

# سازمان و مدیریت

## در تئوری و عمل (رویکردی پساتجددگرا و انتقادی)

اثر:

استوارت کلیگ  
مارتین کورنبرگر  
تایرون پیتسیز

ترجمه:

دکتر امید مهدیه  
(استادیار دانشگاه زنجان)

دکتر حسین رحمان سرشت  
(استاد دانشگاه علامه طباطبائی)

## شناسنامه

## قدردانی

کتاب سازمان و مدیریت، ابتدا به عنوان یکی از تکالیف درس مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت برای ترجمه به دانشجویان دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی ورودی ۱۳۸۵ سپرده شد. البته از نظر ما ترجمه برای ترجمه‌چندان مهم نیست، ترجمه از آن جهت اهمیت دارد که دقت کسی که نسبت به ترجمه متنی اهتمام دارد به شدت برمی‌انگیزد و مترجم را ناچار بطور دقیق و بدون واسطه با مفاهیم مورد نظر نویسنده آشنا می‌سازد. اما دانشجویان عزیز پس از ترجمه و ارائه بخش مربوط به خود در کلاس، خواهان چاپ کتاب شدند. هرچند ترجمه‌ها زیر نظر اینجانب انجام شده بود نسخه برای چاپ مناسب نبود. از این رو مطالب از ابتدا تا انتها عمیقاً بازنگری شد و در این بازنگری آقای امید مهدیه، یکی از دانشجویان همان کلاس نقشی مؤثر ایفا کرد، بطوری که بدون ایشان چاپ کتاب ممکن نمی‌شد. لازم به ذکر است بیشتر فصل‌ها بازنگری شد و به همین علت کار ترجمه و ویرایش حدود شش سال به تأخیر افتاد. لازم می‌دانیم از سرکار خانم دکتر مرجان فیاضی، و آقایان دکتر مهدی موحدی، دکتر علیرضا مقدم، دکتر محمد رضوانی‌فر، فرشید جلالی و سیدکمال هاشمی که در ترجمه و تدوین پیش‌نویس اول کتاب ایفای نقش کردند، قدردانی کنیم.

زحمات ارزیابان کتاب و پیشنهادهای سازنده ایشان، ویراستاران، حروف‌چین‌ها، صفحه‌آرایان و کلیه تلاشگران مؤثر در فرایند چاپ و توزیع کتاب را نیز ارج می‌نهمیم. از مسئولان مربوط انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر نیز سپاسگزاریم که الطاف خویش را پشتوانه این کتاب قرار دادند. اما به هر حال دخیل بودن جمعی کثیر در چاپ کتاب، از مسئولیت مترجمان در قبال هر کاستی احتمالی کتاب نمی‌کاهد و امیدوار است چنان که با عنایات الهی کتاب به مرحله چاپ رسید با رهنمودهای مخاطبان و استمرار عنایات ذات هستی‌بخش، کتاب بیش از پیش در خور شأن خوانندگان شود.

و هوالمستعان

دکتر حسین رحمان سرشت

دکتر امید مهدیه

(omidmahdich@gmail.com)



## فهرست مطالب

مقدمه نویسندگان و معرفی کتاب.....	۱۹
پیشگفتار.....	۲۷
<b>فصل ۱: تعمق در مدیریت.....</b>	<b>۲۹</b>
پیش درآمد.....	۳۱
رئوس مطالب فصل.....	۳۱
مقدمه.....	۳۱
رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی.....	۳۶
مدیریت و مقیاس: قوانین و مقررات، قراردادهای داخلی و بوروکراسی‌ها.....	۳۶
مدیریت و خرده‌پاها (کارگران بی‌تخصص): اهمیت محصور بودن در فضا.....	۴۱
مدیریت و نظارت: طرح جرمی بنتهام برای «برج تمام‌نما».....	۴۳
مدیریت و مهندسی: اف. دبلیو. تیلور و مدیریت علمی.....	۴۶
مدیریت و اقتدار: هنری فایول و اقتدار نظام‌مند.....	۵۰
مدیریت و مشاوره: التون مایو و مدیریت مشارکتی.....	۵۲
مدیریت و رهبری: چستر بارنارد و وظایف مدیران.....	۵۷
مباحث کلیدی: مدیریت و عدالت اجتماعی.....	۵۹
مری پارکر فالوت: مسئولیت اجتماعی و دموکراسی.....	۵۹
معنای مدیریت؟.....	۶۱
مفاهیم بنیادین: تئوری و عمل در حال تغییر مدیریت.....	۶۲
خلاصه فصل.....	۶۷
برداشت نهایی.....	۶۹
سئوالاتی برای مرور.....	۶۹
سئوالاتی برای بحث.....	۶۹
منابعی برای مطالعه بیشتر.....	۷۰
<b>فصل ۲: مدیریت عقلا نیت‌ها.....</b>	<b>۷۳</b>
پیش درآمد.....	۷۵

## ۶ / سازمان و مدیریت

۷۵	رئوس مطالب فصل
۷۵	مقدمه
۷۷	رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی
۷۷	بوروکراسی
۸۵	نهادینه‌سازی عقلانیت‌ها
۸۹	عقلانیت‌های پسامتجدد
۹۶	مباحث کلیدی: قوانین و مقررات
۹۶	دیدگاه‌های متفاوت - عقلانیت‌های متفاوت
۹۸	عقلانیت رسمی و عقلانیت محتوایی
۱۰۱	در مدح بوروکراسی
۱۰۳	مفاهیم بنیادین: میراث وبر و پیامدهای کار او
۱۰۳	عقلانیت غالب یا عقلانیت‌های چندگانه؟
۱۰۹	نهادینه شدن نان فرانسوی
۱۱۵	ریشه‌داری کنش اقتصادی در کنش اجتماعی
۱۱۶	خلاصه فصل
۱۱۷	برداشت نهایی
۱۱۷	سئوالاتی برای مرور
۱۱۷	سئوالاتی برای بحث
۱۱۸	منابعی برای مطالعه بیشتر

## ۱۱۹ فصل ۳: مدیریت واقعیت‌ها

۱۲۱	پیش درآمد
۱۲۱	رئوس مطالب فصل
۱۲۲	مقدمه
۱۲۴	رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی
۱۲۴	میراث وبر
۱۳۲	مباحث کلیدی: شکل‌های جدید سازمان پسابوروکراتیک
۱۳۲	تفحص در بوروکراسی
۱۳۴	فراتر از بوروکراسی
۱۳۶	شکل‌های سازمانی جدید
۱۴۲	مفاهیم بنیادین: طرف تاریک دیالکتیک
۱۴۲	براورمن و فرایند کار
۱۴۶	بحث فرایند کار
۱۴۹	مک‌دونالدیزه شدن
۱۵۲	خلاصه فصل
۱۵۳	برداشت نهایی

## فهرست مطالب / ۷

۱۵۳.....	سئوالاتی برای مرور.....
۱۵۳.....	سئوالاتی برای بحث.....
۱۵۴.....	منابعی برای مطالعه بیشتر.....
<b>۱۵۷.....</b>	<b>فصل ۴: مدیریت طراحی سازمان.....</b>
۱۵۹.....	پیش درآمد.....
۱۵۹.....	رئوس مطالب فصل.....
۱۶۰.....	مقدمه.....
۱۶۳.....	رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی.....
۱۶۳.....	تقویت علم.....
۱۶۷.....	برنز و استاکر: محیط اهمیت دارد.....
۱۶۸.....	وودوارد: فناوری اهمیت دارد.....
۱۶۹.....	پروژه استون: اندازه اهمیت دارد.....
۱۷۴.....	مینزبرگ: تناسب اهمیت دارد.....
۱۷۷.....	مباحث کلیدی: انتخاب درست موضوع اصلی.....
۱۷۷.....	موضوع اصلی، فناوری است.....
۱۷۹.....	موضوع اصلی، کنترل است.....
۱۸۰.....	موضوع اصلی، رشحات ماورایی است.....
۱۸۱.....	موضوع اصلی، SARFIT است.....
۱۸۷.....	مفاهیم بنیادین: چه نوع علمی؟.....
۱۸۸.....	مشکل تئوری اقتضائی.....
۱۹۰.....	خلاصه فصل.....
۱۹۱.....	برداشت نهایی.....
۱۹۱.....	سئوالاتی برای مرور.....
۱۹۱.....	سئوالاتی برای بحث.....
۱۹۲.....	منابعی برای مطالعه بیشتر.....
<b>۱۹۵.....</b>	<b>فصل ۵: مدیریت قدرت و سیاست‌شناسی در سازمان.....</b>
۱۹۷.....	پیش درآمد.....
۱۹۷.....	رئوس مطالب فصل.....
۱۹۸.....	مقدمه.....
۱۹۹.....	رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی.....
۱۹۹.....	منابع قدرت.....
۲۰۷.....	سازمان‌ها به مثابه عرصه‌های سیاسی.....
۲۱۰.....	قدرت و سیاست‌شناسی مقاومت.....
۲۱۲.....	مباحث کلیدی: سلطه و برتری.....

## ۸ / سازمان و مدیریت

۲۱۳	سلطه نرم
۲۱۴	نظارت الکترونیکی
۲۱۵	توانمندسازی؟
۲۱۶	بارکر و کنترل یکپارچه
۲۱۸	سلطه سازمانی در صندوق بین‌المللی پول
۲۱۹	مفاهیم بنیادین: نهایت قدرت
۲۲۰	سازمان‌های تمام
۲۲۲	اصول اخلاقی در اطاعت و فرمانبرداری سازمانی
۲۲۴	«راهبرد بخش، بی‌هویت ساختن پناهندگان است»
۲۲۵	چگونه افراد عادی می‌توانند برای انجام کارهای فوق‌العاده از اقتدار استفاده کنند؟
۲۲۷	مدیریت به وسیله اعمال قدرت مثبت
۲۳۰	خلاصه فصل
۲۳۱	برداشت نهایی
۲۳۱	سئوالاتی برای مرور
۲۳۱	سئوالاتی برای بحث
۲۳۲	منابعی برای مطالعه بیشتر

### فصل ۶: مدیریت رفتار سازمانی ..... ۲۳۵

۲۳۷	پیش درآمد
۲۳۷	رئوس مطالب فصل
۲۳۸	مقدمه
۲۴۰	رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی
۲۴۰	ارزش‌ها: مدیریت بر خود
۲۴۴	شخصیت
۲۵۳	شخصیت و مدیریت
۲۵۴	مدیریت خود و دیگران: کار در تیم‌ها و کار تیمی
۲۶۱	مباحث کلیدی: مدیریت احساسات مخرب و مسموم
۲۶۵	مفاهیم بنیادین: روان‌شناسی مثبت و همدردی
۲۷۰	خلاصه فصل
۲۷۰	برداشت نهایی
۲۷۰	سئوالاتی برای مرور
۲۷۰	سئوالاتی برای بحث
۲۷۱	منابعی برای مطالعه بیشتر

### فصل ۷: مدیریت رهبری ..... ۲۷۳

۲۷۵	پیش درآمد
-----	-----------

## فهرست مطالب / ۹

۲۷۵.....	رئوس مطالب فصل.....
۲۷۷.....	مقدمه.....
۲۷۸.....	من کیستم؟.....
۲۸۰.....	رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی.....
۲۸۰.....	گشت و گذاری در قلمرو رهبری.....
۲۸۱.....	رهبری به مثابه ویژگی‌های شخصیتی.....
۲۸۲.....	رهبری به مثابه رفتار.....
۲۸۶.....	تئوری‌های موقعیتی و اقتضائی.....
۲۹۲.....	دیدگاه‌های مبادله‌ای، تحول آفرین و فرهمندی.....
۲۹۴.....	دیگر قهرمانی وجود ندارد؟.....
۳۰۰.....	رهبران به مثابه عاملان ایجاد انگیزه.....
۳۰۷.....	مباحث کلیدی: دیدگاه روان‌شناسی مثبت به رهبری.....
۳۰۹.....	مفاهیم بنیادین: تعیین نگرش و بازنگرش به رهبری.....
۳۱۳.....	خلاصه فصل.....
۳۱۴.....	برداشت نهایی.....
۳۱۴.....	سئوالاتی برای مرور.....
۳۱۴.....	سئوالاتی برای بحث.....
۳۱۵.....	منابعی برای مطالعه بیشتر.....

## فصل ۸: مدیریت فرهنگ ..... ۳۱۷

۳۱۹.....	پیش‌درآمد.....
۳۱۹.....	رئوس مطالب فصل.....
۳۲۰.....	مقدمه.....
۳۲۳.....	رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی.....
۳۲۳.....	مفهوم فرهنگ.....
۳۲۵.....	سطوح فرهنگ.....
۳۲۸.....	فرهنگ‌های قوی؟.....
۳۲۹.....	شناخت فرهنگ بصورت تجربی.....
۳۳۰.....	تجانس (همگنی) فرهنگی؟.....
۳۳۳.....	مباحث کلیدی: فرهنگ‌های قوی گزینش نشده.....
۳۳۵.....	دیدگاه‌های یکپارچه و متمایز.....
۳۳۹.....	دیدگاه چندپارگی.....
۳۴۱.....	فرهنگ‌های قوی، تجانس و فاجعه.....
۳۴۳.....	فرهنگ‌های قوی غیررسمی رسمی شده.....
۳۴۴.....	مفاهیم بنیادین: انعکاس کاربردهای فرهنگ.....
۳۴۴.....	گونه‌شناسی کوتاهی از فرهنگ.....

## ۱۰ / سازمان و مدیریت

۳۴۵	فرهنگ
۳۴۶	پیشینه فرهنگ در عمل
۳۴۸	چگونگی ارتباط تئوری و عمل فرهنگ سازمانی
۳۴۸	دانش نهفته در پس فرهنگ و کاربردهایش
۳۵۰	فرهنگ مدیریت
۳۵۲	زیبا جلوه دادن فرهنگ
۳۵۵	متن‌های فرهنگ
۳۵۶	خلاصه فصل
۳۵۷	برداشت نهایی
۳۵۷	سئوالاتی برای مرور
۳۵۷	سئوالاتی برای بحث
۳۵۸	منابعی برای مطالعه بیشتر
<b>۳۶۱</b>	<b>فصل ۹: مدیریت ارتباطات</b>
۳۶۳	پیش درآمد
۳۶۳	رئوس مطالب فصل
۳۶۴	مقدمه
۳۶۵	رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی
۳۶۵	نظریه‌های ارتباطات
۳۶۷	سطوح ارتباطات
۳۷۸	ارتباطات سازمانی و طراحی سازمان
۳۷۹	مخاطبان
۳۸۴	بازاریابی به مثابه ارتباطات
۳۸۶	برندینگ به مثابه ارتباطات
۳۸۹	مباحث کلیدی: ارتباطات در محیط کار
۳۸۹	ایجاد سازمان شفاف
۳۹۲	مدیریت بوسیله کلمات
۳۹۴	قدرت و ارتباطات
۳۹۸	مفاهیم بنیادین: ارتباطات به مثابه تجزیه و ترجمه
۴۰۰	تجزیه
۴۰۱	ترجمه
۴۰۲	خلاصه فصل
۴۰۳	برداشت نهایی
۴۰۳	سئوالاتی برای مرور
۴۰۳	سئوالاتی برای بحث
۴۰۴	منابعی برای مطالعه بیشتر

## فهرست مطالب / ۱۱

### فصل ۱۰: مدیریت دانش و یادگیری ..... ۴۰۷

پیش‌درآمد.....	۴۰۹
رئوس مطالب فصل.....	۴۰۹
مقدمه.....	۴۱۰
رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی.....	۴۱۲
مدیریت دانش.....	۴۱۲
یادگیری سازمانی.....	۴۱۷
یادگیری به مثابه سازگاری و انطباق.....	۴۱۹
یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای.....	۴۲۱
مباحث کلیدی: پیش‌رانه‌های نیروهای دانش و یادگیری.....	۴۲۳
یادگیری از اجتماعات حرفه‌پیشه.....	۴۲۳
یادگیری بواسطه تشریک مساعی.....	۴۲۸
مفاهیم بنیادین: یادگیری سازمانی به مثابه جمع ضدین.....	۴۳۲
تناقض یادگیری سازمانی.....	۴۳۲
یادگیری، گذر از آموخته‌ها و یاد نگرفتن.....	۴۳۵
قدرت یادگیری.....	۴۳۷
خلاصه فصل.....	۴۳۹
برداشت نهایی.....	۴۴۰
سئوالاتی برای مرور.....	۴۴۰
سئوالاتی برای بحث.....	۴۴۰
منابعی برای مطالعه بیشتر.....	۴۴۱

### فصل ۱۱: مدیریت نوآوری و تغییر ..... ۴۴۳

پیش‌درآمد.....	۴۴۵
رئوس مطالب فصل.....	۴۴۵
مقدمه.....	۴۴۶
رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی.....	۴۴۷
تغییر طرح‌ریزی شده.....	۴۴۹
نظریه‌های تغییر فرایندی.....	۴۵۱
نوآوری و تغییر بر مرز آشوب.....	۴۵۳
دستورالعمل متغیر نوآوری.....	۴۵۶
مباحث کلیدی: مدیریت تغییر و نوآوری؟.....	۴۵۷
مدیریت سیاست‌شناسی تغییر و نوآوری.....	۴۵۸
نوآوری از طریق ذینفعان کلیدی.....	۴۵۹
ترسیم مسیر نوآوری.....	۴۶۶

## ۱۲ / سازمان و مدیریت

۴۶۹	راهبری سفر نوآوری.....
۴۷۰	مفاهیم بنیادین: خلاقیت، حماقت و مُد.....
۴۷۰	بلاتکلیفی نوآور .....
۴۷۴	چگونه خلاقیت را از بین ببریم.....
۴۷۵	سودمندی؟.....
۴۷۶	ساختارهای خلاق؟.....
۴۷۹	مُد.....
۴۸۰	خب، حالا چه کسی ادعا دارد تغییر چیز خوبی است؟.....
۴۸۱	خلاصه فصل.....
۴۸۲	برداشت نهایی .....
۴۸۲	سئوالاتی برای مرور.....
۴۸۲	سئوالاتی برای بحث.....
۴۸۳	منابعی برای مطالعه بیشتر.....

### فصل ۱۲: مدیریت راهبردی ..... ۴۸۵

۴۸۷	پیش درآمد.....
۴۸۷	رئوس مطالب فصل.....
۴۸۸	مقدمه.....
۴۸۸	راهبرد و جنگ.....
۴۸۹	رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی.....
۴۹۱	راهبرد و ساختار: مکتب چندلر.....
۴۹۳	مکتب طرح‌ریزی راهبردی.....
۴۹۴	مکتب طراحی.....
۴۹۵	مکتب جایگاه‌یابی.....
۵۰۳	طرح‌ریزی سناریومحور.....
۵۰۷	دیدگاه منبع‌محور به شرکت.....
۵۰۸	مکتب خودجوش.....
۵۱۱	مباحث کلیدی: بکارگیری تفکر راهبردی.....
۵۱۱	راهبرد در عمل.....
۵۱۶	راهبرد به مثابه فرایند.....
۵۱۸	جمع‌بندی.....
۵۲۱	مفاهیم بنیادین: روایت کردن راهبرد.....
۵۲۱	... و تظاهر (عوام‌فریبی)، عقلانیت و اخلاقیات .....
۵۲۶	خلاصه فصل.....
۵۲۷	برداشت نهایی .....
۵۲۷	سئوالاتی برای مرور.....

## فهرست مطالب / ۱۳

۵۲۷.....	سئوالاتی برای بحث.....
۵۲۸.....	منابعی برای مطالعه بیشتر.....

## فصل ۱۳: مدیریت جهانی سازی..... ۵۳۱

۵۳۳.....	پیش درآمد.....
۵۳۳.....	رئوس مطالب فصل.....
۵۳۴.....	مقدمه.....
۵۳۷.....	رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی.....
۵۳۷.....	درآمدی بر جهانی‌سازی در مدیریت.....
۵۳۸.....	تعریف جهانی‌سازی.....
۵۴۱.....	الگویی برای جریان‌های جهانی.....
۵۴۲.....	جریان‌های جهانی پول، دانش، افراد و سیاست‌شناسی.....
۵۶۳.....	جریان‌های جهانی آگاهی‌های فرهنگی.....
۵۶۹.....	مباحث کلیدی: برندگان و بازندگان جهانی‌سازی.....
۵۷۲.....	مفاهیم بنیادین: تخصص‌گرایی محلی در دنیای جهانی.....
۵۷۴.....	گذار از حاشیه‌های فرهنگی به بازار جهانی.....
۵۷۷.....	مقاومت کارگران در خارج از بازار جهانی.....
۵۷۸.....	CIPO-RFM و جهانی‌سازی محصول ذرت.....
۵۷۹.....	خلاصه فصل.....
۵۸۲.....	برداشت نهایی.....
۵۸۲.....	سئوالاتی برای مرور.....
۵۸۲.....	سئوالاتی برای بحث.....
۵۸۳.....	منابعی برای مطالعه بیشتر.....

## فهرست منابع..... ۵۸۵

## واژه‌نامه..... ۶۲۷

## فهرست تصویرها

- تصویر ۱-۱: اماکن مذهبی؛ خاستگاه رشد قوانین و مقررات پیچیده ..... ۳۲
- تصویر ۱-۲: بازار در زندگی روزمره، صحنه‌ای از تاکسکو در مکزیک ..... ۳۳
- تصویر ۱-۳: کارخانه تولید پارچه نخی، هالیول گرین، وست یورک‌شایر، انگلستان، ۱۹۶۵ ..... ۳۷
- تصویر ۱-۴: برج تمام نما ..... ۴۴
- تصویر ۱-۵: اف. دبلیو تیلور؛ بنیانگذار مدیریت علمی ..... ۴۶
- تصویر ۱-۶: زمان‌سنجی ..... ۴۹
- تصویر ۲-۱: نگاه بوروس پتی به اقتدار ..... ۷۸
- تصویر ۲-۲: ماکس وبر ..... ۷۹
- تصویر ۲-۳: ماشین‌های عقلانی؟ ..... ۸۱
- تصویر ۲-۴: «مغزها» و «دست‌ها» در محیط کار؟ ..... ۹۰
- تصویر ۲-۵: طرح‌ریزی عقلانی؟ ..... ۹۴
- تصویر ۲-۶: الگوهای عقلانی؟ ..... ۹۶
- تصویر ۲-۷: قفس‌های آهنی ..... ۱۰۴
- تصویر ۲-۸: نان فرانسوی ..... ۱۱۰
- تصویر ۳-۱: این دستشویی‌ها را تمیز نگه دارید ..... ۱۲۳
- تصویر ۳-۲: کارگری در شرکت ملی گچ در حال استخراج سنگ گچ (سال ۱۹۴۸) ..... ۱۲۹
- تصویر ۳-۳: زندگی عادی یا زندگی کارخانه‌ای آسیب‌زا؟ ..... ۱۳۱
- تصویر ۳-۴: درخشان، روشن، مدرنیته جدید ..... ۱۳۲
- تصویر ۳-۵: حرفه و صنعت ماهیگیری ..... ۱۴۶
- تصویر ۴-۱: ساختار ..... ۱۶۲
- تصویر ۴-۲: تناسب یا عدم تناسب ارگانیک؟ ..... ۱۷۶
- تصویر ۴-۳: مکانیکی یا ارگانیکی؟ ..... ۱۷۷
- تصویر ۴-۴: تخم‌مرغ یا کندوها، کدام یک منبع الهام نوآوری هستند؟ ..... ۱۸۳
- تصویر ۴-۵: پلکان ماریچی ..... ۱۸۴
- تصویر ۴-۶: بزرگترین درخت جهان (به نام Arbol del Tule) ..... ۱۸۵
- تصویر ۴-۷: نمایی از کلیسای ساگرادا فامیلا در بارسلونا، اثر گائودی ..... ۱۸۵
- تصویر ۴-۸: دودکش میوه‌ای ..... ۱۸۶

## فهرست مطالب / ۱۵

تصویر ۱-۵: اخلاقیات در محیط کار .....	۱۹۹
تصویر ۲-۵: ملکه ویکتوریا؛ نماد سلطنتی اقتدار .....	۲۰۱
تصویر ۳-۵: خطمشی‌گذاری جامعه برای پلیس در بانکوک .....	۲۰۷
تصویر ۴-۵: مقابله با فساد اداری در سازمان‌های دولتی در مکزیک .....	۲۰۷
تصویر ۵-۵: دیالکتیک طبیعت: قدرت و مقاومت .....	۲۱۱
تصویر ۶-۵: چشم در آسمان؛ نمونه‌ای از تمام‌نمایی (اطلاعات) الکترونیکی .....	۲۱۵
تصویر ۷-۵: درب را قفل کن و کلید را دور بپنداز؟ .....	۲۲۰
تصویر ۱-۶: عضو تیم یا تک‌رو؟ .....	۲۴۵
تصویر ۲-۶: نمایش و آشکارسازی احساسات .....	۲۴۸
تصویر ۳-۶: نفس چندپاره .....	۲۵۰
تصویر ۴-۶: نمادهای نفس .....	۲۵۲
تصویر ۵-۶: نقاب‌گرافیتی .....	۲۵۳
تصویر ۶-۶: حالت آفتابی .....	۲۵۴
تصویر ۷-۶: گروهی از کارکنان یا یک تیم؟ .....	۲۵۶
تصویر ۸-۶: استفاده از ماسک برای جلوگیری از مسمومیت .....	۲۶۴
تصویر ۹-۶: احساسات با جزئیات، از پنجره کلیسا .....	۲۶۴
تصویر ۱-۷: هدایت و راهنمایی - ولی به کجا؟ .....	۲۷۶
تصویر ۲-۷: جان لنون؛ خواننده، نویسنده و مدافع صلح - (در کنار همسر هنرمندش یوکو انو) .....	۳۰۶
تصویر ۳-۷: یادواره موهانداس کی. (ماهاتما) گاندی .....	۳۰۶
تصویر ۱-۸: گلف در اس‌تی اندروز .....	۳۲۲
تصویر ۲-۸: اسکیت‌بازها .....	۳۲۳
تصویر ۳-۸: دروازه‌خائنین .....	۳۲۴
تصویر ۴-۸: تندیس‌های فرهنگ به مثابه قدرت .....	۳۲۶
تصویر ۱-۹: علائمی از حمل و نقل عمومی .....	۳۶۷
تصویر ۲-۹: ارتباطات انبوه تجاری در قرن ۱۹ در پاریس .....	۳۷۴
تصویر ۳-۹: شکل‌های تثبیت‌شده ارتباطات انبوه .....	۳۷۵
تصویر ۴-۹: زن پاکدامن گادلوپ، اُکسانا - مکزیک .....	۳۷۶
تصویر ۵-۹: کدام صلیب را باید انتخاب کرد؟ .....	۳۷۷
تصویر ۶-۹: چهره‌های روی تی‌شرت‌ها .....	۳۸۷
تصویر ۷-۹: علامت تجاری ثبت‌شده کوکاکولا، مکزیکوسیتی .....	۳۸۷
تصویر ۸-۹: آیا یک کوکای این شکلی دوست دارید؟ .....	۳۸۹
تصویر ۹-۹: پنجره‌های کلیسا .....	۳۹۰
تصویر ۱۰-۹: که می‌داند لبخند او برای چیست؟ .....	۳۹۹
تصویر ۱-۱۰: کتابخانه موناستریو دی سانتا آنکا .....	۴۱۱
تصویر ۲-۱۰: ویرانه‌های تمدنی با درجه بسیار بالای سازمان‌یافتگی، در ارتفاعات چیپاس در مکزیک .....	۴۲۱
تصویر ۳-۱۰: تور دانش .....	۴۲۴

## ۱۶ / سازمان و مدیریت

- تصویر ۱۰-۴: همه چیز قابل مذاکره است..... ۴۲۹
- تصویر ۱۱-۱: گردونه هزاره در لندن..... ۴۵۶
- تصویر ۱۱-۲: شبکه‌ای در طبیعت..... ۴۵۹
- تصویر ۱۱-۳: از میان برداشتن فاصله‌ها..... ۴۶۴
- تصویر ۱۱-۴: تونل گروئن هارت (Groen Hart) در هلند..... ۴۶۵
- تصویر ۱۱-۵: شبکه‌ها، ساختارهای مستحکمی را ایجاد می‌کنند..... ۴۶۶
- تصویر ۱۱-۶: سیاحت و اکتشاف..... ۴۶۷
- تصویر ۱۱-۷: کاشی‌کاری خلاق..... ۴۷۲
- تصویر ۱۲-۱: راهبرد مشخص و قابل توضیحی وجود ندارد..... ۴۹۰
- تصویر ۱۲-۲: روزگاری در غرب: راه‌آهن سانتافا در دره دیابلو..... ۴۹۲
- تصویر ۱۲-۳: اهمیت دقت در پیش‌بینی آینده..... ۴۹۴
- تصویر ۱۲-۴: حرکت بعدی چیست؟..... ۵۰۷
- تصویر ۱۳-۱: موزها..... ۵۳۶
- تصویر ۱۳-۲: بر فراز ابرها..... ۵۴۱
- تصویر ۱۳-۳: قطارها..... ۵۵۶
- تصویر ۱۳-۴: تجارت در سطح خیابان..... ۵۶۰
- تصویر ۱۳-۵: نمایش آلودوم..... ۵۷۵
- تصویر ۱۳-۶: مقاومت در برابر جهانی‌سازی..... ۵۷۹
- تصویر ۱۳-۷: طلوع خورشید..... ۵۸۲

## فهرست شکل‌ها

شکل ۱-۱: فشارهای دو جانبه، شرایط شغلی را به سمت هر چه استانداردتر شدن سوق می‌دهد.....	۴۰
شکل ۳-۱: ساختار چندبخشی.....	۱۳۴
شکل ۴-۱: نمایش هرمی شکل از ساختار سازمانی.....	۱۸۶
شکل ۵-۱: طرح سازمان بصورت مجموعه‌ای از بخش‌های فرعی.....	۲۰۴
شکل ۵-۲: مفهوم مجموع صفر از قدرت.....	۲۰۵
شکل ۵-۳: مراحل هفت‌گانه اعمال قدرت مثبت.....	۲۲۸
شکل ۶-۱: آزمایش اش، هم‌رنگی با جماعت را نشان داد: کدام خط همانند خط استاندارد است؟.....	۲۵۹
شکل ۷-۱: شبکه مدیریت.....	۲۸۳
شکل ۷-۲: مدل رهبری موقعیتی.....	۲۹۱
شکل ۸-۱: سطوح سه‌گانه فرهنگ از نظر شاین (در قالب تخته دارت).....	۳۲۶
شکل ۹-۱: سطوح ارتباطات.....	۳۶۸
شکل ۹-۲: دور باطل در محیط کار.....	۳۷۰
شکل ۹-۳: تعامل مضاعف.....	۳۷۱
شکل ۱۰-۱: ابعاد دانش ضمنی و آشکار از منظر نوناکا.....	۴۱۵
شکل ۱۱-۱: مدل سکان راهبری تغییر.....	۴۵۳
شکل ۱۲-۱: مدل پنج نیروی رقابتی پورتر.....	۴۹۵
شکل ۱۲-۲: مفهوم زنجیره ارزش پورتر.....	۴۹۷
شکل ۱۲-۳: الماس پورتر.....	۴۹۹
شکل ۱۲-۴: فرایند جامع تدوین راهبرد.....	۵۱۹
شکل ۱۳-۱: جریان‌های جهانی و هویت‌های اجتماعی.....	۵۴۲



## مقدمه نویسندگان و معرفی کتاب

به دنیای جدید تئوری‌های سازمان و مدیریت خوش آمدید! ما شما را به سفری کوتاه خواهیم برد؛ از خیابان‌های اصلی و فرعی و اماکن مخفی و اسرارآمیز خواهیم گذشت، نقطه نظرات جالبی را معرفی خواهیم کرد و طرز تفکر و عمل مدیریت را مورد کاوش قرار خواهیم داد. بهتر است سفر خود را با سرآغاز، شروع کنیم.

### سرآغاز

چنان که بسیاری ایده‌های بزرگ در مراکز تفریح و سرگرمی شکل می‌گیرند، فکر نوشتن این کتاب نیز در یک کافی شاپ شکل گرفت. روزی استوارت برای دانشجویان جدیدالورود رشته مدیریت، سخنرانی داشت و برای این که مطالبش را آماده کند، تعدادی کتاب تئوری مدیریت و رفتار سازمانی بویژه آنهایی که با رویکردی انتقادی نوشته شده بودند را مطالعه کرد. سپس برای ملاقات تایرون به همراه مارتین به کافی شاپ رفت. ما در مورد سخنرانی استوارت حرف زدیم. از این تعجب می‌کردیم که چرا کتاب‌های درسی همیشه منجر به جذب مخاطب، هیجان و انگیزش او نمی‌شوند (در صورتی که از انجام دیگر کارهای مشابه خود همیشه لذت برده‌ایم). پس از خوردن نوشیدنی، پاسخ خود را پیدا کردیم: گرچه کتاب‌های درسی اطلاعات زیادی ارائه می‌کنند، گاهی اوقات این اطلاعات، بیش از حد زیادند. اگرچه این کتاب‌ها شرحی در مورد تئوری‌های اصلی دارند، چیزی در مورد تئوری‌های جدید و طرز تفکر نوین به مخاطب عرضه نمی‌کنند و گرچه به آموزش و یادگیری ما کمک می‌کنند؛ همیشه به کاوش و بررسی مطالب کمکی نمی‌کنند. بنابراین تصمیم گرفتیم با استفاده خلاق از نقاط قوت گوناگونی که داشتیم، کار متفاوتی انجام دهیم. ما تاکنون مقالات زیادی با یکدیگر برای مجلات علمی نوشته‌ایم و از این کار لذت برده‌ایم - حال چرا نباید یک کتاب بنویسیم؟ باید از کافی شاپ بیرون می‌آیدیم و کار خود را آغاز می‌کردیم!

### فکر کتاب

کتابی نوشته‌ایم که مدیریت را آن گونه که خودمان درک کرده‌ایم، معرفی می‌کند. این کتاب راهنمایی واقع‌گرا برای مدیریت است و به همین دلیل با بسیاری کتاب‌های دیگر تفاوت دارد. کتاب حاضر صرفاً علمی - تخیلی نیست که در آن رؤیاهای فنی به واقعیت بییوندند و واقعیت زندگی سازمانی مورد غفلت واقع شود. نه تنها به این مسائل پرداخته‌ایم بلکه خواهیم گفت که چگونه این

کار را بهتر انجام دهید؛ بنابراین کتابی تهیه کرده‌ایم که رویکردی جدید به مدیریت دارد و با دیدگاهی پساتجددگرا و انتقادی به رشته تحریر درآمده است.

این کتاب صرفاً منبع یادگیری و فقط در مورد تئوری‌ها نیست بلکه کاربرد تئوری‌ها را نیز شامل می‌شود و امیدواریم از خواندن آن لذت ببرید. مثال‌های زیادی از فرهنگ و زندگی روزمره از قبیل موج‌سواری و اسکیت آورده‌ایم و همچنین به بحث در مورد تئوری‌های سازمان و مدیریت پرداخته‌ایم. کتاب با این قصد نوشته شده است که بتواند با شما به خوبی ارتباط برقرار کند و متعاقباً شما نیز با بسیاری افراد و ایده‌های جالب، ارتباط برقرار کنید و این بدین معنی است که کتاب هم فال است و هم تماشا. بدون شک این کتاب، علمی و دانشگاهی است ولی با زبانی ساده نوشته شده است. فکر می‌کنیم گرچه تصاویر از لحاظ زیبایی‌شناختی، جذاب هستند، حق مطلب را هم ادا می‌کنند. فکر می‌کنیم این کتاب هم چالش‌برانگیز باشد و هم بتواند توجه شما را جلب کند.

### راهنمای کتاب

سازماندهی کتاب، بسیار ساده است: به راهنمای سفر فکر کنید. این کتاب اطلاعات لازم و ضروری را برای این که از سفر خود لذت ببرید، فراهم می‌کند. البته گاهی اوقات خواندن راهنمای سفر با وجود این همه جزئیات و مقایسه‌ها، نقشه‌ها و جدول‌ها، به مهارت و تبحر خاصی نیاز دارد؛ اما گاهی اوقات نیز اطلاعاتی در مورد کشوری که از آن دیدار خواهید کرد ارائه می‌دهد از قبیل شیوه زندگی، فرهنگ و جاذبه‌هایش. کتاب حاضر ویژگی‌های فوق را دارد، به علاوه به شما انگیزه می‌دهد تا از دیدگاه‌های مختلف به جستجو و کاوش بپردازید. بدین ترتیب تصمیم گرفتیم یک راهنمای سفر به دنیای مدیریت بنویسیم که شامل نقشه این قلمرو باشد، دیدگاه‌های انتقادی را برجسته سازد، مسیر اصلی را نشان دهد و هنگام مشاهده بزرگراه‌های اصلی، جستجو و کاوش در فراز و نشیب‌ها و مسیرهای فرعی را نیز میسر سازد. قصد داشتیم کتاب منبعی تهیه کنیم که به هدایت شما در این دنیا کمک کند و نه تنها شما را به کاوش در جنبه‌های جدید، جالب و مهم تشویق کند بلکه به جنبه‌های تاریک آن نیز بپردازد.

### محتوای کتاب

ساختار کتاب، فکر هدایت و راهبری در سفر مذکور را منعکس می‌کند و این سفر به سه بخش اصلی تقسیم شده است. بخش اول، **تعمق در مدیریت** نام دارد و تاریخچه رشته و منشأ تفکر مدیریت را شامل می‌شود، به علاوه بر تعدادی از تئوری‌های کلاسیک و بحث در مورد آنها تمرکز دارد. این بخش شامل سه فصل است:

۱. «تعمق در مدیریت» مقدمه‌ای بنیادین در مورد این رشته است و به این نکته می‌پردازد که چرا این رشته، اینقدر معروف شد و رواج یافت.

## فهرست مطالب / ۲۱

۲. «مدیریت عقلانیت‌ها» به فکرها و سازه‌های تئوریک تمرکز دارد و به شیوه تفکر و عمل افراد در سازمان‌ها در قرن اخیر می‌پردازد.
۳. «مدیریت واقعیت‌ها» نشان می‌دهد چگونه تحقیقات تجربی کلیدی، ما را از کثرت و تنوع احتمالات و واقعیت‌هایی آگاه می‌سازد که در سازمان‌ها به همزیستی می‌پردازند.

بخش دوم، **مدیریت سازمان‌ها** نام دارد و با زمان حال و زندگی روزمره در سازمان‌ها ارتباط دارد. این فصل بر این تمرکز دارد که چگونه سازمان‌ها بازساخته می‌شوند و ما در آنها نهادینه می‌شویم. تمام این بخش به امور و مسائل نوظهوری می‌پردازد که به دوام و یکپارچگی سازمان می‌انجامند. بخش دوم مشتمل بر شش فصل می‌باشد:

۱. «مدیریت طراحی سازمان» به طرح و ساختار سازمانی می‌پردازد.
۲. «مدیریت قدرت و سیاست‌شناسی در سازمان» به بررسی این مطلب می‌پردازد که سازمان‌ها چگونه در کنار هم باقی می‌مانند و به توافق می‌رسند.
۳. «مدیریت رفتار سازمانی» اهمیت عامل انسانی در سازمان را نشان می‌دهد.
۴. «مدیریت رهبری» بررسی می‌کند که واقعاً چگونه می‌توان این مسائل نرم (مسائل انسانی) را مدیریت کرد - که البته همیشه به همین نرمی که به نظر می‌رسند، نیستند!
۵. «مدیریت فرهنگ» بر اهمیت رویه‌های روزمره و سامانه‌های عقاید و باورها که مبنای ارزشی سازمان‌ها هستند، تمرکز دارد.
۶. «مدیریت ارتباطات» به مطالب اصلی این حوزه و به چگونگی شکل‌گیری عملکردهای سازماندهی و مدیریت بوسیله ارتباطات می‌پردازد.

بخش سوم و آخر کتاب، **مدیریت تغییر** نام دارد. این بخش بر رشد در آینده و چگونگی تغییر سازمان‌ها تمرکز دارد. در حالی که بخش دوم با واقعیت‌های زمان حال ارتباط دارد، این بخش به درنوردیدن مرزها و آفرینش آینده می‌پردازد. موضوعات این بخش چالش‌های فعلی فراروی مدیریت را در بر می‌گیرد:

۱. «مدیریت دانش و یادگیری» به چگونگی مدیریت و حفظ ارزشمندترین دارایی‌های سازمان - دانش - می‌پردازد.
۲. «مدیریت نوآوری و تغییر» به یکی از جذاب‌ترین موضوعات مدیریت اشاره دارد: عملکردهای جدید چگونه بوجود می‌آیند؟
۳. «مدیریت راهبردی» به چگونگی تلاش سازمان‌ها در عبور از دریا‌های طوفانی و حرکت به جلو با استفاده از جهت‌یاب [راهبرد] می‌پردازد.
۴. «مدیریت جهانی‌سازی» شرایط متغیر را مورد بررسی قرار می‌دهد و به چالش نوظهور «جهانی بیندیشید و محلی عمل کنید» می‌پردازد.

## ساختار کتاب

با وجود این حجم زیاد اطلاعات، به اهمیت این موضوع اندیشیدیم که ساختار کتاب را چگونه باید طراحی کنیم تا بین اطلاعاتی که خواننده باید بداند [اطلاعات لازم و ضروری] و مطالب جالبی که منجر به تحریک و تشویق مخاطب به کسب دانش و شناخت بیشتر می‌شود، توازن برقرار کنیم. گرچه می‌دانیم که باید حتماً به برخی مطالب اصلی اشاره کنیم ولی با سردبیران مجله هاروارد بیزینس ریویو<sup>۱</sup> نیز موافقیم که معتقدند تنها راه پیشرفت و توسعه این است که: «آنچه مسلّم و بدیهی فرض می‌شود را مورد سؤال و تردید قرار دهیم». بنابراین قصد داشتیم تا این رویکرد انتقادی را نیز در ساختار کتاب بگنجانیم. برخی اوقات تفکر انتقادی، بارقه‌های نوآوری و انتقاد از عملکردهای فعلی را روشن می‌کند. برای مثال تیلور، یکی از بنیانگذاران مدیریت، عملکردهای روزمره که از قبل از او تثبیت شده بودند را مورد انتقاد قرار داد و بیان کرد عقل سلیم همیشه سلیم نیست. بنابراین سعی کرده‌ایم بین آن چه دانستنش ضروری است و آن چه ممکن است به دانستنش علاقمند باشید، توازن برقرار کنیم. شما همیشه از آن چه نیاز دارید، اطلاع ندارید و همیشه به آن چه علاقه دارید بدانید، نیازی ندارید. به عبارت ساده، نیمه اول هر فصل به مسائل و موارد معمول و رایج در سازمان و مدیریت می‌پردازد در حالی که نیمه دیگر آن به موارد غیرعادی و غیرمعمول اشاره دارد. فصل‌ها نیز ساختاری یکسان دارند و معتقدیم که این ساختار قالبمند، ابزار مهمی برای کمک به یادگیری شما است.

ساختار فصل‌ها طوری طراحی شده است که جذاب و جالب باشد. عنوان فصل به همراه سه واژه در زیر آن و بخش اول یعنی **هدف‌های غایی فصل**، اشاره‌ای مختصر به آن چه در این فصل یاد خواهید گرفت، دارد. بخش دوم، **رئوس مطالب فصل**، به ساختار مطالب فصل اشاره می‌کند. بخش **مقدمه** اطلاعاتی راجع به تاریخچه و پیشینه موضوع ارائه می‌کند و محتوای فصل را با جزئیات بیشتری توضیح می‌دهد. بخش چهارم، **رویکردهای محوری و نظریه‌های اصلی**، مهمترین تئوری‌ها و رویکردها را معرفی می‌کند. برخی اوقات این بخش را بصورت خلاصه و با یک یا دو تئوری و برخی اوقات با پوشش چندین تئوری، سازماندهی کرده‌ایم. این بخش بطور کلی آن چه لازم است برای آشنایی با رشته‌ها و حوزه‌های مختلف بدانید، فراهم می‌کند. البته این بخش به شرح کامل جزئیات نمی‌پردازد ولی اطلاعات کافی را برای مرور مباحث جاری ارائه می‌دهد. در بخش پنجم، **مباحث کلیدی**، به افکار نوین و تحقیقات سؤال برانگیزی اشاره کرده‌ایم که رویکردهای محوری ارائه شده در بخش چهارم را به چالش می‌کشد. امیدواریم این بخش به شما انگیزه دهد تا به شکلی انتقادی فکر کنید و آن چه بدیهی و مسلّم فرض می‌شود را مورد سؤال و تردید قرار دهید. در بخش ششم، **مفاهیم بنیادین**، به دیدگاه‌های مربوط به طرز تفکر رویکردهای محوری تمرکز دارد.

این بخش به کاوش و بررسی دانش ضمنی می‌پردازد که رویکردهای محوری اغلب بصورت غیرانتقادی به آنها پرداخته‌اند. بخش **خلاصه** در انتهای هر فصل به مرور مهمترین مباحث فصل می‌پردازد. بخش **برداشت نهایی** ... شامل تمرین‌های ساده‌ای است تا میزان درک و شناخت خود را از مطالب فصل مورد ارزیابی قرار دهید (قبل از این که فرد دیگری شما را ارزیابی کند!). در نهایت، در بخش **منابع برای مطالعه بیشتر**، به کتاب‌ها، مقالات و فیلم‌هایی اشاره شده است که با مطالب ارائه شده در هر فصل ارتباط دارد.

## طرح کتاب

توجه ویژه‌ای به طرح گرافیکی کتاب داشته‌ایم. چرا از خواندن مجلات لذت می‌بریم ولی از خواندن کتاب‌های درسی نه؟ چون کتاب‌های درسی شبیه به دفاتر راهنمای تلفن هستند: مملو از اطلاعات و بدون کوچکترین طرح گرافیکی - حتی برخی مواقع طرح گرافیکی واقعاً بدی دارند! هنگامی که کتاب حاضر را ورق می‌زنید با تعداد زیادی تصویر، جدول و شکل مواجه می‌شوید که خواندن کتاب را راحت و سرگرم‌کننده‌تر می‌سازد. برای مثال در کتاب با موارد زیر برخورد خواهید کرد: ۱) شکل‌های گرافیکی از قبیل مدل‌ها که شیوه نگاه نظریه‌پردازان خاص به یک موضوع را نشان می‌دهند، ۲) جدول‌ها که داده‌ها یا ایده‌ها را بطور خلاصه و مختصر بیان می‌کنند، ۳) تصاویر و منابع مختلفی که ارتباط میان فصل‌ها را نشان می‌دهند. در هر فصل به صفحات یا موضوعات مربوط در سایر فصل‌ها یا منابع دیگر (که به شرح مفصل موضوع مورد نظر پرداخته‌اند) اشاره شده است. تصاویر، هم برای جذاب‌تر کردن کتاب و هم تحریک شما به تفکر و اندیشیدن بیشتر، در نظر گرفته شده‌اند. آوردن هر تصویر، دلیلی دارد که گاهی اوقات به وسیله عنوان تصویر به این دلایل اشاره کرده‌ایم! (در برخی موارد نیز در مورد انتخاب‌های خود، سر بسته سخن گفته‌ایم. این کار عمداً انجام شده است تا شما را به تفکر هر چه بیشتر در مورد معنی و مفهوم تصویر سوق دهد. شاید توضیحی که شما برای تصویر ارائه می‌کند، بهتر از آن چیزی باشد که ما می‌توانستیم بیاوریم). استفاده از هر تصویر با کسب اجازه از دارنده حق نشر (کپی رایت) صورت گرفته است و برای این کار و تماس با دارنده حق نشر، تلاش زیادی کرده‌ایم (در بسیاری موارد، استوارت کَلگ، جاناتان کَلگ<sup>۱</sup> یا جسیکا فرگوسن<sup>۲</sup>، مالک حق نشر بوده‌اند که با سخاوتمندی اجازه داده‌اند از تصاویر آنها استفاده کنیم. در مورد سایر تصاویری که شاید از قلم انداخته‌ایم و مالک حقوق مالکیت معنوی آن تمایل دارد از او نام برده شود، لطفاً با ما تماس بگیرید تا در مورد تصحیح این اشتباه اقدام کنیم).

---

1. Jonathan Clegg  
2. Jessica Ferguson

## وبسایت کتاب

کتاب‌ها شبیه دایناسورها (یا حیوانات خانگی خیلی بزرگ) هستند: آنها عظیم الجثه‌اند، زود رشد می‌کنند و به سرعت از بین می‌روند. در نتیجه تصمیم گرفتیم تا از وبسایت به عنوان یک منبع مکمل استفاده کنیم و مطالب آن را تغییر دهیم و روزآمد کنیم. دانشجویان رشته یادگیری و رسانه‌های میان رشته‌ای<sup>۱</sup> دانشگاه فناوری<sup>۲</sup> سیدنی به عنوان پروژه تحقیقاتی خود، در مورد علاقه دانشجویان در مورد وبسایت و موارد غیر ضروری آن، تحقیق کرده‌اند و طراحی وبسایت طبق یافته‌های این تحقیق انجام شد. فهرستی از مطالبی جالب و مفید را در وبسایت قرار داده‌ایم که به شما کمک می‌کند تئوری سازمان و مدیریت را بهتر درک کنید و بیاموزید.

آدرس وبسایت کتاب [www.ckmanagement.net](http://www.ckmanagement.net) است. در این وبسایت مطالب دیگری هم وجود دارد که فصل به فصل تنظیم شده‌اند و شما را قادر می‌سازد تحقیقات خود را گسترش دهید، با سایر خوانندگان کتاب ارتباط برقرار کنید، مطالعه موردی انجام دهید و به تماشای فیلم مصاحبه با متفکران مدیریت در زمینه موضوعات کتاب از قبیل راهبرد، ارتباطات و فرهنگ بپردازید. به علاوه، امکان دانلود فایل پی دی اف (PDF) مقالات مجلات معتبر انتشارات سیج<sup>۳</sup> از قبیل *مطالعات سازمان*<sup>۴</sup> و *روابط انسانی*<sup>۵</sup> نیز وجود دارد که به مطالب فصل‌ها ارتباط دارند. با استفاده از این مقالات، به منابع روزآمدی دسترسی دارید که می‌تواند به درک بیشتر و عمیق‌تر مطالب هر فصل کمک کند. از آنجا که افزایش حجم کتاب، غیرضروری بود؛ تمام مطالعات موردی نیز در وبسایت قرار داده شده‌اند.

علاقه‌مندیم نظر شما را در مورد کتاب و ویژگی‌های آن و همچنین وبسایت بدانیم و به همین دلیل در وبسایت، پیوندهایی برای دریافت بازخورد از شما در نظر گرفته شده است. به علاوه، مطالب و پیوندهای دیگری نیز وجود دارد که به سایر کتاب‌ها و موضوعات مورد علاقه استوارت، مارتین و تایرون مربوط است.

## لوح فشرده مخصوص مدرسین

لوح فشرده‌ای نیز برای مدرسین، تدارک دیده‌ایم که می‌توانند هنگام سفارش و خرید کتاب، تهیه کنند. این لوح فشرده حاوی تمام منابع و مطالب لازم برای آموزش و یادگیری اثربخش از طریق این کتاب است. سئوالات چندگزینه‌ای (۵۰ سؤال برای هر فصل)، سئوالات و مقالات کوتاه و مختصر و مقالات مفصل‌تر که به بیان عمیق‌تر و درک بهتر مطالب هر فصل کمک می‌کنند، از جمله این منابع

- 
1. Interdisciplinary Media and Learning
  2. University of Technology
  3. Sage Publication
  4. Organization Studies
  5. Human Relations

## فهرست مطالب / ۲۵

و مطالب هستند. به علاوه مجموعه کاملی از اسلایدهای پاورپوینت فصل‌ها و تمامی جداول، شکل‌ها و تصاویر کتاب (و برخی تصاویری که در کتاب از آنها استفاده نشده است) نیز در لوح فشرده گنجانده شده است. تدریس با استفاده از این مطالب و تصاویر، جان تازه‌ای می‌گیرد، برگزاری آزمون و ارزیابی با سرعت انجام می‌شود، و اسلایدها را می‌توان به سلیقه شخصی، تغییر داد. افزون بر این، تصویر جلد کتاب نیز در لوح فشرده قرار دارد.

## تشکر و قدردانی

تمامی نویسندگان کتاب‌ها به دوستان خوب و همکاران صبور نیاز دارند و ما نیز از این قاعده مستثنی نیستیم. دوستان و همکاران خوب و سخت‌کوشی، چه در دانشگاه و چه در انتشارات سیج، به چاپ و نشر این کتاب کمک کرده‌اند که از تمامی آنها صمیمانه تشکر می‌کنیم.<sup>۱</sup>

استوارت، مارتین و تایرون  
دانشگاه فناوری، سیدنی، استرالیا

---

۱. نویسندگان در متن اصلی کتاب از افراد مختلفی نامبرده‌اند و از آنها قدردانی و تشکر کرده‌اند. از آنجا که تعداد این افراد بسیار زیاد بود و همچنین ذکر نام آنها غیرضروری به نظر می‌رسید، از آوردن نام این افراد خودداری شده است - مترجمین.



## پیشگفتار

اولین بار وقتی ناچار برای گذراندن کارشناسی ارشد بازرگانی در کلاس درس تئوری‌های مدیریت حاضر شدم، به‌نظرم آمد درس جالب است ولی نه چندان جذاب، مفید است ولی نه کاربردی. اما با گذر زمان و مواجه شدن با مشکلاتی که ضمن کار، و کسب تجربیاتی عملی بروز می‌کردند متوجه کاربردی بودن تئوری‌های (!) سازمان و مدیریت شدم. با خود فکر کردم اگر با انبانی از تجربه باز به کلاس پرفسور مک هالبرت<sup>۱</sup> یا پرفسور استونر<sup>۲</sup>، استادانم برای این دروس، برگردم، با چه دقتی به گفته‌هایشان و قضایایی<sup>۳</sup> که در کلاس حل می‌کنند توجه خواهم کرد. در ضمن از خود پرسیدم آیا این درس نمی‌توانست محتوایی جذاب‌تر و شیوه تدریسی انگیزاننده داشته باشد.

در نزدیک به بیست سال گذشته که از دیگر فعالیت‌ها دست برداشته و بنا بر علاقه به ویژه به تدریس مدیریت راهبردی (استراتژیک)، مدیریت دانش، و تئوری‌های مدیریت در سطوح مختلف دانشگاهی اهتمام داشته‌ام، اقبال دانشجویان مدیریت را، حتی آنانی که دغدغه‌شان فعالیت‌های اجرایی و سابقه تحصیلشان زمینه‌های نامربوط به مدیریت بوده است، نسبت به درس مورد بحث وافر دیده‌ام. بسیاری از آنان به تئوری‌ها، حتی بیش از مدیریت راهبردی و مدیریت دانش، که عمدتاً کاربردی هستند، علاقه نشان داده‌اند. بسیاری از ایشان اگر نه با اینجانب، با خانم مری جو هچ<sup>۴</sup>، یک نویسنده برجسته انگلیسی تئوری‌های مدیریت، هم عقیده شده‌اند که این تئوری‌ها نه تنها آنان را در اداره سازمان‌های خود توانمندتر می‌سازد، قدرت تحلیل پدیده‌های اجتماعی و حتی زندگی شخصی‌شان را هم فراهم می‌آورد و آنان را برای دست و پنجه نرم کردن با آن پدیده‌ها آماده‌تر می‌سازد.

در واقع این که کتاب تئوری‌های<sup>۵</sup> اینجانب که حتی کسی حاضر به چاپ آن نبود و با سرمایه ناچیز شخصی، با کیفیتی نازل به لحاظ کاغذ و روی جلد، چاپ و بصورتی محدود توزیع شد؛ به چاپ دوم رسید در حالی که صرفاً برای تدریس به معدودی دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا بکار

---

1. Professor James McHulbert (استاد برجسته دانشگاه کلمبیا - آمریکا)

2. Professor James Stoner (استاد برجسته دانشگاه فوردهام - آمریکا)

3. Cases

4. Mary Jo Hatch

۵. این کتاب در چاپ اول در یک جلد با عنوان تئوری‌های سازمان و مدیریت از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی و در چاپ دوم با ویرایش و مباحث جدید در دو جلد با عنوان تئوری‌های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پسانجدگرایی منتشر شد.

می‌رفت، گواهی بر اقبال گسترده حداقل دانش‌آموختگان مدیریت به این نوع کتاب‌ها است. هرچند امثال این کتاب جایگاه خود را دارند و خواهند داشت، کتابی مانند کتابی که پیش رو دارید از ویژگی‌هایی متفاوت برخوردار است. این کتاب مضمونی واقع‌گرا دارد و صرفاً به مجموعه اعمال و گفته‌هایی که به شکلی آراسته، و شاید پیراسته، به عنوان تئوری‌های سازمان و مدیریت عرضه می‌شوند نمی‌پردازد، بلکه اذهان مخاطبان را کمی هم به پشت صحنه مدیریت در عمل و آن چه در بطن اعمال و گفتار نهفته‌اند، معطوف می‌سازد. به علاوه، این کتاب در دایره مفاهیم و نظریه‌ها محصور نمی‌ماند و کاربردها را نیز وجهه همت قرار می‌دهد. برخلاف دیگر کتاب‌های متعددی که با معدودی تصاویر و نمودارها حالتی کمی کسالت‌آور دارند، این کتاب با برخورداری از تصاویر و شکل‌هایی نسبتاً متعدد صرفاً درک مفاهیم را آسان نمی‌کند، مخاطب را وادار به تعمقی بیشتر نیز می‌سازد. بدین ترتیب این کتاب نه تنها تئوری‌های سازمان و مدیریت را بصورتی جالب و جذاب بلکه به شکلی مفید و کاربردی عرضه می‌کند.

سه نویسنده کتاب، که از نویسندگان بسیار برجسته مدیریت در حوزه تئوری‌های سازمان و مدیریت هستند، در سه بخش کتاب خود که به مدیریت در گذشته، حال و آینده اختصاص دارد به زمینه‌های تاریخی مدیریت نیز اشاره می‌کنند اما حتی در برخورد با آن زمینه‌های تاریخی نیز رویکردی پساتجددگرا دارند. این رویکرد که بر سراسر کتاب حاکم است، به این مجموعه نوشته‌ها حالتی به اصطلاح روشنفکرانه، پیچیده، یا ثقیل نداده، کتاب را روان، زنده و بسیار خواندنی نیز ساخته است. با توجه به ویژگی‌های استثنایی کتاب که امیدوارم ضمن ترجمه محو نشده باشد، انتظار می‌رود علاوه بر مدیران، دانشجویان کلیه رشته‌های مدیریت از بازرگانی و دولتی گرفته تا مالی، فناوری و صنعتی، و دانشجویان جامعه‌شناسی در مقاطع مختلف خواننده کتاب باشند. انتظار می‌رود علاقمندان به رشته مدیریت و مباحث جامعه‌شناسی نیز نسبت به کتاب اقبال نشان دهند. جالب آن که نویسندگان، خود کتاب را برای دانشجویان مقاطع پایین‌تر مناسب می‌دانند!

در انتها یادآور می‌شوم اصلاح این کتاب و تداوم عرضه این نوع کتاب‌ها در گرو ابراز علاقه مخاطبان نکته‌سنج با ارائه رهنمودهای خود به این نویسندگان و مترجمان است. امید آن که خوانندگان، این نوع ارتقاءها را در کنار دیگر ارتقاءهای شخصی خود وجهه همت قرار دهند.

دکتر حسین رحمان سرشت

---

# فصل ۱

---

## تعمق در مدیریت

تاریخچه، علم، دیدگاهها

### هدفهای غایی فصل

پس از مطالعه این فصل خواهید توانست:

- امور و موضوعاتی که نظریه‌های مدیریت به عنوان راه‌حل آنها مطرح شده‌اند را درک کنید.
- با سهمی که برخی متفکران اصلی مدیریت در تحول این حوزه داشته‌اند، آشنا شوید.
- مهمترین قلمرو موضوعی در تفکر پیرامون سازمان و مدیریت را توضیح دهید.
- با سیر تاریخی تکامل تفکر مدیریت آشنا شوید.
- تفاوت‌ها و تشابه‌های موجود در تفکرات متقدمین مدیریت را بیان کنید.
- میان نظریه‌های متفکرین اصلی تمیز قائل شوید و توانایی برخورد منتقدانه با آنها را پیدا کنید.



## پیش درآمد

گفتاری به نقل از نقاش طبیعت‌گرای انگلیسی، «جان کانستبلز»<sup>۱</sup>:

«به یاد داشته باشید که مدیریت، علمی است که در آن سازمان‌ها چیزی جز تجربه‌ها نیستند».

## رئوس مطالب فصل

آشنایی با تفکر مدیریت بسیار ساده‌تر از آن چیزی است که بسیاری از مردم تصور می‌کنند. بخصوص هنگامی که ساختار کتاب به گونه‌ای باشد که به خوانندگان امکان دهد سیر تکامل تفکرات حوزه مدیریت را در قالب یک شرح به هم پیوسته مطالعه کنند. این دقیقاً همان هدفی است که کتاب حاضر در پی آن است. در این فصل در مورد برخی مسائل و موضوعات متقدم و اولیه که باید به آنها پرداخته می‌شد و نیز برخی راهکارهایی که متفکران برای حوزه فکری مدیریت ارائه کرده‌اند، خواهیم پرداخت. تفکرات آنها کمک کرد تا رویه‌های زیربنایی سازمان و مدیریت طراحی شود و تفکرات این حوزه مدون گردد. در ضمن از میراث به جای مانده از متفکران بنیادین حوزه مدیریت برخوردار خواهید شد تا بدین وسیله بتوانید دیدی تاریخی راجع به موضوع مورد بحث پیدا کنید. خاستگاه تفکر متجدد<sup>۲</sup> مدیریت و سازمان چیست؟ این سؤال از آن لحاظ مهم است که در واقع متفکران متقدم حوزه مدیریت، فضا را برای مباحث جاری در این حوزه مهیا کردند. آنها سنگ بنای نقشه‌ای را گذاردند که ما (هنوز هم) هنگامی که خواهان حرکت در مسیر تحولات تئوری مدیریت و سازمان هستیم از آن بهره می‌جوییم. ما از طریق برگرداندن ساعت زمان به دوران قبل از ظهور مدیریت مدرن، تصویری ترسیم خواهیم کرد که به مدد آن بتوانید به شگفتی و غرابت این حوزه پی‌ببرید.

## مقدمه

بنا به سنت، مدیریت و سازماندهی اساساً دغدغه حکام اعم از شاهزادگان، لردها و سلاطین و نیز

### 1. John Constables

۲. در این کتاب «تجددگرایی» و «پساتجددگرایی» به ترتیب معادل «مدرن» و «پست‌مدرن» بکار رفته است - مترجمین.