

بریت بحران و قدرت سازمانی

دکتر مصطفی ساوه‌درودی

تابستان ۱۳۹۳

سرشناسه : ساوه درودی، مصطفی، ۱۳۴۴-
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت بحران و قدرت سازمانی / مصطفی ساوه درودی.
 مشخصات نشر : ۲۴۶ صفحه
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۲۸-۹۷۰۲
 قیمت : ۱۰۰۰۰۰ ریال
 وضعیت فهرست نویسی : فیا
 موضوع : برنامه ریزی سازمانی
 موضوع : رفتار سازمانی
 موضوع : مدیریت بحران
 شناسه افزوده : دانشکده علوم و فنون فارابی
 رده بندی کنگره : ۴۱۳۹۲ م ۲ س ۲۸/۱۲۸ HD۲۰
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۱۲
 شماره ثبت کتابخانه ملی : ۳۳۸۸۱۲۳



انتشارات دانشکده فارابی

لیف: مصطفی ساوه درودی
 ویراستار علمی: دکتر تقی پوریان - ابراهیم خلیلی
 مدیر اجرایی: علی افضلی
 ویراستار فنی: سعیدرضا بخشی
 تنظیم: حسین بختیاری
 طرح جلد: حسین غری
 تاریخ انتشار: تابستان ۱۳۹۳
 قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال
 شمارگان: ۱۰۰۰ جلد
 نوبت چاپ: اول ۱۳۹۳

تمامی حقوق اعم از چاپ، تکثیر و نسخه برداری برای ناشر محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر ماخذ بلامانع است).

صندوق پستی: ۴۵۷۳-۱۹۳۹۵

تلفن ناشر: ۲۹۹۴۲۶۵۸

۷۱	فصل پنجم: راهبردهای سازمانی و قدرت
۷۱	راهبرد تحول
۷۲	راهبرد توسعه و بهبود سازمان
۷۳	نظریه سازمان
۷۴	طراحی سازمان
۷۶	مفهوم راهبرد سازمانی
۷۸	مشخصات عمومی راهبرد
۷۸	مشخصات محیطی
۷۸	مشخصات درون سازمانی
۷۹	مشخصات نیروی انسانی
۷۹	مشخصات اجرایی
۷۹	نظام ارزشی
۸۰	مدیریت راهبرد
۸۲	مدیریت راهبردی سازمانی
۸۳	فرصت‌ها و تهدیدات
۸۴	نقاط قوت و ضعف
۸۹	الگوی مدیریت راهبردی
۹۱	طراحی راهبردی
۹۳	فصل ششم: مدیریت تغییر و قدرت
۹۳	وظایف مدیریت
۹۵	برنامه‌ریزی
۹۷	مدیران میانی
۹۷	مدیریت عالی
۹۸	سازمان‌دهی
۹۹	ایجاد انگیزه
۱۰۲	تأمین نیروی انسانی

۱۰۴	اعمال کنترل
۱۰۷	تفکر مدیریتی در سازمان
۱۱۰	الگوهای تغییر در سازمان
۱۱۰	الگوهای اساسی
۱۱۲	تاخیر برآورد وضعیت
۱۱۲	تاخیر سیاسی
۱۱۲	تأخیر در بهره‌گیری از تجربه
۱۱۵	الگوهای رفتاری
۱۱۹	فصل هفتم: بحران و قدرت سازمانی
۱۱۹	مقدمه
۱۲۱	مفهوم بحران و انواع
۱۲۵	بحران‌های ناگهانی
۱۲۵	بحران‌های تدریجی
۱۲۶	مراحل بحران
۱۲۷	بحران فردی
۱۲۷	بحران سازمانی
۱۲۷	بحران اجتماعی
۱۲۸	مدیریت بحران
۱۳۵	شاخص‌گذاری در بحران
۱۳۹	فصل هشتم: بحران و آسیب‌های سازمانی
۱۳۹	مفهوم آسیب
۱۴۱	آسیب‌پذیری
۱۴۲	آسیب‌شناسی
۱۴۲	آسیب‌های شناختی
۱۴۵	آسیب‌های رفتاری
۱۵۰	آسیب‌های کارکردی

۱۵۴	آسیب‌های ساختاری
۱۵۵	آسیب‌های فوساختاری
۱۵۷	ریشه‌یابی آسیب‌ها
۱۵۷	راهبرد
۱۵۷	فناوری
۱۵۹	محیط
۱۶۰	مقابله با آسیب (راه‌کارهای کلان)
۱۶۰	حاکمیت ارزش‌ها
۱۶۲	حاکمیت قانون
۱۶۲	حفظ قداست‌ها
۱۶۴	مقابله با آسیب (اقدامات عملی)
۱۶۷	فصل نهم: بحران و تغییرات در سازمان
۱۶۷	مفهوم تغییر
۱۶۸	ضرورت تغییر
۱۷۱	چگونگی تغییر
۱۷۲	شناخت از رقیب
۱۷۳	شناخت و اشراف مسئول از محیط داخلی
۱۷۴	راهبرد فرهنگ
۱۷۵	کارکرد سازمان
۱۷۶	ساختار
۱۷۷	واکنش در برابر تغییر
۱۸۱	الگوهای سازمانی تغییر
۱۸۱	الگوی مکانیکی
۱۸۱	الگوی ارگانیکی
۱۸۳	الگوی کرافت
۱۸۴	الگوی ارگانیکی - مکانیکی

۱۸۴	نقش مدیران در تغییر
۱۸۹	تدبیر مدیران در برابر مقاومت ناشی از تغییر
۱۹۹	واکنش در برابر تغییر و بروز بحران
۱۹۹	مقاومت افراد
۲۰۰	مقاومت گروهی
۲۰۲	مقاومت سازمانی
۲۰۴	جبرنگی اجرای تغییر
۲۰۴	مادگی
۲۰۴	پیش‌بینی
۲۰۴	اجرا
۲۰۵	تغییرات اجباری
۲۰۵	تغییرات تطبیقی
۲۰۶	تغییرات در زمان بحران
۲۰۷	تغییرات مهارشده
۲۱۰	ارتباطات
۲۱۰	مشارکت
۲۱۰	در نظر گرفتن تسهیلات
۲۱۱	معامله
۲۱۱	دستاویز قراردادن افراد
۲۱۲	مدیریت ایجاد بحران (آخرین راه‌کار تغییر)
۲۱۷	نتیجه‌گیری
۲۲۳	منابع و مآخذ

چکیده

در این کتاب اهمیت مدیریت و قدرت سازمانی برای خروج از بحران احتمالی مورد توجه قرار می‌گیرد. پویایی سازمان در نگاه اول با توجه به توان مدیریتی و در ادامه قدرت سازمان امکان‌پذیر است. از این‌رو سازمان‌ها تلاش دارند برای بقا و ماندگاری خود با توجه به این موضوع اثرگذار اقدام‌های خود را ساماندهی نمایند. با توجه به اهمیت موضوع در این کتاب تلاش خواهد شد تا ابتدا با تشریح محیط داخلی سازمان و توجه به حوزه‌های مختلف آن همچون راهبرد فرهنگ، ساختار، فرآیند عملیاتی و منابع مباحثی همچون قدرت انسانی، تسهیل‌گر، تسهیل‌گری و آسیب‌های سازمانی راهبردهای مؤثر در مدیریت بهینه سازمان بر روی تغییرات سازمانی مد نظر قرار گرفته و تشریح شود.

تلاش محقق در این پژوهش بر آن است تا با بیان مباحث نظری از مفهوم بحران، عوامل مؤثر در بروز بحران‌های سازمانی مورد بحث قرار دهد. برای این منظور ابتدا مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در شناخت سازمان مورد توجه قرار گرفته و در ادامه آسیب‌های سازمانی که منجر به اثرگذاری در مأموریت سازمان می‌شود، در چهار حوزه رفتاری، کارکردی، ساختاری و فراساختاری مورد بحث قرار می‌گیرد. با توجه به تأثیر تغییرات در مأموریت سازمان، این مهم نیز مورد توجه قرار گرفته و راهکار کنترل بحران نیز در سه حوزه مقابل آن یعنی فرهنگ قوی سازمانی، قدرت سازمانی و راهکارهای سازمانی با تکیه بر مدیریت بهینه و با ایجاد تغییرات در سازمان با تأکید بر مأموریت و ایجاد جنبش نرم‌افزاری تشریح می‌گردد.

فهرست مطالب

چکیده	ز
پیشگفتار	ش
فصل اول: قدرت سازمانی و مؤلفه‌های آن	۱
مفهوم قدرت و پیدایش آن	۱
مؤلفه‌های قدرت	۵
تقسیم‌بندی قدرت	۷
روش‌های ساختاری	۷
روش‌های غیرساختاری	۹
تقسیم‌بندی قدرت از نظر مدیریت	۱۲
محورهای اثربخش در قدرت سازمان	۱۴
سازماندهی قدرت	۱۶
سازماندهی معطوف به هدف	۱۶
سازماندهی مبتنی بر تشویق و تنبیه	۱۷
سازماندهی مبتنی بر اقتاع و قدرت شرطی‌کننده	۱۸
سازماندهی مبتنی بر منافع ضروری همگانی	۱۹
منابع انسانی، قدرت محوری سازمان	۲۰
اهمیت مدیریت منابع انسانی	۲۱
فصل دوم: عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی	۲۳
مقدمه	۲۳
بررسی محیط سازمانی	۲۴
راهبرد و فرهنگ	۲۴
فرآیند داخلی	۲۷
ساختار	۲۸
تخصیص منابع	۳۳

۳۵	فصل سوم: فرهنگ سازمانی و قدرت
۳۵	مفهوم فرهنگ
۳۷	ویژگی‌های عمومی فرهنگ
۳۸	کارکردهای فرهنگ
۴۰	مفهوم فرهنگ سازمانی
۴۴	نقش فرهنگ در سازمان
۴۶	دانش فرهنگ سازمانی و حفظ آن
۵۱	فرهنگ و کارکنان
۵۳	علل تفاوت‌های فرهنگی
۵۵	تأثیر محیط و فرهنگ سازمانی
۵۷	فصل چهارم: سازمان و قدرت
۵۷	مقدمه
۵۸	مسیر ایجاد جنبش نرم‌افزاری
۵۸	تعیین هدف
۵۸	راهبرد
۶۲	سیاست‌های سازمانی
۶۲	اطلاعات
۶۳	تلفیق علم و تجربه
۶۶	جنبش نرم‌افزاری
۶۹	وظایف جنبش نرم‌افزاری
۶۹	طراحی، تولید و توسعه امور تحقیقاتی و پژوهشی
۶۹	توجه به آسیب‌ها و تهدیدات محیطی
۶۹	به‌کارگیری توان فکری
۷۰	تقویت مباحث ارزشی سازمان

پیشگفتار

حیات هر سازمانی منوط به آن است که سازمان در انجام هر کاری، اصل بقا را مدنظر قرار دهد. همان‌طور که مرگ هر سازمانی دارای دلایل احتمالی ویژه‌ای است و برای آن علت‌های مشخص و این وجود دارد، حیات سازمان نیز مرهون توجه به اصول و مواردی است که سازمان در سناه آن معنا پیدا می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها اثربخشی معمولی نیز ندارند، اما زنده‌اند. بیرون‌نگری دیگر از سازمان‌ها با اعمال تغییرات اساسی در چرخه حیات، هستی خود را به خطر انداخته و با ورود به فضای خطر آفرین و خطر ساز حیاتی دوباره می‌گیرند.

سازمان برای رسیدن به هدف مشخصی تأسیس شده و در جهت رسیدن به آن تلاش می‌کند. اگر این تلاش‌ها به صورت هماهنگ و هدفمند صورت پذیرد، سازمان را برای رسیدن به اهداف خود یاری رسانده و به اصطلاح راه رسیدن به اثربخشی سازمانی را هموار می‌کند. متقابلاً اگر چنین حالتی در سازمان وجود نداشته باشد سازمان اثربخشی محسوب نمی‌گردد. نبود این اثربخشی منجر به بروز پیامدهای منفی در سطح سازمان و حتی بیرون از آن شده و احتمال سقوط سازمان را فراهم می‌سازد. این سقوط الزماً یک‌باره صورت نمی‌گیرد. در بسیاری موارد انحراف و کنجروی اولیه از مسیر اصلی به تدریج کاملاً پیچیده آغاز می‌شود و در نهایت با گذشت زمان شتاب بیشتری گرفته و منجر به نابودی سازمان می‌گردد. سازمان‌هایی که دارای ماهیتی عقلانی و هدف‌گرا باشند می‌توانند برای وصول به اهداف سازمانی ویژگی‌های زیر را مدنظر قرار دهند:

۱- دارای هدف نهایی باشند.

۲- اهداف آنها دقیقاً مشخص و شناخته شده باشد.

۳- اعضای سازمان برای رسیدن به اهداف اتفاق نظر داشته باشند.

۴- اهداف محدود باشد.

۵- پیشرفت سازمان در مسیر نیل به اهداف قابل اندازه گیری باشد.

حصول به اهداف موردنظر می باید بر روش های عملیاتی تنظیم گردد. این روش ها نیز مستلزم ساماندهی محیط داخلی سازمان و نگاه هم زمان به محیط بیرونی و شرایط حاکم بر آن است. در محیط داخلی اولویت یکم، ساخت فرهنگ سازمانی است. فلسفه وجودی فرهنگ سازمانی که شالوده اصلی کار سازمان را شکل می دهد، ساماندهی در سلامت افراد از لحاظ انسانی و معنوی، پذیرش شرایط حاکم بر سازمان توسط کارکنان، تقویت روح، تعهد و مسئولیت اخلاقی، سخت کوشی و تلاش بیشتر برای رسیدن به اهداف سازمانی است که از طریق فعالیت های عملی، ساختار مناسب و وجود منابع اصلاح می شود.

مورد دوم در بررسی محیط داخلی شناخت آسیب های سازمانی است. این مهم که در کنار شناخت قدرت سازمانی می گردد در حوزه هایی همچون رفتار، کارکرد و ساختار مورد توجه قرار می گیرد. این بحث نیز مانند فرهنگ سازمانی با توجه به محیط بیرونی می تواند به سهولت مورد بررسی قرار گیرد. در واقع باید پذیرفت که آسیب های فراساختاری نیز به طور مستقیم یا غیرمستقیم به سازمان اثر گذاشته و می تواند کارکردهای سازمان را در مسیر بهبود یا ضعف و نابودی قرار دهد در افزایش این کارکردها مواردی همچون مدیریت صحیح و منطقی، وجود راهبر مناسب، در مقابله با آسیب ها می تواند اثرگذار باشد.

آسیب های سازمانی در صورت نبود کنترل و توان ساماندهی می تواند بروز بحران های گسترده، عمیق و بنیان برانداز را در هر سازمانی فراهم آورد. این و کنترل آنها برای هر سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده و می باید چرخه مناسبی برای آن تدوین و اجرا گردد. در راه وصول به این هدف به نظر می رسد، یکی از مهم ترین نقش ها را مدیران سازمانی دارند. این وظیفه مهم که در سطوح مختلف مدیریتی از جمله مدیران عالی، میانی و عملیاتی قابل اجراست، در صورت شناخت آسیب ها می تواند تبدیل به قدرت سازمانی

گردد. به همین دلیل باید پذیرفت که مدیران قوی و درون‌نگر، بهترین افرادی هستند که می‌توانند بحران‌های داخلی را احساس نموده و در راه مقابله با آن اقدام‌های جدی را لحاظ نمایند. راه غلبه بر بحران شناخت محیط درونی و بیرونی سازمان است. آنها باید از مخاطرات و تهدیدات محیطی آگاه باشند تا بتوانند در مقابله با آن از بهترین و مناسبترین روش استفاده نمایند. این روش که در واقع عامل بسیار مهمی برای بهبود کارویژه‌های سازمان است، به سهولت شرایط نامساعد داخلی را در مسیر مناسب خود قرار داده و صحت و سلامت سازمان را فراهم می‌آورد.

با توجه به اهمیت شناخت آسیب‌های سازمانی، به‌نظر می‌رسد شرایط حاکم بر سازمان‌ها را تأکید بر شناخت فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با آسیب سازمانی قابل بررسی‌تر و بحث‌پذیر است. از این‌رو محورهای موردنظر که کمتر بحثی درباره آنها در کتب مختلف مدیریت و اجتماعی شده، می‌تواند چشم‌انداز مناسبی را برای علاقمندان به شناخت سازمان‌های تخصصی فراهم آورد.

زمستان - سال ۱۳۹۲

دکتر مصطفی ساوه‌درودی