

سلسله درسمه‌های دانشگاهی «۴»

مبانی مدیریت و رهبری

عبره اسمانی محمد خوب‌چهره



نشر دستور

شماره شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۰۶-۸۱-۱

مرکز بخش: مشهد، خیابان دانشگاه، بازارچه کتاب گلستان، شماره ۱۲، کتابکده نارنگی

(وابسته به انتشارات آهنگ قلم) تلفن: ۳۸۴۹۲۱۳۴-۵۱ همراه: ۰۹۱۵۵۰۰۴۴۰۳۴

سرشناسه:	مشکاتی، علیرضا، ۱۳۵۸-
عنوان و نام پدیدآور:	مبانی مدیریت و رهبری / علیرضا مشکاتی، محمد خوب چهره.
مشخصات نشر:	دستور، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری:	۱۴۴ص: مصور، جدول، نمودار.
فروست:	سلسله درسیماهای دانشگاهی: (۴)
شابک:	978-600-5306-81-1
وضعیت فهرست نویسی:	فیا
یادداشت:	کتابنامه ص. [۱۴۳] ۱۴۴.
موضوع:	مدیریت -- راهنمای آموزشی (عالی)
موضوع:	کارکنان -- سرپرستی -- راهنمای آموزشی
موضوع:	رفتار سازمانی -- راهنمای آموزشی (عالی)
شاسه افزوده:	خوب چهره، محمد، ۱۳۵۳-
رده بندی کنگره:	۱۳۹۵ م ۲۵/ف ۳۷ HD
رده بندی دیو:	۶۵۸/۰۰۷
شماره کتابخانه ملی:	۴۲۱۵۱۰۶



نشر دستور

- مبانی مدیریت رهبری
- پدیدآوران: علیرضا مشکاتی، محمد خوب چهره
- نوبت چاپ: اول ● بهار ۱۳۹۵ ● قطع: وزیر (۱۲×۱۸) ● جلد: ۱
- شمارگان: ۲۰۰۰ جلد ● قیمت ۱۲۰/۰۰۰ ریال
- صفحه آرای: فاطمه عطایی
- چاپ و صحافی: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد
- لیتوگرافی: سوره، تلفن: ۰۹۱۵۳۱۶۴۰۲۷
- طرح جلد: دفتر هنری طرح جامع، تلفن: ۰۹۱۵۵۰۹۴۱۸۶
- شماره شابک: ۸۱-۸۱-۵۳۰۶-۶۰۰-۹۷۸
- حق چاپ محفوظ است
- مشهد، صندوق پستی ۹۱۸۹۵-۱۳۸۸-۹۱۵۳۱۴۸۲۷۷ تلفن
- شماره پیام نگار: ۵۱-۳۸۴۳۹۷۲۱-۵۱ shahri81@yahoo.com

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

پیشگفتار	۹
----------	---

فصل اول تعاریف و مفاهیم

مقدمه	۱۲
تعریف سازمان	۱۲
انواع سازمانها	۱۲
ابعاد سازمان	۱۳
ابعاد ساختار	۱۴
تعریف مدیریت	۱۵
عملکرد مدیریت و سازمان	۱۶
مهارتهای مورد نیاز مدیران	۱۶
مهارتهای ویژه	۱۸
سطوح مدیریت	۱۹
فراگرد مدیریت	۲۱
تجربه فراگرد مدیریت	۲۱
کارکردهای مدیریت	۲۳
نقشهای مدیریت	۲۵
نقشهای ارتباطی	۲۶
مدیریت به عنوان علم، هنر یا حرفه	۲۸

فصل دوم مکاتب و نظریه‌های مدیریت

تاریخچه مدیریت	۳۱
مکاتب کلاسیک	۳۳
نظریه مدیریت علمی	۳۳
نظریه فرآیندی مدیریت (اصول‌گرایان)	۳۵

۳۸	نظریه بوروکراسی
۳۹	ویژگیهای بوروکراسی
۳۹	نتیجه گیری از تئوری کلاسیک
۴۱	مطالعه هاثورن
۴۳	نهضت روابط انسانی
۴۳	مکتب علوم رفتارگرایی
۴۵	مکتب کمی و تکاملی
۴۷	مکتب تکاملی مدیریت
۴۸	نظریه عمومی سیستمها
۴۹	علم کنترل و ارتباطات
۵۰	طبقه بندی سیستمها
۵۲	ویژگیهای سیستمهای باز
۵۳	نظریه اقتضایی
۵۴	نهضت نوین در روابط انسانی

فصل سوم تصمیم گیری

۵۶	مقدمه
۵۶	تعریف تصمیم گیری
۵۶	اهمیت تصمیم گیری در مدیریت
۵۷	فراگرد تصمیم گیری عقلانی
۶۲	شرایط تصمیم گیری
۶۳	تصمیمات برنامه ریزی شده «معمول»
۶۴	تصمیمات برنامه ریزی نشده «غیر معمول»
۶۵	موقعیت اطمینان یقین
۶۵	موقعیت مخاطره «ریسک»
۶۵	موقعیت عدم اطمینان
۶۵	تصمیمهای استراتژیک

۶۶	تصمیمهای اداری یا رده میانی
۶۶	تصمیمهای عملیاتی
۶۶	تصمیمات فردی
۶۶	تصمیمات گروهی
۶۷	فنون تصمیم گیری گروهی

فصل چهارم برنامه ریزی

۷۱	مقدمه
۷۱	تعریف برنامه ریزی
۷۱	اهمیت و ضرورت برنامه ریزی
۷۲	فرایند برنامه ریزی
۷۲	سلسله مراتب برنامه ها
۷۹	دوره برنامه ریزی
۸۱	برنامه ریزی استراتژیک (جامع)
۸۲	برنامه ریزی تاکتیکی
۸۳	برنامه عملیاتی
۸۳	گامهای طراحی برنامه عملیاتی
۸۴	تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی
۸۵	محاسن برنامه ریزی
۸۶	محدودیتهای برنامه ریزی

فصل پنجم سازماندهی

۸۸	مقدمه
۸۸	تعریف سازماندهی
۸۸	فرایند سازماندهی
۸۹	سازمان رسمی و غیر رسمی
۹۰	ابزار رسمی کردن سازمان

۹۰	نمودار سازمانی
۹۲	راهنمای سازمان
۹۳	صف و ستاد
۹۴	انواع ستاد
۹۶	انواع ساختارهای سازمان
۹۶	سازمان بر اساس وظیفه (نوع عملیات)
۹۷	سازماندهی بر اساس محصول
۹۸	سازمان بر اساس منطقه عملیات
۹۹	سازمان بر اساس مشتری (ارباب رجوع)
۹۹	سازمان بر اساس خدمات
۱۰۰	ساخت خزانه‌ای یا ریسمانی
۱۰۲	تعریف تفویض اختیار
۱۰۳	ارکان تفویض اختیار
۱۰۴	اصول تفویض اختیار
۱۰۴	شرایط و فرایند تفویض اختیار
۱۰۵	گامهای تفویض اختیار
۱۰۵	محدودیتهای تفویض اختیار
۱۰۶	موانع تفویض اختیار

فصل ششم کنترل و نظارت

۱۰۹	مقدمه
۱۰۹	فرآیند کنترل
۱۱۳	عوامل مؤثر در کنترل
۱۱۳	هدف کنترل

فصل هفتم هماهنگی

۱۱۷	مقدمه
-----	-------

۱۱۷	تعریف هماهنگی
۱۱۷	هدف از ایجاد هماهنگی
۱۱۸	ساز و کارهای ایجاد هماهنگی
۱۱۹	انواع هماهنگی
۱۲۰	روشهای اثر بخش کردن هماهنگی
۱۲۰	مسائل و مشکلات ایجاد هماهنگی

فصل هشتم ارتباطات

۱۲۲	مقدمه
۱۲۲	تعاریف ارتباطات
۱۲۲	ارکان ارتباط
۱۲۳	اهمیت ارتباطات
۱۲۴	فراگرد ارتباط
۱۲۶	نمادهای ارتباط
۱۲۷	ارتباط در سازمانها

فصل نهم رهبری

۱۳۲	مقدمه
۱۳۳	تعریف رهبری
۱۳۳	رهبری در مدیریت
۱۳۴	قدرت رهبری
۱۳۶	قابلیتهای رهبری
۱۳۷	اجزای عام سازنده رهبری
۱۳۷	تفاوتهای بنیادین بین رهبران و مدیران
۱۳۸	تئوریهای رهبری
۱۳۸	سیر تکاملی رهبری
۱۳۹	نظریه تبدیلی

۱۳۹	رهبری نو
۱۴۰	چالش رهبری
۱۴۰	آخرین دیدگاهها درباره رهبری
۱۴۱	رهبر عملگرا و رهبر ایجادکننده تحول
۱۴۱	رهبران تحول‌گرا
۱۴۲	مسائل نوین در رهبری
۱۴۳	منابع مأخذ

www.ketab.ir

پیشگفتار

در دنیای امروز نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیتهای زندگی انسان محسوس و حیاتی است؛ با اندک توجهی می‌توان دریافت که اندیشه مدیریت ناگزیر در زندگی همه انسانهای خواهان موفقیت و پیشرفت وارد شده و نقش مهمی بازی می‌کند. هر انسانی در مرحله اول به منظور مدیریت بر برنامه‌های زندگی شخصی خود و در مراحل بعدی بعنوان پدر یا مادر در زندگی خانوادگی نیازمند مهارت‌های مدیریتی و رهبری است. امروزه مدیریت از ارکان اساسی هر سازمان و جامعه است که در کامیابی سازمان‌های پیشرو هزاره سوم نقش اساسی و حیاتی دارد و به قول آلفرد مارشال اقتصاددان شهیر، اگر هر سرمایه‌ها و ابزار تولید در جهان به یکباره نابود شود ولی علم و هنر مدیریت باقی بماند، تولید، توزیع و شرافت همچنان ادامه خواهد داشت. امروزه مدیریت به عنوان کار یا حرفه‌ای تلقی می‌شود که مسئول به آن مستلزم پیش‌آمادگی و آموزش است.

از این رو ملاحظه می‌شود که شمار بیشتری از افراد خواهان موفقیت در زندگی شخصی و اجتماعی و بسیاری از مدیران شاغل در سازمانها، به طریقی مختلف به کسب دانش علمی و نظری مدیریت و یادگیری فنون و مهارتهای علمی آن می‌پردازند و همه‌ساله گروه کثیری دانشجو جذب رشته‌های مختلف مدیریت در دانشگاهها و مراکز عالی می‌شوند.

قریب یک قرن تفکر و کارورزی آگاهانه در زمینه مدیریت و رهبری سازمانها در کشورهای گوناگون، مجموعه بزرگی از دانسته‌ها و روشهای علمی و سودمند فراهم آمده که بخشی از آن به عنوان دانش عمومی مدیریت به درجات متفاوتی در همه سازمانها قابل استفاده است.

کتاب مبانی مدیریت و رهبری پس از هشت سال سابقه تدریس این حقیر در رشته‌های مدیریت در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و سازمانهای مختلف، با تشویق و پیشنهاد ریاست محترم مرکز علمی کاربردی تعاون، کار و رفاه اجتماعی و تقاضای بسیاری از همکاران و استادان ارجمندم در مراکز علمی و کاربردی میراث خراسان رضوی، پردیسان و دانشگاه فرهنگیان با همکاری دوست فرهیخته و استاد بزرگوار جناب آقای محمد خوب‌چهره، برای استفاده در درسهای مقدماتی مدیریت در رشته‌های مختلف دانشگاهها و مراکز آموزش عالی، به ویژه برای تدریس دو واحد درسهای مبانی سازمان و مدیریت و مدیریت عمومی در رشته‌های مختلف مراکز علمی و کاربردی

تألیف شده است. هدف اصلی کتاب فراهم سازی مجموعه ای از دانش عمومی مدیریت برای استفاده کسانی است که برای نخستین بار می خواهند درباره این موضوع مطالعه کنند. از این رو کتاب حاضر می کوشد که در وهله اول با ارائه مفاهیم و اصول پایه و در مواردی هم با معرفی مفاهیم جدید مدیریت خواننده را با این رشته آشنا کند و او را به مطالعه فراتر در این زمینه ترغیب نماید.

کتاب در نه فصل تنظیم و تدوین شده است. فصل اول به معرفی و توصیف مفاهیم و اصطلاحات علمی متداول و توضیح ابعاد و جوانب مهم سازمان و مدیریت می پردازد. در فصل دوم به سیر تحول اندیشه مدیریت در سیمای مکاتب و صاحب نظران علم مدیریت پرداخته می شود و در فصول سوم تا هشتم وظایف و کارکردهای مدیریت یعنی تصمیم گیری، برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، هماهنگی، ارتباطات به تفصیل مورد بحث قرار می گیرند و سرانجام در فصل نهم و پایانی به مقوله رهبری در سازمان پرداخته می شود.

در پایان صمیمانه تشکر می نمایم از همه استادان، دانشجویان و برگوارانی که در به ثمر رسیدن این کتاب به مؤلفان کمک کرده اند بویژه استاد فرهیخته جناب آقای دکتر علی معقول عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (واحد نیشابور) تقدیر و تشکر می نمایم. پدید آورندگان این اثر بر این باورند که مطالب ارائه شده، مطلق و به دور از خطاست، بدین منظور از همه صاحب نظران، استادان و دانشجویان محترم درخواست می کنیم در نقد و بررسی آن بذل عنایت فرمایند. امید که این تلاش و تکاپو می آغازین در پیمودن این راه نمادین باشد. رهنمودها و الطاف شما را چشم در راهیم.

ما بدان مقصد عالی نتوانیم رسید هم به آن چنان نهد لطف شما گامی چند

عبدالله شکانی - اردیبهشت ۱۳۹۵