**نام کتاب: استراتژی ومدیریت رهبری**

**نویسنده: ملیکا ملک آرا**

**آنتروپی**

**در لغت به معنای میل به فنا نیستی و فروپاشی است در یک سیستم بسته چون انرژی و داده های جدید از محیط خود دریافت نمیکند کم کم به زوال می گراید ولی سازمان یک سیستم باز است که آنتروپی منفی عدم میل به فنا و در واقع میل به بقا و استمرار دارد؛ بنابراین میتواند ساختار خود را تجدید قوا کرده و رشد کند؛ زیرا توانایی ورود انرژی را بیش از آنچه که صرف تولید ستاده هایش میکند دار است؛ البته این توانایی را باید در سازمان ایجاد کرد و به خودی خود وجود ندارد چرا که هر سیستم از جمله سازمان در جریان عملکرد خود و بدون اراده گرایش به فنا دارد انتروپی در سازمان و این ما هستیم که برای جلوگیری از ناپایداری سیستم با آنتروپی مثبت مقابله می کنیم؛ نحوه ی برخورد با این پدیده وارد کردن آنتروپی منفی حداقل به اندازه ی آنتروپی مثبت به سیستم است. برنامه های بهبود سازمانی در واقع آنتروپی منفی و حیات بخش برای یک سازمان است. همه برنامه های بهبود سازمانی که توسط موسسه ی بهداشت طراحی و اجرا می شود عبارتند از: طراحی و استقرار برنامه های بهبود بهره وری بهسازی جریان و گردش کار بهسازی جریان و گردش اطلاعات برنامه های توانمند سازی کارکنان طراحی و استقرار نظام توانمندسازی کارکنان بهسازی فرم ها راه اندازی اتاق فکر باز طراحی نمودار سازمانی و...**

**آنتروپی منفی در سازمان**

برنامه های بهبود سازمانی در واقع آنتروپی منفی و حیات بخش برای یک سازمان است. همه برنامه های بهبود سازمانی که توسط موسسه ی بهداشت طراحی و اجرا می شود عبارتند از: طراحی و استقرار برنامه های بهبود بهره وری، بهسازی جریان و گردش کار، بهسازی جریان و گردش اطلاعات، برنامه های توانمند سازی کارکنان، طراحی و استقرار نظام توانمندسازی کارکنان، بهسازی فرم ها، راه اندازی اتاق فکر، باز طراحی نمودار سازمانی و...

در یک سازمان آنتروپی منفی نوعی همبستگی میان اجزا ایجاد می کند و منافع جمعی را به منافع فردی ترجیح میدهد تا سازمان بتواند ادامه حیات دهد.

اگرچه میتوان با ورود انرژی و دستکاری محیط سازمانی عمر سازمان را افزایش دهیم ولی این توانایی اندازه ای دارد و حیات آن بیش از آنچه مقدر بوده، ادامه ندارد که این را به شکل مرگ سازمان می بینیم؛ هر چند باز هم به معنای مرگ و فنا نیست بلکه سازمان در این مرحله ادغام میشود یا به بخشهای کوچک تر تبدیل می شود.

**مهارت های مورد نیاز مدیران برای مدیریت موفق عبارتند از :**

1.مهارتهای فنی: مهارت بکارگیری ،علوم روش ها، فنون و تجهیزات ویژه برای امور تخصصی.

2. مهارتهای انسانی: مهارت توانایی کار با کارکنان و استفاده از آنان برای انجام وظایف واگذار شده

3. مهارت های ادراکی: مهارت و قدرت درک پیچیدگی های کل سازمان و تشخیص موقعیت و جایگاه عملکرد خود در سازمان

مهارت ها در سطح مدیریت عالی میانی و عملیاتی متفاوت است. هرچه به سطوح و پست های بالاتر سازمان میرویم مهارتهای ادراکی بیشتر می شود و در سطح پایین مهارت فنی لازم است ولی در تمام سطوح، مهارت های انسانی جزء جدایی ناپذیر مهارت های لازم برای مدیر است.

برای یک مدیریت موفق مدیران باید وظایفی را که در چارچوب ساختاری علمی استوار است انجام دهند که همگی به یکدیگر مرتبط اند و نقص در اجرای هر کدام میتواند منجر به اجرای نقص دیگری شود و حتی اجرای کامل هر کدام میتواند منجر به تقویت سایر وظایف شده و سازمان را به سوی چشم انداز و هدف مطلوب خود نزدیک کند.

تغییر و اصلاح مستمر برنامه ها موجب پویایی و انعطاف پذیری در سازمان می شود و این از اصول مدیریت موفق است که در آن مدیر سازمان نقش رهبر دارد و تمامی عوامل تحت کنترل وی اداره میشود؛ چرا که همواره معیار اطاعت مسئولیت پذیری است.

**عبارتند از:** **سبک های رهبری**

1.رهبری آمرانه: این سبک دستورالعملهای خاص را ارائه داده و عملکرد را از نزدیک سرپرستی می کند

رهبری اقناعی: این سبک فرصتی برای توضیح تصمیمات فراهم می کند.2

3.رهبری مشارکتی : این سبک ایده ها را میگیرد و تصمیم گیری می کند

4. رهبری تفویضی: این سبک مسئولیت را برای تصمیم گیری و اجرا واگذار می کند

همان طور که گفته شد مدیران میتوانند سیاست و الگوی مدیریتی خود را با توجه به شرایط محیط تغییر داده و به سبک و الگویی دیگر مراجعه کنند؛ البته این فرایند تغییر در صورت اجرای ناگهانی با شکست و مقاومت کارکنان روبرو می شود. تغییر در سازمان همچون نیروهای تعدیل کننده ای است که ثبات رفتار سیستم را حفظ میکنند به عقیده ی لوین، سطح رفتار در هر لحظه از زمان نتیجه ی دو مجموعه نیرو میباشد نیروهایی که برای تغییر فشار می آورند و میکوشند وضع موجود را حفظ کنند. زمانی که این دو مجموعه نیرو در تعادل باشند سطح موجود رفتار حفظ می شود که "لوین" آن را تعادل شبکه سکون می نامد.

**Bounded Rationalityعقلانیت محدود**

عقلانیت به معنی بهترین راه انجام امور است؛ یعنی تبعیت از بهترین روش و حداکثر کردن کارایی به طور دقیق تر عقلانیت به معنی بررسی راهکارها و روشهای مختلف دستیابی به اهداف و سپس انتخاب بهترین روش به منظور نیل به اهداف است؛ اما گاهی شرایط مختلف از قبیل پیچیدگی محیط عدم امکان بررسی همه ی راهکارها محدودیتهای انسانی و..... موجب جلوگیری از تحقق عقلانیت کامل میشود؛ به همین دلیل عقلانیت محدود که به معنی بررسی تعداد محدودی از راهکارها و انتخاب راهکاری رضایت بخش می باشد. مورد توجه واقع شده است. در عقلانیت محدود به عدم امکان فراگرفتن بهترین تصمیم اشاره شده است و تصمیم گیرندگان به فراگرفتن تصمیم در حد رضایت بخش بسنده می کنند. جهت بررسی دقیق تر و رسیدن به عقلانیت کامل باید همه ی گزینه ها و راهکارهای پیش رو به مرحله ی آزمایش گذاشته شود که ممکن است در اثر آزمایش نمونه ی مورد آزمایش از بین برود یا بی مصرف بماند.

**Silence Organizationalسکوت سازمانی**

پدیده ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل مختلف از اظهار نظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار میکنند. سکوت عامل بسیار مهم بیماری ،استرس ،پیری افسردگی یا ترس در سازمان به شمار می رود. مدیران باید در اولین فرصت عامل را ردیابی کرده و آن را برطرف کنند. بی توجهی به این موضوع میتواند سبب اتفاقات ناگوارتر و حتی مرگ سازمان شود.

**مهم ترین دلایل سکوت سازمانی عبارتند از:**

1. ترس از عواقب اظهار نظر مشتمل بر تنبیهات ،مرگ، بی نصیب بودن از امتیازات بر کناری از سمت و پست سازمانی و غیره

2. ترس از بی توجهی مدیران ارشد و بی فایده ماندن نظریات و ایده ها در بدترین حالت ممکن است مدیر ارشد این نظریات را بخواند ولی با دلایل ناکافی یا مصلحت های غیر قابل توجیه اقدام به رد ایده ای کند.

3. بدون پاداش گذاشتن ایده ها سازمان برای ایده های اثر بخش و مورد استفاده ، پاداشی پرداخت نمی کند

4.مشکل بدتر سکوت سازمانی هنگامی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پرسرو صدا هستند ولی از اظهار نظرهای واقعی و اقدامات مناسب

و کارشناسی شده خودداری کرده و در برخوردها طبق خواسته های مدیر ارشد سازمان عمل می کنند.

**Bureaucracyبوروکراسی**

نظام سازمان های اداری از قدیم بوروکراسی بوده است؛ به عبارتی بوروکراسی اصطلاح جدیدی از نظام دیوان یا دفتری است. اما با گذشت زمان ویژگی منفی نظام بوروکراسی حاکم شده آن را به انعطاف ناپذیری کار تکراری و دیگری جنبه های بازدارنده از وظایف اجتماعی تبدیل کرده است که این جنبه ها تنها دستاوردهای نظام بوروکراسی هستند؛ در حالی که مفهوم آن فراگیرتر و شکلی از اشکال نظام کلاسیک می باشد.

ماكس وبر فیلسوف آلمانی بیان می کند، رشد سازمانی از ویژگی های نظامهای بوروکرات اصل برابری فرصتها را از بین می برد و برخلاف این دیدگاه بدبینانه نظام بوروکراسی را به عنوان کارآمدترین سازمانی می شمارد که انسان از حیث کارایی آن را ابداع کرد و به بخش های سه گانه سلطه یعنی سلطه ی کاریزما، سنتی و قانونی دست یافت.

فرد ریکسون در مبحث بوروکراسی وبری خاطر نشان می کند که قوانین و مقررات با جلوگیری از برخی سوء استفاده ها منجر به تقویت انصاف و برابری می شوند؛ در واقع هنگامی که کارایی اثر بخشی و انعطاف پذیری را به قوانین و مقررات ترجیح می دهیم نتایج قابل پیش بینی خواهند بود.

**تعهد نسبت به هدف معمولاً زمانی حاصل میشود که هدف ها همگانی و آشکار و توسط خود فرد انتخاب شده و تحصیلی نباشند. تئوری هدف گذاری در رهبری، توسط مارتین جی ایوانز و هاوس میچل مطرح شد.**

**توسعه دهندگان این تئوری انواع رفتار رهبر را این گونه بیان کرده اند:**

**1.رهبری هدایتی : رفتار رهبری هدایتی متمرکز بر این است که چه چیز در چه زمانی و چطور باید انجام شود.**

**2.رهبری حمایتی : رفتار رهبری حمایتی شامل توجه به زیردستان به عنوان انسان ها میشود که سعی در رفع نیازهایشان دارد.**

**3.رهبری مشارکتی: رفتار رهبری مشارکتی شامل مشاوره با زیردستان و در نظر گرفتن ایده های زیردستان قبل از تصمیم گیری است.**

**4. رهبری توفیق طلب: رفتار این رهبر بر موفقیت و بهبودهایی در عملکرد تأکید می کند.**

**چند قانون مدیریتی**

**قانون پارکینسون** **Parkinson law:**

در این قانون کار آنقدر گسترش پیدا میکند تا کل زمان موجود برای تحقیق اش را مصرف کند گاهی بین کارکنان رسمی در یک سازمان و حجم کاری که باید توسط آنها انجام شود هرگز رابطه ای وجود ندارد. در این قانون سازمان آنقدر بزرگ میشود تا به یک حد از بی کفایتی برسد.

قانون تنوع لازم **law of requisite va**r:

این قانون از تئوری عمومی سیستم ها برگرفته شده است و مدعی است که اگر یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند باید دارای پیچیدگی مساوی یا بیشتر از آن سیستم باشد. در قاموس سازمانی این امر بدان معناست که سازمانها باید پیچیدگی درک شده را با ساختارهای داخلی و سیستمهای مدیریتی خود تطبیق دهند.

قانون مورفی:

این قانون که در فرهنگ غرب رایج بوده می گوید: «هر خطای ممکن رخ خواهد داد این جمله از ادوارد مورفی"، مهندسی نیروی هوایی و محقق تئوری آشوب آمریکایی است. طبق این نظریه همیشه همه چیزها در بدترین و نامناسب ترین زمان به خطا میروند و وقفه ای در کارها به وجود می آورند معمولاً هنگامی که سازمانی همواره بدشانسی می آورد، او را مشمول قانون مورفی مینامند.

قانون ۸۰-۲۰ پارتو :

همواره ممکن است تعداد کمی از ویژگی ها بیشترین اثر را بر سازمان داشته باشد.این قانون بیان میکند که ۸۰ درصد نتایج از ۲۰ درصد علت ها به وجود می آیند؛ به بیان دیگر ۲۰ درصد از اعمالی که انجام میشوند به وجود آورنده ی ۸۰ درصد از نتایج به دست آمده هستند.

قانون زيف :

قانونی است که جی. ک .زیف ارائه کرده است و به «اصل حداقل تلاش مشهور است بر اساس این اصل انسان می خواهد برای رسیدن به هدف خود کمترین کوششی از خود نشان دهد این قانون یک توزیع قانون قدرت درباره ی داده رده بندی شده می باشد.

**استراتژی جایگاه سازمان:**

خلق مزیت رقابتی برای سازمان از طریق تشخیص هوشمندانه فرصت ها تهدیدات و پاسخگویی خلاقانه به آنها از راه خلق ارزش برای مشتریان این تعریفی است که از واژه ی استراتژی بیان شده که همواره برای مسائل و عوامل مختلف استراتژیهای متفاوتی را میتوان مطرح کرد.

**اختیار مدیر اعتماد مدیر آمادگی مدیر****:**

**اختیار مدیریت یعنی میزان قدرت و حق صدور دستور در یک پست سازمانی که به وسیله قوانین و مقررات مشخص می شود. شکل اول اختیار کاریزماتیک» است؛ یعنی ظهور یک رهبر با ویژگیهای خارق العاده که در این نوع اختیار قدرت در دست افرادی است که از ویژگی ها و صفاتی فوق العاده برخوردارند و در اذهان مردم به عنوان فردی جاذب بی نظیر و مرجع نمود پیدا می کند. شکل دوم اختیار سنتی است؛ یعنی قدرت به شیوه ای موروثی و بر مبنای روابط خانوادگی به افراد اعطا میشود و فقط در دست افراد یک خانواده خاص قرار میگیرد و از پدر به فرزندان به ارث می رسد. آخرین شکل اختیار عقلایی - قانونی است که در نقطه مقابل دو شکل دیگر اختیار قرار دارد به این دلیل که اساساً و رای قانون اند. به عقیده "وبر" این شیوه ی اختیار که به طور طبیعی هم "عقلایی" و هم "قانونی" است، بهترین شکل اختیار بوده؛ زیرا هم کارایی دارد و هم بر مبنای قوانین و مقررات است.**

دموکراسی **Democracy**

یکی از محورهای مهم اداره نوین را انسان گرایی شناخته و تأکید میشود که همواره ارزشهای سازمانی مقدم بر ارزش های انسانی نیست و یکی از مهم ترین وظایف دولت ها ایجاد دموکراسی با توجه به ارزشهای انسانی چه در داخل سازمان های دولتی و چه در تعاملات آنها با شهروندان میباشد.

**رابرت دال ۵ معیار برای دموکراسی معرفی می کند:**

**1. مشارکت واقعی**

**2. رأی برابر**

**3.به دست آوردن درک روشن**

**4. کنترل دستور کار**

**5.یکپارچگی و یکسانی بین تمامی افراد**

**در کتاب "اصول اداره دولت" آمده در اداره دولت اصول بنیادی ویژه ای وجود دارد که مانند سایر رشته ها کاربرد عمومی دارند و هدف مدیریت دولتی یعنی کارایی در عملیات باید محقق شود عمده آن اصول عبارتند از:**

**۱ تقسیم کار: این اصل همان اصل تقسیم آدام اسمیت است. تخصصی کردن بازده تولید را از طریق کارایی بیشتر افزایش میدهد. (تخصص گرایی)**

**2. فرمانرانی قانونی: مدیران باید قادر به ارائه دستورات باشند. فرمانرانی قانونی در سازمان، این حق را به آنها میدهد؛ از این رو همراه با فرمانرانی مسئولیت نیز به وجود میآید وقتی که فرمانرانی به کار گرفته می شود مسئولیت مطرح می شود؛ بنابراین به منظور اثر بخشی و فرمانرانی یک مدیر باید با مسئولیتش برابر باشد.**

**3.انظباط: کارکنان باید از قوانینی که سازمان وضع کرده اطاعت کنند و به آن ها احترام بگذارند. انظباط خوب نتیجه رهبری اثر بخش و درک روشنی است که بین مدیریت کارکنان با توجه به قوانین سازمان وجود دارد و همچنین استفاده به موقع و درست از منابع برای عدم تخلف از قوانین.**

**4.وحدت فرماندهی: هر کدام از کارکنان باید از یک سرپرست دستورات را دریافت کنند.**

**5.وحدت جهت: هر گروه از فعالیت های سازمانی یک هدف دارند و باید به وسیله یک مدیر که طرح واحدی به کار می برد، هدایت و رهبری شود.**

**6.تبعیت منافع فردی از منافع جمعی: منافع هر کدام از کارکنان یا گروهی از کارکنان نباید بر منافع سازمان به عنوان یک کل تقدم پیدا کند.**

**7.تمرکز: به میزانی که زیردستان در تصمیم گیری مشارکت می کنند اشاره دارد. اگر تصمیم گیری در سطوح عالی انجام شود (تمرکز) و اگر مشارکت بین سطوح مختلف مدیریتی و حتی پرسنل باشد عدم تمرکز است که در ادامه به طور مفصل به آن خواهیم پرداخت.**

**8.سلسله مراتب : خط اختیار را از مدیریت عالی به پایین ترین سطح سلسله مراتب نشان می دهد.**

**9.نظم : منابع انسانی و غیر انسانی باید در مکان و زمان صحیح قرار گیرد.**

**10.عدالت و انصاف: مدیران باید نسبت به زیردستان خود مهربان و منصف باشند.**

**۱۱ ثبات دوره خدمتی کارکنان: جابجایی و ترک خدمت کارکنان در سطح بالا مقرون به صرفه نیست مدیریت باید به طور منظم برنامه ریزی نیروی انسانی خود را تدارک دیده و مطمئن شود که برای عهده دار شدن پست های خالی جایگزین هایی در دسترس هستند.**

**۱۲ ابتکار و نوآوری: کارکنانی که مجاز به نوآوری هستند و طرح ها را اجرا می کنند سطوح بالایی از تلاش و کوشش خود را به کار خواهند گرفت.**

**هوش مدیریتی :**

برای ارتقاء یک سازمان به درجه مطلوب و رسیدن به مدینه فاضله سازمانی مدیر باید علاوه بر کسب مهارت و تجربه دارای هوش باشد. هوشیاری یکی از ابزار مدیریتی است که شامل مجموعه ی هوش معنوی هوش اجتماعی هوش احساسی هوش هیجانی و... است.

در هوش معنوی مدیر باید قدرت نزدیک شدن به توانایی های معنوی برای شناخت بهتر کشف معنی تحلیل وجودی معنویت و رفتارهای عملی پیدا کند.

هوش اجتماعی یعنی توانایی برقراری روابط بین فردی در گروه های همکاری با دیگران و استفاده از توان ذهن و جسم برای برقراری ارتباط با دیگران و درک بهتر آنان

در هوش احساسی این واژه به عنوان خود مدیریتی و توانایی تعامل مؤثر با دیگران تعریف شده است هوش احساسی تأثیر زیادی بر اثر بخشی رهبر، خصوصاً در موقعیت هایی که در پشت مدیریت عالی قرار می گیرد بر جای می گذارد.

هوش هیجانی آخرین هوش مورد نیاز برای یک مدیر موفق هوش هیجانی است. رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط های جدید و برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه میشوند یکی از مهمترین ابزارهای کمکی رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات هوش هیجانی است. موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانها و احساسات در توانمندی های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می سازد.

**یادگیری سازمانی**

یادگیری چنین تعریف میشود که هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ میدهد. یادگیری سازمان یادگیرنده سازمانی است که افراد دائماً توانایی شان را برای خلق نتایج مطلوب افزایش میدهند این سازمان جایی است که الگوی ذهنی جدید و گسترده ای پرورش یافته آرمانهای جمعی رها شده و افراد دائماً می آموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند.

**عدالت سازمانی**

اداره دولتی نوین مفهوم عدالت اجتماعی را جایگزین کارایی کرد. عدالت اجتماعی باید در هنگام تدوین اجرای خط مشی های عمومی به کارایی و صرفه جویی افزوده شود.

ارزشهای محوری سازمان فانوس دریایی اند و تکان نمی خورند، پس نباید و نمی توان آنها را شکست در هر سازمان که شور و اشتیاق سر دسته واقعی ارزشهاست ارزشها رفتار مدیران را هدایت میکنند. در واقع ارزش های محوری اصول اعتقادی دیرپا و اساس یک سازمان بوده و باعث رشد و نمو در قالب گروه می شود این ارزشها به عنوان اصول راهنمای جاویدان در سازمان بوده و به هیچ توجیهی نیاز ندارد و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند.

هنجارها به طور تنگاتنگی با ارزشها گره میخورند در واقع هنجارها قواعد نانوشته ای هستند که به اعضای فرهنگ اجازه میدهند، آنچه را که از آنها انتظار می رود در دامنه وسیعی از موقعیت ها بدانند.

**کمال گرایی perfectionism**

ویژگی های روانی و شخصیتی کارمندان از زمره مهمترین متغیرهایی است که در عرصه های مختلف زندگی روانی و اجتماعی کاری و سازمانی وی نفوذ انکار ناپذیر دارد. از دیدگاه کمال گرایی، در نگاهی کلی می توان گفت انسان موجودی است کمال طلب و فزون خواه که در صورت نبود موانع بازدارنده برای خود هیچ حد و محدوده ای قائل نیست از بعد تعریف کمال گرایی باور فرد به کامل بودن همراه با احساس اضطراب فشار روانی بالا و ترس از ناتوانی در زندگی کردن بر اساس انتظارات کمال گرایانه خود است.

**هولندر** برای اولین بار از کمال گرایی به عنوان یک ویژگی شخصیتی نام برد و آن را به صورت داشتن بیش از حد مورد نیاز از خود یا دیگران در موقعیتی خاص معرفی کرد افراد کمال گرا استانداردهای بالا و غیر واقع بینانه دارند که با وجود سختی ها از آنها پیروی میکنند و ارزش کار خود را در رسیدن به این استانداردها میدانند کمال گرایی افراد در سازمان بسته به مثبت یا منفی بودن میتواند با رفتارهای سازگارانه یا ناسازگارانه در ارتباط باشند.

از نظر هولندر اگر کمال گرایی کارکنان پایین باشد باعث به وجود آمدن مشکلاتی در سازمان و پرسنل می شود از جمله:

باعث پایین آمدن اعتماد به نفس در افراد میشود

باعث به وجود آمدن حس خجالت و گناه در افراد می شود

باعث میشود افراد خیلی زود نسبت به تلاشهای آینده خود دلسرد شوند

باعث عدم تحرک افراد شده و فرد هیچ تلاشی برای حل مشکلات نمی کند

اگر کمال گرایی کارکنان پایین باشد باعث به وجود آمدن مشکلاتی در سازمان و پرسنل می شود.

نتیجه: در سازمان وجود افراد کمال گرا هم جنبه مثبت و هم جنبه منفی دارد و این مدیر است که باید این افراد را شناسایی کرده و به تقویت جنبه های مثبت و حذف جنبه های منفی بپردازد.

**تحلیل رفتگی شغلی**

تحلیل رفتگی شغلی یکی از بزرگترین خطراتی است که در قرن حاضر کارکنان گرفتار آن هستند تحلیل رفتگی شغلی یک سندروم روانی است که در نتیجه استرس های روانی و بین فردی در محیط کار در بلندمدت در کارکنان ایجاد میشود.

گروهی از محققان با اعتقاد به عوامل ساختاری و سازمانی به عنوان عامل اصلی تحلیل رفتگی اصلاح ساختار ،مشارکت امنیت شغلی و حمایت های اجتماعی آن را به عنوان راهکارهای اساسی برای تعدیل یا پیشگیری از تحلیل رفتگی ارائه نموده اند. گروهی دیگر ویژگیهای فردی و شخصیتی را عامل مهم تحلیل رفتگی میدانند و آموزش تغییر نگرش و ایجاد عادات مثبت نظیر اوقات فراغت سالم و فعال و اشتغال به فعالیت بدنی و ورزش را به عنوان راهکار مطرح کرده اند و گروه سوم با نگرش فراگیر تلفیق این دو دیدگاه را مورد توجه قرار داده اند.

**سینرژی در سازمان synergy**

سینرژی به این معنی است که عملکرد افراد در کار تیمی چیزی بیش از جمع جبری افراد به صورت انفرادی میشود. این واژه مترادف با هم افزایی است و بیان می کند که مثلاً هر فرد به طور معمول در طول روز، بتواند ۲۰ عدد سنجاق تولید کند این فرد در اثر کار گروهی میتواند در طی گذر همین زمان بیش از ۳۰۰ سنجاق تولید کند. این همان چیزی است که آدام اسمیت آن را نتیجه تقسیم کار میداند اسم دیگر این واژه هم افزایی است.

زمانی که دو یا چند عنصر جریان یا عامل با هم همیاری و بر هم کنش (تعامل) داشته باشند. این واژه در مدیریت می تواند منجر به افزایش کارایی اثر بخشی و در نتیجه کسب سود بیشتر شود. مدیران با تقویت روحیه همکاری و کارگروهی میتوانند سینرژی را در سازمان ایجاد کنند.

در واقع سینرژی نیز به اثر ترکیب ایجاد شده توسط دو یا چند بخش عنصر یا فرد اشاره دارد به بیان ساده هم افزایی زمانی رخ می دهد که کل بزرگتر از مجموع اجزا باشد ،سینرژی دسترسی پیدا کردن به یک منبع بیکران انرژی است که به صورت پوشیده و نامرئی می باشد.

**مدیریت محیط:**

همواره زندگی واقعی سازمانها در قالب سازمانهای باز می گنجد. سازمان ها نه تنها با محیط شان در تعامل هستند بلکه این تعامل برای بقا و ادامه حیاتشان ضروری است. همچنین می دانیم که مدیران عدم اطمینان را دوست ندارند و نمی خواهند که سازمانشان وابسته به سازمان های دیگر باشد.

**چرخه حیات سازمان**

چرخه حیات به یک الگوی تغییر قابل پیش بینی اشاره می کند. ما نیز بر این باوریم که سازمان ها دارای چرخه حیات بوده و از طریق گذراندن یک سلسله مراحل و تغییرات متوالی و معین در طی زمان تکامل می یابند. با بکارگیری استعاره چرخه حیات برای سازمانها میخواهیم نشان دهیم که سازمان ها در طول حیات خود مراحل چندگانه ای را طی میکنند این مراحل از الگویی سازگار و منطقی تبعیت میکند و گذر از یک مرحله به مرحله دیگر به جای اینکه تصادفی باشد قابل پیش بینی است.

بر اساس تحقیقات صورت گرفته در خصوص چرخه حیات سازمانها مراحل پنج گانه زیر را مطرح می کنیم:

1. مرحله کارآفرینی این مرحله مترادف مرحله شکل گیری در چرخه حیات محصول و مرحله بعد مستلزم به دست آوردن و نگهداری عرضه ثابتی از منابع است.

2. مرحله شکل گیری اولیه این مرحله خلاقیت مرحله اول را تداوم می بخشد ولی اکنون دیگر رسالت سازمان روشن است. ارتباطات و ساختار درونی سازمان اساسا باز و هم به صورت غیر رسمی است. اعضا ساعاتی طولانی از وقت خود را وقف سازمان میکنند و تعهد بالایی نسبت به سازمان دارند.

3. مرحله رسمیت و کنترل در مرحله سوم ساختار سازمان تثبیت می شود. قوانین رسمی و رویه ها به افراد تحمیل میشود نوآوری مورد تأکید نیست ولی کارایی و ثبات مدنظر قرار میگیرند در این مرحله تصمیم گیرندگان در پست های ارشد اجرایی قرار گرفته و صاحب توان فرمانرانی می شوند و با قدرتی که دارند سازمان را اداره و حفظ می کنند.

4. مرحله پیچیده شدن ساختار در این مرحله سازمانها محصولات یا بازار های خدماتی خود را تنوع میبخشد مدیریت کالاهای جدید و فرصت های رشد را جست و جو میکند ساختار سازمان پیچیده تر و دقیق تر می شود و تصمیم گیری به شکل غیر متمرکز صورت می گیرد.

5.مرحله افول سازمان به علت رقابت و کسادی بازار یا دیگر نیروهای مؤثر در جست و جوی یافتن تقاضا برای کالاها یا خدمات نامعتبر و بی رواج خود بر می آید.

**مدیریت رشد سازمانی**

از جمله معیارهای ارزشی در زمینه رشد سازمان عبارتند از: **وسعت بهتر است**، **رشد احتمال بقا را افزایش دهد، رشد مترادف با اثر بخشی قلمداد میشود، رشد قدرت است.** **سیستم های باز سازمانها سیستمهای تبدیل داده ها به ستاده ها هستند که برای بقای خود به محیطشان متکی می باشند.**

**توسعه شغلی** حیطه شغل را افزایش میدهد. غنی سازی شغل مشاغل را از لحاظ عمودی گسترش می دهد؛ یعنی به عمق شغل می افزاید. این بدان معناست که غنی سازی شغل به کارکنان اجازه می دهد که کنترل بیشتری بر کارشان داشته باشند. آنها مجازند که برخی از وظایفی را که نوعا به وسیله سرپرستان آنها انجام می گیرد. برنامه ریزی و ارزیابی کار و همچنین نحوه ی اجرای آن بر عهده گیرند.