

پیریت و انیسیت

جلد دوم

حیدر مصلحی
سید احمد سجادی

سرشناسه : سجادی، سید احمد، ۱۳۴۴؛ مصلحی، حیدر، ۱۳۳۶ -
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت و امنیت / سیداحمد سجادی، حیدر مصلحی.
مشخصات ظاهری : ۲ ج.
شابک : دوره ۹-۴۰-۶۱۴۶-۶۰۰-۹۷۸؛
۶-۳۸-۶۱۴۶-۶۰۰-۹۷۸؛ ج ۱: ۳-۳۹-۶۱۴۶-۶۰۰-۹۷۸؛ ج ۲:
وضعیت فهرست نویسی : فیا
موضوع : سازمان اطلاعاتی -- مدیریت
موضوع : مدیریت
موضوع : امنیت
موضوع : منابع اطلاعاتی -- مدیریت
شناسه افزوده : مصلحی، حیدر، ۱۳۳۶ -
شناسه افزوده : حوزه علمیه اصفهان. مرکز تحقیقات رایانه‌ای
رده بندی کنگره : ۳۴۲.۳۲/س۲ JF1۵۲۵
رده بندی دیویی : ۳۵۳/۷۲۸۸
شماره کتابشناسی ملی : ۳۱۳۳۱۱۰

مدیریت و امنیت (جلد دوم)

مؤلف : حیدر مصلحی، سید احمد سجادی
ناشر : مرکز تحقیقات رایانه‌ای حوزه علمیه اصفهان
نوبت چاپ اول: اول - بهار ۱۳۹۲
شمارگان : ۲۰۰۰ نسخه
بها: (چهل هزار) ۴۰۰۰۰ تومان

شابک: ۳-۳۹-۶۱۴۶-۶۰۰-۹۷۸ isbn: 978 - 600 - 6146 - 39 - 3

شابک دوره : ۹-۴۰-۶۱۴۶-۶۰۰-۹۷۸

وظایف و مهارت‌های مدیران

۱۷	سازماندهی
۱۷	مقاله
۲۰	تشخیص و طبقه‌بندی کارها
۲۰	تجزیه و تحلیل و شناخت فعالیت‌ها (آشنایی با شغل)
۲۳	شرح شغل
۲۵	شرح شرایط احراز شغل
۲۶	تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها
۲۶	اهمیت تقسیم کار
۲۸	شناخت شخصیت افراد
۳۱	۱. ایمان و حق‌گرایی
۳۳	۲. وثاقت
۳۴	۳. حسن شهرت
۳۴	۴. خوش‌برخوردی و مردم‌داری
۳۵	۵. ثبات و استقامت در کار
۳۶	۶. رازداری
۳۷	۷. هوش و تدبیر
۳۷	۸. تجربه
۳۸	۹. صداقت

۳۹	۱۰. شجاعت
۳۹	شناخت روحیه‌ی کاری
۴۱	تفویض اختیار
۴۳	گردش نیروهای اطلاعاتی
۴۵	برون‌سپاری سازمانی
۴۸	گزارش‌دهی
۴۹	گزارش‌نویسی
۵۱	روش تنظیم گزارش
۵۴	انواع گزارش‌ها
۵۴	گزارش تحلیلی
۵۵	گزارش تحلیلی - انتقادی
۵۵	گزارش تحلیلی - پیشنهادی
۵۵	گزارش اطلاعاتی
۵۶	گزارش‌نویسی در سازمان اطلاعات
۵۸	انضباط
۵۸	تعریف انضباط
۶۰	انضباط اجتماعی
۶۲	انضباط فیزیکی محل کار و ظاهر افراد
۶۳	۱. ساماندهی
۶۳	۲. پاکیزه‌سازی
۶۴	۳. نظم و ترتیب
۶۵	۴. استانداردسازی
۶۶	۵. انضباط
۶۷	انواع انضباط
۷۳	انضباط ظاهر افراد
۷۵	رعایت ظواهر اسلامی بانوان
۷۸	همکاران زن و مرد
۷۹	انضباط سیاسی
۸۱	منع ورود کارکنان امنیتی در احزاب سیاسی

۸۱	الف) حزب خدا
۸۱	ب) حزب شیطان
۸۷	عدم جانب‌داری از مواضع سیاسی
۸۷	انواع اعتزال
۹۰	عدم تأثیرپذیری از جریان‌ات سیاسی
۹۵	رویکرد نوین، انضباط بدون تنبیه
۹۹	به کارگماری
۹۹	مقدمه
۱۰۰	اهمیت نیروهای امنیتی
۱۰۲	مراقبت
۱۰۳	فن آوری (تکنولوژی)
۱۰۴	فن آوری اطلاعات (IT)
۱۰۶	فن آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)
۱۰۷	آشنایی با رایانه
۱۰۸	آشنایی با مهارت‌های هفتگانه ICDI
۱۱۰	نرم افزارهای آموزشی پیشرفته
۱۱۱	الف) مورد آزمون قراردادان و تشخیص نقاط ضعف و قوت
۱۱۱	ب) تمرین و حل مسأله
۱۱۱	ج) تقویت خلاقیت‌ها
۱۱۲	سیستم‌های خودکار اداری (اتوماسیون)
۱۱۳	طراحی ویژه سیستم‌های اطلاعاتی (معماری سیستم اطلاعاتی)
۱۱۴	مقاومت در برابر سیستم‌های اطلاعاتی
۱۱۵	امنیت فن آوری اطلاعات IT
۱۲۱	آموزش و توسعه
۱۲۲	توسعه‌ی دانش مدیریت
۱۲۴	فرایند آموزش کارکنان
۱۲۹	شرایط مورد نیاز آموزش کارکنان
۱۳۳	آموزش ضمن خدمت
۱۳۵	مراحل آموزش ضمن خدمت

۱۳۶	بصیرت کارکنان
۱۴۸	کادرسازی
۱۴۹	تعریف کادرسازی
۱۵۱	مراحل کادرسازی
۱۵۵	هماهنگی
۱۵۵	تعریف
۱۵۶	اهمیت هماهنگی
۱۵۸	ایجاد هماهنگی
۱۵۹	۱. هماهنگی غیررسمی برنامه ریزی نشده:
۱۵۹	۲. هماهنگی رسمی برنامه ریزی شده.
۱۶۰	۳. هماهنگی به وسیله ی افراد
۱۶۰	۴. هماهنگی به وسیله ی گروه ها
۱۶۰	نقش گروه ها در هماهنگی
۱۶۸	مراحل انجام دادن کار گروهی
۱۶۸	مرحله ی اوّل: شکل گیری گروه
۱۶۹	مرحله ی دوم: آرا و فکر
۱۷۱	مرحله ی سوم: ضابطه مندی
۱۷۲	مرحله ی چهارم: تلاش
۱۷۳	روحیه ی کار گروهی
۱۷۷	نظارت، کنترل و ارزشیابی
۱۷۷	مقدمه
۱۷۹	تعاریف
۱۷۹	نظارت
۱۸۰	بازرسی
۱۸۰	کنترل
۱۸۲	رابطه ی کنترل با برنامه ریزی
۱۸۳	تفاوت نظارت و کنترل
۱۸۳	محورهای کنترل
۱۸۴	ارزیابی

۱۸۵		مراحل کنترل و نظارت
۱۸۵		مرحله‌ی اول: تعیین ملاک و استاندارد
۱۸۷		مرحله‌ی دوم: سنجش عملکرد
۱۸۸		آمار
۱۹۱		ارزشیابی
۱۹۲		فلسفه‌ی ارزشیابی
۱۹۴		کاربردهای ارزیابی عملکرد
۱۹۶		معیارهای ارزشیابی کارکنان
۱۹۹		مرحله‌ی سوم: مقایسه‌ی نتایج حاصله
۱۹۹		مرحله‌ی چهارم: اقدام برای تصحیح عمل کردها
۲۰۱		انواع نظارت
۲۰۱		نظارت آینده‌نگر
۲۰۱		نظارت همزمان
۲۰۲		نظارت گذشته‌نگر
۲۰۳		محورهای نظارت
۲۰۳		نظارت بر کارگزاران
۲۰۸		نظارت بر برنامه‌ها و پروژه‌ها
۲۰۹		نظارت بر روند اجرای پروژه
۲۱۰		۱. تعیین وضعیت واقعی پروژه
۲۱۰		۲. مقایسه‌ی وضعیت واقعی با برنامه
۲۱۰		۳. در نظر گرفتن اقدام اصلاحی
۲۱۰		ارزیابی و ارزشیابی
۲۱۱		۱. ارزشیابی به وسیله‌ی مدیران
۲۱۳		۲. خودارزیابی
۲۱۹		۱. عوامل ارزشی
۲۲۰		۲. عوامل انگیزشی
۲۲۱		۳. ارزشیابی به وسیله‌ی همکاران
۲۲۳		۴. ارزشیابی توسط زیردستان
۲۲۴		۵. ارزشیابی‌های کمیته‌ای

۲۲۴	۶. ارزشیابی توسط چند مدیر
۲۲۵	۷. ارزشیابی توسط مراکز نظارت و کنترل
۲۲۶	۸. ترکیبی از انواع ارزشیابی‌ها
۲۲۸	۹. ارزشیابی پنهان
۲۲۹	تجسس بی جا
۲۳۵	هدایت و راهبری
۲۳۵	مقدمه
۲۳۷	تعارف
۲۳۷	راهبری - مدیریت
۲۴۰	تفاوت مدیریت و راهبری
۲۴۴	مفهوم راهبری
۲۴۶	راهبری - نمود
۲۴۷	راهبری - قدرت
۲۴۸	راهبری - هدایت
۲۴۸	سیک‌های راهبری
۲۵۰	سیک آمرانه (وظیفه‌مداری زیاد - رابطه‌مداری کم)
۲۵۰	سیک متقاعدکننده (وظیفه‌مداری زیاد - رابطه‌مداری زیاد)
۲۵۳	سیک تفویضی (وظیفه‌مداری کم - رابطه‌مداری کم)
۲۵۴	انواع راهبری
۲۵۴	راهبری مبادله‌گرا
۲۵۵	راهبری تحول‌گرا
۲۵۵	راهبری فرهمند
۲۵۷	راهبری آینده‌نگر
۲۵۸	راهبری اسلامی
۲۶۱	صفات و ویژگی‌های راهبر
۲۶۴	ورع
۲۶۸	حلم
۲۷۰	علم و دانایی و هوش
۲۷۱	دانش عمومی

۲۷۱	دانش تخصصی
۲۷۱	تخصص در مفهوم اصطلاحی مدیریت
۲۷۴	ابعاد هوش هیجانی در مدیریت و راهبری
۲۷۶	خوش خویی
۲۷۷	همفکری و نظر خواهی
۲۸۰	تواضع
۲۸۳	اجرای عدالت و سنت الهی
۲۸۸	بر نری جسمی و روحی
۲۸۹	شجاعت
۲۹۵	احترام به حقوق مردم
۳۰۰	امانتداری
۳۰۴	رازداری و حفظ اطلاعات
۳۱۳	سوء استفاده از رازداری در تشکیلات اطلاعاتی
۳۱۵	قدرت
۳۱۵	پایگاه های قدرت
۳۱۵	قدرت مبتنی بر پول
۳۱۷	قدرت مبتنی بر زور
۳۱۸	قدرت مبتنی بر پاداش
۳۲۰	قدرت قانونی
۳۲۱	قدرت مبتنی بر تخصص و دانش
۳۲۱	قدرت معنوی
۳۲۲	قطعییت
۳۲۴	شرایط اعمال قاطعییت در انجام قانون و شرع
۳۲۸	وفای به عهد
۳۳۰	انتقاد پذیری
۳۳۳	شرح صدر
۳۳۷	آرامش و وقار
۳۳۸	ارتباط مؤثر
۳۳۹	۱. ارتباط انسان با خدا

۳۳۹	۲. ارتباط انسان با خود
۳۳۹	۳. ارتباط انسان با انسان
۳۴۰	۴. ارتباط انسان با جامعه
۳۴۰	قدرت بیان (مهارت کلامی)
۳۴۴	آشنایی با فنون مذاکره
۳۴۷	مذاکرات و بن بست‌ها
۳۴۸	توانایی متقاعدسازی
۳۴۹	شیوه‌های متقاعدسازی
۳۴۹	۱. تأکید بر مشترکات
۳۵۱	۲. برخورد دوستانه و محبت آمیز
۳۵۲	۳. راست گفتاری و حق‌مداری
۳۵۲	۴. تکیه بر عواطف
۳۵۳	۵. شناخت نیازها و خواسته‌های دیگران
۳۵۳	۶. داشتن تخصص و اطلاعات کافی در مورد موضوع مورد بحث
۳۵۴	۷. استفاده از مباحث علمی و اعتقادی طرف مقابل
۳۵۵	مهارت نوشتاری
۳۵۷	توانایی گوش دادن مؤثر
۳۵۷	الف) نشانه‌های کلامی:
۳۵۸	ب) نشانه‌های غیرکلامی:
۳۶۲	جلسات
۳۶۲	سخنرانی
۳۶۳	ارتباط با کارکنان
۳۶۴	ارتباط با دیگر مجموعه‌ها
۳۶۷	ارتباط با دانشمندان
۳۶۷	ارتباط با مردم
۳۷۱	انگیزه و روحیه‌ی خدمت‌گزاری
۳۷۸	پرتحرکی و سرزنده بودن
۳۸۱	جدیت برای تحقق اهداف و مأموریت‌های محوله
۳۸۴	حسن‌ظن

۳۸۸	حد حسن ظنّ
۳۸۹	واقع نگری
۳۹۲	انگیزش
۳۹۹	توانمندسازی کارکنان
۴۰۰	توجه به خانواده (رسیدگی به زن و فرزند خود)
۴۰۳	منابع
۴۰۳	کتاب‌ها
۴۱۷	پایان نامه‌ها
۴۱۸	مقاله‌ها
۴۱۹	فهرست اجمالی جلد اول

مقدمه

معمولاً پس از مرحله‌ی برنامه‌ریزی برای آنکه اهداف تنظیم شده، محقق شود، نیاز به فعالیت‌هایی است که طی آن برای ساختار سازمانی^(۱) طراحی می‌شود از جمله‌ی این فعالیت‌ها می‌توان به تعیین مسئولیت و شرح وظایف افراد، طبقه‌بندی مشاغل و تفویض اختیارات به افراد اشاره کرد. این گونه فعالیت‌ها زیر چتر «سازماندهی»^(۲) قرار می‌گیرد. سازماندهی و طراحی جنبه‌های متفاوت آن، اصلی‌ترین مرحله‌ی تشکیل هر سازمان است.

طبق نظر یکی از اندیشمندان علوم مدیریت،^(۳) سازماندهی شامل کارهایی است

۱. ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند؛ زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارد. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی است؛ زیرا مدیران عالی به طور رسمی آن را پدید می‌آورند. (مبانی سازمان و مدیریت، ص ۱۵۶-۱۵۷)

2. Organizing

3. Henri Fayol

که عبارتند از: تأمین عوامل انسانی و مادی مورد نیاز، طراحی ساختار سازمانی، برقراری اصل سلسله مراتب، تعیین مسئولیت افراد، تفویض اختیارات، تشویق کارکنان، تعریف وظایف، ابتکار عمل و حفظ انضباط.

سازماندهی را می توان این گونه تعریف کرد: «سازماندهی عبارت است از گروه بندی فعالیت های ضروری که به منظور دستیابی به اهداف صورت می گیرد. طی عمل سازمان دهی هر گروه از فعالیت ها به یک مدیر اختصاص می یابد و به همراه آن به وی قدرت و اختیار لازم داده می شود تا بتواند بر آن نظارت کند و در ساختار سازمان هماهنگی به وجود آورد».

در واقع سازماندهی شامل این موارد است:

- تعیین وظایفی که باید اجرا شود.
- تشخیص کسانی که باید اجرا کنند.
- چگونگی گروه بندی وظایف.
- تعیین کسانی که باید گزارش دهند یا گزارش بگیرند. (مبانی سازمان و مدیریت،

ص ۱۵۶)

در نتیجه، فرآیند سازماندهی شامل این مراحل است:

- تشخیص و طبقه بندی فعالیت های ضروری برای رسیدن به اهداف تعیین شده.
- گروه بندی فعالیت ها در پرتو منابع انسانی و امکانات مادی قابل دسترس به بهترین وجه (واحدسازی).

- تفویض اختیار مناسب به سرپرست هر گروه برای انجام دادن کارها.

- پیوند گروه ها به صورت افقی و عمودی از طریق جریان اختیارات و اطلاعات.

در مورد نحوه ی سازماندهی و ترتیب مراحل ایجاد و همچنین شکل گیری سازمان اختلاف نظر وجود دارد؛ به طوری که گروهی «روش سازماندهی از پایین به

بالا» را توصیه می‌کنند و برخی «روش سازماندهی از بالا به پایین» برای مثال مکتب کلاسیک «روش سازماندهی از بالا به پایین» را توصیه می‌کنند (مبانی سازمان و مدیریت: ص ۳۰۳).

سازماندهی فعالیتی است که به صورت دوره‌ای انجام می‌شود نه به طور مستمر و روزانه (همان: ص ۲۷۳).

سازمان‌دهی در دین اسلام نیز بسیار مورد توجه قرار گرفته است؛ فی‌المثل امام علی علیه السلام در نامه‌ی خود به مالک اشتر رهنمودهایی می‌دهند که بر سازمان‌دهی تأکید دارد:

«وَأَعْلَمْ أَنَّ الرِّعِيَّةَ طَبَقَاتٌ لَا يَصْلُحُ بَعْضُهَا إِلَّا بِبَعْضٍ وَلَا غِنَىٰ بِبَعْضِهَا عَنْ بَعْضٍ» (نهج‌البلاغه / نامه ۵۳).

«آگاه باش که جامعه‌ی تحت نظارت تو به طبقات مختلفی تقسیم شده است و کار هیچ گروهی جز با گروه دیگر به کمال نمی‌رسد و هیچ دسته‌ای از دسته‌ای دیگر بی‌نیاز نیست».

امام علی علیه السلام هرگاه تصمیم به نبرد می‌گرفتند لشکرها و تیپ‌ها را آماده و سازماندهی می‌کردند و میان قبایل جدایی می‌افکندند (بافت یگان‌ها را بر مبنای پیوندهای قبیله‌ای قرار نمی‌دادند) برای هر سپاه، فرمانده تعیین می‌کردند. صفوف را منظم می‌ساختند و نیروهای سواره نظام را گروه‌بندی می‌کردند و سازمان می‌دادند. سپس برای نبرد حرکت می‌کردند (دعائم الاسلام، ج ۱: ۳۷۲).

برای آنکه بیشتر با جزئیات سازماندهی آشنا شویم و مصداق‌های آن در شیوه‌ی مدیریت و راهبری اسلامی را دریابیم، در مبحث پیش رو به بیان موضوعاتی از قبیل تعیین مشاغل، تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها، تفویض اختیار، ایجاد پیوند و رابطه میان مشاغل و انضباط می‌پردازیم.

تشخیص و طبقه‌بندی کارها (۱)

پس از اینکه اصول و مبانی یک برنامه روشن شد، مدیر باید بر اساس اهداف برنامه، فعالیت‌های اصلی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد، تا بداند چه شغل‌هایی مورد نیاز است. مدیر که می‌خواهد در دانش سازمان‌دهی مهارت کسب کند باید قبلاً با مشاغل آشنا شود، شرایط احراز شغل را بداند و بالاخره روحیه، تخصص و توانمندی‌های کارکنان را بشناسد.

تجزیه و تحلیل و شناخت فعالیت‌ها (آشنایی با مشاغل)

تجزیه و تحلیل شغل (۲)، یعنی: «بررسی ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان و به دست آوردن اطلاعات کافی درباره‌ی آنها». این ویژگی‌ها تعیین‌کننده «وظایف و مسئولیت‌ها» است. در بیان همین ویژگی‌ها و واقعیت‌هاست که «مهارت‌ها و توانایی‌های» مورد نیاز مشخص می‌شود.

مدیران سازمان‌دهنده، در پرتو تجزیه و تحلیل شغلی به «ارزش نسبی مشاغل» نیز پی می‌برند و از آن در تعیین و پرداخت معادل و مناسب حقوق و مزایا بهره می‌گیرند.

تجزیه و تحلیل شغل در سه موقعیت انجام می‌شود:

۱. هنگامی که سازمان ایجاد می‌شود.
۲. هنگامی که مشاغل جدید، ایجاد می‌شود و توسعه می‌یابد.
۳. هنگامی که در مشاغل، تغییرات قابل ملاحظه‌ای صورت می‌گیرد.

در صورتی که مدیر متوجه شود افرادی نمی‌توانند به خوبی از عهده‌ی مسئولیت خود برآیند، آنان را از سمت فعلی خود عزل می‌کند و کارهای آسان‌تر و محدودتر

1 . Identifying the work

2 . Job Analysis