

مدیریت در سیاستنامہ



مؤلف:

حمید رضا رجائی



حمیدرضا رجائی



Darjesakhaneh@gmail.com

بریت در سیاستنامه

جلد تنظیم - صفحه آرایی: انتشارات درج سخن

مقدم

خرداد ماه ۱۳۹۵

شمارگان: ۵۰ جلد قیمت: ۲۰۰۰ تومان

سرشناسه: رجائی، حمیدرضا، ۱۳۴۷ -

عنوان: قراردادی: سیاستنامه

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت در سیاستنامه / حمیدرضا رجائی

مشخصات نشر: تهران: انتشارات درج، ۱۳۹۵

مشخصات ظاهری: ۲۱۳

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۴۴۵-۲۷-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: کتاب حاضر برگزیده شرحی بر کتاب 'سیاستنامه' تألیف نظام الملک است.

یادداشت: کتابنامه: ص. [۲۱۲] - ۲۱۳

موضوع: نظام الملک، حسن بن علی، ۴۰۸-۴۸۵ ق.، سیاست نامه - نقد و تفسیر

موضوع: مدیریت: Management موضوع: کشورداری: State administration

موضوع: رهبری: Leadership موضوع: مدیریت در ادبیات: Management in literature

شناسه افزوده: نظام الملک، حسن بن علی، ۴۰۸-۴۸۵ ق.، سیاست نامه، برگزیده، شرح

رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ ۹۰۲۳۴ ۹۰۳/۱ ج۴۹

رده بندی دیویی: ۳۲۰/۱

شماره کتابشناسی ملی: ۴۵۰۵۸۱۵

مرکز بخش خراسان شمالی، بخورده بلوار استقلال، استقلال ۲۷، پلاک ۱۳

۹۱۵۱۸۳۳۳۳۸ - ۹۳۳۱۸۳۳۳۳۸

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار.....
۱۱	مقدمه.....
۱۵	فصل اول: سیر تکامل دانش مدیریت و وظایف مدیران.....
۱۶	سیر تکامل دانش مدیریت و وظایف مدیران.....
۱۹	فصل دوم: برنامه ریزی.....
۲۱	تعریف برنامه ریزی.....
۲۱	اهمیت و ضرورت برنامه ریزی.....
۲۳	هدف های برنامه ریزی.....
۲۳	انواع برنامه ها از نظر عنوان.....
۲۳	مقاصد یا مأموریت، اهداف، استراتژی.....
۲۵	سیاست های کلی یا خط مشی ها.....
۲۸	رویه ها و روش های اجرای کار.....
۳۱	مقررات و قوانین.....
۳۳	بودجه ها.....
۳۴	انواع برنامه از نظر زمان.....
۳۶	انواع برنامه از نظر وسعت و دامنه.....
۳۹	گام های اساسی در برنامه ریزی.....
۴۵	فصل سوم: سازماندهی.....
۴۷	تعریف سازماندهی.....
۴۸	مزایای سازماندهی.....
۵۰	فرایند (مراحل) سازماندهی.....
۵۳	مبانی طبقه بندی وظایف در سازماندهی.....
۵۴	سازمان دهی بر مبنای وظیفه (هدف).....
۵۵	سازمان دهی بر مبنای نوع تولید (محصول) یا عملیات.....
۵۵	سازماندهی بر مبنای منطقه عملیات (ناحیه جغرافیایی).....
۵۶	سازماندهی بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری.....

۵۸	نکات مربوط به مدیریت سازماندهی خاص سیلستانه
۶۳	سطوح سازمانی و حیطه مدیریت
۶۴	تفویض اختیار (اختیار) و تمرکز و عدم تمرکز
۶۵	مراحل و نحوه تفویض اختیار
۶۵	اصول تفویض اختیار (اختیار)
۶۵	۱- اصل سطح اختیار
۶۶	۲- اصل وحدت فرماندهی
۶۷	۳- اصل مطلق بودن مسئولیت
۶۸	۴- اصل برابری اختیار و مسئولیت
۶۹	اصل لغو تفویض، اختیار در صورت لزوم
۶۹	چگونگی غلبه بر مانع تفویض اختیار
۷۱	عوامل تعیین کننده تفویض اختیار
۷۷	حصول درجه مطلوب با تمرکز
۷۹	هممانگی
۸۱	ارتباطات
۸۲	برخی از اشتباهات در سازماندهی
۸۵	کلرگزینی و فرایند آن
۸۵	تجزیه و تحلیل شغل (کار شکافی)
۸۶	شرح شغل
۸۸	شرایط احراز شغل (شرح مشخصات شاغل)
۸۹	حقوق و دستمزد
۹۰	خدمات پرسنلی، ترفیع و سایر مسائل مرتبط با نیروی انسانی
۹۳	فصل چهارم تصمیم گیری
۹۵	تعریف تصمیم گیری
۹۶	اهمیت تصمیم گیری
۹۷	فرایند (مراحل) تصمیم گیری
۱۰۴	انواع مسأله و تصمیم

۱۰۷	روش غیر رسمی حل مسأله
۱۰۸	مشارکت و مشاوری در تصمیم‌گیری
۱۱۱	موقع شناسی، تدبیر و آینده‌نگری در تصمیم‌گیری
۱۱۳	فصل پنجم: ارتباطات
۱۱۵	تعریف ارتباطات
۱۱۶	هدف و اهمیت ارتباطات
۱۱۸	فرایند (مراحل) ارتباطات
۱۱۹	انواع کلی ارتباطات
۱۲۰	موانع ارتباطات
۱۲۲	چگونگی - ذف - مع - تاسی در یک سازمان
۱۲۶	نقش ادراک در ارتباطات و معانی ادراکی
۱۲۸	مسئولیت برقراری ارتباطات
۱۲۹	ارتباطات سازمانی
۱۳۱	انواع ارتباطات سازمانی از نظر عکس‌العمل
۱۳۲	انواع ارتباطات رسمی سازمانی از نظر جهت
۱۴۱	فصل ششم: هدایت رهبری (سوره‌ری)
۱۴۳	اهمیت و ضرورت رهبری
۱۴۴	صفات و خصوصیات رهبر
۱۶۰	شیوه‌ها و سبک‌های عمده رهبری
۱۶۲	انگیزش و لزوم آن
۱۶۲	نظریه‌های انگیزش
۱۶۵	تکنیک‌های ویژه انگیزشی در اصلاح رفتار زیردستان
۱۶۷	قدرت و منابع آن
۱۶۹	عوامل قدرت شخصی
۱۷۰	تشویق و تنبیه
۱۷۳	فصل هفتم: نظارت و کنترل
۱۷۴	تعریف نظارت و کنترل

۱۷۵	اهمیت و ضرورت کنترل
۱۷۸	انواع نظارت و کنترل
۱۷۸	نظارت مستقیم
۱۸۱	نظارت غیر مستقیم
۱۸۵	کنترل و نظارت غیر مستقیم قاضیان و خطیبان و طروجه و مامور امر به معروف
۱۸۵	الف- ویژگی های قاضی و نظارت بر آنان
۱۸۶	ب- ویژگی های خطیبان و نظارت بر آنان
۱۸۶	ج- ویژگی های طروجه و نظارت بر آنان
۱۸۶	د- ویژگی های رئیس نگهبانان و نظارت و کنترل او
۱۸۷	ه- بیول طرف و نظارت و کنترل آنان
۱۸۷	انواع کنترل و نظارت
۱۹۰	ویژگی های لازم برای کنترل
۱۹۲	نقش سیستم اطلاعاتی و کنترل
۱۹۵	فنون و روش های کنترل
۱۹۵	روش های سنتی کنترل
۲۰۱	نتیجه گیری
۲۰۲	عمل های ضروری مدیریت
۲۰۲	فلسفه و اهداف
۲۰۳	مؤلفه سهولت و تسهیل در امور
۲۰۴	عامل شایسته سالاری
۲۰۵	عامل رفتارهای ضروری
۲۰۶	عامل توجه به زیردستان
۲۰۷	عامل نظارت و کنترل
۲۰۸	مدل پیشنهادی مدیریتی در سازمان های اساس کتاب سیاست نامه
۲۱۲	ضمیمه های کتاب

پیشگفتار

مدیریت را می‌توان به هنر به کارگیری اصول برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل امکانات و فعالیت‌ها برای رسیدن به هدف‌های خاص سازمان تعریف کرد. مدیریت علمی و دانش‌های سرور حاصل مطالعات گسترده در مراکز علمی و تجربیات مدیران سازمان‌های کوچک و بزرگ پدید آمده است. اما منابع معتبر اسلامی و ایرانی نیز وجود دارند که می‌توانند به مدیریت علمی معاصر که بیشتر حاصل تحقیقات محققان غربی است، کمک نمایند و به این طریق می‌توانیم از مذهب علمی و دانشگاهی با توجه به فرهنگ و ارزش‌ها و باورهای خود استفاده نماییم.

یکی از این منابع کتاب سیاستنامه (سیرالملوک) است. هر چند بیشتر این کتاب را به عنوان یک اثر ادبی در نظر می‌گیرند، اما در آن مطالب ارزشمندی در رابطه با مدیریت می‌توان یافت. ابو علی حسن ملقب به نظام الملک که در اثر کاردانش در شایستگی‌های فراوان حدود سی سال، پست وزارت را در حکومت الب ارسلان و ملک‌شاه سلجوقی بر عهده داشت به پیشنهاد ملک‌شاه در سال ۴۸۴ هجری قمری کتاب سیرالملوک (سیاستنامه) را به رشته تحریر در آورد. او در این کتاب با نثری روان و جذاب، بسیاری از مسائل مربوط به مدیریت مانند وظایف رهبر و مدیر، صفات رهبری، نظارت، شیوه‌های گزینش مأموران، روابط رهبر با مردم و غیره را بیان داشته است.

در این کتاب سعی شده ضمن بیان تاریخچه مختصر مدیریت در مقدمه، اصول یا وظایف مدیران را به تفکیک در فصول مختلف تعریف کرده و اهمیت و لزوم هر کدام از

این وظایف و مراحل و روش‌های علمی انجام هر یک از آن‌ها را مطرح نمایم. آنگاه نظریات مؤلف سیاستنامه را در هر مورد بیان داشته و با نظریات مدیریت نوین تطبیق دهیم و روشن سازیم.

مطالب بسیار مهم و با ارزشی در زمینه مدیریت در این کتاب وجود دارد که به وسیله محققان به آن‌ها توجه شایسته و بایسته به عمل نیامده است. امید است گامی هر چند کوچک در جهت انجام مطالعات بین علوم و رشته‌های مختلف دانشگاهی برداشته باشم.

در پایان لازم می‌دانم از دو استاد گرامی آقای دکتر جلیل مسعودی فرد استاد زبان و ادبیات فارسی و آقای دکتر فریمان ابراهیم زاده استاد مدیریت که در تألیف این اثر از ارشاد و راهنمایی ایشان بهره بردم و نیز انتشارات دُرُج سخن سپاس و قدردانی خویش را ابراز نمایم.

حمیدرضا رجائی

زمستان ۱۳۹۵

مقدمه

مدیریت یکی از شاخه‌های علوم انسانی است که برای اداره سازمان‌های بزرگ امروز از آن استفاده می‌شود؛ نظریات جدید مدیریت نتیجه مطالعات گسترده و استفاده از علوم جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، تاریخ، میراث در زندگی اجتماعی انسان‌هاست. نظریاتی که هدفش بهتر شدن سیستم اداری است. مدیریت را یکی از عوامل تولید کالاها و خدمات در کنار عوامل دیگر از قبیل طبیعت، نیروی انسانی و تکنولوژی قلمداد نموده و حتی تأثیر آن را از عوامل دیگر مهم‌تر می‌دانند. مدیریت علمی اندر بیشترین تأثیر خود را از انقلاب صنعتی که در اروپا شکل گرفت، به دست آورده است.

مدیریت از ابتدای زندگی اجتماعی انسان‌ها وجود داشته و نشم‌هایی که از تمدن‌های قدیمی برخوردارند، پیشینه‌ی مدیریت کارآمدی داشته‌اند که ر به وجود آمدن مدیریت علمی تأثیر زیادی داشته است. کشور ما ایران نیز که از کشورهای قدیمی و باستانی جهان است، مدیریت قدرتمندی در زمان پادشاهان و حاکمان با کفایت گذشته داشته است، پادشاهانی از قبیل کوروش و داریوش و دیگر پادشاهان. و اندیشمندان و نویسندگانی در آن دوران در رابطه با مدیریت و فرمانروایی تألیفات بسیار مفید و ارزشمندی را از خود بر جای گذاشته‌اند، از جمله امام محمد غزالی و ابونصر فارابی و خواجه نظام الملک طوسی.

کتاب سیاستنامه (سیرالملوک) نوشته خواجه نظام الملک طوسی، وزیر ملک‌شاه سلجوقی است که به درخواست او نوشته شده است. عموماً تاریخ نوشتن این کتاب را ۴۸۴ هجری قمری دانسته‌اند. این کتاب برای بیان اصول مدیریت و کشورداری تألیف شده و مشتمل بر پند و اندرز، حکایت‌های کوتاه و مفصل، نقل‌هایی از قرآن مجید، احادیث پیامبر و یاران و گفته‌های مشاهیر می‌باشد.

زبان سیرالملوک نسبت به زبان امروز قدیمی است و خواننده با مطالعه این کتاب ملاحظه می‌کند که این نویسنده در عین اشتغال به کار سنگین اداره امور کشور، از قلم توانایی هم برخوردار بوده است. در این کتاب نکات اخلاقی و تاریخی فراوان یافت می‌شود. نکته دیگر توجه این است که در این کتاب مطالب بسیار ارزشمندی در رابطه با علم مدیریت و روان‌های حکومت و فرمانروایی وجود دارد که از نظر تطبیق با روش‌های جدید مدیریت کمتر مورد توجه واقع شده است.

یکی از غنای که در حالی حاضر باعث شده که از متون نظم و نثر ادبی گذشته که تجربیات و تاریخ ملت ما را دربردارند، فقط به دید سرگرمی و تفریح نگاه کنند، عدم احاطه کافی به علوم مختلف انسانی است. دانشجویان سایر رشته‌های علوم انسانی به روش‌ها و صنایع ادبی و لغات و معانی آن متون گذشته آشنایی کافی ندارند و از مطالعه آن‌ها ملول و خسته می‌شوند و قادر به درک آن نیستند و دانشجویان زبان و ادب فارسی هم بیشتر به معانی سطحی متون توجه می‌کنند و از دریافت عمق مطالب غافل هستند و در این صورت امکان پیشرفت شایسته و بایسته در علوم انسانی و سایر علوم مقدور نیست.

این موضوع ضرورت تحقیقات بین رشته‌ای را نشان می‌دهد که از نتایج آن تمامی علوم مختلف منتفع شوند.

این که سیاستنامه صرف نظر از داشتن ارزش ادبی، حاوی مطالب بسیار باارزشی است و از نظر علمی با توجه به زمان تألیف آن، اثر بسیار نادر و گرانقدری در زمینه علوم مختلف انسانی و بخصوص علم مدیریت است و کمتر تحقیقی در رابطه با تطبیق مطالب آن با تئوری‌ها و نظریات جدید علم مدیریت انجام گرفته است، باعث شد که به نیاز به چنین پژوهشی واقف گشته و در پی انجام آن برآییم.

این کتاب فصول زیر را شامل می‌شود:

در فصل اول سیر تکاملی دانش مدیریت و وظایف مدیران به صورت مختصر و فشرده بیان شده است.

فصل دوم در مورد وظیفه برنامه‌ریزی مدیران و فواید و مراحل و انواع برنامه‌ریزی و نظریات و اشارات مؤلف سیاستنامه در رابطه با برنامه‌ریزی است. در این فصل اصول علمی برنامه‌ریزی با مطالب سیاستنامه تطبیق داده شده و توجه دقیق خواجه نظام الملک را به این وظیفه مهم مدیران بررسی کرده‌ایم.

در فصل سوم درباره وظیفه سازماندهی مدیران و مراحل و اهمیت و لزوم این کار و نظریات و دیدگاه‌های سیاستنامه بحث شده است. در این فصل هم سعی کرده‌ایم که مراحل و روش‌های سازماندهی علمی را تشریح نموده و با طبقه‌بندی مطالب سیاستنامه و تطبیق با روش‌های علمی دیدگاه و نظریات خاص خواجه نظام الملک طوسی را بیان کنیم.

در فصل چهارم، تصمیم‌گیری انواع و فنون و روش‌های آن به صورت علمی و همچنین نظریات مدیریت اسلامی بیان شده عقاید مؤلف سیاستنامه بیان گردیده و با روش‌های علمی مطابقت داده شده است.

فصل پنجم در مورد وظیفه مدیران برای برقراری ارتباطات مؤثر و کارآمد در سازمان‌ها و اهمیت و طریقه استفاده از ارتباطات در جهت بهبود عملکرد سازمان‌ها است و نظرات و توجهات سیاستنامه را نیز با اصول علمی برقراری ارتباطات تطبیق داده‌ایم.

فصل ششم وظیفه هدایت و رهبری و سرپرستی نیروها و اهداف و راه‌های آن را با توجه به اصول علم مدیریت امروز ارائه می‌کند و در آن نظرات خواجه نظام الملک طوسی را با این روش‌های علمی تطبیق و مورد نقد و بررسی قرار داده است.

فصل هفتم نیز در مورد کنترل و ارزشیابی مدیران در سازمان‌ها و بررسی این وظیفه مدیران در سیاستنامه می‌باشد.

و بالاخره فصل آخر در مورد نتایجی که از این تحقیق می‌توان به دست آورد و ارزش علمی و تحقیقاتی فصول مختلف آن را بیان می‌کند.

از مجموع مطالبی که در فصول مختلف این کتاب بیان شده، می‌توان به اهمیت و ارزش علمی کتاب سیاستنامه پی برد و این تحقیق می‌تواند اهمیت مطالعات بین رشته‌های مختلف علمی را مشخص سازد و روشن کند که باید سعی نماییم، بهترین استفاده را از دانسته‌های اندیشمندان خود در کنار بهره‌جویی از علوم و فنون سایر ملل به عمل آوریم.

امید است این تلاش گام کوچکی در رابطه با تحقق این هدف مهم و اساسی باشد.

www.ketab.ir