
مروری بر مبانی مدیریت

(با استفاده از مورد کاوی)

سوزان کوئین

ترجمه و تدوین:

مهدی سگازر

www.ketab.ir

سرشناسه	:	کوئین، سوزان.
عنوان و نام پدیدآور	:	مروری بر مبانی مدیریت (با استفاده از سوزان کوئین؛ ترجمه و تدوین مهدی گازر.
مشخصات نشر	:	تهران: پرتوک، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	:	۱۱۸ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۸۲-۱۳-۱
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیفا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Management Basics، c2010
یادداشت	:	کتاب حاضر نخستین بار تحت عنوان "اصول و مبانی مدیریت" با ترجمه سیامک پزشکی‌فر توسط انتشارات موجک فیفا گرفته‌است.
عنوان دیگر	:	اصول و مبانی مدیریت
موضوع	:	مدیریت
موضوع	:	سازمان
شناسه افزوده	:	گازر، مهدی، ۱۳۶۲ - مترجم
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۶ الف ۳۱/ک HD
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۷۵۶۰۱۶



مروری بر میانی مدیریت

سوزان کوئن

ترجمه و تدوین: مهدی کزیری

نوبت و سال چاپ: اول، ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۷۸۲-۱۳-۱

صفحه‌آرایی و طراحی جلد: مؤسسه کتاب آرا

چاپ و صحافی: سورنا

قیمت: ۸۰۰۰ تومان

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

مرکز پخش: میدان انقلاب - خیابان وحید نظری، پلاک ۱۵۰، واحد ۱

تلفن تماس: ۶۶۹۶۸۶۱۴ - ۰۹۱۰۱۴۴۲۰۵۹

فهرست مطالب

مقدمه مترجم	۱۵
۱ مورد شرکت «دریای آرام»	۱۹
۲ شغل مدیر	۲۷
۱.۲ وظایف و کارکردهای مدیر	۲۸
۲.۲ نقش‌های مدیریت	۲۹
۳.۲ مهارت‌های مدیریت	۳۱
۴.۲ نقش مدیر در سازمان‌های غیرانتفاعی	۳۲
۵.۲ پرسش‌ها	۳۴
۳ برنامه‌ریزی - مورد شرکت دریای آرام	۳۵
۴ برنامه‌ریزی در سازمان	۴۳
۱.۴ مزیت رقابتی	۴۴
۲.۴ فرایند طرح‌ریزی استراتژیک	۴۵
۳.۴ آنالیز SWOT	۴۷
۴.۴ ذینفعان	۴۸
۵.۴ عوامل درون سازمانی	۴۹
۱.۵.۴ نقاط ضعف و قوت	۴۹

۴۹	۶.۴ عوامل بیرون سازمانی
۴۹	۱.۶.۴ فرصت‌ها و تهدیدات
۵۱	۷.۴ استراتژی کلان
۵۳	۸.۴ بیانیه مأموریت
۵۳	۱۸.۴ نمونه‌هایی از بیانیه مأموریت
۵۴	۹.۴ پیاد سازی طرح
۵۵	۱۰.۴ برنامه‌ریزی در سازمان‌های غیرانتفاعی
۵۷	۱۱.۴ نمودار برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۸	۱۲.۴ پرسش‌ها
۵۹	۵ سازماندهی - مورد شرکت دراج آرام
۶۱	۶ سازماندهی
۶۲	۲.۶ بوروکراسی
۶۳	۳.۶ اختیار - صف و ستاد
۶۳	۱.۳.۶ واحدهای صف؛ اختیارات صف
۶۴	۲.۳.۶ واحدهای ستادی؛ اختیارات ستادی
۶۶	۴.۶ ساختار بوروکراسی
۶۷	۱.۴.۶ ساختار وظیفه‌ای
۶۸	۲.۴.۶ ساختار محصول محور (بر مبنای محصول)
۶۹	۳.۴.۶ ساختار مشتری محور (بر مبنای مشتری)
۷۰	۴.۴.۶ ساختار جغرافیایی
۷۱	۵.۶ اصول بوروکراسی
۷۲	۱.۵.۶ تمرکز و عدم تمرکز
۷۲	۶.۶ معایب ساختار بوروکراتیک
۷۳	۷.۶ تغییر در ساختار بوروکراتیک
۷۵	۸.۶ ظهور ساختار گروهی
۷۶	۹.۶ سازماندهی در سازمان‌های غیرانتفاعی

۱۰.۶	چک لیست سنجش اثربخشی تیم/گروه	۷۷
۱۱.۶	پرسش‌ها	۷۸
۷	رهبری - مورد شرکت دریای آرام	۷۹
۸	رهبری در سازمان	۸۳
۱.۸	رهبر در مقابل مدیر	۸۳
۲.۸	تئوری‌های رهبری	۸۴
۳.۸	چگونه رهبری باشیم؟	۸۶
۴.۸	تئوری و مفاهیم انگیزش	۸۷
۱.۴.۸	انگیزش و بیرونی و بیرونی	۸۸
۵.۸	تئوری‌های محتوی انگیزش	۸۹
۶.۸	تئوری‌های فرایند انگیزش	۹۳
۸.۸	نظریه انگیزشی انتظار به زین ساده	۹۳
۹.۸	نظریه انگیزشی برابری به زین ساده	۹۴
۱۰.۸	کارکنان چه می‌خواهند؟	۹۵
۱.۱۰.۸	اعتماد	۹۶
۲.۱۰.۸	رئیس خوب و رئیس بد	۹۷
۱۱.۸	خلاصه نکات مبحث انگیزش	۹۸
۱۲.۸	رهبری در سازمان‌های غیرانتفاعی	۹۹
۱۳.۸	تمرین انگیزشی	۱۰۰
۱۴.۸	پرسش‌ها	۱۰۱
۹	کنترل - مورد شرکت دریای آرام	۱۰۳
۱۰	کنترل در سازمان	۱۰۵
۱.۱۰	مفهوم «کنترل»	۱۰۵
۲.۱۰	چه نوعی از کنترل نیاز است؟	۱۰۶
۳.۱۰	کنترل نقاط کلیدی	۱۰۸

- ۴.۱۰ چه چیزی را کنترل کنیم؟ ۱۰۹
- ۵.۱۰ فلوچارت کنترل ۱۰۹
- ۶.۱۰ برنامه‌ریزی مسیر بحرانی ۱۱۰
- ۷.۱۰ کنترل در سازمان‌های غیرانتفاعی ۱۱۳
- ۸.۱۰ پرسش‌ها ۱۱۴
- منابع و مآخذ ۱۱۵

از مدیریت تعاریف متعددی ارائه شده است و غالباً آن را شامل «برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و نظارت» دانسته‌اند. در واقع مدیریت فرایند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که بایستی با اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.

از نگاه برخی صاحب‌نظران، مدیریت ترکیبی از علم، هنر برای پدید آوردن محیطی مناسب می‌باشد که در آن همفکری و همکاری با دیگران به منظور شکل دادن به فرایندی کارساز امکان‌پذیر می‌گردد و همچنین طی آن، اسفاه به نه از منابع، برای عرضه خدمات یا کالاهایی قابل رقابت، جهت جلب رضایت منافع‌آنها، با پرهیز از بروز هرگونه عواقب نامطلوب، تحقق می‌یابد.

اما مدیریت از نظر روزا بت مؤس کانتز^۱ استاد دانشگاه هاروارد عبارت است از عمل توازن بین فعالیت‌های مختلف شرکت: کاهش فعالیت‌ها، افزایش فعالیت‌ها، حذف فعالیت‌های زائد و ساختن فعالیت‌های مرتب به طور همزمان و نیز انجام کارهای بیشتر در زمینه‌های جدید با منابع کمتر. در خصوص اهمیت مدیریت در زندگی اجتماعی نیز،

پیتر دراکر^۱ چنین عنوان می‌کند: «مدیریت موثر جزئی از منابع اصلی توسعه ملت‌ها شده و مهم‌ترین منبع برای این منظور محسوب می‌شود».

به عبارت دیگر مدیریت یعنی تصمیم‌گیری در زمان مناسب، با افراد مناسب در جایی که فعالیت در آن جریان دارد. لذا انجام درست و شایسته وظایف مدیریتی توسط مدیر در موفقیت یک سازمان نقش بسزایی دارد.

بدان دولت در اداره هر سازمانی باید اصول اساسی مدیریت در آن پیاده‌سازی گردد و این امر مستلزم یک صحیح چهار وظیفه مدیریتی «برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل» می‌باشد. در برخی نوشته‌ها مسأله تأمین و تجهیز نیروی انسانی نیز به این وظایف چهارگانه اضافه شده بود اما در این کتاب فرض بر آن است که رسیدگی به این مهم به نحوی در ماهیت سایر بخش‌های چهارگانه مستتر است و نیازی به تفکیک آن از بخش‌های مذکور نیست. همچنین بر این از متون که توجه خود را بیشتر معطوف به موارد فنی مربوط به مدیریت می‌نمایند، بخش رهبری از این وظایف حذف شده است.

در کتاب پیش رو نویسنده بر آن است تا به شکلی نظام مند به تشریح وظایف کلی یک مدیر در قسمت‌بندی چهارگانه مزبور و از طریق داستان‌سرایی و بیان و بررسی یک مطالعه موردی^۲ ساده بپردازد. هر چند شاید مثال و مورد ذکر شده در متن کتاب شرایط جامع و بهینه یک مطالعه موردی را نداشته باشد ولی با توجه به اهمیت روز افزون مطالعه موردی در تبیین اصول و وظایف مدیریتی در کشورهای پیشرفته و ضعف کتب موجود در بازار کشور در این زمینه، امید است این کتاب مقدمه‌ای بر تمرکز بیش از پیش نویسندگان و محققان این حوزه بر اهمیت مسأله موردکاوی در تشریح و تبیین موضوعات مدیریتی باشد.

موردکاوی، موردپژوهی، نمونه‌پژوهی یا مطالعه موردی یکی از روش‌های تحقیق کیفی در علوم اجتماعی بوده و حاکی از بررسی متمرکز و عمیق یک فرد، گروه، رویداد یا

1. Peter Drucker

2. case study

اجتماع است. از شیوه‌های دیگر موردکاوی شامل تجربه‌ها، بررسی آماری و کند و کاو داده‌های بایگانی‌شده می‌باشد. موردپژوهی بر اقدام عملی مبتنی است و به همین دلیل ممکن است پیچیده و میان‌رشته‌ای باشد و فرصت‌هایی را برای درک مسائل و جستارهای وابسته با نمونه پژوهش پدید آورد.

با توجه به موضوع کتاب و تاکید نویسنده بر روانی و سلاست و عاری بودن متن کتاب از پیچیدگی، در ترجمه و برگردان فارسی آن نیز تلاش شد موضوعات مدیریتی به همان زبان ساده متن اصلی، ترجمه و به مخاطب انتقال یابد. مخاطب این کتاب افراد و مدیرانی هستند که می‌خواهند یادآوری و مروری سریع بر وظایف اصلی یک مدیر داشته باشند و شاید هم مدیرانی که در مهمه و دغدغه‌های روزمره سازمانی، از وظایف اصلی یک مدیر و رهبر سازمانی غافل شده‌اند.

در این کتاب سعی نه شده به آن است تا ضمن تشریح وظایف مدیریتی از طریق ارائه یک مورد ساده در خصوص سرکشی فردی به نام «دریای آرام» که در غرب کانادا و در زمینه ساخت قایق‌های پارویی فعل است، متن کتاب را از ساختار خشک و قالبی که معمولاً در متون مدیریتی شاهد آنیم دور نگذارد. در واقع نویسنده برای درک و توجه بیشتر مخاطب خود، تئوری‌ها و موضوعات مدیریتی را در یک مثال عملی گره زده و از این طریق خواننده را به گود و میدان تئوری‌ها و موضوعات مدیریتی فرا خوانده است. در پایان برخی از فصول پرسش‌هایی نیز متناسب با موضوع فصل مطرح شده تا ذهن خواننده بیش از پیش درگیر متن کتاب و مفاهیم مدیریتی شده و از این طریق می‌تواند به جستجو، تحقیق و چالش بیشتر تشویق شود.

لازم به ذکر است برخی تصاویر، نمودارها و پی‌نوشت‌ها توسط مترجم و با هدف درک بهتر موضوعات و نیز جذابیت بیشتر - البته با حفظ امانتداری مفهوم و محتوای اصلی کتاب - به متن اضافه شده است.

بر خود لازم می‌دانم پیشاپیش بابت نواقص، کاستی‌ها و اشتباهات احتمالی در ترجمه و برگردان کتاب از مخاطبان گرانقدر پوزش بطلبم. امیدوارم مطالعه کتاب پیش رو - هر

چند با متنی ساده و مختصر و به دور از پیچیدگی‌های بسیاری از کتب مدیریتی - علاوه بر یادآوری وظایف اصلی یک مدیر، راهگشای علاقمندان به موضوعات مدیریتی بوده و همچنین با توجه به اهمیت بیش از پیش و روزافزون کاربرد مطالعه موردی و موردپژوهی در مسائل و موضوعات مدیریتی و متأسفانه مغفول ماندن آن در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشورمان، مشوق اساتید و مدیران ارزشمند برای مطالعه، تحقیق و پژوهش در این زمینه اشد.

مهدی گازر

بهار یک‌هزار و سیصد و نود و شش

Mehdi.Gazar@gmail.com