

# مدیریت عمومی

(ویراست سوم)

دکتر سیدمهدی الوانی



## فهرست مطالب

پیش‌گفتار (چاپ بیست‌وهفتم) .....	۹
مقدمه. مدخلی بر مفهوم مدیریت .....	۱۱
۱. سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت .....	۱۵
طبقه‌بندی‌های تاریخی نظریه‌های سازمان و مدیریت .....	۱۵
طبقه‌بندی مجموعه‌ای نظریه‌های سازمان و مدیریت .....	۲۲
نقش استعاره‌ها در شناخت سازمان .....	۲۴
۲. برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک) .....	۵۳
خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک .....	۵۳
وجوه افتراق برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی .....	۵۴
اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع در سازمان .....	۵۶
سبک‌های مختلف برنامه‌ریزی جامع و تعیین استراتژی‌های سازمانی .....	۵۶
فرایند برنامه‌ریزی جامع .....	۵۷
روش SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیک .....	۶۱
جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک .....	۶۴
مزایا و محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک .....	۶۵
هدف .....	۶۶
تکنیک‌های برنامه‌ریزی .....	۷۲
مدل‌های شبکه‌ای برنامه‌ریزی .....	۷۴
برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی .....	۷۹
برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی .....	۹۰

۳. سازماندهی: سازماندهی پویا ..... ۹۵
- مبانی سازماندهی ..... ۹۶
- سازمان بر مبنای وظیفه (هدف) ..... ۹۶
- مزایا و محدودیت‌های سازمان بر مبنای وظیفه ..... ۱۰۰
- مزایا و محدودیت‌های سازمان بر مبنای نوع تولید ..... ۱۰۱
- سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری ..... ۱۰۳
- مزایا و محدودیت‌های سازمان بر مبنای ارباب رجوع ..... ۱۰۳
- ساختار ترکیبی ..... ۱۰۴
- محدودیت‌های ساختارهای سنتی سازمانی ..... ۱۰۵
- سازمان بر مبنای پروژه ..... ۱۰۶
- سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای ..... ۱۰۹
- سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی ..... ۱۱۲
- سازمان با واحدهای مستقل ..... ۱۱۳
- سازمان با ساختار آزاد ..... ۱۱۴
- الگوی پنج‌بخشی ..... ۱۱۵
۴. کنترل و نظارت در سازمان ..... ۱۱۹
- تعاریف ..... ۱۲۰
- کنترل گذشته‌نگر و آینده‌نگر ..... ۱۲۰
- کنترل زمان وقوع ..... ۱۲۳
- طراحی سیستم کنترل ..... ۱۲۴
- نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل ..... ۱۲۹
- رابطه هزینه و نتیجه در کنترل ..... ۱۳۰
- مشخصات سیستم کنترل مؤثر ..... ۱۳۲
- کاربرد مدل امتیازات متوازن (BSC) در کنترل ..... ۱۳۴
- مدل امتیازات متوازن چیست؟ ..... ۱۳۵
- خودکنترلی: انتخابی دیگر در کنترل ..... ۱۳۸
۵. هدایت و انگیزش: هدایت و رهبری سازمانی ..... ۱۴۱
- نظریه‌های هدایت و رهبری ..... ۱۴۳
- نظریه مسیر-هدف ..... ۱۵۰
- نظریه دوره زندگی ..... ۱۵۱
- نظریه جانشین‌های رهبری ..... ۱۵۳
- نظریه‌های انگیزش ..... ۱۵۶

۱۵۷	..... نظریه‌های محتوایی
۱۶۱	..... نظریه‌های فرایندی
۱۶۵	..... انگیزش در عمل
۱۶۹	..... الگوی اقتضایی انگیزش
۱۷۳	..... ۶. ارتباطات سازمانی
۱۷۴	..... ارتباطات چیست
۱۷۵	..... فرایند ارتباط
۱۸۰	..... موانع ارتباطی
۱۸۱	..... نقش ادراک در ارتباطات
۱۸۳	..... بازخور
۱۸۸	..... ارتباطات عمودی در سازمان
۱۸۹	..... ارتباطات غیر رسمی یا پیش‌بینی نشده در سازمان
۱۹۲	..... الگوهای ارتباط غیررسمی
۱۹۲	..... تجزیه و تحلیل تعاملی یا مراوده‌ای
۱۹۹	..... ۷. تصمیم‌گیری
۱۹۹	..... فرایند تصمیم‌گیری
۲۰۱	..... استفاده از مدل در تصمیم‌گیری
۲۰۲	..... انواع مدل‌ها
۲۰۴	..... انتخاب مدل مناسب
۲۰۵	..... روش تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر
۲۰۸	..... مدل نقطه سربه‌سر با درآمدها و هزینه‌های متفاوت
۲۱۰	..... انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم‌گیری
۲۱۱	..... تلفیق معیارها
۲۱۲	..... طبقه‌بندی تصمیم‌ها
۲۲۴	..... نقدی بر شیوه‌های جامع - عقلایی تصمیم‌گیری
۲۲۹	..... ۸. خلاقیت و نوآوری
۲۲۹	..... خلاقیت و نوآوری
۲۳۱	..... نحوه ظهور اندیشه‌های نو و بدیع
۲۳۴	..... فنون خلاقیت و نوآوری
۲۳۴	..... تحرک مغزی
۲۳۶	..... ارتباط اجباری
۲۳۷	..... تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

۲۳۹	.....	گردش تخیلی
۲۴۰	.....	پرسش‌های ایده‌برانگیز
۲۴۲	.....	تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمی
۲۴۲	.....	الگوبرداری از طبیعت
۲۴۳	.....	تفکر موازی
۲۴۵	.....	چگونه می‌توانیم خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کنیم؟

ضمائم

۲۵۱	.....	ضمیمه ۱. شاخص تعیین حیطه نظارت
۲۵۳	.....	ضمیمه ۲. پرسش‌نامه رهبری در کلاس
۲۵۶	.....	ضمیمه ۳. پرسشنامه رهبری
۲۶۰	.....	ضمیمه ۴. آزمون نیازهای کارکنان
۲۷۷	.....	ضمیمه ۵. شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریت
۲۹۰	.....	ضمیمه ۶. سرنوشت کار در آینده. افق‌های جدید در مدیریت
۲۹۴	.....	ضمیمه ۷. فشارهای عصبی در سازمان‌ها و راه‌های مقابله با آن
۳۱۲	.....	ضمیمه ۸. شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی
۳۱۹	.....	ضمیمه ۹. پرسشنامه تعیین سبک رهبری
۳۲۳	.....	ضمیمه ۱۰. مدیریت مسائل عمومی
۳۲۵	.....	ضمیمه ۱۱. سازمان‌های یادگیرنده
۳۴۸	.....	ضمیمه ۱۲. نظام‌های هوشمند یا سیستم‌های متخصص
۳۵۸	.....	ضمیمه ۱۳. تلفیق هدف‌های فرد و سازمان از دیدگاه‌های ارزشی متفاوت
۳۶۶	.....	ضمیمه ۱۴. کارآفرینان آینده‌ساز
۳۷۰	.....	ضمیمه ۱۵. سبک شما در مدیریت تعارض چیست
۳۷۵	.....	ضمیمه ۱۶. مشکلات و تنگناهای نظام اداری جهان سوم
۳۸۳	.....	ضمیمه ۱۷. سازمان مجازی، سازمان هزاره سوم
۳۹۴	.....	ضمیمه ۱۸. اعجازگران مدیریت
۴۰۲	.....	ضمیمه ۱۹. دیدگاه‌های پست‌مدرنیسم در مدیریت
۴۱۲	.....	ضمیمه ۲۰. پرسشنامه ارزش‌های اخلاقی در سازمان
۴۱۴	.....	ضمیمه ۲۱. مدیریت دانش
۴۳۱	.....	ضمیمه ۲۲. سرمایه اجتماعی
۴۳۹	.....	ضمیمه ۲۳. نظریه آشوب و مدیریت
۴۵۳	.....	ضمیمه ۲۴. رفتار سازمانی مثبت‌گرا
۴۶۵	.....	ضمیمه ۲۵. مدیریت ارزش‌مدار: بازخوانی مدیریت در پرتو ارزش‌ها
۴۸۲	.....	ضمیمه ۲۶. میزان مسئولیت اجتماعی سازمان خود را بسنجید
۴۸۵	.....	ضمیمه ۲۷. مدیریت رفتار سازمانی در پرتو برنامه‌ریزی عصبی-زبانی
۴۹۹	.....	تکمله. منطق عقلی جدید و نظریه‌های سازمانی
۵۱۳	.....	منابع و مآخذ
۵۲۱	.....	نمایه

## سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت

مدیریت به‌عنوان یکی از فعالیت‌های اجتماعی بشر سابقه‌ای بس دیرینه دارد، اما آنچه به‌عنوان تاریخچه و سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت بیان می‌داریم، مربوط به زمانی است که نظریه‌های مدیریت و سازمان پا به عرصه وجود نهادند و مدیریت به‌صورت رشته‌ای علمی در میان سایر رشته‌های علوم مطرح شد. بنابراین ذکر این مطلب که مدیریت در سال‌های پایانی قرن نوزدهم میلادی شکل گرفت، به معنای عدم وجود آن در اعصار پیشین نیست؛ همان‌گونه که به‌سادگی می‌توانیم بپذیریم کشف قدرت جاذبه به‌وسیله نیوتون به معنای عدم وجود چنین قدرتی قبل از وی نبوده است، منتها از زمانی که نیوتون نتیجه گرفت نیروهایی که اقمار را بر روی مدارات خود نگه می‌دارند باید با مربع فاصله این اقمار تا مرکز دَوَران نسبت عکس داشته باشند،<sup>۱</sup> و این نظریه را به اثبات رساند، از دیدگاه تاریخی آغاز پیدایش نظریه جاذبه محسوب می‌شود.

### طبقه‌بندی‌های تاریخی نظریه‌های سازمان و مدیریت

در مقوله مدیریت و سازمان نیز آغاز طرح نظریه‌های مدیریت و سازمان را می‌توانیم در سال‌های آغاز قرن بیستم جست‌وجو کنیم، زمانی که وبر<sup>۲</sup> نظریه بوروکراسی را مطرح ساخت و تیلور<sup>۳</sup> و فایول<sup>۴</sup> اصول مدیریت علمی و اداری را ارائه کردند. پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتار در دهه ۳۰ شکل گرفت و آخرین مکتب با نظریه‌های

۱. ژاکوب برونوفسکی، *عروج انسان*، ترجمه سیاوش مشفق، ج ۴ (تهران: انتشارات کاوش، ۱۳۶۷)، ص ۲۸۶.

2. Max Weber

3. Fredrick W. Taylor

4. Henri Fayol

سیستمی و اقتضایی<sup>۱</sup> پا به عرصه وجود نهاد و امروزه نیز این مکتب، تفکر غالب در مدیریت و سازمان است.

در موضوع نگرش تاریخی به موضوع سازمان و مدیریت، ضمن بیان سیر تحولات مدیریت، مکاتب مختلف و نظریه‌های خاص هر مکتب مطرح، و بررسی تاریخی و موضوعی به همراه هم ارائه می‌شوند. از این رو بسیاری از نگارندگان به این طبقه‌بندی روی آورده‌اند و با این نگرش تقسیم‌بندی‌های بسیاری انجام گرفته است که غالباً سه مکتب اصلی مدیریت علمی، مدیریت روابط انسانی، و مدیریت سیستم‌ها در تمامی آن‌ها ملاحظه می‌شوند. هارولد کونتز در طبقه‌بندی اولیه خود به شش مکتب تحت عناوین: ۱. مکتب فرایندی یا وظیفه‌ای مدیریت؛ ۲. مکتب تجربی مدیریت؛ ۳. مکتب رفتار انسانی در مدیریت؛ ۴. مکتب نظام اجتماعی در مدیریت؛ ۵. مکتب نظریه تصمیم‌گیری؛ و ۶. مکتب کمی و مقداری مدیریت، اشاره کرد<sup>۲</sup> و حدود نوزده سال بعد این طبقه‌بندی را به یازده طبقه<sup>۳</sup> افزایش داد که به علت تداخل طبقات، درهم، و جزئی شدن آن‌ها چندان مورد اقبال قرار نگرفت.

ویلیام اسکات<sup>۴</sup> نیز با پیروی از طبقه‌بندی تاریخی سه مکتب را در مدیریت مطرح می‌داند. مکتب کلاسیک‌ها که با تقسیم کار، سلسله‌مراتب، حیطة نظارت، و ساختار منطقی سروکار داشت، مکتب نئوکلاسیک‌ها که با نهضت روابط انسانی شناخته می‌شود، و مکتب سوم، مکتب سیستمی سازمان است که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می‌کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می‌دهد.<sup>۵</sup> در تفکر سیستمی، سازمان به صورت یک منظومه واحد، که متشکل از اجزاء مرتبط و متعامل<sup>۶</sup> است، در نظر گرفته می‌شود و اصل وابستگی متقابل مهم‌ترین خاصیت آن را تشکیل می‌دهد. اگر اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده سازمان را به‌تنهایی مورد بررسی قرار دهیم، سازمان را نشناخته‌ایم زیرا آنچه سازمان را به صورت یک مجموعه واحد درمی‌آورد، همانا روابط متقابل بین اجزا و عناصر آن است. روابطی که در مکاتب قبلی چندان مورد عنایت قرار نگرفته‌اند.

1. contingency

2. H. Koontz, "The Management Theory Jungle," *Journal of the Academy of Management* 4, (Dec. 1961), pp. 174-188.

3. H. Koontz, "The Management Theory Jungle Revisited," *Academy of Management Review*, 5 (March 1980), pp. 175-187.

4. W. Scott

5. William G. Scott, "Organization Theory: An Overview and an Appraisal," *Academy of Management Journal*, (April 1961), pp. 7-26.

6.. interacting parts

بولدینگ<sup>۱</sup> با در نظر گرفتن ضوابطی عمومی برای سیستم‌ها، آن‌ها را در نه سطح طبقه‌بندی می‌کند. طبقه‌بندی وی برای شناخت سازمان و رفتار انسان‌ها در سازمان از اهمیتی فوق‌العاده برخوردار است. در تقسیم‌بندی سیستم‌ها، بولدینگ سطح اول را ساخت یا چارچوب<sup>۲</sup> می‌نامد. این سطح شامل تمامی قوانین مربوط به استاتیک است که در تمامی سطوح بالاتر نیز صادق‌اند. حتی انسان، که خود از سطح هفتم سیستم‌هاست، از نظر ساخت، تابع قوانین سطح اول است. سطح دوم شامل سیستم‌های متحرک یا ساعت‌گونه‌هاست<sup>۳</sup>. قوانین دینامیک توجیه‌کننده خصوصیات اصلی این سطح‌اند. سطح سوم سیستم‌های بازخور یا سایبرنتیک<sup>۴</sup> است. ترموستات ساده‌ترین مصداق این سطح است. سطح چهارم تک‌یاخته<sup>۵</sup> است که به عنوان اولین سطح سیستم‌های باز توسط پدیده حیات از سطوح قبلی متمایز می‌شود. سطح پنجم سطح گیاه<sup>۶</sup> و سطح ششم دنیای حیوانات<sup>۷</sup> است که ویژگی آن حرکت و احساس از طریق گیرنده‌های طبیعی است. سطح هفتم انسان است که ویژگی عمده آن خودآگاهی<sup>۸</sup> است. گیرنده‌های اطلاعاتی در این سطح به حد تکامل خود می‌رسند و انسان با ادراک بعد زمان و قدرت تشخیص و تحلیل علامات و اطلاعات و ربط آن‌ها به یکدیگر، تصویری از محیط برای خود می‌سازد و جهان پیرامونش را درک می‌کند. انسان نه تنها می‌داند، بلکه می‌داند که می‌داند.<sup>۹</sup> سطح هشتم، سازمان‌های اجتماعی<sup>۱۰</sup> اند، این سطح دربرگیرنده انسان‌هاست ولی این نقش انسان است که به سیستم اجتماعی شکل می‌دهد، در سازمان اجتماعی یکی نقش رهبر و دیگری نقش پیرو را ایفا می‌کند و در این راستاست که سازمان معنا می‌یابد. سطح نهم شامل دنیای ناشناخته‌ها و سیستم‌های متعالی<sup>۱۱</sup> است، که در حال حاضر ما از درک آن‌ها عاجزیم<sup>۱۲</sup>. با توجه به سطوح نه‌گانه بولدینگ، برای درک هر سطح باید از روش و شیوه متناسب با آن استفاده کنیم، بدین ترتیب برای درک انسان و سازمان باید شیوه‌ای متفاوت با روش درک سطح ساختار و ساعت‌گونه‌ها ابداع شود و مورد استفاده قرار گیرد، و شاید ضعف ما در تحلیل‌های سازمانی استفاده از شیوه‌های ابتدایی برای درک گونه‌ها و سطوح متعالی است. و نکته دیگر

1. K. Boulding

2. structure or Framework

3. clockwork

4. cybernetic

5. cell

6. plant

7. animal

8. self-consciousness

9. He not only knows, but knows that the knows.

10. social organizations

11. transcendental

12. K. E. Boulding, "General Systems Theory", in Shafritz, *Classics of Organization Theory*. Ill Moore Publishing Co., 1978.