

**مدیریت روز مبادا**  
**DOOMS DAY MANAGEMENT**

▪ هر قدر عدم اطمینان محیطی بیشتر شود امکان  
پیش بینی فرصتها و تهدیدها گرفته می شود.

▪ در چنین شرایطی توان سیستم برای یادگیری و تغییر عملیات درونی در پاسخ به تغییرات محیطی حایز اهمیت است.

▪ به بیان دیگر حیات سیستم‌های باز به میزان توان آنها در تنظیم متغیرهای خود برای انطباق با اغتشش‌های بیرونی بستگی دارد.

## سیستمهای انطباق پذیر

سیستمهایی هستند که گذشته از شناخت محیط خود و آگاهی از آن دارای توان و تمایل مناسبی برای منطبق ساختن خود با تغییرات محیطی می باشند.

در واقع همه سیستم‌های زنده برای ادامه حیات خود  
به چنین قدرتی نیازمندند.

▪ سازمانها برای افزایش قابلیت انطباق خود بامحیط  
از دو راهبرد «متنوع ساختن محصولات و  
خدمات» و «منعطف ساختن ساختار سازمانی»  
استفاده می کنند.

▪ داشتن ساختار منعطف مستلزم اجرای خط مشی  
عدم تمرکز است.



زیرا در این صورت مدت زمان لازم برای پاسخگویی و واکنش سازمان در برابر تغییرات و تحولات سریع محیطی کاهش می یابد.

## هدفمندی و اطلاع‌گیری در سیستم‌های باز

به‌طور کلی وابستگی‌های تعاملی سازمان و محیط می‌تواند به صورت «تبادل انرژی» و یا «تبادل اطلاعات» باشد.

به نظر یکی از صاحب‌نظران فراگردهای اساسی سازمانها و (سیستمهای باز) عبارتند از:

وارد کردن منابع و مواد خام معینی از محیط برای تبدیل به محصول یا خدمتی که متعاقبا برای مصرف در همان قسمت یا سایر قسمتهای محیط صادر می شود.

▪ کسب اطلاعات از محیط و بخشهای درونی خود برای استفاده در تعریف مساله و تصمیم گیری به منظور ایجاد تغییر آگاهانه در وضع موجود آموزش نحوه انجام وظیفه و کارکرد ساختار درونی سیستم و جنبه‌ها و یا حوزه هایی از محیط.

این فراگرد اطلاع‌گیری از محیط «فراگرد  
پیمایش» نامیده می‌شود.

هر سیستم هدفمند باید از دو طریق با محیط بیرونی مرتبط باشد.

سیستم پیمایش که از طریق آن اطلاعات مورد نیاز را از محیط به دست آورد.



سیستم تصمیم‌گیری که به وسیله آن برای مواجهه با تحرکات محیطی اقدام می‌کند.

• یکی دیگر از صاحب نظران خرده سیستم بهینه سازی وبهنگام کردن اطلاعات (سیستم ساختار دهی درونی) را برای تکمیل منطقی فراگرد فوق به آن اضافه کرده است.

Environment

Organization

Decision System

Scanning System

Intelligent System or Internal Organizing System

Mismatch Signals

Universe

Threats

Constraints

Opportunities

X

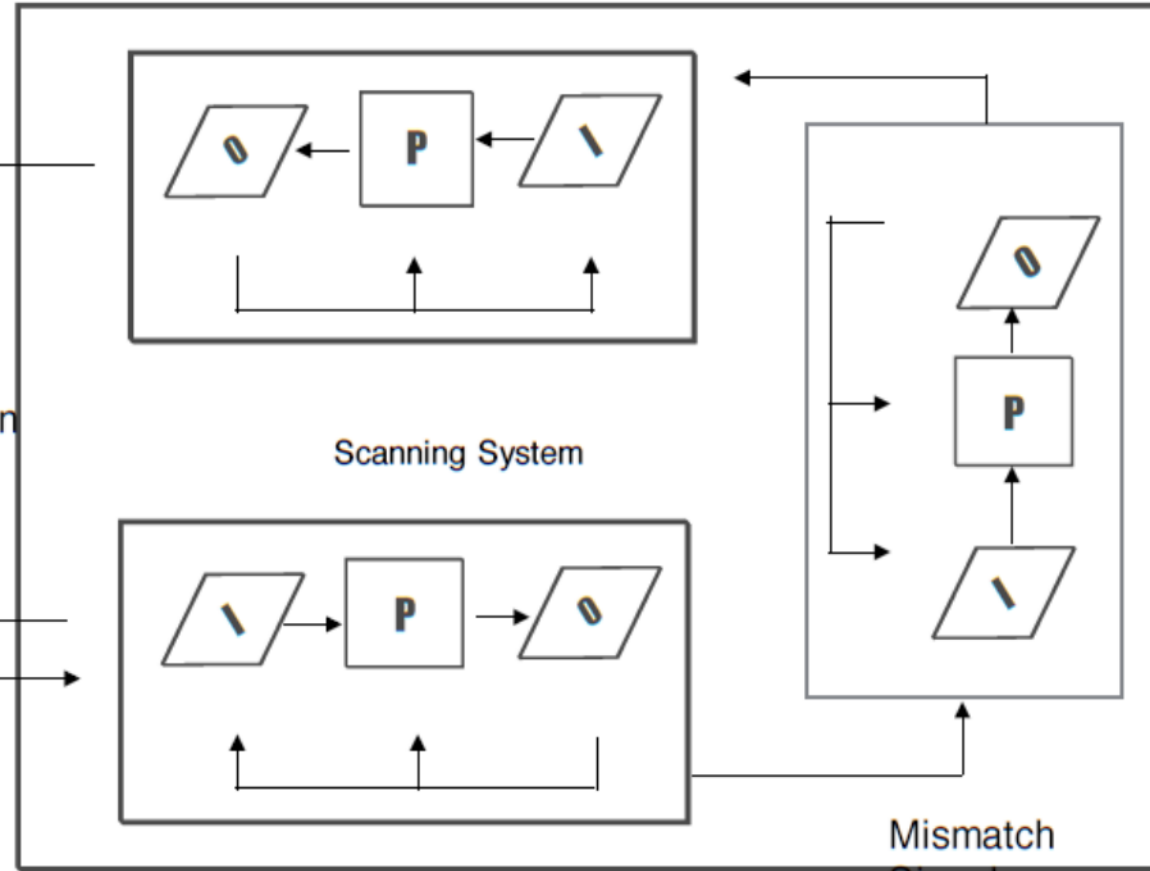
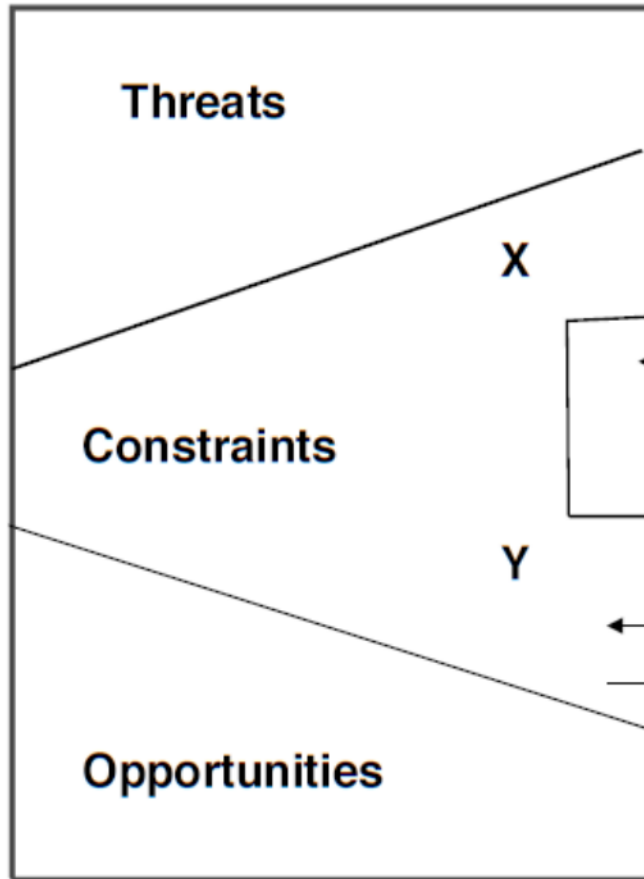
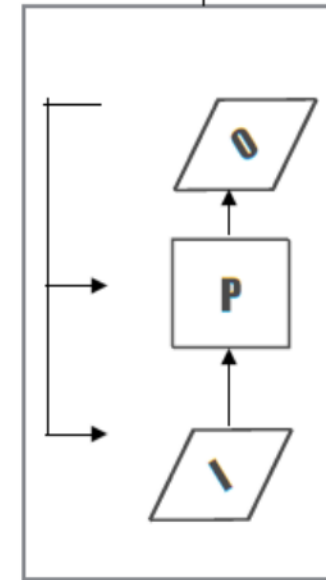
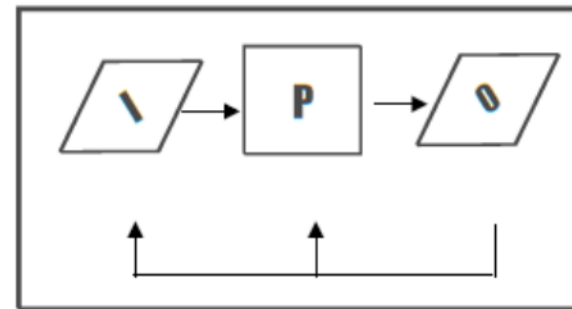
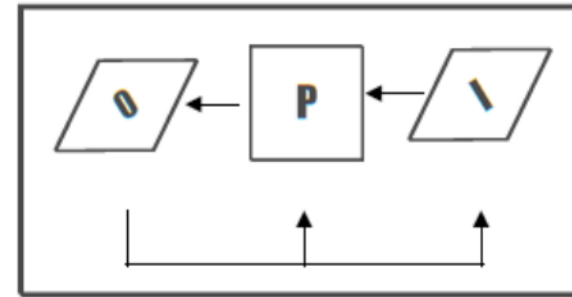
Y

Adaptation

Manipulation

Seek out

Receive



# شایستگی‌های لازم برای رهبری در شرایط متلاطم

1. مهارت‌های تشخیص
2. مهارت انطباق
3. مهارت ارتباطات از روی تمایل
4. مهارت بداهه‌پردازی
5. مهارت تحمل ابهام

## ادگار شاین:

مهمترین مهارت برای مدیران مهارت تشخیص می باشد

# فراگرد تشخیص



# مهارت انطباق

انطباق سبک با شرایط که لازمه آن انعطاف در سبک است.

انطباق ساختار: ساختار موقت ویژه (آدهو کراسی)

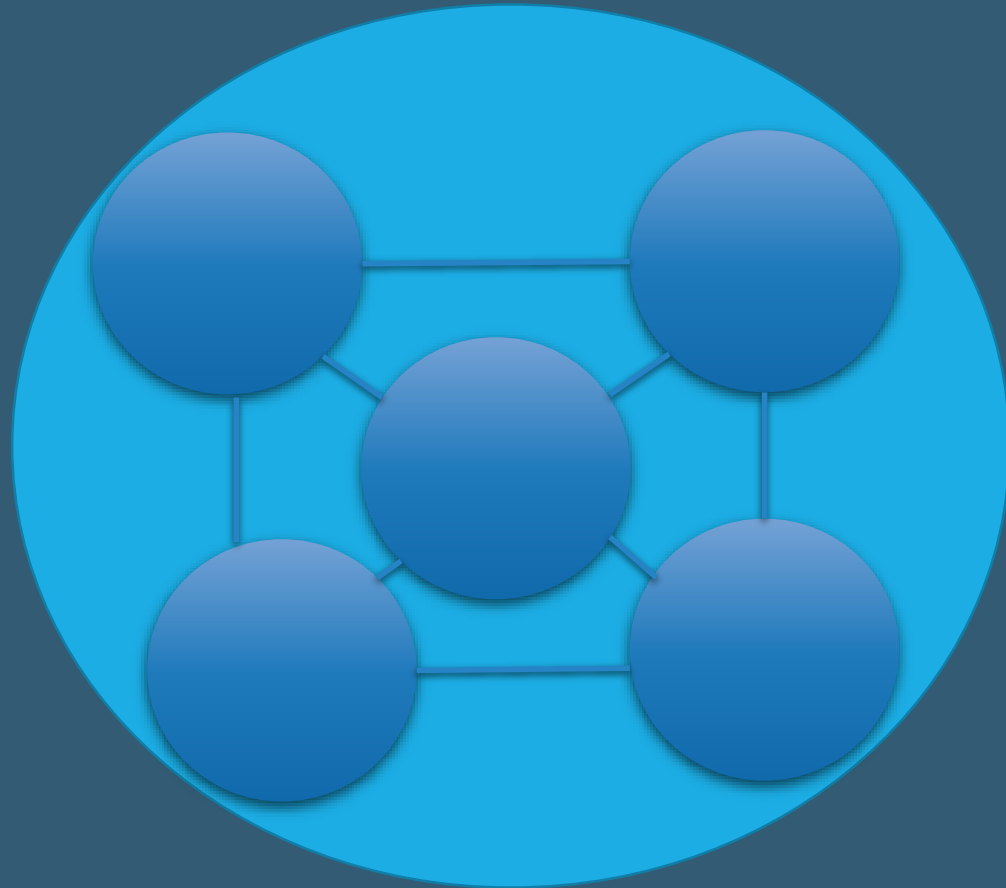
نیروهای انسانی و همه عوامل تحت کنترل مدیر

# انواع سبک‌های مدیریتی

1. دستوری
2. استدلالی - تشویقی
3. حمایتی - مشارکتی - تسهیل‌گری
4. سبک تفویضی



# ساختار مناسب شرایط متلاطم



در شرایط متلاطم سازمان باید  
به سوی عدم تمرکز رفته و  
واحدهایی خود اتکا داشته باشد  
که هماهنگ باهم فعالیت  
نمایند

▪ زیرا فشارهای محیطی را می‌توان موضعی کرد تا  
از انتقال به سایر خرده سیستم‌ها جلوگیری شود.

# نیروهای انسانی و همه عوامل تحت کنترل مدیر

برای منعطف ساختن نیروهای انسانی باید بطور مرتب آنها را آموزش داد.

# مهارت‌های ارتباطات از روی تمایل

همگامی (همدلی) = اثرپذیری **pacing**

رهبری = اثرگذاری **leadership**

# سیستم جلوه مرجح

شنیداری

پدیداری  
(دیداری)

ارقامی

احساسی

بداهه پردازى

**Impromptu**

در محیط‌های بسیار پویا مدیران در تصمیم‌گیری با دشواری‌هایی مواجه هستند.

در این شرایط مدیریت استراتژیک در زمان  
تصمیم‌گیری مبتنی بر بداهه در قالب قواعد ساده  
ظهور می‌یابد و از انحراف سازمان از مسیر خود  
جلوگیری می‌کند.



از منظر تئوری پیچیدگی، هنر استراتژی، حفظ سازمان در شرایط آشوب و تلاطم است.

برخی از صاحب نظران می گویند کسب و کارهایی که در محیط های در حال تغییر و متلاطم مشغول به کارند می توانند از **بداهه پردازی سازمانی** به عنوان **مزیت رقابتی** خود استفاده کنند.

وجه افتراق بداهه‌پردازی و نوآوری و خلاقیت نیز  
در همین ویژگی در لحظه بودن بداهه‌پردازی  
است.

▪ نوآوری‌ها در ارتباط با خروجی‌ها هست. در حالی که  
بداهه‌پردازی معطوف به فراگردهاست.

▪ **بداهه‌پردازی** اعمال برنامه‌ریزی نشده‌ای است  
برای کمک به سازمان‌ها تا به فرصت‌ها یا  
تهدیدات محیطی پیش‌بینی نشده در محیط‌های  
پرتلاطم پاسخگو باشند.

▪ **بداهه‌پردازی** در جریان کار اتفاق می‌افتد و فرد نمی‌تواند پاسخ **چالش** را به تأخیر بیندازد و پس از **تفکر** و برنامه‌ریزی وارد عمل شود.

در چنین شرایطی نمی‌توان در مورد درستی **تصمیم** از پیش قضاوت کرد و **نتیجه** تصمیمات پیش از عمل **قابل ارزیابی** نیست.

▪ **بده‌پردازی، قدرت عکس‌العمل فوری و  
تصمیم‌گیری درست در شرایط پیش‌بینی نشده است**  
(آیزبرگ Isberg، ۱۹۸۷)



منظور از **بداهه‌پردازی** این است که مدیران بتوانند در شرایط بحرانی از همه **منابع** در دسترس (عاطفی، شناختی، و اجتماعی) به بهترین شکل برای انجام بهینه کار استفاده کنند.

رفتار بداهه به عنوان حالت معکوس پیش بینی و برنامه ریزی است که به عنوان اقدام فی البداهه تعریف می شود.

در ادبیات مدیریت و کارآفرینی، رفتار بداهه‌پردازی به‌طور کلی به‌عنوان رفتار عمدی، اجرای خودبه‌خود یک فعالیت جدید شناخته می‌شود.

▪ ناگفته نماند آدمی می‌تواند در هر زمان  
بداهه‌پردازی کند.

▪ بداهه‌پردازی سازمانی، ایجاد پاسخ‌های جدید بدون برنامه‌ریزی قبلی و اطمینان از نتایج آنها می‌داند (بارت Barret، ۱۹۹۸).

▪ **بداهه‌پردازی** را {زمان‌هایی که **برنامه‌ریزی** و اجرا به‌طور **هم‌زمان** انجام می‌شوند و سازمان با استفاده از منابع موجود **تصمیم‌گیری** می‌کند} تعریف می‌کند.

▪ **بداهه‌پردازی** را فرایند خلاقانه و الساعه تلاش برای دستیابی به هدف به شیوه‌های جدید می‌داند.

رفتار فی البداهه به طور کلی به عنوان توانایی  
کارآفرینان برای ایجاد و اجرای برنامه‌های  
استراتژیک (به مثابه بداهه‌سازی) درک می‌شود.



▪ نظریه تصمیم‌گیری را می‌توان از دو دیدگاه اصلی  
هنجاری و توصیفی بررسی کرد ( Grant, 2003)

▪ رویکرد هنجاری - مدیریت عالی را به عنوان استفاده از رفتار عقلانی برای تصمیم‌گیری بهینه در سازمان در نظر می‌گیرد.

رویکرد توصیفی - تصمیمات واقعی از  
محدودیت‌های شناختی، فرایندهای سیاسی، رویه‌ها  
و محدودیت‌های محیطی جریان می‌یابد  
(Haley and Stump)

# بداهه‌پردازی در بحران‌های سازمانی

# بحران‌های سازمانی با پنج ویژگی بارز قابل‌شناسایی است. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

1. موقعیت‌های بسیار مهم؛
2. که احتمال وقوع آنها کم است؛
3. زمان کمی برای پاسخگویی به آنها وجود دارد؛
4. وقوع آنها غیرمنتظره و یک‌باره است؛
5. نیازمند یک تصمیم فوری یا قضاوت می‌باشند (بروکنر و جمیز Brockner & James، ۲۰۰۸)

درک شرایط بحرانی مرحله مهمی است که می‌تواند تعیین‌کننده پاسخ سازمان به بحران باشد

▪ بحران را می‌توان **وقایع خاص غیرقابل انتظار** و خارج از رویه‌های جاری سازمان تعریف کرد که باعث ایجاد سطح بالایی از **عدم اطمینان** شده و دستیابی به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمان را **تهدید** می‌کند (لوسر و همکاران **Lucero et al.**، ۲۰۰۹).

▪ درک و شناسایی بحران و پاسخ به آن بستگی به  
درک مدیر از شرایط بیرونی و درونی سازمان دارد  
(سانتوس و گارسیا Santos & Garcia،  
۲۰۰۷).



# ادراک و تفسیر مدیریت و بداهه‌سازی تصمیمات

▪ در شرایط بحرانی مدیر ناگزیر از ایفای نقش کلیدی است.

▪ مدیر علاوه بر تعیین جهت‌گیری کلی سازمان در شرایط بحرانی باید اعتماد را به کارکنان و هیئت‌مدیره برگرداند.

# در شرایط بحران، رهبر پنج وظیفه کلیدی را بر عهده دارد:

1. حس و درک بحران؛
2. تصمیم‌گیری برای برخورد با بحران؛
3. تشریح ابعاد بحران برای ذی‌نفعان؛
4. پایان دادن به بحران برای بازگشت به شرایط عادی؛
5. فراهم ساختن شرایط برای یادگیری از بحران (بوئین Boin et al., ۲۰۰۵)

▪ تا این جا فرایند **بداهه‌سازی** تصمیمات در شرایط **بحرانی**، یک فرایند **غیرشخصی** فرض شد که متأثر از عوامل **محیطی** و شرایط **درون سازمانی** است.

▪ اما کل این فرایند تابع مدیریت سازمان است  
که مسئولیت تصمیم‌گیری برای سازمان را  
بر عهده دارد.

▪ دلیل اصلی موفقیت یا شکست تصمیمات مبتنی بر بداهه در سازمان به تفاوت ادراک مدیران از شرایط بستگی دارد. بر این اساس دو مدیر در شرایط مشابه ممکن است تصمیم‌های متفاوتی بگیرند (اسمیت و گریم Smith & Grimm، ۱۹۸۷)

▪ برداشت و تفسیر مدیر از شرایط محیطی و متغیرهای درون سازمانی است که می‌تواند محرک تصمیمات فی‌البداهه مدیر باشد و بر اساس این ادراکات مدیر شروع به بداهه‌پردازی تصمیمات می‌کند (سانتوس و گارسیا، ۲۰۰۷؛ ناتان Nathan، ۲۰۰۴)



▪ بداهه‌سازی مستلزم حداقل سازی ساختار سازمانی و فرایندی است (کوهنا، ۲۰۰۱).

▪ برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که برای  
بداهه‌سازی باید جوی ایمن و قابل‌اعتماد در  
سازمان حاکم باشد و افراد مهارت‌های متنوع  
داشته باشند.

▪ افراد باید درک و شناختی درست از شرایط و  
اعمال جایگزین و قابلیت ترکیب سریع دانش و  
ساختار پیشین را برای دستیابی به راه‌حل‌های  
جدید داشته باشند.

■ اغلب مدیرانی که تصمیم‌های فی‌البداهه اخذ کرده‌اند، کسانی بودند که اختیار ساختاردهی مجدد و تعبیر و تفسیر قوانین پیشین به آنان تفویض شده بود.

# اهداف و استراتژی سازمان: بداهه‌پردازی در تصمیمات

▪ در شرایط متغیر، اهمیت داشتن هدف‌های از پیش تعیین شده به سرعت رنگ می‌بازد. در چنین شرایطی داشتن هدف‌های پویا و گسترده در کسب نتایج مناسب مؤثر است (اکگان و لین Akgun & Lynn، ۲۰۰۲)

# بداهه‌پردازی و جریان اطلاعات

▪ **جریان** اطلاعات می‌تواند داده‌های موردنیاز برای تصمیم‌گیری را در اختیار مدیر قرار دهد و مدیر را از وجود ابعاد بحرانی آگاه سازد و علاوه بر آن فرایند بداهه‌سازی را تسهیل کند (الگان و لین، ۲۰۰۲)



▪ در شرایط بحران زمان کوتاهی برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات وجود دارد و بخشی از اطلاعات موجود ممکن است نادرست، ناقص و گیج‌کننده باشد.

▪ عدم اطمینان فراوان، خطرپذیری زیاد تصمیمات و فشار زمانی برای ورود به مرحله عمل از ویژگی‌های بحران است (سایق Sayegh و دیگران، ۲۰۰۴).

▪ حافظه افراد در موارد مشابه می‌تواند راهنمای عمل آنان در شرایط بحرانی باشد.

▪ مدیر می‌تواند با ترکیب راه‌حل‌های پیشین به راه‌حل جدید دست یابد.

▪ بنابراین سیستم مدیریت دانش برای ذخیره‌سازی  
تجارب پیشین ضرورت دارد.

▪ در محیط‌های پرتلاطم و در حال تغییر، فرصت  
زیادی برای جمع‌آوری و پردازش وجود ندارد.

هرچه اطلاعات بیشتر باشد تصمیمات بداهه  
بدیع‌تری اخذ خواهد شد و درعین‌حال به دلیل  
وقت‌گیر بودن پردازش اطلاعات فرایند بداهه‌سازی  
طولانی‌تر خواهد بود.

## مهارت تحمل ابهام

▪ ابهام : درک ناکافی بودن اطلاعات برای شناخت  
و فهم محرک ها است



## تحمل ابهام

طیفی از واکنش‌ها، از انکار تا جذب نسبت به محرک‌های نا آشنا پیچیده، پویا، نا مطمئن و یا در معرض تفاسیر چندگانه و متناقض صورت می‌پذیرد.

## تحمل ابهام

روشی است که فرد یا گروه اطلاعات مرتبط با موقعیت‌ها یا محرک‌های مبهم را در زمانی که با مجموعه‌ای از نشانه‌های ناآشنا پیچیده یا غیرمستقیم مواجه می‌شود. ادراک و پردازش می‌کند.

## تحمل ابهام

آدم های دارای سطح تحمل ابهام کم گرایش به فشار روانی دارند. پیش از موعد واکنش نشان می دهند. و از محرک های مبهم اجتناب می ورزند.

## تحمل ابهام

آدم‌های دارای سطح تحمل ابهام زیاد موقعیت‌ها  
و محرک‌های مبهم را مطلوب و جذاب ادراک می  
کنند.

## عدم تحمل ابهام

به معنی گرایش فرد به تفسیر موقعیت های مبهم  
به عنوان منبع ناراحتی یا تهدید در نظر گرفته می  
شود.

## عدم تحمل ابهام

و برایین اساس آدم ها سه نوع واکنش نشان می دهند.

۱. شناختی ۲. عاطفی ۳. رفتاری

## عدم تحمل ابهام

روش تعامل افراد با موقعیت های مبهم نظیر درک  
تعبیر و تفسیر و واکنش نسبت به آنها سطح تحمل  
آدم ها را تعیین می کند.

## عدم تحمل ابهام

دو پژوهشگر در سال ۲۰۱۷ سنجه جدیدی برای تحمل ابهام معرفی کردند که در آن سه عامل راحتی با ابهام، تقاضای کار متغیر، انطباق با عدم اطمینان معرفی کردند.



## عدم تحمل ابهام

• که در آن سه عامل راحتی با ابهام تقاضای کار متغیر و انطباق با عدم اطمینان در تعیین سطح کلی تحمل ابهام افراد نقش دارند.