

مبانی سازمان و مدیریت

علمی - کاربردی

ترجمه و تألیف:

دکتر منوچهر حاضر

ناشر:

موسسه فرهنگی حسابداران امروز

مرکز آموزش علمی-کاربردی فرهنگ و هنر واحد ۵۶ تهران

تحت نظارت دانشگاه جامع علمی-کاربردی

سرشناسه: حاضر، منوچهر، ۱۳۹۴-

عنوان و نام پدیدآور: مبانی سازمان و مدیریت علمی - کاربردی

مشخصات نشر: تهران: حسابداران امروز، ۱۳۹۴.

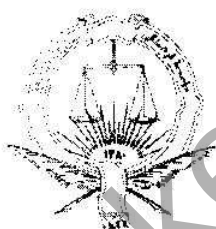
مشخصات ظاهری: ۵۹۶ص: مصور، جدول، نمودار

شابک: ۲۵۰۰۰ ریال: ۴-۷-۳۹-۹۵۰۳۹-۹۶۴-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: قیای مختصر

یادداشت: فهرستنویسی کامل این اثر در نشانی: <http://pac.nlai.ir> قابل دسترسی است.

شماره کتابشناسی: ۳۸۵۰۰۵۶



مؤسسه فرهنگی حسابداران امروز

مترجم و مؤلف: دکتر منوچهر حاضر

مدیر مسئول: حسن خورشیدی فر

ناظر فنی چاپ: سید عمید موسوی

طراح روی جلد: مهندس مجید وطن پرست

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: ماهان

نوبت چاپ: اول؛ سال چاپ: تابستان ۱۳۹۴؛ تیراژ: ۲۰۰ نسخه

شابک: ۴-۷-۳۹-۹۵۰۳۹-۹۶۴-۹۷۸؛ قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

نشانی: تهران، خیابان شهید بهشتی، خیابان سرافراز، خیابان هفتم، پلاک ۱۰-۱۲

تلفن: ۸۸۷۳۳۷۵۵ - ۸۸۷۳۳۷۵۶

فهرست مطالب

صفحه	عناوین:
۶	سخنی چند با استادان محترم رشته مدیریت:
۷	پیش‌گفتار
۱۳	مقدمه
۱۷	فصل ۱: مدیریت کاربردی: یک بررسی اجمالی
۷۵	فصل ۲: محیط اطراف یک مدیر
۱۳۹	فصل ۳: وظایف اجتماعی و اخلاق در تجارت
۱۸۱	فصل ۴: تصمیم‌گیری کاربردی در مدیریت
۲۳۱	فصل ۵: فرایند برنامه‌ریزی
۲۸۵	فصل ۶: برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۴۵	فصل ۷: چرخه‌ی سازماندهی و سازمان غیر رسمی
۳۹۷	فصل ۸: مفاهیم سازماندهی و ساختار سازمانی
۴۴۹	فصل ۹: مدیریت منابع انسانی و وظایف تأمین نیروی انسانی
۵۰۷	فصل ۱۰: انگیزش

سخنی چند با استادان محترم رشته‌ی مدیریت:

رجای واثق دارم شما استادان با کاربری روش «Case Study» در آموزش مسائل مدیریتی آشنایی دارید و همین‌طور از میزان یادگیری بالای دانشجویان عزیز با استفاده از این روش آگاه هستید. اینجانب با گذراندن دو دوره MBA دانشگاه هاروارد و دانشگاه سانفرانسیسکو به این واقعیت پی برده‌ام و لذا با احترام توصیه می‌نمایم تمام فصل‌های این کتاب را با استفاده از «Cases» های انتهایی هر فصل آموزش دهید و در صورت نیاز حتماً از تجارب شخصی خود در آن زمینه به صورت «Case» استفاده نمایید.

با تشکر و امتنان: دکتر منوچهر حاضر

مترجم و مؤلف

مردادماه ۱۳۹۱

پیش‌گفتار

۸۰ سال قبل در محله سید نصرالدین، خیابان خیام فعلی در جنوب شهر تهران (محل زادگاهم) مغازه‌ی سلمانی استاد نصراله بود. مغازه آن روانشاد چند منظوره بود؛ هم اصلاح سر و صورت انجام می‌داد، هم دندان می‌کشید و هم ختنه می‌کرد. در آن زمان مردم از حمام‌های عمومی استفاده می‌کردند که عملاً نقش و ساختار حمام‌های سونای بخار فعلی را داشتند که علاوه بر شست‌وشوی مشتریان، عمل خونگیری به طریقه‌ی بسیار بسیار سنتی در آن‌جا توسط دلاکانی که به هیچ وجه به امور طبّی آشنایی نداشتند، صورت می‌گرفت و همین‌طور ماساژدهی تحت عنوان «مشت و مال».

در کل تهران فقط یک بیمارستان در خیابان شاهپور وجود داشت و بیمارستانی تحت عنوان "هزار تختخوابی" در حوالی میدان توحید در حال ساخت بود. بیمارستان تخصصی برای زایمان بانوان وجود نداشت و تمامی زایمان‌ها توسط ماماها‌ی سنتی در منزل صورت می‌گرفت.

ولی در طی سال‌های متمادی، حدود ۸۰ سال، ملاحظه می‌کنید تغییرات شگرفی در همین چند مورد خاص صورت گرفته و سازمان‌های تخصصی جدیدی به وجود آمده و رشد آن‌ها بسیار چشمگیر است؛ هنوز هم از نظر کمی و کیفی، قارچ گونه در حال رشد هستند. با ذکر این مقدمه‌ی کوتاه به ادامه‌ی بحث درباره‌ی اهمیت سازمان و نقش

آن در زندگی انسان و فلسفه‌ی وجودی سازمان‌ها و چگونگی اداره‌شان می‌پردازیم. سازمان یک نهاد است. بیمارستان (محل تولد) که تقریباً زندگی همه‌ی ما از آن‌جا آغاز می‌شود، نهاده‌یست که سازمان و ساختار خود را دارد و پس از مرگ به قبرستان - مثلاً در تهران به سازمان بهشت زهرا - پایان می‌پذیرد. باید اذعان کرد که سازمانی، نقش حیاتی در زندگی روزمره‌ی ما داشته و دارند؛ لذا باید در اداره‌ی هر چه بهتر آن‌ها سعی و کوشش نمود؛ صرف نظر از این که سازمانی تولیدی، خدماتی و یا عام‌المنفعه باشد. به دلیل داشتن دو ویژگی خاص ساختاری؛ یکی تنوع آن‌ها و دیگری داشتن حالت پویایی، جهت مدیریت سازمان‌ها باید از آخرین تکنیک‌ها و روش‌ها و تکنولوژی‌های روز استفاده نماییم و نگذاریم که حالت تعادل و موازنه‌شان از دست برود، در غیر این صورت به بیراهه کشیده شده و مرگ آن‌ها حتمی است. یکی از عوامل مهمی که در به زانو در آوردن و یا شکوفایی سازمان‌ها نقش اساسی و حیاتی داشته و دارند، عامل نیروی انسانی است.

ژاپنی‌ها یک ضرب‌المثل خوبی دارند که می‌گویند «تو هرگز با تخم‌مرغ گندیده و فاسد نمی‌توانی املت خوبی درست کنی.» با اندکی تأمل و تفکر در پیام این ضرب‌المثل بسیار ساده، متوجه می‌شوید که چه دستورالعمل مهمی برای اداره‌ی امور سازمان‌ها ارائه می‌کند. این ضرب‌المثل به ما یادآوری می‌کند که از نیروی انسانی، تحت عنوان رهبر، کارمند یا مدیر در لایه‌های مختلف و طبقه‌بندی شده سازمان استفاده کنیم که آموزش‌های لازم را دیده و از هنر روز اداره کردن امور سازمانی کاملاً بهره‌مند باشند و هرگز نباید به طور دربست و یک بُعدی، از تئوری‌های منسوخ علم مدیریت در گذشته چون: Fredrick W. Taylor و یا Max Weber و غیره برای اداره سازمان استفاده کنند.

چند سال قبل یکی از رؤسای بانک مرکزی کشورمان در یک کلاس آموزش مدیریت استراتژیک، برای دانشجویان حاضر در جلسه که کلاً از وزرا و افراد کلیدی کشور بودند، رو کردند به مدیرعامل سابق راه‌آهن ایران گفتند: بهتر است برای رفع بیکاری جوانان، به دو خطه کردن کلیه‌ی ریل‌های خطوط راه‌آهن سراسری اقدام نمود؛ بانک مرکزی هم

کمک‌های لازم را ارائه خواهد کرد. این موضوع مورد قبول مدیر کل راه‌آهن قرار گرفت. ملاحظه کنید، با اندکی تأمل و تفکر و بازبینی درباره‌ی این چند عبارت، هر خواننده‌ی اهل مطالعه به راحتی به این مسأله پی می‌برد که چقدر آن روانشاد عالی‌قدر و حاذق در امور اقتصادی به طور سنتی و به علت داشتن دید تونلی دنباله رو تئوری‌های پدر مدیریت علمی در جهان، یعنی فریدریک تیلور که بین سال‌های (۱۸۵۶-۱۹۱۵) زندگانی کرده بود. تیلور در مورد رفع بیکاری کارگران گفته است: «هرگز نگذارید کارگزاران بیکار باشند، بگذارید در طی روز چاله بکنند و در پایان روز چاله‌ها را پر کنند.» البته گفته‌ی آن مرد بزرگ حتی در مورد کارگران ساده هم دیگر صادق نیست مگر بیکاری در کلان مملکت، فقط مختص و منحصر به کارگران ساده است؟ هزاران آدم با داشتن مدارک تحصیلی بالا بیکارند که این بیکاری به صورت مزمن در حال حاضر، در کلان کشور خودنمایی می‌کند و هرگز این مشکل با دو خطه کردن کلیه‌ی خطوط راه‌آهن سراسری مملکت حل نشده و نمی‌شود. آیا صحیح است که ما در قرن ۲۱، در طی روز دستمزد کلانی به نیروی انسانی بدهیم که در پایان روز بازده آنها صفر باشد؟ تا چند سال پیش که اینجانب کاملاً در جریان این امر بودم در منطقه نهبندان مشهد، در معادن آریست آن، ۲۵۰ نفر کارگر بودند که اصلاً سال‌ها کاری انجام نمی‌دادند و حقوق می‌گرفتند و در سینه‌کش آفتاب استراحت می‌کردند و همزمان ما هم به صورت میلیون دلاری مواد اولیه آریست مورد نیاز ۵ کارخانه تولیدی خودمان را از خارج وارد می‌کردیم. در حالی که کشورهای خارجی، از به کار بردن آنها جداً خودداری کرده و می‌کنند (چون آریست سرطان‌زاست).

دیگر فردی که ما به طور سنتی از نقطه‌نظرات تئوری‌هایش دقیقاً پیروی می‌کنیم و حتی اجازه نمی‌دهیم با وجود خرید میلیاردها دلار فناوری کامپیوتری پیشرفته، به حریم آنها در سازمان‌هایمان خدشه‌ای وارد شود، ماکس وبر آلمانی است. دکترین وی مربوط به قرن نوزدهم است که البته شرح حال وی و سایر افراد در این کتاب تحت عنوان تاریخچه‌ی مدیریت و رفتار سازمانی آورده شده است. سیستم ابداعی این دانشمند بزرگ یعنی وبر در افکار عموم مردم به نام سیستم کاغذ بازی معروف است.

در سیستم‌های اداری و فعلی ما، هنوز هم با وجود داشتن کامپیوترهای پیشرفته و همین‌طور نرم‌افزارهای چندمنظوره و پیشرفته، از سیستم بایگانی قدیم دست‌بردار نیستند، چون کاملاً به فلسفه و ماهیت و کاربری سیستم Backup وارد نیستند. مثلاً در زمانی که یک اختلافی بین دو قسمت در یک سازمان به وجود می‌آید، بدون این‌که سعی شود که اختلافات فی‌مابین در جهت پیشبرد اهداف سازمانی حل شود، هر دو قسمت متوسل به سیستم نامه‌نگاری ماکس ویر شده و در قالب کلمات و جملات بی‌ربط و توخالی به مصاف یکدیگر رفته و منابع مادی و زمانی و غیره سازمان خود را به باد می‌دهند. مثلاً یک طرف به دیگری می‌نویسد: «برده دل و جان من، دلبر جانان من» و دیگری در پاسخ می‌گوید: «دلبر جانان من، برده دل و جان من» و ملاحظه نمایید که اصلاً و عملاً کاری صورت نمی‌گیرد. در سازمان‌های کنونی، ما برای حل مسأله از این‌گونه روش‌ها استفاده کرده و می‌کنند و خواهند کرد. مثلاً برای اختصاص یک قطعه زمین نسبتاً بزرگ، برای ساختن یک هتل ۷ ستاره در شهر توریستی بین المللی شهرمیرزاد واقع در استان سمنان، چند سالی است که چندین نهاد با هم در سر مالکیت آن زمین اختلاف دارند و فقط نامه‌نگاری می‌کنند و اصلاً خبری از برنامه‌ریزی و ساخت آن هتل چند ستاره تا آن‌جا که اینجانب اطلاع دارم، نیست. اصلاً در این مکان بسیار خوش آب و هوا یک آبریزگاه عمومی (توالت) با یک هتل حتی معمولی هم برای توریست‌های داخلی ندارد چه رسد برای توریست‌های خارجی.

ما ایرانی‌ها در دنیا معروف هستیم که نقادان بسیار بسیار ورزیده‌ای هستیم ولی راه‌حل سازنده‌ای هرگز ارائه نمی‌کنیم. بارها شده که یک راننده‌ای شما را تعقیب می‌کند تا به شما بگوید که لاستیک شما پنچر است، اگر شما ضمن تشکر از این راننده بسیار خیر و انسان‌دوست خواهش کنید بایستد و به شما در تعویض لاستیک (به علت پیری و عدم دسترسی به محل تعویض لاستیک و پنچرگیری و ده‌ها عامل بازدارنده‌ی دیگر) کمک کند، از شما عذرخواهی کرده و با زبان بی‌زبانی می‌گوید: «من فقط آمدم بگویم که لاستیک شما پنچر است، بقیه‌ی آن با خود شماست.»

پس از بیان کاستی‌های روز و مقایسه‌ی آن با گذشته‌های دور، اینجانب همین ابتدا

توجه شما همکاران و استادان محترم را به دو نکته‌ی اساسی جلب می‌نمایم: اول این که مسأله آموزش در کلاس‌های دانشگاه و سازمان‌ها را جدی بگیرند و نگذارند عده‌ای از تور و فیلتر این ابزار گرانبها و اصیل بنا به نا حق بیرون روند. چند هفته قبل اینجانب برای تدریس در یک دوره‌ی آموزشی در یکی از سازمان‌های بسیار مهم دولتی که به تازگی خصوصی شده، برای ارائه مدیریت ارتباطات دعوت شدم. این کلاس بیست و یک نفر شرکت‌کننده داشت که هر کدام عنوان مدیرکلی را یدک می‌کشیدند و باید از ساعت یک الی پنج در کلاس درس مدیریت اینجانب حضور پیدا می‌کردند. البته این حضرات در آمدن و حضور در کلاس اکراه داشته و به جای ساعت مقرر یعنی ساعت یک، ساعت یک و نیم را انتخاب و آن ساعت را هم رعایت نمی‌کردند؛ صرفاً به عذر شرکت در نماز جماعت همه فکر و ذکرشان این بود که ساعت سه و نیم هم کلاس را ترک نموده تا از سرویس عمومی عقب نیفتند. حتی یک نفر را پیدا نکردم که به فکر یادگیری باشد، اصلاً در وادی آموزشی نبودند.

ملاحظه بفرمایید قیمت تمام شده آمدن این عده برای شرکت در کلاس‌های آموزشی این چنانی برای این سازمان نوپا به جز هزینه‌های متعدد دیگر چه میزان است؟ ولی هم رابط آموزش و هم دیارتمان آموزش به اصرار از اینجانب خواستند اولاً (قبل از شروع دوره) غیبت بعضی از خانم‌ها و آقایان را نادیده بگیرم و ثانیاً بدون گذراندن امتحان، یک نمره به صورت تخیلی به آنان بدهم. باور بفرمایید در تمامی مدت آموزش، اینجانب سعی نمودم که از بیان تئوری‌های خسته‌کننده طفره رفته و با زدن مثال‌های اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی (ریسک آن را به جان خریدم) سعی کردم که انگیزه‌ای در آنان نسبت به آموزش مسائل مدیریتی برپا کنم که متأسفانه عملی نشد. مسیر دیگری را انتخاب کردم و امتحان را به صورت Take home در آوردم تا شاید بروند در منزل مطالعه کنند و سپس اقدام به پاسخگویی کنند، متأسفانه این ترفند هم عملی نشد. انشا... در آینده‌ای نه چندان دور این حادثه را به صورت Case Study در آورده و در جلد دوم این کتاب منتشر و موضوع را برای تجزیه و تحلیل علاقه‌مندان و دانشجویان به کلاس‌های درسی خواهم کشاند.

مقدمه

استادان محترم، دانشجویان عزیز و مدیران عالی‌قدر بخش‌های دولتی و خصوصی، روی سخنم با شما است. نگارنده‌ی این اثر، همواره در کلاس‌های آموزشی در دانشگاه‌ها، سازمان‌ها و در سخنرانی‌های خود در سمینارها، با کوله‌باری از تجربیات عملی (به دست آمده از مشاغل کلیدی و گوناگون در پنجاه سال گذشته) همراه با آموخته‌های علمی از کلاس‌های مدیریت در دانشگاه‌های مختلف در ایران، آمریکا، کانادا و انگلستان، دانستنی‌های علمی - کاربردی‌های خود را با علاقه‌مندان رشته‌ی مدیریت در مقام یک مدرس، یک سخنران یا یک مشاور در میان گذاشته‌ام.

تحلیل و نتایج به دست آمده از بازخوردها، از طریق نظرسنجی‌های مختلف - حاکی از آن است که مخاطبان از شیوه و نحوه‌ی ارائه‌ی مسائل مدیریتی اینجانب، کاملاً راضی بوده‌اند و تنها کاستی که اعلام نموده‌اند، فقدان کتابی در زمینه‌ی مدیریت عملی است. لذا به رفع این نقیصه تصمیم گرفتم و کتابی را که در پیش روی دارید و تقریباً ده سال قبل به صورت ترجمه‌ی محض، تحت عنوان «اصول مدیریت سازمانی» چاپ و در فرصت زمانی بسیار کوتاه، در سطح کشور توزیع شد و به فروش رفت البته شیوه‌ی بازاریابی دوستان جناب آقای حمید عابدینی‌راد، استاد بازاریابی و مدیریت، باعث شد این مهم صورت بگیرد.

در یک سال گذشته، همان کتاب با تغییراتی اساسی و بنیادین تحت عنوان «مبانی سازمان و مدیریت عملی» با سبک و سیاق خاصی مورد تجدید نظر واقع گردید و هر جا که صلاح دیدم و امکان داشت به عوض قضایای خارجی از قضایای سازمان‌ها و بنگاه‌های تولیدی و خدماتی ایرانی که خود نقش کلیدی و محوری در اداره‌ی آن‌ها را داشتیم، استفاده نموده و به صورت کتاب فعلی به حضورتان تقدیم می‌کنم و جلد دوم این اثر انشاءاً در یک سال آینده به علاقه‌مندان ارائه خواهد شد.

ناگزیرم بگویم این یک نوع ناسپاسی علمی است که اگر نگارنده بدون ذکر نام و تقدیری هرچند اندک از ذکر نام نویسندگان کتاب مادر، (کتاب مدیریت نوشته‌ی دانشمندانی چون: R.Wayne, Mondy, Shane R.Premeauy, Arthur Sharplin) بدون بیان حق شناسی لازم، به طور گذرا بگذرم، (اصلاً این عادت ناپسند «نادیده انگاشتن» بنیان‌گذاران هر اثری، در فرهنگ ایران و ایرانی جایی ندارد) در خاتمه در صورتی که استادان محترم دانشگاه‌ها و یا ناشرین توزیع‌کننده‌ی این کتاب تمایل داشته باشند، نقطه‌نظرات نویسندگان اصلی قضایای (Cases) ارائه شده در هر فصل به زبان انگلیسی را داشته باشند، تنها کافی است که یک E-mail به نشانی Info@iotac.ir قسمت نشر دانشگاه - علمی کاربردی واحد ۵۶ همراه با مشخصات و آدرس کامل گیرنده بفرستند تا این مجموعه برای آنان ارسال شود.

فصول این کتاب حاوی مطالبی به شرح زیر است:

فصل اول: مدیریت کاربردی: یک بررسی اجمالی

فصل دوم: محیط اطراف یک مدیر

فصل سوم: وظایف اجتماعی و اخلاقی در تجارت

فصل چهارم: تصمیم‌گیری کاربردی در مدیریت

فصل پنجم: فرآیند برنامه‌ریزی

فصل ششم: برنامه‌ریزی استراتژیک

فصل هفتم: چرخه‌ی سازمان‌دهی و سازمان غیررسمی

فصل هشتم: مفاهیم سازمان‌دهی و ساختار سازمانی

فصل نهم: مدیریت منابع انسانی و وظایف تأمین نیروی انسانی

فصل دهم: انگیزش

همچنین لازم می‌دانم از دوست قدیمی‌ام جناب آقای حسن خورشیدی فرد معاونت آموزشی مرکز علمی کاربردی واحد ۵۶ و مدیر مسئول نشر موسسه، جناب آقای حمیدرضا سیدناصری مدیر مسئول موسسه نشر و تحقیقات ذکر، سرکار خانم نرگس حمزه‌پور و جناب آقای مهندس مجید وطن‌پرست طراح جلد این کتاب و همچنین جناب آقای حمیدرضا ظفر قندی که هر کدام به نحوی و به نوبه‌ی خود قبول زحمت نموده و مرا در تدوین و تکمیل این کتاب یاری داده‌اند کمال تشکر و امتنان را بنمایم. همچنین از استاد و دوست عزیزم زنده‌یاد پروفسور بیژن شمس، استاد عالی‌مقام دانشگاه تهران که مرا با الفبای کتاب‌نویسی آشنا نمودند و چند صباحی است به دیار باقی شتافته‌اند، یادی کرده و برایش طلب مغفرت بنمایم.

امید است این اثر مورد قبول استادان، دانشجویان و سایر علاقه‌مندان قرار گرفته اینجانب را از نقطه‌نظرات سازنده‌ی خود، از طریق مؤسسه‌ی فرهنگی حسابداران امروز مطلع فرمایید.

دکتر منوچهر حاضر

مدرس دروس مدیریت واحد ۵۶ دانشگاه علمی - کاربردی