

مدیریت سازمان‌ها در شرایط پیچیده

مؤلفان

دکتر وحید باسجی (عضو هیئت علمی دانشکده طباطبائی)
دکتر عطاءاله هرندی (دکتری مدیریت استراتژیک دانشکاد علامه طباطبائی)

مبلفا انتشارات

۱۳۹۵

سرشناسه: خاشعی وحید،
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت سازمانها در شرایط پیچیده / تألیف وحید خاشعی، عطاءاله هرندي
مشخصات نشر: تهران: مبلغان، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهري: ۳۲۸ ص. مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۶۱۴-۹۹۰۸

وفاقی فهرستی: قیفا

داشت: آییننامه

موضوع: Organization

موضوع: Organizational Effectiveness

موضوع: Management

رده‌بندی کنگ: ۱۳۹۵ / ۲ / ۳۷ HD

رده‌بندی دیوبند: ۶۵۸

موضوع: سازمان
موضوع: کارآمد سازمانی
موضوع: مدیریت
شناسه افزوده: هرندي، عطاءاله

مدیریت سازمانها در شرایط پیچیده

مؤلفان: دکتر وحید خاشعی، عطاءاله هرندي

طراح روی جلد: مازیار بریمانی

ویراستار: مجتبی کرباسچی

صفحه آرا: زینب نجاری، ایوب سعادت پور

لیتوگرافی: نوید

چاپ: آبنوس

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۹۵

ناشر: انتشارات مبلغان

نشانی: تهران، خیابان شهید بهشتی، خیابان شهید سرفراز (دریای نور)، خیابان پنجم، شماره ۱۰

تلفن: ۸۷۳۳۰۶۹-۷۰ / فاکس: ۸۷۳۶۰۸۸

وب سایت: www.moballegangroup.com

پست الکترونیک: info@moballegangroup.com

فروش اینترنتی از طریق وب سایت: www.moballegangroup.com

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۶۱۴-۹۹۰۸

(کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است)

بها: ۳۶۰,۰۰۰ ریال

فهرست

یادداشت ناشر ۶

یادداشت مؤلفان ۸

فصل ۱:

اندیشه پارادایمی در تئوری سازمان و مدیریت ۱۳

فصل ۲:

بنیان‌های فلسفی اندیشه پیچیدگی ۴۵

فصل ۳:

نظریه آشوب ۷۵

فصل ۴:

نظریه پیچیدگی ۸۷

فصل ۵:

استراتژی‌سازی در محیط‌های پیچیده ۱۱۱

فصل ۶:

بداهه‌سازی استراتژیک ۱۷۱

فصل ۷:

اجرای استراتژی در محیط پیچیده ۲۰۰

فصل ۸:

تغییرات استراتژیک در محیط‌های پیچیده ۲۳۳

فصل ۹:

تعارضات استراتژیک در محیط‌های پیچیده ۲۵۹

فصل ۱۰:

کنترل استراتژیک در محیط‌های پیچیده ۳۰۵

یادداشت‌ناشر

«ما هیچ حده استنباهی انجام ندادیم. سخت تلاش کردیم اما به‌رغم همه اینها شکست خوردیم». این سخنان رئیس شرکت هواپیمایی ایران که در جریان برگزاری نشست خبری اعلام فروش این شرکت به مایکروسافت گفته شده است. ارزش سهام این شرکت طرف حدود ۳ سال، ۹۹ درصد کاهش پیدا کرد؛ یعنی از رقم هر سهم ۲ دلار به ۲/۵ دلار سقوط کرد. شرکتی که ارزش آن در بازارهای اروپا ۲۵۰ میلیارد یورو برآورده می‌شد به ۳/۷۹ میلیارد یورو به مایکروسافت فروخته شد. واقعاً چرا باید نوکیا چنین سقوط وحشتناک را تجربه کند، درحالی که ۸۰ درصد سهام بازار تلفن‌های همراه را بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۲ داشت؟ شبیه آن داستان درمورد موتور جست‌وجوگر یاهو نیز رقم خورد. موتور جست‌وجوگری که زمانی اولین و بهترین موتور جست‌وجو در جهان بود و با آمدن گوگل آرام آرام این رتبه را به رقیب جوان و پرقدرت خود تحویل داد؛ به نحوی که سهم گوگل از کاربران موتورهای جست‌وجوگر ۸۵/۳۵ درصد و سهم یاهو ۶/۴۲ درصد شد. سهام که روزگاری ۱۱۸/۷۵ دلار در بازارهای آمریکا معامله می‌شد به رقم ۱۸ دلار هم رسید. اینکه چه اتفاقی برای یاهو افتاد، داستان مفصلی است. در ایران، این قصه پرغصه برای شرکت‌هایی چون ارج، رمایش، ایانت و صدها شرکت بزرگ و کوچک دیگر هم‌اکنون درحال رخ دادن است. چه عامل و یا عواملی این تحولات را رقم می‌زنند؟ قبلاً در یادداشت‌ناشر کتاب «چرا شرکت‌های خوب به بیراهه می‌روند و چگونه مدیران، جسته آنها را از نو می‌سازند» نوشته دونالد ان سول به گوشه‌هایی از علل این ناکامی‌ها اشاره کرده بودیم. اما بخش بزرگی از دلایل ناکامی شرکت‌ها، به سرعت تغییرات در حوزه‌های گوناگون اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و فناوری برمی‌گردد. این تغییرات به‌قدری سریع و پرشتاب اتفاق می‌افتند که مدیران شرکت‌های بزرگ چون نوکیا و یاهو نیز از آن، جا می‌مانند.

شیوه‌های مدیریت امروز در پاسخ به این تغییرات و رویدادهای ناشی از جهانی شدن، و تأثیر شرایط اقتصادی و سیاسی کشورها و تأثیر آن بر محیط شرکت‌ها فقط تغییر در نرم‌افزارها و یا ساختارهای اداری نیست، بلکه تغییر در نگاه کلان و درک نوین از مدیریت در شرایط پیچیده است.

اندیشه پیچیدگی نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ به صورت یک نهضت خودآگاه به‌منظور تغییر اندیشه علمی و فراتر رفتن از اندیشه تقلیل‌گرا و خطی مطرح شد. این اندیشه سبب گسترش شکل‌های جدیدی از مدل‌های ریاضی و غیرخطی شد. با گسترش این اندیشه و ورود عالمان و متفکران به این حوزه، درک

شرایط و سیستم‌های پیچیده مدیریتی آسان‌تر شد و به سمت الگوها و روابط تعاملی میان عناصر و فهم آنچه الگوهای نظم و رفتار تعاملی می‌نامند، حرکت کرد.

کتاب "مدیریت سازمان‌ها در شرایط پیچیده" به طرح تئوری‌های مدیریتی در شرایط نوین امروز می‌پردازد و با طرح مبادی فلسفی و پارادایمی لازم برای فهم نظریه پیچیدگی، این مباحث را قابل درک و آموزش می‌سازد. این کتاب با نگاه عمیق به مباحث کلان مدیریت در شرایط پیچیده، به آموزش استراتژی‌سازی، اجرا و کنترل استراتژی‌های مدیریت در این شرایط می‌پردازد.

مؤلفان این کتاب، استادان و محققان رشته مدیریت در دانشگاه علامه طباطبائی هستند و این کتاب، نتیجه سال‌ها تحقیق و پژوهش این استادان به همراه دانشجویانشان است.

جا دارد از جناب آقای دکتر وحید خاشعی و جناب آقای دکتر عطاءاله هرندی برای تألیف این کتاب گرانسنگ تشکر کنم. همچنین وظیفه خود می‌دانم از ویراستار فهیم و دانش‌پژوه، جناب آقای مجتبی کرباسچی برای راستاری این کتاب سپاسگزاری کنم.

خواندن این کتاب را پیشنهاد می‌کنم به کلیه استادان، دانشجویان و علاقه‌مندان رشته مدیریت توصیه می‌کنم و تدریس آن را برای رشته‌های مرتبط، اقدامی شایسته می‌دانم.

مجید دوخته‌چی زاده

یادداشت: مؤلفان

تحول تاریخی و نظری سیستم‌ها

از حدود ۲۰۰ سال پیش (از زمان نیوتن، بیکن و دکارت) تا دهه‌های اخیر، دانشمندان در صدد شناخت مکانیک و نظام جهان بوده‌اند که در آن، عناصر درون داده‌های مشخص، بر پایه قوانین کاملاً ثابت خطی به برر داد‌های معینی تبدیل می‌شوند. نظام علت و معلولی، ارتباط خطی با هم دارند و قوانین حاکم بر آنها ثابت است. در این شرایط، محقق با کشف و شناخت درون داده‌ها و قوانین، قادر است قبل از رویداد رفتار طبیعت، پی به ماهیت و کیفیت آن ببرد و با شناخت آن رفتارها یا مداخله و ایجاد تغییر در درون داده‌ها، باعث شود که طبیعت، رفتار دلخواه وی را نشان دهد. بنابراین، در جهان بینی نیوتنی، نهایتاً انسان، قادر است بر طبیعت، سلطه و سیطره داشته باشد. دیدگاه یادشده با همان ویژگی‌ها به علوی چن اقتصاد و همچنین دیگر علوم اجتماعی، منتقل شده است.

این امر، ریشه ظهور پارادایم توازن و تعادل است که هنوز هم اثر عمده‌ای در اندیشه‌های مدیریتی و سازمانی دارد. این اندیشه بر این باور استوار است که مدیران در کنترل اساسی آینده بلندمدت سازمان‌ها و جوامع، توانا هستند. از این طریق، دانشمندان تا سست، تا حدودی مسائل و مشکلات پیش آمده در جوامع و سازمان‌ها را حل کنند. ولی بعداً با افزایش عوامل مؤثر در محیط‌های خرد و کلان سازمانی و همچنین تعدیل قوای هر کدام از آنها مانند افزایش پیچیدگی در محیط و در درون سازمان و بروز و ظهور مسائل و مشکلات جدید پیش روی سازمان‌ها، مدیران و نظریه پردازان به این نتیجه رسیدند که شاید بستر تفکری موجود در علوم اجتماعی و مدیریت نتواند راه حل‌های مناسبی را برای مسائل آنها پیشنهاد کند. از این رو، از دهه ۸۰ در صدد برآمدند تا تغییراتی در ادبیات علم مدیریت، متناسب با شرایط کنونی جوامع سازمانی ایجاد کنند.

با دقت و بررسی موشکافانه در اطلاعات بیشتر صنایع و شرکت‌ها، مشخص می‌شود که با افزایش عوامل دخیل در محیط، از جمله تولیدکنندگان (رقبا)، تغییرات فناوری، و رویدادهای سیاسی و اقتصادی سال‌های اخیر جهان و... شرایط اداره سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در این صنایع، دگرگون شده است؛ به گونه‌ای که شرکت‌های موفق دیروز در این عرصه، با مسائل سنگینی

دست به گریبان هستند. از این رو، بعضی دانشمندان در صدد معرفی نظاماتی با ویژگی‌های نسبتاً پیچیده‌تری برآمدند که پویایی‌های سیستم و سیستم‌های نظم دوم از این نمونه‌اند. لیکن تمام این تلاش‌ها در بستر ادبیات علمی کنترل و بر پایه قابلیت پیش‌بینی و اطمینان بوده و به نظر می‌رسد که نمی‌توان پارادایم جدیدی مبتنی بر این مفروضات طراحی کرد.

از اوایل دهه آخر قرن بیستم، دانشمندان، سیستم‌هایی را با ویژگی‌های متفاوت و جدیدی معرفی کردند که می‌توان ادعا کرد که پایه مناسبی برای طبقه جدیدی از علوم به نام «علم پیچیدگی» شکل گرفت.

دیدگاه‌های مهمی در علم پیچیدگی وجود دارند که آن را از اندیشه‌های قبل، متمایز می‌سازند. نخست اینکه، سیستم‌های پیچیده، الگوی حرکتی را در طی زمان نشان می‌دهند که آشوب یا لبه آشوبناک زائیده می‌شود. دوم، سیستم‌های پیچیده در چارچوب تعادل، عمل نمی‌کنند و به‌طور بنیادین در پندمدت، شش‌بینی‌ناپذیر هستند. سوم، آینده سیستم‌های پیچیده دائماً در حال ساخت‌اند؛ به نحوی که موردیت‌هایشان آنها را خودسازماندهی می‌کنند. چهارم، سیستم‌های پیچیده، فقط زمانی تکامل می‌یابند که عامل‌های تشکیل‌دهنده آنها، متنوع، و بین آنها، نوعی پویایی متناقض باشد.

اگر دیدگاه‌های مطرح‌شده درباره علم پیچیدگی، جایگزین نظریه‌های پیشین سیستم‌ها در نوع نگاه به سازمان شوند، ممکن است مسیری کاملاً متفاوتی در فهم زندگی سازمانی گردد. تحت مفروضات جدید باید در مقوله کنترل، تحدید نظر کنیم، زیرا دیگر هیچ چیز و هیچ کس تحت کنترل نیست و الگوهای رفتاری را رفتار اجزای آنها، تشریح یا اداره نمی‌کند و قابلیت پیش‌بینی اکثر رفتارها، بالاخص در آینده دور، وجود ندارد. همچنین، هیچ گروه خوش‌نیتی از افراد نمی‌تواند به تنهایی و مستقیماً کل را بهبود بخشد.

مبادی پیچیدگی در سازمان‌ها

دو تلقی می‌توان از محیط سازمانی داشت. تلقی اول این است که محیط را امری ذهنی بپنداریم و آن را بر ساخته ذهنی مدیران سازمان‌ها بدانیم و بنابراین، پیچیدگی محیطی را ناشی از ساخت‌های ذهنی مدیران سازمانی و ساخته‌شده تلقی کنیم. در این نگاه، محیط سازمانی، تابع نظریات کارل ویک، پیتر برگر و لاکمن، و اعتبار ذهن مدیران است و لذا پیچیدگی نیز همین‌طور می‌شود. تلقی دوم این است که محیط را امری عینی بدانیم. پیچیدگی در محیط عینی ناشی از تکرار، تعدد، تنوع، و شدت تغییرات و تحولات عوامل عینی محیطی است. وقتی عوامل تعامل‌کننده در محیط با به‌کارگیری سیستم بازخورد مثبت و حلقه‌های اول و دوم یادگیری به‌صورت توأم بتوانند توان خودسازماندهی را کسب کنند و رویدادهای محیطی را بسازند، رفتارهای غیرخطی را از خود بروز خواهند داد و به نوعی ایجادکننده محیطی پیچیده خواهند بود. حال اگر تعداد این عوامل

نیز در محیط افزایش یابد و به عبارتی، تعامل‌گران در محیط زیاد باشند، محیط، رفتار آشوبناک، غیرخطی و مستقل از روندهای گذشته نشان خواهد داد. این وضعیت، باعث پیش‌بینی‌ناپذیری رفتارهای محیطی می‌شود و شاهد پیچیدگی در محیط خواهیم بود. مدیریت سازمان‌ها در شرایط پیچیده تابع دو نوع تلقی از محیط سازمانی است. اگر تلقی ذهنی از به محیط داشته باشیم و محیط را امری ذهنی بدانیم، نوع و ابزارهای مدیریت تغییر خواهند کرد که متفاوت از تلقی عینی از محیط خواهد بود.

شرایط پیچیده، محیط در سازمان‌ها و شرکت‌های ایران

شرکت‌های ایرانی هم چون سازمان‌های خارجی به‌نوعی با محیط پیچیده‌ای در تعامل هستند. این پیچیدگی‌ها، هم ناشی از تعدد عوامل محیطی و هم ناشی از رفتارهای سریع و تغییر جهت‌های ناگهانی و گسسته این عوامل است که آثار وسیعی را در سازمان‌ها در ایران و به‌ویژه شرکت‌های بزرگ برجای گذاشته‌اند. از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ورود محصولات شرکت‌های خارجی در اثر کاهش موانع تعرفه‌ای و تعرفه‌ای کشور و شدت یافتن رقابت سازمان‌های ایرانی با آن شرکت‌ها و همچنین افزایش عرضه‌کنندگان و مشتریان شرکت‌های ایرانی در اثر پیشرفت فناوری‌ها و ارتباطات، تحولات اقل سیاسی در داخل و خارج کشور (منطقه و جهان) باعث تغییرات شدید در رفتارهای سیاسی، کشورهای دیگر در قبال ایران شده است که در نتیجه، فضای سیاسی ایران با شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر، ریسک زیاد سرمایه‌گذاری مواجه شده است. تحریم‌های اقتصادی و تغییرات پیوسته در آنها، از دید شرکت‌های ایرانی فعال در عرصه بین‌المللی را با مسائل و مشکلات مختلف، مواجه ساخته و آثار عمیقی را نیز در برقراری رابطه با شرکت‌های خارجی یا بازارهای خارجی بر جای می‌گذارد. شرایط سیاسی و جنگ‌های نظامی غرب، آسیا، و خاورمیانه، تحرکات سیاسی کشورهای منطقه مانند ترکیه، عربستان و قطر نیز در شرایط اقتصادی و رفتار عوامل فعال در اقتصاد ایران و تغییر جهت‌های آتی و سریع آنها برای سازگاری با محیط مؤثر بوده‌اند. تغییرات شدید قیمت نفت در جهان و نوسانات ارزی نیز شرکت‌های داخلی را با وضعیت پیش‌بینی‌ناپذیر و برنامه‌ریزی‌نشده مواجه ساخته است؛ به‌طوری که در کوتاه‌مدت با فرصت‌ها و تهدیدات کوچک و بزرگی روبرو می‌شوند.

بحران‌های اقتصادی پی‌درپی که در کشورهای آمریکایی و اروپایی روی می‌دهند نیز بر اقتصاد ملل جهان از جمله ایران تأثیر می‌گذارد. کاهش رتبه‌های اعتباری کشورهای پیشرفته صنعتی مانند آمریکا به دلیل افزایش بدهی‌های خارجی و در پی آن، کاهش رتبه اعتباری آنها نزد مؤسسات اعتبارسنجی، همچنین کاهش رتبه اعتباری اقتصادهای بزرگ اروپایی مانند آلمان، فرانسه و ایتالیا، افزایش میزان بیکاری در کشورهای اروپایی مانند ایتالیا و پرتغال و اسپانیا، و در نهایت،

کاهش رشد اقتصادی کشورهای جهان به‌ویژه کشورهای اروپایی و عواملی از این قبیل، باعث ایجاد پیچیدگی‌های تفصیلی و پویایی در محیط می‌شوند که در نتیجه، بسیاری از شرکت‌ها و صنایع داخلی را با عدم امکان پیش‌بینی دقیق و بلندمدت مواجه می‌سازند که این امر، باعث بروز مسائلی در نظام اداره این‌گونه شرکت‌ها شده است. اکنون دیگر، از فرصت‌های بزرگ و برنامه‌ریزی‌های مطمئن و راهبردهای مبتنی بر مزیت رقابتی بایدار در بسیاری از سازمان‌ها خبری نیست. از این‌رو، دستیابی به رویکردهای نوین مدیریتی که توانمندی لازم را برای سازگار کردن سازمان‌ها با شرایط مذکور و پاسخگویی به مسائل به‌وجودآمده برای نظریه‌پردازان علوم سازمانی و مدیران عالی فراهم سازد، امری کلیدی و ضروری است.

ساختار کتاب: مبانی فلسفی تا نظریه و اجرا

معتقدیم که فهم نظریه پیچیدگی بدون فهم مبانی فلسفی و پارادایمی آن، فهمی سطحی خواهد بود. بسیاری از کسانی که در موضوع پیچیدگی سخن گفته و قلم زده‌اند به دلیل آنکه به مبانی پارادایمی آن توجه کافی نداشته‌اند، صرفاً برداشت‌های سطحی و ظاهری خود را در ابزارها و تکنیک‌های مدیریت آن نشان داده‌اند. بدین منظور، فصل اول کتاب را به بنیان‌های فلسفی نظریه پیچیدگی اختصاص دادیم. در موضع رقابت پارادایمی آن را با جزئیات، توصیف کرده‌ایم. بنابراین، در فصول اول و دوم، حیگاه نظریه و اندیشه پیچیدگی را به‌دقت و با عمق بالا برای خواننده محترم تصویر خواهیم کرد. اصول دیگر کتاب، پیچیدگی را در شاخه‌ها و حوزه‌های دیگر مدیریت به بحث خواهیم گذارد. از آنجا که پیچیدگی، در حوزه تغییرات سازمانی و به‌ویژه استراتژی سازمانی، خود را هویدا می‌کند، نقطه تمرکز مباحث کتاب روی فرایند مدیریت استراتژیک در شرایط پیچیده است. لذا استراتژی‌سازی، اجزای آن و مدل استراتژی را به‌طور مفصل بحث خواهیم کرد. همچنین از آنجا که استراتژی بر محور تغییرات و تعارضات سازمانی مربوط شکل می‌گیرد، این دو موضوع مهم را نیز تحلیل و بررسی می‌کنیم. این کتاب می‌تواند به‌عنوان منبعی کامل برای دروس «مدیریت استراتژیک در شرایط پیچیده» و «مدیریت استراتژیک پیشرفته» در مقطع کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی و دروس «فلسفه علم» و «استراتژی‌های بازرگانی» در مقطع دکتری مدیریت استراتژیک به‌منظور تدریس به‌کار گرفته شود. این کتاب همچنین راهنمای کاملی برای تمامی مدیرانی است که قصد دارند در محیط‌های پیچیده و متلاطم به تدوین، اجرا و کنترل استراتژی بپردازند.

تشکر و قدردانی

در اینجا وظیفه خود می‌دانیم که از زحمات و حمایت‌های بسیار ارزشمند برادر ارجمند جناب

دکتر مجید دوخته‌چی‌زاده، مدیریت انتشارات مبلغان و تیم بسیار حرفه‌ای ایشان که زمینه آماده‌سازی و چاپ و نشر این کتاب را فراهم کردند نهایت تشکر و قدردانی را داشته باشیم.

تقدیم و امیدواری

این مجموعه را که حاصل پنج سال تلاش‌های حتماً ناقص نویسندگان آن است با امید بستن به کمک خوانندگان برای اصلاح نواقص و کاستی‌های احتمالی آن، به تمامی استادان و دلسوزان دانش مدیریت کشور، مدیران فهیم و سخت‌کوش، و جویندگان دانش مدیریت تقدیم می‌داریم. امیدواریم که این اندک را خداوند متعال با وسعت رحمت خویش بپذیرد.

و علی‌الله‌التکلان

دکتر عطاءاله هرندی

دکتری مدیریت استراتژیک

دانشگاه علامه طباطبائی

دکتر وحید خاشعی

عضو هیئت علمی

دانشگاه علامه طباطبائی