

پژوهشنامه مدیریت (۱)

مبانی سازمان و مدیریت

دکتر سید محمد مقیمی (استاد دانشگاه تهران)

دکتر مجید رمضان (استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر)



کتاب مهريان

Mehraban Book

|                     |                                                                                                        |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | مقیمی، سیدمحمد، ۱۳۵۰ -                                                                                 |
| عنوان و نام پدیدآور | میانی سازمان و مدیریت                                                                                  |
| مشخصات نشر          | تهران: موسسه کتاب مهريان نشر، ۱۳۹۲ -                                                                   |
| مشخصات ظاهري        | ۲۲۱ ص:، جلول، نمودار                                                                                   |
| فروست               | پژوهشنامه مدیریت ۱                                                                                     |
| شابک                | ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۰۰۸-۹                                                                                      |
| وضعیت فهرست‌نویسی   | فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: <a href="http://opac.nli.ir">http://opac.nli.ir</a> قابل دسترسی است |
| یادداشت             |                                                                                                        |
| شناسه افزوده        | روانان، مجید، ۱۳۶۰ -                                                                                   |
| شماره کتابشناسی ملی | ۷۸۵۶۱۳                                                                                                 |

عنوان : پژوهشنامه مدیریت (۱) میانی سازمان و مدیریت

مؤلفان : دکتر سیدمحمد مقیمی، دکتر مجید رمضان

ناشر : مؤسسه کتاب مهريان نشر

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۰۰۸-۹

نوبت چاپ : اول تابستان ۱۳۹۴ (چاپ سوم کتاب)

تیراژ : ۱۲۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۲۲ فروردین، خیابان لیاقتی نژاد، پلاک ۱۸۹

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

کدپستی: ۱۳۱۴۹۵۳۵۱

ایمیل و وب سایت : [Info@mehrabanshop.com](mailto:Info@mehrabanshop.com) - [MehrabanPub.com](http://MehrabanPub.com)

فروشگاه اینترنتی : [Ketabemehraban.com](http://Ketabemehraban.com)

کتاب حقوق و حق چاپ، متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مشتقان مصوب ۱۳۲۱ هجری قمری و متعلق به مؤسسه کتاب مهريان ناشر می باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه کتبی از مؤسسه کتاب مهريان غیر مجاز بوده و متخلفان تحت مجرمه قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهريان



« يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ »  
«خداوند کسانی را که ایمان آورده‌اند و کسانی را که به آنان علم داده شده، درجات عظیمی می‌بخشد.»  
(سوره مجادله، آیه ۱۱)

## پیشگفتار

مجموعه‌ی پژوهشنامه مدیریت، حاصل بیش از یک دهه مطالعه‌ی جدی و گسترده است که با اندیشه‌ی گشودن فضاهای جدید تحقیقاتی در عرصه مدیریت با استفاده از ابزارهای معتبر علمی، پایه‌ریزی شده است. از آنجا که یکی از اصلی‌ترین ارکان هر کار پژوهشی را گردآوری داده‌ها تشکیل می‌دهد و پرسشنامه به عنوان روشی کارآمد که از طریق گویه‌های آن می‌توان نگرش‌های پاسخ دهنده را در خصوص موضوعات مختلف مورد ارزیابی قرار داد؛ همچنان در تحقیقات مدیریت دارای اهمیت ویژه است. یکی از چالش‌های مهم که همواره پژوهشگران با آن مواجه بوده‌اند، انتخاب موضوعی جدید و کاربردی و همچنین طراحی ابزار علمی معتبر برای سنجش متغیرهای تحقیق است. پژوهشنامه مدیریت این امکان را فراهم می‌آورد تا محققان برای انجام تحقیقات کمی و کیفی و مرور پرسشنامه‌های آن، ضمن انتخاب موضوع دلخواه خود و تدوین مدل مفهومی و فرضیات تحقیق بر مبنای مؤلفه‌ها و گویه‌های مطرح شده در پرسشنامه‌ها؛ به ابزارهای جدید علمی و معتبر برای گردآوری داده‌ها دسترسی داشته باشند. این پرسشنامه‌ها را می‌توان عیناً به همان صورت و یا به صورت ترکیبی و یا از طریق بومی سازی عبارات آن، متناسب با اهداف و فرضیات تحقیق مورد استفاده قرار داد.

این مجموعه تلاش دارد تا تمامی زمینه‌ها و گرایش‌های رشته مدیریت را تحت پوشش قرار دهد. لذا مؤلفین با توجه به دسته‌بندی موجود در علوم مدیریت، اقدام به گروه بندی ۸۴۱ پرسشنامه نموده و آنها را

در ۹۰ محور اصلی طبقه بندی کرده و در قالب دوازده کتاب به شرح زیر تقدیم علاقمندان نموده‌اند:

- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۱: مبانی سازمان و مدیریت (مشمول بر ۷۵ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۲: مدیریت رفتار سازمانی (فردی و گروهی) (مشمول بر ۸۷ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۳: مدیریت رفتار سازمانی (سطح سازمانی) (مشمول بر ۶۳ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۴: روانشناسی سازمانی (مشمول بر ۷۱ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۵: مدیریت منابع انسانی (مشمول بر ۸۰ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۶: مدیریت امور عمومی و دولتی (مشمول بر ۵۶ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۷: مدیریت بازرگانی (مشمول بر ۷۹ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۸: مدیریت مالی (مشمول بر ۴۲ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۹: مدیریت صنعتی (مشمول بر ۸۱ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۱۰: مدیریت دانش و فناوری اطلاعات (مشمول بر ۸۷ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۱۱: مدیریت استراتژیک و کارآفرینی (مشمول بر ۶۵ پرسشنامه معتبر)؛
- ✓ پژوهشنامه مدیریت ۱۲: مدیریت آموزشی (مشمول بر ۵۵ پرسشنامه معتبر).

هرچند که پرسشنامه‌ها در یکی از محورها گنجانده شده‌اند، اما باید اذعان نمود که در برخی موارد، این پرسشنامه‌ها می‌توانست در سایر محورها و یا سایر کتب گنجانده شود. به هر حال، مؤلفین ناچار بوده‌اند که دست به انتخاب بزنند و پرسشنامه را صرفاً در یک محور یا یک کتاب قرار دهند. برای آگاهی و دسترسی خوانندگان محترم به کلیه پرسشنامه‌های این مجموعه، عناوین و شناسه‌های پرسشنامه‌ها، به صورت فهرست‌وار و به تفکیک کتب دوازده گانه، پس از پیشگفتار کتاب آورده شده است.

مطالب این مجموعه به گونه‌ای تنظیم شده است که خواننده ضمن آشنایی با مفاهیم کلیدی مدیریت در قالب چکیده‌ای مختصر و مفید، برای ارزیابی پرسشنامه‌هایی که دارای تنوع زیاد بوده و تکمیل کننده یکدیگرند، آمادگی کافی را پیدا می‌نماید. تمامی پرسشنامه‌ها نیز از معتبرترین مجلات علمی-پژوهشی دنیا و همچنین رساله‌های دکتری و کارشناسی ارشد دانشگاه‌های مطرح جهان انتخاب گردیده و در قالب چارچوبی واحد (شامل: عنوان پرسشنامه، هدف، نحوه تکمیل، متن پرسشنامه، نحوه امتیازبندی و تفسیر نتایج) تنظیم شده است. مؤلفین تمامی اهتمام خود را به کار بسته‌اند تا پرسشنامه‌هایی را برای این مجموعه انتخاب نمایند که با نیازهای واقعی و شرایط فرهنگی جامعه اسلامی‌انطباق بیشتری دارد؛ به

همین منظور در برخی موارد، سؤالات پرسشنامه‌ها را بومی سازی نموده‌اند. این پرسشنامه‌ها توسط صاحب‌نظران برجسته مدیریت در سراسر جهان طراحی گردیده و از روایی و اعتبار بسیار بالایی برخوردارند؛ به طوری که برخی از آنها در مطالعات مختلفی در اقصی نقاط جهان مورد استفاده قرار گرفته‌اند که خوانندگان محترم برای آشنایی با پیشینه آنها می‌توانند به منبع اصلی هر پرسشنامه که در صفحه مربوطه قید شده است، مراجعه نمایند.

مجموعه پژوهشنامه مدیریت برای گروه‌های مختلفی دارای کاربرد است. مخاطبین اصلی این مجموعه عبارتند از:

- اساتید رشته‌های مختلف مدیریت که به دنبال عرضه مفاهیم جدید مدیریت در قالب مثال، نمونه‌های کاربردی و مطالب قابل فهم برای دانشجویان می‌باشند، می‌توانند در کنار بهره‌گیری از چکیده مباحث نظری کتاب، با استفاده از سؤالات پرسشنامه‌ها، مطالب نظری را از حالت انتزاعی خارج نموده و کلاس‌های جذاب و پویایی داشته باشند؛
- دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترای مدیریت که در مرحله انتخاب موضوع رساله و طراحی ابزار گردآوری داده‌ها هستند؛
- منبع آموزشی مناسب برای دانشجویان مقاطع مختلف تحصیلی رشته‌های مدیریت جهت درک مفاهیم کلیدی و همچنین انتخاب ابزار علمی برای انجام پروژه‌های درسی در راستای کاربردی نمودن مفاهیم نظری؛
- پژوهشگران عرصه مدیریت که به دنبال گردآوری داده‌های واقعی جهت حل مسائل و مشکلات سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی و خدماتی می‌باشند؛
- مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و شرکت‌ها که خواهان بهبود و تحول سازمانی از طریق کاربست نتایج تحقیقات کاربردی هستند؛
- مشاورین مدیریت که به دنبال مدل‌های مفهومی و کاربردی جدید هستند، می‌توانند با استفاده از مؤلفه‌ها و سؤالات پرسشنامه‌ها، پیشنهادهای عملیاتی را برای بهبود و تحول در سازمان‌ها و شرکت‌های طرف مشاوره ارائه نمایند.

در تدوین این مجموعه، مؤلفین به افراد زیادی مدیون هستند. همسر و فرزندانمان همواره مشوق ما بوده و زندگی را به گونه‌ای سامان داده‌اند که با فراغ بال به کار علمی بپردازیم. لذا بر خود لازم می‌دانیم تا مراتب

سپاسگزاری خود را از آنان ابراز داریم؛ هرچند که بر این امر وقوف کامل داریم که هیچ سپاسی نمی تواند جای اوقات از دست رفته و حق مسلم آنان را بگیرد. آقای مهندس هادی دشتکی با حوصله فراوان و دقت متعهدانه، زحمت صفحه آرایی را بر عهده داشته‌اند که صمیمانه از ایشان تشکر می‌گردد.

آقای محمد باقر جعفری پور مدیر محترم گروه هنری عقیق و همکاران محترم ایشان، در انجام هماهنگی‌ها جهت انتشار این مجموعه، تلاش‌های ارزشمند و دلسوزانه‌ای مبذول داشته‌اند و همچنین آقای سید محمد هاشمی زحمت طراحی جلد کتاب متقبل شده‌اند که صمیمانه از زحماتشان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید. امید است این مجموعه بتواند روزه‌های جدیدی فراوری محققان این مرز و بوم اسلامی قرار دهد و بخشی از کاستی‌های نظام پژوهشی در عرصه مدیریت را که ناشی از فقدان آگاهی از موضوعات ناب و جدید متناسب با اقتضائات امروز نظامات مدیریتی دنیا، و همچنین عدم دسترسی به ابزارهای معتبر علمی برای گردآوری داده‌هاست، برطرف سازد و با توجه به نتایجی که از این پژوهش‌ها حاصل می‌شود، زمینه برای تدوین الگوهای مدیریتی بومی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی در جهت پیشرفت مادی و معنوی جامعه فراهم گردد.

سید محمد مقیمی Moghimi@ut.ac.ir

محمد رمضان Ramezan@mut.ac.ir

## فهرست مطالب

| فصل اول                                          | ۳۱ |
|--------------------------------------------------|----|
| <b>بهره‌وری و اثربخشی سازمان</b>                 |    |
| مروری بر مباحث نظری.....                         | ۲۱ |
| ۱. نگرش کارکنان نسبت به افزایش بهره‌وری.....     | ۲۶ |
| ۲. برنامه‌های بهبود بهره‌وری.....                | ۲۸ |
| ۳. مقایسه مدیران مجرب با مدیران جوانتر.....      | ۳۰ |
| ۴. انسجام و یکپارچگی سازمان.....                 | ۳۲ |
| ۵. هویت سازمان.....                              | ۳۴ |
| ۶. عوامل موثر بر استراتژی روابط بین سازمانی..... | ۳۸ |
| ۷. استراتژی روابط بین سازمانی.....               | ۴۰ |
| ۸. توانمندسازی سازمانی.....                      | ۴۲ |
| ۹. سازمان‌هایی در کلاس جهانی.....                | ۴۴ |
| ۱۰. استراتژی ارزیابی سازمانی.....                | ۴۶ |
| ۱۱. ظرفیت‌های سازمانی.....                       | ۴۸ |
| ۱۲. سلامت کسب و کار.....                         | ۵۰ |
| ۱۳. معیارهای موفقیت سازمان.....                  | ۵۲ |
| ۱۴. خود ارزیابی کسب و کار.....                   | ۵۳ |
| ۱۵. اثربخشی مدیریت سازمان.....                   | ۵۶ |
| فصل دوم                                          | ۵۹ |
| <b>مدیریت عملکرد</b>                             |    |
| مروری بر مباحث نظری.....                         | ۵۹ |
| ۱۶. ارزیابی و تحلیل مدیریت عملکرد سازمان‌ها..... | ۶۲ |
| ۱۷. مدیریت عملکرد.....                           | ۶۷ |
| ۱۸. عملکرد در شرکت‌های چند ملیتی.....            | ۶۹ |
| ۱۹. ملزومات عملکرد کسب و کار.....                | ۷۱ |
| ۲۰. مالکوم بالدريج.....                          | ۷۲ |
| ۲۱. کارت امتیازی متوازن.....                     | ۷۵ |
| ۲۲. تاثیر مدل EFQM بر عملکرد شرکت.....           | ۷۷ |

|         |                                             |
|---------|---------------------------------------------|
| ۷۹..... | ۲۲. ویژگی‌های کارکنان در مدیریت عملکرد..... |
|---------|---------------------------------------------|

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| ۸۱..... | <b>فصل سوم</b>                       |
|         | <b>شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریت</b> |

|          |                                                                |
|----------|----------------------------------------------------------------|
| ۸۱.....  | مروری بر مباحث نظری.....                                       |
| ۸۵.....  | ۲۴. مهارت‌ها و توانایی‌های روابط انسانی.....                   |
| ۸۹.....  | ۲۵. مدیر قرن بیست و یکم.....                                   |
| ۹۰.....  | ۲۶. مهارت‌های مدیریت.....                                      |
| ۹۶.....  | ۲۷. مدیر اثربخش.....                                           |
| ۹۸.....  | ۲۸. ویژگی‌های روان‌سنجی مهارت‌های مدیریتی.....                 |
| ۱۰۰..... | ۲۹. مهارت‌های سازمانی.....                                     |
| ۱۰۲..... | ۳۰. شایستگی‌های مدیریت ارشد.....                               |
| ۱۰۳..... | ۳۱. شایستگی‌های مدیران در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات..... |
| ۱۰۵..... | ۳۲. اثربخشی مدیریت ارشد.....                                   |
| ۱۰۶..... | ۳۳. فعالیت‌های مدیریتی فایول.....                              |
| ۱۰۷..... | ۳۴. مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی.....                        |

|          |                         |
|----------|-------------------------|
| ۱۰۹..... | <b>فصل چهارم</b>        |
|          | <b>سازمان یادگیرنده</b> |

|          |                                            |
|----------|--------------------------------------------|
| ۱۰۹..... | مروری بر مباحث نظری.....                   |
| ۱۱۲..... | ۳۵. یادگیری در مورد محیط مدیران.....       |
| ۱۱۳..... | ۳۶. ظرفیت یادگیری سازمانی.....             |
| ۱۱۵..... | ۳۷. سازمان یادگیرنده.....                  |
| ۱۱۹..... | ۳۸. سازمان یادگیرنده بر اساس مدل DLOQ..... |
| ۱۲۲..... | ۳۹. شرایط یادگیری در سازمان.....           |

|          |                                 |
|----------|---------------------------------|
| ۱۲۷..... | <b>فصل پنجم</b>                 |
|          | <b>برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری</b> |

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| ۱۲۷..... | مروری بر مباحث نظری.....            |
| ۱۳۱..... | ۴۰. سبک تصمیم‌گیری شخصی.....        |
| ۱۳۳..... | ۴۱. تصمیم‌گیرنده خوب بودن.....      |
| ۱۳۴..... | ۴۲. برنامه‌ریز خوب بودن.....        |
| ۱۳۵..... | ۴۳. مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی..... |
| ۱۳۷..... | ۴۴. سبک پاسخگویی.....               |



|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| ۱۴۰ | ۴۵. سبک تصمیم‌گیری کلی          |
| ۱۴۲ | ۴۶. دودلی و تردید در تصمیم‌گیری |
| ۱۴۴ | ۴۷. استراتژی تصمیم‌گیری         |

۱۴۷

فصل ششم

سازماندهی

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| ۱۴۷ | مروری بر مباحث نظری                           |
| ۱۵۰ | ۴۸. ساختار نامشهود سازمان                     |
| ۱۵۱ | ۴۹. نگرش نسبت به افراد و سازمان               |
| ۱۵۳ | ۵۰. مدیریت فرآیند سازماندهی و سازمان غیر رسمی |
| ۱۵۵ | ۵۱. سازماندهی و توسعه ساختار سازمانی          |
| ۱۵۷ | ۵۲. طراحی ساختار ماتریسی                      |
| ۱۵۹ | ۵۳. ساختار سازمانی                            |
| ۱۶۱ | ۵۴. ابعاد ساختار سازمانی                      |
| ۱۶۴ | ۵۵. ساختار سازمانی بروکراتیک                  |

۱۶۵

فصل هفتم

کنترل و نظارت

|     |                     |
|-----|---------------------|
| ۱۶۵ | مروری بر مباحث نظری |
| ۱۶۸ | ۵۶. خود نظارتی      |
| ۱۷۰ | ۵۷. فرآیند کنترل    |
| ۱۷۲ | ۵۸. بازخور عملکرد   |
| ۱۷۴ | ۵۹. انواع بازخور    |
| ۱۷۶ | ۶۰. مهارت‌های نظارت |
| ۱۷۸ | ۶۱. کنترل پیش‌نگر   |

۱۸۱

فصل هشتم

مدیریت تغییر

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| ۱۸۱ | مروری بر مباحث نظری                  |
| ۱۸۷ | ۶۲. آمادگی برای تغییر                |
| ۱۸۹ | ۶۳. مکانیزم‌های دفاعی در برابر تغییر |
| ۱۹۱ | ۶۴. تغییر سازمانی                    |
| ۱۹۳ | ۶۵. مقاومت نسبت به تغییر سازمانی     |
| ۱۹۵ | ۶۶. پاسخ سازمان به تغییر             |

|    |                                                  |     |
|----|--------------------------------------------------|-----|
| ۶۷ | تغییر محیط کاری با کیفیت بالا                    | ۱۹۸ |
| ۶۸ | انعطاف پذیری نسبت به تغییر                       | ۲۰۰ |
| ۶۹ | تغییر سازمانی                                    | ۲۰۲ |
| ۷۰ | آمادگی تغییر                                     | ۲۰۴ |
| ۷۱ | آمادگی سازمانی برای تغییر با رویکرد منابع انسانی | ۲۰۶ |
| ۷۲ | تجربه تغییر                                      | ۲۰۸ |
| ۷۳ | مداخلات                                          | ۲۱۰ |
| ۷۴ | بهبود سازمانی                                    | ۲۱۲ |
| ۷۵ | توسعه سازمانی                                    | ۲۱۴ |