

بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذی خلق...

- موضوع رشته ی مدیریت چیست؟ مدیریت ره به کجا دارد؟ دنبال چیست؟
 - ما در جامعه دو نهاد بیش تر نداریم
 - نهاد اولیه: خانواده
 - نهاد ثانویه: سازمان
 - سازمان مدرن: تجربه ی ما در سازمان های مدرن خیلی کم است ولی در برخی از جوامع به ۴۰۰ سال قبل می رسد.
 - با تعریفی که از سازمان می کنیم خانواده هم یک نوع سازمان است ولی یک ویژگی هایی دارد که اولیه نامیده می شود.
 - روان شناسان، جامعه شناسان و اقتصاد دانان در حوزه ی نهاد اولیه فعالیت می کنند.
 - اگر سازمان ها خوب ارائه شوند اقتصاد خوب اداره می شود و در نتیجه جامعه خوب اداره می شود و در نتیجه یعنی بهره وری بالاست و یعنی مردم لبخند می زنند یعنی ارتباط وجود دارد بین اداره ی سازمان ها و لبخند مردم
 - چه جوری یک کشوری به کوچکی ۶۲۰ کیلومتری به نام سنگاپور که حدود ۵۰ سال قدمت دارد که از لحاظ منابع طبیعی و ... عقب تر از خیلی از کشورها مانند ماست ولی از لحاظ مدیریتی خیلی پیشرفته تر از ماهاست که در دنیا آن را به عنوان یک کشور مدیریتی می شناسند.
 - پس این که سنگاپور توانسته حتی از روسیه ی به این بزرگی جلوتر برود به خاطر مدیریتش است.
 - امروزه رقابت کشورها در مدیریت است
 - اصل اساس فقر روی کیفیت مدیریت کردن است.
 - به همین دلیل رشته ی ما مدیریت نیست بلکه سازمان شناسی است!!! و ما سازمان شناسیم!! حالا آیا می توانیم موثر سازمان را پیاده کنیم و دوباره ببندیم؟ آیا اجزایش را به خوبی می شناسیم؟
 - با این سازمان ما ۲ کار داریم

- شناخت سازمان: کسی که فقط سازمان را می شناسد می شود عالم سازمان، هیچ ساحتی برای امتحان کردن نظریاتش نداشته باشد
- اداره ی سازمان: کسی که فقط اداره ی سازمان را بلد باشد می شود عامل سازمان = هنر داره

- مدیریت = علم شناخت و هنر اداره ی سازمان ها
- اگر هم عالم باشیم و هم عامل باشیم عالی می شود
- چه فرقی هست بین کسی که راجع به سیستم ماشین اطلاع دارد و راننده هم هست با کسی که اطلاع دارد ولی راننده نیست؟
- مثلا خانم ها که فنی ماشین را بلد نیستند درست نمی توانند رانندگی کنند
- پس اگر هر دو را داشته باشیم عالی می شود.

○ خلاصه

- کسی که گیاه را می شناسد همه چیز را راجعه به گیاه می داند. بعد یک گیاه پزشک هم داریم.
- وقتی بهره وری پایین بیاید معضلات اجتماعی بالا می رود و قفل درها بیش تر می شود.
- ایران خودرو باید بهتر کار کند تا زندان ها خالی شود
- ما متخصص نهاد ثانویه (سازمان) هستیم و ما سازمان شناس هستیم.
- ما به دنبال متخصص فرد در سازمان هستیم نه متخصص فرد و یا متخصص جامعه. ما هم کل را باید خوب بشناسیم و هم جزء را .
- **سؤال:** سازمان یک پدیده ی ذهنی است یا عینی؟
- آیا ما می توانیم از سازمان ها عکس بگیریم؟
- سازمان یک پدیده ی ذهنی و عین است
- ما هم به عنوان یک سیستم موجودی ذهنی و عینی هستیم
- حالا ما باید به دنبال شناخت سازمان باشیم؟
- چرایی، چیستی و چگونگی سازمان ها موضوع علم مدیریت است.
- **سؤال:**

- چرایی، چرا سازمانها مهم اند؟
- برای این که توانسته است مثلا ژاپن را به این جا برساند.
- چیستی؟
- ذهنی - عینی
- انواع
- چگونگی؟ ما باید اجزای سازمان را بشناسیم

- اداره
 - ساختار
 - فرهنگ
 - ارتباطات
 - منابع
 - تغییر
- باید بتوانیم یک نقشه ی ذهنی درست راجع به رشته مان داشته باشیم.

جلسه ی دوم

Wednesday, February ۲۰, ۲۰۱۳

۸:۱۳ AM

بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذی خلق...

- سؤال اول: موضوع رشته ی مدیریت چیست؟
 - ما یک مدیریت داریم به معنای اداره ی امور
 - یک رشته داریم که موضوع آن را باید دقیقا بشناسیم و روی آن تمرکز کنیم که گفتیم مدیریت عنوان خوبی برای این رشته نیست و باید سازمان شناسی باشد. ما باید محدوده ی کارمان را مشخص کنیم یعنی باید در این محدوده ی سازمان شناسی کار کنیم یعنی باید فقط روی سازمان تمرکز کنیم. تمام تحصیلاتمان باید در این حوزه متمرکز شود. در نتیجه ما باید تحلیل گر سازمان شویم. مانند یک تحلیل گر سیاسی.
 - برای این که مدیر هم باشیم باید سازمان را درست بشناسیم مانند یک راننده ی خوب که باید با مسائل فنی ماشین خوب آشنا باشد.
 - پس وظیفه ی ما در ابتدا این است که یک سازمان شناس خوبی باشیم. حالا اگر مدیر خوبی هم شدیم که چه بهتر.
 - پس ما متخصص بهره وری و ارتباطات و انسان و ... نیستیم. بلکه متخصص انسانی هستیم که در سازمان کار می کند. البته این را قبول داریم که تمام ابعاد انسان در کار در سازمان تأثیر دارد و باید آن ها را هم مطالعه کنیم ولی خوب بالاخره ما می خواهیم رفتار و ابعاد انسانی را بررسی کنیم که در سازمان است.

- هر درسی در مدیریت، ساحتی از شناختن این موجود (سازمان) است.
- پس ما چون مجبوریم چیزهای مختلفی و ساحت های مختلفی را مطالعه کنیم باید همیشه حواسمان باشد که داریم راجع به یک موضوع صحبت می کنیم منتها از دیدهای مختلف. مثلا استراتژی می گوید که سازمان را چه جوری باید جهت دهیم و همین طور درس های دیگر. اگر دنیا تغییر کند و ما تغییر نکنیم از دنیا عقب می مانیم و باعث می شود که بازار ها را از دست بدهیم. این به این دلیل است که ما عادت کرده ایم و در نتیجه اطرافمان را نمی بینیم و باعث می شود که خودمان را با محیط تطبیق ندهیم. پس ما در این درس ساحت تغییر سازمان را بررسی می کنیم.
- آیا ما می توانیم همه ی جهان را با دید سازمان نگاه کنیم؟ چرا ولی ما می خواهیم خیلی ریز بررسی کنیم یعنی می خواهیم فقط در حد سازمان کوچگ نگاه کنیم
- حالا با توجه به این حرف ها چرا اسم مدیریت را سازمان شناسی گذاشتیم چرا که واژه ی مدیریت غلط انداز است؟
- مدیریت عبارت بود از علم و هنر شناخت و اداره ی سازمان ها. در دانشگاه بیش تر بعد شناخت آن مطرح است. پس کار ما شناخت شناسی است = « کار ما سازمان شناسی است. حال اگر بعد اداره را در نظر بگیریم می شود مدیریت.
- اگر دغدغه ی ما سازمان شد آن وقت می شویم سازمان شناس. این موقع است که حس می کنیم که یک حرفی برای گفتن داریم چرا که در رشته مان متخصص هستیم.
- ما یک مفهوم از سازمان با استفاده از تعاریف دیگران به دست می آوریم و سپس کارمان این است که با مطالعات بیشتر و تفکر این مفهوم را پخته تر کنیم.
- سؤال دوم: چند نوع سازمان داریم یعنی این که گفتیم سازمان های کوچک، حالا کدام نوع از این سازمان ها؟
 - غیر رسمی
 - رسمی
 - خصوصی
 - دولتی
 - شبکه ای
 - مجازی
 - غیر انتفاعی
 - مردم نهاد
 - مسئولیت محور
 - دانش بنیان
 - پیشرو

- یادگیرنده
- امنیتی (نظامی)
- تقسیم بندی سازمان ها، جامعه سه بخش دارد:
 - بخش اول: دولت
 - مأموریتش، تولید کالا و خدمت عمومی است که به آن public service می گویند و به دنبال سود نیست.
 - قالب های سازمان این بخش:
 - وزارت خانه
 - مؤسسه
 - نهاد
 - قانون حاکم بر این بخش قانون اساسی است.
 - سومالی این بخش را ندارد.
 - بخش دوم: بنگاه یا خصوصی
 - قانون آهنین سود حاکم است.
 - اسم دیگرش بازار است. Private sector
 - در همه ی دنیا قانونی حاکم است به نام قانون تجارت که در همه ی دنیا با این قانون اداره می شود.
 - تفاوت با بخش اول: در بخش اول اصالت با قانون است ولی در بخش خصوصی اصالت با اراده است. مثلا در ایران می توانیم هر نوشابه ای تولید کنیم به جز الکلی ولی در سازمان دولتی هر نوعی نمی توانیم ارائه کنیم هر چی که بخش نامه گفته را باید ارائه کنیم.
 - قالب سازمانی این بخش، شرکت است.
 - مانند شرکت مرغ داری الف
 - بخش سوم: non governmental: جامعه ی مدنی یا تشکل های مردم نهاد
 - مأموریتش صنفی و نمایندگی اقشاری از جامعه است.
 - هدفش سود نیست بلکه این است که منافع عمومی را
 - قالبش مانند سازمان نظام مهندسی، سازمان نظام پرستاری، احزاب، فدراسیون ها و سندیکا ها
 - قانون حاکم بر این بخش در ایران قانون احزاب است. مثلا وزارت علوم تشکل های علمی را مجوز می دهد. همین طور برای تکشل های دیگر باید از جاهای دیگر مجوز گرفت.

□ این سازمان ها برای تنظیم بازار و برای این که گرانی پیش نیاید به وسیله ی خود دولت تشکیل می شوند.

□ مانند اتحادیه ی مرغ داران تهران = « دارد کار صنفی می کند ولی شرکت مرغ داری الف دارد فعالیت اقتصادی می کند.

○ همه ی کشورهای دنیا این سه بخش را دارند ولی تفاوتشان در اندازه ی این بخش هاست مثلا در آمریکا بخش دوم به قدری غلبه دارد که سیاست را تعیین می کند. چین بخش دوم را ندارد یا کوبا و کره شمالی بخش اول را فقط دارند.

○ در برخی از کشورها دولت بزرگ است و دو بخش دیگر کوچک اند و از دولت آویزان هستند. برخی دیگر دولت کوچک است ولی قدرت دارد و دو بخش دیگر بزرگ هستند و اقتصاد و سیاست را اداره می کنند.

○ مدیریت دولتی در بخش اول کار می کند. مدیریت مالی، بازرگانی، صنعتی، بیمه و ... در بخش دوم کار می کنند.

○ مدیریت فناوری اطلاعات در هر سه بخش کار می کند.

○ پس ما که گفتیم سازمان شناسیم حالا آمدیم سازمان را هم تخصیص زدیم.

• باید عاشق رشته مان شویم

• اکثر بچه های مدیریت حس می کنند که چیزی از مدیریت نمی دانند و چیزی دستگیرشان نشده است چرا که به صورت یک پازل اطلاعات را یاد نگرفته است به علاوه که رشته ی مدیریت جوان است و آزمایشگاه ندارد و بیش تر ذهنی خوانده می شود در نتیجه فرار است و تا شب امتحان در ذهن است، به همین دلیل وقتی یک کار بهش در سازمان می دهیم عین یک آدم عادی به آن نگاه می کند. حالا این که چگونه باید مدیریت را بخوانیم قلق دارد که بتوانیم تصویر کلی از مدیریت به دست آوریم. در هر درسی ما یک ساحتی از مدیریت (فیل ملای روم) را می خوانیم و باید بتوانیم هر درسی را در جای خودش قرار دهیم.

○ لیسانس = « مورچه: جمع آوری نظرات

○ فوق = « عنکبوت: کمی هم بافتن با تارهای ضعیف

○ دکترا = « زنبور عسل: از یک چیزی، چیزی دیگر تولید کردن

• با علمای علم مدیریت دم خور باشیم

• پس اول باید حیطه ی کارمان را بشناسیم وبعد با آدم های مهم این رشته دم خور باشیم و اثر هایشان را بخوانیم. هر اتفاقی در دنیا از قبیل همایش و ... درباره ی مدیریت می افتد باید بدانیم.

جلسه ی سوم

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذى خلق...

- ما کارشناس مدیریت هستیم که کارمان تحلیل سازمان است. برای این کار نیاز به یک سری ابزارهایی هستیم که به وسیله ی آن ها سازمان را تحلیل کنیم. ما فیل شناسیم که فیل ما سازمان است!
- در درس های جلسه ی قبل یک گونه شناسی هم انجام دادیم که گونه های مختلفی از سازمان را ارائه کردیم که سه بخش را معرفی کردیم.
- حالا می گوییم که اگر سازمان ها را در این سه بخش بریزیم برآیند آن ها خیلی بهتر از وقتی است که هر یک از این بخش ها نباشد. در همه ی دنیا این سه بخش را داریم ولی میزان فعال بودن این سه بخش در کشورهای مختلف متفاوت تر است.
 - در کشورهای جهان سوم: بخش اول قوی تر است.
 - در کشور خودمان از همان اول نفت را به دولت دادند و در نتیجه دولت قوی شد.
- فارق از این که سازمان ما در کدام بخش است ولی در کل سازمان است و ما باید توانایی تحلیل آن را داشته باشیم اگر چه حالا سازمان ها تخصیص هم زده شده اند به دولتی و خصوصی و ...
- برنامه های اجرا شده از دوران شاه تا الان
 - ۱۰ برنامه که تقریبا ۵ تای آن قبل از انقلاب و الان هم که برنامه ی پنجم توسعه هستیم ولی علی رغم پول هنگفتی که خرج شده است به دلیل این که به دست بخش سوم بوده است نتوانسته اقتصاد کشور را پیشرفت دهد.
 - حتی خیلی از شرکت ها و برندهای مهم که خصوصی بوده اند الان از بین رفته اند. دلیل آن حتما به کارکرد بخش اول و خود بخش دوم بر می گردد.
 - در کشور ما مدیریت علمی جدی گرفته نمی شود و همه به صورت آزمون و خطا مدیریت می کنند.
 - همان طور که اجازه نمی دهیم فردی که تخصص پزشکی ندارد وارد اتاق عمل شود ما هم نباید غیر متخصص مدیریت را اجازه ی ورود به سازمان دهیم.
 - حرفه ای گرایی در مدیریت
 - سازمان های ما به دست غیر حرفه ای ها مدیریت می شود.
 - بنابراین ما می خواهیم حرفه ای شویم که اولین گام آن شناخت سازمان بود. ما اول می خواهیم با سیستمی که می خواهیم آن را برانیم آشنا شویم.
 - سؤال: در قانون اساسی ما این سه بخش تعریف شده است. بخش سوم در کدام یک از سه بخشی که گفتیم جای می گیرد؟

- بخش خصوصی
- بخش دولتی
- بخش تعاون

○ پاسخ:

- با یک مثال شروع می کنیم: تعاونی تولیدی، خدماتی، توزیعی و ... داریم. این تعاونی ها یک شخصیت حقوقی به نام شرکت دارند که تعاونی است یعنی حداقل باید ۷ نفر باشند که هر نفر هم یک سهم دارد. چون این ها هدفشان سود است وارد بخش دوم ما می باشند. ولی یک اتحادیه هایی داریم مانند اتحادیه ی تعاون یهای مرغ داران که مثلا شرکت تعاونی مرغ زربال زیر نظر آن است. خوداتحادیه ی می شود جزء قسمت سوم ولی خود تعاونی می شود جزئی قسمت دوم چرا که هدفش سود است. پس بخشی از آن ها ذیل قسمت دوم و بخشی ذیل قسمت سوم می باشند.

- دولت مدیر و تاجر خوبی نیست، پس خوب است که کار مردم را به خود مردم واگذار کنیم.
- کالای عمومی کالایی است که استفاده ی یک فرد مانع استفاده ی فرد دیگری نمی شود.
- تقسیم سازمان های عمومی به دو بخش

عمومی دولتی

عمومی غیر دولتی: می تواند خود گردان باشد ولی از دولت می تواند کمک بگیرد. دولت فقط درباره ی آن کمک هایی که داده می تواند نظارت کند. مانند شهرداری که از دولت کمک می گیرد. بنابراین شهرداری در همه ی کشورها جزء بخش اول است. چرا که کار بخش اول تولید و عرضه ی کالاها و خدمات عمومی است. بدون سود.

- امور عمومی گاهی اوقات به دست بخش دوم و سوم سپرده می شود
- کالاها و خدمات عمومی ملی مانند امنیت کلان کشور به دست دولت ملی است. ولی مثلا چه نیازی دارد که کوچه ی ما را دولت ملی جارو کند. لذا دولت را می شکنیم به دولت ملی و دولت محلی. دولت ملی و محلی را قانون اساسی هر کشور تعیین می کند. می گوید که نظام سیاسی یا حکومت یا بسیط (یک سرزمین یک دولت) است یا مرکب (یک سرزمین چند دولت) که این یک طیف را تشکیل می دهد از متمرکز تا کنفدرال که قانون اساسی ایران متمرکز نیست و برای دولت شریک قبول کرده است مانند شوراها ی شهر و روستا

- پس مردم اصیل هستند که دو وکیل انتخاب می کنند یک وکیل ملی که می فرستند مجلس و یک وکیل محلی که می فرستند شورای شهر که دولت ملی و دولت محلی را تشکیل می دهند.
- ما قسمتی از ریاستی را و قسمتی از پارلمانی را پیاده کرده ایم.
- قانون اساسی گفته است که هر شورای شهر و روستا باید شهر و روستا را اداره کند ولی سیستم اجرایی ندارد.

• نظام ما نه بسیط است و نه مرکب بلکه بین این دو است. پس باید سیستمی متناسب با این نوع طراحی کنیم. به دلیل این که به بسیط نزدیک تریم نمی توانیم دولت محلی داشته باشیم به جای آن باید مدیریت محلی داشته باشیم.

• استاد خیلی تلاش می کنند که این مفهوم را به ما برسانند که سازمان یک شیء کلی است که در هر ترم ما درباره ی بخشی از سازمان صحبت می کنیم.

تکالیف

Tuesday, April ۹, ۲۰۱۳

۸:۲۹ PM

بسم الله الرحمن الرحيم

۱. مدیریت تحول سازمان: دکتر جعفر ممی زاده = « ۲ نفر
۲. واژگونی بوروکراسی: از برن = « ۲ نفر
۳. رقص تغییر: پیتر سنگه = « ۳ نفر
۴. پنج الگوی کارساز: مینتزبرگ = « ۳ نفر
۵. تئوری طراحی و تغییر سازمان: دفت = « ۲ نفر
۶. مدیریت فرآیند: دکتر مرتضوی = « ۳ نفر
۷. مدیریت تحول: کوروش برابرپور = « ۳ نفر

جلسه ی چهارم

Tuesday, April ۹, ۲۰۱۳

۸:۳۷ PM

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذي خلق...

- سازمان چیست؟
 - مجموعه ای از افراد که هدف واحدی را تعقیب می کنند.
 - سازمان به مثابه ی استعاره هایی نظیر ماشین و ...
 - مجموعه، افراد، ارتباطات متقابل، هدف،

- مفاهیمی مانند سازمان یک مفاهیم اجتماعی هستند که ذهنی هستند نه عینی و در نتیجه ذات ندارند. ولی مفاهیمی مانند آب عینی هستند و ذات دارند و ساخته ی ذهن نیستند و در دنیای واقعی وجود دارد در نتیجه تعریف واحدی وجود دارد. در نتیجه این نوع مفاهیم ذهنی را ما هر روز غنی تر می کنیم: کارخانه ی غنی سازی مفهوم
 - تعریفی که کم تر در آن مناقشه وجود دارد: سازمان یک سیستم اجتماعی است
 - ذهن ما از اطلاعاتی که از طریق حواس شش گانه واردش می شود قالب های ذهنی می سازد. مثلا وقتی از عطری که دوستان زده است خوشمان می آید و ما بعد می رویم که عطری بخیریم هر چقدر عطر برایمان می آورند به طور ناخودآگاه با آن بوی عطر دوستان مقایسه می کنیم چرا که قالب ذهنی ساخته است و عطرها ی جدید در آن قالب ساخته شده جای نگرفته است در نتیجه ما از بوی آن ها خوشمان نمی آید. تمام اطلاعاتی که در ذهن وارد می شود و تکرار می شود نهادینه می شود. این مفاهیم یا عینی اند (ما به ازای بیرونی دارند) یا ذهنی (ما به ازای بیرونی ندارد، شیء نیستند، یک معنا و مفهوم ساخته ی ذهن هستند) اطلاعاتی که از سازمان وارد ذهن ما می شوند باعث می شود که ذهن ما از سازمان یک قالب ذهنی بسازد که از این به بعد سازمان را به آن می شناسد. مثلا نماز را ما می توانیم با قالب بخوانیم. همین طور رانندگی
 - وقتی به قالب های ذهنی مان اشراف نداریم باعث می شود که ما به آن ها اطمینان داشته باشیم اگر چه عین واقعیت نباشد یعنی ندانسته کارهای اشتباه انجام می دهیم و فکر می کنیم که کار درست انجام می دهیم.
 - این قالب های ذهنی از بچگی ساخته می شود.
 - به همین دلیل ما با قالب های ذهنی مان جهان را می بینیم ولی بچه ها که قالب ذهنی ندارند مثلا می بینیم که با شگفتی به یک بچه گربه نگاه می کنند.
 - این محدودیت است چرا که دنیای ما را دنیای قالبی می کند و ما هم بر اساس آن ها تصمیم می گیریم. خیلی از خودکشی ها و مشکلات به خاطر این قالب های بد ذهنی است که خودشان نمی دانند دارند اشتباه به دنیا نگاه می کنند و واقعیت ندارد و می توانند آن را تغییر دهند.
 - چرا مغز این کار را می کند؟
 - برای این که بتواند سریع اقدام کند و واکنش سریع داشته باشد
 - گاهی اوقات، تجارب گذشته و سواد مانع خلاقیت می شود.
 - اینکه چگونه این قالب ها را بشناسیم دانشی دارد
 - گاهی اوقات زمینه ها باعث می شود که ما مفهومی متفاوت برداشت کنیم.
 - تمام چیزی که ما در علوم انسانی مطالعه می کنیم چیزی جز قالب های ذهنی ما نیستند به همین دلیل در خارج به دنبال آن ها نباشیم. می گویند نظرات مختلف ذهنیت های افراد مختلف است.
- برای این که اهل خلاقیت باشیم باید اهل رؤیا باشیم برای همین باید ذهن آرام باشد = « نیاز به خلوت داریم

جلسه ی پنجم: مفهوم سازی

Tuesday, April ۱۶, ۲۰۱۳

۸:۳۷ PM

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذی خلق...

- برای تعریف سازمان باید مفهوم سازی کرد. در علوم اجتماعی این مسئله بسیار اهمیت دارد.
- ما می توانیم به دو شکل وارد سازمان شویم
 - حرکت از درون سازمان به بیرون، جزء به کل:
 - اگر کوچک ترین لایه ی سازمان که فرد است را در نظر بگیریم سطح تحلیل ما می شود فرد که مهم ترین لایه است. از این حوزه به عنوان روان شناسی سازمان تعبیر می کنند.
 - بعد از آن گروه
 - کل سازمان
 - محیط سازمان
- در این سه لایه ی اخیر، بحث ما جامعه شناسی سازمان می شود. بحث هایی مانند ایدئولوژی، ساختار، فرهنگ، استراتژی و فناوری در این حوزه است. پس همه ی تئوری های مدیریت یا روان شناسی و یا جامعه شناسی سازمان می باشند
 - حرکت از بیرون به درون، کل به جزء:
 - محیط
 - کل سازمان
 - گروه
 - فرد
- هر چیزی را بخواهیم تحلیل کنیم باید آن را بلافاصله تجزیه اش کنیم. سازمان چیزی جز این سه نیست
 - ساختار: که قسمت سخت سازمان است. به معنای چارچوب و معیارها می باشد. که در این جلسه می خواهیم در مورد چارچوب سیستمی صحبت کنیم.
 - زمینه: بستری که سازمان در آن قرار دارد.
 - رفتار
 - چارچوب سیستمی
 - تئوری های عمومی مدیریت

- کلاسیک ها: به اولین تئوری هایی که در یک علم مطرح می شود می گویند کلاسیک
 - انسان موجودی تنبل
 - انسان موجودی اقتصادی
 - سازمان = ماشین
- نئوکلاسیک ها: به کسانی که بعد از آن کلاسیک ها می آیند و آنتی تز آن ها را می گویند و می خواهند ایراد نسل قبلی تئوری ها را بگویند و اصلاحش کنند.
 - سازمان نهاد اجتماعی
 - انسان اجتماعی
- سیستمی
- اقتضایی
- شباهت کلاسیک ها و نئوکلاسیک ها: هر دو دارند در مورد داخل سازمان صحبت می کنند ولی روش هایشان با هم متفاوت است. هیچ کس در مورد محیط سازمان صحبت نمی کند چرا که هنوز محیط سازمان مفهوم سازی نشده بود و همه ی پدیده های عالم را داخل یک سیستم مفهوم سازی کرده بودند. تئوری عمومی سیستم ها بعدا مطرح شد و مخصوص به مدیریت نیست بلکه یک عینیک است که از پشت آن عالم را می بینند. یعنی پدید ها را در قالب یک سیستم می بینند. تعریفی که آن ها از سامانه (سیستم) کردند
 - همه ی عالم یک سیستم هستند که در درون آن ها نیز سیستم ها ی کوچک تر وجود دارند
 - همه ی این سیستم ها یک محیط دارند که از محیط ورودی می گیرند و به محیط خروجی می دهند.
 - این سیستم پردازش هم دارد
 - این سیستم متشکل شده از یک سری اجزاء و روابط میان آن اجزاء
 - این سیستم یک سری بازخور دارند
 - همه ی سیستم ها یک جهت دارند به خاطر این که در ناموس خلقت حرکت وجود دارد و در نتیجه این حرکت ها جهت دارند.
 - به دلیل این که سیستم ها حرکت دارند تغییر دارند و در نتیجه آنروپی دارد و در نتیجه اختلال در سیستم داریم.
- دهه ی ۱۹۵۰ دوره ی تکامل تئوری سیستم است
- این جا بود که چون محیط آمد تئوری اقتضایی آمد و حرف از شرایط و محیط زدند. (if Then) قبلی ها نسخه ی واحد می دادند و کاری به شرایط نداشتند و تئوری ها را در مورد

همه ی دنیا صحیح می دانستند. مطلق گرا بودند. قبلا هم گفتیم که درون گرا بودند. تئوری سیستم محیط را به تحلیل ها وارد کرد.

- طبقه بندی سیستم ها

- یکی از این طبقه بندی ها، طبقه بندی بولدینگ است.

- تمام سیستم ها را در طبقه بندی کرد

□ سیستم های فیزیکی: بی شعورند = «مهندسان اصطلاحاً به این سیستم های گویند

بسته ولی اشتباه است چرا که مثلاً هوا روی یک قطعه آهن اثر دارد و به علاوه داخل

آن ها حرکت و تغییر وجود دارد و بنابراین همه ی سیستم ها باز هستند ولی نسبت

باز بودنشان فرق دارد

- نوع ۱: چارچوب های ایستا مانند اسکلت

- نوع ۲: سیستم های ساعت گونه: دارای حرکت اند ولی با منشأ بیرونی

- نوع ۳: سیستم های ترموستات: هوشمندترند ولی باز هم بر اساس یک خط و

خطوطی و فرمولی کار می کنند که از بیرون تنظیم شده اند. مانند کامپیوتر

□ سیستم های زیستی (زیست شناختی) = «گیاه شناسان، پزشکان و ... به این ها می

گویند سیستم های باز: این سیستم ها خود تنظیم اند به محض این که رابطه شان با

محیط از بین رود کارایی شان را از دست می دهند: سخته

- نوع ۴: سیستم سلول کهمی گویند مرز حیات است

- نوع ۵: سیستم گیاه

- نوع ۶: سیستم حیوان = «خود آگاهی و دیگر آگاهی دارند.

□ سیستم های انسانی - اجتماعی = «علوم انسانی :

- نوع ۷: سیستم انسان: بحث زبان و عالم معنا پیدا می شود و می تواند مفهوم

سازی کند. توانایی یادگیری دارد. این ها اختیار دارند که انسان شوند یا نشوند.

- نوع ۸: کل نهادها (اقتصاد، اجتماع، سازمان): تفاوت این سیستم با سیستم های

قبلی این است که این ها ساخته ی انسان است یعنی در این سیستم ها ۲+۲

می شود ۵ هم باشد. در این سیستم ها قوانین را خلق می کنند مانند قوانین

ترافیک نه مانند سیستم های قبل که قوانین را کشف کنند. در نتیجه سیستم

های مختلف می سازیم مثلاً سوسیالیسم، کاپیتالیسم و ... می سازند و خراب

می کنند.

□ سیستم های ماورائی

- نوع ۹:

هر چقدر که قدرت مدل کردن ما سازمان را بیش تر باشد

آیا انسان می تواند سیستمی پیچیده تر از خودش را بیافریند؟
سازمان از بعدی پیچیده تر از انسان است چرا که جمع انسان هاست. ولی در عین حال انسان پیچیده ترین سازمان است.

جلسه ی ششم

Tuesday, April 30, 2013

8:36 PM

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذى خلق...

- در لپ تاپ سید یوسف نوشتم

جلسه ی هفتم و هشتم: مدیریت فرآیند

Tuesday, May 7, 2013

8:36 PM

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذى خلق...

- رجوع شود به power point ارائه شده به وسیله ی بچه ها
- برای سازمان دهی کار دو منطق داریم که در نتیجه دو نوع سازمان داریم
 - منطق وظیفه ای = « سازمان وظیفه ای (معتاد)
 - منطق فرآیندی = « سازمان فرآیندی
- چرا باید به فرایندها توجه شود؟
- چند فرآیند ستادی و چند فرآیند اصلی داری؟
- ما باید سازمان را به صورت یک مدل در نظردان بیاوریم و یا بتانیم روی نقشه پیاده کنیم.
- ما باید فرآیند شناس بشویم
- آدم ها به طور معمول در فرآیندها گم می شوند در نتیجه ما باید مهندس فرآیند شویم

- هر جا مسئولیت داشتیم ۵۰٪ قضیه این است که وضع موجود را درست نشان دهیم و باعث می شود که ۵۰٪ بهبود حاصل شود.
- وقتی یک فرآیند ساده را روی نمودرا ببریم خیلی از مشکلات خودشان را نشان می دهند.
- بهره وری دانشگاه امام صادق علیه السلام از طریق بهبود فرآیندها حاصل می شود.
- ساختار سازمان مبتنی بر فرآیندها ست و اگر بخواهیم ساختارها را اصلاح کنیم باید فرآیندها را اصلاح کنیم که این هم از طریق شناخت فرآیندها و داشتن نقشه ی فرآیندی حاصل می شود.
- سازمان ها مثل خانه هستند که هر چیزی باید در جای خودش قرار گیرد و اگر کسی نباشد که این نقشه ی کلی از سازمان را داشته باشد تا هر چیز را در جای خودش قرار دهد سازمان به هم ریخته می شود به خصوص این که هر روز به وسیله ی مدیران یک چیزی به سازمان اضافه می شود. در سازمان کسی نیست که مثلاً آن شلواری که افتاده وسط اتاق را بردارد = «مانند خواب گاه های دانشجویی به هم ریخته ما در ایران به جای تغییر فرآیندها، تشکیلات را تغییر می دهیم مثلاً وزارت خانه ها را ادغام می کنیم.
- سازمان spring سازمان بهره وری سنگاپور
- دوا ی خیلی از دردهای ما مدیریت فرآیند است. ما باید از منطق وظیفه ای به منطق فرایندی اسباب کشی کنیم. یعنی قدم به قدم را باید بررسی کنیم. بگوییم که شما مسئول این فرآیند هستی و باید قدم به قدم آن را بررسی کنی که چگونه انجام شده است.
- برای این کار باید یک نقشه در سازمان داشته باشیم که همه ی فرآیندها را نشان دهد و مرتب اطلاعات این فرآیندها را دریافت کنیم و سپس روی بهره وری این فرآیندها کار کنیم. یعنی مدیر با دریافت اطلاعات فرآیندها را مدیریت می کند. نکته اش این است که باید از همه ی فرآیندها از ابتدا تا انتهای آن ها اطلاعات را به طور کامل داشته باشیم. یعنی باید سیستمی طراحی کنیم که این اطلاعات را بخواهیم و آن ها را کنترل کنیم.
- یک مدیری که فرآیندی کار می کند باید از جزئیات سازمانش خبر داشته باشد با استفاده از چشم های مرکب و یا نرم افزار های فرآیندی خیلی خوبی که موجود است.
- مبنای خیلی از بهره وری های سازمانها فرآیندهای آن است.
- یک نکته ی خیلی مهم این است که تمام فرآیندهای سازمان را بشناسیم. در سازمان فرآیندهای ریزی وجود دارد که ما نمی بینیم مثلاً فرآیند نشستن مشتری روی صندلی و خوشامدگویی در یک رستوران!!
- در نگاه فرآیندی ما باید خروجی هایمان را ببینیم که مثلاً دانشجویان ما در کجاها استخدام می شوند تا دوباره فرآیندمان را اصلاح کنیم

جلسه ی نهم: سازمان دهی

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذى خلق...

- فرق بين ساختار و تشکیلات
 - تشکیلات:

- در سازمان ناچار از برش و تفکیک (differation) هستیم. در نتیجه بلافاصله ناهماهنگی به وجود می آید در نتیجه باید هماهنگی (integration) ایجاد کرد.
 - ساختار: اعم از تشکیلات است. تمام قالب ها، چارجوب ها، ... هر آن چه که می توان به آن ظرف گفت. ساختار یعنی آن چیزی که به سازمان قالب می زند
 - فوت و فن و ظرافت سازمان دهی در همین است که چگونه تفکیک و هماهنگی کنیم. چه تعداد و در کجاها به سازمان برش بزنیم. دقیقا مانند یک خیاط
 - ما در سازمان یک سری هدف داریم. برای رسیدن به این ها باید یک سیری فعالیت انجام دهیم. چه جورى این فعالیت ها را کنار هم قرار دهیم که بهترین حالت پیش آید. این است پرسش سازمان دهی
 - اگر نحوه ی برش زنی و هماهنگی آن ها اشتباه باشد اشتباه ساختاری پیش می آید. ولی در مقابل ساختار، رفتار داریم مثال فاصله گرفتن ماشین ما از ماشین جلویی که یک اشتباه رفتاری است اگر فاصله را رعایت نکنیم

- مراحل سازمان دهی

- هدف گزینی
- فهرست کردن فعالیت ها
- رتبه بندی فعالیت ها بر اساس ماهیتشان که مثلا ستادی هستند یا صفی
- بسته بندی در قالب جعبه ها و واحد های سازمانی
- ارتباط فرآیندها با طراحی ساختار چیست؟
 - اصالت با فرآیند هاست چرا که کارها از طریق فرآیند ها انجام م یشود. اگر منطق فرآیندی حاکم باشد سعی می کنیم که کل یک فرآیند را به دست یک نفر بدهیم. اگر یک فرآیندی را ۱۰ تکه کردیم و دادیم دست ۱۰ نفر هیچ کسی مسئولیت کل کار را قبول نمی کند. پس یعنی باید فرآیندها را فهرست کنیم.
 - بخش های ۵ گانه ی مینتز برگ
 - رأس راهبردی

- مسئولیت انجام گرفتن مأموریت سازمان و نظارت بر سازمان
- بیش تر نگاه به بیرون دارد و تنظیم ارتباط سازمان با محیط بیرون = « تنظیم استراتژی
- وظایف
 - سرپرستی
 - پیوند درون و بیرون سازمان
 - تدوین راهبرد
- گرایش دارند به سوی متمرکز کردن
 - خط میانی
 - هماهنگ کردن بالا و پایین سازمان
 - پل ارتباطی رأس راهبردی با هسته ی عملیاتی
 - گفتن استانداردها به کارکنان
 - مدیران میانی شامل
 - مدیران خط میانی
 - تحلیل گران
 - ستاد پشتیبانی
- وظایف سه گانه ی مربوط به مدیران راهبردی در این مدیران نیز به نسبت زیردستانشان جاری است.
- مدیران میانی گرایش دارند به سوی تجزیه کردن سازمان چرا که وقتی خط های تولیدی بزرگ شود و کارمندان زیردست زیاد می شوند مدیران میانی احساس قدرت می کنند و می خواهند که مستقل شوند و مثلا یک سازمان دیگری به وجود بیاورند
 - هسته ی عملیاتی
 - نگاه به پایین = « کنترل کردن خط تولید
 - وظایف
 - تأمین وارده های لازم برای تولید
 - تبدیل وارده به فرآورده = « کلاس درس
 - توزیع فرآورده
 - فراهم نمودن خدمات لازم برای امور مربوط به وارده، عملیات و فرآورده
 - ستاد تخصصی
 - نقشه ی اطلاعات = « مثلا واحد طرح و برنامه که بیش تر از جنس نرافزارند.
 - این واحدها، گرایش دارند به سوی استاندارد کردن، می خواهند همه چیز را کانالیزه کنند. اگر سازمان را به دست آن ها بسپاریم سازمان بسیار خشک می شود

- ستاد پشتیبانی (عمومی)
 - تمام کسانی که پشت جبهه اند
 - این افراد گرایش دارند به سمت تشریک مساعی
 - کنسرو، پتو و ... = تدارکات، حمل و نقل چرا که خدماتشان همه را شامل می شود. که بیش تر از جنس سخت افزارد
 - برخی از پشتیبانی ها حالت عمومی دارند و برخی حالت تخصصی
- ستاد ها در واقع وظایف هستند مثلا تحلیل گران از لحاظ جایگاه سازمانی در سطح میانی قرار دارند ولی با توجه به وظیفه شان ذیل ستاد تخصصی قرار می گیرند.

گفتیم که هر کدام از این بخش ها به یک سمت تمایل دارند در نتیجه سازمان را به سوی خاصی میل می دهد. هنر مدیر این است که بین این ها تعادل برقرار کند که سازمان را به یک سوی خاص میل ندهند. نباید هیچ کدام از این ۵ پیکر اجازه داشته باشند که سازمان را به سوی خود میل دهند.

کمیت هر کدام از این سازمان ها هم تأثیر دارد بر کل سازمان. مثلا این که برای هر نفر چند نفر باید پشتیبانی کنند.
- گاهی اوقات فرآیند ها درست چیده می شود و ساختارمان درست است ولی آدمی که در آن پست قرار داده می شود درست و به جا گذاشته نشده است.
- سؤال:
 - قلب تپنده ی سازمان کجاست؟ هسته ی عملیاتی
 - مغز سازمان کجاست؟ رأس راهبردی
- پس همان طور که در انسان ابتدا قلبش تشکیل می شود در سازمان هم ابتدا هسته ی عملیاتی تشکیل می شود یعنی همه ی سازمان ها ریشه اش در این است که یک یا چند نفر خودشان شروع به کار می کنند و بعدها کم کم بخش های دیگر سازمان تشکیل می شود یعنی کم کم نیاز پیدا می کند به خط میانی و ستاد پشتیبانی و ستاد تخصصی و خودشان می شوند رأس راهبردی
- بر اساس این که کدام بخش در سازمان اهمیت پیش تری دارد که به ۵ کشش نامیده شد.
- یکی از تفاوت های مینتز برگ این است که از عمل به نظریه می رسد.

جلسه ی دهم: تغییر [کتاب رقص تغییر]

بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذى خلق...

• مقدمه

- یکی از خاصیت های موجود زنده این است که حرکت می کند. حرکت یعنی جابجایی در وضعیت بیرونی یا درونی. « رجوع کنید به کتاب حرکت آقای صفایی حائری.
- لازمه ی این حرکت رشد است. حرکت یعنی به فعلیت رساندن آن چیزی که بالقوه داریم
- به این حرکت ما می گوییم تغییر
- کسی که دو روزش مساوی باشد مغبون است و کسی که امروزش بهتر از دیروزش باشد مورد غبطه ی دیگران است و کسی که امروزش بدتر از دیروزش باشد ملعون است و کسی که نفس خود را در معرض کمال قرار ندهد در معرض نقصان است و کسی که در معرض نقصان قرار گیرد

• طبقه بندی سیستم ها

- سؤال مهم: چقدر اقدام مدیران برای تغییر در سازمان ثبات داشته است؟
- تعداد سازمان هایی که توانسته اند این تغییر را ثابت نگه دارند کم است
- تجارب مدیران برای تغییر در این کتاب جمع شده است
- در این کتاب سازمان ها را سازمان های یادگیرنده در نظر گرفته است و در نتیجه یک نگاه سیستمی در این کتاب حاکم است. این کتاب سازمان را یک موجود زنده در نظر می گیرد.
- دائماً عالم به صورت طبیعی و بدون دخالت هیچ عامل بیرونی در حال تغییر است و چیزهای جدید از چیزهای قبلی خلق می شوند. این نکته باعث می شود که ببینیم که یک رقص تغییری در عالم وجود دارد که از خودش هم هست. از این نکته می خواهیم برای رهبری تغییر درس بگیریم. گفتیم که یک تعاملی بین چیز جدید و قبلی وجود دارد. این فرآیند و تعامل ویژگی های ثابتی دارد که می توانیم با توجه به آن ها به جریان تغییر برسیم و آن را رهبری کنیم. نقش یک فرد بیرونی در این حد باید باشد که صرفاً موانع رشد را بردارد ولی اگر ما خواستیم به صورت رهبری از بالا عمل کنیم و از بیرون تغییراتی ایجاد کنیم این تغییر ثباتی نخواهد داشت. بلکه ما گفتیم که سازمان ها یادگیرنده هستند و باید بگذاریم که خودش به مرحله ای برسد که تغییر را ایجاد کند مانند تربیت فرزند است که درست نیست که ما از بیرون و به صورت دستوری بخواهیم تغییراتی را در فرزند ایجاد کنیم بلکه باید بگذاریم که

- خودش رشد کند و فقط ما باید موانع رشد را از جلوی راه او برداریم. آقای پیتر سنگه در کتابش مثال یک باغبان را می زند که او صرفاً موانع رشد او را بر می دارد
- او می گوید که خیلی از برنامه های تغییر ایجاد می کند و در نتیجه ما باید نگاهمان را عوض کنیم. می گوید که نگاه شما نگاه مکانیکی است انگار که داری به سیستم های سطح ۱ و ۲ نگاه می کنی و آن ها شعور ندارند و درنتجهیه می پذیرند در حالیکه سیستم های نوع ۴ و ۵ این گونه نیستند. مثلاً حجاب باید شرایطی را فراهم کنیم که فرد از درون ترغیب شود که حجاب داشته باشد. تمام کار ما عبارت است از مداخله که البته فرق دارد که سیستم ما چه نوع سیستمی باشد. مداخله مان را باید به سمت سیستم های پویا و زنده ببریم. آیا برای تغییر در سیستم های نوع ۷ و ۸ می توان قاعده ای وضع کرد؟ آقای پیتر سنگه می گوید که همان طور که می توان برای حرکت دود سیکار نظمی در بی نظمی ایجاد کرد برای این سیستم ها هم می توان ولی مهم ترین نکته این است که این ها سیستم های پویایی هستند که خودشان رشد می کنند و وظیفه ی ما فقط مداخله است.
 - تغییر ثابت به این نیست که استراتژی سازمان را تغییر دهیم و با تغییر استراتژی ها تغییر ثابتی نخواهیم داشت. ایشان می گوید که باید فکری که این استراتژی ها را تدوین می کند را تغییر داد.
 - هیچ تغییری نست که با مانع روبرو نشود بلکه مهم این است که بتوانیم موانع را برطرف کنیم
 - تنها منبع تجدید پذیر سازمان بحث یادگیری اش است
 - استفاده از رهبران قهرمان در سازمان مناسب نیست چرا که آن ها باعث می شوند که سازمان از این رو به آن رو شود در نتیجه دچار بحران می شود و دوباره نیازز داریم به رهبر قهرمان دیگری که آن بحران را برطرف کند. هم چنین کارمندان بله قربان گوی مدیر قهرمان می شوند.
 - در قطار برقی همه اگن ها با هم حرکت می کنند و همگی تأثیر دارند در تغییر سازمان ولی در مدیر قهرمان مثل قطار دیزلی است که یک نفر دارد سازمان را حرکت می دهد که اگر هم آن فرد حذف شود، سازمان از حرکت می افتد. پس در سازمان هییی که برنامه های تغییر تغییر ایجاد نکرده است یک مشکل این بوده است کههخ چشم امید همه به مدیر بوده است که او تغییر ایجاد کند (تفکر مدیر قهرمان) البته نباید سهم مدیر رانادیده گرفت ولی ایشان می گویند که نباید فکر کرد که فقط آن ها می توانند تغییر دهند.
 - آقای سنگه می گوید که مهم برای ما این تغییر نگاه از موجود ماشینی به موجود زنده است
 - چالش ها
 - چالش های اقدام: چالش هایی که مربوط می شود به ایجاد تغییر

□ کمبود وقت: وقتی برای تغییر نداریم مثلا مدیر سازمان نمی تواند وقتی برای این

کار بگذارد و یا هر کسی که مسئولی تغییر می شود باید بتواند وقت بگذارد

□ نداشتن کمک: نیاز داریم که جاهای مختلف سازمان را درگیر کنیم مانند قسمت

نآورانه ی سازمان و افراد نوآور: خیلی از اوقات افراد نوآور ایده هایی را مطرح می

کنند ولی مدیر آن را نمی فهمد و در نتیجه احتمالا فرد از سازمان هم اخراج شود.

□ مربوط نبودن: عده ای در سازمان بگویند که این تغییر ربطی به ما ندارد. این

نیازمانند این است که متولین تغییر مصراانه بر آن تغییرات تأکید کنند و بودجه ی

کافی برای آن بگذارند.

□ ایستادن پای حرف: مدیر ادعا می کند ولی رفتارش متناسب با آن تغییرات نباشد

و ثبات قدم و ایستادن پای حرفش ندارد

• چالش های تثبیت: تغییر را ایجاد کرده ایم و می خواهیم تثبیت کنیم: وسط راه هستیم

□ وقتی تغییر را ایجاد می کنیم عدهای ترس داشته باشند که آیا ما می توانیم به

نهایت برسیم و از پس کار بر می آییم و می توانیم آن را حفظ کنیم. مثلا عده ای

وسط کار تزریق ناامیدی می کنند

□ ارزیابی و اندازه گیری: این کاری که ما داریم انجام می دهیم بی فایده است.

□ بین گروه مجری تغییر و افرادی در بیرون این گروه که باور به این تغییر ندارند و

در نتیجه گروه مجری حس کند که تنهاست

• چالش های بازطراحی و بازنگری به سازمان: یک اعتباری و یک موفقیتی به دست

آوردهایم

□ این ساختاری که طراحی شده متناسب با سازمان نیست. گروه مجری می خواهد

که اختیارات بیش تری داشته باشد ولی مدیران احساس خطر می کنند که به آن

ها اختیار دهند

□ چالش ترویج: عدم توانایی برای ترویج نوآوری ایجاد شده

□ استراتژی و اهداف: به این می رسیم که آیا ما باید استراتژی هایمان را تغییر

دهیم یا نه

• سازمان های یادگیرنده: بتواند کسب تجربه داشته باشد و از آن برای آینده اش استفاده کند

• این کتاب را باید برای چندین بار خواند تا نکته را فهمید.

• نقش مدیر در سازمان مثل نقش پدر و مادر در تربیت فرزند است که باید فقط برای او چارچوب ها

را کنترل کرد و در آن چارچوب ها او را آزاد گذاشت بعضی از مدیرها را می بینیم که در سطح خرد

دارند مدیریت می کنند و فقط مثلا می گویند که چند بار چایی در سازمان داد و ...

• تفاوت درخت و سازمان: سازمان می تواند سیستمیش را از اول شروع کند.

- مدیریت تغییر یعنی این که آدم بداند که در چه مقطعی چه چیزی باید تغییر کند.
- مقاومت در برابر تغییر یک امر طبیعی است چرا که افراد به طور طبیعی ثبات را دوست دارند.
- یادگیری یعنی یادگیری در عمل نه این که سر کلاس بشینی
- ما نمی خواهیم جلوی تغییر را بگیریم بلکه می خواهیم آن را کنترل و هدایت کنیم.

جلسه ی یازدهم: فرهنگ

Tuesday, June 11, 2013

۸:۳۶ PM

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذی خلق...

- جامعه پر از سازمان است و این سازمان ها پاره فرهنگ هایی از فرهنگ سازمان هستند. پس ما یک فرهنگ عمومی داریم، یک فرهنگ بینامللی، یک فرهنگ سازمانی و در درون سازمان ها هم پاره فرهنگ داریم. مثلا در واحد نقلیه یک فرهنگ داریم در قسمت مالی سازمان یک فرهنگ داریم و ...
- فرهنگ جامعه فرهنگ سازمان ها را احاطه کرده است. فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از فرهنگ جامعه است. پس برای بررسی فرهنگ سازمان باید به فرهنگ جامعه هم توجه داشته باشیم.
- البته باید تفکیک کنیم بین فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی که کدام را می خواهیم بررسی کنیم

تعریف فرهنگ سازمانی

- می توان آن را معادل شخصیت برای انسان در نظر بگیریم. شخصیت در انسان یعنی معدل ویژگی ها، توانایی ها و ... یعنی شخصیت یک ویژگی خاصی نیست حتی ساختار فیزیکی فرد هم در شخصیت او لحاظ می شود. پس می توان گفت که فرهنگ سازمانی از جنس پیامد است. یعنی هزاران چیز که خروجی و پیامد خاصی دارد. مثلا بهره وری از جنس پیامد است نه از جنس ورودی. یعنی باید تمام فعل و انفعالات و رفتار و گفتار را بررسی کرد و جمع این ها یک پیامدی می شود که به آن فرهنگ می گوئیم.
- اگر سازمانی فرهنگ منفی داشته باشد تلاش های بخش های مختلف به وسیله ی یکدیگر خنثی می شود. ولی در فرهنگ مثبت که زاویه ی بین اهداف مدیر، سازمان و کارمندان را کم است و همه در یک جهت کار می کنند. پس باید در سازمان بین بخش های مختلف همسویی ایجاد کنیم.
- فرهنگ یک عاملی است که می تواند در سازمان تبدیل به بدهی شود و یا تبدیل به دارایی شود. زمانی که فرهنگ منفی است بدهی است چرا که کاهنده است و تلاش ها دارد خنثی می شود. یک فرهنگ مثبت

به همه می گوید که سازمان مال خودمان است و هر چه بیش تر کار کنیم منافعمان بیش تر می شود. پس وقتی فرهنگ منفی باشد بهره وری سازمان پایین می آید.

- فرهنگ هم یک چیزی است که اثرش را می بینیم و هم یک چیزی است که اصلاً نمی دانیم کجاست. پدیده ای کاملاً انتزاعی ولی در عین حال ملموس است.
- آیا فرهنگ مدیریت شدنی است؟

○ تشبیه می کنند به کوه یخ: ویژگی کوه یخ در آب این است که قسمت کوچکی از آن بیرون از آب است و قسمت اعظمش در درون آب است. نمودهای فرهنگ را می توانیم در سازمان مشاهده کنیم مثلاً تمیز بودن یا کثیف بودن سازمان. ولی این آثار معلول عوامل پنهانی است که قسمت اعظم فرهنگ است و کاملاً پنهان است. خوب حالا که این جور است آیا فرهنگ سازمان را می شود مدیریت کرد؟ ما که آدم ها را نمی توانیم به این سادگی تغییر دهیم (در این صورت آیا می توانیم چیزی را تعریف کنیم به نام مدیریت فرهنگ سازمانی؟

○ ژاپنی ها در بحث مدیریت فرهنگ سازمانی خیلی کار کرده اند حتی بیش تر از غربی ها. آن ها فرهنگ سامورایی را در سازمان هایشان آورده اند و سازمان ها را از طریق این فرهنگ دارند مدیریت می کنند.

- مؤلفه های (وظیفه های) مدیریت فرهنگ:

○ شناخت: اولین پیش نیاز مدیریت هر پدیده ای شناخت آن پدیده (توصیف و تبیین، چی هست؟) است. در شناخت یک پدیده هم باید کل نگر باشیم و همه ی اجزاء را باید ببینیم. حتی اگر می خواهیم فقط مشکل یک جزء را حل کنیم باید بقیه ی اجزاء را هم مطالعه کنیم چرا که بر همدیگر تأثیر دارند. (مثال سنگین شدن گوش یکی از اساتید و ربط داشتن آن با گرفته شدن رگ های قلبش) اولین مرحله در فرهنگ هم شناخت است. وضع موجود را باید بشناسیم. مثلاً وضعیت وجدان کاری، خلاقیت و ... در سازمانا چگونه است. همین طور باید وضع مطلوب را هم بشناسی و سپس شناخت فاصله ی بین این دو وضعیت. برای هر اقدامی به این سه شناخت نیاز داریم. حالا در این جا ابزارها، مدل ها، شاخص ها و نگاه های مختلفی برای این شناخت داریم.

○ حفظ فرهنگ های مثبت: بر اساس این شناختی که به دست آورده ایم باید فرهنگ های مثبت سازمان را حفظ کنیم

○ تغییر: از بین بردن ارزش های منفی و ایجاد ارزش های مثبت

○ آموزش: باید فرهنگ های مثبت درون سازمان را از این نسل به نسل بعد آموزش دهیم. و یا فرهنگ های مثبت بیرون سازمان را به افراد سازمان آموزش دهیم.

○ بهره برداری از فرهنگ: فرهنگ یک نیرو و منبع است مانند دیگر منابع و نیروهای سازمان. اتفاقاً می تواند از همه ی نیروهای دیگر پیش برنده تر باشد. بحث دفاع مقدس به همین دلیل بود که

پیروز شد. و همین بهره برداری از فرهنگ توانست جبران خیلی از نواقص را بکند. (مثلا نوحه های آقای آهنگران یک نوع بهره برداری از فرهنگ است)

- حفظ فرهنگ دفاع مقدس به این معنا نیست که عین همان مسائل را الان حفظ کنیم. مثلا به جای این که پشت میز بشینیم روی زمین بشینیم و یا به جای ریاست بنویسیم برادر و یا سیستم حقوق این گونه باشد که هر کسی به اندازه ی نیازش حقوق بگیرد.(؟) در عین حال باید جوهره ی اصلی آن فرهنگ را حفظ کنیم.
- مدیر نقش مهمی در مدیریت فرهنگ دارد مثلا مدیری که به نماز جماعت خیلی اهمیت می دهد و خودش از کسانی است که اول وقت در صف اول می ایستد. در نتیجه افراد دیگر می بینند برای این که بخواهند به مدیر نزدیک شوند حول نماز جماعت می گردند.

○ منابع پیشنهادی

- فرهنگ سازمانی یا مدیریت فرهنگ سازمانی (خود استاد کتاب دارند و کتاب های زیاد دیگری هم وجود دارد.)
- وزارت نفت در حوزه ی مدیریت فرهنگ دارد خوب کار می کند.
- کار آقای هافست که سایت هم دارد و در بحث مدیریت فرهنگ کار خوبی کرده است. البته در مورد فرهنگ جامعه است نه سازمان البته فرهنگ جامعه فرهنگ سازمان ها را احاطه کرده است. فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از فرهنگ جامعه است.

• خلاصه و نتیجه ی بحث:

- قسمت زیادی از تغییرات در سازمان را می توانیم از تغییر در فرهنگ رقم زد همان طور که می توان از طریق تغییر در فرآیند و تغییر در ساختار رقم زد.
- فرهنگ روی ساختار تأثیر می گذارد و ساختار روی فرهنگ مثلا ساختاری که کنترل در آن شدید است روی فرهنگ هم تأثیر می گذارد و خلاقیت در آن فرهنگ پایین می آید و این فرهنگ روی کارمندان تأثیر می گذارد.

مثال قورباغه های اصفهانی که می خواست به لندن بفرستد و در صندوق های میوه ی درواز گذاشت = « هر کسی بخواهد در سازمان یک پرش و جهشی داشته باشد بقیه می زنند تو سرش که بشیند سر جایش!! در سازمان ها کسی ایثار نمی کند چرا که کسی نیست که ازش حمایت کند.