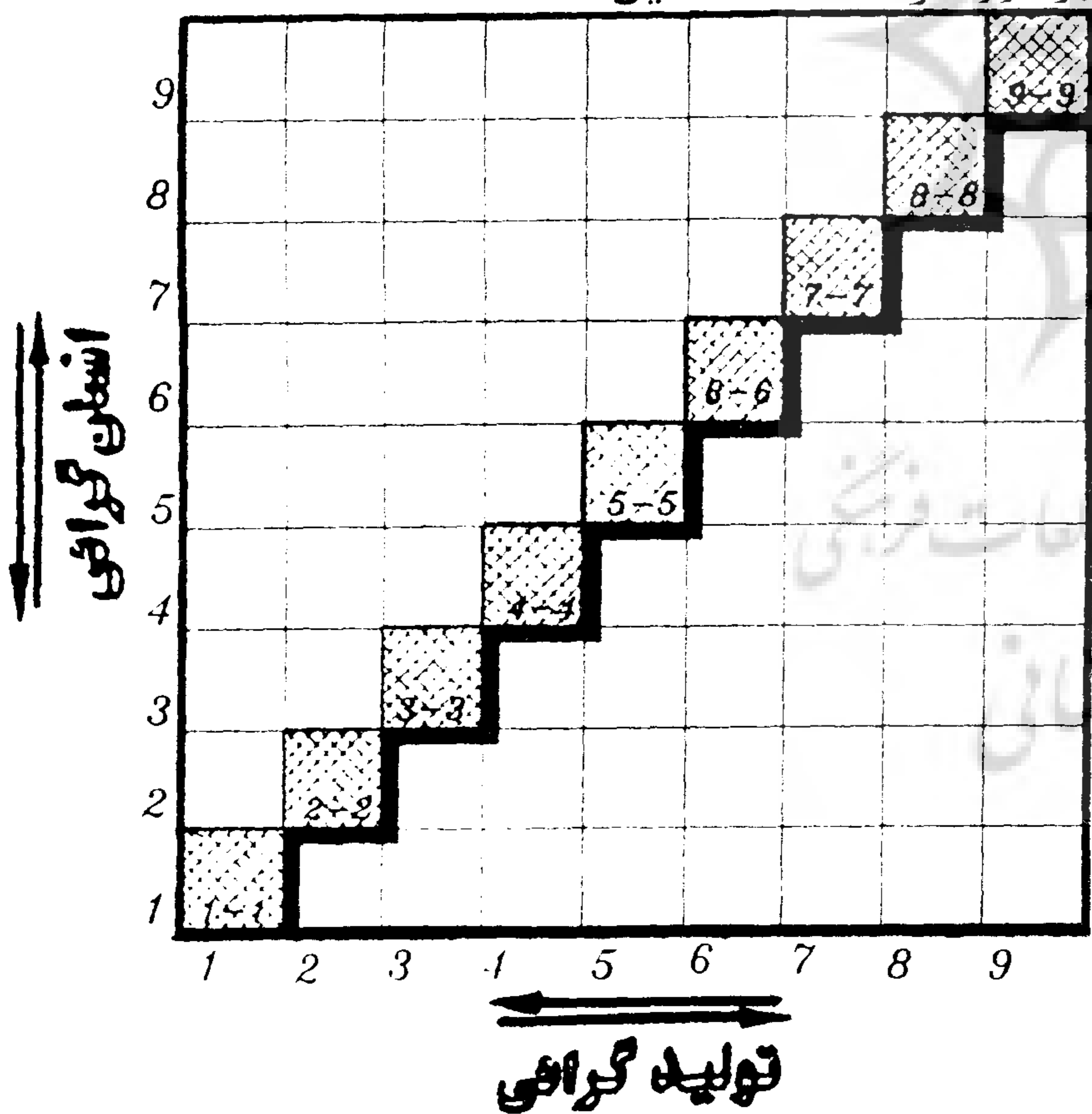
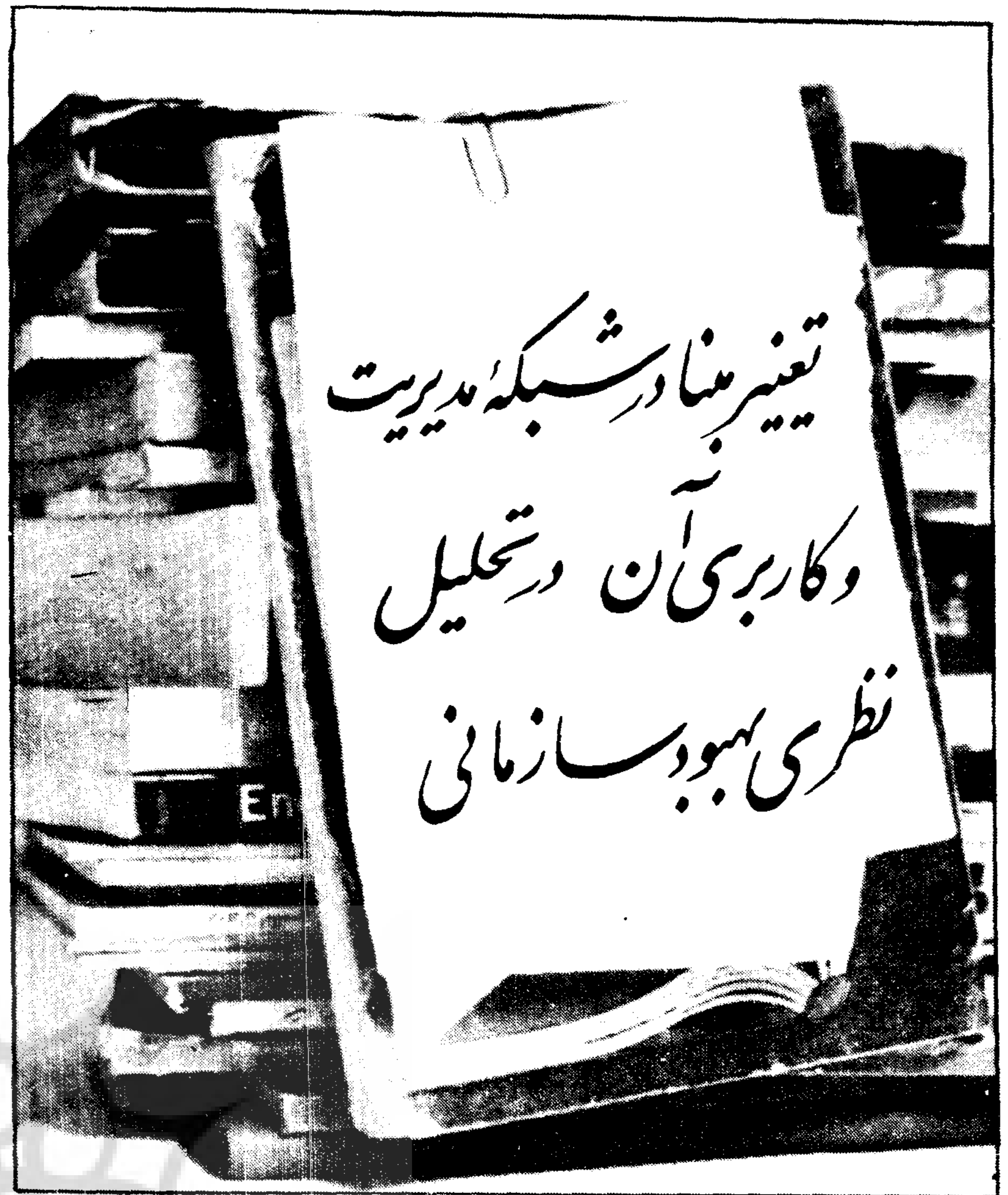


استاتیکی سازمان مورد استفاده است و آن را در مقطع و برش زمانی مشخص از لحاظ نیروی انسانی و سایر منابع دخیل در تولید تحلیل می نمود - قابل استفاده در وضعیت تحول و بهبود ( و یا وضعیت تنزل سازمان ) می سازد .

- با فرض داشتن بهینگی 9, 9 ، سازمان در یکی از 81 خانه موجود در شبکه شناسائی ، ارزیابی می گردد .  
 - به وسیله نشانه گذاری خانه ها ، هر یک از موقعیتها با شماره خاص خود، فاصله سازمان با " شرایط رشد " و یا " رشد منفی " را نشان می دهد .  
 - در راستا و حد فاصل پایین ترین درجه متعادل (1, 1) تا بالاترین موقعیت متعادل (بهینه 9, 9) خانه های 2&2, 3&3, 4&4, 5&5, 6&6, 7&7, 8&8 قرار دارند که هر کدام تناسب میان دو محور را در مقاطع خویش نشان می دهد و در واقع قطر شبکه را - که هر درجه اش از مختصات طولی و عرضی یکسان برخوردار است - تشکیل داده اند .



- حال اگر موقعیت ارزیابی شده سازمان در روی شبکه  $(a \mid x \mid y)$  فرض شود، بهبود سازمان ، برنامه های را می طلبد که  $(a_1 \mid x \mid y)$  را به سمت درجات بالاتر حرکت داده و در موقعیت جدید که حداقل آن معادل موقعیت قبلی  $(a)$  به علاوه یک  $+1$  (در طول یا در عرض و یا در طول و عرض هر دو) خواهد بود، قرار دهد .



دکتر محمد سعید تسلیمی

یکی از موارد استفاده " شبکه مدیریت " کاربری آن در مطالعه و ارزیابی فرآیند بهبود سازمانی است . تحلیل رابرت بلیک و جین موتان درباره شبکه مدیریت، مشخصاً " بر مدل های پنجگانه " رهبری " توسط مدیران بر اساس مختصات و ساخت سازمان تاکید دارد و تصویری که از حالات مفروض در شبکه، ارائه می شود، در واقع نشانگر هشتماد و یک چگونگی از جمله موارد مشخص (9, 9) - (5, 5) - (1, 9) - (9, 1) - (1, 1) است . هر شبکه بر پایه مقیاسی معین ترسیم می گردد که میزان و درجه گرایش مدیریت به عوامل انسانی و همچنین تولید و عوامل آن را تبیین می نماید . این مقیاس در وجود درجه بندی انجام شده قرار دارد و میزان گرایش به هر یک از دو بعد شبکه را متناسب با گستردگی امکانات و توانمندی های سازمان نشان می دهد، بنابراین، مقدار تغییر در عوامل و اجزای سازمان در " تغییر مقیاس " درجات شبکه مدیریت، دخالت مستقیم دارد و شبکه را - که صرفاً " در مطالعات

$$a_1 \left| \begin{matrix} x \\ y \end{matrix} \right. \xrightarrow{\text{برنامه بهبود}} a_2 \left| \begin{matrix} x+1 \\ y \end{matrix} \right. \text{ یا } a_2 \left| \begin{matrix} x \\ y+1 \end{matrix} \right. \text{ یا } a_2 \left| \begin{matrix} x+1 \\ y+1 \end{matrix} \right.$$

مثال : سازمانی که به موجب ارزیابی مرحله اول در موقعیت  $a_1 \left| \begin{matrix} 6 \\ 3 \end{matrix} \right.$  (6 ، میزان توجه به منابع انسانی و 3 ، درجه توجه به تولید) برآورد شده باشد، بر این اساس ، حرکت افزایشی آن از  $a_1$  به موقعیت  $a_2$  به یکی از صورتهای زیر قابل انجام خواهد بود :

$$a_1 \left| \begin{matrix} 6 \\ 3 \end{matrix} \right. \xrightarrow{\text{برنامه بهبود}} a_2 \left| \begin{matrix} 7 \\ 3 \end{matrix} \right. \text{ یا } a_2 \left| \begin{matrix} 6 \\ 4 \end{matrix} \right. \text{ یا } a_2 \left| \begin{matrix} 7 \\ 4 \end{matrix} \right.$$

به همین نحو ، موقعیتهای  $a_3$  و  $a_4$  و  $a_5$  و ... به دنبال اهداف بهبود، عملاً "ویژگی میل به  $a_n \left| \begin{matrix} 9 \end{matrix} \right.$  داراست و با این ترتیب ، برنامه ریزی رشد مبتنی بر استدراج متعادل ، حرکت افزایشی  $(a \left| \begin{matrix} x \\ y \end{matrix} \right.)$  با استفاده از امکانات و توان سازمان می یابد نشان دهنده آهنگ و جهتی باشد که در آن نه تنها قدر مطلق حرکت  $a_1$  به  $a_2$  با ویژگی بهره وری بیش از پیش سازمان از منابع دیده شود. بلکه حرکت  $a_2$  —  $a_1$  به گونه ای هدایت شود که تغییر موقعیت  $a \left| \begin{matrix} x \\ y \end{matrix} \right.$  به خانه هایی که در راستای قطر شبکه قرار دارند تمایل یابند. استمرار این جهت گیری در حرکت های بعدی نشان دهنده استدراج با ویژگی تعادل خواهد بود.

با این ترتیب در مثال ذکر شده ، سازمان از موقعیت  $a_1 \left| \begin{matrix} 6 \\ 3 \end{matrix} \right.$  به موجب برنامه بهبود، ابتدا به سمت  $a_2 \left| \begin{matrix} 6 \\ 4 \end{matrix} \right.$  ، سپس به موقعیت  $a_3 \left| \begin{matrix} 6 \\ 5 \end{matrix} \right.$  و بعد از آن به سوی درجه تعادلی  $a_4 \left| \begin{matrix} 6 \\ 6 \end{matrix} \right.$  حرکت داده می شود.

$$\begin{matrix} \text{برنامه} & \text{برنامه} & \text{برنامه} \\ \text{بهبود} & \text{بهبود} & \text{بهبود} \\ a_1 \left| \begin{matrix} 6 \\ 3 \end{matrix} \right. & \xrightarrow{\quad} & a_2 \left| \begin{matrix} 6 \\ 4 \end{matrix} \right. & \xrightarrow{\quad} & a_3 \left| \begin{matrix} 6 \\ 5 \end{matrix} \right. & \xrightarrow{\quad} & a_4 \left| \begin{matrix} 6 \\ 6 \end{matrix} \right. \end{matrix}$$

از این مرحله به بعد ، برنامه ریزی بهبود و مراقبت از ابعاد سازمان و فراهم آوردن امکانات به منظور ادامه رشد " توأم با تعادل " میان دو بعد شبکه مدیریت باید به گونه ای باشد که فاصله کوتاه - که

همان مسیر قطر شبکه است - پیموده شود ، یعنی حرکت از  $a_4 \left| \begin{matrix} 6 \\ 6 \end{matrix} \right.$  به درجه های تعادلی بعد که  $a_5 \left| \begin{matrix} 7 \\ 7 \end{matrix} \right.$  ،  $a_6 \left| \begin{matrix} 8 \\ 8 \end{matrix} \right.$  ،  $a_7 \left| \begin{matrix} 9 \\ 9 \end{matrix} \right.$  است ، تحقق پذیرد .

احتمال وقوع نوسان بعد از موقعیت  $a_4 \left| \begin{matrix} 6 \\ 6 \end{matrix} \right.$  و هر گونه دگرگونی در ادامه مسیر تعادلی از جمله کاهش در درجه ، نباید از نظر دور بماند .

ممکن است در هر یک از ابعاد شبکه ، حرکت افزایشی بعدی به بیرون از راستای " قطر " جهت یابد ، در این صورت ، باید بلافاصله برای بازگرداندن سازمان به تعادل و ادامه حرکت در همان راستا ، تجدید نظر در برنامه و عوامل اجرا به عمل آید ، زیرا بسیار اتفاق می افتد که به علت نقص در برنامه و یا در هنگام عمل به یک برنامه جامع و تعادلی ، پیش آمدها ، اعم از پیش بینی نشده و یا قابل پیش بینی ، قابل کنترل مستمرا " در حرکت ، بهبود نوسانات و پیامدهای گاه طویل المدت ایجاد می نمایند . این نوسانات در جنبه منفی ، عمدتاً ناشی از تاثیر متغیرهای خارج از توان کنترلی و یا عدم آمادگی سازمان در به کار بستن بازدارنده ها و حتی نابرابری توان بازدارندگی سازمان با عوامل نوسان دهنده است ، البته متغیرهای نوسان دهنده ممکن است به صورت عوامل مثبت نیز به سازمان روی آورند که اگر سازمان توان جذب و هضم آنها را در خود نداشته باشد ، عملاً " به صورت امکانات مصرف ناشدنی باقی می ماند ، و سازمان با عدم توان بهره وری از آنها به موقعیتهای از دست رفته - که در واقع خسارت سازمان محسوب می شوند - دچار می شود .

در مجموع ، باید تاکید کرد که عوامل دخالت کننده در امر بهبود ، به همان اندازه که می تواند تاثیر اساسی مثبت داشته باشد و نقش مفید ایفا کند ، ممکن است در تلاقی با متغیرهای دیگر ، اثری مغایر با آنچه انتظار می رفت ، بر سازمان و رشد آن بگذارد .

( مثلاً " افزایش حقوق و دستمزد رسته ای از شاغلان یک سازمان بدون در نظر داشتن ضرورت افزودن به حقوق و دستمزد شاغلان رسته های دیگر ، خصوصاً "اگر رسته های دیگر طبعاً " در رده بندی پایین تری واقع باشند) .

## حرکت خیزشی بهبود سازمانی و تحلیل «شبهه» ای آن

امکان حرکت افزایشی همراه با ویژگی جهش، از مواردی است که طی آن، سازمان، خود را از موقعیت  $a_1 \left| \begin{matrix} x \\ y \end{matrix} \right.$  به یکی از درجات  $(a_2 \left| \begin{matrix} x+n \\ y \end{matrix} \right.)$  یا  $(a_2 \left| \begin{matrix} x \\ y+n \end{matrix} \right.)$  که در هر یک از حالات مذکور، مقدار  $(n)$  بیش از یک است، می‌رساند، این نوع حرکت نشانگر جهش دفعتی سازمان به جای تحول تدریجی ذکر شده در قبل است و بر اساس آن سازمان از موقعیت مبدا، حرکتی به مراتب فراتر از درجات همجوار خود (که فاصله هر کدام از آنها با خانه مبنا 1 می‌باشد) انجام می‌دهد.

لازم به ذکر است، اگر  $(n)$  عدد منفی باشد در این صورت سازمان از موقعیت مبنا  $a_1 \left| \begin{matrix} x \\ y \end{matrix} \right.$  به خیزش منفی (افت) دچار می‌شود و خلاف جهت بهبود را طی می‌کند، در این حال عوامل بازدارنده بهبود، به صورت طبیعی در روند رشد استدراجی تاثیر منفی می‌گذارد و یا مانع از تعادلی بودن حرکت بهبود می‌شود.<sup>۲</sup>

ممکن است این افت برای سازمان در محدوده یک شبکه از درجه ای به درجه نازلتر رخ دهد همچنان که قبلاً در مثال کاهش بستگی و علاقه شاغلان رسته هایی از یک سازمان به موجب ثابت ماندن حقوق و دستمزدشان در مقابل افزایش حقوق و دستمزد رسته ای خاص، به آن اشاره شد. همچنین ممکن است این افت به صورت عبور معکوس از شبکه ای با پایه و مقیاس پایین تر وقوع یابد که ذیلاً به آن اشاره خواهد شد.

### تغییر مبنا (تغییر مقیاس) در شبکه مدیریت

تغییر مبنا شبکه به دو صورت مثبت و منفی تحقق می‌پذیرد.

#### الف- ارتقای مبنا " شبکه "

جریان بهبود متناسب با ایجاد ظرفیتها و امکانات جدید و افزایش کیفیتها در جنبه عوامل انسانی و همچنین در جنبه تولید و عوامل آن، سازمان را آماده هدفگذاریهای جدید و ادامه حرکت با مقیاسی بزرگتر از قبل می‌کند. از آنجا که " هدف " کلی بهبود، خود

هدفهای جزئی را شامل است، سازمان را آماده حرکت به فراتر از " بهینگی " هدف گرفته شده در قبیل و گذر از سطح محدود  $a_n \left| \begin{matrix} 9 \\ 9 \end{matrix} \right.$  که قبلاً " تحقق یافته است، می‌کند و هدفهای مرحله ای تا رسیدن به هدف کلی بهبود یکی پس از دیگری در برنامه های بهبود دنبال می‌شوند.

در این موقعیت، سازمان قابلیت ارزیابی براساس ابعادی وسیعتر از گذشته را به دست می‌آورد. در واقع، آخرین نقطه از مدارج مرحله قبل (هر مرحله) اولین نقطه حرکت در مرحله جدید با مقیاس جدید است و میل به سوی کمال مطلوب سازمان آشکار می‌شود. ارکان سازمان، تثبیت و تقویت روز افزون می‌یابد و در این موقعیت، سازمان می‌تواند از عهده فعالیت در ابعادی بزرگتر و همچنین گستردگی بیشتر برآید. موقعیت مطلوب و بهینه قبلی  $(a_n \left| \begin{matrix} 9 \\ 9 \end{matrix} \right.)$  در قیاس با هدفگذاریهای جدید و با در نظر گرفتن مختصات هر یک از دو بعد شبکه (در موقعیت جدید) به علت آمادگی حرکت به سوی اهداف بزرگتر، در موقعیت ابتدایی مطالعه در شبکه جدید یعنی  $A_1 \left| \begin{matrix} X=1 \\ Y=1 \end{matrix} \right.$  قرار می‌گیرد.

در این مرحله، با درپیش داشتن مسیری حساستر و با همراه داشتن امکانات و توان عملیاتی بی‌ش از موقعیت قبل، سازمان به حرکت خود ادامه می‌دهد و متناسب با اهداف جدید در معرض تحولات بزرگتر قرار می‌گیرد.

شبکه جدید با مختصات ثابت ولی در ابعاد وسیعتر، قابلیت سازمان برای انجام دادن حرکات

بزرگتر از قبل را تبیین می‌کند و آن را به طی درجات

جدید از  $A_1 \left| \begin{matrix} X+1 \\ Y+1 \end{matrix} \right.$  به  $A_2 \left| \begin{matrix} X+1 \\ Y \end{matrix} \right.$  یا  $A_2 \left| \begin{matrix} X+1 \\ Y+1 \end{matrix} \right.$

یا  $A_2 \left| \begin{matrix} X+1 \\ Y+1 \end{matrix} \right.$  با اولویت حرکت در راستای قطر

شبکه یعنی  $A_2 \left| \begin{matrix} 2 \\ 2 \end{matrix} \right. \rightarrow A_3 \left| \begin{matrix} 3 \\ 3 \end{matrix} \right. \rightarrow A_4 \left| \begin{matrix} 4 \\ 4 \end{matrix} \right. \rightarrow A_9 \left| \begin{matrix} 9 \\ 9 \end{matrix} \right.$

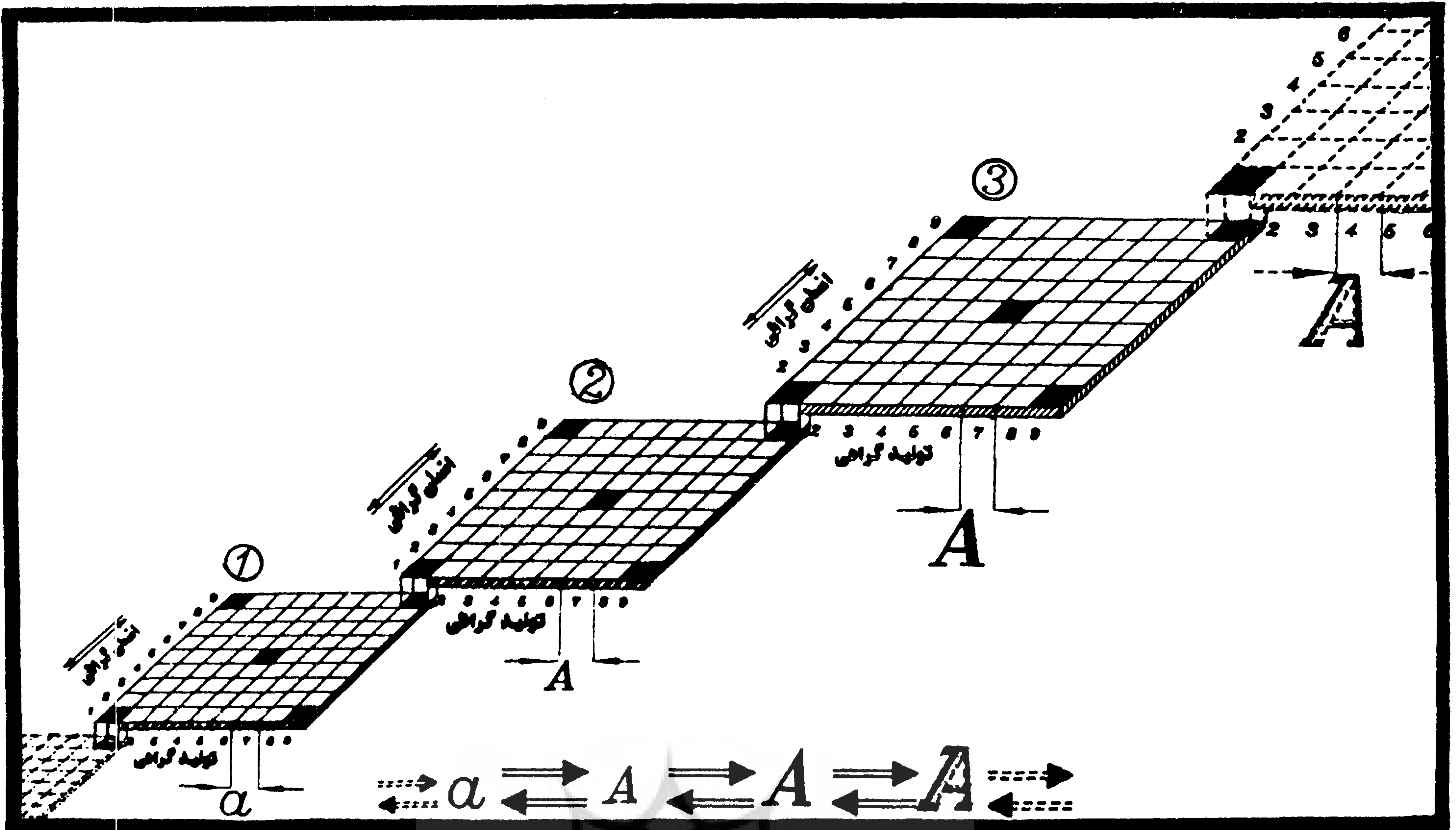
فرا می‌خواند. در این مرحله نیز نوسانات، مثبت و یا منفی، در طول حرکت بهبود دخالت خواهند داشت.<sup>۳</sup>

بر این منوال، بعد از تحقق  $A_n \left| \begin{matrix} 9 \\ 9 \end{matrix} \right.$  در سازمان

حرکت بهبود مشروط بوجود امکانات و موقعیتهای

جدید رشد و به مقصد اهداف جدیدتر و بر اساس

شبکه ای با مقیاس جدید که در آن  $A_1 \left| \begin{matrix} X=1 \\ Y=1 \end{matrix} \right.$  ---  $A_n \left| \begin{matrix} 9 \\ 9 \end{matrix} \right.$



همانگونه که در نمودار قبل نشان داده شده .. قابل بررسی است.

است و 'A' به "A" تغییر مبنا داده ، دامه پذیر است .

1-Robert R. Blake & Jane S. Moutan

۲- در سازمانهایی که بهبود به صورت جریان جهتی صورت می پذیرد، ویژگیهای نهایی برنامه و یا خصوصیات عملیاتی اجرایی باید بیشتر مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند. چه بسا سازمانی که در یک مرحله به موجب ظاهر یک برنامه در کوتاه مدت مرحله‌ای از بهبود را طی کرده باشد. (یعنی حتی n مثبت باشد) ولی پس از آن، متاثر از ویژگیهای نهایی برنامه عدم تعادل و افت درونی در آن آغاز و آنچه که در یک نسبت به عنوان "رشد زودرس سازمان" وقوع یافته بود، خود عامل دگرگونی و افت اساسی و مزمن گردد که تا مدتها سازمان را از رسیدن به تعادل و بعد از آن رونق مجدد مانع شود. از این رو باید از تغییرات پیاپی و ناموزون در فواصل زمانی کوتاه استقبال نکند بلکه از آن مراقبت و حتی جلوگیری به عمل آورد.

۳- حرکت استدراجی  $a_1 \rightarrow a_2$  همچنین  $A_1 \rightarrow A_2$  ممکن است همزمان افزایش در طول و کاهش در عرض یا به عکس به صورت ذیل داشته باشد، که هر افزایش و کاهش همزمان (با هر مقیاسی) خود به عنوان مرحله‌ای در حرکت کلی بهبود قلمداد می شود و ضرورت تلاش برای متعادل ساختن حرکت با ایجاد تغییر در عوامل سازمان را مورد تاکید قرار می دهد.

$$a_1 \left| \begin{matrix} x \\ y \end{matrix} \right. \begin{matrix} \leftarrow a_2 \left| \begin{matrix} x+1 \\ y-1 \end{matrix} \\ \leftarrow a_2 \left| \begin{matrix} x-1 \\ y+1 \end{matrix} \end{matrix} \right. \quad A_1 \left| \begin{matrix} X \\ Y \end{matrix} \right. \begin{matrix} \leftarrow A_2 \left| \begin{matrix} X+1 \\ Y-1 \end{matrix} \\ \leftarrow A_2 \left| \begin{matrix} X-1 \\ Y+1 \end{matrix} \end{matrix} \right.$$

۴-  $A \left| \begin{matrix} X \\ Y \end{matrix} \right. \rightarrow A_2 \left| \begin{matrix} X-1 \\ Y \end{matrix} \right.$  یا  $A_2 \left| \begin{matrix} X \\ Y-1 \end{matrix} \right.$  یا  $A_2 \left| \begin{matrix} X-1 \\ Y-1 \end{matrix} \right.$

بنابراین، هر شبکه برپایه مقیاسی معین ترسیم می گردد که این مقیاس، متناسب با تغییرات سازمان نوسان می پذیرد و میزان گرایش و درجه بندی آن نسبت به هر یک از دو محور شبکه با مقیاسهای متفاوت سنجش می شود.

### ب- تنزل مبنای " شبکه "

تنزل مبنا، دلالت بر افت یکباره سازمان و حرکت معکوس آن به سمت درجات پایین تر با مقیاسی به مراتب نازلتر از موقعیت موجودش دارد. در این شرایط، عوامل بازدارنده و یا کاهنده موقعیتهای بهبود در شبکه مدیریت، سیر نزولی سازمان و سقوط دفعتی و یا استدراجی متعادل و یا نامتعادل آن را موجب می شود. مقیاس جدید در این مرحله نسبت به مرحله قبل منفی است و لذا، سازمان در جهت خلاف اهداف بهبود سیر می کند، این سیر نیز همچون حرکت مثبت، ابتدا در درون شبکه صورت می گیرد و پس از تغییرات منفی به سمت درجات پایین، به شبکه‌ای با مبنا و مقیاس کوچکتر وارد می گردد. بنابراین در جهت مقابل حرکت بهبود، امکان تغییرات منفی و سیر نزولی میان شبکه‌ها (از مقیاسهای بزرگ به مقیاسهای کوچکتر) -