



## مبانی سازمان و مدیریت

مولفین:

دکتر فرهاد خادم الحسینی

دکتر نوشین حافظی زاده

|                     |                                                                      |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : خادم الحسینی، فرهاد، ۱۳۵۹-                                         |
| عنوان و نام پدیدآور | : مبانی سازمان و مدیریت/مؤلفین فرهاد خادم الحسینی، نوشین حافظی زاده. |
| مشخصات نشر          | : تهران: انتشارات شریف زاده، ۱۳۹۹.                                   |
| مشخصات ظاهری        | : ۲۲۰ ص.                                                             |
| شابک                | : ۳۵۰۰۰ ریال 978-622-662067-3                                        |
| وضعیت فهرست نویسی   | : فیبا                                                               |
| یادداشت             | : کتابنامه: ص. ۲۱۲-۲۲۰.                                              |
| موضوع               | : مدیریت                                                             |
| موضوع               | : Management                                                         |
| موضوع               | : مدیریت دانش                                                        |
| موضوع               | : Knowledge management                                               |
| موضوع               | : سازمان                                                             |
| موضوع               | : Organization                                                       |
| موضوع               | : نیروی انسانی — مدیریت                                              |
| موضوع               | : Manpower planning                                                  |
| شناسه افزوده        | : حافظی زاده، نوشین، ۱۳۶۱ -                                          |
| شناسه افزوده        | : Hafezizadeh, Nooshin                                               |
| رده بندی کنگره      | : ۳۷۱D                                                               |
| رده بندی دیویی      | : ۶۲۰۲۱۶                                                             |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۶۲۰۲۱۶                                                             |



|            |                                         |
|------------|-----------------------------------------|
| نام کتاب   | : مبانی سازمان و مدیریت                 |
| تألیف      | : فرهاد خادم الحسینی - نوشین حافظی زاده |
| ناشر       | : شریف زاده                             |
| سال انتشار | : چاپ اول - ۱۳۹۸                        |
| شمارگان    | : ۱۰۰۰                                  |
| شابک       | : ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۲۰-۶۷-۳                     |
| قیمت       | : ۳۵۰۰۰ تومان                           |

«کلیه حقوق برای انتشارات شریف زاده محفوظ است»

مرکز پخش و فروش: تهران - خ انقلاب - روبروی سینما بهمن - جنب بانک صادرات - پ ۱۳۵۶  
کتابفروشی محسن - تلفن ۰۲۱-۶۶۴۹۲۶۶۲

## فهرست مطالب

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| ۱  | پیشگفتار                               |
| ۱۷ | فصل ۱                                  |
| ۱۷ | ساختار سازمانی                         |
| ۱۷ | مقدمه:                                 |
| ۱۷ | ساختار سازمان                          |
| ۱۸ | اهمیت سازمان و علت گسترش آن            |
| ۱۹ | چرخه حیات سازمان                       |
| ۱۹ | اهمیت چرخه حیات                        |
| ۱۹ | ابعاد سازمانی                          |
| ۱۹ | ابعاد ساختاری                          |
| ۲۰ | ساختار سازمان                          |
| ۲۰ | پیچیدگی                                |
| ۲۰ | رسمیت                                  |
| ۲۱ | تمرکز                                  |
| ۲۱ | سلسله مراتب                            |
| ۲۲ | تخصص گرایی                             |
| ۲۲ | ارتباطات                               |
| ۲۴ | قوانین و مقررات                        |
| ۲۴ | ساختار پروژه ای                        |
| ۲۵ | ساختار سازمانی پروژه ای                |
| ۲۵ | تأثیرات ساختار سازمانی بر روی پروژه ها |
| ۲۶ | فازهای پروژه و چرخه عمر آن             |

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ۲۶ | خصوصیات اعضای تیم پروژه                    |
| ۲۷ | دانش                                       |
| ۲۸ | ویژگی‌های دانش                             |
| ۳۱ | طبقه بندی دانش                             |
| ۳۳ | عواملان دانش                               |
| ۳۴ | مدل عمومی دانش                             |
| ۳۴ | دانش آفرینی                                |
| ۳۵ | جنبه های دانش آفرینی                       |
| ۳۶ | تنوری پویایی دانش آفرینی سازمانی           |
| ۳۷ | مفروضات تنوری پویایی دانش آفرینی سازمانی   |
| ۳۸ | مدل های دانش آفرینی                        |
| ۳۸ | مدل اجتماع محور دانش آفرینی                |
| ۳۹ | مدل ادراکی دانش آفرینی در نظام آموزشی عالی |
| ۳۹ | مدل فرایندی دانش آفرینی                    |
| ۴۰ | دیدگاه دارایی ها و بنیان دانش سازمان       |
| ۴۲ | اکتساب دانش سازمانی                        |
| ۴۲ | ساختار سازمان و دانش آفرینی                |
| ۴۳ | ساختارهای خلق و توسعه‌ی دانش آفرینی        |
| ۴۵ | فصل ۲                                      |
| ۴۵ | انگیزش                                     |
| ۴۵ | مقدمه                                      |
| ۴۵ | مفهوم انگیزش و ماهیت آن:                   |
| ۴۶ | انگیزه و انگیزش:                           |

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| ۴۸ | طبقه بندی انگیزه‌ها:                          |
| ۴۹ | دیدگاه‌های تاریخی در انگیزش:                  |
| ۵۰ | دیدگاه مدیریت علمی:                           |
| ۵۰ | دیدگاه روابط انسانی:                          |
| ۵۱ | نظریه‌های موازنه:                             |
| ۵۲ | سلسله مراتب نیازهای مازلو:                    |
| ۵۴ | نظریه سه وجهی آلدرفر:                         |
| ۵۶ | نظریه X و Y (نظریه دو جنبه ای انسان):         |
| ۵۷ | نظریه Z اوچی:                                 |
| ۵۸ | نظریه دو عاملی هرزبرگ (نظریه پداشت - انگیزش): |
| ۵۹ | نظریه انتظار در انگیزش شغلی:                  |
| ۶۲ | نظریه برابری آدامز:                           |
| ۶۳ | نظریه هدفگذاری:                               |
| ۶۴ | نظریه شرطی کنشگر اسکینر:                      |
| ۶۶ | نظریه انگیزش پیشرفت:                          |
| ۶۷ | جمع‌بندی دیدگاه‌ها و نظریه های انگیزش:        |
| ۶۹ | انگیزش شغلی:                                  |
| ۶۹ | تعریف انگیزش شغلی:                            |
| ۶۹ | عوامل ایجاد انگیزش شغلی:                      |
| ۷۳ | انگیزش و رضایت شغلی:                          |
| ۷۴ | عملکرد و انگیزش شغلی:                         |
| ۷۴ | بهره وری و انگیزش شغلی:                       |
| ۷۵ | مدل ترکیبی انگیزش کارکنان:                    |

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| ۷۶ | به کارگیری نظریات انگیزشی:                     |
| ۷۶ | تنوری یادگیری و انگیزش شغلی:                   |
| ۷۶ | انگیزش شغلی و تعیین هدف:                       |
| ۷۷ | عوامل انگیزشی فرهنگ سازمانی:                   |
| ۷۷ | ارتباط فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی:            |
| ۷۹ | فصل ۳:                                         |
| ۷۹ | جوسازمانی                                      |
| ۷۹ | مقدمه:                                         |
| ۷۹ | جو سازمانی:                                    |
| ۸۰ | مفهوم جوسازمانی:                               |
| ۸۱ | تعاریف جو سازمانی:                             |
| ۸۳ | مولفه های جو سازمانی:                          |
| ۸۴ | ابعاد جو سازمانی:                              |
| ۸۶ | مبانی نظری جو سازمانی:                         |
| ۸۶ | دیدگاههای گوناگون در مورد شکل گیری جو سازمانی: |
| ۸۷ | نظریه های جوسازمانی:                           |
| ۸۸ | مدل جوسازمانی حاجتس                            |
| ۸۸ | جو سازمانی هریسون                              |
| ۸۹ | مدل جو سازمانی هالپین و کرافت ۱                |
| ۸۹ | انواع جو سازمانی طبق نظر هالپین و کرافت:       |
| ۹۳ | فصل چهارم:                                     |
| ۹۳ | تصمیم گیری سازمانی                             |
| ۹۳ | مقدمه                                          |

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| ۹۳  | جایگاه و اهمیت تصمیم گیری                          |
| ۹۵  | الگوها و مدل های تصمیم گیری:                       |
| ۹۵  | الگوی تصمیم گیری عقلانی (کلاسیک)                   |
| ۹۵  | الگوی تصمیم گیری رفتاری (اداری)                    |
| ۹۶  | مدل باز تصمیم گیری                                 |
| ۹۶  | الگوی دیوان سالاری                                 |
| ۹۷  | الگوی سیاسی                                        |
| ۹۷  | الگوی فرایندی                                      |
| ۹۸  | الگوی آشفته                                        |
| ۹۹  | مدل استاندارد وروم - پتو (الگو تصمیم گیری مشارکتی) |
| ۹۹  | عوامل موثر بر تصمیم گیری                           |
| ۱۰۰ | سطوح تصمیم گیری                                    |
| ۱۰۰ | درجه سختی تصمیم گیری                               |
| ۱۰۱ | گام های تصمیم                                      |
| ۱۰۲ | فرآیندهای تصمیم گیری                               |
| ۱۰۵ | رویکردهای تصمیم گیری                               |
| ۱۰۹ | خصوصیات تصمیم گیری موثر در سازمان                  |
| ۱۱۰ | آینده نگری و عاقبت اندیشی مطلوب تصمیم گیران        |
| ۱۱۰ | استفاده از تجربه و آگاهی در اخذ تصمیم گیری         |
| ۱۱۰ | مزایای تصمیم گیری فردی - گروهی در سازمان           |
| ۱۱۰ | نقاط قوت تصمیمات گروهی                             |
| ۱۱۱ | نقاط ضعف تصمیمات گروهی                             |
| ۱۱۱ | نقاط قوت تصمیمات فردی                              |

|          |                                                  |
|----------|--------------------------------------------------|
| ۱۱۱..... | نقاط ضعف تصمیمات فردی                            |
| ۱۱۱..... | قاطعیت در تصمیم گیری                             |
| ۱۱۲..... | تصمیم گیری در شرایط مبهم و بی نظم در سازمانها    |
| ۱۱۴..... | شایعه                                            |
| ۱۱۵..... | شایعه از دیدگاه روانشناسی                        |
| ۱۱۶..... | اهمیت شایعه                                      |
| ۱۱۷..... | ویژگی شایعه                                      |
| ۱۱۸..... | اهداف شایعات و شایعه سازی                        |
| ۱۱۹..... | دسته بندیهای شایعه                               |
| ۱۲۰..... | اصول زیربنایی شایعه                              |
| ۱۲۰..... | شایعه از دیدگاه جامعه شناسی                      |
| ۱۲۱..... | شرایط رواج شایعه در سازمان بر اساس زلر راد روستو |
| ۱۲۳..... | انگیزه های انتقال شایعه در سازمان                |
| ۱۲۴..... | علل و عوامل انتشار شایعه                         |
| ۱۲۶..... | چه کسانی شایعه می سازند                          |
| ۱۲۷..... | نحوه ، شیوه و ابزارهای گسترش شایعه               |
| ۱۲۸..... | پیامدها و عواقب شایعه                            |
| ۱۲۹..... | مقابله و خنثی سازی شایعه                         |
| ۱۳۳..... | فصل ۵:                                           |
| ۱۳۳..... | سکوت سازمانی                                     |
| ۱۳۳..... | مقدمه                                            |
| ۱۳۴..... | تعاریف سکوت سازمانی                              |
| ۱۳۵..... | انگیزه های سکوت و آوای سازمانی                   |



|     |                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------|
| ۱۳۶ | ..... سکوت مطیع:                                                |
| ۱۳۷ | ..... سکوت تدافعی:                                              |
| ۱۳۷ | ..... سکوت نوع دوستانه:                                         |
| ۱۳۷ | ..... آوای مطیع:                                                |
| ۱۳۷ | ..... ابعاد جو سکوت سازمانی:                                    |
| ۱۳۷ | ..... نگرش عالی مدیریت به سکوت:                                 |
| ۱۳۸ | ..... نگرش سرپرستان به سکوت:                                    |
| ۱۳۸ | ..... وجود فرصت‌های ارتباطی به سکوت:                            |
| ۱۳۸ | ..... تاکتیک‌های مورد استفاده سازمانها و مدیران برای ایجاد سکوت |
| ۱۳۹ | ..... تأثیرات سکوت بر سازمان و کارکنان                          |
| ۱۳۹ | ..... تأثیرات سازمانی                                           |
| ۱۳۹ | ..... تأثیرات روی کارکنان                                       |
| ۱۴۰ | ..... سکوت سازمانی، تغییر و توسعه سازمانی                       |
| ۱۴۰ | ..... پیامدهای سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری و تغییرات             |
| ۱۴۱ | ..... راهبهای غلبه بر سکوت سازمانی                              |
| ۱۴۲ | ..... مدل سکوت سازمانی                                          |
| ۱۴۲ | ..... اعتماد و نظریه پردازان سازمانی                            |
| ۱۴۴ | ..... تعاریف اعتماد                                             |
| ۱۴۵ | ..... اهمیت و ضرورت اعتماد در سازمان                            |
| ۱۴۶ | ..... انواع اعتماد در سازمان                                    |
| ۱۴۶ | ..... اعتماد مبتنی بر بازدارندگی:                               |
| ۱۴۶ | ..... اعتماد مبتنی بر آگاهی:                                    |
| ۱۴۷ | ..... اعتماد مبتنی بر شناسایی:                                  |

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| ۱۴۷ | مزیای اعتماد برای سازمان                                     |
| ۱۴۷ | فرآیند اعتماد سازمانی                                        |
| ۱۴۸ | اعتماد به عنوان یک باور                                      |
| ۱۴۸ | اعتماد به عنوان یک تصمیم                                     |
| ۱۴۸ | رفتارهای انتکامحور:                                          |
| ۱۴۸ | رفتارهای مربوط به آشکارسازی اطلاعات و سهم کردن دیگران در آن: |
| ۱۴۸ | اعتماد به عنوان یک عمل                                       |
| ۱۴۹ | ابعاد اعتماد                                                 |
| ۱۵۰ | عوامل ایجاد اعتماد: رکارک:                                   |
| ۱۵۰ | خوش گمانی بستر اعتماد                                        |
| ۱۵۰ | پاسخگویی مدیر                                                |
| ۱۵۱ | اثر اعتماد سازمانی و فردی بر یکدیگر                          |
| ۱۵۲ | پیامدهای کمبود اعتماد                                        |
| ۱۵۴ | گام های اعتمادسازی در سازمان                                 |
| ۱۵۴ | گام اول: فرهنگ سازی                                          |
| ۱۵۴ | گام دوم: رهبری                                               |
| ۱۵۴ | گام سوم: ایجاد ارتباطات                                      |
| ۱۵۵ | گام چهارم: پایه گذاری و حفظ صداقت                            |
| ۱۵۵ | گام پنجم: تبادل دیدگاه ها و ارزشها                           |
| ۱۵۵ | گام ششم: یکسان نگریستن کارکنان                               |
| ۱۵۵ | گام هفتم: تمرکز بر اهداف مشترک نه اهداف فردی                 |
| ۱۵۵ | گام هشتم: عدم توجه خطرات فردی در زمان انجام عملی درست        |
| ۱۵۶ | مدل ابعاداعتماد کارکنان                                      |

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| ۱۵۶ | رابطه سکوت سازمانی و ابعاد اعتماد کارکنان |
| ۱۵۷ | فصل ۶                                     |
| ۱۵۷ | عدالت سازمانی                             |
| ۱۵۷ | مقدمه                                     |
| ۱۵۸ | تعریف عدالت                               |
| ۱۵۸ | مفهوم لغوی عدالت                          |
| ۱۵۸ | شکل گیری نگرش به مسأله عدالت در تاریخ     |
| ۱۶۰ | عدالت در آیین رشت و ایران باستان          |
| ۱۶۱ | اهمیت عدالت از منظر اسلام                 |
| ۱۶۱ | عدالت در قرآن                             |
| ۱۶۱ | عدالت در اندیشه رسول ا. (ص)               |
| ۱۶۲ | عدالت در اندیشه ائمه اطهار (ع)            |
| ۱۶۲ | عدالت سازمانی                             |
| ۱۶۴ | ابعاد عدالت سازمانی                       |
| ۱۶۴ | عدالت رویه‌ای                             |
| ۱۶۵ | عدالت توزیعی                              |
| ۱۶۵ | عدالت مرادهای                             |
| ۱۶۶ | -کانون های عدالت سازمانی                  |
| ۱۶۶ | عوامل موثر بر درک عدالت                   |
| ۱۶۶ | پیامد های سازمانی                         |
| ۱۶۷ | رویه های سازمانی:                         |
| ۱۶۷ | خصوصیات ادراک کننده                       |
| ۱۶۷ | نتایج درک عدالت                           |

|     |                                            |
|-----|--------------------------------------------|
| ۱۶۷ | عملکرد کاری                                |
| ۱۶۸ | ضرورت درک عدالت در سازمان ها               |
| ۱۶۹ | پیامدهای عدالت سازمانی                     |
| ۱۶۹ | رابطه عدالت با بهره وری منابع انسانی       |
| ۱۷۰ | رابطه عدالت و تعهد سازمانی                 |
| ۱۷۲ | عدالت سازمانی و سرمایه اجتماعی             |
| ۱۷۳ | دیدگاه های مختلف در مورد بهره وری          |
| ۱۷۳ | ب) بهره وری از دیدگاه ژاپنی                |
| ۱۷۴ | ج) رویکرد اقتصادی بهره وری                 |
| ۱۷۵ | سطوح بهره وری                              |
| ۱۷۵ | عوامل مؤثر بر بهره وری از دیدگاه های مختلف |
| ۱۷۷ | عوامل مؤثر بر کاهش بهره وری                |
| ۱۷۷ | بهره وری در ایران                          |
| ۱۷۸ | موانع بهره وری در خدمات دولتی              |
| ۱۸۱ | فصل هفتم:                                  |
| ۱۸۱ | حکمرانی و اعتماد عمومی                     |
| ۱۸۱ | مقدمه:                                     |
| ۱۸۵ | اجزای حکمرانی خوب                          |
| ۱۸۶ | شاخصهای الگوی حکمرانی خوب                  |
| ۱۸۸ | مدل های حکمرانی                            |
| ۱۸۹ | مدل حکمرانی مطلوب                          |
| ۱۹۱ | مدل حکمرانی مردم سالارانه                  |
| ۱۹۳ | مدل حکمرانی شهری                           |

|     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| ۱۹۵ | اعتماد عمومی                        |
| ۱۹۶ | رویکردهای مبنای بررسی اعتماد        |
| ۱۹۷ | صاحب‌نظران اعتماد عمومی             |
| ۱۹۷ | نظریه‌های کلان اعتماد عمومی         |
| ۱۹۷ | نظریه های خرد اعتماد عمومی          |
| ۲۰۳ | اهداف اعتماد                        |
| ۲۰۳ | اهداف اولیه                         |
| ۲۰۵ | اهداف ثانویه                        |
| ۲۰۶ | اهداف اعتماد مرکب (جمعی)            |
| ۲۰۶ | انواع اعتماد از نگاه گیدنز          |
| ۲۰۶ | اعتماد بنیادی                       |
| ۲۰۷ | اعتماد بین شخصی                     |
| ۲۰۸ | اعتماد عام یا تعمیم یافته (انتزاعی) |
| ۲۰۸ | اعتماد به نظام انتزاعی              |
| ۲۰۹ | انواع اعتماد عمومی                  |
| ۲۱۰ | ابعاد اعتماد عمومی                  |
| ۲۱۱ | اهمیت اعتماد عمومی                  |
| ۲۱۲ | فهرست منابع                         |

بر اساس مطالعات سازمانی، اجرای هر فرآیند سازمانی نیازمند توجه به ملزومات و بستر مناسب آن است. یکی از مهمترین ابعاد هر سازمان که به عنوان بستر برای بیشتر مفاهیم شناخته می‌شود ساختار سازمانی است. شاید بتوان آن را یکی از ابعاد اصلی سازمان دانست. ساختار به اسكلت و اساس شكل گیری سایر بخش‌های داخلی و محیط خارجی سازمان تشبیه می‌شود. آن از مفاهیم اصلی در شكل گیری سازمان است. گستردگی حوزه تعاریف و تأثیرگذاری ساختار نیز بر اهمیت آن تأکید دارد؛ به ویژه این که هر گونه تغییر و تحول سازمانی با ابعاد ساختار سازمان ارتباط دارد. ساختار سازمانی الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش‌ها و اجزاء یک سازمان می‌باشد. روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست‌های سازمانی، میزان دسترسی به چارچوب اطلاعات، شرح وظایف (شیوه انجام کارها)، شرح شغل‌ها، چگونگی تخصیص منابع، قوانین و مقررات، مکانیزم‌های تبعیت و اجرای قوانین، ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها، بکارگیری از نتایج ایجاد و طراحی ساختار سازمانی است. امروزه برای موفقیت در محیط‌های رقابتی بسیار متغیر، سازمان‌ها باید طرح‌ها و ساختارهایی ارائه نمایند که مطمئن شوند مرزهای سازمانی منسلف‌تر و نفوذپذیرتر می‌باشند. در واقع، ساختار قبل از هر چیز فرآیندی است مستمر از تغییرات و تحولات سازمانی، استراتژی و عوامل داخل سازمان که به طور غیر قابل اجتناب با مرور زمان تغییر می‌کند. به بیان دیگر، ساختار سازمانی بازتابی از اهداف و مقاصد سازمان، اندازه و پیچیدگی مشاغل، ماهیت تخصصی فعالیت‌ها، استفاده، سبک مورد نظر برای سرپرستی و مدیریت، وسایل و ابزار هماهنگی و کنترل می‌باشد.