**عنوان:**

نگرشي نوين به نظريات سازمان و مديريت در جهان امروز

**فهرست مطالب**

|  |  |
| --- | --- |
| عنوان | **صفحه** |
| 1- پيش‎نويس گرايي در مديريت | 2 |
| 2- نوگرايي در مديريت | 9 |
| 3- پسانوين‎گرايي در مديريت | 16 |
| 4- بصيرت و عمل | 21 |
| 5- سازمان‎هاي مجازي | 27 |
| 6- سازمان‎هاي يادگيرنده | 32 |
| 7- تعارض و كشمكش‎هاي سازماني | 39 |
| 8- مديريت كيفيت جامع | 44 |

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

تقديم به :

كساني كه گوهر «تعهد» را در صدف «ارزش»ها مي يابند و براي كسب «تخصص» به سوي «دانش‌»ها مي‌شتابند .

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

**مقدمه**

مراحل اوليه زندگي بشر در اين كره خاكي حالت طبيعي داشته است. گله‎هاي انساني از طريق شكار، خوشه‎چيني يا غارت طبيعت، زندگي مي‎كردند. آنان با ابزارسازي از دوره غارت طبيعت به دوره توليد خوراك رسيدند و بدين ترتيب تمدن بپر آغاز گرديد. بشر با اختراع خط به جمع‎آوري تجربيات و ثبت و ضبط آنها پرداخت. گروه‎هاي اوليه به صورت كلان و قبيله‎اي شكل مي‎‌گيرند. وضعيت اجتماعي آنان به صورت اشتراكي[[1]](#footnote-1) بوده است. نهادهاي اجتماعي عصر حاضر مثل حكومت، مدرسه، اقتصاد، علم، هنر و جنگ هم با تحول گروه‎هاي كوچك ياد شده در طول تاريخ به وجود آمدند. نهادهاي اجتماعي هر كدام داراي هدف يا اهدافي هستند كه نيازهاي انسان را برطرف مي‎كنند. براي نيل به اهداف نهادها، ضرورتاً سازمان‎هايي شكل مي‎گيرند (گلش فومني، 1379).

مديريت پديده‎اي نوظهور نيست؟ بلكه عمر آن به درازاي عمر تاريخ بشري مي‎رسد. انسان در يك پيوستار تاريخي از زندگي انفرادي به زندگي قومي و از زندگي كشاورزي به حيات مدرن صنعتي و نهايتاً به زندگي پيچيده كنوني كه با عناوين عصر اتم، الكترونيك، انفجار اطلاعات و عصر آدمهاي مصنوعي از آن ياد شده است،‌ پانهاده است.

**فصل اول**

**پيش نوين گرايي**

مديريت در تاريخ پرفراز و نشيب حيات بشري در اغلب به سه دوره تكامل تقسيم مي‎شود:

1) عهد قديم (دوره باستان)

2) عصر قرون وسطي

3) دوره انقلاب صنعتي يا مقطع آگاهي اداري

## عهد قديم

مديريت در عهد قديم به صورت آزمايش و خطا بوده است و هيچ شگرد خاصي جهت تبادل نظر افكار و تجارب نداشته است؛ بلكه به گونه‎ام خام و پرورش نايافته موجوديت داشته است.

پيش‎نوين‎گرايي از زمان حضرت آدم و حوا شروع مي‎شود. توليد مثل، آموزش تغذيه، بهداشت و حفظ آنها و حاكميت در آن دوره بيشتر سنتي بوده و تغيير در آن بسيار اندك روي مي‎داده است.

## سومري‎ها

يكي از قديمي‎ترين نوشته‎هاي بشري در زمينه مديريت را مي‎توان در آثار سومريان يافت.

سومري‎ها در 5000 سال قبل از ميلاد از روشهاي مديريت براي اداره و كنترل منابع مالي استفاده مي‎كردند، و به ثبت و ضبط عملكرد مالي خود مي‎پرداختند.

بيشترين تأكيد در تمدن سومري‎ها بر اداره امور به وسيله كشيش‎ها و معابد و انجام امور كشاورزي استوار است. در انديشه رامسس سوم و سلاطين تولمي اشاراتي به مسايل مديريت شده است.

## مصر باستان

مصريان نيز تمدن عظيمي را رقم زدند. ساختمان اهرام، با توجه به ابزار و تكنولوژي زمان خود يكي از بهترين نشانه‎هاي توان مديريت و سازماندهي در 5000 سال پيش از ميلاد است.

## چين باستان

بدين طريق چينيان در بيش از سه هزار سال قبل با برخي از مفاهيم مديريت نظير سازماندهي،‌ تشريح وظايف، همكاري، روشهاي ايجاد كارايي و كنترل آشنا بوده‎اند.

تخصص به وسيله چينيان باستاني مورد تأكيد قرار مي‎گرفت؛ بنابراين مشاغل جنبه ارثي داشت. چينيان براي اولين بار انتخاب افراد و نيروي انساني را به وسيله امتحانات در 120 سال قبل از ميلاد آغاز كرده‎اند. آموزش در اين تمدن كهن بر محور انديشه‎هاي دو شخصيت بزرگ استوار بوده است: يكي لائوتسه[[2]](#footnote-2) كه آموزش و پرورش را ثمره انديشه و تعقل مي‎دانست و بر زندگي روحي و شيوه فكري مناسب تأكيد مي‎كرد،‌و ديگر كنفوسيوس[[3]](#footnote-3) است كه ‌آموزش و پرورش را فرآيندي در جهت محافظت از جامعه و نهادهاي آن مي‎دانست.

## يونان باستان

آنان بيش از ساير ملل انديشه خود را معطوف به مسايل مديريتي نمودند.

در يونان نيز مانند ساير تمدنهاي باستاني، مشاغل ارثي بوده و تخصص مورد توجه بسيار قرار مي‎گرفته است. پايه‎هاي اوليه برنامه درسي امروز را بايد در شيوه تعليم و تربيت يونان قديم جستجو كرد.

## سقراط

در مورد سقراط غير از مكالمات او با شاگردش افلاطون، اطلاعات زيادي در دست نيست.

## افلاطون

به نظر افلاطون كمال اجتماعي مردم در پناه دولت و جامعه مدني است و حكومت ويژه متفكران است. افلاطون در كتاب جمهوريت، جالب‎ترين توجيه نظري را از بحث تخصص و تقسيم كار ارائه داده است. به اعتقاد او وقتي شخصي يك كار مي‎كند، آسان‎تر و بهتر و دقيق‎تر آن را انجام مي‎دهد (صادق‎پور، 1374).

## ارسطو

ارسطو سعادت انسان را در پناه زندگي اجتماعي مي‎داند. نظريات ارسطو ‎- شاگرد افلاطون‎- مكمل ديدگاه افلاطون نسبت به آموزش و پرورش است. ارسطو در كتابهاي هفتم و هشتم خود به نام سياست بر اين باور است كه آموزش و پرورش آزاد بايد به رشد فردي توجه كند و در اين مسير گام بردارد. پرورش افراد توانا با نهايت به پيشرفت جامعه‎اي پيشرفته و توانمندي كشور مي‎انجامد. از ديدگاه ارسطو سعادت خير اعلي است.

## ايران باستان

براي ساختن كاخهايي همچون پرسپوليس و نظاير آن و احداث هزاران كيلومتر راه شوسه به منظور ايجاد ارتباط بين پايتخت و نقاط مهم مملكت براي لشكركشيها، نياز به وجود مهندسان،‌كارشناسان، راهدارها، متخصصان و كارگران ماهر و نيمه ماهر بوده است كه براي استخدام اين نيروي انساني و به كارگيري آنان و فراهم آوردن وسايل و امكانات، قطعاً سازمانهاي متعدد با وظايف مختلف وجود داشته است.

## مديريت بعد از اسلام

در دين اسلام، قرآن كريم، مهم‎ترين و معتبرترين منبع اداره و رهبري امور است كه روشنگر خط‎مشي‎هاي تصميم‏گيري است. بعد از قرآن كريم، از منابع معتبر اسلامي براي درك شيوه اداره امور سازمانها، از عهدنامه‎اي كه حضرت علي(ع) براي مالك اشتر نخعي فرماندار مصر نوشته است، مي‎توان نام برد.

## جمع‎بندي ويژگي‎هاي دوره پيش‎نوين‎گرايي

براساس آنچه گفته شد،‌ مديريت پديده نويني كه منشأ‌ و مبدأ پيدايش آن اروپا يا آمريكا باشد،‌نيست؛ بلكه پديده‎اي است كه جامعه بشري از ابتداي پيدايش با آن

روبه‎رو بوده و تمدنهاي گذشتته در تكوين آن نقش سازنده‎اي داشته‎اند.

از ويژگي‎هاي مديريت در گذشته، مي‎توان موارد زير را نام برد:

1- توجه به طبيعت و طبيعت‎گرايي

2- متكي بر فردگرايي

3- محوريت داشتن كشاورزي

4- قابل برگشت نبودن زمان

5- جهت‎گيري قبيله‎اي

6- بسته عمل كردن فرهنگ‎ها

7- حاكم بودن اشرافي‎گري

8- متكي بودن بر آموزش توسط خانواده

9- اعمال كردن تنبيهات سخت و جدي در آموزش

10- اتكا بر آزمايش و خطا در مديريت

11- نابرابري حقوق زن و مرد

12- مديريت نظامي

13- مديريت آتني (سقراط، ارسطو) كه باعث شد مدرنيسم روي آن استوار شود.

14- مديريت طبيعت گرايانه (زميني). نگاه به عقاب و حيوانات و آنچه خداوند در طبيعت ساخته است.

15- تجسم فضايي آنان ضعيف بود.

16- مديريت فئوداليه يا كشاورزي قبيله‎اي حاكم بود. بين فضا و زمان انفكاك وجود داشت.

17- جهت‎گيري بيشتر محلي بود.

18- فرهنگ‎ها بيشتر بسته عمل مي‎كردند و ريشه‎دار بودند.

19- غيرعلمي بودن مديريت (قورچيان، 1380).

**فصل دوم**

**نوين گرايي در مديريت**

تقسيم كردن دوران تحولات تفكرات انسان برحسب تغيير شرايط فرهنگي،‌ اقتصادي و اجتماعي به سه دوره اختياري است و مرز يك دوره با دورة ديگر را نمي‎توان به طور قطع و يقين تعيين كرد. اين سه دوره را مي‎توان پيش صنعتي، صنعتي و فراصنعتي به شمار آورد.

در دوره پيش صنعتي، كشاورزي بخش قالب فعاليت اقتصادي است. محور توليد، بازوي انساني است. نيروي فيزيكي شاخص عمدة تعيين كنندة قدرت توليدي است و ارتقاء توليد از طريق بهبود فيزيكي انسانها به كمك بهداشت، تغذيه و امثال آن ميسر است.

در دوره صنعتي، ‌بخش صنعت، بركل فعاليت اقتصادي تسلط دارد. با گسترش فعاليت‎ها در بخش صنعت، ساير بخش‎ها مثل كشاورزي هم تحت تأثير قرار مي‎گيرد و كشاورزي صنعتي مي‎شود و توان توليد به مراتب بيشتر مي‎شود.

در فراصنعتي،‌ بخش خدمات، بيشترين سهم را در كل توليد دارد. دانش محول توليد است كه خود ماحصل تجربه و تفكر انباشته انسانهاست. توليد عموماً متكي بر عملكرد مغز انسانهاست.

## خصوصيات قرون وسطي

1- نظام اقتصادي و اجتماعي‎اش فئوداليته است.

2- نظم سياسي آن، حاكميت قدرت منحصر پاپ به همه است.

3- نبودن مليت در قرون وسطي.

4- عدم مركزيت سياسي، يعني در امت مسيحي (چون پاپ نماينده خداوند است و چون خدا است كسي ديگر حق ندارد بر مردم حكومت كند.

رنسانس[[4]](#footnote-4): يعني تولد و تجدد آدمي به دست خودش. انسان يك وقت از مادر زاده مي‎شود ولي در تولد دوم آدمي، ماماي آدمي خود آدم است به انتخاب و اختيار خود،‌ نه وراثت، سنت و مذهب، خودش در خودش تجديد ساختمان مي‎كند. بازگشت مسحييت انتقادي و سازنده و متحرك (پروتستانتيسم) عليه فلسفه اسكولاستيك.

مدرنيسم:

مدرنيسم (نوگرايي) به صورت اصطلاحي عام در تاريخ فرهنگي. مبدأ پيداش و آغاز جنبش نوگرايي كه تقريباً مورد اتفاق نظر قرار دارد يكي سال 1848 است كه پس از سركوب وحشيانه و بي‎رحمانه انقلابات آن سال گذشته و ادبيات كلاسيك يا واقع‎گرا از آثار مشحون از بحران شارل بودلر و گوستاوفلوبر سردرآورد و دوم سال‎هاي دهة 1880 است كه در خلال اين دهه شمار وسيعي از تجربه‎گرايي زيبايي شناختي شتابدار سربرآوردند.

## دستاوردهاي مدرنيسم

1- در حوزة‌ اجتماعي: تقسيم‎بندي‎هاي اجتماعي؛ ايجاد دگرگوني و يا متحول ساختن نظام تقسيم‎بندي اجتماعي رايج.

2- در حوزة‌سياست: در اينجا منظور عرصه سياست به معناي اعم آن است. شامل تغيير در نظام‎هاي ارزشي و هنجاري كه سياست، حكومت و دولت بر آن استوار هستند.

3- در حوزة‌اقتصادك تغيير زير ساخت‎هاي غالب اقتصادي، تحول در روابط اقتصادي ميان شهروندان.

4- در حوزة فرهنگي: تغيير و تحول در نظام‎هاي فرهنگي، تحول در الگوهاي نگرش به مسايل زنان،‌ ايجاد حوزه‎هاي خاص زنان.

بررسي علل‎گذار از مرحله پيش‎نوين‎گرايي (سنت‎گرايي) به نوين‎گرايي (مدرنيسم)

اول: آنكه نظام قانوني آن، شركت‎هاي تجاري و نهادهاي مربوط به آن را قانونمند ساخت.

دوم: برخلاف گذشته كه نيروي كار به عنوان رعيت، خان و حاكم ناگزير از عرضه خود بود، عرضه نيروي كار اختياري شد.

سوم: تقسيم كار برنامه‎ريزي شده در داخل شركت به اجرا درآمد.

چهارم: توليد تابعي از شرايط و نوسانهاي بازار و تقاضاي اقتصاد آزاد شد.

اولين دورة نوين‎گرايي يا آزادگرايي را مي‎توان به دوره ظهور دولت جديد در اوايل قرن بيستم در آلمان منصوب دانست.

ويژگي دوره دوم نوگرايي، بوروكراسي است.

ويژگي سوم يا مرحله سوم دوره جديد يا نوين‎گرايي متأخر با مطرح شدن اهميت ملزومات سازماني آغاز شد.

مرحله چهارم دوره جديد و نوين‎گرايي متأخر عرضه ظهور مديريت به روش ملوك‎الطويفي كه مديريتي عزيز پرورانه و مبتني بر رفيق‎بازي است.

## تئوري سيستم‎ها

تعريف سيستم: مجموعه‎اي از اجزاي مرتبط به هم كه به صورت يك كل در جهت تحقق هدفي كار مي‎كنند.

ويژگي سيستم:

1- هر سيستم حداقل از دو جزء تشكيل شده است.

2- هر جزء حداقل با يك جزء ديگر مجموعه در ارتباط مي‎باشد.

3- هرگونه تغييري در هر يك اجزاء به تغيير در كل مجموعه منجر مي‎گردد.

4- مجموعه بايد خصوصياتي متفاوت از اجزاء داشته باشد.

نظريه عمومي سيستم‎ها به وسيله برتالنفي زيست‎شناس آلماني مطرح شده است.

## انواع سيستم

الف‎- سيستم باز و بسته: 1- بسته: تبادل انرژي، مواد و اطلاعات بين سيستم و محيط بيروني وجود ندارد. اين سيستم شامل مكتب كلاسيك، دنياي سيستم هسته اتم و تعادل ثابت (استاتيك) است.

ب- سيستم‎هاي اصلي و فرعي:‌محدوده و مرزهاي يك سيستم قراردادي است؛ زيرا هر سيستم مي‎تواند جزئي از يك سيستم بزرگتر باشد، سيستم بزرگتر اصلي، و سيستم كوچك‎تر فرعي است.

ج- سيستم‎هاي قطعي و احتمالي: اين تقسيم‎بندي توسط استافورد بير انجام شد. در سيستم‎هاي قطعي نتايج كار يك سيستم را مي‎توان كاملاً پيش‎بيني كرد؛ در حالي كه در سيستم‎هاي احتمالي، پيش‎بيني دقيق و قطعي نتايج امكان‎پذير نيست، اين تقسيم‎بندي نسبي است.

د- طبقه‎بندي سيستم‎ها براساس سطح پيچيدگي: معروف‎ترين طبقه‎بندي توسط بولدلينگ صورت گرفته است، كه در نه طبقه سلسله مراتبي قرار داده است. قوانين پايين‎تر در مورد سطوح بالاتر صدق مي‎كند.

هـ- سيستم‎هاي طبيعي و مصنوعي (تقسيم‎بنيد لازلو): سيستم طبيعي به سه دسته: 1- دون ارگانيك 2- ارگانيك 3- فوق ارگانيك تقسيم مي‎شود.

خصوصيات مهم ديگر سيستم: 1- داده‎ها 2- فرآيندها 3- بازداده‎ها 4- تعادل 5- حدود مرز سيستم 6- هم‎پاياني 7- چند پاياني 8- هم‎افزايي[[5]](#footnote-5) (كل بيش از اجزاي آن است) 9- خرده سيستم 10- فراسيستم.

ويژگي‎هاي تئوري:

1- استخدام مادام‎العمر 5- كنترل غيررسمي

2- تصميم‎گيري مبتني بر رضايت و توافق 6- مسير شغلي و غيرتخصصي

3- مسؤوليت جمعي 7- توجه به تمام جنبه‎هاي زندگي

4- ارزشيابي و ترفيع مداوم كاركنان

**فصل سوم**

**پسانوين گرايي در مديريت**

## مفهوم و فلسفه پسانوين‎گرايي

پست مدرن، فرانوين‎گرايي، فراتجددگرايي، پسانوين‎گرايي، پست مدرنيسم و فرا صنعتي. در رشته‎هاي گوناگون علمي مثل فلسفه، ادبيات،‌سياست، هنر، ‌اقتصاد و علوم اجتماعي پست مدرن مطرح مي‎باشد و طرح آن ناشي از آن است كه نظريه‎هاي گذشته داراي كمال نبوده‎اند. با توجه به اينكه سازمان و مديريت، علمي است كه از يافته‎هاي علوم مختلف مثل علوم انساني و علوم تجربي استفاده مي‎كند، اين تعابير وارد عرصه سازمان و مديريت شده است و آن را نيز تحت تأثير قرار داده است.

زمينه به وجود آمدن فرانوين گرايي را مي‎توان ايجاد بحران در مدرنيسم در اواسط قرن بيستم به علت از بين رفتن عمق فرهنگ مدرن و خمودگي عاطفي در اين دوره دانست.

سازمان از ديدگاه پسامدرنيسم:

همان‎طور كه سازمانهاي دوره قبل از صنعتي شدن در پي اهداف و غايتي بودند، براي سازمانهاي عصر مدرن و صنعتي هم اهداف و غايتي وجود دارد. زماني كه تأكيد اساسي بر ساخت ماشين‎هاي ساده و توليد انبوه كالاها و خدمات و در يك مفهوم بر تكنولوژي صنعتي است، پارادايم «مدرنيسم» خدمات ارزنده‎اي به سازمانها مي‎دهد. نوعي احساس قوي در حال شكل‎گيري است كه سازمانهاي مدرن را پست سر بگذاريم.

اساس تفكر سازمانهاي مدرنيسم عبارت بودند از:

1- يك ساختار بوروكراتيك «ايده‎آل» وجود دارد كه به كمك آن مي‎توان رفتار

سازمانها را تحت كنترل درآورد.

2- عملكرد موفق به ميزان اثربخشي و سادگي كار بستگي دارد.

3- همواره يك «بهترين راه» براي برنامه‎ريزي، ‌سازماندهي و اجراي فعاليت‎ها وجود دارد.

ترسيم جامعه پساصنعتي توسط دانيل بل مبتني بر دو وجه است.

1- مركزيت دانش نظري قانونمند و تدوين شده.

2- گسترش بخش خدمات به ويژه خدمات شغلي، حرفه‎اي و انساني.

## پست مدرنيسم در مديريت

واقعيت پشت مرزهاي ايران در مي‎زند. همانند جنگي كه در همسايگي ماست. ما چه بخواهيم و چه نخواهيم جهان در تب و تاب مدرنيته و پست مدرنيته مي‎سوزد و ما نمي‎توانيم بي‎تفاوت نسبت به دنياي بيرون باشيم. اگر مي‎خواهيم همگام با تحولات جهاني گام برداريم و يا پاسخي به حداقل انتظارات نسل امروز بدهيم بايد متناسب با مفاهيم و ارزشهاي داخلي، روندهاي جهاني را دنبال كنيم و كشور را از تنگناهاي اقتصادي و سياسي نجات دهيم و اين مهم كه بارها و بارها در مطبوعات و سخنرانيها نوشته و گفته شده است، جز با تبيين اهداف، برنامه‎ريزي، سرعت، دقت و جان كلام با يك مديريت هوشمند و كلان‎نگر ممكن نمي‎شود كه متأسفانه آنچه تاكنون درباره نظام مديريتي كشور گفته شده به دلايل متعدد عملي نشده است.

## مقايسه بين مدرنيسم و پست مدرنيسم

سازمان «پست مدرن» به شكل جدي عقيده «وجود بهترين روش» و تفكر تحليلي را زيرسؤال مي‎برد. مديران سازمانهاي پست مدرن بر اين عقيده هستند كه از طريق مختلف مي‎توان سازمان را به يك حالت مطلوب رساند،‌ در عين حال كه تفكر تحليلي ابزاري سودمند براي شناخت سيستم است.

در مدرنيسم همه چيز بايد قانونمند و استاندارد باشد. پست مدرنيته با بهره‎گيري از علم معاني و بيان، نگرش تغيير برنامه‎ريزي شده را شالوده‎شكني كرده و سپس فرآيندهاي تغيير سازماني را از طريق ديالوگ بازسازي مي‎كنند.

**فصل چهارم**

**بصيرت و عمل**

«بر مبناي بصيرت و بينش خويش گام بردار» حضرت علي(ع)

بينش در فرهنگ لغت آكسفورد به معني «تصوير در ذهن و فكر[[6]](#footnote-6)» مي‎باشد. همچنين در معني اين واژه جان اس چرم هرم[[7]](#footnote-7) در كتاب مديريت مي‎نويسد: «بصيرت يك اصطلاح است و براي توصيف مفهومي از آينده كاربرد دارد».[[8]](#footnote-8)

از ديدگاه برنامه‎ريزان، بصيرت مترادف با پنداره‎انگاري است و آن فرآيندي براي شاسايي جهاني مطلوب و آينده‎اي بهتر كه در ذهن پرورانده شود، تلقي مي‎كنند. در واقع بصيرت استفاده از موقعيت‎ها و براساس واقعيت‎ها مي‎باشد.

تعابير ديگري مثل چشم‎انداز،‌ دورنما،‌ روياي سازمان و آرمان در مورد بصيرت يا بينش وجود دارد.

چشم‎انداز، توضيح‎دهنده هر چيز اعم از فرهنگ، كسب و كار،‌ تكنولوژي و يا هر نوع فعاليت سازمان در آينده است. چشم‎انداز، ‌شامل استراتژي است.

## لزوم و اهميت بينش (چشم‎انداز)‌

داشتن چشم‎انداز را يك عامل مهم و اساسي براي موفقيت سازمان در محيط پرتلاطم و رقابتي امروز مي‎دانند. براي مديران ارشد سازمانها به وظايف مهمي، مانند تدوين و اجراي استراتژي، ايجاد هم‎افزايي بين كسب و كارها را توصيه مي‎كردند. به طوري كه مديران ارشد را استراتژيست يا رهبر استراتژي مي‎ناميدند.

1- ضرورت كنترل و هدايت سرنوشت سازمان

2- نياز به استراتژي بكر و بديع

3- افول و تجديد حيات سازمانها

4- ضرورت تغيير فرهنگ سازماني

عناصر مؤثر در بصيرت:

1- قلمرو يا صحنه رقابتي

2- مزيت رقابتي

3- قابليت رقابتي

## ويژگي‎هاي بصيرت

- واقعي، ‌ساده، روشن،‌ قابل دستيابي و قابل يادآوري باشد؛

- قابليت ايجاد چالش براي كل سازمان و در عين حال، از بين بردن شك و ايجاد اطمينان راجع به آينده سازمان را داشته باشد؛

- از ظرفيت سازگاري با گذشته، اميال مديران ارشد، فرهنگ و ارزشهاي سازمان برخوردار باشد؛

- از نظر افق زماني،‌ دورنگر باشد؛

- توانايي جلب توجه كاركنان و ايجاد انگيزه در آنان را داشته باشد؛

- قابل تبديل و تبيين به اهداف عملي باشد.

اهميت بصيرت:

1- بصيرت مسير آينده سازمان را مشخص مي‎كند.

2- بصيرت مبنايي براي برنامه‎ريزي است.

3- بصيرت زبان مشتركي در سازمان ايجاد مي‎كند.

4- بصيرت راهي است براي تجديد ارتباط سازمان با محيط‎اش (جامعه‎اي كه سازمان در آن واقع شده است).

5- بصيرت خلق‎كننده واقعيت است.

6- بصيرت عاملي براي پيشرفت سازمان است.

7- بصيرت شرط اساسي اقدام علمي است.

8- بصيرت‎ها منجر به جهت‎يابي مطابق با نيازهاي جامعه مي‎شوند.

9- بصيرت يك نقشة عمل آموزشي است كه آموزش را هدايت مي‎كند و به آن جهت مي‎دهد، تونل‎ها و كانال‎هايي براي رسيدن به هدف باز مي‎كند.

10- بصيرت‎ها، تئوري‎ها را تقويت مي‎نمايند و بعضاً زير سؤال مي‎برند.

11- كسي كه بصيرت دارد وضع موجود را طبيعي تلقي نمي‎كند؛ پيوسته تجربه مي‎كند و از اشتباه نمي‎هراسد.

12- بصيرت‎ها خلق‎كننده تئوري‎ها هستند.

13- بصيرت‎هاي جديد باعث مي‎شوند يكسري از تئوري‎ها عقيم شوند يا جايگزين شده و يا منشأ اثرات و اصلاحات بشوند و سبب ايجاد فكر و تعهد و تئوري جديد بشوند.

14- بصيرت الهام مي‎بخشد و انگيزه ايجاد مي‎كند.

15- بينش‎ها اساس حركت سازمان به سوي آينده هستند.

## رابطه بصيرت و عمل در نظام آموزشي

1- دستيابي به توافق جمعي درباره آن بينش

2- بررسي درون سازماني

3- بررسي برون سازماني

4- شناسايي عوامل تعيين‎كننده موفقيت در بحران[[9]](#footnote-9)

در اين‎باره مي‎توان گفت بينش (پنداره) سرآغاز پي‎ريزي راهبردها، تاكتيك‎ها و برنامه‎هاي عملياتي است.

## ويژگيهاي مديريت آينده‎نگر

مديريت آينده‎نگر، نگرش رسمي افرادي است كه مي‎خواهند بدانند كه به كجا مي‎روند مانند روش استادان مديريت،‌ دانشجويان فارغ‎التحصيل ايشان و مديراني كه براي آنها پيچيده بودن از كار خوب انجام دادن مهمتر بود.

## سطوح بينش

1- بينش شخصي: بينش شخصي افراد را در تحقق اهداف خاص خود كمك كرده و يا آنها را در خلق يك هدف كلي براي زندگي شخص بر مبناي ايده‎آل‎ها و ارزشهاي خودياري مي‎رساند.

2- بينش اداري يا مديريتي: بينش مي‎تواند در ساخت گروه‎ها و روحيات اداري ارزشمند باشد. همكاري و مشاوره نيز از ديگر فوايد بينش است.

3- بيش اجتماعي: افراد يك اجتماع مي‎توانند با رايزني و گفتگو به بينش واحد دست يابند كه براساس آن اجتماع يا جامعه به سمت «آنچه دوست دارد بشود» (اجتماع يا جامعه مطلوب) حركت مي‎كند.

**فصل پنجم**

**سازمان هاي مجازي**

داراي مرزهاي مشخص و نامشخص و چرخه حيات[[10]](#footnote-10) مي‎باشند. همچنين سازمانها داراي ساختار[[11]](#footnote-11) مي‎باشند كه از طريق سه عامل پيچيدگي[[12]](#footnote-12)، رسميت[[13]](#footnote-13) و تمركز[[14]](#footnote-14) مي‎توان آن را شناخت. اين ساختار مي‎تواند مكانيكي و يا ارگانيكي باشد.

سازمان مجازي، سازماني است كه از طريق واگذاري فعاليت‎ها به سازمانهاي ديگر و تأمين خدمات و كالا با همكاري واحدهاي خارجي و اتحاد آنها، به وجود آمده است. تفاوت بارز اين سازمانها با سازمانهاي كلاسيك در استفاده گسترده از تكنولوژي اطلاعاتي نظير اينترنت، باينت، پست الكترونيك و همچنين استفاده فراگير از كامپيوتر و شبكه‎هاي كامپيوتر مي‎داند. سازمان مجازي با دارا بودن ساختار مجازي تلاش مي‎كند ضمن كوچك بودن واحد سازماني، از گستردگي سازمانهاي بزرگ كه لازمه تحقق هدف‎هاي كلان و فراگير است از طريق سيستم‎هاي اطلاعاتي، ارتباطي به هم پيوند خورده و از اتحاد سازمانهاي كوچك، سبكه‎اي عظيم از سازمانهايي به وجود مي‎آيد كه قادر به انجام مأموريت‎هاي بزرگي هستند.

## ويژگي‎هاي سازمان مجازي

وجود ارتباطات الكترونيك بين سازمان توليدكننده با عرضه‎كنندگان مواد اوليه از يك سو و با مشتريان از سوي ديگر و همچنين پيوند الكترونيك با شركاي تجاري كه منجر مي‎شود به:

1- حد و مرزي منعطف و نامشخص بين سازمان و جهان خارج

2- اهميت قايل شدن براي مديريت روابط بين سازمانها، بهره‎مندي از استعداد و توان نيروي انساني،‌ حمايت از تكنولوژي، تسهيل و ساده‎سازي فرآيندها، و تلفيق بين يادگيري و كار

3- انجام به وسيله مجموعه افرادي با تخصص‎هاي متفاوت و در مكانهاي مختلف كه در گروه‎هاي پروژه‎اي و كاري گوناگون سازماندهي مي‎شوند.

شكلهاي جديد سازماني

1. بنگاههاي هوشمند
2. سازمانهاي پارندي
3. سازمانهاي مجازي

ويژگي‎هاي مشترك

1. واگذاري امور به خارج از سازمان
2. شبكه‎هاي اطلاعاتي / ارتباطي
3. نظامهاي با پيوند ضعيف (مرزهاي نامشخص)

نقاط محوري

1. دانش مدار
2. مشتري مدار

**نمودار: انواع سازمانهاي جديد، ويژگي‎هاي مشترك و محورهاي آنها**

**منبع: ميترا، وينفري و مايكاليسين (1988، با مختصر تغيير)**

## ادارات مجازي و سازمان مجازي و انواع آن

نوع اول ‎- موردي: كاركنان داراي دفاتر ثابت هستند اما در مواردي كارها در خانه صورت مي‎گيرد.

نوع دوم ‎- مهمانخانه‎اي: كاركنان داراي دفاتر ثابت نيستند. هرگاه نياز داشتند از اداره مركزي درخواست مي‎كنند،‌ مانند عقد قرارداد.

نوع سوم ‎- وابسته: كاركنان داراي دفاتر ثابت نيستند؛ اما در فواصل زماني مشخص به واحد اداري مراجعه و گزارش مي‎دهند و وسايل كار مورد نياز خود را مي‎گيرند.

نوع چهارم ‎- كارخانه‎اي: هيچ نوع دفتركاري وجود ندارد، بلكه كامپيوتر و تلفن از طرف سازمان مي‎گيرند، ‌با مشتري ارتباط برقرار مي‎كنند و با اداره مركزي هماهنگ مي‎كنند.

نوع پنجم ‎- كاملاً متحرك: هيچ نوع دفتركاري حتي در منزل وجود ندارد در محل مربوط به مشتري مشغول به كار هستند با ‎Netbooly و موبايل‎ها.

**نمودار: فلسفه سازمان مجازي**

**دانشگاه مجازي[[15]](#footnote-15)**

امروزه اينترنت به خاطر صرفه‎جويي در هزينه، وقت، رفت و آمدها و … در اكثر كاربردها، نظير تجارت، ارتباطات، آموزش و ‎… جايگاه ويژه‎اي پيدا كرده است، به طوري كه استفاده از اينترنت در اكثر كاربردها امري اجتناب‎ناپذير مي‎نمايد.

## دانشگاه مجازي در مقابل دانشگاه واقعي

براي ارزيابي عملكرد دانشگاه مجازي در برابر دانشگاه واقعي بايد مزايا و معايب آن را سنجيد و در صورت برتري آن را به عنوان راه‎حل پيشنهاد داد. در زير خصوصيات دانشگاه مجازي در مقابل دانشگاه واقعي ذكر شده است.

الف- عدم نياز به حضور فيزيكي استاد و دانشجو در كلاس درس

ب- عدم وابستگي كلاس درس به زمان خاص

ج- كيفيت بالاتر ارايه دروس

د- پشتيباني از تعداد زياد دانشجويان در يك درس

هـ- اعتبار علمي دانشگاه مجازي

و- بالا بردن سطح علمي جامعه

ز- دسترسي ‎online به كتابخانه ديجيتال

## ساختار دانشگاه مجازي

1- مدير: كارهاي مديريتي دانشگاه را انجام مي‎دهد.

2- استاد: به عنوان ارايه‎كننده دروسي كه ابزارهاي مشخصي لازم دارد.

3- دانشجو: به عنوان مهم‎ترين كاربر دانشگاه مجازي شناخته مي‎شود كه با طيف وسيعي از مسائل روبه‎رو است.

الف‎- ثبت‎نام ج- دريافت دروس

ب- انتخاب واحد د- دادن امتحان

**فصل ششم**

**سازمانهاي يادگيرنده**

**سازمانهاي يادگيرنده**

سازمان يادگيرنده الگوي منحصر به فردي ندارد. سازمان يادگيرنده نوعي نگرش يا فلسفه درباره چيزي است كه سازمان بدان‎گونه است. نگرشي نقشي است كه اعضاي سازمان ايفا مي‎كنند. سازمان يادگيرنده يك الگوي تغيير يافته است و راهي نوين براي انديشيدن درباره سازمان مي‏‎باشد (ريچارد ال دفت، 1378).

- سازمان يادگيرنده سازماني است، با فلسفه پيچيده‎اي براي پيش‎بيني، واكنش و پاسخ به تغييرات پيچيده نامعلوم (پيترسنج، 1990)

- يادگيري سازماني فرآيند كشف و اصلاح خطاهاست (آرگريس[[16]](#footnote-16)، 1977).

## اهداف سازمان يادگيرنده

1- خلق عملكرد برتر[[17]](#footnote-17)

2- توسعه كيفيت[[18]](#footnote-18)

3- ايجاد تعهد رقابتي[[19]](#footnote-19)

4- نيرو و تعهد بخشيدن به نيروي كار[[20]](#footnote-20)

5- درك وابستگي‎هاي دروني[[21]](#footnote-21)

6- طلب زمان[[22]](#footnote-22)

7- اداره تغيير[[23]](#footnote-23) (كلون‎ هاموند،‌2001)

8- اصلاح و بهبود قدرت سازگاري و كارايي در مقابل تغييرات محيطي (داكسون، 1993)

9- نشان دادن عكس‎العمل سريع‎تر در مقابل محيط پويا و پيچيده (گرانتهام[[24]](#footnote-24)، 1993)

10- بهبود كيفيت تصميم‎گيري (استاتا[[25]](#footnote-25)، 1989)

11- ابداع و خلاقيت در سازمان (لاندي[[26]](#footnote-26)، 1992)

12- ايجاد پلي بين كار و خلاقيت (براون داگوئيد[[27]](#footnote-27)، 1991).

فرآيند يادگيري سازماني داراي مراحل زير است:

1- كسب دانش

2- توزيع اطلاعات

3- تفسير اطلاعات

4- حافظه سازماني

بين واحدها

داخلي

مباني تفسير

تكنولوژي اطلاعاتي

حافظه سازماني

حافظه سازماني

حافظه سازماني

حافظه سازماني

خارج

روش تفسير

ذهن افراد

بين افراد

**نمودار: مراحل فرآيند يادگيري سازماني**

## سطوح حوزه‎هاي معرفتي فراگيري سازماني

1- سطح اجرايي: آنجا كه به دنبال پاسخ به سؤالاتي چون چه بايد كرد، هستيم فعاليت‎هاي عملي و اجرايي است. سطح اجرايي مشهورترين جنبه هر يك از فرمان‎ها است.

2- سطح قوانين: سطحي كه ايده‎هاي راهنما و بصيرت‎هاي لازم براي اجرا را به دست مي‎دهد.

3- ماهيت و جوهر: سطحي كه قابليت و توانايي بالايي براي درك و جذب عميق معرفت فراگيري را نشان مي‎دهد.

## فعاليت‎هاي سازمان يادگيرنده

1- حل سيستماتيك مسائل: تفكر سيستمي روي اطلاعات نسبت به استنباطات بر كاربرد ابزارهاي آماري تأكيد دارد.

2- آزمايش با رويكرد جديد: از ثبات عقيده جديد، خطرپذيري آن و تشريح پروژه‎ها اطمينان حاصل كنيد.

3- از تجربيات خودتان در گذشته تاريخ ياد بگيريد: به جاي موقعيت‎هاي بي‎نتيجه ارزش شكست محصول را بشناسيد.

4- از تجربيات و تمرينات بهتر ديگران ياد بگيريد: شوق و علاقه به اقتباس نشان دهيد.

5- انتقال دانش و مهارت: به سرعت از طريق سازمان، گزارش‎ها، برنامه‎هاي چرخش شغلي، ‌مهارت آموزشي و پربار سازماني شغلي را انجام دهيد.

در مطالعه سازمانهاي يادگيرنده موفق دريافتند كه:

1- رهبري سازمان از بينشي روشن برخوردار باشد.

2- يك برنامه عملي قابل سنجش و دقيق وجود دارد.

3- اطلاعات سريع‎تر توزيع مي‎شود.

4- ابتكار عمل وجود دارد.

5- توانايي لازم براي اجراي ابتكار عمل موجود است.

## مهارتهاي لازم براي افراد در سازمان يادگيرنده

1- توانايي درك فرهنگ سازمان

2- توانايي اجازه دادن براي رفتن به اسطوره‎هاي قديمي

3- توانايي توجه به الگوهاي جديد

الف- چند تكليف كار

ب- ظريف‎كاري

ج- افزايش بار حافظه كوتاه مدت

د- تغييرات سريع

4- توانايي توسعه بينش و ديدگاه شفاف باز

الف- توانايي استراحت

ب- احساس شوخ طبعي، توانمندي خنده

ج- دانستن تاريخ

د- توانايي بررسي اطلاعات

5- توانمندي براي ايجاد انرژي

6- توانايي يادگيري تمام وقت

7- توانمندي در ايجاد محيط سالم

8- توانمندي در مالك و صاحب بودن مسير زندگي

9- توانمندي در ايجاد محيط سالم

10- توانمندي در ديدن چيزهايي كه مي‎آيند و مي‎روند.

## راهبردهاي گسترش سازمان يادگيرنده

1- تدوين برنامه جامعه و بلندمدت انتقال از سازمان موجود به سازمان يادگيرنده.

2- تدوني هدفها و سياستهاي كوتاه مدت و بلندمدت.

3- سازماندهي مجدد وظايف و فعاليتهاي سازماني.

4- سپردن مسؤوليت آموزش و بهسازي نيروي انساني به مطلع‎ترين، باتجربه‎ترين و علاقه‎مندترين مديران ارشد سازمان.

5- تدارك سخت‎افزارها و نرم‎افزارها علمي.

6- انجام نيازسنجي‎هاي آموزشي و دقيق.

7- فراهم‎سازي طيف گسترده و متنوعي از انواع فرصت‎هاي يادگيري فردي و گروهي.

**فصل هفتم**

**تعارض و كشمكش هاي سازماني**

تعارض:

تعارض رودررويي است، به نحوي كه در اين رويارويي هر كس سعي دارد حقانيت خودش را به اثبات برساند، يا به بيان ساده پيروز شود.

اجزاي تعارض:

تعارض از سه جزء اصلي تشكيل مي‎شود:

1- هويت گروهي: نخست كاركنان و اعضاي يك گروه بايد خود را متعلق به آن بدانند يعني گروه را معرف خود بدانند.

2- تفاوت قابل مشاهده بين گروه‎ها: بين گروه‎ها بايد تفاوت قابل مشاهده وجود داشته باشد.

3- ناكامي يا استيصال: مقصود از ناكامي اين است كه اگر يك گروه به هدف خود برسد گروه ديگري نخواهد رسيد؛ به بن‎بست مي‎رسد و مستأصل مي‎شود.

## فلسفه‎هاي گوناگون تعارض

1- ديدگاه مركزي[[28]](#footnote-28) يا تئوري يگانگي: در اين ديدگاه سازمان به عنوان يك خانواده بزرگ نگريسته مي‎شود و تعارض به عنوان يك رفتار انحرافي مطرح مي‎گردد. اين ديدگاه خيلي سنتي است كه در آن همسازي و همكاري به عنوان حالت طبيعي امور انساني مورد بررسي قرار مي‎گيرد.

2- ديدگاه تكثرگرايي[[29]](#footnote-29): چاچوب مديريت در سازمان به عنوان گروه‎هاي متقاضي از اجتماعي ديده مي‎شود كه همه افراد داراي اهداف قانوني خودشان هستند؛ بنابراين تعارض يك حالت نرمال و هنجاري از امور است.

3- ديدگاه افراطي[[30]](#footnote-30): تعارض در سطح وسيعي از جامعه بين سرمايه و كارگر منعكس است. اين از عقيده آقاي ماركس نشأت گرفته است.

4- ديدگاه جاري[[31]](#footnote-31): عقايد جاري روي تعارض توسط مك‎كنا (1994) ديدگاه تعاملي[[32]](#footnote-32) ناميده شد.

## سطوح تعارض سازماني

1- تعارض بين فردي:

افراد مجموعه درگير در تعارض تلقي مي‎شوند.

2- تعارض بين‎گروهي:

مجموعه افراد درون يك سازمان (مثلاً تيم‎هاي كار) قسمت‎ها (واحدها) را به عنوان گروه‎هيا درگير در تناقض تلقي مي‎كنند.

3- تعارض بين سازماني:

مشاجرات بين دو يا چند سازمان را دربرمي‎گيرد. تعارض بين سازمانها معمولاً در بازار روي مي‎دهد؛ جايي كه سازمانها مي‎كوشند جاي پاي محكم يا حد و حدودي را به دست آورند و آن را حفظ كنند.

## انواع تعارض سازماني

1- تعارض وظيفه‎اي: اعضاي گروه ممكن است در مورد وظيفه‎شان توافق نكنند يا حقايق يا عقايد صاحبان قدرت در مورد وظيفه‎شان را نپذيرند.

2- تعارض بين‎الاشخاص: اشاره مي‎كند به عدم توافقي كه اكثر مردم آن را برخورد شخصيتي مي‎نامند. اين ممكن است ويژگيهاي شخصيتي و عدم توافق اهداف را به وجود آورد.

3- تعارض رويه‎اي: زماني است كه اعضاي گروه درباره رويه‎ها براي رسيدن به اهداف توافق ندارند.

دسته‎بندي ديگر از انواع تعارض‎هاي سازماني:

1- تعارض سازنده و مخرب

2- تعارض برحسب طرفهاي تعارض

الف- تعارض درون فردي

ب- تعارض ميان افراد

ج- تعارض درون‎گروهي

د- تعارض ميان گروهي

هـ- تعارض ميان سازمانها

و- تعارض ميان اشخاص و گروه‎ها

3- تعارض افقي

4- تعارض عمودي

5- تعارض صف و ستاد

6- تعارض نقش

## راهبردهاي مديريت تعارض

1- مدير نبايد عدم توافق را مخرب و به هم زننده نظم سازمان بداند

2- مدير بايد جلساتي تشكيل دهد كه اولاً از كارها و پيشرفت‎ها و برنامه‎هاي سازمان انتقاد شود، ثانياً افراد و گروه‎ها، نظريات و پيشنهادهاي خود را ارائه نمايند.

3- مدير بايد پشتيباني و اعتماد رهبران غيررسمي و مردم را جلب كند و در عين حال براي جلوگيري از گسترش تعارض جدي و افراطي جلوگيري به عمل آورد.

4- مدير بايد علاوه بر به كارگيري افراد ذي نفوذ، در صورت امكان و به صرفه و صلاح بودن سازمان به تمام افراد ناراضي نيز مسؤوليت دهد.

5- مدير بايد كوشش نمايد تا وحدت گروهي را در سازمان تحكيم بخشد.

6- مدير بايد در حل تعارض مذاكره داشته باشد، چه بسا در مذاكره بهتر بتوان افراد را قانع كرد.

7- مدير بايد در حل تعارض از افراد ذي‎نفوذ استفاده كند.

8- برخورد مدير با ديگران در پيدايش تعارض تأثير دارد.

9- مدير بايد تلاش كند تا محيطي امن و مناسب به وجود آورد.

**فصل هشتم**

**مديريت كيفيت جامع**

**مديريت كيفيت جامع**

واژه كيفيت از ريشه لاتين ‎qualitut و ‎qualitas (ترجمه واژه يوناني ‎poiotes به معني چه نوع) ‎Tat و ‎Tas از ريشه لاتين ‎Qui به معني كي و چه كسي مي‎باشد، در واقع واژه كيفيت به اشكال مختلف همچون درجه تعالي،‌ درجه انطباقبا استاندارد، خصوصيات و صفات ويژه و صفات مطلوب اطلاق مي‎شود.

مديريت كيفيت جامع را بايد سيستمي در مديريت دانست كه انجام كارها به طور درست، پيوسته و در همه رده‎هاي سازماني را تضمين مي‎كند. آن طرح زيربنايي سيستم است كه كيفيت لازم را براي سيستم دربردارد. مديريت كيفيت جامع يك سيستم ساختاري براي رضايتمندي مشتريان و فراهم كنندگان داخلي و خارجي است، به وسيله فعاليت‎هاي منسجم محيطي، بهسازي مداوم، و موفقيت و پيشرفت‎هايي با توسعه، بهبود و نگهداري چرخه‎هاي ضمن تغيير فرهنگ سازمان است.

## شاخص‎هاي اصلي مديريت كيفيت جامع

1- اين روند بر پايه نظريه سيستم‎ها شكل گرفته و بنابراين ديدي كل‎گرا دارد، به طور يكسان مسائل درون سازمان و برون سازماني را مورد توجه قرار مي‎دهد.

2- مدير كيفيت جامع نگرشي نو به عامل سازماني در سازمان دارد.

3- هدف مديريت كيفيت جامع برپايي يك سيستم مستمر بهبود كيفيت مي‎باشد.

4- مديريت كيفيت جامع راه مستقيمي براي بقاء پيشرفت و تلاشي منسجم و فراگير است.

اصول چهاده‎گانه مديريت كيفيت جامع از نظر دمينگ:

1- ايجاد ثبات در هدف

2- قبول يك فلسفه جديد

3- خودداري از اتكاء به بازرسي زياد به منظور تحقق كيفيت

4- پايان دادن به خريد مواد تنها بر پايه قيمت

5- بهبود مستمر سيستم توليد و خدمات

6- آموزش حين انجام كار و آموزش مداوم ضمن خدمت

7- نهادينه كردن روش نوين رهبري

8- ترس را برطرف كنيد

9- مرزهاي بين واحدهاي سازماني را برداريد

10- حذف شعارها، و درخواستهاي تشويق‎آميز از كاركنان براي بهبود كيفيت و حذف اندرزها و مؤعظه‎هاي توخالي

11- حذف سهميه‎هاي كمي توليد و مديريت مبتني بر هدف ‎(MBO)[[33]](#footnote-33)

12- سدها و موانعي را كه باعث از بين بردن غرور و افتخار كار افراد مي‎شود

13- ايجاد برنامه‎اي قوي براي بهسازي خويش از ارتقاي سطح علمي و تخصصي افراد براي خوداصلاحي

14- بسيج همه افراد براي ايجاد تغيير و تحول و تعهد هميشگي مديريت را در ارتقاء كيفيت و بهره‎وري آشكار كنيد

## فناوريهاي مديريت و فناوريهاي پشتيباني در مديريت كيفيت جامع

كاربرد و اجراي سياستهاي راهبردي در مديريت كيفيت جامع، كه براي بهبود كيفيت محصولات و بهينه‎سازي مستمر كارها تدوين مي‎شود به شناخت كامل از دو نوع فناوري در مديريت نياز دارد. اين دو نوع عبارت است از:

الف- فناوريهاي مديريت

ب- فناوريهاي پشتيباني

مشكلات پنج‎گانه مديريت كيفيت:

1- فقدان هدف پايدار و نبود عزم راسخ همگاني در اجراي برنامه‎ها

2- تكيه بيش از اندازه بر سودآوري و اهداف كوتاه مدت

3- فقدان نظام ارزشيابي كاركنان به صورت برآورد شايستگي‎ها و يا بررسي ساليانه عملكرد آنان

4- جابجايي بيش از اندازه مديران

5- تصميم‎گيري مديريتي مبتني بر اطلاعات كمي و عدم توجه به عوامل كيفي كار.

**فهرست منابع:**

نگرشي نوين به نظريات سازمان و مديريت در جهان امروز، غلامحسين حيدري تفرشي، رضا يوسفي سعيد آبادي، اسدالله خديوي.

1. - Commune [↑](#footnote-ref-1)
2. - Lao - Tse [↑](#footnote-ref-2)
3. - Cobfucius [↑](#footnote-ref-3)
4. - Renaussance [↑](#footnote-ref-4)
5. - Synergy [↑](#footnote-ref-5)
6. - Vision is Picture in your mind, dream [↑](#footnote-ref-6)
7. - John schermer horm [↑](#footnote-ref-7)
8. - Vision is aterm useoto describe a clear sence of the future [↑](#footnote-ref-8)
9. - Gritical success Factors [↑](#footnote-ref-9)
10. - Life cycles [↑](#footnote-ref-10)
11. - Structure [↑](#footnote-ref-11)
12. - Complexity [↑](#footnote-ref-12)
13. - ormalization [↑](#footnote-ref-13)
14. - Centralization [↑](#footnote-ref-14)
15. - Virtual university [↑](#footnote-ref-15)
16. - Argyris [↑](#footnote-ref-16)
17. - Greate superior performance [↑](#footnote-ref-17)
18. - To improve quality [↑](#footnote-ref-18)
19. - For competitive advantage [↑](#footnote-ref-19)
20. - For an energized, committed work force [↑](#footnote-ref-20)
21. - Recognize our interdependence [↑](#footnote-ref-21)
22. - Times demand [↑](#footnote-ref-22)
23. - To manage change [↑](#footnote-ref-23)
24. - Grantham [↑](#footnote-ref-24)
25. - State [↑](#footnote-ref-25)
26. - Landy [↑](#footnote-ref-26)
27. - Brown Duguid [↑](#footnote-ref-27)
28. - The anitarist perespective [↑](#footnote-ref-28)
29. - The pluralist perespective [↑](#footnote-ref-29)
30. - Radical perespective [↑](#footnote-ref-30)
31. - The curent perespective [↑](#footnote-ref-31)
32. - Interactional perespective [↑](#footnote-ref-32)
33. - Management by objective [↑](#footnote-ref-33)