

بسم الله الرحمن الرحيم

بررسی مسایل جاری سازمان و مدیریت

[ارویکورد مورد دنگاری و مورد دگاوی]

گفتاگویی با دکتر مهدی الوانی، چهره ماندگار مدیریت
در به ماه و ک کرد (case study) و
سیر تاریخی مورد دنگاری و مورد دگاوی در ایران

تألیف
غلامرضا خاکی

آیا می دانید که:

با تبدیل شدن غیرمجاز هر کتاب به فایل pdf یا powerpoint و انتشار آن در اینترنت، علم
نویسنده برای تولید علم گند می گردد؟ چراغ چندین ناشر و کتابفروش بی فروغ می شود؟ و شما کارگر
چاپخانه از ادامه کار باز می مانند؟...

اگر از Copyright که یک حق انسانی است بگذریم، آیا در روزگار ما تبدیل و انتشار ناجوانمردانه
کتابها به صورت نسخه های الکتریکی، مصداق «سرقت» و «مال دزدی خریدن»، نیست؟...

سرشناسه : خاکي، غلامرضا ۱۳۴۲-
عنوان و نام‌پديد آور : بررسی مسایل جاری سازمان و مدیریت / تألیف غلامرضا خاکي.
مشخصات نشر : تهران: فوژان، ۱۳۹۱
مشخصات ظاهري : ۳۲۰ ص: مصور.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۲۱-۲-۷
وضعیت فهرست‌نویسی : فیا
موضوع : مدیریت -- تحقیق
موضوع : تحول سازمانی
موضوع : سازمان -- تحقیق
رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۱ ب۴ خ/۳۰/۴ HD
رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۰۰۷۲
شماره کتابشناسی ملی : ۳۰۷۵۰۰۸



بررسی مسایل جاری سازمان و مدیریت

غلامرضا خاکي

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۲

شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

اجرای جلد: محمد سردارستانی

حروفچینی و صفحه‌آرایی: سحر

لیتوگرافی/چاپ/صحافی: کوه نور/رام/ما/کیمیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی و جزئی، چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست‌سازی و انتشار الکترونیکی... بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۲۱-۲-۷

قیمت: ۱۴۸۰۰۰ ریال

مرکز پخش: توحید دانش

تهران، خ انقلاب، خ اردیبهشت، بین لبافی‌نژاد و جمهوری پ ۱۴، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

www.FoozhanBook.com

میدادمانی روح آن سرخوخته باد، که «در پشت زمان هست»^۱

آنی آموزگار پدرم، که هنوز طنین شلیک گلوله هایش، از گلولی قلم من جاری است. آن
که سال هایش از آمدن من به جهان، با دستان پُر صلابتش در انکاره انلی دستانم، بکج نور روی

تراستان نوشت:

الف، ب، پ...

و برای پدرم،

که سرباز نو آموز آن سرخوخته بود.

آن که سال ها بعد، روزنامه ای را پیش رویم کشود و صداف زبان آن سرخوخته، بر سرم

فریاد کشید:

سرباز، بخوان...

فهرست کلی کتاب

بخش (I)

فرآیند تدوین و بررسی مساله‌های جاری سازمانی

فصل یکم

چالش‌های مدیریتی در روزگار ما

فصل دوم

فرآیند بررسی مسایل سازمانی و مدیریتی

فصل سوم

توانمندسازی، برای حل مسایل سازمانی

فصل چهارم

موردنگاری، روشی برای تدوین مسایل سازمانی

فصل پنجم

موردکاوی، روشی برای تجزیه و تحلیل مسایل سازمانی

بخش (II)

بررسی تحلیلی مساله‌های جاری در سازمان‌های ایرانی

موردهای سی‌گانه

الف	شناختن با دکتر سیدمهدی الوانی	۱
خ	شناختن	۱
ز	سخن با همکاران	۱
ظ	شرح اصطلاح‌ها، اصلی کتاب	۱
۱	بخش (۱) فرآیند مدیریت و بررسی مساله‌های جاری سازمانی	۱
۳	فصل یکم چالش‌های مدیریتی در روزگار ما	۳
۳	مقدمه	۳
۳	واژه چالش در زبان فارسی	۳
۳	Challenge در زبان انگلیسی	۳
۴	تعریف چالش	۴
۵	چالش‌های جهانی شدن	۵
۵	چالش‌های مدیریتی در جهان حاضر	۵
۶	کنش یا واکنش، در برابر چالش‌ها؟	۶
۷	امکان بحران شدنی چالش‌ها	۷
۷	تعریف بحران سازمانی	۷
۷	بحران، تهدید یا فرصت؟	۷
۸	انواع بحران	۸
۸	مدیریت بحران	۸
۸	مدلهای مدیریت بحران	۸
۱۰	● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی	۱۰
۱۱	فصل دوم: فرآیند بررسی مسائل سازمانی و مدیریتی	۱۱
۱۱	مقدمه	۱۱
۱۱	مشکل، معضل یا مساله؟	۱۱
۱۲	الف) مساله چیست؟	۱۲
۱۲	ب) مشکل چیست؟	۱۲
۱۲	ج) معضل چیست؟	۱۲

۱۳	رویارویی فعال با چالش‌ها
۱۳	آینده پژوهی (آینده شناسی)
۱۴	راهبردهای کلان برای مقابله با چالش‌ها
۱۴	روش برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها
۱۸	بررسی کردن، روشی برای پاسخ‌دهی به پرسش‌ها و راه‌حل‌جویی برای مساله‌ها
۱۸	پیشینه بکارگیری واژه «بررسی»
۱۸	اربردهای واژه بررسی در دانش مدیریت
۱۹	انواع بررسی کردن
۲۰	بازارهای گوناگون فلسفی در مدیریت
۲۰	(۱) پارادایم اثبات‌گرایی
۲۱	(۲) پارادایم تفسیری
۲۲	(۳) پارادایم انتقادی
۲۳	معنای «واقعیت» در برابر سازم
۲۵	انواع و ابعاد مسایل سازمانی
۲۵	استراتژی‌های حل مساله
۲۵	تعریف حل خلاق مساله
۲۶	مراحل حل مساله
۲۶	(۱) شناسایی و فهم نشانه‌های آشکار و پنهان و تبدیل مساله به یک مساله
۳۰	(۲) تعیین کانون (هسته) اصلی مساله در حوزه پیرامونی آن
۳۰	(۳) مشخص کردن درجه و میزان اهمیت مساله برای سازمان
۳۰	(۴) بیان (عبارت‌بندی) مساله با استفاده از مفهومی فنی و تخصصی
۳۲	(۵) جستجوی مدل‌های عملی و نظریه‌های علمی برای درک بهتر مساله
۳۲	(۶) تعیین علل (دلایل) شکل‌گیری (به وجود آمدن) مساله
۳۳	(۷) پیش‌بینی (برآورد) پیامدهای ناشی از تاخیر یا عدم حل مساله
۳۴	(۸) تعیین نوع و میزان داده‌های مورد نیاز برای مشخص کردن ابعاد مساله
۳۴	(۹) شناسایی منابع، شیوه‌ها و ابزارها برای تامین داده‌ها و اطلاعات درباره مساله
۳۷	(۱۰) ایجاد و پیشنهاد راه حل‌ها (فرضیه‌های پیشنهادی) برای حل مساله
۳۸	(۱۱) تعیین معیارها و روشها برای ارزیابی راه حل‌ها و انتخاب بهترین آنها
۳۸	(۱۲) فراهم آوردن بستر فرهنگی، امکان‌ها و ابزارها برای اجرای راه حل
۳۹	(۱۳) تعیین شیوه اجرای راه حل
۳۹	(۱۴) اجرای راه حل انتخاب شده (به صورت نمونه / یا کامل)

۳۹	۱۵) تعیین سازوکار سنجش پیشرفت اجرایی راه حل در اجرا
۳۹	۱۶) ارزیابی درجه حل شدگی مساله (اثربخشی راه حل) و آرایه بازخور به ذینفعان
۴۵	موانع ذهنی در حل مساله
۴۵	توصیه‌های کلی برای حل موثر مساله
۴۷	● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی
۴۹	فصل سوم: توانمندسازی برای حل مساله‌های سازمانی
۴۹	مقدمه
۴۹	بهره مستمر بهره‌وری، چالشی همیشه مساله برانگیز
۵۰	سازمان و ابعاد آن
۵۱	انسان، عاملی در مساله ساز و حل کننده مساله‌ها
۵۱	عاملی مؤثر بر عملکرد منابع انسانی
۵۲	زمینه‌های پیش برانگیز در مساله‌خیز در منابع انسانی
۵۴	فعالیت‌های اساسی در توسعه سازمان
۵۶	سابقه آموزش‌های اساسی در دستگاه‌های ایران
۵۷	توانمندسازی برای رویارویی با چالش‌ها در حل مساله‌های سازمانی
۵۷	یادگیری، کانون اصلی توجه آموزش سازمان
۵۸	اصول اساسی آموزش‌های سازمانی
۵۹	انواع یادگیری در آموزش‌های سازمانی
۶۰	روش‌های آموزشی برای شناسایی و تجزیه تحلیل چالش‌ها و سبیل مدیریتی
۶۰	کارگاه آموزشی و امکان مهارت آموزی در آن
۶۲	● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی
۶۳	فصل چهارم: موردنگاری، روشی برای تدوین مسایل سازمانی
۶۳	مقدمه
۶۳	مورد نگاری سازمانی چیست؟
۶۳	مورد (=مباحث ویژه) سازمانی چیست؟
۶۴	تفاوت مورد با قصه و داستان
۶۵	انواع مورد
۶۸	آزادی بیان، شرط موردنگاری واقعی
۶۸	فرآیند کلی موردنگاری
۶۸	۱- مشخص کردن قلمرو و موضوع مورد نگاری
۷۰	۲- شناسایی و گزینش مساله اصلی و مسایل فرعی

۷۰	۳- تعیین ویژگی‌های مطلوب برای مورد در حال نگارش
۷۳	۴- انتخاب سبک، تکنیک و ساختار برای نگارش مورد
۷۷	۵- نگارش پیش‌نویس اولیه (ویرایش اول) مورد
۸۵	۶- ارایه ویرایش اول مورد به صاحب نظران برای نقد و بررسی
۸۵	۷- اجرای مورد کاوی با هدف ارزیابی قدرت انتقال پیام آن
۸۵	۸- اصلاح، نهایی‌سازی متن مورد (تهیه ویرایش سوم)
۸۵	۹- انتشار رسمی متن نهایی مورد
۸۷	● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی
۸۹	فصل پنجم: مورد کاوی، روشی برای تجزیه و تحلیل مسایل سازمانی
۸۹	مقدمه
۹۰	کاربرهای اصطلاح Case study
۹۰	الف) Case study به عنوان یک روش تحقیق کیفی [=مورد پژوهی]
۹۰	مورد پژوهی (تجربه کاوی) چیست؟
۹۰	مراحل مورد پژوهی (تجربه کاوی)
۹۶	انتقاد بر Case study در معنای مورد پژوهی
۹۷	ب) Case study به عنوان یک روش پژوهشی [=مورد کاوی]
۹۷	مورد کاوی چیست؟
۱۰۲	ویژگی‌های روش مورد کاوی
۱۰۲	شیوه‌های ارایه مورد برای مورد کاوی در کارگاه آموزشی
۱۰۴	انواع فرآیندهای مورد کاوی
۱۰۶	توصیه‌هایی کلی برای پاسخ دهی به پرسش‌های یک مورد
۱۰۷	انتظار از فعالیت‌های یک مورد کاو
۱۰۷	عوامل موثر در چگونگی پاسخ به پرسش‌های یک مورد
۱۰۹	استعاره هشت ضلعی ذهنی متقارن یا نامتقارن؟
۱۰۹	شیوه ارزیابی پاسخ‌های بدست آمده در فرآیند مورد کاوی
۱۰۹	مثلت پاسخ ساز در ذهن مورد کاو
۱۱۱	● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی
۱۱۲	منابع
۱۱۵	بخش (II): بررسی تحلیلی مساله‌های جاری در سازمان‌های ایرانی
۱۲۱	مورد شماره (۵): به جای مقدمه
۱۳۱	مورد شماره (۱): همایش‌های مدیریتی

۱۳۸	مورد شماره (۲): هدیه آتشین
۱۴۴	مورد شماره (۳): معنویت سازمانی
۱۵۰	مورد شماره (۴): رفتار اخلاقی
۱۵۵	مورد شماره (۵): مدیران جهانی
۱۶۰	مورد شماره (۶): توسعه منابع انسانی
۱۶۷	مورد شماره (۷): مدیریت استرس
۱۷۲	مورد شماره (۸): مدیریت بحران
۱۷۷	مورد شماره (۹): ارتباطات سازمانی
۱۸۲	مورد شماره (۱۰): فرآیند حل مسأله
۱۸۶	مورد شماره (۱۱): استعداد انسانی و جانشین پروری
۱۸۹	مورد شماره (۱۲): استراتژی تحول
۱۹۴	مورد شماره (۱۳): تعارض سازمانی
۱۹۹	مورد شماره (۱۴): سبب‌های جدید
۲۰۵	مورد شماره (۱۵): مدیریت زمان
۲۱۱	مورد شماره (۱۶): مذاکره
۲۱۴	مورد شماره (۱۷): تحول نظام اداری
۲۱۷	مورد شماره (۱۸): تعارض سازمانی
۲۲۲	مورد شماره (۱۹): دام‌های زمان
۲۲۷	مورد شماره (۲۰): مدیریت تحول ذهنی
۲۳۳	مورد شماره (۲۱): مدیریت مشارکتی
۲۳۷	مورد شماره (۲۲): پاسخگویی سازمانی
۲۴۰	مورد شماره (۲۳): فرهنگ سازمانی
۲۴۴	مورد شماره (۲۴): مدیریت تحول سازمانی
۲۵۱	مورد شماره (۲۵): مدیریت بهره‌وری
۲۶۰	مورد شماره (۲۶): تجارت جهانی
۲۶۶	مورد شماره (۲۷): رهروان مسیر تعالی
۲۷۰	مورد شماره (۲۸): برون سپاری
۲۷۵	مورد شماره (۲۹): بررسی فساد در نظام اداری
۲۸۱	مورد شماره (۳۰): بررسی شفافیت نامناسب سازمانی

توسعه موردنگاری و موردکاوی، مسئولیتی برای مدیران ایرانی

سازمانها، به دلیل هدفمندی و چالش‌های ناشی از تغییرها، همواره با «مساله» روبرو هستند. به سخن دیگر، مدیریت کردن، چیزی جز «حل مساله» (problem solving) نیست. مساله‌هایی که می‌توانستند مطرح «نباشند» و مساله‌هایی که بروز آنها، گریز ناپذیرند. مساله‌هایی که یک مدیر با آن روبرو می‌گردد، گاه در قالب مانع‌هایی هستند که در راه حرکت به سوی هدف پیش آمده‌اند و گاهی هم مساله، ظرفیتهای خالی تکنولوژیک و انسانی... است که یک مدیر به دلایل گوناگون امکان استفاده از آنها را نداشته و دغدغه او تبدیل شده است. در پاره‌ای موارد هم مساله، استفاده از «فرصتها» و یا «تبدیل و مقابله» با تهدیدات است. مساله، امر نوعی که باشد مدیر برای برخورد با آن نیاز به «اطلاعات» دارد. اطلاعاتی که می‌تواند شرایط را برای او بهتر «توصیف» و «تبیین» کند و گام‌های جلوتر را تصویر کند تا او بتواند «پیش‌اندیشی» کند و «برنامه» را از افتادن در ورطه بحران نجات دهد. یک مدیر باورمند به بهره‌گیری از نظریه‌ها و مدل‌های علمی در عمل است. همواره با این چالش و دغدغه فکری روبرو است: که چه تضمینی وجود دارد با وجود «تلاشها»، راه‌های علمی، در سازمان او به همان جوابی برسند که انتظار می‌رود و یا وعده داده شده‌اند؟...

مدیران گرفتار آمده در گرداب «ارهای» اند از گذشته و گردباد تهدیدهای آینده، نیازمند به بهره‌گیری از همکاران و مشاورانی هستند که چونان پرستان با کاربردها، داروها آشنا باشند تا بتوانند با توجه به وضعیت «تجویز درست» را به او پیشنهاد کنند. در عرصه علم کشور به دلایل گوناگون چنین افرادی کم مشاهده می‌شوند. یکی از این دلایل، شیوه آموزش در رشته‌های گوناگون مدیریت در ایران است که بر این نکته توجه ویژه ندارند که با معیار ارزیابی توان حافظه کوتاه مدت که بر «تلاش» نظریه‌های «این» و «آن» متمرکز شده است مدیر تحول‌گرا را نمی‌توان پرورش داد.

یکی از روش‌هایی که برای کاهش مشکل وجود دارد، روش case study است که هارواردیان در بهره‌گیری از آن پیشتانزد. شرکت الحاوی در راستای ایفای مسئولیت اجتماعی خود بر آن شد تا در جهت توسعه «عملگرایی خردمندانه» از اثری حمایت کند که با هدف پیوند میان «نظر» و «عمل» فراهم است، و در آن تلاش شده است تا همراه با متدولوژی «موردنگاری» و «موردکاوی»، موردهایی از ایران نیز مطرح شود.

امید است مدیران، بویژه همکاران در صنعت داروسازی، با استفاده از این اثر و حمایت‌های طراحی و حمایتی کارگاه‌های آموزشی، فرهنگ تبدیل کردن «خاطره‌های سازمانی» را به «موردهای عملی» فراگیرند، شاید زمینه کارآمدترسازی شیوه‌های آموزش دانش مدیریت را که نگارنده کتاب آن را «ام‌المعارف» توسعه می‌داند در کشور را ایجاد کنند. در خاتمه برای ناشر محترم آرزوی خدمات علمی هر چه بیشتر را آرزومندم.

دکتر عباس کبریایی‌زاده

استاد دانشکده داروسازی و مدیر عامل شرکت الحاوی