

عنوان:

**نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در
جهان امروز**

پروژه دات کام

www.Prozhe.com

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
2	1- پیش‌نویس‌گرایی در مدیریت
9	2- نوگرایی در مدیریت
16	3- پسانوین‌گرایی در مدیریت
21	4- بصیرت و عمل
27	5- سازمان‌های مجازی
32	6- سازمان‌های یادگیرنده
39	7- تعارض و کشمکش‌های سازمانی
44	8- مدیریت کیفیت جامع

تقدیم به :

کسانی که گوهر «تعهد» را در صدف
«ارزش» ها می یابند و برای کسب
«تخصص» به سوی «دانش»ها
میشتابند .

مراحل اولیه زندگی بشر در این کره خاکی حالت طبیعی داشته است. گله‌های انسانی از طریق شکار، خوشه‌چینی یا غارت طبیعت، زندگی می‌کردند. آنان با ابزارسازی از دوره غارت طبیعت به دوره تولید خوراک رسیدند و بدین ترتیب تمدن پیر آغاز گردید. بشر با اختراع خط به جمع‌آوری تجربیات و ثبت و ضبط آنها پرداخت. گروه‌های اولیه به صورت کلان و قبیله‌ای شکل می‌گیرند. وضعیت اجتماعی آنان به صورت اشتراکی¹ بوده است. نهادهای اجتماعی عصر حاضر مثل حکومت، مدرسه، اقتصاد، علم، هنر و جنگ هم با تحول گروه‌های کوچک یاد شده در طول تاریخ به وجود آمدند. نهادهای اجتماعی هر کدام دارای هدف یا اهدافی هستند که نیازهای انسان را برطرف می‌کنند. برای نیل به اهداف نهادها، ضرورتاً سازمان‌هایی شکل می‌گیرند (گلش فومنی، 1379).

مدیریت پدیده‌ای نوظهور نیست؟ بلکه عمر آن به درازای عمر تاریخ بشری می‌رسد. انسان در یک پیوستار تاریخی از زندگی انفرادی به زندگی قومی و از زندگی کشاورزی به حیات مدرن صنعتی و نهایتاً به زندگی پیچیده کنونی که با عناوین عصر اتم، الکترونیک، انفجار اطلاعات و عصر آدمهای مصنوعی از آن یاد شده است، پانهاده است.

¹ - Commune

فصل اول

پیش نوین گرایى

مدیریت در تاریخ پرفراز و نشیب حیات بشری در اغلب به سه دوره تکامل

تقسیم می‌شود:

1) عهد قدیم (دوره باستان)

2) عصر قرون وسطی

3) دوره انقلاب صنعتی یا مقطع آگاهی اداری

عهد قدیم

مدیریت در عهد قدیم به صورت آزمایش و خطا بوده است و هیچ شگرد خاصی جهت تبادل نظر افکار و تجارب نداشته است؛ بلکه به گونه‌ام خام و پرورش نیافته موجودیت داشته است.

پیش‌نویس‌گرایی از زمان حضرت آدم و حوا شروع می‌شود. تولید مثل، آموزش تغذیه، بهداشت و حفظ آنها و حاکمیت در آن دوره بیشتر سنتی بوده و تغییر در آن بسیار اندک روی می‌داده است.

سومری‌ها

یکی از قدیمی‌ترین نوشته‌های بشری در زمینه مدیریت را می‌توان در آثار سومریان یافت.

سومری‌ها در 5000 سال قبل از میلاد از روشهای مدیریت برای اداره و کنترل منابع مالی استفاده می‌کردند، و به ثبت و ضبط عملکرد مالی خود می‌پرداختند.

بیشترین تأکید در تمدن سومری‌ها بر اداره امور به وسیله کشیش‌ها و معابد و انجام امور کشاورزی استوار است. در اندیشه رامسس سوم و سلاطین تولمی اشاراتی به مسایل مدیریت شده است.

مصر باستان

مصریان نیز تمدن عظیمی را رقم زدند. ساختمان اهرام، با توجه به ابزار و تکنولوژی زمان خود یکی از بهترین نشانه‌های توان مدیریت و سازماندهی در 5000 سال پیش از میلاد است.

چین باستان

بدین طریق چینیان در بیش از سه هزار سال قبل با برخی از مفاهیم مدیریت نظیر سازماندهی، تشریح وظایف، همکاری، روشهای ایجاد کارایی و کنترل آشنا بوده‌اند. تخصص به وسیله چینیان باستانی مورد تأکید قرار می‌گرفت؛ بنابراین مشاغل جنبه ارثی داشت. چینیان برای اولین بار انتخاب افراد و نیروی انسانی را به وسیله امتحانات در 120 سال قبل از میلاد آغاز کرده‌اند. آموزش در این تمدن کهن بر محور اندیشه‌های دو شخصیت بزرگ استوار بوده است: یکی لائوتسه¹ که آموزش و پرورش را ثمره اندیشه و تعقل می‌دانست و بر زندگی روحی و شیوه فکری مناسب تأکید می‌کرد، و دیگر کنفوسیوس² است که آموزش و پرورش را فرآیندی در جهت محافظت از جامعه و نهادهای آن می‌دانست.

¹ - Lao - Tse

² - Confucius

یونان باستان

آنان بیش از سایر ملل اندیشه خود را معطوف به مسایل مدیریتی نمودند. در یونان نیز مانند سایر تمدنهای باستانی، مشاغل ارثی بوده و تخصص مورد توجه بسیار قرار می‌گرفته است. پایه‌های اولیه برنامه درسی امروز را باید در شیوه تعلیم و تربیت یونان قدیم جستجو کرد.

سقراط

در مورد سقراط غیر از مکالمات او با شاگردش افلاطون، اطلاعات زیادی در دست نیست.

افلاطون

به نظر افلاطون کمال اجتماعی مردم در پناه دولت و جامعه مدنی است و حکومت ویژه متفکران است. افلاطون در کتاب جمهوریت، جالبترین توجیه نظری را از بحث تخصص و تقسیم کار ارائه داده است. به اعتقاد او وقتی شخصی یک کار می‌کند، آسان‌تر و بهتر و دقیق‌تر آن را انجام می‌دهد (صادق‌پور، 1374).

ارسطو

ارسطو سعادت انسان را در پناه زندگی اجتماعی می‌داند. نظریات ارسطو - شاگرد افلاطون - مکمل دیدگاه افلاطون نسبت به آموزش و پرورش است. ارسطو در کتابهای هفتم و هشتم خود به نام سیاست بر این باور است که آموزش و پرورش آزاد

باید به رشد فردی توجه کند و در این مسیر گام بردارد. پرورش افراد توانا با نهایت به پیشرفت جامعه‌ای پیشرفته و توانمندی کشور می‌انجامد. از دیدگاه ارسطو سعادت خیر اعلی است.

ایران باستان

برای ساختن کاخهایی همچون پرسپولیس و نظایر آن و احداث هزاران کیلومتر راه شوسه به منظور ایجاد ارتباط بین پایتخت و نقاط مهم مملکت برای لشکرکشیها، نیاز به وجود مهندسان، کارشناسان، راهدارها، متخصصان و کارگران ماهر و نیمه ماهر بوده است که برای استخدام این نیروی انسانی و به کارگیری آنان و فراهم آوردن وسایل و امکانات، قطعاً سازمانهای متعدد با وظایف مختلف وجود داشته است.

مدیریت بعد از اسلام

در دین اسلام، قرآن کریم، مهم‌ترین و معتبرترین منبع اداره و رهبری امور است که روشنگر خطمشی‌های تصمیم‌گیری است. بعد از قرآن کریم، از منابع معتبر اسلامی برای درک شیوه اداره امور سازمانها، از عهدنامه‌ای که حضرت علی (ع) برای مالک اشتر نخعی فرماندار مصر نوشته است، می‌توان نام برد.

جمع‌بندی ویژگی‌های دوره پیش‌نویس‌گرایی

براساس آنچه گفته شد، مدیریت پدیده نوینی که منشأ و مبدأ پیدایش آن اروپا یا آمریکا باشد، نیست؛ بلکه پدیده‌ای است که جامعه بشری از ابتدای پیدایش با آن

روبه‌رو بوده و تمدنهای گذشته در تکوین آن نقش سازنده‌ای داشته‌اند.

از ویژگی‌های مدیریت در گذشته، می‌توان موارد زیر را نام برد:

- 1- توجه به طبیعت و طبیعت‌گرایی
- 2- متکی بر فردگرایی
- 3- محوریت داشتن کشاورزی
- 4- قابل برگشت نبودن زمان
- 5- جهت‌گیری قبیله‌ای
- 6- بسته عمل کردن فرهنگ‌ها
- 7- حاکم بودن اشرافی‌گری
- 8- متکی بودن بر آموزش توسط خانواده
- 9- اعمال کردن تنبیهات سخت و جدی در آموزش
- 10- اتکا بر آزمایش و خطا در مدیریت
- 11- نابرابری حقوق زن و مرد
- 12- مدیریت نظامی
- 13- مدیریت آتنی (سقراط، ارسطو) که باعث شد مدرنیسم روی آن استوار شود.
- 14- مدیریت طبیعت‌گرایانه (زمینی). نگاه به عقاب و حیوانات و آنچه خداوند در طبیعت ساخته است.
- 15- تجسم فضایی آنان ضعیف بود.

16- مدیریت فئودالیه یا کشاورزی قبیله‌ای حاکم بود. بین فضا و زمان انفکاک

وجود داشت.

17- جهت‌گیری بیشتر محلی بود.

18- فرهنگ‌ها بیشتر بسته عمل می‌کردند و ریشه‌دار بودند.

19- غیرعلمی بودن مدیریت (قورچیان، 1380).

فصل دوم

نوین گرایي در مدیریت

تقسیم کردن دوران تحولات تفکرات انسان برحسب تغییر شرایط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی به سه دوره اختیاری است و مرز یک دوره با دوره دیگر را نمی‌توان به طور قطع و یقین تعیین کرد. این سه دوره را می‌توان پیش‌صنعتی، صنعتی و فراصنعتی به شمار آورد.

در دوره پیش‌صنعتی، کشاورزی بخش قالب فعالیت اقتصادی است. محور تولید، بازوی انسانی است. نیروی فیزیکی شاخص عمده تعیین‌کننده قدرت تولیدی است و ارتقاء تولید از طریق بهبود فیزیکی انسانها به کمک بهداشت، تغذیه و امثال آن میسر است.

در دوره صنعتی، بخش صنعت، برکل فعالیت اقتصادی تسلط دارد. با گسترش فعالیت‌ها در بخش صنعت، سایر بخش‌ها مثل کشاورزی هم تحت تأثیر قرار می‌گیرد و کشاورزی صنعتی می‌شود و توان تولید به مراتب بیشتر می‌شود.

در فراصنعتی، بخش خدمات، بیشترین سهم را در کل تولید دارد. دانش محول تولید است که خود ماحصل تجربه و تفکر انباشته انسانهاست. تولید عموماً متکی بر عملکرد مغز انسانهاست.

خصوصیات قرون وسطی

- 1- نظام اقتصادی و اجتماعی اش فئودالیت است.
- 2- نظم سیاسی آن، حاکمیت قدرت منحصر پاپ به همه است.
- 3- نبودن ملیت در قرون وسطی.

4- عدم مرکزیت سیاسی، یعنی در امت مسیحی (چون پاپ نماینده خداوند است و چون خدا است کسی دیگر حق ندارد بر مردم حکومت کند).
رنسانس¹: یعنی تولد و تجدد آدمی به دست خودش. انسان یک وقت از مادر زاده می‌شود ولی در تولد دوم آدمی، مامای آدمی خود آدم است به انتخاب و اختیار خود، نه وراثت، سنت و مذهب، خودش در خودش تجدید ساختمان می‌کند. بازگشت مسیحیت انتقادی و سازنده و متحرک (پروتستانتیسم) علیه فلسفه اسکولاستیک.

مدرنیسم:

مدرنیسم (نوگرایی) به صورت اصطلاحی عام در تاریخ فرهنگی. مبدأ پیداش و آغاز جنبش نوگرایی که تقریباً مورد اتفاق نظر قرار دارد یکی سال 1848 است که پس از سرکوب وحشیانه و بی‌رحمانه انقلابات آن سال گذشته و ادبیات کلاسیک یا واقع‌گرا از آثار مشحون از بحران شارل بودلر و گوستا فلوبر سردرآورد و دوم سال‌های دهه 1880 است که در خلال این دهه شمار وسیعی از تجربه‌گرایی زیبایی شناختی شتابدار سربرآوردند.

دستاوردهای مدرنیسم

1- در حوزه اجتماعی: تقسیم‌بندی‌های اجتماعی؛ ایجاد دگرگونی و یا متحول ساختن نظام تقسیم‌بندی اجتماعی رایج.

¹ - Renaissance

2- در حوزه سیاست: در اینجا منظور عرصه سیاست به معنای اعم آن است. شامل تغییر در نظام‌های ارزشی و هنجاری که سیاست، حکومت و دولت بر آن استوار هستند.

3- در حوزه اقتصاد تغییر زیر ساخت‌های غالب اقتصادی، تحول در روابط اقتصادی میان شهروندان.

4- در حوزه فرهنگی: تغییر و تحول در نظام‌های فرهنگی، تحول در الگوهای نگرش به مسایل زنان، ایجاد حوزه‌های خاص زنان.

بررسی عمل گذار از مرحله پیش‌نویس‌گرایی (سنت‌گرایی) به نوین‌گرایی (مدرنیسم)

اول: آنکه نظام قانونی آن، شرکت‌های تجاری و نهادهای مربوط به آن را قانونمند ساخت.

دوم: برخلاف گذشته که نیروی کار به عنوان رعیت، خان و حاکم ناگزیر از عرضه خود بود، عرضه نیروی کار اختیاری شد.

سوم: تقسیم کار برنامه‌ریزی شده در داخل شرکت به اجرا درآمد.

چهارم: تولید تابعی از شرایط و نوسانهای بازار و تقاضای اقتصاد آزاد شد.

اولین دوره نوین‌گرایی یا آزادگرایی را می‌توان به دوره ظهور دولت جدید در اوایل قرن بیستم در آلمان منصوب دانست.

ویژگی دوره نوگرایی، بوروکراسی است.

ویژگی سوم یا مرحله سوم دوره جدید یا نوین‌گرایی متأخر با مطرح شدن

اهمیت ملزومات سازمانی آغاز شد.

مرحله چهارم دوره جدید و نوین‌گرایی متأخر عرضه ظهور مدیریت به روش ملوک‌الطوئفی که مدیریتی عزیز پرورانه و مبتنی بر رفیق‌بازی است.

تئوری سیستم‌ها

تعریف سیستم: مجموعه‌ای از اجزای مرتبط به هم که به صورت یک کل در جهت تحقق هدفی کار می‌کنند.

ویژگی سیستم:

- 1- هر سیستم حداقل از دو جزء تشکیل شده است.
 - 2- هر جزء حداقل با یک جزء دیگر مجموعه در ارتباط می‌باشد.
 - 3- هرگونه تغییری در هر یک اجزاء به تغییر در کل مجموعه منجر می‌گردد.
 - 4- مجموعه باید خصوصیات متفاوتی از اجزاء داشته باشد.
- نظریه عمومی سیستم‌ها به وسیله برتالنفی زیست‌شناس آلمانی مطرح شده است.

انواع سیستم

الف- سیستم باز و بسته: 1- بسته: تبادل انرژی، مواد و اطلاعات بین سیستم و محیط بیرونی وجود ندارد. این سیستم شامل مکتب کلاسیک، دنیای سیستم هسته اتم و تعادل ثابت (استاتیک) است.

ب- سیستم‌های اصلی و فرعی: محدود و مرزهای یک سیستم قراردادی است؛ زیرا هر سیستم می‌تواند جزئی از یک سیستم بزرگتر باشد، سیستم بزرگتر اصلی، و سیستم کوچک‌تر فرعی است.

ج- سیستم‌های قطعی و احتمالی: این تقسیم‌بندی توسط استفورد بیر انجام شد. در سیستم‌های قطعی نتایج کار یک سیستم را می‌توان کاملاً پیش‌بینی کرد؛ در حالی که در سیستم‌های احتمالی، پیش‌بینی دقیق و قطعی نتایج امکان‌پذیر نیست، این تقسیم‌بندی نسبی است.

د- طبقه‌بندی سیستم‌ها براساس سطح پیچیدگی: معروف‌ترین طبقه‌بندی توسط بولدینگ صورت گرفته است، که در نه طبقه سلسله‌مراتبی قرار داده است. قوانین پایین‌تر در مورد سطوح بالاتر صدق می‌کند.

ه- سیستم‌های طبیعی و مصنوعی (تقسیم‌بندی لازلو): سیستم طبیعی به سه دسته: 1- دون ارگانیک 2- ارگانیک 3- فوق ارگانیک تقسیم می‌شود. خصوصیات مهم دیگر سیستم: 1- داده‌ها 2- فرآیندها 3- باز داده‌ها 4- تعادل 5- حدود مرز سیستم 6- هم‌پایانی 7- چند پایانی 8- هم‌افزایی¹ (کل بیش از اجزای آن است) 9- خرده سیستم 10- فراسیستم.

ویژگی‌های تئوری:

- 1- استخدام مادام‌العمر
- 2- تصمیم‌گیری مبتنی بر رضایت و توافق
- 3- کنترل غیررسمی
- 4- مسیر شغلی و غیرتخصصی

¹ - Synergy

3- مسؤولیت جمعی

7- توجه به تمام جنبه‌های زندگی

4- ارزشیابی و ترفیع مداوم کارکنان

فصل سوم

پسانوین گرایي در مدیریت

مفهوم و فلسفه پسانوین‌گرایی

پست مدرن، فرانوین‌گرایی، فراتجددگرایی، پسانوین‌گرایی، پست مدرنیسم و فرا صنعتی. در رشته‌های گوناگون علمی مثل فلسفه، ادبیات، سیاست، هنر، اقتصاد و علوم اجتماعی پست مدرن مطرح می‌باشد و طرح آن ناشی از آن است که نظریه‌های گذشته دارای کمال نبوده‌اند. با توجه به اینکه سازمان و مدیریت، علمی است که از یافته‌های علوم مختلف مثل علوم انسانی و علوم تجربی استفاده می‌کند، این تعبیر وارد عرصه سازمان و مدیریت شده است و آن را نیز تحت تأثیر قرار داده است.

زمینه به وجود آمدن فرانوین‌گرایی را می‌توان ایجاد بحران در مدرنیسم در اواسط قرن بیستم به علت از بین رفتن عمق فرهنگ مدرن و خمودگی عاطفی در این دوره دانست.

سازمان از دیدگاه پسامدرنیسم:

همان‌طور که سازمانهای دوره قبل از صنعتی شدن در پی اهداف و غایتی بودند، برای سازمانهای عصر مدرن و صنعتی هم اهداف و غایتی وجود دارد. زمانی که تأکید اساسی بر ساخت ماشینهای ساده و تولید انبوه کالاها و خدمات و در یک مفهوم بر تکنولوژی صنعتی است، پارادایم «مدرنیسم» خدمات ارزنده‌ای به سازمانها می‌دهد. نوعی احساس قوی در حال شکل‌گیری است که سازمانهای مدرن را پست سر بگذاریم.

اساس تفکر سازمانهای مدرنیسم عبارت بودند از:

1- یک ساختار بوروکراتیک «ایده‌آل» وجود دارد که به کمک آن می‌توان رفتار

سازمانها را تحت کنترل درآورد.

2- عملکرد موفق به میزان اثربخشی و سادگی کار بستگی دارد.

3- همواره یک «بهترین راه» برای برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرای فعالیت‌ها

وجود دارد.

ترسیم جامعه پسا صنعتی توسط دانیل بل مبتنی بر دو وجه است.

1- مرکزیت دانش نظری قانونمند و تدوین شده.

2- گسترش بخش خدمات به ویژه خدمات شغلی، حرفه‌ای و انسانی.

پست مدرنیسم در مدیریت

واقعیت پشت مرزهای ایران در می‌زند. همانند جنگی که در همسایگی ماست. ما چه خواهیم و چه نخواهیم جهان در تب و تاب مدرنیته و پست مدرنیته می‌سوزد و ما نمی‌توانیم بی‌تفاوت نسبت به دنیای بیرون باشیم. اگر می‌خواهیم همگام با تحولات جهانی گام برداریم و یا پاسخی به حداقل انتظارات نسل امروز بدهیم باید متناسب با مفاهیم و ارزش‌های داخلی، روندهای جهانی را دنبال کنیم و کشور را از تنگناهای اقتصادی و سیاسی نجات دهیم و این مهم که بارها و بارها در مطبوعات و سخنرانیها نوشته و گفته شده است، جز با تبیین اهداف، برنامه‌ریزی، سرعت، دقت و جان کلام با یک مدیریت هوشمند و کلان‌نگر ممکن نمی‌شود که متأسفانه آنچه تاکنون درباره نظام مدیریتی کشور گفته شده به دلایل متعدد عملی نشده است.

مقایسه بین مدرنیسم و پست مدرنیسم

سازمان «پست مدرن» به شکل جدی عقیده «وجود بهترین روش» و تفکر تحلیلی را زیر سؤال می‌برد. مدیران سازمانهای پست مدرن بر این عقیده هستند که از طریق مختلف می‌توان سازمان را به یک حالت مطلوب رساند، در عین حال که تفکر تحلیلی ابزاری سودمند برای شناخت سیستم است.

در مدرنیسم همه چیز باید قانونمند و استاندارد باشد. پست مدرنیته با بهره‌گیری از علم معانی و بیان، نگرش تغییر برنامه‌ریزی شده را شالوده شکنی کرده و سپس فرآیندهای تغییر سازمانی را از طریق دیالوگ بازسازی می‌کنند.

فصل چہارم

بصیرت و عمل

«بر مبنای بصیرت و بینش خویش گام بردار» حضرت علی(ع)

بینش در فرهنگ لغت آکسفورد به معنی «تصویر در ذهن و فکر¹» می‌باشد. همچنین در معنی این واژه جان اس چرم هرم² در کتاب مدیریت می‌نویسد: «بصیرت یک اصطلاح است و برای توصیف مفهومی از آینده کاربرد دارد».³

از دیدگاه برنامه‌ریزان، بصیرت مترادف با پنداره‌انگاری است و آن فرآیندی برای شاسایی جهانی مطلوب و آینده‌ای بهتر که در ذهن پرورانده شود، تلقی می‌کنند. در واقع بصیرت استفاده از موقعیت‌ها و براساس واقعیت‌ها می‌باشد.

تعابیر دیگری مثل چشم‌انداز، دورنما، رویای سازمان و آرمان در مورد بصیرت یا بینش وجود دارد.

چشم‌انداز، توضیح‌دهنده هر چیز اعم از فرهنگ، کسب و کار، تکنولوژی و یا هر نوع فعالیت سازمان در آینده است. چشم‌انداز، شامل استراتژی است.

لزوم و اهمیت بینش (چشم‌انداز)

داشتن چشم‌انداز را یک عامل مهم و اساسی برای موفقیت سازمان در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز می‌دانند. برای مدیران ارشد سازمانها به وظایف مهمی، مانند تدوین و اجرای استراتژی، ایجاد هم‌افزایی بین کسب و کارها را توصیه می‌کردند. به طوری که مدیران ارشد را استراتژیست یا رهبر استراتژی می‌نامیدند.

1- ضرورت کنترل و هدایت سرنوشت سازمان

¹ - Vision is Picture in your mind, dream

² - John schermer horm

³ - Vision is a term used to describe a clear sense of the future

- 2- نیاز به استراتژی بکر و بدیع
- 3- افول و تجدید حیات سازمانها
- 4- ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی

عناصر مؤثر در بصیرت:

- 1- قلمرو یا صحنه رقابتی
- 2- مزیت رقابتی
- 3- قابلیت رقابتی

ویژگی‌های بصیرت

- واقعی، ساده، روشن، قابل دستیابی و قابل یادآوری باشد؛
- قابلیت ایجاد چالش برای کل سازمان و در عین حال، از بین بردن شک و ایجاد اطمینان راجع به آینده سازمان را داشته باشد؛
- از ظرفیت سازگاری با گذشته، امیال مدیران ارشد، فرهنگ و ارزشهای سازمان برخوردار باشد؛
- از نظر افق زمانی، دورنگر باشد؛
- توانایی جلب توجه کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان را داشته باشد؛
- قابل تبدیل و تبیین به اهداف عملی باشد.

اهمیت بصیرت:

- 1- بصیرت مسیر آینده سازمان را مشخص می‌کند.
- 2- بصیرت مبنایی برای برنامه‌ریزی است.
- 3- بصیرت زبان مشترکی در سازمان ایجاد می‌کند.
- 4- بصیرت راهی است برای تجدید ارتباط سازمان با محیط‌اش (جامعه‌ای که سازمان در آن واقع شده است).
- 5- بصیرت خلق‌کننده واقعیت است.
- 6- بصیرت عاملی برای پیشرفت سازمان است.
- 7- بصیرت شرط اساسی اقدام علمی است.
- 8- بصیرت‌ها منجر به جهت‌یابی مطابق با نیازهای جامعه می‌شوند.
- 9- بصیرت یک نقشه عمل آموزشی است که آموزش را هدایت می‌کند و به آن جهت می‌دهد، تونل‌ها و کانال‌هایی برای رسیدن به هدف باز می‌کند.
- 10- بصیرت‌ها، تئوری‌ها را تقویت می‌نمایند و بعضاً زیر سؤال می‌برند.
- 11- کسی که بصیرت دارد وضع موجود را طبیعی تلقی نمی‌کند؛ پیوسته تجربه می‌کند و از اشتباه نمی‌هراسد.
- 12- بصیرت‌ها خلق‌کننده تئوری‌ها هستند.
- 13- بصیرت‌های جدید باعث می‌شوند یکسری از تئوری‌ها عقیم شوند یا جایگزین شده و یا منشأ اثرات و اصلاحات بشوند و سبب ایجاد فکر و تعهد و تئوری جدید بشوند.
- 14- بصیرت الهام می‌بخشد و انگیزه ایجاد می‌کند.

15- بینش‌ها اساس حرکت سازمان به سوی آینده هستند.

رابطه بصیرت و عمل در نظام آموزشی

1- دستیابی به توافق جمعی درباره آن بینش

2- بررسی درون سازمانی

3- بررسی برون سازمانی

4- شناسایی عوامل تعیین‌کننده موفقیت در بحران¹

در این باره می‌توان گفت بینش (پنداره) سرآغاز پی‌ریزی راهبردها، تاکتیک‌ها و

برنامه‌های عملیاتی است.

ویژگیهای مدیریت آینده‌نگر

مدیریت آینده‌نگر، نگرش رسمی افرادی است که می‌خواهند بدانند که به کجا

می‌روند مانند روش استادان مدیریت، دانش‌جویان فارغ‌التحصیل ایشان و مدیرانی که

برای آنها پیچیده بودن از کار خوب انجام دادن مهمتر بود.

سطوح بینش

1- بینش شخصی: بینش شخصی افراد را در تحقق اهداف خاص خود کمک

کرده و یا آنها را در خلق یک هدف کلی برای زندگی شخص بر مبنای ایده‌آل‌ها و

ارزشهای خودیاری می‌رساند.

¹ - Critical success Factors

- 2- بینش اداری یا مدیریتی: بینش می‌تواند در ساخت گروه‌ها و روحیات اداری ارزشمند باشد. همکاری و مشاوره نیز از دیگر فواید بینش است.
- 3- بینش اجتماعی: افراد یک اجتماع می‌توانند با رایزنی و گفتگو به بینش واحد دست یابند که براساس آن اجتماع یا جامعه به سمت «آنچه دوست دارد بشود» (اجتماع یا جامعه مطلوب) حرکت می‌کند.

فصل پنجم

سازمان های مجازی

دارای مرزهای مشخص و نامشخص و چرخه حیات¹ می‌باشند. همچنین سازمانها دارای ساختار² می‌باشند که از طریق سه عامل پیچیدگی³، رسمیت⁴ و تمرکز⁵ می‌توان آن را شناخت. این ساختار می‌تواند مکانیکی و یا ارگانیکی باشد.

سازمان مجازی، سازمانی است که از طریق واگذاری فعالیتها به سازمانهای دیگر و تأمین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد آنها، به وجود آمده است. تفاوت بارز این سازمانها با سازمانهای کلاسیک در استفاده گسترده از تکنولوژی اطلاعاتی نظیر اینترنت، باینت، پست الکترونیک و همچنین استفاده فراگیر از کامپیوتر و شبکه‌های کامپیوتر می‌داند. سازمان مجازی با دارا بودن ساختار مجازی تلاش می‌کند ضمن کوچک بودن واحد سازمانی، از گستردگی سازمانهای بزرگ که لازمه تحقق هدفهای کلان و فراگیر است از طریق سیستم‌های اطلاعاتی، ارتباطی به هم پیوند خورده و از اتحاد سازمانهای کوچک، شبکه‌ای عظیم از سازمانهایی به وجود می‌آید که قادر به انجام مأموریت‌های بزرگی هستند.

ویژگی‌های سازمان مجازی

وجود ارتباطات الکترونیک بین سازمان تولیدکننده با عرضه‌کنندگان مواد اولیه از یک سو و با مشتریان از سوی دیگر و همچنین پیوند الکترونیک با شرکای تجاری که منجر می‌شود به:

¹ - Life cycles

² - Structure

³ - Complexity

⁴ - Formalization

⁵ - Centralization

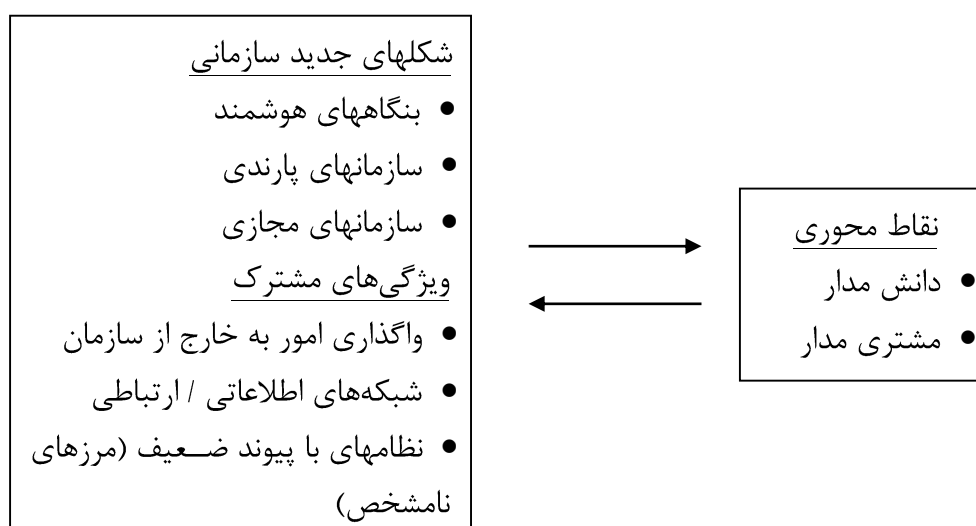
1- حد و مرزی منعطف و نامشخص بین سازمان و جهان خارج

2- اهمیت قایل شدن برای مدیریت روابط بین سازمانها، بهره‌مندی از استعداد

و توان نیروی انسانی، حمایت از تکنولوژی، تسهیل و ساده‌سازی فرآیندها، و تلفیق بین یادگیری و کار

3- انجام به وسیله مجموعه افرادی با تخصص‌های متفاوت و در مکانهای مختلف

که در گروه‌های پروژه‌ای و کاری گوناگون سازماندهی می‌شوند.



نمودار: انواع سازمانهای جدید، ویژگی‌های مشترک و محورهای آنها

منبع: میترا، وینفری و مایکالسیسین (1988، با مختصر تغییر)

ادارات مجازی و سازمان مجازی و انواع آن

نوع اول - موردی: کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند اما در مواردی کارها در

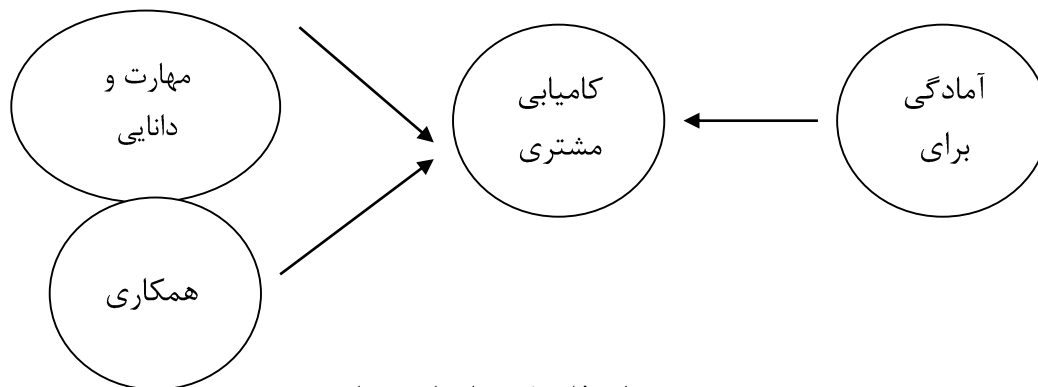
خانه صورت می‌گیرد.

نوع دوم - مهمانخانه‌ای: کارکنان دارای دفاتر ثابت نیستند. هرگاه نیاز داشتند از اداره مرکزی درخواست می‌کنند، مانند عقد قرارداد.

نوع سوم - وابسته: کارکنان دارای دفاتر ثابت نیستند؛ اما در فواصل زمانی مشخص به واحد اداری مراجعه و گزارش می‌دهند و وسایل کار مورد نیاز خود را می‌گیرند.

نوع چهارم - کارخانه‌ای: هیچ نوع دفتر کاری وجود ندارد، بلکه کامپیوتر و تلفن از طرف سازمان می‌گیرند، با مشتری ارتباط برقرار می‌کنند و با اداره مرکزی هماهنگ می‌کنند.

نوع پنجم - کاملاً متحرک: هیچ نوع دفتر کاری حتی در منزل وجود ندارد در محل مربوط به مشتری مشغول به کار هستند با Netbooly و موبایل‌ها.



نمودار: فلسفه سازمان مجازی

دانشگاه مجازی¹

امروزه اینترنت به خاطر صرفه‌جویی در هزینه، وقت، رفت و آمدها و ... در اکثر کاربردها، نظیر تجارت، ارتباطات، آموزش و ... جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است، به طوری که استفاده از اینترنت در اکثر کاربردها امری اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

¹ - Virtual university

دانشگاه مجازی در مقابل دانشگاه واقعی

برای ارزیابی عملکرد دانشگاه مجازی در برابر دانشگاه واقعی باید مزایا و معایب آن را سنجید و در صورت برتری آن را به عنوان راه‌حل پیشنهاد داد. در زیر خصوصیات دانشگاه مجازی در مقابل دانشگاه واقعی ذکر شده است.

الف- عدم نیاز به حضور فیزیکی استاد و دانشجو در کلاس درس

ب- عدم وابستگی کلاس درس به زمان خاص

ج- کیفیت بالاتر آرایه دروس

د- پشتیبانی از تعداد زیاد دانشجویان در یک درس

ه- اعتبار علمی دانشگاه مجازی

و- بالا بردن سطح علمی جامعه

ز- دسترسی online به کتابخانه دیجیتال

ساختار دانشگاه مجازی

1- مدیر: کارهای مدیریتی دانشگاه را انجام می‌دهد.

2- استاد: به عنوان آرایه‌کننده دروسی که ابزارهای مشخصی لازم دارد.

3- دانشجو: به عنوان مهم‌ترین کاربر دانشگاه مجازی شناخته می‌شود که با

طیف وسیعی از مسائل روبه‌رو است.

ج- دریافت دروس

الف- ثبت‌نام

د- دادن امتحان

ب- انتخاب واحد

فصل ششم

سازمانهای یادگیرنده

سازمانهای یادگیرنده

سازمان یادگیرنده الگوی منحصر به فردی ندارد. سازمان یادگیرنده نوعی نگرش یا فلسفه درباره چیزی است که سازمان بدان گونه است. نگرشی نقشی است که اعضای سازمان ایفا می‌کنند. سازمان یادگیرنده یک الگوی تغییر یافته است و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان می‌باشد (ریچارد ال دفت، 1378).

- سازمان یادگیرنده سازمانی است، با فلسفه پیچیده‌ای برای پیش‌بینی، واکنش و پاسخ به تغییرات پیچیده نامعلوم (پیترسنج، 1990)

- یادگیری سازمانی فرآیند کشف و اصلاح خطاهاست (آرگریس¹، 1977).

اهداف سازمان یادگیرنده

- 1- خلق عملکرد برتر²
- 2- توسعه کیفیت³
- 3- ایجاد تعهد رقابتی⁴
- 4- نیرو و تعهد بخشیدن به نیروی کار⁵
- 5- درک وابستگی‌های درونی⁶
- 6- طلب زمان⁷

¹ - Argyris

² - Greater superior performance

³ - To improve quality

⁴ - For competitive advantage

⁵ - For an energized, committed work force

⁶ - Recognize our interdependence

⁷ - Times demand

7- اداره تغییر¹ (کلون هاموند، 2001)

8- اصلاح و بهبود قدرت سازگاری و کارایی در مقابل تغییرات محیطی

(داکسون، 1993)

9- نشان دادن عکس‌العمل سریع‌تر در مقابل محیط پویا و پیچیده (گرانتهام²،

1993)

10- بهبود کیفیت تصمیم‌گیری (استاتا³، 1989)

11- ابداع و خلاقیت در سازمان (لاندی⁴، 1992)

12- ایجاد پلی بین کار و خلاقیت (براون داگوئید⁵، 1991).

فرآیند یادگیری سازمانی دارای مراحل زیر است:

1- کسب دانش

2- توزیع اطلاعات

3- تفسیر اطلاعات

4- حافظه سازمانی

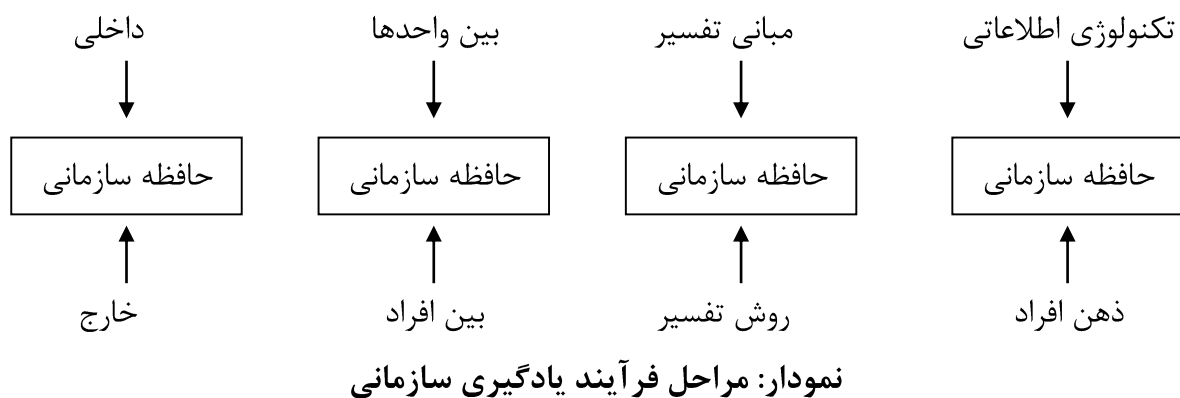
¹ - To manage change

² - Grantham

³ - State

⁴ - Landy

⁵ - Brown Duguid



سطوح حوزه‌های معرفتی فراگیری سازمانی

1- سطح اجرایی: آنجا که به دنبال پاسخ به سؤالاتی چون چه باید کرد، هستیم فعالیتهای عملی و اجرایی است. سطح اجرایی مشهورترین جنبه هر یک از فرمانها است.

2- سطح قوانین: سطحی که ایده‌های راهنما و بصیرت‌های لازم برای اجرا را به دست می‌دهد.

3- ماهیت و جوهر: سطحی که قابلیت و توانایی بالایی برای درک و جذب عمیق معرفت فراگیری را نشان می‌دهد.

فعالیت‌های سازمان یادگیرنده

1- حل سیستماتیک مسائل: تفکر سیستمی روی اطلاعات نسبت به استنباطات بر کاربرد ابزارهای آماری تأکید دارد.

2- آزمایش با رویکرد جدید: از ثبات عقیده جدید، خطرپذیری آن و تشریح پروژه‌ها اطمینان حاصل کنید.

3- از تجربیات خودتان در گذشته تاریخ یاد بگیرید: به جای موقعیت‌های بی‌نتیجه ارزش شکست محصول را بشناسید.

4- از تجربیات و تمرینات بهتر دیگران یاد بگیرید: شوق و علاقه به اقتباس نشان دهید.

5- انتقال دانش و مهارت: به سرعت از طریق سازمان، گزارش‌ها، برنامه‌های چرخش شغلی، مهارت آموزشی و پربار سازمانی شغلی را انجام دهید.

در مطالعه سازمانهای یادگیرنده موفق دریافتند که:

1- رهبری سازمان از بینشی روشن برخوردار باشد.

2- یک برنامه عملی قابل سنجش و دقیق وجود دارد.

3- اطلاعات سریع‌تر توزیع می‌شود.

4- ابتکار عمل وجود دارد.

5- توانایی لازم برای اجرای ابتکار عمل موجود است.

مهارتهای لازم برای افراد در سازمان یادگیرنده

1- توانایی درک فرهنگ سازمان

2- توانایی اجازه دادن برای رفتن به اسطوره‌های قدیمی

3- توانایی توجه به الگوهای جدید

الف- چند تکلیف کار

ب- ظریف‌کاری

ج- افزایش بار حافظه کوتاه مدت

د- تغییرات سریع

4- توانایی توسعه بینش و دیدگاه شفاف باز

الف- توانایی استراحت

ب- احساس شوخ طبعی، توانمندی خنده

ج- دانستن تاریخ

د- توانایی بررسی اطلاعات

5- توانمندی برای ایجاد انرژی

6- توانایی یادگیری تمام وقت

7- توانمندی در ایجاد محیط سالم

8- توانمندی در مالک و صاحب بودن مسیر زندگی

9- توانمندی در ایجاد محیط سالم

10- توانمندی در دیدن چیزهایی که می آیند و می روند.

راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده

1- تدوین برنامه جامعه و بلندمدت انتقال از سازمان موجود به سازمان

یادگیرنده.

2- تدوین هدفها و سیاستهای کوتاه مدت و بلندمدت.

3- سازماندهی مجدد وظایف و فعالیتهای سازمانی.

4- سپردن مسؤولیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی به مطلعترین،

باتجربهترین و علاقه‌مندترین مدیران ارشد سازمان.

5- تدارک سخت‌افزارها و نرم‌افزارها علمی.

6- انجام نیازسنجی‌های آموزشی و دقیق.

7- فراهم‌سازی طیف گسترده و متنوعی از انواع فرصت‌های یادگیری فردی و

گروهی.

فصل هفتم

تعارض و کشمکش های سازمانی

تعارض:

تعارض رودررویی است، به نحوی که در این رویارویی هر کس سعی دارد حقانیت خودش را به اثبات برساند، یا به بیان ساده پیروز شود.

اجزای تعارض:

تعارض از سه جزء اصلی تشکیل می‌شود:

1- هویت گروهی: نخست کارکنان و اعضای یک گروه باید خود را متعلق به آن بدانند یعنی گروه را معرف خود بدانند.

2- تفاوت قابل مشاهده بین گروه‌ها: بین گروه‌ها باید تفاوت قابل مشاهده وجود داشته باشد.

3- ناکامی یا استیصال: مقصود از ناکامی این است که اگر یک گروه به هدف خود برسد گروه دیگری نخواهد رسید؛ به بن‌بست می‌رسد و مستأصل می‌شود.

فلسفه‌های گوناگون تعارض

1- دیدگاه مرکزی¹ یا تئوری یگانگی: در این دیدگاه سازمان به عنوان یک خانواده بزرگ نگریسته می‌شود و تعارض به عنوان یک رفتار انحرافی مطرح می‌گردد. این دیدگاه خیلی سنتی است که در آن همسازی و همکاری به عنوان حالت طبیعی امور انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

¹ - The anitarist perespective

- 2- دیدگاه تکثرگرایی¹: چاچوب مدیریت در سازمان به عنوان گروه‌های متقاضی از اجتماعی دیده می شود که همه افراد دارای اهداف قانونی خود شان هستند؛ بنابراین تعارض یک حالت نرمال و هنجاری از امور است.
- 3- دیدگاه افراطی²: تعارض در سطح وسیعی از جامعه بین سرمایه و کارگر منعکس است. این از عقیده آقای مارکس نشأت گرفته است.
- 4- دیدگاه جاری³: عقاید جاری روی تعارض توسط مک‌کنا (1994) دیدگاه تعاملی⁴ نامیده شد.

سطوح تعارض سازمانی

1- تعارض بین فردی:

افراد مجموعه درگیر در تعارض تلقی می‌شوند.

2- تعارض بین گروهی:

مجموعه افراد درون یک سازمان (مثلاً تیم‌های کار) قسمت‌ها (واحدها) را به عنوان گروه‌ها درگیر در تناقض تلقی می‌کنند.

3- تعارض بین سازمانی:

مشاجرات بین دو یا چند سازمان را دربرمی‌گیرد. تعارض بین سازمانها معمولاً در بازار روی می‌دهد؛ جایی که سازمانها می‌کوشند جای پای محکم یا حد و حدودی را به دست آورند و آن را حفظ کنند.

¹ - The pluralist perspective

² - Radical perspective

³ - The current perspective

⁴ - Interactional perspective

انواع تعارض سازمانی

- 1- تعارض وظیفه‌ای: اعضای گروه ممکن است در مورد وظیفه‌شان توافق نکنند یا حقایق یا عقاید صاحبان قدرت در مورد وظیفه‌شان را نپذیرند.
- 2- تعارض بین‌الاشخاص: اشاره می‌کند به عدم توافقی که اکثر مردم آن را برخورد شخصیتی می‌نامند. این ممکن است ویژگیهای شخصیتی و عدم توافق اهداف را به وجود آورد.
- 3- تعارض رویه‌ای: زمانی است که اعضای گروه درباره رویه‌ها برای رسیدن به اهداف توافق ندارند.

دسته‌بندی دیگر از انواع تعارض‌های سازمانی:

- 1- تعارض سازنده و مخرب
- 2- تعارض برحسب طرفهای تعارض
 - الف- تعارض درون فردی
 - ب- تعارض میان افراد
 - ج- تعارض درون گروهی
 - د- تعارض میان گروهی
 - ه- تعارض میان سازمانها
 - و- تعارض میان اشخاص و گروهها
- 3- تعارض افقی
- 4- تعارض عمودی

5- تعارض صف و ستاد

6- تعارض نقش

راهبردهای مدیریت تعارض

- 1- مدیر نباید عدم توافق را مخرب و به هم زننده نظم سازمان بداند
- 2- مدیر باید جلساتی تشکیل دهد که اولاً از کارها و پیشرفت‌ها و برنامه‌های سازمان انتقاد شود، ثانیاً افراد و گروه‌ها، نظریات و پیشنهادهای خود را ارائه نمایند.
- 3- مدیر باید پشتیبانی و اعتماد رهبران غیررسمی و مردم را جلب کند و در عین حال برای جلوگیری از گسترش تعارض جدی و افراطی جلوگیری به عمل آورد.
- 4- مدیر باید علاوه بر به کارگیری افراد ذی نفوذ، در صورت امکان و به صرفه و صلاح بودن سازمان به تمام افراد ناراضی نیز مسئولیت دهد.
- 5- مدیر باید کوشش نماید تا وحدت گروهی را در سازمان تحکیم بخشد.
- 6- مدیر باید در حل تعارض مذاکره داشته باشد، چه بسا در مذاکره بهتر بتوان افراد را قانع کرد.
- 7- مدیر باید در حل تعارض از افراد ذی نفوذ استفاده کند.
- 8- برخورد مدیر با دیگران در پیدایش تعارض تأثیر دارد.
- 9- مدیر باید تلاش کند تا محیطی امن و مناسب به وجود آورد.

فصل هشتم

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع

واژه کیفیت از ریشه لاتین *qualitas* و *qualitut* (ترجمه واژه یونانی *poiotes* به معنی چه نوع) *Tat* و *Tas* از ریشه لاتین *Qui* به معنی کی و چه کسی می‌باشد، در واقع واژه کیفیت به اشکال مختلف همچون درجه تعالی، درجه انطباقبا استاندارد، خصوصیات و صفات ویژه و صفات مطلوب اطلاق می‌شود.

مدیریت کیفیت جامع را باید سیستمی در مدیریت دانست که انجام کارها به طور درست، پیوسته و در همه رده‌های سازمانی را تضمین می‌کند. آن طرح زیربنایی سیستم است که کیفیت لازم را برای سیستم دربردارد. مدیریت کیفیت جامع یک سیستم ساختاری برای رضایتمندی مشتریان و فراهم کنندگان داخلی و خارجی است، به وسیله فعالیت‌های منسجم محیطی، بهسازی مداوم، و موفقیت و پیشرفت‌هایی با توسعه، بهبود و نگهداری چرخه‌های ضمن تغییر فرهنگ سازمان است.

شاخص‌های اصلی مدیریت کیفیت جامع

- 1- این روند بر پایه نظریه سیستم‌ها شکل گرفته و بنابراین دیدی کل‌گرا دارد، به طور یکسان مسائل درون سازمان و برون سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد.
- 2- مدیر کیفیت جامع نگرشی نو به عامل سازمانی در سازمان دارد.
- 3- هدف مدیریت کیفیت جامع برپایی یک سیستم مستمر بهبود کیفیت می‌باشد.
- 4- مدیریت کیفیت جامع راه مستقیمی برای بقاء پیشرفت و تلاشی منسجم و فراگیر است.

اصول چهارده‌گانه مدیریت کیفیت جامع از نظر دمینگ:

- 1- ایجاد ثبات در هدف
- 2- قبول یک فلسفه جدید
- 3- خودداری از اتکاء به بازرسی زیاد به منظور تحقق کیفیت
- 4- پایان دادن به خرید مواد تنها بر پایه قیمت
- 5- بهبود مستمر سیستم تولید و خدمات
- 6- آموزش حین انجام کار و آموزش مداوم ضمن خدمت
- 7- نهادینه کردن روش نوین رهبری
- 8- ترس را برطرف کنید
- 9- مرزهای بین واحدهای سازمانی را بردارید
- 10- حذف شعارها، و درخواستهای تشویق‌آمیز از کارکنان برای بهبود کیفیت و حذف اندرزها و مؤعظه‌های توخالی
- 11- حذف سهمیه‌های کمی تولید و مدیریت مبتنی بر هدف (MBO)¹
- 12- سدها و موانعی را که باعث از بین بردن غرور و افتخار کار افراد می‌شود
- 13- ایجاد برنامه‌ای قوی برای بهسازی خویش از ارتقای سطح علمی و تخصصی افراد برای خوداصلاحی
- 14- بسیج همه افراد برای ایجاد تغییر و تحول و تعهد همیشگی مدیریت را در ارتقاء کیفیت و بهره‌وری آشکار کنید

¹ - Management by objective

فناوریهای مدیریت و فناوریهای پشتیبانی در مدیریت کیفیت جامع

کاربرد و اجرای سیاستهای راهبردی در مدیریت کیفیت جامع، که برای بهبود کیفیت محصولات و بهینه سازی مستمر کارها تدوین می شود به شناخت کامل از دو نوع فناوری در مدیریت نیاز دارد. این دو نوع عبارت است از:

الف- فناوریهای مدیریت

ب- فناوریهای پشتیبانی

مشکلات پنج گانه مدیریت کیفیت:

- 1- فقدان هدف پایدار و نبود عزم راسخ همگانی در اجرای برنامهها
- 2- تکیه بیش از اندازه بر سودآوری و اهداف کوتاه مدت
- 3- فقدان نظام ارزشیابی کارکنان به صورت برآورد شایستگیها و یا بررسی سالیانه عملکرد آنان
- 4- جابجایی بیش از اندازه مدیران
- 5- تصمیم گیری مدیریتی مبتنی بر اطلاعات کمی و عدم توجه به عوامل کیفی

کار.

فهرست منابع:

نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، غلامحسین حیدری
تفرشی، رضا یوسفی سعید آبادی، اسدالله خدیوی.

