

سلسله درسمانه‌های دانشگاهی «۴»

مبانی مدیریت و رهبری

تأليف: شكانى محمد خوب چهره



نشر دستور

شماره شابک: ۱-۸۱-۵۳۰۶-۵۳۰۶-۹۷۸

مرکز پخش: مشهد، خیابان دانشگاه، بازارچه کتاب گلستان، شماره پخش: ۱۰۰۰

تلفن: ۰۵۱-۳۸۴۰۵۸۴۶

همراه: ۰۹۱۵۵۰۹۵۶۸۳

سرشناسه:	مشکانی، علیرضا، ۱۳۵۸-
عنوان و نام پدیدآور:	مبانی مدیریت و رهبری / علیرضا مشکانی، 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 فهرستنویسی:	فیا
اداشت:	کتابنامه ص. [۱۴۳] ۱۴۴.
موضوع:	مدیریت -- راهنمای آموزشی (عالی)
موضوع:	کارکنان -- سرپرستی -- راهنمای آموزشی
موضوع:	رفتار سازمانی -- راهنمای آموزشی (عالی)
شناسه جزوه:	خوب چهره، محمد، ۱۳۵۳-
رده‌بندی دزگره:	۱۳۹۵ م ۲۷ / ۳۷ HD
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۰۰۷
شماره کتابشناسی ملی:	۴۲۱۱۰۰۰



نشر دستور

- مبانی مدیریت و رهبری
- پدیدآوران: علیرضا مشکانی، محمد خوب چهره
- نوبت چاپ: دوم ● بهار ۱۳۹۸ ● قطع: وزیری (۱۴۴ صفحه)
- شمارگان: ۵۰۰ جلد ● قیمت ۱۲۰/۰۰۰ ریال
- صفحه‌آرایی: فاطمه عطایی
- چاپ و صحافی: سینا
- لیتوگرافی: سوره، تلفن: ۰۹۱۵۳۱۶۴۰۲۷
- طرح جلد: دفتر هنری طرح جامع، تلفن: ۰۹۱۵۵۰۹۴۱۸۶
- شماره شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۰۶-۸۱-۱
- حق چاپ محفوظ است

پیشگفتار	۹
----------	---

فصل اول تعاریف و مفاهیم

مقدمه	۱۲
تعریف سازمان	۱۲
انواع سازمانها	۱۲
ابعاد سازمان	۱۳
ابعاد ساختاری	۱۴
تعریف مدیریت	۱۵
عملکرد مدیریت 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 هائورن
۴۳	نهضت روابط انسانی
۴۳	مکتب علم رفتارگرایی
۴۵	مکاتب تکاملی
۴۷	مکاتب تکاملی مدیریت
۴۸	نظریه عمومی سیستم
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 ردهٔ میانی
۶۶	تصمیمهای عملیاتی
۶۶	تصمیمات فردی
۶۶	تصمیمات گروهی
۶۷	فنون تصمیم‌گیری گروهی

فصل چهارم برنامه‌ریزی

۷۱	مقدمه
۷۱	تعریف برنامه‌ریزی
۷۱	اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی
۷۲	فرایند برنامه‌ریزی
۷۲	سلسله‌مراتب برنامه‌ها
۷۹	دورهٔ برنامه‌ریزی
۸۱	برنامه‌ریزی استراتژیک (جامع)
۸۲	برنامه‌ریزی تاکتیکی
۸۳	برنامهٔ عملیاتی
۸۳	گامهای طراحی برنامه عملیاتی
۸۴	تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی عملیاتی
۸۵	محاسن برنامه‌ریزی
۸۶	محدودیت‌های برنامه‌ریزی

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 ماتریس
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 ایجاد کننده تحول
۱۴۱	رهبران تحوّل گرا
۱۴۲	مسائل نوین در رهبری
۱۴۳	منابع و آخذ

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 تمامی سازمانهای پیشرو هزاره سوم نقش اساسی و حیاتی دارد و به قول آلفرد مارشال اقتصاددان شهیر: اگر همه سرمایه‌ها و ابزار تولید در جهان به یکباره نابود شود ولی علم و هنر مدیریت باقی بماند، تولید، توسعه و پیشرفت همچنان ادامه خواهد داشت. امروزه مدیریت به عنوان کار یا حرفه‌ای تلقی می‌شود. در اشغال به آن مستلزم پیش‌آمادگی و آموزش است.

از این رو ملاحظه می‌شود که شمار چشمگیری از افراد خواهان موفقیت در زندگی شخصی و اجتماعی و بسیاری از مدیران شاغل در سازمانها، به طرق مختلف به کسب دانش علمی و نظری مدیریت و یادگیری فنون و مهارت‌های علمی آن می‌پردازند و همه‌ساله گروه کثیری دانشجوی 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 دانستنیها و روشهای علمی، 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 علم در رشته‌های مدیریت در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و سازمانهای مختلف، با تشویق و پیشنهاد 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 مجموعه‌ای از دانش عمومی مدیریت برای استفاده کسانی است که برای نخستین بار می‌خواهند درباره این موضوع مطالعه کنند. از این رو کتاب حاضر می‌کوشد 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 می‌پردازد. در فصل دوم به سیر تحول اندیشه مدیریت در سده‌های مختلف می‌پردازد. فصل سوم به بررسی مکاتب و صاحب نظران علم مدیریت پرداخته می‌شود و در فصول سوم تا هشتم وظایف و کارکردهای مدیریت یعنی تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، هماهنگی و ارتباطات، به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرند و سرانجام در فصل نهم و پایانی به مقوله رهبری در سازمان پرداخته می‌شود.

در پایان ضمن شکرگزاری بزرگوار از استادان، دانشجویان و بزرگوارانی که در به ثمر رسیدن این کتاب به مؤلفان کمک کردند بویژه استاد فرهیخته جناب آقای دکتر علی معقول عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (واحد نیابور) تقدیر و تشکر می‌نمایم.

پدید آورندگان این اثر بر این پندار نیستند که مطالب ارائه شده، مطلق و به دور از خطاست، بدین منظور از همه صاحب نظران، استادان و دانشجویان ما شرم درخواست می‌کنیم در نقد و بررسی آن بذل عنایت فرمایند. امید که این تلاش و تکاپو گامی آغازین در پیمودن این راه نمادین باشد. رهنمودها و الطاف شما را چشم در راهیم.

هم مگر پیش از طاعت شما گامی چند

ما بدان مقصد عالی نتوانیم رسید

علیرضا مشایخی اردیبهشت ۱۳۹۵