

خلاصه و نکات مهم تفکر تحلیلی سیستمی

توضیحات:

- حیطة عمومی
- خلاصه + نکات مهم
- با قابلیت پرینت

برای دانلود رایگان جدیدترین سوالات استخدامی تفکر تحلیلی سیستمی، اینجا بزنید

همچنین جهت مشاهده آخرین اخبار استخدامی، اینجا بزنید

« انتشار یا استفاده غیر تجاری از این فایل، بدون حذف لوگوی ایران عرضه، مجاز می باشد »



فهرست مطالب (برای مراجعه به هر بخش، روی آن بزنید)

- ❖ فصل اول: خلاصه تفکر تحلیلی سیستمی - صفحه ۳
- ❖ فصل دوم: نکات تفکر تحلیلی سیستمی - صفحه ۳۰



❖ فصل اول: خلاصه تفکر تحلیلی سیستمی

تعریف مدیریت

"پال هرسی و کند بلانچارد" مدیریت را این گونه تعریف می کنند: کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق هدف های سازمانی. مدیریت مؤثر از منابع اصلی در توسعه یابی کشورهاست. به عبارت دیگر مدیریت اصولی و درست، مهمترین منبع برای توسعه کشورهاست.

"گلاتدوکینگ" (۱۹۷۳) می گوید: مدیریت فعالیتی است منظم در جهت تحقق هدف های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری ها، صورت می گیرد. بنابراین صاحب نظران علم مدیریت همواره توجه خاصی به وظایف مدیریت دارند؛ چرا که این قلمرو، در بردارنده بسیاری از کارکردهای اصلی مدیریت است.

سطوح مدیریت : Management Levels

تعداد سطوح مدیریت در یک شرکت خاص، بستگی به اندازه و بزرگی آن شرکت و ارزش بازار دارد. یک شرکت بزرگ نیازمند سطوح مدیریتی مختلف است که مسئولیت های گوناگونی مانند انگیزه دادن به کارکنان، منظم کردن آنها برای انجام وظایف خود در مدت زمان تعیین شده و ایجاد درک متقابل میان کارکنان را بر عهده بگیرند؛ بنابراین مدیریت در سازمان های بزرگ معمولاً از سه سطح برخوردار است:

۱. **مدیران عالی:** مدیران عالی مسئول اداره کل یک سازمان می باشد که سیاست های کلی سازمان، اهداف بلند مدت و برنامه های راهبردی سازمان را تنظیم می کنند.

وظایف مدیران عالی: مسئولیت بررسی و ایجاد هماهنگی با محیط های خارجی و دیگر سازمان ها بر عهده این گروه از مدیران قرار می گیرد و آنها باید از فرصت های محیط بیرون نیز استفاده کنند. این مدیران باید با دید ژرف بینانه به مسائل بنگرند. همچنین فعال کردن فرایند تصمیم گیری استراتژی موسسه، بر عهده این مدیران است.

۲. **مدیران میانی:** این مدیران به طور مستقیم با مدیران عالی در ارتباط بوه و نظرات و راهنمایی های آنان را به کار می بندند تا سازمان را به طور دقیق به سمت اهدافش، هدایت کنند و از سویی با مدیران سطح پایین تر خود یعنی مدیران عملیات، نیز در ارتباطند و ایده ها و خلاقیت های آنان را به سرعت و به طور مستقیم به مدیران عالی انتقال میدهند.

وظایف مدیران میانی: کار مدیران میانی را می توان به شکلی، مدیریت سرپرستان و مدیران عملیاتی دانست. معمولاً برنامه ریزی های میان مدت بر عهده این مدیران است.

۳. **مدیران عملیاتی:** مدیر عملیاتی {مدیران نخستین سطح سازمان} به کسی گفته می شود که دیگران را هدایت و مدیریت می کند. آنها به طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند و همه کارهای آنان را ساماندهی و رهبری می کنند.

وظایف مدیران عملیاتی: برخورد مستقیم با کارکنان، نظارت کنترل جزئی فعالیت های شرکت و رفع مشکلات موجود در انجام فعالیت ها، از جمله وظایف مدیران عملیاتی می باشد.

مهارت های مدیریت: مهارت بر اساس دیدگاه های مختلف، تعاریف گوناگونی دارد. به طور خلاصه، مهارت، توانایی در انجام یک کار خاص است که امری اکتسابی بوده و قابل آموزش می باشد. یعنی توانایی (ذاتی و اکتسابی) که فرد را برای انجام ماهرانه وظیفه ای قادر می سازد. به بیان دیگر:

ممارست و تمرین + توانایی عمل + دانش نظری = مهارت

جامع ترین طبقه بندی مربوط به رابرت. ال کتز می باشد. وی مهارت های مورد نیاز مدیران را به سه دسته تقسیم می کند: ۱. مهارت فنی - ۲. مهارت انسانی - ۳. مهارت ادراکی.

نقش های مدیریتی: یکی از نظریه های جدید در مدیریت، نظریه نقش های مدیران است. اساس این نظریه آن است که باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می دهد، فعالیت ها یا نقش های وی را معین کرد. "هنری مینتزبرگ" معتقد است: مدیر، غیر از فعالیت ها و وظایفی که انجام میدهد، سه نقش عمده را در سازمان بازی می کند که هر یک از این ها به زیر مجموعه ای تقسیم می شوند:

۱. نقش های متقابل شخصی (بین فردی و بین شخصی): شامل نقش رئیس تشریفات، رهبری و ارتباط است.

۲. نقش های اطلاعاتی: شامل نشان دهنده، نشردهنده و سخنگویی است.

۳. نقش های تصمیم گیری: شامل کارآفرینی، آشوب زدایی، تخصیص منابع و مذاکره کننده است. (ص ۱۳)

وظایف و اصول شش گانه مدیریت:

۱. **برنامه ریزی و هدف گذاری:** برنامه ریزی به عنوان طرحی برای آینده مطلوب و تعیین راه های مؤثر وصول به آن، تعریف شده است و یکی از مهم ترین مهارت ها و از وظایف اصلی مدیران است که نبودن آن، آسیب جدی به پیکره سازمانها وارد می سازد. در هر برنامه ریزی، نیاز به داشتن یک هدف است و بدون هدف تقریباً، برنامه ریزی هم غیر ممکن میشود. برنامه ریزی شامل پیش بینی عملیات های سازمان و تعیین روش ها و مسیرهای دستیابی و اجرای آنها به منظور رسیدن به اهداف اصلی سازمان است. برنامه ریزی وسیله ای است که مدیران به کمک آن، وضعیت واحد یا سازمان تحت نظارت خود را در آینده پیش بینی و ابزار، وسایل، راه حل ها و راهبردهای مناسب برای تحقق هدفهای از قبل تعیین شده را فراهم می کنند.

۲. سازماندهی: سازماندهی یعنی، شکستن هدف کلی و ماموریت اصلی سازمان در قالب هدف های جزئی تر و وظایف واحدها به منظور تحقق هدف یا هدف های از قبل تعریف شده سازمان و در حقیقت، فعالیتی ضروری است که به کمک آن هدف های خرد شده سازمان را به وظایف کوچک تری تبدیل کرده و واحدها و افراد مختلف را برای انجام آن فعالیت ها به کار می گیریم. در سازماندهی، وظایف، اختیارات، مسئولیتهای واحدها و پست ها و نیز نحوه هماهنگی این متغیرها یا عوامل، تعیین می شود.

۳. کنترل و نظارت: کنترل، فعالیتی است که ضمن آن، عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام گرفته، مقایسه می شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه که هست، نسبت به رفع مشکل و اصلاح این نوع انحراف اقدامات لازم انجام می گیرد. به عبارت دیگر کنترل، ابزار کاربردی مدیران در کلیه رده های سازمانی از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است. سازمان ها بدون داشتن یک سیستم کنترلی مؤثر در تحقق ماموریتهای خود موفق نخواهد شد و نمی تواند. از منابع خود به خوبی استفاده کند.

۴. رهبری و هدایت: یکی از مهمترین وظایف مدیریت و رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان می باشد. رهبری اثر بخش، نیازمند اعمال نفوذ و اثرگذاری بر افراد است و مدیر اثر بخش، بر افراد تحت نظارت خود تسلط دارد. رهبری، باعث به وجود آمدن انگیزه میل و علاقه در افراد، جهت انجام فعالیتهای تعریف شده برای آنها می شود.

۵. برقراری ارتباط: ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند میزند و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می شود. مسئولیت برقراری و حفظ شبکه ارتباطی سالم و اثر بخش بر عهده بدنه مدیریت (یعنی کلیه مدیران در سطوح عالی میانه و پایه) است. کلیه فعالیتهای مدیران بدون برخورداری سازمان از نظام ارتباطی اثر بخش، فلج خواهد شد و امکان اداره سازمان از بین خواهد رفت. به هر حال یکی از وظایف مهم مدیران هر سازمان فراهم آوردن امکاناتی است که با بهره گیری از آن امکانات برقراری ارتباطات در سازمان آسان می شود.

۶. تصمیم گیری: تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه حل، از بین راه حل های ممکن. بر این اساس، وظیفه اصلی مدیران هر سازمان آن است که در رابطه با هر مشکل، کلیه راه حل های موجود را بررسی و بهترین راه حل را جهت رفع هر مشکل با مسئله انتخاب کنند. (ص ۲۰)

خلاقیت و نوآوری در سازمان: خلاقیت یا آفرینشگری از واژه creativity که به معنای خلق کردن است و در اصطلاح، به معنای پدید آوردن چیزی از چیز دیگر به گونه ای منحصر به فرد است؛ به عبارت دیگر، خلاقیت به معنی کم یا زیاد کردن یک پدیده و تغییر شکل و یا ترکیب کردن آن با سایر پدیده ها، اشیا و چیزها است.

خلاقیت و نوآوری در سازمان ها، دارای سه رکن اساسی هستند که در صورت وجود ویژگی های خلاق در هر یک، امکان تحقق همه جانبه خلاقیت و نوآوری به وجود می آید. این ارکان سه گانه شامل مدیر خلاق، سازمان خلاق و کارکنان خلاق می باشد که می توان تاثیر نقش مدیران خلاق را در راس این مثلث قرار داد.

خلاقیت در اغلب موارد، فرآیند و مراحل قابل تشخیصی را طی می کند که عبارتند از: مرحله آمادگی - مرحله نهفتگی - مرحله کشف و اشراق - مرحله مرور.

عواملی که جز موانع خلاقیت هستند، عبارتند از:

۱. عدم اعتماد به نفس و ترس از تمسخر دیگران - ۲. محافظه کاری - ۳. عدم تعهد - ۴. وابستگی و جمود فکری - ۵. عدم دانش و مهارت کافی - ۶. نداشتن صبر و حوصله - ۷. عدم تمرکز ذهنی - ۸. تفکر خط ترامایی - ۹. عدم انعطاف پذیری - ۱۰. قضاوت و ارزیابی شتاب زده. (ص ۲۴)

برخی از ویژگی های یک مدیر موفق:

۱. کارکنان را خوب بشناسید.
۲. مهارت های ارتباطی خود را بهبود دهید.
۳. فعالانه مدیریت کنید.
۴. تفویض اختیار کنید و ابزارهای لازم برای انجام وظایفشان را در اختیارشان قرار دهید.
۵. زیردستان خود را به چالش بکشید.
۶. از اشتباهات خود درس بگیرید.
۷. سیستم تشویق و تنبیه مناسب و شایسته ای برقرار کنید.

سیستم

ترتیب منظمی از عوامل یا عناصر همبسته که با توجه به همبستگی و تاثیر این عوامل بر یکدیگر و تبادل منابع، در جهت کارکرد و حصول نتایج ویژه ای هستند؛ به بیان ساده تر سیستم، مجموعه منظمی از اجزای به هم پیوسته است که برای رسیدن به یک هدف با یکدیگر در تعامل هستند.

سیستم چیست؟

مجموعه ای هدفمند از اجزای مشخص با نظم خاص و ارتباط متقابل.

مهمتر از اجزا «ارتباط» میان اجزاست. با شناخت صرف اجزا نمی توان رفتار سیستم را شناخت.

- اگر اجزا با یکدیگر تعامل نداشته باشند، یک مجموعه است نه یک سیستم (انسان ها می بینند نه چشم ها)

- کل به روابط و اجزاء معنی می بخشد (خانواده نقش افراد را تعیین می کند).

- کلیت یک سیستم با مجموع تک تک اجزا متفاوت است و ماهیت جدیدی دارد.

- عملکرد یک سیستم بیشتر به چگونگی تعامل بین اجزای آن بستگی دارد تا چگونگی عملکرد مستقل آنها

- اگر سیستمی را از نظر فیزیکی به اجزای آن تفکیک کنیم، خواص ضروری خود را از دست می دهد.

- سیستم های باز و سیستم های بسته

- نظریه عمومی سیستم ها: برخی رفتارهای سیستم هرای باز در زیست شناسی در سایر حوزه های علمی هم قابل مشاهده است.

مکاتب سنتی-مکتب سیستم

- مکاتب سنتی

- کل، مجموع اجزاست. باید کل را به اجزا تفکیک کرد و با بررسی اجزا به کل رسید.
- آدام اسمیت: تقسیم تخصصی کار - آدم ها پیچ و مهره اند و به راحتی عوض می شوند.
- ورود روانشناسان صنعتی

- مکاتب تحلیلی

- کل، مجموع اجزا نیست کل گرایی
- فورد: به جای نظر مهندسان نظر بازار را دید - تولید Mustang
- فرهنگ پدر سالاری و احترام ژاپنی (نظر کارکنان در انتخاب وسیله)
- مدل ایکاف (مشارکت کارکنان هم در انتخاب وسیله و هم در انتخاب هدف)
- تفکر استراتژیک بر مبنای تفکر سیستمی است. استراتژی یک نگرش کل نگر و یکپارچه است.
- تغییر جهان بینی و تغییر عصر با ایجاد مفهوم سیستم و تفکر سیستمی (Bertalanffy)
- عصر چهارصد ساله ماشین به عصر سیستم تبدیل شد (ackoff)

درک الگوی تغییرات به جای تمرکز بر روی وقایع

- نگرش سنتی

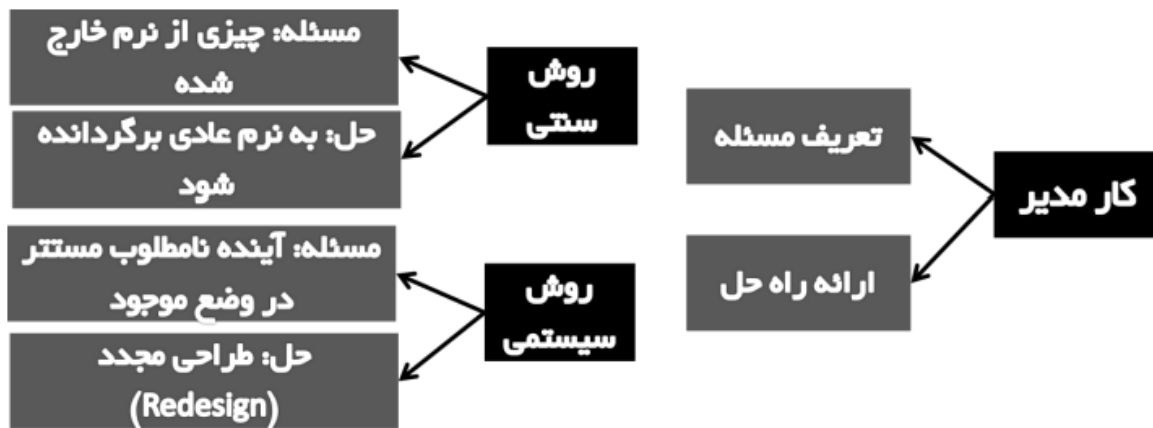
«یا این یا آن» ← ناتوانی در رویارویی مؤثر با مشکلات ← ساده سازی واقعیت ← تشخیص نادرست ← تصمیمات نادرست

- نگرش سیستمی

«یا این یا آن» ← «هم این هم آن»

در نگرش سیستمی سبب بروز مشکلات در درون سیستم است نه در بیرون آن.

مسئله و حل مسئله



خصوصیات مشترک و مهم سیستم ها:

داده ها: هر سیستمی برای ادامه موجودیت خود، چیزهای مختلفی از محیط پیرامون خود می گیرد. به عنوان مثال یک مدرسه، از طریق آموزش و پرورش، مقداری بودجه تامین می کند، تعدادی از کودکان و نوجوانان مربوط به خانواده های گوناگون را میپذیرد و آموزگاران دروس مورد نیاز را از محیط، جذب می کنند. تمامی اینها، داده های این مدرسه را تشکیل می دهند.

فرآیند: فرآیند، معرف یک یا دسته ای از فعل و انفعالات است که به منظور تبدیل داده ها به باز داده ها انجام می گیرد.

باز داده ها: داده های سیستم، پس از انجام فعل و انفعالاتی که روی آنها صورت گرفت یا تغییراتی که در آنها به وجود آمد، به شکل های گوناگون خارج می شوند که در این حالت باز داده ها، نامیده می شوند.

انواع سیستم ها بر اساس ارتباط با محیط به دو دسته باز و بسته تقسیم می شوند. سیستم بسته سیستم هایی هستند که با محیط اطراف، هیچ گونه تبادل اطلاعات، انرژی و ... ندارد. سیستم باز سیستم هایی هستند که مدام با محیط اطراف خود در ارتباط هستند. (ص ۳۵)

مجموعه هدفمندی است که پیرو یک نظام (سیستم) است و دارای مرزها و حدودی است که آن را از محیط خود جدا می سازد. "تالکوت پارسونز" در کتاب ساختار و فرایند در جوامع مدرن، می گوید: "سازمان، واحدی اجتماعی است که عامدانه ساخته و بازسازی شود تا رسیدن به اهدافی مشخص، ممکن شود." یک سازمان، نهادی مستقل است که ماموریت خاص دارد و می تواند با نیت انتفاعی یا غیرانتفاعی تاسیس شده باشد و ماهیت اجتماعی دارد که دارای ساختار، اهداف و مرز مشخصی است.

توسعه سازمانی: «توسعه سازمانی»، کاربرد سیستمی دانش علوم رفتاری، برای توسعه برنامه ریزی شده، تقویت و تأکید بر استراتژی ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی، برای بهبود اثر بخشی سازمان است. تعریف دیگری از توسعه سازمانی، توسط مت میناهان (Minahan Matt) ارائه شده است: "توسعه سازمان، بدنه ای از دانش و عمل است که از طریق افزایش هماهنگی در بین سیستم های مختلف موجود در سیستم کلی، کارایی سازمانی و توسعه ی فردی را بهبود می بخشد. مداخله توسعه سازمانی شامل روش شناسی ها و رویکردهایی به برنامه ریزی استراتژیک، طراحی سازمان، توسعه رهبری، مدیریت تغییر، مدیریت بهره وری، هدایت، تنوع، ساختن تیم و تعادل کار و زندگی است.

فرآیند توسعه سازمانی

یکی از محبوب ترین انواع توسعه سازمانی، مدل "جست و جوی عمل" است که توسط فرنچ و بل در کتابشان با نام "Organization Development" بحث شده است، مراحل زیر در مرکز این مدل قرار دارند:

تعریف مسئله - تشخیص علت - طراحی و عمل - ارزیابی و اجرا

آنتروپی منفی در سازمان (Negative entropy in organization):

"آنتروپی" در لغت به معنای میل به فنا، نیستی و فروپاشی است. در یک سیستم بسته، چون انرژی و داده های جدید از محیط خود دریافت نمی کند، کم کم به زوال می گراید، ولی سازمان یک سیستم باز است که "آنتروپی منفی" (عدم میل به فنا) و در واقع میل به بقا و استمرار دارد؛ بنابراین می تواند ساختار خود را تجدید قوا کرده و رشد کند؛ زیرا توانایی ورود انرژی را بیش از آنچه که صرف تولید ستاده هایش می کند، داراست.

قانون «پایستگی انرژی» می گوید: انرژی به وجود نمی آید و از بین نمی رود، بلکه از حالتی به حالت دیگر تبدیل می شود؛ اما اصلی به نام «قانون دوم ترمودینامیک» می گوید جهان در آغاز پیدایش "آنتروپی" مشخصی دارد، ولی مقدار آن به تدریج افزایش می یابد تا جایی که جهان به حالت ترمودینامیکی برسد، آن گاه از ادامه ی فعالیت باز خواهد ماند و هیچ اتفاقی در آن نخواهد افتاد و خواهد مرد که این فرآیند به "مرگ حرارتی Head death" معروف است. تمایل جهان به افزایش بی نظمی باعث مرگ آن خواهد شد. نکته قابل ذکر این است که انرژی تنها در محیط های عایق دار و منزوی صدق میکند و در سایر

موارد نقض می شود؛ به همین دلیل می توان گفت با گذشت طول عمر، جهان به سوی نابودی پیش خواهد رفت و سرانجام در یک سازمان، "انتروی منفی" نوعی همبستگی میان اجزا ایجاد میکند و منافع جمعی را به منافع فردی ترجیح میدهد تا سازمان بتواند ادامه حیات دهد.

از ذکر همه این موارد نتیجه میگیریم که گرچه می توان با ورود انرژی و دستکاری محیط سازمانی، عمر سازمان را افزایش دهیم، ولی این توانایی اندازه ای دارد و حیات آن، بیش از آنچه مقدر بوده، ادامه ندارد که این را به شکل مرگ سازمان، می بینیم. هر چند بازهم به معنای مرگ و فنا نیست. بلکه سازمان در این مرحله ادغام می شود یا به بخش های کوچک تر، تبدیل می شود.

مهارت های مورد نیاز مدیران برای مدیریت موفق عبارتند از: مهارت های فنی - مهارت های انسانی - مهارت های ادراکی. مهارت ها در سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی متفاوت است. هر چه به سطوح و پشت های بالاتر سازمان می رویم، مهارت های ادراکی بیشتر می شود و در سطح پایین، مهارت فنی لازم است، ولی در تمام سطوح، مهارت های انسانی جز جدایی ناپذیر مهارت های لازم برای مدیر است. در زمینه مدیریت موفق، یا مدیر موفق، به تئوری "پیوستگی رهبری" اشاره می کنیم. این نظریه ابتدا توسط "تانن پاوم و اشمیر" در سال ۱۹۵۸ مطرح شد. به نظر تانن و اشمیر سه دسته از عوامل در انتخاب سبک رهبری اثر می گذارد که عبارتند از:

(۱) فشارهای وارد بر مدیر یا رهبر

(۲) فشارهای وارد بر زیردستان

(۳) فشارهای موجود در وضعیت

لئونارد کازمایر چهار وظیفه برای مدیر برمی شمارد:

(۱) برنامه ریزی - (۲) سازماندهی - (۳) هدایت - (۴) کنترل

این در حالی است که "دنهارت" چند مورد دیگر را اضافه کرده و وظایف مدیران را بر اساس واژه ی POSDCORB برشمرده است: سازماندهی، برنامه ریزی، کنترل، هدایت، استخدام کردن، بودجه ریزی و گزارش دهی. (ص ۴۷)

در مدل چرخه ی عمر رهبری موقعیتی، فرض بر این است که سبک های مؤثر رهبری، وابسته به دو عامل یعنی سطح آمادگی یا بلوغ پیروان و الزامات موقعیتی است. یک رهبر باید قادر به همسو شدن با سبک رهبری خود به وسیله برآورده کردن این ضروریات باشد. آمادگی پیرو حدی را نشان میدهد که زیردستان توانایی و تمایل برای انجام کار دارند. سبک های رهبری موقعیتی، حول رفتارهای کاری و رابطه ای متمرکز است.

در این مدل ۴ سبک رهبری بیان شده است:

رهبری آمرانه: این سبک، دستورالعمل‌های خاص را ارائه داده و عملکرد را از نزدیک سرپرستی می‌کند.

رهبری اقتاعی: این سبک، فرصتی برای توضیح تصمیمات فراهم می‌کند.

رهبری مشارکتی: این سبک، ایده‌ها را می‌گیرد و تصمیم‌گیری می‌کند.

رهبری تفویضی: این سبک، مسئولیت را برای تصمیم‌گیری و اجرا واگذار می‌کند.

همان‌طور که گفته شد مدیران می‌توانند سیاست و الگوی مدیریتی خود را با توجه به شرایط محیط، تغییر داده و به سبک و الگویی دیگر مراجعه کنند؛ البته این فرایند تغییر، در صورت اجرای ناگهانی با شکست و مقاومت کارکنان روبرو می‌شود. تغییر در سازمان، همچون نیروهای تعدیل‌کننده‌ای است که ثبات رفتار سیستم را حفظ می‌کنند. به عقیده ی "لوین"، سطح رفتار در هر لحظه از زمان، نتیجه دو مجموعه نیرو می‌باشد، نیروهایی که برای تغییر، فشار می‌آورند و می‌کوشند وضع موجود را حفظ کنند. زمانی که این دو مجموعه نیرو در تعادل باشند، سطح موجود رفتار، حفظ می‌شود که "لوین" آن را "تعادل شبکه سکون" می‌نامد و مراحل نامبرده آن توسط وی عبارتند از: ذوب کردن - حرکت - انجماد. (ص ۵۴)

عقلانیت محدود: Bounded Rationality

عقلانیت به معنی بهترین راه انجام امور است؛ یعنی تبعیت از بهترین روش و حداکثر کردن کارایی. به طور دقیق‌تر عقلانیت به معنی بررسی راهکارها و روش‌های مختلف، دستیابی به اهداف و سپس انتخاب بهترین روش به منظور نیل به اهداف است.

سکوت سازمانی: Silence Organizational

پدیده‌ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل مختلف از اظهارنظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می‌کنند. سکوت عامل بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی یا ترس در سازمان به شمار می‌رود. مدیران باید در اولین فرصت عامل را ردیابی کرده و آن را برطرف کنند. مهم‌ترین دلایل سکوت سازمانی عبارتند از:

ترس از عواقب اظهار نظر - ترس از بی‌توجهی مدیران ارشد - بدون پاداش گذاشتن ایده‌ها - مشکل بدتر سکوت سازمانی، هنگامی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پرسر و صدا هستند، ولی از اظهار نظرهای واقعی و اقدامات مناسب و کارشناسی شده، خودداری کرده و در برخوردها، طبق خواسته‌های مدیر ارشد سازمان، عمل می‌کنند.

بوروکراسی: Bureaucracy

نظام سازمانی اداری از قدیم بوروکراسی بوده است؛ به عبارتی "بوروکراسی" اصطلاح جدیدی از نظام دیوان یا دفتری است، اما با گذشت زمان، ویژگی منفی نظام بوروکراسی حاکم شده، آن را به انعطاف‌ناپذیری، کار تکراری و دیگری جنبه‌های

بازدارنده از وظایف اجتماعی تبدیل کرده است که این جنبه ها تنها دستاوردهای نظام بوروکراسی هستند؛ در حالی که مفهوم آن، فراگیرتر و شکلی از اشکال نظام کلاسیک می باشد. (ص ۵۹)

هدف گذاری: Goal setting

انگیزش در لغت به معنای تمایل به انجام کار است و دیگر توانایی فرد تا بدان وسیله، نوعی نیاز تامین شود. فرایند اصلی انگیزش عبارتند از:

نیاز ارضا نشده ← تنش ← انگیزه ← کوشش رفتاری ← نیاز ارضا شده ← کاهش تنش. یکی از نظریه های مطرح شده در این باب، نظریه سلسله مراتب نیازهای "مازلو" است که توسط "آبراهام مازلو" ارائه شده است. وی اساسا فرض را بر این گذاشته که درون هر انسان ۷ دسته نیاز وجود دارد. اگر نیازی به صورت اساسی و به مقدار لازم برطرف شود، دیگر ایجاد انگیزه نمی کند و توسط فرد، تحریک نمی شود. این نیازها به ترتیب، برطرف شود و تا نیازهای پایین تر، رفع نشود به سطح بالاتر نمی رود. این نیازها به ترتیب زیر در ۴ دسته گنجانده شده است:

- ۱) نیازهای فیزیولوژیکی (شامل آب - غذا و ..)
 - ۲) نیاز ایمنی شامل، امنیت، محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی
 - ۳) نیاز به احترام شامل: دو بخش درونی "حرمت نفس، خودمختاری، پیشرفت" و برونی "جایگاه، مقام، شهرت، جلب توجه"
 - ۴) نیاز به خود شکوفایی شامل: فرد می کوشد به همان چیزی دست یابد که بالقوه استعداد آن را دارد.
- دو مورد اول، نیازهای رده پایین و دو مورد بعد، نیازهای رده بالاتر است. (ص ۶۲)

چند قانون مدیریت:

قانون پارکینسون (Parkinson law): این قانون بر اساس مطالعات نویسنده ای به همین نام شکل گرفته که زمینه گسترش بی رویه بوروکراسی ها را بیان می کند. از دید این قانون، کارها با توجه به زمانی که می می توانند اشغال کنند، گسترش می یابد و این گستردگی به میزان و ماهیت آن چندان ارتباطی ندارد. در این قانون، کار، آنقدر گسترش پیدا می کند تا کل زمان موجود برای تحقیق اش را مصرف کند.

قانون تنوع لازم (law of requisite var): این قانون از تئوری عمومی سیستم ها برگرفته شده است و مدعی است که اگر یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند باید دارای پیچیدگی مساوی یا بیشتر از آن سیستم باشد.

قانون مورفی: این قانون که در فرهنگ غرب رایج بوده، می گوید: "هر خطای ممکن، رخ خواهد داد". این جمله از "ادوارد مورفی"، مهندسی نیروی هوایی و محقق تئوری آشوب آمریکایی است. طبق این نظریه همیشه، همه چیزها در بدترین و نامناسب ترین زمان به خطا می روند و وقفه ای در کارها به وجود می آورند.

قانون پارتو: همواره ممکن است تعداد کمی از ویژگی ها، بیشترین اثر را بر سازمان داشته باشد. در سیستم مدیریت بر مبنای هدف MBO نیز تا حدودی از این اصل انتخاب می شود؛ زیرا با کنترل مستقیم هدف ها، امکان تمرکز سیستم کنترل مداری "محدود ولی حیاتی" فراهم می شود. این قانون بیان می کند که ۸۰٪ نتایج از ۲۰٪ علت ها به وجود می آیند.

قانون زیف: قانونی است که "جی.ک.زیف" ارائه کرده است و به "اصل حداقل تلاش" مشهور است. بر اساس این اصل، انسان می خواهد برای رسیدن به هدف خود، کمترین کوششی از خود نشان دهد. این قانون یک توزیع قانون قدرت درباره داده رده بندی شده می باشد.

قانون قیف توسعه: عبارت قیف توسعه، اشاره میکند که طیف وسیعی از ایده ها (چه خوبو چه بد یا بی اثر) از راه های مختلف به سازمان هدایت می شوند و سازمان نیازمند ابزاری است که از طریق آن، ایده های رسیده را به نوعی غربال کند که تنها ایده هایی به مرحله اجرا برسند که قابلیت توسعه و بهبود سازمان را دارند.

قانون موقعیت: بر اساس این نظریه زمانی دستور مدیر پذیرفته می شود که زیردستان آن را در شرایط موجود منطقی بدانند. پدید آورنده این نظریه "مری پارکر فالت" است که بنیانگذار تفکر اقتضائی است. (ص ۷۱)

دموکراسی: Democracy

مبحث انسان گرایی سازمانی، تحت مساعدت های جنبش روابط انسانی و توسعه سازمانی شکل گرفته است و در اداره سازمان های نوین انتقاد می شود که مدیریت سازمان ها به روش سنتی جوانب انسانی سازمان را نادیده گرفته و به افراط صرفا به منزله اجزای ماشین بوروکراسی نگاه می کنند که در زمان لازم می توانند، جایگزین شوند، به همین دلیل گفته می شود که بوروکراسی در تناقض با دموکراسی است؛ چرا که مستلزم توجه به افراد و مشارکت آنی در امور است. بدین جهت یکی از محورهای مهم اداره نوین را انسان گرایی شناخته و تاکید می شود که همواره ارزش های سازمانی، مقدم بر ارزش های انسانی نیست و یکی از مهم ترین وظایف دولت ها، ایجاد دموکراسی با توجه به ارزش های انسانی، چه در داخل سازمان های دولتی و چه در تعاملات آنها با شهروندان می باشد.

رابرت دال ۵ معیار برای دموکراسی معرفی می کند:

۱- مشارکت واقعی، ۲- رای برابر، ۳- به دست آوردن درک روشن، ۴- کنترل دستور کار، ۵- یکپارچگی و یکسانی بین تمامی افراد.

مهمترین دستاوردهای "جرج آلتون مایو" و همکارانش برگرفته از مطالعات و بررسی‌هایی بود که بین سال‌های ۱۹۲۴-۳۲ در کارخانه‌ی هائورن در شرکت وسترن الکتریک انجام شد و مطالعات او در راستای تعالی انسانی بود و به جنبه‌های انسانی شغل و کار، نگاه کرد که این مطالعات را باید به ۳ دوره عمومی تقسیم کرد:

الف) آزمایشات مربوط به روشنایی محیط کار

ب) آزمایشات اتاق تست مونتاژ

ج) آزمایشات اتاق مشاهده کالف پیچی

اصول گرایی مایول (مدیریت علمی)

این واژه در مدیریت دولتی سنتی بسیار تأکید شده و تلاش اندیشمندان این حوزه، تدوین اصولی برای سازمان‌های دولتی است. جست و جوی اصول نیز با تأکید بر عقلانیت و کارایی نشأت گرفته است. سازمان‌های دولتی در صورتی کارایی دارند که از اصول و روش‌های علمی تبعیت کنند. تیلور عنوان می‌کند که مدیریت، نوعی علم واقعی است که به طور روشن تکیه بر قوانین قواعد و اصول تعریف شده‌ای دارد.

"ویلیامی" در کتاب اصول اداره دولت می‌نویسد: در اداره دولت، اصول بنیادی ویژه‌ای وجود دارد که مانند سایر رشته‌ها کاربرد عمومی دارند و هدف مدیریت دولتی یعنی کارایی در عملیات، باید محقق شود و توسل به این اصول اجتناب‌ناپذیر است. تلاش‌های اولیه برای تدوین این اصول توسط هنری ناپول تنظیم شده است که به شرح و توضیح آن‌ها می‌پردازیم:

۱. **تقسیم کار:** این اصل همان اصل تقسیم آدام اسمیت است. تخصیصی کردن بازده تولید را از طریق کارایی بیشتر افزایش می‌دهد. تخصص گرایی)

۲. **فرمانرانی قانونی:** مدیران باید قادر به ارائه دستورات باشند. فرمانرانی قانونی در سازمان این حق را به آنها می‌دهد؛ از این رو همراه با فرمانرانی، مسئولیت نیز به وجود می‌آید. وقتی که فرمانرانی به کار گرفته می‌شود. مسئولیت مطرح می‌شود؛ بنابراین به منظور اثربخشی و فرمانرانی یک مدیر باید با مسئولیتش برابر باشد.

۳. **انضباط:** کارکنان باید از قوانینی که سازمان وضع کرده اطاعت کنند. و به آن‌ها احترام بگذارند انضباط خوب نتیجه رهبری اثربخش و درک روشنی است که بین مدیریت کارکنان با توجه به قوانین سازمان وجود دارد و همچنین استفاده به موقع و درست از منابع برای عدم تخلف از قوانین.

۴. **وحدت فرماندهی:** هر کدام از کارکنان باید از یک سرپرست دستورات را دریافت کنند.

۵. **وحدت جهت Unity of direction:** هر گروه از فعالیت‌های سازمانی یک هدف دارند و باید به وسیله یک مدیر که طرح واحدی به کار می‌برد. هدایت و رهبری شود.

۶. **تبعیت منافع فردی از منافع جمعی:** منافع هر کدام از کارکنان یا گروهی از کارکنان نباید بر منافع سازمان به عنوان یک کل تقدم پیدا کند.

۷. **تمرکز:** به میزانی که زیردستان در تصمیم گیری مشارکت می کنند اشاره دارد. اگر تصمیم گیری در سطوح عالی انجام شود (تمرکز) و اگر مشارکت بین سطوح مختلف مدیریتی و حتی پرسنل باشد، (عدم تمرکز) است.

۸. **سلسله مراتب:** خط اختیار را از پایین ترین سطح سلسله مراتب نشان می دهد.

۹. **عظم:** منابع انسانی و غیر انسانی باید در مکان و زمان صحیح قرار گیرد.

۱۰. **عدالت و انصاف:** مدیران باید است به زیردستان خود مهران و منصف باشند.

۱۱. **شات دوره خدمتی کارکنان:** جابجایی و ترک خدمت کارکنان در سطح بالا، مقرون به صرفه نیست. مدیریت باید به طور منظم، برنامه ریزی نیروی انسانی خود را تدارک دیده و مطمئن شود که برای عهده دار شدن پست های خالی جایگزین هایی در دسترس هستند.

۱۲. **ابتکار و نوآوری:** کارکنانی که مجاز به نوآوری هستند و طرح ها را اجرا می کنند. سطوح بالایی از تلاش و کوشش خود را به کار خواهند گرفت.

۱۳. **ایجاد روحیه جمعی:** بالا رفتن روحیه گروهی، هماهنگی و وحدت را درون سازمان ایجاد خواهد کرد. گیولیک وظایف مدیران را در قالب اصول "پسند کورب" بیان می کند. (ص ۸۵)

مدیریت تعارض opposition

این ایده نخستین بار توسط دانشمندان مدیریت، "ماری پارکر فالت" ارائه شد و بر این پایه استوار است که برخورد و تضاد بین دو فرد یا دو گروه، در شرایطی می تواند به نتایج و تصمیمات سودمند بیانجامد. تعارض (Blocking Behavior) رفتاری است که به وسیله برخی از اعضای سازمان در جهت مخالف با دیگر اعضا صورت می گیرد و در شرایطی به وجود می آید که برداشت یک طرف این است که طرف مقابل در پی مقابله با اوست یا می خواهد مانع رسیدن وی به هدف مورد نظرش بشود، پس تعریض یک موضوع ادراکی است.

مدیریت تعارض، عمل شناسایی و اداره تعارض با شیوه معقول، عادلانه و کاراست و به شناخت و بررسی تضادها در یک موقعیت معقول و قابل پیش بینی به صورت منصفانه و به روش موثر است و معمولا در طول تاریخ به دلیل عدم مدیریت صحیح بیشتر به ستیزه جویی تبدیل شده است؛ بنابراین امروز افراد، پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان پدیده ای منفی نگاه می کنند. (ص ۸۹)

هوش مدیریتی:

برای ارتقاء یک سازمان به درجه مطلوب و رسیدن به مدینه فاضله سازمانی، مدیر باید علاوه بر کسب مهارت و تجربه دارای هوش باشد. هوشیاری یکی از ابزار مدیریتی است که شامل مجموعه ی هوش معنوی، هوش اجتماعی، هوش احساسی، هوش هیجانی و... است.

- در هوش معنوی مدیر باید قدرت نزدیک شدن به توانایی های معنوی برای شناخت بهتر، کشف معنی، تحلیل وجودی معنویت و رفتارهای عملی پیدا کند.

- هوش اجتماعی یعنی، توانایی برقراری روابط بین فردی در گروه های همکاری با دیگران و استفاده از توان ذهن و جسم برای برقراری ارتباط با دیگران و درک بهتر آنان.

- در مبحث هوش احساسی این واژه به عنوان خود مدیریتی و توانایی تعامل موثر با دیگران تعریف شده است. هوش احساسی، تأثیر زیادی بر اثربخشی رهبر، خصوصاً در موقعیت هایی که در پشت مدیریت عالی قرار می گیرد، بر جای می گذارد.

این مبحث توسط "دانیال گوسن" در ایالات کالیفرنیا مطرح شد. وی معتقد بود اگرچه هوش احساسی در کودکی شکل می گیرد، ولی مهارت های مربوط به آن می تواند در هر سنی آموخته شود و یادگیری این مهارت ها در هیچ برهه ای از زمان دیر نیست. گوسن هوش احساسی را به ۵ جز تقسیم می کند:

خودآگاهی: توانایی درک روحيات و احساسات خودمان و درک اثر آنها در کار خود و دیگران.

خود نظمی: توانایی تفکر قبل از عمل و کنترل احساسات مثل عصبانیت .

انگیزش : توانایی سخت کوشی همراه با پشتکار به دلایلی غیر از پول و مقام.

همدلی: توانایی درک احساسات دیگران و استفاده از این درک برای ارتباط بهتر با دیگران.

مهارت اجتماعی: توانایی ایجاد تفاهم با دیگران و ایجاد روابط. (ص ۹۵)

یادگیری سازمانی

تقریباً همه رفتارهای پیچیده انسانی از طریق یادگیری حاصل می شود. یادگیری چنین تعریف می شود که هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ می دهد. یادگیری بر پایه رابطه علت-معلولی law of effect، گذارده شده است که می گوید رفتار تابع نتایج آن هست؛ یعنی رفتاری که نتیجه مطلوب داشته باشد، تکرار خواهد شد و برعکس کلید اصلی در فرایند یادگیری مربوط به دو تئوری شکل دهی و الگوسازی می باشد که شکل دهی همان فرآیند آزمون خطاست که با خطاها و تجربیات افزایش می یابد و منجر به یادگیری و تغییر رفتار می شود که این نوع یادگیری معمولاً آهنگ کندی دارد.

به نقل از "آگریس و شاون"، یادگیری سازمانی محصول پرس و جو و تحقیق در سازمان است؛ بدین معنی که هر زمان عواقب مورد انتظار یک فرایند کاری مغایر با نتایج واقعی به دست آمده باشد، یک فرد (گروه) به پرس و جو و تحقیق مشغول می شود تا علت این تناقض را درک کرده و در صورت لزوم برای حل و فصل مشکل اقدام کند.

یادگیری، محصول مستقیم تعامل است. آنها تاکید می کنند که در اغلب موارد این تعامل از قوانین و روش های سازمانی تعریف شده، فراتر می رود. رویکرد آنها به این تئوری بر اساس اعمال دو رویه "کاملاً متضاد" پیش می رود.

یادگیری سازمانی سه سطحی که ممکن است در سازمان وجود داشته باشد شامل: یادگیری تک حلقه ای - یادگیری دو حلقه ای - یادگیری دوترون. (ص ۱۰۱)

تئوری های مدیریت:

تئوری آشوب: این تئوری شامل بیان مفاهیم منظم در بی نظمی، انشعاب، جاذبه های غریب و شکنه هاست. در رابطه با نظم در بی نظمی بیان می شود که با وجود بی نظمی ها، سردرگمی ها و شلوغی ها، نظمی درون آن پیدا می شود که دارای اصول و برنامه ریزی شده است. اثر پروانه ای که بیانگر حساسیت نتایج به شرایط اولیه است. (بال زدن یک پروانه کوچک می تواند تغییر بزرگی در وضعیت اتمسفر به وجود آورد).

در این راستا خود سازماندهی فرآیندی تعبیر می شود که از حالت آشوب به واسطه انشعاب به وجود آمده و دوباره منظم ظاهر می شود. شکنه ها یا همان Fractals می گوید که طرح و هر جز از الگوهای همانند و مشابه به یک فرم ثابت تبدیل می شوند. مصداق این مفهوم در ضرب المثل مشت نمونه خروار است نمود پیدا می کند.

تئوری سیستمی: این نظریه سازمان را در قالب سیستم تشریح میکند. سازمانها رفتارهایی را دریافت کرده و آنها را در فرایند، تبدیل به ستاده می کنند. آنها متشکل از قسمتهای فرعی مرتبط به هم هستند. اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند، اثر عملکرد ضعیف آن بر کل سیستم مؤثر واقع خواهد شد. بدین جهت و به منظور گرفتن اطلاعات از نحوه ی عملکرد سیستم از مکانیزم (feedback) بازخورد استفاده می شود و سیستم باز به طور مداوم از محیط خود اطلاعات دریافت می کند. این دریافت اطلاعات سیستم ها را در جهت انطباق خود با شرایط کمک کرده و آنها را در پیگیری اقدامات اصلاحی و انحرافات حاصله از جریان از پیش تعیین نشده یاری میدهد. این دریافت اطلاعات محیطی را بازخورد می نامیم. تفکر سیستمی به جای اجزا، به کل سیستم تاکید دارد.

نظریه یا تفکر سیستمی

- نظریه سیستمها به مفهوم عام خود، درواقع کامل ترین چارچوب فکری است که ازچند دهه گذشته برای کشف حقایق و تمیز خطا از ثواب بکار برده می شود.

- نظریه سیستم ها مشکلات را بر اساس مجموع عوامل و شرایط محیطی بررسی کرده و راه حل ارائه می کند. در بررسی سیستمی بیشتر هدف و کارکرد یک پدیده مالک قرار می گیرد نه ظاهر و شناخت آن.

- نظام های پیچیده در درون خود دارای خرده نظام ها یا سیستمهایی است که بطور مستقل اما در جهت هدف کلی نظام عمل می کنند (صبوری، ۱۳۷۹)

- با جمع کردن فعالیت های اجزا بصورت مستقل نمی توان به عملکرد کلی سیستم دست یافت. زیرا این عملکرد تابعی از اثرات متقابل اجزا با یکدیگر است. (رنجبری و مشرفی، ۱۳۸۱)

- عملکرد یک سیستم به عملکرد اجزایش وابسته است.

- به این ترتیب بر اساس تفکر سیستمی، برای درک رفتار سیستمهای اجتماعی باید نه تنها روابط اجزا، بلکه سیستمهای کلی تری که این سیستم ها را شکل می دهند، بررسی شود.

تفکر سیستمی: آنچه قرار است فهمیده شود به صورت جزئی از یک کل بزرگتر در نظر گرفته می شود، در قدم بعدی درکی از یک سیستم بزرگتر بدست می آید. پس از آن رفتار یا ویژگیهای سیستم مورد نظر از طریق روشن شدن نقش یا وظیفه آن سیستم، در سیستم بزرگتری که آن را در برمی گیرد، توضیح داده می شود.

تئوری اقتضائی فیدلر: وی توانست جامع ترین و گسترده ترین تئوری اقتضائی را در مورد رهبری ارائه کند؛ تئوری او بیان می کند که عملکرد موفقیت آمیز گروه به این امر بستگی دارد که شیوه رهبری باید متناسب با موقعیت و شرایطی باشد که فرد در آن قرار دارد.

تئوری سرمایه: این تئوری توسط مارکس وبر فیلسوف و اقتصاددان آلمانی ارائه شد. *capital theory* وی معتقد بود که نیروی کار جمعی، شالوده بنیانی، جهان اجتماعی را شکل می دهند. او نیروی کار را به عنوان پدیده ای برخاسته از نیازهای فیزیکی آنها می بیند. (ص ۱۱۷)

تئوری اصیل - وکیل *principal-agent theory*

این نظریه در بخش خصوصی شکل گرفته است و اشاره به تفاوت میان اهداف مدیران "وکیل" و اهداف سهامداران "اصیل" دارد. (hughes) از آنجا که مدیران به نمایندگی از جانب سهامداران به فعالیت می پردازند به آنها وکیل می گویند.

در این نظریه بیان میشود که اصیل و وکیل همواره به یکدیگر وابسته اند؛ اما در عین حال منافع و اهداف متضادی دارند. اصیل به دنبال کسب سود بیشتر است و می کوشد که دستمزد کمتری به وکیل بپردازد، اما وکیل به فکر افزایش حداکثری دستمزد خود است. اطلاعات موجود در دست این دو با یکدیگر متفاوتند و معمولاً اصیل از داشتن اطلاعات کامل مهم و اساسی بی بهره تئوری است.

یادگیری سازمانی organizational learning theory

سازمان را مشابه با یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می‌گیرد تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسانها برای تطبیق به شرایط محیطی متحول و متکی به دریافت بازخوردند. به نظر "گاروین"، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرت‌های جدید مهارت دارد. به نظر وی این نظریه نیاز به ۵ مهارت دارد: حل مسئله، کسب تجربه، یادگیری از تجربه خود و تاریخ، یادگیری از دیگران، انتقال یا اجرا.

تئوری تقویت: این نظریه دلایل رفتار را بررسی می‌کند و بیان می‌کند که رفتار در یک موقعیت تحت تأثیر پاداش‌ها و تنبیه‌هایی است که او در گذشته و در موقعیت مشابه آن را تجربه کرده است. بر اساس این نظریه بیشتر رفتارهای کارکنان آموخته شده است. کارکنان به مرور زمان می‌آموزند که چه رفتارهایی مورد پذیرش است و چه رفتارهایی مورد پذیرش نیست. این نوع یادگیری در رفتارهای آتی تأثیر می‌گذارد. مشکل زیر نشان می‌دهد که چگونه تقویت در رفتار تأثیر می‌گذارد.

نظریه پیچیدگی

Gleick: علم قرن بیستم به خاطر سه چیز در یادها خواهد ماند: نسبیت، مکانیک کوانتوم، نظریه پیچیدگی

- مدل‌های پیشین سازمانی تأکید بر نظم و قاعده مندی ولی پیچیدگی بر بی‌نظمی و بی‌قاعدگی

- نتیجه: سیستم‌ها پیش‌بینی ناپذیرند.

- اثر پروانه: تغییر بسیار اندک در شرایط اولیه یک سیستم پیچیده می‌تواند در بلندمدت موجب تغییرات بسیار عمده در رفتار سیستم شود.

- نظم در بی‌نظمی (هوای انگلستان)

- سیستم هرگز خود را دقیقاً تکرار نمی‌کند (آب و هوا)؛ ولی به طرف یک الگوی رفتاری ویژه جذب می‌شود (جاذبه‌های عجیب و غریب).

هدف، هدایت سازمان‌ها به سمت بهبودی به کمک نظم‌های نهفته در پس‌آشفستگی‌ها

- تفکر استراتژیک ششم درک الگوهای منظم درون بی‌نظمی است (دریافت شهودی).

- شناسایی الگوی نهفته در بی‌نظمی (الگوی جاذبه‌ای) ← بینشی از آنچه در حال وقوع است.

- مرز آشفستگی میان نظم و بی‌نظمی است که به شدت زمینه‌ساز ظهور الگوهای جدید است.

- راه‌حل: بینش و بصیرت، دریافت شهودی ← تفکر استراتژیک

- روش : قرار گرفتن در مرز آشفتگی ← شکوفایی خلاقیت ← درک بهتر از آینده

- تغییرات بزرگ به شکست می انجامند چون بیش از اندازه بزرگند و درک نمی شوند. هنر تغییرات کوچک است که آثار بلند مدت تأثیرگذار داشته باشد.

- نقاطی از سیستم شناسایی شوند که بیشترین قدرت و حساسیت را داشته باشند. (تغییرات کوچک در این نقاط بیشترین آثار را در پی دارد).

نهادینه سازی فرایند

برای آنکه نگرش سیستمی و مراحل اجرایی آن در شناخت و تعریف مسئله و حل آن نهادینه شود، باید «یادگیری» صورت گیرد.

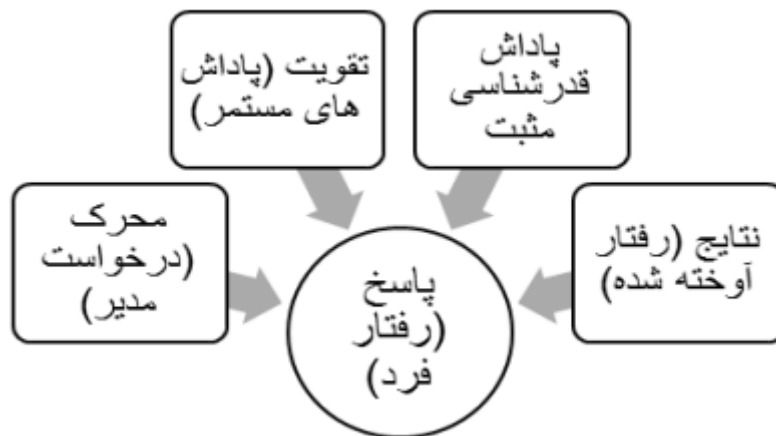
- یادگیری چیزی است که وقتی یادگرفته ها فراموش شوند، به یاد می ماند. (ملکه ذهن یا ضمیر ناخودآگاه)

- حلقه گمشده یادگیری ← تکرار، تکرار، تکرار

- در صورتی چیزی یاد گرفته شده که بتوان آنرا تغییر داد و دوباره طراحی کرد. (Churchman)

- یادگیری باید گروهی باشد. (Chris Argyris).

مدل نظریه تقویت:



مدیران می توانند از چهار نوع عمده تقویت بهره ببرند که شامل:

تقویت مثبت: وقتی کارکنان رفتار مطلوب و مورد نظر را از خود بروز می دهند، مدیران این رفتار را تقویت مثبت می نامند.

اجتناب: کارمندان برای عدم سرزنش سعی دارند، کارشان را خوب انجام دهند.

خاموش سازی: مدیر تلاش می کند رفتار غیردلخواه را از سوی کارکنانش کاهش دهد.

تنبیه: تلاشی است که به وسیله آن، مدیران سعی دارند رفتارهای نادرست را به حداقل برسانند و اشکال آن شامل کاهش امتیاز-اخطار-تعليق و ...

نظریه اسناد می گوید که ما رفتار دیگران را از طریق منتسب کردن معنا به آن رفتارها در پرتو درک نیروهای درونی و بیرونی مورد قضاوت قرار می دهیم. رفتار ناشی از درون تحت کنترل فرد تعبیر میشود؛ یعنی فرد این رفتار را انتخاب کرده است رفتار ناشی از بیرون نتیجه نیروهای محیطی است که فرض میشود بر رفتار فرد اثر دارند و فرد هیچ کنترلی بر آن ندارد یا کنترلیش بر آنها بسیار ناچیز است. (کلی ۱۹۷۲ [۹] اظهار داشته هنگامی که آدم ها اسناد میکنند سه معیار اصلی در ذهن خود دارند

(۱) تفاوت (distinctiveness): یعنی رفتار مورد نظر چقدر متمایز یا چقدر متفاوت است؟ چقدر عادی است؟

(۲) مشابهت consensus : یعنی رفتار فرد چقدر مشابه با رفتار دیگران در همان موقعیت است؟

(۳) مداومت (consistency) یعنی این رفتار در طول زمان چقدر مداومت دارد؟ یا رفتار اتفاقی است؟

خطاهای اسنادی :

اثر فرا اسنادی : افراد ممکن است در زمان تلاش کردن به دلیل توجه به رفتار دیگران از دقت کافی برخوردار نباشند. آن ها تمایل دارند دلایل درونی را برای رفتار دیگران در نظر بگیرند. رز این مسئله را خطای اسناد پایه ای نامید اگرچه نشان داده شده که این اثر در طولانی مدت از بین می رود.

خطای سرزنش قربانی: (اثر مشاهده گر- فعال) که در آن افراد علت شرایط ناخوشایند را دلیل فردی می بینند تا شرایط محیطی این اثر اغلب در موارد رفتارهای مخفی رخ می دهد به گونه ای که افراد تمایل دارند رفتارهای خود را به دلایل بیرونی نسبت دهند، اما رفتار دیگران را به علل درونی. (jones & nisbett, 1971)

توری شبکه بازیگر actor network theory:

این نظریه تمام موجودات انسانی و غیرانسانی را دربر میگیرد. این موجودات ویژگی های خود را از طریق ارتباط با دیگر موجودات و در محیط زندگی خویش به دست می آورد و در برخی از ستون جامعه شناسی "ترجمه" نیز نامیده می شود که عبارت است از فرایند یکسان سازی دو موضوع متفاوت یا چگونگی ایجاد علاقه مندی در بازرگیان جدید و بالقوه از سوی سازندگان شبکه که دارای ۴ مرحله زیر می باشد :

(۱) مسئله سازی (چگونگی ایجاد ضرورت)

(۲) تقسیم منافع (چگونگی تجمیع هم پیمانان)

(۳) عضویت دادن (چگونگی تعریف و هماهنگی قوانین)

(۴) تحریک آیا) سخنگویان نماینده ی جمع هستند؟

این تئوری وابسته به مادیات نیز تعریف می شود و مفهوم هر مسئله در ارتباط با مسئله دیگر بیان می شود. (ص ۱۳۲)

فلات شغلی plateau job rejection:

فلات شغلی پتانسیل ایجاد نارضایتی را دارد؛ زیرا پیشرفت مداوم رو به بالا یادگیری و چالش پذیری شغل و در نهایت تخصص گرایی و برخورداری از بازار بالقوه کاری به سبب مهارتهای حرفه ای، منبعی مهم برای انگیزه به شمار میرود. پیشرفتهای معمولاً شامل فوایدی مانند افزایش حقوق، قدرت و موقعیت می باشند؛ بنابراین بسیاری از کارمندان از پیشرفت به عنوان یک معیار برای سنجش موفقیت خود در محیط سازمانی استفاده می کنند. آنها هنگامی که در می یابند پیشرفت شغلی شان در سازمان دیگر قابل دستیابی نیست، دچار نگرش منفی می شوند. به صورت کلی، نتایج تحقیقات نشان داده است که افزایش غیبت، فشار روانی، تمایل به ترک خدمت، افزایش سطح تحلیل رفتگی شغلی، کاهش سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تعارض نقش، کاهش حس احترام به خود، نبود قابلیت لازم برای انطباق با تغییرات سطح پایین مشارکت شغلی و عدم بروز ابتکار عملی از پیامدهای اجتناب ناپذیر فلات زندگی شغلی خواهد بود. یکی از پیامدهایی که فلات شغلی در سازمان می تواند با خود به همراه داشته باشد استرس و آشفتگی ها روحی کارکنان در سازمان است. فرد با تجربه فلات شغلی، دچار نوعی احساس درماندگی و ناامید شغلی در سازمان می شود که همین احساس ها می تواند با آشفتگی های روانی همچون استرس شغلی در ارتباط باشد.

پاتر" نیز معتقد است سبب شناسی فلات زدگی را باید در ذهن افراد جست و جو کرد و بهترین روش مطالعه موردی نام برد. فلات زدگی و اثرگذاری موقعیتی (نظریه دو عاملی) صاحب نظرانی همچون سند هولتر، باربر و کلارک از دو عامل فلات و سکون یعنی عامل اثرگذاری و عامل موقعیتی، صحبت می کنند.

(۱) فلات زدگی موقعیتی: به زبان ساده یعنی کمبود پله در نردبان ترقی و عدم امکان حرکت صعودی (موقت و دائم). این واژه قرابت زیادی با واژه سکون از نظر زمین شناسی دارد. یعنی نیروی کار با سطحی از سلسله مراتب رسیده، ولی امیدی به افزایش حقوق و مزایا موقعیت، عنوان، قدرت رسمی و پرستیژ اجتماعی ندارد.

(۲) فلات زدگی اثر گذری: به باور سند هولتر شبیه چیزی است که روانشناسی توسعه از آن استنباط می کند و فلات در اینجا یعنی ایستایی و رکود رشد شخصی است. یعنی فرد نه می آموزد و نه شایستگی های خود را گسترش می دهد. (ص ۱۴۸)

شناخت اجتماعی social cognitive:

قضیه اصلی این است که فعالیت های انسانی با سه عامل، تعامل متقابل ایجاد می شود:

(۱) رفتار فرد

(۲) شناخت و دیگر عوامل فردی

(۳) محیط خارجی فرد

این سه عامل نمی توانند به صورت همزمان یا مساوی بر هم تاثیر بگذارند، به گونه ای که حتی به صورت مستقیم برهم تاثیر گذار نیستند. باید برای هر کدام از این سه مرحله زمان سپری شود تا تاثیر خود را نشان دهد. این سه عامل بر یکدیگر نیز به صورت متقابل موثرند و بنابراین افراد محصول و فراورده محیط خود محسوب می شوند.

شناخت اجتماعی بخشی از رفتار را ارایه می دهد که محیط باعث شده تا آن رفتار ایجاد شود. رفتار گرایان عملکردهای انسانی را نمی پذیرند؛ زیرا گمان می کنند که با انگیزه خارجی ایجاد می شود.

"باندورا" پیشنهاد داد که نه تنها محیط، باعث ایجاد رفتار خاصی میشود بلکه رفتار نیز می تواند به شکل دهی محیط در فرایندی به نام جبرگرایی متقابل کمک کند. همچنین وی بعدها، عامل سوم خود، به نام فرایندهای روانشناختی فرد را به دو عامل قبل که مشخص کننده تقابل رفتار انسانی هستند افزود.

سه جنبه این موضوع برای سازمان ها استفاده می شود:

(۱) توسعه قابلیت های افراد از جمله شایستگی های رفتاری اجتماعی-شناختی در مدل سازی.

(۲) عقاید درباره قابلیت های خود در استفاده موثر از دانش مهارت و توانایی

(۳) انگیزش در اهداف سیستم ها (ص ۱۶۱)

چرخه حیات سازمان

سازمان ها همواره متولد شده، رشد می کنند و سرانجام می میرند. هر روزه سازمانهای جدیدی به وجود می آیند. در همین زمان روزانه صدها سازمان دست از فعالیت شسته و هرگز شروع به فعالیت نمی کنند. ما پدیده تولد و مرگ را در میان سازمان های بازرگانی کوچک نیز می بینیم.

در این بخش به وسیله مفهوم چرخه حیات، استعاره زیستی را در مورد سازمانها به کار می بریم. همه سازمان ها شبیه به موجودات بشری متولد شده و زندگی می کنند و پس از مدتی از بین می روند. همچنین شبیه به موجودات بشری برخی سازمانها نسبت به برخی دیگر سریع تر توسعه می یابند و برخی از آنها نسبت به دیگران کار خود را بهتر انجام میدهند؛ بنابراین استعاره زیستی کماکان روشی مفید برای درک مفهوم حیات یک سازمان خواهد بود.

چرخه حیات به یک الگوی تغییر قابل پیش بینی اشاره می کند. ما نیز بر این باوریم که سازمان های دارای چرخه حیات بوده و از طریق گذراندن یک سلسله مراحل و تغییرات متوالی و معین در طی زمان تکامل می یابند. با بکار گیری استعاره چرخه حیات برای سازمان ها می خواهیم نشان دهیم که سازمان ها در طول حیات خود مراحل چندگانه ای را طی می کنند. این

مراحل از الگویی سازگار و منطقی تبعیت می کند و گذر از یک مرحله به مرحله دیگر به جای اینکه تصادفی باشد، قابل پیش بینی است. (ص ۱۷۳)

بر اساس تحقیقات صورت گرفته در خصوص چرخه حیات سازمان ها، مراحل پنج گانه زیر را می طرح می کنیم:

(۱) مرحله کارآفرینی - (۲) مرحله شکل گیری اولیه - (۳) مرحله رسمیت و کنترل - (۴) مرحله پیچیده شدن ساختار - (۵) مرحله افول

فرهنگ سازمانی organizational culture: تعاریف مختلفی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. برای مثال فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش های غالب که به وسیله یک سازمان حمایت میشود توصیف شده است. یا فلسفه ای که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می کند.

زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی، وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها نمادها، شعائر داستان ها و آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان به وجود آمده اند.

این الگوها در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، باعث می شوند درک مشترک و یکسانی به وجود آید. فرهنگ به فلسفه وجودی ابعادی اشاره دارد که به طور تنگاتنگ به هم مرتبط و وابستگی متقابل نسبت به هم دارند. موضوعات ده گانه زیر، صفات کلیدی که فرهنگ ها را از هم متمایز می سازد، نشان می دهد:

(۱) نوآوری فردی - (۲) تحمل مخاطره - (۳) جهت دهی - (۴) یکپارچگی و وحدت - (۵) روابط مدیریت - (۶) کنترل - (۷) هویت - (۸) سیستم پاداش - (۹) تحمل تعارض - (۱۰) الگوهای ارتباطات

ادھوکراسی

شرایطی که نیاز به انعطاف پذیری، تغییر و ساختارهای ادھوکراتیک و ماتریسی دارند، دائمی و مستمر نیستند. اما این مسئله به ندرت از اهمیت ساختارهای ماتریسی می کاهد. همچنان که سازمانها درگیر مسائل نوآوری و فعالیت های پیچیده و چالشی میشوند لازم است که ساختارهای آنها به سوی ساختارهای ادھوکراتیک و ماتریسی گرایش پیدا کنند.

ساختار ماتریسی نوعی طرح ساختاری است که بر اساس آن متخصصان از دواير وظیفه ای مختلف دعوت می شوند تا در یک یا چند گروه تحت رهبری مدیران فعالیت مشخصی را انجام دهند. ساختار ماتریسی بعد انعطاف پذیری را به صرفه جویی هایی که در اثر تخصصی شدن در بروکراسی حاصل میشود، می افزاید. این بعد انعطاف پذیری به وسیله استفاده از گروه های چند منظوره ایجاد می شود ساختار ماتریسی را در مقوله ساختارهای نوع ادھو کراسی قرار می دهد.

مهم ترین خصوصیت ساختاری سازمان ماتریسی این است که مفهوم وحدت فرماندهی یکی از مبانی بروکراسی را که بر اساس آن هر یک از کارکنان باید. فقط یک رئیس داشته و به یک رئیس، گزارش دهند، نقض می کند. کارکنان در ساختار ماتریسی دو رئیس دارند: یکی مدیر دایره یا بخش وظیفه ای و دیگری مدیر پروژه.

نقاط قوت ساختار ماتریسی در این است که وقتی سازمان به فعالیت های متعدد و پیچیده اشتغال دارد، هماهنگی را آسان می کند و به موازات افزایش اندازه سازمان، ظرفیت پردازش اطلاعات می تواند افزایش یابد. در یک بروکراسی، افزایش پیچیدگی، رسمیت زیادی دارد. تماس مداوم و مستقیم بین متخصصان مختلف در ماتریس می تواند منجر به ارتباطات بهتر و انعطاف پذیری بیشتر شود. اطلاعات به سرعت در سراسر سازمان منتشر شده و افرادی که به آن نیاز دارند، بسیار سریع تر به آن دسترسی پیدا میکنند.

دیگر مزیت های طرح ماتریسی عبارتند از:

- (۱) افزایش توانایی برای واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی
- (۲) ابزاری اثر بخش برای توازن احتیاجات تکمیل و کنترل هزینه با نیاز سازمان به کارایی اقتصادی و توسعه ظرفیت های فنی برای آینده
- (۳) افزایش انگیزه از طریق ایجاد محیطی با هنجارهای آزادمنشانه و باب طبع افراد حرفه ای و علمی

معایب عمده آن عبارتند از:

- (۱) ایجاد اغتشاش و بی نظمی
- (۲) میل به ایجاد تنازع قدرت و تأکید بر نحوه قرار گرفتن افراد در پست ها
- (۳) افزایش چشمگیر ابهام در صورت نقض وحدت فرماندهی
- (۴) ایجاد تعارض سازمانی در اثر وجود ابهام
- (۵) ایجاد تنازع قدرت در اثر وجود اغتشاش، سردرگمی و ابهام
- (۶) کاهش عوامل بالقوه کسب قدرت از طریق تعیین قوانین دقیق در بروکراسی
- (۷) محیطی با فشار عصبی بالا برای کسانی که امنیت را دوست دارند و دوری از ابهام را مطلوب می دانند
- (۸) وجود تعارض نقش و انتظارات مبهم به دلیل گزارش دادن به چند رئیس (ص ۱۹۵)

نظریه سازمان

این مبحث را با این پیش فرض بیان می کنیم که از ارزش مطالعه نظری سازمان مطلع هستید. به هر حال قبل از اینکه بحث را ادامه دهیم، سوالمان را مطرح می کنیم چرا نظریه سازمان را مطالعه می کنیم؟

سازمان ها شکل های غالب موسساتی نظام مند هستند که در جامعه ما وجود دارند. مقصود از کلمه نظام مند، توجه به روابط، تلاش برای یافتن نسبت های علی و معلولی و نتیجه گیری بر شواهد علمی است؛ یعنی گردآوری اطلاعات تحت شرایط کنترل شده صورت گیرد و به شیوه ای دقیق اندازه گیری و تفسیر شود. هدف این است که دیدگاه شهودی فرد را در خصوص اینکه چرا سازمان ها به صورت فعلی طراحی شده اند با نظریه های نظام مند جایگزین کنیم.

در طبقه بندی از تعاریف سازمان روش ده گانه نگرستن به آن وجود دارد که در ذیل آنها را بر می شماریم :

(۱) پدیده های عقلایی که اهدافی را دنبال می کنند. سازمان ها برای تحقق اهدافی به وجود آمده اند و رفتار اعضای سازمان را نیز میتوان در قالب پیگیری با تعقیب عقلایی این اهداف تعیین کرد.

(۲) ائتلاف ذینفعان قدرتمند: سازمانها متشکل از گروه هایی هستند که هر کدام منافع شخصی خود را دنبال می کنند. این گروه ها، قدرت خود را جهت تحت تاثیر قرار دادن توزیع منابع در سازمان به کار می گیرند.

(۳) سیستم های باز: سازمان ها، سیستم های تبدیل داده ها به ستاده ها هستند که برای بقای خود به محیطشان متکی می باشند.

(۴) نظام های معنا ساز : سازمانها پدیده هایی هستند. که به صورت مصنوعی ایجاد شده اند که اهداف بلندمدت و مقاصدشان به صورت نمادین ایجاد شده و به وسیله مدیریت دنبال می شود.

(۵) سیستم های بهم پیوسته منعطف: سازمان ها از واحدهای نسبتا مستقل تشکیل شده اند که می تواند اهدافی مشابه و حتی متضاد را دنبال کنند .

(۶) سیستم های سیاسی: سازمانها مرکب از جناح های قدرتمند داخلی اند که هر کدام کنترل بر فرایند تصمیم گیری را به منظور افزایش منافع خود خواهان بوده و پیگیر آن هستند.

(۷) ابزار سلطه: سازمانها اعضای خود را در قالب های شغلی قرار میدهند که این امر آنچه را که آنها می توانند انجام دهند و همچنین افرادی را که می توانند با آنها در تعامل باشند، محدود میکند؛ همچنین سازمان برای آنها رئیسی تعیین میکند که اختیار صدور دستور برای آنها دارد.

(۸) واحدهای پردازش اطلاعات: سازمان ها، محیط خود را تعبیر و تفسیر کرده، فعالیت شان را هماهنگ می سازند و به وسیله پردازش اطلاعات به صورت افقی و عمودی از طریق سلسله مراتب ساختاری تصمیم گیری را آسان می کنند.

(۹) زندانهای روح زندانها از طریق شرح شغل ایجاد دواير، بخش ها و تعيين معيارهای رفتاری قابل قبول و غيرقابل قبول، اعضای خود را محدود و مقيد می سازند. وقتی اين محدودیت توسط اعضا پذيرفته شود، تبدیل به نوعی موانع مصنوعی می شود که انتخاب های کارکنان را محدود میکند.

(۱۰) قراردادهای اجتماعی: سازمان ها، مرکب از توافق های غيرمکتوبی هستند که بدان وسیله، اعضا در برار دریافت دستمزد، رفتارهای خاص سازمان را از خود بروز می دهند. (ص ۲۰۳)

مهندسی فاکتورهای انسانی

همانطورکه گفته شد نیروی انسانی یکی از مهمترین عوامل تولید است. نیروی انسانی موجود درسیستم در تعامل با دیگر اجزای سیستم یعنی مواد اولیه، تجهیزات و ماشین آلات، انرژی و اطلاعات است. هر یک از اجزای سیستم به نیروی انسانی چه تأثیری میگذارد و چه تأثیری میپذیرد؟ اجزای سیستم باید دارای چه خصوصياتی باشند تا باعث کاهش بهره وری نیروی کار نگردند؟ از لحاظ اخلاقی چه استانداردهایی برای هر یک از اجزای سیستم باید در نظرگرفته شود تا موجب آسیب رساندن به نیروی کار نگردد؟ محیط کار باید چگونه طراحی شود تا روحیه پرنشاطی را در نیروی انسانی تقویت کند؟ خصوصيات فرهنگی و اجتماعی سازمان چه تأثیری بر نیروی انسانی دارند؟ مهندسی صنایع در این حوزه با بررسی محیط کار، ماشین آلات، سیستم ارتباطات، ساختار نظارت و ساختار سازمانی و با تهیه استانداردهای مورد نیاز، اقدامات لازم را برای برقراری تطابق استانداردها با عوامل انسانی ارائه میدهد. مجموعه تکنیک ها و مفاهیم ارگونومی و روانشناسی این حوزه، عنوان مهندسی فاکتورهای انسانی گرفته است.

تجزیه تحلیل و طراحی سیستم ها و روش ها

سیستم و نگرش سیستمی-سیستم چیست؟

سیستم مجموعه ای است از اجزای به هم وابسته که به علت وابستگی حاکم بر اجزای خود کلیت جدیدی را احراز کرده از نظم و سازمان خاصی پیروی مینماید و در جهت تحقق هدف معینی که دلیل وجودی آن است، فعالیت میکند. سیستمها بشمار هستند. برخی از نمونه های سیستم عبارت است از: ملکولها؛ سلولها؛ نباتات؛ حیوانات؛ انسانها؛ جوامع؛ ماشینها و دیگر نظامهای مکانیکی؛ منظومه های کیهانی؛ نظامهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی؛ سیستم اطلاعات؛ کامپیوتر؛ نظامهای تولیدی، آموزشی، تامین اجتماعی، خدمات درمانی، ارتباط جمعی، حسابداری، بایگانی، نظام حقوق و دستمزد، باز نشستگی، ارزشیابی کارکنان وکنترل؛ خطی که با آن مینویسیم زبانیکه با آن تکلم میکنیم و.....در این مقاله، مفاهیم نظام و سیستم، مترادف گرفته شده اند.

درون داد: دروندادها یا داده ها عبارت اند از: کلیه آنچه که به نحوی وارد سیستم میشود و تحرك و فعایت سیستم را سبب میگردد.

فرایند تبدیل (میان داد): دروندادی که به سیستم وارد میشود، طبق برنامه سیستم، در جریان تغییر و تبدیل قرار میگیرد. مثال: در نظام دانشگاهی، دانشجویی که یکی از داده های سیستم است، در فرآیند تبدیل قرار میگیرد و ذهن او با مفاهیم، واژه ها و مطالب علمی آشنا میشود و در نگرش او تغییراتی پدید می آید.

برون داد: داده هایی که در فرآیند تبدیل قرار میگیرند، طبق نظم و سازمانی که برسیستم حاکم است، به صورت کالا یا خدمت، ازسیستم به محیط صادر میشوند. دانشجوی فارغ التحصیل، تحقیق و پژوهش، برخی ازستاده های نظام دانشگاهی هستند.

بازخور(باز داد): بازخور فرآیندی دورانی هستند که در آن، قسمتی از ستاده، به عنوان اطلاعات به درونداد پس خورنده میشوند و به این ترتیب سیستم را «خودکنترل» می سازد. برای مثال، چنانچه به علت عدم تطابق آموزشهای دانشگاهی با نیازهای واقعی بازار کار، دانشجوی فارغالتحصیل نتواند جذب بازار کار شود، ایجاد اصلاحاتی در نظام آموزشی دانشگاه ضرورت دارد.

سیستمهای اصلی و فرعی: سیستمها به دو دسته اصلی و فرعی تقسیم شده اند: سیستم فرعی جزعی است که بر خود نظارت دارد و وظیفه خاصی را انجام میدهد و برای رسیدن به هدف معینی میکوشد؛ این سیستم فرعی که نقش ویژه ای ایفا میکند، خود یکی از اجزای تشکیل دهنده سیستم بزرگتری است که میتوان آنرا «سیستم اصلی» نام نهاد.

تقسیم سیستم ها به باز و بسته

تقسیم سیستم ها به باز و بسته یکی دیگر از طبقه بندیهای سیستمها است. سیستم بسته، سیستمی ساده است که با محیط خود ارتباطی برقرار نمیکند یعنی داده های آن به صورت پایان نا پذیر در حال چرخش است مثل سیستم گردش آب؛ برخلاف آنس یستم باز، سیستمی است که با محیط خود در ارتباط است یعنی چیزی را میگیرد در فر آیند تغییر و تبدیل قرار میدهد و بعد به محیط باز میگردداند.

سیستم های بسته در برخورد با محیط، سازمان خود را از دست میدهد یا جهت فعالیتش تغییر میکند. در هرسیستم، عواملی وجود دارند که درخلاف جهت نظم سیستم عمل میکنند و مختل کننده ی انتظام سیستم هستند. این عوامل را «آنتروپی» میخوانند. آنتروپی به دو نوع تقسیم میشود: آنتروپی مثبت که عملکردش درخلاف جهت اصلاح انحرافات و به منظور بقای سیستم در محیط عمل میکند.

خواص سیستم باز

۱- کلیت و جامعیت وجودی سیستم در کلیت وجودی خود خواصی را ظاهر می سازد که در اجزایت شکل دهنده آن، به تنهایی وجود ندارد، این کلیت نیز نتیجه گرد آمدن اجزاء مجرد نیست، بلکه ارتباط اجزاء با یکدیگر و نحوه ترکیب نظم و سازمان یافتن آنهاست که کلیت سیستم را به وجود می آورد.

۲- سلسله مراتب: مراتب وجود یک زنجیره مرتبه ای است که هر یک از مرتبه ها، ساخت و خواصی علاوه بر ویژگیهای مرتبه پیشین دارد.

۳- همبستگی اجزاء: منظور از همبستگی این است که هر جزء درسیستم، به نحوی با سایر اجزاء مرتبط است و به علت وجود این همبستگی، چنانچه در جزیی خللی وارد شود، سایر اجزاء نیز از آن خلل متاثر می گردند.

۴- تناسب اجزاء: بین اجزای هرسیستم، تناسب، سنخیت وکمال متقابل موجود است. وجود تناسب بین اجزاء سبب حفظ هویت وکلیت سیستم میشود.

۵-گردش دایره وار: فرآیند درونداد، تبدیل و برونداد، جریانی مستمر و مداوم است.

۶- خاصیت تولیدمثل: از دیگر ویژگیهای سیستمهای باز، میل به جاودانگی است. سیستمها گرایش به جاودانه سازی خود دارند و تا جایی که امکان داشته باشد به حیات خویش ادامه میدهند.

۷- هم پایی: سیستم میتواند از راه ها و مسیرهای متفاوتی به هدف واحدی برسد. به عبارت دیگر، حالت پایانی واحدی ممکن است از شرایط اولیه متفاوت و با راههای متفاوتی حاصل شود.

۸-گرایش به فنا: درون سیستم ها عواملی به وجود می آیند که سیستم را از جهت اصلی آن منحرف میسازند و تمایل درجهت عدم تعادل دارند.

۹- گرایش به تکامل: منظور از تکامل، عبارت از پیچیدگی ساخت و تنوع خواص است. چنانچه ساختارسیستم، پیچیده ترشود و در اثر آن پیچیدگی، عملکردهای متنوع تری ازسیستم به ظهور رسد و خواص بیشتری ارائه شود، سیستم متکامل تر شده است.

۱۰- گرایش به تکامل یاخود نگهداری پویا: از دیگر ویژگیهای سیستمهای باز، خصوصیت تعادل گرایی یاخود نگهداری پویا و حالت پابرجایی است. منظور از این حالت که به «هوموستاسیس» معروف است، تلاش سیستم درحفظ متغییرهای ضروری خود، در محدوده ای معین به منظور ادامه حیات سیستم میباشد.

❖ فصل دوم: نکات تفکر تحلیلی سیستمی

۱- "پال هرسی و کند بلانچارد" مدیریت را این گونه تعریف می کنند: کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق هدف های سازمانی. مدیریت مؤثر از منابع اصلی در توسعه یابی کشورهاست.

۲- مدیریت در سازمان های بزرگ از سه سطح برخوردار است: مدیران عالی - مدیران میانی - مدیران عملیاتی.

۳- **مهارت های مدیریت:** مهارت، توانایی در انجام یک کار خاص است که امری اکتسابی بوده و قابل آموزش می باشد. یعنی توانایی (ذاتی و اکتسابی) که فرد را برای انجام ماهرانه وظیفه ای قادر می سازد. به بیان دیگر:

ممارست و تمرین + توانایی عمل + دانش نظری = مهارت

۴- رابرت. ال کتزر مهارت های مورد نیاز مدیران را به سه دسته تقسیم می کند: ۱. مهارت فنی - ۲. مهارت انسانی - ۳. مهارت ادراکی

۵- **وظایف و اصول شش گانه مدیریت:** برنامه ریزی و هدف گذاری - سازماندهی - کنترل و نظارت - رهبری و هدایت - برقراری ارتباط - تصمیم گیری

۶- خلاقیت یا آفرینشگری از واژه creativity که به معنای خلق کردن است و در اصطلاح، به معنای پدید آوردن چیزی از چیز دیگر به گونه ای منحصر به فرد است. خلاقیت و نوآوری در سازمان ها، دارای سه رکن اساسی هستند. مدیر خلاق، سازمان خلاق و کارکنان خلاق.

۷- سیستم: ترتیب منظمی از عوامل یا عناصر همبسته که با توجه به همبستگی و تأثیر این عوامل بر یکدیگر و تبادل منابع، در جهت کارکرد و حصول نتایج ویژه ای هستند.

۸- انواع سیستم ها بر اساس ارتباط با محیط به دو دسته باز و بسته تقسیم می شوند. سیستم بسته سیستم هایی هستند که با محیط اطراف، هیچ گونه تبادل اطلاعات، انرژی و ... ندارد. سیستم باز سیستم هایی هستند که مدام با محیط اطراف خود در ارتباط هستند.

۹- سازمان: مجموعه هدفمندی است که پیرو یک نظام (سیستم) است و دارای مرزها و حدودی است که آن را از محیط خود جدا می سازد.

۱۰- "تالکوت پارسونز" در کتاب ساختار و فرایند در جوامع مدرن، می گوید: "سازمان، واحدی اجتماعی است که عامدانه ساخته و بازسازی شود تا رسیدن به اهدافی مشخص، ممکن شود."

۱۱- «توسعه سازمانی»، کاربرد سیستمی دانش علوم رفتاری، برای توسعه برنامه ریزی شده، تقویت و تأکید بر استراتژی ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی، برای بهبود اثر بخشی سازمان است. تعریف دیگری از توسعه سازمانی، توسط مت میناهان (Minahan Matt) ارائه شده است: "توسعه سازمان، بدنه ای از دانش و عمل است که از طریق افزایش هماهنگی در بین سیستم های مختلف موجود در سیستم کلی، کارایی سازمانی و توسعه ی فردی را بهبود می بخشد.

۱۲- یکی از محبوب ترین انواع توسعه سازمانی، مدل "جست و جوی عمل" است که توسط فرنچ و بل در کتابشان با نام "Organization Development" بحث شده است، مراحل زیر در مرکز این مدل قرار دارند:

تعریف مسئله - تشخیص علت - طراحی و عمل - ارزیابی و اجرا

۱۳- "آنتروپی" در لغت به معنای میل به فنا، نیستی و فروپاشی است. در یک سیستم بسته، چون انرژی و داده های جدید از محیط خود دریافت نمی کند، کم کم به زوال می گراید، ولی سازمان یک سیستم باز است که "آنتروپی منفی" (عدم میل به فنا) و در واقع میل به بقا و استمرار دارد؛ بنابراین می تواند ساختار خود را تجدید قوا کرده و رشد کند؛ زیرا توانایی ورود انرژی را بیش از آنچه که صرف تولید ستاده هایش می کند، داراست.

۱۴- مهارت های مورد نیاز مدیران برای مدیریت موفق عبارتند از: مهارت های فنی - مهارت های انسانی - مهارت های ادراکی.

۱۵- لئونارد کازمایر چهار وظیفه برای مدیر برمی شمارد: (۱) برنامه ریزی - (۲) سازماندهی - (۳) هدایت - (۴) کنترل. این در حالی است که "دنهات" چند مورد دیگر را اضافه کرده و وظایف مدیران را بر اساس واژه ی POSDCORB برشمرده است: سازماندهی، برنامه ریزی، کنترل، هدایت، استخدام کردن، بودجه ریزی و گزارش دهی.

۱۶- چهار سبک رهبری:

رهبری آمرانه: این سبک، دستورالعمل های خاص را ارائه داده و عملکرد را از نزدیک سرپرستی می کند.

رهبری اقتاعی: این سبک، فرصتی برای توضیح تصمیمات فراهم می کند.

رهبری مشارکتی: این سبک، ایده ها را می گیرد و تصمیم گیری می کند.

رهبری تفویضی: این سبک، مسئولیت را برای تصمیم گیری و اجرا واگذار می کند.

۱۷- سکوت سازمانی: پدیده ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل مختلف از اظهارنظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می کنند. سکوت عامل بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی یا ترس در سازمان به شمار می رود.

۱۸- انگیزش در لغت به معنای تمایل به انجام کار است و دیگر توانایی فرد تا بدان وسیله، نوعی نیاز تامین شود.

فرایند اصلی انگیزش عبارتند از: نیاز ارضا نشده ← تنش ← انگیزه ← کوشش رفتاری ← نیاز ارضا شده ← کاهش تنش.

۱۹- **قانون مورفی:** این قانون که در فرهنگ غرب رایج بوده، می گوید: "هر خطای ممکن، رخ خواهد داد". این جمله از "ادوارد مورفی"، مهندسی نیروی هوایی و محقق تئوری آشوب آمریکایی است. طبق این نظریه همیشه، همه چیزها در بدترین و نامناسب ترین زمان به خطا می روند و وقفه ای در کارها به وجود می آورند

۲۰- **قانون موقعیت:** بر اساس این نظریه زمانی دستور مدیر پذیرفته می شود که زیردستان آن را در شرایط موجود منطقی بدانند. پدید آورنده این نظریه "مری پارکر فالت" است که بنیانگذار تفکر اقتضائی است

۲۱- رابرت دال ۵ معیار برای دموکراسی معرفی می کند:

۱- مشارکت واقعی، ۲- رای برابر، ۳- به دست آوردن درک روشن، ۴- کنترل دستور کار، ۵- یکپارچگی و یکسانی بین تمامی افراد.

۲۲- مدیریت تعارض، عمل شناسایی و اداره تعارض با شیوه معقول، عادلانه و کاراست و به شناخت و بررسی تضادها در یک موقعیت معقول و قابل پیش بینی به صورت منصفانه و به روش موثر است و معمولا در طول تاریخ به دلیل عدم مدیریت صحیح بیشتر به ستیزه جویی تبدیل شده است.

۲۳- برای ارتقاء یک سازمان به درجه مطلوب و رسیدن به مدینه فاضله سازمانی، مدیر باید علاوه بر کسب مهارت و تجربه دارای هوش باشد. هوشیاری یکی از ابزار مدیریتی است که شامل مجموعه ی هوش معنوی، هوش اجتماعی، هوش احساسی، هوش هیجانی و... است.

۲۴- گوسن هوش احساسی را به ۵ جز تقسیم می کند: خودآگاهی - خود نظمی - انگیزش - همدلی - مهارت اجتماعی.

۲۵- به نقل از "آگریس و شاون"، یادگیری سازمانی محصول پرس و جو و تحقیق در سازمان است؛ بدین معنی که هر زمان عواقب مورد انتظار یک فرایند کاری مغایر با نتایج واقعی به دست آمده باشد، یک فرد (گروه) به پرس و جو و تحقیق مشغول می شود تا علت این تناقض را درک کرده و در صورت لزوم برای حل و فصل مشکل اقدام کند.

۲۶- **تئوری آشوب:** این تئوری شامل بیان مفاهیم منظم در بی نظمی، انشعاب، جاذبه های غریب و شکنه هاست. در رابطه با نظم در بی نظمی بیان می شود که با وجود بی نظمی ها، سردرگمی ها و شلوغی ها، نظمی درون آن پیدا می شود که دارای اصول و برنامه ریزی شده است. اثر پروانه ای که بیانگر حساسیت نتایج به شرایط اولیه است.

۲۷- نظریه سیستمها به مفهوم عام خود، در واقع کاملترین چارچوب فکری است که از چند دهه گذشته برای کشف حقایق و تمیز خطا از ثواب بکار برده می شود. نظریه سیستم ها مشکلات را بر اساس مجموع عوامل و شرایط محیطی بررسی کرده و راه حل ارائه می کند. در بررسی سیستمی بیشتر هدف و کارکرد یک پدیده مالک قرار می گیرد نه ظاهر و شناخت آن.

۲۸- برای آنکه نگرش سیستمی و مراحل اجرایی آن در شناخت و تعریف مسئله و حل آن نهادینه شود، باید «یادگیری» صورت گیرد. یادگیری چیزی است که وقتی یادگرفته ها فراموش شوند، به یاد می ماند. (ملکه ذهن یا ضمیر ناخودآگاه). حلقه گمشده یادگیری ← تکرار، تکرار، تکرار

۲۹- مدیران می توانند از چهار نوع عمده تقویت بهره ببرند که شامل:

تقویت مثبت: وقتی کارکنان رفتار مطلوب و مورد نظر را از خود بروز می دهند، مدیران این رفتار را تقویت مثبت می نامند.

اجتناب: کارمندان برای عدم سرزنش سعی دارند، کارشان را خوب انجام دهند.

خاموش سازی: مدیر تلاش می کند رفتار غیردلخواه را از سوی کارکنانش کاهش دهد.

تنبيه: تلاشی است که به وسیله آن، مدیران سعی دارند رفتارهای نادرست را به حداقل برسانند و اشکال آن شامل کاهش امتیاز-اخطار-تعليق و ...

۳۰- فلات شغلی پتانسیل ایجاد نارضایتی را دارد؛ زیرا پیشرفت مداوم رو به بالا یادگیری و چالش پذیری شغل و در نهایت تخصص گرایی و برخورداری از بازار بالقوه کاری به سبب مهارت‌های حرفه ای، منبعی مهم برای انگیزه به شمار می‌رود.

۳۱- پاتر " معتقد است سبب شناسی فلات زدگی را باید در ذهن افراد جست و جو کرد و بهترین روش مطالعه موردی نام برد. فلات زدگی و اثرگذاری موقعیتی (نظریه دو عاملی) صاحب نظرانی همچون سند هولتر، باربر و کلارک از دو عامل فلات و سکون یعنی عامل اثرگذاری و عامل موقعیتی، صحبت می کنند. فلات زدگی موقعیتی - فلات زدگی اثر گذاری

۳۲- بر اساس تحقیقات صورت گرفته در خصوص چرخه حیات سازمان ها، مراحل پنج گانه زیر را می‌طرح می کنیم:

۱) مرحله کارآفرینی (۲ - مرحله شکل گیری اولیه - ۳) مرحله رسمیت و کنترل (۴ - مرحله پیچیده شدن ساختار - ۵) مرحله افول

۳۳- نظریه سازمان: سازمان ها شکل های غالب موسساتی نظام مند هستند که در جامعه ما وجود دارند. مقصود از کلمه نظام مند، توجه به روابط، تلاش برای یافتن نسبت های علی و معلولی و نتیجه گیری بر شواهد علمی است؛ یعنی گردآوری اطلاعات تحت شرایط کنترل شده صورت گیرد و به شیوه ای دقیق اندازه گیری و تفسیر شود.

۳۴- انسانی یکی از مهمترین عوامل تولید است. نیروی انسانی موجود در سیستم در تعامل با دیگر اجزای سیستم یعنی مواد اولیه، تجهیزات و ماشین آلات، انرژی و اطلاعات است.

۳۵- **درون داد:** درونداها یا داده ها عبارت اند از: کلیه آنچه که به نحوی وارد سیستم میشود و تحرك و فعالیت سیستم را سبب می‌گردد.

فرایند تبدیل (میان داد) : دروندادی که به سیستم وارد میشود، طبق برنامه سیستم، در جریان تغییر و تبدیل قرار میگیرد.

برون داد: داده هایی که در فرآیند تبدیل قرار میگیرند، طبق نظم و سازمانی که برسیستم حاکم است، به صورت کالا یا خدمت، ازسیستم به محیط صادر میشوند.

بازخور(باز داد): بازخور فرآیندی دورانی هستند که در آن، قسمتی از ستاده، به عنوان اطلاعات به درونداد پس خورانده میشوند و به این ترتیب سیستم را «خودکنترل» می سازد.

