

مبانی سازمان و مدیریت

محمد رضا ضرغامی

آزمون سال ۱۴۰۳

- ❖ مدرس دروس تخصصی مدیریت (مدیریت بازاریابی، تئوری های مدیریت، مدیریت استراتژیک و مدیریت اسلام)
- ❖ مولف کتاب مدیریت بازاریابی انتشارات نگاه دانش
- ❖ مولف کتاب تاثیر تبلیغات در محیط گوشی های هوشمند
- ❖ مولف کتاب مدیریت محصول و مدیریت برند
- ❖ رتبه ۱۴ رشته مدیریت بازرگانی کنکور دکتری سال ۱۳۹۹
- ❖ رتبه ۲ رشته مدیریت بازرگانی کنکور دکتری سال ۱۳۹۸
- ❖ کسب بالاترین تراز در کارنامه کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت در ادوار گذشته
- ❖ رتبه ۱ رشته مدیریت کارآفرینی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۱ رشته مدیریت منابع انسانی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۱ رشته مدیریت بازرگانی دریایی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۲ رشته مدیریت بازرگانی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۳ رشته مدیریت فناوری اطلاعات کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۳ رشته مدیریت تکنولوژی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۴ رشته مدیریت حمل و نقل کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۶ رشته مدیریت دولتی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۱۰ رشته مدیریت صنعتی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ دانشجوی نمونه دانشگاه تهران در مقطع کارشناسی ارشد سال ۱۳۹۵



جلسہ اول

فصل اول: سازمان و مدیریت

سابقه مدیریت

- مدیریت به عنوان یکی از **فعالیت های اجتماعی** انسان سابقه ی بسیار دیرینه ای دارد.
- برخی از پژوهشگران، سابقه مدیریت را به **آغاز پیدایش انسان** نسبت می دهند.
- آغاز طرح نظریه های مدیریت و سازمان را می توان **سال های پایانی قرن نوزدهم و آغاز قرن بیستم** دانست.
- اولین مکتب مدیریت، **مدیریت علمی** و اولین اصل مدیریت علمی، استفاده از روش های علمی و **پرهیز از آزمون و خطا** و محاسبات سرانگشتی بود.
- تحول عمده در مدیریت با شروع **انقلاب صنعتی** در انگلستان در قرن هجدهم به وقوع پیوست.



تعریف مدیریت

۱- مدیریت عبارتست از انجام کار از طریق دیگران برای رسیدن به اهداف مورد نظر.

۲- مدیریت عبارتست از فرایند کسب اهداف به طور کارا و موثر از طریق دیگران.

۳- مدیریت عبارتست از فراگرد به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف معین صورت می گیرد.



تعریف مدیریت

- مدیریت یک فراگرد است
- مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی تاکید دارد.
- مدیریت موثر (اثربخش) مبتنی بر تصمیم گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است.
- مدیریت کارا متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.
- مدیریت بر فعالیت های هدف دار متمرکز است.
- مدیریت موضوع میان رشته ای است.
- مدیریت فرایندی مستمر است.
- مدیریت هم علم و هم هنر است.

علت موفقیت سازمان ها، تمرکز آن ها بر روی بهترین شناخته شده ها و بهترین اجراهاست که به آن ها شایستگی های محوری گفته می شود.



محور تعاریف مدیریت

تعاریف مدیریت	محور تعاریف
مدیریت عبارتست از هنر دانستن اینکه چه از دیگران می خواهید و چگونگی انجام کار با کمترین زمان و هزینه	بهره وری و کارایی
مدیریت عبارتست از کار با و به وسیله افراد	انسان مداری
مدیریت فرآیند تصمیم گیری و کنترل اقدامات کارکنان به منظور دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده است.	تصمیم گیری
مدیریت تشکیلاتی چندمنظوره است که شامل اداره امور یک سازمان، اداره مدیران و مدیریت کارکنان و کار است.	رهبری
مدیریت عبارتست از استفاده اثربخش از منابع انسانی و مواد اولیه برای دستیابی به اهداف سازمان	نتیجه محوری یا هدف محوری
مدیریت عبارتست از پیش بینی و برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل.	فرآیند محوری یا وظیفه محوری
مدیریت عبارتست از هنر و علم سازماندهی و هدایت انسانی، کنترل نیروها و استفاده از مواد اولیه و طبیعی برای انتفاع انسانها	علم و هنر

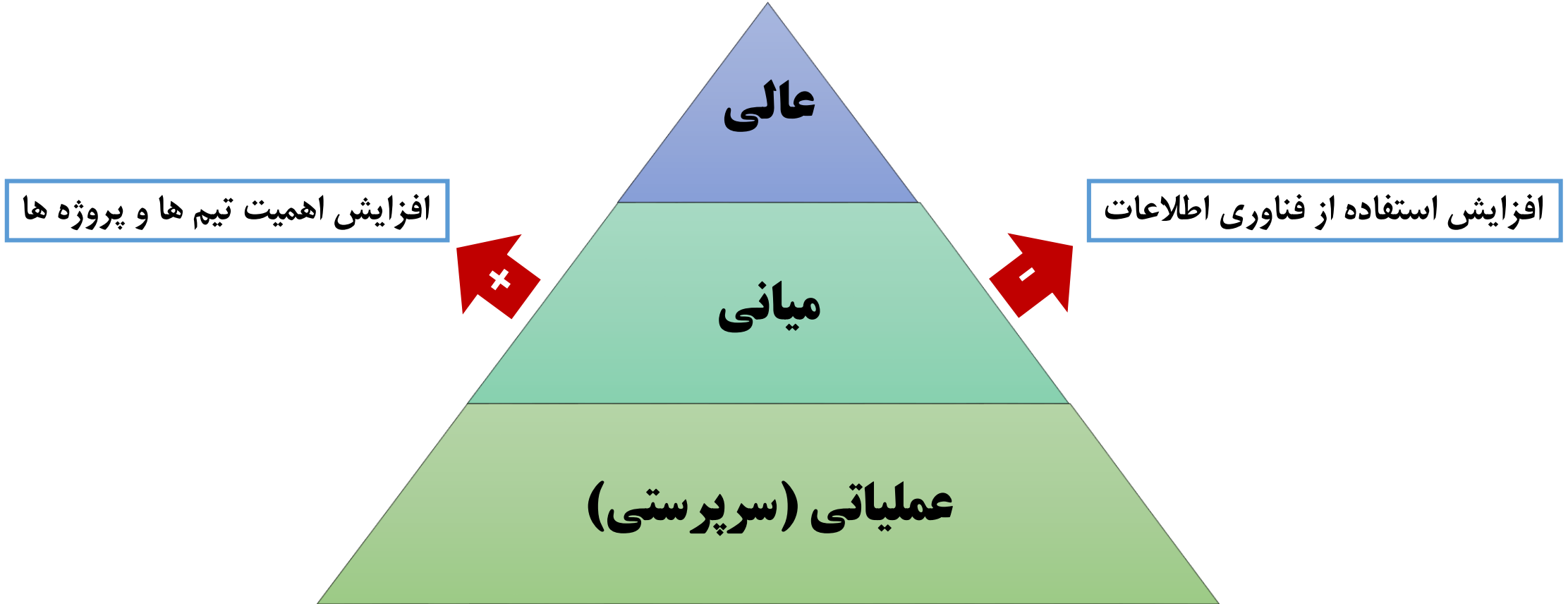
اهمیت مدیریت

□ برخی از دلایل اهمیت مدیریت به شرح زیر است:

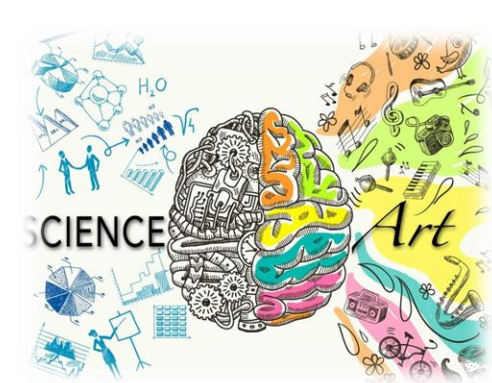
- به اعتقاد پیتر دراگر، پدر مدیریت نوین جهان، عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است.
- بسیاری از صاحبانظران، موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه مدیریت آن ها می دانند.
- مورخین و جامعه شناسان نهادی را نیافته اند که بدون **سلسله مراتب اداری** پایدار مانده باشد.



سطوح مدیریت



مدیریت علم، هنر یا حرفه؟!؟



شایستگی های رفتاری مدیران و مشخصه ها و سبکهای مرتبط

کشور نمونه سبک	سبک مدیریتی	مشخصه ها	ماهیت مدیریت	شایستگی های رفتاری مدیران
آلمان	حل مسئله	فنون عقلایی و نظام یافته مدیریت	علم	سازماندهی اطلاعات
انگلستان	محشوری	بینش های خلاق و چشم اندازهای جذاب	هنر	سازماندهی افراد
آمریکا	بصیرت بخشی	تجربه مستقیم، آزمایش و عمل	مهارت	سازماندهی عمل

مدیریت موفق و مدیریت موثر

□ سه عامل عمده برای موفقیت مدیر وجود دارد که عبارتند از :

$$S = A * M * O$$

□ منابع قدرت مدیر عبارتند از:

➤ **منابع قدرت ناشی از منصب و مقام**

(1) قدرت پاداش

(2) قدرت تنبیه

(3) قدرت مشروعیت

➤ **منابع قدرت ناشی از توان شخصی مدیر**

(1) قدرت مهارت

(2) قدرت صلاحیت



وظایف مدیریت

وظایف مدیریت عبارتند از:

- وظایف و فعالیت های عام مدیریت: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل
- هنری فایول: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل
- برنامه ریزی (Planing)، سازماندهی (Organizing)، کارگزینی (Staffing)، هدایت (Directing)، هماهنگی (Coordinating)، گزارش دهی (Reporting) و بودجه بندی (Budgeting)

نکته: حروف اول این کلمات، آغازه ی " **POSDCORB** " را برای معرفی وظایف مدیریت به وجود آوردند



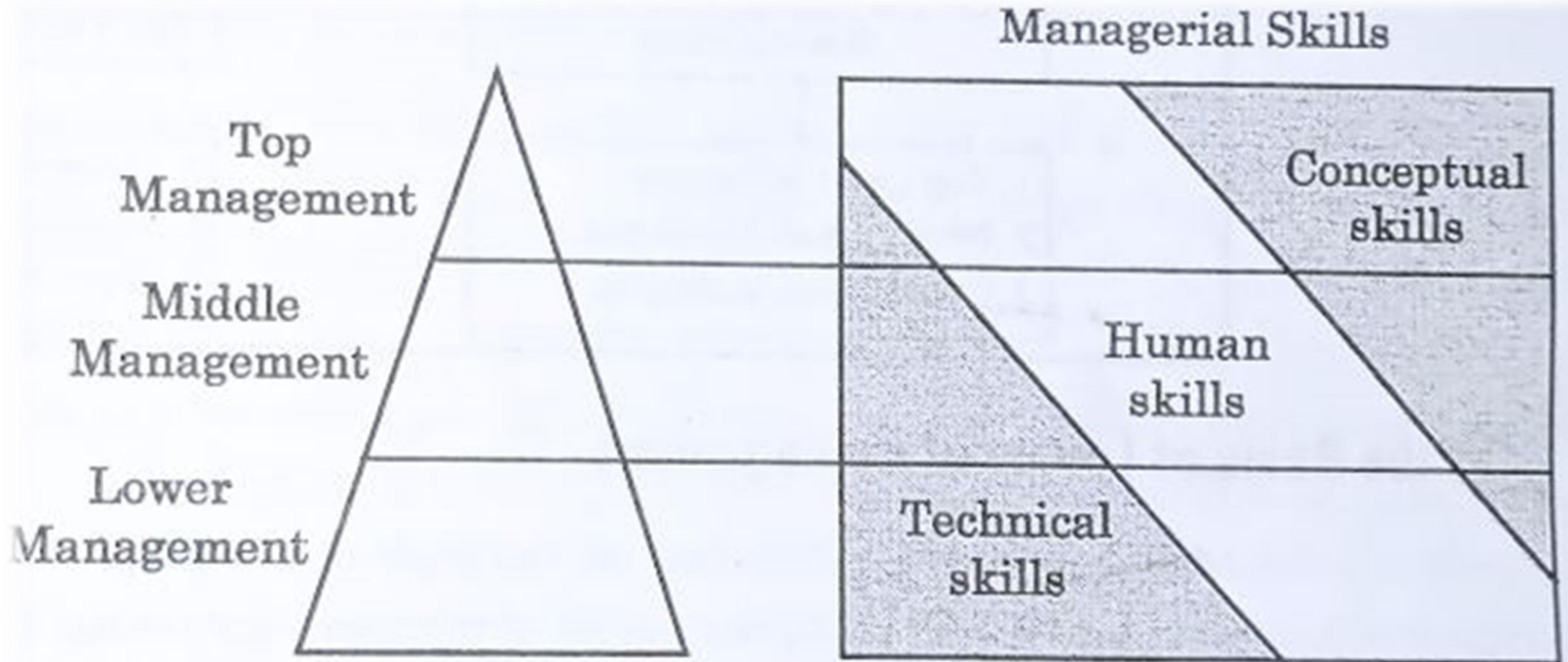
- مدیران عالی: برنامه ریزی و سازماندهی
- مدیران میانی: هماهنگی
- مدیران عملیاتی: هدایت
- تمامی سطوح مدیریت: کنترل

تفاوت وظایف مدیران در سازمان های بزرگ و کوچک

تفاوت وظایف مدیران در سازمان های بزرگ و کوچک

وظایف	سازمان های بزرگ	سازمان های کوچک
برنامه ریزی	اهداف و برنامه های رسمی و مکتوب	اهداف و برنامه های غیر رسمی
سازماندهی	ساختارهای رسمی و مشاغل تخصصی	ساختارهای غیر رسمی و طراحی کلی مشاغل
هدایت	مدیریت مشارکتی	مدیریت اقتدارمآبانه
کنترل	سیستم های کنترلی پیشرفته و کامپیوتری	مشاهده مستقیم

مهارت های مدیران



نقش های مدیران

هنری مینتزبرگ در کتابش با عنوان «مدیریت از دیدگاه مینتزبرگ: درون دنیای عجیب سازمان‌ها»، به ۱۰ نقش اساسی مدیران اشاره کرد. این نقشها عبارت‌اند از رئیس تشریفات، رهبر، رابط، گیرنده، اشاعه دهنده، سخنگو، کارآفرین، آشوب‌زدا، تخصیص دهنده منابع و مذاکره‌کننده. او این نقش‌ها را به سه دسته تقسیم کرد: ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری.



نقش های مدیران

❖ مینتزرگ معتقد است که این ده نقش را نمی توان از هم تفکیک کرد بلکه دارای ماهیتی هستند که در یک مجموعه و کل تلفیق شده اند.
مینتزرگ بر اساس مطالعات خود دریافت که :

- مدیران فروش زمان نسبتاً بیشتری را صرف نقش های میان فردی (ارتباطی) می کنند. **(R)**
- مدیران تولید توجه بیشتری را به نقش های تصمیم گیری مبذول می دارند. **(T)**
- مدیران ستادی بیشترین زمانشان صرف نقش های اطلاعاتی می شود.

❖ نقش های مدیران از دیدگاه آدیزس عبارتند از:

- نقش تولیدی ← خرده سیستم " فناوری - اقتصادی "
- نقش اجرایی ← خرده سیستم " اداری - ساختاری "
- نقش ابداعي ← خرده سیستم " اطلاعاتی - تصمیم گیری "
- نقش ترکیبی ← خرده سیستم " انسانی - اجتماعی "

شایستگی های مدیران

مهمترین رویکرد برای تعریف شغل مدیران، رویکرد شایستگی های مدیریت است.

هوش شناختی: تفکر سیستمی، تشخیص الگو.

هوش عاطفی: خودآگاهی عاطفی

هوش اجتماعی

آگاهی اجتماعی: همدلی، آگاهی سازمانی

خودمدیریتی: خودکنترلی عاطفی، انطباق پذیری، موفقیت گرایی، نقطه نظر مثبت

مدیریت روابط: رهبری الهام بخش، نفوذ، مربی گری یا مرشدی، مدیریت تضاد، کار تیمی

«تفکر سیستمی» و «تشخیص الگو» به ترتیب جزء کدام شایستگی های مدیریتی هستند؟ ارشد ۱۴۰۱

۲) هوش شناختی - هوش شناختی

۴) هوش اجتماعی - هوش اجتماعی

۱) هوش شناختی - هوش اجتماعی

۳) هوش اجتماعی - هوش شناختی



تعریف سازمان

صاحب نظران تعاریف مختلفی از سازمان ارائه داده اند که مهمترین این تعاریف به شرح زیر است:

- سازمان عبارتست از مجموعه ای از افراد که برای **تحقق اهدافی** معین همکاری می کنند. در همه ی سازمان ها از انسان ها استفاده می شود و همه آنها هدفمند بوده، از "**تقسیم کار**" بهره می گیرند (شرمرهورن)
- سازمان یک **نهاد اجتماعی** است که مبتنی بر **هدف** می باشد، **ساختار** آن آگاهانه طرح ریزی شده است و دارای سیستم های فعال و هماهنگ است و با **محیط خارجی** ارتباط دارد. (ریچارد دفت)



**مشارکت
کنندگان**

**ساختار
اجتماعی**

**عناصر سازمان
(ماست)**

اهداف

**تکنولوژی
(فناوری)**

اهمیت سازمان

بعضی از دلایل اهمیت سازمان ها به شرح زیر است :

- پیتر دراگر معتقد است که " امروزه جوانان باید سازمان ها را همان گونه بیاموزند که اجدادشان **کشاورزی** را آموختند "
- تسلط سازمان ها بر تمام جنبه های **زندگی اجتماعی**، یک دلیل بر اهمیت آن هاست.
- دلیل دیگر اهمیت سازمان ها، مطرح کردن سازمان ها به عنوان منشا بسیاری از مشکلاتی است که جوامع کنونی را به ستوه آورده است.



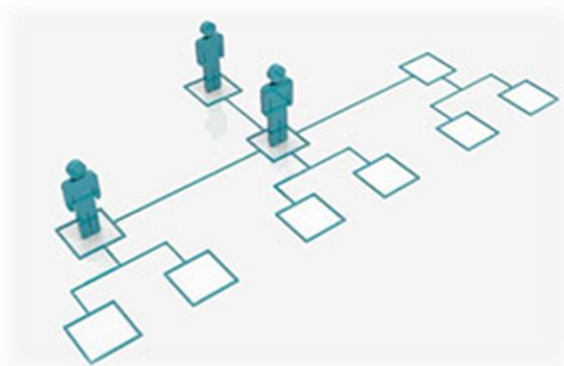
سازمان ها: سیستم های عقلایی، طبیعی و باز

ریچارد اسکات در کتاب سازمان ها، سه تعریف از سازمان ارائه می کند:

➤ **سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی:** رسمیت بالا، کارکردی و فنی، کارایی، انتخاب اهداف و چگونگی رسیدن به آنها

➤ **سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی:** سیستم ارگانیک، ساختار رفتاری، بقای سازمان، به شکل غیر رسمی ساختار یافته اند، مناسب محیط های پویا

➤ **سازمان به عنوان یک سیستم باز:** وابستگی متقابل اجزا، احاطه شده توسط محیط



انواع سازمان ها از دیدگاه بلاو و اسکات

➤ بلاو و اسکات در تقسیم بندی خود بر مبنای ذینفعان اصلی، ۴ نوع سازمان را شناسایی کرده اند:

نوع سازمان	ذینفع اصلی	نمونه ها
انجمن های مبتنی بر منافع متقابل	اعضای انجمن ها	انجمن های حرفه ای و اتحادیه ها
شرکت های بازرگانی	مالکین کسب و کار	شرکت های واردات خودرو
سازمان های خدماتی	مشتریان و ارباب رجوع	شرکت های بیمه
سازمان های مبتنی بر منفعت عمومی	عامه مردم	آتش نشانی و پلیس

انواع سازمان ها از دیدگاه آمیتای اتریونی

➤ آمیتای اتریونی در تقسیم بندی خود بر مبنای ساختار قدرت و اختیار، ۴ نوع سازمان را شناسایی کرده اند:

نوع سازمان	نمونه ها
غلبه زور و اقتدار	زندان ها و اردوگاه های کار اجباری
غلبه منفعت گرایی و قدرت قانونی-عقلایی	کسب و کارهای بازرگانی، صنایع، اتحادیه های تجاری و ارتش
غلبه قدرت هنجاری و تکلیفی	نهادهای مذهبی، انجمن های حرفه ای، دانشگاه ها، سازمان های دانشجویی و موسسات خیریه
ساختارهای ترکیبی	سازمان های نظامی (اجبار- هنجار)، اتحادیه ها (منفعت گرایی- هنجاری)، شهرک های صنعتی و مزارع کشاورزی و کشتیرانی (منفعت گرایی- اجباری)

انواع سازمان ها از دیدگاه پارسونز

➤ پارسونز با کلیدواژه **AGIL** چهار کارکرد اصلی سازمان را ارائه می کند.

کارکرد اجتماعی	نوع سازمان	نمونه ها
انطباق	سازمان های دارای تولید اقتصادی	شرکت های بازرگانی
نیل به هدف	سازمان های متمایل به اهداف سیاسی	موسسات دولتی مثل بانک ها
انسجام	سازمان های منسجم	دادگاه ها و حِرَف قانونی، احزاب سیاسی و کارگزاران کنترل اجتماعی
کمون (نهفتگی)	سازمان های با بنیادهای حافظ الگو	سازمان های فرهنگی مانند موزه ها، سازمان های آموزشی و مذهبی

انواع سازمان ها از دیدگاه کتز و کاهن

➤ کتز و کاهن نیز در تقسیم بندی خود، ۴ کارکرد اصلی سازمان را شناسایی کرده اند:

کارکرد اجتماعی	معنی	نمونه ها
تولیدی یا اقتصادی	خلق ثروت یا تولید کالا و خدمات	شرکت های بازرگانی
نگهدارنده جامعه	جامعه پذیری و مراقبت های عمومی	مؤسسات تربیتی، درمانی، آموزش و پرورش
انطباقی	خلق دانش	دادگاه ها و مؤسسات پژوهشی
مدیریتی-سیاسی	فعالیت های قضاوت، هماهنگی و کنترل منابع	سیستم های قضایی، پلیس، احزاب سیاسی، گروه های ذینفع و سازمان های دولتی

آنچه که در مؤسسات تربیتی و آموزش و پرورش صورت می گیرد، بیانگر کدام کارکرد سازمان ها است؟ دکتری ۱۴۰۲

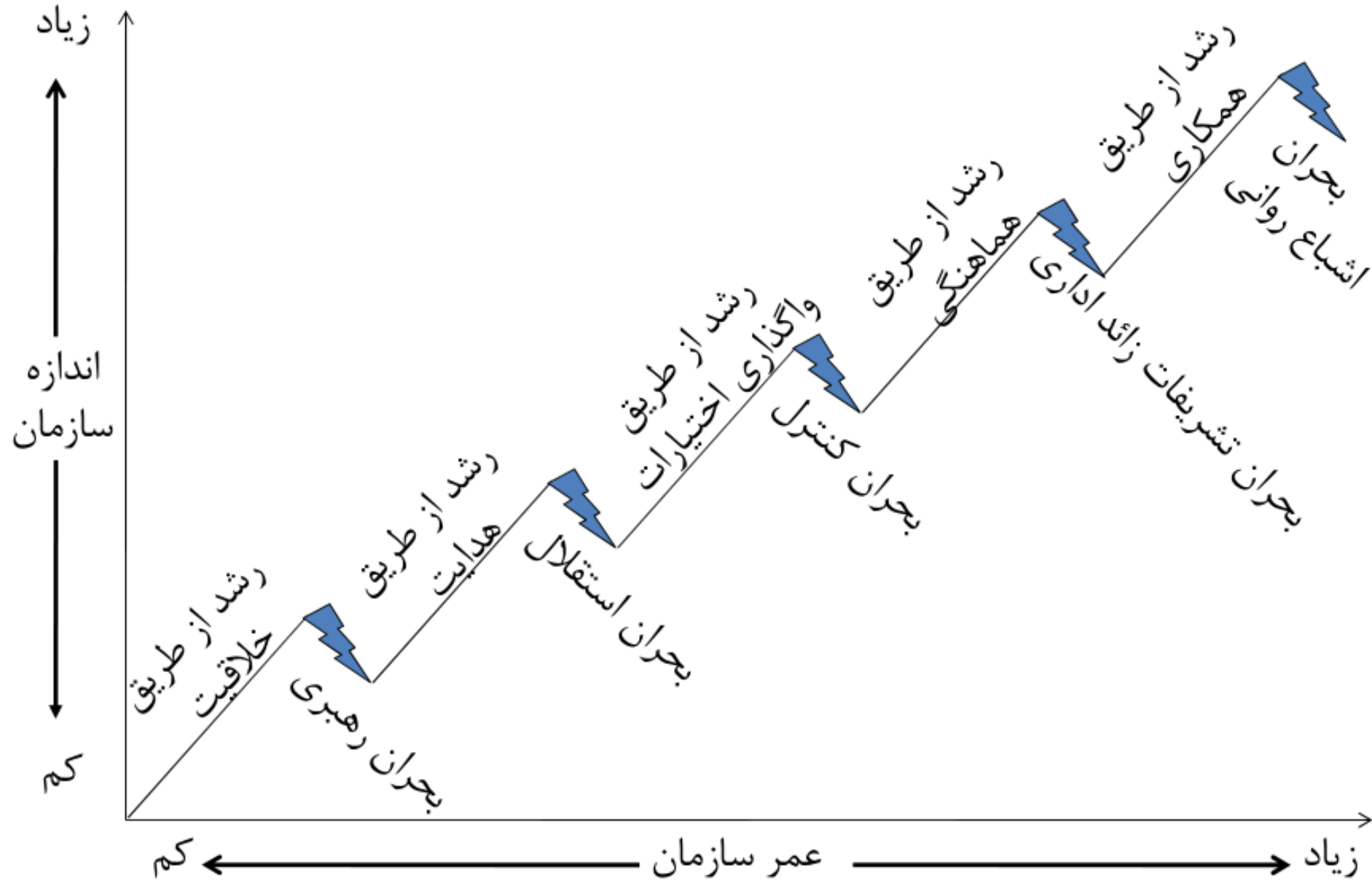
(۲) نگهدارنده جامعه

(۴) مدیریتی

(۱) تولیدی

(۳) انطباقی

نظریه مراحل رشد سازمانی (گرینر)



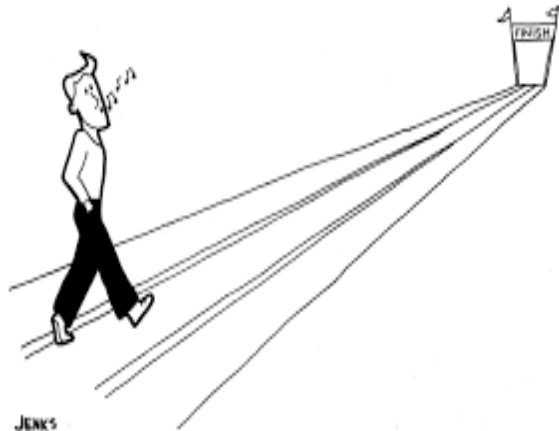
مراحل رشد واحدهای سازمانی



مدل لاری گرینر		
راه حل بحران	بحران	مراحل رشد سازمان
هدایت	بحران رهبری	رشد از طریق خلاقیت
تفویض اختیار	بحران استقلال	رشد از طریق هدایت
هماهنگی	بحران کنترل	رشد از طریق تفویض اختیار
همکاری	بحران تشریفات زائد اداری	رشد از طریق هماهنگی
—	اشباع روانی کارکنان	رشد از طریق همکاری

قانون پارکینسون

قانون پارکینسون زمینه **گسترش بی رویه بروکراسی** ها را بیان می کند. از دید این قانون، کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند، گسترش می یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد. به عبارت دیگر **"کار گسترش می یابد تا کل زمان موجود برای تحققش را مصرف کند"**. پارکینسون، انگیزه ی گسترش بروکراسی ها را **تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر** می داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری، و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می شود.



قانون پیتر (اصل حد بی کفایتی)

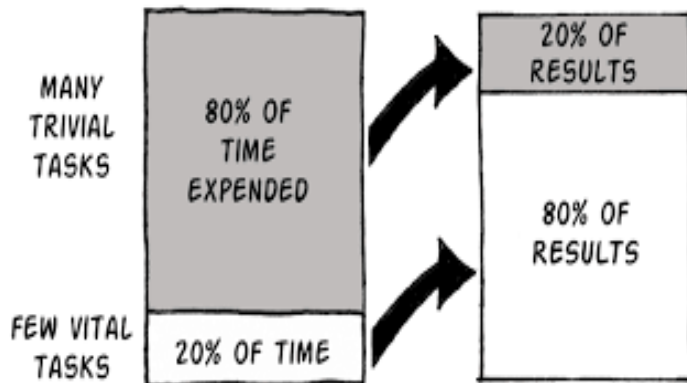
اصل پیتر ادعا دارد که در سازمان ها کارکنان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقاء پیدا می کنند و این روند تا زمانی ادامه می یابد که به حد بی کفایتی در یک شغل می رسند و در همان جا باقی می مانند. به بیان دیگر، قانون پیتر بیان می دارد که "در سلسله مراتب سازمانی هر کارمند تا سطح **عدم شایستگی خود ارتقا می یابد**". لارنس پیتر معتقد است که در سلسله مراتب سازمان ها، همه ی کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی کفایتی برسند



قانون پارتو (اصل ۲۰/۸۰)

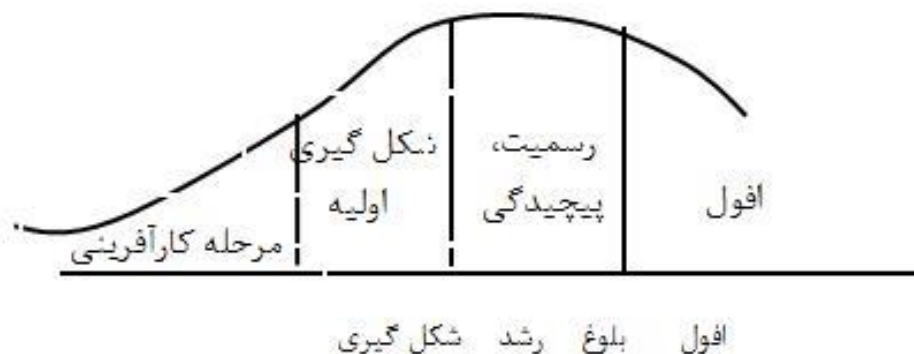
کارکرد قانون پاره تو در این است که مشخص می کند چه کارهایی باید بیشتر و چه کارهایی باید کمتر فرد را به خود مشغول سازد.

برای مثال، طبق قانون پاره تو ۲۰ درصد مشتریان، ۸۰ درصد محصولات هر کسب و کار را خریداری می کنند یا ۲۰ درصد کارکنان ۸۰ درصد بهره وری شرکت را حاصل می کنند.



چرخه حیات سازمان

مراحل و مشخصه های هر مرحله از چرخه حیات سازمان		
مشخصه ها	مدل پنج مرحله ای	مدل سنتی
سازمان نوپا، اهداف مبهم، خلاقیت بالا	کارآفرینی	شکل گیری
ارتباطات و ساختار غیر رسمی، تعهد بالا، تداوم خلاقیت، وضوح رسالت سازمان	شکل گیری اولیه	رشد
رسمیت، ساختار ثابت، تاکید بر کارایی و ثبات، عدم تاکید بر نوآوری	رسمیت و کنترل	بلوغ
ساختار پیچیده، عدم تمرکز، محصولات و بازارهای متنوع	پیچیده شدن ساختار	
جابجایی و ترک خدمت کارکنان، افزایش تعارض، تمرکز	افول	افول



نقاط عطف و تحولات مدیریت در تمدن های بزرگ

- ❑ قدیمی ترین تفکرات و ایده های مدیریت مربوط به **سومریان** است.
- ❑ نخستین تشکیلات منظم اداری و مالی توسط **داریوش** شکل گرفته است.
- ❑ سیاست های اقتصادی مانند جانشینی واردات، توسعه صادرات و مزیت های تجاری نسبی به **دوره اشکانیان** بر می گردد.
- ❑ قواعد تصمیم گیری استراتژیک و مبانی مدیریت استراتژیک به **سان تزو (کتاب هنر جنگ)** بر می گردد.
- ❑ **حضرت شعیب** اولین مشاور مدیریت نام گرفته است / استفاده از اصل مدیریت بر مبنای استثنا توسط **حضرت موسی** به کار گرفته شده است.
- ❑ **سقراط** اولین اثر مکتوب در خصوص مدیریت را تحریر کرده است.
- ❑ **افلاطون** بحث تقسیم کار و تخصص گرایی در جامعه را مطرح کرده است.
- ❑ **تاجران ونیزی** مبانی حقوقی و قانونی تجارت را تدوین کرده اند.
- ❑ **ماکیاولی** تفکر مدیریت در نظام سیاسی را پایه گذاری کرد.

سوالات

۱. کدام گزینه به معنای تحقق اهداف است؟

الف) بهره‌وری ب) کارایی ج) اثربخشی د) کارآمدی

۲. نقش «ترکیب‌کنندگی مدیر» به کدام خرده‌سیستم سازمانی مربوط می‌شود؟

الف) اداری - ساختاری ب) انسانی - اجتماعی ج) فناوری - اقتصادی د) اطلاعاتی - تصمیم‌گیری

۳. موسسات دولتی از لحاظ سنخ‌شناسی پارسونز در پی کدام کارکرد اجتماعی هستند؟

الف) انطباق ب) انسجام ج) نیل به هدف د) کمون

۴. بر اساس کدام قانون در مدیریت کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند، گسترش می‌یابند و این گستردگی به میزان و

ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد؟

الف) قانون پاره‌تو ب) قانون پارکینسون ج) قانون پیتر د) قانون گسترش سازمانی

۵. مرحله کارآفرینی در چرخه حیات سازمانی مترادف کدام مرحله است؟

الف) رسمیت ب) بلوغ و رشد ج) تثبیت د) شکل‌گیری

سوالات

۶. خلق دانش جزو کدام یک از کارکردهای سازمان ها می باشد؟

الف) تولیدی (ب) مدیریتی (ج) نگهدارنده (د) انطباقی

۷. پیشرفت در فناوری اطلاعات، فلسفه وجودی کدام نوع مدیران را کم رنگ ساخته است؟

الف) عالی (ب) میانی (ج) عملیاتی (د) سرپرستی

۸. طراحی سازمان بر اساس سیستم طبیعی، برای چه محیطی صورت می پذیرد؟

الف) ایستا (ب) متلاطم (ج) پویا (د) نستا پایدار

۹. پیچیدگی ساختاری در کدام مرحله از چرخه حیات سازمان رخ می دهد؟

الف) رسمیت (ب) بلوغ (ج) افول (د) شکل گیری

۱۰. مهارت و قدرت درک پیچیدگی های کل سازمان را مهارت می نامند.

الف) ادراکی (ب) انسانی (ج) فنی (د) مدیریتی