

کتابتالا

دکتر سید مہدی الوانی

مد پریت عمومی



ketabtala

مدیریت عمومی

(ویراست سوم)

دکتر سیدمهدی الوانی



سوشناسه: الوانی، مهدی، ۱۳۳۴ - عنوان و نام پدیدآور: مدیریت عمومی اسیدمهدهدی الوانی، * وضعیت ویراست: [ویراست ۳]
* مشخصات نشر: نشر نس، ۱۳۹۷، * نسوبت چاپ: چاپ ششم، ویراست سوم، ۱۴۰۱، * مشخصات ظاهری: ۵۲۷ ص
* شابک: 978-964-185-612-2 * وضعیت فهرست نویسی: آریا * موضوع: مدیریت، Management، * رده بندی کنگره: ۱۳۱۷ ۱۳۱۷
۵۱۳۳۱۵۲ * رده بندی دیوبی: ۶۵۸ * شماره کتابشناسی ملی: ۵۱۳۳۱۵۲

قیمت: ۱۹۰۰۰۰ تومان



نشری

مدیریت عمومی

دکتر سیدمهدهدی الوانی

ویراست سوم

چاپ ششم: بهران، ۱۴۰۱، ۱۰۰۰ نسخه

اینترکام، باختر * چاپ و صحافی: عراق

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۸۵-۶۱۲-۲

نشانی: بهران، خیابان دکتر قاسمی، خیابان رهی معیری، تقاطع خیابان لاکوری، شماره ۲۰

کد پستی: ۱۳۱۳۷۱۷۳۷۱، تلفن دفتر نشر: ۸۸۰۲۱۲۱۲، تلفن واحد فروش: ۸۸۰۲۶۵۸-۹، شماره: ۸۹۷۸۲۶۶۶

www.nashreny.com • email: info@nashreny.com • nashreny

© تمامی حقوق این اثر برای نشری محفوظ است. هرگونه استفاده تجاری از این اثر یا تکثیر آن کلاً و جزئاً به هر صورت (چاپ، فتوکپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است.

فهرست مطالب

۹	پیش‌گفتار (چاپ بیست‌وهفتم)
۱۱	مقدمه مدخلی بر مفهوم مدیریت
۱۵	۱. سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت
۱۵	طبقه‌بندی‌های تاریخی نظریه‌های سازمان و مدیریت
۲۳	طبقه‌بندی مجموعه‌ای نظریه‌های سازمان و مدیریت
۲۴	نقش استعاره‌ها در شناخت سازمان
۵۳	۲. برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک)
۵۳	خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۴	وجوه افتراق برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی
۵۶	اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع در سازمان
۵۶	سبک‌های مختلف برنامه‌ریزی جامع و تعیین استراتژی‌های سازمانی
۵۷	فراپند برنامه‌ریزی جامع
۶۱	روش SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۴	جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۵	مزایا و محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۶	هدف
۷۲	تکنیک‌های برنامه‌ریزی
۷۴	مدل‌های شبکه‌ای برنامه‌ریزی
۷۹	برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی
۹۰	برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی

۳. سازماندهی: سازماندهی، بویا ۹۵
- مبنای سازماندهی ۹۶
- سازمان بر مبنای وظیفه (هدف) ۹۶
- مزایا و محدودیت‌های سازمان بر مبنای وظیفه ۱۰۰
- مزایا و محدودیت‌های سازمان بر مبنای نوع تولید ۱۰۱
- سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری ۱۰۳
- مزایا و محدودیت‌های سازمان بر مبنای ارباب رجوع ۱۰۳
- ساختار ترکیبی ۱۰۴
- محدودیت‌های ساختارهای سنتی سازمانی ۱۰۵
- سازمان بر مبنای پروژه ۱۰۶
- سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای ۱۰۹
- سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی ۱۱۲
- سازمان با واحدهای مستقل ۱۱۳
- سازمان با ساختار آزاد ۱۱۴
- الگوی پنج‌بخشی ۱۱۵
۴. کنترل و نظارت در سازمان ۱۱۹
- تعاریف ۱۳۰
- کنترل گذشته‌نگر و آینده‌نگر ۱۳۰
- کنترل زمان وقوع ۱۳۳
- طراحی سیستم کنترل ۱۳۴
- نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل ۱۳۹
- رابطه هزینه و نتیجه در کنترل ۱۳۰
- مشخصات سیستم کنترل مؤثر ۱۳۲
- کاربرد مدل امتیازات متوازن (BSC) در کنترل ۱۳۴
- مدل امتیازات متوازن چیست؟ ۱۳۵
- خودکنترلی: انتخابی دیگر در کنترل ۱۳۸
۵. هدایت و انگیزش: هدایت و رهبری سازمانی ۱۴۱
- نظریه‌های هدایت و رهبری ۱۴۳
- نظریه مسیر - هدف ۱۵۰
- نظریه دوره زندگی ۱۵۱
- نظریه جانشین‌های رهبری ۱۵۳
- نظریه‌های انگیزش ۱۵۶

۱۵۷	نظریه‌های محتوایی
۱۶۱	نظریه‌های فرایندی
۱۶۵	ارگیزش در عمل
۱۶۹	الگوی اقتضایی انگیزش
۱۷۳	ارتباطات سازمانی
۱۷۴	ارتباطات چیست
۱۷۵	فرایند ارتباط
۱۸۰	موانع ارتباطی
۱۸۱	نقش ادراک در ارتباطات
۱۸۳	بازخور
۱۸۸	ارتباطات عمودی در سازمان
۱۸۹	ارتباطات غیر رسمی یا پیش‌بینی نشده در سازمان
۱۹۲	انگیزه‌های ارتباط غیررسمی
۱۹۳	تجزیه و تحلیل تعاملی یا مرادده‌ای
۱۹۹	تصمیم‌گیری
۱۹۹	فرایند تصمیم‌گیری
۲۰۱	استفاده از مدل در تصمیم‌گیری
۲۰۲	انواع مدل‌ها
۲۰۴	انتخاب مدل مناسب
۲۰۵	روش تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر
۲۰۸	مدل نقطه سر به سر با درآمدها و هزینه‌های متفاوت
۲۱۰	انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم‌گیری
۲۱۱	تلفیق معیارها
۲۱۲	طبقه‌بندی تصمیم‌ها
۲۲۴	نقدی بر شیوه‌های جامع عقلایی تصمیم‌گیری
۲۲۹	اخلاقیت و نوآوری
۲۲۹	اخلاقیت و نوآوری
۲۳۱	نحوه ظهور اندیشه‌های نو و بدیع
۲۳۴	فنون اخلاقیت و نوآوری
۲۳۴	تحریک مغزی
۲۳۶	ارتباط اجباری
۲۳۷	تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

۲۳۹	گردش تخیلی
۲۴۰	پرسش‌های آینده‌پرانگیز
۲۴۲	تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمی
۲۴۲	الکوبرداری از طبیعت
۲۴۳	تفکر موازی
۲۴۵	چگونه می‌توانیم خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کنیم؟

ضمائم

۲۵۱	ضمیمه ۱. شاخص تعیین حیطة نظارت
۲۵۳	ضمیمه ۲. پرسش‌نامه رهبری در کلاس
۲۵۶	ضمیمه ۳. پرسشنامه رهبری
۲۶۰	ضمیمه ۴. آزمون نیازهای کارکنان
۲۷۷	ضمیمه ۵. شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریت
۲۹۰	ضمیمه ۶. سرنوشت کار در آینده. افق‌های جدید در مدیریت
۲۹۴	ضمیمه ۷. فشارهای عصبی در سازمان‌ها و راه‌های مقابله با آن
۳۱۲	ضمیمه ۸. شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی
۳۱۹	ضمیمه ۹. پرسشنامه تعیین سبک رهبری
۳۲۳	ضمیمه ۱۰. مدیریت مسائل عمومی
۳۳۵	ضمیمه ۱۱. سازمان‌های یادگیرنده
۳۴۸	ضمیمه ۱۲. نظام‌های هوشمند با سیستم‌های متخصص
۳۵۸	ضمیمه ۱۳. تلفیق هدف‌های فرد و سازمان از دیدگاه‌های ارزشی متفاوت
۳۶۶	ضمیمه ۱۴. کارآفرینان آینده‌ساز
۳۷۰	ضمیمه ۱۵. سبک شما در مدیریت تعارض چیست
۳۷۵	ضمیمه ۱۶. مشکلات و تنگناهای نظام اداری جهان سوم
۳۸۳	ضمیمه ۱۷. سازمان مجازی- سازمان هزاره سوم
۳۹۴	ضمیمه ۱۸. اعجازگران مدیریت
۴۰۲	ضمیمه ۱۹. دیدگاه‌های هست‌مدرن‌بسم در مدیریت
۴۱۲	ضمیمه ۲۰. پرسشنامه ارزش‌های اخلاقی در سازمان
۴۱۴	ضمیمه ۲۱. مدیریت دانش
۴۳۱	ضمیمه ۲۲. سرمایه اجتماعی
۴۳۹	ضمیمه ۲۳. نظریه آشوب و مدیریت
۴۵۳	ضمیمه ۲۴. رفتار سازمانی مثبت‌گرا
۴۶۵	ضمیمه ۲۵. مدیریت ارزش‌مدار؛ بازخوانی مدیریت در پرتو ارزش‌ها
۴۸۲	ضمیمه ۲۶. میزان مسئولیت اجتماعی سازمان خود را بسنجید
۴۸۵	ضمیمه ۲۷. مدیریت رفتار سازمانی در پرتو برنامه‌ریزی عصبی-زبانی
۴۹۹	تکمله. متعلق عقلی جدید و نظریه‌های سازمانی
۵۱۳	منابع و ماخذ
۵۲۱	نمایه

به نام خدا

پیش‌گفتار (چاپ بیست‌وهفتم)

ویراست سوم

مدت‌ها بود می‌خواستم کتاب مدیریت عمومی را، که از تجدیدنظر آن چند سالی گذشته است، مرور کنم و مطالبی تازه که در مباحث مدیریت و سازمان مطرح شده‌اند به آن بیفزایم، اما مشغله‌های گوناگون آموزشی و اجرایی مرا از این مهم بازمی‌داشتند. تا آن‌که در بستر بیماری افتادم و چند ماه خانه‌نشینی، فراغتی ناخواسته پیش آورد که امکان تنظیم ویراستی جدید از کتاب را ممکن ساخت.

در این ویراست کلیه فصول قبلی را تنقیح و اصلاح کرده‌ام، اضافات را حذف و کمبودهایی را که احساس می‌کردم رفع کرده‌ام. در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک و فصول کنترل و سازماندهی، مباحث جدید را افزوده‌ام. از آن جایی که مباحث مدیریت متداول از جهت مبانی فلسفی بر اصول مکتب مدرنیسم استوار شده‌اند و در این سال‌ها مکتب پست‌مدرنیسم تلاش‌هایی را در نقد مدرنیسم آغاز کرده است، ضمیمه‌ای را با نگارش ساده تحت عنوان «دیدگاه‌های پست‌مدرنیسم در مدیریت» به انتهای کتاب افزوده و با پرسشنامه‌ای در زمینه ارزش‌های اخلاقی در سازمان، ضمانت را کامل کرده‌ام. به‌هرحال آنچه در بضاعتم بوده است به مخاطبان عرضه داشته‌ام و امیدم آن است که این ویراست در بسط دانش مدیریت برای مدیران، دانشجویان، و محققان مدیریت مفید باشد و مقبول طبع آنان قرار گیرد.

مقدمه

مدخلی بر مفهوم مدیریت

شاید مدیریت را بتوانیم یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی بشر امروز بدانیم. در عصر حاضر به مدد این فعالیت است که مأموریت‌ها و اهداف سازمان‌ها تحقق می‌یابند، از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود، و توانایی و استعداد انسان‌ها از قوه به فعل درمی‌آید. مدیران در انجام وظایف خود فرایندی را دنبال می‌کنند که شامل اجزایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت، و تصمیم‌گیری است. مجموعه این فعالیت‌هاست که مدیریت را شکل می‌دهد و هماهنگی و نیل به هدف‌ها را میسر می‌سازد.

مدیریت را به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند. صاحب‌نظری مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تأکید ورزیده است.^۱ گروهی مدیریت را علم و هنر هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین توصیف کرده، و گروهی دیگر آن را در قالب انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، و... بیان کرده‌اند.^۲ یکی از علمای مدیریت و اقتصاد^۳، مدیریت را تصمیم‌گیری دانسته و این وظیفه را بهترین و اصیل‌ترین نقش مدیر قلمداد کرده است. عالمی دیگر بر نقش‌های مدیر از دیدگاهی تازه‌تر نگریسته و برای

1. Mary P. Follett, *The New State*, Mass: Peter Smith, 1918.

۲. برای اولین بار گیولیک این برداشت از مدیریت را در قالب واژه POSDCORB، بیان کرد:

Luther Gulick & L. Urwick. (ed.) *Papers on The Science of Administration*, N.Y.: Institute of Public Administration, 1937.

3. Herbert A. Simon, *The New Science of Managerial Decision*, Cliffs, N.J.: Inc., 1977. Prentice-Hall.

مدیر وظایف و نقش‌هایی چون رهبری سازمان، منبع اطلاعاتی، و عامل تصمیم‌گیری و روابط با سایر سازمان‌ها را برشمرده است.^۱ اندیشمندان دیگر نیز نقش‌هایی هشتگانه را برای مدیر برشمرده‌اند که در فصل اول به آن‌ها اشاره خواهد شد.

اما کسانی که مدیریت را تعریف کرده‌اند، ضمن تفصیل و توجیه تعاریف خود، ناگزیر به یک سلسله وظیفه، که هر مدیری ضمن پرداختن به کار خطیر خود ملزم به انجام آن‌هاست، اشاره کرده‌اند. نویسندگان و عالمان این رشته بنا بر نگرش و تخصص‌های خود هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد کرده‌اند. گروهی وظایفی خاص را اصلی قلمداد کرده و گروهی دیگر بر وظایفی دیگر تأکید ورزیده‌اند. آنچه در این مجموعه مختصر چارچوب بررسی را تشکیل داده، توصیف و بیان وظایفی است که تشکیل‌دهنده مدیریت‌اند، و کوشش بر آن بوده است که وظایف اصلی و مهم به‌اجمال مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. البته با توجه به ماهیت و هدف این مجموعه، در شرح هر وظیفه برخوردی عام صورت پذیرفته است و اصول کلی بیان شده، و گرایش‌های تخصصی در وظایف مذکور به منابع خاص واگذار شده‌اند. به عبارت دیگر نحوه تقرب به موضوعات در این مجموعه، به‌گونه‌ای طراحی شده است که بتواند مخاطبان بسیاری را دربرگیرد و انتظارات متنوعی را در زمینه‌های مذکور برآورده سازد. ضمناً با وجود ارتباط این وظایف در قالب یک فرایند، هر وظیفه به‌گونه‌ای مورد بررسی واقع شده که مستقلاً نیز قابل مطالعه است و لزوماً ادراک مطلب هر فصل، موکول به بررسی فصول دیگر نیست.

در فصل اول نظریه‌های سازمان و مدیریت و سیر تحولات آن‌ها مرور شده‌اند و در فصل دوم برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از وظایف اصلی مدیر در قالب برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک) و برنامه‌ریزی عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته، و اصول برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیز مختصراً بیان شده است. در فصل سوم، شیوه سازماندهی و چگونگی تنظیم نمودارهای سازمانی و تشکیلاتی مطرح و برخی ساختارهای جدید سازمانی معرفی شده‌اند. کنترل و نظارت، محتوای فصل چهارم را تشکیل می‌دهد و در فصل پنجم موضوع هدایت و رهبری سازمانی و انگیزش کارکنان بررسی شده، و فصل ششم به موضوع ارتباطات سازمانی اختصاص یافته است. در فصل هفتم، وظیفه تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از وظایف مهم مدیریت به‌طور عمومی، و در فصل هشتم خلاقیت و نوآوری در سازمان

1. Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact, *Harvard Business Review* 53, No. 4 July-Aug. 1975, and "Managerial Work: Analysis from Observation", *Management Science*, Oct. 1971.

مورد بررسی قرار گرفته‌اند. و سرانجام در ضمایم انتهای کتاب، نمونه‌ای از شاخص تعیین حیطه نظارت، پرسشنامه رهبری در کلاس، پرسشنامه رهبری، آزمون نیازهای کارکنان، و شرحی مختصر در مورد مفاهیم مدیریت در زمینه‌های مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه، نظریه Z، بودجه منعطف یا متغیر، بودجه بر مبنای صفر، بودجه بندی طرح و برنامه، قانون پارکینسون، اصل پیتر یا اصل حد بی‌کفایتی و پنجره جو-هری، سرنوشت کار در آینده، فشارهای عصبی در سازمان و راه‌های مقابله با آن، شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی، پرسشنامه تعیین سبک رهبری، مدیریت مسائل عمومی، سازمان‌های یادگیرنده، نظام‌های هوشمند یا نظام‌های متخصص، تلفیق هدف‌های فرد و سازمان، کارآفرینان آینده‌ساز، سبک‌سنج مواجهه با تعارض، تنگناهای نظام اداری جهان سوم، سازمان مجازی، اعجازگران مدیریت، دیدگاه‌های پست‌مدرنیسم در مدیریت، و پرسشنامه ارزش‌های اخلاقی در سازمان برای مزید آگاهی اهل رشته ارائه شده و کتاب با تکمله‌ای تحت عنوان منتق عقی جدید و نظریه‌های سازمانی خاتمه یافته است.

کتاب مدیریت عمومی که نخستین بار در اسفند ۱۳۷۶ منتشر شد حاصل
عمری پژوهش و تدریس دکتر سیدمهدی الوانی، چهارماده‌گزار دانش مدیریت
ایران است. کتاب مدیریت عمومی در این مدت ۶ بار مورد تجدیدنظر قرار
گرفته و حسب ضرورت اصولی به آن افزوده و یا مطالبی از آن حذف شده است.
در این چاپ که سومین ویرایش اساسی کتاب است ضمن اصلاح و تنسیح کلیه
اصولها ساخت جدیدی بر اصول برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل و سازماندهی
افزوده شده و طی ششماه‌های دیدگاه‌های پست‌مدرنیسم در مدیریت نیز مورد
بحث قرار گرفته است.

چشم‌پوش

9 789641 856122



9 789641 856122



نشرنی