

اصول و مبانی مدیریت

(مدیریت عمومی)

تعاریف - کارکردها - نظریه‌ها

با مقدمه استاد دکتر ناصر میرسپاسی
رئیس دانشکده مدیریت و اقتصاد

تألیف: مهدی شریعتمداری
عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

شریعتمداری، مهدی

اصول و مبانی مدیریت (مدیریت عمومی)، تعاریف، کارکردها و

نظریه‌ها / تألیف مهدی شریعتمداری. -- تهران: کوهسار، ۱۳۸۴.

۲۷۲ص. : نمودار.

ISBN 964-7652-33-x

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

کتابنامه: ص. ۲۶۹-۲۷۲، همچنین به صورت زیرنویس.

۱. مدیریت، ۲. سازمان، الف. عنوان.

۶۵۸

HD ۳۷/۲

۴۲۶۲۳-۸۴م

کتابخانه ملی ایران



انتشارات کوهسار

اصول و مبانی مدیریت (مدیریت عمومی)

• مؤلف: مهدی شریعتمداری

• صفحه‌آراء: سپیده شایان

• ناظر فنی چاپ: مهدی حاتمی‌کیا

• ناشر: انتشارات کوهسار

• چاپ اول ۱۳۸۵ تهران

• شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

• لیتوگرافی: باهر گرافیک

• چاپ: آینده

• قیمت: ۲۷۰۰۰ ریال

ISBN 964-7652-33-X

• شابک: X-۳۳-۷۶۵۲-۹۶۴

کلیه حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

مرکز پخش: تهران - خیابان انقلاب - خیابان منیری جاوید (اردیبهشت)

ساختمان دانشجو - پلاک ۲۲۳ - طبقه اول مؤسسه کتاب فرآیند (کوهسار)

تلفن: ۶۶۹۵۶۰۶۹ - ۶۶۴۹۴۵۴۱ - دورنگار: ۶۶۴۱۷۴۲۵

E mail: farayandketab@yahoo.com

ذهن ما باغچه است

گل در آن باید کاشت

و نکاری، گل من

علف هرز در آن می‌روید

قیمت کاشتن یک گل سرخ

کمتر از قیمت برداشتن هرزگی آن علف است.

تقدیم به او که مرا آفرید
و آنها که بودند تا گشتیم پدید
و ایشان که دادند از علم بر من نوید
و مائیکه داریم عشق و امید
و شما اکنون...

تقدیم به پدر و مادر عزیزم که
وجودشان برایم همه عشق است و
وجودم برایشان همه رنج،
توانشان رفت تا به توانایی رسم و
مویشان گرد سپیدی گرفت تا
رویم سپید بماند.

تقدیم به همسر مهربانم که همسفر زندگیم است
و در راه پیشرفتم تلاش بیشمار می‌نماید.
و دو خواهرزاده عزیزم صبا و پرهام
و تقدیم به تمامی کسانی که فروغ نگاهشان و
گرمی کلامشان روشنی رویشان
سرمایه‌ی جاودان زندگی من بوده است.

فهرست

صفحه	عنوان
۱۵.....	مقدمه دکتر میرسپاسی
۱۷.....	پیشگفتار

فصل اول: تاریخچه مدیریت

۲۳.....	تاریخچه‌ای از مدیریت
۲۶.....	تعریف مدیریت
۲۹.....	وظایف مدیریت
۳۳.....	نقش‌های مدیر
۳۵.....	کارآیی و اثربخشی
۳۸.....	بهره‌وری
۳۸.....	ارتباط بین کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری
۴۰.....	سطوح مدیریت
۴۰.....	سطح عملیاتی
۴۱.....	سطح میانی
۴۱.....	سطح عالی
۴۲.....	مهارت‌های مدیران
۴۳.....	مهارت فنی
۴۳.....	مهارت انسانی
۴۴.....	مهارت ادراکی

فصل دوم: برنامه‌ریزی - تصمیم‌گیری

۴۹.....	برنامه‌ریزی
۴۹.....	تعریف برنامه‌ریزی
۵۲.....	هدف برنامه‌ریزی
۵۲.....	اجزاء برنامه‌ریزی

۵۸.....	ابعاد برنامه‌ریزی سازمانی
۵۸.....	سطح برنامه‌ریزی
۵۸.....	برنامه‌های راهبردی (استراتژیک)
۵۹.....	برنامه‌های عملیاتی
۵۹.....	چارچوب‌های زمانی برنامه
۶۰.....	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت
۶۰.....	برنامه‌ریزی میان‌مدت
۶۰.....	برنامه‌ریزی بلندمدت
۶۰.....	قلمرو برنامه‌ریزی
۶۱.....	استمرار برنامه‌ریزی
۶۱.....	برنامه‌های یکباری
۶۱.....	برنامه‌های همیشگی
۶۲.....	برنامه‌های اقتضایی
۶۳.....	مسئولیت برنامه‌ریزی
۶۳.....	ابزارهای برنامه‌ریزی
۶۳.....	پیش‌بینی
۶۳.....	جدول زمانی
۶۵.....	مدیریت زمان
۶۷.....	تصمیم‌گیری
۶۷.....	تعریف تصمیم‌گیری
۶۸.....	ماهیت تصمیم‌گیری مدیریت
۶۹.....	تصمیمات برنامه‌ریزی شده
۷۰.....	تصمیمات برنامه‌ریزی نشده
۷۱.....	شرایط اطمینان، شرایط عدم اطمینان و ریسک
۷۲.....	فرآیند تصمیم‌گیری

فصل سوم: سازماندهی

۷۷.....	سازماندهی
۷۸.....	فرآیند سازماندهی
۷۹.....	ساختار سازمانی
۷۹.....	اهداف ساختار سازمانی
۸۱.....	سازمان رسمی
۸۲.....	ویژگی‌های سازمان رسمی
۸۳.....	سازمان غیررسمی
۸۴.....	ویژگی‌های سازمان غیررسمی
۸۵.....	دلایل بوجود آمدن سازمان غیررسمی
۹۰.....	تأثیر سازمان غیررسمی بر سازمان رسمی
۹۱.....	عملکردهای منفی سازمان‌های غیررسمی
۹۳.....	واکنش مدیریت نسبت به سازمان غیررسمی
۹۹.....	رابطه حیطه نظارت با درجه عدم تمرکز
۹۹.....	سازمان باید بلند باشد یا مسطح؟
۱۰۰.....	عوامل تعیین‌کننده حیطه نظارت
۱۰۱.....	زنجیره فرماندهی
۱۰۲.....	هماهنگی
۱۰۳.....	اختیار
۱۰۳.....	قدرت
۱۰۴.....	تفویض اختیار
۱۰۵.....	اصول تفویض اختیار
۱۰۸.....	روش‌های چهار مرحله‌ای تفویض اختیار
۱۰۹.....	محاسن تفویض اختیار
۱۱۰.....	موانع تفویض اختیار
۱۱۲.....	تمرکز و عدم تمرکز اختیار
۱۱۲.....	مزایای تمرکز

۱۱۳.....	مزایای عدم تمرکز
۱۱۴.....	صف و ستاد
۱۱۴.....	واحد صف
۱۱۵.....	واحد ستاد
۱۱۵.....	انواع ستاد
۱۱۵.....	ستاد عمومی
۱۱۶.....	ستاد شخصی
۱۱۶.....	ستاد تخصصی
۱۱۹.....	بهبود روابط صف و ستاد

فصل چهارم: رهبری - انگیزش - ارتباط

۱۲۵.....	رهبری
۱۲۵.....	سبک‌های رهبری
۱۲۶.....	رهبری اقتدارگرا
۱۲۶.....	رهبر بوروکراتیک
۱۲۷.....	رهبر دیپلماتیک
۱۲۷.....	رهبر مشارکتی
۱۲۸.....	رهبری رها کرده (رهبر لجام‌گسیخته)
۱۲۸.....	نقش و وظیفه رهبری
۱۳۲.....	نظریه‌های رهبری
۱۳۲.....	نظریه خصوصیات رهبری
۱۳۴.....	نظریه‌های رفتار رهبری
۱۳۹.....	نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی
۱۴۱.....	نظریه مسیر - هدف
۱۴۲.....	نظریه پیوستگی رهبری
۱۴۴.....	نظریه مدل رهبری هنجاری یا رهبر مشارکتی
۱۴۴.....	نظریه مراوده رهبر - عضو یا مدل یارگیری

۱۴۵.....	نظریه چرخه زندگی یا رهبری موقعیتی
۱۴۶.....	انگیزش
۱۴۸.....	نخستین نظریه‌های انگیزش
۱۴۸.....	نظریه‌ی انتظار
۱۵۱.....	نظریه‌ی سلسله مراتب نیاز
۱۵۵.....	نظریه‌ی بهداشت - انگیزش
۱۵۷.....	نظریه نیاز به کسب موفقیت
۱۵۹.....	ارتباط
۱۶۰.....	تعریف ارتباطات
۱۶۱.....	فرآیند ارتباط
۱۶۵.....	انواع کانال‌های ارتباطات
۱۶۵.....	ارتباطات کلامی
۱۶۵.....	ارتباطات غیرکلامی
۱۶۵.....	موانع ارتباطات
۱۶۸.....	نمادهای ارتباط
۱۷۰.....	سطوح ارتباطات در سازمان
۱۷۲.....	موضوع ارتباط
۱۷۳.....	ساختار ارتباطی

فصل پنجم: نظارت (کنترل)

۱۷۹.....	نظارت (کنترل)
۱۸۰.....	اهمیت نظارت
۱۸۱.....	چه چیزی باید کنترل شود
۱۸۲.....	فرآیند نظارت
۱۸۵.....	برای انجام اقدامات اصلاحی چه باید کرد؟
۱۸۶.....	اقسام کنترل
۱۸۶.....	تسلسل و توالی آزاد

۱۸۶.....	تسلسل و توالی بسته
۱۸۹.....	انواع نظارت
۱۸۹.....	نظارت آینده‌نگر
۱۸۹.....	نظارت زمان وقوع
۱۹۰.....	نظارت گذشته‌نگر
۱۹۰.....	خصوصیات سیستم کنترل مؤثر

فصل ششم: نظریه‌های مدیریت

۱۹۷.....	سیر تکاملی مدیریت
۱۹۷.....	ظهور مدیریت
۱۹۸.....	نظریات سازمانی در مدیریت
۱۹۹.....	مدیریت کلاسیک - نظریات اقتصادی
۱۹۹.....	مدیریت علمی
۲۱۵.....	مدیریت کلاسیک جدید
۲۱۶.....	اصول مدیریت از نظر فایول
۲۲۱.....	دیوانسالاری
۲۲۲.....	ارکان اندیشه ماکس وبر
۲۲۳.....	عناصر بوروکراسی
۲۲۶.....	سازمان‌های دیوانسالار
۲۲۷.....	وظایف بوروکراسی
۲۳۰.....	نظریه‌ی تصمیم
۲۳۰.....	ارکان اندیشه سایمون
۲۳۴.....	تئوری نئوکلاسیک
۲۳۴.....	نهضت روابط انسانی
۲۳۶.....	عناصر تئوری نئوکلاسیک
۲۴۲.....	مدیریت مبتنی بر روابط انسانی
۲۴۳.....	پویایی گروهی

۲۴۴.....	ارکان اندیشه‌های لوین
۲۴۶.....	رهبری
۲۵۱.....	نظریه نوین
۲۵۱.....	تحلیل سیستمی سازمان
۲۵۲.....	روند پیشرفت نظریه نوین
۲۵۲.....	نظریات اجتماعی فنی
۲۵۳.....	نظریه سیستم‌ها
۲۵۵.....	نظریه‌ی اقتضاء
۲۶۰.....	ویژگی‌های نظریه‌ی نوین
۲۶۹.....	منابع و مآخذ

مقدمه دکتر میرسپاسی

کتاب درسی اصول و مبانی مدیریت که به همت آقای مهدی شریعتمداری عضو محترم هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی و مدیر اجرایی کارگاه‌های مدیریت آموزش عالی ویژه رؤسای و معاونان واحدهای دانشگاه آزاد تألیف گردیده، کتابی است مقدماتی و آغازی در قلمروی دانش مدیریت که سعی شده است در چارچوب سرفصل مصوب درسی با همین عنوان تنظیم و در اختیار دانشجویان گرامی رشته‌های مدیریت از جمله مدیریت دولتی، بازرگانی، صنعتی، مدیریت آموزشی و حسابداری، اقتصاد و... قرار گیرد. این کتاب در عین حال که یک کتاب مقدماتی و عمده‌ای برای سطوح کاردانی و کارشناسی می‌تواند ارائه گردد مطالعه آن برای جوانانی که حرفه مدیریت را آغاز کرده‌اند نیز می‌تواند مفید باشد.

ذکر این نکته را در مقدمه حاضر لازم می‌دانم که اغلب مدیران هنوز به دانش مدیریت آنگونه که باید اعتقاد پیدا نکرده‌اند و شاید باور ندارند که مدیریت یک رشته علمی و حرفه‌ای دانش محور شده است و دیگر اعمال مدیریت صرفاً با استفاده از عقل سلیم و تجربه محض کافی نخواهد بود.

امید است دانشجویانی که این کتاب و کتاب‌های مشابه مقدماتی مدیریت آشنا می‌شوند به‌طور جدی و با باور کامل آنرا بکار بندند تا انشاءالله آثار آن به تدریج در توسعه همه جانبه و پایدار کشور هرچه پررنگ‌تر ظاهر شود.

تألیف این کتاب از آنجا برای من خوشحال کننده است که مدرسی جوان همچون آقای مهدی شریعتمداری به این مهم نموده است که مسلماً در آینده از اساتید توانمند و مؤلف با تجربه این رشته در کشور خواهد شد.

امید است مطالعه‌کنندگان گرامی این کتاب در یادگیری و بکار بستن مطالب کتاب و آقای مهدی شریعتمداری در توسعه توانایی‌های علمی خود در رشته مدیریت موفق‌تر و پیروزتر باشند.

دکتر ناصر میرسپاسی

رئیس دانشکده مدیریت و اقتصاد

اسفندماه ۸۴

پیشگفتار

«مدیریت» به عنوان یک رشته علمی، تخصصی و دانشگاهی از ابتدای قرن بیستم میلادی پا به عرصه‌ی ظهور گذاشت و تا کنون تحول و تکامل درخور توجه یافت. اما پیدایش موضوع «اداره کردن و مدیریت» مربوط به عصر حاضر نیست، بلکه بشر از ابتدا متوجه این نکته بود که با توجه به کمبود منابع انسانی و مادی برای رسیدن به هدف نیاز به تأمین منابع و هدایت افراد به سوی آن هدف می‌باشد. گرچه اداره کردن و مدیریت به فرهنگ و ارزش‌های موجود آن جامعه و یا سازمان بستگی دارد، و یک روش خاص، قطعاً نمی‌تواند یک نسخه‌ی قابل تجویز برای جوامع مختلف مطرح باشد. اما مدیریت در طول قرون و اعصار با فراز و نشیب و سبک و روش‌های متعدد صورت می‌گرفت.

برخی از پژوهش‌گران، سابقه‌ی «مدیریت» را به آغاز پیدایش انسان نسبت می‌دهند و براین باورند که «هنر مدیریت» با شکل‌گیری نهاد خانواده مطرح شده است.

این پدیده، عمری به درازای تاریخ خلقت دارد. چون از روزی که بشر، قدم در غارهای سنگی گذاشت و برای فرار از حوادث آن روزگار، فرار از حملات حیوانات درنده و گوشتخوار، یا رهایی از گرمای تابستان و سرمای زمستان به غارها پناه برد که تا امروز همچنان وجود دارد. گاهی سازنده و کارآمد و زمانی دیگر مخرب و ناسازگار، جریانی که بی هیچ تردید تا فردا و فرداهای بسیار دیگری هم در برابر اقوام و ملت‌های بیشمار جهان عرض اندام خواهد کرد.

کتاب حاضر تحت عنوان اصول و مبانی مدیریت (مدیریت عمومی) در شش فصل به شرح ذیل تدوین شده است:

فصل اول تاریخچه مدیریت، تعاریفی از مدیریت، وظایف مدیریت، نقش‌های مدیر و سطوح مدیریت و مهارت‌های مدیریت.

فصل دوم در دو قسمت که قسمت اول برنامه‌ریزی که شامل تعاریف برنامه و برنامه‌ریزی، اهداف و اجزاء برنامه‌ریزی، ابعاد برنامه‌ریزی سازمانی، ابزارهای برنامه‌ریزی و قسمت دوم تصمیم‌گیری که شامل تعاریف تصمیم‌گیری، ماهیت تصمیم‌گیری و انواع تصمیمات، فرآیند تصمیم‌گیری.

فصل سوم تعاریف سازمان و سازماندهی، فرآیند سازماندهی، روابط بین فرد و سازمان، ساختار سازمانی، سازمان‌های رسمی و غیررسمی و ویژگی‌ها و دلایل بوجود آمدن و تأثیری که هر یک بر دیگری دارند، تمرکز و عدم تمرکز، تفویض اختیار، صف و ستاد.

فصل چهارم که شامل سه بخش هدایت، انگیزش و ارتباطات می‌باشد. در قسمت اول آن هدایت و رهبری که خود شامل تعاریف و سبک‌های رهبری، نظریه‌های رهبری و قسمت دوم آن انگیزه و تعاریف و نظریه‌های انگیزه و قسمت سوم ارتباط و ارتباطات، عناصر اصلی ارتباط، کانال‌های ارتباطی و موانع ارتباطی، سطوح ارتباطی در سازمان، موضوع ارتباط در سازمان، ساختار ارتباط. **فصل پنجم** نظارت و تعاریف آن، اهمیت نظارت، نظارت از دیدگاه سنی و جدید، فرآیند نظارت، انواع نظارت.

فصل ششم سیر تحول مدیریت در سه حوزه نظریه‌های سازمانی، نظریه‌های انسانی و نظریه‌های ادغامی و صاحب‌نظران در هر دسته با شرح کامل. البته ناگفته نماند، مطالب این کتاب طوری تنظیم شده که می‌تواند مورد استفاده «مدیران»، «دانش‌پژوهان مدیریت» و «دانشجویان» عزیز در رشته‌های «مدیریت دولتی»، «مدیریت بازرگانی»، «مدیریت صنعتی»، «حسابداری»، «مدیریت آموزشی»، «اقتصاد»، و نظایر آن تحت عنوان؛ «اصول و مبانی مدیریت»، «مدیریت

«مدیریت عمومی»، «اصول و مبانی سازمان و مدیریت»، «اصول سرپرستی» و «سرپرستی سازمان» و دیگر عناوین مورد استفاده قرار گیرد.

مهدی شریعتمداری

دانشجوی دکتری و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

مدیر اجرایی کارگاه‌های مدیریت آموزش عالی

(ویژه رؤسا و سرپرستان واحدهای دانشگاهی)

اسفند ۱۳۸۴