

سه فرهنگ مدیریت؛ کلید یادگیری سازمانی

منبع: STOAN MANAGEMENT REVIEW/FALL 1996

مترجمان: سوسن جدی و محمد زنجانی

* سه گروه مدیران اجرایی، مهندسان و اپراتورها واقعاً یکدیگر را به درستی درک نمی‌کنند و این ناهماهنگی در بین آنها مانع یادگیری در سازمان است.
* کلید یادگیری سازمانی کمک به مهندسان و مدیران اجرایی است تا یاد بگیرند که چگونه فرهنگ خود را تجزیه و تحلیل کنند و چگونه فرهنگها را حول نقاط قوت آنها تکمیل کنند.
* مشکلات یادگیری سازمانی مستقیماً به ناهماهنگی بین فرهنگ مهندسی، فرهنگ مدیران ارشد و فرهنگ اپراتورها مربوط است.

ایجاد کرد. این صراحت و اعتماد، به‌اعضای گروه اجازه داد تا به‌جای آنکه به‌شیوه مرسوم این شرکت منتظر راه‌حلهای دیکته شده بمانند، مسائل و مشکلات طراحی و مهندسی را مشخص کنند، مسائل و مشکلاتی که شناخت به‌موقع آنها به‌منظور اجتناب از تأثیرات متقابل بعدی که مستلزم هزینه و طراحی‌های مجدد بود بسیار ضرورت داشت. برای مثال، تغییر طراحی شاسی‌ها (CHASSIS DESIGN) ممکن بود که باعث سنگین‌تر شدن خودرو گردد که در این صورت طراحی مجدد تایرها ضرورت پیدا می‌کرد که به‌نوبه خود ممکن بود منجر به ایجاد سروصدا در داخل اتومبیل شود. با مشخص شدن به‌موقع مشکلات، تیم نتوانست به‌طور سیستماتیک کل اتومبیل را بررسی و طراحی مجدد آن را سرعت بخشد.

با وجود آن، طرح به‌موقع مشکلات موجب گردید که در مدیران سطوح بالای شرکت تصور نادرستی ایجاد شود. آنها تصور کردند که تیم از کنترل خارج شده و تأکید کردند که بایستی تحت کنترل قرار گیرد. تیم هم دریافت که مدیران رده بالا ارزش تشخیص به‌موقع مشکلات را درک نکرده و بکارگیری شیوه جدید یادگیری خود را ادامه دادند و فرض را بر آن گذاشتند که نتایج نهایی همه چیز را روشن خواهد کرد. تیم توانایی تکمیل طرحهای پیش‌بینی شده را براساس برنامه داشت و نتوانست هزینه‌ها را به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش دهد. اما برخلاف انتظار، مدیران سطح بالا هرگز دریافته‌اند که دلایل این نتایج چشمگیر آموختن شیوه حل مسئله بوده است بلکه برعکس تصور کردند که علت «تحت کنترل» درآوردن تیم بوده است. آنها تیم را منحل

نکاسامی‌های یسادیگیری سازمانی (ORGANIZATIONAL LEARNING) می‌شود. هنگامی که در واقع این مدیران اجرایی و مهندسان هستند که بایستی در مواجهه با چالشهای قرن ۲۱ فرآیند یادگیری را آغاز کنند سوال این است که آیا ما به‌اشتباه تصور کرده‌ایم که مسئله اصلی، تمرکز بر یادگیری سازمانی است؟

سازمانها نمی‌آموزند؛ ابداعات تداوم یا اشاعه نمی‌یابند

برای ادامه حیات در دنیای رقابتی و پرتلاطم امروز، توانایی ایجاد اشکال و فرآیندهای سازمانی جدید و نوآوری در عرصه فنی و سازمانی، ضرورتی قطعی و اجتناب‌ناپذیر است. لیکن این یادگیری نه‌فقط مستلزم اقتباس اشکال جدید است بلکه نیازمند به انطباق و اشاعه آن با دیگر اجزاء مرتبط به سازمان و حتی دیگر سازمانها در آن صنعت است.

سازمانها هنوز چگونگی اداره این فرآیند را نیاموخته‌اند. ما نمونه‌های موفقی از یادگیریهای سازمانی را دیده‌ایم که تمایل به یادگیری انطباقی کوتاه‌مدت داشته‌اند. (انجام کارها بهتر از آنچه که قبلاً انجام می‌شده است.) و اگر ابداعاتی داشته‌اند تمایل به انزوا و یا حتی کنارگذاشتن آنها داشته‌اند.

برای مثال، یک تیم ایجاد محصول جدید در یک شرکت بزرگ اتومبیل‌سازی که با انستیتوی تکنولوژی ماساچوست (MIT) جهت توسعه توان یادگیری شرکت همکاری می‌کرد. با استفاده از فنون مختلف تیم سطح بالایی از صراحت، اعتماد و ارتباط را در بین سطوح مختلف سازمان

چرا سازمانها در یادگرفتن چگونه یادگرفتن شکست می‌خورند و در نتیجه در میدان رقابت در حاشیه باقی می‌مانند؟ در این مقاله توضیح می‌دهم که چرا در سازمانها یا نوآوری رخ نمی‌دهد و یا در بقا و بهره‌وری با شکست مواجه می‌شوند برخی از این توضیحات پیرامون مفهوم مبهم «مقاومت در برابر تغییر»، یا «ماهیت انسان» یا شکستهای «رهبری» است. دلایل اساسی که من برای این ناکامی‌ها ذکر می‌کنم ناشی از این واقعیت است که در هر سازمانی سه فرهنگ خاص در میان پاره فرهنگها (SUBCULTURES) وجود دارد.

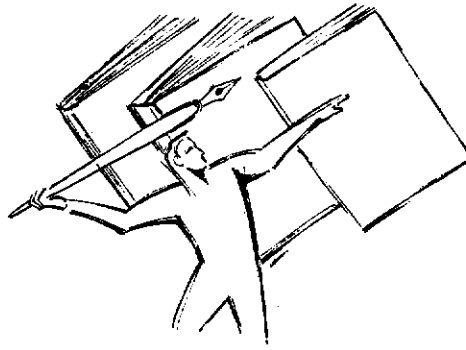
دو دسته از آنها ریشه بیرونی دارند و در نتیجه به‌طور اصولی فرضیات مخصوص به خود را نیز دارا هستند. یک فرهنگ درونی هم در هر سازمانی براساس موفقیت‌های عملیاتی آن بوجود می‌آید که من آنرا «فرهنگ اپراتوری» (OPERATOR CULTURE) می‌نامم. علاوه بر آن، هر سازمانی در انجام عملیات مختلف خود، طراحان و متخصصینی را دارد که تکنولوژی را در دست خود دارند و من آن را «فرهنگ مهندسی» (ENGINEERING CULTURE) می‌نامم. همچنین هر سازمانی دارای مدیران اجرایی شامل اعضای هیئت‌مدیره و مدیران میانی است. آنچه که آن را «فرهنگ اجرایی» (EXECUTIVE CULTURE) نامیده‌ام. هرکدام از آنها به‌دلیل ماهیت حرفه‌ای خود، ساختار بازار سرمایه و تشکیل اجتماعات حرفه‌ای جهانی، مسائل مشترکی را منحصر به نقش و وظایف خودشان دارند.

این سه فرهنگ غالباً در یک جهت حرکت نمی‌کنند و فقدان این هم‌جهتی است که موجب

کردند زیرا آن را مبتکر نمی‌دانستند. بعداً چند تن از اعضای تیم را تشویق کردند و رهبران آن را به‌عنوان بخشی از برنامه‌های کوچک‌سازی بازنشسته کردند.

درمثال دیگر، یک شرکت بیمه تصمیم به اجرای برنامه اتوماسیون دفتر (PAPERLESS OFFICE) گرفت. مدیرعامل شرکت، مدیری را برای اجرای سیستم جدید استخدام کرد و منابع لازم را جهت اجرای کار در اختیار وی نهاد. به‌منظور بهره‌گیری از سیستم جدید کارکنان مجبور به فراگیری روشهای پیچیده کامپیوتری به‌جای فعالیتهای مشخص و روزمره خود شدند و از آنجایی که شرکت از لحاظ مالی تحت فشار بود و چندین برنامه بهره‌وری را نیز در دست اجرا داشت و مدیران صف (LINE MANAGERS) نیز اصرار داشتند که کلیه کارهای روزمره بایستی حین آموزش سیستم جدید انجام گیرد و مدیر جدید هم اصرار داشت که سیستم باید براساس برنامه‌ریزی قبلی انجام گیرد، کارکنان فقط اصول اولیه کار با سیستم جدید را آموختند اگرچه ظاهراً بدون کاغذ کار می‌کردند. مدیر جدید براساس اطلاعات پراکنده و نادرست اعلام داشت که سیستم جدید طبق برنامه انجام شده است اما نتیجه آن بود که کارکنان سیستم جدید را به‌اندازه‌ای که از سیستم قبلی بهره‌ورتر باشد فرا نگرفته بودند و به‌دلیل اجرای ناقص آن بهره‌وری از قبل هم کمتر شد.

در سومین مثال، شرکتی تصمیم گرفت ابزارهای اتوماتیک مورد نیاز در فرآیند تولید خود را معرفی کند. این ایده از مهندسی بود که فرصت را برای انجام کارهای مهندسی مناسب یافته بودند. مهندسین و فروشندگان به‌اتفاق هم طریقی را براساس اصول فنی تهیه کردند اما دریافتند که مدیران میانی می‌خواهند تا مانع ارائه آن به مدیران ارشد شرکت شوند مگر آنکه مجدداً نوشته شده و نشان دهد که با حذف نیروی انسانی می‌تواند موجب کاهش هزینه‌ها گردد. به‌دلیل فقدان اطلاعات صحیح تیم رسمی غیرواقعی برای توجیه خرید ماشین‌آلات گرانقیمت ارائه کرد. طرح یادشده سلسله مراتب خود را طی کرد. اتحادیه کارگری از آن آگاه شد و تاکید کرد با آن موافقت نخواهد کرد مگر آنکه مدیریت بالای شرکت تضمین کند که با ورود آن دستگاهها هیچ شغلی حذف نخواهد شد و اپراتورهای فعلی آموزشهای لازم را برای کار با آنها خواهند دید. این کار نه‌تنها پروژه را به تاخیر



*** فرهنگ اپراتورها چون برخاسته از سازمان و درون واحدهای عملیاتی است تشریح آن از دیگر فرهنگها مشکل تر است.**
*** در فرهنگ مهندسی، انسان به‌جای آنکه در درون سیستم طراحی شود، در بیرون آن در نظر گرفته می‌شود.**

به‌هرحال من در اینجا به بررسی عمیق این پدیده پرداخته‌ام.

موضوع مهم‌تر این است که در اکثر سازمانها سه فرهنگ حرفه‌ای متفاوت وجود دارد که به‌درستی توسط یکدیگر درک نمی‌شوند و غالباً در تعارض با یکدیگر عمل می‌کنند. این فرهنگها متعارض هستند و پایه آن چیزی هستند که به‌عنوان جوامعتهای حرفه‌ای (OCCUPATIONAL COMMUNITIES) توصیف می‌شوند.

مفهوم فرهنگ و جماعت‌های حرفه‌ای

فرهنگ مجموعه‌ای از فرضیات ضمنی است، درباره اینکه جهان چگونه هست و چگونه باید باشد که اجتماعات بشری با یکدیگر همکاری داشته باشند و همچنین تعیین‌کننده ادراکات، افکار، احساسات و به‌درجاتی رفتارهای آنان نیز می‌باشد. فرهنگ خود را در سه سطح نشان می‌دهد، سطح فرضیات زیربنایی که اساس فرهنگ است، سطح ارزشهای حمایتی که غالباً نمایانگر آن چیزی است که گروهها به‌طور ایده‌آل مایل هستند به آن شیوه عمل کنند و سطح دیگر رفتارهای روزمره است که منعکس‌کننده مجموعه‌ای از توافقات جمعی درباره فرضیات زیربنایی و ارزشهای حمایتی است. رفتار عینی نمی‌تواند به‌تنهایی برای تعبیر و تفسیر فرهنگ مفید واقع شود زیرا معمولاً اقتضای موقعیتها ما را وادار می‌سازد که رفتاری متناقض با ارزشها و فرضیات مورد قبول خود نشان دهیم. به‌همین جهت هم غالباً شاهد «تعارض» و یا «تضاد» در رفتارهای عینی و یا بین رفتارها و ارزشها می‌باشیم.

به‌منظور شناخت عناصر اصلی فرهنگ بایستی رفتارها را برای مدت مدیدی مشاهده کرد یا به بررسی ارزشهای زیربنایی و فرضیاتی که ناشی از ادراکات و افکار اعضای یک گروه است،

انداخت بلکه پس از نصب تجهیزات، کارآیی کمتر و هزینه‌ها بیشتر از چیزی بود که پیش‌بینی شده بود. مهندسان بشدت از ایده‌ای که داده بودند مایوس گردیدند. براساس نظر آنها اپراتورها بایستی کنار گذاشته می‌شدند اما آنها فقط با آموزش دوباره بر سر کارهای خود بازگشتند. از مطالعات هاتورن در دهه ۱۹۲۰، معلوم شد که توجه به کارکنان انگیزش و بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد. لوین، آریس، مک‌گریگور، لیکرت و بسیار دیگر نشان دادند که چگونه شیوه سلوک و رفتار مدیران با کارکنان به‌عنوان افرادی بالغ و کسانی که در ایجاد شرایط دخالت دارند، می‌تواند بازخور (FEEDBACK) خوبی داشته باشد. این افراد از کارآیی بالاتری نسبت به کسانی که با آنان اینگونه رفتار نشده بود، از خود نشان می‌دادند.

برنامه‌هایی مانند آموزش حساسیت گروهها و شبکه مدیریت بلیک نیز مانند مکتب روابط انسانی و مدیریت مشارکتی (PARTICIPATORY MANAGEMENT) برای چندین دهه توجه همگان را به‌خود جلب کرد. تا به‌امروز هم از این برنامه‌ها و برنامه‌های مشابه با آن آمده و رفته است و هنوز هم معلوم نیست که سازمانها از آن چه می‌آموزند و یا چرا این ابداعات و نوآوریها از بین می‌روند و دوباره تحت عناوین جدیدی مانند اختیار، گروههای خودگردان (SELF - MANAGED GROUPS) رهبری خدمتگزار و امثالهم به کار گرفته می‌شوند. آنچه که از موارد یادشده آموخته می‌شود بسیار پیچیده است و از طرفی هم می‌توان گفت که این زندگی معمولی سازمانها است. درست مانند ماهیت زندگی انسان. یا می‌توان گفت که این پروژه‌ها و برنامه‌ها توسط تیمهای انجام‌دهنده و یا مدیران مافوق آنها بد به‌کار گرفته شده‌اند و یا اینکه همه برنامه‌های مبتنی بر روابط انسانی در اولین مرتبه خوب اجرا نشده بودند.

پرداخت.

برای مثال، بسیاری از سازمانها از «کار گروهی» و یا همکاری حمایت می‌کنند اما سیستمهای انگیزشی و کنترلی آنها بیشتر براساس فرضیات ضمنی است که فقط فرد را مورد نظر قرار می‌دهد و بهترین نتایج هم از سیستمهای رقابتی و پاداشهای فردی برمی‌خیزد. در شرایطی هم که موقعیت، کار گروهی را اقتضا کند، گروه ایجاد می‌شود اما رفتارهای سطحی از خود نشان می‌دهد مانند کار گروهی در اداره جلسات و نتیجه‌گیریهای جمعی و امثالهم و اعضا هم مشارکت خویش را بر پایه این عقیده که می‌توانند کار را براساس تلاشهای فردی خود پیش برند، ادامه خواهند داد.

از این رو تا زمانی که پاداشهای فردی ادامه داشته باشد به همین گونه عمل خواهد شد. من شنیده‌ام که بسیاری از مدیران ارشد به مرئوسان خود می‌گویند که از آنها انتظار دارند به صورت گروهی عمل کنند اما با جمله‌ای شبیه به این به آنها یادآوری می‌شود که همه آنها برای پست ریاست رقیب یکدیگر هستند.

فرهنگها و پاره فرهنگها

فرهنگهایی در درون سازمانها و براساس تاریخچه و تجربیات آنها بوجود می‌آید. آغاز آن با موسسان سازمانها است یعنی، کسانی که نظریات و فرضیات آنان درباره دنیا و چگونگی موفقیت در آن، موجب رشد موفقیت‌آمیز آن سازمان بوده و فرضیات و طرز تفکر اعضای جدید آن را شکل داده است. بنابراین IBM، هیولت پاکارد، (HEWLETT - PACARD)، فورد و دیگر شرکتهایی که برای چندین دهه موفقیت داشته‌اند، فرهنگی را خواهند داشت که نشان‌دهنده چگونگی تفکر، احساس و عمل اعضای آن است.

پذیرفته شده‌های مشترک نوعاً پیرامون واحدهای عملیاتی سازمانها و غالباً براساس آموزشهای مشابه اعضا و تجارب سازمانی یکسان شکل می‌گیرند. همه ما می‌دانیم که در پروژه‌های چند عملیاتی، خوب کارکردن تیمها با یکدیگر مشکل است. زیرا هر یک از اعضا با فرهنگهای عملیاتی (FUNCTIONAL CULTURES) خود وارد پروژه می‌شوند و نتیجتاً از نظر ارتباطی، نتیجه‌گیریها و تصمیم‌گیریهای جمعی دچار اشکال می‌شوند. این اشکال ارتباطی، بیشتر از آنکه ناشی از

اهداف متفاوت این گروهها باشد، بیشتر ناشی از این موضوع اساسی است که معانی لغاتی که آنها استفاده می‌کنند، خیلی با یکدیگر متفاوت است. کلمه «بازاریابی» برای یک مهندس به معنای توسعه محصول، برای یک مدیر تولید، مطالعه مشتریان از طریق تحقیق بازار، برای یک فروشنده به معنای تجارت و برای یک مدیر کارخانه به معنای تغییر پیوسته در طراحی محصولات خواهد بود. هنگامی آنها سعی دارند که با یکدیگر کار کنند غالباً این عدم توافق را به شخصیتها نسبت می‌دهند و از تاثیر فرضیات مشترک در بین هریک از این گروهها که برکنش هریک تاثیر می‌گذارد، غافل می‌شوند.

پاره فرهنگ دیگر، ناشی از تجربیات موفق مشترک در بین سطوح مختلف سلسله مراتبی است. اگر در سرپرستان صف، شیوه‌های اداره زیردستان مرتباً با موفقیت توأم شود همه آنها بتدریج فرضیات مشترکی را درباره چگونگی انجام کار در شغل خود پیدا می‌کنند که فرهنگ سرپرستان (CULTURE OF FIRST - LINE SUPERVISION) می‌شود. به همین صورت در بین مدیران و مدیران بالاتر نیز فرضیات مشترکی بوجود می‌آید که آنها به تازه‌واردان می‌آموزند. این فرهنگهای سلسله مراتبی، مسائل ارتباطی مشترکی را ایجاد می‌کند. این فرهنگها با یکدیگر برخورد دارند. یک پروپوزال (PROPOSAL) باید به زبان مناسب سطح بعدی بیان شود و بایستی نمایانگر ارزشها و پذیرفته شده‌های آن سطح باشد. از دیدگاه سطوح بالا، تصمیمات باید به شکل قابل درکی برای زیردستان عنوان شود و غالباً در نتیجه این «ترجمه کردن‌ها» است که آنچه سطح بالایی‌ها واقعاً می‌خواهند، تغییر می‌کند و یا حتی دگرگون می‌شود.

تا اینجا من بر فرهنگهایی تاکید کردم که منحصر به اعضای یک سازمان بود اما «جماعت‌های حرفه‌ای» (OCCUPATIONAL COMMUNITIES) هم فرهنگهایی را درکنار فرهنگ سازمانها ایجاد می‌کنند. که از فرضیات مشترک، الزامات آن حرفه و ارتباط مشترک آن حرفه با دیگر حرفه‌ها، ناشی می‌شود. درحقیقت بخشی از فرهنگهای عملیاتی مختلفی که در سازمانها وجود دارد در نتیجه عضویت در جماعت‌های حرفه‌ای مربوطه است. فروشنده‌گان، حسابداران، کارگران خط مونتاژ و مهندسان هریک در فرضیات ضمنی مربوط به ماهیت کارهایشان علیرغم اینکه کارفرماهای متفاوتی

داشته‌اند، سهم هستند.

مشابه این موضوع، در مورد مدیران ارشد پروژه اعضای هیئت مدیره‌ها نیز صادق است. آنها با مسائل مشابهی در همه سازمانها، در همه صنایع و در سرتاسر دنیا مواجه می‌شوند. از این رو آنها در هر کجا که باشند به دلیل زمینه آموزشی یکسان و تلقینات مشترک، دیدگاهها و فرضیات مشترکی را درباره ماهیت تجارت و آنچه یک تجارت را موفق می‌سازد، دارند.

سه فرهنگ مدیریت

مشکلات یادگیری سازمانی که من تشخیص داده‌ام می‌تواند مستقیماً به عدم هماهنگی بین سه فرهنگ (۱) فرهنگ مهندسی، (۲) فرهنگ مدیران ارشد و (۳) فرهنگ اپراتورها مربوط باشد. به منظور درک چگونگی این سه فرهنگ به توضیح فرضیات مشترک هر یک می‌پردازیم:

فرهنگ اپراتوری

تشریح فرهنگ اپراتورها از همه مشکل‌تر است زیرا این فرهنگ برخاسته از سازمان و درون واحدهای عملیاتی است. این فرهنگ را می‌توان در یک کارخانه هسته‌ای، یک مجتمع شیمیایی، یک کارخانه تولید اتومبیل، کابین یک خلبان و یک دفتر کار، شناسایی کرد اما روشن نیست که چه عناصری آن را از کانون اصلی خود منتشر کرده است. به منظور تمرکز بر موضوع، بایستی مدنظر داشته باشیم که عملیات در صنایع مختلف نمایانگر روند کلی تکنولوژیکی آن صنایع می‌باشند. در برخی از سطوح اصلی، چگونگی انجام کارها در یک صنعت، محل ظهور تکنولوژی که آن صنعت را ایجاد کرده است، نشان می‌دهد.

برای مثال، براساس بحث متفاعدکننده زوبوف، تکنولوژی اطلاعات شیوه‌های کار را در برخی از صنایع منسوخ کرده و وظایف مفهومی (CONCEPTUAL TASKS) را جایگزین آن کرده است. در یک مجتمع شیمیایی، دیگر کارگران برای مدت‌های طولانی در سالنها قدم نمی‌زنند، بو نمی‌کشند و تست نمی‌کنند بلکه به جای آن کارگر در یک اتاق کنترل می‌نشیند و شرایط سالن را براساس آنچه که در صفحه کامپیوتر می‌بیند، کنترل می‌کند.

فرهنگ اپراتوری بر پایه کنش متقابل انسانی است و اکثر واحدهای صنفی (LINE UNITS)، می‌آموزند که مدیران ارشد کار گروهی را شرط

لازم کار موثر و ثمربخش می‌دانند. آنها همچنین می‌آموزند که مسئله این نیست که وظایف به صراحت تعریف شده باشد و هر کسی بدانند که در هر شرایطی چه کاری را بایستی انجام دهد، دنیا به درجاتی غیرقابل پیش‌بینی است و هر فردی باید از مهارت‌های مبتکرانه خود بهره بگیرد. در عملیات پیچیده مانند عملیات در یک مرکز هسته‌ای، اپراتورها می‌دانند که به میزان زیادی وابسته به یکدیگرند و باید به‌عنوان یک تیم، با همدیگر کارکنند، بویژه در مواقعی که با موارد غیرقابل پیش‌بینی سروکار دارند.

قواعد و سلسله مراتب هم غالباً در شرایط غیرقابل پیش‌بینی به این سمت سوق می‌یابند. وقتی فرایند تولید با مجموعه‌ای از عملیات مرتبط است این حساسیت در بین اپراتورها به درجاتی افزایش می‌یابد که بایستی به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی با یکدیگر کارکرد. این موضوع در مورد همه فرایندهای تولیدی خواه عملیات فروش (SALES FUNCTION)، خواه در مورد کارمندان دفتری و یا یک واحد خدماتی صدق می‌کند.

تراژدی این جا است که در غالب سازمانها، کارکنان می‌دانند که برای انجام موثر کارها بایستی براساس فرضیات فوق عمل کرد اما نه سیستمهای تشویقی و نه روشهای مدیریتی هیچکدام از این فرضیات پشتیبانی نمی‌کنند. کارکنان همچنین آموخته‌اند که آنچه صحیح و براساس قاعده است، انجام دهند و تواناییهای یادگیری خود را برای خنثی کردن تلاشهای مدیریت جهت ارتقای بهره‌وری به کار گیرند. به‌منظور درک علت این وقایع باید دید که دو فرهنگ عمده دیگر، در سازمانها چگونه عمل می‌کنند.

فرهنگ مهندسی

در هر سازمانی، گروهی از کارکنان را می‌توان به‌عنوان طراحان تکنولوژی مورد استفاده در آن سازمان در نظر گرفت. اینها کسانی هستند که می‌دانند چگونه باید از آن تکنولوژی استفاده کرد. فرهنگ این جمعیت حرفه‌ای را می‌توان با عنوان «فرهنگ مهندسی» نامگذاری کرد. هرچند که این فرهنگ در فعالیتهای سنتی مهندسی وضوح بیشتری دارد لیکن در فعالیتهای مربوط به طراحی و اجراء انواع تکنولوژیها از جمله تکنولوژی اطلاعات، تحقیقات بازاریابی، سیستمهای مالی و مانند اینها نیز می‌توان آن را

مشاهده کرد. فروض مشترک این جامعه براساس تحصیلات مشترک، تجربه کاری و نیازهای شغلی قرار گرفته است.

مهندسان و تکنوکراتها از هر تیره‌ای که باشند جذب رشته مهندسی شده‌اند زیرا که فعالیتی مجرد و غیرشخصی است. آموزشهای آنها این نظر را که مسائل راه‌حلهای مجرد دارند را تقویت می‌کند و اینکه راه‌حلهای را می‌توان در دنیای واقعی با تولید محصولات و سیستمها فارغ از خطاها و نقاط ضعف انسانی عملی ساخت.

در طراحی سیستمهای پیچیده مانند هواپیماهای جت یا سایتهای اتمی برای اطمینان از ایمنی، مهندسان استفاده از روشهای تکنیکی

*** مدیران باید با مردم کار کنند و دریابند که این مردم هستند که باعث حرکت سازمان می‌شوند.**
*** فرهنگ اجرایی با فرهنگ مهندسی در این نقطه نظر مشترکند که افراد منبسط هستند که بیش از آنکه راه حل ارائه دهند، تولید مشکل می‌کنند.**

را به تکیه بر تیم انسانی ترجیح می‌دهند. مهندسان عوامل انسانی را تشخیص می‌دهند و برای آن طراحی می‌کنند اما عملکرد آنها هرچه اتوماتیک‌تر کردن است. وقتی از یک خلبان مصری سوال شد که هواپیماهای روسی را ترجیح می‌دهد یا آمریکایی، او بلافاصله هواپیماهای آمریکایی را انتخاب کرد زیرا آنها دارای سه سیستم پشتیبانی بودند در حالی که هواپیماهای روسی دو سیستم پشتیبانی بیشتر نداشتند. در تجربه‌ای مشابه در هنگام نشستن هواپیما بر روی باند فرودگاه سیاتل، گفتگوی دو مهندس را شنیدم که معتقد بودند وجود خلبان لازم نیست و کامپیوتر می‌تواند هواپیما را از زمین بلند و یا بر زمین بنشانند.

به‌عبارتی دیگر در فرهنگ مهندسی، انسان به‌جای آنکه در درون سیستم طراحی شود، در بیرون آن در نظر گرفته می‌شود. برای مثال در یک خط حمل‌ونقل از قطارهای تمام اتوماتیک استفاده شده بود اما مشتریان به این درجه از اتوماسیون اعتراض داشتند و مدیران شرکت حمل‌ونقل را وادار کردند تا انسانهایی را به‌عنوان اپراتور در داخل قطارها به کار گیرند حتی اگر آنها هیچ کاری برای انجام دادن نداشته باشند به‌جز

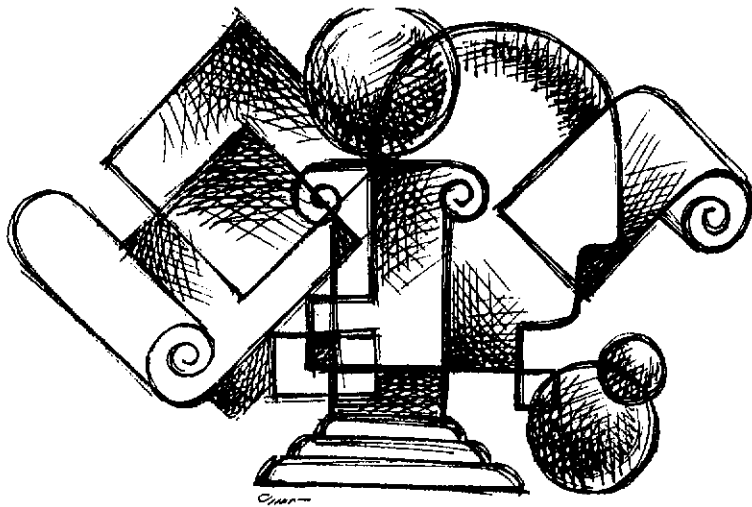
آنکه با حضورشان مردم را مطمئن سازند. مهندسان شرکتی که ابزارهای اتوماتیک را در فرآیند تولید خود جای داده بودند، بسیار مایوس شدند وقتی دیدند که عملکرد ماشینهای زیباتری که آنها خریده‌اند با حضور بیش از نیاز اپراتورها به‌همراه برنامه‌های پرخرج آموزشی و نیز سیاستهای تحمیلی مدیریت محدود شده است.

در تحقیقاتی که در مورد سیستمهای اطلاعاتی انجام داده‌ام، دریافته‌ام که مهندسان مایلند که اپراتورها خود را با زبان و ویژگیهای سیستمهای کامپیوتری در حال تکمیل شدن هم‌آهنگ سازند. آنان کاملاً با مقاومت در برابر تغییر که از سوی اپراتورها ایجاد می‌شود با بی‌حوصلگی برخورد می‌کنند. از نقطه نظر کاربران، اپراتورها، زبان کامپیوترها نه تنها زبان محرمانه‌ای بود بلکه آنها باور نمی‌کردند که سیستم برای حل مشکلات عملیاتی مناسب باشد.

هر دو گروه اپراتورها و مهندسان اغلب خود را توسط فرهنگ سومی، خارج از رده می‌یابند که آن را فرهنگ اجرایی (THE EXECUTIVE CULTURE) می‌نامیم.

فرهنگ اجرایی

فرهنگ اجرایی، مجموعه‌ای از مفاهیم ضمنی هستند که بین اعضای هیئت مدیره و مدیران بلافاصله بعد از آنها تقسیم می‌شود. فلسفه اجرایی درحول ضروریات لازم برای حفظ سلامت مالی سازمان شکل داده می‌شود. مدیران اجرایی ممکن است افکار دیگری داشته باشند ولی نمی‌توانند نگرانی ناشی از اداره حیات مالی و رشد سازمانشان را از خود دور سازند. آنچه که من به‌عنوان فرهنگ اجرایی از آن صحبت می‌کنم خصوصاً در مورد آن دسته از اعضای هیئت مدیره که از طریق ارتقاء شغلی به آن رسیده‌اند به کار گرفته می‌شود. موسسان شرکتها و یا اعضای خانواده‌های آنها که به این سمت منصوب می‌شوند فرضیات متفاوتی دارند. اعضای هیئت مدیره که از طریق ارتقاء شغلی به این سمت رسیده‌اند نقطه‌نظرات مالی منحصر به فردی دارند که به‌واسطه روند ارتقاء شغلی آنها حاصل شده است. همزمان با ارتقاء مدیران در سازمان و رشد مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی آنها، نه تنها طرزفکر آنها نسبت به موضوعات مالی شکل می‌گیرد بلکه آنها درمی‌یابند که تاثیرگذاری بر فعالیت‌های اصلی سازمان دشوارتر می‌گردد. آنها



درمی یابند که باید از دور مدیریت کنند و این کشف آنها را به اجبار وامی دارد تا درباره سیستمهای کنترلی فکر کنند و آنها را به طور روزافزونی از وابستگی به افراد مستقل سازند. از آنجا که مسئولیت پذیری و پاسخگویی همیشه متمرکز شده و در سطوح بالای سازمان جریان می یابد، مدیران اجرایی احساس می کنند که نیاز روزافزونی دارند تا بدانند در سازمان چه می گذرد. این احساس زمانی بیشتر تقویت می شود که آنها بدانند کسب اطلاعات قابل اتکا تا چه اندازه دشوار است. نیاز به اطلاعات و کنترل، آنها را به سمت توسعه سیستمهای اطلاعاتی سوق می دهد و این احساس را در آنها بوجود می آورد که در رأس سازمان تنها هستند.

از سوی دیگر مدیران باید با مردم کار کنند و دریابند که این مردم هستند که باعث حرکت سازمان می شوند سرپرستان صف می دانند که تا چه اندازه به مردم وابسته اند. در حین آنکه مدیران در سلسله مراتب سازمانی ارتقاء می یابند دو عامل باعث می شود که آنها هرچه بیشتر غیرشخصی عمل کنند.

اول آنکه آنها به طور روزافزونی درمی یابند که کمتر به مدیریت اپراتورها می پردازند تا مدیریت کسانی که مانند آنها فکر می کنند در نتیجه الگوهای فکری آنها به طور فزاینده ای از الگوهای فکری اپراتورها فاصله می گیرد.

دوم آنکه، در حین آنکه آنها ارتقاء می یابند واحدی که آن را اداره می کنند بزرگ و بزرگتر می شود تا جایی که تقریباً شناسایی تک تک کارکنان غیرممکن می شود. زمانی می رسد که آنها درمی یابند قادر به اداره مستقیم افراد نیستند و بنابراین باید به توسعه سیستمها، قواعد و روشها برای اداره سازمان روی آورند. آنها به طور روزافزونی مردم را به عنوان منابع انسانی می بینند و با آنها بیشتر از آنکه به صورت یک سرمایه برخورد کنند به عنوان یک هزینه برخورد می کنند.

بنابراین فرهنگ اجرایی با فرهنگ مهندسی در این نقطه نظر مشترکند که افراد منبعی هستند که بیش از آنکه راه حل ارائه دهند تولید مشکل می کنند. به عبارتی دیگر هم فرهنگ اجرایی و هم فرهنگ مهندسی مردم و روابط آنها را پایانی بر کارایی و بهره وری می دانند. در نظر آنها اگر مجبوریم که از افراد استفاده کنیم، استفاده کنیم ولی سعی خواهیم کرد هزینه های آنها برای سازمان کمترین مقدار خود باشد.

تعامل های غیروظیفه ای در میان سه فرهنگ

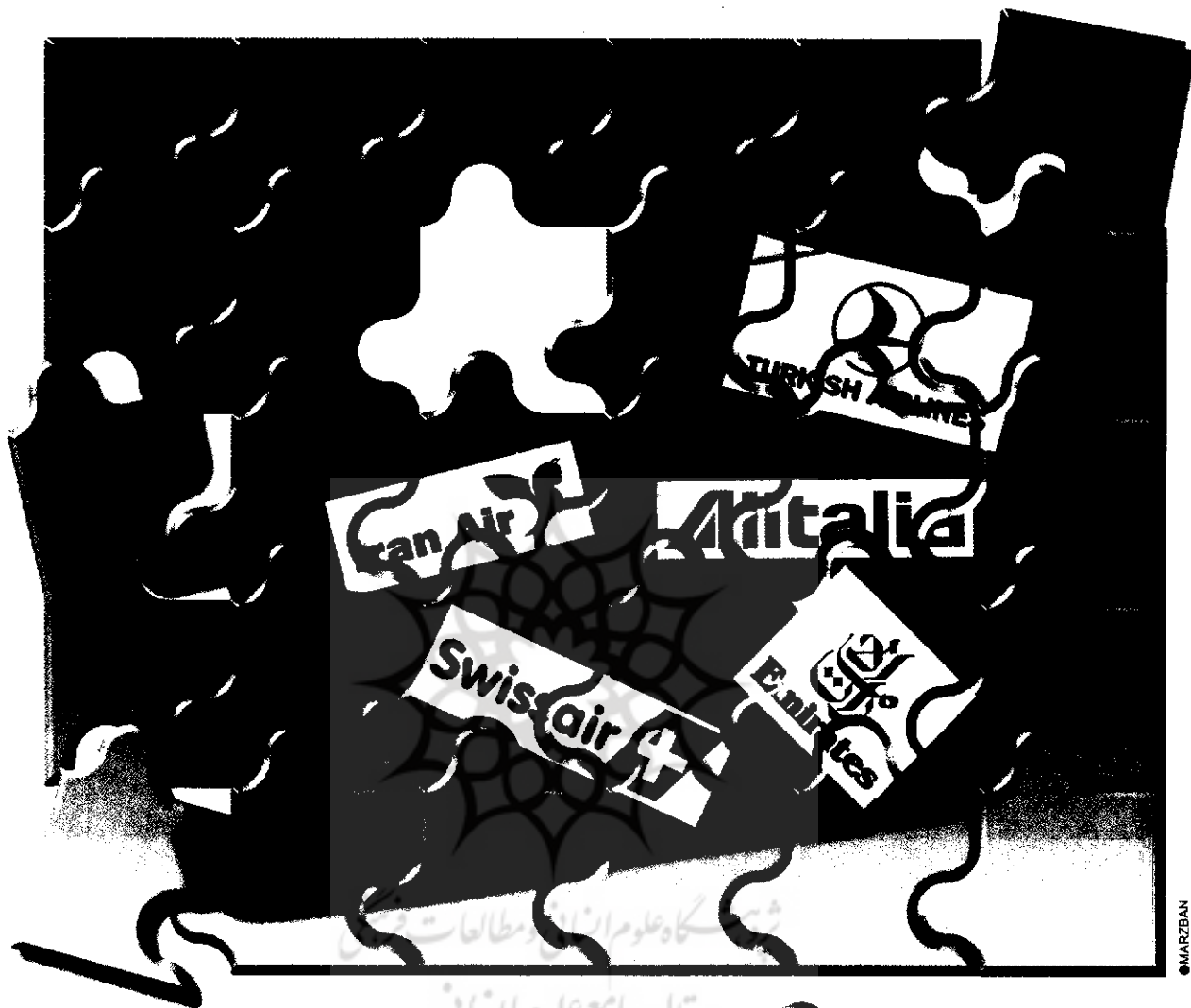
در بسیاری از صنایع، توافقات اولیه میان نیازهای شغلی که توسط اپراتورها تعریف می شود، نیازهای مهندسان به عملیات کارآ و قابل اطمینان و نیازهای مدیران عالی به کاهش هزینه ها و افزایش سود، وجود دارد اما هنگامی که سازمان شروع به یادگیری می کند و هنگامی که سازمان به دلیل تغییرات تکنولوژی و شرایط محیطی به سازماندهی مجدد خود دست می زند، میان این سه فرهنگ برخوردهایی بوجود می آید و شاهد عجز و شکست نوآورها در حفظ بقاء سازمان خواهیم بود. برای مثال در تحقیقات مربوط به نیروگاههای اتمی، کارول (CARROL) و پرین (PERIN) دریافته اند که اپراتورها وابستگی متقابل تمام سیستمها را به خوبی می فهمند. آنها در محیطی زندگی می کنند که روابط خاص خود را دارد، محیطی که روابط متقابل در آن آشکار بود و در آن مدیریت ارتباط متقابل از طریق کارگروهی اهمیت خاصی در ایمنی و بهره وری داشت. اما در یکی دو سطح بالاتر، مدیریت فقط موضوعات تکنیکی و مالی خاص را می دید، موضوعاتی که توسط نیروهای خارجی مانند آژانس انرژی اتمی و دیدگاههای اجرایی بوجود می آمد. دیدگاهی که آن را به درستی می توان بسوروکراسی ماشینی (MACHINE BUREACRACY) نامید، درحالی که دیدگاه اپراتورها را می توان سیستم اجتماعی - تکنیکی (SOCIO TECHNICAL SYSTEM) نامید.

هرچند طرز عمل گروههای مختلف می تواند متفاوت باشد اما هرکدام مفاهیم خاص خود را در بهبود عملکرد داشت. چنین بهبودهایی اغلب

نیازمند تخصیص اضافی پول برای آموزش و طراحی مجدد است و اغلب نیازمند تصویب روشها و رویه های رسمی توسط مقامات صنعتی و دولت است. در چنین شرایطی، جامعه مهندسان ابتدا بر روی یافتن راهحلهای استاندارد برای مشکلات متمرکز می شوند و راهحلهایی ترجیح داده می شود که از دخالت انسان به دور باشند و مدیران عالی ابتدا بر روی پول و کنترل هزینه ها متمرکز می شوند. عدم توافق میان این سه فرهنگ اغلب موجب عمل نکردن و ادامه وضعیت کمی کارایی و اثربخشی می شود.

در بعضی شرایط فرهنگهای اپراتوری و اجرایی می توانند به گونه ای غیروظیفه ای با یکدیگر برخورد کنند. تحقیقات بلیک (BLAKE) نشان می دهد که بعضی از سوانح هوایی به واسطه ارتباط غلط در کابین خلبان به دلیل عقاید غیرمنطقی سلسله مراتبی بوجود می آید. برای مثال در یک سانحه هوایی، تجهیزات ضبط مکالمات نشان داد که مهندس پرواز با فریاد، اتمام سوخت هواپیما را اعلام کرده بود اما خلبان که به عنوان عضو هیئت مدیره عمل می کند با دورزدن اضافی وقت خود را صرف رفع مشکل دیگری که در هواپیما بوجود آمده بود، کرده بود. هنگامی که وضعیت شبیه سازی شد معلوم شد که خلبان آنچنان مشغول انجام وظایف خود بود و آنچنان در سلسله مراتب اجرایی احساس راحتی می کرد که بدون اغراق اطلاعات بحرانی مهندس پرواز را نشنیده بود. تنها هنگامی که یک خلبان هم سطح یا با مقام بالاتر موضوع را با فریاد اعلام کرد خلبان به آن توجه کرد. راهحلهای مهندسی که با چراغها و صداهای هشداردهنده

هر سفری با توره‌های ایرانی کامل میشود



©MARZBAN

توره‌های ایران

IRAN TOURS CORPORATION

242 , EAST VAHID DASTGERDI AVE., TEHRAN 19186 - IRAN
TEL: +98 21 2255440 - 3 , FAX: +98 21 2254330



We Offer You:

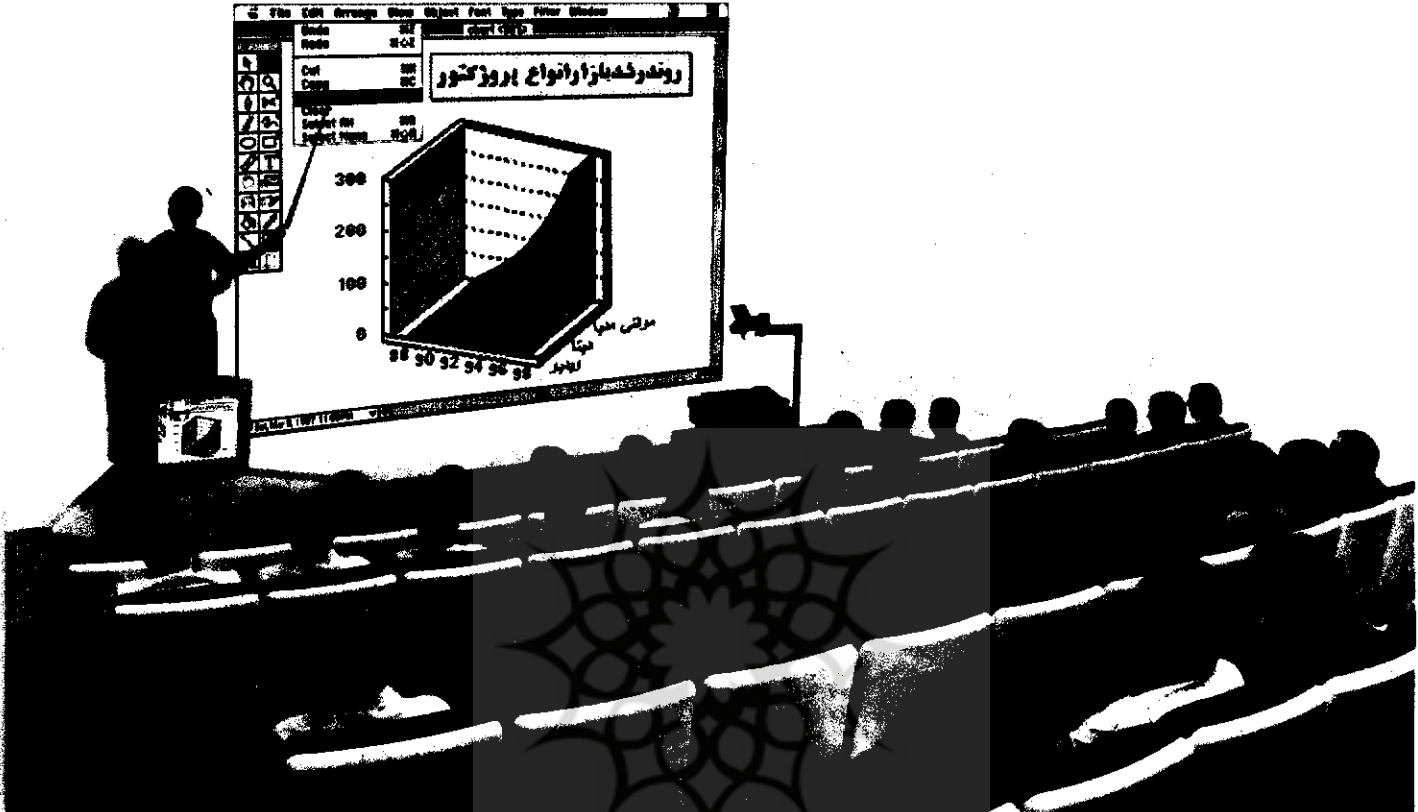
- GROUP TOURS ■ VOCATIONAL TOURS ■ INDIVIDUAL TOURS ■ INDIVIDUAL & GROUP VISAS
- CONFERENCE , SEMINAR & FAIR BOOKINGS ■ EXCURSIONS & SIGHTSEEING ■ TRANSFERS
- INDIVIDUAL & GROUP HOTEL BOOKINGS ■ BILINGUAL PROFESSIONAL GUIDES

ژنو • زوریخ • آتن • رم • ونیز • فلورانس • ناپل • کاپری • سورنتو
استانبول • یکن • تینجین • آتن • استانبول • کوالالمپور • سنگاپور
رزرواسیون هتلها • انجام رزرواسیونهای نمایشگاهی

بیشترین بهره‌گیری از توان کامپیوتر و ویدیو در همایش‌ها

فقط با: **PROXIMA®** Desktop Projection Products

حتی در روشنایی ...



نمایش اطلاعات و تصاویر همراه با فیلم، نمودار و انیمیشن
بر روی هر نوع پرده نمایش و کنترل همه امور

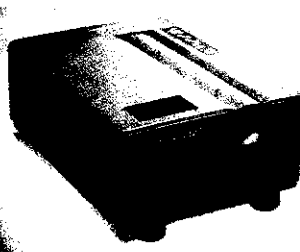
با نشانه‌گیر لیزری **CYCLOPS®**

- برای برگزاری سمینار مطلوب
- برای تضمین موفقیت دوره‌های آموزشی
- برای تشکیل مجامع عمومی شرکت‌ها
- برای ارائه مطلوب طرح‌های تحقیقاتی

DESKTOP
PROJECTION



ما با تکنولوژی برتر در کنار شما هستیم



نماینده انحصاری پراکسیما :

تهران، خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره یک
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ ، ۸۸۴۷۰۳۱ فاکس: ۸۸۳۳۲۸۷

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها
شرکت تدارکاتی کیله (سهامی خاص)

لطفاً حرکت نکنید...



... و فقط در چند ثانیه

امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت

● کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:

- چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
- نوارهای مغناطیسی ● بارکد BARCODE ● سلول‌های حافظه MICROCHIP

● قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کاردی MICRO LOCK

● قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)

● قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته

● قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه

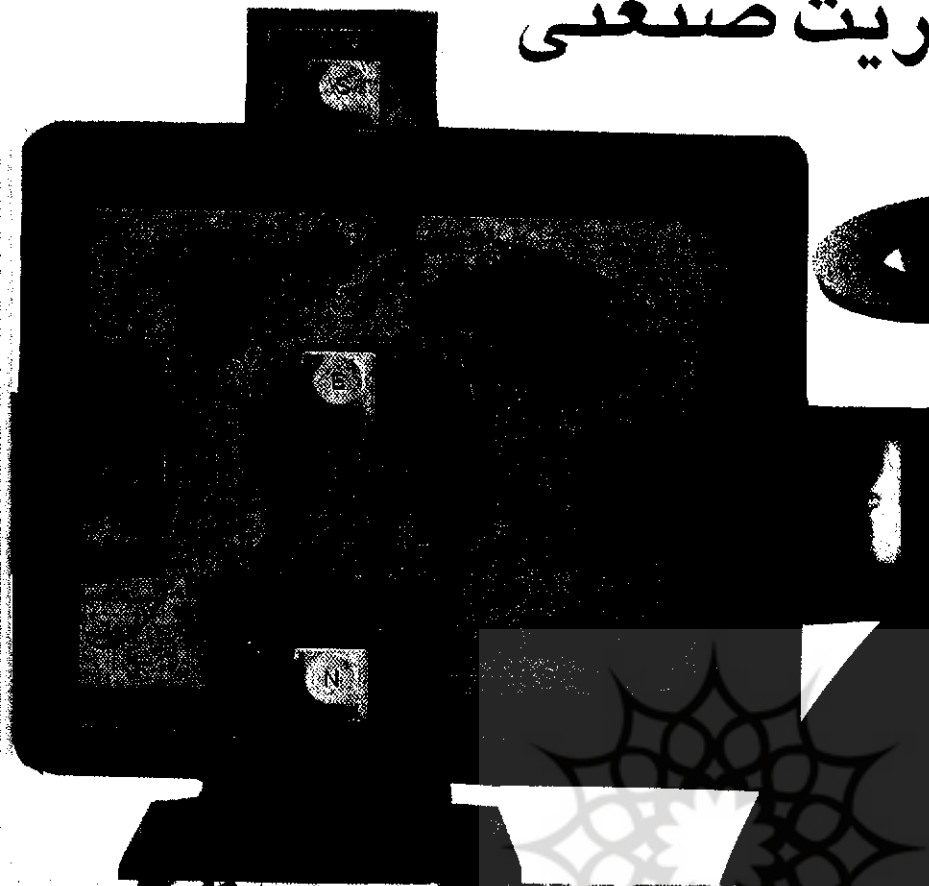
● امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱
شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها:

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۴۷۰۳۱ فاکس: ۸۸۲۴۴۸۷

گروه تکنولوژی اطلاعات

سازمان مدیریت صنعتی



تهران - خیابان ولیعصر نبش جام جم صندوق پستی : ۸۴۴۸-۵
کدپستی : ۱۹۹۹۴ تلفن : ۲۰۵۳۸۰۸ فاکس : ۲۰۴۳۰۰۱
آدرس پست الکترونیک : itgroup@imiran2.com
آدرس سایت اینترنت : <http://www.imiran.com>

- * آیا مطمئن هستید که مشاوران شما در انتخاب تکنولوژی های مناسب جهت ایجاد شبکه های کامپیوتری، اینترنت و اینترانت درست تصمیم گرفته اند؟
- * آیا آنها با تغییرات سریع این مقوله آشنایی دارند؟
- * آیا تکنولوژی های انتخابی کم هزینه ترین ها می باشند؟
- * آیا در انتخاب، آینده نگری نیز مورد توجه قرار گرفته است؟
- * آیا هیچ مرجع بین المللی صلاحیت آنها را برای اینکار تایید کرده است؟

تخصص ما ارتباط بر پایه کامپیوتر بوده و از طریق فعالیتهای زیر شما را در دستیابی به اهدافتان یاری می دهیم:

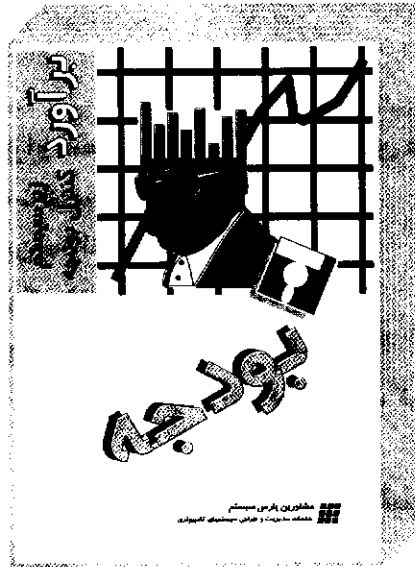
- طراحی شبکه های کامپیوتری، اینترانت و اکسترانت
- راه اندازی شبکه های کامپیوتری ، اینترانت و اکسترانت برپایه سیستم عامل WINDOWS NT
- ایجاد پایگاه های اطلاع رسانی داخلی و بین المللی و برنامه نویسی در وب با JAVA
- برقراری ارتباط مستقیم با اینترنت
- ایجاد بستر مناسب برای سیستم بازاریابی، تبلیغات، فروش بر پایه امکانات شبکه های بین المللی و محلی (اینترنت، اینترانت،)
- ایجاد محیط های بدون کاغذ (Paper less office) جهت مکاتبات داخلی و همچنین بین المللی
- ارتباط صفحات وب با بانکهای اطلاعاتی (Oracle-SQL Server) به زبان فارسی

سازمان مدیریت صنعتی تنها موسسه ایرانی دارای
مهندسين مورد تایید شرکت میکروسافت

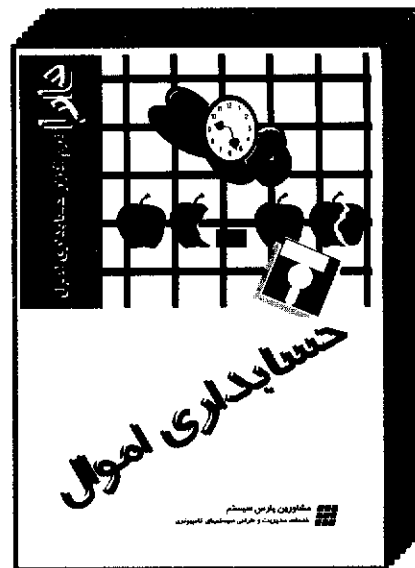
Microsoft Certified
Professional
Systems Engineer



قبل از هر گونه تصمیم گیری برای ایجاد سیستم های ارتباطی بر پایه کامپیوتر (شبکه، اینترنت، اینترانت، اکسترانت) با ما مشورت کنید. این مشورت برای شما هزینه ای در بر نخواهد داشت ولی ممکن است از اتلاف هزینه های سنگین جلوگیری کند.



نیازهای آینده شما هدف امروز ماست



بیش از ۸ سال سابقه و بیش از ۲۵۰۰ مشتری و حدود ۶۰۰ نرم افزارهای کاربردی

مالی
اداری
بازرگانی و تولیدی

- فهرست نمایندگی‌های شهرستانها:
- تهران: شرکتهای پانیران - فراگام - رای پرداز
- اصفهان: شهر نرم افزار
- سبزوار: موسسه حسابرسی کاوش
- اراک: پرداز اراک - کامپیوتر حدیث
- بابل: آموزشگاه پویا
- شیراز: آذر بسااد - ایناک
- زاهدان: سروش زاهدان
- بندرعباس: هرمز گپی
- قم: کامپیوتر طلوع
- یاسوج: بهینه پردازی یاسوج
- دزفول: دز کامپیوتر
- کرمان: مهندسی نیروی غرب - کنترل اعداد
- شیراز: باهوش کامپیوتر
- رشت: کادوس کامپیوتر

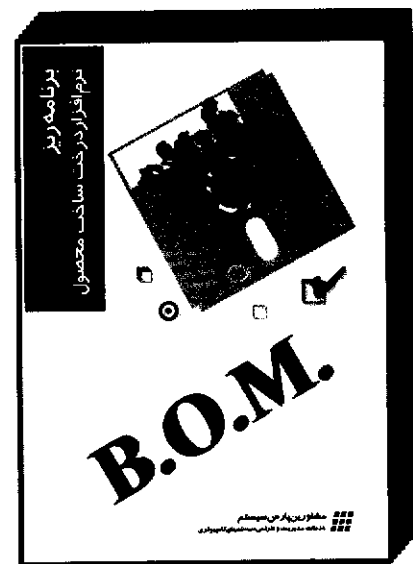
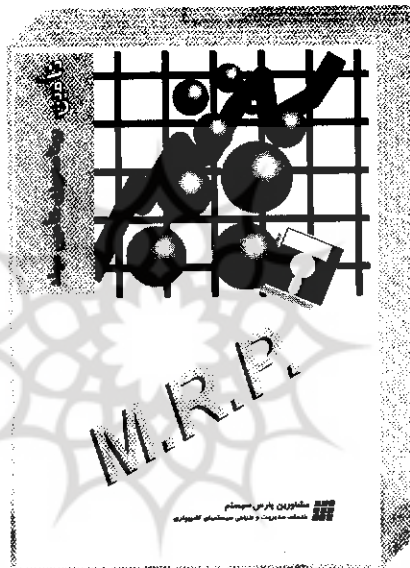
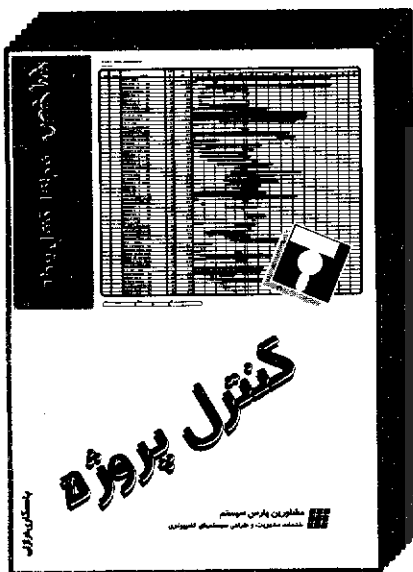


مشاورین پارس سیستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری





گادر خدمات پس از فروش برای سراسر ایران



عرضه هزاران نسخه نرم‌افزارهای فارسی‌ساز



فهرست مجری‌های نرم‌افزارهای کاربردی:

- اوله‌وماشین‌سازی ایران - داروسازی آریا -
- ساختمانی کیسون - گروه صنعتی سدید -
- شرکت صنعتی سینتا - جام‌دارو - پارس‌سرام -
- شرکت شهاب خودرو - دوده صنعتی پارس -
- آبسال - کارخانجات صنعتی آزمایش -
- گفتش بلا - کاغذ سازی کارون - نورد ولوله اهواز -
- شرکت صنعتی ملایر - ایران دما - متالورژی پودر -
- وله و پروفیل سدید - مهندسین مشاور ذاب -
- آسایشگاه مطولین وسالندان کوریزک -
- مهندسی فیروزا - ایران سلندر - نفت پارس -
- سکوایران - سیما شمال - سیما تهران -
- کارخانجات مقدم - کاشی نیلو - الکتروکاوه -

سیما ایلام

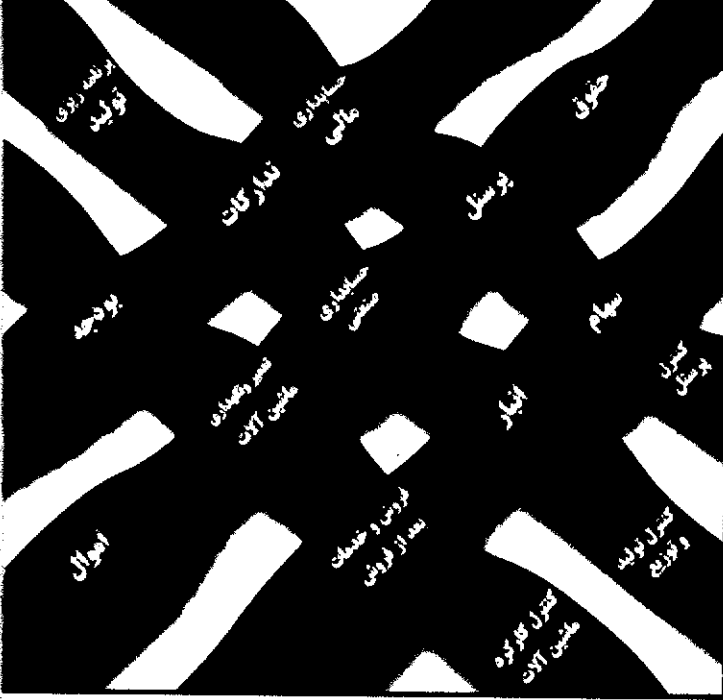
مذوق پستی ۱۵۷۴۵/۱۳۱

تهران ۱۵۸۷۶ - خیابان استاد مطهری - خیابان کوهنور - کوچه ششم - پلاک ۶

تلفن: ۸۷۳۳۵۶۶۶، ۸۷۳۱۰۳۲، ۸۷۳۵۳۸۹، ۸۷۳۰۴۸۴، ۸۷۳۰۴۸۳، ۸۷۳۰۴۸۲، ۸۷۳۸۲۱۳ - فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹



رایورز



مدیریت مؤثر با

شبکه پیکار چه سیستم‌های کاربردی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

با بکارگیری سیستم جامع اطلاعات مدیریت رایورز از امکانات زیر برخوردار شوید :

- سیستم‌های عملیاتی با قابلیت کنترل متقابل کشف مغایرت برنامه و عملکرد و ثبت اثرات مالی فعالیتها
- محیط همگن ساخت و بهره برداری از سیستم‌ها با قابلیت بازایی سریع نیازهای اطلاعاتی پیش بینی نشده توسط کاربران
- قابلیت شبیه سازی اثرات ناشی از اجرای طرحهای مختلف و ارائه خدمات پشتیبانی تصمیم گیری
- ثبت و بازایی اطلاعات متنوع پیش بینی نشده مدیریت عالی و حوزه تحقیقات از منابع برون سازمانی



همراهند نیز نمی‌توانند مشکل را حل کنند زیرا خلبان به‌سادگی آنها را به حساب بد عمل کردن کامپیوتر یا علائم، خواهد گذاشت.

در حد فاصل فرهنگهای اجرایی و مهندسی، مشکلات و برخوردهای ارتباطی دیگری نیز وجود دارد. تحقیقات من در مورد بررسی نظر مدیران اجرایی نسبت به تکنولوژی اطلاعات و نظر متخصصان آن خصوصاً اگر طرز تفکر مهندسی داشته باشند نشان از نوعی تضاد در بیان این دو گروه دارد. کارشناسان و متخصصان، اطلاعات را چیزی از هم جدا، قابل تبدیل به یک بسته نرم‌افزاری و بطور الکترونیکی قابل انتقال می‌بینند در حالی که مدیران، اطلاعات را چیزی یکپارچه، پیچیده، نه چندان صریح و پویا می‌بینند. در حالی که کارشناسان اطلاعات، شبکه‌ها را راهی برای حذف سلسله مراتب می‌دانند، مدیران اجرایی سلسله مراتب را چیزی ذاتی برای کنترل و هماهنگی در سازمان می‌دانند.

در حالی که کارشناسان تکنولوژی اطلاعات، کامپیوتر و سیستمهای خیره را راهی برای بهبود تصمیم‌گیریها می‌بینند، مدیران اجرایی، کامپیوتر را به‌عنوان محدودیتی در فکر کردن می‌بینند که به واسطه اجبار در تمرکز بر روی دسته‌ای خاص از اطلاعات که قابل تبدیل به بسته‌های نرم‌افزار و قابل انتقال الکترونیکی هستند، به‌وجود می‌آید و اگر مدیران اجرایی تکنولوژی اطلاعاتی را به‌منظور کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری به کار می‌گیرند آنچنان آن را تحت اختیار می‌گیرند که برای اپراتورها یادگیری چگونگی استفاده کاراً از سیستمها مشکل می‌شود زیرا زمان و منابع کافی برای بازآموزی اختصاص داده نمی‌شود، همانگونه که در مثال شرکت بیمه دیده شد.

البته روشهایی که از طریق آنها تکنولوژی به کار گرفته می‌شود تحت تاثیر دیگر ارزشها و هدفهایی است که توسط فرهنگ اجرایی تحمیل می‌گردد، همانگونه که در چند مثال قبلی نشان داده شده است. این ارزشها بعضی اوقات بیش از امکانات تکنولوژیکی از ثبات برخوردارند. این ثبات ارزشها باعث می‌شود که تکنولوژیهای از قبیل تکنولوژی اطلاعات در سطحی پایین‌تر از آنچه که فرهنگ مهندسی طلب می‌کند مورد بهره‌برداری قرار گیرند.

ضعف در توافق میان فرهنگهای اپراتوری، مهندسی و اجرایی در سایر صنایع نیز دیده می‌شود. در آموزش نیز برخورد مشابهی میان

معلمان که ارزش‌گذاری روابط متقابل دانش‌آموزان و آموزش چگونگی بکارگیری سیستم پیچیده آموزشهای کامپیوتری را بر عهده دارند از یک طرف و محدودیتهای هزینه‌ای که از طرف سازمانهای اداری مرتبط با مدارس تحمیل می‌شود از سوی دیگر وجود دارد. اگر مهندسان پیروز شوند پول برای استفاده از کلاسهای مجهز به تکنولوژیهای پیچیده کامپیوتری خرج می‌شود و اگر ماموران اداری غلبه کنند، کلاسها بزرگتر شده و فضایی که باید بر کلاسهای درس حاکم باشد تحلیل می‌رود. در هر دو صورت اپراتورها، معلمان، بازنده خواهند بود و نوآوری در یادگیری از میان خواهد رفت.

مفاهیم ضمنی سه فرهنگ

نقاط مهم و مختلفی در مورد سه فرهنگ یاد شده وجود دارد که باید عنوان شود. اول آنکه فرهنگهای مهندسی و اجرایی مربوط به جماعت‌های حرفه‌ای هستند که نوعی نگرش مشترک را بر پایه تحصیلات، تکنولوژیهای مشترک تقسیم شده میان آنها و تجارب کاریشان توسعه داده‌اند. این به‌معنی آن است که حتی اگر یک مهندس یا مدیر عالی در یک سازمان فرضی یاد بگیرد که مانند یک اپراتور فکر کند و تفاهم بیشتری با فرهنگ اپراتوری پیدا کند، جابجایی احتمالی او سازمان را به‌احتمال زیاد به‌جایی که قبلاً بود بازگشت خواهد داد. موضوع توسعه سازمانی پراسرست از مثالهایی از برنامه‌های نوآورانه که مایه نجات نشده‌اند. به‌عبارت دیگر گروههای مرجع برای مهندسان و مدیران مالی اغلب در خارج سازمان و در گروههای نظیر خودشان قرار دارند، گروههایی که در آنها تفسیر از بهترین عمل ممکن است به‌طرز ملموسی با آنچه که در داخل سازمان قابل قبول است تفاوت داشته باشد. مهندسان و مدیران اجرایی بیشتر از یکدیگر یاد می‌گیرند تا از زیردستانشان.

دوم آنکه هرکدام از سه فرهنگ از دیدگاه خودشان معتبرند. فرض بر آن است که فرهنگ اجرایی باید نگران سلامت مالی سازمان باشد و فرض بر آن است که مهندسان باید در ارائه راه‌حلهای نوآورانه غیروابسته به افراد کوشا باشند. ایجاد تفاهم میان سه فرهنگ، تصمیم‌گیری در مورد آنکه نقطه نظرات کدامیک درست است، نیست بلکه ایجاد درک کافی برای تکمیل کردن راه‌حلهایی است که فهمیده و به کار گرفته خواهند شد. در اغلب سازمانهای امروزی

جهان یا اپراتورها فرض می‌کنند که مدیران اجرایی و مهندسان نمی‌فهمند و بنابراین راه خودشان را می‌روند و یا مدیران و مهندسان فرض می‌کنند که آنها به کنترل اپراتورها و وارد کردن فشار بر آنها در جهت تعقیب سیاستها و رویه‌ها نیاز دارند. در هر دو حالت اثربخشی و کارایی آسیب خواهد دید زیرا هیچ طرح مشترکی وجود ندارد که تمام افراد بتوانند آنرا بفهمند و به آن احساس تعهد کنند.

سوم آنکه، افراد دارای فرهنگ اجرایی و مهندسی، وظایفشان را براساس این فرض ضمنی قرار می‌دهند که مردم عامل ایجاد مشکل هستند، ایجاد مشکل یا به‌واسطه ایجاد هزینه است و یا از آنجا که آنها منبع بروز اشتباه و خطا هستند بوجود می‌آید. در مورد فرهنگ اجرایی موضوع بسیار پیچیده‌تر است، چه مدیران اجرایی از گروه مهندسان آمده باشند که در این گروه کارکنان از اهمیت چندانی برخوردار نیستند و چه از طریق ارتقاء شغلی به این منصب رسیده و در مورد مردمی که باید براساس سیستمها، رویه‌ها، استانداردها، فرآیندهای سازمانی، انگیزشی و کنترلی فکر کنند احساس مسئولیت نمایند. در صورتی که این افراد به‌عنوان مدیران عامل منصوب شوند و در مقابل بازار سرمایه و سهامداران مجبور به جوابگویی باشند آنها بیشتر و بیشتر یاد می‌گیرند که بر روی جنبه‌های مالی سازمان متمرکز شوند. غیر فردی شدن سازمان و فرض آنکه کارکنان بیشتر از آنکه سرمایه باشند هزینه هستند یک واکنش حرفه‌ای آموخته شده است.

تصادفی نیست که مدیران عامل با یکدیگر جمع می‌شوند و فرهنگ خودشان را شکل می‌دهند زیرا آنها معتقدند که هیچ‌کس به‌جز مدیران عامل قادر به درک نقش این جنگجویان تنها نیست. این احساس تنهایی و این فرض که بدست آوردن اطلاعات قابل اتکا و نیز اطمینان از آنکه زیردستان آنچه را که از آنها انتظار می‌رود، می‌فهمند و انجام می‌دهند کاری دشوار است، رهبری را به برقراری نوعی جاسوسی در سازمان وسوسه می‌کند. مانند خلیفه بغداد که با پوشیدن لباس گدایان به میان مردم می‌رفت تا بداند آنها واقعاً چه فکری می‌کنند. اگرچه افراد بلافاصله بعد از هیئت‌مدیره انسان هستند اما مدیران عامل به‌طرز روزافزونی آنها را به‌عنوان جزئی از سیستمی بزرگتر می‌دانند که باید از طریق رویه‌ها و سیستمهای غیرشخصی اداره شوند. اعضاء

هیئت مدیره اغلب نسبت به زیردستان خود احساس برداری نمی‌کنند زیرا اگر سازمان در بحران قرار گیرد زیردستان آنها اولین کسانی خواهند بود که به خاطر بازگشت تعادل قربانی می‌شوند.

چهارم آنکه، فرهنگ اجرایی و مهندسان ممکن است که در مسئله پنداشتن کارکنان نظر مشترک داشته باشند اما آنها در مورد آنکه چگونه می‌توان سازمان را اثربخش‌تر کرد به طور کامل هم عقیده نیستند. مدیران اجرایی معتقدند، در حالی که آنها بر روی موضوعات استراتژیک متمرکزند دنیای آنها دنیایی مملو از اطلاعات ناقص و تغییرات ثابت است. مهندسان به دنبال راه‌حلهای ظریفی هستند که کار را ضمانت کرده و تحت تمامی شرایط مطمئن باشند، در نتیجه راه‌حلهایی را پیشنهاد می‌کنند که هزینه‌های آنها بسیار بیشتر از مقداری است که مدیران اجرایی قادر به تامین آن هستند. بنابراین مدیران و مهندسان دائماً در مورد آنکه چه محصولی برای کم کردن هزینه‌ها و فقط رقابت‌پذیری به اندازه کافی مناسبند، در نبرد هستند.

آنچه که مسئله است قبول این موضوع است که برخورد میان مدیران و مهندسان یک موضوع طبیعی است و این مطلب اعضاء هر دو فرهنگ را به جای آنکه به سمت یافتن راه‌حلهایی که منافع هر دو طرف را در برداشته باشد به سمت کم ارزش کردن نگرانیهای طرف مقابل سوق می‌دهد.

تعداد کمی از شرکت‌های خلاق، مهندسان خود را برای گفتگو با مشتریان به منظور درک واقعیتهای تجاری و شناخت نیازهای مشتریان اعزام می‌کنند. تعدادی از مدیران اجرایی از وجود این برخوردها میان دو فرهنگ که آنها را در هر لحظه از کار و توسعه محصولات درگیر می‌کند، آگاهی دارند و بنابراین فرصتی را برای آشنایی با واقعیتهای فرهنگهای دیگر از دست نمی‌دهند اما یافتن راه چاره فقط در سطوح سازمانی انجام می‌شود. بلاتکلیفی یادگیری در قرن بیست و یکم بسیار گسترده‌تر است.

بلاتکلیفی یادگیری در قرن بیست و یکم

یادگیری در سازمانها به گونه‌ای اثربخش اتفاق نخواهد افتاد مگر آنکه با مفاهیم ضمنی سه فرهنگ حرفه‌ای مواجه و آشنا گردند. تا هنگامی که مدیران و مهندسان و اپراتورها کشف کنند که آنها زبانهای مختلفی را بکار می‌برند و در مورد

*** یادگیری در سازمانها به گونه‌ای موثر اتفاق نخواهد افتاد مگر آنکه با مفاهیم ضمنی سه فرهنگ مدیریت آشنا گردند.**

*** باید راههایی را برای برقراری ارتباط میان فرهنگها پیدا کرد، ارتباطاتی که درک متقابل را به جای متهم کردن طرف دیگر برانگیزاند.**

*** فرهنگ اپراتوری در صنایع، روز به روز پیچیده‌تر شده و به دو فرهنگ دیگر وابسته‌تر می‌شود.**

*** راه زیادی تا حل مشکل یادگیری سازمانی پیش رو داریم.**

آنچه که مهم می‌دانند فرضیات متفاوتی دارند و تا هنگامی که آنها یاد بگیرند که با سایر فرهنگها به گونه‌ای طبیعی و قابل اتکا رفتار کنند تلاشهای سازمان در جهت یادگیری سازمانی با شکست مواجه خواهد شد. تکنولوژیها به طور فزاینده‌ای ناکارآمد خواهند شد، کارکنان خشمگین در مقابل سازماندهی مجدد و کوچک کردن اندازه سازمانها مقاومت خواهند کرد، مدیران اجرایی در پیش بردن عقاید و ایده‌های خود از طریق سیستمهای پیچیده احساس ناتوانی خواهند کرد و مدارس مدیریت متعجب خواهند شد که چرا ایده‌هایی مانند مشارکت کارکنان، تجزیه و تحلیل سیستمهای اجتماعی - تکنولوژیکی، سازمانهای متعدد و سایر مفاهیم مربوط به مسفولیت‌پذیری اجتماعی نادیده گرفته می‌شوند.

اول از همه، ما باید مفهوم فرهنگ را جدی‌تر از آنچه که هست در نظر بگیریم. به جای آنکه چیزی را بسازیم و آن را فرهنگ بنامیم، باید درک کنیم که چگونه فرضیات ضمنی میان مدیران اجرایی، مهندسان و کارکنان تقسیم می‌شود. ما بیش از یک قرن در این سیستم صنعتی زندگی کرده‌ایم و فرضیات خود را برای حل اثربخشی مشکلات توسعه داده‌ایم. هر فرهنگی قادر است خود را از نظر تاریخی توجیه کند و هر فرهنگی در موفقیت سیستم صنعتی که در آن درگیر بوده موفق بوده است.

دوم آنکه باید اعتراف کنیم لازمه پیچیدگی تکنولوژیکی، جهانی شدن و شفافیت جهانی، فرضیاتی هستند که مدت زیادی از کارکرد آنها نمی‌گذرد. نه مدیران اجرایی و نه مهندسان به تنهایی قادر به حل مشکلات سیستمهای پیچیده اجتماعی - تکنولوژیکی نیستند. ما باید راههایی را برای برقراری ارتباط میان فرهنگها پیدا کنیم، ارتباطاتی که درک متقابل را به جای متهم کردن متقابل برانگیزاند.

سوم آنکه، باید از طریق یادگیری گفتگو میان فرهنگها به خلق ارتباطات بپردازیم. اخیراً مفهوم گفتگو اساساً از نظر تفکر و ارتباطات انسانی ارتقاء یافته است. اگر افرادی از فرهنگهای مختلف در یک اتاق بنشینند که البته کار سختی است، کار سخت‌تر آن است که مجبورند به خودشان و به دیگران گوش دهند. خوشبختانه درک آنکه چه چیزی گفتگو را اثربخش‌تر می‌کند روز به روز بیشتر فهمیده می‌شود. فرهنگ اجرایی و مهندسی که من آن را توصیف کردم چیز جدیدی نیست. آنچه که جدید است فرهنگ اپراتوری در صنایع است که هر روز پیچیده‌تر شده و با دو فرهنگ دیگر وابسته‌تر می‌شود. مفهوم ضمنی آن است که هر جامعه‌ای باید یاد بگیرد که چگونه مفروضات جدید را فراگیرد. ما تلاشمان را به سطح اپراتورها هدایت کرده‌ایم و فرهنگ اجرایی و مهندسی را به عنوان یک مشکل بررسی کرده‌ایم، مشکلی که قسمتی از آن به واسطه عدم توجه به عامل انسانی بوجود آمده است. هنوز هم این فرهنگها زنده‌اند و نقاط قوت و وضعی دارند.

کلید یادگیری سازمانی کمک به مهندسان و مدیران اجرایی است تا یاد بگیرند که چگونه یاد بگیرند، چگونه فرهنگ خود را تجزیه و تحلیل کنند و چگونه فرهنگها را حول نقاط قوت آنها تکمیل کنند. این ارتباطات ممکن است به روشهای مختلف فرا گرفته شوند و ما باید ابزار مناسب یادگیری را برای هر جامعه ایجاد کنیم. ما راه زیادی تا حل مشکل یادگیری سازمانی پیش رو داریم اما تفکر درباره جماعت‌های حرفه‌ای و فرهنگ مدیریت شروع به سامان دادن این مشکلات خواهد کرد به طوری که راه حل برای قرن بیست و یکم پیدا خواهد شد. □