

سَلَامٌ عَلَيْكَ يَا مُحَمَّدٌ

دانشکده فنی حرفه ای امام علی (ع)

نام درس :

(مدیریت عمومی)

آراد سلیمان پور

مقطع: کارشناسی

سرفصل ها

فصل ۱ : اصول و مبانی برنامه ریزی

فصل ۲ : اصول و مبانی سازماندهی

فصل ۳ : اصول و مبانی تامین نیروی انسانی و رشد آن در سازمان

فصل ۴ : اصول و مبانی نظارت و کنترل

فصل ۵ : اصول و مبانی بودجه نویسی

فصل ۶ : اصول و مبانی ارتباطات و روابط عمومی

فصل ۷ : نظریه های مهم سازمان و مدیریت

تعریف مدیریت:

مدیریت فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد از منابع انسانی و مادی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمانی است. فرآهم کردن محیط مناسب برای افراد جهت فعالیت های گروهی برای نیل به اهداف می باشد.

در خلاصه: مدیریت فرآیندی است مبتنی بر تصمیم گیری برای انجام کارهاست، بر تخصیص منابع مالی و امکانات مادی تاکید دارد، بر هدایت کارکنان تاکید دارد، و در جهت هدف سازمانی معینی قرار دارد.

مدیریت (management):

فرآیند انجام کارها به طور اثر بخش و کارا به وسیله دیگران

وظایف مدیریت (management functions):

۱. برنامه ریزی (planning): تعیین اهداف و روش دستیابی به آنها
۲. سازماندهی (organizing): تنظیم کارها، اختیارات و منابع بین کارکنان
۳. رهبری (leading): اعمال نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان
۴. کنترل (controlling): مقایسه فعالیت ها با استانداردهای برنامه

فصل ۱ : اصول و مبانی برنامه ریزی

تعریف برنامه ریزی : شامل تصمیم گیری درباره انتخاب اهداف و انتخاب روش های رسیدن به آنها برای آینده میباشد . برنامه ریزی عبارتند از فعالیت هایی که مدیر برای پیش بینی امور آینده سازمان انجام میدهد. کارهای خاصی که در این زمینه انجام میشود عبارت از : پیش بینی ، تعیین هدف های بلند مدت ، تدوین راهبردها ، تعیین سیاست ها و در نظر گرفتن هدف های کوتاه مدت ، برنامه ریزی یک پل ارتباطی بین حال و آینده است .

اصول برنامه ریزی



ارکان برنامه ریزی



اهمیت برنامه ریزی و رویداد های ورزشی



۱ - بر حسب زمان : بلند
مدت (بیش از ۵ سال) .
میان مدت (۵ سال) .
کوتاه مدت (۳ سال)

۲ - بر
حسب قلمرو
(: جهانی .
ملی .
واحدی)

**ابعاد مختلف
برنامه ریزی
:**

۳ - بر حسب سطح :
فوقانی (جامع) .
تحتانی (عملیاتی)

۴ - استمرار
یا عدم
استمرار :
ثابت .
مقطعی

برنامه ریزی استراتژیک :

۱ - اهداف و خطوط
کلی فعالیت ها و
مأموریت های سازمان
دراز مدت است

۲ - برنامه ریزی در
سطوح عالی سازمان
یا مدیریت های
فوقانی شکل می
گیرد

۵ - باعث پیوستگی
و انسجام اقدامات
ستاد برگزاری بازی
های المپیک می
شود

۳ - برای نیل به اهداف
و رسالت های بلند مدت
با توجه به محدودیت
های درونی و بیرونی
است

۴ - یک نوع باور است
که مدیران را به تفکر
دراز مدت و آینده
نگری و پیش بینی افق
های دور ترغیب می
کند

۱ - تعیین مأموریت
ها و هدف های دراز
مدت

۲ - تفکیک
مأموریت ها به
هدف های کمی و
کیفی کوتاه مدت
که این عمل را در
اصطلاح هدف
گذاری می نامند

**مراحل برنامه
ریزی
استراتژیک**

۴ - طرح
ریزی و
برنامه ریزی
اجرایی

۳ - تعیین خط
مشی ها یا سیاست
ها

۱ - فایق آمدن موثر
بر معضیات آتی

۲ - ارائه
وضعیت به
موقع برای
تصحیح
خطاهای
اجتناب نا
پذیر

۳ - کمک به تصمیم
گیری درست در زمان
مناسب

**برنامه استراتژیک
که یک مدیر را در
موارد زیر کمک
می کند**

۴ - تمرکز به
اعمالی که
برای رسیدن
به آینده
مطلوب باید
انجام می
شوند

۱ - انعکاسی از
ارزش های حاکم بر
جامعه (سنت ها و
فرهنگ ها)

۲ - به سؤالات اصلی و
مسایل اساسی سازمان
هاست : امروز کجا هستیم .
برنامه ریزی آینده چه باید
باشد. منابع سازمان در آینده
چیست

۳ - بیان اهداف
بلند مدت و تعیین
رسالت های
سازمان

۴ - دارای دید
بلند مدت است و
افق های دورتری
را در سازمان
مطرح می سازد

۵ - عملیات و اقدامات
سازمان ها در دوره های
زمانی نسبتاً طولانی
همه‌پیکار نموده و به آنها
پیوستگی می دهد

۶ - در سطوح
عالی سازمان
شکل می گیرد

۷ - برنامه ریزی جامع
فراگیر بوده و برنامه عملیاتی
سازمان را در بر می گیرد و
به آنها جهت می دهد

۸ - امکانات و
محدودیت های
درونی و بیرونی
سازمان را مد نظر
دارد

خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک

فرآیند برنامه ریزی جامع

۱ - شناسایی
مأموریت و استراتژی
های موجود
(سازمان به چه کاری
مشغول است)

۲ - تجزیه و تحلیل محیط
های برونی به منظور آگاه
شدن از عوامل اقتصادی .
سیاسی . فرهنگی موثر به
سازمان و هدف

۳ - شناسایی
فرصت ها و تهدید
های موجود در
محیط بیرونی

۴ - تجزیه و تحلیل
منابع یا بررسی
محیط داخلی

۵ - شناسایی
نقاط قوت و ضعف
های موجود در
محیط داخلی

۶ - ارزیابی
مجدد مأموریت
و اهداف
سازمان

۷ - تدوین
استراتژی
جدید

۸ - اجرای
استراتژی
جدید

۹ - ارزیابی نتایج و
کنترل و سنجش
استراتژی جدید در
عمل



بررسی اول

بررسی درونی که در
برگیرنده قوت و ضعف
های داخلی سازمان
است

SWOT

بررسی دوم

بررسی فرصت ها و
تهدیدات محیط
بیرونی

نکته :

برنامه ریزی
عملیاتی



کارایی

برنامه ریزی
استراتژیک



اثر
بخشی

اما برنامه ی استراتژیک به اثر بخشی نظر دارد.

۱ - برنامه ریزی
عملیاتی یعنی تعیین
هدف ها . خط مشی
تبدیل هدف به
صورت عملیات و
پیش بینی چگونگی
اجرا و کنترل است

۲ - هر چی در
برنامه ریزی جامع
به عنوان هدف و
خطوط کلی تعیین
می شود در عملیاتی
اجرا می شود

۳ - برگزاری یک اردوی
فرهنگی ورزشی . احداث یک
استخر سرپوشیده . تاسیس یک
دانشکده تربیت بدنی و ...

۴ - برنامه ریزی عملیاتی پیش بینی
عملیات برای نیل به اهداف معینی با
توجه به امکانات و محدودیت ها و
خطوط کلی ترسیم شده در برنامه
ریزی جامع تعریف کرد

۵-توالی
برنامه ریزی
عملیاتی :

۷ - در برنامه عملیاتی
بیشتر بر منابع فعلی
سازمان تاکید می شود

۶ - هدف کارایی است تلاش در این
است که کارها به درستی انجام شود
به بیان دیگر این برنامه ریزی بر
کارایی و بازدهی تاکید دارد

۸ - در سطوح
میانی و پایه
سازمان انجام
می شود

تعیین معیارهای
عملکرد و
موقعیت : کمیت
. کیفیت و هزینه

تهیه برنامه
جدید

باز بینی و
تعیین موارد
انحراف

تهیه برنامه کوتاه
مدت (تعیین بودجه
و زمان بندی)

۱ - نخستین و اساسی ترین روش
تصویری برنامه ریزی می باشد . در
این جدول زمان پیش بینی شده برای
اجرای برنامه ها و زمان نهایی اجرای
برنامه ها به صورت تصویری است

تجزیه و تحلیل سر به سر
رابطه بین درآمدها . هزینه
ها و سود را نشان می دهد

واحد زمانی مورد استفاده در این جدول روز .
هفته و ماه است
در فعالیت های ورزشی احداث فضاها .
امکانات کالبدی و برگزاری مسابقات ورزشی
کاربرد دارد
نمودار ظرفیت هم گفته می شود



- ۱ - مد نظر قرار دادن هدف
- ۲ - پیش بینی عملیات
- ۳ - تعیین زمان مناسب اجرای فعالیت
- ۴ - تعیین مکان مناسب اجرای فعالیت
- ۵ - محاسبه ی بودجه مناسب اجرای فعالیت
- ۶ - پیش بینی تدابیر لازم برای تامین بودجه از منابع دولتی و غیر دولتی
- ۷ - مشورت و هماهنگی با واحد های اجرایی و مشارکت کننده به منظور تصویب ابتدایی تقویم
- ۸ - دفاع از تقویم تنظیم شده و تصویب آنها
- ۹ - ابلاغ تقویم ورزشی تصویب شده به واحد های اجرایی تحت پوشش برای ایجاد

گام های فرآیند برنامه ریزی :

- اول ← مقصود کلی موسسه را تعیین کنیم
- دوم ← هدف ها را تعیین می کند
- سوم ← پیش بینی ها را انجام می دهد
- چهارم ← منابع سازمان را ارزیابی می کند
- پنجم ← راه حل های مختلف را طرح ریزی نمایید
- ششم ← هماهنگی را بررسی کنند
- هفتم ← برنامه ای را انتخاب کنید
- هشتم ← برنامه را اجرا کنید
- نهم ← برنامه را ارزیابی کنید

نکته : تقویم ورزشی در واقع برنامه عملیاتی یک فدراسیون . هیئت یا سازمان ورزشی است که معمولاً برای دوره های یک ساله تنظیم می شود.

تقویم ورزشی فدراسیون یک ساله ولی فدراسیون جهانی ۴ ساله است.



فصل ۲ : اصول و مبانی سازماندهی



نمودار سازمانی: شکلی است در طراحی سازمان برای طبقه بندی فعالیت ها و روابط ترسیم می شود



۱ - شناسایی و
دسته بندی کارها

عملیات لازم
جهت
سازماندهی :

۳ - برقراری ارتباط و
روابط . همکاری افراد در
یک گروه تشکیل جهت
تأمین مقاصد معین

۲ - تعریف و واگذاری
اختیارات و مسئولیت
ها با توجه به صلاحیت
ها



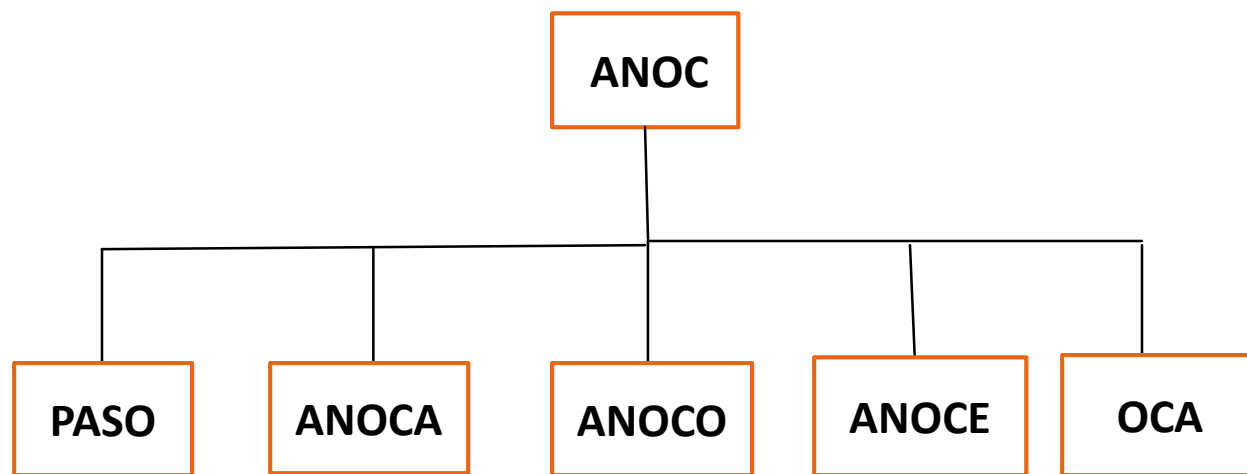
عدم تمرکز = تفویض اختیارات + نظارت



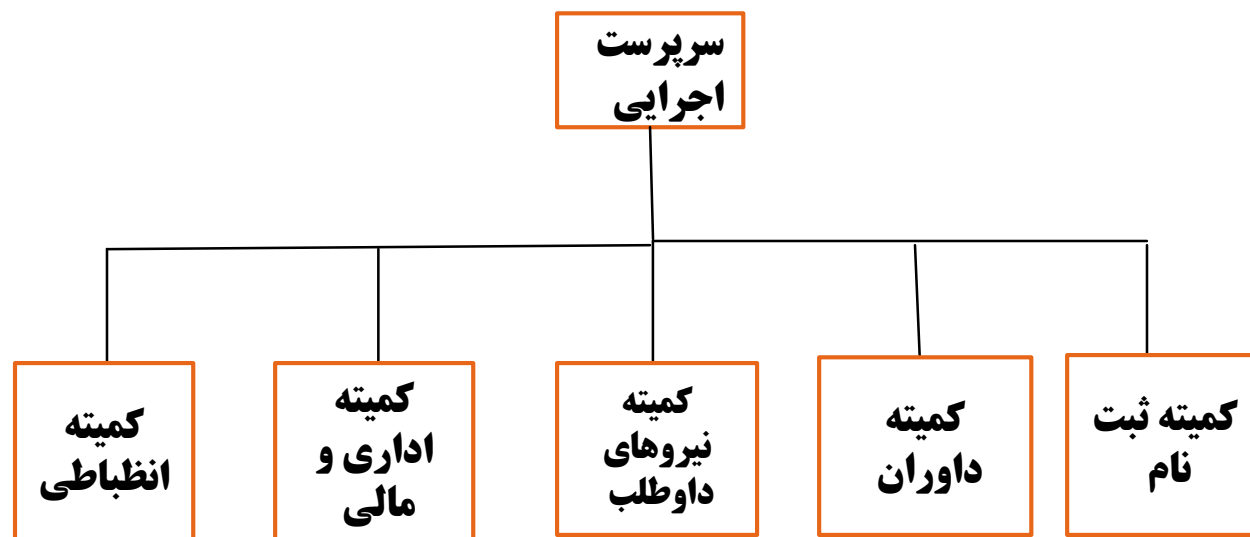
شیوه های ترسیم نمودار سازماندهی

۱ - بر اساس منطقه یا موقعیت جغرافیایی : این تقسیم بندی برای سازمان ها و تشکیلاتی مورد استفاده قرار می گیرد که گستردگی جغرافیایی برخوردار باشند
مانند : انجمن جهانی کمیته های ملی المپیک (ANOC) .

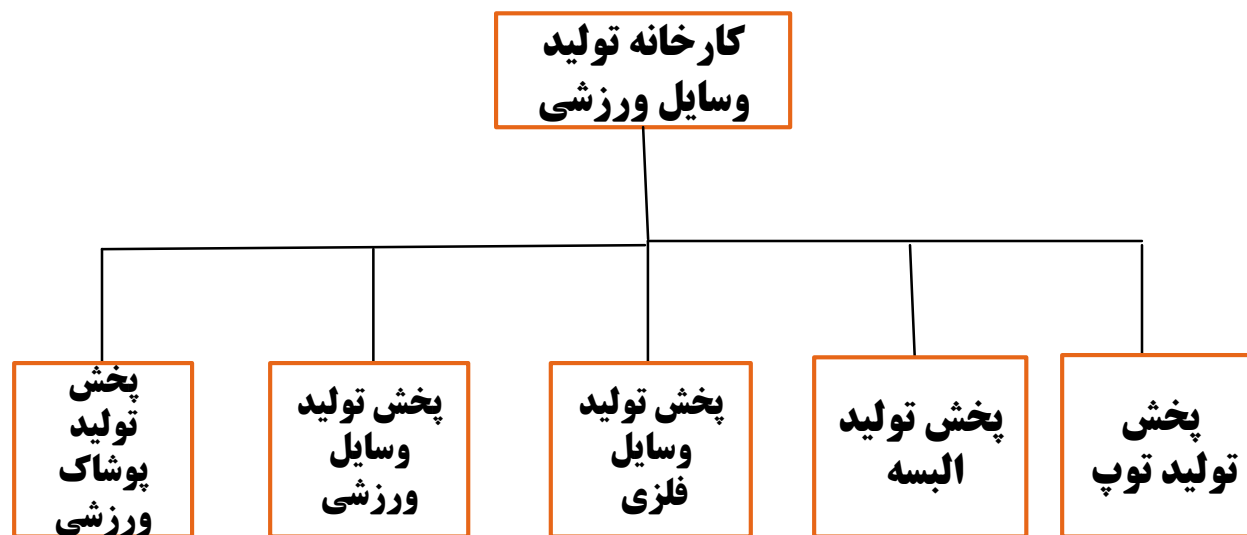
در این سازمان معمولاً بخشی در اداره کل ستادی و مرکزی وجود دارد مسئولیت هماهنگی بین مناطق را بر عهده دارد.



۲- بر اساس تقسیم کار و ارباب رجوع : در واقع صورت می گیرد که هدف ارئه خدمات بیشتر و بهتر به مراجعه کنندگان به سازمان می باشد.

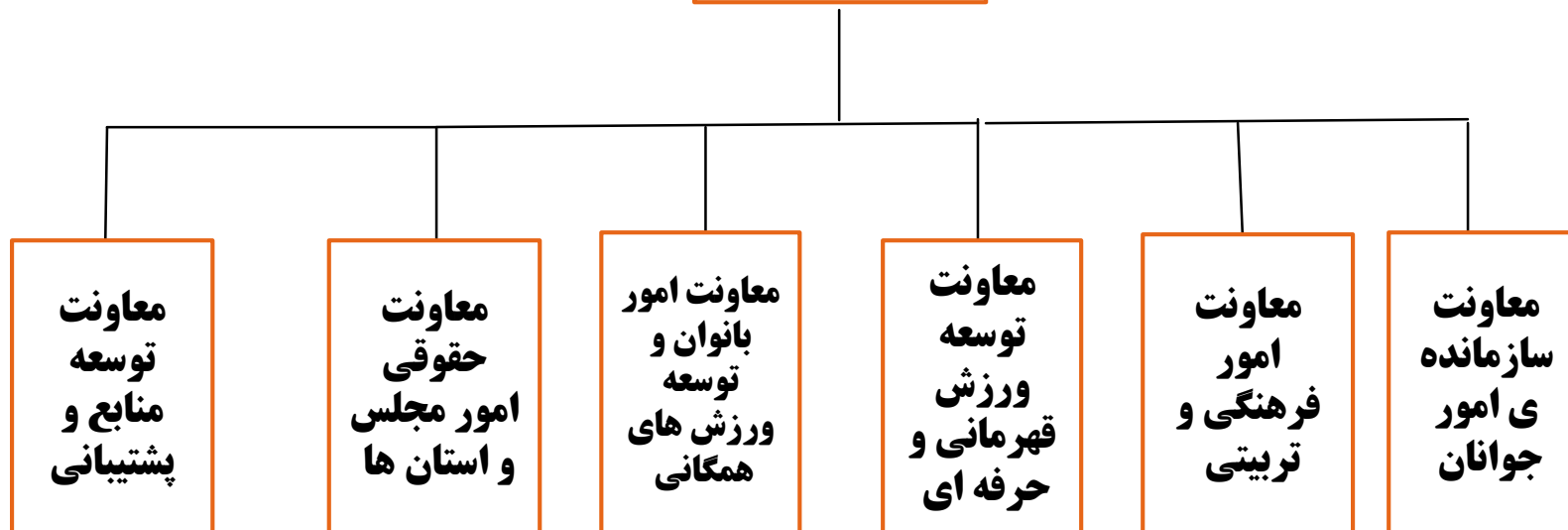


۳ - طبقه بندی بر اساس محصول : مسئولیت موفقیت و شکست هر بخش بر عهده مدیر همان بخش قرار می گیرد به فدراسیون های ورزشی اشاره کرد که هر یک با توجه به موضوع و نوع فعالیت محصول خاص خود را تولید می کند.



۴ - طبقه بندی بر اساس نوع وظیفه یا جریان عملیات : رایج ترین روش طرح ریزی در سازمان ها می باشد . فعالیت های اصلی سازمان در بالاترین رده سلسله مراتب مدیریت انعکاس می شود . وظایف در بالاترین رده سازمانی قرار می گیرد این نوع طبقه بندی اغلب در سازمان ها و وزارتخانه های دولتی مشاهده می شود . مزایای بر مبنای وظیفه ایجاد حوزه های تخصصی در سازمان است . نمودار سازمانی سطح مدیران فوقانی وزارت ورزش و جوانان از این نوع هستند .

وزارت ورزش و جوانان



۵. سازمان های ماتریسی



۱ - هیچ قاعده‌ی مشخصی
وجود ندارد که کدام طبقه
بندی برای کدام سازمان بهتر
است

۲ - برای سازمان‌های
بزرگ و پیچیده مناسب
تر است

۳ - ترکیبی از تمام اشکال یاد
شده به صورت یک مجموعه
حاصل از تلفیق و پیوند روش
های سازماندهی

۴ - تمامی سازماندهی
های صورت پذیرفته در
سازمان‌های تلفیقی از
طبقه‌بندی‌های نامبرده
شده می‌باشد

**۶- سازمان
های پیوندی
- تلفیقی :**

۱ - بخش عالی سازمان
مدیران عالی رتبه در
قسمت فوقانی که مسئول
خط مشی سازمان را بر
عهده دارند

۲ - بخش میانی (مدیران و
مسئولانی که مدیران بخش
عالی را به کارکنان بدنه ی
عملیاتی مرتبط می سازد)

۳ - بدنه اصلی عملیات
متشکل از کارکنان که
وظایف اصلی مربوط به
تولید یا خدمات را در
سازمان انجام می دهد)

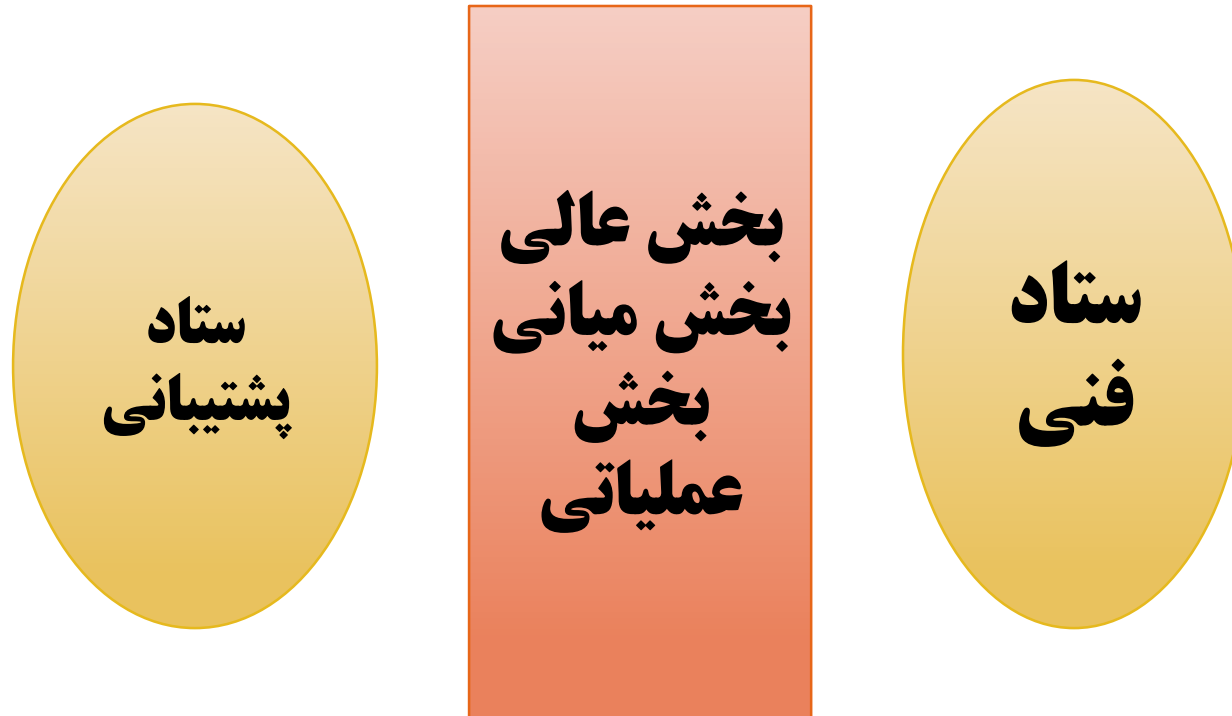
۴ - بخش ستاد فنی (تحلیل
گران و متخصصان که مسئولیت
تعیین استاندارد های سازمان
را بر عهده دارند)

۶ - ایدئولوژی (فرهنگ)
آن دسته از فرهنگ ها . سنت
ها. آداب و رسوم . باور ها
سازمان که از سایر سازمان ها
متمایز است

۵ - بخش ستاد پشتیبانی
افرادی که وظیفه ی پشتیبانی و
خدمات کمک رسانی را در
سازمان انجام می دهند)

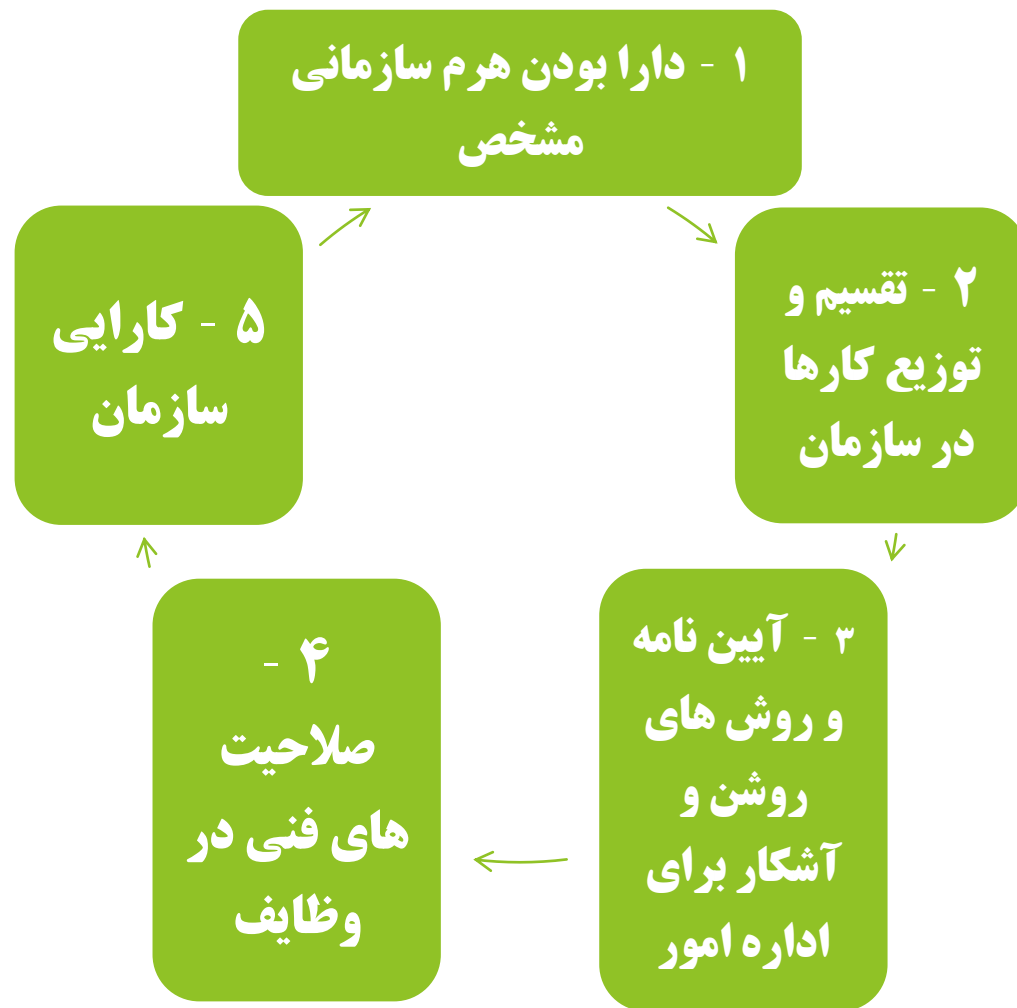
۷_الگوی ۵ شخصیت مینتربرگ

ایدئولوژی (فرهنگ)



الگوی ۵ بخش سازمان

ویژگی های مشترک سازمان ها



ساختار سازمانی :

(درون سازمان)

۱ - بخشی از فرآیند ها سازماندهی و طراحی سازمان را تشکیل می دهد .

۲ - ویژگی های درونی سازمان را نشان می دهد.

۳ - شامل مجموعه روش هایی است که برای تقسیم وظایف افراد و ایجاد هماهنگی میان آن ها به کار گرفته می شوند.

ابعاد اصلی ساختار سازمانی :

۱- پیچیدگی : تعداد کارهایی است که در یک سازمان انجام می شود .

تفکیک افقی : تخصصی کردن کار و بخش بندی مشاغل می شود.

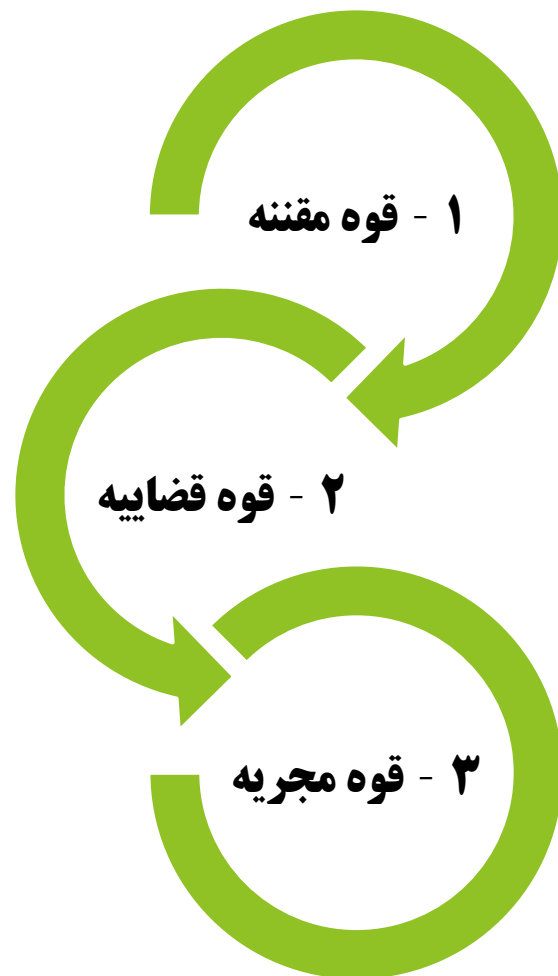
تفکیک عمودی : به عمق یا ارتفاع یک سازمان گفته می شود بر اثر افزایش سلسله مراتب یا سطوح سازمان ایجاد می شود.

تفکیک جغرافیایی (مکانی) : زمانی که سازمان فعالیت های خود را در چند مکان گسترش می دهد در نتیجه پیچیدگی سازمان نیز افزایش می یابد.

۲- تمرکز : وقتی قدرت در اختیار یک نفر است (تصمیم گیری در سطح بالا است) ساختار متمرکز است ولی اگر در میان افراد مختلف توزیع شده باشد غیر متمرکز (در سطوح پایین سازمان است) می شود.

۳- رسمیت : به میزان استاندارد شدن وظایف و تکالیف گفته می شود بنابراین مستقیم بر رفتار فرد در سازمان اثر می گذارد و مشخص می کند فعالیت های مربوط به شغل چه موقع و چگونه باید انجام شود.

سازمان ها و نهاد های دولتی



فصل ۳ : مدیریت منابع انسانی و تأمین آن در سازمان



وظایف کلی مدیریت منابع انسانی



فرایند منابع انسانی

نیاز سنجی: بر آورد نیروی انسانی مورد نیاز
جذب: کارمند یابی و تأمین منابع انسانی
توسعه: آموزش و توانمند سازی منابع انسانی
نگهداری: مراقبت و نگهداری منابع انسانی
انگیزش: به کار گیری و استفاده از منابع انسانی
نظارت: اندازه گیری و ارزیابی (ارزشیابی) عملکرد منابع انسانی



نکته : مزایا

برنامه ریزی نیروی انسانی : تا از وضعیت نیروی انسانی خود نیروهای مازاد کمبود نیروی انسانی در بخش های مختلف و یا در تعادل بودن آنها اطمینان حاصل کند و مطمئن شود کارکنان مناسب در مشاغل مناسب و در زمان مناسب منصوب شده اند یا خیر.

عمده ترین مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی :

۱ – استفاده بهینه از نیروی انسانی موجود در سازمان

۲ – تأمین نیروی انسانی بالنده برای سازمان

۳ – هماهنگی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان

۴ – تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه

۵ – فراهم نمودن هزینه لازم برای تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی

فصل ۴ : اصول و مبانی نظارت و کنترل :

ارزیابی : به بررسی ویژگی های شخصیتی از نظر هوش . ذکاوت . تعهد . انضباط . وجدان کاری و صفات اخلاقی می پردازد . بنابراین ارزیابی شایستگی مصداق می نماید.

اهداف ارزیابی : در سازمان های ورزشی به منظور اثر بخشی و کارایی بهتر مدیریت و استفاده بهینه از امکانات سازمان صورت می گیرد.

هدف های ارزیابی : ۱- باز آگاهی و بازخورد ۲- خودشناسی ۳- به سازی و بهبود عملیات اجرایی ۴- برنامه ریزی ۵- طبقه بندی عادلانه منابع انسانی

تفاوت بین ارزیابی و ارزشیابی : در قضاوت است اگر قضاوتی در مورد کارها وجود داشته باشد ارزشیابی است ولی اگر قضاوتی در مورد کار انجام نشود ارزیابی است
ارزیابی در حیطه مسائل مالی و اقتصادی به کار می رود ولی ارزشیابی در حیطه مسائل آموزشی و علمی به کار می رود.

نظارت : اندازه گیری و ارزیابی عملکرد و اصلاح آن برای به دست آوردن اطمینان که هدف ها و برنامه های سازمان به سرانجام رسیده است .

۱ – هدف نظارت : باید اصلاح و بهبود وضعیت باشد و نه تنبیه و مجازات در نظارت باید برای شناسایی نقاط ضعف همواره با شناسایی نقاط قوت تاکید شود . هدف هر نظام نظارت افزایش کارایی و در نتیجه افزایش کمیت و کیفیت تولید کالا یا خدمات است .

۲ – هدف نظارت : این است که اطمینان حاصل شود که آیا همه کارها هماهنگ و در جهت اهداف تعیین شده در برنامه قرار دارد یا خیر .

۳ – نظارت : به معنی جهت دهی افراد برای انجام کار موثر در جهت اهداف سازمانی است .

۴ – نظارت : مقایسه عملکرد با برنامه است که نقش هماهنگ کننده و تنظیم کننده با توجه به عوامل محیطی را دارد.

نکته : نظام نظارت باید با توجه به شرایط سازمانی طراحی شود.

۱- نیروی انسانی : مربیان
ورزش . داوران ورزش .
اساتید ورزش . معلمان تربیت
بدنی و.... نظارت می شوند

حیطه های
عملکردی
نظارت و کنترل
در ورزش

۳ - اماکن و تاسیسات
ورزشی : باشگاه های
ورزشی آماتور و حرفه
ای . فدراسیون های
ورزشی . وزارت ورزش
. دانشکده تربیت بدنی
. اداره ورزش آموزش
و ... نظارت می شوند.

۲ - رویداد ها و
مسابقات ورزشی : در
مسابقات و رویداد های
شامل : مسابقات .
تمرینات . اردو ها و
همایش ها نظارت می
شوند

مهمترین انواع نظارت :

۱ - نظارت از نظر اجرا : گذشته نگر : بر اساس فعالیت های انجام شده بر گذشته شکل می گیرد
آینده نگر : بر اساس پیش بینی های آینده با توجه به اطلاعات موجود توجه دارد

مثل : شکارچی یا راننده در سر بالایی که باید کنترل آینده نگری داشته باشند

۲ - نظارت از نظر زمان اجرا : قبل از اجرای برنامه : وقوع رویداد پیش بینی اتفاقات و کارها

در حین اجرای برنامه : اریه گزارش از پیشرفت کار در حین کار

پس از اجرای برنامه : ارایه گزارش تر نتیجه نهایی کار

۳ - نظارت از نظر رسمیت : نظارت رسمی : که در آن نظرات با توجه به مقررات سازمان انجام می یگیرد مثل : نظارت دوره ای
نظارت غیر رسمی : که تابع قانون خاصی نیست و با توجه به سلیقه های شخصی مدیران و کارمندان و با توجه به شرایط صورت می گیرد مثل : نظارت خود کنترلی

۴ - نظارت از نظر تعداد و تکرار : دایمی : از ابتدا تا انتهای برنامه به طور پیوسته انجام می شود مثل : نظارت از دارو سازی که کلیه دارو ها همیشه باید چک شود.

غیر دایمی : نظارت به دلیل وقت گیر بودن و هزینه به طور تصادفی یا به طور انتخابی نقاط کلیدی را برای نظارت مشخص می کند مثل : نظارت آب استخر به صورت تصادفی چک می شود.

۵ - نظارت از نظر قیاس اندازه گیری : کمی : در نظارت کمی از شاخص کمی و عددی استفاده می شود
مثل : ماشین کردن ۱۰۰ حرف در دقیقه برای هر تایپیست

کیفی : از معیار کیفی استفاده می شود مثل : تایپ یک صفحه بدون غلط . کم
غلط . غلط زیاد نظارت کیفی تا حدود زیادی به نگرش ناظر وابسته است پس توصیه می شود از نظارت
کمی استفاده شود.

۶ - نظارت از نظر منابع انسانی یا غیر انسانی : نظارت نیروی انسانی : نظارت بر عملکرد کارکنان در
سازمان تاکید دارد

نظارت منابع غیر انسانی : نظارت بر عملکرد وسایل و منابع مالی اشاره
دارد.

۷ - نظارت از روش نظارتی : به صورت مستقیم : ناظر از طریق مشاهده به طور مستقیم به دنبال نتایج
عملکرد است.

به صورت غیر مستقیم : به صورت نا محسوس انجام می شود.



(بخش دوم : نظارت و کنترل)

کنترل : فعالیت منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استاندارد های انجام عملیات معین می شوند سیستم اطلاعات طراحی می گردد عملیات پیش بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می گردند اختلاف و انحراف مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آن ها مشخص می شود و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف ها و مأموریت ها سازمان انجام می گیرد.

مبانی کنترل : فرآیند کنترل اقدامات انجام شده را با استاندارد های تعیین شده از قبل مقایسه می کند و این کار را بر اساس اطلاعات دریافتی برگرفته از ارزیابی انجام می دهد.





مراحل کنترل :

- ۱ - تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل**
- ۲ - سنجش عملکرد در برابر معیارها (استاندارد ها)**
- ۳ - تشخیص انحراف و تحلیل علل آن ها**
- ۴ - اقدامات اصلاحی**

مدیران جهت اجرای کنترل در سازمان با مشکلاتی مواجه اند

عوامل موثر بر کنترل

کارایی

درست انجام دادن کارها

اثر بخشی

کارهای درست انجام دادن می نامیم

مقاومت کارکنان در برابر کنترل

مشکل دسترسی مدیران و برنامه ریزان به نتایج کنترل

انتخاب استاندارد ها باید واقعی و منصفانه باشد

تغییرات محیطی

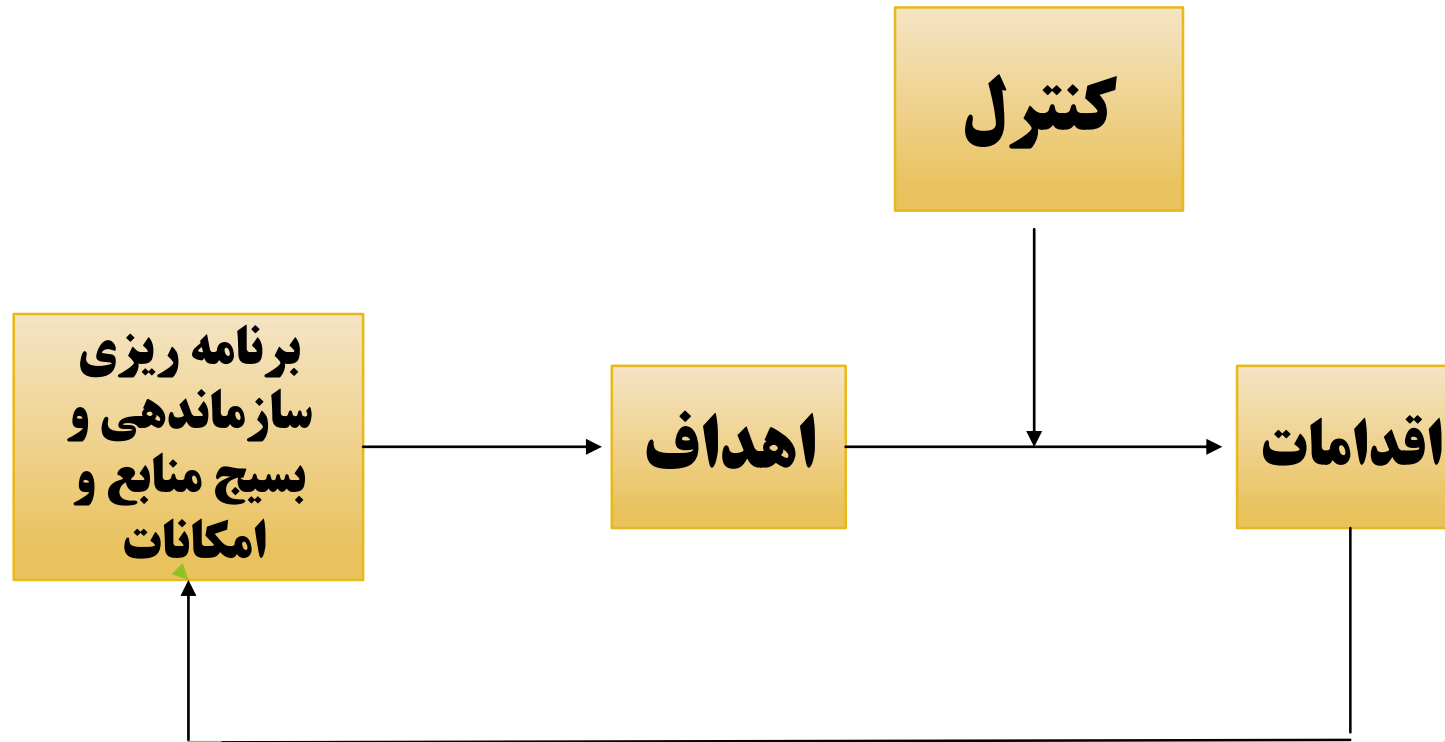
پیچیدگی

اشتباهات

تفویض اختیار

انواع کنترل از نظر زمان اجرا:

- ۱ - قبل از عملیات: کنترل هواپیما قبل از پرواز (پیشنگر)
- ۲ - حین عملیات: کنترل اتومبیل در حین رانندگی (حین نگر)
- ۳ - بعد از عملیات: کنترل کیفی محصول بعد از ساخت (پس نگر)



رابطه میان
کنترل و
سایر وظایف
مدیریت

ارزیابی عملکرد : اندازه گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل بر اساس استانداردها یا شاخص های از پیش تعیین شده است

ارزیابی عملکرد : به اندازه گیری . ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد.

اهداف ارزیابی : در سازمان های ورزشی به منظور اثر بخشی و کارایی بهتر مدیریت و استفاده بهینه از امکانات سازمان صورت می گیرد.

ارزشیابی : به ارزش گذاری بر عملکرد وظیفه و کاری که به کارکنان و افراد واگذار شده می پردازد و ارزشیابی عملکرد کارکنان مفهوم می یابد.

فرآیند ارزشیابی عملکرد :

- ۱ - تدوین و یا بررسی رسالت ها . مأموریت ها . اهداف کلان و راهبرد ها**
- ۲ - تدوین و تنظیم شاخص های ارزیابی عملکرد و استاندارد های عملکردی**
- ۳ - اندازه گیری عملکرد با آزمون های تعیین شده و بر اساس شاخص های تعیین شده**
- ۴ - مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد ملی هر شاخص و اعلام نتیجه**
- ۵ - اقدامات اصلاحی به منظور بهبود مستمر عملکرد ارزیابی**

فصل ۵ : اصول و مبانی بودجه نویسی :

بودجه : برنامه ایست که شامل پیش بینی در آمد ها و هزینه ها به طور همزمان در مدت زمان مشخص می باشد و برای دستیابی به اهداف سازمان تدوین می شود.

بودجه : مجموعه در آمد ها و هزینه های یک کشور . یک وزارتخانه . یک سازمان . یک خانواده و یا یک شخص است که برای دوره معین پیش بینی شده است.

ضرورت بودجه بندی در ورزش :

مدیران سازمان های ورزشی همواره به دنبال تأمین امکانات و منابع هستند . اما با توجه به اینکه نیاز ها و خواسته های سازمان های ورزشی نا محدود است در مقابل منابعی که در اختیار دارد محدود است . میتوان گفت که مدیران ورزشی در محیطی از کمیابی زندگی می کنند . بودجه بندی مبنای اساسی و بنیادی برای مدیریت هر سازمان ورزشی یا غیر ورزشی به شمار می رود . مبحث مالی و بودجه بندی برای هر نوع سازمان کوچک یا بزرگ خصوصی یا دولتی ورزشی یا غیر ورزشی ضرورت دارد . در هر سازمان نیاز است که در آمد ها و هزینه ها به صورت دقیق تهیه و تنظیم شود.

اصول بودجه بندی:

۱ - اصل سالانه بودن
بودجه : بودجه
دولت در قالب یک
سال شمسی تدوین
می شود (بودجه
فدراسیون های
ورزشی)

۲ - اصل وحدت :
بودجه در یک واحد
تدوین و به مجلس
ارائه می شود

۳ - اصل جامعیت : کلیه
درآمدها و هزینه های
سازمان های ورزشی یا
دولتی در بودجه پیش
بینی می شود

۴ - اصل شمولیت و
تفصیل : بودجه دولت یا
اماکن ورزشی باید
مفصل و مشروح تهیه
شود

۵ - اصل انعطاف
پذیری : نقل و انتقال
مواد هزینه برابر قانون
ممکن است

۶ - اصل تعادل : تعادل
بین درآمدها و هزینه ها
باید ایجاد شود تا دولت
دچار کسری بودجه نشود

۷ - اصل تخصیص و عدم
تخصیص بودجه : بودجه باید به
همان ترتیبی که در قانون
بودجه به تصویب رسیده است
وصول شود و به مصرف برسد

• **نظارت بر بودجه**

• تهیه و تنظیم بودجه (پیشنهاد بودجه)

• **اجرای بودجه**

• **تصویب بودجه**



بودجه در حال اجرا :
بودجه سال جاری

بودجه در حال تنظیم :
بودجه سال آینده

بودجه در حال تفریغ :
بودجه سال گذشته

۱- از نظر تکنیک تهیه و تنظیم یا بودجه ریزی :

- ۱- بودجه متداول (سالیانه) : به طور معمول محاسبه و پیش بینی می شود.
- ۲- بودجه افزایشی : سطح عملیات دستگاه را ثابت فرض و هزینه عملیات جدید به بودجه اضافه می شود.
- ۳- بودجه برنامه ای (PPB) : وظایف دولت در قالب های بزرگی طبقه بندی می شود و به آن ها اعتبار اختصاص می یابد .
- ۴- بودجه عملیاتی (P B) : بر اساس واحد عملیات اجرایی و قیمت تمام شده در هر دستگاه محاسبه می شود و تفاوت آن ها با بودجه برنامه ای آن است که عملیات و هزینه ها را جزئی تر پیش بینی می کند.
- ۵- بودجه برنامه ریزی - طرح ریزی - بودجه ریزی : با بررسی و شناخت منابع انسانی و تأسیساتی منابع مالی اختصاص داده می شود هدف آن است که آیا دستگاه قادر به انجام عملیات هست یا نه ؟
- ۶- بودجه بر مبنای صفر : تاکید بر متناسب شدن حجم عملیات دستگاه ها و موسسات دولتی با وظایف محول شده به آنها می باشد و مکملی است بر سیستم بودجه ریزی برنامه ای - عملیاتی

شمای کلی بودجه بندی بر مبنای صفر :



نکته : نقص مهم بودجه بندی بر مبنای صفر آن است که بسط و توسعه آن در سازمان های ورزشی بزرگ نیتاً وقت گیر است.

۲_ از نظر ماهیت :

۱ – برای ادامه ی کار عادی دستگاه ها در نظر گرفته می شود.

۲ – بودجه عمرانی : برای ایجاد سرمایه گذاری های بلند مدت و برای

رشد و توسعه اقتصادی کشور انجام می شود.

۳_ از نظر زمان (چرخه ی بودجه) :

- ۱ – بودجه پیشنهادی : توسط قوه مجریه و قوه مقننه پیشنهاد می شود**
- ۲ – بودجه مصوب : توسط قوه مقننه تصویب و به قوه مجریه ابلاغ می شود**
گرفته می شود و به دستگاه ابلاغ می شود
- ۴ – تفریغ بودجه : گزارشی از عملکرد قوه مجریه به قوه مقننه است**

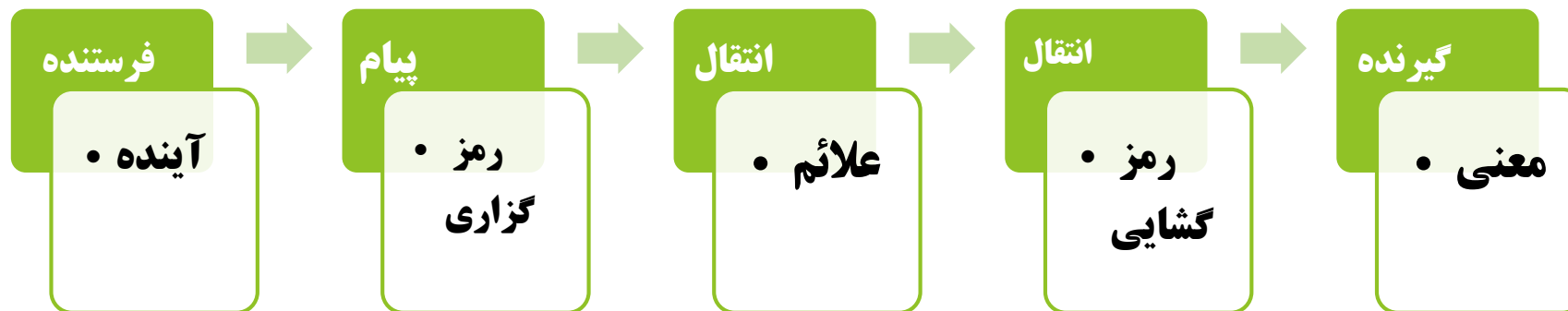
فصل ۶: اصول و مبانی ارتباطات و روابط عمومی :

تعریف روابط عمومی : مجموعه ای از عملیات ارتباطی آگاهانه مبتنی بر برنامه و تحقیق است که با استفاده از شیوه های علمی و هنری به دنبال ارتباط با مردم و اطلاع یابی از نظر های آنان تجزیه و تحلیل گرایش های مخاطبان و افکار عمومی به منظور گفتگو با آنان برای رسیدن به تفاهم با کاربرد روش ها و ابزار های ارتباطی نوشتاری . گفتاری و دیداری و شنیداری است .

روابط عمومی ورزشی : یک وظیفه مدیریتی مبتنی بر ارتباطات تعریف شده است که به تعیین مخاطبان کلیدی سازمان های ورزشی . ارزیابی روابط مخاطبان و تقویت روابط مطلوب بین سازمان های ورزشی و مخاطبان آن ها می پردازد .

وظیفه ی روابط عمومی تسهیل در کسب نتایج مطلوب است .

فرآیند ارتباط برقرار کردن در روابط عمومی :



۱ - ارتباط با رسانه ها :
تعامل با رسانه ها . تهیه
گزارش ها و اخبار
ورزشی

۲ - امور سمعی و بصری :
تولید عکس . فیلم . اسلاید
و پارچه نویسی مخاطبان
آن را با چشم می بینند یا با
گوش می شنوند

۳ - امور تشریفات :
برگزاری مراسم و
مناسبت ها . امور
تشریفات داخلی و بین
المللی

۴ - امور فرهنگی و
نمایشگاهی : شرکت در
فعالیت های اجتماعی .
برگزاری نمایشگاه ها .
جشنواره ها و همایشات

۶ - پژوهشی و
سنجش افکار : تحلیل
محتوای رسانه ها .
تهیه گزارش های
عملکرد . نظر سنجی
ها

۵ - بازاریابی و
تبلیغات : جلب نظر
رسانه ها و حامیان
مالی . افزایش
مخاطبان

وظایف روابط عمومی در ورزش

۱ - مهارت های کلامی :

درک مطالب شفاهی .
سخنوری . شنیدن فعال

۲ - مهارت های نوشتاری

: درک مطالب کتبی .
نوشتن نامه . تهیه خبر .
تهیه گزارش

مهارت های

روابط

عمومی در

ورزش

۳ - مهارت های رسانه ای

: تهیه خبر . تهیه گزارش .
نرم افزار های گرافیکی .
مدیریت وب سایت

۴ - مهارت های

تشریفاتی : ظاهر آراسته
. اجتماعی . آشنایی با
زبان خارجی و فرهنگ
بین المللی

۶ - مهارت های

پژوهشی : توانایی
پژوهش از طریق
مصاحبه . پرسشنامه .
چک لیست

۵ - کار با وب سایت

های ورزشی : توانایی
کار با نرم افزار های
طراحی . قابلیت نشر رو
میزی

رسانه های ورزشی : وسایل ارتباطی هستند که همزمان در

دسترس تعداد زیادی از افراد جامعه قرار دارند و توسعه آنها

موجب انفجار اطلاعات در عصر حاضر شده است . که منظور از

عصر حاضر همان عصر ارتباطات است . مطبوعات رادیو تلویزیون و

چند رسانه ای مهمترین رسانه های جمعی هستند که به انعکاس

رویداد های ورزشی می پردازند و موجب توسعه ورزش در سطح

کشور و جهان شوند

۲ - مدیریت خدمات آماری و اطلاعاتی :
روابط رسانه در ورزش . پیگیری . تحلیل
و ذخیره اطلاعات آماری یک مسئولیت
اصلی است . آمار ها را بازی به بازی یا
مسابقه به مسابقه پیگیری و گزارش های
آماري دقيق را تهیه میکنند این آمار ها
جزئیات اطلاعات هر بازی را ارایه می
دهد.

۳ - مدیریت امور رسانه ها در بازی
ها و رقابت ها : این بخش مسئول
توسعه و ترویج حضور رسانه ها در
رقابت ها . پیگیری تأمین اعتبار .
فرآهم سازی فضای کار رسانه ها و
تولید انواع فرم های اطلاعاتی برای
اعضای رسانه ها و دیگر خدمات
هستند

مهمترین فعالیت های بخش روابط رسانه ای در ورزش

۱ - از بخش های مهم در
تخصص روابط رسانه ای است
که شامل : انتشار نشریات ویژه
خبری . کنفرانس های خبری و
میزبانی مراسم تقدیر از رسانه
ها برای تبلیغات استفاده می
شود

۴ - تولید انتشارات : راهنما های
رسانه ای . برنامه ها بازی . پوستر ها
و کارت های جدول زمان بندی
نمونه هایی از نشریات بخش روابط
رسانه ای در ورزش هستند

۵ - مدیریت وب سایت ها : با
توجه به اینکه مرکز یا دفتر
روابط رسانه ایی معمولا
قطب اطلاعات است در
بسیاری از سازمان ها این
بخش عهده دار مدیریت وب
سایت است

ارتباطات :

ارتباطات یکی از ارکان موثر وظایف مدیر در فرآیند مدیریت است در واقع ارتباط موثر با افراد و درک انگیزه های آنان توفیق مدیریت را برای انجام وظیفه رهبری موجب می گردد بنابراین اهمیت ارتباطات در مدیریت امری الزامی است . ارتباطات عبارتند از : انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده به صورتی که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک باشد . به طور ساده تر ارتباطات را می توان تبادل اطلاعات و انتقال معنی دانست .

دریافت کننده → پیام → فرستنده

ارتباط موثر برای مدیران به دلایل زیر است :

- ۱ - ارتباط فرایندی است که وظایف برنامه ریزی سازماندهی هدایت و رهبری و کنترل مدیریت به وسیله آن انجام می شود
- ۲ - فعالیتی است که مدیران برای هماهنگ کردن و متناسب کردن وقت خود از آن بهره می گیرند

عناصر ارتباطات

- ۱ - فرستنده (منبع) : آغاز کننده ارتباط است معمولاً تماس را برای انتقال اطلاعات و مفهوم آن به دریافت کننده شروع می کند.
- ۲ - رمز پیام : با استفاده از ترجمه آن به یک سری منتقل می نماید که در بعضی موارد ضروری است که باعث می شود دریافت کننده منظور از ارتباط را درک کند.
- ۳ - پیام حاوی خبر : نکته یا موضوعی است که باید به گیرنده منتقل شود شکل فیزیکی پیام ممکن است به صورت رمز از طرف فرستنده ارسال شود.
- ۴ - مجاری پیام : وسیله و طریقه انتقال پیام را می گویند مانند هوا برای انتقال کلام کاغذ برای ارسال نامه
- ۵ - دریافت کننده : شخصی است که پیام فرستنده را درک می کند . اگر پیام به دست دریافت کننده نرسد ارتباط واقع نمی شود.
- ۶ - کشف رمز پیام : فرایندی است که دریافت کننده بر اساس آن پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تفسیر می نماید . کشف رمز پیام بر اساس تجربه گذشته دریافت کننده تفسیر فرد از علایم انتظارات و مقاصد دو طرف (فرستنده و گیرنده) از پیام است.

عناصر ارتباطات

۷ - عوامل اختلال : عواملی است که موجب اختلال نامفهومی و یا صورت دیگری از تداخل در ارتباط می باشد.

فرستنده پیام را به درستی ادا نکند
پیام تحریف نشده باشد
صدا هایی از محیط وجود داشته باشد
بی توجهی دریافت کننده به پیامی که دریافت کرده است
عدم دقت دریافت کننده از کشف رمز پیام

۸ - بازخورد : ابراز نظرات و واکنشهای گیرنده پیام و انتقال آن به فرستنده را گویند . بازخورد درجه اثر بخشی و کارایی ارتباط را نشان می دهد . کمبود و نارسایی را بیان می کند.

انواع ارتباطات

۱- از نظر عکس العمل در محیط استقرار :

ارتباطات یک جانبه : اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابزار نشود آن را ارتباط یک جانبه گویند .

ارتباطات دو جانبه : محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده عکس العمل و نظرات خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند و عملاً این چنین کند . به این نوع ارتباط دو جانبه گویند.

۲_ارتباط از نظر جهتی

ارتباطات افقی :

ارتباط معمولاً به صورت الگوهای جریان کاری در یک سازمان بین اعضای گروه های کاری که از نظر روانی موجب افزایش روحیه بین اعضای سازمانی می گردد . منظور از ارتباطات افقی به وجود آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسئله سازمانی است . از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با هم ردیفان خود می شوند .

ارتباطات عمودی :

ارتباطات از بالا به پایین : از مدیریت سطوح بالا شروع می شود و از طریق سطوح مدیریت به کارگران خط تولید و کارکنان منتهی می شود . هدف از این نوع ارتباط : راهنمایی . آگاه کردن . هدایت کردن . شکل دادن و ارزیابی زیردستان است .

ارتباط از پایین به بالا : عرضه اطلاعات به بالاترین سطح را در سطوح پایین سازمان مطرح می کند . این نوع ارتباط شامل : گزارش پیشرفت . پیشنهاد ها . توضیحات . تقاضا برای کمک و تصمیم گیری است .

ارتباطات مورب :

در ارتباطات مورب پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی و یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می شود . این نوع ارتباط به منظور هماهنگی یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است .

ارتباطات میان افراد :

**می تواند به شکل خیلی به یکی . یکی به چندین . یک به یک به خیلی باشد که عموماً در
نظام سلسله مراتب سازمان ها مورد خیلی به یکی مردود شمرده ده است . حتی وقتی
که تعداد زیاد باشد ارتباطات معمولاً میان دو نفر یا میان تعداد کمی از آن ها در هر
زمان طی ظوابط یک سازمان انجام می گیرد .**



موانع ارتباطات بین افراد و چگونگی غلبه بر آنها

۴ - معانی (زبان) : مسائل

مربوط به معانی غالباً در تفسیر اسناد مکتوب . یعنی هنگامی که تبادل میان دو طرف غیر ممکن باشد پیش می آید . مفهوم ضمنی این امر برای مدیر این است که خط مش و رویه های مکتوب نیاز به توجه خاص و احتمالاً تفسیر دوره ای به طور شفاهی دارد

۳ - ارزش های فرهنگی :

خصوصیات فرهنگی متفاوت بین دو قشر خود نوعی مشکل ارتباطی است . برای مثال روابط بین مدیریت و کارگران به دلیل فرهنگ حاکم بر هر قشر آنقدر بزرگ است که ناظر بی طرف را به حیرت وا می دارد

۲ - اجتماعی : افراد به نقش

خود در سازمان های اجتماعی خو گرفته اند چنانچه مجموع لغات . اصطلاحات و محدودیت های گروه اجتماعی متفاوت در تبادل و ارتباطات اثر گذارد نوع ارتباط را مشکل می سازد

۱ - ادراکی (شناختی) : هر

فرد حوادث مربوط به خود را بر حسب زمینه فرهنگی اجتماعی روانی مختص به خودش درک می کند لذا هنگام ارتباط هر کس به تصویر خود از حادثه رجوع می کند و موانع ارتباطی ایجاد می شود

۸ - عوامل ایجاد اختلال : هر ابزار

ارتباطی ضعف هایی دارد عبارت بی سروته ساختار ضعیف . توهمات . محدودیت های بیانی چه از نظر شفاهی و چه از نظر کتبی موجب ایجاد اختلال و در نتیجه ارتباط غیر موثر می گردد

۷ - علائم غیر شفاهی و

متناقض : میزان صدا . بیان فیزیکی و وضعیت جسمانی می توانند به ارتباط کمک یا آن ها را به تأخیر اندازد

۶ - ارزیابی منابع :

آیا منبع قابل اعتماد است آیا به واسطه خود پیام می توان آن را پذیرفت

۵ - اثر انگیزه : مسائل

روانی از قبیل : هیجانات . خشم . ترس . خوشحالی و ... به تفسیرمان از پیام اثر می گذارد

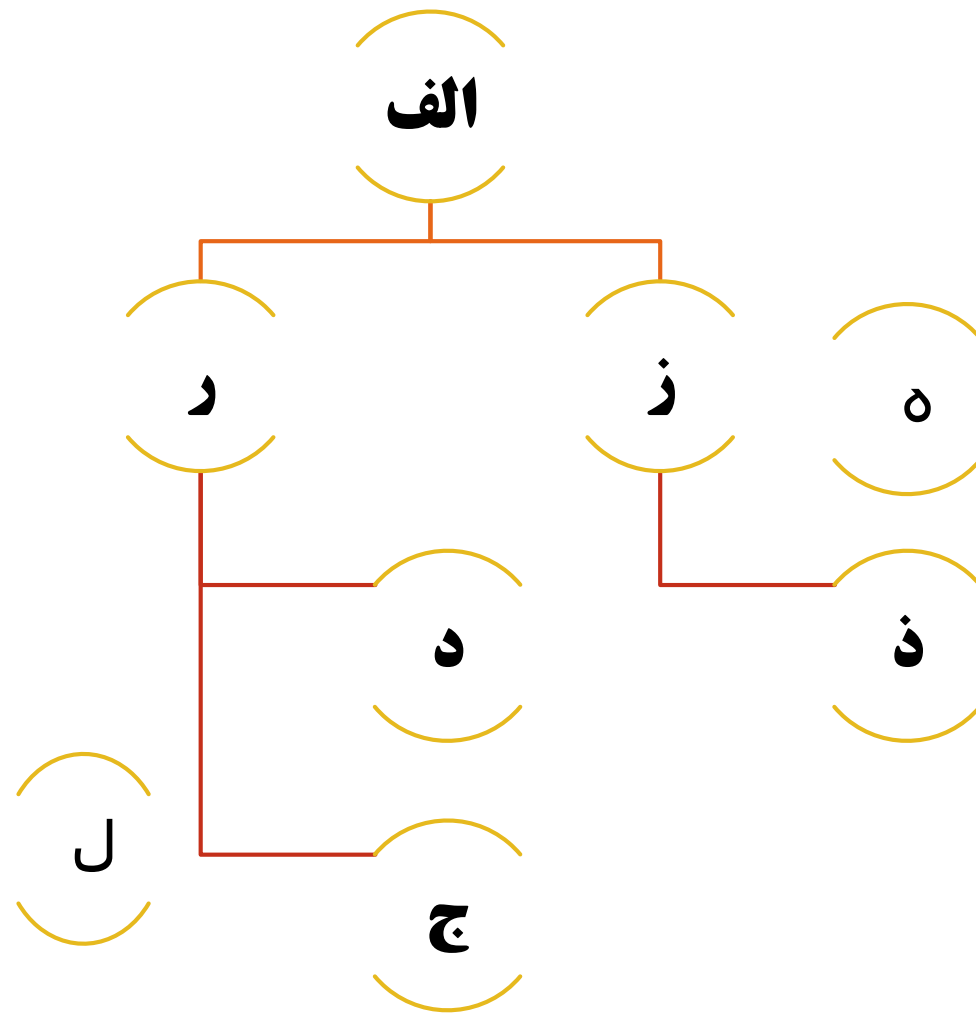
ارتباطات در سازمان

۱ - سیستم های غیر رسمی ایجاد شده به دلیل تعامل میان افراد
سیستم های غیر رسمی عموماً از روابط غیر رسمی بین اعضای سازمان شکل می گیرد .

—در شبکه ی سریالی شخص الف مطلبی را به ب و ب به ت ... تا انتهای خط یعنی نقطه ج انتقال می دهد . این یعنی شبکه ی انتقال اطلاعات از حداقل دقت برخوردار است



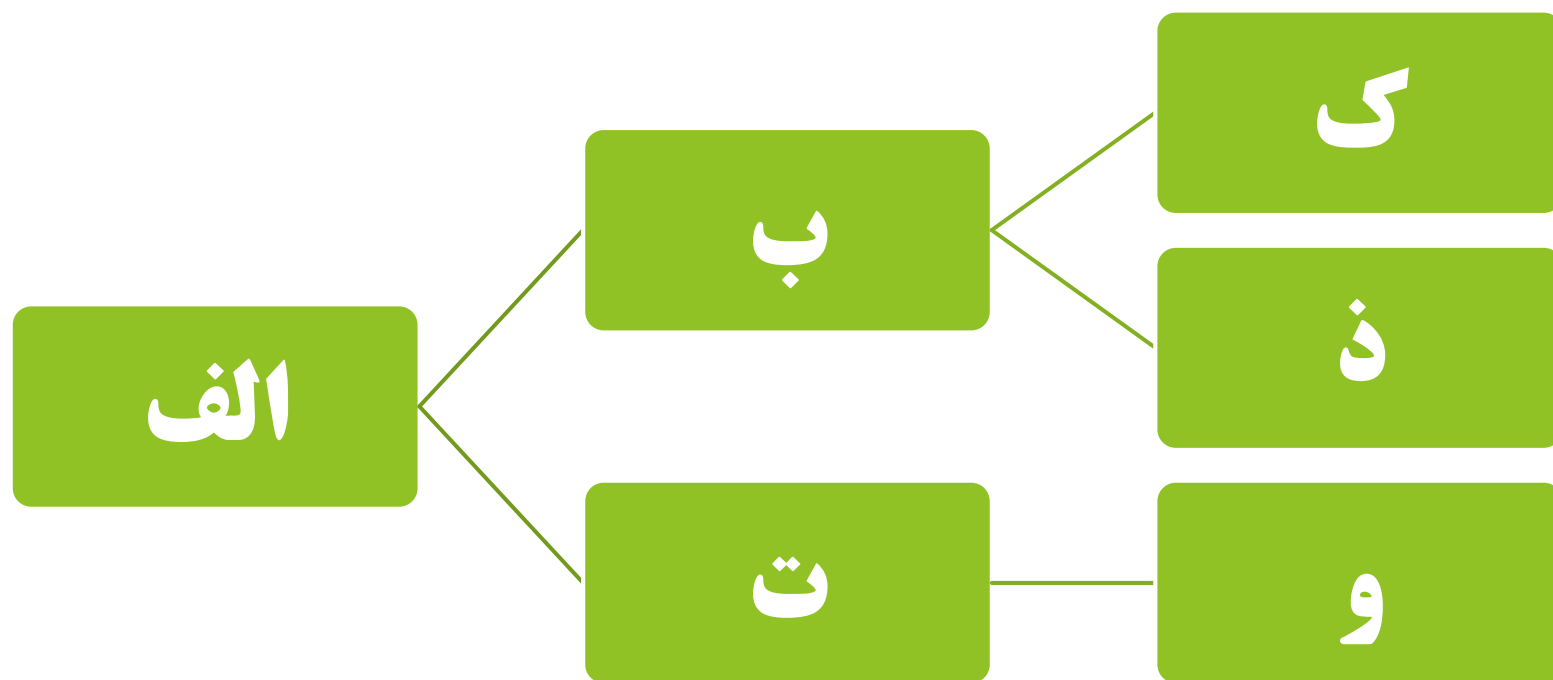
در شبکه ی انشعابی شخص اطلاعاتی را که به دست آورده بین اعضا پخش می کند. این شبکه اغلب برای اطلاعات مفید استفاده می شود اما اطلاعات منتقل شده در ارتباط با کار نیست.



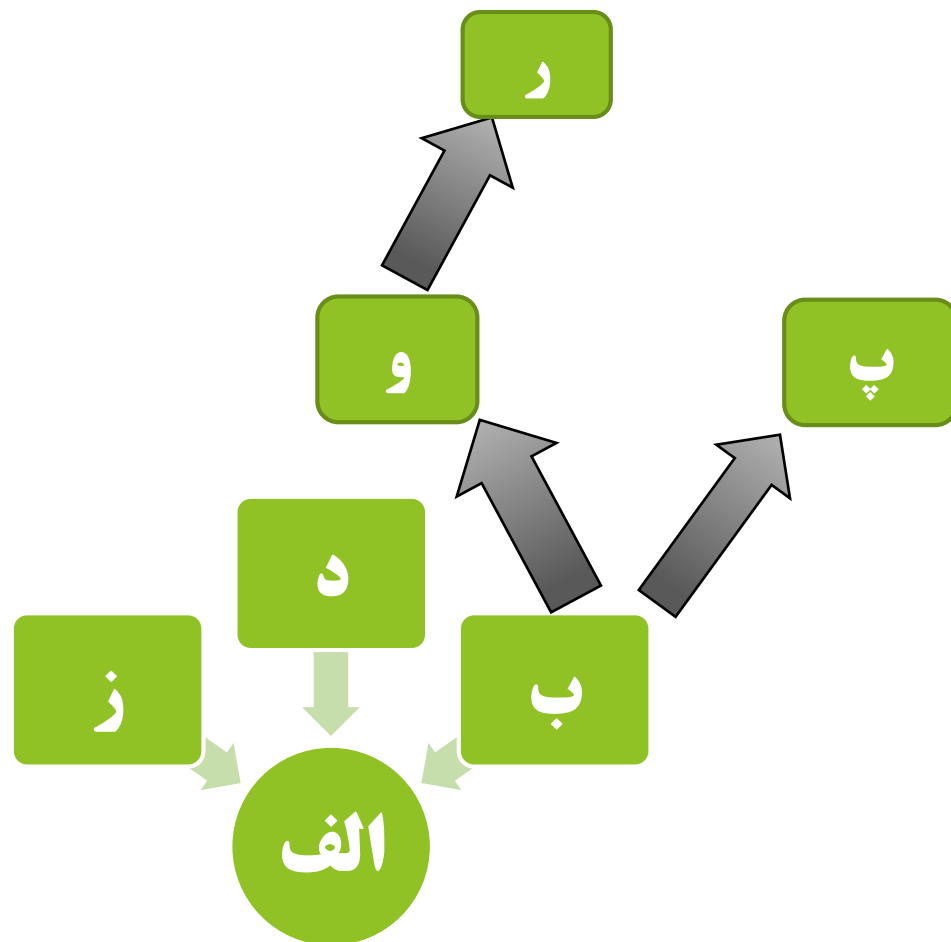
انشعابی ←

—در شبکه احتمالی افراد مختلف به طور تصادفی اطلاعات را می گیرند و به همین نحو پخش می کنند . این شبکه زمانی استفاده می شود که اطلاعات نا چیز و بی مانع است .

تصادفی



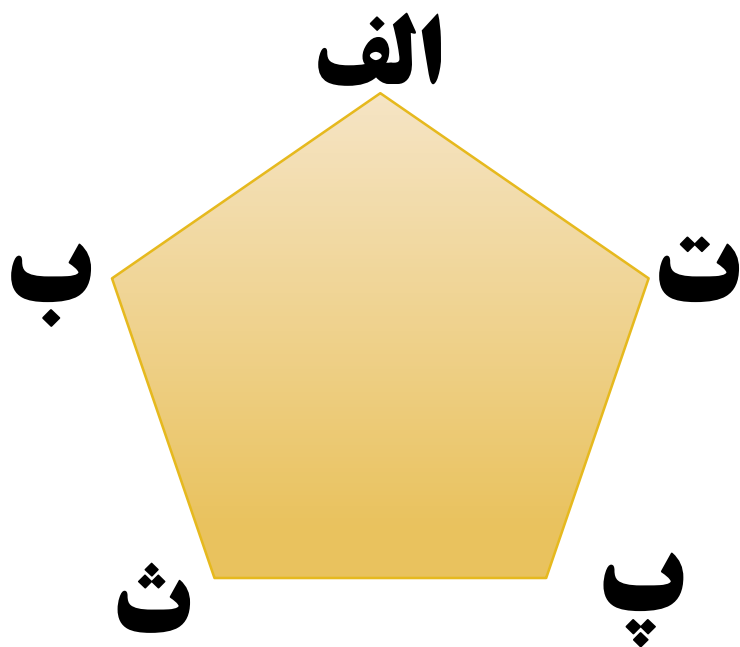
—در شبکه ی خوشه ای فرد اطلاعات را به انتخاب افراد پخش می کند و آن فرد انتخاب شده به همین ترتیب اطلاعات را منتشر می کند.



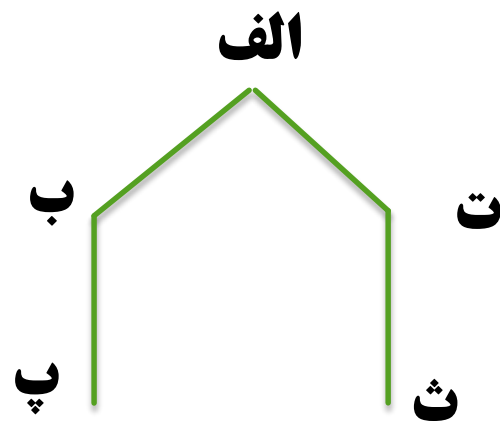
نکته : به نظر دیوس الگوی خوشه ای بهتر است زیرا افراد کمی با دیگر افراد وابسته اطلاعاتی دارند . معمولاً انتقال اطلاعات با کسانی انجام می شوند که قابل اعتمادند و اغلب اطلاعات را در زمان های مناسب خود منعکس می کنند

۲ - سیستم های رسمی ایجاد شده از طریق فرآیند سازماندهی

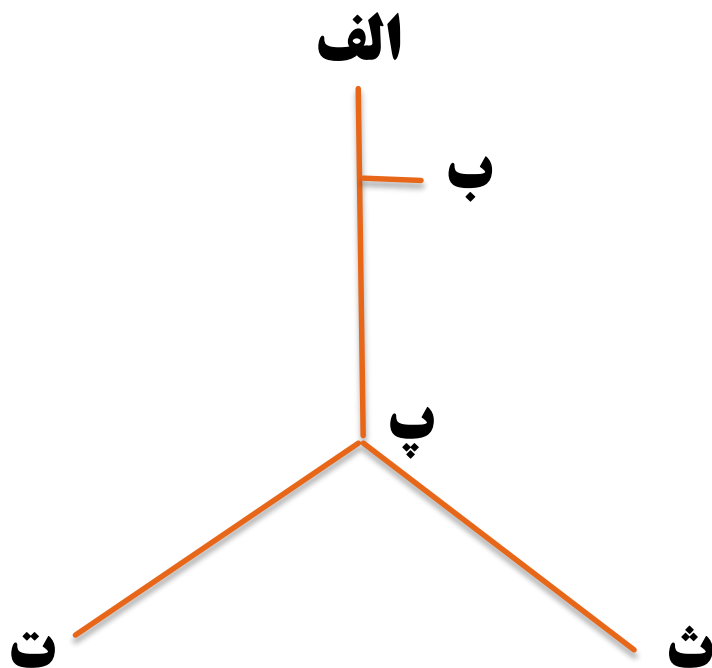
در شکل دایره ای ب فقط می تواند با الف و پ ارتباط داشته باشد اگر ب نخواهد با ت یا ث ارتباط داشته باشد فقط از این طریق الف و یا از طریق پ انجام می گیرد.



در مدل زنجیره ای دو زیر دست (ث و پ) به ترتیب به دو مافوق (ت و ب)
گزارش می دهند و (ث و ب) هم گزارش خود را تعدیم (الف) می نماید.



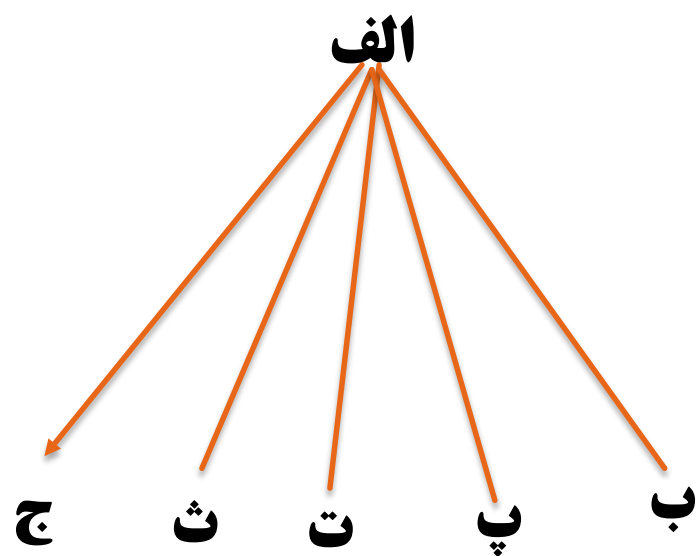
مدل وای شکل (۷) یا سه شاخه نشان دهنده تمرکز در سطح پ سازمان است.



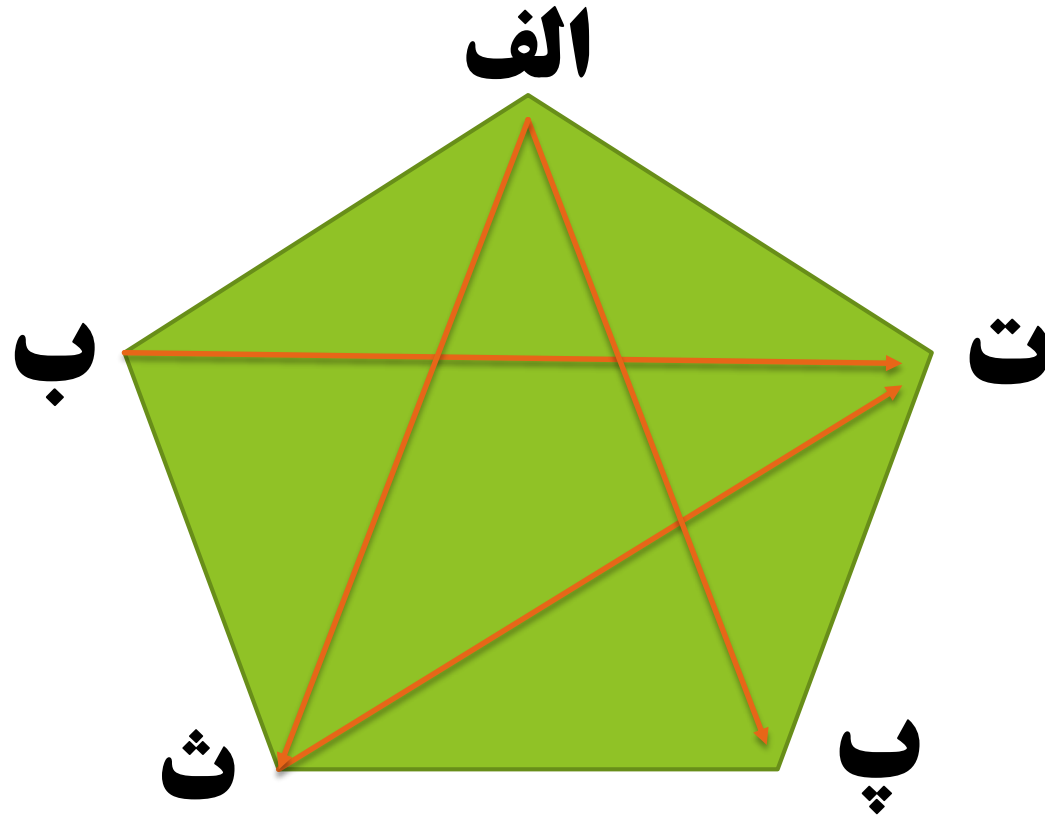
مدل چرخشی یا ستاره ای به گونه ای است که ت و ث و الف و ب هیچ کدام نمی توانند با همدیگر
ارتباط مستقیم داشته باشند و ارتباط آن ها فقط از طریق پ ممکن است مدل های چرخشی و زنجیره
ای متمرکز در یک عامل نیستند



اغلب شبکه های متمرکز را سریعتر و دقیق تر از شبکه های غیر متمرکز نشان می دهند در گروه های متمرکز رهبری بارز و نمایان است .



در شبکه ی همه جانبه همه ی افراد می توانند با هم تماس داشته باشند سرعت ارتباطات زیاد و دقت آن نسبتاً خوب است روحیه ی کارکنان عالی است ولی جایگاه رهبر مشخص نیست و هیچ گونه ساختار ارتباطی تعریف نشده است .



فصل ۷ : نظریه های مهم سازمان و مدیریت

نظریات نئوکلاسیک:

۱- تئوری X و Y داگلاس مکگریگور

بر اساس تئوری X انسان موجودی تنبل است همواره امنیت و راحتی را طلب می کند و لازم است دائماً کنترل شود به قبول مسئولیت علاقه ندارد و بیش از هر چیز تأمین می خواهند . این نظریه بدل با مزایای شغلی و تهدید و تنبیه در مردم ایجاد انگیزش می کند

بر اساس تئوری Y مردم طبیعتاً تپل و غیر قابل اعتماد نیستند . انسان می تواند در کار خود خلاق و خود فرمان شود به شرطی که به طور صحیحی برانگیخته شود انسان خواهان یادگیری و خود سازی است و کار را یک فعالیت طبیعی می داند . همه کسی اساس همکاری دارند و تحصیلاتی عمل می کنند .

نکته : مدیریت به وسیله هدایت و کنترل نا موفق است ولی چنانچه بر درک و دقیق از طبیعت و عوامل انگیزش انسانی استوار باشد سودمند خواهد بود پس کار مدیر فرآهم کردن بسته های لازم برای بروز خلاقیت در افراد است تا انگیزه آن ها بیشتر شود.

نظریات نئوکلاسیک:

۲ – مکتب روابط انسانی التون مایو (بنیانگذار) :

بر عقیده مایو روابط بین افراد که در درون سازمان و در واحد کاری به وجود می آید کانون های واقعی قدرت در سازمان است مدیر وظیفه دارد تحقق اهداف را از طریق ایجاد تعاون و همیاری در بین زیر دستان تسهیل کند و فرصت هایی را برای رشد و پرورش شخص آنان به وجود آورد .

نکته : در تئوری روابط انسانی اعتقاد بر روابط انسانی می باشد.

موفقیت یک سازمان به استفاده صحیح از اصول رفتاری بستگی دارد

این نظریه به وجود انسانی و ویژگی های شخصیت انسانی پایه گذری شده است

مدیران سازمانی بتوانند سازگاری اجتماعی اعضا را با کارشان و با دیگران به نحو صحیح به وجود آورند..

نظریات نئو کلاسیک:

۳ – عوامل بهداشتی – انگیزشی فردریک هرزبرگ

**عوامل بهداشتی یا محیطی شامل : سیاست اداره امور . سرپرستی . امور فنی . حقوق
مناسبات . بین افراد و شرایط کاری**

**عوامل انگیزشی : دستاورد . قدرشناسی . نفس کار . اساس مسئولیت و پیشرفت است
اعتقاد دارد که انسان باید مراحل را در زندگی پشت سر بگذارد تا از خامی به یک
انسان پخته و بالغ تبدیل شود.**

نظریات نئوکلاسیک:

سلسله مراتب نیاز مازلو:

نیازهای انسان به دو گروه جسمی و روانی تقسیم می شود
تمام نیازها تا حدودی به هم ارتباط دارند و ترتیب آنها مهم است



نظریه های کلاسیک مدیریت

۱- مدیریت اداری هنری فایول :

هنری فایول صاحب (اداره امور سازمان های عمومی و صنعتی می باشد)

وی معتقد است مدیر یا رئیس هر سازمان علاوه بر دارا بودن شرایط و ویژگی های لازم باید دارای استعداد مدیریت و احاطه ی کامل در انجام امور اداری باشد تا بتوانند اجرای برنامه های سازمانی را با حداقل هزینه در ظرف کمترین مدت با داشتن حداکثر کارایی انجام دهد .

خصوصیات مدیران از دیدگاه هنری فایول : فیزیکی - فکری - روحی - تحصیلی و تجربی

مهارت ها و استعداد های را که برای فعالیت ۶ گانه مدیریت : فنی - بازرگانی - مالی - تأمینی - حسابداری - اداری است.

۱۴ اصل مدیریت از نظر هنری فایول

- ۱ - تقسیم کار
- ۲ - اختیار و مسئولیت
- ۳ - انضباط
- ۴ - وحدت فرماندهی
- ۵ - وحدت رهبری
- ۶ - برتری سود همگانی بر سود انفرادی
- ۷ - حقوق و مزایا
- ۸ - تمرکز و عدم تمرکز
- ۹ - سلسله مراتب
- ۱۰ - نظم و ترتیب
- ۱۱ - تساوی انصاف
- ۱۲ - ثبات و پایداری شغل
- ۱۳ - ابتکار
- ۱۴ - همکاری

فایول عوامل مدیریت را مترادف وظایف مدیریت می داند
برنامه ریزی - سازماندهی - رهبری - هماهنگی - نظارت

۲ - مدیریت علمی تیلور :

۱ - این تئوری بر حداکثر استفاده از ماشین و انسان به عنوان دو عامل :

تولید جهت فزاینده

صرف حداقل هزینه و زمان

۲ - نیروی انسانی به عنوان یک انرژی ماشینی و مکانیکی در تکنولوژی جدید استفاده می شود

۳ - انسان با روح یک ماشین بی روح تلقی می شود : به این تئوری تئوری ماشین می گویند.

تولید + : استاندارد کردن شرایط کار یکی از شیوه های افزایش تولید است مطالعه

زمان و الگوی حرکتی کار

کارایی + : مناسب ترین حرکتی که باعث حداکثر کارایی در کمترین زمان می شود

استاندارد کردن – روش های کار – کار سنجی و عملیات زائد شناسایی و حذف گردید

برنامه ریزی وظایف روزانه هر یک از کارکنان به نحوی که مبهم نباشد موجب افزایش

کارایی می شود.

اصول ارثہ تیلور :

۱- ایجاد بہترین روش

۲ - انتخاب و پرورش کارگر

۳ - تلفیق بہترین روش و بہترین کارگ

۴ - تقسیم کار و ہمکاری بین مدیر و مجری

۵ - تشویق و تنبیہ کارگر

۳- بروکراسی ماکس و بر :

بروکراسی یعنی نامه نگاری و طی کردن سلسله مراتب در سازمان

ظاهر آن به نظر می آید وقت گیر است ولی ثابت شده که بروکراس باعث دقت در عمل و سرعت در کار و یکنواختی در سازمان به جای سلیقه شخصی تنها در قلمرو وظایف کارکنان اجرا خواهد شد.

مهمترین ویژگی های بروکسی و بر

۱- سلسله مراتب روشنی برای ادارات وجود دارد

۲- وظایف ادارات به روشنی تعیین می شود

۳- برای اجرای وظایف محوله باید پرسنل از تخصیص کافی برخوردار باشند

۴- یک سری فعالیت های سازمانی می بایست بر اساس تدوین مجموعه ای از مقررات و آئین نامه ها مشخص شود

۵- به وسیله مجموعه قوانین تدوین شده اعضای سازمانی به اطاعت و ادا داشته می شوند.

پایان