

اصول و مبانی سازمان و مدیریت

دکتر پگاه باباخانلو



انتشارات آثار فکر

تهران - ۱۳۹۶

باباخانلو، پگاه، ۱۳۴۸ -	:	سرشناسه
اصول و مبانی سازمان و مدیریت / پگاه باباخانلو.	:	عنوان و نام پدیدآور
تهران: آثار فکر، ۱۳۹۵.	:	مشخصات نشر
۲۱۶ ص.	:	مشخصات ظاهری
۹۷۸-۶۰۰-۷۴۹۲-۷۱-۰	:	شابک
فیپا	:	وضعیت فهرست نویسی
کتابنامه.	:	یادداشت
مدیریت	:	موضوع
Management	:	موضوع
سازمان	:	موضوع
Organization	:	موضوع
برنامه‌ریزی سازمانی	:	موضوع
Business planning	:	موضوع
۳۷HD ۱۳۹۵ ۱۱۷ پ ۲ف /	:	رده بندی کنگره
۶۵۸	:	رده بندی دیویی



تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان وحید نظری،

پلاک ۹۹، طبقه دوم تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵ / شماره: ۶۶۴۸۰۸۸۲

اصول و مبانی سازمان و مدیریت

تالیف: دکتر پگاه باباخانلو

ناشر: انتشارات آثار فکر

صفحه آرا: منیرالسادات حسینی

چاپ: دوم ۱۳۹۶

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۹۲-۷۱-۰

قیمت ۱۷۰۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

فهرست مطالب

۱۱.....	پیشگفتار
۱۳.....	فصل ۱: سازمان و مدیریت
۱۵.....	مقدمه
۱۵.....	تعریف سازمان
۱۹.....	سازمان اجتماعی
۲۰.....	وجوه سازمان
۲۱.....	انواع سازمان‌ها
۲۱.....	ابعاد سازمان
۲۱.....	ابعاد ساختاری
۲۲.....	ابعاد محتوایی
۲۳.....	ساختار سازمانی
۲۴.....	ساختار سازمان‌های مکانیکی
۲۵.....	ساختار سازمان‌های ارگانیکی
۲۷.....	مدیر و سطوح مدیریت
۲۸.....	تعریف مدیریت
۳۱.....	سطوح مدیریت و انواع مدیران
۳۱.....	مدیران خط مقدم (سرپرستان)
۳۲.....	مدیران میانی
۳۲.....	مدیران عالی
۳۳.....	مدیران تخصصی و مدیران عمومی
۳۳.....	فراگرد مدیریت
۳۴.....	کارکردهای مدیریت
۳۵.....	عملکرد مدیریت و سازمان
۳۶.....	کارآیی و اثربخشی
۳۶.....	مهارت‌های سه‌گانه مدیریت
۳۸.....	مهارت ارتباطی
۳۹.....	ارزش نسبی مهارت‌ها
۳۹.....	مدیریت ذاتی است یا اکتسابی؟
۴۱.....	اخلاق مدیریت
۴۳.....	فصل ۲: نظریه‌های مدیریت
۴۵.....	مقدمه
۴۶.....	متفکران مدیریت قبل از کلاسیک

۴۸ رویکرد کلاسیک و نظریه پردازان آن
۴۹ مدیریت علمی
۵۰ مدیریت اداری
۵۳ مدیریت بوروکراسی
۵۶ جمع‌بندی سه دیدگاه مهم در مکتب کلاسیک
۵۶ نظریه نئوکلاسیک یا نهضت روابط انسانی
۵۸ مکتب نظریه‌های رفتاری
۶۰ دوره نوین مدیریت

فصل ۳: تصمیم‌گیری..... ۶۵

۶۷ مقدمه
۶۷ تعریف تصمیم‌گیری
۶۷ انواع تصمیم
۶۸ تصمیم معمول
۶۹ تصمیم غیر معمول
۷۰ فراگرد تصمیم‌گیری عقلانی
۷۴ شرایط تصمیم‌گیری
۷۵ مدیران و موانع حل مسأله
۷۶ روشها و فنون تصمیم‌گیری

فصل ۴: هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی..... ۷۹

۸۱ مقدمه
۸۱ برنامه‌ریزی
۸۳ فراگرد برنامه‌ریزی
۸۳ اهمیت هدف
۸۴ هدف‌های گروهی و سازمانی
۸۴ هدف‌های لفظی و واقعی
۸۵ ملاک‌های تعیین هدف
۸۶ هدف‌گذاری
۸۶ بودجه‌بندی
۸۷ سیاست‌گذاری یا تعیین خط‌مشی
۸۷ انواع برنامه‌ها
۹۰ اهمیت برنامه‌ریزی

فصل ۵: سازماندهی و ساختار سازمان..... ۹۱

۹۳ مقدمه
----	-------------

۹۳	سازماندهی
۹۴	فراگرد سازماندهی
۹۴	ساختار سازمان
۹۵	طراحی سازمان
۹۶	تقسیم کار و گروه‌بندی وظایف
۹۷	حیطه نظارت
۹۸	ساختار سازمانی مسطح و بلند
۹۸	اختیار
۹۹	تفویض اختیار
۹۹	وحدت فرمان
۹۹	سلسله‌مراتب
۱۰۰	تمرکز و تمرکز زدایی
۱۰۱	صف و ستاد
۱۰۱	انواع ستاد
۱۰۲	نمودار سازمان
۱۰۳	انواع سازماندهی
۱۰۳	سازمان دهی بر مبنای هدف یا وظیفه (ساختار وظیفه ای)
۱۰۴	سازمان دهی بر مبنای محصول، مشتری یا منطقه جغرافیایی
۱۰۵	سازماندهی خزانه‌ای (ساختار ماتریسی)
۱۰۷	فصل ۶: هدایت و رهبری
۱۰۹	مقدمه
۱۱۰	هدایت
۱۱۰	رهبری
۱۱۱	قدرت رهبری
۱۱۳	قابلیت‌های رهبری
۱۱۴	ویژگی‌های رهبران اثربخش
۱۱۵	سبک‌های مختلف رهبری
۱۱۵	رهبر استبدادی (اقتدارگرا)
۱۱۵	رهبر مشورتی (دیپلماتیک)
۱۱۵	رهبر مشارکتی (دموکراتیک)
۱۱۵	رهبر تفویضی (آزاد)
۱۱۶	انواع رهبری دگرگون
۱۱۶	رهبری کاریزماتیک
۱۱۶	رهبری تحول آفرین
۱۱۷	رهبران سطح پنجم

۱۱۹	فصل ۷: انگیزش
۱۲۱	مقدمه
۱۲۱	انگیزش
۱۲۱	نظریه‌های انگیزش
۱۲۴	نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو
۱۲۶	نظریه دو عاملی هرزبرگ
۱۲۷	نظریه نیاز به موفقیت مک کله لند
۱۲۸	نظریه ERG آلدرفر
۱۲۹	نظریه X و Y گریگور
۱۳۰	نظریه تعیین هدف
۱۳۱	نظریه برابری
۱۳۲	نظریه انتظار
۱۳۳	نظریه تقویت
۱۳۵	فصل ۸: نظارت و کنترل
۱۳۷	مقدمه
۱۳۷	کنترل
۱۳۸	فراگرد کنترل
۱۳۹	انواع کنترل
۱۳۹	کنترل پیشگیر (آینده نگر)
۱۴۰	کنترل همگام (حال نگر)
۱۴۰	کنترل بازخوردی (گذشته نگر)
۱۴۱	ویژگی‌های کنترل اثربخش
۱۴۵	اهمیت کنترل
۱۴۵	مشکلات کنترل
۱۴۷	فصل ۹: ارتباطات
۱۴۹	مقدمه
۱۴۹	تعریف ارتباطات
۱۵۰	فرایند ارتباطات
۱۵۱	موانع ارتباطات
۱۵۲	سطوح ارتباطات در سازمان
۱۵۳	ویژگی ارتباطات اثر بخش
۱۵۳	ویژگی‌های ارتباطات خوب
۱۵۴	مهارت‌های ارتباطی گوش دادن
۱۵۵	فصل ۱۰: فلسفه مدیریت و منابع انسانی
۱۵۷	مقدمه

۱۵۷ مفهوم مدیریت منابع انسانی
۱۵۸ اهداف مدیریت منابع انسانی
۱۵۸ اهمیت تأمین نیروی انسانی
۱۵۹ برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۶۲ حقوق و دستمزد
۱۶۳ مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد
۱۶۴ تجزیه و تحلیل شغل
۱۶۴ شرح شغل
۱۶۴ ارزشیابی و طبقه‌بندی شغل
۱۶۵ برنامه‌های خدمات رفاهی
۱۶۷ فصل ۱۱: مدیریت در هزاره سوم
۱۶۹ مدیریت کوانتومی
۱۷۰ مفهوم مدیریت کوانتومی
۱۷۱ مدیریت قارچی
۱۷۱ مدیریت حسابی
۱۷۲ مدیریت مهرورز
۱۷۳ مدیریت انگیزش
۱۷۳ مدیریت خلاقیت
۱۷۴ ویژگی‌های مدیران خلاق
۱۷۵ مدیریت بر خود
۱۷۶ مدیریت تعارض
۱۷۷ تقسیم بندی تعارضات سازمانی
۱۷۸ مدیریت زمان
۱۸۰ مدیریت تحول
۱۸۰ مدیریت بحران
۱۸۱ مدیریت کارآفرینی
۱۸۳ نظریه آشوب
۱۸۵ یادگیری سازمانی
۱۸۶ سازمان یادگیرنده
۱۸۶ اهداف سازمان یادگیرنده
۱۸۷ سطوح یادگیری سازمان
۱۸۷ یادگیری تک حلقه‌ای
۱۸۷ یادگیری دو حلقه‌ای (مولد)
۱۸۷ سه حلقه‌ای
۱۸۹ فصل ۱۲: آئین‌نامه‌ها و قوانین کارگری
۱۹۱ مقدمه

۱۹۱	تعریف کارگر.....
۱۹۱	تعریف کارفرما.....
۱۹۲	تعریف کارگاه.....
۱۹۲	تعریف قرارداد.....
۱۹۲	شرایط اساسی قرارداد کار.....
۱۹۲	مشخصات قرارداد کار.....
۱۹۵	قرارداد مقاطعه کاری.....
۱۹۵	دوره آزمایشی.....
۱۹۶	تعلیق قرارداد کار.....
۱۹۶	موارد تعلیق قرارداد کار.....
۱۹۷	خاتمه قرارداد کار.....
۱۹۷	مقررات قانون کار در رابطه با دستمزد.....
۱۹۹	مدت کار.....
۱۹۹	ساعات کار روزانه.....
۲۰۰	اضافه کاری.....
۲۰۱	محدودیت‌های قانون کار در مورد سن و جنس.....
۲۰۱	شرایط کار زنان.....
۲۰۲	شرایط کار نوجوانان.....
۲۰۳	مقررات قانون کار در مورد تعطیلات و مرخصی‌ها.....
۲۰۵	تشکل‌ها و سندیکاهای کارگری.....
۲۰۷	قانون هماهنگی شورای اسلامی.....
۲۰۷	انجمن صنفی.....
۲۰۷	آیین نامه‌ها و قوانین بیمه‌های کارگری و بازنشستگی.....
۲۱۱	بازنشستگی.....
۲۱۲	انواع طرح‌های بازنشستگی.....
۲۱۳	منابع.....

پیشگفتار

"به نام خدا"

من به سرچشمه خورشید نه خود بردم راه

ذره‌اک بودم و مهر تو مرا بالا برد

«سپاس به پیشگاه حضرت دوست که هر چه هست از اوست!»

افزایش روزافزون تعداد سازمانها از یک طرف و گسترش توسعه کمی و کیفی این سازمانها و پیچیدگی آنها از طرف دیگر، وجود مدیران لایق برای اداره آنها را بیش از پیش طلب می‌کند. بی‌تردید به‌منظور دستیابی به سازگاری لازم با شرایط پدید آمده، می‌باید نگرش‌ها و تئوری‌های سازمان و مدیریتی را از زوایای گوناگونی مورد توجه قرار داد. موضوع مدیریت یکی از عناصر مهم و سرنوشت‌ساز، در طول تاریخ بشری مطرح بوده و هست. جایگاه مدیریت در جوامع امروزه مثل جایگاه سر در بدن بسیار مهم و ارزشمند است، به‌خصوص در این زمان که جوامع و سازمانها در راستای جهانی شدن پیوسته دستخوش تغییراتی که در حال تخریب مرزهای متعدد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و نظایر آن می‌باشد قرار گرفته‌اند. براین اساس مدیران راه دشوار و سختی را در پیش روی خود دارند. چه بسا ممکن است یک عمل و رفتار درست و سنجیده مدیر منجر به رشد و تعالی یک سازمان شود یا برعکس ممکن است یک تصمیم نابجا و نادرست مدیر زمینه نابودی سازمانی را فراهم سازد.

زمانی قدرت یک جامعه به تعداد جمعیت‌اش بود. اما، امروزه شکی نیست که قدرت یک جامعه به سطح و توان اندیشه آن جامعه مربوط است و کتاب به‌عنوان ابزار اندیشه‌پردازی و تقویت آن می‌تواند باشد.

لیکن تنها مطالعه متون و مفاهیم مدیریتی و کسب علم در این رشته شرط لازم و کافی برای موفقیت نمی‌باشد بلکه بکارگیری علم، توانایی و هنر انجام کار با دیگران در جهت اهداف، از جمله مسایل مهم و اساسی در مدیریت است. مدیریت سازمانها باید شرایط محیط کار را بهتر درک کنند و باتوجه به عناصر مهم و مورد نیاز برای اداره سازمانها از جمله لزوم افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان، رهبری و هدایت آنها را به عهده گیرند و مدیر همواره باید بداند که نیروی انسانی جزء مهم‌ترین و ارزشمندترین منبع در سازمان است و توفیق در این امر مستلزم تقویت ویژگی‌های انسانی و شخصیتی خود مدیر، درک صحیح افراد و فراگیری نحوه ارتباط موثر با دیگران می‌باشد و ضرورت کسب دانش مدیریت در حد اصول و مبانی یا پایه برای تمام

مدیران و همه سطوح ضروری است. تحقق چنین خواسته‌هایی، قبل از هرچیز به آموزش‌های لازم در دانش مدیریت و به تبع آن استادان مجرب از یک طرف و کتب معتبر و مستند در زمینه مدیریت از سوی دیگر نیاز دارد.

شناخت چارچوبها، نگرشها، الگوها و نظریه‌های جدید در پهنه دانش مدیریت، متضمن درک درستی از اصول و مبانی بنیادین این دانش می‌باشد. لذا در این مجموعه سعی شد رودخانه‌ای از اقیانوس بزرگ مفاهیم و موضوعات مدیریت بیان شود. کتاب حاضر تحت‌عنوان اصول و مبانی سازمان و مدیریت است، از این لحاظ ظرفیت کتاب اجازه نمی‌دهد که به مسائل و مفاهیم پیشرفته و تخصصی‌تر پرداخته شود. هدف در کتاب‌های پایه این است که مفاهیم اصلی و پیوستگی آنها با یکدیگر روشن گردد. البته ناگفته نماند، مطالب این کتاب طوری تنظیم شده که می‌تواند مورد استفاده مدیران، دانش‌پژوهان مدیریت و دانشجویان عزیز در شاخه‌های متنوع رشته مدیریت مورد استفاده قرار گیرد. و امیدوارم که بتواند در ارائه مفاهیم اساسی دانش مدیریت در جامعه‌ای که نیاز بسیار به آن است موثر باشد.

به قول دکتر علی شریعتی:

«این تمام چیزی است که می‌توانستیم، نه تمام چیزی که می‌خواستیم!»

برایتان

دلی عاشق

ذهنی جستجوگر

روحي مبارز و عصيانگر

نگاهي پرهيزگر

و زباني پرسشگر

می‌طلبم

با تقدیم احترام

پگاه باباخانلو

۱۳۹۵