

سازمان و مدیریت



سازمان و مدیریت

مؤلف: دکتر امید قربانی

سرشناسه: قربانی، وحید، ۱۳۵۸-

عنوان و نام پدیدآور: سازمان و مدیریت/وحید قربانی

مشخصات نشر: تهران: مکتب ماهان، ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری: ۲۳۰ ص.: مصور (رنگی)

شابک: ۸ - ۶۲ - ۷۴۵۰ - ۶۰۰ - ۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیبای مختصر

یادداشت: این مدرک در آدرس <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است.

شماره کتابشناسی ملی: ۳۶۴۲۷۸۹



انتشارات مکتب ماهان

سازمان و مدیریت

مدیران مسئول: هادی و مجید سیاری

مؤلف: وحید قربانی

نظارت بر تألیف و چاپ: منصور محمدزاده

مسئول تولید: سمیه بیگی

مدیر اجرایی: سید مهیار پویش

طرح جلد و صفحه آرایی: فاطمه قیاسوند

ویراستار علمی: منیره السادات میرهدایتی

ناشر: مکتب ماهان

نوبت و تاریخ چاپ: اول / ۱۳۹۳

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۸ - ۶۲ - ۷۴۵۰ - ۶۰۰ - ۹۷۸

انتشارات مکتب ماهان: تهران - خیابان سهروردی شمالی - خیابان میرزایی زینالی شرقی (خیابان کیهان) - پلاک ۵۱

تلفن: ۸۸۴۰۱۳۱۳

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان می باشد و هرگونه اقتباس و کپی برداری از این اثر بدون اخذ مجوز پیگرد قانونی دارد.

فهرست مطالب

۱۱	مقدمه ناشر
۱۲	مقدمه مؤلف
۱۳	فصل اول- سازمان، مدیریت، مفاهیم و کاربردها
۱۴	مدیریت
۱۵	تعریف سازمان
۱۶	ویژگی‌های حرفه
۱۶	سطوح مدیریت
۱۷	انواع سیستم: باز و بسته
۱۹	نقش‌های متفاوت مدیریتی از دیدگاه مینتزبرگ
۲۱	فصل دوم- نظریات سازمان و مدیریت
۲۲	سیر تحولات و مکاتب نظریه سازمان و مدیریت
۲۴	الف) نظریات سنتی به مدیریت (کلاسیک‌ها)
۲۶	ب) نظریات منابع انسانی مدیریت (نئوکلاسیک‌ها)
۲۹	ج) نظریات علم مدیریت
۳۰	د) نظریات سیستمی و اقتضایی
۳۵	فصل سوم- خلاقیت و نوآوری
۳۶	تعریف خلاقیت
۳۶	نوآوری
۳۷	شیوه‌های تفکر
۳۸	ویژگی‌های افراد خلاق
۴۰	خلاقیت و ساختار مغزی
۴۱	فرایند و مراحل خلاقیت
۴۱	در چه مواردی می‌توان نوآوری و خلاقیت داشت؟
۴۲	«چهار P» خلاقیت و نوآوری
۴۳	موانع خلاقیت
۴۳	مراحل چهارگانه نوآوری در محصول
۴۴	تکنیک‌ها و فنون مهم خلاقیت
۴۴	۵- تکنیک ماتریس گزینش ایده‌ها
۴۴	۲- سلطان کوهستان
۴۵	۳- نمودار استخوان ماهی
۴۶	۴- نمودار (چرا، چرا، چرا)
۴۸	۵- تکنیک ماتریس گزینش ایده‌ها

۴۹	۶- توفان فکری (Brain Storming)
۵۰	انواع مختلف تکنیک توفان فکری
۵۱	نگارش فکری
۵۲	۷- تجسم سازی خلاق
۵۳	۸- تکنیک دلفی
۵۴	۹- تکنیک گشت و گذار
۵۵	۱۰- لانه شیر
۵۶	۱۱- تکنیک شکوفه نیلوفر آبی (یا روش ماتسومورا یا سوا)
۵۷	۱۲- تحلیل ساخت شناسی واژگان (فریتز زویکی)
۵۹	۱۳- تکنیک گروه اسمی (Nominal Group Technique)
۶۰	۱۴- خلاصه مراحل روش TKJ
۶۱	۱۵- تکنیک ۶ کلاه فکری
۶۱	کلاه سفید
۶۲	کلاه سرخ
۶۳	کلاه سیاه
۶۳	کلاه زرد
۶۴	کلاه سبز
۶۴	کلاه آبی (کلاه نظارت)
۶۵	مزایای تکنیک ۶ کلاه فکری
۶۵	۱۶- ارتباط اجباری (چارلز، اس، وایتینگ)
۶۶	۱۷- تکنیک درنگ خلاق
۶۷	۱۸- وارونه سازی مسئله
۶۸	۱۹- تکنیک اسکمپر (SCAMPER)
۶۸	جانشین سازی (Substitute)
۶۸	ترکیب کردن (Combine)
۷۰	انطباق دادن (Adopt)
۷۱	بزرگ سازی (Magnify)
۷۲	استفاده در سایر موارد (Put to other uses)
۷۳	حذف کردن (Eliminate)
۷۳	مرتب سازی دوباره (Rearrangement)
۷۵	پرسشنامه خلاقیت و نوآوری فردی
۷۹	■ فصل چهارم - انگیزش
۸۰	رضایت شغلی
۸۱	عوامل مؤثر بر رضایت شغلی
۸۹	نظریات مربوط به رضایت شغلی
۸۹	الف) تئوری های محتوایی
۸۹	ب) تئوری های فرآیندی
۹۴	پرسشنامه سنجش رضایت شغلی کارکنان
۹۹	■ فصل پنجم - تصمیم گیری و حل مسئله
۱۰۰	تصمیم گیری

۱۰۰	فرایند تصمیم‌گیری
۱۰۰	فرآیند مسئله‌یابی
۱۰۱	انواع مسئله
۱۰۲	موقعیت‌های تصمیم‌گیری
۱۰۳	موقعیت‌شناسی در تصمیم‌گیری
۱۰۳	مدل‌های تصمیم‌گیری
۱۰۷	روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری
۱۰۹	فصل ششم - برنامه‌ریزی، انواع و مراحل
۱۱۱	تعاریف برنامه‌ریزی
۱۱۱	اهداف برنامه‌ریزی
۱۱۱	انواع برنامه‌ریزی
۱۱۲	دیدگاه‌ها به برنامه‌ریزی
۱۱۵	مراحل عمده برنامه‌ریزی
۱۱۵	انواع برنامه‌ها و سلسله مراتب آنها
۱۱۶	انواع برنامه‌ها از جهت نوع فعالیت
۱۱۹	فنون برنامه‌ریزی
۱۲۲	مدیریت راهبردی (استراتژیک)
۱۲۲	سطوح استراتژی
۱۲۳	مراحل برنامه‌ریزی راهبردی
۱۲۶	تدوین استراتژی
۱۲۹	فصل هفتم - سازماندهی و طراحی ساختار سازمانی
۱۳۰	سازماندهی
۱۳۰	ساختار سازمانی
۱۳۱	اجزاء ساختار سازمانی
۱۳۳	روندهای جدید در سازماندهی
۱۳۴	مؤلفه‌های اقتضایی مؤثر بر ساختار
۱۴۴	عناصر مشترک در سازمان‌ها (میشتربرگ)
۱۴۸	انواع مختلف سازماندهی (طراحی واحدهای) سنتی
۱۵۲	طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگروش پویا
۱۵۶	پرسشنامه شناسایی دوره عمر سازمان
۱۶۳	پرسشنامه ساختار سازمانی
۱۶۷	فصل هشتم - رهبری
۱۶۹	تعاریف رهبری
۱۷۰	نظریه خصوصیات فردی رهبری (صفات مشخصه)
۱۷۱	نظریه‌های رفتاری
۱۷۵	نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی
۱۸۱	نظریات نوین رهبری
۱۸۸	پرسشنامه سنجش سبک رهبری
۱۹۱	فصل نهم - ارتباطات
۱۹۲	دلایل اهمیت ارتباط مؤثر برای مدیران

۱۹۲	تعریف ارتباطات
۱۹۳	عناصر فرآیند ارتباطات
۱۹۳	ارتباطات یک جانبه و دوجانبه
۱۹۴	دیدگاه‌های ارتباطات
۱۹۵	ارتباطات رئیس و مرئوس
۱۹۷	انواع ارتباط سازمانی
۱۹۹	شبکه‌های ارتباطی در سطح سازمان
۲۰۲	سبک‌های ارتباطات
۲۰۳	فصل دهم - کنترل
۲۰۴	تعریف کنترل
۲۰۴	فرآیند کنترل
۲۰۷	تدابیر و وسایل کنترل و نظارت
۲۰۷	انواع کنترل
۲۰۸	دسته‌بندی دیگر انواع کنترل
۲۰۸	ویژگی‌های سیستم کنترل مؤثر
۲۰۹	نکات قابل تأمل در طراحی سیستم کنترل
۲۰۹	مشکلات کنترل
۲۱۱	فصل یازدهم - مدیریت تغییر
۲۱۲	مدیریت تغییر سازمانی
۲۱۲	مدلی برای مدیریت تغییر سازمانی
۲۱۳	عوامل تعیین کننده تغییر (محیط خرد و کلان)
۲۱۴	آغازکنندگان تغییر سازمانی
۲۱۵	استراتژی‌های برنامه‌های ایجاد تغییر
۲۱۵	فرآیند اجرای تغییر
۲۱۵	تاکتیک‌های غلبه بر مقاومت کارکنان
۲۱۶	فرآیند تثبیت مجدد
۲۱۷	پیش بینی تغییر از ابعاد ساختاری
۲۱۸	دلایل مقاومت سازمانی در برابر تغییر
۲۱۸	فرهنگ سازمانی
۲۱۹	ویژگی‌های فرهنگ
۲۱۹	آیا سازمان‌ها فرهنگ واحد و یکسانی دارند؟
۲۱۹	انواع فرهنگ
۲۲۰	فرهنگ چگونه ارزشی را تحت تأثیر قرار می دهد؟
۲۲۰	مراحل مدیریت فرهنگ (ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ)
۲۲۱	مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تغییر سریع تر فرهنگ
۲۲۷	فصل دوازدهم - مدیریت بحران و سیستم‌های کنترلی راهبردی
۲۲۸	انواع بحران (نوع شناسی بحران)
۲۲۸	مراحل مدیریت بحران
۲۲۹	انواع سیستم‌های کنترلی

فهرست نمودار

■ فصل اوّل

- نمودار ۱-۱. سازمان سرآمد ۱۵
- نمودار ۲-۱. سطوح مدیریت ۱۶
- نمودار ۳-۱. نقش‌های مدیریتی ۱۹

■ فصل دوم

- نمودار ۱-۲. سیر تحول اندیشه‌های مدیریت ۲۳
- نمودار ۲-۲. سازمان به عنوان سیستم ۳۰
- نمودار ۳-۲. بهبود مدل ذهنی ۳۲
- نمودار ۴-۲. نظریه اقتضایی ۳۴

■ فصل سوم

- نمودار ۱-۳. نمودار استخوان ماهی ۴۵
- نمودار ۲-۳. خلاصه مراحل چرا؟ چرا؟ ۴۷
- نمودار ۳-۳. تکنیک شکوفه نیلوفر آبی (یا روش ماتسومورا یا سوا) ۵۶

■ فصل چهارم

- نمودار ۱-۴. ارتباط عوامل مؤثر در رضایت از زندگی ۸۰
- نمودار ۲-۴. ارتباط بین چالشی بودن شغل و رضایت شغلی ۸۱
- نمودار ۳-۴. ارتباط واکنش‌های مختلف کارکنان ناراضی ۸۸
- نمودار ۴-۴. ارتباط بین نیازهای پنجگانه مازلو ۹۰
- نمودار ۵-۴. مقایسه نظریات هرزبرگ، مازلو، آلدرفر و مک گریگور ۹۱
- نمودار ۶-۴. عوامل اساسی در ارزیابی برابری ۹۲

■ فصل پنجم

- نمودار ۱-۵. فرآیند تصمیم‌گیری ۱۰۰
- نمودار ۲-۵. فرآیند عقلایی تصمیم‌گیری ۱۰۴
- نمودار ۳-۵. دستورالعمل کارمندی ۱۰۵

■ فصل ششم

- نمودار ۱-۶. فرآیند برنامه‌ریزی بر مبنای هدف و نتیجه ۱۱۳
- نمودار ۲-۶. مراحل عمده برنامه‌ریزی ۱۱۵
- نمودار ۳-۶. نمونه ای از نمودار کانت ۱۲۰

۱۲۱	نمودار ۴-۶. نمودار شبکه
۱۲۳	نمودار ۵-۶. مراحل برنامه‌ریزی راهبردی
۱۲۷	نمودار ۶-۶. مدل پورتر برای تجزیه و تحلیل محیط رقابتی

فصل هفتم

۱۳۳	نمودار ۱-۷. شهر فرنگ ساختار سازمانی
۱۳۴	نمودار ۲-۷. تکنولوژی مبتنی بر دانش
۱۴۸	نمودار ۳-۷. سازماندهی بر مبنای وظیفه
۱۴۹	نمودار ۴-۷. سازماندهی بر مبنای محصول
۱۵۰	نمودار ۵-۷. سازماندهی بر اساس فرآیند
۱۵۰	نمودار ۶-۷. سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی
۱۵۱	نمودار ۷-۷. سازماندهی با توجه به نوع مشتری
۱۵۱	نمودار ۸-۷. سازماندهی بر مبنای نوع بازار
۱۵۲	نمودار ۹-۷. سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت (شیفت)
۱۵۳	نمودار ۱۰-۷. نقش‌های کلیدی در ساختار ماتریسی
۱۵۵	نمودار ۱۱-۷. ساختار شبکه پویا

فصل هشتم

۱۷۳	نمودار ۱-۸. سیستم‌های مدیریت لیکرت
۱۷۷	نمودار ۲-۸. نمودار دامنه رفتار مدیران
۱۷۹	نمودار ۳-۸. سطح بلوغ پیروان
۱۸۱	نمودار ۴-۸. سبک‌های رهبری

فصل نهم

۱۹۳	نمودار ۱-۹. عناصر فرآیند ارتباطات
۱۹۷	نمودار ۲-۹. جهت‌های ارتباط رسمی در سازمان
۱۹۹	نمودار ۳-۹. شبکه ارتباطی رشته‌ای
۱۹۹	نمودار ۴-۹. شبکه ارتباطی انشعابی
۲۰۰	نمودار ۵-۹. شبکه ارتباطی تصادفی
۲۰۰	نمودار ۶-۹. شبکه ارتباطی خوشه‌ای
۲۰۱	نمودار ۷-۹. شبکه‌های ارتباطات رسمی

فصل دهم

۲۰۵	نمودار ۱-۱۰. فرآیند کنترل
۲۰۸	نمودار ۲-۱۰. انواع کنترل

فصل دوازدهم

۲۴۸	نمودار ۱-۱۲. انواع بحران (نوع شناسی)
-----	--------------------------------------

فهرست جدول‌ها

■ فصل اول

جدول ۱-۱. وظایف مدیریت ۱۴

■ فصل دوم

جدول ۱-۲. ترتیب ارضاء نیازها ۲۸

■ فصل سوم

جدول ۱-۳. چگونگی رابطه چهار P با یکدیگر ۴۲

جدول ۲-۳. جدول مقایسه ویژگی‌های مدیران کارآفرین با مدیران متولی حفظ وضع موجود ۴۴

جدول ۳-۳. تکنیک ماتریس گزینش ایده‌ها ۴۸

جدول ۴-۳. پرسش‌های اصلی، چک لیست صفحات و چک لیست عمومی ۵۸

■ فصل پنجم

جدول ۱-۵. رابطه انواع تصمیم‌ها و مسائل و سطوح سازمانی ۱۰۱

جدول ۲-۵. شرایط تصمیم‌گیری ۱۰۲

■ فصل ششم

جدول ۱-۶. برنامه‌ریزی در سطوح مختلف ۱۱۱

جدول ۲-۶. انواع برنامه‌ها از جهت نوع فعالیت ۱۱۶

جدول ۳-۶. ماتریس آنالیز SWOT ۱۲۵

جدول ۴-۶. ماتریس G. C. B. گروه مشاوره‌ای بوستون ۱۲۶

■ فصل هفتم

جدول ۱-۷. چارچوبی برای ارزیابی محیطی ۱۳۶

جدول ۲-۷. سیر تکامل سازمانی ۱۳۸

■ فصل هشتم

جدول ۱-۸. تعاریف رهبری از دیدگاه صاحب‌نظران ۱۷۰

جدول ۲-۸. تئوری‌های رفتاری رهبری ۱۷۲

جدول ۸-۳. شبکه مدیریت (سیک سنچ) پلیک و مونت	۱۷۳
جدول ۸-۴. سبک‌ها با سیستم‌های مدیریتی لیگرت	۱۷۵
جدول ۸-۵. نظریه‌های اقتضایی رهبری	۱۷۶
جدول ۸-۶. الگوی فیدلر	۱۷۸
جدول ۸-۷. الگوهای رهبری تحول‌آفرین	۱۸۴
جدول ۸-۸. ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی	۱۸۶
جدول ۸-۹. مقایسه سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی	۱۸۶

فصل نهم

جدول ۹-۱. شاخص‌های مقایسه شبکه‌های ارتباطی رسمی	۲۰۲
---	-----

به نام خدا
(به خود آ)
"سخنی از دل"

"عبادت به جز خدمت خلق نیست..."

از زمانی که اندیشیدن خلق و اندیشه زاده شد، هر انسانی بخت به سطح آگاهی خود دک کردن شناخته را، و چنین شد که در گذشت، اتحاد و اختلاف وفادار.

پس سؤالی عظیم متولد گردید؟

بهترین راه و ابزار رسیدن به آزادی و ربانی و موفقیت در کار و زندگی کدام است؟

(صل یا عشق، فلسفه یا عرفان، علم یا عمل، خدمت یا ثروت، کار یا زندگی، توری یا تجربه، علم دانشگاهی یا کاربردی، دانش آکادمیک یا مهارتی، صنعت یا هنر، مدیریت یا رهبری، اندیشیدن یا اندیشه و...) .

و از طرفی فطرت گنجگاه انسان داننا از اوی پرسد محک خوب و بد بودن چیست؟ و مرز این دورا چگونه می توان تشخیص داد؟
عده ای با تحقیق و شناخت، قدم در مسیر نهانده ... اینان توانان به آسایش و آرامش نزدیک تر شدند.

ای بمنبر بدان که اکسیر راه، اعتدال است... نه افراط و نه تفریط.

"رحرو آن نیست کمی تند و کمی خسته رود رحرو آن است که آهسته و پیوسته رود"

راهبران گرامی کعب و کار، برای موفقیت، هم اندیشه های نوینیک لازم است هم راهبردهای تجربی.

به راستی که ساینگر مطلقینی هستیم که هم اندیشیدن را می آموزند و هم اندیشه را.

(آری مقصد را باید عاقلانه انتخاب کرد؛ اما مسیر را باید عاشقانه طی نمود)

راه حقیقت یکی است این به پیرایه چیست؟ پرسش کردم زیر گفت: "پی رنگ و بوست"

شاد باشید و دلی را شاد کنید.

سازمان‌ای حرفه‌ای امروز سازمان‌هایی هستند که بیش از هر چیز وابسته به اندیشه و مهارت‌های مدیرانشان در شناسایی محیط و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی هستند. یکی از چالش‌های سازمان‌های خصوصی ایرانی آنست که این سازمان‌ها بسیار به مدیرانشان (بنیان‌گذاران و مالکان) وابسته هستند و چنانچه مدیریت دچار حادثه‌ای گردد؛ حتی ممکن است تا پای برچیده شدن کسب و کار ایشان پیش رود، چراکه این سازمان‌ها از تله بنیان‌گذار و ختم شدن همه چیز به مدیران، رنج می‌برند. حال چاره چیست؟

ما تنها راهی که داریم اینست که به جای خود، سیستم در سازمان طراحی و استقرار دهیم تا بتوانیم یک کسب و کار پایدار را ایجاد نموده و از مزایای آن بهره‌گیریم. آیا شرکت Apple بعد از مرگ استیو جابز از بین می‌رود؟ نه. مطمئناً این شرکت با درایت مدیرانش سیستم‌های مدیریتی مناسبی را طراحی کرده است تا مدام بتواند محصولات جدید را بر اساس ترجیحات فزاینده مشتریان جهانی‌اش طراحی و به بازار عرضه کند. سازمان‌های امروز از IT، بازاریابی، سیستم‌های تولید انعطاف‌پذیر به عنوان ابزارهای رقابتی بهره می‌گیرند و ترجیح می‌دهند تا از مدیران به جای مالکان و از مشاوران به جای کارکنان سنتی خویش بهره‌گیرند. حال، ما چگونه و چقدر از این ابزارها بهره می‌گیریم؟

تنها نکته حائز اهمیت آنکه، هیچ کس برای کسب و کار و مسیر پیشرفت حرفه‌ای ما دلی نمی‌سوزاند و اگر ما می‌خواهیم از فشار رقابت، هزینه‌های سرسام‌آور و تغییرات فزاینده محیطی سر بلند بیرون بیاییم باید به دانش‌ها و مهارت‌های مدیریتی جدید خود را تجهیز نماییم و راه‌های الگوبرداری از سازمان‌های پیشرو و حتی از دور خارج شده را فراگیریم تا بتوانیم یک کسب و کار حرفه‌ای را ساماندهی نموده و حتی در عرصه بین‌المللی معرفی و مدیریت نماییم.