

به نام خداوند جان و خرد

مبانی سازمان و مدیریت

(ویرایش جدید)

مفاهیم

سیاست‌های عملی

و کلیات

(قابل استفاده در دروس مبانی سازمان و مدیریت، مدیریت عمومی، اصول سرپرستی و دروس مشابه)

مؤلف

آرمان کیپوری

تهران

انتشارات ساکو

۱۳۹۶

سرشناسه : کیپوری، آرمان، ۱۳۴۴-
 عنوان و نام پدیدآور : مبانی سازمان و مدیریت (مفاهیم، سیر تحول مکاتب و وظایف) ... / آرمان کیپوری
 مشخصات نشر : تهران: ساکو، ۱۳۹۵.
 مشخصات ظاهری : ۱۵۹ ص.: جدول.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۶۲-۲۸-۸
 وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا
 یادداشت : کتابنامه.
 موضوع : مدیریت
 موضوع : مدیریت - راهنمای آموزشی (عالی)
 موضوع : رهبری
 موضوع : رهبری - راهنمای آموزشی (عالی)
 رده‌بندی کنگره : HD۳۷/ق۲/۱۳۹۵
 رده‌بندی دیویی : ۶۸۰
 شماره کتابشناسی ملی : ۲۱۰۰۲۳۰

تلفن مرکز پخش : ۰۲۱-۶۶۵۷۲۰۹۲-۶۶۴۴۴۵۲۴

www.nashresaco.ir



انتشارات ساکو

نام کتاب : مبانی سازمان و مدیریت (ویرایش جدید)
 مؤلف : آرمان کیپوری
 ناشر : ساکو
 واژه‌نگار : انتشارات ساکو
 طرح جلد : انتشارات ساکو
 لیتوگرافی : طاووس رایانه
 چاپخانه : اصلانی
 سال نشر : ۱۳۹۶
 نوبت چاپ : اول (ویرایش جدید)
 شمارگان : ۱۲۰۰
 قیمت : ۱۲۰۰۰ تومان

ISBN : 978-600-8062-28-8

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۶۲-۲۸-۸

«مسئولیت مطالب کتاب به عهده مؤلف و حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به انتشارات ساکو است.»

اخطار! هر گونه کپی و تکثیر از نظر شرعی و قانونی مجاز نمی‌باشد و پیگرد قانونی دارد.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار.....	۱۳
فصل اول: سیر تحول مکاتب و نظریات مدیریت	
تعریف مدیریت.....	۱۶
تعریف مدیر.....	۱۶
وظایف مدیران.....	۱۷
دیدگاه‌های مدیریت.....	۱۹
دیدگاه‌های ماقبل کلاسیک.....	۱۹
دیدگاه‌های کلاسیک.....	۱۹
مدیریت علمی.....	۲۰
اصول چهارگانه مدیریت علمی.....	۲۱
مکانیسم‌های اجرایی اصول مدیریت علمی.....	۲۱
محدودیت‌ها و نارسایی‌های نظریه مدیریت علمی.....	۲۲
نظریه مدیریت اداری (هنری فایول).....	۲۲
اصول چهارده‌گانه فایول.....	۲۳
مهارت‌های سه‌گانه مدیریت از دیدگاه فایول.....	۲۵
سطوح مدیریت.....	۲۶
سطح عملیاتی یا سرپرستی.....	۲۶
سطح میانی.....	۲۶
سطح عالی.....	۲۷
نظریه مدیریت بوروکراسی (دیوان سالاری) ماکس وبر.....	۲۷
سه منشأ قدرت از نظر وبر.....	۲۸
ویژگی‌های بوروکراسی ماکس وبر.....	۲۹
برخی از نقاط قوت بوروکراسی وبر.....	۳۰
نارسایی‌ها و نقاط ضعف نظریه بوروکراسی.....	۳۰
دیدگاه نئوکلاسیک یا مکتب روابط انسانی.....	۳۱
مطالعات هانورن.....	۳۲
نظریه مازلو.....	۳۲
انتقادات وارد بر نظریه مازلو.....	۳۴
تئوری X و Y (نظریه مک گریگور).....	۳۷

۳۷	تئوری X
۳۸	تئوری Y
۳۸	نقاط ضعف دیدگاه نئوکلاسیک (مکتب روابط انسانی)
۳۸	دیدگاه‌های نوین
۳۸	دیدگاه اقتضایی (فیدلر)
۴۰	محاسن و معایب دیدگاه اقتضایی
۴۰	دیدگاه سیستمی
۴۲	انواع سیستم‌ها از لحاظ ارتباط با محیط
۴۲	سیستم‌های باز
۴۲	سیستم‌های بسته
۴۳	ویژگی‌های سیستم‌های باز
۴۳	هم‌افزایی (سینرژی)
۴۳	آنتروپی منفی
۴۴	هم‌پایانی
۴۴	سازمان به عنوان یک سیستم
۴۵	انتقادات وارد به دیدگاه سیستمی
۴۵	دیدگاه‌های نوظهور مدیریت
۴۵	نظریه Z (ویلیام اوچی)
۴۶	ویژگی‌های سازمان‌های نوع آمریکایی A
۴۶	ویژگی‌های سازمان‌های نوع ژاپنی J
۴۷	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت
۴۸	مدیریت علم یا هنر؟
۴۸	علم مدیریت
۴۸	هنر مدیریت
۴۸	مدیریت مشارکتی
۴۹	تمرکز و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری
۵۰	مسئولیت و اختیار
۵۰	تفویض اختیار
۵۰	مزایای تفویض درست اختیار
۵۱	اصول تفویض اختیار
۵۱	اصل وحدت فرماندهی
۵۲	اصل مطلق بودن مسئولیت
۵۲	اصل تعادل اختیار و مسئولیت

۵۲	 اصل اسکالار
۵۳	 موانع تفویض اختیار
۵۳	 راه‌های غلبه بر موانع تفویض اختیار
۵۴	 رهنمودهایی به مدیران در مورد تفویض اختیار
۵۵	 کارایی، اثربخشی و بهره‌وری
۵۵	 کارایی
۵۵	 اثربخشی
۵۶	 بهره‌وری
۵۷	 خودآزمایی فصل اول

فصل دوم: برنامه‌ریزی

۶۰	 برنامه‌ریزی
۶۱	 تعاریف برنامه‌ریزی
۶۲	 عوامل هدف
۶۳	 اهداف برنامه‌ریزی
۶۳	 انواع برنامه
۶۳	 مقاصد یا مأموریت‌ها
۶۳	 اهداف
۶۴	 استراتژی یا راهبرد
۶۴	 سیاست‌ها یا خط‌مشی‌ها
۶۴	 رویه‌ها و روش‌ها
۶۵	 مقررات و آئین‌نامه‌ها
۶۵	 طرح‌ها
۶۵	 بودجه‌ها
۶۶	 تقسیم‌بندی برنامه‌ها از نظر زمان
۶۶	 تقسیم‌بندی برنامه‌ها از نظر وسعت و دامنه
۶۷	 برنامه‌های استراتژیک (راهبردی)
۶۷	 برنامه‌های عملیاتی (اجرایی یا تاکتیکی)
۶۸	 وجوه افتراق و تفاوت‌های برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) و برنامه‌های عملیاتی (اجرایی یا تاکتیکی)
۶۸	 مثال‌هایی ساده از برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی عملیاتی
۶۹	 برخی اصطلاحات کلیدی در برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۹	 استراتژیست
۶۹	 بیانیه چشم‌انداز: (دورنما، آرمان، آینده متصور و مطلوب)

۷۰	بیانیه مأموریت (رسالت، فلسفه وجودی، اهداف بنیادین)
۷۰	فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی
۷۰	نقاط قوت و ضعف داخلی
۷۰	اهداف بلندمدت
۷۱	استراتژی‌ها (راهبردها)
۷۱	اهداف سالانه
۷۱	سیاست‌ها (خط‌مشی‌ها)
۷۱	مسیر استراتژیک
۷۱	پروژه
۷۱	تدوین استراتژی روشن SWOT یا آنالیز SWOT
۷۳	استراتژی SO (قوت - فرصت)
۷۳	استراتژی WO (ضعف - فرصت)
۷۳	استراتژی ST (قوت - تهدید)
۷۴	استراتژی WT (ضعف - تهدید)
۷۴	ماهیت برنامه‌ریزی
۷۴	برنامه‌ریزی عمل یا فرایند؟
۷۵	بهبودسازی در برنامه‌ریزی
۷۵	انواع برنامه‌ریزی تخصصی (برنامه‌ریزی در سایر وظایف مدیریت)
۷۶	برنامه‌ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید)
۷۶	برنامه‌ریزی پرسنلی (برنامه‌ریزی نیروی انسانی)
۷۶	برنامه‌ریزی مالی
۷۷	دام‌های رایج و شایع در برنامه‌ریزی
۷۷	هماهنگی میان برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت
۷۸	مشخصات یک برنامه با کفایت
۷۸	موانع تحقق اهداف برنامه‌ریزی
۷۸	محاسن برنامه‌ریزی
۷۹	تصمیم‌گیری
۷۹	چند تعریف از تصمیم‌گیری
۷۹	تصمیم‌گیری و ارتباط آن با برنامه‌ریزی
۸۰	مراحل تصمیم‌گیری
۸۱	انواع تصمیم
۸۱	تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده (تصمیم‌های معمول)
۸۱	تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده (تصمیم‌های غیر معمول)

شرایط تصمیم‌گیری (اطمینان قطعی، ریسک (مخاطره) و عدم اطمینان).....	۸۲
انواع تصمیم‌گیری گروهی.....	۸۲
طوفان مغزی.....	۸۲
تکنیک دلفی.....	۸۳
خودآزمایی فصل دوم.....	۸۴

فصل سوم: سازماندهی

تعریف سازمان.....	۸۶
تعریف فرهنگ سازمانی.....	۸۶
چند تعریف از سازماندهی.....	۸۷
ساخت سازمانی.....	۸۷
مراحل پنجگانه سازماندهی.....	۸۸
مزایای سازماندهی.....	۸۸
مفاهیم سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی.....	۸۹
واحد صف.....	۸۹
واحد ستاد.....	۸۹
انواع ستاد.....	۹۰
ستاد شخصی.....	۹۰
ستاد تخصصی.....	۹۰
ستاد عمومی.....	۹۰
تئوری سازمان.....	۹۰
وجه تمایز تئوری سازمان با «رفتار سازمانی».....	۹۰
مبنای سازماندهی.....	۹۱
سازماندهی بر مبنای وظیفه یا هدف.....	۹۱
سازماندهی بر مبنای محصول.....	۹۱
سازماندهی بر مبنای فرایند.....	۹۱
سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی.....	۹۲
سازماندهی بر مبنای توجه به نوع مشتری.....	۹۲
سازماندهی بر مبنای نوع بازار یا فعالیت.....	۹۲
سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت.....	۹۲
سازماندهی خزانه‌ای یا ماتریسی.....	۹۳
حیطه نظارت (سازمان‌های مسطح، سازمان‌های بلند، سلسله‌مراتب).....	۹۳
انواع ساختار سازمانی از دیدگاه مینتزبرگ.....	۹۵
خودآزمایی فصل سوم.....	۹۸

فصل چهارم: هدایت

۱۰۰	هدایت
۱۰۰	رهبری
۱۰۰	چند تعریف از رهبری
۱۰۱	خصوصیات مورد انتظار در رهبری
۱۰۱	مبانی قدرت رهبر
۱۰۱	قدرت قانونی
۱۰۲	قدرت تنبیه
۱۰۲	قدرت پاداش
۱۰۲	قدرت تخصص
۱۰۲	قدرت مرجعیت
۱۰۲	وجوه تمایز مدیریت و رهبری
۱۰۳	سبک‌های رهبری
۱۰۳	رهبر اقتدارگرا
۱۰۳	رهبر مشارکتی
۱۰۳	رهبر رها کرده (الجام گسیخته)
۱۰۴	نظریه‌های رهبری
۱۰۴	نظریه خصوصیات رهبری
۱۰۴	نظریه‌های رفتار رهبری
۱۰۵	مطالعات رهبری میشیگان
۱۰۵	مطالعات رهبری ایالت اوهایو
۱۰۵	شبکه مدیریت
۱۰۷	نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی
۱۰۷	نظریه اقتضایی یا مدل رهبری اقتضایی
۱۰۷	نظریه پیوستگی رهبری یا پیوستار رهبری
۱۰۸	انگیزش
۱۰۸	انگیزه و هدف
۱۰۹	نظریه‌های انگیزشی
۱۰۹	نظریه‌های محتوایی در انگیزش
۱۰۹	نظریه دو عاملی هرزبرگ
۱۱۰	نظریه نیازهای سه‌گانه مک کله‌لند
۱۱۱	تئوری ERG آلدرفر

۱۱۱	نظریه‌های فرایندی در انگیزش
۱۱۱	نظریه جذابیت - انتظار
۱۱۲	نظریه برابری
۱۱۲	ارتباطات
۱۱۳	انواع ارتباطات سازمانی
۱۱۳	ارتباطات عمودی
۱۱۴	ارتباطات افقی (ارتباطات جانبی)
۱۱۴	ارتباطات مورب
۱۱۵	خودآزمایی فصل چهارم

فصل پنجم: کنترل

۱۱۸	مقدمه
۱۱۹	تعاریف کنترل
۱۱۹	فرایند کنترل (مراحل کنترل)
۱۱۹	تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل
۱۲۰	اندازه‌گیری و سنجش عملکرد
۱۲۰	مقایسه عملکرد واقعی با معیارها و استانداردهای تعیین شده و تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها
۱۲۰	انجام اقدامات اصلاحی
۱۲۰	انواع کنترل
۱۲۰	کنترل قبل از انجام عملیات (کنترل پیش‌نگر)
۱۲۰	کنترل ضمن انجام عملیات (کنترل حال‌نگر)
۱۲۱	کنترل پس از انجام عملیات (کنترل گذشته‌نگر)
۱۲۱	ویژگی‌های کنترل مؤثر
۱۲۲	خودآزمایی فصل پنجم

فصل ششم: تأمین نیروی انسانی

۱۲۴	تأمین نیروی انسانی
۱۲۴	تعریف طرح‌ریزی و تأمین نیروی انسانی
۱۲۵	تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی
۱۲۶	روش‌های معمول جمع‌آوری اطلاعات برای انجام تجزیه شغل و شناخت ماهیت مشاغل
۱۲۶	شرح شغل
۱۲۷	طراحی شغل
۱۲۷	شرایط احراز شغل
۱۲۸	طبقه‌بندی مشاغل

۱۲۸	حقوق و دستمزد
۱۲۹	نظریه عرضه و تقاضا
۱۲۹	نظریه قدرت پرداخت
۱۲۹	نظریه هزینه زندگی
۱۲۹	نظریه کارایی
۱۲۹	برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی
۱۳۰	نیرویابی، جذب و گزینش
۱۳۱	سیاست‌های کلی نیرویابی
۱۳۱	تأمین نیروی انسانی از طریق منابع داخلی
۱۳۱	تأمین نیروی انسانی از طریق منابع خارج از سازمان
۱۳۱	محاسن سیاست نیرویابی از داخل سازمان
۱۳۲	معایب سیاست نیرویابی از داخل سازمان
۱۳۲	محاسن نیرویابی از خارج سازمان
۱۳۲	معایب نیرویابی از خارج سازمان
۱۳۳	گزینش یا انتخاب
۱۳۳	گام‌های گزینش یا انتخاب
۱۳۳	آموزش و بهسازی
۱۳۴	اهداف کلی آموزش و بهسازی
۱۳۴	ارزیابی کارکنان
۱۳۴	عملیات نگهداری نیروی انسانی (سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان)
۱۳۵	بهداشت و ایمنی
۱۳۵	بیمه و بازنشستگی
۱۳۶	مرخصی‌ها
۱۳۶	خدمات پرستلی
۱۳۷	خودآزمایی فصل ششم

فصل هفتم: نوآوری و کارآفرینی

۱۴۰	مفاهیم خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی
۱۴۱	وجه تمایز کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی
۱۴۱	وجوه تمایز خلاقیت و نوآوری
۱۴۲	کارآفرین و کارآفرینی از دیدگاه پیتر دراگر
۱۴۳	مرکز کنترل
۱۴۳	تحمل ابهام

۱۴۴	ویژگی‌های کارآفرینان موفق
۱۴۴	۵ باور نادرست درباره کارآفرینان
۱۴۴	اقدامات عملی برای موفقیت سیستم نوآوری
۱۴۵	تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی
۱۴۵	تعریف گروه
۱۴۵	تعریف تیم
۱۴۵	تفاوت تیم و گروه
۱۴۶	طوفان مغزی (طوفان ذهنی)
۱۴۷	تعاریف خلاقیت و نوآوری از دیدگاه نظریه‌پردازان داخلی و خارجی
۱۴۸	تصورات قدیمی و نادرست در خصوص خلاقیت
۱۴۸	توصیه‌هایی برای رشد تفکر خلاق
۱۴۸	استارت آپ
۱۵۰	تعابیری جدید و متفاوت درباره کارآفرینی از بیل اولت استاد کارآفرینی دانشگاه ام آی تی و مدیرعامل مرکز کارآفرینی مارتین تراست
۱۵۱	آشنایی با چگونگی راه‌اندازی کسب‌وکارها در قالب شرکت و قوانین و مقررات حاکم بر آن
۱۵۱	شرکت‌های مدنی
۱۵۱	انواع شرکت‌های تجاری
۱۵۱	تعریف شرکت
۱۵۲	شرکت سهامی
۱۵۲	انواع شرکت‌های سهامی
۱۵۲	شرکت‌های سهامی عام
۱۵۳	شرکت‌های سهامی خاص
۱۵۳	شرکت با مسئولیت محدود
۱۵۴	شرکت تضامنی
۱۵۴	شرکت مختلط غیر سهامی
۱۵۵	شرکت مختلط سهامی
۱۵۵	شرکت نسبی
۱۵۶	شرکت تعاونی
۱۵۶	شرکت تعاونی تولید
۱۵۶	شرکت تعاونی مصرف
۱۵۷	خودآزمایی فصل هفتم
۱۵۸	منابع و مآخذ

چنان لطف او شائل مرتن است که حربنده گوید خدای من است

در حوزه علوم انسانی و زیر شاخه آن علوم اجتماعی، مفاهیم و دانش‌هایی مانند مدیریت، اقتصاد و... قدمت و پیشینه‌ای به طول تاریخ عمر انسان دارند. لکن ما شاهد آن هستیم که این مفاهیم حداکثر طی یک یا دو سده اخیر در یک قاب و قالب منسجم و قابل آموزش، جامه یک علم را به تن کرده‌اند.

کسانی که در یک قرن اخیر برای اولین بار مجموعه آموزه‌های متشکست و پراکنده مربوط به مدیریت را در پارچوبی مشخص و مدوّن به علاقه‌مندان و مشتاقان ارائه نموده‌اند، کلاسیک‌ها، پیش قراولان و یا نسل ولی‌ها در مدیریت هستند.

اصولاً حضور کلاسیک‌ها در علوم، فنون و مهارت‌ها به شکل انکارناپذیری به چشم می‌آید. کلاسیک‌ها کسانی هستند که برای اولین بار قدم در مسیر نهاده، مجموعه دانستنی‌ها و آموزه‌های موجود و پراکنده مربوط به هر زمینه علمی یا هنری را در یک قالب منسجم، مدون و قابل ارائه درمی‌آورند.

قطعاً کلاسیک‌های مدیریت اولین کسانی بودند که با متراکم شدن تدریجی جو رقابت در فضای کسب‌وکار بعد از انقلاب صنعتی، ضرورت بهره‌گیری از روش‌های علمی را در فرایند تولید و اداره سازمان‌های عصر خود احساس نمودند.

کاملاً بدیهی است که هر قدر فضای کسب‌وکار رقابتی‌تر می‌شود ضرورت بهره‌گیری از علوم، فنون، مهارت‌های مدیریت و علمی‌تر کردن روش‌های آن برجسته‌تر و پررنگ‌تر می‌نماید و این دقیقاً به دلیل آن است که در بهره‌گیری از منابع محدود شامل: مواد اولیه، نیروی انسانی، تکنولوژی و... به قصد جذب تعداد ثابتی مشتری، با رقاباتی بی‌شمار مواجه و روبرو هستیم و در این میان فقط با استفاده از روش‌های علمی‌تر می‌توانیم در مواجهه با رقبای قدرتمند، استمرار و حیات سازمان خود را معنا بخشیم.

و با این توضیح کاملاً آشکار می‌گردد که چرا مدیریت فقط طی یک سده اخیر به شکل یک دانش منسجم و مدوّن به منصه ظهور رسیده است، زیرا که پیش از آن جهان کسب‌وکار و به تبع آن دارندگان بنگاه‌های کسب‌وکار، هرگز مانند امروز در معرض تهدید رقبای سرسخت قرار نداشتند.

از این رو کار با روش‌های سنتی در فضای غیر رقابتی آن دوران تهدیدی جدی برای سازمان‌ها به شمار نمی‌آمد.

این کتاب به منظور تدریس در مقطع کارشناسی رشته‌های مدیریت، حسابداری و سایر رشته‌ها در حوزه علوم انسانی به رشته تحریر درآمده است.

پیش فرض ذهنی نگارنده بر این اساس قرار دارد که عمده مخاطبین و خوانندگان کتاب دانشجویانی هستند که در زمینه‌های مورد اشاره مشغول به تحصیل می‌باشند.

استفاده از کتاب‌هایی با عنوان مبانی سازمان و مدیریت و یا عناوین مشابه قبل از دو تا سه دهه گذشته صرفاً در انحصار دانشجویان مدیریت، حسابداری، اقتصاد و مهندسی صنایع بود. لکن امروزه توسعه و گسترش این رشته‌ها و انشعاب گرایش‌های متعدد و بی‌شمار از یک سو و شکل‌گیری رشته‌های جدید چه در حوزه علوم انسانی و اجتماعی و چه در عرصه‌های فنی و مهندسی اعتبار و اهمیت مبانی سازمان و مدیریت را به دلیل افزایش وسعت گستره مخاطبان آن در مقایسه با دهه‌های گذشته به شکل انکارناپذیری افزایش داده است.

امید آنکه کتاب حاضر واسطه‌ای در جهت رشد و بالندگی دایره معلومات دانشجویان و ارتقای سطح دانش این عزیزان قرار گیرد.

همچنین نگارنده از رهنمودهای اساتید فاضل و فرزانه در خصوص ارتقای کیفیت مطالب و اصلاح کاستی‌ها، نهایت تقدیر و تشکر را خواهد داشت.

در پایان مؤلف مراتب قدردانی و سپاس خود را از زحمات بی‌درین مدیریت محترم انتشارات ساکو جناب آقای غلامی کلیشمی، سرکار خانم داودی آرا که با همکاری مستمر و صادقانه در طول مسیر همواره یار و حامی وی بوده‌اند به عمل می‌آورد.

آرمان کیپوری

Arman_keypoori@yahoo.com

بهار ۱۳۹۵