

بسمه تعالی

مبانی مدیریت

(گفتار علمی)

مؤلف:

لیلا شهابی فر

انتشارات ارسطو

(چاپ و نشر ایران)

۱۳۹۵

سرشناسه: شهایی فر، لیلا، ۱۳۵۲ -
عنوان و نام پدیدآور: مبانی مدیریت / مولف لیلا شهایی فر .
مشخصات نشر: مشهد: ارسطو، ۱۳۹۵ .
مشخصات ظاهری: ۱۱۴ ص.: جدول، نمودار .
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۰۵۶-۶
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
موضوع: مدیریت
موضوع: Management
رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ ۸۳۱۵ ش ۲ / HD۳۷
رده بندی دیویی: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی: ۴۳۱۷۷۶۵

نام کتاب: مبانی مدیریت
مولف: لیلا شهایی فر
ناشر: ارسطو (با همکاری سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۵
چاپ: مدیران
قیمت: ۹۵۰۰ تومان
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۰۵۶-۶
تلفن های مرکز پخش: ۳۵۰۹۶۱۴۵ - ۳۵۰۹۶۱۴۶ - ۰۵۱
www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



چاپ و نشر ایران

اولین اثرم را :

تقدیم میکنم :

به ساحت مقدس امام زمان(ع) که با آمدنش مدیریت رابه جهانیان خواهد آموخت.

تقدیم به خاک پرگهر خوزستان که بهترین و پاک‌ترین فرزندان این سرزمین در این دیار بر بال فرشتگان نشستند و آسمانی شدند، و جب به جب خاکش از خون شهیدان والامقام عطراگین است.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	مقدمه
۹	فصل اول: تاریخ پیدایش مدیریت
۱۷	فصل دوم: تعاریف مدیریت
۲۳	فصل سوم: پیام های مدیریتی
۳۵	فصل چهارم: مکاتب و نظریه های مدیریتی
۴۵	فصل پنجم: انواع سبک های مدیریتی
۵۷	فصل ششم: سطوح مدیریتی
۶۵	فصل هفتم: ارکان مدیریتی
۷۱	فصل هشتم: وظایف مدیریتی
۷۹	فصل نهم: گام های مدیریتی
۹۵	فصل دهم: تصمیم گیری های مدیریتی
۱۱۳	منابع

مقدمه:

امروزه پیشرفت و توسعه کشورها، سازمانها و موسسات کوچک و بزرگ در گرو علم و دانش بشری است. افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمانها، آموزش و پرورش را در راس برنامه های خود قرار دهند. زیرا آموزش و پرورش یکی از مهمترین عوامل توسعه کشورهاست و زیربنای توسعه کشورها و سازمانها باخلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است. در گذشته نه چندان دور، سرعت تغییرات در زندگی و مدیریتها کند و ساده بوده است. این روند ادامه داشت تا اینکه مشکلات و مسایل مربوط به مدیریت و سازمان پیش روی مدیران قرار گرفت. مسایلی چون، چگونگی کنترل هزینه ها، بررسی چرایی تولید محصولات باکیفیت پایین، چگونگی حضور در بازارها و شکست در مقابل رقبای کاری. اما یکی از مسایلی که بسیاری از متخصصان علم مدیریت نظریه های متنوعی درباره آن ارائه داده اند، مسأله توجه به منابع انسانی در سازمان از تمام ابعاد می باشد امروز بسیاری از مدیران ارشد سازمانها بر این ادعا هستند که نیروی انسانی آنها سرمایه های واقعی در سازمانهاشان هستند. اما با مطالعه ای ساده میتوان پی برد که چندان بر این اعتقاد خود پایبند نیستند، در یک سازمان کوچک توجه به نیازهای نیروهای انسانی از شاخص های مهم آن سازمان است. اگر نیازهای عاطفی، مادی و ارتباطاتی نیروی انسانی را محور اصلی این مطلب قرار دهیم، یکی از نیازهای اساسی کارکنان در سطح سازمانها، نیاز به آموزش است، چراکه برخلاف گذشته سرعت تغییرات در سازمانها و مدیریتها بسیار سریع و پیچیده شده است و این پیچیدگی و سرعت باعث می شود تا نه تنها کارکنان صف بلکه نیروهای ستادی نیز که شامل مدیران در تمام سطوح می شود به امر آموزش مستمر خود جدی نمایند و خود را با شرایط و تغییرات جاری در دنیای

امروز تطبیق دهند. سازمانها بعنوان یک سیستم باز با محیط خود در تعامل قرار دارند و برای تداوم حیات خود نیازمند پاسخ گویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمانها محسوب می شود، تجهیز و آماده سازی منابع انسانی برای مواجه شدن با تغییرات از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمانها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسانها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. ویژگیهای سازمانی نسبت به ویژگیهای فردی و آموزشی کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است اولاً مطالعات کمی در این زمینه وجود دارد، بعلاوه محققان در مورد روش هماهنگی برای اندازه گیری شرایط سازمانی توافق ندارند. هر سازمانی با توجه به نوع فرهنگ سازمانی و ارزشهای حاکم بنحو متمایزی به اثربخشی می نگرد. در اینجا، نگرش سازمانها به اثربخشی با توجه به زمینه فرهنگی آنها مورد ملاحظه قرار گرفته است. در مدیریت نتایج حاصل از کار باید مهمترین هدف مدیر باشد. بازدهی کار یک مدیر نیز باید از طریق صادره های مدیریت سنجیده شود نه میزان وارده ها یعنی موفقیت های کاری او، نه مجموعه کارهایی که به وی محول میشود یا در روز انجام میدهد.

گفتار اول

تاریخ پیدایش مدیریت

مقدمه: مدیریت در تمدن های باستانی از زمانی که انسان زندگی گروهی را برای به دست آوردن غذا از راه شکار و نیز تامین مسکن و دفاع در برابر دشمنان آغاز کرد. مسایل سازمان و مدیریت به شکل ابتدایی آن مطرح بوده است. ساختن اهرام ثلاثه عظیم سنگی در مصر بیانگر برنامه ریزی سازماندهی و کنترل در حد اعلا کوشش مدیران و فراعنه ی مصر است. تاکید قوانین حمورابی پادشاه بابل به دفاع از مالکیت خصوصی امور بازرگانی خانواده و مسایل مربوط به کار و این اصل که مسئولیت قابل تفویض نیست نشانگر توجه به اصل مدیریت است. قوم یهود نیز تاثیر قابل توجهی در تمدن های باستانی داشته است. حضرت موسی رهبر و مدیری توانا بود و در زمینه قوانین سازماندهی انتخاب افراد شایسته آموزش و اعمال روابط انسانی اقدامات موثری را بعمل آورد که گویای مدیریت زمان پیامبری اوست. چینی ها از دیر باز بعنوان مردمی متفکر و اندیشمند شناخته شده اند.

مدیریت در تمدن های قرون وسطی: همزمان با سقوط امپراطوری مردم اروپای غربی در یک دوره بسیار طولانی با حکومت ها و تشکیلات وسیع فئودالی روبرو بود. در این دوران که تاریخ از آن به عنوان قرون تاریک یاد میکند دانش و معرفت پیشرفت بسیار کندی داشت و به تبع آن در زمینه مدیریت و سازمان نیز تقریباً هیچ کار قابل توجهی انجام نشد و نوشته مهمی به وجود نیامد. قرون وسطی به صورت پلی است بین عهد باستان و عصر روشنگری که به عنوان دوران رنسانس شناخته شده است. در این دوران اگر چه ساختار سیاسی و اقتصادی جامعه به صورت فئودالی سازمان یافته بود با این حال گام های اولیه در جهت سازمان و مدیریت برداشته شد. (۱۱)

مدیریت در عصر انقلاب صنعتی در سالهای بین ۱۷۰۰ تا ۱۷۸۵ انقلاب صنعتی در انگلستان به وقوع پیوست و سپس به سایر کشورهای اروپای غربی سرایت یافت. در این دوران نسل جدیدی از مدیران آشنا به مسایل و شیوه های خاص عصر مزبور بوجود آمدند. انقلاب صنعتی در زندگی بشر به طور اعم و اداره امور سازمانها و مدیریت بطور اخص تاثیر گذار بوده است. به دنبال تحولات و تغییرات ناشی از انقلاب صنعتی، موضوع تقسیم کار مورد توجه قرار گرفت.

مدیریت از دیدگاه اسلام: وقتی به منابع و مآخذ مختلف اسلامی رجوع می کنیم، شاهد مباحث و مسایل مختلف مدیریتی در شاخه های گوناگون آن می شویم، که به منظور آشنایی اجمالی نمونه ای از آیات، احادیث و نظرات اندیشمندان و صاحب نظران اسلامی که بحث های مدیریتی و اهمیت موضوع را مطرح نموده اند ذکر می کنیم:

الف) مدیریت از نظر قرآن مجید آیات متعدد و مختلفی را مبنی بر اهمیت و ضرورت امر مدیریت در اسلام ذکر نموده که برای نمونه شمه ای از آنها به شرح زیر بیان میگرد خدایوند کسی را مگر به مقدار توانش تکلیف نمی کند. ای پیامبر با آنها در امور مشورت کن پس زمانی که تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن.

ب) مدیریت از نظر معصومین ع: در احادیثی که از پیامبر بزرگوار اسلام (ص) و ائمه ی معصومین نقل شده اهمیت مدیریت به وضوح به چشم می خورد و نمونه های بارز آنها به شرح زیر بیان میشود: پیامبر خدا فرمود: صلاحیت و مدیریت و امامت امت اسلامی را ندارم مگر کسی که دارای سه خصلت باشد:

۱. توان تقوا و پرهیزکاری که او را از معصیت خداوند باز دارد.
۲. توان و شرح صدری که موج های شیطانی بر خاسته از هوای نفس را کنترل نماید.
۳. توان چنان نیکو مدیریتی نسبت به همکارانش، که چون فرزندی آنها را در زیر چتر محبت خود قرار دهد. علی (ع) فرمود: چهار دلیل باعث واژگونی دولت هاست:

۱- از میان رفتن اصولی که حکومت ها بر اساس آن تشکیل شده اند.

۲- روی آوردن به کارهای روبنایی و فرعی

۳- واگذاری امور به افراد ناصالح

۴- بها ندادن به نیروهای توانمند و با فضیلت. (۱)

ج) مدیریت از نظر برخی اندیشمندان و صاحب نظران: برای روشن شدن موضوع بحث، به چند نمونه از اظهار نظر شخصیت‌های برجسته علمی و فلسفی که به نحوی در زمینه مدیریت و رهبری سخن گفته‌اند اشاره می‌کنیم

استادشهیید مرتضی مطهری استاد فقید مدیریت را چنین تعریف کرده‌اند؛ «مدیریت انسان هاورهبری آنها عبارتست از فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کاربردن آنها» (۷)

افلاطون: افلاطون (۳۴۸-۴۲۷ ق م شاگردان برجسته سقراط بود و حدود ۱۰ سال تحت تعلیمات سقرات قرار داشت. دوره زندگی او در یونان همزمان با حکومت داریوش دوم و اردشیر دوم در ایران است. وی علاوه بر این که فیلسوف است، اشاراتی نیز در رساله‌هایش که حدود ۳۰ رساله است در مورد پدیده‌های اجتماعی دارد، به نظر افلاطون، نظام اجتماعی مورد توصیه‌ی او جامعه‌ای است که آن را «مدینه فاضله» نامیده‌اند. وی جامعه را مانند بدن انسان به سه قسمت زیر تقسیم می‌کند

۱. سر: منظور از آن اداره‌کنندگان جامعه و زمامداران می‌باشند این افراد به منزله‌ی قوه عاقله و اداره‌کننده کشور هستند

۲. قلب یا سینه: او سپاهیان و قوای نظامی را که حافظ امنیت جامعه هستند به قلب و سینه تشبیه می‌کند

۳. شکم افرادی که در تهیه نیازمندی‌های مردم در کشاورزی یا صنعت کار می‌کنند و وسایل ادامه حیات مردم را فراهم می‌کنند به شکم تشبیه می‌کند.

ارسطو: فیلسوف بزرگ یونان باستان ارسطو (۳۲۲-۳۸۴ ق. م در زمینه امور اجتماعی دارای نظریاتی جامع تر و واقع بینانه تر و مدون تر از افلاطون است و حدود بیست سال شاگرد افلاطون بود ولی می‌گفت اگرچه افلاطون پیش ما عزیز است. اما حقیقت عزیزتر

فارابی: فیلسوف و دانشمند بزرگ قرن سوم و چهارم هجری ابونصر محمد فارابی (۲۵۷-۳۳۹)

ه. ق. در زمینه زندگی اجتماعی انسان نظریاتی دارد و می‌گوید بشر نیازمند یک جامعه ایده آل و کامل است که در آن روابط افراد بر عدالت کامل بوده و دولت ایده آلی بر آن حکمرانی کند.

ابن خلدون: عبدالرحمن ابن خلدون مغربی فیلسوف و جامعه شناس متفکر اسلامی که در قرن هشتم هجری (۸۰۸-۷۳۲) ه.ق. میزیست پیرامون مسایل گوناگون تاریخی، اجتماعی و جغرافیایی اقوام و ملت های مختلف سخن گفته است. او در مقدمه ی ابن خلدون میگوید: آدمیان با سرشت انسانی خویش در هر اجتماعی به رادع و حاکم یا نیروی فرمانروایی نیازمندند که آنان را از تجاوز به یکدیگر بازدارد و آن نیروی فرمانروا قوه حاکمه ناگزیر باید در پر تو قدرت عصیت بر مردم غلبه یابد.

آفات مدیریت از دیدگاه اندیشمندان و منابع اسلامی از نظر مراجع اندیشمندان و منابع اسلامی خطرناک ترین آفاتی که مدیریت را تضعیف کرده و از پای درمی آورد و آن را به پوچی و نابودی می کشاند عبارتند از

۱- بی تقوایی به جای تعهد و تقید

۲- منت نهادن به جای حرمت و محبت

۳- تقدم رابطه به جای ضابطه

۴- جهل گرایی به جای علم گرایی

۵- تنگ نظری به جای بلند نظری و..

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 ملت های بیشمار جهان عرض اندام خواهد کرد. آن سحرگاه شفاف و نورانی که یکی از آدمیان لخت و عور و برهنه اولیه در کوههای سر به فلک کشیده تبت، اولین «سیاه چال کوهی» را دریافت و آن رامان محکم و استواری برای حفظ و حراست خود و همجنسان و هموعان خود قرار داد و برای رهایی از شکنجه ها و ترس و وحشت های ناخواسته ولی همیشگی، دوستان و خویشان خویش را گرد آورد و با توجه به بنیه های فیزیکی آنها، هر یک را بکاری گماشت و مسئولیت انجام آن را به وی سپرد. بدون آنکه بداند نخستین «پله مدیریت» را بنیان گذاشت. راه ترقی و پیشرفت، راه فکرواندیشه

و تحقیق و سازندگی و راه ابتکار و خلاقیت و آفریدن را در برابر بشر آن روز و قرن های بعد از آن به تصویر کشید. راهی که اگر با تامل و تحمل و طمأنینه انجام شود، مسلماً نتیجه و ثمره ای پر بار تر و نیکوتر از ایه خواهد داد. در صورتی که پرهیز از مطالعه و بررسی، خرابی و ویرانی را به نمایش میگذارد. نقشی که میتواند نه تنها آن خاندان و آن قوم را با مشکلات و معضلات بیشماری درگیر کند که حتی در این روزها که اینترنت و ماهواره هم باهمان «مدیریت» های فرهیخته و متبلور ظاهر شده و مردم سایر جهان را بسوی خود کشانده است، باز هم همان جنگ و ستیزها، همان کشت و کشتارهای بی دلیل ناشی از خودخواهی و خودمحوری ها و تعصب های خشک و خالی از منطق، یا قحطی و گرسنگی و ظهور انواع و اقسام بیماری های شناخته و ناشناخته در مان پذیر و غیر قابل درمان، یا کمبودها و نبودهای وسایل و ابزار زندگی ادامه دارد. ناهمواری ها و ناهنجاری هایی که دوروی یک سکه را بصورت میکشند. یک روی آن، علم و دانش، تخصص و کارشناسی، کشف و اختراع را نشان میدهد، ولی روی دیگرش بلای جان مردم بینوا و تنگدست و ناتوان شده است. همانهایی که پیوسته از دردها و ناراحتی ها مینالند و فریادش ان به آسمان میرود.

آنهایی که به خاطر نبود «مدیریت» در سیلاب های مهیب و کشنده پاراگوئه غرق می شوند، بادر اندونزی و مالزی و هند و پاکستان و الجزایر، و اکنون در یمن خویشان و همشهریان خویش را به قتل میرسانند. قتل هایی با تیرو تفنگ و مسلسل و بمب، یا اسارت در چنگال تیز تورم و گرانی و بیکاری، از آمریکا تا چین و از روسیه تا آفریقا و آمریکای جنوبی؟! مسایلی که باید برای حل آنها به جای خودمحوری، راه و رسم «مدیریت» صحیح و تخصصی را برگزینند. مدیریت کارشناسانه و محققانه با شور و مشورت مشاوران ورزیده و کاردان، مدیران چاره ساز و کارساز، نه آشوب گران و فتنه گران حیل و گروسارقان مسلح یا قاچاقچیان بدسگال و مافیاهای قدرتمند و خونریز و دولت مردان انحصار طلب. آن روی تصویر هم، مدیریتهای بسیار پر توان و کارسازی رامیبینیم که اجتماعات، ملت ها و اقوام یا کشورهای یک میلیار د نفری را اداره میکنند که اگر با کشورهای بسیار کوچکتری بسان کشورهای آمریکای جنوبی یا آفریقای به محک و مقایسه کشیده شوند، هیچ کس در «مدیریت» بسیار خوب آنها، کوچکترین تردیدی به خود راه نمیدهد. (۵)

◇ سوالات فصل اول:

۱. مدیریت در عصر انقلاب صنعتی را توضیح دهید؟
۲. مدیریت از دیدگاه اسلام به چند قسمت تقسیم میشود؟ توضیح دهد؟
۳. به فرموده پیامبر اسلام، یک مدیر دارای چه خصلت هایی است؟ بنویسید؟
۴. حضرت علی (ع) دلایل واژگونی دولت ها را چه میداند؟
۵. نظرافلاطون جامعه دارای چند قسمت میباشد؟ بنویسید
۶. عبدالرحمان مغربی در مقدمه کتاب خود در پاسخ به ابن خلدون چه میگوید؟
۷. آفات مدیریت از دیدگاه دانشمندان را نام ببرید؟

گفتار دوم

تعاريف مديریت

مقدمه:

در مراجعه به متون و منابع مختلف جهت دسترسی به تعریفی کامل از مدیریت به تعریف‌های گوناگونی از مدیریت برخوردیم خورد که هر کدام از آن‌ها دارای اشتراکات و تفاوت‌هایی باهم هستند. بعبارت بهتر درباره مدیریت، تعریفی که مورد قبول عام باشد درست نیست. صاحب نظران و مؤلفان مدیریت باهدف‌ها سوگیری‌های مختلف، تعاریف گوناگونی ارائه داده‌اند، میتوان گفت تقریباً به تعداد مؤلفان نویسندگان کتب مدیریت، تعریف مدیریت وجود دارد. منظور از مبانی نظری ارائه تعاریف و مفاهیم بکاررفته در پژوهش بصورت روشن است که براساس مطالعات معتبر قبلی صورت گیرد که ذیلاً به تعدادی از تعاریفی که در منابع مختلف مدیریتی بعنوان تعریف مدیریت ذکر شده اشاره میشود. برای مدیریت تعاریف زیادی ارائه شده است که در زیر به بخشی از آنها اشاره میکنیم:

تعریف مدیریت: مدیریت فرایند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت میگیرد. واقعاً باید گفت؛ که در ابتدا انسان‌ها درباره مدیریت چقدر میدانند؟ دانش مدیریت تاچه حد علمی است و آیا مدیریت علم است یا هنر؟ بخشی از مدیریت را میتوان از طریق مدیریت آموزش فراگرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته میشود علم مدیریت است و بخشی را که موجب بکار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون میشود، هنر مدیریت مینامند. «به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن.»

مدیریت عبارتست: از انجام عملیات برای حصول به هدف یا هدف‌های از پیش تعیین

شده، از طریق هدایت و تلفیق مساعی افراد. مدیریت در بعد انسانی و اسلامی عبارت: از کار کردن با مردم، میان مردم، برای مردم، و به خاطر مردم (۱۳)

رهبری یا مدیریت: بیشتر نویسندگان دو واژه ی رهبری و مدیریت را بجای همدیگر به کار میبرند.

استونر^۱: مدیریت فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کوششهای اعضای سازمان و استفاده از تمامی منابع سازمان برای دستیابی به اهداف معین سازمان است. مدیریت فعالیتی است. منظم در جهت تحقق هدفهای معین که از طریق انجام روابط میان منابع موجود و انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیمگیری صورت گیرد. (۱۰)

فیلیپو^۲، مدیریت را: هماهنگی همه منابع از طریق فراگرد برنامه ریزی و کنترل عملیات سازمان بطوری که هدفها را بتوان بطور موثر و صرفه جویانه حاصل نمود. را تعریف میکند .

سایمون^۳، مدیریت راهم علم می داند و هم هنر. معتقد است چنانچه مدیری دارای تجربه کافی برای تصمیم گیری باشد و از تکنیکها و روشهای علمی نیز استفاده کند از موفقیت بیشتری در مدیریت برخوردار خواهد بود. مدیریت فرایند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج امکانات و منابع، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت میگیرد. (۸)

1- Stonar

2- Filippo

3- Saimon