکاناتی رفتار

و

ادامه معیار های عمده سنجش رفتار سازمانی

ث- سرعت رفتار

ث- مهارت

ج- علاقه مندی

چ- ابتکار و نوآوری

انواع سازمان ها

سازمان غیر
رسمی

سازمان
رسمی

وجه تمایز سازمان های رسمی و غیر رسمی

شامل ۴ تفاوت:

۱- سازمان های رسمی از
تعدادی نقش تشکیل شده، اما
سازمان های غیر رسمی از
میان کنش های انسانی و

ادامه وجه تمایز سازمان های رسمی و

غیر رسمی

۲- ساختار رسمی،

مسئولیت تصمیم را

تجویز می کند و ساختار

غیر رسمی، درجه کیفیت

آن را و

ادامه وجه تمایز سازمان های رسمی و غیر
رسمی

۳- سازمان رسمی خطوط
کاملاً مشخصی از ارتباط
دارد و سازمان غیر رسمی
مجهز به شایعات و

ادامه وجه تمایز سازمان های رسمی و غیر

رسمی

۴- سازمان رسمی دارای الزامات و مصوبات مثبت یا منفی است اما سازمان غیر رسمی ممکن است مرخصی ها یا یاداش ها را اعمال یا حذف کند.

تعریف شخصیت

شخصیت طرح واحد
و کلی ترکیب یافته‌های
است از رفتارها،
صفات و فضایل آدمی

تعریف شخصیت سازمان

احساس هویتی است که
از یکپارچگی روابط،
هدف‌ها، مقررات،
فرهنگ، عملکردها و
سازمان به وجود می‌آید.

شخصیت سازمان

ویژگی های پایدار سازمان،
که کیفیت خاصی از روابط را
به وجود آورده و تمایز هایی
ایجاد می کند را **شخصیت**
سازمان می گویند.

عوامل مؤثر در شخصیت سازمان

- ۱- وجود روابط آزاد یا محدود
- ۲- میزان باز یا بسته بودن محیط
- ۳- وجود روابط خانوادگی و
قبیله ای

مفهوم بیماری مدیریت

بیماری مدیریت نوعی

اختلال شخصیتی است که

تحت تأثیر عامل مدیریت به

وجود آمده یا بروز می کند.

بیماری های مدیران

- ۱- مدیر انفجاری
- ۲- مدیر مقرراتی
- ۳- مدیر نمایشی
- ۴- مدیر بی اعتماد
- ۵- مدیر واکنشی و

ادامه بیماری های مدیران

- ۶- مدیر مضطرب
- ۷- مدیر سلطه جو
- ۸- مدیر مقلد
- ۹- مدیر نامتناسب
- ۱۰- مدیر عوام فریب

۱- مدیر انفجاری

دارای ویژگی اخلاقی
نصمیم های ناگهانی و غیر
قابل کنترل، عصبانیت غیر
قابل پیش بینی و تحریکات
شدید رفتاری

۲- مدیر مقرراتی

دارای وسواس در اجرای
مقررات به نحوی که با استفاده از
چارچوب مقررات، مشکل آفرینی
نموده و حرکات سیستم را کند
می کند.

۳- مدیر نمایشی

با دوری کردن از هنجار ها،
تعجب زیردستان را برانگیخته و
نظر آنان را جهت ارضای نیاز
مفرط به ستایش، به سوی خود
جلب می کند.

۴- مدیر بی اعتماد

پیوسته خود را در معرض
توطئه دیگران دانسته و به
واکنش های کارکنان
حساسیت بیش از اندازه
دارد.

۵- مدیر و اکنشی

دارای تزلزل و بی
تبیاتی شخصییت،
هیجانان شدید و وابسته
به دیگران است.

۶- مدیر مضطرب

با احساس قریب الوقوع یک
واقعه، تحریک پذیری زیادی
دارد. به دلیل هراس ناشی از
اضطراب، دچار درماندگی و
بی تصمیمی است.

۷- مدیر سلطه جو

کمبود اعتماد به نفس در او
احساس وحشت و ناتوانی،
ایجاد می کند و با **تحکم** سعی
در اعمال رفتار سلطه جویانه
دارد.

۹- مدیر نامتناسب

به سبب عدم برخورداری از فرهنگ مدیریت متناسب با شرایط زمان و مکان، معمولاً فاقد ظرفیت لازم برای تصدی پست مدیریت بوده و در انجام وظایف خود ناتوان است.

۱۰- مدیر عوام فریب

به جای اداره امور، به اداره
کارکنان و مراجعان می پردازد
و سعی وی در جهت **حفظ پست**
و **هدف های شخصی** در
سازمان است.

پاسخ دهید

۱- منظور از سـاخـتار

بور و گراتیک چیست؟

۲- امروزه کدام یک از دیدگاه های

مدیریتی بیشتر در سازمان ها

غالب است و چرا؟

فصل سوم

روان شناسی
سیستم های آموزشی

عوامل مؤثر بر شکل گیری سیستم سیستم

- ۱- وجود عناصر مختلف
- ۲- وجود فعالیت در هر یک از عناصر
- ۳- وجود تضاد بین عناصر
- ۴- وجود ارتباط بین حرکت ها
- ۵- وجود هدف مشترک

وظایف عمده مدیریت سیستم

شامل ۸ مورد:

- ۱- تشخیص نیاز اساسی ایجاد کننده هدف و آگاهی از رابطه ساختاری بین آن ها
- ۲- توجه به رابطه بین هدف و نیاز های فردی عناصر سیستم و

ادامه وظایف عمده مدیریت سیستم

۳- اعتقاد به استقلال عملکرد
حوزه ها و ایجاد اختیار متناسب
با مسؤوَلیت ها

۴- فراهم نمودن امکانات لازم
برای فعالیت حوزه ها و

ادامه وظایف عمده مدیریت سیستم

۵- ایجاد روابط تکمیلی و هماهنگی بین حرکت های مختلف و هدایت آن ها به سوی هدف

۶- حفظ روابط با سیستم های محیط (موازی، متداخل و فراگیر) و

ادامه وظایف عمده مدیریت سیستم

۷- توجه به وارد ساختن

اطلاعات جدید به سیستم برای

تداوم و تجدید حیات آن

۸- ارزشیابی مداوم از عملکرد

سیستم

محیط سیستم

به کلیه عوامل و شرایط
مؤثر در شکل گیری و
کارکرد سیستم که در خارج
از کنترل آن قرار دارند،
محیط سیستم می گویند.

شاخص های سلامت سیستم

سیستم زمانی سلامت است که
بین **جذب** و **تطبیق تعادل** وجود
داشته باشد. **یعنی** سیستم خود را
با محیط تطبیق داده و محیط را
نیز در خود جذب کند.

سیستم و زمان

سیستم ها باید بتوانند خود
را با تحولات زمان **تطبیق**
دهند وگرنه شادابی و پویایی
خود را از دست خواهند داد.

عمر سیستم



سیستم ناپایدار
(ناپایداری نیاز)

سیستم پایدار
(پایداری نیاز)

بیماری سیستم

سیستم بسته، سیستمی بیمار
است زیرا نمی تواند در
جریان گذشت زمان، خود را
با تحولات جور کند.

مشخصات سیستم بسته

دارای چهار مشخصه:

۱- بارزترین مشخصه وجود اختلال یا قطع رابطه با سیستم های محیط است.

۲- بروز عارضه در درون سیستم (عدم همکاری کارکنان) و

ادامه مشخصات سیستم بسته

۳- وجود اصطکاک بین عناصر و

اجزای تشکیل دهنده سیستم (تکرار
کارها و عدم تقسیم وظایف)

۴- هدردهی نیرو و توان بالقوه

سیستم (پایین آمدن بازده)

انواع روابط ممکن در سیستم ها

- ۱- روابط تکمیلی
- ۲- روابط مالکیتی
- ۳- روابط یک سویه
- ۴- روابط معارض
- ۵- روابط گسیخته

۱- روابط تکمیلی

بر اساس **تکمیل فعالیت**
سایر عناصر شکل می گیرد
و **نیاز به شناسایی** موقعیت
های تکمیلی و ارتباط بین آن
ها دارد.

مشخصه های روابط تکمیلی

الف- اجزای تشکیل دهنده آن دارای **ایستار مایل** هستند، یعنی تمایل به ارتباط، طبیعی تلقی می شود.

ب- فعالیت های هماهنگ است

۲- روابط مالکیتی

در شرایطی شکل می گیرد
که مدیر و **مصلحت او**
جایگزین سیستم و قوانین
و **مقررات آن** شود.

۳- روابط یک سویه

انجام فعالیت ها بر اساس برنامه ریزی متمرکز صورت می گیرد.
هدف، جهت و روش توسط یک عنصر انتخاب می شود و دیگری باید پیرو باشد.

۴- روابط معارض

تضاد ها و تعارض ها، مواد اولیه برای شکل گیری این نوع روابط هستند. سیستم فاقد شکل گیری کامل است و روابط معارض حفظ می شود.

روابط معارض در سیستم های شکل گرفته

در سیستم های شکل یافته،
ارتباطات معارض و
دگرگونی در چگونگی
معارضه نشانه ای از
افزایش آنروپی است.

۵- روابط گسیخته

افرادی که بدون شناخت یکدیگر
و یا داشتن هدف مشترک در
کنار هم قرار می گیرند، دارای
روابط گسیخته یا صفر هستند.

تحلیل سیستم

در چهار بخش صورت می گیرد:

- ۱- درونداد (ورودی ها)
- ۲- فرایند (نحوه کارکرد)
- ۳- برونداد (خروجی ها)
- ۴- بازخورد (واکنش به خروجی ها)

طبقه بندی سیستم

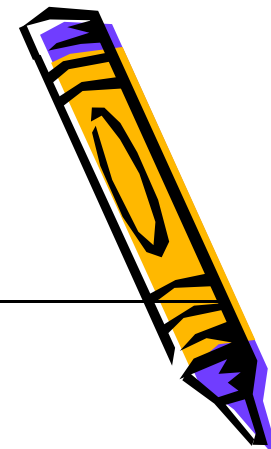
الف- از نظر وسعت عملکرد
(خرد و کلان)

ب- از نظر نوع ارتباط
(موازی، متداخل و فراگیر)

پاسخ دهید

ویژگی های شخصیتی یک مدیر
موفق را نام برده و برای هر
ویژگی توضیحی در حد سه سطر
تهیه کنید.

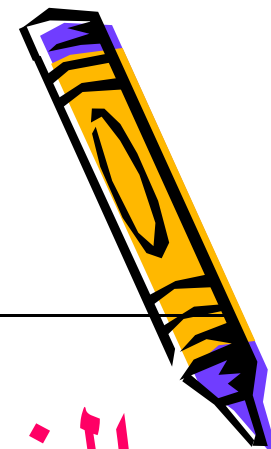
فصل چهارم



نظریه های
مدیریت



انواع نظریه ها



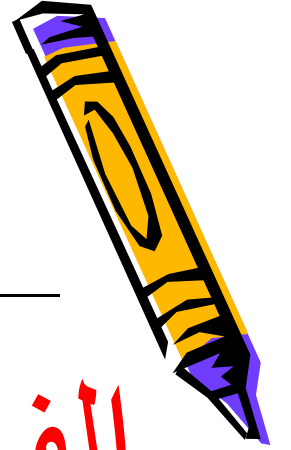
الف- نظریه های کلاسیک

ب- نظریه های نئوکلاسیک

ج- نظریه های ساخت گرا



۱- نظریہ های کلاسیک



الف- فایول

ب- ماکس ویر

ج- تیلور

د- گیولیک و اورویک

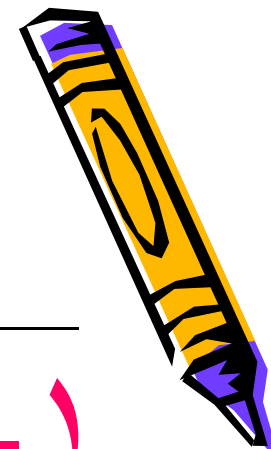


۱- نظریه فایول

به صحت فعالیت
سطوح بالای کار یعنی
مدیریت توجه کرده
است.



اصول مورد تأکید فایول



۱- طراحی

۲- سازماندهی

۳- رهبری

۴- هماهنگی

۵- کنترل



۲- نظریه ماکس وبر



اصول انجام کار مؤثر در سازمان:

۱- ساختار سلسله مراتب

۲- تقسیم کار

۳- تدوین چگونگی اجرای قوانین

۴- تأکید بر ضوابط و نادیده گرفتن

روابط

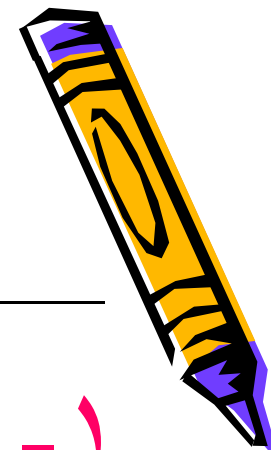


۳- نظریه تیلور

افزایش کارایی سازمان های
صنعتی از طریق کار بیشتر
کارگران را مورد تأکید قرار
داده است (تأکید بازدهی از
طریق کار بیشتر کارکنان)



اصول مدیریت علمی (تیلور)



۱- برقراری اصول فنی و فیزیکی
مدیریت از طریق شناخت مسایل
علمی آن

۲- توجه علمی و منطقی در انتخاب
کارکنان

۳- برقراری روابط مبتنی بر منطق
مدیریت و کارکنان



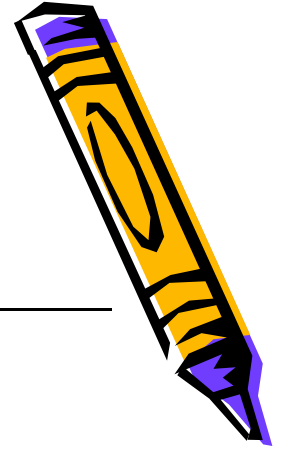
۴- نظریه گیولیک و اورویک

با علامت اختصاری **POSDCORB** نشان داده می شود که شامل:

- ۱- طراحی (Planning)
- ۲- سازماندهی (Organizing)
- ۳- استخدام (Staffing)
- ۴- راهبری (Directing) و



۴- نظریہ گیولیک و اورویک



۵- هماہنگی (Coordinating)

۶- ارائہ گزارش (Reporting)

۷- بودجہ (Budgeting)

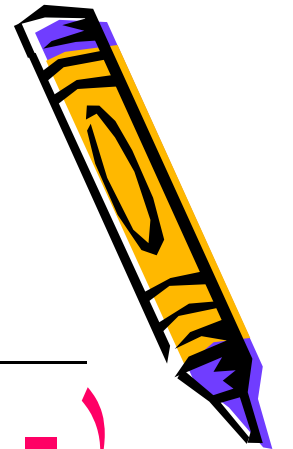


محتوای نظریه های کلاسیک

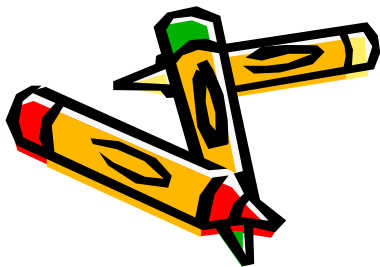
در جهت کسب منافع
بیشتر برای سازمان و
مصالح آن است (توجهات
مادی).



اصول اصلی مدیریت از دیدگاه فایول



-
- ۱- تنظیم برنامه
 - ۲- سازماندهی
 - ۳- فرماندهی
 - ۴- هماهنگی
 - ۵- کنترل و نظارت



ب- نظریه های نئوکلاسیک



۱- مطالعات هاثورن

۲- مطالعات داگلاس مک گرگور

۳- مطالعات پارکر فالت

۴- مطالعات میشیگان

۵- مطالعات او هایو

۶- مطالعات روان شناختی مدیرین



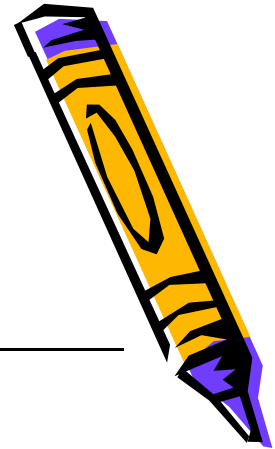
۱- مطالعات هائورن



منجر به ارائه نظریه **روابط**
انسانی شد. از طریق بررسی
های «**میو**» در کارگاه هائورن
کمپانی وسترن الکتریک شیکاگو
انجام شد و **نقطه عطفی** است در
دانش مدیریت.



نتیجه مطالعات میو



تأثیر انگیزه و روابط
صمیمی بین کارگر و
کارفرما را در اداره مطلوب
محیط کار نشان داده است.



۲- مطالعات داگلاس مک گرگور

نظریه های X و Y را بر
مبنای دو نگرش کاملاً
متفاوت در مورد انسان و
طبیعت او ارائه نموده است.



فرضیه های نظریه X

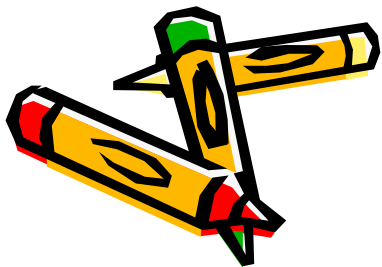
در این دیدگاه انسان موجودی است:

الف- مسؤو لیت گریز

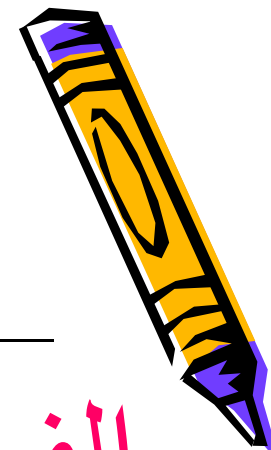
ب- درونگرا

ج- بی علاقه به کار و فعالیت

د- بی علاقه به رهبری



فعالیت مدیران بر اساس فرضیه های نظریه X



الف- بی اعتمادی به کارکنان

ب- وادار کردن کارکنان به کار و
فعالیت

ج- کنترل مستقیم کارکنان



فرضیه های نظریه Y

انسان را موجودی می داند:

۱- برونگرا

۲- دارای گرایش فطری به خلق کردن

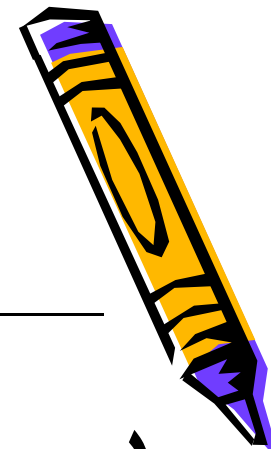
۳- دارای تمایل به تلاش و تولید

۴- دارای انگیزه کسب احترام و خود

شکوفایی



فعالیت مدیران دارای نگرش موافق با نظریه Y

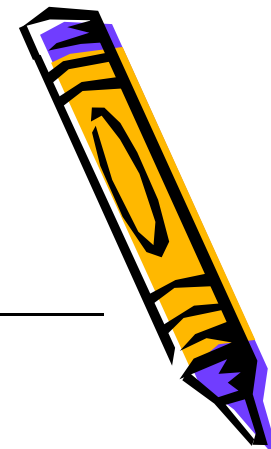


- ۱- محیط کار کارکنان را شکل نمی دهند.
- ۲- رفتار کارکنان را کنترل نمی کنند.
- ۳- کارکنان را تحت سرپرستی مستقیم قرار نمی دهند.
- ۴- به اعمال کنترل شخصی کارکنان معتقدند.



۳- مطالعات پارکر فالت

مطالعات **فالت** در زمینه
مدیریت و مشکل استخدام
کارکنان بوده است. وی نیز بر
نظریه روابط انسانی تأکید
نموده و اصولی را پیشنهاد
نموده است.



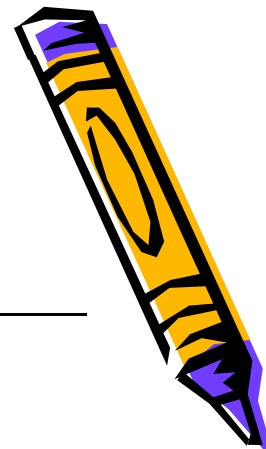
اصول نظریه فالت



- ۱- اجرای فرامین و دستورات خشک
غیر عملی است.
- ۲- تصمیمات باید با مشارکت کارکنان گرفته
شود.
- ۳- برتری اداری ناشی از وجود مسؤولیت
بیشتر است.
- ۴- سلسله مراتب، ناتوان از پیشبرد امور
است.



۴- مطالعات میثیگان



ویژگی های مدیران گروه های پرتولید
در مقایسه با کم تولید:

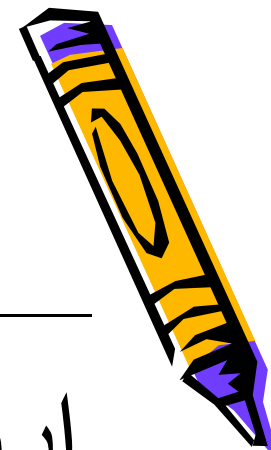
۱- تأکید بیشتر بر روابط انسانی تا وظیفه
مداری

۲- صرف وقت بیشتر در تماس های رو
در رو با کارکنان

۳- شیوه سرپرستی باز



۵- مطالعات او هایو



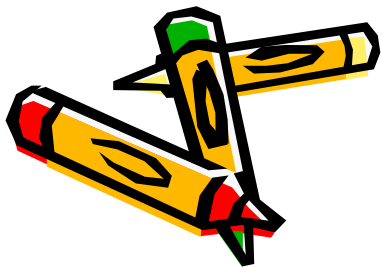
این مطالعات مبتنی بر دو محور بوده است:

- ۱- شناخت عوامل رضایت بخش در محیط سازمانی
- ۲- شناخت عوامل عدم رضایت در محیط سازمانی

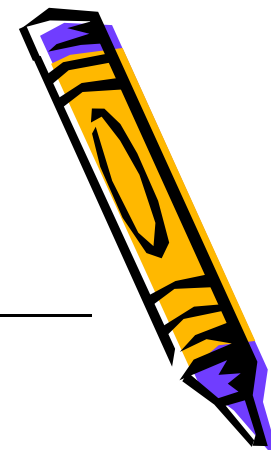


۶- مطالعات روان شناختی مدیریت

مطالعات آر جریس سهم بزرگی
در پیوند روابط مدیریت و روان
شناسی داشت. وی معتقد بود که
با خویشتن یابی می توان به
تصحیح رفتار سازمانی اقدام
کرد.



بهداشت کارکنان از طریق تغییر رفتار مدیران عالی رتبه



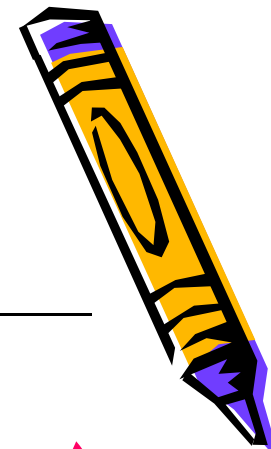
به نظر آرجریس **اولین قدم** در
گسترش و پرورش فکری و روانی
مدیران عالی رتبه سازمانی این است
که آنان **بدون ترس**، مشکلات خود
را با دیگران در میان بگذارند و
خواهان مشارکت همگانی در رفع آن
باشند تا کارکنان نیز **الگو** بگیرند.



ج- نظریه های ساخت گرا

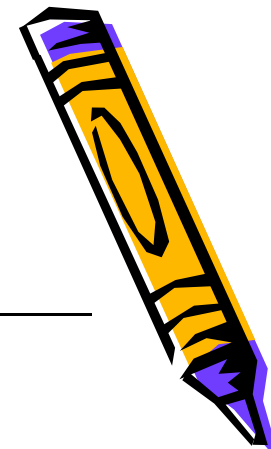
۱- نظریه کارل مارکس

۲- نظریه ماکس وبر



۱- نظریه کارل مارکس

کارگرانی که در کارخانه فاقد
اختیار هستند می توانند **با در**
اختیار گرفتن ابزار های تولید،
سرنوشت تولید را به دست گرفته
و **بیگانگی خود** را با تولید از
بین ببرند.

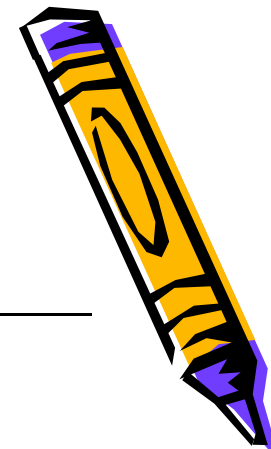


۲- ماکس وبر

به مدیریت بوروکراتیک
توجه نموده که از واژه
بوروکراسی به معنای **تأکید**
بر اصل **ساختار** و **اقتدار** آن
نشأت گرفته است.



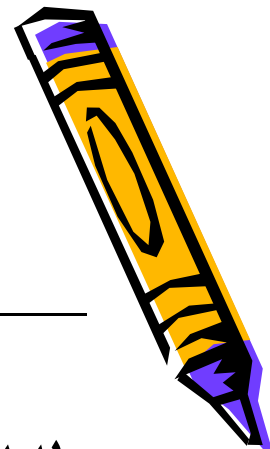
همسازی سازمانی



ساخت گراها نظریه همسازی
سازمانی را مطرح کرده اند که
مبتنی بر قرار گرفتن منافع سازمان
و کارکنان در یک جهت می باشد.
آنان از بین رفتن بیگانگی بین کارگر
و تولید را عامل همسازی می دانند.



ساخت گزایی و یکپارچگی سازمانی



ساخت گزایی ها اساس مدیریت را
یکپارچگی سازمان می دانند که
متأثر از منافع مشترک کارکنان
و سهیم بودن آنان در منافع
سازمان است.

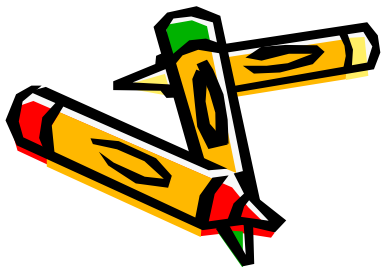


پاسخ دهید

در باره هر یک از عناصر

واژه **POSDCORB**

توضیح بدهید.



فصل پنجم

مدیریت نیروی انسانی

اهمیت عامل انسانی

عامل انسانی کیفی

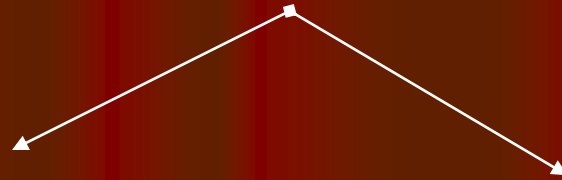
تنها ملاک پیشرفت

کشورها است.

عوامل مؤثر بر تربیت عامل انسانی

- شرایط اقتصادی
- شرایط اجتماعی
- شرایط فرهنگی
- شرایط علمی
- شرایط سیاسی
- شرایط تاریخی
- شرایط اقلیمی

وظایف مدیریت



بعد رهبری

بعد تخصصی

۱- وظایف تخصصی

۱- وظیفه راهنمایی

۲- وظیفه اقتصاد

۳- وظیفه آموزشی

۴- وظایف مشترک

وظیفه رهبری

وظیفه رهبری کلی تر از وظایف
تخصصی است و مک گرگور آن
را در دو بعد زیر مورد تأکید قرار
داده است:

۱- رهبری رسمی

۲- رهبری اجتماعی

انواع متفاوت رهبری از دیدگاه وبر

۱- رهبری معنوی (ناشی از برتری معنوی رهبر نسبت به سایرین)

۲- رهبری سنتی (بر مبنای ارزش های سنتی شکل گرفته)

۳- رهبری قانونی (بر اساس قوانین و ضوابط معین به وجود آمده)

وظایف رهبری

شامل ۶ مورد:

- ۱- شناخت واقعیت ها و موقعیت ها
(بررسی دقیق روابط سازمان و مدیریت)
- ۲- پیش بینی (آمادگی برای رویارویی با تحولات) و

ادامه وظایف رهبری

۳- برنامه ریزی (برای استفاده
بهینه از امکانات)

۴- مطالعات پژوهشی (کسب
شناخت عمیق تر و دقیق تر)

و

ادامه وظایف رهبری

۵- سازماندهی (تأکید بر ضوابط
در انتصاب ها)

۶- ارزشیابی و کنترل (بر اساس
موازن علمي و برای شناخت
نقاط قوت و ضعف)

تأمین نیروی انسانی

دو بعد کمی و کیفی دارد
شامل:

الف- کمی: برای توسعه سازمان

ب- کیفی: از طریق بهبود کیفیت
نیروی موجود با ارائه آموزش

وظایف مدیریت نیروی انسانی

شامل ۸ مورد:

۱- مشخص و روشن ساختن هدف
ها و وظایف

۲- تدوین اطلاعات لازم برای کنترل
وظایف و

ادامه وظایف مدیریت نیروی انسانی

۳- بررسی در سازمان های مشابه
سازمان مربوط

۴- مطالعه و تحقیق جهت انجام
هماهنگی در خواسته های مدیریت

و

ادامه وظایف مدیریت نیروی انسانی

۵- بررسی مستمر در ابعاد مختلف

تشکیلات سازمانی

۶- مطالعه در روش گردش کار

۷- تنظیم طرح های اصلاحی

۸- ایجاد واحد های سازمانی

کاربرد نظریه سیستم ها در مدیریت منابع انسانی

تشکیل یک سیستم منسجم به چهار طریق:

۱- تعیین هدف سیستم (برونداد)

۲- تعیین وظایف و خط مشی ها

و

ادامه کاربرد نظریه سیستم ها در مدیریت منابع انسانی

۳- تعیین منابع لازم برای انجام
وظایف مادی و انسانی
(درونداد)

۴- مشخص نمودن عوامل داخلی
و خارجی تأثیر گذار بر سیستم

اهداف سیستم

اهداف سیستم متنوع است مانند:

۱- تأمین نیروی انسانی لازم با حداقل هزینه

۲- تأمین مادی و معنوی کارکنان و ایجاد رضایت در آنان

۳- پاسخگو بودن به مشکلات اجتماعی

انواع اهداف سیستم با توجه به زمان

۱- کوتاه مدت

۲- میان مدت

۳- دراز مدت

منابع لازم برای انجام وظایف مدیریت

۱- ارزش ها

۲- منابع و تسهیلات

۳- داده ها و اطلاعات

۴- فن آوری

عوامل مؤثر بر سیستم



عوامل خارجی

عوامل داخلی

عوامل داخلی مؤثر بر سیستم

- ۱- فن آوری (تغییر فن آوری بر استخدام افراد تأثیر دارد).
- ۲- حرفه گرایی (در سازمان های حرفه ای کارکنان تحصیلات بالا دارند).
- ۳- ساخت نظام (تعیین هدف ها بر حسب ساخت نظام).

عوامل خارجی مؤثر بر سیستم

بسیار زیادند و می توانند حالت غیر رسمی داشته باشند. برخی از آن ها عبارتند از:

- ۱- کارایی سیستم برای تعیین نیاز های اقتصادی و رفاهی کارکنان
- ۲- واکنش سیستم در برابر عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و

ادامه عوامل خارجی مؤثر بر سیستم

۳- تأثیر تغییرات قوانین

۴- عواملی مانند افکار عمومی و رقابت در بازار

۵- تغییرات فن آوری و پیشرفت های علمی

ارزیابی سیستم مدیریت منابع انسانی

یکی از بهترین روش
ها برای ارزیابی،
مقایسه پرونداد سازمان
با اهداف اولیه آن است.

ویژگی های متمایز مدیران آموزشی

پنج مورد:

- ۱- مداومت در آموزش
- ۲- گسستن دوره های نامطلوب اخلاقی، علمی و فرهنگی و نقش حساس آن و

ادامه ویژگی های متمایز مدیران آموزشی

۳- انعطاف پذیری

۴- ساختار علمی محتوای آموزشی و
ساختار ذهنی دانش آموزان

۵- ارزشیابی مداوم پیشرفت
تحصیلی

فصل نهم

ارتباط مدیریت
و سازمان



مدیریت در سازمان

سازمان را در مفهوم **تشکیلات** و **مدیریت** را در معنی **اداره آن** تعریف کرده اند. این دو واژه مکمل یکدیگرند و بین آن ها ارتباط نهادی وجود دارد زیرا **نمی توان مدیریت را بدون سازمان** متصور شد.



تلاش سازمانی

تلاش سازمانی دارای دو جنبه متفاوت است:

۱- جنبه فردی تلاش سازمانی
(سهم هر یک از اعضا)

۲- جنبه گروهی تلاش سازمانی
(تلاش های هماهنگ، همسو و همگون)

اهمیت روابط انسانی در مدیریت های

آموزشی و تحقیقاتی

باروری نیازمند توجه به روابط انسانی در گروه های زیر است:

- ۱- گروه های آموزشی
- ۲- یادگیرندگان و مشارکت آنان
- ۳- محققان و مؤسسات پژوهشی و مشارکت آن ها

فصل هفتم

رهبری

مفهوم رهبری

هر نوع اقدامی است که
برای تعیین هدف ها و
مقاصد جمعی و وصول به
آن ها صورت می گیرد.

اهمیت رهبری

ایجاد هماهنگی در

سازمان برای نیل به

هدف ها

وظایف رهبری

اداره امور و توفیق
در هدایت گروه به
سوی هدف های معین

اساسی ترین وظیفه رهبری

اساسی ترین وظیفه رهبری،
عبارت است از تعیین هدف ها
و مقاصد مشترک برای گروه

اهم وظایف رهبری

شامل ۹ مورد است:

۱- شناسایی نیروهای گروه مورد رهبری و برآورد واقع بینانه امکانات آن

۲- آگاهی از تحولات و نیازهای زمان و توجه به پیشرفت علوم و فنون و

ادامه اهم وظايف رهبري

۳- تشخيص نياز هاي گروه مورد
هدايت در جهت رشد و پيشرفت آن

۴- طراحي راهبرد در برگرنده
هدف نهايي درازمدت

۵- تعيين هدف هاي مقطعي

ادامه اهم وظايف رهبري

۶- توجه به چگونگی ارتباط
رهبري با گروه هدايت شونده و
تقويت آن

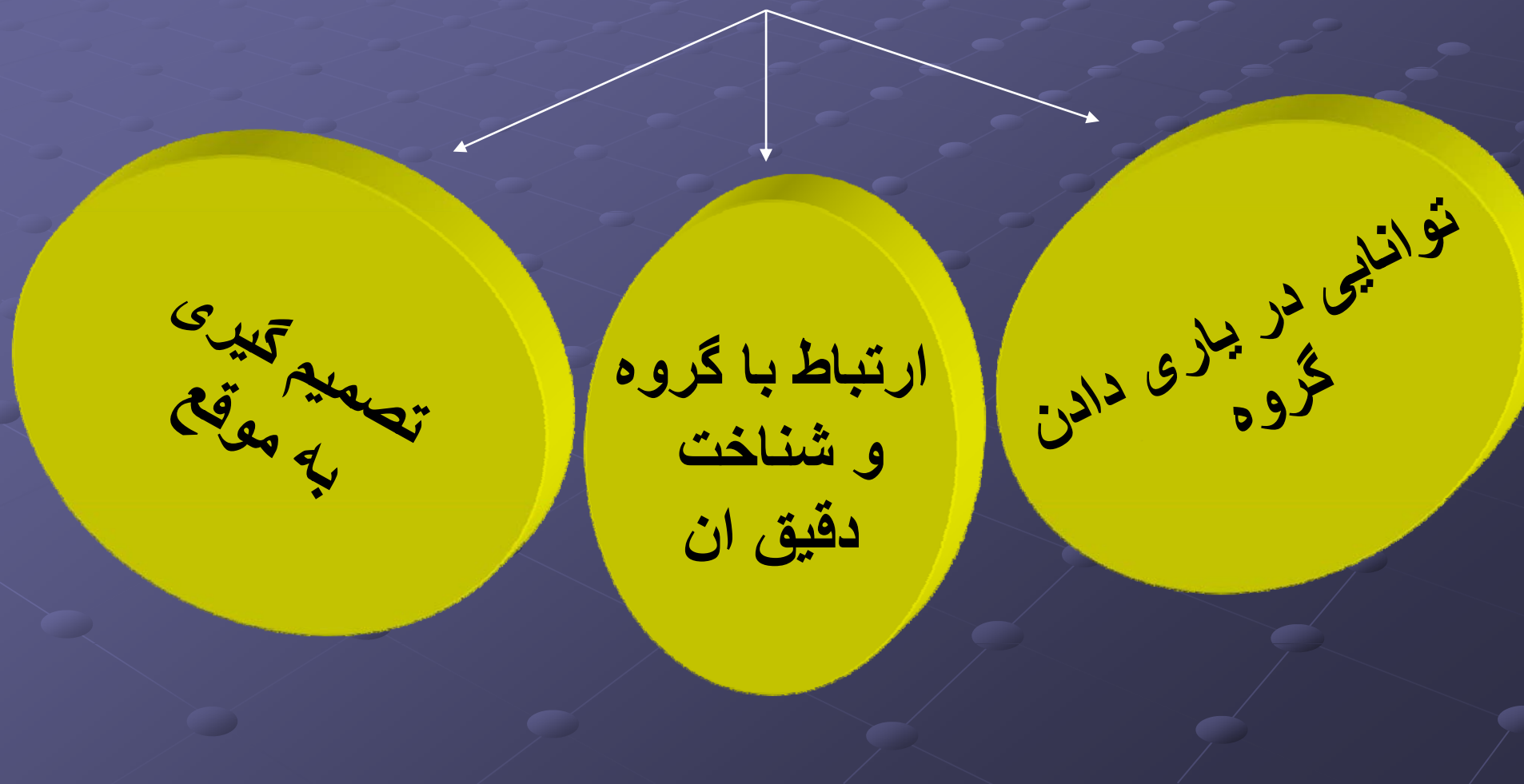
۷- توجه به شرایط زندگی و
محيط کار گروه هدايت شونده و

ادامه اهم وظايف رهبري

۸- بسیج نیرو و های موجود در بین گروه هدایت شونده و ترغیب آنان به فعالیت در امور مختلف

۹- ایجاد تعادل و هماهنگی بین گروه های مختلف

ویژگی های رهبری



ویژگی های مدیران در آثار کلاسیک و امروزی

۱- فراتر رفتن از خود (فرار از خود)

۲- ارتباط با گروه

۳- دارا بودن نگرش علمی

۴- تخصص و

ادامه ویژگی های مدیران در آثار کلاسیک و امروزی

۵- احساس تعلق به گروه

۶- پذیرش گروه

۷- اعتقاد به استفاده از روش های

گوناگون

۸- قدرت

شیوه های جلب همکاری گروه

۱- روش تطمیع

۲- روش اعمال قدرت و تهدید

۳- روش ناچار سازی

۴- انگیزش

بهترین روش برای ایجاد همکاری

بهترین روش برای

ایجاد همکاری فعال در

گروه، ایجاد انگیزش

است.

انواع رهبری

۱- منطقی

۲- سنتی

۳- معنوی

۱- رهبری منطقی از نظر وبر

شایستگی و برجسته

بودن رهبر در زمینه های

عقلی، فکری، قدرتی،

مالی و...

۲- رهبری سنتی از نظر وبر

رهبری مبتنی بر آداب

و رسوم قدیمی و ارزش

های ملی و قومی

۲- رهبری معنوی از نظر وبر

نزدیکی رهبر به
معنویت و اصول الهی،
ملاک رهبری اوست.

انواع رهبری از نظر وایلز

۱- رسمی (انتصاب توسط

مقام رسمی)

۲- غیر رسمی (انتخاب

توسط گروه)

تیپ های رهبری

شامل ۹ تیپ (سنخ):

۱- رهبر خلاق (تکیه بر روش های

مناسب جهت پرورش خلاقیت)

۲- رهبر خشن (نادیده گرفتن نظر گروه

و توسل به سلطه جویی) و

ادامه تیپ های رهبری

۳- رهبر مقرراتی (تأکید بر

هدف های سازمان و مقررات)

۴- رهبر همساز (مطابقت دهنده

سازمان و مصالح آن با نیاز

های گروه) و

ادامه تیپ های رهبری

۵- رهبر مردم گرا (مبتنی بر روابط
حسنة و پیوند با گروه در جهت
تحقق اهداف)

۶- رهبر منطق گرا (توجه به
مقررات در ارتباط با نیاز های
گروه و شرایط سازمان) و

ادامه تیپ های رهبری

۷- رهبر خودکامه (اداره سازمان بر
مبنای اراده شخصی خود)

۸- رهبر بی تفاوت (جدا از جریانات
سازمان و گروه)

۹- رهبر آزاد منش (دادن آزادی عمل تا
حدی که تأثیر منفی نداشته باشد).

روش های رهبری

مشمول بر ۳ مورد:

۱- استیلا جویی (قایل شدن

برتری برای خود نسبت به افراد

گروه و بی توجه به نظر آنان و در

نتیجه نشنج آفرینی) و

ادامه روش های رهبری

۲- روش های همسازی

(حرکت رهبر با گروه و گاه

به دنبال آن به خاطر اجتناب

از طرد شدن) و

ادامه روش های رهبری

۳- روش های گروهی (جایگاه

رهبر در مرکز گروه و تصمیمات

بر اساس درک نظر گروه،

هماهنگ کننده و وقوع رهبری در

درون گروه بدون مقاومت)

تداوم رهبری

تداوم رهبری بستگی به ۶ عامل دارد:

- ۱- ایجاد فضای تفکر در داخل گروه
- ۲- تأمین امنیت افراد ابراز کنندۀ مخالفت
- ۳- سهیم کردن افراد در مسؤوالت ها و

ادامه تداوم رهبری

۴- ترغیب خلاقیت ها و نوآوری ها

۵- ارزشیابی منصفانه از فعالیت
گروه

۶- ترغیب افراد گروه به پذیرش
مسئولیت

رابطه رهبری و مدیریت

۱- بسیاری از صاحبان

رهبری و **مدیریت** را به عنوان

امری واحد تلقی نموده و بین آن

ها تفاوت قایل نشده اند.

ادامه رابطه رهبری و مدیریت

۲- بدین معنا که بدون رهبری
نمی توان مدیریت کرد و بدون
آشنایی با مدیریت نمی توان
رهبری را اعمال نمود.

تفاوت های رهبری و مدیریت

شامل ۵ مورد:

۱- مدیر به تکنیک های بیشتری

نسبت به رهبر نیاز دارد (در

رهبری کشف تکنیک های مورد

نیاز به عهده گروه است) و

ادامه تفاوت های رهبری و مدیریت

۲- مدیریت جنبه اجرایی بیشتر دارد در حالی که در رهبری اجرای امر بیش از آن که به عهده رهبر باشد بر اثر کوشش های گروه است و

ادامه تفاوت های رهبری و مدیریت

۳- رهبری امری کلی است
در صورتی که مدیریت به
جزئیات اجرایی امر نظارت
دارد و

ادامه تفاوت های رهبری و مدیریت

۴- رهبری عمدتاً از طریق
ارائه الگو صورت می گیرد،
در حالی که ارائه الگو تنها
یکی از تکنیک های مدیریت
است و

ادامه تفاوت های رهبری و مدیریت

۵- رهبر در امر هدایت و نظارت در پاسخ های گروه، فعالیت کم تری نسبت به مدیر دارد.

رفتار های اجتماعی رهبر آموزشی

مشمول بر ۱۰ مورد:

- ۱- احترام به عقاید و نظریات دیگران و پرهیز از مطلق انگاری
- ۲- گرایش به انجام کار های اجتماعی
- ۳- گرایش به فعالیت های جمعی و

ادامه رفتار های اجتماعی رهبر آموزشی

۴- تفهیم و تشریح هدف های

آموزشی به همکاران

۵- ایجاد همسویی در هدف ها

۶- رعایت احترام همکاران و

ادامه رفتار های اجتماعی رهبر آموزشی

۷- اتخاذ رفتار های مناسب در جهت
ایجاد محیطی سالم و مطلوب در محیط
کار

۸- توجه به ارزش شغل آموزشی و
توانایی لازم در مورد تجزیه و تحلیل
مسائل آن و

ادامه رفتار های اجتماعی رهبر آموزشی

۹- ارزشیابی منصفانه از تلاش

های آموزشی همکاران و خود

۱۰- توجه به مسایل و مشکلات

موجود و دوری از بی تفاوتی در

برابر آن ها

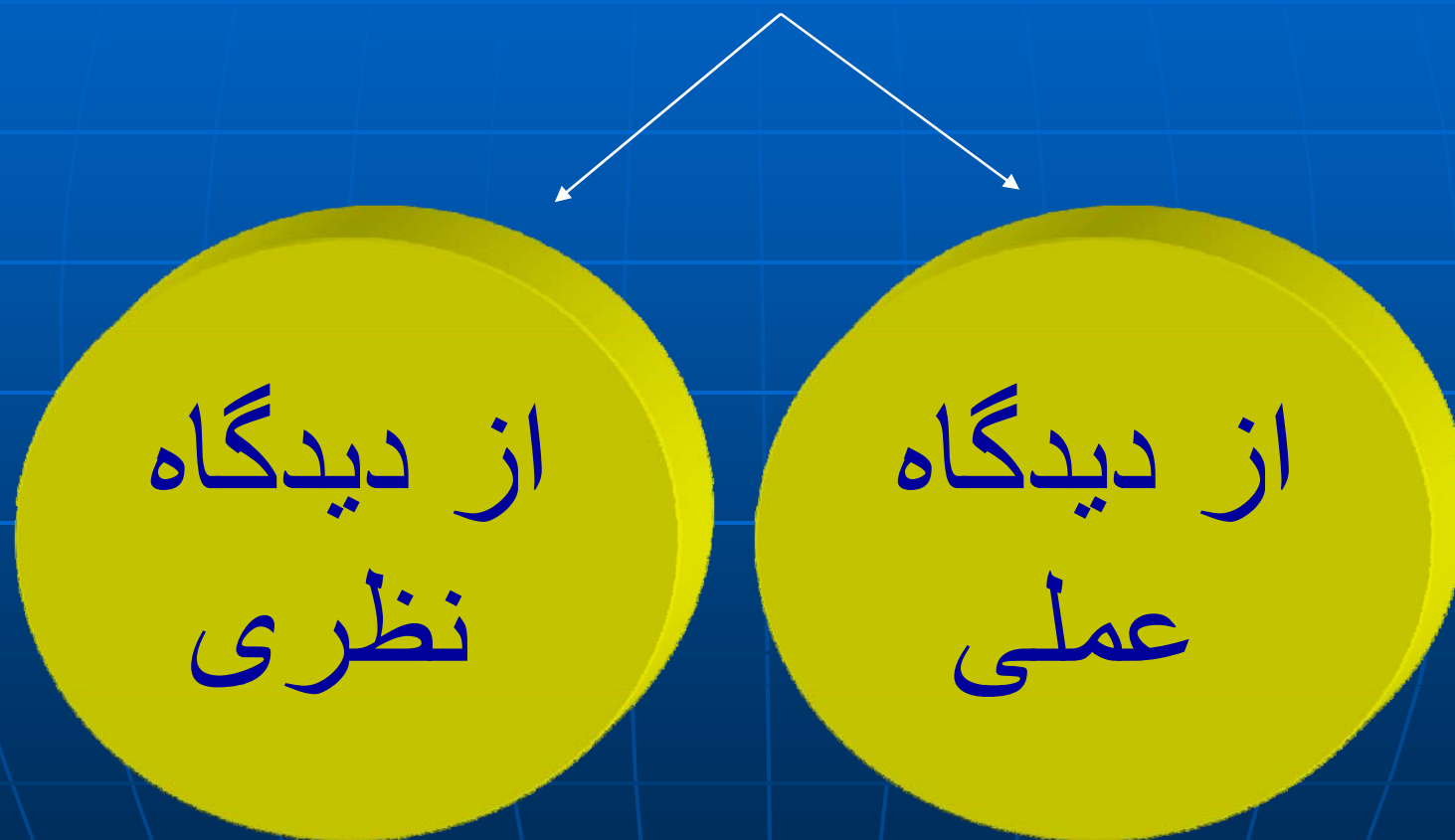
تحقیق کنید

در باره ویژگی های اداری،
اجتماعی و فرهنگی مدیران
آموزشی از دیدگاه مدیران و
معلمان تحقیق کنید و آن ها را
مقایسه نمایید

فصل هشتم

رهبری و مدیریت
در اسلام

اهمیت مدیریت و رهبری در اسلام



هدف از تأسیس سازمان در مدیریت اسلامی

عبارت است از **رشد** و
تعادل انسان مشغول در
سازمان است.

هدف های مدیریت و رهبری در اسلام

شامل ۵ مورد:

۱- توجه به رشد معنوی انسان

۲- توجه به رشد مادی (ارتقای
سطح زندگی)

ادامه هدف های مدیریت و رهبری در اسلام

۳- برقراری عدالت و رفع هر گونه تبعیض از محیط سازمان

۴- برقراری روابط انسانی مطلوب در سازمان

۵- توجه به پیشرفت امور و تولید کار،
باعنایت به اهمیت کار در اسلام

ضرورت مشاوره و مشورت در اسلام

۱- گستردگی و انشعاب روز
افزون مسایل مختلف در ابعاد
گوناگون زندگی

۲- پیچیدگی و تخصصی شدن
بسیاری از مسایل

۳- بهره مندی از اندیشه های دیگران
برای کسب نتایج مطلوب تر

روش های مدیریت در اسلام

شامل ۷ مورد:

۱- ایجاد انگیزه در کارکنان

۲- توجه به استعداد و توانایی

کارکنان

۳- فعالیت جمعی و

ادامه روش های مدیریت در اسلام

۴- تصمیم گیری به صورت
گروهی و شورایی

۵- ارتباط تنگاتنگ با کارکنان

۶- خدمت به کارکنان در جهت رفع
نیاز های مادی و معنوی آنان

۷- اعتماد به مردم

ویژگی های اصول مدیریت در انقلاب اسلامی

شامل ۶ مورد:

۱- اعتماد به مردم

۲- درون زایی

۳- مدیریت گروهی

ادامه ویژگی های اصول مدیریت در انقلاب اسلامی

۴- مدیریت انقلابی

۵- مدیریت مبتنی بر مهارت و
تخصص

۶- مدیریت مبتنی بر انگیزه

راهبرد ها و توصیه های لازم برای انجام انقلاب اداری در جامعه

شامل ۲۰ مورد:

۱- تغییر نظام اداری کشور به
طور بنیادی

۲- پرهیز از جایگزینی افراد و
تعویض مدیران و

ادامه راهبرد ها و توصیه های لازم برای انجام
انقلاب اداری در جامعه

۳- ایجاد دگرگونی

سیستمی در ادارات

۴- جایگزینی مدیریت

جمعی به جای مدیریت

فردی و

ادامه راهبرد ها و توصیه های لازم
برای انجام انقلاب اداری در جامعه

۵- اهمیت دادن به ارتباط
همکاری و روابط افقی به جای
تأکید بر سلسله مراتب

۶- ارتباط مستقیم مردم با
مراکز تصمیم گیری و

ادامه راهبرد ها و توصیه های لازم
برای انجام انقلاب اداری در جامعه

۷- استفاده از همکاری های

مردمی در ادارات

۸- دخالت دادن افراد موثق در

تصمیم گیری های اداری و

ادامه راهبرد ها و توصیه های لازم برای انجام انقلاب اداری در جامعه

۹- ایجاد ساختار اداری غیر
متمرکز برای بهبود امور

۱۰- تقویت طرح کارشناسی
در ادارات به منظور ایجاد نظام
اداری چاره ساز و

ادامه راهبرد ها و توصیه های لازم
برای انجام انقلاب اداری در جامعه

۱۱- گرایش به سیستمی اندیشیدن

۱۲- رویکرد به پژوهش های
متناسب در جهت افزایش بازدهی
کارکنان

۱۳- تأکید بیشتر در مورد تخصص
در انتخاب مدیران و

ادامه راهبرد ها و توصیه های لازم
برای انجام انقلاب اداری در جامعه

۱۴- انتخاب مدیران از میان
کارکنان و به طور شورایی

۱۵- تأکید بر نظام ارزشیابی
کارسنجی به جای زمان سنجی

و

ادامه راهبرد ها و توصیه های لازم
برای انجام انقلاب اداری در جامعه

۱۶- احتراز از تصمیم گیری های

مبتنی بر سلايق شخصی و فردی

۱۷- انتخاب مدیران بر اساس

ضوابط و پرهیز از تأثیر روابط و

ادامه راهبرد ها و توصیه های لازم
برای انجام انقلاب اداری در جامعه

۱۸- اعتماد به مردم و توانایی
های آنان

۱۹- تفویض اداری امور به
افراد کاردان، لایق و مورد
اعتماد و

ادامه راهبرد ها و توصیه های لازم
برای انجام انقلاب اداری در جامعه

۲۰- ارتباط مراکز

تصمیم گیری اداری با

مراکز پژوهشی

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