

سندرم جابه‌جایی سیستمی در سازمان‌ها



سید محمد مهدی عمادی

کارشناس مدیریت

در سال‌های اخیر، بخش صنعتی ایران وارد دور‌ای از بی‌ثباتی چندلایه شده است. تحریم‌ها، نوسان ارز، تورم مزمن و کمبود انرژی، فضای پیش‌بینی‌ناپذیری برای بنگاه‌ها ایجاد کرده‌اند. زنجیره‌های تأمین گسسته و منابع مالی محدود شده‌اند و پروژه‌ها یکی پس از دیگری از برنامه عقب می‌افتند. آنچه در ظاهر مجموعه‌ای از مشکلات پراکنده است، در واقع نشانه فرسودگی عمیق در ساختار مدیریتی صنعت است؛ فرسودگی که از فشارهای بیرونی تغذیه و از درون بازتولید می‌شود. پیامد چنین فضایی، شکل‌گیری الگویی تکراری در بسیاری از شرکت‌های صنعتی است. گفت‌وگوهایی که برای حل مشکلات پروژه‌ها آغاز می‌شوند، به‌تدریج به بحث درباره مسائل کلان و بیرونی منحرف می‌شوند. بخش زیادی از زمان این گفت‌وگوها، صرف تحلیل شرایط کشور می‌شود؛ تحلیل‌هایی که ظاهری جدی دارند، اما در پایان، تصمیمی واقعی برای بهبود کار حاصل نمی‌شود.

این الگو چنان فراگیر است که می‌توان آن را پدیده‌ای مستقل دانست: «سندرم جابه‌جایی سیستمی». در این حالت، تمرکز ذهن مدیران از مسائل داخلی به موضوعات بیرونی منتقل می‌شود؛ به‌ویژه وقتی چالش‌های درون سازمان بیش از حد پیچیده یا مبهم به‌نظر می‌رسند. این رفتار از بی‌تفاوتی ناشی نمی‌شود، بلکه حاصل خستگی ذهنی و فشار مداوم تصمیم‌گیری در وضعیت نامطمئن است. ذهن برای رهایی از اضطراب، به حوزه‌هایی پناه می‌برد که خارج از کنترل او هستند؛ بحث درباره سیاست، اقتصاد یا شرایط کشور، تا موقتاً از بار مسئولیت فاصله بگیرد.

در عمل، این گرایش خود را در قالب تبیین‌های بیرونی نشان می‌دهد؛ تأخیر پروژه‌ها به اقتصاد نسبت داده می‌شود، ضعف مدیریتی به نوسان بازار و ناهماهنگی‌ها به «مشکلات سیستماتیک ملی». این توضیحات ممکن است بخشی از واقعیت را بازتاب دهند، اما سمت‌وسوی گفت‌وگو را از اصلاح درونی دور می‌کنند.

وقتی همه موافقت که «سیستم مشکل دارد»، دیگر کسی مهمن نمی‌شود!

از منظر روانشناسی، این واکنش ترکیبی از جابه‌جایی اضطراب، توجیه عقلانی و تقسیم مسئولیت است؛ سازکاری که ذهن از طریق آن خود را در برابر فرسودگی محافظت می‌کند. در سطح سازمانی، نخستین و محسوس‌ترین هزینه، زمان است؛ زمانی که به‌جای صرف شدن برای برنامه‌ریزی، پایش عملکرد یا اصلاح جریان کار، در مسیر بحث‌های کلی و غیرعملی از بین می‌رود. پس از آن، انرژی مدیریتی و ذهنی سازمان تحلیل می‌رود. مدیران و کارشناسانی که باید بر اجرا متمرکز باشند، درگیر تحلیل شرایط بیرونی می‌شوند و توان تصمیم‌گیری موثر را از دست می‌دهند. در ادامه، نیروی انسانی نیز تحت‌تأثیر این فضا قرار می‌گیرد؛ افراد احساس می‌کنند تلاش‌شان بی‌ثمر است و جهت روشنی وجود ندارد. سازمان به‌تدریج پویایی خود را از دست می‌دهد، تصمیم‌سازی جای خود را به تفسیر و تحلیل می‌دهد و انرژی جمعی به‌جای حرکت، صرف توضیح می‌شود. در سطح فردی، پیامدهای این سندرم حتی پرتکرارتر و ماندگارترند. تکرار تجربه ناتوانی در کنترل شرایط و بی‌اثر ماندن تصمیم‌ها، به‌تدریج نوعی درماندگی آموخته‌شده ایجاد می‌کند؛ حالتی که فرد بساوم می‌کند هیچ اقدام موثری از او ساخته نیست. این احساس، انگیزه را می‌فرساید و فاصله ذهنی مدیران از تصمیم‌گیری‌های واقعی را بیشتر می‌کند. در چنین فضایی، محافظه‌کاری جای ابتکار را می‌گیرد، خلاقیت کاهش می‌یابد و تصمیم‌ها بیشتر رنگ احتیاط پیدا می‌کنند تا اقدام. در ادامه، انفعال، جابه‌جایی شغلی و بی‌اعتمادی به امکان تغییر، در لایه‌های مختلف سازمان گسترش می‌یابد.

در بسیاری از شرکت‌ها، این فضا به‌روشنی احساس می‌شود. در ظاهر، همه درگیر تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری هستند؛ اما نتیجه‌ای دیده نمی‌شود. حرکت هست، اما پیشرفتی نه. انرژی زیادی صرف گفت‌وگو می‌شود؛ اما مسیر تغییر نمی‌کند. این وضعیت هرج‌ومرج نیست؛ کودی پنهان در پوشش فعالیت است. در چنین محیطی، درباره همه‌چیز بحث می‌شود؛ از سیاست‌های کلان تا وضعیت بازار، جز درباره خود پروژه و راه‌های واقعی بهبود آن. اگرچه سندرم جابه‌جایی سیستمی پدیده‌ای جهانی است، اما شرایط فعلی صنعت ایران آن را تشدید کرده است. در محیطی که فرود بسیاری از بخش‌ها در پوشش فعالیت و حتی «بقا» به‌عنوان دستاوردی قابل‌قبول تلقی می‌شود، ذهن مدیران به‌طورطبیعی به‌دنبال توضیحاتی بزرگ‌تر از خود مسئله می‌گردد. چالش اصلی، حذف این تمایل نیست – زیرا امکان حذف آن از ساختار ذهنی و سازمانی وجود ندارد – بلکه مدیریت و متعادل‌سازی آن مدنظر است؛ یعنی پذیرش عوامل بیرونی بدون فراموش کردن حوزه کنترل درونی. هیچ راه‌حل ساده‌ای برای این وضعیت وجود ندارد. نمی‌توان شرایط بی‌ثبات را به‌طور کامل از بین برد؛ اما می‌توان آن را شناخت، کنترل کرد و از تأثیر آن کاست. تورم و بحران انرژی و ریسک‌های ژئوپلیتیکی ادامه خواهند داشت؛ اما آگاهی همچنان مهم‌ترین ابزار مقابله است. پذیرش این واقعیت، خود بخشی از فرآیند مدیریت است. در محیطی که بخش زیادی از عوامل بیرونی از کنترل خارج هستند، به‌تنهایی یک مهارت مدیریتی است. شاید نتوان مسیر تورم یا سیاست‌های کلان را تعیین کرد، اما می‌توان مراقب بود که ذهن سازمان در گرداب آن غرق نشود. تمرکز بر آنچه در حوزه تصمیم و اختیار است – هرچند محدود – می‌تواند همان نقطه اتکایی باشد که ساختار را سر پا نگه می‌دارد.

در نهایت، مدیریت در چنین فضایی دیگر فقط به‌معنای حل مسئله نیست؛ یعنی توان ماندن در لحظه و مواجهه با بی‌ثباتی بدون فرار به انتزاع. آگاهی نمی‌تواند تورم را مهار کند یا شبک‌ه انرژی را پایدار سازد، اما می‌تواند سازمان‌ها را از خطری آرام‌تر حفظ کند؛ انتقال تدریجی مسئولیت از درون به بیرون، از عمل به تحلیل و از کار به کلمات.

و شاید در صنعت امروز ایران، همین آگاهی، اصیل‌ترین و پایدارترین شکل کنترلی باشد که هنوز می‌توان به آن تکیه کرد.

خبر

معاون اول رئیس‌جمهور: برای حل مسائل اجتماعی به وفاق نیاز داریم

مشکلات، راهکارهای عملیاتی ارائه کند، نیازمند است. به‌طورمثال باید تحلیل و بررسی جامعه‌شناسی درباره اینکه چرا آسیب‌های اجتماعی از جمله طلاق، کاهش ازدواج یا افزایش سن ازدواج ایجاد شده است،انجام گیرد و برای آن راهکار ارائه شود. گاهی بیان می‌شود که مشکلات اقتصادی دلیل این آسیب‌هاست، در حالی که در گذشته هم مشکلات اقتصادی وجود داشته است، اما با این میزان از آسیب‌های اجتماعی مواجه نبوده‌ایم.

وی همچنین با بیان اینکه در سال‌های اخیر سطح مطالبات اجتماعی بالا رفته، اما در خلق ثروت برای پاسخگویی به این مطالبات، موفقیتی حاصل نشده است، بیان کرد: برآورده نشدن این مطالبات، موجب ایجاد نارضایتی بین اقشار مختلف از جمله بازنشستگان شده است. اساتید علوم اجتماعی باید بررسی کنند که چرا این

وضعیت در کشور ایجاد شده است. معاون اول رئیس‌جمهور گفت: دولت به کمک دانشگاه و انجمن‌های علمی علوم اجتماعی نیازمند است. دولت مشکلات را بیان می‌کند و انجمن‌ها راهکار ارائه کنند. دولت هیچ منعی برای استفاده از دیدگاه‌های اساتید و انجمن‌های علمی علوم اجتماعی ندارد. عارف در پایان بااشاره به موضوعات معیشتی اساتید در این جلسه، اعضای اتحادیه انجمن‌های علوم اجتماعی دیدگاه‌های خود درباره مسائل اجتماعی کشور بیان کرده و بر ضرورت استفاده از علوم اجتماعی در حل مشکلات و بحران‌های کشور تأکید کردند.



تصمیمات اقتصادی و اجتماعی بگیریم و آ با الگوبرداری از تصمیمات یک کشور دیگر، پاسخگوی نیازهای کشور ما خواهد بود؟

معاون اول رئیس‌جمهور بااشاره به جلسات متعدد رئیس‌جمهور با دانشگاه‌های کشور برای حل بحران آب، گفت: امیدواریم دانشگاه‌ها برای حل مشکلات و بحران‌های کشور راهکار ارائه دهند. از سویی مسائل اجتماعی پیچیدگی‌های خاص خود را داشته و گاهی حتی بین دیدگاه‌های ۲متخصص علوم اجتماعی جمع‌بندی ایجاد نمی‌شود، در حالی که ما نیاز داریم تا برای حل مسائل اجتماعی، وفاق و اجماع ایجاد شود.

مطالبات اجتماعی بالا رفته

عارف تأکید کرد: کشور به علوم اجتماعی که برای حل

اجتماعی و انسانی با نظام حکمرانی وجود داشته است که باید این روند تغییر کند. همچنین گاهی یک تفکر آرمانی در بین اساتید علوم انسانی و اجتماعی به‌طورناخواسته موجب دوری آنان از نظام حکمرانی می‌شود.

وی خاطرنشان کرد: نگاه دولت به انجمن‌های علوم اجتماعی این است که این انجمن‌ها، مشاوران برجسته و بی‌ادعای نظام هستند که منافع شخصی خود را دنبال نکرده و پیگیر رشد و تعالی علمی کشور هستند. بنابراین باید ارتباط این انجمن‌ها و دولت بیشتر شود تا دولت از دیدگاه‌های آنان بهره ببرد. البته برای برقراری این تعامل، این شرط وجود دارد که دولت و انجمن‌ها درباره پیش‌شرط‌ها به‌توافق برسند. به‌طورمثال باید به تفاهم برسیم که در چه شرایطی می‌خواهیم برای کشور

معاون اول رئیس‌جمهور بااشاره به ضرورت برقراری تعامل دوسویه بین دانشگاه و نظام حکمرانی کشور، گفت: دانشگاه‌ها و انجمن‌های علمی با ارائه راه‌حل عملیاتی برای مشکلات و بحران‌های کشور، به دولت کمک کنند.

به گزارش روز شنبه ایرنا، محمدرضا عارف در دیدار با اعضای اتحادیه انجمن‌های علوم اجتماعی با بیان اینکه رئیس‌جمهور و دولت چهاردهم بارها اعلام کرده‌اند که از دانشگاه و اساتید انتظار ارائه راهکار برای حل مشکلات کشور را دارند، گفت: برگزاری چنین جلساتی برای دولت مفید است. ما از این اتحادیه برای حل مسائل کشور از جمله مسائل اجتماعی و اقتصادی کمک می‌خواهیم.

وی افزود: دولت چهاردهم تفکر دانشگاهی داشته و باور دارد دانشگاه می‌تواند برای حل مسائل کشور راه‌حل دهد. برای رسیدن به این هدف، باید تعامل دانشگاه و دولت و نظام حکمرانی، صمیمی و روشن باشد تا هر دوطرف از این تعامل بهره ببرند. رابطه یک‌طرفه مشکلی را حل نخواهد کرد.

معاون اول رئیس‌جمهور تصریح کرد: توقع دولت این است که علوم اجتماعی و انسانی، علاوه بر پرداختن به مشکلات فعلی کشور، برای مسائل میان‌مدت و بلندمدت نیز نظریه داشته باشد تا کشور در آینده دچار مسائل حاد و بحرانی نشود.

عارف بااشاره به ضرورت ایجاد زمینه برای نقش‌آفرینی متخصصان علوم اجتماعی در فرآیند برنامه‌ریزی برای کشور، افزود: عموماً افرادی برای کشور برنامه‌ریزی می‌کنند که متخصص علوم انسانی و اجتماعی نیستند. البته در چند دهه اخیر نوعی قهر اعلام‌نشده علوم

به‌گفته سخنگوی دولت؛ علت اصلی تورم، ناترازی بانک‌ها و اضافه برداشت آنهاست و با اقدام بانک مرکزی و نهادهای ذی‌ربط، انتظار می‌رود کنترل تورم تحقق یابد. به‌گزارش مهر، فاطمه مهاجرانی افزود: موضوع بانک آینده که سال‌ها پرونده باز داشته و نگرانی‌هایی را در سطح جامعه ایجاد کرده است، به‌سرانجام رسید.

وی افزود: سپرده‌گذاران بانک آینده نگرانی نداشته باشند، به جهت آنکه حساب‌های آنها به بانک ملی منتقل خواهد شد. مهاجرانی اظهار کرد: یکی از نگرانی‌های اصلی مردم در جامعه، مسئله تورم است. علت ایجاد تورم، در بسیاری از موارد، ناترازی بانک‌هاست؛ به‌عبارتی زمانی که بانک‌ها دچار اضافه‌برداشت می‌شوند، شاهد خلق تورم خواهیم بود، بنابراین امیدواریم با اقدام شایسته بانک مرکزی و هماهنگی نهادهای ذی‌ربط، اضافه‌برداشت بانک‌ها متوقف شده و در نتیجه کنترل تورم محقق شود. سخنگوی دولت در بخش دیگری از سخنان خود بااشاره به اقدامات وزارت اقتصاد، بیان کرد: وزارت امور اقتصادی و دارایی در روزهای اخیر اقدام مناسبی در راستای تأمین سرمایه در گردش تولیدکنندگان انجام داده و سامانه تأمین مالی بنگاه‌های تولیدی، طراحی کرده است. در واقع یکی از دغدغه‌های مقام معظم رهبری و با دقت بردستی که ایشان داشتند، سالیان سال است که اسم سال‌ها به نام تولید، اقتصاد، سرمایه‌گذاری و رفع موانع تولید نام‌گذاری می‌شود، اما

طبیعتاً آنچه مردم مشاهده می‌کنند، به‌اندازه‌ای که باید شاهد رونق تولید نبودیم، از این‌رو یکی از اقدامات وزارت عمده تجهیزیات موردنیاز از داخل کشور تأمین می‌شود، هرچند برخی قطعات همچنان وارداتی است، به‌گونه‌ای که خوشبختانه تعدادی از افرادی که پیش‌تر واردکننده غیرقانونی لوازم‌خانگی بودند، اکنون در شهرهای مرزی کارخانه‌های تولیدی تأسیس کرده و زمینه اشتغال جوانان را فراهم ساخته‌اند. سخنگوی دولت بیان کرد: صادرات این صنعت باوجود ناترازی برق و گاز و قطعی‌های مکرر، رشد ۴۵ درصدی داشته و عمق داخلی‌سازی نیز از ۵۰ به ۶۰ درصد افزایش یافته است. وی ابراز امیدواری کرد: با تأمین پایدار انرژی، روند رشد تولید بهبود یابد.

گرانی تسهیلات، دغدغه تولید

مهاجرانی گفت: یکی از گلایه‌های بخش تولید، گران بودن تسهیلات بانکی است که سبب افزایش نرخ تمام‌شده کالاها می‌شود. در راستای حمایت از اقشار مختلف، تاکنون وام ۵۰میلیون تومانی به حدود ۳۰ هزار بازنشسته پرداخت شده و همچنین ۱۰ هزار میلیارد تومان از پاداش پایان‌خدمت بازنشستگان وزارت آموزش و پرورش در ۲ هفته گذشته پرداخت شده است. وی در ادامه بااشاره به برگزاری نمایشگاه لوازم‌خانگی در پایتخت، اظهار کرد: طی روزهای گذشته، نمایشگاه لوازم‌خانگی در تهران با مشارکت گسترده تولیدکنندگان سراسر کشور برگزار شد. صنعت لوازم‌خانگی به‌دلیل ارتباط مستقیم با زندگی مردم و سهم قابل‌توجه در اقتصاد، از صنایع مهم کشور است. این صنعت در شش‌ماه گذشته حدود ۱۰درصد رشد داشته و کیفیت محصولات آن افزایش یافته است.

عضو کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی:

بزرگ‌ترین مشکل امروز وضعیت اقتصادی است

نماینده مردم رفسنجان در مجلس بااشاره به اینکه همیشه این افراد بحث‌های‌شان حول محور اختلاف‌افکنی است، بیان کرد: امروز مردم کاری به این جناح و آن جناح ندارند. آنان می‌گویند مسئولان برای ما چه کرده‌اند؟ از این‌رو همه مسئولان باید با وحدت و انسجام برای بهبود وضعیت زندگی مردم گام بردارند.

انارکی محمدی تأکید کرد: همدلی و انسجام با باعث می‌شود که دولت، موفق عمل کند و دیگر دشمنان نتوانند با تفرقه و اختلاف داخلی برای‌ما مشکل ایجاد کنند. وی با تأکید بر اینکه باید به دولت کمک کنیم که از وضعیت بحرانی کنونی خارج شود، افزود: بهترین کار همدلی و همدلیایی است. در این میان افرادی هستند که از جناح‌ها و گروه‌های مختلف تددروی می‌کنند، باید تکلیف این افراد مشخص شود، زیرا

طرح موضوع استیضاح مناسب نیست

عضو کمیسیون اقتصادی مجلس تصریح کرد: همه باید مراقب باشند. اختلافات

«خبرهای کوتاه»

«گزیر»، بانک آینده، موفقیتی برای نظام حکمرانی

در اجرای ۲ قانون مذکور، – و اهتمام ریاست محترم بانک مرکزی در رسیدگی به بانک‌ها و موسسات ناتراز، این تصمیم نقطه عزیمتی جدی برای اصلاح نظام بانکی و در نتیجه کاهش تورم محسوب است و باید برای دیگر بانک‌ها و موسسات مالی زبانه‌ده نیز پیگیری شود. همچنین این تصمیم برای به‌ثمرنشتن نیاز به مراقبت دارد و سیاسی کردن این دستاورد ملی، فقط و فقط به‌نفع همان‌هایی است که تاکنون از قبل ناترازی این بانک بهره برده‌اند. بانک مرکزی نیز باید با جدیت تلاش کند، به استناد احکام راهگشای قانون برنامه هفتم، زیان انباشته این بانک را از طریق دارایی‌های سهامدار عمده جبران کند.»

سازکار جدید نرخ ارز مسافرتی اجرایی شد

ورزشی و فدراسیون‌ها همچنان بدون تغییر و طبق روال گذشته محاسبه خواهند شد. در همین حال، فرآیند خرید و دریافت ارز مسافرتی همچنان از طریق بانک‌های عامل ملی، ملت و سامان انجام می‌شود. پس از راه‌اندازی نهایی سامانه ارز مسافرتی مرکز مبادله ایران، تمام مراحل دریافت و تخصیص این ارز به‌صورت متمرکز در سامانه مذکور صورت خواهد گرفت. بانک مرکزی اعلام کرده است؛ هدف از اجرای این سازکار جدید، شفاف‌سازی و یکپارچه‌سازی نرخ‌ها در حوزه ارز سفرهای خارجی و مدیریت بهتر جریان ارزی در بازار خدماتی کشور است.



و نزاع‌های داخلی بسیار خطرناک است و مانع انسجام و وحدت مدنظر رهبر معظم انقلاب می‌شود.

انارکی محمدی با بیان اینکه ما باید یاد

بگیریم که اگر قرار است سیاست‌های کلی نظام براساس یک توافق باشد، باید تابع سیاست‌های

نظام باشیم، افزود: امروز برخی از قوانین تأیید می‌شود، اما عده‌ای دوباره دنبال این هستند که چرا این تصمیم گرفته شده است. این نشان‌دهنده نبود وحدت و وفاق

است.

وی همچنین درباره طرح‌های مطرح‌شده استیضاح برخی اعضای کابینه در مجلس، بیان کرد: مجلس و دولت باید کنار هم باشند تا بتوانند از این شرایط بحرانی عبور کنند، طرح موضوع استیضاح در شرایط کنونی به‌هیچ‌وجه مناسب نیست.



عکس: ایسنا

تولید برای محرومیت زدایی؛ گلخانه توت‌فرنگی چناران