



تئوری‌های مدیریت پیشرفته

(کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات)

دکتر جمشید سالار دکتر زین‌العابدین رحمانی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

سیزده

پیشگفتار

فصل اول. مبانی سازمان و نظریه‌های مدیریت.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدف‌های یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۲
۱-۱ مدیریت اسلامی.....	۲
۲-۱ چالش‌های سازمان‌ها در عصر جدید.....	۵
۳-۱ تعریف سازمان.....	۸
۴-۱ ماهیت متنوع سازمان‌ها.....	۹
۵-۱ نقش سازمان‌ها در جامعه.....	۱۰
۶-۱ ابعاد طراحی سازمان.....	۱۱
۷-۱ عملکرد، اثربخشی و کارایی.....	۱۵
۸-۱ نظریه‌های مدیریت.....	۱۷
۱-۸-۱ سابقه تاریخی.....	۱۸
۲-۸-۱ رویکرد کلاسیک.....	۱۹
۳-۸-۱ رویکرد رفتاری.....	۲۲
۴-۸-۱ رویکرد کمی.....	۲۵
۵-۸-۱ رویکردهای معاصر.....	۲۹
۹-۱ گونه‌های سازمانی میتنزبرگ.....	۳۵
۱-۹-۱ بخش‌های اصلی سازمان‌ها از دیدگاه میتنزبرگ.....	۳۵
۲-۹-۱ انواع اصلی سازمان‌ها از دیدگاه میتنزبرگ.....	۳۶
۱۰-۱ روندهای جدید در ساختار سازمان‌ها.....	۴۰
خلاصه.....	۴۲

۴۵.....	خودآزمایی چندگزینه‌ای.....
۴۷.....	خودآزمایی تشریحی.....
۴۹.....	فصل دوم. استراتژی، اثربخشی و ساختار سازمانی.....
۴۹.....	هدف کلی.....
۴۹.....	هدف‌های یادگیری.....
۴۹.....	مقدمه.....
۵۰.....	۱-۲ برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۵۰.....	۲-۲ چشم‌انداز.....
۵۱.....	۳-۲ مأموریت.....
۵۲.....	۴-۲ تحلیل SWOT.....
۵۴.....	۵-۲ هدف‌های سازمانی.....
۵۵.....	۶-۲ استراتژی‌های سازمانی.....
۵۵.....	۱-۶-۲ ماتریس بازار/ محصول آنسوف.....
۵۶.....	۲-۶-۲ یکپارچگی عمودی.....
۵۷.....	۳-۶-۲ یکپارچگی افقی.....
۵۷.....	۴-۶-۲ تنوع همگون.....
۵۸.....	۵-۶-۲ تنوع ناهمگون.....
۵۸.....	۶-۶-۲ تنوع افقی.....
۵۹.....	۷-۶-۲ تنوع جهانی.....
۵۹.....	۷-۲ الگوی پنج نیروی پورتر.....
۶۰.....	۱-۷-۲ تهدید رقابتی جدید.....
۶۳.....	۲-۷-۲ تهدید محصولات و خدمات جایگزین.....
۶۳.....	۳-۷-۲ قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان.....
۶۵.....	۴-۷-۲ قدرت چانه‌زنی خریداران.....
۶۶.....	۵-۷-۲ رقابت بین رقابتی موجود.....
۶۶.....	۸-۲ استراتژی‌های مایلز و اسنو.....
۶۸.....	۹-۲ استراتژی‌های عام پورتر.....
۷۳.....	۱۰-۲ تخصیص منابع به واحدهای کسب و کار استراتژیک.....
۷۳.....	۱۱-۲ اجرای استراتژی.....
۷۴.....	۱۲-۲ ارزیابی و کنترل استراتژی.....
۷۴.....	۱۳-۲ سنجش اثربخشی سازمانی.....
۷۴.....	۱-۱۳-۲ رویکردهای سنتی سنجش اثربخشی.....
۷۶.....	۲-۱۳-۲ رویکرد کارت امتیازی متوازن.....
۷۸.....	۱۴-۲ ساختار سازمانی.....
۷۸.....	۱۵-۲ سلسله مراتب.....
۷۹.....	۱-۱۵-۲ ساختارهای وظیفه‌ای.....
۸۰.....	۲-۱۵-۲ ساختارهای چندبخشی.....
۸۴.....	۳-۱۵-۲ ساختارهای ماتریسی.....

۸۶.....	۱۶-۲ سیاست‌ها، رویه‌های عملیاتی استاندارد و سیستم‌های کنترلی.....
۸۸.....	۱۷-۲ سیستم‌های اطلاعاتی و جریان اطلاعاتی بین واحدهای سازمانی.....
۸۹.....	۱۸-۲ فرهنگ.....
۸۹.....	۱۹-۲ عوامل ایجاد ساختارهای سازمانی جدید.....
۹۲.....	خلاصه.....
۹۵.....	خودآزمایی چندگزینه‌ای.....
۹۷.....	خودآزمایی تشریحی.....
۹۹.....	فصل سوم. محیط خارجی و روابط میان سازمان‌ها.....
۹۹.....	هدف کلی.....
۹۹.....	هدف‌های یادگیری.....
۹۹.....	مقدمه.....
۱۰۰.....	۱-۳ محیط سازمان.....
۱۰۱.....	۲-۳ انواع محیط خارجی.....
۱۰۲.....	۱-۲-۳ محیط کاری.....
۱۰۳.....	۲-۲-۳ محیط عمومی.....
۱۰۶.....	۳-۳ محیط بین‌المللی.....
۱۰۷.....	۴-۳ چالش‌های محیط خارجی.....
۱۰۷.....	۱-۴-۳ تغییرات جمعیت‌شناختی.....
۱۰۷.....	۲-۴-۳ تغییرات فناوری.....
۱۰۸.....	۳-۴-۳ محصولات و خدمات جدید.....
۱۰۹.....	۴-۴-۳ تأثیر چالش‌ها در موفقیت مدیران.....
۱۱۰.....	۵-۳ محیط در حال تغییر.....
۱۱۱.....	۱-۵-۳ سادگی - پیچیدگی محیط.....
۱۱۲.....	۲-۵-۳ پایداری - ناپایداری محیط.....
۱۱۲.....	۳-۵-۳ چارچوب تحلیل محیط سازمانی.....
۱۱۴.....	۶-۳ سازگاری با محیط در حال تغییر.....
۱۱۴.....	۱-۶-۳ جایگاه‌های شغلی و واحدهای سازمانی.....
۱۱۵.....	۲-۶-۳ واحدهای ضربه‌گیر.....
۱۱۸.....	۳-۶-۳ تفکیک و یکپارچگی واحدها.....
۱۲۰.....	۴-۶-۳ فرایندهای مدیریتی ارگانیکی در مقابل مکانیکی.....
۱۲۱.....	۵-۶-۳ برنامه‌ریزی، پیش‌بینی و پاسخگویی.....
۱۲۲.....	۷-۳ استراتژی‌های پاسخ به تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی.....
۱۲۴.....	۸-۳ وابستگی به منابع خارجی.....
۱۲۵.....	۹-۳ کنترل محیط خارجی.....
۱۲۵.....	۱-۹-۳ ایجاد ارتباطات مطلوب با عناصر اصلی محیط خارجی.....
۱۳۲.....	۲-۹-۳ تغییر محیط خارجی از طریق تأثیرگذاری بر عناصر اصلی آن.....
۱۳۳.....	خلاصه.....
۱۳۷.....	خودآزمایی چندگزینه‌ای.....
۱۳۹.....	خودآزمایی تشریحی.....

فصل چهارم. نقش فناوری در سازمان‌ها.....	۱۴۱
هدف کلی.....	۱۴۱
هدف‌های یادگیری.....	۱۴۱
مقدمه.....	۱۴۱
۱-۴ تعریف فناوری.....	۱۴۲
۲-۴ فناوری شرکت‌های تولیدی.....	۱۴۲
۱-۲-۴ فرایندهای تولیدی سنتی.....	۱۴۳
۲-۲-۴ فناوری‌های جدید.....	۱۴۷
۳-۴ فناوری شرکت‌های خدماتی.....	۱۵۳
۱-۳-۴ ویژگی‌های کلی شرکت‌های خدماتی.....	۱۵۴
۲-۳-۴ ویژگی‌های خاص بخش خدمات.....	۱۵۷
۳-۳-۴ افزایش بهره‌وری بخش خدمات.....	۱۶۰
۴-۳-۴ ویژگی‌های سازمانی شرکت‌های خدماتی.....	۱۶۴
۴-۴ فناوری واحدهای غیراصلی سازمان.....	۱۶۵
۱-۴-۴ تنوع.....	۱۶۶
۲-۴-۴ تحلیل‌پذیری منطقی.....	۱۶۶
۳-۴-۴ چارچوب فناوری واحدها.....	۱۶۷
۵-۴ طراحی واحدهای سازمانی.....	۱۶۸
۱-۵-۴ رسمیت.....	۱۶۹
۲-۵-۴ عدم تمرکز.....	۱۶۹
۳-۵-۴ سطح مهارت کارکنان.....	۱۷۰
۴-۵-۴ حیطه‌ی کنترل.....	۱۷۰
۵-۵-۴ ارتباطات و هماهنگی.....	۱۷۰
۶-۴ وابستگی متقابل واحدهای سازمانی.....	۱۷۱
۱-۶-۴ وابستگی مستقل.....	۱۷۱
۲-۶-۴ وابستگی متوالی.....	۱۷۲
۳-۶-۴ وابستگی دوطرفه.....	۱۷۲
خلاصه.....	۱۷۳
خودآزمایی چندگزینه‌ای.....	۱۷۶
خودآزمایی تشریحی.....	۱۷۸
فصل پنجم. اندازه و چرخه‌ی حیات سازمان‌ها.....	۱۸۱
هدف کلی.....	۱۸۱
هدف‌های یادگیری.....	۱۸۱
مقدمه.....	۱۸۱
۱-۵ انگیزه‌ی سازمان‌ها برای رشد.....	۱۸۲
۲-۵ اندازه‌ی سازمانی بهینه.....	۱۸۳
۱-۲-۵ ویژگی‌های سازمان‌های بزرگ.....	۱۸۳
۲-۲-۵ ویژگی‌های سازمان‌های کوچک.....	۱۸۴

۱۸۶	۳-۲-۵ سازمان‌های پیوندی.....
۱۸۷	۳-۵ چرخه‌ی حیات سازمان.....
۱۸۷	۱-۳-۵ مراحل چرخه‌ی حیات سازمان.....
۱۹۰	۲-۳-۵ ویژگی‌های سازمان در مراحل چرخه‌ی حیات.....
۱۹۲	۴-۵ ارتباط بین چرخه‌ی حیات سازمان و بوروکراسی.....
۱۹۴	۵-۵ تأثیر اندازه‌ی سازمان بر ساختار سازمانی.....
۱۹۶	۶-۵ بوروکراسی در دنیای جدید.....
۱۹۷	۷-۵ استراتژی‌های کنترل سازمانی.....
۱۹۸	۱-۷-۵ کنترل بوروکراتیک.....
۱۹۹	۲-۷-۵ کنترل بازار.....
۲۰۰	۳-۷-۵ کنترل سنتی.....
۲۰۱	۸-۵ رکود و کوچک‌سازی سازمانی.....
۲۰۲	۹-۵ عوامل مؤثر بر رکود سازمانی.....
۲۰۳	۱-۹-۵ تحلیل رفتگی سازمان.....
۲۰۳	۲-۹-۵ آسیب‌پذیری سازمان.....
۲۰۴	۳-۹-۵ رکود محیطی.....
۲۰۴	۴-۹-۵ فعالیت رقبا.....
۲۰۴	۱۰-۵ الگوی مرحله‌ی رکود سازمانی.....
۲۰۵	۱-۱۰-۵ مرحله‌ی نابینایی.....
۲۰۶	۲-۱۰-۵ مرحله‌ی تنبلی.....
۲۰۶	۳-۱۰-۵ مرحله‌ی اقدامات ناقص.....
۲۰۶	۴-۱۰-۵ مرحله‌ی بحران.....
۲۰۷	۵-۱۰-۵ مرحله‌ی انحلال.....
۲۰۷	۱۱-۵ کوچک‌سازی سازمان در عمل.....
۲۰۷	۱-۱۱-۵ برقراری ارتباط با کارکنان.....
۲۰۷	۲-۱۱-۵ کمک به کارکنان اخراجی.....
۲۰۸	۳-۱۱-۵ کمک به کارکنان باقیمانده.....
۲۰۸	خلاصه.....
۲۱۱	خودآزمایی چندگزینه‌ای.....
۲۱۳	خودآزمایی تشریحی.....
۲۱۵	فصل ششم. فرهنگ، تغییر، یادگیری و نوآوری.....
۲۱۵	هدف کلی.....
۲۱۵	هدف‌های یادگیری.....
۲۱۵	مقدمه.....
۲۱۶	۱-۶ تعریف فرهنگ.....
۲۱۷	۱-۱-۶ فرهنگ ظاهری.....
۲۱۷	۲-۱-۶ فرهنگ اصلی.....
۲۱۷	۲-۶ ظهور و هدف فرهنگ.....

۲۱۸	۱-۲-۶ یکپارچگی داخلی
۲۱۸	۲-۲-۶ سازگاری خارجی
۲۱۹	۳-۶ تفسیر فرهنگ
۲۱۹	۱-۳-۶ مراسم و تشریفات
۲۱۹	۲-۳-۶ داستان‌ها و افسانه‌ها
۲۲۰	۳-۳-۶ نمادها
۲۲۰	۴-۳-۶ ساختارهای سازمانی
۲۲۱	۵-۳-۶ روابط قدرت
۲۲۱	۶-۳-۶ سیستم‌های کنترلی
۲۲۱	۴-۶ فرهنگ و طراحی سازمان
۲۲۲	۱-۴-۶ فرهنگ انطباقی
۲۲۳	۲-۴-۶ فرهنگ مأموریتی
۲۲۳	۳-۴-۶ فرهنگ سنتی
۲۲۴	۴-۴-۶ فرهنگ بوروکراتیک
۲۲۴	۵-۶ فرهنگ قدرتمند
۲۲۵	۶-۶ خرده‌فرهنگ
۲۲۵	۷-۶ فرهنگ، یادگیری و عملکرد سازمانی
۲۲۷	۸-۶ مدیریت تغییر
۲۲۹	۹-۶ مراحل مدیریت تغییر استراتژیک
۲۲۹	۱-۹-۶ توجه به تغییرات محیطی
۲۳۰	۲-۹-۶ تفسیر تغییرات محیطی
۲۳۱	۳-۹-۶ انجام اقدام در واکنش به تغییرات محیطی
۲۳۳	۱۰-۶ انواع یادگیری‌های سازمانی
۲۳۴	۱-۱۰-۶ یادگیری سطح پایین
۲۳۵	۲-۱۰-۶ یادگیری سطح بالا
۲۳۶	۱۱-۶ انواع تغییرات سازمانی
۲۳۶	۱-۱۱-۶ تغییرات دست اول یا تدریجی
۲۳۶	۲-۱۱-۶ تغییرات دست دوم یا انقلابی
۲۳۷	۱۲-۶ اولویت شرکت‌ها به یادگیری سطح پایین و تغییرات تکاملی
۲۳۸	۱۳-۶ نوآوری
۲۳۹	۱۴-۶ انتشار نوآوری
۲۳۹	۱۵-۶ پذیرش نوآوری
۲۴۰	۱-۱۵-۶ نوآوران
۲۴۱	۲-۱۵-۶ پذیرندگان اولیه
۲۴۱	۳-۱۵-۶ اکثریت اولیه
۲۴۱	۴-۱۵-۶ اکثریت ثانویه
۲۴۲	۵-۱۵-۶ عقب‌مانده‌ها
۲۴۲	۱۶-۶ انواع نوآوری از لحاظ میزان تأثیر در رفتار مصرف‌کننده
۲۴۲	۱-۱۶-۶ نوآوری پیوسته
۲۴۳	۲-۱۶-۶ نوآوری گسسته

خلاصه.....	۲۴۳
خودآزمایی چندگزینه‌ای.....	۲۴۶
خودآزمایی تشریحی.....	۲۴۸
فصل هفتم. فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌ها.....	۲۴۹
هدف کلی.....	۲۴۹
هدف‌های یادگیری.....	۲۴۹
مقدمه.....	۲۴۹
۱-۷ تعریف تصمیم‌گیری.....	۲۵۰
۲-۷ تصمیم‌گیری فردی.....	۲۵۱
۱-۲-۷ روش عقلایی.....	۲۵۱
۲-۲-۷ روش عقلانیت محدود.....	۲۵۵
۳-۷ تصمیم‌گیری سازمانی.....	۲۵۷
۱-۳-۷ روش علم مدیریت.....	۲۵۷
۲-۳-۷ الگوی کارنگی.....	۲۵۹
۳-۳-۷ الگوی تصمیم‌گیری تدریجی.....	۲۶۲
۴-۷ تأثیر تغییرات بر تصمیم‌های سازمانی.....	۲۶۶
۱-۴-۷ ترکیب الگوی کارنگی و الگوی تصمیم‌گیری تدریجی.....	۲۶۷
۲-۴-۷ الگوی سطل آشغال.....	۲۶۸
۵-۷ چارچوب اقتضایی تصمیم‌گیری.....	۲۷۱
۱-۵-۷ توافق در مورد مسئله.....	۲۷۱
۲-۵-۷ دانش فنی در مورد راه‌حل‌های مسئله.....	۲۷۲
۳-۵-۷ چارچوب اقتضایی.....	۲۷۳
۶-۷ نقش الگوهای ذهنی در تصمیم‌گیری.....	۲۷۴
۱-۶-۷ توجه.....	۲۷۵
۲-۶-۷ تفسیر.....	۲۷۶
۳-۶-۷ تصمیم‌گیری.....	۲۷۶
۷-۷ منابع الگوهای ذهنی مدیریتی.....	۲۷۷
۱-۷-۷ تجربه و یادگیری مبتنی بر آزمون و خطا.....	۲۷۸
۲-۷-۷ آموزش.....	۲۷۹
۳-۷-۷ فرهنگ و ارزش‌ها.....	۲۸۰
۴-۷-۷ تقلید.....	۲۸۰
۵-۷-۷ خلاقیت.....	۲۸۱
خلاصه.....	۲۸۲
خودآزمایی چندگزینه‌ای.....	۲۸۵
خودآزمایی تشریحی.....	۲۸۷
فصل هشتم. تعارض، قدرت و سیاست در سازمان‌ها.....	۲۸۹
هدف کلی.....	۲۸۹

۲۸۹.....	هدف‌های یادگیری.....
۲۸۹.....	مقدمه.....
۲۹۰.....	۱-۸ تعارض.....
۲۹۱.....	۲-۸ تعارض میان‌گروهی در سازمان‌ها.....
۲۹۲.....	۱-۲-۸ منابع تعارض.....
۲۹۴.....	۲-۲-۸ الگوی عقلایی در مقابل الگوی سیاسی در حل تعارض.....
۲۹۶.....	۳-۸ قدرت در سازمان‌ها.....
۲۹۶.....	۱-۳-۸ قدرت فردی در مقابل قدرت سازمانی.....
۲۹۸.....	۲-۳-۸ قدرت در مقابل اختیار.....
۲۹۸.....	۳-۳-۸ منابع عمودی قدرت سازمانی.....
۳۰۰.....	۴-۳-۸ منابع افقی قدرت سازمانی.....
۳۰۲.....	۴-۸ فرایندهای سیاسی در سازمان‌ها.....
۳۰۳.....	۱-۴-۸ تعریف سیاست.....
۳۰۴.....	۲-۴-۸ زمان استفاده از رفتار سیاسی.....
۳۰۵.....	۵-۸ روش‌های افزایش قدرت.....
۳۰۶.....	۱-۵-۸ ورود به حوزه‌های نامطمئن.....
۳۰۶.....	۲-۵-۸ ایجاد وابستگی.....
۳۰۶.....	۳-۵-۸ فراهم کردن منابع کمیاب.....
۳۰۶.....	۴-۵-۸ تأمین اقتضائات استراتژیک.....
۳۰۷.....	۶-۸ روش‌های سیاسی استفاده از قدرت.....
۳۰۷.....	۱-۶-۸ ایجاد ائتلاف و توسعه‌ی شبکه‌ها.....
۳۰۸.....	۲-۶-۸ تعیین افراد وفادار برای جایگاه‌های کلیدی.....
۳۰۸.....	۳-۶-۸ کنترل پیش‌فرض‌های تصمیم‌گیری.....
۳۰۸.....	۴-۶-۸ افزایش تخصص و مشروعیت.....
۳۰۹.....	۵-۶-۸ ارائه‌ی یک درخواست مستقیم.....
۳۰۹.....	۷-۸ روش‌های افزایش همکاری.....
۳۰۹.....	۱-۷-۸ ابزارهای یکپارچه‌ساز.....
۳۰۹.....	۲-۷-۸ مواجهه و مذاکره.....
۳۱۱.....	۳-۷-۸ میانجی‌گری.....
۳۱۱.....	۴-۷-۸ گردش شغلی.....
۳۱۱.....	۵-۷-۸ هدف‌های مشترک.....
۳۱۲.....	خلاصه.....
۳۱۵.....	خودآزمایی چندگزینه‌ای.....
۳۱۷.....	خودآزمایی تشریحی.....
۳۱۹.....	پاسخ خودآزمایی‌های چندگزینه‌ای.....
۳۲۱.....	منابع.....

پیشگفتار

«تئوری سازمان» علمی است که به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند به‌طور مؤثری، سازمان را با محیط خارجی تطبیق دهند و موفقیت آن را در محیط رقابتی پیچیده‌ی امروزی تضمین کنند. تئوری سازمان، مدیران را با انواع مختلف سازمان‌ها و مزایا و معایب هر کدام از آن‌ها آشنا می‌کند. این علم موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان‌های مختلف جهان را به تصویر می‌کشد که در نتیجه، دانشجویان و اساتید دانشگاه‌ها و همچنین، مدیران سازمان‌ها می‌توانند از آن‌ها درس گرفته و در پیشبرد هدف‌های خود از آن‌ها استفاده کنند.

این کتاب در ۸ فصل تنظیم شده‌است. در بخش زیر مطالب هر یک از این فصول به اختصار توضیح داده می‌شود: عنوان فصل اول، «مبانی سازمان و نظریه‌های مدیریت» است. در ابتدا، سازمان و مدیریت تعریف می‌شود. چالش‌های سازمان‌ها در عصر جدید تحلیل می‌شود. ابعاد طراحی سازمان تشریح می‌شود. ابعاد ساختاری در طراحی سازمان توضیح داده می‌شود. ابعاد محتوایی در طراحی سازمان توضیح داده می‌شود. سپس، نظریه‌های مدیریت توضیح داده می‌شود. در ادامه، رویکرد کلاسیک تشریح می‌شود. همچنین، گونه‌های سازمانی مبتنیزبرگ تشریح می‌شود. در نهایت نیز رویکرد سیستمی و اقتضایی و روندهای جدید در ساختار سازمان‌ها توضیح داده می‌شود.

عنوان فصل دوم، «استراتژی، اثربخشی و ساختار سازمانی» است. در ابتدا، استراتژی‌های سازمانی، اثربخشی و ساختار سازمانی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک توضیح داده می‌شود و سپس، هر یک از مراحل این فرایند به‌طور دقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین، در ادامه فصل مفهوم اثربخشی

سازمانی و ابعاد مختلف آن تشریح شده و روش‌های مختلف اندازه‌گیری آن توضیح داده می‌شود. در نهایت نیز انواع ساختارهای سازمانی و روش‌های سازماندهی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

عنوان فصل سوم، «**محیط خارجی و روابط میان سازمان‌ها**» است. در ابتدا، محیط سازمان و بخش‌های مختلف آن توضیح داده می‌شود. محیط خارجی، شامل دو نوع محیط کاری و محیط عمومی است. در ادامه، محیط بین‌المللی و اهمیت آن برای سازمان‌ها تشریح می‌شود. چالش‌های محیط خارجی، موضوع بعدی این فصل است. سپس، ابعاد محیط در حال تغییر، شامل سادگی- پیچیدگی محیط و پایداری- ناپایداری محیط شرح داده می‌شود و چارچوبی برای تحلیل محیط سازمانی ارائه می‌شود. سازمان‌ها از جایگاه‌های شغلی و واحدهای سازمانی و واحدهای ضربه‌گیر برای سازگاری با محیط در حال تغییر استفاده می‌کنند که در ادامه‌ی فصل به این موضوع پرداخته می‌شود. استراتژی‌های پاسخ به تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی، موضوع بعدی این فصل است و در نهایت، روش‌های مختلف کنترل محیط خارجی تحلیل می‌شود.

عنوان فصل چهارم، «**نقش فناوری در سازمان‌ها**» است. در ابتدا، نقش فناوری در ساختار سازمانی توضیح داده می‌شود. تعریفی از فناوری ارائه می‌شود. سپس، انواع فناوری در شرکت‌های تولیدی، شامل فرایندهای تولیدی سنتی و فناوری‌های جدید شرح داده می‌شود. در ادامه، فناوری در شرکت‌های خدماتی تحلیل می‌شود. در این بخش، ویژگی‌های کلی شرکت‌های خدماتی، افزایش بهره‌وری بخش خدمات و ویژگی‌های سازمانی شرکت‌های خدماتی توضیح داده می‌شود. سپس، فناوری واحدهای غیراصلی سازمان در دو بُعد تنوع و تحلیل‌پذیری منطقی توضیح داده می‌شود. در انتهای فصل نیز، طراحی واحدهای سازمانی و وابستگی متقابل واحدهای سازمانی شرح داده می‌شود.

عنوان فصل پنجم، «**اندازه و چرخه‌ی حیات سازمان‌ها**» است. ابتدا انگیزه‌ی سازمان‌ها برای رشد شرح داده می‌شود. سپس، اندازه‌ی سازمانی بهینه توضیح داده می‌شود. در این بخش، ویژگی‌های سازمان‌های بزرگ و کوچک و سازمان‌های پیوندی تحلیل می‌شود. در ادامه، مراحل چرخه‌ی حیات سازمان تحلیل می‌شود و ویژگی‌های سازمان در مراحل چرخه‌ی حیات توضیح داده می‌شود. در ادامه، ارتباط بین چرخه‌ی حیات سازمان و بوروکراسی تحلیل می‌شود و تأثیر اندازه‌ی سازمان بر ساختار سازمانی شرح داده می‌شود. سپس، استراتژی‌های کنترل سازمانی بیان می‌شوند و در انتهای فصل

نیز عوامل مؤثر بر رکود سازمانی و الگوی مرحله‌ی رکود سازمانی توضیح داده می‌شود. عنوان فصل ششم، «فرهنگ، تغییر، یادگیری و نوآوری» است. در ابتدا، فرهنگ سازمانی تعریف می‌شود. در ادامه، ابعاد ظاهری فرهنگ، شامل مراسم و تشریفات، داستان‌ها و افسانه‌ها، نمادها، ساختارهای سازمانی، روابط قدرت و سیستم‌های کنترلی شرح داده می‌شوند. سپس، انواع فرهنگ سازمانی، شامل فرهنگ انطباقی، فرهنگ مأموریتی، فرهنگ سنتی و فرهنگ بوروکراتیک توضیح داده می‌شوند. همچنین، ارتباط بین فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی تحلیل می‌شود. سپس، مدیریت تغییر استراتژیک و انواع یادگیری‌های سازمانی شرح داده می‌شوند. در انتهای فصل نیز نوآوری تعریف می‌شود و انواع مختلف آن توضیح داده می‌شود.

عنوان فصل هفتم، «فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌ها» است. تصمیم‌گیری فردی توضیح داده می‌شود. تصمیم‌گیری فردی، شامل دو روش عقلایی و روش عقلانیت محدود است که در مورد آن‌ها توضیحاتی ارائه می‌شود. در ادامه، انواع روش‌های تصمیم‌گیری سازمانی، شامل روش علم مدیریت، الگوی کارنگی، الگوی تصمیم‌گیری تدریجی و الگوی سطل آشغال تحلیل می‌شود. سپس، یک چارچوب اقتضایی برای تصمیم‌گیری ارائه می‌شود. در نهایت نیز نقش الگوهای ذهنی در تصمیم‌گیری و منابع الگوهای ذهنی مدیریتی توضیح داده می‌شود.

عنوان فصل هشتم، «تعارض، قدرت و سیاست در سازمان‌ها» است. ابتدا تعارض میان‌گروهی و منابع آن تحلیل می‌شود. منابع تعارض شامل ناسازگاری در هدف‌های، تفکیک واحدها، وابستگی وظایف و منابع محدود هستند. سپس، الگوی عقلایی در مقابل الگوی سیاسی در حل تعارض تحلیل می‌شود. در ادامه، قدرت در سازمان‌ها تعریف می‌شود و انواع آن شرح داده می‌شود. سپس، منابع عمودی قدرت و منابع افقی قدرت، توضیح داده می‌شود. در انتهای فصل نیز فرایندهای سیاسی در سازمان‌ها شرح داده می‌شود. در این بخش، زمان استفاده از رفتار سیاسی، روش‌های افزایش قدرت، روش‌های سیاسی استفاده از قدرت و روش‌های افزایش همکاری توضیح داده می‌شود.

دکتر جمشید سالار

دکتر زین‌العابدین رحمانی

۱۳۹۴

فصل اول

مبانی سازمان و نظریه‌های مدیریت

هدف کلی

آشنایی با مبانی سازمان و نظریه‌های مدیریت

هدف‌های یادگیری

پس از مطالعه این فصل، شما باید بتوانید:

۱. سازمان و مدیریت را تعریف کنید.
۲. چالش‌های سازمان‌ها را در عصر جدید تحلیل کنید.
۳. ابعاد طراحی سازمان را تشریح کنید.
۴. ابعاد ساختاری را در طراحی سازمان توضیح دهید.
۵. ابعاد محتوایی را در طراحی سازمان توضیح دهید.
۶. نظریه‌های مدیریت را توضیح دهید.
۷. رویکرد کلاسیک را تشریح کنید.
۸. گونه‌های سازمانی میتنزبرگ را تحلیل کنید.
۹. رویکرد سیستمی و اقتضایی را تحلیل کنید.
۱۰. روندهای جدید را در ساختار سازمان‌ها تشریح کنید.

مقدمه

«تئوری سازمان»^۱ علمی است که به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند به‌طور مؤثری، سازمان را با محیط خارجی تطبیق دهند و موفقیت آن را در محیط رقابتی پیچیده امروزی تضمین کنند. تئوری سازمان، مدیران را با انواع مختلف سازمان‌ها و مزایا و معایب هر کدام از آن‌ها آشنا می‌کند. این علم موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان‌های مختلف جهان را به تصویر می‌کشد که در نتیجه، دانشجویان و اساتید دانشگاه‌ها و همچنین، مدیران سازمان‌ها می‌توانند از آن‌ها درس گرفته و در پیشبرد هدف‌های خود از آن‌ها استفاده کنند. در این فصل، مبانی سازمان و مدیریت و همچنین، نظریه‌های مختلف تئوری سازمان معرفی و تشریح می‌شود.

۱-۱ مدیریت اسلامی

امروزه تعداد زیادی از مردم جهان را مسلمانان تشکیل می‌دهند. از جمعیت ۷/۱۵۱ میلیاردی جهان در سال ۲۰۱۴، ۲/۰۴ میلیارد نفر مسلمان بودند. بر اساس پیش‌بینی‌ها تا سال ۲۰۳۰، بیش از یک چهارم مردم جهان مسلمان خواهند بود. همچنین، تعداد مسلمانان در کشور آمریکا نیز به بیش از دو برابر سال ۲۰۱۴ خواهد رسید. تعداد مسلمانان در این کشور از ۲/۷ میلیون نفر در سال ۲۰۱۴ به ۶/۲ میلیون نفر در سال ۲۰۳۰ خواهد رسید.

در بسیاری از کشورهای اروپایی نیز تعداد مسلمانان بیش از ۱۰ درصد افزایش پیدا خواهد کرد (گراسمن^۲، ۲۰۱۱). بنابراین، تعریف مدیریت از دیدگاه اسلام بسیار اهمیت دارد و مدیران کشور باید بر اساس اصول مدیریت اسلامی سازمان‌های خود را هدایت کنند.

از دیدگاه اسلام، سازمان امانتی است در اختیار مدیران. مدیران باید این امانت را به درستی حفظ کرده و به هدف اصلی که همانا خدمت به مردم است، فکر کنند. دین اسلام، دین کاملی است و به همه ابعاد زندگی بشر توجه دارد. یکی از این امور، مدیریت است. از دیدگاه اسلام، انسان‌ها باید پرهیزگاری پیشه کرده و آخرت، رضایت

1. Organization theory.

2. Grossman.

۳ مبانی سازمان و نظریه‌های مدیریت

خدا و رسیدن به او را مبنای کارهای خود قرار دهند، نه دنیای مادی و سود را که مبنای اقتصاد سرمایه‌داری غرب است.

با توجه به رشد روزافزون دین مبین اسلام در کشورهای جهان، شرکت‌ها باید به اصول و مقدسات اسلام آگاهی کامل داشته باشند و در این زمینه دچار خطا نشوند. شرکت نایک در سال ۱۹۹۶ یک مدل جدید کفش ورزشی را روانه بازار کرد. اما شرکت در ارائه این محصول دچار یک اشتباه بسیار خطرناک و افسانه‌ای شد. به این دلیل که طرحی که در زیر کفش قرار داده بود، از دیدگاه مسلمانان بسیار شبیه به کلمه مبارک و مقدس «الله» بود. مسلمانان این کفش را نجس تلقی کردند و آن را خریداری نکردند. در نتیجه، نایک مجبور شد ۸۰۰ هزار جفت از این نوع کفش ورزشی را از سرتاسر جهان جمع‌آوری کند (سالار، ۱۳۹۳ الف: ۲۲).

مبانی و پایه‌های مدیریت در اسلام بر پایه فقه، اخلاق و ارزش‌های الهی شکل گرفته است و راه مطمئنی را برای تأمین سعادت، رفاه انسان و اجتماع قرار داده است. با اعتقاد به این فرض که اسلام کامل‌ترین دین است، می‌توان گفت که تأثیر آموزه‌های اخلاقی اسلام باید در فعالیت‌های روزانه مسلمانان مشاهده شود. این تعالیم از منابعی همچون کتاب مقدس اسلام (قرآن)، سنت و احادیث و رهنمودهای پیامبر (ص) و ائمه معصومین (ع) نشأت می‌گیرند. فعالیت‌های کسب و کار در اسلام، متأثر از دو اصل هستند: تسلیم‌بودن به نظام اخلاقی خداوند و همدلی و بخشندگی بر پایه عدالت (امیرشاهی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۲۱).

در ادامه، به برخی از آیات قرآن کریم در مورد مدیریت اشاره می‌شود:

– يَذْبُرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يُعْرِجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مَقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ: «امور این جهان را از آسمان به سوی زمین تدبیر می‌کند؛ سپس در روزی که مقدار آن هزار سال از سال‌هایی است که شما می‌شمیرید، به سوی او بالا می‌روید (و دنیا پایان می‌یابد)» (آیه ۵ سوره السجده).

– إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ يَذْبُرُ الْأُمْرَ مَا مِنْ شَفِيعٍ إِلَّا مِنْ بَعْدِ إِذْنِهِ ذَلِكَ اللَّهُ رَبُّكُمْ فَاعْبُدُوهُ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ: «پروردگار شما آن خدایی است که آسمان‌ها و زمین را در شش روز آفرید. سپس بر عرش استیلا یافت. کار [آفرینش] را تدبیر می‌کند. شفاعتگری جز پس از اذن او

نیست. این است خدا پروردگار شما. پس او را بپرستید. آیا پند نمی‌گیرید؟» (آیه ۳ سوره یونس).

– قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمَّنْ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَمَنْ يَخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيَخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأُمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ: «بگو کیست که از آسمان و زمین به شما روزی می‌بخشد؟ یا کیست که حاکم بر گوش‌ها و دیدگان است؟ و کیست که زنده را از مرده بیرون می‌آورد؟ و مرده را از زنده خارج می‌سازد؟ و کیست که کارها را تدبیر می‌کند؟ خواهند گفت خدا. پس بگو آیا پروا نمی‌کنید؟» (آیه ۳۱ سوره یونس).

– أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ: «آیا در خودشان به تفکر نپرداخته‌اند که خداوند، آسمان‌ها و زمین و آنچه را که میان آن دو است، جز به حق و تا هنگامی معین نیافریده است و [با این همه] بسیاری از مردم لقای پروردگارشان را سخت منکرند» (آیه ۸ سوره الروم).

– وَمَا الْحَيَاةُ الدُّنْيَا إِلَّا لَعِبٌ وَلَهْوٌ وَلَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لِّالَّذِينَ يَتَّقُونَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «زندگی دنیا، چیزی جز بازی و سرگرمی نیست و سرای آخرت برای آن‌ها که پرهیزگارند، بهتر است. آیا نمی‌اندیشید؟» (آیه ۳۲ سوره الانعام).

– هدف از این آیه، مبارزه با وابستگی و دلبستگی به مظاهر جهان مادی است و اینکه، انسان باید دنیا را وسیله‌ای برای سعادت اخروی خود قرار دهد (آیت‌الله مکارم شیرازی، ۲۰۷).

– كَذَلِكَ يَبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ: «این چنین، خداوند آیات خود را برای شما شرح می‌دهد، شاید اندیشه کنید» (آیه ۲۴۲ سوره البقره).

– وَهُوَ الَّذِي يَحْيِي وَيُمِيتُ وَلَهُ اخْتِلَافُ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «و او کسی است که زنده می‌کند و می‌میراند و رفت و آمد شب و روز از آن اوست، آیا اندیشه نمی‌کنید؟» (آیه ۸۰ سوره المؤمنون).

– وَلَقَدْ أَضَلَّ مِنْكُمْ جِبِلًّا كَثِيرًا أَفَلَمْ تَكُونُوا تَعْقِلُونَ: «او (شیطان) گروه زیادی از شما را گمراه کرد، آیا اندیشه نکردید؟» (آیه ۶۲ سوره یس).

– أَفْ لَكُمْ وَلَمَّا تَعْبُدُونَ مِن دُونِ اللَّهِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «اف بر شما و بر آنچه جز خدا می‌پرستید! آیا اندیشه نمی‌کنید؟» (آیه ۶۷ سوره الانبیاء).

- وما أُوتِيتُمْ مِّنْ شَيْءٍ فَمَتَّاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَزَيَّنَّتْهَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «آنچه به شما داده شده، متاع زندگی دنیا و زینت آن است و آنچه نزد خداست بهتر و پایدارتر است، آیا اندیشه نمی‌کنید؟» (آیه ۶۰ سوره القصص).
 - الَّذِينَ يَسْتَحْيُونَ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا عَلَى الْآخِرَةِ وَيَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ وَيَبْغُونَهَا عِوَجًا أُولَئِكَ فِي ضَلَالٍ بَعِيدٍ: «همانها که زندگی دنیا را بر آخرت ترجیح می‌دهند و (مردم را) از راه خدا باز می‌دارند و می‌خواهند راه حق را منحرف سازند، آنها در گمراهی دوری هستند» (آیه ۳ سوره ابراهیم).
 - وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَى لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ كَانَ سَعْيُهُمْ مَشْكُورًا: «و آن کس که سرای آخرت را بطلبد و برای آن سعی و کوشش کند- درحالی‌که ایمان داشته باشد- سعی و تلاش او، (از سوی خدا) پاداش داده خواهد شد» (آیه ۱۹ سوره الاسراء).
 - يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ: «خداوند کسانی را که ایمان آورده‌اند و کسانی را که علم به آنان داده شده، درجات عظیمی می‌بخشد؛ و خداوند به آنچه انجام می‌دهید، آگاه است» (آیه ۱۱ سوره المجادله).
 - قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولَئِكَ الْأَلْبَابِ: «بگو: آیا کسانی که می‌دانند با کسانی که نمی‌دانند یکسانند؟! تنها خردمندان متذکر می‌شوند» (آیه ۹ سوره زمر).
 - إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ: «تنها دانشمندان از خدا می‌ترسند؛ خداوند توانا و آمرزنده است» (سوره فاطر، آیه ۲۸).
- آیات فوق، بیانگر اهمیت توجه به خدا و آخرت در زندگی انسان‌ها است. مدیران سازمان‌ها باید این شیوه تفکر و اندیشه را سرلوحه کار خود قرار دهند تا بتوانند به موفقیت اصیل برسند. موفقیتی که با معیارهای الهی و دینی تعریف می‌شود، نه معیارها و شاخص‌های مادی غربی. در اسلام، مدیریت بر مبنای خدامحوری است، اما در دنیای غرب بر انسان‌محوری و سودگرایی.

۲-۱ چالش‌های سازمان‌ها در عصر جدید

سازمان‌ها در دنیای امروز با چالش‌های مختلفی مواجه هستند. برخی از این چالش‌ها شامل جهانی‌شدن، رقابت شدید، مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی، لزوم پاسخگویی