

مدیریت سازمان‌های بی‌نظم

وجه‌الله قربانی‌زاده

دانشجوی دکتری رشته

مدیریت سیستم دانشگاه

تربیت مدرس

دکتر غلامحسین نیکوکار

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

افزایش تلاطم‌های محیطی و عدم اطمینان ناشی از آن و خصوصیت یادگیرندگی سازمان‌های مبتنی بر دانش، نوع جدیدی از نسل سازمان‌ها را با ویژگی منحصر به فردی ایجاد می‌کند که می‌توان نام آنها را سازمان‌های بی‌نظم (آشوبناک^۱) گذاشت. نظریه بی‌نظمی^۲ از جمله نظریاتی هستند که چگونگی بی‌نظمی و نحوه مواجهه مدیران با سازمان‌های بی‌نظم را تبیین می‌کنند.

در اداره کردن چنین سازمان‌هایی مدیرانی موفق خواهند بود که علاوه بر توجه به ناپایداری‌های محیطی و اتخاذ راهبردهای پویا و سیال و تلفیق بین آنها و عملکرد خود، در حل مسایل و مشکلات شخصی نیروی انسانی سازمان خود سهیم باشند.

کلید واژه‌ها: بی‌نظمی، آشوب، سیستم‌های بی‌نظم، یادگیری، تغییر

۱- مقدمه

بسیاری از دانشمندان بر این باورند که دانش قرن بیستم تنها با سه نظریه شناخته خواهد شد: نسیت، مکانیک کوانتوم و نظریه بی‌نظمی (ریچای^۱، ۲۰۰۳: ۲۲).

بنیان نظریه بی‌نظمی (آشوب) توسط ریاضی‌دانانی چون لورنز^۲ و جیمز یورک^۳ در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی شکل گرفت. طرفداران نظریه بی‌نظمی بر این باورند که در میان الگوهای «رفتار ظاهراً تصادفی» پدیده های مختلف - از سیستم های هواشناسی گرفته تا سازمان ها و بازارهای بورس - نوعی نظم وجود دارد. در ورای این تفکر، فرضیه شگفت آوری مطرح می شود، مبنی بر این که «هر سیستم پیچیده، زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می کند». تلاش چالش برانگیز پژوهشگران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش بینی رفتار سیستم های پیچیده به ظاهراً غیر قابل پیش بینی (نامنظم) کشف کنند. به نظر مارگارت ویتلی^۴، هنگامی یک سیستم را بی‌نظم می‌نامند که تعیین جایگاه بعدی آن غیر ممکن باشد و هیچ گونه امکان پیش بینی در مورد آن وجود نداشته باشد. چنین سیستمی، هرگز دوبار در یک مکان فرود نمی آید. اما طبق نظریه بی‌نظمی اگر ما چنین سیستمی را برای مدت کافی تحت نظر قرار دهیم، با بررسی حالات سیستم در لحظات گوناگون زمان، متوجه می شویم که سیستم مذکور همواره نظم ذاتی خودش را به نمایش می گذارد. حتی بی‌نظم ترین سیستم ها نیز همواره در محدوده مرزهای معینی حرکت می کنند و هرگز از آن خارج

1- Ritchie
3- James York

2- Lorenz
4- Margaret Wheatley

نمی‌شوند. معمولاً در درون بی‌نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به طور شگفت‌انگیزی زیباست (رضائیان، ۱۳۷۹: ۶۸۶۹).

بعضی از متفکرین مدیریت (دراکر^۱، ۱۹۹۱: ۸۴؛ دراگر، ۱۹۹۳: ۱۲۵)، خصوصیات را برای سازمان‌های آینده پیش‌بینی می‌کنند که با توجه به آن می‌توان نام آنها را سازمان‌های بی‌نظم نهاد که در اداره آنها باید از نظریه بی‌نظمی (آشوب) بهره گرفت.

هدف این مقاله بررسی ویژگی‌های سازمان‌های بی‌نظم و الزامات مدیریتی آنها می‌باشد. در این راستا پس از بررسی اجمالی مفاهیم اصلی نظریه بی‌نظمی، خصوصیات سازمان‌های بی‌نظم، و نقش مدیران در مواجهه با پدیده بی‌نظمی مورد بحث قرار می‌گیرد و نهایتاً نکاتی چند برای بهتر اداره کردن چنین سازمان‌هایی بیان می‌شود.

۲- مفاهیم نظریه بی‌نظمی

در گذشته دانشمندان، دنیا را متشکل از سیستم‌هایی می‌دیدند که به طریقی قابل پیش‌بینی و از قبل تعیین شده بر طبق قوانین معین طبیعت به گردش در می‌آید و در آن علت‌های بانظم به معلول‌های بانظم منتهی می‌شود. اما امروزه آنها بر نقش خلاقانه بی‌نظمی و بی‌قاعدگی تأکید دارند. آنها دنیایی از سیستم‌ها را می‌بینند که به طریق خودتنظیمی با بروندهای خود به خود و غیر قابل پیش‌بینی به حرکت در می‌آید. هنوز قوانین معین طبیعت وجود دارند، ولی مشخص است که آنها به صورت چرخه‌ای که در آن بی‌نظمی به نظم و نظم به بی‌نظمی منتهی شده است، عمل

می‌کنند. این تغییر نگرش منجر به ایجاد علم جدیدی به نام دینامیک غیرخطی یا نظریه پیچیدگی شده است و صورتی از علم جدید که توجه بیشتری را به خود جلب کرده است، نظریه بی‌نظمی نامیده می‌شود (ویگینز^۱، ۱۳۷۷: ۱).

کلمه آشوب گاهی اوقات به معنی متضاد واژه نظام عالم وجود^۲ به کار می‌رود؛ اما آخرین معنی ارائه شده از آن دلالت ضمنی به نظم دارد (چن، ونگ و هن^۳، ۲۰۰۴: ۸۱). نظریه بی‌نظمی بیان می‌کند که می‌توان از راه معادلات رسمی به نتایج کاملاً تصادفی رسید و برعکس، می‌توان در داده‌هایی که به ظاهر کاملاً تصادفی هستند، نظم را پیدا کرد.

برای تبیین نظریه بی‌نظمی از مفاهیم خاصی بهره می‌گیرند (ویگینز، ۱۳۷۷: ۳۳-۱۴)، که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

الف) پیچیدگی علت و معلول؛ در سیستم خطی فقط یک معلول برای هر علتی وجود دارد. این بدان معنی است که سیستم‌های خطی با تجزیه آنها به اجزایشان و مطالعه هر جزء قابل شناخت می‌باشند. کل یک پدیده برابر با مجموع اجزاست. برعکس در سیستم‌های غیرخطی یک معلول می‌تواند علت‌های گوناگونی داشته باشد. همچنین یک سیستم غیرخطی می‌تواند خیلی بیشتر از مجموع اجزایش باشد. پس غیرممکن است که سیستم را به سادگی با تجزیه آن به اجزایش شناخت. چنین سیستم‌های پیچیده‌ای برای مهندسی و ساخت موفق بسیار مشکل‌ترند زیرا شناخت نتایج بالقوه می‌تواند فوق‌العاده مشکل باشد، چه برسد به اینکه اندازه‌گیری و محاسبه شود.

1- wiggins

2- Cosmos

3- Chen, Wang and Han

ب) رفتار غیرخطی؛ غیرخطی بودن رفتار به این معنی است که علت مشابهی قادر است تأثیرات متفاوتی را در شرایط مختلف به وجود آورد (ویتبای، پارکر و تویس^۱، ۲۰۰۱: ۱۷۹). امروزه کاملاً معلوم شده است که مردم به روشی غیرخطی رفتار می‌کنند. علاوه بر این، مدار الکتریکی غیرخطی، انفجارات خورشیدی، اپیدمی بیماری سرخک، بعضی واکنش‌های شیمیایی و اغتشاشات هیدرودینامیکی^۲، همگی به دینامیک^۳ «بی‌نظمی کامل»^۴ مربوط می‌شوند. مثلاً، پیچیدگی حرکت مایعات می‌تواند در امواج آب یک رودخانه یا نهر مشاهده شود. بعضی از قسمت‌های آب به آرامی و قسمت‌های دیگر به سرعت حرکت می‌کنند. برخی از قسمت‌ها ممکن است در جهت مخالف جریان کلی آب حرکت کنند. اغتشاش بر اثر غلظت و اصطکاک در داخل آب که باعث انتشار و پخش انرژی می‌گردد، به وجود می‌آید. غلظت باعث غیرخطی بودن معادله حرکت شده و اغتشاش را ممکن می‌سازد. بدین ترتیب سیستم‌های بازخور غیرخطی، ترکیبی از نظم و بی‌نظمی را به وجود می‌آورند.

ج) بازخور مثبت^۵ در برابر بازخور منفی؛ سیستم‌های بازخور غیرخطی، به وسیله بازخورهای مثبت و منفی اداره می‌شوند. مثلاً، سیستم‌های حرارت مرکزی با بازخور منفی کنترل می‌شوند. به این صورت که حرارت مطلوب تنظیم می‌شود، سپس یک گیرنده، حرارت اتاق را اندازه‌گیری کرده و آن را با سطح مورد درخواست مقایسه می‌کند. اگر حرارت پایین‌تر باشد، سیستم کنترل آن را به راه می‌اندازد و اگر بالاتر باشد، آن را خاموش می‌کند. یعنی در بازخور منفی اعمال به نتایجی می‌انجامد که

1- Whitby, Parker and Tobias

3- dynamic

5- positive feedback

2- hydrodynamic

4- perfect chaos

6- negative feedback

انحراف اصلی را متوقف کرده و یا از بین می‌برد. بازخور مثبت برعکس بازخور منفی است. مثلاً، اگر در سیستم حرارت مرکزی از بازخور مثبت استفاده شود، باعث می‌گردد حرارت بیشتری به اتاق تزریق شده و حرارت موجود بیشتر از قبل شود. یعنی اینکه بازخور مثبت به معنی نفی انحراف نیست بلکه آن را تقویت می‌کند.

د) بی‌نظمی و بی‌ثباتی محدود: هر سیستم بی‌نظم، هم با بازخور منفی اداره می‌شود که تمایل به تعادل پایدار دارد و هم با بازخور مثبت که متمایل به بی‌ثباتی غیر قابل کنترل می‌باشد. این تناقض، ثبات در بی‌ثباتی را به وجود می‌آورد. وقتی سیستم از حالت تعادل بسیار دور می‌شود، به طور خودکار فشار داخلی را به کار می‌برد تا بی‌ثباتی را در محدوده‌ای نگه دارد. این به علت ساختار غیرخطی سیستم است. سیستم غیرخطی با طبیعت بی‌نظمی می‌تواند فوق‌العاده پیچیده و ظاهراً بی‌ثبات باشد. با این همه به علت وجود «جاذبه‌های غریب»^۱ تحت فشار قرار گرفته و تثبیت می‌شود.

ه) جاذبه‌های غریب: حرکت در سیستم بی‌نظم به وسیله جاذبه‌های غریب اداره می‌شود. جاذبه‌های غریب دسته‌ای از نقاط هستند که حرکت سیستم را از هر کجا که شروع شود، به خودشان جذب می‌کنند. مسیر حرکت نامنظم و پیچیده بوده و هیچ‌گاه به تعادل پایدار نمی‌رسد. به عبارت دیگر، در هر سیستم بازخور غیرخطی ممکن است، نقاطی وجود داشته باشد که حرکت سیستم به سوی آن نقاط کشیده شود و موجب نقطه تعادل پایدار یا چرخه منظم نباشد؛ در نتیجه رفتار سیستم بسیار

پیچیده در نظر آید. چنین نقاطی «جاذبه‌های غریب» نامیده می‌شوند.

(و) حساسیت به شرایط اولیه (اثر پروانه‌ای)^۱؛ به این معنی است که تغییرات بسیار کوچکی در ارزش پارامترها، به تغییرات عظیمی در رفتار سیستم منتهی می‌شود. در رفتار بحرانی، سیستم به صورتی عمل می‌کند که تغییرات کوچک در شرایط و حالت‌ها را به تغییرات بزرگی در نتایج مبدل می‌کند. «ادوارد لورنز» در مطالعه روی سیستم جوی و هواشناسی متوجه شد که تغییرات جزئی در شرایط اولیه می‌تواند، منجر به تغییرات بسیار شدید در نتایج شود. اسم این را «اثر پروانه‌ای» گذاشت؛ او گفت که ممکن است پروانه‌ای در پکن پر بزند و در نتیجه طوفان بزرگی در نیویورک به وجود آید (الوانی، ۱۳۷۳: ۳۴).

(ز) خودمانایی^۲؛ در تئوری بی‌نظمی و معادلات آن نوعی شباهت بین اجزا و کل قابل تشخیص است. بدین ترتیب که هر جزئی از الگوها همانند و مشابه کل می‌باشد. خاصیت خودمانایی یا هم‌شکل بودن جزء با کل در برگ درختان و دانه برف دیده می‌شود. در هر تکه، همه خواص کل وجود دارد. همچون آینه که در هر قطعه آن خاصیت بازتابی آینه موجود است (الوانی، ۱۳۸۱: ۵۴)، که اصطلاحاً به آن خاصیت هولوگرافی^۳ گفته می‌شود.

(ح) خودتنظیمی^۴؛ وقتی سیستم‌های بازخور غیرخطی از تعادل به سوی بی‌نظمی کامل سوق داده می‌شوند، قادرند به صورت خودجوش رفتارهای پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی از طریق فرایند خودتنظیمی به وجود آورند.

(ط) لبه بی‌نظمی^۵؛ منظور از لبه بی‌نظمی نقطه حساس سیستم است؛ جایی که

1- butterfly effect

2- self-similarity

3- holography

4- self-regulation

5- Edge of chaos (EOC)

تغییر کوچک در آن نقطه می‌تواند سیستم را به سوی رفتار آشوبناک سوق داده یا مانع از این می‌شود که سیستم رفتار ثابتی داشته باشد. به این حالت تغییر فاز هم می‌گویند. در این نقطه، وقوع رفتار واقعی از پیچیدگی جالبی برخوردار است و سیستم‌ها در این نقاط دارای قدرت جاذبه‌ای هستند که شانس وقوع رفتارهای پیچیده را زیاد می‌کند. به بیانی دیگر، لبه بی‌نظمی جایی است که اثر پروانه‌ای در آن اتفاق می‌افتد. با این وجود فرض بر این است که بیشتر سیستم‌های زنده در چنین نظام‌هایی عمل می‌کنند.

در سال‌های اخیر دامنه بحث بی‌نظمی به مباحث مدیریت و سازمان نیز کشیده شده است. سازمان‌ها ممکن است در یک محیط متلاطم و نا آرام مشغول به فعالیت باشند و از سوی دیگر در درون سازمان‌ها نیز ممکن است رفتارهای آشوبناک مشاهده گردد. حال این سؤال پیش می‌آید که منشأ رفتارهای آشوبناک و بی‌نظم در سازمان‌ها چیست. پتر دراگر در کتاب «جامعه پس از سرمایه داری» که در آن به توصیف خصوصیات جامعه در دهه‌های آینده می‌پردازد، یکی از منابع رفتارهای بی‌نظم در سازمان را خود سازمان می‌داند (دراگر، ۱۳۷۵: ۱۰۸).

۳- سازمان به عنوان عامل بی‌نظمی

سازمان در جامعه پس از سرمایه داری - که جامعه سازمان‌هاست - عاملی بی‌ثبات‌کننده و موجد تغییر و تحول است؛ زیرا وظیفه و کارکرد سازمان‌ها همانا استفاده از دانش در عمل است و لامحاله باید برای ایجاد تغییر و تحولی دائمی و مستمر، سازماندهی شوند. سازمان‌ها باید برای ایجاد نوآوری ساخته و پرداخته شوند

و نوآوری همان‌طور که ژوزف شومپتر^۱ - اقتصاددان اطریشی، امریکایی - گفته «تخریبی خلاق»^۲ است.

چنین سازمانی باید خود را برای رها کردن و روی برتافتن سیستماتیک از فرآورده‌ها، خدمات، فرایندها، روابط انسانی و اجتماعی، مهارتها و یا تشکیلات خود سازمان‌ها - که جا افتاده و عادی شده‌اند - آماده سازد. طبیعت خود دانش و معرفت است که موجب دگرگونی‌هایی سریع می‌شود و امور قطعی و محتوم امروزی را در آینده نزدیک به مسائلی پوچ و بی‌معنی تبدیل می‌کند (دراکر، ۱۳۷۵: ۱۰۹). پس سازمان‌ها ناگزیر باید غیرمتمرکز باشند و توانایی این را داشته باشند که متناسب با مقتضیات کاری و الزامات ناشی از بازار مصرف، تکنولوژی، دگرگونی‌های اجتماعی، زیست محیطی و جمعیتی به سرعت تصمیماتی را اتخاذ کنند و تمامی این ملاحظات را در حکم فرصت‌هایی برای نوآوری لحاظ کنند. از این رو سازمان‌ها دائماً موجبات به هم‌ریختگی، بی‌نظمی و بی‌ثباتی اجتماع را فراهم می‌سازند (دراکر، ۱۳۷۵: ۱۱۴).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۴- ویژگی‌های سازمان‌های بی‌نظم

در برخی از سازمان‌ها به نظر می‌رسد که افراد در همه اوقات مشغول به کار هستند. آنها عصر هر روز و در پایان هفته کارهای اداری را به خانه می‌برند تا حتی در منزل نیز کارهای اداری را انجام دهند. در مسیر خودشان بین منزل و اداره، در هواپیما، واگس و اتومبیل مشغول انجام کار هستند. با این حال بسیاری از آنها نگران از دست دادن شغل خود هستند. آنها در طول ساعات کاری در حال انجام مأموریت

1- joseph schumpeter

2- inventive destroy

بوده و به خاطر کار در روزهای تعطیل از طرف اداره هدایایی را دریافت می‌کنند. آنها صبحانه، نهار و شام خود را در محل کار مصرف می‌کنند؛ در نتیجه روزهای پرمشغله‌ای خواهند داشت که در آن فعالیت‌هایی که برای انجام آنها پول دریافت می‌کنند از سایر فعالیت‌ها قابل تفکیک نیست. شاید به خاطر ترکیب فعالیت‌های کاری است که امروزه افراد احساس می‌کنند، تعداد ساعاتی که کار انجام می‌دهند خیلی بیشتر از آن میزانی است که باید انجام دهند.

ویژگی‌های مذکور، خصوصیات دنیای جدید کار است که سرپرستان را به چالش جدید و می‌دارد. دیگر اصرار به اینکه تمامی کارکنان در زمان‌های خاصی در سرپست‌های خود حاضر باشند، مشکل است و نیاز به توجه به استثنائات، شرایط و برنامه‌های زمان‌بندی شده ویژه در حال افزایش است (کریسپل^۱، ۱۹۹۶: ۱-۲).

به علاوه بر اساس پرسشنامه‌ای که پیتر. بی. وایل^۲ ابداع و از آن در سنجش تحمل‌پذیری مدیران در سازمان‌های بی‌نظم (آشوبناک) استفاده کرده است (مقیم، ۱۳۸۰: ۵۳۳-۵۳۱)، می‌توان خصوصیات زیر را برای سازمان‌های بی‌نظم بر شمرد:

- ۳۰ تا ۴۰ درصد وقت مدیران در جلسات سپری می‌شود.
- ارتباطات شفاهی و رو در رو زیاد است.
- مرتباً مشاغل جدیدی به وجود می‌آید.
- میزان مسئولیت‌های مدیران بیشتر از اختیارات آنهاست.
- بین کیفیت عملکرد و پرداخت حقوق و مزایا ارتباط خیلی کمی وجود دارد.
- مدیران برای حفظ وضع موجود نیاز به چند هفته آموزش رسمی سالانه دارند.

- فرصت استخدام برای گروه‌ها و ملیت‌های مختلف وجود دارد.
- هیچ روش عینی برای اندازه‌گیری اثربخشی وجود ندارد.
- وحدت فرماندهی مخدوش شده و هر کارمند به چند نفر گزارش می‌دهد.
- حدود یک سوم از وقت مدیران صرف حوادث غیرمنتظره شده و برنامه‌های کاری از پیش تعیین شده به تعویق می‌افتد.
- هماهنگی بین کسانی که با هم‌دیگر کار می‌کنند و به یک‌دیگر گزارش می‌دهند، نیاز به زمان زیادی دارد.
- رشته دانشگاهی متناسب با کار کنونی مدیران سریعاً منسوخ می‌شود و باید در زمینه علوم جدید آموزش رسمی داده شود.
- مشاغل سازمان‌های بی‌نظم اقتضا می‌کند که هر مدیر در هفته بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ صفحه مطالب فنی را مطالعه کند.
- عدم تمرکز حاکم بوده و واحدها در انجام مسئولیت‌شان آزادی عمل دارند.
- با وجود امکان ارتقا در مشاغل مشابه برای مدیران مسیر ترقی واقعی به صورت عینی وجود ندارد.
- در هر سال تمام سازمان یا بخشی از آن سازماندهی مجدد می‌شود.
- ظرفیت بالقوه مدیران باید از طریق آزمون‌های روانی مورد ارزیابی قرار گیرد.
- سازمان ممکن است در مظان اتهام نقض قوانین قرار گیرد.
- تکنولوژی جدید همواره وارد سازمان می‌شود و آموزش را برای کارکنان و مدیران ضروری می‌سازد.
- با پیشرفت تکنولوژی اطلاعات، بخش‌های سازمان از طریق شبکه‌های

اینترانت به یک‌دیگر وصل بوده و قدرت کنترلی مدیران عالی‌رتبه سازمان بیشتر می‌شود.

۵- مدیریت بی‌نظمی

فنون مدیریتی که برای مرحله قبل از ایجاد شکاف و دو دستگی در سازمان‌ها مفید هستند، هنگامی که سازمان به مرحله ایجاد شکاف رسیده یا به سوی لبه بی‌نظمی حرکت می‌کند، دیگر نمی‌توانند مفید واقع شوند. قبل از رسیدن به این نقطه، تغییرات ایجاد شده در محیط بر روی توانایی‌های تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد. وظیفه مدیر در نقطه ایجاد شکاف این است که نوسانات از هم گسیخته ساختاری را به موقع محدود نماید. چالشی که مدیران در نقطه لبه بی‌نظمی با آن مواجه می‌شوند، این است که چگونه موضوعات را به طور خلاق تعبیر و تفسیر کرده و از بین راه‌حل‌های بی‌شمار ممکن، راه‌حلی را انتخاب کنند که از طریق انتقال به وضعیت جدید، سازمان را با سایر سازمان‌ها و محیط به طور مؤثر مرتبط و هماهنگ سازد (منرینگ^۱، ۲۰۰۳: ۱۹۵). کایل^۲ در این رابطه می‌گوید: «در زمان‌های ناپایداری شدید همچون بحران‌ها و فرصت‌های استثنایی که فعالیت‌های مربوط به خدمات اضطراری به حد اعلای خود می‌رسد، تشخیص این نکته ضروری است که ثبات مجدد تنها با استفاده از راهبردهای رو به رشد که ماهیتاً ناپایدارند، به دست می‌آید. خلاصه اینکه، ما باید ناپایداری چنین محیط‌هایی را با عملکرد مدیران و راهبردهای سازمانی که پویا و سیال هستند، تلفیق نماییم.»

۵-۱- روش‌های کنترل بی‌نظمی

از نظر «کایل» برای کنترل بی‌نظمی سه روش وجود دارد:

۵-۱-۱- تغییر پارامترهای سازمانی به طوری که دامنه ناپایداری‌ها محدود شود؛ در چنین مواردی مدیر سعی می‌کند با کاهش اثر عوامل حساس رفتاری و سایر عوامل، میزان تغییرات را که در درون سیستم در حال وقوع است، کاهش دهد. هدف کاستن از عدم اطمینان و افزایش قابلیت پیش‌بینی است، به طوری که بتوان به اهداف مدیری دست یافت.

مفید بودن این رویکرد برای سازمانی که در نقطه لبه بی‌نظمی قرار دارد، بعید به نظر می‌رسد، در حالی که در آن نقطه تعداد عواملی که بر روی سازمان تأثیر می‌گذارند، خیلی زیاد بوده و نوع اقدام به موقع و اهمیت نسبی آن در ایجاد ساختار سازمانی جدید قابل پیش‌بینی نیست.

۵-۱-۲- بهره‌گیری از آشفتگی‌های کوچک در سیستم بی‌نظم و تلاش در سازماندهی آنها؛ این رویکرد مستلزم این است که تا حدودی بفهمیم، محیط‌های گوناگون سیستم سازمان چگونه کار می‌کنند و یک آشفتگی کوچک ممکن است چه اثراتی داشته باشد. یک سیستم شدیداً ناپایدار ممکن است مستلزم اندک کوشش یا تلنگری برای شروع خودسازماندهی^۱ باشد. البته تلنگر باید به موقع زده شود. ویژگی این رویکرد استفاده از خطوط ارتباطی مناسب به جای کنترل از طریق ساختارهای سلسله‌مراتبی است. ارتباطات کافی، اطلاعات به موقع پیرامون پیشرفت بی‌نظمی و وضعیت جاری تلاش‌های مدیر در ناحیه بی‌نظمی را ارائه می‌کند.

۵-۱-۳- تغییر رابطه بین سازمان و محیط؛ این رویکرد مستلزم وجود رابطه مداوم بین

شرایط حساس محیطی و پارامترهای اصلی سازمان به روش خطی و به موقع می‌باشد. با وقوع تغییرات، پارامترهای سازمانی خود را از طریق فرایند مداوم بازخور با آن تطبیق می‌دهد. مثلاً، رابطه نزدیکی بین تعداد صدمات و نقل و انتقالات مشاهده می‌شود، به طوری که وقتی یکی از آنها افزایش یا کاهش می‌یابد، دیگری نیز به تناسب آن افزایش یا کاهش پیدا می‌کند.

این رویکرد شاید راهی برای درک رویکرد دوم باشد که در بالا ذکر شد. در این رابطه، فرایند خودسازماندهی به طور آگاهانه ساختار جدید را به شرایط محیطی و اهداف مدیریتی ربط می‌دهد.

برای سازمان‌هایی که در نقطه لبه بی‌نظمی قرار دارند، ترکیبی از دو رویکرد آخر ممکن است مفید واقع شود. مجموعه بخش‌هایی از سازمان که در نقطه لبه بی‌نظمی قرار دارند، ممکن است در پاسخ به یک حادثه غیر منتظره یا غیر قابل پیش بینی از ساختار پاسخگویی جدید استفاده نمایند (کوهرلر^۱، ۱۹۹۵: ۱۶).

از نظر ویتلی، مشارکت در مدیریت، نیاز جدی سازمان‌های بی‌نظم است، این امر موجب کاهش عدم اطمینان می‌شود. در این راستا توزیع وسیع اطلاعات، نقطه نظرات و تعابیر و تفاسیر برای معنی‌دار کردن حوادث و رویدادهای درونی و بیرونی سازمان ضروری به نظر می‌رسد (ویتلی^۲، ۱۹۹۳: ۵).

از منظر نظریه یادگیری سازمانی، سازمان‌های بی‌نظم بهترین مکان برای انجام یادگیری یک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای می‌باشند (لانکارد^۳، ۱۹۹۶: ۳). این سازمان‌ها با توجه به خصوصیات و ویژگی‌هایی که دارند، بهتر از سایر سازمان‌ها می‌توانند

فراگیرنده باشند. بنابراین مدیران چنین سازمان‌هایی باید مدیریت دانش و یادگیری را نیز مد نظر قرار دهند.

۲-۵- توجه به منابع انسانی در مدیریت مؤثر بر سازمان‌های بی‌نظم

مدیریت مؤثر بر سازمان‌های بی‌نظم نیاز به درک مناسب شرایط سازمانی و محیطی دارد. به ویژه در ارتباط با منابع انسانی که ارزشمندترین موجودی چنین سازمان‌هایی هستند، مدیر باید به نکات دقیق انسانی که غالباً در سایر سازمان‌ها به فراموشی سپرده می‌شوند، توجه بیشتری نماید. در این راستا توجه به پنج نکته زیر سودمند خواهد بود (کریسپل، ۱۹۹۶: ۶-۲):

۱-۲-۵- توجه ویژه به کیفیت عملکرد؛ در صناعی که متکی به ارتباطات به روز و دائمی هستند، به ارزیابی عملکرد مبتنی بر وظیفه نسبت به ارزیابی عملکرد مبتنی بر زمان، توجه بیشتری می‌شود. علت آن این است که کارکنانی که از کامپیوتر استفاده می‌کنند، می‌توانند در محل کار خود به بازی‌های کامپیوتری بدون سروصدا پردازند و یا به تابلوهای اعلانات الکترونیکی^۱ وصل شوند. در محیطی که تا این حد قابلیت انتقال زمانی وجود دارد، سرپرستان عملکرد کارکنان را برحسب کیفیت و بهره‌وری ارزیابی می‌کنند و صرفاً به میزان ساعات کاری یا کار انجام شده توجه نمی‌کنند.

۲-۲-۵- برنامه‌ریزی برای فرزندان کارکنان؛ انتظار کارکنان از کارفرمایان این است که به زندگی شخصی آنها توجه نمایند. مخصوصاً در سازمان‌های بی‌نظم جابه‌جایی کارکنان و تغییر شغل زیاد بوده و این امر در برنامه‌ریزی برای نگهداری کودکان پیش دبستانی کارکنان اختلال ایجاد می‌کند. هر چند تعداد زیادی از کارکنان،

بچه‌های خود را نزد والدین یا سایر اعضای خانواده گذاشته یا به مهد کودک می‌سپارند، اما در عین حال از کارفرمایان خود در این رابطه انتظار کمک دارند.

ارائه کمک برای نگهداری کودکان خردسال به عنوان یکی از راه‌های حفظ کارکنان ارزشمند در سازمان محسوب شده و باعث می‌شود که آنها با خیال راحت‌تر به کار و انجام وظایف سازمانی خود بپردازند. نادیده گرفتن این بحث می‌تواند منجر به افزایش غیبت، جابجایی و استرس والدین در باره کودکانشان شود.

۲-۳- توجه به سایر مسایل و مشکلات کارکنان؛ برای اینکه مدیران از میزان فشار ناشی از کار و مسایل فردی کارکنان بکاهند، باید در حل مسایل شخصی به کارکنان کمک نمایند. به این منظور برخی از سازمان‌ها خدمات تفریحی و جانبی مثل امکان مسافرت خانوادگی را به کارکنان ارائه می‌کنند.

۲-۴- اطلاع‌رسانی مناسب و دادن بازخورد به کارکنان؛ برای کمک به کسانی که دارای کارهای پر مشغله هستند تا بتوانند زندگی شخصی خود را به طور مؤثرتر اداره کنند، اطلاعات دقیق و کارآمد مورد نیاز آنها را سریعاً در اختیارشان قرار دهید. مثلاً، به این منظور برخی از سازمان‌ها سمینارهای آموزشی برگزار کرده و یا برنامه خاصی برای کمک به بازنشستگی کارکنان اجرا می‌کنند.

۶- نتیجه

در این مقاله نظریه بی‌نظمی و سازمان‌های بی‌نظم مورد بحث و بررسی قرار گرفت. اشاره شد که نظریه بی‌نظمی (آشوب) توسط تعدادی از ریاضیدانان نیمه دوم قرن بیستم بنا نهاده شد. بنابراین، نظریه بی‌نظمی دارای منطبق ریاضی بوده و در قالب شاخه‌ای از ریاضیات که دستگاه‌های دینامیکی نامیده می‌شود، می‌کوشد فرایندهای

پویا را شناسایی و تجزیه و تحلیل نماید.

نظریه بی‌نظمی، همانند سایر نظریات و پارادایم‌ها^۱ از مفاهیم و اصطلاحات خاصی برای تبیین پدیده‌ها بهره می‌گیرد. مفاهیمی چون پیچیدگی علت و معلول، رفتار غیرخطی، بازخور مثبت و منفی، بی‌نظمی و بی‌ثباتی محدود، جاذبه‌های غریب، حساسیت به شرایط اولیه، لبه بی‌نظمی، خودمانایی و خودتنظیمی شالوده این نظریه را تشکیل می‌دهند.

در پاسخ به این سؤال که «عامل بی‌نظمی سازمان‌ها چیست؟» پیتر دراگر معتقد است که خصوصیات یادگیرندگی و نوآوری سازمان‌ها خود عامل اصلی ایجاد دگرگونی و تحول و در نتیجه بی‌نظمی سازمانی است (پیتر دراگر، ۱۳۷۵: ۱۰۹)، و این‌گونه سازمان‌ها (بی‌نظم) دارای خصوصیتی هستند که آنها را از سایر سازمان‌های سلسله‌مراتبی سنتی متمایز می‌سازد. شاید از ویژگی‌هایی چون استفاده از فناوری نو به نو و جدید، نیاز مداوم به آموزش و یادگیری، ارتباطات وسیع غیررسمی و همه‌جانبه، سازماندهی مجدد و مخدوش شدن وحدت فرماندهی، بتوان به عنوان خصوصیات اصلی سازمان‌های بی‌نظم یاد کرد.

برای مدیریت چنین سیستم‌هایی باید ناپایداری و تلاطم‌های محیطی را با عملکرد مدیران و راهبردهای سازمانی که پویا و فعال هستند، تلفیق نماییم (کوهلر، ۱۹۹۵: ۱۶). از نظر «کایل» برای کنترل بی‌نظمی سه راه وجود دارد:

۱- تغییر پارامترهای سازمانی به‌طوری که منجر به محدود شدن دامنه ناپایداری‌ها شود.

۲- بهره‌گیری از آشفستگی‌های کوچک در سیستم بی‌نظم و تلاش در ساماندهی آنها.

۳- تغییر نوع رابطه بین سازمان و محیط.

مدیران و نوع نقشی که در قبال بی‌نظمی ایفا می‌کنند، حائز اهمیت فراوانی است. آنها می‌توانند با مواجهه عاقلانه و منعطف و توجه به نقاط حساس و بحران‌زای رفتاری سیستم، از عهده مدیریت کارآمد و مؤثر سازمان‌های بی‌نظم برآیند. از آنجا که معمولاً در این گونه از سازمان‌ها نیروی انسانی به لحاظ ویژگی‌های خاص سازمانی و نوع کار، دچار فشار روانی و استرس بوده و تعارض و تضاد نیز در بین آنها زیاد است، مدیران باید به مسایل انسانی مبتلا به سازمان و نیز مشکلات شخصی کارکنان توجه ویژه نمایند.

منابع فارسی

- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۳). *بازتاب جلوه‌های نظریه بی‌نظمی در مدیریت*. مطالعات مدیریت؛ شماره ۳۰.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۱). *تئوری نظم در بی‌نظمی و مدیریت*. تهران: انتشارات صفار.
- دراکر، پیتر اف (۱۳۷۵). *جامعه پس از سرمایه‌داری*. ترجمه: محمود طلوع، تهران: مؤسسه فرهنگی رسا.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: سمت.
- عباس‌زادگان، سید محمد (۱۳۷۸). *مدیریت سازمان‌های ناآرام*، تدبیر، شماره ۹۶.
- مقیم، سید محمد (۱۳۸۰). *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*. تهران: ترمه.
- ویگینز، استیفن (۱۳۷۷). *جهان بی‌نظم و بحران در تئوری‌ها و مدیریت سازمان‌های نوین*. ترجمه: محمد علی حقیقی و نسرین افشاری آزاده، تهران: ترمه.

منابع انگلیسی

- Chen Liang, Wang Xiaofan and Han Zhengzhi (2004) *Controlling chaos in internet congestion control model*; Chaos, Solitons and Fractals; vol.21, July.
- Crispell, Diane (1996); *How to Manage a Chaotic Workplace*, American Demographics; June.
- Drucker, Peter F. (1993); *Post – Capitalist Society*; New York: Harper Collins Publisher.
- Drucker, Peter F. (1991); *Managing for the Future*; New York: Harper Collins Publishers.
- Koehler, Gus A. (1995); *What Disaster Response Management Can Learn From Chaos Theory*, Conference Proceedings; May.
- Koehler, Gus A. (2000); *Self-Organizing Systems*, Frequently Asked Questions (FAQ); Version 204, May.
- Lankard, Brown, Bettina (1996); <http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digestes/ed>.

- Manring Susan L. (2003) *How do you create lasting organizational change?* Research in Organizational Change and Development; vol.14,
Ritchie w. Brent (2003) *chaos, crises, and dsaster: a strategic approach to crisis management*; Tourism Management; vol.23, October.
Wheatley, Margaret J. (1993); *Leadership and New Science*; Sanfrancisco: Berrett-Koehler Publisher.
Whitby Simon, Parker David and Tobias Andrew (2001) *Non-linear dynamics and duopolistic competition*; Journal of business research; vol. 51, March.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی