

اصول و مبانی مدیریت

در سازمان‌ها

مهدی بانسی

موسی سلیمانی کیاسری

انتشارات دانشیاران ایران

سرشناسه	پانثی، مهدی، ۱۳۵۸
عنوان و نام پدیدآور	اصول و مبانی مدیریت در سازمان‌ها
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه تهران، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری	۳۵۹ ص
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۸۵۹-۰۹-۴
وضعیت فهرست نویسی	فیبای مختصر
یادداشت	فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nli.ir
شناسه افزوده	قابل دسترسی است
شماره کاتالوگ ملی	سلیمانی کیاسری، موسی، ۱۳۵۱
	۳۷۹۱۲۲۶



شناسنامه کتاب

نام کتاب:	اصول و مبانی مدیریت در سازمان‌ها
مؤلف:	مهدی پانثی، موسی سلیمانی کیاسری
مدیریت انتشارات:	روح الله گلستانی
مسئول امور نشر:	محمد رسول نصرتی
صفحه‌آرا:	نسیم امیری
طراح جلد:	شبنم امیری
ناشر:	انتشارات دانشگاه تهران
چاپ و صحافی:	پرستش
قیمت:	۱۵۰۰۰ تومان
نوبت چاپ:	اول/ ۱۳۹۴
شمارگان:	۱۰۰۰ نسخه

مرکز بخش:

تهران، میدان بهارستان، خیابان مجاهدین اسلام، کوچه آذر
 همراه: ۰۹۱۲۱۳۸۳۷۱۸ : تلفن: ۷۷۶۷۰۵۶۹، ۷۷۶۷۰۷۳۱
 فروشگاه اینترنتی کتاب پایابوک: www.payabook.com

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۷	پیشگفتار.....
۱۹	مقدمه.....
۲۷	فصل اول: سازمان و مدیریت.....
۲۹	سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی.....
۳۰	سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی.....
۳۰	سازمان به عنوان یک سیستم باز.....
۳۲	سازمان اجتماعی.....
۳۳	سازمان رسمی.....
۳۳	تعریف سازمان رسمی.....
۳۴	تعریف سازمان غیر رسمی.....
۳۴	تفاوت سازمانهای رسمی و غیر رسمی.....
۳۵	انواع سازمانها.....
۳۵	سازمانهای انتفاعی.....
۳۵	سازمانهای غیر انتفاعی.....
۳۵	سازمانهای تولیدی.....
۳۵	سازمانهای خدماتی.....
۳۵	سازمانهای دولتی.....
۳۵	سازمانهای خصوصی.....

۳۶	تعریف مدیریت
۳۸	کارکردهای مدیریت
۳۹	نقش‌های مدیریت
۴۰	نقش‌های میان شخصی
۴۰	نقش‌های اطلاعاتی
۴۰	نقش‌های تصمیمی
۴۰	مهارت‌های سه گانه مدیران
۴۴	ارزش نسبی مهارت‌ها
۴۵	فصل دوم: تصمیم‌گیری
۴۷	مقدمه
۴۷	تصمیم‌گیری
۴۹	فرایند تصمیم‌گیری
۵۲	مهارت‌های لازم برای اجرای مراحل الگوی عقلایی تصمیم‌گیری
۵۳	استفاده از مدل در تصمیم‌گیری
۵۴	انواع مدل‌ها
۵۵	انتخاب مدل مناسب
۵۵	انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم‌گیری
۵۵	طبقه‌بندی تصمیم‌ها
۵۸	فرآیندهای تصمیم‌گیری
۵۸	مدل‌های منطقی تصمیم‌گیری
۵۹	جایگزین‌های مدل‌های منطقی
۶۱	تحقیق توصیفی روی تصمیم‌گیری سازمانی
۶۳	تصمیم‌گیری‌های کوچک
۶۳	مدل‌های توصیفی تصمیم‌گیری گروه کوچک
۶۴	ویژگیهای مدل‌های مرحله‌دار از دیدگاه "پل وراث"
۶۴	مخالفان مدل‌های مرحله‌دار و اظهارنظر آنها

۶۵	تصمیم‌گیری کارآمد گروه کوچک
۶۵	تفکر گروهی
۶۶	دو پیشنهاد برای بهبود تصمیمات گروه
۶۷	اثرات مشارکت در تصمیم‌گیری
۶۷	اثرات نگرشی مشارکت در تصمیم‌گیری
۶۷	اثرات شناختی مشارکت در تصمیم‌گیری
۶۷	مدلهای فرایند مشارکت
۶۸	میلر و مانج (۱۹۸۶)
۶۸	مدل عاطفی مشارکت
۶۸	ریتچی و مایلو (۱۹۷۰)
۶۸	مدل شناختی مشارکت
۶۹	مدل وابستگی مشارکت
۷۰	وروم ویتون (۱۹۷۳)
۷۱	کاربردهای تصمیم‌گیری مشارکتی در محل کار
۷۱	کاتن، ول راث، فروگات، لنک نیک، مال و جینگز (۱۹۸۸)
۷۳	فصل سوم: برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری
۷۵	اصول و مبانی برنامه‌ریزی در سازمان
۷۵	مقدمه
۷۶	اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی
۷۷	تعریف برنامه‌ریزی
۷۸	هدف از برنامه‌ریزی
۷۸	انواع برنامه‌ریزی
۷۸	۱. برنامه‌ریزی تخصصی
۷۹	۲. برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی)
۷۹	۳. برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک)
۸۰	دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی

۱. برنامه‌ریزی از داخل به خارج و برنامه‌ریزی از خارج به داخل	۸۰
۲. برنامه‌ریزی از بالا به پایین و برنامه‌ریزی از پایین به بالا	۸۱
۳. برنامه‌ریزی بر مبنای هدف	۸۱
گام‌های برنامه‌ریزی	۸۱
مراحل عمده برنامه‌ریزی	۸۲
برنامه‌ریزی موثر	۸۳
محاسن برنامه‌ریزی	۸۳
محدودیت‌های برنامه‌ریزی (محدودیت‌ها و معایب)	۸۴
گام‌های مهم برنامه‌ریزی موفق	۸۴
هدف‌گذاری	۹۰
فرایند هدف‌گذاری	۹۱
ویژگی‌های هدف‌گذاری خوب	۹۲
محاسن و مزایای هدف‌گذاری	۹۲
رابطه بین هدف و انگیزه	۹۳
رابطه بین هدف و برنامه‌ریزی	۹۴
رابطه هدف و عملکرد سازمان	۹۴
توصیه‌های لازم جهت هدف‌گذاری خوب	۹۴
ویژگی‌های هدف‌گذاری خوب	۹۵
ملاک‌های تعیین هدف	۹۶
فصل چهارم: رهبری و مدیریت	۹۹
مبانی نظری در مورد سبک‌های رهبری	۱۰۲
مفهوم رهبری	۱۰۲
تعریف رهبری	۱۰۴
نظریه‌های رهبری	۱۰۷
نظریه‌های رفتار رهبری	۱۰۸

۱۱۱	مطالعات دانشگاه اوهایو.....
۱۱۲	مطالعات دانشگاه میشیگان.....
۱۱۳	شبکه مدیریتی بلیک و موتون.....
۱۱۴	مدیریت رهبری (مدیریت بی تفاوت).....
۱۱۴	مدیریت رهبری (مدیریت استبدادی).....
۱۱۴	مدیریت رهبری (مدیریت میانه روی).....
۱۱۵	مدیریت رهبری (مدیریت باشگاهی).....
۱۱۵	مدیریت رهبری (مدیریت تیمی).....
۱۱۶	نظریه رهبری تبدیلی.....
۱۱۷	نظریه رهبری تیمی.....
۱۱۹	نظریه پویایی روان.....
۱۲۰	نظریه‌های وضعی و اقتضایی.....
۱۲۱	نظریه تنن بام و اشمیت.....
۱۲۳	فصل پنجم: سازماندهی.....
۱۲۶	سازماندهی.....
۱۲۷	هماهنگی.....
۱۲۸	مفهوم هماهنگی.....
۱۲۹	ماهیت هماهنگی.....
۱۳۱	هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی.....
۱۳۱	تفکیک.....
۱۳۲	ترکیب.....
۱۳۳	اصول ایجاد هماهنگی.....
۱۳۴	الف) اصل وحدت فرماندهی.....
۱۳۴	ب) اصل خط فرمان.....
۱۳۴	ج) اصل حیطه نظارت.....
۱۳۵	عوامل تعیین کننده حیطه نظارت.....

۱۳۸.....	هماهنگی و فن‌آوری.....
۱۳۹.....	وابستگی ترتیبی.....
۱۳۹.....	وابستگی طرفینی (دو جانبه).....
۱۴۰.....	هدف از ایجاد هماهنگی.....
۱۴۱.....	اصول هماهنگی از نظر مری پارکر فالت.....
۱۴۲.....	ساز و کارهای ایجاد هماهنگی.....
۱۴۳.....	هماهنگی برنامه‌ریزی نشده و غیر رسمی.....
۱۴۴.....	هماهنگی برنامه‌ریزی شده و رسمی.....
۱۴۵.....	هماهنگی به وسیله افراد.....
۱۴۵.....	الف) استفاده از مسوول مشترک.....
۱۴۶.....	ب) ایجاد واحد هماهنگ‌کننده.....
۱۴۶.....	هماهنگی به وسیله گروه‌ها.....
۱۴۷.....	انواع هماهنگی.....
۱۵۲.....	سبک سازمانی.....
۱۵۳.....	حیطه نظارت.....
۱۵۳.....	نتایج کلی حاصل از مطالعه حیطه نظارت.....
۱۵۴.....	عوامل مؤثر بر انتخاب اندازه حیطه نظارت.....
۱۵۵.....	۱. تقسیم کار.....
۱۵۷.....	تقسیم کار در نظریه آدام اسمیت.....
۱۵۸.....	تقسیم کار در نظریه تیلور.....
۱۵۸.....	تقسیم کار در نظریه فایول.....
۱۵۹.....	نقش تقسیم کار در سازمان.....
۱۵۹.....	علل پیشرفت تقسیم کار به موازات پیشرفت تاریخ.....
۱۶۰.....	سازمان‌ها بر چه اساسی تقسیم کار می‌کنند.....
۱۶۱.....	تقسیم کار از دیدگاه سیستمی.....
۱۶۲.....	رابطه تقسیم کار با میزان دموکراسی در سازمان.....

۱۶۳	نظریه‌های انگیزشی در تقسیم کار.....
۱۶۴	صور نابهنجار تقسیم کار.....
۱۶۴	معایب تقسیم کار.....
۱۶۴	محاسن تقسیم کار.....
۱۶۵	۲. هماهنگی وظایف تقسیم شده.....
۱۶۷	اختیار، تفویض اختیار؛ سازماندهی.....
۱۶۸	مفهوم اختیار.....
۱۷۰	تعریف تفویض اختیار.....
۱۷۱	ارکان تفویض اختیار.....
۱۷۲	اصول تفویض اختیار.....
۱۷۳	شرایط و فرایند تفویض اختیار.....
۱۷۴	گام‌های تفویض اختیار.....
۱۷۵	مزایا و محاسن تفویض اختیار.....
۱۷۶	محدودیت‌های تفویض اختیار که مدیر باید به آنها توجه نماید.....
۱۷۶	موانع تفویض اختیار.....
۱۸۰	راه‌های برطرف نمودن موانع تفویض اختیار.....
۱۸۱	عوامل تعیین کننده درجه تفویض اختیار.....
۱۸۲	انواع ساختار (تمرکز و تمرکززدایی).....
۱۹۵	فصل ششم: ارتباطات.....
۱۹۷	تعریف ارتباطات.....
۱۹۸	نقش و اهمیت ارتباطات.....
۱۹۹	فراگرد ارتباطات و عناصر اصلی آن.....
۲۰۴	انواع ارتباطات.....
۲۰۴	ارتباط غیر کلامی.....
۲۰۵	ارتباط کلامی.....
۲۰۷	فصل هفتم: مبانی نظری کنترل در سازمانها.....

۲۱۰.....	انواع کنترل.....
۲۱۰.....	الف) کنترل پیش از عمل.....
۲۱۱.....	ب) کنترل سکانی.....
۲۱۲.....	ج) کنترل تفکیکی (بلی -خیر).....
۲۱۲.....	د) کنترل بعد از عمل.....
۲۱۳.....	ارزیابی چهار روش.....
۲۱۳.....	فرآیند (مراحل) کنترل.....
۲۱۴.....	تعیین استاندارد یا معیار.....
۲۱۶.....	سنجش عملکرد.....
۲۱۶.....	تشخیص انحرافات از طریق تطبیق عملکرد با استاندارد.....
۲۱۷.....	انجام اقدامات اصلاحی.....
۲۱۸.....	روشهای کنترل.....
۲۱۸.....	۱. بودجه.....
۲۱۹.....	۲. گزارشهای کنترل آماری.....
۲۲۰.....	۳. مشاهده مستقیم (شخصی).....
۲۲۱.....	۴. گزارشهای مکتوب.....
۲۲۲.....	۵. کنترل از طریق شبیه سازی.....
۲۲۲.....	۶. حسابرسی.....
۲۲۳.....	ویژگی های لازم برای یک نظام کنترل اثربخش.....
۲۲۹.....	فصل هشتم: مکاتب و نظریه های مدیریت و سازمان.....
۲۳۲.....	انواع مکاتب مدیریت.....
۲۳۲.....	مکتب کلاسیک.....
۲۳۲.....	نظریه پردازان کلاسیک.....
۲۳۸.....	مکتب نئوکلاسیک (روابط انسانی).....
۲۳۹.....	مکتب جدید (نظریه سیستمی).....
۲۴۰.....	ویژگی های سیستم.....

۲۴۰	نگرش سیستمی
۲۴۰	ترکیب سیستم
۲۴۲	طبقه‌بندی سیستم‌ها
۲۴۴	آنتروپی یا افول سازمانی
۲۴۷	مرحله ثبات (مرحله نایبایی)
۲۴۹	مرحله اشرافیت (مرحله عدم تحرک)
۲۵۰	پوروکراسی اولیه (مرحله اقدامات نادرست)
۲۵۰	۱. تغییرات محیط جهانی
۲۵۲	۲. تغییرات تکنولوژی
۲۵۴	۳. تأمین منابع
۲۵۶	۴. استراتژی رقابتی
۲۵۸	واکنش سازمان در برابر افول
۲۶۱	مکتب اقتضایی
۲۶۲	تجزیه و تحلیل
۲۶۲	علم مدیریت
۲۶۳	دلایل شهرت و جذابیت علم مدیریت
۲۶۴	اصول علم مدیریت
۲۶۴	مراحل و فرآیندهای مدیریت
۲۶۵	تکنیک‌ها یا مدل‌های علم مدیریت
۲۶۶	مشکلات و مسایل علمی سازمان از نظر استونر
۲۶۷	مزایای بالفعل و بالقوه علم مدیریت
۲۶۷	محدودیت‌های علم مدیریت (از نظر جکسون گریسون)
۲۶۸	ویژگی‌های علم مدیریت
۲۶۸	راههای اثر بخش کردن علم مدیریت در سازمان
	فصل نهم: اصول و مبانی مدل تعالی سرآمدی سازمانی سرآمدی
۲۷۱	(EFQM)

۱. تعریف تعالی سازمانی ۲۷۵
۲. اصول و مفاهیم اساسی و بنیادین ۲۷۶
۳. مزایای مدل تعالی سازمانی ۲۷۷
۴. تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی ۲۷۸
۵. معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی ۲۸۱
- ۵-۱) معیار یک: رهبری ۲۸۲
- ۵-۲) معیار دو: خط مشی و استراتژی ۲۸۶
- ۵-۳) معیار سه: کارکنان ۲۸۹
- ۵-۴) معیار چهار: شرکای تجاری و منافع ۲۹۲
- ۵-۵) معیار پنج: فرآیندها ۲۹۶
- ۵-۶) معیار شش: نتایج مشتریان ۳۰۰
- ۵-۷) معیار هفت: نتایج کارکنان ۳۰۳
- ۵-۸) معیار هشت: نتایج جامعه ۳۰۶
- ۵-۹) معیار نه: نتایج کلیدی عملکرد ۳۰۹
۶. نحوه امتیازدهی در مدل تعالی ۳۱۱
۷. خودارزیابی در مدل EFQM ۳۱۲
- ۷-۱) فرآیند عمومی خودارزیابی ۳۱۲
- ۷-۲) روشهای خودارزیابی ۳۱۳
- ۷-۳) منطق رادار در چرخه خودارزیابی ۳۱۳
۸. سطوح تعالی در کسب جایزه ۳۱۴
- سطح اول: دریافت گواهینامه ۳۱۴
- سطح دوم: دریافت تقدیر نامه ۳۱۴
- سطح سوم: تندیس بلورین ۳۱۵
- سطح چهارم: تندیس سیمین ۳۱۵
- سطح پنجم: تندیس زرین ۳۱۵
۹. مدل تعالی سازمانی در ایران ۳۱۵

۳۱۷.....	بکار گیری مدل برتری EFQM بمنظور بهبود عملکرد
۳۱۷.....	مدل برتری EFQM
۳۱۸.....	مفهوم نتیجه گرایی
۳۱۹.....	چگونگی بکار گیری این مفهوم در عمل
۳۱۹.....	مزایا
۳۱۹.....	مفهوم تمرکز بر مشتری
۳۲۰.....	چگونگی بکار گیری این مفهوم در عمل
۳۲۰.....	مزایا
۳۲۱.....	مفهوم رهبری و اتفاق نظر
۳۲۱.....	چگونگی بکار گیری این مفهوم در عمل
۳۲۱.....	مزایا
۳۲۲.....	مفهوم مدیریت بر اساس نوآیندها و واقعیتهای
۳۲۲.....	چگونگی بکار گیری مفهوم در عمل
۳۲۳.....	مزایا
۳۲۳.....	مفهوم مشارکت و توسعه کارکنان
۳۲۳.....	چگونگی بکار گیری این مفهوم
۳۲۴.....	مفهوم بهبود، یادگیری و نوآوری مستمر
۳۲۴.....	چگونگی بکار گیری این مفهوم در عمل
۳۲۵.....	مفهوم توسعه شرکتها
۳۲۵.....	چگونگی بکار گیری این مفهوم در عمل
۳۲۶.....	مزایا
۳۲۶.....	مفهوم مسوولیتهای عمومی
۳۲۷.....	چگونگی بکار گیری این مفهوم در عمل
۳۲۷.....	مزایا
۳۲۸.....	خودارزیابی و بهبود عملکرد
۳۳۳.....	مدل برتری EFQM

۳۳۴	 حوزه مدل
۳۳۴	 ۱. حوزه رهبری
۳۳۵	 ۲. خط مشی و راهبرد
۳۳۶	 ۳. حوزه کارکنان
۳۳۶	 ۴. حوزه شراکتها و منابع
۳۳۷	 ۵. حوزه فرآیندها
۳۳۷	 ۶. حوزه نتایج مشتریان
۳۳۸	 ۷. حوزه نتایج کارکنان
۳۳۸	 ۸. نتایج جامعه
۳۳۹	 ۹. نتایج عملکردهای کلیدی
۳۳۹	 مدیریت کیفیت جامع TQM
۳۳۹	 مدیریت کیفیت جامع
۳۴۲	 تعریف مدیریت کیفیت فراگیر
۳۴۳	 جنبه‌های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر
۳۴۴	 اصل اول: تمرکز بر مشتری
۳۴۵	 اصل دوم: مدیریت رهبری
۳۴۵	 اصل سوم: مشارکت کارکنان
۳۴۵	 اصل چهارم: مدیریت فرایند
۳۴۶	 اصل پنجم: رویکرد سیستمی به مدیریت
۳۴۶	 اصل ششم: رویکرد بهبود مستمر
۳۴۷	 اصل هفتم: رویکرد تصمیم‌گیری
۳۴۷	 اصل هشتم: ارتباط با تامین‌کنندگان
۳۴۹	 منابع فارسی

◀ پیشگفتار

در این کتاب تلاش شده است همه ایده‌ها و مفاهیم مدیریت در سطح عالی، میانی و عملیاتی به صورت منسجم ارائه شود. شایان ذکر است که همه ایده‌های کتاب کاملاً بدیع نبوده بلکه در هر کدام از مفهوم پردازیه‌ها جلوه‌های اندیشه دانشمندان علوم انسانی مشهود است. در کتاب ضمن استفاده از نظریات اندیشمندان در مواردی مفاهیم متناسب با بحث، تعدیل یافته به گونه‌ای که ممکن است برای خود آنان متفاوت به نظر آید؛ شاید با این کار در حق آنها بی‌انصافی شده باشد قدرشناسی تاریخی و تکرار بی‌کم و کاست نظریه‌ها فضیلتی علمی محسوب نمی‌شود؛ در عین حال کتاب به امانتداری پایبند بوده است.

مدیریت، واژه‌ای شامل است و مدیر، انسانی است که می‌تواند حتی در اداره سازمان خود نا ممکن‌ها را ممکن سازد. باید پذیرفت که مدیریت را نه می‌توان در انجمن و باشگاهی حبس کرد و نه مدیران به اردوگاهی خاص تعلق دارند. کوشش بر آن است تا کسانی که توانی در خود می‌بینند، با سرعتی بیشتر و بهره‌گیری از تجارب اندوخته شده بشری که در قالب مفاهیم و علوم مدیریت تدوین شده و می‌شود - به بلوغی دست یابند که در اداره موسسات و سازمانها

چه کوچک و چه بزرگ و چه در سطح مدیر ارشد و یا مدیر وظیفه‌ای، بهترین عملکرد را ارائه دهند و محیط خود را جولانگاه آزمون و خطا نسازند. در تکوین این کتاب، که نتیجه اندیشه ورزی در زمینه رفتار سازمانی از سال ۱۳۸۸ تاکنون است، اساتید زیادی اینجانب را یاری داده اند که لازم می دانم همه آنها قدردانی و تشکر کنم.

حمد و سپاس بیکران به پیشگاه ذات حق که نظام خلقت را به نحو احسن آفرید و انواری فروزان همچون انبیاء و اولیا و معصومین پاک را جهت هدایت انسانها برگزید. بی تردید اگر لطف و مرحمت خداوند نبود توفیق کسب علم و دانش نیز به این بگه حقیر عطا نمی شد و شرمنده تلاشهای پدر و مادر عزیز و همسر مهربانم هستیم زیرا بعد از خداوند متعال آنچه دارم از وجود پر مهر آنان می باشد و همچنین از لطف بی دریغ اساتید عزیز و گرانقدرم جناب آقایان دکتر احمدی و دکتر شایان جهرمی که از ابتدا دلسوزانه با راهنمایی و رهنمودهای خود ناظر و موید تلاشهای این حقیر بوده سپاسگزاری نمایم و از خداوند منان برای این عزیزان عمری با سلامت، عزت و همراه با توفیقات روز افزون خواهانم.