

سازمان‌های

پیچیده

مؤلف:

دکتر سید محمد عباس‌زادگان



عباس زادگان، سیدمحمد، ۱۳۲۸.	سرشماره:
سازمان‌های پیچیده/ تألیف: سیدمحمد عباس زادگان.	عنوان و نام پدیدآور:
تهران: شرکت سهامی انتشار، ۱۳۹۴.	مشخصات نشر:
۱۲۲ ص.	مشخصات ظاهری:
	شابک:
	وضعیت فهرست‌نویسی:
	یادداشت:
	شماره افزوده:
	شماره کتابشناسی ملی:
فیبای مختصر.	
فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nfai.ir	
قابل دسترسی است.	
شرکت سهامی انتشار.	
۳۸۷۳۸۳۵	

سازمان‌های پیچیده

تألیف: دکتر سیدمحمد عباس زادگان
چاپ اول: ۱۳۹۴
ناشر: شرکت سهامی انتشار
چاپخانه حیدری: ۱۰۰۰ نسخه
۷۵۰۰ تومان



دفتر مرکزی: تهران، خیابان جمهوری اسلامی، نرسیده به میدان بهارستان، جنب خیابان ملت، شماره ۹۲

کدپستی: ۱۱۳۳۹۶۵۱۱۸ تلفن: ۳۳۹۰۴۵۹۲ دورنگار: ۳۳۹۷۸۸۶۸

WWW.ENTESHARCO.COM Email: info@entesharco.com

فروشگاه شماره ۱: تهران، خیابان جمهوری اسلامی، نبش خیابان ملت، شماره ۹۲، تلفن: ۳۳۱۱۴۰۴۴

فروشگاه شماره ۲: تهران، میدان انقلاب، بازارچه کتاب، تلفن: ۶۶۴۱۳۶۸۴ دورنگار: ۶۶۹۶۷۱۰۴

فهرست مطالب

۱۱	یشگفتار.....
۱۵	سیستم‌های پیچیده.....
۱۶	عناصر سیستم‌های پیچیده.....
۱۶	عناصر سیستم‌های پیچیده.....
۱۸	پیچیدگی هدف.....
۱۸	پیچیدگی روشها و ابزار.....
۱۸	پیچیدگی هدف.....
۱۹	پیچیدگی شناختی.....
۲۰	الزامات مدیریت بر سازمانهای پیچیده.....
۲۰	الزامات تفکر راهبردی.....
۲۲	پیچیدگی در سطح دولتها.....
۲۲	مقدمه.....
۲۲	شتاب زیاد.....
۲۳	کلیت ساختار فکری دولت.....
۲۴	توانایی هایی برای مدیریت پیچیدگی.....
۲۵	سازماندهی ابعاد پیچیده.....
۲۷	سازمانهای پیچیده.....
۲۷	پیچیدگی.....
۲۷	نمونه‌ها.....
۲۷	سامانه‌های پیچیده.....
۲۸	سازمانهای پیچیده.....
۲۸	مقایسه مدل‌های کلاسیک و پیچیده.....

۲۸	مدیریت اقتضائی در سازمانهای پیچیده.....
۲۹	آثار متغیرهای اقتضایی در تعیین موقعیت مدیریت.....
۳۰	کاربرد الگوی اقتضایی در راهبری.....
۳۰	دیدگاه اقتضایی در سازمانهای پیچیده.....
۳۱	طبقه بندی محیط سازمان.....
۳۱	طبقه بندی فعالیتها.....
۳۲	محیط و عدم اطمینان محیطی.....
۳۴	سازمانهای پویا.....
۳۴	سازمانهای ایستا.....
۳۵	تفاوت ویژگیهای ساختارهای ایستا و پویا.....
۳۷	هنر کار کردن در سازمانهای پیچیده.....
۳۷	مورد خاص تیمهای ورزشی.....
۳۹	نظریه نظم ناشناخته.....
۳۹	هدف.....
۳۹	چهار رکن اصلی نظم در بی نظمی.....
۴۰	نظریه پیچیدگی.....
۴۰	اثر پروانه‌ای.....
۴۱	اصلی همپایانی.....
۴۱	سینرژی یا هم افزایی.....
۴۲	مدیریت نوین و تأثیر نظم ناشناخته بر آن.....
۴۸	نظریه آشوب و اصول آن.....
۴۸	پیشرفتهای علمی.....
۴۹	بی نظمی یا آشوب چیست؟.....
۴۹	ویژگی نظریه آشوب.....
۵۰	۱ اثر پروانه‌ای.....
۵۰	خاصیت پروانه‌ای و تأثیر آن در مدیریت.....
۵۰	۲ خود سازماندهی.....
۵۱	۳ سازگاری پویا.....
۵۲	۴ خودمانائی.....
۵۲	۵ جاذبه‌های عجیب.....
۵۴	نظریه آشوب و نگرش مدیران.....
۵۵	تصمیم گیری در شرایط آشوب.....
۵۵	مدل آشفته تصمیم گیری.....

۵۵	مدل تصمیم‌گیری آشفته از تلاقی چهار جریان عمده حاصل می‌شود.....
۵۶	تأثیرات عمده نظریه آشوب بر تصمیم‌گیری.....
۵۷	مدیریت راهبردی (استراتژیک).....
۵۷	در سازمانهای پیچیده.....
۵۸	ویژگیهای اصلی مدیریت استراتژیک.....
۵۹	مدیریت استراتژیک (راهبردی).....
۵۹	عوامل تغییر.....
۶۱	ارزیابی.....
۶۲	مدیریت راهبردی و ارتباطات الکترونیک.....
۶۲	معیارهای استراتژی اثربخش.....
۶۴	مدیریت راهبردی و پیچیدگی.....
۶۴	مقایسه دو دیدگاه نظم در بی‌نظمی و نظم ایستا.....
۶۶	ساختار استراتژی مدیریت در سازمانهای پیچیده.....
۶۶	مقدمه.....
۶۶	استراتژیهای پورتر.....
۶۷	رهبری در هزینه (Cost Leadership).....
۶۷	تمایز سازی (Differentiation).....
۶۷	تمرکز (Focus).....
۶۸	نظریه معاصر در مورد استراتژی ساختار.....
۶۹	پیش‌بینی انواع استراتژیها.....
۷۰	پیش‌بینی انواع استراتژی: پیوستار استراتژی محیط.....
۷۰	استراتژیها با رویکرد کسب و کار.....
۷۰	مدل دلتا (سه وجهی) Delta Model.....
۷۲	سازمانهای پیچیده و راهبردی.....
۷۳	خط‌مشی‌های اداره سازمانهای پیچیده.....
۷۶	یک طرح جامع.....
۷۷	راهکار برای به‌کارگیری کارآفرینی استراتژیک در سازمانهای پیچیده.....
۷۹	قرار دادن سازمانهای پیچیده در جایگاه مناسب.....
۸۱	بررسی حالت‌های ممکن.....
۸۲	تهیه نقشه‌ای برای چگونه مدیریت کردن پیچیدگی.....
۸۴	نمونه عملی بهبود در سیستم یک بانک.....
۸۶	کاهش یا راهبری پیچیدگی.....
۸۶	انواع پیچیدگی.....

۸۸	افزایش مهارت‌ها هر جا که لازم باشد
۹۱	مدیریت پیچیده
۹۴	چارچوبی برای مدیریت همکاری در سازمان‌های پیچیده
۹۴	کاربرد آن در سیستم‌های خودگردان
۹۷	همکاری: کاربرد در سیستم‌های خودگردان
۹۸	فواید سازمان خودگردان تعاونی
۹۹	نیازمندی‌های توانایی همکاری گسترده
۹۹	۲۱ چارچوبی برای همکاری در گروه‌های بزرگ
۱۰۰	نیاز به مکانیزم‌های همکاری در گروه‌های کوچک
۱۰۰	نیاز به مکانیزم‌های همکاری در گروه‌های بزرگ
۱۰۲	چارچوب
۱۰۳	اجتناب از مغایرت (تعارض)
۱۰۳	ساختارهای وظیفه اهداف
۱۰۴	ساختار وظیفه فعالیتها
۱۰۴	ساختار سازمانی
۱۰۵	ساختار گروه نقشها
۱۰۶	ساختار گروه عوامل
۱۰۷	شناسایی تعارض (مغایرت)
۱۰۷	حفظ آگاهی
۱۰۸	فرآیندها و ساختار وظیفه
۱۰۸	مدیریت تغییرات پویا
۱۱۰	دفع تعارض
۱۱۰	فرآیند و ساختارهای ارتباطی هماهنگی
۱۱۱	کاربرد در سیستم‌های خودگردان و فراتر از آن
۱۱۲	تأثیر انتخاب ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد
۱۱۲	پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در سازمان
۱۱۸	تأثیر پیچیدگی راهبردی بر استراتژی بازاریابی
۱۱۸	۱ مقدمه
۱۱۹	۲ تأثیرات پیچیدگی استراتژیک
۱۲۰	۳ فرآیند استراتژیک بازاریابی

پیشگفتار

اکثر مردم با سازمان‌های پیچیده برخورد داشته‌اند، سازمان‌های اجتماعی مانند شهرداری کلان شهرها نمونه‌ای از این نوع سازمان‌ها هستند. احساس سرگردانی ناشی از پیچیدگی فرآیندهای انجام کار، باعث شده است که مراجعین همواره نگران نتیجه انجام کار بوده و احساس دغدغه خاطر نمایند.

در کشور ما نیز ستاد مرکزی سازمان‌های بزرگ دولتی نیز معمولاً نمونه‌ای از سازمان‌های پیچیده تلقی می‌شود. در بسیاری از کشورها با سپردن امور به مردم و بخش خصوصی، دولت‌ها کوچک و محدود شده و صرفاً عملیات سیاست‌گذاری و نظارت عمومی را بر عهده گرفته‌اند و به همین دلیل محل مراجعه مردم برای مسائل گوناگون از جمله اخذ مجوز نیستند. اما هنوز نظریه کوچک‌سازی دولت در کشورمان به بار ننشسته است.

با توسعه تکنولوژی و قدرت گرفتن بخش خصوصی، سازمان‌های توانمندی در عرصه بین‌المللی به وجود آمده‌اند که غالباً ماهیت فراملیتی داشته و با به کارگیری تخصص‌های متفاوت تأسیسات عظیمی را به وجود آورده و نقش مهمی در توسعه جهانی، منطقه‌ای و ملی داشته‌اند این سازمان‌ها ناگزیر بوده‌اند که همواره خود را با تغییرات بسیار زیاد تطبیق داده و دوره عمر خود را بازبینی و مانع‌پیری و فروپاشی خود شوند.

در دوران اخیر روش‌های سازماندهی و مدیریت کلاسیک پاسخگوی این سازمان‌ها نبود و نمی‌توانست پاسخ‌های مناسبی را برای این سازمان‌ها تدارک کند. بعلاوه اسانید رشته مدیریت نیز به تنهایی قادر به تحقیق و پژوهش و

چاره‌اندیشی برای این معضل نبودند. به ناچار از صاحب‌نظرانی در حیطه‌های گوناگون به ویژه اقتصاد و علوم اجتماعی و گاهی علوم پایه و حتی زیست‌شناسی استمداد جستند. این حوزه نیازمند خلق و زایش نظریه‌های جدیدی بود. پای دانش تکامل در حوزه زیست‌شناسی که سال‌ها است رشته‌های گوناگون علوم پایه را تحت تأثیر قرار داده است، به حوزه علوم انسانی و اجتماعی نیز کشیده شد و در حوزه دانش ایجاد سازمان مؤثر واقع شد.

این درک اندک اندک شکل گرفت که حوادث غیر مترقبه مانند زلزله، طوفان، سونامی و سایر حرکات طبیعی و حتی بحران‌های اجتماعی اگر چه به نظر نامنظم می‌رسند اما در درون خود و ملاحظه روند آنها در دوره‌های زمانی بلندمدت، دارای قواعدی هستند که البته همیشه قابل پیش‌بینی کامل نیستند اما با منطق احتمالات، و نه قاعده‌های علت و معلولی می‌توان در مورد آنها سخن گفت و برخی از قانونمندی‌ها را ابراز داشت.

قواعد فیزیک کوانتوم، که دیدگاه انسان را در مورد تبیین بسیاری از رخدادهای عوض کرده بود، حتی در پزشکی نیز به کار رفت و حوزه پزشکی همیوپاتی (سازواری) را در مقابل طب آلوپاتی (سرکوبگر) قرار داد. این تغییرات نشان می‌داد همچنان که نظریات نیوتونی در فیزیک هر روز کاربرد کمتری پیدا می‌کند، نظریات ایستاکرا برای توضیح موقعیت سازمان‌ها و تحولات مورد نیاز که همانند یک موجود زنده با بیرون از محیط خود در تعامل است، ناکافی و نارکارآمد بود.

سرعت رشد تغییرات و نیازهای جدید بشر برای زندگی بهتر، باعث شد که شرکت‌های جدیدی با اهداف و آرمان‌های متفاوت به وجود بیاید. اداره این سازمان‌ها نیز نیازمند مدیرانی جستجوگر، چالش پذیر، آماده قبول مخاطرات عقلانی، تحول‌گرا و آماده برای ترکیب و اجرای نظرات و دیدگاه‌های صاحب‌نظران بود.

نخبه‌گرایی و تجمع این گروه‌ها به ویژه حضور آنان از سرتاسر جهان در گروه کشورهای توسعه یافته و بهره‌گیری از آنان برای خلق، ابداع و ایجاد موضوع نسبتاً جدیدی است که سازماندهی نیروی انسانی، مدیریت دانش و سازمان‌های یادگیرنده را متأثر نموده است.

موارد مذکور نظریه‌های جدیدی را در سازمان‌ها به نام پیچیدگی به وجود می‌آورد. بنابر این طرح آن در حوزه ادبیات مدیریت ضروری می‌باشد. اگر چه مطالعات گوناگونی در این حوزه انجام داده بودم، اما تدریس موضوع سازمان‌های پیچیده در دوره دکترای اجرایی مرکز آموزش عالی توسعه مدیریت در نیمه اول سال ۹۳ فرصتی شد که دامنه اطلاعات و دانش من گسترش یابد و با توجه به کتاب‌های محدودی که در این زمینه وجود دارد تهیه یک اثر قابل استفاده برای مدیران ضروری گردید.

متنی که در این کتاب ارائه شده است، حاصل تقریر مطالب در دوره مذکور و مقالاتی است که دانشجویان با تکیه بر تجربه گسترده خود در اداره سازمان‌ها ارائه کردند و با تغییرات و اصلاحاتی در تنظیم این کتاب مورد استفاده مستقیم قرار گرفت.

کوشش شده است از عبارت پردازی نسبتاً ساده‌تری استفاده شود و مفاهیم بسیار نظری را کنار گذاشته و به جنبه‌های کاربردی پردازم به طوری که علاوه بر دانشجویان، مدیران نیز به راحتی بتوانند از آن استفاده کنند و در اداره سازمان‌های گوناگون از آن بهره ببرند.

اذعان دارم که تفکیک برخی از بخش‌ها ضرورت داشت. لذا دارای اندکی رویهم افتادگی است و این امر انسجام نسبی مطالب را کاهش داده است. امیدوارم خلاصه‌گویی برای محدود کردن صفحات کتاب بر حوصله مدیران بیفزاید و آنان را به خواندن تشویق کند.

سید محمد عباس‌زادگان

بهار ۹۴