

۲۴۵۵۲۸

صدتوی مدیریت و سازمان

www.ketab.ir

مسعود بینش

سرشناسه : بینش، مسعود، ۱۳۳۹-
 عنوان و نام پدیدآور : صد توی مدیریت و سازمان/مسعود بینش.
 مشخصات نشر : تهران: فוזان کتاب، ۱۴۰۲
 مشخصات ظاهری : ۲۷۴ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۶۹-۷۴-۵
 وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا
 یادداشت : کتابنامه: ص. [۲۷۱]-۲۷۴.
 موضوع : مدیریت؛ Management
 سازمان: Organization
 رده‌بندی کنگره : HD۳۷
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۹۴۹۵۳۳۳



صدتوی مدیریت و سازمان

مولف: مسعود بینش

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۶۹-۷۴-۵

صفحه‌آرا: سیده جاویدان

چاپ/صحافی: فتهاپی

نوبت چاپ: اول زمستان ۱۴۰۲

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۱۹۸۰۰۰ تومان

مرکز پخش: نشر فوزان

تهران، م انقلاب، خ لبافی‌تژاد، بین کارگر جنوبی و اردیبهشت، نیش کوچه درخشان، پلاک ۲، ط اول

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳ - ۶۶۴۰۸۵۰۱ - ۶۶۴۹۰۲۰۹

WWW.FOZHANPUB.IR
 Email: fozhan.pub@yahoo.com

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن به‌طور کلی و جزئی (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست‌سازی و انتشار الکترونیکی...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است

درونمایه

۷		سرآغاز
۱۱		۱ دعای واهی
۱۵		۲ فلسفه مدیریت
۱۷		۳ مدیریت به مثابه بندبازی
۱۹		۴ مدیریت طبیعی
۲۱		۵ مدیریت: علم، فن، هنر
۲۵		۶ حرفة مدیریت
۲۷		۷ دسترسی به مدیران
۲۹		۸ مدیر در کجای سازمان قرار دارد؟
۳۳		۹ دشواری مدیریت نکردن!
۳۵		۱۰ متناقض‌نماهای مدیریت
۳۹		۱۱ مدیریت شمشادی!
۴۱		۱۲ مدیریت قارچی!
۴۳		۱۳ از فرماندهی تا یاریگری
۴۵		۱۴ اندازه نگه داشتن
۴۷		۱۵ همیشه سرشلوغ‌ها!
۴۹		۱۶ تنهایی مدیریتی
۵۱		۱۷ آسیب‌پذیری: شایستگی پنهان مدیریتی
۵۳		۱۸ ابزارهای مدیریتی
۵۵		۱۹ چگونه دیدن
۵۷		۲۰ رهبری خویشتن
۵۹		۲۱ رهبری: پیش‌تاز یا پشتیبان؟
۶۳		۲۲ مرامنامه رهبری معنوی

۶۷.....	قهرمان بودن یا انسان بودن؟	۲۳
۷۱.....	"اثر دختر" در سبک رهبری مدیران!	۲۴
۷۳.....	سبک مدیریتی: دماسنجی یا ترموستاتی؟	۲۵
۷۵.....	انرژی سازمانی و مسئولیت مدیران	۲۶
۷۹.....	میراث یک قرن مشاهده‌گری	۲۷
۸۳.....	غلط اندر غلط اندر غلط!	۲۸
۸۷.....	همنوازی	۲۹
۸۹.....	رهبری بد در سازمان و اجتماع	۳۰
۹۱.....	چنین نباشید!	۳۱
۹۵.....	منشی رهبری	۳۲
۹۷.....	تفویض اختیار: ضرورت مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۳۳
۹۹.....	سرآمدی امروز یا سرفرازی دیروز؟	۳۴
۱۰۱.....	تأملی در مفهوم شایستگی	۳۵
۱۰۵.....	تنویری ۱۰۰۰۰ ساعت	۳۶
۱۰۷.....	تعالی مدیر عامل	۳۷
۱۰۹.....	دام هوش هیجانی!	۳۸
۱۱۱.....	رهبری فروتنانه	۳۹
۱۱۵.....	بازخورد: عامل فشار یا کشش؟	۴۰
۱۱۹.....	اشتباهات درس‌آموز	۴۱
۱۲۱.....	امنیت روانی در سازمان	۴۲
۱۲۳.....	نقش کارکنان در رضایت مشتری	۴۳
۱۲۵.....	اختلال سازمانی	۴۴
۱۲۷.....	بهترین مشتریان	۴۵
۱۲۹.....	سندرم استحقاق!	۴۶
۱۳۱.....	سازگاری با تغییر	۴۷
۱۳۳.....	کنترل، بهبود، جهش	۴۸
۱۳۷.....	رشد یا توسعه	۴۹
۱۳۹.....	حقیقت تنوع، زیبایی برابری، نیکی شمول	۵۰

۱۴۱.....	تأثیر بینهایت کوچک‌ها.....	۵۱
۱۴۳.....	ایمان سازمانی!.....	۵۲
۱۴۷.....	مدل تحلیل لایه‌ای.....	۵۳
۱۴۹.....	از زحمت تا تجربهٔ اوج.....	۵۴
۱۵۱.....	نسبت قدرت و موفقیت.....	۵۵
۱۵۳.....	سازمان به مثابهٔ تیم فوتبال.....	۵۶
۱۵۷.....	کشتن سازمان با پنج گام آسان!.....	۵۷
۱۵۹.....	در معنای دلبستگی.....	۵۸
۱۶۱.....	سعهٔ صدر سازمانی.....	۵۹
۱۶۳.....	گامی فراپیش نهادن.....	۶۰
۱۶۵.....	صبحانهٔ کاری فرهنگ و استراتژی.....	۶۱
۱۶۷.....	فرهنگ عزل و نصب.....	۶۲
۱۶۹.....	فرصت تیز کردن اهر.....	۶۳
۱۷۱.....	درک استعاری از سازمان.....	۶۴
۱۷۵.....	نگاه مکانیکی به سازمان.....	۶۵
۱۷۷.....	نگاه ارگانیکی به سازمان.....	۶۶
۱۷۹.....	نگاه فرهنگی به سازمان.....	۶۷
۱۸۱.....	یک فرد یا یک نسل؟.....	۶۸
۱۸۳.....	داوری دربارهٔ عملکرد.....	۶۹
۱۸۵.....	جریان ارزش‌افزایی در ساختار سازمانی.....	۷۰
۱۸۹.....	ارزیابی تکنولوژی.....	۷۱
۱۹۱.....	عددها و ارزش‌ها.....	۷۲
۱۹۵.....	محیط مناسب کار.....	۷۳
۱۹۹.....	دو دیدگاه در اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها.....	۷۴
۲۰۳.....	یک نکته در بهینه‌کاوی.....	۷۵
۲۰۷.....	اعتماد: روانساز ارتباطات.....	۷۶
۲۰۹.....	بیان آسانسوری.....	۷۷
۲۱۱.....	گفتگو: وجهی از رفتار سازمانی.....	۷۸

۲۱۳.....	پرسشگری فروتنانه.....	۷۹
۲۱۵.....	مسئولیت "نه" گفتن.....	۸۰
۲۱۷.....	شکوفایی و بالندگی.....	۸۱
۲۱۹.....	مدل سلوک ارتباطی.....	۸۲
۲۲۱.....	رخنه اخلاقی در قانون طلایی.....	۸۳
۲۲۳.....	دیدن جنگل از ماورای انبوه درختان.....	۸۴
۲۲۷.....	دو نوع نگاه به حل مسائل سازمانی.....	۸۵
۲۲۹.....	دام تفکر دوگانه.....	۸۶
۲۳۱.....	چتر استراتژی در سازمان.....	۸۷
۲۳۳.....	خلاقیت: ارتباط رازآلود دنیای درون و بیرون.....	۸۸
۲۳۷.....	سادگی و ساده‌سازی.....	۸۹
۲۴۱.....	حسرت دوران طلایی.....	۹۰
۲۴۳.....	خطای تقلیل‌گرایی در سازمان.....	۹۱
۲۴۵.....	ضرورت توجه همزمان به محتوا و زمینه.....	۹۲
۲۴۷.....	نگریستن به مسائل از زاویه‌ای دیگر.....	۹۳
۲۴۹.....	نگاه متوازن به ذینفعان.....	۹۴
۲۵۳.....	نسبت کیفیت و اخلاق.....	۹۵
۲۵۵.....	باور صادقِ موجه!.....	۹۶
۲۵۷.....	آفت تقلیل‌گرایی در اخلاق حرفه‌ای.....	۹۷
۲۶۱.....	پارادایم حق و تکلیف.....	۹۸
۲۶۳.....	درهم‌تنیدگی کیفیت زندگی کاری و زندگی شخصی.....	۹۹
۲۶۷.....	آنچه می‌ماند.....	۱۰۰
۲۶۹.....	سرانجام.....	
۲۷۱.....	کتابشناسی.....	

سرآغاز

نقش و تأثیر مدیریت و سازمان در اجتماع انسانی چنان گسترده و عمیق شده که هیچ‌گاه بنیانگذاران اولین سازمان‌ها و تدوین‌کنندگان اولیه اصول مدیریت نمی‌توانستند چنین آینده‌ای را تصور کنند. امروزه سازمان‌ها فراتر از یک بنگاه اقتصادی عمل می‌کنند و در شئون مختلف اقتصادی، اجتماعی، ارتباطی، فکری، فرهنگی، اخلاقی و سیاسی اثرگذار هستند. به موازات آن، مدیریت در سازمان‌ها نیز از حالت بسیط و ساده عبور کرده و بسیار گسترده و پیچیده شده است.

پاره‌های افکار و اعمال و ابتکارها در دهه‌های گذشته، به مرور در مسیر شکل‌گیری مدیریت و سازمان، سازه‌ای توبرتو بر ساخته که هر سطح و لایه آن قابل مطالعه و تأمل است. کتاب "صدتوی مدیریت و سازمان" به صد نکته و مسئله در این وادی پرداخته است تا بارقه‌ای باشد بر برخی نکات مهم حوزه مدیریت و سازمان و تلنگری باشد برای آنها که در سازمان‌ها مشغول فعالیت هستند و ممکن است در آینده به این صدتو وارد شوند و یا مدیرانی که اکنون در سازمان مسئولیتی بر عهده دارند. آنها که در ابتدای کار راه شغلی مدیریتی هستند با مروری بر عناوین و نکات متنوع و متعدد طرح شده در کتاب به گستردگی و پیچیدگی و ابهام این مسیر و در عین حال تجربه سازنده و اثربخش پیش روی خود پی می‌برند و می‌توانند با تأمل در آنها، بر آمادگی خود برای طی طریق بیفزایند. آنها نیز که در صدتوی مدیریت و سازمان حضور دارند می‌توانند یافته‌ها و تجربه‌های خود را با آنچه نویسنده در اینجا آورده مقایسه کنند و اگر اخگر روشنگری در آن دیدند بگیرند و به کار بندند و انبان مدیریتی خود را غنی کنند. بی‌تردید آنها که در این راه قدم نهاده‌اند به‌خوبی درمی‌یابند که این مسیر، پیچاپیچی است هزارتو که در این کتاب، تنها در قالب "صدتوی مدیریت و سازمان" ارائه شده است.

برای آشنایی با عناوین صد نکته‌ای که در کتاب آمده، آنها را در قالب سفری کوتاه (مشخص شده درون گیومه) مرور می‌کنیم. سفر "صدتوی مدیریت و سازمان"، هم دربردارنده "میراث

یک قرن مشاهده‌گری" اندیشمندان و مدیرانی است که در عرصه فکر و عمل، "حرفه مدیریت" را به سامان امروزی آن رسانده‌اند و هم تصویری به‌دست می‌دهد از مسائل مختلف و متنوع مدیریت و سازمان. سفر از اشاره به "دعای واهی" که برخی بین مفاهیم مدیریت و رهبری راه انداخته‌اند آغاز شده و نشان داده است که مدیریت و رهبری مکمل یکدیگرند و نه مقابل یکدیگر. همان‌طور که مدیریت بدون وجه رهبری در سازمان ناقص است، رهبری بدون مدیریت نیز بی‌معناست. بر ضرورت داشتن "فلسفه مدیریت" برای مدیر انگشت تأکید نهاده شده است. "متناقض‌نماهای مدیریت" که کم هم نیستند برشمرده شده: از "مدیریت به مثابه بندبازی" تا "دشواری مدیریت نکردن". به این پرسش پاسخ داده شده که "مدیر در کجای سازمان قرار دارد" و حد "دسترسی به مدیران" چیست و چگونه "اندازه نگه داشتن" در امر مدیریت و روابط سازمانی می‌تواند مهم باشد. جنبه‌های گوناگون "علم، فن، هنر" در مدیریت بررسی شده و به نقص آموزش علمی مدیریت با عنوان تنبیه‌برانگیز "غلط اندر غلط اندر غلط" توجه داده شده است.

سبک‌های مختلف مدیریت و رهبری "از فرماندهی تا یاریگری" و "پیش‌تاز یا پشتیبان" بودن رهبری بررسی شده و از استعاره شمشاد و قارچ برای توضیح سبک "مدیریت شمشادی" و "مدیریت قارچی" استفاده شده و "سبک مدیریتی دماسنجی و ترموستاتی" نیز مقایسه شده است؛ ضمن اینکه به مفهوم "درک استعاری از سازمان" اشاره شده و برای درک بهتر، "نگاه مکانیکی"، "نگاه ارگانیکی" و "نگاه فرهنگی" به سازمان و به عنوان یک نمونه استعاری، "سازمان به مثابه تیم فوتبال" تبیین شده است. از "انرژی سازمانی و مسئولیت مدیران" سخن رفته و حتی "اثر دختر در سبک رهبری مدیران" نیز بررسی شده است.

در موضوع مدیریت و رهبری بر این نکته بسیار تأکید شده که رهبری دیگران از "رهبری خویشتن" آغاز می‌شود. مدیران ابتدا انسان هستند و سپس نقش مدیریت در سازمان را بر عهده می‌گیرند. بنابراین در انتخاب "قهرمان بودن یا انسان بودن" باید تقدم انسان بودن را بپذیرند. این دیدگاه سبب می‌شود مدیریت مدیر از نوع "مدیریت طبیعی" و بی‌تکلف باشد و به "هم‌نوازی" در تیم و سازمان منجر شود. در برابر "رهبری فروتنانه" به عنوان نمونه‌ای از "منش رهبری" و "تعالی مدیرعامل"، و حتی درس گرفتن و بهره بردن از "مرامنامه رهبری معنوی"، از "رهبری بد در سازمان و اجتماع" یاد شده و از مصادیقی از آنها با عنوان "چنین نباشید" هشدار داده شده است. در "تفویض اختیار، ضرورت مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی" توأمان مورد نظر بوده و از اینکه "بازخورد، عامل فشار یا کشش" است سخن رفته و روش مناسب نشان داده

شده است.

"تأملی در مفهوم شایستگی" شده و از "تئوری ۱۰۰۰۰ ساعت" برای تشریح مراتب مختلف آن استفاده شده تا نشان داده شود که در انتخاب مدیران با استفاده از "ابزارهای مدیریتی"، بین "سرمادی امروز یا سرفرازی دیروز" باید تعادل را در نظر داشت. از آسیب‌پذیری به عنوان "شایستگی پنهان مدیریتی" نام برده شده و ابعاد برخی تبعات مدیریت، مانند "تنهایی مدیریتی"، روشن گشته است.

"سازگاری با تغییر" به عنوان عامل حیاتی برای بقا و ارتقای سازمان اثبات شده و نیاز به "کنترل، بهبود، جهش" در مراحل مختلف کار سازمان توضیح داده شده است. "در معنای دلبستگی" نکاتی آورده شده و "نسبت قدرت و موفقیت" بررسی شده است. خطر درافتادن به دام روزمرگی و حتی "دام هوش هیجانی" و غافل شدن از عاداتها و "تأثیر بینهایت کوچک‌ها" تذکر داده شده است. مدیران به ایجاد "امنیت روانی در سازمان" ترغیب شده‌اند و به آنها "نقش کارکنان در رضایت مشتری" یادآوری شده است. توجیه کمبود وقت از "مدیران همیشه سرشلوغ" ستانده شده و آنها به استفاده از "فرصت تیز کردن اره" فراخوانده شده‌اند.

به "یک نکته در بهینه‌کاوی" اشاره شده و تأکید شده که در "داوری درباره عملکرد" و در تقابل مواردی مانند "رشد یا توسعه" و "عددها و ارزش‌ها" و یا به‌طور کلی وقتی "دو نوع نگاه به حل مسائل سازمانی" وجود دارد دیدگاهی همه‌جانبه در پیش گرفته شود. از برخی مفاهیم بر ساخته مانند "ایمان سازمانی" و "سعه صدر سازمانی" و "اختلال سازمانی" پرده برگرفته شده است. تأثیر نمودار سازمانی تا حد ایجاد "جریان ارزش‌آفرین در ساختار سازمان" و ایجاد "محیط مناسب کار" مهم انگاشته شده است. توصیه شده "اشتباهات درس‌آموز" در سازمان پاس داشته شوند و سازمان نسبت به ابتلا به سندروم‌های مختلف مانند "سندروم استحقاق" حساس باشد تا به "گشتن سازمان با پنج گام آسان" گرفتار نیاید. بر توجه به ارزش "بهترین مشتریان"، که گاه ناخشنودترین آنها هم هستند بسیار تأکید شده است.

در سخن از فرهنگ و استراتژی، به "تمثیل" صحنه کاری فرهنگ و استراتژی و "چتر استراتژی در سازمان" اشاره شده است. برای فهم بیشتر ابعاد فرهنگ سازمانی، "مدل تحلیل لایه‌ای" بیان شده است. در فضای جدید حضور نسل‌های مختلف در سازمان، تعارض‌های سازمانی در "یک فرد یا یک نسل" بررسی شده است. اثر فرهنگ سازمانی بر "فرهنگ عزل و نصب" به عنوان نمونه‌ای عینی در سازمان نشان داده شده است.

در ارتباطات سازمانی به اعتماد به عنوان "روان‌ساز ارتباط" نگاه شده و بر "گفتگو به عنوان

وجهی از رفتار سازمانی تأکید شده است. وجوه مختلف ارتباطی در سازمان به عنوان "مدل سلوک ارتباطی" تبیین شده و "رخنه اخلاقی در قانون طلایی" ارتباطات نشان داده شده است. در بهبود ارتباطات سازمانی به موضوع "پرسشگری فروتنانه" اشاره شده و از تفویض "مسئولیت نه گفتن" در سازمان برحذر داشته شده است. در موهبت "سادگی و ساده‌سازی" و پرهیز از پیچیده جلوه دادن امور سخن رفته است. "بیان آسانسوری" می‌تواند به چنین صراحت و شفافیتی در ارتباطات کمک کند.

به "چگونه دیدن" پرداخته شده و به "دیدن جنگل از ماورای انبوه درختان" و "ضرورت توجه همزمان به محتوا و زمینه" و "نگریستن به مسائل از زاویه‌ای دیگر" توصیه و ترغیب شده تا از درافتادن به "دام تفکر دوگانه" و بروز خطاهای شناختی مانند "خطای تقلیل‌گرایی در سازمان" جلوگیری شود و در "پارادایم حق و تکلیف" مسئولیت مدیران و حق ذینفعان و اساساً "نگاه متوازن به ذینفعان" برگزیده شود. "دو دیدگاه در اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها" با هم مقایسه شده و نتیجه گرفته شده که مسیر "رحمت تا تجربه اوج" وقتی پیموده می‌شود که به "ارتباط رازآلود دنیای درون و بیرون" از طریق خلاقیت پی برده شود.

در موضوع اخلاق سازمانی، باید از شعار شدن به "آفت تقلیل‌گرایی در اخلاق حرفه‌ای" جلوگیری کرد. در "نسبت کیفیت و اخلاق"، به مقوله کیفیت چنان نگاه شود که "درهم‌تنیدگی کیفیت زندگی کاری و زندگی شخصی" مشهود باشد. "باور صادق‌موجه" به این موضوع می‌تواند انگیزه‌ای باشد برای حرکت و "گامی فرابیش نهادن"، تا "شکوفایی و بالندگی" دررسد و "حسرت دوران طلایی" در دل نماند. در این صورت "آنچه می‌ماند" می‌تواند اثرگذار باشد و نخست شخص مدیر و سپس مدیریت و سازمان را به موقعیتی بهتر و والاتر از آنچه هست برساند.

مسعود بینش

پائیز ۱۴۰۲