

از تئوری تا واقع گرایی

www.ketab.ir

تألیف:

دکتر ابراهیم محمود زاده

سرشناسه:	محمودزاده، ابراهیم، ۱۳۳۴ -
عنوان و نام پدیدآور:	از تنوری تا واقع گرایی / تألیف ابراهیم محمودزاده.
مشخصات نشر:	تهران: دانشگاه صنعتی مالک اشتر، انتشارات ۱۴۰۰
مشخصات ظاهری:	[۶]، ح. ۲۶۴ ص: مصور، نمودار، جدول.
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۷۳۵۲-۲۷-۶
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیا.
موضوع:	محمودزاده، ابراهیم، ۱۳۳۴ -
موضوع:	شرکت سهامی صنایع الکترونیک ایران.
موضوع:	مدیران - ایران - سرگذشتنامه.
موضوع:	صنایع دفاعی - مدیریت.
شناسه افزوده:	دانشگاه صنعتی مالک اشتر، انتشارات. ۱۴۰۰
رده‌بندی کنگره:	HD ۳۸۲۵
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۹۲۲۰۹۵۵
کتابشناسی ملی:	۷۵۹۵۷۱۳



کتابخانه ملی و اسناد ایران
مجموعه اسناد و کتابخانه ملی

عنوان کتاب: از تنوری تا واقع گرایی
تألیف: ابراهیم محمودزاده
ناشر: انتشارات دانشگاه صنعتی مالک اشتر
طرح روی جلد: جواد جلالی‌نژاد
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: دانشگاه صنعتی مالک اشتر
صفحه‌آرایی رایانه‌ای: مهدی ملایی
ویراستار ادبی: محسن ایزدپور
شمارگان: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول، بهار ۱۴۰۰
قیمت: ۸۰۰۰۰ ریال

ISBN: 978-622-7352-27-6

کلیه حقوق چاپ برای ناشر محفوظ است.

نقل مطالب فقط با ذکر مشخصات کامل کتاب و با اشاره به نام ناشر مجاز است.
آدرس: تهران، لویزان، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، معاونت پژوهش و فناوری، مدیریت دانش،
انتشارات. تلفن: ۲۲۹۳۲۸۹۱

فهرست مطالب

پیشگفتار مولف ا

مقدمه ج

فصل اول: مروری بر سیر زندگی ۳

۱- مختصری از شرح حال ۳

۲- مروری بر وقایع دوران نوجوانی تا معاونت وزارت ۴

۳- سوابق مدیریتی ۱۲

۴- دوران مدیرعاملی صایران ۱۶

۵- پس از صایران ۱۸

۶- نقش خانواده ۱۹

فصل دوم: دوره تکامل وزارت دفاع ۲۳

۱- مقدمه ۲۳

۲- دوره‌های تکامل وزارت دفاع ۲۵

۱-۲- دوره قبل از انقلاب ۲۵

۲-۲- دوره بعد از انقلاب ۲۷

فصل سوم: تحول سازمانی ۳۹

مقدمه ۳۹

۱- جایگاه صایران در گذار از سال ۱۳۸۲ به ۱۳۹۱ ۴۰

۲- تحول سازمانی و مدل کسب و کار در صایران ۴۲

۱-۲- الگوی درآمدی صادرات ۴۵

۲-۲- الگوی درآمدی بازار غیرنظامی ۴۷

۳-۲- الگوی درآمدی و عملکردی بازار نظامی ۴۹

۳- رویکرد راهبردی ۵۰

۱۳۲.....	۳-۱- حوزه سوم: شاخص‌های بهره‌وری.....
۱۳۴.....	۴-۱- جمع‌بندی موضوع اول.....
۱۳۵.....	۲- موضوع دوم، آسیب‌شناسی بهره‌وری در دفاع.....
۱۳۵.....	۲-۱- آیا وزارت دفاع و صنایع آن بهره‌ور هستند؟.....
۱۴۳.....	فصل نهم: برون‌سپاری
۱۴۳.....	مقدمه.....
۱۴۴.....	۱- ضرورت پیمان‌سپاری و همکاری شبکه‌ای.....
۱۴۴.....	۱-۱- موضوع پارادوکس در پیمان‌سپاری.....
۱۴۶.....	۲- مدیریت زمان و هزینه به‌عنوان حدود و ثغور پیمان‌سپاری.....
۱۴۸.....	۳- مدلی مناسب برای پیمان‌سپاری در دفاع.....
۱۵۷.....	فصل دهم: هم‌افزایی در دفاع
۱۵۷.....	۱- الزامات و چالش‌های هم‌افزایی در دفاع.....
۱۵۷.....	۱-۱- سؤال اصلی در هم‌افزایی.....
۱۵۹.....	۲-۱- چالش‌های هم‌افزایی در سازمان‌های دفاعی.....
۱۶۲.....	۳-۱- چالش‌های موجود در داخل وزارت؛ عدم مسئولیت‌پذیری.....
۱۶۵.....	۲- «توزیع مأموریت مناسب با ظرفیت‌های احتمالی سازمان صنعتی» ...
۱۶۶.....	۳- بررسی نمونه‌های موفق در ایجاد هم‌افزایی.....
۱۶۸.....	۴- راه‌حل‌هایی برای بهبود و توسعه هم‌افزایی.....
۱۷۵.....	فصل یازدهم: پروژه‌های موفق
۱۷۵.....	مقدمه.....
۱۷۵.....	۱- مسئله یادگیری از پروژه‌ها.....
۱۷۷.....	۱-۱- پروژه‌ی موفق CNG.....
۱۸۱.....	۲-۱- پروژه‌ی موفق فضایی.....
۱۹۳.....	فصل دوازدهم: مدیریت پروژه بومی

مقدمه.....	۱۹۳
۱- تعالی و توسعه سازمانی؛ تجارب مدیریت پروژه‌های موفق.....	۱۹۴
۱-۱- پروژه سلاح تک‌تیرانداز.....	۱۹۴
۲-۱- پروژه سلاح شبکه مرزبانی.....	۱۹۶
۳-۱- پروژه شبکه جنگال.....	۱۹۷
۲- الگوی موفق بازاریابی محصولات فناورانه.....	۱۹۹
فصل سیزدهم: هلدینگ.....	۲۰۵
مقدمه.....	۲۰۵
۱- نقش مجمع در ماندگاری سازمان‌ها.....	۲۰۶
۲- ضعف ساختاری مجامع در سازمان‌های دولتی.....	۲۰۸
۲-۱- ضعف ساختاری مجمع در سازمان.....	۲۱۰
۳- ضعف ساختاری هیأت‌مدیره؛ «چرا سازمان‌ها کار نمی‌کنند؟!».....	۲۱۰
۳-۱- علت ورشکستگی هیأت‌مدیره.....	۲۱۰
۳-۲- نحوه انتخاب مدیرعامل.....	۲۱۱
۴- نقش حاکمیت اداری در موفقیت سازمان.....	۲۱۳
۴-۱- نظام حاکمیت اداری (مورد سایر کشورها).....	۲۱۳
۴-۲- نظام حاکمیت اداری (مورد ایرانسل).....	۲۱۴
۵- یادگیری از ضعف نظام حاکمیت اداری.....	۲۱۵
۶- کارآمدی و اثربخشی سازمان.....	۲۱۶
۶-۱- کارآمدی و اثربخشی نقش‌آفرینی مدیرعامل.....	۲۱۶
۶-۲- نقش مجمع، هیأت‌مدیره و مدیرعامل در بهره‌وری سازمان.....	۲۱۸
۷- جمع‌بندی.....	۲۲۰
۷-۱- «نظام دولایه‌ای؟!».....	۲۲۲
فصل چهاردهم: یادگیری از اشتباهات.....	۲۲۹
مقدمه.....	۲۲۹

- ۱- هدف از یادگیری از اشتباهات..... ۲۲۹
- ۲- اشتباه در حوزه بازار..... ۲۳۰
- ۳- اشتباه در مشارکت..... ۲۳۲
- ۴- اشتباه در برون‌سپاری..... ۲۳۳
- ۵- اشتباه در فرآیند زنجیره تأمین سنتی..... ۲۳۴
- ۶- اشتباه در مدل کسب‌وکار یکی از واحدهای سازمانی..... ۲۳۵
- ۷- اشتباه در یک‌سونگری..... ۲۳۶
- ۸- نگاه ثابت و غیرپویا به تنوع محیطی..... ۲۳۷

فصل پانزدهم: برنامه‌ریزی شخصی..... ۲۴۱

- مقدمه..... ۲۴۱
- ۱- محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای مدیران..... ۲۴۲
- ۱-۱- پنج نکته برای آمادگی مدیر شدن..... ۲۴۳
- ۱-۲- رابطه مدیریت عمومی و مدیریت حرفه‌ای..... ۲۴۶
- ۲- مدیریت نهاد خانواده..... ۲۴۷
- ۳- فعالیت‌های دانشگاهی..... ۲۵۰
- ۴- رویکردهای مدیریتی..... ۲۵۱
- ۴-۱- مدیریت هم‌زمان ایرانشل و صایران..... ۲۵۱
- ۴-۲- مدیریت جلسات..... ۲۵۲
- ۵- مجموعه رهنمودهای مدیریتی..... ۲۵۴
- کلام آخر..... ۲۶۲

پیشگفتار

پروژه مستندسازی «مدیران موفق دفاعی» فرصت گران‌بهایی فراهم کرد تا از تجربیات و نظرات دکتر محمود زاده بهره گرفته شود. هدف این کتاب، آشنایی نسل نو مدیران دفاعی، محققان و دانشجویان، با روش‌های بومی مدیریت در صنایع دفاعی کشور است. تجربه مدیرانی که در شرایط سخت و پیچیده متأثر از تحریم‌های بین‌المللی و تهدیدهای متعدد، سازمان‌ها و صنایع دفاعی کشور را اداره و مدیریت کردند.

انتخاب دکتر محمود زاده به عنوان یکی از مدیران موفق در این پروژه، انتخابی هوشمندانه از طرف وزارت دفاع و دانشگاه به نظر می‌رسد، زیرا:

✓ دکتر محمود زاده از قدیمی‌ترین و باسابقه‌ترین مدیران صنایع دفاعی کشور است. بیش از ۳۰ سال حضور مستمر و بی‌وقفه در ودجا، منجر به شناخت و درک عمیق وی از مجموعه صنایع دفاعی و نهادهای مرتبط با آن شده است.

✓ فعالیت دکتر محمود زاده همواره در عالی‌ترین و راهبردی‌ترین سطوح بوده است. مدیرعاملی یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های صنعتی، خدماتی و اقتصادی کشور (صایران و ساتا) و قرار گرفتن سه دوره در سمت معاونت وزارت و سایر مأموریت‌های مدیریتی، منجر به انباشت تجربه‌ای بی‌نظیر در ایشان شده است.

✓ روحیه انعطاف‌پذیری از مهم‌ترین ویژگی‌های شخصی دکتر محمود زاده است. این ویژگی بارز، باعث شد به‌رغم تغییرات رویکردی و مدیریتی در سطح وزارت دفاع، ایشان همواره یکی از مدیران کلیدی ودجا باقی بماند. مهارت در کار کردن با نگرش‌ها،

رفتار مدیریتی متفاوت و در مواردی متضاد و درک شرایط و مقتضیات، منجر به ثبات و پایداری مدیریتی او بوده است.

✓ ایجاد توازن میان تجربه عملیاتی و دانش دانشگاهی، هنر دیگر دکتر محمود زاده است که در بین مدیران کشور کمتر به چشم می‌خورد. تدریس در عالی‌ترین سطوح، معتبرترین دانشگاه‌های کشور و اهتمام به تألیف کتاب و مقاله‌های متعدد، او را به یک چهره شناخته‌شده دانشگاهی تبدیل کرده است. از سوی دیگر، حضور در مشاغل مدیریتی، ایشان را به مدیری صاحب سبک بدل کرده است. هم‌افزایی میان نقش یک استاد دانشگاه و مدیر عالی، باعث شده دانشجویان وی لذت آموختن از معلمی را تجربه کنند که استادانه مفاهیم عمیق مدیریتی را با تجارب و موارد واقعی شرح می‌دهد.

✓ اشتیاق برای یادگیری از دیگر خصائل دکتر محمود زاده است. یادگیری برای او یک هدف است. یادگیری از تجربیات گذشته خود، یادگیری از بزرگ‌ترین صاحب‌نظران مدیریت، یادگیری از دانشجویان و حتی یادگیری از محمد، باغبان افغانی.^۱

✓ تمرکز بر اثربخشی اقتصادی فعالیت‌های صنعتی دفاعی، از مهم‌ترین رویکردهای مدیریتی و مهم‌ترین تمایز ایشان از سایر مدیران دفاعی است. نگاه راهبردی او به موضوعاتی مانند نوآوری، بازار، صرفه اقتصادی، صادرات و مانند این‌ها؛ در کنار قابلیت سازی و توسعه توان بازدارندگی را می‌توان از توانمندی‌های منحصربه‌فرد ایشان در مدیریت صنایع دفاعی کشور دانست.

قطعا ویژگی‌های مدیریتی دکتر محمود زاده به موارد فوق محدود نمی‌شود و بسیاری از ویژگی‌های ایشان در مجموعه حاضر قابل تشخیص خواهد بود.

مجموعه حاضر، حاصل بیش از ۱۵ جلسه نگارش هدفمند تجربیات ایشان است. در تدوین و تنظیم این مجموعه سعی شده است موارد زیر مدنظر قرار گیرد:

✓ تلاش گردید اصل تنوع در انتخاب محورهای مطالب رعایت شود. از

۱- محمد؛ باغبانی از اهالی کشور افغانستان که در حدود هفت سال در باغ شخصی ایشان مشغول به کار بوده است.