

به نام خدا



# مبانی سازمان و مدیریت

مؤلف

دکتر محمد جعفر زرین نگار



هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.



## ◀ عنوان کتاب: **مبانی سازمان و مدیریت**

◀ مولف: دکتر محمد جعفر زرین نگار

◀ ناشر: موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ صفحه آرای: شبینم هاشم زاده

◀ طراح جلد: داریوش فرسای

◀ نوبت چاپ: دوم

◀ تاریخ نشر: ۱۳۹۸

◀ چاپ و صحافی: درج عقیق

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۸۳۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۲۴-۹۷۵-۴

◀ نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب،

خ کارگر جنوبی، روبروی پاساژ مهستان،

پلاک ۱۲۵۱

تلفن: ۲۲۰۸۵۱۱۱-۶۶۴۱۰۰۴۶

◀ فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران :

**WWW.MFTBOOK.IR**

**www.dibagarantehran.com**

**www.mftdibagaran.ir**

◀ نشانی تلگرام: @mftbook

سرشناسه: زرین نگار، محمد جعفر، ۱۳۵۸-  
عنوان و نام پدیدآور: مبانی سازمان و مدیریت / محمد  
جعفر زرین نگار.  
مشخصات نشر: تهران: دیباگران تهران: ۱۳۹۷  
مشخصات ظاهری: ۲۹۶ ص: مصور،  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۲۴-۹۷۵-۴  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
موضوع: مدیریت  
موضوع: management  
موضوع: سازمان  
موضوع: organization  
رده بندی کنگره: ۴ ز ۲ ف ۳۷/ HD  
رده بندی دیویی: ۶۵۸  
شماره کتابشناسی ملی: ۵۳۳۳۳۸۱

اپلیکیشن دیباگران تهران را از سایت های اینترنتی دیباگران دریافت نمایید.

# فهرست مطالب

15	..... فصل اول
15	..... مفاهیم کلی سازمان و مدیریت
16	..... سازمان چیست؟
17	..... دلایل بررسی و مطالعه سازمان چیست؟
17	..... سطوح تجزیه و تحلیل سازمان
19	..... عوامل مشخص کننده هر سازمان (هدف، انسان، سلسله مراتب)
19	..... سطوح سازمان
20	..... وجوه اشتراک و اختلاف سازمان ها
22	..... ارکان سازمان
24	..... ابعاد سازمان چیست؟
27	..... مراحل رشد سازمان های نوپا
28	..... دیدگاه سیستمی
33	..... مبانی نظری مدیریت
34	..... تعریف مدیریت
34	..... ماهیت مدیریت: مدیریت علم است یا هنر؟
35	..... مدیریت موفق و مؤثر
36	..... مهارت های مدیران
37	..... نقش های مدیریت

41	..... فصل دوم
41	..... سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت
42	..... تمدن های کهن
42	..... مدیریت در تمدن ایران باستان
43	..... مدیریت در اسلام
43	..... جنبه های مدیریت گوناگون در اسلام
44	..... قرون وسطی یا دوران فطرت
44	..... نخستین نظریات
44	..... دوران آگاهی اداری
45	..... آدام اسمیت
45	..... قرن نوزدهم و ظهور اندیشه های مدیریت
45	..... قرن بیستم و آغاز جنبش های منظم مدیریت
46	..... کلاسیک ها
46	..... 1- مدیریت علمی
51	..... 2- مدیریت اداری
55	..... 3- بوروکراسی (دیوان سالاری)
60	..... پارکینسون و قوانین وی
61	..... نقاط قوت و ضعف کلاسیک ها
62	..... نظریه های نئوکلاسیک (روابط انسانی)
63	..... ویژگی های عمومی نظریه های نئوکلاسیک
63	..... مطالعات هاثورن
66	..... بی. اف. اسکینر
66	..... دیوید مک کللند
67	..... فردریک هرزبرگ
68	..... سلسله مراتب نیازهای مازلو
69	..... تئوری X و Y مک گریگور
71	..... کریس آرگریس
71	..... نقاط قوت و ضعف مکتب روابط انسانی
72	..... رهیافت های کمی به مدیریت

72	علم مدیریت
73	نظریه سیستم ها
74	نخستین دیدگاه سیستمی
75	طبقه بندی سیستم های بولدینگ
76	نظریه اقتضاء
80	جهت گیری های جدید نظریه های سازمان و مدیریت
80	نظریه آشوب
84	یادگیری سازمانی
87	تئوری Z
89	ویژگی های کمال مدیریت
91	استعاره های سازمان

## 97..... فصل سوم

### 97..... تصمیم گیری

98	تعریف تصمیم گیری
98	مختصات تصمیم گیری
99	نظریه های تصمیم گیری
100	بررسی مشکلات در تصمیم گیری
100	متغیرهای تصمیم گیری
102	شرایط تصمیم گیری
103	انواع تصمیم از نظر پیچیدگی
104	فرایند تصمیم گیری
106	فراگرد حل مسئله و تصمیم گیری
107	مسئله یابی
110	ماهیت مدیریتی حل مسأله
111	چگونگی اخذ تصمیم گیری برای حل مسئله
113	روشهای میانبر حل مسئله
113	تصمیم گیری فردی
113	روش بخردانه
115	روش عقلانی محدود

117	.....	تصمیم‌گیری گروهی
117	.....	تصمیمات ویژه
119	.....	الگوهای تصمیم‌گیری
119	.....	کیفیت و پذیرش تصمیم
120	.....	مدیران و موانع حل مساله
122	.....	اشتباهات در تصمیم‌گیری
122	.....	تعصبات و خطاهای رایج در تصمیم‌گیری
124	.....	نحوه برخورد با جریان‌های پیچیده تصمیم

## 127 ..... فصل چهارم

### 127 ..... برنامه ریزی

128	.....	برنامه ریزی
128	.....	شش پرسش اصلی در برنامه ریزی
129	.....	هدف از برنامه ریزی
129	.....	ابعاد چهارگانه تقسیم‌بندی برنامه‌های سازمانی
131	.....	انواع برنامه ریزی
134	.....	برنامه ریزی جامع (استراتژیک)
134	.....	خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک
135	.....	وجوه افتراق برنامه ریزی جامع و برنامه ریزی عملیاتی
136	.....	روش SWOT در برنامه ریزی استراتژیک
138	.....	روش‌های مختلف برنامه ریزی
139	.....	سلسله مراتب برنامه‌ها
140	.....	مراحل عمده برنامه ریزی
145	.....	هدف‌گذاری
146	.....	ویژگی‌های هدف‌های مناسب
146	.....	اثربخشی برنامه ریزی
147	.....	مزایای برنامه ریزی
147	.....	محدودیت‌های برنامه ریزی
147	.....	دام‌های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق
148	.....	مدت برنامه ریزی

148	.....	اصل تعهدات
149	.....	فنون برنامه ریزی
149	.....	نمودار میله ای
149	.....	نمودار شبکه
152	.....	روش ارزیابی و تجدید نظر برنامه (پرت)
153	.....	طرح ریزی شبکه با استفاده از پرت
155	.....	پرت (PERT) و سی.پی.ام.

## 157 ..... فصل پنجم

### 157 ..... سازماندهی

158	.....	تعریف سازماندهی
158	.....	ماهیت سازمانی
159	.....	فرآیند تفویض اختیار
160	.....	ساختار سازمانی
161	.....	ابعاد ساختار سازمانی
162	.....	تعریف پیچیدگی
163	.....	چرا تقسیم کار؟
165	.....	تعریف رسمیت
166	.....	تعریف تمرکز و عدم تمرکز
166	.....	طراحی سازمان
168	.....	عوامل اقتضایی و طراحی سازمانی
179	.....	ویژگی های ساختار اثربخش
179	.....	ساختارهای بلند و ساختارهای پهن
181	.....	تعیین ارتفاع ساخت سازمانی
181	.....	انواع ساختار سازمانی
182	.....	نمودار سازمانی
182	.....	انواع نمودار سازمانی
185	.....	صف و ستاد
190	.....	انواع ساختارهای سازمانی از دیدگاه مینزبرگ
194	.....	روندهای جدید در سازماندهی

195	..... مبنای سازماندهی
195	..... سازمان بر مبنای وظیفه (هدف)
199	..... سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات
199	..... سازمان بر مبنای منطقه عملیات
200	..... سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری
201	..... سازماندهی بر مبنای فراگرد
202	..... سازماندهی بر مبنای نوع بازار
203	..... سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت
203	..... ساختار ترکیبی
204	..... الگوهای جدید ساختار سازمانی
204	..... محدودیت‌های ساختارهای سنتی سازمانی
205	..... سازمان بر مبنای پروژه
206	..... سازمان ماتریسی یا خزانه‌های
208	..... سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی
209	..... تحولی دیگر در روش‌های سازماندهی و تنظیم ساختار
210	..... ساختار تیم
211	..... ساختار شبکه‌ای
211	..... سازمان‌دهی بر مبنای دانش

## 213 ..... فصل ششم

### 213 ..... کنترل

215	..... تعاریف کنترل
215	..... فرآیند کنترل
217	..... انواع کنترل
220	..... ویژگی‌های کنترل مؤثر
221	..... رابطه هزینه و نتیجه در کنترل
222	..... عوامل مؤثر در کنترل
222	..... نقش اطلاعات و کامپیوتر در کنترل
223	..... مزایای کنترل در مدیریت
224	..... مشکلات کنترل



224	کنترل در مدیریت منابع انسانی - ارزیابی عملکرد.....
225	کنترل تولید .....
226	کنترل موجودی .....
226	کنترل بودجه .....
227	کنترل‌های غیررسمی .....
227	انواع سیستم‌های کنترل .....
227	سیستم‌های کنترل تشخیصی .....
228	سیستم‌های کنترل ارزشی .....
228	سیستم‌های کنترل تحدیدی .....
229	سیستم کنترل تعاملی .....
230	استراتژی‌های اصلی کنترل .....
230	کنترل بازار .....
231	کنترل اداری (دیوان سالاری) .....
233	کنترل قومی (فرهنگی) .....
234	الگوی اقتضایی کنترل .....
235	توازن بین تفویض اختیار و اعمال کنترل .....
237	مدل کارت امتیازی موزون در کنترل .....

## 239..... فصل هفتم .....

### 239..... خلاقیت و نوآوری.....

240	مفهوم خلاقیت .....
240	اهمیت خلاقیت .....
241	ارتباط خلاقیت و برنامه ریزی .....
241	انواع سازمان‌ها بر اساس خلاقیت .....
242	فراگرد خلاقیت .....
245	نحوه ترغیب به خلاقیت .....
247	مفهوم نوآوری .....
247	نوآوری در سازمان‌های یادگیرنده .....
248	ویژگی‌های سازمان‌های نوآور .....
249	موانع نوآوری .....

249	.....	خلاقیت و نوآوری سازمانی
250	.....	فنون خلاقیت و نوآوری
250	.....	یادداشت‌برداری
250	.....	انتخاب زمان مناسب
251	.....	انتخاب مکان مناسب
251	.....	تحرك مغزی
252	.....	تجزیه و تحلیل مورفولوژیک
253	.....	پرسش‌های ایده برانگیز
255	.....	تکنیک 5-3-6 گروه اسمی
255	.....	تحلیل شبکه یا ارتباط اجباری
256	.....	الگوبرداری از طبیعت
256	.....	مانع شکنی
257	.....	خود را جای دیگران قرار دادن
257	.....	شش کلاه فکری
260	.....	مراحل چهارگانه فن DO IT
263	.....	چگونه می‌توانیم خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کنیم؟
264	.....	نقش مدیر در پرورش توانایی خلاقیت و نوآوری افراد

## 267..... فصل هشتم

### 267..... سازمان‌ها در آینده

270	.....	اثرات انقلاب فناوری اطلاعات بر طراحی سازمان‌ها در آینده
270	.....	فناوری اطلاعات
271	.....	تمرکز و عدم تمرکز
271	.....	سازمان‌های تخت تر (مسطح تر)
272	.....	کار کردن در منزل
273	.....	مدیریت نوآوری در سازمان‌های بزرگ
273	.....	ویژگی‌های سازمان‌های آینده
281	.....	سازمان‌ها و مدیریت در قرن بیست و یکم
281	.....	سازمان مجازی، سازمان هزاره سوم
282	.....	اداره مجازی

284	.....	سازمان مجازی
285	.....	سازمان پازندی
285	.....	سازمان شبکه ای
286	.....	سازمان بدون مرز
288	.....	گونه هایی دیگر از سازمان های نسل جدید
288	.....	سازمان سه وجه ی یا شبدری
290	.....	سازمان سه بعدی
290	.....	دنیای سازمان مجازی
291	.....	نقدی بر سازمان مجازی
293	.....	ویژگی های مشترک سازمان های جدید
294	.....	عوامل مؤثر بر تسریع روند مجازی سازی
294	.....	موانع پیش روی سازمان مجازی
294	.....	مزایای سازمان های مجازی
295	.....	معایب سازمان های مجازی

مقدمه ناشر

## پیشگفتار

در طول سه دهه گذشته شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهان آنچنان دستخوش تغییر و تحول بوده است که به زحمت می توان اندک شباهتی میان سازمان ها و شیوه های مدیریت در زمان قبل از آن و حال یافت.

سازمان ها، به مثابه یک پدیده تکامل یافته قرن حاضر، بستر واقعی این تحولات به شمار می روند. آینده از آن کسانی است که امروز با تمام توان، همت و خستگی ناپذیری خود بر روی چالشها و مسائل مبتلابه سازمان خود کار می کنند و همه منابع و امکانات بالقوه و بالفعل را برای مواجهه با چالشهای جدید به خدمت می گیرند.

اگر اعتقاد داریم که پیش نیاز یک جامعه متمدن برخورداری از سازمانهای توسعه یافته است؛ سازمانهای توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را از مدیران ارشد، میانی، عملیاتی و بدنه کارکنان متعهد و حرفه ای خود به دست می آورند.

در این کتاب سعی شده است به شناسایی سازمان و مدیریت پرداخته و کارکردهای متنوع و کاربردی آن بررسی شود.

این کتاب نتیجه فعالیت بنده از سال 1380 تاکنون در سازمان های مختلف و در حوزه سازمان و مدیریت و همچنین حدود یک دهه تدریس در دانشگاه و برگزاری دوره های آموزشی برای سازمان ها در این حوزه می باشد. لازم به ذکر است این کتاب در ابتدا به صورت جزوه درون کلاس ها تدریس می گردید و به تدریج با ظهور مباحث جدیدتر تکمیل تر گردید. در این بین مطالب و نوشته های اساتید ارجمند؛ دکتر سید مهدی الوانی، دکتر علی رضائیان، دکتر سید رضا سیدجوادین، دکتر رضا نجف بیگی در نگارش و غنای این کتاب بسیار موثر بوده است؛ همچنین تلاش شده است مباحث

دیگری که نیاز سازمان های قدیمی برای گذار از تفکر سنتی به تفکر فن محور و همچنین نیاز سازمان های نوپا ( استارت آپ ها) هستند در این کتاب در نظر گرفته شود.

طرح کلی فصول این کتاب با توجه به شرایط موجود در سازمانهای ایرانی و دلمشغولی ها و نیاز های مدیران و کارکنان آنها تدوین گردیده است.

این کتاب در 8 فصل نگارش شده است که نیاز گروه های متعددی از مخاطبان را برطرف می کند: گروه اول، دانشجویان مدیریت و حسابداری در گرایش های مختلف در دوره های کارشناسی؛ گروه دوم، دانشجویان مدیریت در دوره های کارشناسی ارشد در گرایش های مختلف؛ گروه سوم، متقاضیان شرکت در کنکور مدیریت در مقاطع تحصیلات تکمیلی؛ گروه چهارم، مدیران و کارکنان سازمان ها و شرکت های دولتی و خصوصی و در نهایت گروه پنجم، مدرسان دوره های سازمان و مدیریت در کارگاه ها و کلاسهای آموزش آزاد.

ادعای کتاب حاضر این نیست که هیچ ایرادی ندارد و کلیه مسائل سازمان و مدیریت را پوشش داده است و امید است همکاران و صاحب نظران در این حوزه در تقویت بیشتر این کتاب بنده را راهنمایی نمایند تا بتوان با توجه به بازخوردهای صادقانه ایشان در ویرایشهای بعدی لحاظ و استفاده شود.

**محمدجعفر زرین نگار**

**تهران-1397**