

مدیریت پایه: با موردنگاری های بانکی

(کلیاتی از مدیریت که دانستن آن برای هر کارمندی مفید است.)

مؤلف: دکترهای دولتی و خصوصی، مؤسسات مالی-اعتباری، بیمه ها، سازمان ها
و شرکت های دولتی و خصوصی

نویسنده: دکتر
بهزاد مردآزاد ناو فرزان میسر

سرشناسه: مردآزاد ناو، بهزاد، ۱۳۴۰-
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت پایه: با موردنگاری های بانکی (کتابانی از مدیریت که دانستن آن برای هر کارمندی مفید است) / نویسندگان:
بهزاد مردآزاد ناو، فرزاد امیری
مشخصات نشر: تهران: مؤسسه پندار آفرینان آتی، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص. : نمودار.
شابک: 978-600-93926-1-2 ISBN

وضعیت فهرست نویسی: فیا
یادداشت: عنوان اصلی: مدیریت پایه
یادداشت: کتابنامه.

یادداشت: نمایه.

موضوع: مدیریت

موضوع: سازمانی

موضوع: بانک و بانکداری - مدیریت

شناسه ثبت شده: آتی، فرزاد، ۱۳۵۱-

ردیف کتابخانه: ۱۳۹۱/۴۸۵۴م/ف/۳۷ HD

صفحه: ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۴۵۳۹۸۰۸

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

تهران: بلوار فردوس غرب - خیابان ورزی شمالی - کوچه دوستی - پلاک ۳ واحد ۱۴ کدپستی: ۱۴۸۳۸۹۷۳۴۱
تلفن: ۴۴۱۶۸۷۰۶



عنوان: مدیریت پایه: با موردنگاری های بانکی

نویسندگان: بهزاد مردآزاد ناو - فرزاد امیری

ناشر: مؤسسه پندار آفرینان آتی

مدیر فنی: محمدحسین عناصری

خروفچینی: بهاره ایران نژاد

لیتوگرافی / چاپ و صحافی: جامع هنر / فرانکر

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۲۰۰۰ تومان

نوبت چاپ: چاپ اول - پاییز ۱۳۹۳

شابک: 978-600-93926-1-2 ISBN

پیشگفتار ناشر

امروزه، مدیریت پدیده‌ای است اجتماعی که در تمامی شئون زندگی بشر، از مباحث مختلف علمی گرفته تا مسائل بی‌شمار و روزمره زندگی، اثرگذار است. با این حال، با افزودن واژه (یا بهتر بگوییم، پیشوند) مدیریت به هر مقوله‌ای، با هدف کسب «اثربخشی یا حداقل هزینه» موضوع اداره کردن بهینه آن مقوله خاص اهمیت یافته و مورد توجه قرار می‌گیرد. از طرفی، کاربردی بودن یا کاربردی کردن یافته‌های علوم بشری، همواره در دغدغه‌ها و علایق اساسی انسان بوده است. این خواسته تطبیق علم با دنیای عمل در علوم محض و تجربی تا حد زیادی برآورده شده است. لیکن، در علوم انسانی و رفتاری (مانند مدیریت)، هنوز توفیق مطلوب و مورد انتظار حاصل نشده است. بر این اساس، آن دسته از صاحب‌نظران مدیریت که قائل بر اهمیت جنبه تجربی (هنری) مدیریت هستند، اعتقاد دارند که صرف داشتن دانش مدیریت برای اداره بهینه سازمان‌ها کافی نبوده، و اینکه یک مدیر بر اثر تجربه و با قریحه و شمّ هنری تشخیص دهد که از دانش و تجربه خود چگونه و در چه موقعیتی

بهره ببرد، از اهمیت بیشتری برخوردار است. به همین دلیل، جنبه کاربردی بودن رشته‌های تحصیلی مدیریت در دانشگاه‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مدیریت (و رشته‌های وابسته و مرتبط)، همچنان مد نظر و توجه دست‌اندرکاران آموزش عالی و مدیران ارشد سازمان‌هاست.

از این رو، مطالعه کتاب حاضر که توسط آقایان بهزاد مردآزاد ناو و فرزاد امیری تألیف شده، با توجه به اینکه نگارندگان از مدیران بانک سپه هستند و با عنایت به سال‌ها تجربه مدیریت آنان در عرصه بانکی و اقتصادی، و اینکه سعی کرده‌اند در پایان فصول کتاب با تهیه و ارائه موردنگاری‌های بانکی، مباحث تئوریک را با دنیای عمل پیوند بزنند، توصیه می‌شود بدیهی است، اقدامات این چنین می‌تواند در مسیر تطبیق علم و عمل (خواسته مدیران بشر)، گام مؤثری باشد.

به همین دلیل، مؤسسه پندارآفرینان آتی بر خود فرض می‌داند تا به سهم خویش، به منظور ارتقاء و اصلاح فرهنگی و دانش مدیریت در سازمان‌های ایرانی و در نهایت، فراهم شدن زمینه رشد و توسعه ملی کشور، گامی هر چند کوچک بردارد. پس، کتاب مدیریت پایه: موردنگاری‌های بانکی حضور خوانندگان عزیز و ذی‌نفعان مدیریت (کارکنان و مدیران) تقدیر می‌شود.

مدیر مسئول

مؤسسه پندارآفرینان آتی

پیشگفتار نویسندگان

در دنیای امروز، سازمان‌ها تمام جوانب زندگی را فرا گرفته‌اند. از این رو با توجه به سازمانی که در آن کار می‌کنند، می‌شناسند. از این روست که جوامع امروزی به جوامع سازمانی می‌نامند. سازمان یعنی، گروهی یا تعدادی متشکل از دو یا چند نفر که با استفاده از اهداف و برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، با یکدیگر همکاری می‌کنند. سازمان‌ها در هر سطحی که باشند، توسط مدیران اداره می‌شوند. از این رو، مدیران از مهم‌ترین اعضای سازمان محسوب می‌شوند.

از مدیریت تعاریف متعددی ارائه شده است. از نگاه برخی صاحب‌نظران، مدیریت ترکیبی است از علم و هنر برای پدید آوردن محیطی مناسب که در آن، همفکری و همکاری با دیگران به منظور شکل دادن به فرایندی کارساز امکان‌پذیر می‌شود. همچنین، طی آن، استفاده بهینه از منابع برای عرضه خدمات یا کالاهای قابل رقابت، جهت جلب رضایت متقاضیان، با پرهیز از بروز هر گونه عواقب نامطلوب تحقق می‌یابد. مدیریت مؤثر جزء منابع

اصلی و مهم‌ترین منبع برای توسعه ملت‌هاست. لذا، اعمال مدیریت در توفیق سازمان‌ها نقش بسزایی دارد. هر چه سازمان پیچیده‌تر باشد، وظیفه مدیریت نیز دشوارتر خواهد بود. از آنجا که جنبه کاربردی مدیریت و تطبیق علم و عمل در سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد، نگارندگان بر آن شدند تا با استفاده از مفاهیم علمی و تجارب کسب شده عملی خود، مباحث مورد نیاز نیروی انسانی در سازمان‌ها را (اعم از کارکنان و مدیران) به گونه‌ای مطرح کنند تا قابلیت کاربردی داشته باشد. از این رو، در کتاب حاضر، در پایان هر فصل، موردنگاری مبتنی بر مطالب همان فصل و با توجه به مباحث مدیریت در شعب و واحدهای بانکی تهیه شده است. در نظام بانکی بی‌سابقه است - تا کارکنان بانک‌ها بتوانند در دوره‌های آموزشی سازمانی خود، مطالب آموخته شده را در عمل نیز به کار گیرند.

بیهی است، تدوین چنین کتابی بدون کمک و همکاری دیگران امکان‌پذیر نبوده است. از این رو، به رسم ادب، از تشویق‌ها، محبت‌ها، راهنمایی‌ها و رهنمودهای تمامی دوستان، استادان، مدیران، همکارانی که ما را یاری رساندند، صمیمانه سپاسگزاریم. بزرگوارانی چون آقایان: محسن ملک‌محمدی، زرع‌دوست، دکتر سیدعلی جلالی نظری و مؤسسه پندارآفرینان آتی که زمینه چاپ این کتاب را فراهم کردند.

در پایان، از خوانندگان عزیز کتاب ما داریم، ضمن مطالعه کتاب حاضر، هیچ اشتباهی را - حتی بسیار کوچک - با دیده انصاف نگردانند و نگارندگان را از نظرها و پیشنهادهای سازنده خود محروم نسازند.

امید است این تلاش ناچیز، مورد پسند جمیع و استفاده خوانندگان گرامی و کارکنان و مدیران سازمان‌ها، به‌ویژه کارکنان و مدیران نظام بانکی کشور، واقع شود.

فرزاد امیری

تهران: فروردین ۹۳

فهرست مطالب

پیشگفتار ناشر	/ ۹
پیشگفتار نویسندگان	/ ۱۱
فصل اول: مفاهیم و تعاریف	/ ۲۱
اهداف رفتاری	/ ۲۱
مقدمه	/ ۲۳
مدیریت چیست	/ ۲۴
تعریف مدیریت	/ ۲۴
سازمان چیست	/ ۲۵
ریشه سازمان	/ ۳
انواع سازمان‌ها	/ ۲۷
انواع مدیریت	/ ۲۷
مدیریت مالی	/ ۲۸
مدیران میانی	/ ۲۸
مدیران عملیاتی (اجزای ۱، ۲ و ۳)	/ ۲۸
مدیران وظیفه‌ای	/ ۲۹
مدیران عمومی	/ ۲۹
سطح مدیریت و مهارت‌ها	/ ۲۹
مهارت فنی	/ ۲۹
مهارت انسانی	/ ۳۰
مهارت ادراکی	/ ۳۰
وظایف مدیریت	/ ۳۱
الف. برنامه‌ریزی	/ ۳۲
ب. سازماندهی	/ ۳۲
ج. رهبری (هدایت)	/ ۳۳
د. کنترل (نظارت)	/ ۳۴
نقش‌های مدیر	/ ۳۴
۱. نقش‌های ارتباطی	/ ۳۵
۲. نقش‌های اطلاعاتی	/ ۳۵
۳. نقش‌های تصمیم‌گیری	/ ۳۶
سازمان و محیط	/ ۳۷
مدیریت علم است یا هنر	/ ۳۸
موردنگاری ۱	/ ۴۰

۴۳ / فصل دوم: سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت

۴۳ / اهداف رفتاری

۴۵ / مقدمه

۴۷ / بخش اول: نظریه‌های کلاسیک

۴۹ / نظریه مدیریت علمی

۵۰ / نظریه مدیریت اداری

۵۱ / نظریه مدیریت بوروکراتیک

۵۳ / بخش دوم: نهضت روابط انسانی (نظریه‌های نئوکلاسیک)

۵۴ / جنبش روابط انسانی

۵۷ / نگرش رفتاری

۵۹ / بخش سوم: نگرش‌های جدید مدیریتی

۶۱ / نگرش کمی مدیریت

۶۳ / نگرش سیستمی مدیریت

۶۴ / نگرش سیستمی مدیریت

۶۴ / نظریه سیستم‌ها

۶۵ / سلسله مراتب سیستم پیچیدگی سیستم‌ها از نظر بولدینگ

۶۷ / سایبرنتیک و نظریه سیستم‌ها

۶۹ / طبقه‌بندی سیستم‌ها

۷۰ / مشخصات سیستم‌ها

۷۳ / نگرش اقتضایی مدیریت

۷۵ / بخش چهارم: جنبش جدید روابط انسانی

۷۷ / مدیریت ژاپنی

۷۸ / مدیریت آمریکایی

۷۹ / تئوری Z در مدیریت

۷۹ / موردنگاری ۲

۸۳ / فصل سوم: برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری

۸۳ / اهداف رفتاری

۸۵ / مقدمه

۸۷ / بخش اول: برنامه‌ریزی

۸۹ / برنامه‌ریزی چیست

۹۰ / تعریف برنامه‌ریزی

۹۱ / هدف برنامه‌ریزی

۹۱ / ویژگی‌های برنامه‌ریزی

۹۱ / انواع برنامه‌ریزی

۹۱ / تعریف استراتژی

۹۱ / برنامه‌ریزی استراتژیک

۹۲ / مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

۹۳ / توصیه‌ها

۹۵ / بخش دوم: تصمیم‌گیری

۹۷ / تصمیم‌گیری چیست

۹۸ / تعریف تصمیم‌گیری

۹۸ / مراحل تصمیم‌گیری

۹۹ / ۱. طرح مسئله

۹۹ / ۲. جمع‌آوری گزینه‌های موجود

۱۰۰ / ۳. بررسی عواقب هر گزینه

۱۰۰ / ۴. اتخاذ تصمیم

۱۰۱ / ۵. اجرای تصمیم و بازنگری

۱۰۱ / ۶. مزایای نتایج و فراهم آوردن بازخورد

۱۰۱ / توصیه‌هایی برای تصمیم‌گیری مؤثر

۱۰۲ / ۱۰۲ تصمیم‌گیری و حل مسئله

۱۰۳ / ۱۰۳ فرایند تصمیم‌گیری

۱۰۳ / ۱۰۳ مسئله‌یابی رسمی

۱۰۳ / ۱۰۳ روش مستقیم

۱۰۴ / ۱۰۴ روش‌های غیرمستقیم

۱۰۴ / ۱۰۴ مسئله‌یابی غیررسمی

۱۰۴ / ۱۰۴ فرایند حل مسئله و تصمیم‌گیری

۱۰۵ / ۱۰۵ انواع مسئله و تصمیم

۱۰۵ / ۱۰۵ موقعیت‌های تصمیم‌گیری

۱۰۶ / ۱۰۶ ۱. موقعیت اطمینان

۱۰۶ / ۱۰۶ ۲. موقعیت مخاطره یا ریسک

۱۰۷ / ۱۰۷ ۳. موقعیت عدم اطمینان

۱۰۷ / ۱۰۷ چگونگی اخذ تصمیم برای حل مسئله

۱۰۸ / ۱۰۸ روش‌های میان‌بر حل مسئله

۱۰۹ / ۱۰۹ فرایند منطقی حل مسئله

۱۰۹ / ۱۰۹ موردنگاری ۳

۱۱۱ / فصل چهارم: سازماندهی

۱۱۱ / اهداف رفتاری

۱۱۳ / مقدمه

۱۱۴ / سازماندهی چیست

۱۱۴ / تعریف سازماندهی

۱۱۴ / فرایند سازماندهی

۱۱۶ / ساختار سازمانی

ساختمان رسمی و غیررسمی	/ ۱۱۷
نمودار سازمانی	/ ۱۱۸
حیطه نظارت	/ ۱۱۸
عوامل مؤثر بر حیطه نظارت	/ ۱۱۸
رابطه حیطه نظارت با ساختمان سازمانی	/ ۱۱۹
رابطه حیطه نظارت با درجه عدم تمرکز	/ ۱۲۰
اختیار	/ ۱۲۰
قدرت چیست	/ ۱۲۱
تفویض اختیار (واگذاری اختیار)	/ ۱۲۱
اصول تفویض اختیار	/ ۱۲۲
مزایای تفویض اختیار	/ ۱۲۲
موانع تفویض اختیار	/ ۱۲۳
عدم تمرکز	/ ۱۲۳
تمرکز و عدم تمرکز	/ ۱۲۴
تمرکز و عدم تمرکز	/ ۱۲۴
ایجاد تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز	/ ۱۲۵
صف و ستاد	/ ۱۲۵
صف و وظایف آن	/ ۱۲۶
ستاد و وظایف آن	/ ۱۲۶
روابط بین صف و ستاد	/ ۱۲۷
پهچود روابط صف و ستاد	/ ۱۲۷
موردنگاری ۴	/ ۱۲۸
فصل پنجم: رهبری	/ ۱۳۱
اهداف رفتاری	/ ۱۳۱
مقدمه	/ ۱۳۳
بخش اول: انگیزش	/ ۱۳۵
انگیزش چیست	/ ۱۳۷
تعریف انگیزش	/ ۱۳۸
نظریه‌های انگیزش	/ ۱۳۹
سلسله مراتب نیازهای مزلو	/ ۱۳۹
نظریه X و Y	/ ۱۴۰
روش‌های ارتقای انگیزش	/ ۱۴۱
هدف گذاری	/ ۱۴۱
توسعه شغلی	/ ۱۴۱
غنی‌سازی شغلی	/ ۱۴۲
گردش شغلی	/ ۱۴۲

مشارکت	/ ۱۴۲
بخش دوم: رهبری	/ ۱۴۳
مفاهیم رهبری	/ ۱۴۵
تعریف رهبری	/ ۱۴۵
منابع قدرت رهبر	/ ۱۴۷
روابط رهبر	/ ۱۴۸
نقش و وظیفه رهبری	/ ۱۴۸
۱. رهبر به عنوان مجری	/ ۱۴۹
۲. رهبر به عنوان برنامه ریز	/ ۱۴۹
۳. رهبر به عنوان سیاستگذار	/ ۱۴۹
۴. رهبر به عنوان متخصص	/ ۱۴۹
۵. رهبر به عنوان واسطه یا داور	/ ۱۴۹
۶. رهبر به عنوان نمونه	/ ۱۵۰
۷. رهبر به عنوان جانشین مسئولیت های فردی	/ ۱۵۰
۸. رهبر به عنوان ایدئولوژیست	/ ۱۵۰
۹. رهبر به عنوان سیاستمدار	/ ۱۵۰
۱۰. رهبر به عنوان شبکه	/ ۱۵۰
سیک های رهبری	/ ۱۵۱
الف. رهبر اقتدارگرا	/ ۱۵۱
ب. رهبر بوروکراتیک	/ ۱۵۱
ج. رهبر دیپلماتیک	/ ۱۵۱
د. رهبر مشارکتی	/ ۱۵۲
ه. رهبر انجام گسیخته	/ ۱۵۲
خصوصیات مورد انتظار در رهبری	/ ۱۵۲
مهارت های رهبری	/ ۱۵۳
۱. عامل انگیزش	/ ۱۵۳
۲. عامل انهام	/ ۱۵۳
بخش سوم: ارتباطات	/ ۱۵۵
تعریف ارتباطات	/ ۱۵۷
منظور از کاربرد ارتباطات در سازمان ها	/ ۱۵۷
فرایند ارتباطات	/ ۱۵۸
۱. فرستنده یا رمزگذار	/ ۱۵۸
۲. پیام	/ ۱۵۸
۳. گیرنده یا رمزگشا	/ ۱۵۹
۴. بازخورد	/ ۱۵۹
موانع ارتباطات میان افراد	/ ۱۵۹

۱. ادراکی (شناختی)	۱۵۹ /
۲. نقش‌های اجتماعی	۱۵۹ /
۳. ارزش‌های فرهنگی	۱۶۰ /
۴. معانی (زبان)	۱۶۰ /
۵. اثر انگیزه	۱۶۰ /
۶. ارزیابی منابع	۱۶۰ /
۷. علائم غیرشفاهی و متناقض	۱۶۱ /
۱. پارازیت	۱۶۱ /
روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی	۱۶۱ /
موردنگاری ۵	۱۶۱ /
فصل ششم: نظارت و اطلاعات	۱۶۱ /
اهداف رفتاری	۱۶۳ /
مقدمه	۱۶۵ /
بخش اول: نظارت	۱۶۷ /
۱. نظارت کنترل چیست	۱۶۹ /
۲. انواع کنترل	۱۷۰ /
فرایندهای کنترل	۱۷۰ /
مرحله ۱: تعیین استانداردها	۱۷۰ /
مرحله ۲: سنجش عملکرد	۱۷۱ /
مرحله ۳: مقایسه عملکرد با استانداردها	۱۷۱ /
مرحله ۴: اقدام کردن	۱۷۲ /
رهنمودهای رفتاری برای کنترل مؤثر	۱۷۳ /
ویژگی‌های لازم برای کنترل مؤثر	۱۷۴ /
بخش دوم: ارتباطات	۱۷۷ /
مدیریت و اطلاعات	۱۷۹ /
تبدیل داده‌ها به اطلاعات	۱۸۰ /
ویژگی‌های اطلاعات مفید	۱۸۱ /
اطلاعات به‌عنوان منبع استراتژیک	۱۸۱ /
۱. افزایش کارایی سازمان	۱۸۲ /
۲. پیش‌افتادن از رقیبان	۱۸۳ /
۳. ایجاد وفاداری در مشتری	۱۸۳ /
۴. یافتن بازارهای جدید	۱۸۳ /
چگونگی کاربرد اطلاعات توسط مدیران	۱۸۳ /
۱. استفاده از اطلاعات در برنامه‌ریزی	۱۸۴ /
۲. استفاده از اطلاعات در سازماندهی	۱۸۴ /
۳. استفاده از اطلاعات در هدایت یا رهبری	۱۸۴ /

۴. استفاده از اطلاعات در کنترل	/ ۱۸۴
موردنگاری ۶	/ ۱۸۵
فهرست منابع و مآخذ	/ ۱۸۷
فهرست منابع فارسی	/ ۱۸۷
فهرست منابع انگلیسی	/ ۱۸۹
نمایه‌ها	/ ۱۹۱

www.ketab.ir