

مدیریت و رفتار سازمانی

تقدیم به پدر مهربانم:

کوهی استوار و حامی من در طول تمام زندگی،
او بود که عالمانه به من آموخت تا چگونه در عرصه
زندگی، ایستادگی را تجربه نمایم.

مدیریت و رفتار سازمانی

تالیف: امیر نجف زاده
استاد دانشگاه



سرشناسه:	نجفزاده، امیر، ۱۳۶۱
عنوان و نام پدیدآور:	مدیریت و رفتار سازمانی/تالیف امیر نجفزاده
مشخصات نشر:	تهران: خانه روشنا، ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری:	۲۰۰ ص.
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۳۹۵۹-۰-۳
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیفا
موضوع:	رفتار سازمانی - مدیریت
موضوع:	مدیریت
رده‌بندی کنگره:	HD۵۸۷/۳م۴ ۱۳۹۳
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۳
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۳۵۷۷۱۰۶



مدیریت و رفتار سازمانی

تالیف: امیر نجفزاده
استاد دانشگاه

ناشر: خانه روشنا

چاپ اول: ۱۳۹۳

آماده‌سازی قبل از چاپ: ماهنامه خانه تاسیسات - آتلیه روشنا

مدیرتولید و ناظر فنی چاپ: نرگس فرقانی

طراحی جلد: آتلیه روشنا

قطع و تعداد صفحات: رقی- ۲۰۰

شمارگان: ۱۱۰۰ نسخه

قیمت: ۱۱۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۹۵۹-۰-۳ ISBN: 978-600-93959-0-3

دفتر نشر و نمایشگاه دائمی

تهران - خیابان مطهری - بین سهروردی و شریعی - خیابان وزرائی - کوچه
بخشایش - پلاک ۲ - واحد ۱ - کد پستی: ۱۵۶۶۸۴۶۳۱۱

دورنگار: ۰۲۱-۸۸۴۴۶۳۸۱

تلفن: ۰۲۱-۸۸۴۲۹۰۶۴

سامانه پیامک: ۱۰۰۰۶۶۴۲۲۱۲۲

۰۲۱-۶۶۴۲۲۱۲۲

WWW.ROSHANAPUB.IR

وبسایت و فروشگاه اینترنتی خانه روشنا:

INFO@ROSHANAPUB.IR

کلیه حقوق چاپ و نشر این اثر محفوظ و مخصوص ناشر است. به موجب قانون حمایت از حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸/۱۰/۱۱ و قانون ترجمه و تکثیر کتب، نشریات و آثار صوتی مصوب ۱۳۵۰، کلیه حقوق این اثر به هر نحو برای ناشر محفوظ است. هرکس تمام یا قسمتی از این کتاب را بدون اجازه مکتوب ناشر، نشر، پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مقدمه مولف ۱۱

فصل اول: مدیریت و سازمان ۱۴

۱. مدیریت دانش است یا هنر؟ ۱۵
۲. مدیریت ۱۶
۳. کارکردهای مدیریت ۱۶
۴. سازمان چیست؟ ۱۸
۵. سازمان رسمی و سازمان غیررسمی ۱۸
۶. مهارت‌های مورد نیاز مدیران ۱۹
۷. سطوح مدیریت ۲۰

فصل دوم: رفتار سازمانی ۲۲

۱. سازمان و رفتار سازمانی ۲۳
۲. محورهای رفتار سازمانی ۲۵
۳. واحد سازمانی ۲۶

۴. مناطق مدیریت ۲۷
۵. تثبیت سازمان ۲۸
۶. راهنمای سازمان ۲۹
۷. نمودارهای سازمان ۳۰
۸. دستورالعمل‌های کتبی ۳۲
۹. تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف در تشکیل سازمان ۳۳
۱۰. اهمیت تقسیم کار ۳۴
۱۱. مبانی طبقه‌بندی وظایف ۳۶
۱۲. طبقه‌بندی وظایف در سازمان‌های دولتی ۳۸
۱۳. تقسیم کار و طبقه‌بندی عملیات در سازمان‌های بازرگانی ۴۶
۱۴. عوامل اساسی در تقسیم کار ۵۲
۱۵. اثرات کامپیوتر در مدیریت ۵۵
۱۶. هدف‌های رفتار سازمانی ۵۷
۱۷. اهداف مدیریت کیفیت جامع ۵۹
۱۸. گوناگونی نیروی انسانی ۶۰
۱۹. واکنش در برابر جهانی شدن ۶۰
۲۰. تفویض اختیار ۶۱
۲۱. نوآوری و ایجاد تغییر ۶۱
۲۲. کاهش وفاداری کارکنان ۶۲
۲۳. نیروی کار دوگانه ۶۳
۲۴. بهبود رفتار، از نظر اخلاقی ۶۳

فصل سوم: فرد جامعه و سازمان ۶۴

۱. فرد، جامعه و سازمان ۶۵
۲. تعدد هدف ۶۵
۳. فرد و سازمان ۶۷
۴. سازمان و جامعه ۷۱

فصل چهارم: انگیزش و رفتار ۷۴

۱. انگیزش و رفتار در سیستم‌های مدیریت ۷۵
۲. رفتار و عوامل موثر بر آن ۷۹
۳. انگیزه ۸۰
۴. رفتار انطباقی ۸۱
۵. ناکامی ۸۲
۶. هدف‌ها ۸۳
۷. وضعیت انگیزشی ۸۴
۸. امکان (دسترسی) ۸۴
۹. رشد شخصیت ۸۵
۱۰. سلسله مراتب نیازها ۸۵
۱۱. راهبرد برای ایجاد انگیزش ۸۶
۱۲. سبک‌های مدیریت ۸۸

فصل پنجم: نقش‌های ارتباطی ۹۰

۱. نقش‌های ارتباطی ۹۱
۲. نقش‌های اطلاعاتی ۹۲

۳. نقش‌های تصمیم‌گیری ۹۲

فصل ششم: سیر تحول اندیشه مدیریت ۹۴

سیر تحول اندیشه مدیریت ۹۵

۱. نظریه‌های کلاسیک ۹۶

۲. نهضت روابط انسانی (نظریه‌های نئوکلاسیک) ۱۰۵

۳. نگرش‌های کمی، سیستمی، اقتضایی و جنبش جدید روابط انسانی ۱۱۰

مفاهیم کلیدی سیستم ۱۱۲

فصل هفتم: برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری ۱۱۶

۱. تصمیم‌گیری ۱۱۷

۳. شرایط تصمیم‌گیری ۱۲۱

۴. مدل‌های تصمیم‌گیری ۱۲۴

۵. ابزارهای تصمیم‌گیری ۱۲۹

۶. تصمیم‌گیری گروهی ۱۳۰

۷. برنامه‌ریزی ۱۳۴

۸. ماموریت سازمانی ۱۳۶

۹. هدف‌های سازمانی ۱۳۶

۱۰. برنامه‌ریزی سازمانی ۱۳۸

۱۱. چهارچوب‌های زمانی برنامه‌ها ۱۴۰

۱۲. استمرار برنامه ۱۴۱

۱۳. اجرای برنامه‌ها ۱۴۳

۱۴. مسئولیت برنامه‌ریزی ۱۴۳

۱۴۵.....تعریف و کارکرد مدیریت بر مبنای هدف

۱۴۸.....ابزارهای برنامه‌ریزی

۱۵۲ فصل هشتم: سازمان دهی

۱۵۳.....سازمان دهی

۱۵۳.....۱. تعریف سازمان دهی

۱۵۳.....۲. ساختار سازمانی

۱۵۵.....۳. نمودار سازمانی

۱۵۷.....۴. فرایند سازمان دهی و مراحل آن

۱۵۷.....۵. تقسیم کار

۱۵۹.....۶. واحدسازی

۱۶۳.....۷. الگوهای جدید واحدسازی

۱۶۸.....۸. زنجیره فرمان دهی

۱۷۲.....۹. اختیار

۱۷۳.....۱۰. قدرت چیست؟

۱۷۴.....۱۱. تفاوت قدرت و اختیار

۱۷۵.....۱۲. نظریه‌های اختیار

۱۷۶.....۱۳. واگذاری اختیار

۱۷۸.....۱۴. اختیار صف و ستاد

۱۸۳.....۱۵. هماهنگی

۱۸۷.....۱۶. نکاتی مهم در خصوص مدیریت

۱۹۸ فهرست منابع

پیش‌گفتار

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی اجتماع امروزی هستند و مدیریت، مهم‌ترین عامل حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکیا پوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری، قادر نیست آن را بار دیگر و به گونه‌ای متفاوت بیافریند. ولی آینده در پیش است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد، ربط می‌یابد. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. مدیریت لازمه انجام موثر هر کار گروهی است. کار جمعی، بدون اعمال مدیریت، غیر قابل انجام است. اما نکته مهم آن است که بتوان مدیریت صحیح و بهینه را اعمال نمود. به بیان دیگر در تمامی سازمان‌های عصر حاضر، شیوه‌هایی برای مدیریت به کار گرفته می‌شود اما فقط برخی از این سازمان‌ها از مدیریت موثر و متناسب استفاده می‌کنند. در این میان نقش آموزش‌های مدیریتی در این است که مدیران را در انتخاب روش صحیح مدیریت یاری نماید. این موضوع نشان می‌دهد که مدیران باید آموزش مدیریت را به صورت کاملاً جدی دنبال نمایند. شاید این سخن گوهر بار نبوی که فرمودند: «انی ما اخاف علی الفقر و لکن اخاف علیهم سوء التدبیر (من بر امتم از فقر نمی‌ترسم اما از سوء مدیریت در مورد آنان بیمناک

هستم)» بتواند اهمیت موضوع را روشن تر نماید.

جدا از آن که فراگیری مدیریت به صورت علمی، برای مدیران امری حیاتی به شمار می‌رود، اما تمامی کسانی که در عصر ما زندگی می‌کنند نیز باید با مدیریت و سازمان‌ها آشنا گردند. پیتر دراگر یکی از اندیشمندان حوزه مدیریت می‌گوید: «امروزه جوانان ما باید مدیریت و سازمان را بیاموزند همان‌گونه که اجدادشان کشاورزی را آموختند». این مطلب ضرورت فراگیری آموزش‌های مدیریتی برای تمامی انسان‌های عصر ما را مورد تاکید قرار می‌دهد. بنابراین مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

آنچه در این مجموعه ارائه گردیده، فقط بخشی از دانش و روش‌های علمی و عملی مدیریت است که به درجات متفاوتی در همه سازمان‌ها قابل استفاده است. این مجموعه با هدف ایجاد دانش عمومی آغازین در کسانی که برای نخستین بار می‌خواهند درباره مدیریت به صورت نظام‌مند مطالعه کنند تهیه گردیده است تا در گام نخست آنان را با مفاهیم و اصول پایه آشنا نموده و به مطالعه بیشتر در زمینه مدیریت تشویق نماید.

در پایان از همه خوانندگان محترم و نکته‌سنج، مجدانه درخواست می‌شود تا نگارنده را با تذکرات ارزشمند خود برای تکمیل و اصلاح این مجموعه یاری فرمایند.

امیر نجف‌زاده

تابستان ۱۳۹۳

مقدمه

در گذشته، دنیای کار عمدتاً از افرادی تشکیل می‌شد که به تنهایی کار می‌کردند و فعالیت به صورت گروهی و دسته‌جمعی رایج نبود. کشاورزان، سفالگران، نقره‌سازان، پیشه‌وران و ... کالاهای خود را به تنهایی و یا به کمک همسایگان خویش می‌ساختند. هم‌اکنون الگوهای کار انفرادی به تدریج جای خود را به الگوی کار گروهی داده است. کالاهایی مانند انواع خودرو، تلویزیون، سیستم‌های حرارتی و ... را نمی‌توان به صورت انفرادی تولید کرد.

پیچیدگی‌هایی که امروز در زمینه ارائه خدمات و تولید کالاهای مدرن وجود دارد، نیازمند تلاش‌های مشترک افراد زیادی است. به ندرت امکان دارد که یک فرد به تنهایی سرمایه، دانش، توان‌مندی و منابع لازم جهت انجام کار به صورت انفرادی را در اختیار داشته باشد.

بنابراین، امروزه برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده، وجود منابع انسانی در قالب یک سازمان و کار گروهی ضروری است و افرادی باید به نحوی موثر آن‌ها را با هم هماهنگ سازند، که این افراد «مدیر» نامیده می‌شوند.