

مباحث جاری در مدیریت

مؤلفان:

دکتر سید خلامرضا جلالی نائینی

عضو هیئت علمی - دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت

دکتر علی وکایی

عضو هیئت علمی - مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

سال ۱۳۹۴

سرشناسه	: جلالی نائینی، سیدغلامرضا، ۱۳۲۳ -
عنوان و نام پدیدآور	: مباحث جاری در مدیریت/ تالیف سیدغلامرضا جلالی نائینی، علی وکیلی.
مشخصات نشر	: تهران: هزاره سوم اندیشه: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، ۱۳۹۰ -
مشخصات ظاهری	: ج: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-964-8088-70-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: مدیریت
موضوع	: مدیریت - ایران
شناسه افزوده	: وکیلی، علی، ۱۳۳۴ -
شناسه افزوده	: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
رده‌بندی ده‌گانه	: م ۴ الف ۸۸۱۳۹۰ / ۶۹ HD
رده‌بندی ده‌گانه	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۶۰۲۵/۱



انتشارات سوم اندیشه

مباحث جاری در مدیریت

دکتر سیدغلامرضا جلالی نائینی - دکتر علی وکیلی

- صفحه‌آرایی: هزاره سوم اندیشه • طرح روی جلد: هزاره سوم اندیشه پرور
- لیتوگرافی: آراز گرافیک • چاپ: دالاهو • صفحه‌بندی: نائینی
- چاپ اول: تهران ۱۳۹۴ • شمارگان: ۵۰۰ • قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۰۸۸-۷۰-۰

ناشر: هزاره سوم اندیشه

تلفن و نمابر: ۰۶۶۰۳۷۶۴۸ - همراه: ۰۹۱۲۷۱۷۳۹۲۴

آدرس سایت: www.hsap.ir

الکترونیکی: hsapub@gmail.com

تلفن پخش: ۰۶۶۹۶۵۳۷۷-۰۶۶۹۷۲۷۹۲

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

فهرست

۱۱	 مقدمه
۱۳	 فصل اول: مدیریت در جهان
۱۴	 مدیریت
۱۶	 تاریخچه
۲۲	 قلمروهای مدیریت
۲۴	 مدیریت از منظرهای مختلف
۳۸	 نظریه Z
۴۰	 مراجع فصل اول
۴۱	 فصل دوم: رویکردها و صاحب نظران مدیریت
۴۳	 هانری فایول
۴۵	 فردریک تیلور
۴۶	 ماکس وبر
۴۸	 آلفرد اسلان
۴۹	 التون میو
۵۰	 ادوارد دمنینگ
۵۳	 داگلاس مک گرگور
۵۴	 پتر دراکر

۵۵	مردیت بلین
۵۷	چارلز هندی
۵۹	جان ادیر
۵۹	تام پیتر
۶۱	هنری مینز برگ
۶۲	رزا بت مس کانتر
۶۳	جوزف پاین
۶۵	گری ممل
۶۷	جیم کالینز
۶۹	مایکل پورتر
۷۱	سی.کی. پراهارد
۷۲	استفان کاوی
۷۴	وارن بنیس
۷۶	کریس آرچیریس
۷۷	مایکل دل
۷۸	ادگار شین
۸۰	جفری بزوس
۸۱	گیرت هافستید
۸۲	الوین تافلر
۸۶	جنگل مدیریت
۸۹	نتیجه گیری
۹۱	مراجع فصل دوم
۹۳	فصل سوم: مدیریت تغییر و تحولات اجتماعی
۹۶	مدل سه مرحله‌ای رشد بهره‌وری
۹۶	مقایسه تحول عظیم در نیمه قرن بیستم با تحولات گذشته
۹۸	تغییر و تحول اجتماعی
۹۹	نوآوری و خصایص آن
۱۰۰	ویژگی‌های تغییرات اجتماعی
۱۰۲	مدلها و نظریه‌های تغییر اجتماعی
۱۱۳	مدیریت تغییر

۱۲۲	رابطه تکنولوژی با فرهنگ
۱۲۳	تأثیر عامل تکنولوژی بر تغییر اجتماعی
۱۲۴	مجموعه فناوری
۱۲۶	انواع جوامع
۱۲۷	ویژگی های جامعه صنعتی
۱۲۹	جامعه فراصنعتی
۱۳۱	مراجع فصل سوم
۱۳۳	فصل چهارم: مدیریت کلان در ایران
۱۳۴	اشاره به نقش ابعاد فرهنگی در مدیریت
۱۳۴	نظریه پنج بعدی گریسون هوفستد
۱۳۶	الگوی تاریخی مدیریت در ایران
۱۳۷	تاریخچه مدیریت در ایران
۱۳۷	دوران سلجوقیان - صدارت - خواجه نظام الملک طوسی
۱۴۲	دوره صفوی
۱۴۵	دوران پس از صفویه
۱۴۵	کریمخان زند
۱۴۶	دوران انقلاب صنعتی
۱۵۲	مدیریت امیرکبیر
۱۵۵	برنامه های توسعه صنعتی
۱۵۹	اقتصاد و مدیریت نوین ایران
۱۶۲	وضعیت کنونی اقتصاد ایران
۱۶۴	بررسی وضعیت مدیریت کلان ایران از سال ۱۳۳۰ شمسی
۱۶۶	کندوکا و اقتصاد ایران
۱۷۴	ایران معاصر
۱۷۸	نتیجه گیری
۱۸۱	مراجع فصل چهارم
۱۸۳	فصل پنجم: نظریه سیستم ها در مدیریت
۱۸۴	سیستم

۱۸۶	محیط پیرامونی و مرزهای سیستم
۱۸۶	طبقه‌بندی سیستم‌ها
۱۹۱	مدیریت سیستم
۱۹۳	سایبرنتیک و سیستم خود کنترل
۱۹۶	ارتباط معکوس
۱۹۸	کل سیستم کسب و کار
۲۰۰	سیستم‌های تولیدی
۲۰۱	سیستم تولید و مدیریت استراتژیک
۲۰۴	سیستم اتومبیل - ماشین
۲۰۴	مثال‌هایی در خصوص تفکر سیستمی
۲۱۳	نظریه سیستم‌ها در مدیریت
۲۱۵	مراجع فصل پنجم
۲۱۷	فصل ششم: انگیزش کارکنان
۲۱۹	انگیزش کلید بهبود عملکرد
۲۳۰	کاربرد طرح تشویقی گروهی
۲۳۰	مطلوبیت پول
۲۳۱	انگیزش ذاتی
۲۳۲	نیاز برای فعالیت، تحرک و اکتشاف
۲۳۸	انگیزش اجتماعی
۲۳۹	انگیزش‌های بیرونی
۲۴۴	نظریه اقتضایی
۲۴۷	مراجع فصل ششم
۲۴۹	فصل هفتم: مدیریت استراتژیک
۲۵۰	مفهوم مدیریت استراتژیک و اهمیت آن
۲۵۱	بخش‌های مدیریت استراتژیک
۲۵۴	روش‌شناسی مدیریت استراتژیک
۲۵۴	جهات کلیدی برای تدوین استراتژی
۲۵۷	رویکردهای عمومی
۲۵۹	زمینه‌های جدید در مدیریت استراتژیک

۲۶۱	تطبیق پذیری با تغییر یک اصل کلی جامعه کنونی
۲۶۲	تاریخچه تکامل شرکت های تجاری
۲۶۶	مقایسه مدیریت در هر یک از مراحل تکامل
۲۶۶	مزایای کاربرد مدیریت استراتژیک
۲۶۸	مدیریت استراتژیک و اصول اخلاقی
۲۶۹	وجه تشابهات مدیریت استراتژیک با مدیریت نظامی
۲۷۱	اهمیت استراتژی در جنگ های نظامی
۲۷۲	دسته بندی استراتژیک
۲۷۸	تعیین مأموریت اهداف و استراتژی های موجود
۲۷۹	آلیس در سرزمین عجایب
۲۸۰	ساختار بیانیه مأموریت
۲۸۱	اهمیت بیانیه مأموریت
۲۸۲	مطالعه محیط خارجی و مسافرها و تهدیدها
۲۸۳	نیروهای کلیدی خارجی
۲۸۶	روابط میان نیروهای بیرونی کلیدی و سازمانی
۲۸۸	نیروهای اقتصادی اجتماعی، فرهنگی، جسمی و محیطی
۲۹۱	نیروهای سیاسی، دولتی و حقوقی
۲۹۲	نیروهای فناوری
۲۹۴	مطالعه رقبا
۲۹۵	پارامترهای ماندگاری شرکت ها در صحنه رقابت
۲۹۸	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۳۰۲	مطالعه محیط داخلی و تعیین نقاط قوت و ضعف
۳۰۳	ویژگی های یک سازمان
۳۰۴	روابط میان بخش های عملکردی شرکت
۳۰۶	اصطلاحات
۳۰۷	فصل هشتم: وظایف مدیریت استراتژیک
۳۰۹	برنامه ریزی سه مرحله ای
۳۱۱	وظایف اصلی سازماندهی

۳۱۴	وظایف اصلی بازرگانی
۳۱۷	دورهٔ عمر محصول
۳۲۰	تحقیق و توسعه
۳۲۱	سیستم‌های اطلاعاتی رایانه
۳۲۱	تدوین مدیریت استراتژیک
۳۲۷	استراتژی‌های ماتریس SWOT
۳۲۹	ماتریس SPACE (Strategic Position and Action Evaluation Matrix)
۳۳۵	ماتریس بای پورتفولیو
۳۳۹	گزارش ماتریس
۳۴۱	ماتریس GSPM
۳۴۳	ماتریس QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)
۳۴۵	دلایل ناکارآمدی برنامه‌های استراتژیک
۳۴۶	محدودیت‌های مدیریت استراتژیک
۳۴۷	تله خطی بودن
۳۵۰	استراتژی دلفین
۳۵۳	استخر
۳۵۴	استفاده از استراتژی‌های نظامی
۳۵۹	نیاز به ترغیب نگرش مدیریت استراتژی در سطح بین‌المللی
۳۶۴	مراجع فصل هفتم و هشتم

مقدمه

مدیریت یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های انسان است که با انجام آن قادر به رسیدن به اهداف فردی خویش می‌شود، اما از زمانی که انسان شروع به تشکیل سازمان‌های اجتماعی نمود تا به اهدافی که رأساً قادر به حصول آن بوده‌اند، مدیریت نقش بیشتری برای اطمینان از هماهنگی تلاش‌های فردی یافت. همچنان که جامعه به در مستمر هر روز بیش‌ازپیش بر تلاش‌های گروهی تکیه دارد و همچنان که بسیاری از کارهای به زمان‌رفته بزرگ و بزرگ‌تر می‌شوند، وظیفه مدیریت اهمیت و پیچیدگی بیشتری می‌یابد. با این توجه داشت که شناخت و کاربرد مباحث و نظریه‌های مدیریت برای اداره این سازمان‌های پیچیده، لازم و اساسی است.

تفکر مرکزی در این کتاب بر آن است که گرچه برخی از مدیران توانسته‌اند بدون داشتن دانش نظری مدیریت به موفقیت‌هایی در کسب و کار نائل آیند، اگر این افراد علاوه بر ویژگی‌ها و استعدادهای فردی از دانش مدیریت نیز بهره می‌گیرند، موفقیت‌ها مداوم و چشمگیرتر می‌شود.

لذا از جمله فرض‌های این کتاب آن است که مدیران معاصر باید نقش مهم خود را در موفقیت سازمان خود بپذیرند و بدانند که تنها با تکیه بر استعداد ذاتی خود قادر به هدایت مطلوب سازمان‌های پیچیده امروزی نخواهند بود.

برای رسیدن به اهداف اصلی این کتاب در فصول آن نخست اقدام به تعریف مفهوم مدیریت می‌شود، اهداف مدیریت، وظایف و اصول بنیادین آن مورد بحث قرار می‌گیرد، سپس به مطالعه درباره نظریات مختلف مدیریت پرداخته می‌شود. از آنجاکه این نظریات

متعدد بوده و برآمده از تجربیات تعداد نسبتاً زیادی از صاحب‌نظران است، در فصلی به بحث درباره عقاید و نظریات بزرگان مدیریت از ابتدای قرن بیستم تاکنون پرداخته می‌شود. مطالعه این فصل برای خواننده این برداشت را ایجاد می‌کند که گرچه نظریات این بزرگان اعتبار نسبی دارد، اما هرگز نبایستی به آن به‌صورت قانون عام توجه نمود. درواقع هریک از این نظریات وابسته به چارچوب زمانی، مکانی، اقتصادی و فرهنگی ویژه خود می‌باشند.

سپس در فصل سوم، به مبحث مدیریت در ایران پرداخته می‌شود. جای انکار نیست که کشور ما به‌عنوان یکی از قطب‌های مهم تمدن جهان دارای پیشینه غنی و طولانی در امر مدیریت و اداره امور است. لکن به جهت غفلت‌هایی که در طی چند قرن اخیر صورت گرفته است، اداره امور به‌تدریج از ماهیت سنتی و بومی آن دور شده و در سده اخیر مجموعه‌ای از نظریه‌های فرامرزی که گاه حتی با هم تناقض دارند در نظام اداری رسوخ کرده است. نویسندگان بر این نکته تأکید دارند که ازجمله حقیقات علوم انسانی در آینده باید پرداختن به مدیریت بومی در ایران باشد. لذا در فصل سوم به‌دختر (با رجه به موضوع کتاب) به مدیریت در ایران توجه می‌شود و کوشش در جهت جمع‌بندی برخی صور مدیران بزرگ تاریخ ایران چون خواجه نظام‌الملک طوسی به عمل می‌آید. امید است که اسامی بزرگ مت کرده و کتب تحقیقی و کاربردی در خصوص مدیریت بومی ایران به رشته تحریر درآیند.

در فصول بعدی به مباحث مهم و تاثیرگذار مدیریت ازجمله نظریه‌های انگیزش و سیستم‌های حقوق و دستمزد تشویقی، نظریه سیم‌ها و سیرنیتیک و سرانجام مدیریت استراتژیک پرداخته می‌شود.

میان صاحب‌نظران بر سر اهمیت و نقش مدیریت در توسعه اختلاف نظر است. وظیفه مدیران آن است که اعمالی را انجام دهند که هر فرد قادر شود بیشترین سهم را در حصول به اهداف جمعی داشته باشد. بنابراین مدیریت خواه در سازمان‌های کوچک و خواه بزرگ، انتفاعی یا غیرانتفاعی، صنایع تولیدی و خدماتی باید چنان عمل کند که حصول به اهداف (که گاهی موازی یکدیگر نمی‌باشند) در حد رضایت‌بخشی تأمین گردد.

لذا مدیر عنصری پویا و حیات‌بخش در هر کسب‌وکار است. بدون هدایت مدیر، منابع تولید به‌طور مناسب مصرف نشده و به تولید رضایت‌بخش نمی‌انجامد. بنابراین در یک اقتصاد رقابتی، کیفیت و عملکرد مدیران تا حد زیادی موفقیت کسب‌وکار و حتی بقای آن را تأمین می‌کند.

بعلاوه امروز دیگر صحبت از فقط «سرمایه» و «نیروی کار» نیست، بلکه صحبت از مدیریت و نیروی کار است. در دنیای رقابتی امروز سازمانی که از مدیریت برتری برخوردار است توان رقابتی بالاتری دارد. برخی حتی تا آنجا جلو رفته‌اند که اگر در قرن بیستم سرمایه و فناوری حرف اول را در توسعه می‌زد، امروز مدیریت مهم‌ترین عامل است چرا که مدیریت خوب قادر است سرمایه و سایر منابع را تأمین کند. در پایان باید به برخی از نشانگرهای مدیریت خوب در عصر حاضر اشاره نمود:

۱- مسئولیت اجتماعی شرکت (Company Social Responsibility CSR)

CSR بر مبنای اجتماعی و تغییرات در قراردادهای اجتماعی توجه دارد. بسیاری بر این عقیده‌اند که سازمان‌ها بایستی اثرات اجتماعی تصمیمات و اعمال خود را در نظر گیرند و مسئولیت عواقب آن را بپذیرند. لذا سازمان‌های امروزی نه تنها بایستی به اثربخشی سازمانی تکیه کنند، بلکه نیازهای جامعه را نیز در نظر گیرند.

۲- اخلاق کسب و کار (Business Ethics)

گاهی در خبرها می‌آید که شرکت‌های بزرگ به اعمال خلاف اخلاق دست می‌زنند که با توجه به شبکه‌های اطلاع‌رسانی کنونی موجب عدم اعتقاد جامعه نسبت به آن‌ها می‌شود. اخلاق کسب و کار را می‌توان به صورت ادراک درست یا نادرست در رفتار و کردار کسب و کار دانست. آن را می‌توان به دو بخش اخلاق هنجاری و اخلاق توصیفی کسب و کار تقسیم کرد. اخلاق هنجاری مربوط به وجود چارچوب‌های حکم برای تمایز اعمال اخلاقی و غیر اخلاقی می‌باشد. یعنی بدان توجه دارد که چه باید باشد و چه نباید باشد. اخلاق توصیفی کسب و کار به مقایسه و تفاوت‌های میان جهات مختلف اخلاقی و سیستم‌ها و ارزش‌ها می‌پردازد. هسته مرکزی اخلاق کسب و کار به وجود اخلاق حرفه‌ای و اخلاق تجارت آن توسط صاحبان آن حرفه‌ها مربوط می‌شوند. مثلاً گروه‌هایی مانند پزشکان، اساتید، تاجران و وکلای حقوقی باید برخوردار از اخلاق حرفه‌ای بوده و بدان اهتمام ورزند.

۳- اداره شرکت (Corporate Governance)

مفاهیم شرکت و منافع حاکم بر آن سهم مهمی در درک مبحث اداره شرکت دارد. از آنجا که لغت اداره به معنی اعمال اختیار است لذا مطالعه تخصیص این اختیارات و اعمال

مناسب آن در مدیریت امروز جایگاه ویژه‌ای دارد. چالش امروزی در آن است که وسعت این اختیار در موضوعات مدیریتی تا کجاست و چگونه اعمال آن بر فعالیت‌های شرکت و سازمان تأثیر دارد. موضوع مهم دیگر در این خصوص ساختار پراکنده مالکیت سازمان است.

جدایی سهامداران و مدیریت مسائلی پیش می‌آورد نظیر:

(الف) کارایی مدیریت به معنی شجاعت مدیریت در ریسک‌پذیری، تصمیم‌گیری استراتژی و استفاده از فرصت‌های سرمایه است و مدیریت نمی‌تواند هر تصمیمی را به سهامداران برای تأیید ارائه دهد.

(ب) کنترل توسط سهامدارانی که مالکیت عمده سهام را دارند قدرتی است که ممکن است در برابر مدیریت قرار گیرد.

(ج) تعهد زمان منابع سرمایه‌گذاران

(د) قابلیت ادعای دقت اطلاعات که سهامداران نیاز دارند.

لذا در شرکت‌های مدرن در صورتی که به‌خوبی تعامل سهامداران و مدیریت تعریف نشود ممکن است قدرت سهامداران از اختیار مدیریت در گرفتن تصمیم‌های لازم (و شجاعانه) بکاهد.

۴- کیفیت زندگی و چرخه‌های کیفی

کیفیت زندگی کاری برای جذب مستمر کارکنان اتی و نگهداری کارکنان کنونی لازم است. لذا توجه بر مباحثی چون انگیزش از چارچوب سنتی آن فراتر رفته و به کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌پردازد.

آمارها در جهان نشان می‌دهد که صرف‌نظر از وضعیت یک شرکت، بسیاری از کارکنان آن از کار خود عدم رضایت دارند. این عدم رضایت به مسائل پیچیدگی‌هایی مربوط می‌شود که به‌دشواری مدیریت می‌تواند آن‌ها را جداسازی و رفع کند. همان‌گونه که در فصول این کتاب نشان داده می‌شود کیفیت زندگی کاری کارکنان مفهومی بویا و چندبعدی است.

ایجاد چرخه‌های کیفی در سطح کارگاه مربوط به تلاش‌هایی می‌شود که کارکنان را تشویق به بهبود جمعی کیفیت نمایند. بدون وجود این چرخه‌های کیفی اعمال مدیریت کیفیت کنونی که بسیار حائز اهمیت است مقدور نیست.

۵- طرز برخورد با نیروی کار و اجتناب از تبعیض

امروزه مسئله تبعیض با نیروی کار اهمیت ویژه‌ای یافته و حتی جزو استانداردهای اصلی سازمان ملل متحد است. در استاندارد سازمان جهانی کار همه کارکنان بایستی دارای امکانات مساوی در برابر فرصت‌ها باشند و مدیریت باید از هرگونه تبعیض از جمله نژادی، ملیتی، رنگ و غیره پرهیز کند. اجرای درست این استاندارد در ظاهر ساده است، اما در عمل با توجه به اختلاط افراد مختلف در محیط کار بسی دشوار است.

۶- شفافیت

اصولاً شفافیت در همه رده‌های اقتصادی، اجتماعی و کسب و کار ضروری است. در شرکت‌ها شفافیت بیشتر به صورت حساب‌های مالی شرکت مربوط می‌شود. شرکت‌ها بایستی وضعیت مالی خود را در اختیار همه ذینفعان قرار دهند تا اعتماد آن‌ها و مشتریان را جلب نمایند. مدیران، به عنوان سیاست‌گذاران بایستی به‌طور روشن حقیقت را در عملیات و فعالیت‌های شرکت در اختیار مردم قرار دهند. هیچ چیز بیش از پنهان کاری نمی‌تواند آینده یک شرکت را به مخاطره اندازد.

۷- مشتری مداری

امروزه همه فعالیت‌های شرکت باید حول رضایت مشتری باشد. مشتری مداری بایستی از جمع‌بندی خواست‌های مشتریان بالقوه شروع شود، سپس این خواست‌ها به صورت مشخصاتی فنی و هنری دسته‌بندی شده و در اسناد طراحی قرار گیرد. طراحان بایستی محصول را بر اساس نظریات مشتری طراحی نمایند. همچنین در خطوط تولید و بسته‌بندی باید این خواست‌ها رعایت گردد. سرانجام شبکه‌های توزیع و خدمات بعد از فروش باید براساس جمله معروف «همیشه حق با مشتری است» تنظیم گردد.

۸- توجه به ایمنی و بهداشت

با بزرگ شدن و پیچیده شدن سیستم‌های تولیدی و خدماتی لزوم توجه بر ایمنی و بهداشت اجتناب‌ناپذیر است. وقایعی چون حادثه کارخانه یونیون کار باید در بوپال هند، چرنوبیل در اوکراین، قطار نیشابور و غیره همگی بر آن دلالت دارد که کم توجهی نسبت به ایمنی می‌تواند تبعات نابودکننده‌ای نه تنها برای شرکت، بلکه فراتر از فضای شرکت داشته باشد. بعلاوه با ورود میلیون‌ها مواد شیمیایی ناشناخته به بازار بایستی به پیامدهای بهداشتی کار توجه نمود.

۹- محیط زیست و منابع محدود

بعد از فروپاشی شوروی و کاهش خطر یک جنگ بزرگ هسته‌ای، بزرگ‌ترین خطری که جهان را تهدید می‌کند، بی‌توجهی به مسائل محیط زیستی است. اکنون با خطرات گازهای گلخانه‌ای و گرم شدن کره زمین همگان آشنا هستند. همچنین منابع حیاتی بشر از جمله آب، انرژی و هوا هر روز اهمیت بیشتری می‌یابد که وظیفه هر کس بالاخص مدیران است که در پرهیز از اسراف توجه ویژه نمایند.

در تدوین این کتاب تجربه بیش از شش سال تدریس درس «مسائل جاری مدیریت» در دانشکده صنایع علم و صنعت، تجربه سال‌ها کار اجرایی نویسندگان و استفاده از تجربه مدیران مختلف با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه مورد استفاده قرار گرفته است. جا دارد از همه آن‌هایی که ما را در این مهم یاری کرده و بازهنمایی‌های ارزشمند خود این نوشته را پربارتر نموده‌اند تشکر نمود.

www.ketabonline.ir