

کارگاه مدیریت

مهم‌مد اسفرائینی‌نژاد خراسانی

با یادداشتی از استاد برجسته و چهره ماندگار مدیریت کشور

دکتر علی‌اکبر فرهنگی

عضو هیئت مدیره دانشگاه



۱۳۹۹

سرشناسه
عنوان و نام پدیدآور : کارگاه مدیریت / محمد اسفراینی نژاد خراسانی؛
همراه یادداشت علی اکبر فرهنگی.
مشخصات نشر : تهران: ره آورد مهر، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری : ۱۷۲ ص؛ ۱۴×۲۱ س.م.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۳۵۵۲۶-۷ ریال ۳۸۰۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی : فیا
موضوع : مدیریت
Management : موضوع
سازمان : موضوع
Organization : موضوع
سازمان -- مدیریت : موضوع
Organization -- Management : موضوع
نیروی انسانی -- مدیریت : موضوع
Manpower planning : موضوع
شماره افزوده : فرهنگی، علی اکبر، ۱۳۲۱ -
رده بندی کنگره : HD۲۷
رده ی دیسی : ۶۵۸
شماره کتبی : ۶۲۱۴۸۵۳

نام کتاب: کارگاه مدیریت



نویسنده: محمد اسفراینی نژاد خراسانی
همراه یادداشت توصیه استاد مدیریت

دکتر علی اکبر فرهنگی

عضو هیئت علمی دانش

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۳۵۵۲۶-۷

ناشر: ره آورد مهر

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول / سال چاپ: ۱۳۹۹

تهران: خیابان انقلاب، خیابان جمالزاده شمالی، کوچه بر

پلاک ۱۹، طبقه دوم کدپستی: ۱۴۱۹۹۹۴۳۱۱ تلفن: ۶۵۹۳۳۸۲

همراه: ۰۹۱۲۳۸۳۹۷۱۲ - ۰۹۳۵۲۷۵۸۲۶۴

قیمت: ۳۸۰۰۰ تومان

www.rahavardmehr.ir

Rahavardmehr.1390@yahoo.com

Rahavardmehrpublishing1390@gmail.com

اینستاگرام: @Rahavardmehrpublishing

کانال تلگرام: @Rahavardmehr

فهرست

۱۵	بخش یک: کلیات
۱۶	اهمیت مدیریت
۱۷	آثار مدیریت علمی
۱۹	مفاهیم و تعاریف
۲۰	مفاهیم و تعاریف مدیریت
۲۲	عناصر مدیریت
۲۳	شرح عناصر مدیریت
۲۵	بخش دوم: هدف
۲۶	تعریف هدف
۲۶	تجزیه هدف
۳۰	نمودار تجزیه هدف
۳۱	بخش سوم: برنامه‌ریزی
۳۲	برنامه‌ریزی
۳۴	فرآیند برنامه‌ریزی
۵۹	فرم نمودار زمان بندی روزانه
۶۱	فرم نمودار زمان بندی ماهانه
۶۷	بازنگری برنامه

۶۹	بخش چهارم: سازمان دهی
۷۰	گروه بندی فعالیت ها
۷۱	مفاهیم و تعاریف مقدماتی سازمان
۸۱	طبقه بندی فعالیت های سازمانی
۸۱	فعالیت های اختصاصی
۸۲	فعالیت های پشتیبانی
۸۶	فعالیت های ستادی
۸۹	فرآیند سازمان دهی
۸۹	راهنمای سازمان
۱۰۳	بخش پنجم: مدیریت انسانی
۱۰۴	نیروی انسانی سازمان
۱۰۵	تعریف «شغل سازمانی»
۱۰۹	تعریف «شرایط احراز شغل»
۱۱۰	تعیین تعداد «پست سازمانی»
۱۱۲	برآورد حجم کار
۱۱۵	تعیین توان اجرایی شاغل
۱۱۹	بخش ششم: تأمین منابع
۱۲۰	امکانات اجرایی و منابع
۱۲۷	بخش هفتم: ارزیابی عملیات
۱۲۸	ارزیابی عملیات
۱۳۱	بخش پایانی: سازمان نمونه
۱۳۲	مقدمه
۱۳۵	نمودار سازمان نمونه
۱۵۷	توضیح سازمان و شرح مأموریت های سازمانی

پیشگفتار

در زمینه علم مدیریت و «مدیریت علمی» کتاب‌ها و مقالات علمی و تحقیقاتی فراوانی چاپ و انتشار یافته که اغلب آن‌ها حاوی اصول نظری و بیان نظریات دانشمندان این رشته می‌باشد. بنابراین علاوه بر آشنایی با این رشته مدیریت به آسانی می‌توانند به آن‌ها دسترسی یابند. اما آنچه که کم‌تر به آن پرداخته شده، توضیح و تشریح نحوه بکارگیری نظریات و اصول علمی در حوزه مدیریت علمی است.

«کتاب کارگاه مدیریت» بر پایه هدف کاربردی بودن نوشته شده است. بدین معنی که ضمن اشاره به موضوعات نظری علم مدیریت، کاربرد عملی آن‌ها را نیز مورد توجه قرار داده، تا از این رهگذر، مطالب نظری را به حوزه عملی آن‌ها نزدیک نماید. بنابراین در این کتاب پس از توضیح مختصر موضوعات نظری علم مدیریت، به زبان ساده و تشریح «عناصر مدیریت» شامل: شناخت هدف، برنامه‌ریزی، سازمان، هدایت، منابع، ارزیابی عملیات و تغییر و اصلاح برنامه‌ها، سعی شده مثال‌هایی قابل درک و ملموس برای تجربه آورده شود. تا خواننده پس از آشنایی به مقدمات علمی، بتواند به چگونگی استفاده از اصول علمی در حوزه کار اجرایی پی برده و به هنگام نیاز، این اصول را به کار گیرد. انتخاب عنوان «کارگاه» برای این کتاب نیز ناشی از همین تفکر بوده است. در نهایت می‌توان «کتاب کارگاه مدیریت» را از جهتی همانند کتاب‌های راهنمای حل مسائل دانست که

در آن‌ها پس از بیان یک اصل و یا قضیه علمی به طرح مسئله و سپس حل و توضیح راه حل آن مسئله پرداخته می‌شود.
گفتنی است که در نگارش این کتاب از منابع مورد اشاره در صفحه آخر، نقل قول و برداشت‌هایی آزاد شده است.

چهارم: مباهات

{همه مباهات با ذکر مثال توضیح داده شده است}

اهمیت مدیریت

یک مجموعه تشکیلی از انسان‌ها، در فعالیت‌های جمعی خود، هنگامی به هدف مورد نظر دست می‌یابند که برنامه مشخص، حرکتی هماهنگ و هم‌سو با هم داشته باشند و این نتیجه تنها در سایه اعمال مدیریت، حاصل می‌شود. بر این پایه مدیریت که نوعی رهبری در سطح پائین‌تر است، از اهمیت بسیار برخوردار است. به ویژه آنکه اعمال مدیریت صحیح، موجب ایجاد هم‌افزایی در کارگروهی نیز می‌گردد.

مدیریت علمی

با توسعه جامعه شهری و پیشرفت‌های صنعتی «مؤدع» گروهی، تفکر تشکیل سازمان و مدیریت سازمانی بوجود آمد و در پی آن کاربرد «مدیریت علمی» نیز مطرح گردیده و ایجاد رشته علمی جدیدی تحت عنوان «مدیریت» شکل گرفت. آغاز «مدیریت علمی» یا به عبارتی «علم مدیریت» را می‌توان از ظهور «فردریک وینسلو» دانست. او که به عنوان پدر مدیریت علمی شناخته می‌شود، مطالعات خود را در سال ۱۸۸۵ آغاز کرد و در حدود سال ۱۸۸۸ چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود.
اصول علمی ابداعی تیلور عبارتند از:

- ۱- علمی کردن فعالیت‌های هر شغل و ایجاد شرایط کاری مناسب.
- ۲- انتخاب کارکنان دارای توانایی مناسب برای هر شغل.

۳- آموزش کارکنان و فراهم کردن انگیزه برای جلب همکاری آنان.

۴- حمایت از کارکنان، با برنامه‌ریزی و هموار کردن راه انجام کار.

پس از مطرح شدن اصول علمی فوق، در سال ۱۹۰۸ دانشگاه هاروارد آمریکا رشته مدیریت بازرگانی را براساس مدیریت علمی تیلور پایه‌گذاری کرد.

همچنین اصول علمی مذکور در کشورهای دیگر نیز تأثیر گذار شد.

از جمله:

در فرانسه «شاتو لیر» نوشته‌های تیلور را ترجمه کرد و نظریه‌پرداز فرانسوی «هنری فایول» تحت تأثیر مدیریت علمی تیلور، در سال ۱۹۱۶ ساختار سازمانی در مدیریت را ارائه نمود.

در سوئیس «ادوارد آلبرت» آمریکایی کتاب «مؤسسه‌های بین‌المللی مدیریت» را شامل اطلاعاتی در مورد تکنیک‌های مدیریت، منتشر کرد.

در اتحاد جماهیر شوروی «لادیمیر لنین» تحت تأثیر تیلوریسم قرار گرفت و نظریاتی در زمینه مدیریت علمی ارائه کرد. ولی روش‌های تیلور نتوانست جایگاهی در اتحاد جماهیر شوروی پیدا کند.

مدیریت نوین

از آغاز شکل‌گیری مدیریت علمی با پیشرفت‌های صنعتی، اقتصادی، فرهنگی و... و نیز دیدگاه‌های تازه به نحوه اداره جوامع انسانی، موجب شده، نظریات جدید بسیاری، توسط اندیشمندان رشته مدیریت ارائه گردد. یکی از مدرن‌ترین آنها، نوآوری‌هایی است که توسط «پیتراف. دراگر» صورت گرفته است. پیتر دراگر که پدر مدیریت نوین خوانده می‌شود و از بزرگترین نظریه‌پردازان و مشاوران تاریخ مدیریت است، کتاب‌ها، مقالات پرشماری را به نگارش درآورده که بیش از ۱۱ جلد از کتاب‌ها و مقالات او به زبان فارسی برگردان شده. او در این زمینه تا جایی پیشرفته که برای سال ۲۰۲۰ یعنی برای ۱۵ سال بعد از خود نیز توصیه‌های مدیریتی‌ای را مطرح نموده. خلاصه برخی از این توصیه‌ها عبارتند از:

- ۱ - اطلاعات، کلیدی ترین منبع ضروری برای سازمان هاست.
- ۲ - زمانی نوآوری یک انتخاب استراتژیک برای سازمان ها بود، اما در آینده گزینه ای جز نوآوری بودن وجود ندارد.
- ۳ - سازمان ها باید بیش از گذشته استقلال کارکنان خود را به رسمیت بشناسند.
- ۴ - سازمان ها باید بکوشند تا یاد بگیرند و یادگیری سازمانی رشد کند.
- ۵ - انسان ها بیش از گذشته انتظار دارند که معنا و مفهوم و مأموریت خودشان را بدانند
- ۶ - اقتضای فعالیت هر مبنای کارگران دانش محور نمی گردد. باید بیش از پیش مراقب آن مانع باشد که عقب می ماند.

عناصر مدیریت

برای علم مدیریت تعاریف زیادی ارائه شده و در هر یک از آنها، عناصری برای مدیریت بیان گردیده. عناصر مدیریت که مورد اشاره استادان و صاحب نظران علم مدیریت، قرار گرفته، غالباً مشابه یکدیگرند. به هر حال مدیریت دارای اجزائی می باشد که به هر جزء یک عنصر مدیریتی گفته می شود. به عبارت دیگر می توان گفت عناصر مدیریت وظایفی است که مدیر یک مجموعه سازمانی باید انجام دهد. اگرچه انجام کلیه وظایف مدیریتی، به علت گستردگی عوامل موثر، از عهده یک فرد خارج است و مدیر سازمان در اجرای آنها باید از همکاری کارکنان متخصص و مشاوران ذیصلاح، برخوردار شود. ولی در نهایت اجرای صحیح به نوع آن ها جزء مسئولیت های مدیر می باشد.

عناصر مدیریت که در زیر به اختصار شرح داده شده، عبارتند از:

۱- شناخت و تعریف هدف.

هر گروه کاری صرف نظر از سطح و وسعت آن برای رسیدن به هدف خاص و معینی تشکیل می شود. در نتیجه شخصی که مأمور راهبری و مدیریت یک گروه کاری می شود، باید از هدف های آن گروه آگاهی کامل داشته و بتواند هدف های کلی را به هدف های

جزئی تر تجزیه کند تا راهکارهای مربوط به دستیابی بهر کدام از هدف های جزئی را یافته و در طول اجرای عملیات اجرایی، هماهنگی های بایسته را ایجاد نماید.

۲- برنامه ریزی

گام بعدی اجرای عملیات هر فعالیت، برنامه ریزی است. به طوریکه هیچ کاری بدون داشتن برنامه سرانجام نمی یابد. در فرایند برنامه ریزی اطلاعات مربوط به چگونگی اجرای فعالیت ها، گردآوری شده و به منظور احاطه کلی به آن ها، اطلاعات لازم در فرم هایی شامل: «فرم های اطلاعاتی»، «فرم برنامه ریزی»، «فرم برنامه زمان بندی» درج می شود.

۳- سازمان دهی

در سازمان دهی ابتدا فعالیت های را به انواع ستادی، اختصاصی (صف) و پشتیبانی طبقه بندی نموده، سپس طرز فرایند طراحی سازمان، مأموریت های سازمانی تعریف شده و بر مبنای آن واحدهای سازمانی و ارتباط کاری و مدیریتی آن ها با یکدیگر، ساختار سازمان شکل می گیرد.

۴- فراهم آوردن امکانات و منابع

آماده نمودن منابع شامل: بودجه، منابع انسانی، مکان اجرا، تجهیزات و ابزار کار، مواد اولیه، نحوه نگهداری مواد و حصول اطمینان از دیگر وظایف مدیران، برای اجرای فعالیت هاست.

۵- ارزیابی عملیات و رفع مشکلات اجرایی

ارزیابی وضعیت پیشرفت کارها و مطابقت آن با برنامه تنظیمی، از آن جهت اهمیت ویژه دارد که طی آن مسائل و مشکلات اجرای عملیات مشخص شده و این امکان را به مدیر یک مجموعه می دهد که تجدیدنظر در برنامه را در جهت رفع اشکالات و انجام اصلاحات در برنامه ریزی، سازمان دهی، بسیج منابع، فراهم آوردن امکانات، بنماید و از میزان ضایعات و زیان های ناشی از عملکردهای نادرست و ناهماهنگی ها مطلع شود.

بخش پایانی

بخش پایانی شامل ساختار سازمانی، نمودار سازمانی و شرح سازمان یک شرکت تولیدی صنعتی به عنوان نمونه ذکر شده که تمامی و یا بخش هایی از آن به طور گزینشی قابلیت بهره گیری بعنوان یک الگو را دارد.