

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فصل اول

## کلیات سازمان و مدیریت

# اهمیت و ضرورت سازمان

انسان در طی مراحل زندگی و در دوره های مختلف تاریخی برای رفع نیازهای و مشکلات خود ناگزیر به استفاده از همکاری و تشریک مساعی با انسان های دیگر بوده است و انسانها همواره از سازمان به عنوان ابزار وسیله برای رسیدن به هدف های خود و رفع تنگناها، دشواری ها و پاسخگویی به نیازهای متنوع خود بهره برداری کرده اند.

سازمان و به تعبیری بعد اجتماعی انسان، بی شک همراه با انسان متولد شده است، چرا که سازمان زندگی کردن، از همان آغاز مهمترین نیاز انسان به شمار می آمده است. جامعه شناسان انسان را طبیعاً مدنی و اجتماعی می دانند، پارسونز نیز انسان و سازمان را لازم و ملزوم هم می داند. به اعتقاد او، هیچ سازمانی بدون انسان ایجاد نمی شود و هیچ انسانی بدون نیاز به سازمان نمی تواند زندگی کند.

# تعاریف سازمان

۱- سازمان عبارت است از: همکاری و هماهنگی معقول افراد برای انجام مقاصد مشترکی که در پیش دارند.

۲- سازمان عبارت است از: کوشش جمعی و عمدی عده ای از افراد که برای رسیدن به هدف مشترکی که هر یک از افراد به تنهایی از رسیدن به آن عاجزند با یکدیگر همکاری و معاونت می نمایند.

۳- رابینز سازمان را عبارت از یک ساختار گروهی هماهنگ شده و آگاهانه که در آن فعالیت ها به صورت بنیادی و مداوم برای رسیدن به هدف کلی یا مجموعه ای از هدفها جریان دارد، می داند.

# عناصر مشترک در تعاریف سازمان

## ۱- هدف

همه سازمان ها برای نیل به یک هدف یا مجموعه ای از اهداف به وجود آمده اند که **تیلور** هدف سازمان را بالاترین حد بهره دهی و **ماکس برو**، کارایی را هدف اصلی و بعضی ها هدف سازمان را تولید بیشتر و سود بالاتر دانسته اند.

### هدف سازمان اسلامی

اسلام و قران ریشه امت(ام) را به معانی **قصد و هدف** دانسته و این قصد در بعضی از آیات به روشنی بیان شده است «دعوت به خیر، امر به معروف و نهی از منکر، هدایت به سوی حق و نهایتا تزئین و تعلیم، رشد، کمال انسان و قرب به خداوند» است. در حالیکه **هدف سازمان ها در دنیای پیشرفته امروز، تولید بیشتر و افزایش سرمایه است.**

## ۲- وجود افراد و گروه ها

در سازمان ترکیبی از افراد و گروهها مطرح است. حضور انسان به عنوان عنصر اصلی و رکن سازمان به صورت فعال ملموس است.

کارکنان سازمان را وسیله ای می دانند که آنها را برای رسیدن به اهدافشان کمک می کند و از طرف دیگر، سازمان نیز تحقق اهداف خود را در یاری کارکنان می بیند. بنابراین سازمان به کارکنان خود نیازمند است و افراد نیز به سازمان نیازمند می باشند.

## ۳- انجام فعالیت ها بصورت یکپارچه و هماهنگ

سازمان ها از واحد های یکپارچه و یگانه ای از فعالیت های منظم و هماهنگ تشکیل شده اند که کار و فعالیت خود را بطور منظم و هماهنگ هدایت می کنند.

## ۴- عقلایی و منطقی بودن:

سازمان و جامعه ای که از تجمع آگاهانه افراد تشکیل می شود، افراد آن دارای عقل و شعور می باشند.

۵- در سازمان فعالیت مستمر برای رسیدن به هدف مطرح است.



# علل گسترش سازمان ها

- ۱- تنوع احتیاجات معنوی و مادی
- ۲- گسترش علوم و افزایش دانش بشری
- ۳- پیشرفت های صنعتی و فن آوری
- ۴- تغییرروش تولید و اشکال زندگی
- ۵- توسعه شهر نشینی
- ۶- گسترش مشاغل، حرفه های مختلف، ضرورت تقسیم کار و استفاده از توانایی ها، معلومات و مهارت های افراد مختلف در هر سازمان.

# تقسیم بندی سازمان ها

انواع سازمان ها را می توان براساس معیارهای حجم، مالکیت، عضویت، هدف های اجتماعی، اقتصادی، نفع رسانی، به سازمان های آموزش و پرورشی بهداشتی و درمانی، خدماتی، تولیدی، اخلاقی فرهنگی، و نهایتاً رسمی و غیررسمی طبقه بندی نمود.

# تقسیم بندی سازمان ها

## سازمان رسمی

دارای هدف ها، برنامه ها و قوانین مشخص و از پیش تعیین شده است.

## سازمان غیر رسمی

براساس روابط عاطفی، علائق مشترک، نگرش ها، از طریق ایجاد روابط صمیمی و شخصی دوستانه و نیازهای مشترک بین افراد سازمان رسمی ایجاد می شود، مثل تیم های ورزشی و جلسات خانوادگی، تیم های کوهنوردی و.... که مدیران و سرپرستان باید از سازمان غیر رسمی حداکثر استفاده را بنمایند.

# تعاریف و فرایند مدیریت

پیامبر اسلام (ص) پیرامون اهمیت و جایگاه مدیریت و سرپرستی می فرمایند.

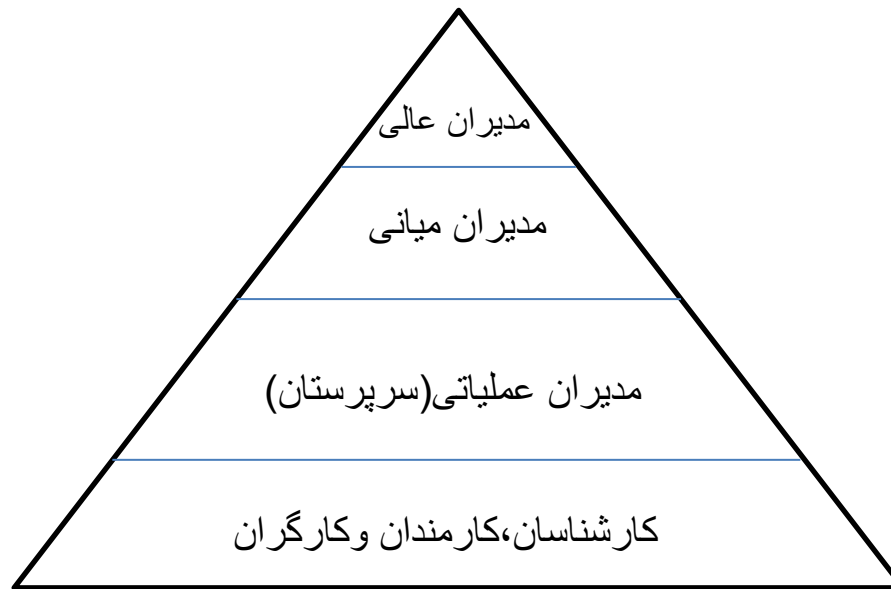
«کسی که متولی امور ده نفر شود باید اندیشه چهل نفر را داشته باشد و کسی که مسئولیت اداره چهل نفر را برعهده بگیرد باید عقل و اندیشه چهارصد نفر را دارا باش.»

## تعاریف دیگر از مدیریت

- مدیریت علم و هنر برنامه ریزی، متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت های مختلف به منظور نیل به هدف مشخص است.
- مدیریت عبارت است از هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران.

- مدیریت عبارت است از فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و ارزشیابی با استفاده از کلیه منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی سازمان به منظور تحقق اثربخش و کارآمد هدف های آن ((گریفین ۱۹۸۷)).
- مدیریت کارکردن با و به وسیله افراد و گروهها برای تحقیق هدف های سازمان می باشد.

## طبقه بندی مدیران



## مدیران عالی یا ارشد

گروهی از مدیران که در بالا ترین جایگاه مدیریت و در بالای هرم سازمانی قرار دارند و سیاست های کلی، برنامه ریزی های کلان، طرح های دوربرد و برنامه های راهبردی سازمان را تهیه و تصویب کرده و بر کلیت سازمان نظارت و هماهنگی اعمال می نمایند، که رئیس جمهور، هیئت وزیران و معاونان آنان را شامل می شود.

## مدیران میانی یا مدیران واسطه در رده دوم

این مدیران مسئول اجرای خط و مشی ها و سیاست های کلی و تعبیر و تفسیر سیاست ها می باشند و به اهداف فرعی می پردازند تا اطلاعات لازم را از سطح پایین تر گرفته و به مدیران ارشد ارائه نمایند و در این منطقه **مدیران کل، معاونان، روسای سازمان ها، ادارت و معاونان آنان** قرار دارند.



## مدیران عملیاتی (سرپرستان)

مدیریت عملیات، مدیریت ارائه خدمات و تولیدات است و هدف آن هماهنگ کردن کوشش‌ها و تلاش‌ها و به کارگیری منابع و امکانات برای ارائه و حصول خدمات و تولیدات به بهترین وجه ممکن می‌باشد.

مدیریت عملیات عنوان کلی است که هم مدیر و سرپرست تولید در یک موسسه یا کارگاه تولیدی و هم مدیر و سرپرست خدماتی در یک سازمان خدماتی را در بر می‌گیرند، چه هر دوی این مدیران، عملیاتی را برای وصول به اهداف سازمان‌هایشان که ارائه خدمات و تولیدات است، انجام می‌دهند و هر دو صرف نظر از نوع خدمت یا محصولشان، مدیر و سرپرست عملیاتی و اجرایی می‌باشند.

## منطقه عملیاتی

وظایف افراد شاغل در این منطقه، اجرای عملیات اصلی درسازمان، کارگاه، موسسه تولیدی، خدماتی و صنعتی می باشد. مانند استادان ومدرسان، دبیران، آموزگاران درسیستم آموزشی و کارشناسان و کارمندان، درادرات تکنسین ها، سرکارگاران وکارگران ومسئولان مستقیم کاردرکارگاه ها را شامل می شود.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## چارت سازمانی (Organizational Chart) چیست؟

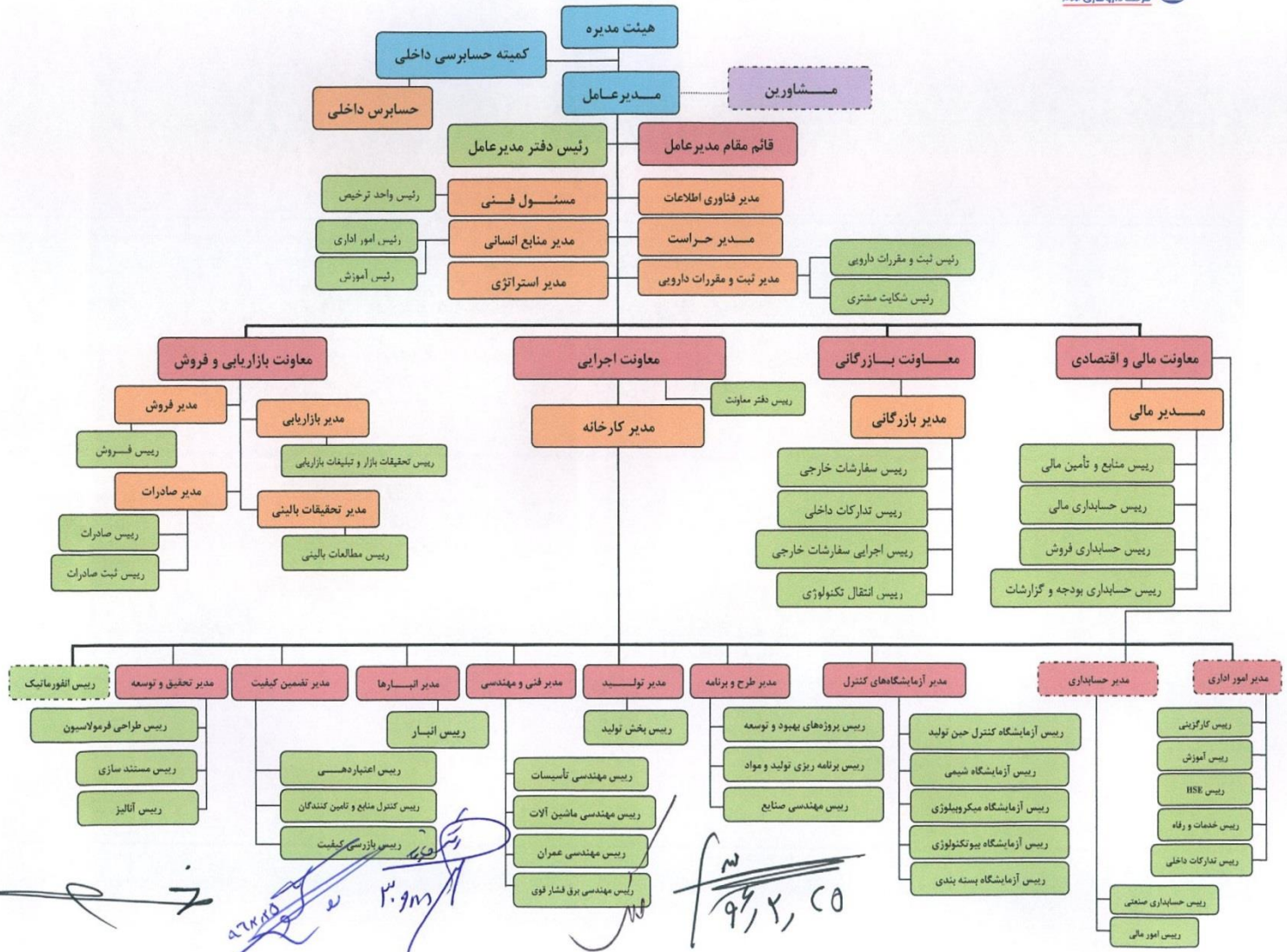
چارت سازمانی یا نمودار سازمانی یک نمودار از جایگاه های و مشاغل موجود در سازمان و ارتباط میان آنها است. همچنین به صورت ساده ارتباط طولی و عرضی میان جایگاه های کاری و شغلی را مشخص می کند.

### تاریخچه:

نخستین نمونه از چارت سازمان در بین سالهای ۱۷۵۱ و ۱۷۷۲ در دانش نامه ی (دایره المعارف) [آنسیکلوپدی](#) (*Encyclopédie*) منتشر شد و یک مهندس اسکاتلندی-آمریکایی به نام [دانیل مک کالم](#) [۱] (۱۸۱۵-۱۸۷۸) نخستین نمودار سازمانی تجاری در آمریکا را در حدود سال ۱۸۵۴ طراحی کرد.

تاپ چارت سازمانی شرکت داروسازی اکسیر (سهامی عام)

مورخ: ۱۳۹۶/۰۲/۱۵



Handwritten signature and date: ۱۳۹۶/۰۲/۱۵

Handwritten signature and date: ۱۳۹۶/۰۲/۱۵

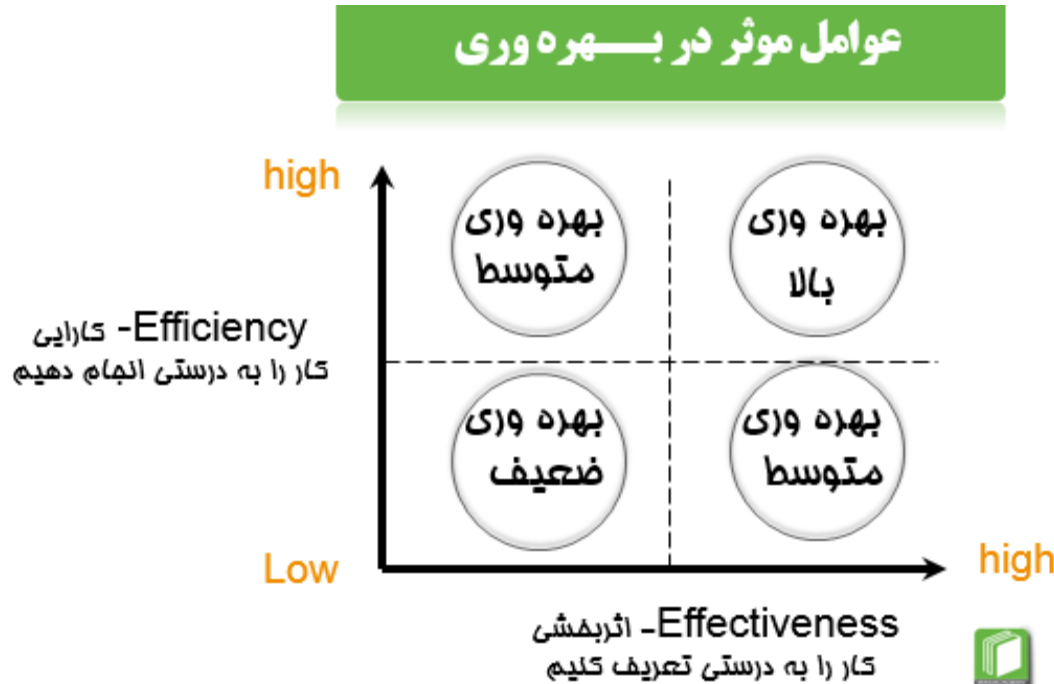
Handwritten signature and date: ۱۳۹۶/۰۲/۱۵

# تعریف کارایی (Efficiency)

انجام درست کارها

# تعریف اثربخشی (Effectiveness)

انجام کارهای درست



رهبری چیست؟

رهبر کیست؟

تفاوت رهبر و مدیر در چیست؟

- به زبان ساده رهبری به معنای تاثیر گذاشتن روی دیگران، نفوذ در دل آنها و همراه ساختن آنها می باشد. بنابراین زمانی که دیگران به دلخواه خود و نه از روی اجبار، از شما پیروی می کنند و با شما همراه می شوند، شما در حال رهبری کردن هستید.

•

**دیگران رهبر را دوست دارند  
او را می پسندند و  
چون قبولش دارند  
پیروی می کنند**





## مهم ترین تفاوت رهبر و مدیر چیست؟

- معمولا مدیران قدرت خود را از سلسله مراتب رسمی تعریف شده در سازمان می گیرند.

# ولی

- قدرت رهبر از محبوبیت و مقبولیت میان مردم حاصل می شود.

+1

مدیران دنبال اطاعت پذیری هستند  
رهبران در صدد جلب تعهد افراد هستند



## فصل دوم

# تعريف هوش و انواع آن



## تعریف هوش (Intelligence)

هوش مجموعه ای از استعدادهاست که حافظه، دقت، تمرکز، یادگیری، درک، سرعت پردازش و استدلال در آن دخیل هستند.



## تعریف هوش از دیدگاه روانشناسان

- هوش یعنی سازگاری با محیط
- هوش یعنی توانایی و استعداد کافی در یادگیری
- هوش یعنی تفکر انتزاعی
- هوش یعنی به کار انداختن توانایی های خود برای رسیدن به هدف مطلوب در زندگی و کسب و کار

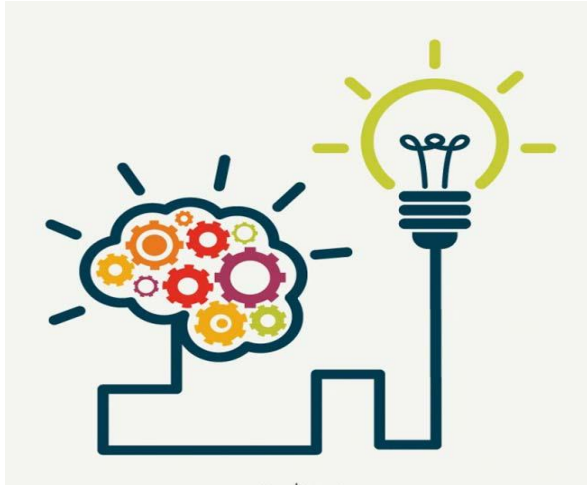
## بهره هوشی (IQ)

میزان توانایی شخص در استفاده از منطق، کار با اعداد، تجسم های فضایی و مهارت های کلامی.

بهره هوشی، تفکر منطقی فرد است و به وی کمک می کند قواعد و قوانین را یاد بگیرد.



دسته بندی هوش توسط آقای گاردنر در سال ۱۹۸۳



## هوش تصویری - فضایی

### نقاط قوت:

قدرت تشخیص تصویری و فضایی

کسانی که هوش تصویری-فضایی بالایی دارند در **تجسم چیزها قوی** هستند.

این افراد معمولاً **جهت‌یابی خوبی** دارند و با نقشه‌ها، نمودارها، عکس‌ها و تصاویر

ویدئویی مشکلی ندارند. در مجسمه‌سازی موفق هستند.

## ویژگی‌های هوش تصویری-فضایی

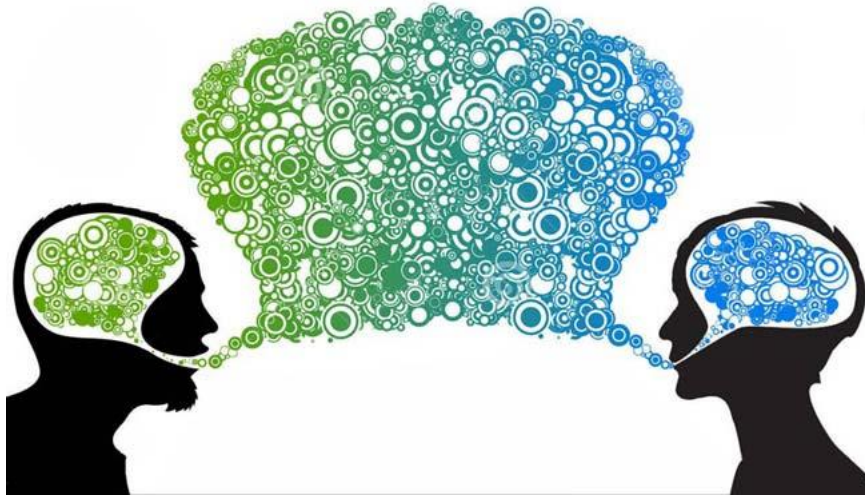
- لذت بردن از خواندن و نوشتن
- مهارت در درست کردن پازل
- مهارت در تفسیر عکس، گراف و نمودار
- لذت بردن از رسم، نقاشی و هنرهای تجسمی
- تشخیص راحت الگوها



## شغل های مناسب

- معمار
- هنرمند
- مهندس
- مجسمه ساز
- عکاس
- شاعر

## هوش کلامی - زبانی



### نقاط قوت :

کسانی که هوش کلامی - زبانی بالایی دارند به خوبی می توانند از کلمات، به هنگام نوشتن و حرف زدن، استفاده کنند. این افراد غالباً در نوشتن داستان، به خاطر سپردن اطلاعات و خواندن مهارت دارند.

## ویژگی‌های هوش کلامی-زبانی

- مهارت در به یادآوردن اطلاعات نوشته یا گفته شده
- لذت بردن از خواندن و نوشتن
- مهارت در مباحثه یا صحبت‌های متقاعد کننده
- توانایی در توضیح دادن مسائل
- استفاده از شوخ‌طبعی به هنگام بیان داستان‌ها

## انتخاب‌های شغلی

نویسنده / روزنامه‌نگار

وکیل

معلم

شاعر

سیاستمدار

مترجم



## هوش منطقی - ریاضی

### نقاط قوت :

تحلیل مسائل و عملیات ریاضی

کسانی که هوش منطقی- ریاضی بالایی دارند در استدلال،

شناسایی الگوها و تحلیل منطقی مسائل قوی هستند. این افراد

به تفکر درباره مفهوم اعداد، روابط و الگوها علاقه مندند.

## ویژگی‌های هوش منطقی - ریاضی

- مهارت زیاد در حل مسئله
- لذت بردن از تفکر درباره ایده‌های انتزاعی
- علاقه‌مندی به انجام آزمایش‌های علمی
- مهارت در انجام محاسبات پیچیده

# انتخاب‌های شغلی

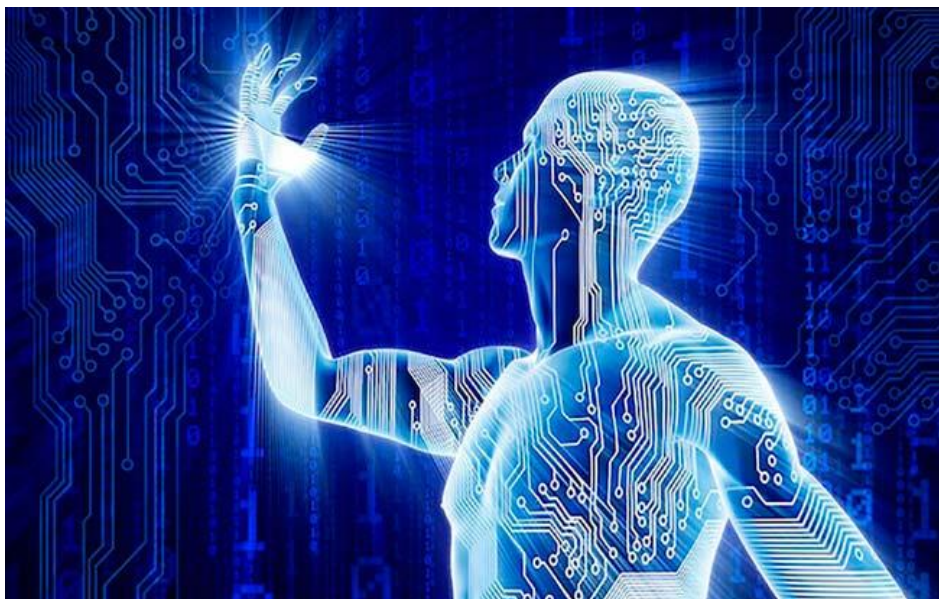
دانشمند

ریاضیدان

برنامه‌نویس رایانه

مهندس

حسابدار



## هوش اندامی - جنبشی

نقاط قوت :

کنترل حرکات

کسانی که هوش اندامی - جنبشی بالایی دارند در حرکت‌های بدنی، انجام عملیات و کنترل فیزیکی قوی هستند. این افراد در هماهنگ‌سازی چشم و دست مهارت دارند و افراد چالاک و تردستی هستند.



## ویژگی‌های هوش اندامی - جنبشی

□ مهارت در ورزش

□ لذت بردن از ساختن چیزها با دست

□ هماهنگی فیزیکی عالی

## انتخاب‌های شغلی

هنرپیشه

ورزشکار حرفه‌ای

پیمانکار

جراح

## هوش موسیقایی

### نقاط قوت :

ریتم و موسیقی

کسانی که هوش موسیقایی بالایی دارند در فکر کردن به الگوها، ریتمها و صداها قوی هستند. این افراد از موسیقی لذت می‌برند و معمولاً در نواختن سازهای موسیقی و آهنگسازی مهارت دارند.

## ویژگی‌های هوش موسیقایی

- لذت بردن از آوازخوانی و نواختن سازهای موسیقی
- تشخیص آسان الگوها و نت‌های موسیقی
- توانایی به خاطر سپردن آهنگ‌ها و ملودی‌ها
- درک عمیق از ساختار، ریتم و نت‌های موسیقی

## انتخاب‌های شغلی

موسیقیدان

آهنگساز

خواننده

معلم موسیقی

رهبر ارکستر

## هوش میان فردی

### نقاط قوت :

ارتباط برقرار کردن و درک دیگران  
کسانی که هوش میان فردی بالایی دارند در تعامل با دیگران و  
درک آنها قوی هستند. این افراد در سنجش هیجانات،  
انگیزه‌ها، تمایلات و منظور کسانی که دور و برشان هستند  
مهارت دارند.

## ویژگی‌های هوش میان فردی

- مهارت در برقراری ارتباط کلامی
- مهارت در ارتباط غیرکلامی
- نگاه کردن به موقعیت‌ها از زوایای مختلف
- ایجاد روابط مثبت با دیگران
- مهارت در فرونشاندن اختلافات در داخل گروه‌ها

## انتخاب‌های شغلی

رهبر

مدیر گروه

فیلسوف

مشاور

فروشنده

سیاستمدار



## هوش درون فردی

### نقاط قوت :

شناخت درست خود

کسانی که هوش درون فردی بالایی دارند، آگاهی خوبی از وضعیت هیجانی، احساسات و انگیزه‌های خود دارند. این افراد از خودآزمایی، تخیل روزانه، کندوکاو کردن روابط خود با دیگران و برآورد توانائی‌های فردی خود لذت می‌برند.

## ویژگی‌های هوش درون فردی

- مهارت در تحلیل نقاط قوت و ضعف خود
- لذت بردن از تجزیه و تحلیل نظریه‌ها و ایده‌ها
- خودآگاهی زیاد
- داشتن درک روشن از ریشه انگیزه‌ها و احساسات خود

## انتخاب‌های شغلی

- فیلسوف
- نویسنده
- نظریه پرداز
- دانشمند
- ایده پرداز
- مربی
- روانشناس
- کارشناس الهیات
- موعظه گر ادیان
- روحانی

# هوش طبیعت گرا

## نقاط قوت :

هوش طبیعت گرا آخرین نوع هوشی است که گاردنر در نظریه خود به هفت نوع قبلی افزوده و با مقاومت و مخالفت بیشتری نسبت به بقیه روبرو گردیده است. به گفته گاردنر، کسانی که دارای هوش طبیعت گرای بالایی هستند، سازگاری بیشتری با طبیعت دارند و معمولاً به پرورش، کشف محیط و یادگیری درباره موجودات علاقه مندند. این افراد به سرعت از جزئی ترین تغییرات در محیط شان آگاه می شوند.

## ویژگی‌های هوش طبیعت گرا

□ علاقه‌مند به موضوعاتی از قبیل گیاه‌شناسی، زیست‌شناسی و

جانورشناسی

□ مهارت در رده‌بندی و فهرست بندی اطلاعات

□ لذت بردن از باغبانی، کشف طبیعت، پیاده‌روی و چادر زدن

در طبیعت

□ بی‌علاقگی به یادگیری موضوعات بی‌ارتباط با طبیعت

## انتخاب‌های شغلی

زیست‌شناس

حفاظت از محیط زیست

باغبان

مزرعه‌دار