

دکتر سید مہدی الوانی / علی رضا قزل

# تفرجی از سر ناشکیبایی

سیری اجمالی در نوشته‌های پدر علم مدیریت ایران

استاد سید مہدی الوانی



نشرنی

روزنامہ اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب شریعتیہ جگت پتو رنگتھیہ پتو رنگتھیہ پتو رنگتھیہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ



نایاب اشاعتی پندرہ روزہ

نایاب اشاعتی پندرہ روزہ





## بخش سوم: اندرزه‌های استاد

عجازگری ضرورتی در رویارویی با مسائل پیچیده‌ی امروز ۸۱ / آیا مدیران خود را وقف سازمان می‌کنند یا سازمان وقف آنان می‌شود؟ ۸۲ / تعقل جوهری اساس اعتلای فردی ۸۴ / مدیر عامل باشیم یا مدیر خادم؟ ۸۵ / افراد کل نگر، اجزاء را بهتر درک می‌کنند ۸۶ / لازمه‌ی حکمرانی خوب، مشارکت بین همه‌ی نهادهاست ۸۸ / مجموعه‌ای از شرایط است که افراد را کارآفرین می‌سازد. ۸۹ / سیاست، عاملی قدرتمند در صعود و نزول کارآفرینی ۹۱ / علت ناکارآمدبودن ساختارهای وظیفه‌ای در اجرای برنامه‌های توسعه ۹۲ / سخاوت یادگیرنده در مدیریت آن است که آموخته‌های خود را به دیگران یاد بدهد ۹۳ / اگر سازمان یاد نگیرد و یاد ندهد، نابود خواهد شد ۹۴ / بدا به حال سازمان‌هایی که دو روزشان یکسان است ۹۵ / در بهره‌وری، سهم نسل‌های آینده را تلف نکنیم ۹۶ / آیا سازمان ما به بهره‌وری پایدار توجه می‌کند؟ ۹۸ / آنان که شیوه‌های شناخت طبیعت را به شناخت انسان تسری می‌دهند، گمراه می‌شوند ۹۹ / چالش‌های مدیریت دولتی معاصر و استراتژی‌های غلبه بر آن‌ها: بخش اول ۱۰۱ / چالش‌های مدیریت دولتی معاصر و استراتژی‌های غلبه بر آن‌ها: بخش دوم ۱۰۳ / استراتژی‌های آینده‌ی مدیریت دولتی ۱۰۵ / نیازهای مان را باید به گونه‌ای رفع کنیم که به آیندگان آسیب نرسانیم ۱۰۶ / توسعه‌ی پایدار روستایی، محور اصلی توسعه‌ی پایدار در کشورهای در حال توسعه ۱۰۷ / الزامات نیل به توسعه‌ی پایدار ۱۰۸ / منشور اخلاقیات سازمان در کلام مولا علی (ع): بخش اول ۱۰۹ / منشور اخلاقیات سازمان در کلام مولا علی (ع): بخش دوم ۱۱۱ / برای ایده‌ها هم باید بازاریابی کنیم ۱۱۲ / تنگناهای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ۱۱۴ / تعامل اثربخش، بهترین شیوه‌ی مدیریت دولتی در برخورد با جهانی شدن ۱۱۶ / شهود و تصمیم‌گیری شهودی چیست؟ مدیران چه مواقعی نیازمند تصمیم‌گیری شهودی هستند؟ ۱۱۸ / تأثیر مشارکت عامه بر نظام پارلمانی و جامعه ۱۲۰ / سازمان‌های غیردولتی و مدیریت توسعه ۱۲۲ / مدیریت سازمان‌های غیردولتی ۱۲۳ / رهبری مناسب در سازمان‌های غیردولتی ۱۲۴ / اثربخشی سازمان‌های غیردولتی ۱۲۵ / ده فرمان برای موفقیت مدیریت دولتی در عصر جهانی شدن: بخش اول ۱۲۷ / ده فرمان برای موفقیت مدیریت دولتی در عصر جهانی شدن: بخش دوم ۱۲۹ / ده فرمان برای موفقیت مدیریت دولتی در عصر جهانی شدن: بخش سوم ۱۳۰ / ده فرمان برای موفقیت مدیریت دولتی در عصر جهانی شدن: بخش چهارم ۱۳۲ / خط‌مشی دانش‌آفرین، ضرورت بقا در سازمان‌های امروز ۱۳۳ / راه‌کارهایی برای از بین بردن ریشه‌های مشکلات ساختاری در تشکیلات

کلان دولت ۱۳۵ / پست‌مدیرنیسم، استمرار مدرنیسم نقد شده ۱۳۷ / تعقل‌گرایی در مدرنیسم، ادعایی اثبات نشده در پست‌مدیرنیسم ۱۳۹ / زیان و ناتوانی‌های آن ۱۴۰ / پست‌مدیرنیسم و روش تحقیق ۱۴۱ / ساختارها در پست‌مدیرنیسم ۱۴۳ / راه‌های مقابله با استرس در سازمان‌ها ۱۴۴ / قرب به خدا، تلفیق‌کننده‌ی هدف‌های فردی و سازمانی ۱۴۶ / کارآفرینان آینده‌ساز ۱۴۷ / چه مواقعی باید از سیستم‌های متخصص استفاده کنیم؟ ۱۴۹ / نقش روش قضایای اداری در آموزش مدیریت ۱۵۱ / تجزیه و تحلیل قضایای اداری ۱۵۲ / ساختار سازمانی خلاق و پویا ۱۵۳ / در جستجوی ساختاری مناسب ۱۵۴ / راه حل مشکلات مربوط به پذیرش و عمل به مسئولیت‌های اجتماعی ۱۵۶ / طراحی سیستمی برای مدیریت مسائل عمومی ۱۵۷ / راه‌های مقابله با گروه‌اندیشی ۱۵۹ / ایجاد نظامی با اخلاقیات یکپارچه در سازمان ۱۶۲ / اثر پروانه‌ای ۱۶۳ / جاذبه‌های غریب ۱۶۴ / خودمانایی ۱۶۵ / سازگاری پویا، راهی برای بقا در محیطی پویا (آشوناک) ۱۶۶ / عرضه‌ی یک الگوی تطبیقی در مدیریت دولتی ۱۶۷ / اندرزه‌های منشور اخلاقیات سازمانی در مقوله‌ی مصلحت عامه ۱۶۸ / اندرزه‌های منشور اخلاقیات سازمانی در مقوله‌ی مصلح قانونی ۱۶۹ / اندرزه‌های منشور اخلاقیات سازمانی در مقوله‌ی مصلح شخصی ۱۷۰ / اندرزه‌های منشور اخلاقیات سازمانی در مقوله‌ی مصلح سازمانی ۱۷۱ / اندرزه‌های منشور اخلاقیات سازمانی در مقوله‌ی مصلح حرفه‌ای ۱۷۳ / نقش مدیران در ایجاد سرمایه‌ی اجتماعی ۱۷۳ / چارچوب ارزیابی عملکرد در مدیریت نتیجه‌گرا ۱۷۵ / استراتژی‌های مدیریت بحران ۱۷۷ / انسان، محور اصلی مقابله با بحران ۱۷۹ / نقش ساختار سازمانی در مدیریت بحران ۱۸۰ / فرهنگ سازمانی متناسب در مقابله با بحران ۱۸۱ / ایجاد سازمانی با خاصیت هولوگرافیک ۱۸۲ / روشی برای درک درست واقعیت‌های سازمانی ۱۸۳ / برای شناخت سازمان، فرهنگ سازمان را بشناسید ۱۸۴ / مدیریت پویای استراتژیک چیست؟ ۱۸۵ / دست‌یابی به مدیریت پویای استراتژیک ۱۸۶ / مدلی برای تصمیم‌گیری در شرایط مبهم و پر آشوب ۱۸۷ / یادگیری الگویی، راهی برای غلبه بر بن‌بست‌های الگوبرداری ۱۸۸ / یادگیری الگویی، رکن اصلی سازمان‌های یادگیرنده ۱۹۰ / فرآیند یادگیری الگویی ۱۹۱ / سازمان یادگیرنده، آموختن را تنها راه بقا در شرایط کنونی رقابتی می‌داند ۱۹۲ / سازمان یادگیرنده با مشکلات مأنوس نمی‌شود ۱۹۳ / سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد ۱۹۴ / سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پویانده‌ای برخوردار است ۱۹۶ / سازمان یادگیرنده تجربه و علم را با هم به کار می‌گیرد ۱۹۷ / سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می‌کند ۱۹۸ /



سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند ۱۹۹ / سازمان یادگیرنده اهداف فردی و سازمانی را با هم تلفیق می‌کند ۲۰۱ / به انسان‌ها در کسوت انسانی‌شان بنگرید ۲۰۲ / اخلاقیات سازمانی راه‌کاری برای کاهش تنش‌های انسان‌سازمانی ۲۰۴ / خویش‌نکار، راه‌کاری مؤثر برای غلبه بر مشکلات انسان‌سازمانی امروز ۲۰۵ / مدیران در مواقع لزوم باید بحران بیافرینند ۲۰۷ / در شرایط بحران، مدیرانی موفق‌اند که مخاطره جو، نوآور و به دنبال موفقیت باشند ۲۰۸ / وظایف مدیر در ایام بحرانی ۲۰۸ / سازمانی که می‌تواند از بحران برای بهبود و بازسازی سود جوید ۲۱۰ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۱) ۲۱۱ / پرهیز از شیوه‌ی تحصیلی ۲۱۱ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۲) ۲۱۲ / عقلانیت نامعقول عمل کردن ۲۱۲ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۳) ۲۱۳ / نگرش جهانی و دوری از تک فرهنگ‌ی شدن خط‌مشی‌گذاری ۲۱۳ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۴) ۲۱۴ / برآوردهای دراز مدت از شرایط پویای محیطی ۲۱۴ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۵) ۲۱۴ / پاسخگویی به محیط متغیر و شکل دادن به آن ۲۱۴ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید ۲۱۵۶ / حساس بودن نسبت به موفقیت‌ها و شکست‌های دیگران ۲۱۵ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۷) ۲۱۵ / توجه به تجربه‌های تاریخی بدون اسیر شدن در گذشته‌ها ۲۱۵ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۸) ۲۱۶ / به حداکثر رساندن موفقیت و به حداقل رساندن شکست ۲۱۶ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۹) ۲۱۶ / رفع مشکل‌های سیستم در عمل ۲۱۶ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۱۱) ۲۱۷ / تأکید بر سیاست‌های اساسی جامعه ۲۱۷ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۱۲) ۲۱۸ / اقتضایی بودن شیوه‌های خط‌مشی‌گذاری ۲۱۸ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۱۳) ۲۱۸ / تأکید بر انتخاب‌های اساسی با دیدی کل‌نگر ۲۱۸ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۱۴) ۲۱۹ / جامع بودن و آینده‌نگری ۲۱۹ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۱۵) ۲۱۹ / توجه به ساختارها و مؤسسه‌های اجتماعی ۲۱۹ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۱۶) ۲۲۰ / توانایی رویارویی با پیچیدگی‌های گسترده ۲۲۰ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۱۷) ۲۲۱ / خط‌مشی‌گذاری در شرایط عدم اطمینان ۲۲۱ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۱۸) ۲۲۲ / خط‌مشی‌گذاری، دانشی گرانبار از ارزش‌ها ۲۲۲ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۱۹) ۲۲۲ / یادگیرنده بودن نظام خط‌مشی‌گذاری ۲۲۲ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۲۰) ۲۲۳ / خلاقیت و نوآوری در تصمیم‌گیری ۲۲۳ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۲۱) ۲۲۴ / پاسخگو بودن در موقعیت‌های بحرانی ۲۲۴ /

ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۲۲) ۲۲۴ / گرایش سیاسی در خط‌مشی‌گذاری ۲۲۴ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۲۳) ۲۲۵ / حرفه‌ای شدن خط‌مشی‌گذاری ۲۲۵ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۲۴) ۲۲۵ / سیستم اطلاع‌رسانی در خط‌مشی‌گذاری ۲۲۵ / ویژگی‌های خط‌مشی‌گذاری جدید (۲۵) ۲۲۶ / خودآگاهی نظام تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری ۲۲۶ / تعقل ارزشی، راه‌کاری برای خصوصی‌سازی مناسب ۲۲۶ / نظم‌دادن دولت به تحقق آرمان‌های فرهنگی - ارزشی سازمان‌ها ۲۲۸ / تعقل جوهری، راهی برای نظم‌دادن به زندگی و رسیدن به تعالی ۲۳۰ / مدل پاسخگویی مناسب برای ساختار مدیریت دولتی جدید ۲۳۱ / نظریه‌ی انتخاب عمومی و ضرورت تحول در ساختار اداری ۲۳۳ / برداشتن گام‌هایی ساده در جهت استفاده‌ی بهینه از زمان مدیریت ۲۳۴ / نظریه‌ی آشوب یا نظم غایی، شیوه‌ای برای رویارویی با سیستم‌های پیچیده‌ی سازمانی ۲۳۶ / علل بی‌تفاوتی سازمانی ۲۳۷ / مزایای پژوهش‌های کیفی ۲۳۹ / مشکلات و راه‌کارهای حل آن در پژوهش‌های کیفی ۲۴۰ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۱- نظارت اصلاح‌گر ۲۴۲ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۲- نظارت مثبت‌نگر ۲۴۳ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۳- نظارت پیش‌نگر ۲۴۴ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۴- نظارت عینیت‌گرا ۲۴۵ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۵- نظارت سازمان‌گرا ۲۴۷ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۶- نظارت واقع‌گرا ۲۴۸ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۷- نظارت کارا و غایت‌نگر ۲۴۹ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۸- نظارت کل‌گرا ۲۵۰ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۹- نظارت مشتری‌گرا ۲۵۲ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۱۰- نظارت نامتمرکز ۲۵۳ / ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی: ۱۱- نظارت فرهنگ‌مدار ۲۵۴ / چه زمانی از ساختار ساده استفاده کنیم؟ ۲۵۵ / بوروکراسی ماشینی، موثرترین ساختار در شرایطی ثابت و ساده ۲۵۶ / بوروکراسی حرفه‌ای، کارآمدتر از بوروکراسی ماشینی ۲۵۷ / چه زمانی از بوروکراسی بخشی استفاده کنیم؟ ۲۵۹ / ادھوکراسی یا سازمان ویژه‌ی موقت و موردی ۲۶۱ / مدیران آفرینش‌گر و پیام‌آور ۲۶۳ / انقلاب دانشی ۲۶۴ / چه زمانی ساختار سازمان مجازی، ساختاری مناسب است؟ ۲۶۵ / ایجاد سرمایه‌ی اجتماعی در سازمان‌های عصر جدید در بخش عمومی (۱) ۲۶۶ / ایجاد سرمایه‌ی اجتماعی در سازمان‌های عصر جدید در بخش عمومی (۲) ۲۶۷ / الگوی اقتضایی و ایجابی در خط‌مشی‌گذاری عمومی ۲۶۹ / مدیریت مسائل عمومی پیش درآمد خط‌مشی‌گذاری اقتضایی ۲۷۰ / اخلاق رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند ۲۷۲ / راه‌کارهای نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان ۲۷۳ / نیک رفتاری سازمانی،



راهی نیک برای رسیدن به بهره‌وری ۲۷۵ / وداد و دوستی، مزیت رقابتی غیر قابل تقلید برای سازمان ۲۷۶ / راه‌کارهایی برای ایجاد سازمان شاد ۲۷۷ / سازمان شبکه‌ای و ویژگی‌های آن ۲۷۸ / گام‌های برای گذار از ساختارهای سنتی به ساختارهای شبکه‌ای ۲۸۰ / ساختار و سازمان شبکه‌ای، راهی به سوی برون‌سپاری مؤثر ۲۸۱ / آیین‌ها و رسوم سازمانی، طریقی در شناخت فرهنگ سازمانی ۲۸۲ / بازخوانی مدیریت علمی ۲۸۴ / مدیریت در جامعه‌ی دانشی ۲۸۶ / ضرورت تغییر دیدگاه درون‌سازمانی به مدیریت عملکرد ۲۸۹ / مدیریت عملکرد در نگاه برون‌سازمانی ۲۹۰ / الزاماتی درباره‌ی موفقیت مدیریت عملکرد در عرصه‌ی جهانی ۲۹۲ / راه‌کارهایی برای ارتقاء جایگاه و اعتبار رشته‌های مدیریت ۲۹۳ / تبلیغات فرهنگ‌ساز و فرهنگ‌پذیر ۲۹۴ / مدیریت دانش در پرتو اخلاق فضیلت‌گرا ۲۹۶ / راه‌های کامیابی سازمان‌ها برای جهانی شدن ۲۹۷ / انتخاب ابزار مناسب خط مشی عمومی ۲۹۹ / کارآفرین سیاسی، بازیگری تحول‌آفرین در عرصه‌ی سیاست ۳۰۱ / مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها، اثربخش‌ترین شیوه برای مقابله با بی‌نظمی‌های دوران ۳۰۳ / اندیشه و انتخاب انسانی در مدیریت دانش ۳۰۵ / وجدان سازمانی ۳۰۷

منابع ..... ۳۱۱

### پیش‌گفتار

پروفسور سید مهدی الوانی اندیشمندی است که تخصص علمی را با عمل، و عمل را با ایمان درآمیخته و از این رهگذر، به توفیقاتی دست یافته که پای کمتر رهرویی بدان‌جا رسیده است. نیم قرن معلمی همراه با تألیف ده‌ها کتاب و صدها مقاله‌ی برجسته، ما را بر آن می‌دارد که بیشتر با شخصیت اخلاقی و علمی این دانشمند فرزانه آشنا شویم. هرچند، کمتر علاقه‌مندی در حوزه‌ی مدیریت را می‌توان یافت که با آثار ایشان آشنا نباشد، این احتمال هست که برای همگان، امکان خواندن کلیه‌ی مقالات و کتاب‌های ایشان فراهم نباشد و نیز شاید هم ضرورتی به مطالعه‌ی تفصیلی آثار وی نباشد. از این رو، در مجموعه‌ی پیش‌رو که جُنکی است از چکیده‌ی مقالات و مطالب همایش‌ها، گردهمایی‌ها و خاطره‌های پراکنده‌ی استاد، به اختصار کوشیده‌ام که این آثار علمی به زبانی ساده و کوتاه ارایه گردد، تا همان‌طور که در دل‌نوشته‌ای با عنوان «قلّ و دلّ» استاد آمده است، «قصه نکنم دراز و کوتاه کنم». به طور کل، این کتاب شامل سه بخش با عنوان‌های «شرح حال استاد»، «دل‌نوشته‌های استاد» و «اندرزهای استاد» است؛ در بخش اول، مطالب مربوط به شرح حال و زندگی‌نامه‌ی مختصر استاد، در بخش دوم،



دل‌نوشته‌های دلشین او و بخش سوم، اندرزهای برگرفته از مقالات استاد آمده است. در پایان هر مطلب، منبع آن ذکر شده تا خواننده علاوه بر آشنایی کلی با اثر، در صورت نیاز بتواند به متن اصلی اثر دسترسی پیدا کند. مطالعه‌ی این کتاب برای دانشجویان مدیریت، مدیران اجرایی و کارکنان سازمان‌ها و، به طور کلی، تمامی علاقه‌مندان به علوم مدیریت می‌تواند مفید باشد. درست است که تهیه‌ی چکیده‌ای از آثار استاد و تلفیق کردن آن‌ها با هم کار بسیار دشواری بود، ولی برای من تجربه‌ای دگرگون‌ساز و غنی‌مندی گران‌بها به ارمغان آورد. باشد که برای شما نیز چنین شود.

پاییز ۱۳۹۴

### سخن استاد

من طی این پنجاه سالی که معلمی کرده‌ام، دانشجویان بسیاری داشته‌ام با طبایع مختلف و خلق و خوهای گوناگون. بسیاری از آن‌ها وقتی درس‌شان تمام شد و یا پایان‌نامه‌شان به اتمام رسید، دیگر سراغی از من نگرفتند و من دیگر آن‌ها را ندیدم، اما، در این میان، معدودی بوده‌اند که در فرصت‌های مختلف پیامی فرستاده، زنگی زده و حالی از من پرسیده‌اند، و با محبت‌های‌شان دلگرم کرده‌اند؛ درست مثل یک روز سرد زمستانی که ناگهان آفتابی می‌تابد و گرمایی دلپذیر که انتظارش را نداشته‌ای تو را در بر می‌گیرد.

در میان این دانشجویان با معرفت و دوست‌داشتنی، جناب علیرضا خان قزل است که به بنده محبتی بیش از اندازه دارد؛ او مدت‌ها قبل پیشنهاد کرد که از خلاصه‌ی مقالات من مجموعه‌ای گرد آورد تا کسانی که فرصت و حوصله‌ی خواندن اصل آن مقالات را ندارند، از این مجموعه استفاده ببرند. به نظرم، با توجه به اوضاع و احوال مطالعه در کشور، فکر خوبی بود تا به نیاز کم‌حوصله‌ها و کم‌وقت‌ها پاسخی داده شود. بدین منظور، ایشان طی سال گذشته خلاصه‌ها را فراهم آوردند. من نیز چند نوشته‌ی پراکنده که شبیه خاطره است و گویای دوره‌هایی از زندگی‌ام، نوشتم و حاصل آن دو