



دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

مدیریت در سازمان‌های پیچیده

دکتر اکبر اعتباریان

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

سرشناسه : اعتباریان ، اکبر - ۱۳۳۰ -
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت در سازمان‌های پیچیده/ اکبر اعتباریان.
 مشخصات نشر : اصفهان : دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، معاونت پژوهشی، ۱۳۹۲.
 مشخصات ظاهری : ۲۱۶ ص.: مصور (بخشی رنگی)، جدول، نمودار.
 شابک : 978-964-10-2114-8
 وضعیت فهرست نویسی : فیها
 یادداشت : کتابنامه.
 موضوع : مدیریت
 قلماسه افزوده : دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، معاونت پژوهشی
 رده بندی کنگره : ۱۳۹۳ ۶۴۲ الف۲ / HD۲۷
 رده بندی سی : ۶۵۸
 شماره ثبت ملی : ۳۰۹۱۷۰۷



ناشر: معاونت پژوهشی انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

نشانی: اصفهان، خیابان جلال، صندوق پستی: ۸۱۵۹۵-۱۵۸

تلفن: ۰۹-۰۳۱۱-۵۳۵۳۰۰۱ تا ۰۳۱۱-۵۳۵۳۰۰۰ کس: ۰۳۱۱-۵۳۵۳۰۰۰ Email: info@khulsf.ac.ir

مدیریت در سازمان‌های پیچیده

اکبر اعتباریان

• طراح جلد: شمیم شکرانی • مدیر تولید: دکتر دادرش

• تعداد: ۱۰۰۰ جلد • نوبت چاپ: اول و نوبت

• تعداد صفحات: ۲۱۶ صفحه • تاریخ نشر: ۱۳۹۲

قیمت: ۱۰۰ ۰۰ تومان

© حق چاپ محفوظ است.

ISBN: 978-964-10-2114-8

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۲۱۱۴-۸

پیشگفتار

نظام‌های اجتماعی به دلیل تعدد و تنوع عوامل و تکثر روابط، نظام‌هایی ذاتاً پیچیده می‌باشند. با این وجود اگر در زمینه یا بستر باثبات و غیر پیچیده قرار گیرند، رفتارها و پویایی‌های آنها ساده می‌شود. در نظریه‌های سازمان و مدیریت، به سازمان‌هایی که در چنین موقعیتی قرار دارند، به سبب سبکی نگاه می‌شود که کارآمدیشان منوط به یک طرح مناسب و دقیق و مدیریت رفتارها از طریق مهندسی ساختاری امکان‌پذیر است. گزاره‌هایی که برای توصیف و تبیین و تفسیر رفتارها و کارهای این نوع از سازمان استفاده می‌شوند، عموماً گزاره‌هایی منطقی - عقلایی و علمی (به معنای پوزیتیویستی) می‌باشند.

با شکل‌گیری جنبش روابط انسانی، گزاره‌های مدیریتی از طراحی ساختاری (جنبه سخت سازمان) متوجه طراحی انسانی (جنبه نرم سازمان) گردید. طراحی انسانی به معنای لحاظ‌متغیری به نام انسان در طراحی سازمانی است. این رویکرد این جنبش به سازمان، همان رویکرد ماشینی بود که تلفیقی از مهندسی ساختاری و مهندسی اجتماعی (به معنای یک نظام ساده) بود.

با طرح نظریه سیستم‌ها، دو تغییر عمده در رویکرد مدیریت به سازمان ایجاد شد. تغییر اول اینکه سازمان‌ها به زمینه خود وابسته و مستقل از آن نیستند. بنابر این محیط سازمان می‌تواند یکی از عوامل مهم در طراحی سازمانی لحاظ گردد. در تغییر دوم طراحی مبتنی بر روابط و تعاملات اجزا و ترکیب آنها بجای طراحی مبتنی بر جزء گرایی و تقلیل گرایی قرار گرفت. رویکرد مدیریت در مکتب اقتضایی ضمن استفاده از دو تغییر مورد اشاره، ماهیتاً تغییر نکرد و همان رویکرد مهندسی باقی ماند. مدیریت در مکتب اقتضایی، به معنای مهندسی سازمانی بر اساس

شرایط و اقتضای محیط داخلی و بیرونی سازمان می‌باشد. به سخن دیگر تغییر رویکرد «یک بهترین طرح» به رویکرد «یک بهترین طرح» به اقتضای شرایط و موقعیت‌ها است.

تغییرات سریع و شگرف در دنیای فن‌آوری و کسب و کار، رشد چشم‌گیر توانمندی‌ها و مهارت‌ها و دانش و هوشمندی انسان‌ها، رشد معجزه‌آسای فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، نگرانی و نفوذ بی‌سابقه جوامع در یکدیگر، تنوع بالای نیازهای بشری، رشد جمعیت، افزایش رقابت در دنیای کسب و کار در دنیای امروز، هم عامل بروز و ظهور پیچیدگی‌های نظام‌های اجتماعی و هم معلول نظام‌های اجتماعی پیچیده بوده‌اند. پیچیدگی‌ها و تغییرات روزافزون به‌ویژه پیش‌بینی ناپذیری هرچه بیشتر و در نتیجه ناکارآمدی رویکرد مهندسی، در مدیریت این گونه نظام‌های اجتماعی است.

ناتوانی رویکرد مهندسی برای مدیریت سازمان‌های پیش‌بینی ناپذیر و غیر قابل مهندسی، به معنای نیاز به رویکرد جدید به تولید این رویکرد جدید بیرون از توان پارادایم مسلط (پارادایم نظم) بود و مدیریت به تغییر پارادایم نیاز داشت. توجیه و تفسیر رفتارهای غیر خطی و بی‌نظم سیستم‌های پیچیده و مدیریت این سیستم‌ها از طریق رویکردهای مبتنی بر پارادایم «بی‌نظمی و آشوب» امکان‌پذیر گردید. یادگیری پیوسته مدیریت بر مبنای رخدادهای در حال وقوع و در پیش رو، مهارت‌های رهبری توسعه و تحول سازمانی بر اساس منطق بی‌نظمی و توانایی استفاده از شهود و الهام در هدایت و رهبری از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های رویکرد جدید می‌باشند. مدیریت در رویکرد جدید بیش از آنکه در قلمرو عقلانیت منطقی باشد، در قلمرو احساس و هیجان و دل (به معنای عرفانی آن) قرار می‌گیرد. از این رویکردهای مدیریتی در رویکردهای جدید بیشتر از جنس اخلاقی - عرفانی می‌باشند و حتی به بیان دیگر گفت که ادبیات و نقش صاحب نظران و پژوهشگران سازمان و مدیریت به ادبیات و نقش مدیران دینی و اخلاقی و عرفانی نزدیک شده است.

هدف از نگارش این کتاب، آشنایی دانشجویان و علاقه مندان به دانش و نوع مدیریت در پارادایم جدید است. به این منظور در ۷ فصل و در هرفصل بعدی از ابعاد مدیریت در این نوع از سازمان ها بحث شده است. در فصل اول رویکرد جهان شمول به نظریه ها و شیوه های مدیریت و ارزش همگرایی در روش ها و رویه ها، مود نقد و بررسی قرار گرفته و در مقابل لتروم روجه به تفاوت ها در دو قلمرو مکان و زمان و کثرت گرایی و واگرایی در شیوه ها و روش مدیریت شده است. در فصل دوم توازن بین عقلانیت منطقی و عقلانیت شهودی بعنوان کمال مدیریت مطرح شده است. این بحث بر مبنای مدیریت بین و یانگ، مدیریت زنانه - مردانه، مدیریت مبتنی بر چپ مغزی و راست مغزی یا به تعبیری مدیریت کل مغز، انجام گرفته است. اندیشه سیستمی شیوه ای برای شناخت پدیده ها است که مبتنی بر کل گرایی و ترکیب و شهود است. در همان چارچوب است که مدیران سازمان های پیچیده، به آن نیاز مبرم دارند. برای تصمیم گیری در فضاهای پیچیده و آشوب، داده ها، سوابق و مستندات گذشته چندان به کار نمی آیند؛ تصمیم های کوچک و محلی اگر در قالب بخشی نگری و جزء نگری اتخاذ شوند، ممکن است فاجعه بار شوند؛ تغییرات در هر جزء ممکن است منجر به تغییرات بزرگ در کل شوند. سازمان ها در یک جزیره با ثبات قرار ندارند که مستقل از دنیای اطراف خود ادامه حیات دهند بلکه در یک اکولوژی پیچیده و پویا قرار داشته و محور پیوسته در مسیر حوادث و رخداد های آن می باشند. در فصل سوم «اندیشه سیستمی» و «شیوه اندیشیدن در جهان پیچیده» مورد بحث قرار گرفته است. در فصل چهارم که بعنوان «مدیریت بین کتاب محسوب می شود، مدیریت در پیچیدگی و آشوب مطرح شده است. در این فصل به سبب اشاره به مدیریت در پارادایم نیوتنی و طرح اصول پارادایم آشوب و پیچیدگی، شیوه های مدیریت و همی در چنین نظام هایی، بیان شده است. مدیریت پارادوکس ها موضوع فصل پنجم است. البته یک سازمان پیچیده تر باشد، پارادوکس ها در آن سازمان بیشتر و نقش آنها در مدیریت تعیین کننده تر است. نظم و بی نظمی، آزادی عمل و کنترل، خلاقیت و پرورش، استقلال فردی و کار

تیمی و... از نمونه پارادوکس های سازمانی هستند که مدیران باید آنها را بمنظور دستیابی به توازن پویا مدیریت کرده و در ضمن در تغییر و تحول سازمانی از انرژی ناشی از تضاد و تعارض آنها بهره گیرند. در فصل ششم نگاه جدیدی به مدیریت استراتژیک شده است. در سازمان هایی که در محیط های بسیار نامطمئن فعالیت می کنند، مدیریت استراتژیک به شیوه مطالعه فرصت ها و تهدیدات محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی و آنگاه تدوین استراتژی ها با این زمانی بلند مدت و بستر سازی ساختاری، فرهنگی و مدیریتی برای اجرای آنها امکان پذیر نیست. در چنین محیط هایی حوادث و رخدادها بطور پیوسته ظهور می کنند و سازمان ها باید همراه آنها رشد کنند، یاد بگیرند و تغییر کنند. مدیریت استراتژیک گفتمان گرا، مدعی است که در چنین محیط هایی باید به استراتژی بعنوان یک گفتمان نگریسته شود که پیوسته از طریق تغییر در معانی و مفاهیم مورد چارچوب های کلی تصمیم گیری و اقدام در سازمان را متناسب با محیط فراهم می سازد. با توجه به آنچه در مورد دنیای پیچیده و آشوبناک گفته شد، بحران یک امر متعارف و نه استثنایی برای هر نوعی از زندگی است. از سوی دیگر در این نوع از نظام های اجتماعی، مدیران نه تنها باید بحران را روان یک امر عادی تلقی کنند بلکه گاهی لازم است برای کشاندن سازمان های خود به این آشوب، بحران آفرین شوند. مدیریت بحران سازمانی، عنوان فصل هفتم و آخرین فصل کتاب می باشد.

تشکر و سپاس قلبی خودم را به تمامی کسانی که در نگارش این کتاب به من کمک کردند و همچنین رئیس محترم دانشگاه جناب آقای دکتر فروغی، مدیر محترم امور پژوهشی دانشگاه جناب آقای دکتر نجفی و کارشناس امور انتشارات دانشگاه جناب آقای دکتر کار خانم فاطمه دادرسی، تقدیم و برای همه این عزیزان فرجای نیک و روزهایی شاد و فرخنده آرزو می کنم.

اکبر اعتباریان

زمستان ۱۳۹۱

فهرست مطالب

۱۵	فصل اول: مدیریت در علم زمان و مکان
۱۶	قلمرو مکان
۱۷	قلمرو مدیریتی نوپا
۱۸	قلمرو مدیریتی عقلایی
۱۹	قلمرو مدیریتی توسعه ای
۲۱	قلمرو مدیریتی فرامادی
۲۳	مطالعه هافستد و استیونس
۲۸	قلمرو زمان
۲۸	الف) مدیریت در بستر زمان (چرخه زندگی اجتماعی)
۲۹	۱- دوره فعالیت های اقتصادی تهور آمیز
۲۹	۲- دوره عقلانیت (نظم عقلایی)
۳۰	۳- دوره نوسازی
۳۲	۴- دوره دگردیسی
۳۳	ب) سا زمان در بستر زمان (چرخه زندگی سازمانی)
۳۳	چرخه ادیزس

۳۷	چرخه گرینر
۴۰	چرخه گری و آریس
۴۲	چرخه مرگ سازمان ها
۴۶	منطق تغییر و تحول در نظام های اجتماعی
۴۶	(ج) افراد در بستر زمان (چرخه زندگی فردی)
۵۱	قلمرو فردی (مبتنی بر ویژگی های فردی)
۵۵	فصل دوم: کمال مدیریت - مدیریت کل مغز
۵۶	یادگیری مبتنی بر بین و بانگ
۶۱	تاثیر کسب و کار موفق
۶۲	تاثیر مدیریت تغییر
۶۳	تاثیر سازمان نامیاب
۶۳	مدیریت مبتنی بر نقطه مرکزی - روانی
۶۶	چپ مغزی و راست مغز در مدیریت
۶۷	ویژگی های اساسی چپ مغزی - راست مغزی
۷۱	مدیریت کل مغز
۷۳	مدیریت و رهبری
۷۹	فصل سوم: اندیشه سیستمی
۸۱	شیوه سیستمی در برابر شیوه تحلیلی - منطقی
۸۴	رویکرد اندیشه سیستمی در سازمان (سازمان بمثابة یک سیستم فردی - اجتماعی)
۸۷	اصول کلی اندیشه سیستمی
۸۷	نقطه اهرمی در سیستم ها
۸۸	شناسایی نقاط اهرمی
۹۰	منطق تغییر در سیستم ها
۹۱	اندیشه سیستمی به مثابه یک زبان
۹۲	نمودار سیستم ها (حلقه های علی)
۹۳	حلقه های بازخوردی

۹۶	مداخلات بیرونی در حلقه‌های علی
۹۷	شکاف‌ها در حلقه‌های علی
۹۸	وقفه‌ها (تاخیرها) در حلقه‌های علی
۱۰۰	توسعه مدل سیستم‌ها
۱۰۱	راهنمای رسم نمودارهای علی
۱۰۴	موانع اندیشه سیستمی
۱۱۳	فصل چهارم: مدیریت در پیچیدگی و آشوب
۱۱۴	مدیریت پارادایم نیوتنی
۱۱۹	سیستم‌های پیچیده
۱۱۹	ساختار سیستم‌های پیچیده
۱۲۱	رفتارهای ذاتی سیستم‌های پیچیده
۱۲۱	حلقه‌های علی نمودار
۱۲۳	رفتارهای غیرخطی ساده و شخصی
۱۲۵	هم افزایی
۱۲۶	حساسیت نسبت به شرایط اولیه
۱۲۸	خود سازماندهی
۱۳۴	سازگاری پویا
۱۳۴	هم تکاملی
۱۳۵	پارادایم آشوب
۱۳۷	لبه آشوب
۱۳۸	اثر پروانه‌ای
۱۳۹	خود-مانایی و جاذبه‌های غریب
۱۴۲	مدیریت در آشوب و پیچیدگی
۱۵۲	کسب آمادگی برای ورود به منطقه پیچیدگی
۱۵۷	فصل پنجم: مدیریت پارادوکس‌ها
۱۵۸	مدیریت پارادوکس‌ها

۱۵۹.....	الگوی پنج مرحله‌ای مدیریت پارادوکس
۱۶۳.....	پارادوکس‌ها و مدیریت تغییر
۱۷۱.....	فصل هشتم: مدیریت استراتژیک گفتمان گرا
۱۷۵.....	مکمل گفتمان در مدیریت استراتژیک
۱۸۰.....	مدیریت استراتژیک گفتمان گرا
۱۸۵.....	فصل نهم: مدیریت بحران در سازمان
۱۸۶.....	تعریف بحران
۱۸۸.....	بحران سازمانی
۱۹۰.....	انواع بحران
۱۹۲.....	مدیریت بحران
۱۹۲.....	تعریف مدیریت بحران
۱۹۴.....	مدیریت بحران‌های ناخوانده
۲۰۷.....	ده گام برای مدیریت بحران موفق
۲۰۹.....	مدیریت بحران‌های خود خوانده
۲۱۱.....	فهرست منابع فارسی
۲۱۳.....	فهرست منابع لاتین