

با سلام و احترام

مطالبی که در ادامه آورده شده از کتاب اصول و مبانی مدیریت دکتر جاسبی می باشد؛ همینکه یکبار به این مطالب نگاهی اجمالی بیندازید برای کنکور کفایت می کند. البته این کتاب، کتاب بسیار خوبی است و مطالعه آنرا به علاقمندان به مباحث مدیریتی توصیه می کنیم.

بخش اول

۱- سه مکتب اساسی را در مدیریت می توان نام برد: کلاسیک، نئوکلاسیک و مکتب مبتنی بر تئوری سیستم ها

(برخی گرایش دیگری را نیز قائل هستند که گاهی از آن به عنوان «مکتب تجربی یا آمپریک» نام می برند.)

۲- فایول مبتکر نمودار سازمانی است و برای هر سازمان شش وظیفه اساسی قائل است: امور فنی، امور تجاری، امور مالی، امور ایمنی، امور حسابداری، امور اداری

۳- فرانک گیلبرت از پیشگامان «حرکت سنجی» است. وی روش های متعددی برای تجزیه و تحلیل کار پدید آورد که «نمودار جریان کار» ساده ترین آن است. در این نمودار، جریان کار به پنج عنصر اصلی تقسیم می شود شامل: عملیات، حمل و نقل، بازرسی، انبارداری و تحویل.

۴- واژه «سازمان غیررسمی» در قاموس ادبیات مدیریت پس از نتایج مطالعات التون مایو (مطالعات هاثورن - ظهور مکتب نئوکلاسیک) ایجاد شد.

(این مطالعات همچنین بر اهمیت سیستم کامل ارتباطات به خصوص از «پایین به بالا» (از کارگر به مدیر) تاکید نمود و نشان داد که تغییر در میزان تولید بیش از آنچه به مسائل اقتصادی و فیزیکی مربوط شود، به مسائل روانشناسی و رفتاری مربوط می گردد.

هنجارهای گروهی و جمعی در شکل دادن به رفتار کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. مطالعات هاثورن همچنین اهمیت توجه به احساسات و عواطف انسان را در سازمان ها و موسسات و به طور کلی در فعالیت های گروهی روشن کرد.)

۵- به نظر ماکس وبر اعمال قدرت به سه طریق در سازمانها مشروعیت می یابد: بر اساس قانون، بر مبنای قراردادهای سنتی، بر مبنای جذابیت و نفوذ رهبر

- ۶- متد سوسیومتریکی در سال ۱۹۳۴ توسط مریانو برای مطالعه ساختمان گروهی توسعه پیدا کرد.
- با ساختن یک سوسیوگرام، تصویر گروه را از نقطه نظر علاقه، عدم علاقه و بی تفاوتی افراد گروه نسبت به یکدیگر نشان داده می شود.
- ۷- در سیستم «دینامیک» حل مسائل تابعی از «زمان» است.
- ۸- هر سیستم می تواند جزئی از یک سیستم بزرگتر باشد؛ در این صورت سیستم بزرگتر را «سیستم اصلی» و سیستم های تشکیل دهنده آنرا «سیستم فرعی» می نامند.
- ۹- لازلو واژه طبیعی را در مقابل واژه مصنوعی (و نه واژه اجتماعی) برگزیده است و منظور وی از «سیستم طبیعی» سیستمی است که موجودیت آن مدیون برنامه ریزی و عملکرد آگاهانه آدمی نیست. (برخلاف سیستم مصنوعی)
- ۱۰- نامتغیرهای سازمانی در سیستم طبیعی عبارتند از: الف) خاصیت تقلیل ناپذیری سیستم های طبیعی (فرق بین طاووس و بوزینه در اصل، فرق بین مواد سازنده آنها نیست، بلکه در ساخت ارتباطات میان اجزای تشکیل دهنده آنها نهفته است).
- ب) خاصیت حفظ خویشتن در محیط متغیر
- ج) خاصیت خودآفرینی در مقابله با هموردطلبی (خودآفرینی به تعبیر لازلو، شرط لازم برای تکامل و توسعه می باشد که براساس آن سیستم های طبیعی، ساخت خود را تغییر می دهند و به عبارت دیگر خود را می آفرینند. لازلو دو نوع تکامل را مطرح می کند، یکی تکامل خود (Ontogenesis) و دیگر تکامل نوع (Phylogenesis))
- د) خاصیت واسط و هماهنگ کننده بودن در سلسله مراتب
- ۱۱- «تعالد» لازمه تداوم وجود یک سیستم است. برقراری تعادل در سیستم ها با کمک بازخور انجام می گیرد.
- ( تعادل از هماهنگی بین اجزاء یک سیستم با سیستم های فرعی تشکیل دهنده آن بوجود می آید.
- ۱۲- خصوصیات دهگانه سیستم های باز: ۱. واردکردن انرژی
۲. عملیات
۳. باز داده ها
۴. سیستم به عنوان چرخش رویدادها

۵. آنتروپی منفی

۶. داده اطلاعاتی، بازخور منفی و فرایند کدگذاری

۷. حالت پایدار و تعادل درونی پویا

۸. تفکیک وظایف یا تخصص‌گرایی

۹. یکپارچگی و هماهنگی

۱۰. هم‌پایانی

۱۳- در روش سیستم‌ها بیشتر به هدف و عملکرد یک پدیده توجه داریم تا ظاهر و ساخت آن.

۱۴- شناخت هدف و مأموریت سیستم، مهمترین مرحله کار یا طراحی سیستم می‌باشد.

(اولا به یاد داشته باشید سیستم‌ها ممکن است به جای یک هدف، مجموعه‌ای از اهداف را برای

خود تعریف کنند. ضمناً کار سیستم پاسخگویی به مجموعه‌ای از احتیاجات سیستم است که

یک دسته از این احتیاجات «نقش محرک» و دسته‌ای دیگر نقش «بازدارنده» دارند.

و نیز سیستم دارای دو دسته توقعات است، یک دسته پاسخگویی به انتظارات محیط و دسته

دیگر پاسخگویی به خواسته‌های سیستم

## بخش دوم

۱۵- پیچیدگی اصولی در برنامه‌ریزی بیشتر مربوط به روابط متقابل تصمیمات با یکدیگر است

تا خود تصمیمات.

۱۶- به‌طور کلی سه انگیزه (بینش) غالب در برنامه‌ریزی وجود دارد: - راضی کردن یا قانع کردن

(سایمون- در حد امکان خوب نه بهترین-Satisficing)

- بهینه‌سازی

(Optimizing)

- سازگاری یا توافق

(Adaptivizing)

۱۷- «بهینه‌سازی» برای مسائل ساده با ساختار پیچیده یا مسائل پیچیده با ساختار ساده

مناسب است و برای مسائل پیچیده با ساختار پیچیده کاربرد چندانی ندارد.

۱۸- به‌طور خلاصه تکنیک‌های «بهینه‌سازی» بیشتر برای برنامه‌ریزی تاکتیکی مناسب است تا

استراتژیک.

۱۹- دانش ما در مورد آینده به سه طبقه تقسیم می‌شود: قطعی، غیرقطعی، نامعلوم

سبک های برنامه‌ریزی برای این سه موقعیت به ترتیب: متعهدانه، مقتضیانه، مسئولانه

۲۰- برنامه‌ریزی در مدیریت قبل از سازماندهی انجام می‌شود.

۲۱- در امر برنامه‌ریزی علاوه بر اطلاعات مربوط به منابع، به اطلاعات دیگری نیز نیازمندیم که

«پیش‌داشته‌های برنامه‌ریزی» نامیده می‌شوند. منظور از پیش‌داشته‌ها یا عوامل محیطی، عوامل

خارجی هستند که معمولاً در کنترل سازمان یا موسسه نیستند.

۲۲- به‌طور کلی برنامه زمان‌بندی را «رویه» و نحوه اجرای آنرا «روش» می‌نامند.

۲۳- توسط «نمودار سازمانی» سلسله‌مراتب سازمانی به صورت رسمی مشخص می‌شود که هم

واحدهای تابعه سازمان را نشان می‌دهد و هم خطوط و مجاری ارتباطات و مسئولیت را تعیین می‌کند.

۲۴- تقسیم کار که همراه با کلمه سازمان یا سیستم مفهوم پیدا می‌کند نه تنها اولین گام بلکه از

مهمترین گامها در امر سازماندهی است.

۲۵- در مورد سازماندهی برمبنای «منطقه جغرافیایی» معمولاً «امور مالی» به صورت متمرکز انجام

می‌شود و کمتر در آن سازماندهی منطقه‌ای به چشم می‌خورد.

۲۶- وقتی که در بانکها کارشناسانی برای دادن وام به تولیدکنندگان یک نوع میوه (مثلاً پرتقال یا

گندم) اختصاص می‌یابند، این در حقیقت یک نوع طبقه‌بندی بر حسب مشتری است. (با طبقه‌بندی

برمبنای محصول اشتباه نگردد.)

۲۷- طبقه‌بندی بر حسب فرایند را در حقیقت می‌توان نوع خاصی از طبقه‌بندی بر حسب وظیفه به

حساب آورد.

۲۸- پنج عامل موثر در «حیطه نظارت»: - درجه تعامل بین کارکنان تحت سرپرستی و واحدهای

تحت سرپرستی

- درجه عدم تشابه فعالیت‌های تحت سرپرستی

- ظهور مشکلات جدید در واحد تحت سرپرستی

- درجه پراکندگی فیزیکی فعالیت‌ها

- زمینه‌ای که بر اساس آن مدیریت باید کارهای غیرسرپرستی

یا خارج از مدیریت را انجام دهد و به تقاضای افراد واحدهای دیگر رسیدگی کند.

۲۹- متوسط تعداد سطوح یک سازمان با هزار پرسنل از طریق تحقیقاتی که به عمل آمده عدد هفت

است.

۳۰- یکی از روش‌های تعیین حیطة نظارت روش «لاک هید» است.

۳۱- در سال ۱۹۳۰ گریکوناز برای تعیین حیطة نظارت از فرمول روبرو استفاده کرد:

$R = n \left[ \frac{n}{2} + (n-1) \right]$  R: تعداد انواع روابطی که ممکن است مورد توجه مدیریت باشد.

n: تعداد زیردستان

۳۲- فعالیت‌های صف در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً در تأمین هدفهای سازمان

نقش تعیین‌کننده دارند. مثلاً در سازمانهای صنعتی واحدهای مربوط به تولید و فروش صف هستند.

از نظر زمانی، فعالیت‌های صف زودتر از فعالیت‌های ستاد شروع می‌شوند و نیز زودتر نقش خود را در موفقیت سازمان نمایان می‌سازند.

۳۳- واحدهای ستاد به طور غیر مستقیم در تأمین اهداف سازمان نقش دارند. مانند واحد برنامه‌ریزی،

کارگزینی و ...

برخلاف واحدهای صف (که وظایف اجرایی دارند) واحدهای ستاد وظایف مشورتی، برنامه‌ریزی و

خدمات تخصصی برای کمک به اجرای وظایف صف دارند.

۳۴- انواع سازمان‌های صف و ستاد: ۱- سازمان صف (سازمان هرمی با سلسله مراتب ساده)

۲- سازمان ستاد (حالت تئوریک دارد، یعنی بیشتر در قالب فرضیه

باقی مانده و به اجرا درنیامده است)

۳- سازمان صف و ستاد

۳۵- تأمین نیروی انسانی دو بخش هدایت و کنترل را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- ۳۶- چهار مهارت لازم برای مدیران: فنی، انسانی، ادراکی، طراحی
- ۳۷- به خصوص افراد توانمند به ارزیابی کار خود علاقه‌مند هستند.
- ۳۸- در یک ارزیابی دو چیز باید اندازه‌گیری شود: کارایی در تحقق هدف، انجام وظایف مدیریت.
- ۳۹- در بحث رهبری به سه موضوع انگیزش، ارتباطات و رهبری توجه داریم.
- ۴۰- در شبکه ارتباطات، انگاره زنجیره‌ای انگاره‌ای است که در آن دو عضوی که در دو سر شبکه ارتباطی قرار دارند، هرکدام تنها با یک عضو دیگر در تماس هستند و نه بیشتر.
- ۴۱- انگاره متمرکز، انگاره‌ای است که در آن یک عضو به خاطر اینکه کلیه ارتباطات با او و یا از طریق او انجام می‌شوند دارای موقعیتی ممتاز و استثنایی است.
- ۴۲- انگاره دایره‌ای، انگاره‌ای است که مسئولیت‌ها بین اعضای گروه به طور مساوی تقسیم شده است. در این انگاره، روحیه افراد بالاست.
- ۴۳- انگیزه‌ها را در سه گروه فیزیکی، اجتماعی و روانی (مختص انسان) تقسیم‌بندی می‌کنند.
- ۴۴- در بحث انگیزش هنری ماری در سال ۱۹۳۸ نظریه «نیازهای آشکار» را بیان کرد.
- ۴۵- چهارده وظیفه رهبری: رهبر به عنوان مجری  
برنامه‌ریز  
رهبر به عنوان سیاست‌گذار  
رهبر به عنوان  
رهبر به عنوان متخصص  
نماینده خارجی گروه  
رهبر به عنوان کنترل‌کننده روابط داخلی  
رهبر به عنوان تشویقات و تنبیهات  
واسطه یا داور  
رهبر به عنوان علامت گروه  
رهبر به عنوان ایدئولوژیست  
جانشین مسئولیت‌ها فردی

رهبر به عنوان

رهبر به عنوان شبه پدر

سپهر بلا

۴۶- خصوصیات مورد انتظار در رهبری: ۱- رهبر باید به عنوان «یکی از ما» درک شود.

۲- رهبر باید به عنوان «بیشترین ما» درک شود.

۳- رهبر باید به عنوان «بهترین ما» درک شود.

۴- رهبر باید انتظارات پیروان را برآورده سازد.

۴۷- سبک‌های مختلف رهبری: اقتدارگرا، بوروکراتیک، دیپلماتیک، مشارکتی، رها کرده (لجام

گسیخته)

۴۸- انواع نظریه‌های رهبری: ۱- صفات مشخصه

۲- مجموعه رفتاری (دو بعد اصلی از رفتار رهبران یکی اولویت

«ساخت» و دیگری اولویت «مراعات»)

۳- پیوستگی رفتار رهبری (مانند پیوستار رهبری تانن بام و اشمیت)

۴- نظریه اقتضا

۵- نظریه وروم و یتون (مدل هنجاری از سبک رهبری)

(در مدل وروم و یتون، باید توجه روی مشکلی متمرکز شود که لازم است حل گردد و استفاده از یک روش در سبک رهبری به معنای کنار گذاشتن سایر روش‌ها نیست. به عبارت دیگر سبک‌های مختلف رهبری باید در شرایط مختلف برای حل مساله به کار گرفته شود. وروم و یتون سه دسته از نتایج را که روی کارایی تصمیمات اثر می‌گذارند مشخص می‌نمایند که عبارتند از: ۱) کیفیت یا منطقی بودن تصمیم ۲) پذیرش تصمیم توسط زیردستان و تعهد آنان برای اجرای تصمیم ۳) مقدار زمان لازم برای تصمیم‌گیری.)

۴۹- قواعد تصمیم‌گیری: ۱- قاعده اطلاعات

۲- قاعده اعتماد

۳- قاعده مساله تنظیم نشده

۴- قاعده پذیرش

۵- قاعده تضاد

۶- قاعده وضوح

۷- قاعده اولویت پذیرش

۵۰- «کنترل» عبارتست از ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده.

۵۱- روش‌های کنترل: ۱- کنترل توسط بودجه ۲- تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر ۳- کنترل از طریق گزارش‌های آماری ۴- تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی

۵- روش‌های کنترل زمانی (مانند نمودار گانت) ۶- فن بازنگری و

ارزشیابی برنامه (PERT) ۷- روش مسیر بحرانی (CPM)

موفق باشید

این یک دستور است!