بسم الله الرحمن الرحیم

مروری جامع بر تئوری های مدیریت

www.ketab.ir

شرکت چاپ و نشر بازرگانی
وابسته به
مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی

سرشناسه : شهابی، الهه، ۱۳۶۱ -
عنوان و نام پدیدآور : مروری جامع بر تئوری‌های مدیریت/ گردآوری و اقتباس الهه شهابی، علی خشنودزاده و بهروز حیدری.
مشخصات نشر : تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری : ۴۱۲ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۲۸۷-۲
موضوع : مدیریت
شناسه افزوده : خشنودزاده، علی، ۱۳۶۶ -
شناسه افزوده : حیدری، بهروز، ۱۳۶۷ -
شناسه افزوده : شرکت چاپ و نشر بازرگانی
رده بندی کنگره : HD۳۷/ف۲ش۸۲۵ ۱۳۹۰
رده بندی دیویی : ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی : ۲۵۷۹۴۴۸

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۲۸۷-۲

نام کتاب: مروری جامع بر تئوری‌های مدیریت
گردآوری و اقتباس: الهه شهابی(عضو هیئت علمی دانشگاه هرمزگان)، علی خشنودزاده و بهروز حیدری
اصلاح و صفحه‌آرایی: سولماز دمندانی
ویرایش و نسخه‌پردازی: افسانه شهابی
حروفچینی: ساناز حیدری
طراحی جلد: ساناز حیدری
چاپ اول: ۱۳۹۰
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی
ناشر: شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
تمام حقوق برای ناشر محفوظ است.
نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، شماره ۱۲۰۲، تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹
پست الکترونیکی: www.cppc.ir

www.ketab.ir

پیشگفتار

از آنجایی که صاحب‌نظران در حوزه مدیریت نظریات زیادی از خود به جای گذاشته‌اند و مباحث بسیاری را مطرح کرده‌اند، امروزه کتاب‌های متعددی در این زمینه به چاپ رسیده است. با عنایت به این نکته، دانشجویان در این زمینه با منابع زیادی روبه‌رو هستند و حجم زیاد مطالب باعث می‌شود که اکثر داوطلبان نتوانند تمامی مطالب را مطالعه نمایند.

با توجه به اینکه این نظریات و کتاب‌ها در آزمون ورودی کارشناسی ارشد، منبع سئوالات تئوری‌های مدیریت می‌باشند، سعی کرده‌ایم با نوشتن این کتاب این امکان را برای خوانندگان فراهم آوریم که با عمده مباحث و نظریات مدیریت آشنا شوند.

کتابی که هم اکنون پیش‌رو دارید، تلفیقی از تجربیات آموزشی و مطالعاتی است که در نگارش آن سعی شده است از مباحثی استفاده شود که طی ۲۰ سال گذشته از جمله سئوال‌خیزترین و مهم‌ترین مطالب هم در آزمون کارشناسی ارشد و هم در سایر آزمون‌ها بوده‌اند.

تفاوت آشکاری که این کتاب با سایر کتب مشابه چاپ شده در این زمینه دارد این است که در نگارش این کتاب تلاش شده است، نظریاتی که پایه و اساس یکسانی دارند با هم ترکیب و در کنار هم آورده شوند تا از پراکنده‌خوانی و اتلاف وقت جلوگیری گردد.

www.ketab.ir

امیدواریم که داوطلبان عزیز با مطالعه این کتاب در زمینه تئوری‌های مدیریت به موفقیت دست یابند. هر چند این اعتقاد وجود دارد که مجموعه حاضر نیازمند کمال است و اعلام تذکرات، انتقادات و پیشنهادات می‌تواند کارگشای ما باشد.

در پایان لازم است از پدیدآورندگان محترم، سرکار خانم الهه شهابی و آقایان علی خشنودزاده و بهروز حیدری و همچنین تمامی همکاران شرکت چاپ و نشر بازرگانی که در انتشار این اثر تلاش داشته‌اند، تقدیر و تشکر به عمل آید.

مجید نیک‌مهر
مدیرعامل شرکت چاپ و نشر بازرگانی

www.ketab.ir

فهرست مطالب

عنوان | صفحه

مقدمه ..... س

فصل اول: کلیات ۱

تعریف مدیریت و سازمان ۱

فراگرد رشد و افول واحدهای سازمانی ۲

افول سازمان ٤

مشکلات بالقوه مدیریتی در هنگام افول سازمان‌ها ۶

نظریه چرخه حیات ۸

اثربخشی وکارایی مدیریت (مدیریت اثربخش وکارا) ۹

سطوح مدیریت ۱۰

نظریه نقش‌های مدیریت ۱۳

کارآفرینی ۱٤

انواع رهیافت‌های کارآفرینی ۱٤

اصل پیتر ۱۵

قانون پارکینسون ۱۶

فصل دوم: نظریه‌های مدیریت و سازمان ۱۷

سیرتحول نظریات مدیریت و سازمان ۱۷

طبقه‌بندی مجموعه‌ای نظریه‌های سازمان و مدیریت ۲۰

www.ketab.ir

رهیافت‌های عمده در سیر تکوین نظریه‌های سازمان و مدیریت ۲۲
مدیریت علمی ۲۴
اصول علم اداره (نظریه فراگرد مدیریت، نظریه اداری، وظیفه گرایان، مدیریت فرآیندی) ۲۶
اصول چهارده گانه هنری فایول ۲۶
نظریه بوروکراسی ۲۸
تبعات غیرکارکردی (مخل) بوروکراسی ۲۹
رهیافت منابع انسانی به مدیریت (دیدگاه طبیعی یا نئوکلاسیک) ۳۰
رهیافت‌های کمی به مدیریت ۳۳
رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت ۳۳
انواع سیستم‌ها ۳۴
جهت‌گیری‌های جدید: یادگیری سازمانی و نظریه آشوب ۳۶
ویژگی سیستم‌های یادگیرنده ۳۷
نظریه آشوب ۳۹
ویژگی‌های یک سیستم بی‌نظم در تئوری آشوب ۳۹
نظریه اقتضایی ۴۰
فرانوگرایی یا پست مدرنیسم در نظریه سازمان ۴۱
ساختارها در پست مدرنیسم ۴۲
نقش استعاره‌ها در شناخت سازمان ۴۳

فصل سوم: خلاقیت و نوآوری ۵۳

شیوه‌های تفکر ۵۴
فنون خلاقیت و نوآوری ۵۶
موانع ایجاد خلاقیت در افراد ۵۹
خلاقیت و نوآوری در سازمانها ۶۰
نقش‌های نوآوری در سازمان ۶۱
موانع نوآوری و خلاقیت در سازمان ۶۱

فصل چهارم: کنترل و مدیریت بحران ۶۳

طراحی سیستم کنترل ۶۴
نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل ۶۶

www.ketab.ir

انواع کنترل ۶۷
مشخصات سیستم کنترل موثر ۶۹
مدل امتیازات متوازن (BSC) و کاربرد آن در کنترل ۷۰
مشکلات کنترل ۷۰
مدیریت بحران ۷۱
انواع سیستم‌های کنترل ۷۲

فصل پنجم: هدایت و رهبری سازمان ۷۳
رویکردهای عمده در مطالعات رهبری ۷۳
نفوذ و قدرت در سازمان ۹۳

فصل ششم: سازماندهی ۹۵
بخش اول: کلیات و مفاهیم سازماندهی ۹۵
ابزارهای رسمی کردن سازمان ۹۶
صف و ستاد ۹۷
ابعاد ساختار سازمان ۹۸
رابطه درجه تمرکز و ارتفاع سازمانی با حیطه نظارت ۱۰۲
عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی ۱۰۳
بخش دوم: سازمان‌دهی و طراحی سازمان ۱۱۵
مبانی سازماندهی بر مبنای نگرش سنتی ۱۱۶
محدودیت‌های ساختارهای سنتی سازمان ۱۲۱
نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی ۱۲۲
ساختار مجازی ۱۲۴
الگوی پنج بخشی مینتز برگ ۱۲۷
انواع ساختارهای ادهوکراسی ۱۳۳

فصل هفتم: هماهنگی ۱۴۳
هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی ۱۴۴
هماهنگی و فناوری ۱۴۵
سازوکارهای ایجاد هماهنگی ۱۴۶
رویکرد اقتضایی به هماهنگی و سازماندهی ۱۴۸

www.ketab.ir

هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و عمودی ۱۴۹
فصل هشتم: تصمیم‌گیری و حل مسئله ۱۵۱
موانع تصمیم‌گیری ۱۵۵
مراحل تصمیم‌گیری منطقی ۱۵۵
روش‌های مبان بر تصمیم‌گیری و حل مسأله ۱۵۷
محدودیت‌های استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم ۱۵۷
روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری ۱۵۸
معیارهای اصلی برای ارزیابی میزان کارایی هر تصمیم ۱۵۹
چالش‌های معاصر تصمیم‌گیری ۱۵۹
فصل نهم: برنامه‌ریزی ۱۶۵
تعریف برنامه‌ریزی ۱۶۵
هدف از برنامه‌ریزی ۱۶۶
رهیافت‌های برنامه‌ریزی ۱۶۶
دام‌های مهم در مسیر برنامه‌ریزی موفق ۱۶۹
انواع و سلسله مراتب برنامه‌ها ۱۷۰
اهداف کوتاه مدت ۱۷۰
راهبردها (استراتژی‌ها) ۱۷۱
خط‌مشی‌ها ۱۷۲
رویه‌ها و مقررات ۱۷۲
برنامه‌های عملیاتی و تاکتیکی ۱۷۳
طول مدت اجرای برنامه و اصل تعهدات ۱۷۳
تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی ۱۷۴
انواع برنامه‌ریزی ۱۷۹
فرایند برنامه‌ریزی جامع ۱۸۰
روش SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۸۲
جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۸۲
مزایا و محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۸۳
تدوین راهبرد در سطح کل سازمان ۱۸۳
تدوین راهبرد در سطح مؤسسه یا فعالیت‌های عمده سازمان ۱۸۵

www.ketab.ir

تدوین راهبرد در سطح عملیاتی ۱۸۸
دام‌های برنامه‌ریزی راهبردی ۱۸۸
برنامه‌ریزی تاکتیکی (عملیاتی) ۱۸۸
برنامه‌ریزی تخصصی ۱۹۱

فصل دهم: تعارض و استرس ۱۹۳
سیر تکاملی اندیشه تعارض ۱۹۳
تعارض سازنده و مخرب ۱۹٤
فرایند تعارض ۱۹٤
پنجره جوهری ۱۹۷
الگوهای حل تضادهای سازمانی ۱۹۸
نگرش اقتضایی نسبت به حل تضاد ۱۹۹
توضیح الگو ۲۰۰
الگوی مدیریت و حل تضاد بین فردی ۲۰۱
منابع تعارض سازمانی ۲۰۱
فنون رفع تعارض ۲۰٤
فنون ایجاد تعارض سازنده ۲۰۵
استرس ۲۰۶
عوامل ایجادکننده استرس ۲۰۷
عوامل ایجادکننده استرس گروهی ۲۰۸
عوامل ایجاد کننده استرس درون سازمانی ۲۰۸
عوامل ایجادکننده استرس برون سازمانی ۲۰۹
مراحل استرس ۲۰۹
طرق مقابله با استرس ۲۱۰

فصل یازدهم: انگیزش و رفتار ۲۱۳
مدیریت رفتار سازمانی ۲۱۳
انواع رفتارها ۲۱۵
تفاوت انگیزه با اهداف ۲۱۶
فرایند اصلی انگیزش ۲۱۶
نظریه‌های انگیزش ۲۱۷

www.ketab.ir

نظریه‌های محتوایی ۲۱۸
نظریه سلسله مراتب نیازها ۲۱۸
نظریه نیازهای زیستی – تعلق – رشد (ERG) ۲۱۹
نظریه بلوغ و عدم بلوغ ۲۲۰
نظریه دو عاملی انگیزش (تئوری توسعه) ۲۲۱
نظریه X و Y ۲۲۳
نظریه نیازهای مک کلند ۲۲۳
توفیق طلبی ۲۲٤
نظریه‌های فراگردی ۲۲۶
الگوی اقتضایی انگیزش ۲۳۱
فصل دوازدهم: ارتباطات ۲۳۵
فرایند ارتباطات ۲۳۶
عناصر فراگرد ارتباطات ۲۳۷
ارتباطات یک جانبه و دو جانبه ۲۳۸
موانع ارتباطی (عوامل ایجاد اختلال) ۲۳۹
نقش ادراک در ارتباطات ۲٤۰
راه‌هایی برای رفع موانع ارتباطات ۲٤۲
انواع مسیرهای ارتباطی ۲٤۲
ارتباطات در سطح سازمان ۲٤۵
شبکه‌های غیر رسمی ۲٤۸
سبک‌های ارتباطی ۲۵۰
موانعی که بر سر راه ارتباطات اثر بخش ۲۵۱
روش‌های بهبود ارتباطات ۲۵۲
گوش شنوا، زیر بنای مهارت ارتباطی ۲۵٤
سبک‌های شنود ۲۵٤
سیستم‌های جلوه و ارتباطات ۲۵۵
فصل سیزدهم: تجزیه و تحلیل مراوده‌ای یا تعاملی ۲۵۷
شخصیت سالم ۲۶۱
وضعیت بودن ۲۶۱

www.ketab.ir

مراودات میان مردم ۲۶۳
مراودات ضمنی ۲۶۵
شناسایی- مطرح شدن- نوازش ۲۶۵
تحلیل مراوده‌ای و نقش آن در رهبری ۲۶۶
نیاز مطرح شدن ۲۶۶
ابعاد خوب مدیریتی در هر یک از انسان‌ها ۲۶۶
حالت من والدینی ۲۶۸
حالت من بزرگسالی یا تحلیلگر ۲۶۸
حالت من کودکی ۲۶۹

فصل چهاردهم: ادراک ۲۷۱
ادراک رخدادهای اجتماعی و افراد ۲۷۴
خطاهای ادراکی ۲۷۷
کاربردهای نظریه ادراک ۲۷۹
کاربردهای ویژه فراگرد ادراکی در سازمان ۲۸۱

فصل پانزدهم: تغییر ۲۸۳
تغییرات در برنامه‌ریزی شده ۲۸۴
تغییر دادن سطح رشد به‌وسیلهٔ تغییر رفتار ۲۸۵
علل مقاومت در برابر تغییر ۲۹۰
تاکتیک‌های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر ۲۹۱
سطوح تغییر ۲۹۲
پیش‌بینی تغییر از ابعاد ساختاری ۲۹۴

فصل شانزدهم: فرهنگ ۲۹۷
ویژگی‌های فرهنگ ۲۹۹
نقش فرهنگ ۳۰۰
فرهنگ غالب و خرده فرهنگ ۳۰۱
فرهنگ و اثربخشی سازمان ۳۰۱
ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ ۳۰۲
شیوه انتقال فرهنگ ۳۰۴

www.ketab.ir

تغییر فرهنگ ۳۰۵
دیدگاه موافق ۳۰۵
دیدگاه مخالف ۳۰۵
نقش عوامل موقعیتی در فرهنگ سازمانی ۳۰۶
تغییر فرهنگ ۳۰۸
پیشنهادهای ویژه برای تغییر فرهنگ سازمانی ۳۰۸

فصل هفدهم: برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۳۱۱
محاسن برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۳۱۲
مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۳۱۲
روش‌های برآورد نیروی انسانی ۳۱۵

فصل هجدهم: تجزیه و تحلیل (کارشکافی) و طراحی مشاغل ۳۲۳
مراحل تجزیه وتحلیل شغل ۳۲۴
روش‌های تجزیه و تحلیل شغل ۳۲۵
منابع اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل (کارشکافی) شغل ۳۳۰
تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل ۳۳۰
کاربرد تجزیه و تحلیل شغل ۳۳۲
مشکلات تجزیه و تحلیل شغل ۳۳۲
طراحی شغل ۳۳۳
شیوه‌های خاص طراحی شغل ۳۳۸
چه موقع مدیریت باید طراحی مجدد شغل را مورد توجه قرار دهد ؟ ۳۴۰
شیوه‌های مختلف طراحی شغل برای ایجاد انگیزه ۳۴۱

فصل نوزدهم: کارمندیابی و انتخاب ۳۴۳
میزان کارمندیابی ۳۴۴
عوامل موثر در کارمندیابی ۳۴۴
مراحل کارمندیابی ۳۴۴
منابع کارمندیابی ۳۴۵
مراحل مختلف فرایند انتخاب ۳۴۷
عوامل موثر در پیش‌بینی صحیح عملکرد فرد در شغل ۳۵۰

www.ketab.ir

فصل بیستم: آموزش ۳۵۳
مزایای آموزش ۳۵٤
اهمیت آموزش برای کارکنان ۳۵٤
مراحل مختلف فرایند آموزش ۳۵۵
مسئول طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی ۳۶۵

فصل بیست و یکم: ارزیابی عملکرد ۳۶۷
کاربرد ارزیابی عملکرد ۳۶۸
معیارهای ارزشیابی ۳۶۸
انحرافات در ارزشیابی کارکنان ۳۶۸
مراحل ارزیابی ۳۷۰
عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی ۳۷۰
انواع ارزیابی ۳۷۱
نظریه‌های ارزشیابی ۳۷۲
روش‌های ارزیابی ۳۷۲

فصل بیست و دوم: سیستم پاداش، حقوق و دستمزد، مزایای فوق‌العاده ۳۷۹
انواع پاداش ۳۸۰
مبنای اعطای پاداش ۳۸۱
ویژگی‌های سیستم پاداش موثر ۳۸۳
حقوق و دستمزد ۳۸٤
ویژگی‌های سیستم حقوق و دستمزد ۳۸٤
نظریه‌های حقوق و دستمزد ۳۸۵
طراحی سیستم حقوق و دستمزد ۳۸۶
فواید ارزشیابی مشاغل ۳۸۶
ارزشیابی مشاغل مدیریتی و حرفه‌ای ۳۹۲

منابع و مراجع ۳۹۳

www.ketab.ir

مقدمه

به نام آنکه جان را فکرت آموخت چراغ دل به نور جان برافروخت

همان‌طور که می‌دانیم، دانش مدیریت و سازمان روزبه‌روز پیشرفت نموده و با توجه به تاثیرگذاری آن در دنیای امروز، مشتاقان زیادی برای فراگیری آن همت گماشته و ممارست نموده‌اند. یکی از مهم‌ترین شیوه‌های فراگیری علوم در عصر حاضر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به‌صورت آکادمیک می‌باشد.

این کتاب با توجه به اینکه دانشجویان برای ورود به مقاطع بالاتر نیازمند به طبقه‌بندی اطلاعات خود و استفاده مناسب از آن‌ها می‌باشند، می‌تواند در حوزه رشته مدیریت به عنوان یک کتاب کمک آموزشی عمل نماید. امیدواریم که این کتاب بتواند به راهنمایی خوانندگان محترم پرداخته و در ارتقای اطلاعات آن‌ها کمک نماید. با این وجود مولفان ضمن اذعان به وجود نقص در کتاب حاضر، خود را نیازمند به راهنمایی خوانندگان محترم به‌منظور رفع ایرادات احتمالی مجموعه می‌داند.

الهه شهابی
علی خشنودزاده
بهروز حیدری
پاییز ۱۳۹۰

www.ketab.ir