

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مبانی سازمان و مدیریت

(مدیریت عمومی)

* شامل:

- اصول، مبانی، مفهیم، نظر به‌ها با رویکرد نوین
- * به همراه چکیده‌ای از:
- مدیریت زمان، مدیریت بحران، مدیریت تعارض
- * قابل استفاده در درس:
- مبانی سازمان و مدیریت، تئوری‌های سازمان، مدیریت، مدیریت عمومی، اصول سرپرستی، سرپرستی سازمان...

تألیف: دکتر مسعود احمدی

(عضو هیأت علمی دانشگاه)

چاپ بیست و یکم

سال ۱۳۹۶

احمدی، مسعود - ۱۳۴۲
مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی) شامل: اصول، مبانی، مفاهیم و.../تألیف: مسعود احمدی - انتشارات پژوهش های فرهنگی (ویراست دوم ۱۳۸۹)، چاپ بیست و یکم ۱۳۹۶.
 چاپ اول: ۱۳۸۱ (انتشارات ویرایش)،
 ۲۴۰ ص: جداول، نمودارها

ISBN: 978-964-6912-97-7

بهاء: ۱۵۰۰۰۰ ریال
 فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.
 ۱. مدیریت. ۲. سازمان. ۳. مدیریت بحران.
 الف. عنوان.

رده بندی کنگره: ۱۳۸۶ ۳ الف ۲ ف / ۳۷ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳

شماره کتاب شناسی ملی ایران: ۵۴۷۳-۸۳م

کلیه ی حقوق قانونی و شرعی برای مؤلف محفوظ است. تکثیر تمام یا قسمتی از این اثر به صورت حروفچینی و چاپ مجدد، چاپ اینترنتی، الکترونیکی، فتوکپی و انواع دیگر چاپ ممنوع است. نقل مطالب به صورت معمول در مقاله های آتی میقاتی. اثر نام کامل ناشر و کتاب آزاد است. متخلفان به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از مؤلفان، مترجمان، تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.



مرکز مطالعات ایرانی - انتشارات پژوهش های فرهنگی

تلفن: ۰۹۱-۴۵۰۲-۰۱۵

نام کتاب	مبانی سازمان و مدیریت	چاپ و تجدید چاپ	صنعت چاپ افست (فغانی)
نام مؤلف	دکتر مسعود احمدی	طرح روی جلد	مؤلف
نوبت چاپ	بیست و یکم / ۱۳۹۶	اجرای طرح روی جلد	احمد رستگار
تعداد	۳۰۰۰ نسخه	حروفنگاری	احمد رستگار
قیمت	۱۵۰۰۰ تومان	شابک	۹۷۸-۹۶۴-۶۹۱۲-۹-۲

مراکز پخش:

۱- تهران - خیابان انقلاب - روبروی دانشگاه تهران:

- پخش مهریان (تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۶) ♦ پخش کوهسار (تلفن: ۶۶۴۶۵۴۲۶)
- پخش دارالفکر (تلفن: ۶۶۴۰۹۳۵۲) ♦ پخش سینا - ترمه (تلفن: ۶۶۴۰۱۷۸۳)
- پخش نورپردازان (تلفن: ۶۶۴۹۴۴۰۹) ♦ انتشارات جهاد دانشگاهی (تلفن: ۶۶۹۵۲۷۲۷)
- پخش توحید (تلفن: ۶۶۴۰۸۵۰۱۰) ♦ پخش حدیث (۶۶۹۷۸۵۱۸)

۲- مازندران - بهمنی (تلفن: ۰۹۱۱-۳۲۳-۰۰۷۱)

فهرست مطالب

عنوان	صفحه	عنوان	صفحه
* پیش گفتار ۹	۶-۷	۵-۲. فرهنگ سازمانی ۴۲	
فصل اول. مفهوم مدیریت		۶-۲. کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری ۴۵	
* مقدمه (بخش اول) ۱۵		فصل سوم. سیر تحول نظریه‌های سازمان و مدیریت	
* مقدمه ۷		* مقدمه ۵۱	
۱-۱. تعریف مدیریت ۱۸		۱-۳. تعریف و اهمیت مطالعه	
۲-۱. تعریف مدیر ۲۰		تئوری ۵۱	
۳-۱. وظایف مدیران ۲۱		۲-۳. سیر تحول نظریه‌ها و روند	
۴-۱. نقش‌های مدیران ۲۱		شکل‌گیری مکاتب مدیریت ۵۳	
۵-۱. سطوح مدیریت ۲۳		۳-۳. مکتب کلاسیک ۶۰	
۶-۱. مهارت‌های مدیران ۲۶		• نظریه مدیریت علمی ۶۰	
۷-۱. مسئولیت اجتماعی و اخلاقی مدیران ۲۸		• نظریه فرایندی مدیریت ۶۳	
فصل دوم. مفهوم سازمان		• نظریه بروکراسی ۶۵	
* مقدمه ۳۳		• نقاط قوت و ضعف مکتب کلاسیک ۶۷	
۱-۲. تعریف و اهمیت سازمان ۳۴		۴-۳. مکتب نئو کلاسیک ۶۸	
۲-۲. چرخه حیات سازمان ۳۵		• مطالعات بوج و بارکر ۶۸	
۳-۲. سازمان مجازی ۳۸		• مطالعات هائورن ۶۹	
۴-۲. ویژگی سازمان‌ها در جهان امروز ۴۰		• نقاط قوت و ضعف مکتب نئو کلاسیک ۷۱	
		۵-۳. مکتب کمی ۷۱	
		• مدیریت عملیات (OM) ۷۲	
		• سیستم‌های اطلاعاتی ۷۳	
		• مدیریت (MIS) ۷۳	

• سیستم‌های پشتیبانی

تصمیمات (DSS) ۷۳

• سیستم اطلاعات اجرایی

(EIS) ۷۳

۳-۶. مکتب سیستمی: ۷۴

• کل‌گرایی سیستم‌ها ۷۴

• انواع طبقه‌بندی سیستم‌ها ۷۵

• نظریه یادگیری سازمانی ۸۰

• نظریه آشفته‌گی - آشوب ۸۲

۳-۷. مکتب اقتضایی ۸۴

۳-۸. مکتب کیفی - بویا ۸۷

• نظریه بارزده‌ها ۸۸

• نظریه کمال مدیریت ۹۰

• فرانوگرایی در نظریه سازمان ۹۲

• رویکرد کایزن ۹۳

• رویکرد کیفیت جامع ۹۴

• رویکرد مهندسی مجدد ۹۵

* دانستیها، برای مدیران (۱) ۹۷

بخش دوم:

وظایف مدیریت

* مقدمه (بخش دوم) ۱۰۱

فصل چهارم. برنامه‌ریزی

* مقدمه ۱۰۳

۴-۱. تعریف و ماهیت

برنامه‌ریزی ۱۰۴

۴-۲. انواع برنامه‌ها ۱۰۶

• تقسیم‌بندی برنامه‌ها از نظر

عناوین ۱۰۶

• تقسیم‌بندی برنامه‌ها از نظر

زمان ۱۰۹

• تقسیم‌بندی برنامه‌ها از نظر

میزان استفاده ۱۱۰

• تقسیم‌بندی برنامه‌ها از نظر

وسعت و دامنه ۱۱۰

۴-۳. مراحل برنامه‌ریزی ۱۱۲

۴-۴. موانع برنامه‌ریزی ۱۱۴

۴-۵. محاسن و معایب

برنامه‌ریزی ۱۱۵

۴-۶. تصمیم‌گیری و ارتباط آن

با برنامه‌ریزی ۱۱۶

• فرایند تصمیم‌گیری ۱۱۷

• شرایط تصمیم‌گیری ۱۱۹

• انواع تصمیم‌گیری گروهی ۱۲۰

• الگوهای تصمیم‌گیری ۱۲۳

فصل پنجم. سازماندهی

* تدمه ۱۲۷

۵-۱. تعریف سازماندهی ۱۲۸

۵-۲. ارتباط بین برنامه‌ریزی و

سازماندهی ۱۲۹

۵-۳. مراحل سازماندهی ۱۲۹

۵-۴. مزایای سازماندهی ۱۳۰

۵-۵. مفاهیم سازمان رسمی و

غیررسمی و صف و ستاد ۱۳۱

۵-۶. طراحی ساختار سازمان ۱۳۲

• طراحی ساختار بر مبنای

وظیفه ۱۳۲

• طراحی ساختار بر مبنای

محصول ۱۳۳

شبکه مدیریت..... ۱۵۲	• طراحی ساختار بر مبنای
تحقیقات اسکاندیناوی..... ۱۵۳	فرایند - فراگرد..... ۱۳۴
- نظریه‌های موقعیتی و	• طراحی ساختار بر مبنای
اقتضایی..... ۱۵۴	ناحیه جغرافیایی..... ۱۳۵
نظریه اقتضایی..... ۱۵۴	• طراحی ساختار با توجه به
نظریه مسیر هدف..... ۱۵۵	نوع مشتری..... ۱۳۶
نظریه پیوستگی رهبری..... ۱۵۶	• طراحی ساختار بر مبنای نوع
نظریه مدل رهبری هنجاری..... ۱۵۷	بازار..... ۱۳۶
نظریه مراوده رهبر - عضو	• طراحی ساختار بر مبنای
یا مدل یارگیری..... ۱۵۷	زمان فعالیت..... ۱۳۷
نظریه چرخه زندگی یا	• نگرش پویا به طراحی
رهبری موقعیتی..... ۱۵۸	واحد‌های سازدانی..... ۱۳۷
۲-۶. انگیزش..... ۱۵۸	• ویژگی‌های ساختار اثربخش..... ۱۳۸
• تعریف انگیزش..... ۱۵۹	۵-۷. بخش‌های ۵ گانه حصار
• نظریه‌های محتوایی..... ۱۶۰	طراحی سازمان..... ۱۴۰
- نظریه سلسله مراتب مازلو..... ۱۶۰	• بخش‌های پنج گانه سازمان..... ۱۴۰
- تئوری دو عاملی هرزبرگ..... ۱۶۱	• انواع ساختار سازمانی..... ۱۴۱
- نیاز به موفقیت مک کله‌لند..... ۱۶۲	
- تئوری ERG آلدرفر..... ۱۶۲	
- نظریه نو ساحتی انسان..... ۱۶۳	
- مقایسه تئوری‌های محتوا..... ۱۶۳	
• نظریه‌های فرا..... ۱۶۴	
- نظریه انتظار..... ۱۶۴	
- نظریه تقویت..... ۱۶۵	
- نظریه برابری..... ۱۶۶	
- نظریه تعیین هدف..... ۱۶۷	
• انگیزش در عمل..... ۱۶۸	
۳-۶. ارتباطات..... ۱۶۸	
• تعریف ارتباطات..... ۱۶۹	
• فرایند ارتباطات..... ۱۷۰	
• انواع کانال ارتباطات..... ۱۷۱	
• موانع ارتباطات..... ۱۷۲	
	فصل ششم. هدایت
	* مقدمه..... ۱۴۳
	۱-۶. رهبری..... ۱۴۵
	• منابع قدرت رهبری..... ۱۴۶
	• فرق بین رهبری و مدیریت..... ۱۴۷
	• سبک‌های رهبری..... ۱۴۸
	• خصوصیات مورد انتظار
	رهبری..... ۱۴۹
	• نظریه‌های رهبری..... ۱۵۰
	- نظریه خصوصیات رهبری..... ۱۵۰
	- نظریه‌های رفتار رهبری..... ۱۵۱
	مطالعات رهبری میشیگان..... ۱۵۱
	مطالعات رهبری ایالت
	اوهاйо..... ۱۵۲

فصل نهم. مدیریت بحران

- * مقدمه ۲۰۱
- ۱-۹. دلایل بحران ۲۰۲
- ۲-۹. رفتار زمان شروع بحران ۲۰۳
- ۳-۹. ویژگی‌های مشترک بحران ۲۰۵
- عوامل خارجی مؤثر در بحران ۲۰۶
- واکنش‌های روانی مؤثر در بحران ۲۰۶
- ۴-۹. فرایند کلی مبارزه با بحران ۲۰۶
- برنامه‌ریزی برای بحران ۲۰۶
- نحوه برخورد با بحران ۲۰۷
- نحوه برخورد با مطبوعات ۲۰۸
- رفتار بعد از بحران ۲۰۹

فصل دهم. مدیریت تعارض

- * مقدمه ۲۱۱
- ۱-۱۰. دیدگاه تعارض ۲۱۲
- ۲-۱۰. منابع تعارض ۲۱۳
- ۳-۱۰. استراتژی برای اداره تعارض ۲۱۵
- روش حل تعارض بین افراد و گروه در سازمان ۲۱۶
- روش حل تعارض بین مدیر و افراد و یا گروه‌های سازمان ۲۱۷
- * دانستیها، برای مدیران (۳) ۲۲۱
- * پاورقی‌ها (به تفکیک بخش) ۲۲۵
- * منابع ۲۳۱

- سطوح ارتباطات در سازمان. ۱۷۳
- ویژگی ارتباطات اثربخش ۱۷۳

فصل هفتم. کنترل

- * مقدمه ۱۷۵
- ۱-۷. تعریف کنترل ۱۷۶
- ۲-۷. فرایند کنترل ۱۷۶
- ۳-۷. انواع کنترل ۱۷۹
- ۴-۷. خط‌های کنترل‌های مؤثر ۱۸۰
- ۵-۷. انواع کنترل ۱۸۱
- کنترل مال ۱۸۱
- تجزیه و تحلیل نقطه سربسر ۱۸۲
- کنترل بارایی ۱۸۳
- کنترل منابع انسانی ۱۸۳
- رفتاری ۱۸۳
- کنترل اطلاعات مدیرین ۱۸۳
- روش‌های کنترل زمان ۱۸۱
- * دانستیها، برای مدیران (۲) ۱۸۷

بخش سوم:

مدیریت زمان، مدیریت بحران، مدیریت تعارض

- * مقدمه (بخش سوم) ۱۹۱

فصل هشتم. مدیریت زمان

- * مقدمه ۱۹۳
- ۱-۸. مشکلات مدیریت زمان ۱۹۵
- ۲-۸. چهار اصل مدیریت زمان ۱۹۶
- ۳-۸. نکات کلیدی در مدیریت زمان ۱۹۷

پیشگفتار

(ویراست دوم)

موضوع «مدیریت» «اداره کردن» یکی از عناصر مهم و سرنوشت ساز، در طول تاریخ و تمدن بشری مطرح بوده و هست. تاریخ بشر همواره، با سبک‌ها و روش‌های مختلف مدیریتی روبرو بوده و آن را تجربه کرده است. «جایگاه مدیریت» در جوامع امروز مثل «جایگاه سر در بدن»، بسیار مهم و ارزشمند است، به خصوص زمانی که جوامع و سازمان‌ها در راستای «جهانی شدن»، دستخوش تغییرات مستمر و گسترده عوامل داخلی و محیطی قرار دارند. تغییراتی که در حال شکستن سریع مرزهای متعدد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و نظایر آن می‌باشد. بر این اساس، مدیران راه دشوار و سختی را در پیش می‌روند و می‌توان گفت:

سخن گفتن از مدیریت چه آسان، اما «عمل کردن» به طور کارآمد و اثربخش، «چه مشکل». «مدیریت» موضوعی نیست که تنها بشود آن را فرا گرفت و یا موضوعی نیست که برای آن رصاً تجربه کرد، بلکه مدیریت علم و هنری است که باید بتوان از منابع انسانی و مادی از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در جهت تحقق اهداف، استفاده کارآمد و اثربخش نمود. چه بسا ممکن است یک عمل رفتاری «درست و سنجیده» مدیر، منجر به رشد و تعالی یک سازمان شود. یا سخن درست یک تصمیم «نابجا و نادرست مدیر»، زمینه اضمحلال و نابودی سازدنی را فراهم سازد.

بنابراین تنها مطالعه متون و مفاهیم مدیریتی و کسب علم در این رشته، شرط لازم و کافی برای بهبود کارآیی و اثربخشی نمی‌باشد؛ بلکه بکارگیری علم، انسانی و هنر انجام کار با دیگران در جهت اهداف، از جمله مسایل مهم و اساسی در مدیریت است. به خصوص مهارت و توانایی کار کردن با کارکنان و افرادی که به نحوی مدیر با آنان سر و کار دارد و مدیر همواره باید بداند که:

«منابع انسانی» جزء مهم‌ترین، ارزشمندترین و منحصر بفردترین منبع در «سازمان» است و توفیق در این امر مستلزم تقویت ویژگی‌های انسانی و شخصیتی خود مدیر، درک صحیح افراد و فراگیری نحوه ارتباط مؤثر با دیگران می‌باشد.

در این مجموعه سعی شد، خوشه‌ای از خرمن بزرگ مفاهیم و موضوعات مدیریت چیده شود. بر این اساس کتاب حاضر، تحت عنوان «مبانی سازمان و مدیریت» (مدیریت عمومی) جهت آشنایی «دانشجویان»، «مدیران» و «دانش‌پژوهان» با موضوعات مدیریتی، به بحث و بررسی پرداخته و دارای ویژگی‌های زیر است:

• ساختار کلی کتاب طوری تنظیم شده که یک ارتباط منطقی و معقول بین موضوعات مدیریت ایجاد شده، به طوری که خواننده با مطالعه آن می‌تواند درک کلی از مسائل سازمان و مدیریت پیدا نماید. اگرچه ممکن است بعضی از این مباحث نیاز به توضیح بیشتری داشته باشد ولی قطعاً این مفاهیم و موضوعات در سطوح بالاتر در دروس مختلف، به طور کامل تبیین خواهد شد.

• نظریه‌های مدیریت در شش مکتب ارائه شد، که آخرین نظریه‌های مدیریتی با الهام از نوشته‌های «پلانک و همکارانش» و «جیمز استونز و همکارانش» در مکتبی تحت عنوان «مکتب کیفیت» پس از مکتب اقتضایی ارائه شد. لازم به ذکر است تاکنون کتاب‌های فارسی و خارجی که در دسترس مؤلف بوده، «آخرین نظریه‌های مدیریت» تحت عنوان مکتب خاصی دسته‌بندی و مطرح نشد و اولین بار در این کتاب مکتبی تحت عنوان «مکتب کیفیت پویا» مطرح شد.

• در پایان هر بخش به جهت تنوع دید آری نکات، مطالبی تحت عنوان «دانشتنی‌ها برای مدیران» ارائه شد.

لذا کتاب حاضر در سه بخش و ده فصل به شرح زیر تدوین شده است:

■ بخش اول. این بخش تحت عنوان «مفاهیم سازمان و مدیریت» شامل سه فصل تحت عناوین: «مفهوم مدیریت»، «مفهوم سازمان» و «سیر تحول نظریه‌های سازمان و مدیریت» آمده است و مطالب این بخش طوری ارائه شده است که برای خواننده یک چارچوب فکری مطلوبی در خصوص سازمان و مدیریت ایجاد کرده و مبنایی برای بحث‌های بعدی است.

■ بخش دوم. این بخش تحت عنوان «وظایف مدیریت» شامل چهار فصل تحت عناوین: «برنامه‌ریزی»، «سازماندهی»، «هدایت» و «کنترل» آمده است و به طور مشخص موضوعات مربوط به وظایف مدیریت ارائه شد.

■ بخش سوم. این بخش تحت عنوان «مدیریت زمان»، «مدیریت بحران» و «مدیریت تعارض» در سه فصل آمده است. هدف از گنجاندن این مفاهیم و موضوعات مهم و اساسی، آشنایی بیشتر و درک بهتر مدیران، دانشجویان و دانش پژوهان می‌باشد. «زمان»، عنصری است که همه افراد در هر رده و سطح سازمانی ملزم به استفاده درست و بجا از آن هستند و آشنایی با مفاهیم «مدیریت زمان» امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

«بحران» هم موضوع بسیار مهم در مدیریت است و ممکن است بدون توجه به رده و سطح مدیریت، سازمان مواجه با «بحران» شود. بدین معنی که ممکن است، درگیری دانش‌آموزان با مسئول مدرسه منجر به تجمع دیگر دانش‌آموزان و سرانجام منجر به تجمع اولیه و دیگری آنان با مسئولین مدرسه شده و حتی این قضیه به کل مدارس سطح شهرستان گسترش یابد و کشور سراپت کرده و منجر به بحران شود. یا ممکن است کارمندی دست به اقدامی زبرد و برخورد نادرست با این امر منجر به یک «بحران» شود. یا ممکن است حوادث طبیعی منجر به بحران شود. همچنان که بر اساس «تئوری بی‌نظمی یا آشفتگی» حتی «پرزن» یک «پروانه» ممکن است ابری را حرکت دهد و باران تگرگ ببارد و منجر به سیل و حادثه بزرگ شود.

«تعارض» موضوعی رایج و امری اجتناب‌ناپذیر در بین تمامی سازمان‌ها مطرح می‌باشد و ممکن است تعارض بین کارکنان، بین گروه‌ها، بین گروه‌ها و بخش‌ها، بین مدیران و کارکنان به وجود آید. از این رو مدیران نیازمند آشنایی نحوه برخورد و حل تعارض می‌باشند.

البته ناگفته نماند، مطالب این کتاب طوری تنظیم شده است که می‌تواند مورد استفاده «مدیران»، «دانش پژوهان مدیریت» و «دانشجویان» عزیز در رشته‌های؛ «مدیریت دولتی»، «مدیریت بازرگانی»، «مدیریت صنعتی»، «حسابداری»، «اقتصاد»، «مدیریت آموزشی»، و نظایر آن، در درس‌هایی تحت عنوان؛ «اصول و مبانی سازمان و مدیریت»، «تئوری‌های سازمان و مدیریت»، «مدیریت عمومی»، «اصول سرپرستی»، «سرپرستی سازمان» و دیگر عناوین، مورد استفاده قرار گیرد.

در ضمن، جهت جلوگیری از مشکلات احتمالی خوانندگان محترم در خصوص عدم پیوستگی مطالب ناشی از معرفی بی‌نوشت‌ها در داخل متن، کلیه اصطلاحات و کلمات مهم تخصصی در ذیل هر صفحه معرفی و بی‌نوشت‌ها - پاورقی‌ها - به جای

معرفی در داخل متن و یا ذیل هر صفحه، با شماره‌گذاری کردن در داخل پرانتز ()، در پایان کتاب به تفکیک هر بخش، تحت عنوان «پاورقی‌ها» آورده شده‌است.

با توجه به اینکه کل مطالب این کتاب برای «چاپ چهارم» مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفته است، برای چاپ دوازدهم نیز ویراستاری کلی شده است. لذا جای امیدواری است که «استادان»، «مدیران»، «دانشجویان» و «دانش‌پژوهان» عزیز، کمبودها و نقایص را به دیده اغماض نگریسته و همواره از نظرات و پیشنهادات سازنده خود، ما را مورد لطف و عنایت قرار دهند.

در پایان از جناب آقای حاج علی‌اصغر قربانی که با مطالعه این کتاب نکات ارزنده‌ای را جهت اصلاح یادآوری نموده‌اند و نیز از همسر مهربانم که زحمات بازخوانی کتاب را متحمل شده‌اند، صمیمانه قدردانی می‌نمایم.

مسعود احمدی

۱۳۸۹