

نامدیر

و

سازمان پریشان پندار

مدلسازی و ساختار اداری تحول فضای سازمانی و
تغییر رفتار انسانی در سازمان های ایرانی

مهارت های مدیریتی و نقد فرهنگ سازمان

مهندس محمود حاجی شریف

مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی

سرشناسه	: محمود حاجی شریف- ۱۳۳۴
عنوان و نام پدیدآور	: نامدیر و سازمان پریشان پندار: مدل سازی و ساختار اجرایی تحول فضای سازمانی و تغییر رفتار انسانی در سازمان ها ایران.../ محمود حاجی شریف.
مشخصات ظاهری	: ۱۶۸ ص: مصور، جدول، نمودار
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۱۹۶-۴۵-۰ : ۷۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
موضوع	: رفتار سازمانی - مدیریت
مکان نشر	: تهران: پیام رسان، ۱۳۹۳
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۳ ن ۲ ح ۵۸/۷ HD
ردیف دیویی	: ۶۵۸/۳
شماره ثبت کتاب ملی	: ۳۵۱۶۹۷۶

نامدیر

و

سازمان پریشان پندار

مدل سازی و ساختار اجرایی تحول فضای سازمانی و تغییر رفتار انسانی در سازمان های ایرانی

مهارت های مدیریتی و فرهنگ سازمان

مؤلف: مهرداد حاجی شریف

ناشر: پیام رسان

مرکز آموزش شرکت سیمان تهران و دانشگاه صنعتی - کاربردی استان البرز

سرپرستار: منیر سادات خاکی

صفحه آرای: مریم طهمانی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپ علمی فرهنگ

نوبت چاپ: اول، بهار ۱۳۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۷۰۰۰۰ ریال

شابک / ISBN: ۹۷۸-۶۰۰-۵۱۹۶-۴۵-۰

تمام حقوق برای مؤلف محفوظ است.

خواننده گرامی: ضمن عرض سلام، خواهشمند است نظرات انتقادی و یا اصلاحی خود را در مورد کتاب حاضر از طریق mhhajisharif@yahoo.com و یا mhshsharif@gmail.com Email: ارائه بفرمایید تا در تجدید چاپ و یا کتب جدید از آنها بهره مند شوم.

با تشکر مؤلف

فهرست مطالب

بخش اول: فرایند مفیدسازی فضای سازمانی

۹	پیشینه مدل فرایند تعالی سازمان
۳۰	مشخصات و ویژگی‌های افراد با تیپ T_{1wh}
۳۲	مشخصات و ویژگی‌های افراد با تیپ T_{2Wh}
۳۶	مشخصات و ویژگی‌های افراد با تیپ T_{3wH}
۳۷	مشخصات و ویژگی‌های افراد با تیپ T_{4w}
۴۰	فاز سوم: اندازه‌گیری
۴۲	فاز چهارم: بهبود - یادگیری
۴۴	جمع‌بندی از مدل
۴۸	موردکاوی شماره ۱
۴۹	موردکاوی شماره ۲
۵۱	موردکاوی شماره ۳
۵۲	موردکاوی شماره ۴

بخش دوم: طبقه‌بندی رفتار سازمانی در رابطه با نیازها

۵۷	مدل طبقه‌بندی رفتار سازمانی در رابطه با نیازها
۷۱	ویژگی‌ها و خصوصیات رفتاری چهارگانه افراد در الگوی نحوه مطالبات تأمین نیازها
۷۱	۱. ویژگی‌های چوب خشک
۷۲	۲. ویژگی‌های سنگ راه
۷۲	۳. ویژگی‌های سازمان زده
۷۳	۴. ویژگی انسان رشید

موردکاوی ۷۷

بخش سوم: طبقه‌بندی رفتار سازمانی کارکنان در رابطه با هرم سازمانی

طبقه‌بندی رفتار کارکنان در رابطه با هرم سازمانی ۸۵

موردکاوی ۸۹

بخش چهارم: مبدأ رفتار انسان

منشأ رفتار انسان در سازمان ۹۵

۱. ارزش‌های سازمان ۱۰۱

۲. پرورش نشانی مثبت ۱۰۳

۳. ترویج فرهنگ ۱۰۵

۴. حذف روحیه پیش‌داوری در هنگام مواجهه با رخدادهای گوناگون در سازمان ۱۰۶

۵. نهادی کردن این باور که انسان ۱۰۸

۶. شکوفایی استعدادها از طریق ۱۱۰

۷. ترغیب به انجام کارهای درست و اثر ۱۱۱

۸. ترغیب به درست محاسبه کردن ۱۱۲

۹. ارزش تشخیص درست ۱۱۳

۱۰. راه عشق ورزیدن با کار ۱۱۴

۱۱. آشنایی با الگوهای ادراکی در انسان ۱۱۵

۱۲. ضد ارزش تلقی شدن شعار "یک دست صدا ندارد" ۱۱۷

۱۳. آموزش و توسعه فرهنگ "قدرشناسی" و "بخشش" در سازمان ۱۱۹

۱۴. آموزش و توسعه فرهنگ "صداقت" به عنوان رمز موفقیت و کلید حل مسائل ۱۲۰

۱۵. ارزش تلقی کردن انجام کار درست به روشی درست ۱۲۱

۱۶. آموزش حذف دلخوری و کینه در مقابل رفتار ناهنجار دیگران ۱۲۳

۱۷. تمرکز بر نقاط قوت ۱۲۵

۱۸. به جای آنکه نگران این باشیم که دیگران به وظایف خود عمل کنند دنبال این باشیم که ما چه می‌کنیم..... ۱۲۵
۱۹. ضد ارزش تلقی شدن جزمیت و خودمحوری و به حساب نیاموردن دیگران..... ۱۲۶
۲۰. آموزش نحوه ارزیابی یک تصمیم قبل از اجرا..... ۱۲۸
۲۱. ارزش تلقی شدن ابراز علاقه به هم نوع و همکاران..... ۱۳۱
۲۲. ارزش بخش گوش دادن مؤثر و شنیدن نظرات دیگران با جان و دل..... ۱۳۱
۲۳. آموزش روش‌ها و شیوه‌های احترام به آرزوهای افراد و کمک کردن در شرایط تحقق آنها.... ۱۳۲
۲۴. آموزش خلبان روان بخشی پدیده سیندرماگ..... ۱۳۲
۲۵. آشنایی با ابزارهای تصمیم‌گیری..... ۱۳۳
۲۶. آموزش و معرفی علاقه‌مندی‌های روانی و بولد کردن راه‌های درمان آن در اذهان افراد ۱۳۷

بخش پنجم: اخلاق سازمانی

- اخلاق سازمانی..... ۱۴۱
- لغات و اصطلاحات تخصصی..... ۱۵۳
- منابع و مراجع..... ۱۵۷

فهرست نمودارها و شکل‌ها

نمودار ۱-۱ مسیر ارزشی حرکت هر پیام از مرحله صدور تا دریافت پیام.....	۱۵
نمودار ۲-۱ فرایند بهبود جو سازمانی.....	۱۷
نمودار ۳-۱ تیپ‌های رفتاری افراد در سازمان.....	۲۳
نمودار ۴-۱ چرخه تولید پرسش و نحوه یافتن حل مسئله و بهبود.....	۳۹
نمودار ۵-۲ فرایند رفتار انسانی.....	۶۶
نمودار ۶-۲ طبقه‌بندی کارکنان در رابطه با نوع نگرش در تأمین نیاز.....	۶۹
شکل ۷-۲ تعادل در تأمین نیاز سازمان و فرد.....	۷۴
نمودار ۸-۳ طبقه‌بندی سطوح توانایی‌های منابع مادی یدی و فکری در ساختار سازمانی.....	۸۷
نمودار ۹-۵ مراتب سقوط و کسب تعادل.....	۱۵۰

فهرست جدول‌ها

جدول ۱-۱ خصوصیات بارز ۴ تیپ رفتاری.....	۴۰
جدول ۲-۵ فواید هر یک از قوای نفس.....	۱۴۴
جدول ۳-۵ حالات قوای نفسانی.....	۱۴۵
جدول ۴-۵ تقسیم‌بندی قوای ادراکی.....	۱۴۶

چند نکته راجع به کتاب:

نهضت ترجمه کتاب‌های مدیریتی بعد از انقلاب اسلامی ایران و به ویژه در دهه هفتاد و هشتاد رات چشمگیری در به روز رسانی اطلاعات علمی در ارتباط با موضوع مدیریت سازمان‌ها داشته است که نمی‌توان آن را در توسعه علم مدیریت در ایران نادیده گرفت و مدرسین دانشگاه‌ها و دانشجویان مربوطه بهره کافی از آن برده‌اند. اما کمبودی که در این زمینه در صحنه مدیریت اثربخش مشاهده می‌شود، بررسی و شناخت وضعیت و ویژگی‌های مدیریتی در سازمان‌های ایرانی و ثبت و ضبط و تولید علم از این طریق بوده است که کمتر به آن توجه شده است.

اکثر کتاب‌های مدیریتی در کشور به روش مختلف دانشگاهی و حتی کتاب‌های مدیریتی مخصوص مدیران در سطوح مختلف، تماماً ترجمه و گاه ترجمه ناقص هستند و یا اکثر مطالب آن به شکل‌های مختلف از سوی مترجمین کتاب‌های خارجی برداشت شده‌اند.

دل‌نویسته معقول برادر عزیزمان جناب آقای مهرداد محمود حاجی شریف با عنوان «نامدیر و سازمان‌های پریشان‌پندار» را مطالعه کردم و در کتاب ظریف، قابل استفاده و مؤثری را در آن یافتم که برخی از آنها اشاره می‌کنم.

۱. استفاده از اندوخته غنی و اثربخش متون اسلامی در حوزه مدیریت سازمان‌ها که در جای جای گزاره‌ها، مدل‌ها و تعاریف در متن این نوشته دلچسب آمده است.

۲. شناخت عملی سازمان‌های ایرانی از زاویه دید یک مدیر عملیاتی و دلسوخته که شور حل مسئله را در سر می‌پروراند و نوشته‌های دیگر ایشان نیز حاکی از این نیت خیر و تلاش علمی و عملی ایشان است.

۳. ارائه مدل‌های کارا، نو و مبتنی بر ارزش‌های دینی و ملی که زمینه‌سازی راهکارها می‌باشد.

۴. موردکاوی‌های ایرانی و گاه خارجی ایشان، این بار برای توجیه و روشن‌سازی مدل‌های ساخته و پرداخته ایرانی ایشان به کار گرفته شده‌اند که برای هر مدیر ایرانی آشناتر و قابل قبول‌تر می‌نماید.

تأکید می‌کنم که این نوشته به عنوان یک کتاب کمک درسی برای دانشجویان و یک راهنمای عملی برای مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های تولیدی، با زبانی شیرین و ساده و مبتنی بر تجربه‌های عملی خوب و مفید می‌باشد و برای همگان قابل استفاده است. این‌جانب به عنوان یک مدرس دروس مدیریت ضمن تشکر از زحمات ارزشمند جناب مهندس حاجی شریعتی، کتاب حاضر را برای مطالعه به مدرسین، دانشجویان و مدیران سازمان‌ها توصیه می‌کنم و امیدوارم این نمونه با همت سایر عزیزان دست‌اندرکار تداوم یابد.

قاسم انصاری رنانی

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

پیشگفتار

جهان امروز، جهان کیفیت و رقابت است. شرایط امروز از نظر تولید و خدمات به گونه‌ای است که هر کشوری به نوعی دارای امکانات تولید، خدمات و فناوری در زمین‌های مختلف است. در این میان تفاوت‌های موجود در کیفیت تولید، مطلوبیت فرآورده‌ها و خدمت است و در این امر صرفاً در سایه تحقیق در مؤلفه‌ها و بنیادهای نظام آموزشی که تأثیر عمده‌ای در استانداردسازی و ارتقاء کیفیت‌دار، محقق می‌گردد.

از آنجا که امروزه کیفیت نظام آموزش‌های علمی - کاربردی و اعتلای امر آموزش و پژوهش به دوازدی یکی از راهبردهای اصلی آموزش عالی در توسعه کشور تبیین شده است، دانشگاه جامع علمی - کاربردی با هدف اصلاح هرم شغلی و تربیت نیروی انسانی ماهر در بخش‌های مختلف تأسیس شده است.

این دانشگاه با توجه به رسالت خود، مأموریت آموزش و پژوهش در مرزهای فناوری و ایجاد اشتغال و همچنین به دلیل تفاوت مأموریت با آموزش‌های رایج دانشگاهی نیز سعی در بومی کردن دانش‌های منطقه‌ای، به منابع آموزشی در رشته‌های خاص نیاز مبرم دارد، لذا تألیف و انتشار کتب درسی تخصصی رشته‌های مختلف را دستور کار قرار گرفته است. انجام این امر در چنین سطح گسترده‌ای، کاری بس بزرگ و دشوار است که اراده و همتی بزرگ می‌طلبد.

با استعانت از خداوند بزرگ، همت و همکاری اساتید، مؤلفان و مترجمان و کارکنان امیدوارند صاحب‌نظران و مدرسان در راستای حفظ، صیانت و توسعه نظام آموزشی علمی - کاربردی با پیشنهادهای سازنده خود، آنها را در ارتقاء کیفیت علمی این کتب، یاری دهند.

امروزه استانداردها تحت عنوان پتانسیل‌های تحولی جهت یکسان‌سازی و تعادل نکات افتراقی، وارد عمل و صحنه مدیریت می‌شوند و مدیران به عنوان افراد حساس به مسائل

روز مدیریتی به عنوان مصرف‌کننده توان منابع انسانی در سازمان‌ها و با مأموریت حمایت سازمانی در خدمت نظام مدیریتی غلم و کتل و بیرق خود را به اهتزاز در آورده‌اند. دیدگاه دیگری که در این کتاب به آن پرداخته شده تفاوت بین مقوله استانداردهای صنعتی و استانداردهای آموزشی و مدیریتی است و نباید فراموش کنیم که استانداردهای باید براساس تحقیق استوار باشد که از ضریب اطمینان و درجه تناسب علمی، عملی و بین‌المللی برخوردار باشد. استاندارد در نظام مدیریتی نشانگر نوعی انسجام و انضباط فعالیت‌های فکری، عملی، فنی و فرهنگی جامعه است.

در این اثر به بیست و یک مؤلفه‌های این مقوله و هدف‌گذاری این بحث پرداخته شده و در ادامه اهداف و اصول استانداردها مورد بحث و بررسی قرار گرفته که شاهد دسته‌بندی‌های متنوعی در این مقوله هستیم از جمله آنها مدل بهبود فضای سازمانی، حاصل مطالعات و تجارب طولانی تحقیقات میدانی و کاربردی است که در این کتاب در قالب الگوهای انحصاری به آن پرداخته شده است که امید است مورد استفاده قرار گیرد.

در اینجا لازم است از مدیر عامل شرکت میما، جناب آقای مهندس سید عطاءالله سیدان که زحمات و هدایت‌های بی‌دریغ این عزیز نقش مهم و اساسی در شکل‌گیری و چاپ این کتاب دارد و نیز از زحمات مؤلف کتاب جناب آقای مهندس محمود حاج شریف که زحمات زیادی در تألیف این کتاب تحمل کرده‌اند، تقدیر و تشکر نمایم.

سید صاحب‌سادات حسینی

رئیس دانشگاه جامع - کاربردی واحد استان البرز