

مبانی سازمان و مدیریت

دکتر علی رضائیان

ویراسته

دکتر علی اصغر نورعزت

تهران

۱۳۹۰



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی

رضائیان، علی. ۱۳۴۳.

مبانی سازمان و مدیریت / علی رضائیان؛ ویراسته علی اصغر پورعزت. — تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی. ۱۳۷۹.

پست ویک، ۵۹۸ ص.: جدول، نمودار. — («سنت»: ۴۱۹، مدیریت: ۲۴)

ISBN 978-964-530-696-8

بها: ۹۰۰۰۰ ریال.

Ali Rezaian, Fundamentals of Organization and Management.

پشت جلد به انگلیسی:

چاپ اول: تابستان ۱۳۷۹. چاپ پانزدهم: زمستان ۱۳۹۰.

کتابخانه: ص. ۵۸۷-۵۹۸.

۱. مدیریت. ۲. سازمان. الف. پورعزت، علی اصغر، ویراستار. ب. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

۶۵۸

۳۷/۲ م ۳۷/۱

۱۳۷۹

۱۷۵۹۳۵۶

سازمان کتابخانه‌های ملی

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی



مبانی سازمان و مدیریت

دکتر علی رضائیان (استاد دانشگاه شهید بهشتی)

ویراسته دکتر علی اصغر پورعزت (دانشیار دانشگاه تهران)

چاپ اول: تابستان ۱۳۷۹

چاپ پانزدهم: زمستان ۱۳۹۰

تعداد: ۲۸۰۰۰

حروفچینی و لیتوگرافی: «سنت»

چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات اوقاف

قیمت: ۹۰۰۰۰ ریال. در این قیمت چاپ قیست مذکور ثابت است و فروشندگان و عوامل

توریه مجاز به تغییر آن نیستند.

نشانی ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، غرب پل یادگار امام (ره).

روزه روی پست گاز. کد پستی ۱۱۶۳۶. تلفن ۰۲۱-۴۴۲۴۶۲۵۰.

www.samlac.ir

info@ samlac.ir

هر شخص حقیقی یا حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناسر یا مؤلف، نسر یا بخش یا عرضه یا تکثیر یا تجدید چاپ نماید، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبنای و مسائل این علوم است.

ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضای کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها را که به اختصار «سمت» نامیده می شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز، به مطالعات و تحقیقات لازم بپردازد و در هر کدام از رشته های علوم انسانی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام کند.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحب نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحله کمال مطلوب آن، باید به تدریج و پس از انتقادهای و یادآوریهای پیاپی ارباب نظر به دست آید و انتظار دارد که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند.

کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت دولتی، بازرگانی، صنعتی، بیمه، اقتصاد و حسابداری در مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد به منزله منبع اصلی دروس «مبنای سازمان و مدیریت» و «اصول مدیریت» هر کدام به ارزش ۳ واحد تدوین شده است. امید است که علاوه بر جامعه دانشگاهی، پژوهشگران و مدیران واحدهای صنعتی، بازرگانی و کشاورزی در بخشهای خصوصی و دولتی نیز از آن بهره مند شوند.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری دهند.

کتاب حاضر در چاپ پانزدهم مجدداً آماده سازی صورتی و فنی شده است.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
۲	مقدمه
	بخش اول: چالش مدیریت
۶	فصل اول: مدیریت و کارآفرینی
۳۷	فصل دوم: نظریه‌های سازمان و مدیریت (سیررهنمای علمی به مدیریت)
	بخش دوم: برنامه‌ریزی
۱۱۲	فصل سوم: خلاقیت و نوآوری
۱۵۰	فصل چهارم: تصمیم‌گیری و حل مسئله
۲۰۰	فصل پنجم: مبانی برنامه‌ریزی
۲۶۶	فصل ششم: برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی
	بخش سوم: سازماندهی
۳۰۲	فصل هفتم: عناصر و مفاهیم سازماندهی
۳۳۵	فصل هشتم: سازماندهی و طراحی سازمان
۴۰۱	فصل نهم: هماهنگی
	بخش چهارم: بسیج منابع
۴۳۲	فصل دهم: مدیریت منابع انسانی
۴۴۸	فصل یازدهم: مدیریت بازار و بسیج منابع سازمانی

بخش پنجم: هدایت

۴۶۴

فصل دوازدهم: مبانی رهبری

۴۹۰

فصل سیزدهم: هدایت از طریق انگیزش

۵۲۲

فصل چهاردهم: هدایت از طریق ارتباطات

بخش ششم: کنترل

۵۴۶

فصل پانزدهم: مبانی کنترل

۵۷۰

فصل شانزدهم: مدیریت بحران و سیستمهای کنترل راهبردی

۵۸۷

منابع و مآخذ

فهرست مطالب

پیشگفتار

مقدمه

۱

۲

بخش اول: چالش مدیریت - آینده در حال

۶

فصل اول: مدیریت و کارآفرینی

مقدمه (۷)؛ تعریف مدیریت (۸)؛ حوزه سیستم ارزشی (۹)؛ تعریف سازمان (۱۱)؛ فراگرد شکل‌گیری و رشد واحدهای سازمانی (۱۱)؛ مدیریت به منزله علم، هنر و حرفه (۱۴)؛ آموزش مدیریت (۱۵)؛ اهمیت مدیریت (۱۹)؛ مدیریت و مدیران (۲۰)؛ سطوح مدیریت (۲۲)؛ سطح عملیاتی (سرپرستی) (۲۳)؛ سطح میانی (۲۴)؛ سطح عالی (۲۵)؛ مدیریت موفق و مؤثر (۲۶)؛ مدیریت سازمانهای کوچک (۲۸)؛ فرصتهای مسیر پیشرفت در سازمانهای کوچک (۲۹)؛ کارآفرینی (۳۱)؛ انواع رهیافتهای کارآفرین (۳۱)؛ رهیافت محتوایی (صفات مشخصه) (۳۱)؛ رهیافت فراگردی (رفتاری) (۳۲)؛ روشهای تحقیق در مدیریت (۳۲)؛ ضروری بر مطالب فصل اول (۳۴)؛ پرسش و پاسخ (۳۴)؛ واژه‌ها و مفاهیم مهم (۳۵)؛ پرسش کاربردی (۳۶).

۳۷

فصل دوم: نظریه‌های سازمان و مدیریت (سیر رهیافتهای علمی به مدیریت)

مقدمه (۳۸)؛ رهیافتهای عمده در سیر تکوین نظریه‌های سازمان و مدیریت (۴۶)؛ رهیافتهای سنتی به مدیریت (۴۶)؛ مدیریت علمی (۴۷)؛ اصول علم اداره (نظریه تراکرد مدیریت) (۴۹)؛ نظریه بوروکراسی (۵۴)؛ رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت (۵۶)؛ نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن) (۵۷)؛ جنبش روابط انسانی و مطالعات هاثورن (۶۲)؛ نظریه نیازهای انسانی (۱۹۰۸-۱۹۷۰) (۶۲)؛ نظریه X و نظریه Y (۱۹۰۶-۱۹۶۴) (۶۳)؛ نظریه شخصیت سازمان (۶۴)؛ رهیافت کتبی به مدیریت (۶۵)؛ علم مدیریت (۶۶)؛ تحلیل کمی در عصر حاضر (۶۸)؛ رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت (۶۹)؛ نظریه سیستمی (۷۰)؛ نخستین دیدگاه سیستمی (۷۲)؛ جهت‌گیریهای جدید: یادگیری سازمانی و نظریه آشوب (۷۴)؛ نظریه اقتضایی (۷۸)؛ روندهای جدید در رهیافتهای عمده بر مدیریت (۸۳)؛ نقشهای متفاوت مدیریت (۸۳)؛ ویژگیهای کمال مدیریت (۸۷)؛ ارزیابی انتقادی جستجوی کمال سازمان و

مدیریت (۹۰): فرانوگرایی در نظریه سازمان (۹۲): تفاوت دیدگاههای نظری در مورد سازمان (از حیث معرفت‌شناختی) (۹۴): استعاره‌های نظریه سازمان (۹۷): محدودیت‌های شناخت با استفاده از استعاره‌ها (۱۰۰): مدیریت بر مبنای ارزشهای اسلامی (۱۰۱): فلسفه اصالت عمل (۱۰۲): عمل‌گرایی و عمل بر مبنای نیت از دیدگاه اسلام (۱۰۳): مروری بر مطالب فصل دوم (۱۰۶): پرسش و پاسخ (۱۰۶): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۱۰۸): پرسش کاربردی (۱۰۹).

بخش دوم: برنامه‌ریزی - این کنم یا آن کنم؟

۱۱۲

فصل سوم: خلاقیت و نوآوری

مقدمه (۱۱۳): خلاقیت (۱۱۴): اهمیت خلاقیت (۱۱۵): ارتباط خلاقیت و برنامه‌ریزی (۱۱۶): موانع خلاقیت (۱۱۶): نوآوری در سازمانهای یادگیرنده (۱۱۸): فراگرد نوآوری محصول (۱۱۹): ویژگیهای سازمانهای نوآور (۱۲۱): نقشهای نوآور و موانع نوآوری در سازمان (۱۲۲): تفویض قدرت خلاقیت (۱۲۴): تغییرهای تفکر (۱۲۵): تفکر خلاق (۱۲۶): تفکر سببی یا علی (۱۲۶): تفکر استقرایی (۱۲۷): تفکر تئوری (۱۲۷): تفکر قضاوتی و تحلیلی (برای حل مسئله) (۱۲۷): فراگرد خلاقیت (۱۲۸): ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرحهای جدید (۱۲۹): افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله (۱۲۹): مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام لازم (۱۳۰): ایجاد سلاست فکر (۱۳۰): استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله (۱۳۱): درخشش ناگهانی یک فکر (۱۳۲): پیشنهادهای عملی برای افزایش سلاست فکر (۱۳۲): یادداشت‌برداری (۱۳۳): انتخاب زمان و مکان مناسب (۱۳۴): تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن (۱۳۴): استفاده از روابط میان افکار (۱۳۴): تغییر شکل وضع موجود (۱۳۵): تهیه فهرست ویژگیها (۱۳۶): تحلیل شبکه (۱۳۶): هم‌اندیشی مستقیم (۱۳۸): هم‌اندیشی غیرمستقیم (۱۴۰): هم‌اندیشی رقابتی مستقیم (۱۴۱): قرار دادن خود به جای دیگران (۱۴۱): استفاده از رویدادهای پیش‌بین‌نشده (۱۴۱): برداشت از گزارشها و نامه‌ها (۱۴۲): تحلیل داده‌ها و باز داده‌ها (۱۴۳): نحوه برخورد به خلاقیت (۱۴۳): ایجاد فضای خلاق (۱۴۴): اختصاص دادن بخشی از وقت افراد به خلاقیت (۱۴۴): استفاده از سیستم دریافت پیشنهادها (۱۴۵): ایجاد واحد ویژه نوآوری و خلاقیت (۱۴۶): مروری بر مطالب فصل سوم (۱۴۶): پرسش و پاسخ (۱۴۶): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۱۴۸): پرسش کاربردی (۱۴۸).

فصل چهارم: تصمیم‌گیری و حل مسئله

مقدمه (۱۵۱): مسئله‌یابی (۱۵۱): فراگرد مسئله‌یابی (۱۵۳): فراگرد حل مسئله و تصمیم‌گیری (۱۵۵): انواع مسئله و تصمیم (۱۵۵): تصمیمهای برنامه‌ریزی شده (۱۵۶): تصمیمهای

برنامه ریزی نشده (۱۵۷)؛ موقعیتبای تصمیم‌گیری (۱۵۸)؛ مرجع حل مسائل مدیریتی گوناگون (۱۶۰)؛ حساسیت مدیر نسبت به مسئله یا موقعیت (۱۶۰)؛ ضرورت موقعیت‌شناسی (۱۶۰)؛ چگونگی اخذ تصمیم برای حل مسئله (۱۶۲)؛ روشهای میان‌بر حل مسئله (۱۶۴)؛ فراگرد منطقی حل مسئله (۱۶۵)؛ مرحله اول: شناسایی وضعیت (۱۶۶)؛ مرحله دوم: راه‌حل‌یابی (۱۶۸)؛ مرحله سوم: ارزیابی و انتخاب (۱۶۹)؛ مرحله چهارم: اجرای تصمیم و پیگیری آن (۱۷۰)؛ ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم (۱۷۱)؛ ضرورت بهبود توان فردی برای حل مسئله (۱۷۲)؛ موانع حل مسئله (۱۷۳)؛ اجتناب آرام (۱۷۳)؛ تغییر آرام (۱۷۳)؛ اجتناب دفاعی (۱۷۴)؛ ترس (هراس) (۱۷۴)؛ موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم (۱۷۶)؛ تفاوت ارزشهای اجتماعی تصمیم‌گیرندگان (۱۷۶)؛ ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم (۱۷۷)؛ عدم اطمینان نسبت به آینده (۱۷۸)؛ اکتفا به راه‌حلهای رضایت‌بخش (۱۷۸)؛ اکتفا به عقلانیت نسبی (۱۷۸)؛ مصالح‌اندیشی با توجه به وضعیت (۱۷۹)؛ غلبه بر موانع فردی در حل مسئله (۱۸۰)؛ روشهای تفویض تصمیم‌گیری (۱۸۱)؛ تفکر خلاق (۱۸۲)؛ تحقیق در عملیات (۱۸۲)؛ به‌کارگیری اسرار و ترفندها و مفاهیم زیربنایی (۱۸۳)؛ نمونه‌ای از کاربرد فراگرد تصمیم‌گیری (۱۸۴)؛ چالشهای معاصر تصمیم‌گیری (۱۸۶)؛ نحوه برخورد با جریانهای پیچیده تصمیم (۱۸۶)؛ انطباق با عدم اطمینان (۱۸۹)؛ سبکهای پردازش اطلاعات (۱۹۰)؛ اجتناب از دامهای ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری (۱۹۳)؛ ضروری بر مطالب فصل چهارم (۱۹۶)؛ پرسش و پاسخ (۱۹۶)؛ واژه‌ها و مفاهیم مهم (۱۹۸)؛ پرسش کاربردی (۱۹۸).

فصل پنجم: مبانی برنامه‌ریزی

۲۰۰

مقدمه (۲۰۱)؛ اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی (۲۰۱)؛ تعریف برنامه‌ریزی (۲۰۲)؛ هدف از برنامه‌ریزی (۲۰۲)؛ اولویت برنامه‌ریزی (۲۰۳)؛ انواع برنامه‌ریزی (۲۰۵)؛ ۱. برنامه‌ریزی راهبردی (۲۰۶)؛ ۲. برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی) (۲۰۷)؛ ۳. برنامه‌ریزی تخصصی (۲۰۸)؛ رهیافتهای گوناگون به برنامه‌ریزی (۲۰۹)؛ برنامه‌ریزی از «داخل به خارج» و برنامه‌ریزی از «خارج به داخل» (۲۰۹)؛ برنامه‌ریزی از «بالا به پایین» و برنامه‌ریزی از «پایین به بالا» (۲۱۰)؛ برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه (۲۱۲)؛ برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای استثنا (۲۱۶)؛ برنامه‌ریزی اضطراری (۲۱۷)؛ برنامه‌ریزی اقتضایی (۲۱۷)؛ مراحل عملی برنامه‌ریزی (۲۱۸)؛ شناسایی مقتضیات موجود (فرصتها و محدودیتها) (۲۱۸)؛ تعیین اهداف کوتاه‌مدت (۲۲۰)؛ کسب اطلاعات کامل درباره فعالیتهای ضروری (۲۲۰)؛ طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات (۲۲۱)؛ ارائه فرضیه‌هایی بر مبنای پیش‌بینی وضعیت آینده (۲۲۱)؛ جستجوی بدیلها و

برنامه‌های جایگزین (۲۲۲): ارزیابی بدیل‌های گوناگون (۲۲۳): انتخاب بدیل مناسب (۲۲۳): تدوین برنامه‌های فرعی و پشتیبانی (۲۲۴): تنظیم توالی فعالیتها و جدول زمان‌بندی (به طور تفصیلی) (۲۲۴): بیان کردن برنامه‌ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی (۲۲۴): ارزیابی میزان پیشرفت کار (۲۲۵): اثربخشی برنامه‌ریزی (۲۲۵): محاسب برنامه‌ریزی (۲۲۶): محدودیت‌های برنامه‌ریزی (۲۲۷): پیشنهادهایی برای کاهش محدودیت‌های برنامه‌ریزی (۲۲۷): دامنه‌های مهم در مسیر برنامه‌ریزی موفق (۲۲۸): انواع و سلسله‌مراتب برنامه‌ها (۲۲۹): مأموریتها و اهداف بلندمدت (۲۳۱): اهداف کوتاه‌مدت (۲۳۲): راهبردها (استراتژیها) (۲۳۵): خط مشی (۲۳۶): رویه‌ها و مقررات (۲۳۸): برنامه‌های عملیاتی (تاکتیکی) (۲۴۰): بودجه (۲۴۰): طول مدت اجرای برنامه و اصل تعینات (۲۴۰): کاربرد اصل تعینات (۲۴۱): ضرورت هماهنگی برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت (۲۴۳): اهمیت انعطاف‌پذیری برنامه (۲۴۴): مدیریت و برنامه‌ریزی پروژه (۲۴۵): فنون برنامه‌ریزی (۲۴۵): نمودار میله‌ای (۲۴۶): نمودار شبکه (۲۴۷): فن ارزشیابی و برنامه‌ریزی (۲۵۰): روش مسیر بحرانی (۲۵۶): کاربردهای «روش مسیر بحرانی» و فن ارزشیابی و برنامه‌ریزی (۲۵۸): ابعاد و جنبه‌های گوناگون برنامه‌ریزی در سازمانها (۲۶۰): ضروری بر مطالب فصل پنجم (۲۶۳): پرسش و پاسخ (۲۶۳): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۲۶۵): پرسش کاربردی (۲۶۵).

۲۶۶

فصل ششم: برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی

مقدمه (۲۶۷): راهبرد (استراتژی) (۲۶۷): مراتب راهبرد (۲۶۸): برنامه‌ریزی راهبردی (۲۶۹): مدیریت راهبردی (۲۷۱): شناسایی رسالت سازمان (۲۷۲): تدوین هدفهای خرد و کلان (۲۷۴): شناسایی ارزشها و فرهنگ سازمانی (۲۷۴): شناسایی سازمان از حیث قوتها و ضعفهای آن (۲۷۴): شناسایی محیط از حیث فرصتها و تهدیدهای آن (۲۷۵): تدوین راهبرد (۲۷۶): تدوین راهبرد در سطح کل سازمان (۲۷۷): برنامه‌ریزی «سند سرمایه‌گذاری» (۲۷۷): ماتریس بی. سی. جی (۲۷۷): بررسی «تأثیر راهبردهای بازار بر سودآوری» (۲۷۹): مدل هفت «S» و فرهنگ سازمان (۲۷۹): تدوین راهبرد در سطح مؤسسه یا فعالیتهاى عمده سازمان (۲۸۳): راهبردهای رقابتی (۲۸۳): راهبردهای انطباقی (۲۸۶): چرخه حیات محصول (۲۸۸): تدوین راهبرد در سطح عملیاتی (۲۹۰): تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی (۲۹۱): برای راهبرد (۲۹۴): فراگرد تکمیل تدریجی راهبردها (۲۹۴): دامنه‌های برنامه‌ریزی راهبردی (۲۹۵): ضروری بر مطالب فصل ششم (۲۹۷): پرسش و پاسخ (۲۹۷): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۳۰۰): پرسش کاربردی (۳۰۰).

مقدمه (۳۰۳): سازماندهی (۳۰۴): ساخت سازمانی (۳۰۵): سازمان رسمی و سازمان غیررسمی (۳۰۶): سازماندهی و ضرورت تغییر (۳۰۸): ابزار رسمی کردن سازمان (۳۱۰): نمودار سازمانی (۳۱۰): راهنمای سازمان (۳۱۴): صف و ستاد (۳۱۷): انواع واحدهای ستادی (۳۱۹): تعیین استاندارد (۳۲۲): تقسیم کار عمودی (۳۲۳): رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمانی با حیطه نظارت (۳۲۳): تعیین ارتفاع ساخت سازمانی (۳۲۶): میزان تمرکز و عدم تمرکز (۳۲۷): روندهای جدید در سازماندهی (۳۲۷): ضروری بر مطالب فصل هفتم (۳۲۹): پرسش و پاسخ (۳۲۹): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۳۳۳): پرسش کاربردی (۳۳۴).

مقدمه (۳۳۶): فراگرد سازماندهی رسمی (۳۳۶): مراحل سازماندهی رسمی (۳۳۸): طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سنتی (۳۳۹): سازماندهی بر مبنای وظیفه (۳۴۰): سازماندهی بر مبنای محصول (۳۴۳): سازماندهی بر مبنای فراگرد (۳۴۵): سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی (۳۴۶): سازماندهی با توجه به نوع مشتری (۳۴۸): سازماندهی بر مبنای نوع بازار (۳۴۹): سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت (۳۵۰): طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش پویا و استفاده از الگوهای ترکیبی (۳۵۱): مقایسه‌ای میان ساختهای سنتی سازماندهی بر مبنای وظیفه و محصول (۳۵۱): نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی (۳۵۳): سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه (۳۵۳): سازماندهی خراسانی (ماتریسی) (۳۵۵): سازماندهی با گروههای متداخل (۳۵۸): تحول در روشهای سازماندهی و تنظیم ساختار (۳۶۰): ساختار تیمی (۳۶۰): ساختار شبکه‌ای (۳۶۲): سازماندهی بر مبنای دانش (۳۶۲): طراحی سازمان (۳۶۴): سازمانهای بوروکراتیک و طرحهای مکانیکی (۳۶۸): بوروکراسی حرفه‌ای (۳۶۹): بوروکراسی بخشی (۳۷۰): سازمانهای انطباق‌پذیر (۳۶۸): طرحهای ارگانیکی (۳۷۱): ساختار ساده (۳۷۲): سازمان ویژه موقت (ادھو کراسی) (۳۷۳): عوامل اقتضایی و طراحی سازمانی (۳۷۶): راهبرد (استراتژی) (۳۷۶): فناوری (۳۷۷): محیط (۳۷۹): اندازه و چرخه حیات (۳۸۲): قدرت و توان کنترل (۳۸۴): منابع انسانی (۳۸۹): روری بر مطالب فصل هشتم (۳۹۰): پرسش و پاسخ (۳۹۰): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۳۹۹): پرسش کاربردی (۴۰۰).

مقدمه (۴۰۲): هماهنگی (۴۰۲): هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی (۴۰۲): تکنیک (۴۰۳): ترکیب (۴۰۵): اصول ایجاد هماهنگی (۴۰۷): عوامل تعیین کننده حیطه نظارت (۴۰۸): هماهنگی و فناوری (۴۱۳): وابستگی مجموعه‌ای (۴۱۳): وابستگی ترتیبی (۴۱۴): وابستگی طرفینی (۴۱۵): هدف از ایجاد هماهنگی (۴۱۷): سازوکارهای ایجاد هماهنگی (۴۱۷): هماهنگی برنامه‌ریزی نشده و غیررسمی (۴۱۸): هماهنگی برنامه‌ریزی شده و رسمی (۴۱۹): هماهنگی به وسیله افراد (۴۲۰): هماهنگی به وسیله گروه‌ها (۴۲۱): رویکرد اقتضایی به هماهنگی و سازمانی (۴۲۱): هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و عمودی (۴۲۴): سبک سازمانی (۴۲۷): ضروری بر مطالب فصل نهم (۴۲۸): پرسش و پاسخ (۴۲۸): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۴۳۰): پرسش کاربردی (۴۳۰).

بخش چهارم: بسیج منابع - گرانبیاترین منبع سازمان

۴۳۲

فصل دهم: مدیریت منابع انسانی

مقدمه (۴۳۳): فراگرد مدیریت منابع انسانی (۴۳۴): کارمندیابی (۴۳۴): انتخاب (۴۳۴): توجیه و راهنمایی (۴۳۴): حرکت (۴۳۶): ترکیب مدیریت و انفصال (۴۳۶): برنامه‌ریزی منابع انسانی (۴۳۶): تدوین راهبرد برای تأمین منابع انسانی (۴۳۹): ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی (۴۳۹): پرورش مدیران و توسعه منابع مدیریت (۴۴۰): وجود مدیریت و عوامل مؤثر در توسعه مهارت‌های انسانی (۴۴۱): آموزش مدیران و توسعه مهارت‌های مدیریتی (۴۴۲): ضروری بر مطالب فصل دهم (۴۴۳): پرسش و پاسخ (۴۴۳): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۴۴۶): پرسش کاربردی (۴۴۷).

۴۴۸

فصل یازدهم: مدیریت بازار و بسیج منابع سازمانی

مقدمه (۴۴۹): مدیریت بازار (۴۴۹): مدیریت مالی (۴۵۳): وظائف مدیران مالی (۴۵۴): مدیریت پشتیبانی (۴۵۷): مدیریت قوانین و مقررات و استفاده از منابع حقوقی (۴۵۷): ضروری بر مطالب فصل یازدهم (۴۵۹): پرسش و پاسخ (۴۵۹): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۴۶۰): پرسش کاربردی (۴۶۱).

بخش پنجم: هدایت - رهبری در قرن آینده

۴۶۴

فصل دوازدهم: مبانی رهبری

مقدمه (۴۶۵): رویکردهای عمده در مطالعات رهبری (۴۶۷): تخصصیات و صفات ویژه رهبری (۴۶۷): رفتار رهبری (۴۶۹): سبک‌های مدیریت (۴۶۹): پنج حالت ویژه در سبک‌های

مدیریت (۴۷۰): سیستمهای مدیریت (۴۷۱): رهبری اقتصادی (۴۷۳): نظریه رهبری اقتصادی فیدلر (۴۷۴): نظریه رهبری وضعیتی (۴۷۵): مرور سبکهای رهبری (۴۸۱): ضروری بر مطالب فصل دوازدهم (۴۸۷): پرسش و پاسخ (۴۸۷): واژهها و مفاهیم مهم (۴۸۹): پرسش کاربردی (۴۸۹).

فصل سیزدهم: هدایت از طریق انگیزش ۴۹۰

مقدمه (۴۹۱): نظریه یرداری در مورد انگیزش (۴۹۱): نظریه سلسله مراتب نیازها (۴۹۲): نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزانندها (۴۹۷): مقایسه نظریه مزلو و نظریه هرزبرگ (۴۹۸): نظریه X و نظریه Y (۵۰۰): نظریه تقویت و اصلاح رفتار (۵۰۲): نظریه انتظار (۵۰۷): نظریه برابری (۵۱۰): نظریه هدف گذاری (۵۱۲): انگیزش کارکنان در مقایسه با مدیران (۵۱۵): ضروری بر مطالب فصل سیزدهم (۵۱۶): پرسش و پاسخ (۵۱۶): واژهها و مفاهیم مهم (۵۲۱): پرسش کاربردی (۵۲۱)

فصل چهاردهم: هدایت از طریق ارتباطات ۵۲۲

مقدمه (۵۲۳): فراگرد ارتباطات (۵۲۳): عناصر فراگرد ارتباطات (۵۲۴): ارتباطات یک جانبه و دوجانبه (۵۲۶): انواع مسیرهای ارتباطی (۵۲۷): ارتباطات افقی (۵۲۸): ارتباطات عمودی (۵۲۸): ارتباطات مورب (۵۲۸): ارتباطات در سطح افراد (۵۲۹): موانع ارتباطات میان افراد (۵۳۰): راههایی برای افزایش وضوح پیامها و رفع موانع ارتباطات میان افراد (۵۳۱): ارتباطات در سطح سازمان (۵۳۲): سیستمهای ارتباطات غیررسمی (۵۳۲): سیستمهای ارتباطات رسمی (۵۳۳): توصیه‌هایی برای بهبود فراگرد ارتباطات (۵۳۶): سبکهای ارتباطات (۵۳۷): ضروری بر مطالب فصل چهاردهم (۵۴۱): پرسش و پاسخ (۵۴۱): واژهها و مفاهیم مهم (۵۴۴): پرسش کاربردی (۵۴۴).

بخش ششم: کنترل - سرعت در تصمیم‌گیری و اقدام ۵۴۶

فصل پانزدهم: مبانی کنترل

مقدمه (۵۴۷): تعریف کنترل (۵۴۸): فراگرد کنترل (۵۴۹): تعیین معیارها و ضوابط کنترل (۵۵۰): مقایسه عملکردها یا اهداف و استانداردها (۵۵۰): تشخیص میزان انحرافات و بررسی علل بروز آنها (۵۵۱): تنظیم و اجرای برنامه‌ها و اقدامات اصلاحی (۵۵۲): تدابیر و وسایل کنترل و نظارت (۵۵۲): کنترل عملیات (۵۵۲): بودجه (۵۵۳): گزارشهای بررسی آماری (۵۵۳): گزارشهای عملیاتی ویژه (۵۵۴): ارزشیابی عملکرد واحدها (۵۵۴): کنترل مستمر (۵۵۴): کنترل عملکرد مدیریت (۵۵۴): انواع کنترل (۵۵۵): کنترل آینده‌نگر (۵۵۵): کنترل

حالت نگر (۵۵۵): کنترل گذشته نگر (۵۵۶): کنترلهای پیش گیرنده (۵۵۷): کنترلهای اصلاح کننده (۵۵۷): آزمونهای غربالی (۵۶۰): ویژگیهای سیستم کنترل مؤثر (۵۶۰): نکات قابل تأمل در طراحی سیستم کنترل (۵۶۲): کنترل مؤثر و سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (۵۶۳): نقش توسعه رایانه‌ها در بهبود سیستمهای کنترل (۵۶۴): مشکلات کنترل (۵۶۵): ضروری بر مطالب فصل یازدهم (۵۶۶): پرسش و پاسخ (۵۶۶): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۵۶۹): پرسش کاربردی (۵۶۹).

۵۷۰

فصل شانزدهم: مدیریت بحران و سیستمهای کنترل راهبردی

مقدمه (۵۷۱): نوع‌شناسی بحران (۵۷۱): مدیریت بحران (۵۷۳): پیش‌بینی و ممیزی بحران (۵۷۳): تهیه برنامه‌های احتیاطی برای مواجهه با بحران (۵۷۴): تشکیل گروه مدیریت بحران (۵۷۵): تکمیل برنامه کنترل بحران از طریق اجرای آزمایشی آن (۵۷۶): مواجهه با بحران و کنترل آن (۵۷۶): انواع سیستمهای کنترل (۵۷۷): سیستمهای کنترل تشخیصی (۵۷۷): سیستمهای کنترل ارزشی (۵۷۸): سیستمهای کنترل تحدیدی (۵۷۹): سیستمهای کنترل تعاملی (۵۸۰): ضروری بر مطالب فصل شانزدهم (۵۸۳): پرسش و پاسخ (۵۸۳): واژه‌ها و مفاهیم مهم (۵۸۶): پرسش کاربردی (۵۸۶).

۵۸۷

منابع و مآخذ

فهرست نمودارها و نگاره‌ها

الف) نمودارها

- ۹ نمودار ۱-۱ رابطه اصول مدیریت و مبانی ارزشی حاکم بر سازمان
- ۱۴ نمودار ۱-۲ پنج مرحله رشد سازمانهای نوپا
- ۱۷ نمودار ۱-۳ مقایسه سطوح مختلف تغییر از حیث میزان دشواری و زمان مورد نیاز
- ۱۸ نمودار ۱-۴ کسب توان مدیریت از طریق تلفیق نظریه و عمل
- ۲۱ نمودار ۱-۵ اهمیت اثربخشی و کارایی عملکرد برای ارزیابی موفقیت مدیران
- ۲۲ نمودار ۱-۶ سطوح مدیریت در سازمان
- ۲۸ نمودار ۱-۷ عوامل تعیین کننده موفقیت مدیران
- ۳۳ نمودار ۱-۸ طبقه‌بندی روشهای تحقیق در مدیریت
- ۴۷ نمودار ۲-۱ شاخه‌های عمده رهیافتهای مبتنی بر مدیریت
- ۵۶ نمودار ۲-۲ شاخه‌های عمده رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت
- ۵۸ نمودار ۲-۳ مقایسه نتایج عملکرد واقعی و عملکرد مورد انتظار گروهها، ...
- ۷۰ نمودار ۲-۴ طرح کلی سیستمهای باز
- ۷۳ نمودار ۲-۵ خرده‌سیستمهای همکاری کننده
- ۷۶ نمودار ۲-۶ مدل سازمان یادگیرنده
- ۸۱ نمودار ۲-۷ دیدگاه مصالحه‌جویانه اقتضایی
- ۸۵ نمودار ۲-۸ نقشهای ده‌گانه مدیریت
- ۸۷ نمودار ۲-۹ خرده‌سیستمهای به هم پیوسته یک سازمان
- ۱۰۲ نمودار ۲-۱۰ رابطه میان مفروضات، ادراکات و عواطف و رفتارها
- ۱۰۴ نمودار ۲-۱۱ عوامل شکل دهنده شاکله آدمی
- ۱۰۵ نمودار ۲-۱۲ رابطه ایمان، نیت و عمل صالح
- ۱۲۰ نمودار ۳-۱ مقایسه واکنش مدیران کارآفرین با مدیران حافظ وضع موجود در برابر نوآوری
- ۱۵۱ نمودار ۴-۱ رابطه فراگرد تصمیم‌گیری و حل مسئله
- ۱۵۲ نمودار ۴-۲ فراگرد مسئله‌یابی در سازمانها
- ۱۵۸ نمودار ۴-۳ پیوستار میزان اطلاعات در موقعیتهای متنوع تصمیم‌گیری
- ۱۵۹ نمودار ۴-۴ میزان اطلاعات موجود در موقعیتهای متنوع تصمیم‌گیری

۱۶۳	نمودار ۴-۵ انواع مسائن سازمانی و مرجع اتخاذ تصمیم برای حل آنها
۱۶۵	نمودار ۴-۶ فراگرد منطقی حل مسئله
۱۷۵	نمودار ۴-۷ مقایسه شیوه‌های نامطلوب فردی در حل مسئله با شیوه حل منطقی مسئله
۱۸۷	نمودار ۴-۸ منابع پیچیدگی فراگرد تصمیم‌گیری در دنیای معاصر
۱۹۰	نمودار ۴-۹ رابطه میان عدم اطمینان و اعتماد
۱۹۵	نمودار ۴-۱۰ علل متداول بودن تعهد احساسی و اجتماعی
۲۰۴	نمودار ۵-۱ اولاخت و توالی وظایف مدیران و نسبت زمان اشتغال به آنها
۲۰۴	نمودار ۵-۲ تقدم برنامه‌ریزی نسبت به سایر وظایف مدیریت
۲۰۵	نمودار ۵-۳ برنامه‌ریزی، فراگردی پویا
۲۱۲	نمودار ۵-۴ مدیریت بر مبنای هدف
۲۱۳	نمودار ۵-۵ فراگرد برنامه‌ریزی بر مبنای هدف و نتیجه
۲۱۹	نمودار ۵-۶ مراحل عمل برنامه‌ریزی
۲۳۰	نمودار ۵-۷ سلسله مراتب برنامه‌ها
۲۳۱	نمودار ۵-۸ انواع برنامه
۲۳۴	نمودار ۵-۹ فراگرد تعیین اهداف کوتاه مدت
۲۳۸	نمودار ۵-۱۰ مقایسه وسعت میدان عمل خط‌مشی‌های اساسی، کلی و خاص واحد
۲۴۲	نمودار ۵-۱۱ نمونه‌ای از تعهدات یک واحد تولیدی
۲۴۷	نمودار ۵-۱۲ نمودار میله‌ای (گانت)
۲۴۹	نمودار ۵-۱۳ علائم نمودار شبکه
۲۴۹	نمودار ۵-۱۴ خط فعالیت
۲۵۰	نمودار ۵-۱۵ نمایش ارتباط فعالیتها در نمودار شبکه
۲۵۳	نمودار ۵-۱۶ شکل ساده شده یک شبکه پرت
۲۵۷	نمودار ۵-۱۷ برنامه‌ریزی با استفاده از «روش مسیر بحرانی»
۲۶۱	نمودار ۵-۱۸ ابعاد و جنبه‌های گوناگون برنامه‌ریزی سازمانی
۲۶۸	نمودار ۶-۱ سطوح سه‌گانه راهبردها در سازمان
۲۷۰	نمودار ۶-۲ فراگرد برنامه‌ریزی راهبردی
۲۷۲	نمودار ۶-۳ فراگرد مدیریت استراتژیک (مراحل تدوین و اجرای راهبرد)
۲۷۳	نمودار ۶-۴ رسالت‌نامه سازمان و ذی‌نفعان خارجی
۲۷۶	نمودار ۶-۵ تجزیه و تحلیل قوت - ضعف، فرصت - تهدید
۲۷۸	نمودار ۶-۶ ماتریس گروه مشاوره بوستون (بی، سی، جی) در قالب ...

۲۸۲	نمودار ۶-۷ عوامل پنج گانه مؤثر بر رقابت در صنعت
۲۸۴	نمودار ۶-۸ راهبردهای رقابتی عام
۲۸۹	نمودار ۶-۹ اقدامات راهبردی متناسب با هر مرحله از چرخه حیات محصول
۲۹۲	نمودار ۶-۱۰ تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی
۳۰۶	نمودار ۷-۱ ساختار فیزیکی، رسمی و غیررسمی سازمان
۳۰۸	نمودار ۷-۲ یک ساخت سازمانی بسیار ساده
۳۰۹	نمودار ۷-۳ نموداری از ساخت سازمان بر مبنای وظیفه
۳۰۹	نمودار ۷-۴ نموداری از ساخت سازمان بر مبنای وظیفه و منطقه جغرافیایی
۳۱۱	نمودار ۷-۵ نمودار سازمانی عمودی شرکت تولیدی مقدار
۳۱۲	نمودار ۷-۶ جایگاه واحدهای ستادی در نمودار سازمانی عمودی شرکت تولیدی مقدار
۳۱۳	نمودار ۷-۷ ارتباط نظارتی و فنی اداره امور کارکنان، در ستاد مرکزی با ...
۳۱۶	نمودار ۷-۸ نمودار سازمانی افقی شرکت تولیدی مقدار
۳۱۶	نمودار ۷-۹ نمودار سازمانی دارای شرکت تولیدی مقدار
۳۱۸	نمودار ۷-۱۰ واحدهای صنفی و ستادی در یک دانشکده
۳۲۰	نمودار ۷-۱۱ ستاد عمومی شخصی و ستاد خصوصی تخصصی
۳۲۵	نمودار ۷-۱۲ رابطه درجه تمرکز با تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع سازمان
۳۲۵	نمودار ۷-۱۳ رابطه ارتفاع ساخت سازمانی، وسعت حیطه نظارت، و درجه تمرکز
۳۴۱	نمودار ۸-۱ سازماندهی بر مبنای وظیفه
۳۴۴	نمودار ۸-۲ سازماندهی بر مبنای محصول
۳۴۵	نمودار ۸-۳ سازماندهی بر مبنای فراگرد
۳۴۷	نمودار ۸-۴ سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی در شرکت تولیدی عماد
۳۴۸	نمودار ۸-۵ سازماندهی بر مبنای نوع مشتری در یک فروشگاه بزرگ لباس
۳۵۰	نمودار ۸-۶ سازماندهی بر مبنای نوع بازار
۳۵۱	نمودار ۸-۷ سازماندهی بر مبنای زمان انجام کار
۳۵۴	نمودار ۸-۸ سازماندهی بر مبنای پروژه (برنامه)
۳۵۶	نمودار ۸-۹ سازماندهی خزانهای (ماتریسی)
۳۵۹	نمودار ۸-۱۰ سازماندهی با گروههای متداخل
۳۶۱	نمودار ۸-۱۱ ساختار تیمی (استفاده از تیمهای مرکب برای توسعه روابط مورب)
۳۶۳	نمودار ۸-۱۲ ساختار شبکه‌ای
۳۶۳	نمودار ۸-۱۳ سازماندهی بر مبنای دانش

۳۶۷	نمودار ۸-۱۴ پنج قسمت اصلی سازمانها
۳۶۹	نمودار ۸-۱۵ بوروکراسی ماشینی
۳۷۰	نمودار ۸-۱۶ بوروکراسی حرفه‌ای
۳۷۱	نمودار ۸-۱۷ بوروکراسی بخشی
۳۷۳	نمودار ۸-۱۸ ساختار ساده
۳۷۵	نمودار ۸-۱۹ سازمان ویژه موفقیت (ادهرکراسی)
۳۷۸	نمودار ۸-۲۰ رابطه تنوع تولید و تعداد مناسب سطوح سازمانی
۳۸۰	نمودار ۸-۲۱ تناسب میزان ثبات عوامل محیطی و پایداری ساخت سازمانی
۳۸۱	نمودار ۸-۲۲ محیطهای عام و خاص سازمان
۳۸۴	نمودار ۸-۲۳ رابطه ویژگیهای طرحهای سازمانی مکانیکی و ارگانیکی با ...
۳۸۵	نمودار ۸-۲۴ رابطه اختیار و قدرت
۳۸۷	نمودار ۸-۲۵ انواع اختیار
۳۸۹	نمودار ۸-۲۶ شبکه استراتژیک توزیع شده
۴۰۳	نمودار ۹-۱ رابطه میان نیروهای طرفدار ترکیب و نیروهای طرفدار تفکیک
۴۰۴	نمودار ۹-۲ تفاوت محیطها و نکات مورد تاکید در واحدهای تحقیق و توسعه، ...
۴۱۴	نمودار ۹-۳ وابستگی مجموعه‌ای و هماهنگی از طریق استانداردها، قواعد، و رویه‌ها
۴۱۵	نمودار ۹-۴ وابستگی تدریجی و هماهنگی به کمک برنامه‌ها و جداول زمان‌بندی
۴۱۶	نمودار ۹-۵ وابستگی طرفینی و هماهنگی با برگزاری جلسات گروهی
۴۱۷	نمودار ۹-۶ وابستگی طرفینی بین واحدهای «تعمیرات و نگهداری» و «عملیات پرواز»
۴۲۵	نمودار ۹-۷ میزان رسمیت نسبی در سازمانهای گوناگون
۴۲۷	نمودار ۹-۸ عوامل تعیین‌کننده سبک سازمانی
۴۳۵	نمودار ۱۰-۱ فراگرد مدیریت نیروی انسانی
۴۳۸	نمودار ۱۰-۲ گامهای فراگرد برنامه‌ریزی منابع انسانی
۴۴۰	نمودار ۱۰-۳ مهارتهای مورد نیاز مدیران در هر سطح از سلسله‌مراتب سازمانی
۴۴۳	نمودار ۱۰-۴ ویژگیها و عوامل مورد نیاز برای پرورش مدیران
۴۵۱	نمودار ۱۱-۱ فراگرد مدیریت بازاریابی
۴۶۷	نمودار ۱۲-۱ منابع قدرت و اثربخشی مدیر
۴۷۰	نمودار ۱۲-۲ سبک‌های مدیریت
۴۷۶	نمودار ۱۲-۳ مفهوم‌سازی نظریه اقتضایی فیدلر
۴۷۸	نمودار ۱۲-۴ رابطه سبک رهبری و آمادگی کارکنان براساس نظریه رهبری وضعیتی

۴۷۹	نمودار ۱۲-۵ منشأ انواع قدرت و فراگرد نفوذ بر افراد
۴۸۱	نمودار ۱۲-۶ اولویت اثربخشی استفاده از انواع قدرت. با توجه به ...
۴۹۱	نمودار ۱۳-۱ نحوه شکل‌گیری رفتار انسان
۴۹۴	نمودار ۱۳-۲ سلسله‌مراتب نیازهای انسان
۴۹۹	نمودار ۱۳-۳ مقایسه نظریه سلسله‌مراتب نیازهای انسان و ...
۵۰۴	نمودار ۱۳-۴ انواع رهیافتهای تصحیح رفتار
۵۰۵	نمودار ۱۳-۵ انواع برنامه‌های زمان‌بندی تقویت
۵۰۹	نمودار ۱۳-۶ فراگرد ایجاد انگیزه با تأکید بر رابطه تلاش، پاداش و ...
۵۱۳	نمودار ۱۳-۷ فراگرد هدف‌گذاری و اخذ نتیجه
۵۲۴	نمودار ۱۴-۱ ساده‌ترین فراگرد ارتباطی
۵۲۴	نمودار ۱۴-۲ فراگرد ارتباطات و عوامل ایجاد اختلال در شبکه ارتباطی
۵۲۹	نمودار ۱۴-۳ شمای ارتباطات عمودی، افقی و مورب
۵۳۳	نمودار ۱۴-۴ انواع شبکه‌های ارتباطی غیررسمی
۵۳۵	نمودار ۱۴-۵ انواع شبکه‌های ارتباطی رسمی
۵۳۶	نمودار ۱۴-۶ مقایسه کارکردهای شبکه‌های ارتباطی رسمی
۵۴۸	نمودار ۱۵-۱ رابطه کنترل و سایر وظایف مدیریت
۵۴۹	نمودار ۱۵-۲ فراگرد کنترل
۵۵۶	نمودار ۱۵-۳ جریانهای «اطلاعات و اصلاحات» در کنترلهای آینده‌نگر، ...
۵۵۸	نمودار ۱۵-۴ سیستم کنترل اصلاح‌کننده
۵۷۲	نمودار ۱۶-۱ طبقه‌بندی انواع بحرانها در چهار وضعیت متمایز
۵۷۳	نمودار ۱۶-۲ مراحل اصلی برنامه‌ریزی برای کنترل بحران
۵۸۱	نمودار ۱۶-۳ سازوکار تجدیدنظر در استراتژی کلی سازمان و سیستم جامع کنترل آن

ب) نگاره‌ها

۲۳	نگاره ۱-۱ متوسط زمانی که مدیران عملیاتی صرف فعالیتهای گوناگون می‌کنند
۲۵	نگاره ۱-۲ منصب و عنوان سازمانی متناظر با هر سطح مدیریت
۲۷	نگاره ۱-۳ منابع قدرت ناشی از مقام و توان شخصی افراد
۳۰	نگاره ۱-۴ گزینه‌های مسیر پیشرفت در واحدهای اقتصادی کوچک
۳۹	نگاره ۲-۱ سیر تاریخی تکوین نظریه‌های مدیریت
۴۹	نگاره ۲-۲ برخی از توصیه‌های مدیریت علمی

۵۰	نگاره ۲-۳ فعالیتهای شش گانه هر واحد سازمانی از نظر فایول
۸۰	نگاره ۲-۴ آثار برخی از منفیرهای مسهور ففضایی در تعیین موقعیت مدیریت
۸۹	نگاره ۲-۵ ویژگیهای هشت گانه سازمانهای کمال یافته
۹۱	نگاره ۲-۶ نگرشی تطبیقی بر رهبرفتهای عمده در سیر تکامل تفکر مدیریت
۹۵	نگاره ۲-۷ تفاوت دیدگاههای متعدد در مورد نظریه سازمان
۹۹	نگاره ۲-۸ استعاره های نظریه سازمان
۱۰۵	نگاره ۲-۹ مقایسه عمل گرای صوف با عمل بر مبنای نیت
۱۲۴	نگاره ۳-۱ برخی از ویژگیهای افراد خلاق
۱۳۷	نگاره ۳-۲ حالات متعدد برای ترکیب مواد قابل استفاده در ساختمان
۱۳۸	نگاره ۳-۳ حالات ممکن برای انتصاب افراد در منصبهای گوناگون
۱۹۲	نگاره ۴-۱ سبکهای علمی پردازش اطلاعات
۲۱۴	نگاره ۵-۱ نمونه ای از فهرست اقدامات عملیاتی کارکنان در ...
۲۵۲	نگاره ۵-۲ جدول تجزیه و تحلیل فعالیتها
۲۵۴	نگاره ۵-۳ خلاصه اطلاعات حاصل از بررسی شبکه
۲۸۰	نگاره ۶-۱ مدل هفت S
۲۸۶	نگاره ۶-۲ انواع راهبردهای انطباقی
۲۹۲	نگاره ۶-۳ بررسی قابلیت ایجاد ارزش اقتصادی از طریق فعالیتهای عمده سازمان
۲۹۳	نگاره ۶-۴ بررسی قابلیت ایجاد ارزش اقتصادی از طریق فعالیتهای پشتیبانی
۲۹۶	نگاره ۶-۵ فهرستی از سؤالیهای قابل استفاده برای کنترل یک راهبر
۳۲۱	نگاره ۷-۱ مقایسه میزان مطلوبیت روشهای سازماندهی بر مبنای فرایند و ...
۳۲۲	نگاره ۷-۲ ملاحظات برای انتخاب مبنای سازماندهی
۳۶۶	نگاره ۸-۱ پیوستار ویژگیهای طرحهای سازمانی
۳۷۵	نگاره ۸-۲ نکات مهم برای کنترل طراحی سازمان
۴۰۶	نگاره ۹-۱ نحوه استفاده از سازوکارهای متنوع ایجاد هماهنگی
۴۱۱	نگاره ۹-۲ نتایج کلی حاصل از مطالعه حیطه نظارت
۴۱۱	نگاره ۹-۳ عوامل مؤثر بر انتخاب اندازه حیطه نظارت
۴۱۲	نگاره ۹-۴ جدول سنجش متغیرها برای مقایسه اهمیت برخی از عوامل مؤثر بر حیطه نظارت
۴۲۲	نگاره ۹-۵ مقایسه ویژگیهای برخی از سبکهای هماهنگی و سازماندهی
۴۳۸	نگاره ۱۰-۱ عواملی که برای پیش بینی تقاضا و عرضه نیروی انسانی باید بررسی شوند
۴۵۲	نگاره ۱۱-۱ انواع تقاضا و وظایف مدیر بازاریابی

- نگاره ۱۲-۱ سبکها یا سیستمهای مدیریتی لیکرت ۴۷۳
- نگاره ۱۲-۲ مقایسه برخی از ویژگیهای سبکهای رهبری آمرانه، میانه‌رو، و مشارکتی ۴۸۳
- نگاره ۱۳-۱ ویژگیهای سبکهای مورد استفاده مدیران، بر مبنای مفروضات ۸ و ۱ ۵۰۱
- نگاره ۱۳-۲ نحوه ارزیابی کارکنان از میزان عادلانه بودن برخورد سازمان با آنها ۵۱۰
- نگاره ۱۴-۱ نمونه متغیرهایی که برای ممیزی ارتباطات در نظر گرفته می‌شوند ۵۳۸
- نگاره ۱۴-۲ آن دسته از ویژگیهای منبع، پیام و مخاطب که بر سبک ... ۵۳۹

www.ketab.ir

پیشگفتار

چالش مدیریت امروز

پدیده جدیدی که امروزه مدیران را با چالش جدی مواجه کرده است «واقعیت مجازی» است. واقعیت مجازی، بر محیطی دلالت دارد که جایگزین محیط کار امروزی خواهد شد؛ محیطی شبیه‌سازی شده که کاربران می‌توانند وارد آن شوند و در آن گردش کنند و با اشیاء داخل آن تعامل داشته باشند. به مثابه نخستین نمونه‌های عملی کاربرد واقعیت مجازی، می‌توان به تربیت خلبان در پروازهای شبیه‌سازی شده اشاره کرد که کاربرد تفریحی آن به طور روزافزونی در بازیهای ویدئویی معمول شده است.

مزیت واقعیت مجازی (به منزله یک ابزار کمکی برنامه‌ریزی) در آزادی عملی است که برای پژوهشگران فراهم می‌آورد. سرعت را می‌توان کند کرد تا در فراگردهایی که خیلی به سرعت صورت می‌پذیرند، امکان بررسی مراحل فراگرد فراهم آید و همچنین می‌توان سرعت فراگردهای بسیار طولانی را افزایش داد تا توالی فعالیتهای ویژه آنها بهتر آشکار شود. همچنین می‌توان اعمال غیرقابل تکرار در دنیای واقعی را در دنیای واقعیت مجازی به دفعات تکرار کرد و بی‌نهایت مرتبه به نمایش گذاشت. علاوه بر این، می‌توان با جداسازی متغیرهایی که در عالم واقع به هم پیوسته‌اند، پیچیدگی پدیده‌ها را کاهش داد (سج، ۱۹۹۰، ص ۲۵۹-۲۷۵؛ هل ریگل و اسلوکام، ۱۹۹۶، ص ۱۷۶-۱۷۷؛ مک کلاشکی، ۱۹۹۲، ص ۵۶-۵۹).

مقدمه

تأملی بر تجربۀ دو دهه نخستین انقلاب شکوهمند اسلامی ایران در تلاش برای ساختن جامعۀای مبتنی بر ارزشهای اسلامی، بر ضرورت شناخت «دانش مدیریت معاصر» می‌افزاید؛ زیرا سیر تحول دانش مدیریت و پیشرفت در ابعاد گوناگون، ضمن پایبندی به ارزشهای دینی، ما را به مدیریت بر مبنای ارزشهای اسلامی رهنمون می‌گرداند. تدوین مدیریت بر مبنای ارزشهای اسلامی با عنایت به این واقعیت که دانش مدیریت در حال تکامل است باید با تأمل و تعمق صورت پذیرد. مهم‌ترین تفاوت مدیریت بر مبنای ارزشهای اسلامی که نمود آن را در مدیریت پیامبران الهی و معصومین علیهم‌السلام و در عصر حاضر در مدیریت حضرت امام خمینی قدس سره‌الشریف و مقام معظم رهبری می‌توان یافت با مدیریت بر اساس دانش و تجربه تولید شده در غرب، در «نحوه نگرش به انسان» نهفته است؛ یعنی تصویری که اعضای یک جامعه از سایر انسانها و هموعان خود دارند و همچنین رابطه‌ای که با طبیعت، زمان، جامعه، و سایر پدیده‌های اجتماعی و محیطی برقرار می‌کنند.

در چهارچوب ارزشی مبتنی بر فرهنگ هر ملت، می‌توان رابطه میان مفروضات، ادراکات و عواطف و رفتار را مورد مذاقه قرار داد و با تعمیم مدل حاصل از این بررسی موقعیتهای فرهنگی گوناگون و روابط متقابل آنها را شناسایی و طبقه‌بندی کرد. مفروضات زیربنای همه مشاهدات، اندیشه‌ها و تجربه‌ها به شمار می‌آیند و در کارکردهای روزانه حایز اهمیتی فوق‌العاده‌اند. اگر انسان مفروضات بی‌شماری درباره جهان نمی‌داشت، با توجه به نیازمندی بسیارش به پیمایش محیط و کسب ملزومات ضروری برای پیشرفت در مسیر کمال، از کار افتاده و ناتوان می‌شد. به هر حال مطلوبیت استفاده از این مفروضات به میزان صحت آنها بستگی دارد. همه

افراد مفروضاتی دارند که ظاهراً برای برقراری ارتباط و روابط اثربخشی با دیگران کافی است؛ ولی سخن در این است که در واقع «کدام یک از این مفروضات به کمال و موفقیت می انجامد؟».

اکنون پس از چاپ کتاب اصول مدیریت در یازده نوبت با تیراژی در حدود هشتاد هزار نسخه، کتاب مبانی سازمان و مدیریت در قالب شش بخش و شانزده فصل ارائه شد و مباحث جدیدی در زمینه «نظریه‌های سازمان و مدیریت» و «مدیریت منابع انسانی» به آن افزوده گردید. همچنین محتوای فصول متعدد کتاب مورد تجدیدنظر قرار گرفت و پیوستهای آخر کتاب نیز به تناسب موضوع به متن اصلی برخی از فصول اضافه شد. در آغاز هر فصل، هدف فصل و پرسشهایی برای جهت دادن به مطالعه دانشجویان، ذکر شده است و در پایان هر فصل نیز از طریق پرسش و پاسخ، ذکر واژه‌های اصلی و مهم، و طرح یک مسئله کاربردی برای تجزیه و تحلیل، زمینه مرور مباحث فراهم گردیده است.

در خاتمه از استادان به خاطر ارائه نظریه‌های اصلاحی خود به ویژه برادر گرانقدر علی اصغر پورعزت که با سعه صدر و دقت نظر مطالب را ویراستاری کرده و دانشجویانی که با طرح پرسش موجب بارورتر شدن آن شده‌اند، نهایت تشکر و امتنان را دارد.

همچنین از کارکنان سازمان مطالعه و تدوین به ویژه سرکار خانم افسانه علیزاده برای حسن سلیقه در حروفچینی و صفحه‌پردازی کتاب، سرکار خانم رضوان صادقیان برای نمونه‌خوانی کتاب، سرکار خانم لیلی خاک‌نگار مقدم برای بازخوانی دقیق کتاب، جناب آقای هوتن زنگنه‌پور برای دقت در ترسیم نگاره‌ها و نمودارها و سرکار خانم سیمین هاشمی سرپرست محترم واحد نمونه‌خوانی برای هماهنگی در بهبود کیفیت کار تشکر و قدردانی می‌شود.