

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سازمان و مدیریت

دکتر رضا نجف بیگی

سرشناسنامه	نجف بیگی، رضا ۱۳۱۱ -
عنوان نام پدیدآور	سازمان و مدیریت / رضا نجف بیگی
مشخصات نشر	تهران، ترمه، ۱۳۸۹
مشخصات ظاهری	یازده، ۳۸۸ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۶۴-۴۵۰-۲۹۵-۷
وضعیت فهرست نویسی	غیا
یادداشت	این کتاب توسط ناشران مختلف در سالهای متفاوت نیز منتشر شده است.
یادداشت	کتابنامه: ص. ۳۵۳-۴۵۹: همچنین بصورت زیر نویس
یادداشت	نمایه
موضوع	مدیریت.
موضوع	سازمان.
رده بندی کنگره	۱۳۸۹ ن ۳۷ / HD
رده بندی دیویی	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۱۱۸۲۲۹۲



نام کتاب:	سازمان و مدیریت
تألیف:	دکتر رضا نجف بیگی
حروف نگاری و صفحه آرایی:	زهرا قیطاسی - اعظم قیطاسی
طراح جلد:	روجا غمگسار
تیراژ:	۱۱۰۰ نسخه
نوبت چاپ:	چاپ پنجم با ویرایش جدید (چاپ دوم انتشارات ترمه ۱۳۸۹)
ناشر:	انتشارات ترمه
چاپ و صحافی:	نماد - چاوش
قیمت:	۵۵۰۰۰ ریال
شابک:	۹۶۴-۴۵۰-۲۹۵-۷

نشانی ناشر: تهران - خ انقلاب - خ ۱۲ فروردین - پلاک ۲۹۰

تلفن: ۶۶۹۶۳۳۰۱

تلفکس: ۶۶۴۱۷۳۴۶

دفتر فروش انتشارات ترمه: تهران - خ انقلاب - خ شهید وحید نظری - پلاک ۱۲۶

تلفن: ۶۶۴۰۱۷۸۳

تلفکس: ۶۶۴۸۱۵۱۴

www.termehpub.ir

info @ termehpub.ir

حق چاپ برای انتشارات ترمه محفوظ می باشد.

پیش‌گفتار

افزایش آگاهی جامعه درباره علم مدیریت و پی‌بردن به نیاز روزافزون سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به مدیران و افراد آموزش دیده، ضرورت توجه و پاسخ‌گویی به این نیاز را آشکار می‌کند. یکی از روش‌های پاسخ‌گویی به این نیاز، تألیف متون علمی در زمینه‌ی مدیریت و سازمان است.

تألیف کتاب‌های دانشگاهی، به شیوه‌ای که در جامعه کاربرد عملی داشته باشد، وظیفه‌ای است که در درجه نخست بر عهده اساتید دانشگاه‌ها است. این کتاب با همین هدف نگاشته شده است. اصولاً، تألیف هر کتابی نیازمند پژوهش، وقت و دقت بسیار است. اما، در ایران این امر به ویژه در رشته‌ی مدیریت رواج ندارد. در جوامع توسعه یافته، علاقه و اشتیاق به خواندن کتاب‌های سازمان و مدیریت چنان زیاد است، که شماری از این کتاب‌ها با وجود تیراژ بسیار بالا در هر نوبت چاپ - چندین بار تجدید چاپ می‌شوند. این اقبال عمومی نشان می‌دهد که آگاهی از علل موفقیت یا ناکامی سازمان‌ها برای مدیران و بسیاری از افراد جامعه مهم است. انتشار کتاب به سوی بهترین‌ها، نوشته پیترز و واترمن در سال ۱۹۸۲ در امریکا، نمونه‌ی روشنی از این ادعا است زیرا، دو میلیون و پانصد هزار نسخه از این کتاب در زمان کوتاهی به فروش رسید. به طوری که، جزء پرفروش‌ترین کتاب‌های سال گردید.

در چاپ پنجم کتاب حاضر علاوه بر بازنگری و اصلاحات در تمامی فصل‌ها، مباحث «ارتباطات و مهارت‌های ارتباطات»، «کنترل در مدیریت»، «بهبودی سازمان و نقش عامل تغییر» و «سازمان با عملکرد بالا» به دلیل اهمیت موضوع به مطالب کتاب اضافه شده است.

هم چنین، از مدیر و کارکنان شرکت انتشارات ترمه که در چاپ کتاب همه‌گونه همکاری و مساعدت را به عمل آورده‌اند، صمیمانه سپاسگزاری می‌کنم.

رضا نجف‌بیگی

مقدمه

بحث مدیریت از دیدگاه علمی و استفاده از یافته‌ها و نظریات مربوط به مطالعات سازمان و مدیریت، با توجه به ادارهٔ اثربخش و کارا در سازمان‌های جوامع صنعتی و توسعه یافته، پیشینه‌ای دیرینه دارد. بررسی ادبیات مدیریت نشان می‌دهد نخستین بار آدام اسمیت در کتاب **ثروت ملل** بحث مدیریت را مطرح کرده است. سپس به طور پیوسته دیدگاه‌ها و اندیشه‌هایی دربارهٔ مدیریت صحیح و هدفمند توسعه یافت.

تاریخ علم مدیریت گویای این نکته است که از ابتدای قرن بیستم، علم مدیریت به صورت رشته‌ای تخصصی با چهارچوب و تعریف‌های مشخصی در بین سایر علوم ظاهر شده و تا امروز نیز تحولی درخور توجه داشته است. نتایج پژوهش‌ها و بررسی‌های انجام شده در دهه‌های اخیر ثابت می‌کند که یافته‌های علم مدیریت در سازمان‌های صنعتی، تولیدی، خدماتی و اداری کشورهای توسعه یافته بسیار مهم تلقی شده و عملاً به کار گرفته می‌شوند. امروزه نیز نتایج این یافته‌ها کاملاً مشهود است. وجود نظم صحیح اداری در مدیریت سازمان‌ها، داشتن مأموریت و هدف سازمانی، توجه به نقش و اهمیت برنامه و برنامه‌ریزی، آگاهی از ارزش عوامل تولید، صنعت و اداره‌ی سازمان‌ها و شناخت اولویت این عوامل و پی‌بردن به تأثیر و نقش عامل نیروی انسانی، به عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها، از یافته‌های کاربردی علم مدیریت بوده است.

به دنبال تغییر و اثری که دانش مدیریت در بهبود، پیشرفت و رشد سازمان‌ها در جوامع توسعه یافته و صنعتی امروز و به ویژه در اروپا و آمریکا داشته است، شماری از کشورهای کمتر توسعه یافته نیز متوجه نقش و اهمیت رهایی از تفکر سنتی مدیریت شده و دریافته‌اند که باید درصدد فراگرفتن دانش مدیریت نوین باشند. در نتیجه، در این جهت حرکت کردند. کشورهایی که پس از جوامع اروپایی و آمریکای شمالی به سمت بهره‌وری از مدیریت علمی به‌طور نظری و علمی گام برداشته‌اند، بی‌شمارند. از جمله می‌توان ژاپن، کرهٔ جنوبی، سنگاپور، هنگ‌کنگ، مالزی، شوروی سابق، هندوستان، برزیل را نام برد. سپس کشورهای دیگری مانند مکزیک و اندونزی به آن‌ها پیوستند متأسفانه ایران در این زمینه عقب مانده است. با توجه به سابقهٔ طولانی استفاده از نظام مدیریت نوین و آن چه که در تاریخ ادارهٔ سازمان‌های اداری ما رخ داده، عملاً در ایران به ضرورت و اهمیت به کارگیری علم مدیریت بهای چندانی داده نشده است.

تاریخ مدون علم مدیریت در ایران، که تقریباً به قدمت علم مدیریت در کشورهای غربی جهان است، اشاره بر این دارد که ما نیز چندان از دیگران عقب نبوده‌ایم. اما متأسفانه به عللی از جمله عدم تداوم توسعه، بی‌توجهی به نظریه‌های علم مدیریت، پیدایی تغییرات سیاسی اداری پی در پی و عدم ثبات نظام اداری در واپسین سال‌های قرن بیستم در جامعه ما موجب عقب ماندن سازمان‌های صنعتی، تولیدی، خدماتی و اداری از دانش مدیریت شده است. به طور نمونه، اولین قانون استخدامی کشور در سال ۱۳۰۱ شمسی تدوین شد. اما ده‌ها سال فقط یک تفکر علمی مدیریت بر آن حاکم بود. این قانون که در نوع و زمان خود بسیار اصولی، صحیح و کاربردی طراحی شده بود، حدود چهل و چهار سال، یعنی تا زمان تدوین دومین قانون استخدامی کشور در سال ۱۳۴۵، اعمال می‌شد. در این مدت، کشورهای توسعه یافته نه تنها درصدد بررسی و پژوهش‌های علمی در زمینه مدیریت بوده‌اند، بلکه در جهت بهبود، تحول و استفاده از یافته‌های به دست آمده در جامعه خود تلاش می‌کردند. ولی، در حدود سه ربع قرن که حرکت به سوی بهبود اداره امور سازمان‌ها انجام گرفته، هنوز گام مهم و چشم‌گیری در زمینه دانش و علم مدیریت در ایران برداشته نشده است.

اولین سازمان مدیریتی در کشور به نام «مؤسسه علوم اداری و مدیریت بازرگانی»، که به «دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی» دانشگاه تهران تغییر نام داد، در سال ۱۳۳۶ یعنی حدود ۵۳ سال پیش تأسیس گردید. در این میان، سازمان‌ها و مراکز دیگری نیز برای آموزش مدیریت تشکیل شده‌اند. در هر وزارت‌خانه یک اداره کل آموزش تأسیس گردید؛ که باید در اثربخشی و کارایی نظام مدیریت سازمان‌های کشور مؤثر می‌بودند، ولی نتایج حاصل از وجود این همه مؤسسه و مراکز آموزشی مدیریت نشان می‌دهد که هنوز این مهم میسر نشده. به طوری که تأثیر چندانی در تفکر مدیران سازمان‌های کشور در رابطه با اهمیت و به کارگیری دانش مدیریت نداشته است.

دلیل دیگر عقب ماندگی علم مدیریت در ایران، بی‌توجهی دولت‌مردان و مسئولان جامعه، در دهه‌های گذشته، نسبت به ایجاد محیط پژوهش در زمینه علم مدیریت بوده است. عدم اختصاص بودجه کافی به امر پژوهش و توسعه و نادیده گرفتن این مهم باعث شده تا عملاً یافته‌های مدیریت بومی سازمانی در کشور فراهم نشود، به طوری که دانشگاهیان نیز از پژوهش، دور مانده‌اند و این ضعف در مباحث کتاب حاضر نیز مشهود است. به طوری که، موضوع‌های مطرح شده در رابطه با مشکلات سازمان‌های صنعتی، اداری و خدماتی ایران، موارد مطرح شده پژوهشی بسیار اندک است.

امروزه جوامع توسعه یافته صنعتی، با آن که به درجه توسعه یافتگی رسیده و در این راه ده‌ها سال وقت صرف کرده‌اند. هنوز هم ۳ تا ۴ درصد از درآمد ملی خود را صرف پژوهش و توسعه می‌کنند، در حالی که در کشور ما این نسبت

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان	صفحه	عنوان
۴۶	فرایند کنترل	۱	۱. نگاهی به مکاتب مدیریت
۴۷	ویژگی‌های کنترل‌های اثربخش	۱	مقدمه
۴۸	انواع کنترل	۲	مکتب کلاسیک
۴۹	کنترل در مدیریت منابع انسانی - ارزشیابی عملکرد	۱۰	مکتب روابط انسانی
۵۰	کنترل تولید، موجودی، بودجه	۱۴	مکتب ساختارگرایان
۵۲	کنترل‌های غیررسمی	۱۵	مکتب رفتارگرایان
۵۳	خلاصه	۱۶	دیدگاه رفاهی در مدیریت
		۱۸	مدیریت ژاپنی و نظریه Z
	۴. ارتباطات و مهارت‌های آن	۱۹	در جستجوی تعالی
۵۵	مقدمه	۲۰	خلاصه
۵۶	ارتباطات به عنوان مهارت مدیریت		
۵۷	ارتباطات بین کارکنان، ارتباطات بین افراد		۲. بوروکراسی و دیدگاه سازنده آن در مدیریت
۵۹	فراگیری ارتباطات	۲۳	مقدمه
۶۰	انتخاب بازخور	۲۴	بوروکراسی چیست؟
۶۰	ارتباطات غیرلفظی، ارتباطات کتبی	۲۵	نظریه‌های پیشگامان علم مدیریت درباره بوروکراسی
۶۲	اصول خوب نوشتن در ارتباطات	۳۱	بوروکراسی ماشینی، نقاط قوت و ضعف
۶۲	ارتباطات شفاهی	۳۲	بوروکراسی حرفه‌ای، نقاط قوت و ضعف
۶۳	عوامل مؤثر در ایجاد ارتباطات شفاهی	۳۴	پایگاه قدرت در بوروکراسی
۶۳	انتخاب بهترین روش در ارتباطات	۳۴	قدرت سنتی
۶۴	مکاتبات الکترونیکی	۳۵	قدرت فزهی
۶۵	خلاصه	۳۵	قدرت منطقی - قانونی
		۳۶	مشروعیت و اقتدار
	۵. محیط و سازمان	۳۶	بوروکراسی از دیدگاه سازمانی و کارکنان
۶۷	مقدمه	۴۰	خلاصه
۶۸	تعریف محیط		
۶۹	محیط کار و محیط عمومی		۳. کنترل در مدیریت
۷۲	محیط نامطمئن	۴۳	مقدمه
۷۵	اداره کردن محیط نامطمئن	۴۴	درجه اهمیت کنترل مدیریتی
۷۹	خلاصه	۴۶	برنامه‌ریزی و کنترل
		۴۶	برنامه‌ریزی چیست؟

سیستم و تفکر سیستمی		۹. ساختار سازمانی، فرایند و طراحی ساختار	
مقدمه	۸۱	مقدمه	۱۲۱
تعریف سیستم	۸۱	طراحی سازمان و عوامل تشکیل دهنده آن	۱۲۲
طبقه‌بندی سیستم‌ها از نظر بولدینگ	۸۴	ابعاد ساختار سازمانی	۱۲۴
نگرش سیستمی	۸۵	ویژگی‌های ساختار اثربخش	۱۲۶
کل‌نگری و کلیت	۸۶	طراحی ساختار سازمانی	۱۲۶
تفکر سیستمی	۸۷	ساختارهای مبتنی بر وظیفه و محصول	۱۲۷
سیستم‌های فرعی	۸۷	ساختار ماتریسی	۱۳۰
انواع سیستم، سیستم‌های باز و بسته	۸۸	ساختارهای بلند و ساختارهای پهن	۱۳۲
خلاصه	۹۵	انواع ساختارهای سازمانی از دیدگاه مینزبرگ	۱۳۴
		خلاصه	۱۳۹
اثربخشی و اهداف سازمان			
مقدمه	۹۷	۱۰. بهسازی سازمان و نقش عامل تغییر	
اثربخشی چیست؟	۹۸	مقدمه	۱۴۱
هدف سازمانی	۹۹	هدف‌های بهسازی سازمان	۱۴۱
مأموریت و هدف‌های رسمی	۱۰۰	دیدگاه‌های زیربنایی در بهسازی سازمان	۱۴۲
پیش‌بینی	۱۰۰	سه روش اصلی در بهسازی سازمان	۱۴۳
برنامه عملیاتی	۱۰۰	اجرای برنامه بهسازی سازمان	۱۴۵
بودجه	۱۰۱	تحلیل و تشخیص مسائل سازمانی	۱۴۸
استانداردها	۱۰۱	بازخور اطلاعات و تشریح بازخور اطلاعات	۱۴۸
اندازه‌گیری	۱۰۱	برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر	۱۴۹
اقدام اصلاحی	۱۰۲	اجرای تغییرات عملی	۱۵۰
اثربخشی در سازمان چیست؟	۱۰۲	ارزیابی و بازخور تغییرات انجام شده	۱۵۱
معیارهای سنجش اثربخشی	۱۰۳	خلاصه	۱۵۱
روش مبتنی بر دست‌یابی به هدف، روش سیستم			
تأمین منابع، روش مبتنی بر فرایند درونی سازمانی	۱۰۴	۱۱. کیفیت	
الگوی راهبردی پایه‌گذاران سازمان	۱۰۶	مقدمه	۱۵۳
کارایی	۱۰۷	تعریف کیفیت	۱۵۴
خلاصه	۱۰۹	تاریخچه	۱۵۶
		جایزه بالدريج	۱۵۷
مکتب مدیریت اقتضایی		سازمان ملی بهرموری ایرلن	۱۵۸
مقدمه	۱۱۱	مدیریت کیفیت جامع	۱۵۹
تاریخچه	۱۱۲	مدیریت کیفیت جامع و مبانی اساسی مدیریت کیفیت	۱۶۴
سازمان‌های تدافعی، کاوشگر و تحلیل‌گر	۱۱۶	خلاصه	۱۶۹
خلاصه	۱۱۸		

۱۲. سازمان با عملکرد بالا		۱۵. تضاد در سازمان	
مقدمه	۱۷۱	مقدمه	۲۱۷
چالش در اداره تغییر	۱۷۱	پیشینه تضاد سازمانی	۲۱۸
تعریف سازمان با عملکرد بالا	۱۷۴	تعریف تضاد	۲۲۰
ایجاد توانایی در تغییر سازمانی	۱۷۴	مطالبات نظری درباره تضاد	۲۲۱
شکل‌گیری فرهنگ	۱۷۵	مراحل تضاد از دیدگاه رحیم	۲۲۱
رابطه ساختار و طراحی سازمان با عملکرد بالا	۱۷۷	مبنا و پایه‌های ایجاد تضاد	۲۲۴
ارزیابی عملکرد کار کارکنان	۱۷۸	انواع تضاد	۲۲۵
نمونه فرم ارزیابی	۱۸۰	روش‌های حل تضاد	۲۲۹
خلاصه	۱۸۲	خلاصه	۲۳۱
۱۳. مدیریت استراتژیک		۱۶. تصمیم‌گیری در مدیریت	
مقدمه	۱۸۳	مقدمه	۲۳۲
مفهوم مدیریت استراتژیک	۱۸۴	بررسی مشکلات در تصمیم‌گیری	۲۳۴
افق برنامه‌ریزی: کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت	۱۸۵	فرایند تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری و عقلانیت، تصمیم‌گیری	
استراتژی چیست؟، برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟	۱۸۵	شهودی یا الهامی، تصمیم‌گیری هم‌ساز	۲۳۵
بیان مأموریت، تصویر آرمانی یا دیدگاه	۱۸۷	انواع تصمیم‌گیری (تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی	۲۴۳
شناخت و تحلیل محیط داخل و خارج سازمان	۱۸۹	شده در مقابل تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده)	
الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۹۰	الگوهای تصمیم‌گیری	۲۴۴
استراتژی رشد، استراتژی ثبات، استراتژی دفاعی،		کیفیت و پذیرش تصمیم	۲۴۷
استراتژی کسب و کار	۱۹۵	حدود اطمینان در تصمیم‌گیری	۲۴۷
چهار چوب برنامه استراتژیک	۱۹۷	اطمینان چیست؟	۲۴۷
خلاصه	۱۹۸	موانع در تصمیم‌گیری اثربخش	۲۴۹
		خلاصه	۲۵۰
۱۴. تکنولوژی و نقش آن در سازمان		۱۷. مدیریت فرهنگ سازمانی	
مقدمه	۲۰۱	مقدمه	۲۵۳
فن‌آوری چیست؟	۲۰۱	شکل‌گیری فرهنگ سازمانی	۲۵۵
فن‌آوری اصلی سازمان چیست؟	۲۰۳	تأثیر و نفوذ صنایع و نقش سازمان‌های بزرگ در	
فن‌آوری و تأثیر آن در رفتار	۲۰۴	فرهنگ و رفتار سازمانی	۲۵۷
انواع فن‌آوری	۲۰۶	تأثیرگذاری فرهنگ بر سازمان	۲۵۸
نااطمینانی فن‌آوری، نظریه جیمز تامپسون	۲۱۲	فرهنگ و اثربخشی	۲۶۱
خلاصه	۲۱۵	چهار نگرش فرهنگی و اثربخشی	۲۶۱
		تغییر فرهنگ سازمانی	۲۶۳

۳۱۱	پاسخ‌گویی اجتماعی	۲۶۴	تشخیص و شناخت تغییر فرهنگی
۳۱۸	تعهد اجتماعی	۲۶۵	خلاصه
۳۱۸	مسئولیت اجتماعی و عملکرد اقتصادی		
۳۱۹	اخلاق در مدیریت		۱. سازمان یادگیرنده در عمل
۳۲۱	اهمیت رعایت اصول اخلاقی	۲۶۷	مقدمه
۳۲۲	خلاصه	۲۶۸	اشاره‌ای به منابع و متون یادگیری سازمانی
		۲۷۰	اهمیت سازمان یادگیرنده
	۲. مدیریت زمان و سازماندهی آن		مقدمات و شرایط لازم برای یادگیری سازمانی
۳۲۵	مقدمه	۲۷۱	چیست؟
۳۲۵	زمان، منبعی نادر و جبران‌ناپذیر	۲۷۲	دانش به عنوان منبع مزیت رقابتی
۳۲۶	فرهنگ و مدیریت زمان	۲۷۳	یادگیری در سازمان در عمل چیست؟
۳۲۸	روش‌های زمان‌بندی و تعیین اولویت	۲۷۹	ایجاد فرهنگ یادگیری
۳۳۰	فعالیت‌های مهم و فوری‌ها	۲۸۰	شرکت مورد مطالعه 3M
۳۳۱	زمان‌یابی	۲۸۱	بعد استراتژیک در 3M
۳۳۵	مدیریت زمان در اداره جلسه‌ها	۲۸۵	توجه به بعد ساختاری
۳۳۸	خلاصه	۲۸۶	بعد فرهنگی
		۲۸۸	خلاصه
	۲.۲. سازمان و مدیریت در سال‌های آتی		
۳۳۹	مقدمه		۱. تغییر و نوآوری
۳۳۹	اطلاعات	۲۸۹	مقدمه
۳۴۰	فن‌آوری و اشتغال	۲۹۰	مفهوم تغییر
۳۴۱	کیفیت بهتر زندگی و کار	۲۹۲	اساس نظری مدیریت تغییر
۳۴۲	جهانی‌شدن	۲۹۵	تغییر برنامه‌ریزی شده
۳۴۳	حرکت در جهت نوآوری و تغییر	۲۹۶	تحلیل تعامل میدان نیرو
۳۴۴	نقش دانش در آینده	۲۹۶	فرایند ایجاد تغییر
۳۴۵	ارزش‌ها و اصول اخلاقی	۲۹۸	تغییر تدریجی در مقابل تغییر سریع و بنیادی
۳۴۵	ارتباطات	۲۹۹	انواع تغییر
	بهبود نظام اداری و حرکت به سمت	۳۰۲	نگرشی جدید به تغییر سازمانی
۳۴۶	خصوصی‌سازی و عدم تمرکز	۳۰۵	مقاومت در مقابل تغییر
۳۵۱	خلاصه	۳۰۶	خلاصه
۳۵۳	منابع و مأخذ		
۳۶۰	فهرست موضوعات		۱. مسئولیت اجتماعی و اخلاق
۳۸۶	فهرست نام‌ها	۳۰۹	مقدمه
		۳۰۹	مسئولیت اجتماعی چیست؟