

چرخشهای پارادایمی ضرورت آشنایی مدیران با دگرگونی در بنیانهای روش‌شناسی علمی



آشنایی با نویسنده

سیداحمد طباطبایی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی با گرایش توسعه و مدیرکل دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، مدرس مراکز آموزشی و با پیشینه مدیرکل در دفاتر سازمان امور اداری و استخدامی (سابق) و همچنین دارای مقاله‌هایی در زمینه مدیریت، تحول نظام اداری، توسعه نیروی انسانی، آموزش، بهره‌وری و استراتژیک.

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

چکیده

شاید مهمترین و برجسته‌ترین موضوعی که کار مدیران را در بازاندیشی راهبردها و فرایندها و توسعه ابعاد شناختی و معرفتی و از همه مهمتر قدرت سازگاری و انطباق با تحولات، پیچیده ساخته است، سرعت انفجاری دانش بشر در طول چند دهه گذشته بوده است. هرچه زمان پیشتر می‌رود، دوره رماسی چرخشهای پارادایمی در روش‌شناسی علوم کوتاهتر می‌شود. کوتاهتر شدن فزاینده این دوره‌ها موجب رشد حجم دانش و تأثیرهای آن می‌شود. از این رو، در این مقاله تلاش شده است ضمن تشریح اثرهای واکنشی چرخشهای پارادایمی، از لحاظ

مفهومی و در ابعاد شناختی و معرفتی، اهمیت توجه به ملاکها و فرضهای جدید مورد تأکید مدیران و برنامه‌ریزان قرار گیرد.

بنابراین، با گذشت زمان، بر اهمیت افزایش ظرفیت یادگیری و توانمندسازی مدیران و برنامه‌ریزان که در محیطی سرشار از تغییر و تحول به‌سر می‌برند، بیش از پیش، تأکید می‌شود. سازمانهای اثربخش نیازمند مدیران خلاق و دانش‌پرور است؛ مدیرانی که بتوانند در زمان مقتضی جهتگیریها و راهبردهای اساسی سازمان را در راستای تحقق نیازهای توسعه‌ای سر بر زده از چرخشهای پارادایمی انطباق دهند و در جهت تحقق ملاکها و فرضها از همه توان خود بهره‌گیرند.

مقدمه

دانش بشر به گونه‌ای بسیار شگفت‌انگیز و با سرعت زیاد در حال رشد و تکامل است. در قدیم قرن‌ها زمان لازم بود تا دانش جهان افزایش محسوسی پیدا کند؛ اما امروزه رشد دانش بشر به صورت انفجاری درآمده است. به طوری که شواهد نشان می‌دهد رشد بخشی از دانش، نظیر علوم رایانه‌ای، در ظرف کمتر از یک سال دو برابر شده است. دلایل رشد دانش بشر متعدد است؛ اما، در اینجا به بررسی اجمالی مهمترین دلیل رشد دانش که، به‌طور معمول، صاحب‌نظران از آن غافل می‌مانند توجه ویژه شده است.

عامل مهم رشد دانش

دلایل رشد انفجاری و فزاینده دانش متعدد است؛ اما، بدون شک از جمله قویترین و زیربنایی‌ترین عاملها در این فرایند، چرخشهای پارادایمی، از بنیانهای روش‌شناسی دانش مایه می‌گیرد که ظرفیتهای بسیار متعالی را برای شناخت پدیده‌ها در اختیار دانشمندان قرار داده است. اگر تاریخ تحول روش‌شناسی دانش در طول قرنهای گذشته را مرور کنیم، قوی و زیربنایی بودن عامل نامبرده در فرایند تولید دانش بر ما آشکارتر می‌شود. از منظر صوری که فلاسفه و دانشمندان قدیم، نظیر افلاطون و هراکلیتوس آن

را مطرح کردند، تا دوران اتمیسم یا حاکمیت دیدگاه مکانیستی دکارت (۱۶۳۷) و فرانسویس بیکن، به سان پیشقروالان این رویکرد، حدود ۲۰۰۰ سال زمان گذشته است. در این مدت، بشر شاهد چرخشهای پارادایمی در بنیانهای دانش و در عرصهٔ روش‌شناسی علمی بوده است. از سال ۱۶۳۷، عصر مطرح شدن روش‌شناسی مکانیستی (اتمیسیم)، تا سال ۱۹۳۰ که روش‌شناسی ارگانیستی به‌عنوان دیدگاه مسلط مطرح شد. نزدیک به سه سده طول کشید. در این مدت دیدگاه مکانیستی به تدریج به حاشیه رانده شد و نقش مسلط خود را به دیدگاه ارگانیستی واگذار کرد. جالبتر اینکه از آن زمان که تلاش گسترده‌ای برای تعمیم اصول حاکم بر این نظریه در عرصهٔ روش‌شناسی دانش شروع شد تا زمان طرح نظریهٔ آشوب بیش از چند سال نمی‌گذرد. با وجود این، آنچه مسلم است دو پدیده (رشد فزایندهٔ دانش و چرخشهای پارادایمی) تأثیر و تأثر متقابل و تکاملی بر هم داشته‌اند. به‌همین جهت ضرورت آشنایی مدیران و برنامه‌ریزان با مفاهیم جدید و چرخشهای پارادایمی در عرصهٔ روش‌شناسی علمی بیشتر نمایان می‌شود. اگر روش‌شناسی منطق‌صوری را به‌دلیل قدمت آن مورد بحث قرار ندهیم و نقطهٔ آغاز بحث را از انقلاب صنعتی به بعد قرار دهیم، مشاهده می‌شود که قرنهای بسیار روش برخورد با موضوعهای بررسی، روش تحلیلی بوده است. همان‌گونه که رسول اسلامی در مبحث نظریهٔ عمومی سیستمها اشاره کرده است [۱] برای بررسی هر موضوع، در روش تحلیلی، آن موضوع یا پدیده به عناصر سازنده‌اش تقسیم می‌شد و این کار تا سطح سلولهای آن پدیده ادامه می‌یافت. تا از طریق شناخت اجزاء سازنده دیدگاه کلی یا شناخت پایه‌ای از آن به‌دست آید. در مثل، تمرکز دانش فیزیک بر هسته اتم یا تمرکز روان‌شناسی بر عناصری چون نهاد (Id)، من (Ego)، زبرمن (Super ego) یا تأکید بر سلول در زیست‌شناسی و تأکید بر وظایف مدیریتی و اصول مدیریت، در مدیریت علسی، همگی بیانگر تأکید بر اجزاء سازنده هر پدیده است. همان‌گونه که اشاره کردیم این روش‌شناسی علمی به روش مکانیستی شهرت داشت و با تأکید بر روابط علت و معلولی بین پدیده‌ها تا قبل از دیدگاه سیستمی، قرن‌ها بنیان روش‌شناسی علمی

را تشکیل می‌داد. این دیدگاه اگرچه در کلیت خود و جمع‌بندی نهایی دچار معضل بود، اما در شناخت و کشف روابط سازنده بین پدیده‌ها و گسترش دانش، بسیار کارساز عمل می‌کرد. نظریه عمومی سیستمها که لودویک فون برتالانفی^۱ در سال ۱۹۳۰ مطرح کرد خط بطلانی بر این روش‌شناسی علمی کشید. در دیدگاه سیستمی بر خاصیت هم‌افزایی سیستمها تأکید می‌شود. بدین معنی که خاصیت کل، چیزی است بیش از اجزاء سازنده آن، حتی با کیفیتهای متفاوت عناصر تشکیل‌دهنده آن. به عبارت دیگر، برخلاف روش مکانیستی که در آن عناصر سازنده، کلیت هر سیستم را تعیین می‌کند در این روش کلیت هر سیستم، ویژگیهای عناصر سازنده آن را مشخص می‌کند. با گسترش دانش بشر و روشنتر شدن زوایای ناشناخته جهان در عرصه روش‌شناسی علمی، مسائل و موضوعهای پیچیده بیشتری در برابر بشر خودنمایی کرد. ابهامها، ناشناخته‌ها و پیچیدگی مسائل آن‌گاه بیشتر نمایان می‌شود که بدانیم براساس بنیانهای نظریه آشوب همه پدیده‌های عالم هستی در هم تأثیر و تأثر متقابل دارند. در این صورت قابلیت پیش‌بینی رویدادها بسیار مشکل خواهد بود و هر تغییر جزئی در هر نظام ممکن است به تأثیرهایی بسیار پیچیده‌تر، بزرگتر و پیش‌بینی‌ناپذیرتر در آن سیستم یا در سیستمهای دیگر منجر شود.^۲

1. Ludwig Von. Bertalanffy

۲. هر تفسیر که از هدف ارائه می‌شود، در مرحله نخست، تحت تأثیر برداشت فلسفی از هدف و در مرحله بعد، تحت تأثیر چگونگی صورت‌بندی، روش‌شناسی علمی قرار می‌گیرد. سالیان سال منطق صوری تنها ابزار درست اندیشیدن و جلوگیری از خطا در تفکر، به‌شمار می‌رفت. در اواخر قرن ۱۶ روش حل مسائل بر روش تحلیلی مبتنی بر نگرش مکانیستی (استقرایی) استوار گشت. این تفکر در طول بیش از سه سده - تا قبل از نظریه عمومی سیستمها - دیدگاه غالب در عرصه روش‌شناسی علمی، به‌شمار می‌رفت. صاحب‌نظران این دیدگاه، به‌ویژه در قرن ۱۹، اوج شکوفایی علوم تجربی دچار غرور مفرط شدند و مدعی شدند که همه دانستیها را می‌توان به روش تجربی کشف کرد و آینده را پیش‌بینی کرد. در نیمه دوم قرن ۲۰ نظریه عمومی سیستمها، خط بطلانی بر این روش‌شناسی کشید و برنامه‌ریزی خطی (مبتنی بر روش مکانیستی) جای خود را به برنامه‌ریزی ناخطی (ارگانیستی) داد. امروزه، نظریه آشوب [۲] در عرصه روش‌شناسی علمی، به‌تدریج تحول کاملتر را مطرح و بنیانهای جدیدتری از دانش را، به بشریت معرفی می‌کند. الوانی (۱۳۷۰، صفحه ۴۰) در معرفی ویژگیهای نظریه آشوب و

امروزه، نظریه غالب در عرصه دانش مدیریت بر پارادایم [۳] جدید - که سربر زده از نظریه آشوب است - دور می زند. در این نظریه، همان گونه که اشاره کردیم، همه پدیده های جهان بر هم تأثیر و تأثر متقابل دارند. حتی تغییرهای جزئی در گوشه ای از جهان ممکن است بر رویدادها یا حوادث بخشی دیگر از جهان تأثیرگذار باشد. تا قبل از نظریه عمومی سیستمها و سپس این نظریه، نگرش دانشمندان، پژوهشگران و متخصصان در عرصه روش شناسی علمی بر روابط خطی یا علت و معلولی میان



بازتابهای آن در مدیریت به چهار ویژگی نظریه آشوب اشاره کرده است.

۱. اثر پروانه ای؛
۲. سازگاری پویا؛
۳. خودمانایی؛
۴. جاذبه های غریب.

در اینجا به طور مختصر به بیان هر یک از این ویژگیها اشاره می کنم:

۱. اثر پروانه ای: در روش مکانیستی - همان گونه که اشاره کردم - روابط بین پدیده ها خطی و از نوع علت و معلولی بود؛ لذا شدت و ضعف هر خروجی تحت تأثیر شدت و ضعف ورودی آن قابل تفسیر بود؛ اما، لورنز در معادله های آشوب خود - در هواشناسی - ثابت کرد که هر تغییر جزئی - در شرایط اولیه معادله های پیش بینی کننده وضع موجود - ممکن است منجر به تغییرهای بسیار شدیدتری در نتایج آن شود.

۲. سازگاری پویا: این ویژگی، به خصوصیت های معادله های آشوب، متأثر از سیستمهای پیچیده سازگار شونده که ام. والدراپ بیان کرده است، اشاره دارد. ویژگیهایی چون خود کنترلی - هم افزایی - قدرت سازگاری با محیط، خاصیت یادگیرندگی و نظایر آن.

۳. خودمانایی: این بخش از ویژگی نظریه آشوب؛ گویای شباهت اجزاء با کل است. بدین معنی که ویژگی هر جزئی از نمونه همانند کل آن است. هندسه برخالی (فراکتال) از مصادیق آن به شمار می رود؛ در مثل، اگر فراکتال - که نام نوعی از سنگ نامنظم است. در هر ابعاد شکسته شود، تکه های کوچک جدا شده آن، در هر مقیاس، از شکل هندسی یکسان - با نمونه بزرگتر - تبعیت می کند. در طبیعت اجسام برخالی بسیار زیادی دیده می شود که از ویژگی خودمانایی برخوردار است.

۴. جاذبه های غریب: این بخش از ویژگی نظریه آشوب بیانگر این است که سیستمها با وجود آن همه بی نظمی، ناهماهنگی، ناموزونی و به هم ریختگی، در نگاه اول، در دراز مدت از خود الگوهای ارائه می دهد که حاکی از نظم شگفت انگیزی است. جاذبه های غریب، بیانگر ارائه هماهنگ نظم شگفت انگیز در عین بی نظمی میان رویداد است. به گونه ای که این همه تغییرها و گسیختگی و رفتارهای نامنظم، در نهایت الگوی به تقریب منظمی ارائه می دهد که حاکی از ساختار یافتگی پنهانی و نهفته ای است که تحت عنوان جاذبه های غریب از آن یاد می شود.

پدیده‌ها استوار بود. به‌همین دلیل، پژوهشگران در ورود به عرصه‌های پیچیده با دشواریهای شناختی و نگرشی در عرصه روش‌شناسی دانش روبه‌رو بودند، اگرچه نظریه عمومی سیستمها به بخشی از این ابهامها پاسخ داد و با گسترش دانش، بخشی از زوایای تاریک و ناشناخته روابط ناخطی میان پدیده‌ها را نمایان ساخت، اما با طرح نظریه آشوب تا حدود زیادی بر پریشانیها و بی‌نظمیهای نظری خط بطلان کشیده شد، به‌گونه‌ای که این نظریه با استفاده از مجموعه فنون و روشهای ریاضی، هندسی و محاسباتی امکان وجود روابط ناخطی میان پدیده‌ها را پدید آورده است. نظریه نامبرده، با وجود اینکه روابط بین پدیده‌ها را ناخطی می‌نماید، از تأثیر و تأثر متقابل همه عناصر تشکیل‌دهنده هر کل و تأثیر تغییرهای جزئی، در روند پدیده‌های کلی، صحبت به میان می‌آورد و بر این نکته تأکید می‌ورزد که پدیده‌های جهان، به‌رغم بی‌نظمی - پیش‌بینی ناپذیری و نامکرر بودن، از نظم خاصی برخوردارند. به تعبیر دموکریتوس «از هر رودخانه فقط یک‌بار می‌توان گذشت؛ بار دوم، رودخانه‌ای جدید شکل گرفته است». واقعیت‌های این جهان، به‌رغم همه تغییرها و ناهماهنگیها و ناهمگونیها، براساس نظریه آشوب، در فرایند بلندمدت از خود الگوهایی ارائه می‌دهند که از نظم شگفت‌انگیز حکایت دارد. به‌همین دلیل، برخی از مترجمان نظریه آشوب را «نظم در بی‌نظمی» ترجمه کرده‌اند. با وجود این، آنچه این نظریه را، به‌ویژه در عرصه روش‌شناسی علمی مهم ساخته است، ناخطی دیدن روابط بین پدیده‌ها و جامع‌نگری آن است. تأثیرپذیری سیستمها از تغییرهای جزئی و نادیده گرفتن اثر پروانه‌ای در سیستمها، تا قبل از پیدایش این نظریه، سبب شده بود که سیستمهایی که این تأثیرها را از خودشان نشان می‌دادند در عرصه روش‌شناسی علمی از دایره بررسی خارج شوند؛ اما، نظریه آشوب با دگرگونی در عرصه روش‌شناسی علمی، ثابت کرد که سیستمها به‌خاطر الگوهایی که از خود برجا می‌گذارند درخور بررسی‌اند و ترجمان «نظم در بی‌نظمی» بودن نیز از این واقعیت حکایت دارد.

توماس کوهن در کتاب ساختار انقلابهای علمی (۱۳۶۹) به روشهای اختراع در

عرصه علوم اشاره می‌کند:

«گونه نخست نمودها، از نظر او، نمودهایی است که پیش از آن توسط نمونه موجود به خوبی توضیح داده شده است و به ندرت می‌تواند به عنوان انگیزه، نقطه عزیمت نظریه تازه قرار گیرد. گونه دوم، نمونه‌هایی است که سرشت آنها را نمونه‌های موجود تعیین می‌کند، اما جزئیات آنها را تنها از طریق ساختن نظریه‌ای دیگر می‌توان فهمید. هدف متحقق در این نمونه‌ها، تغییر صورت بیانی نمونه‌های موجود است، نه اختراع نمونه‌های تازه. گونه سوم از نمودها، سرسختانه در مقابل جذب شدن به نمونه‌های قدیمی مقاومت نشان می‌دهد و تنها همین‌گونه از نمونه‌هاست که موجب پیدایش نظریه‌های تازه می‌شود. چرخشهای پارادایمی در گونه سوم ظهور می‌یابد و به‌طور معمول، با ویران کردن بنیانهای قبلی زمینه ظهور می‌یابد: در مثل، فرضهای مدیریت کلاسیک با مطرح شدن فرضهای نظریه علوم رفتاری، دگرگون شد؛ یا بخشهای نیروشناسی نظریه انیشتاین با رد معادله‌های نظریه نیوتن، قدرت ظهور پیدا کرد.» توماس کوهن، این نگرش را که نظریه جدید بنیان و پایه‌های نظریه قدیم را به کل نادرست شناخته است، نگرش اقلیت می‌داند. آنچه او با قاطعیت به آن اشاره دارد این است که با تغییر نمونه‌ها و فرضها، جابه‌جایی مهمی در ملاک تعیین مشروعیت مسائل و راه‌حلهای مطرح شده صورت می‌گیرد. هر یک از نمونه‌ها براساس فرضهای مربوط به خود و به روش استدلال به‌صورت دوری جزئی به نتیجه‌گیری می‌پردازد و از پاسخگویی به ملاکهای رقیب باز می‌ماند، چون هیچ نمونه‌ای نمی‌تواند همواره همه مسائلی را که به طرح مجدد آنها پرداخته است حل کند و چون هیچ دو نمونه‌ای نیست که مسائل حل نشده مشابهی داشته باشد، همواره این سؤال پیش می‌آید که حل کدام مسائل حل نشده اهمیت بیشتری دارد؟ هر یک از نمونه‌ها از طریق ملاکهای خود به پاسخگویی می‌پردازد. همین

توسل به ملاکهای خارجی است که به صورت آشکارنیازهای نمونه‌وار را انقلابی می‌سازد و تکثر در برداشته‌انیز از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد.»

نقش مدیران در سازمانهای راهبردی

مسلم است که چرخشهای پارادایمی در روش‌شناسی علمی به مرور در حال گسترش است و با گسترش آن ضرورت توجه به ملاکهای جدیدتر در عرصه‌های علمی برای مدیران و تصمیم‌گیران روز به روز افزایش می‌یابد.

به نظر می‌رسد که سازمانهای راهبردی در چنین شرایطی باید به جای تأکید بر هدفهای کمی به هدفهای کیفی گرایش غالب نشان دهند و به ظرفیت‌سازی و توانمندسازی نیروی انسانی، به‌ویژه مدیران، اهمیت بیشتری بدهند. تأکید بر این نکته که تغییرهای کوچک ممکن است تأثیرهای بزرگ بر سیستم باقی بگذارد، اهمیت توجه به شاخصهای کیفی را دوچندان می‌کند.

تأکید بر هدفهای کیفی به جای کمی، به دلیل ارزش پایدار و جاودانی آن، بدون تأکید بر روشها، شیوه‌ها، مدل‌های اجرایی و ... امکان هدفگذاری و ارزیابی برنامه‌ها و انعطاف‌پذیری آنها را به خوبی فراهم می‌سازند. تجهیز مدیران در ابعاد شناختی، به دلیل اثرهای واکنشی سربرزده از چرخشهای پارادایمی، اهمیت دارد. سازمانها باید در دو بعد انگیزش و توسعه منابع انسانی حرکت‌های خود را سامان دهند، در بعد انگیزش، باید با تأکید بر مکانیزم‌های تشویقی (درونی و بیرونی) در نظام‌های مدیریت به ایجاد منش مشترک، گسترش رقابت سازنده و توسعه مهارتهای انسانی و ادراکی توجه‌تایانی نشان داد؛ و در بعد توسعه منابع انسانی، با توجه به گستردگی مهارتها، شیوه‌ها و روشهای علمی، از آموزش برای توانمندسازی و ظرفیت‌سازی مدیران به‌منظور گشودن گره‌های کار از طریق شناسایی و تعیین کاربردهای روش‌شناسی جدید در عرصه‌های عملی نهایت تلاش را به‌عمل آورد. بدون شک، افزایش ظرفیت‌سازی و توانمندسازی مدیران و کارکنان در دو بعد انگیزش و توسعه منابع انسانی، توفیق

راهبردهای کیفی سازمانها را در فرایند رشد و توسعه و بهسازی فراهم خواهد ساخت و توفیق نهایی را از آن رهبران و مدیرانی خواهد کرد که با فرضهای نظریه‌های جدید و چرخشهای پارادایمی در روش‌شناسی علمی آشنایی بیشتری داشته باشند. فرضهای نظریه آشوب را می‌توان به‌سان چرخش پارادایمی در عرصه روش‌شناسی دانش مطرح کرد. بدون شک، ظرفیت نگرشی، شناختی و مهارتی مدیران تحول‌آفرین در مواجهه با تحول در آینده، در پرتو توجه به فرضهای نظریه آشوب خواهد کرد. و این دیدگاه به تدریج در حوزه روش‌شناسی علمی، پنجره جدیدی را در برابر اذهان مدیران خواهد گشود و رشد فزاینده‌تر دانش را در سالهای پیش رو نوید خواهد داد.

مقایسه متغیرها و مفاهیم محوری سربرزده از چرخشهای پارادایمی

توجه به برخی ملاکها و واقعیت‌های جدید در عرصه‌های مختلف، ضرورت افزایش توان و ظرفیت دگرگونی‌پذیری مدیران و سازمانها را نشان می‌دهد. جدولهای ۱ و ۲ نمودهایی از دگرگونیهای بنیادین را در مفاهیم محوری سربرآورده از چرخشهای پارادایمی ترسیم می‌کند. دفت (۱۳۷۷) در کتاب «تئوری و طراحی سازمان، تحول شگرف» در سازمانها را مورد توجه قرار داده است. [۴]

جدول ۱. مقایسه متغیرها در سازمانهای سنتی و نوین

سازمانهای سنتی	متغیرها	سازمانهای نوین
بایئات (ایستا)	محیط	متشنج (پویا)
تکراری	فن‌آوری	غیر تکراری
پول، ساختمان و ماشین‌آلات	سرمایه	اطلاعات
بزرگ	اندازه	کوچک و متوسط
رشد، کارایی	هدفها	یادگیری، اثربخشی
موجودیت قطعی کارکنان	فرهنگ	تفویض اختیار به کارکنان
خشک و متمرکز	ساختار	انعطاف‌پذیر و نامتمرکز
خودکامه	رهبری	خدمتگذار
رسمی، مکتوب	ارتباطات	غیررسمی و شفاهی
متمرکز و دیوانسالارانه	کنترل	نامتمرکز و خودکنترل
مدیران	برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری	همگان
پدرسالاری	اصول راهنما	مساوات، برابری

جدول ۲. مقایسه متغیرها در سازمانهای سنتی و نوین

فرضهای سازمانهای سنتی متغیرها فرضهای سازمانهای نوین

فردی و از بالا به پایین	نصمیم‌گیری	گروهی و حتی‌الامکان از پایین به بالا
پلکانی و بر مبنای فواصل شخصی و مبتنی بر نظام وفاداری	بیشرفت شغل	جهشی و مبتنی بر دانش و مهارت در انجام کار
آموزش ایزاری و قابل اعمال به صورت محدود	آموزش	آموزش مفهومی و گسترده قابل اعمال در تمام طول عمر کاری
در بخشی از زمان خدمت	روابط بین کارکنان و مدیران	انعطاف‌پذیر و چند جانبه
سلسله مراتبی با رابطه از بالا و پایین		
رسمی و محدود به قوانین و مقررات داخلی	رهبری	کارافزین و پویا، به سان مربی
رشد و توسعه کمی و برنامه‌ریزی	رشد و توسعه و برنامه‌ریزی	رشد و توسعه کیفی و برنامه‌ریزی مبتنی بر اثربخشی
مبتنی بر کارایی	زمان کار	کار موقت، پیچیده و گسترده
تمام وقت ساده و محدود	آینده شغلی	گسترده و مبتنی بر دانش و مهارت‌های فردی
محدود در دست مدیر یا سازمان	مشتری‌بایی	بهبود کیفی و حفظ مشتریان واقعی
توسعه کمی و بالا بردن شمار مشتریان	فلمرو بازار	یکپارچه و مبتنی بر مقیاس‌های منطقی و بین‌المللی
محدود و مبتنی بر جغرافیای متنوع روستایی و شهری	اطلاعات	دسترسی همگانی به اطلاعات در همه سطوح سازمانی
دسترسی محدود به اطلاعات در فرایند تصمیم‌گیری	عرصه سازمانی	مشتری‌مداری
سازمان‌مداری	نظارت	نظارت مبتنی بر نهادهای مدنی، به سان عنصر محوری فرهنگ عمومی
نظارت رسمی و سازمانی	رابطه دولت و ملت	ارشادی و نوسازی منوی بر روابط دولت و مردم با کمترین پاسخگویی به مردم
دستوری و مبتنی بر اطلاعات‌پذیری ملت از دولت با کمترین پاسخگویی	استراتژی مشارکت همگانی	دسترسی گسترده و عمومی به امکانات و فرصت‌های رشد و توسعه
دسترسی محدود مردم به امکانات و فرصت‌های رشد	مدل توسعه	درونزا، غیر وارداتی و مبتنی بر ارزشهای فرهنگی هر کشور
قابل تعمیم، وارداتی و با قواعد جهان‌شمول	دانش	برتری دانش نظری
برتری دانش عملی	مهارت‌های مورد نیاز دولت	ظرفیت‌سازی در پرورش رهبران توانمند و استراتژیست
ظرفیت‌سازی در اجرایی کردن برنامه‌ها	ارزنا بی	تأکید بر اثربخشی با شاخصهای کیفی
تأکید بر کارایی با شاخصهای کمی	فرهنگ سازمانی	ترویج فرهنگ گروهی و تشکیل سیستم‌های کاری فردی
ترویج فرهنگ رسمی و تأکید بر انجام تکالیف		

علاوه بر متغیرهای سازمانی مورد نظر دفت، به نظر می‌رسد که مفاهیم و عناصر مهم مدیریتی تأثیرگذار دیگری نیز، در عرصه‌های سازمانی و با توجه به نیازهای رو به رشد سربرآورده از چرخشهای پارادایمی، قابل ارائه است.

نیازهای رو به رشد سازمانی

هرچه زمان بیشتری می‌گذرد ضرورت توجه به ملاکها و واقعیت‌های سازمانی نمود بیشتری می‌یابد. به طوری که به تدریج هیچ سازمان موفقیتی را نمی‌توان متصور شد که

بدون توجه به نیازهای رو به رشد سرزده از چرخشهای پارادایمی بتواند در عمل موفق باشد. برخی ملاکها و نمودهای سازمانهای نوین در پی آمده است تا اهمیت آن بازشناسی شود.

نتیجه‌گیری

تأثیر تعاملی و فرایند رشد دانش بشر سر بر آورده از چرخشهای پارادایمی در عرصه‌های روش‌شناسی علمی توجه به ملاکها و فرضهای جدید را در همه ابعاد تصمیم‌گیری لازم ساخته است. استفاده از ظرفیت منابع انسانی و مجهز کردن مدیران به دانش روز مستلزم آشنایی مدیران با مفاهیم محوری ناشی از چرخشهای پارادایمی است، به طوری که بین افزایش ظرفیت یادگیری مدیران و درک آنان از فرضهای جدید سرزده از ملاکهای نمونه‌وار رابطه منطقی برقرار است. امروزه، توانمندی منابع انسانی، هم از لحاظ شناختی و هم از لحاظ عملی با آشنایی مدیران با بنیانهای روش‌شناسی علمی که در چرخشهای پارادایمی ظهور می‌کند گره خورده است. به بیان دیگر نمی‌توان بدون گسترش ظرفیت یادگیری مدیران و شناخت و آگاهی آنان نسبت به ملاکها و فرضهای محوری که در چرخشهای پارادایمی ظهور می‌کند نقشی برای مدیران در بسط و اجرای استراتژی سازمان قائل شد.

منابع و پانوشتها

۱. برای بررسی بیشتر در نظریه عمومی سیستمها، به مقاله مختصری درباره نظریه عمومی سیستمها، نوشته رسول اسلامی، قسمت اول، تهران، مجله اطلاعات علمی، شماره هجدهم و همچنین تئوری عمومی سیستمها، پیکربندی علم، نوشته کنت بولدینگ، در مرجع در پی آمده مراجعه کنید:

Source: From management Science, Vol. 2, No. 3 (April 1956), pp. 197-208. Copyright © 1956, the Institute of Management Sciences. Reprinted by Permission. Subheads added.

۲. برای بررسی بیشتر در نظریه آشوب به مرجع در پی آمده مراجعه کنید:

- کتاب مدیریت بر ناسناخته‌ها (مرزهای راهبردی بین نظم و آشفتگی در سازمان)، نوشته رالف دی. استیسی، ترجمه قدمی و نیازمند، تهران انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال انتشار، ۱۳۷۸.

- مقاله بازتاب جلوه‌های نظریه بی‌نظمی در مدیریت، نوشته سیدمهدی الوانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، بهار و تابستان، ۱۳۷۸، تهران.

- مقاله نظریه بی‌نظمی یا نظم غایی در مدیریت، نوشته سیدمهدی الوانی، تهران، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۷.

- سایت اینترنتی <http://www.Dcdress.com/Jmb:\page 44,...>

۳. اصطلاح پارادایم بار اول توسط تامس س. کوهن، در کتاب ساختار انقلابهای علمی، مورد بحث قرار گرفت، برای آشنایی بیشتر با تاریخ علم و تحولات پارادایمی در عرصه روش‌شناسی علمی به کتاب در پی آمده مراجعه کنید: ساختار انقلابهای علمی، نوشته تامس س. کوهن، ترجمه دکتر احمد آرام، تهران، انتشارات سروش، سال ۱۳۶۹.

۴. تئوری و طراحی سازمان، نوشته ریچارد ال. دفت، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۷۷.

ژرفشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

مورد گاوی

نوشته: دکتر غلامرضا خاکی

آقای خسرونژاد مدیر کارخانه کمپوت‌سازی گل بهار، مدتی است با توجه به آمار و ارقام گزارشهای تهیه شده درباره عملکرد واحدهای گوناگون کارخانه احساس می‌کند که:

میزان کارایی کارخانه پایینتر از حد ظرفیت اسمی است و نقدینگی کارخانه در چند سال اخیر کاهش یافته است، این موضوع حتی در محیط خانه چنان ذهن خسرونژاد را مشغول ساخته است که گاهی از یافتن راه‌حلی مناسب برای این مسئله چنان در می‌ماند که از سر عجز بر سر بچه‌هایش داد می‌کشد و آنان را آزرده خاطر می‌کند.

روزی آقای وفا مدیر بازنشسته یکی از کارخانجات شهر به او گفت: «برای حل این مسئله بهتر است منطقی بیندیشید و از مشاور کمک بگیرید.» خسرونژاد ابتدا مسئله را با «مؤسسه رهیاب» در میان گذاشت و قرار شد یکی از مشاوران مؤسسه به نام آقای مرادی به کارخانه برود تا اطلاعات لازم را جمع‌آوری و طرحی را پیشنهاد کند، مشاور مؤسسه رهیاب پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه داد:

۱. کارخانه به سیستم کنترل دقیقتری نیاز دارد؛
۲. روابط موجود بین شغل‌های مختلف نامرتب و به تعریف مجدد نیاز دارد، واحدها باید دوباره سازماندهی شوند، شرح وظایف از نو نوشته شود و در انتخاب کلمات و جملات در این نوشته‌ها دقت بیشتری صورت گیرد، تا شرح هر شغل درست همان خواسته‌ای باشد که از کارگر خواسته می‌شود و قابل تفسیرهای گوناگون نباشد.
۳. در سیستم ارزیابی عملکردی کارکنان باید بازنگری شود؛
۴. بهتر است که مدیریت از وضع تمرکز یافته فعلی خارج شود و به صورت سیستم غیر متمرکزی اداره و در ضمن به سرپرستان قسمت تولید اختیارات بیشتری داده شود.

۵. مدیر کارخانه به تجزیه و تحلیلی آسیب‌شناختی در زمینه روت‌های کاربردی احتیاج دارد، تعداد گزارش‌های تهیه شده در قسمت‌های مختلف حجم زیادی را تشکیل داده‌اند که بررسی همه آنها کار بسیار دشواری است. در کار گزارش‌دهی و ارتباطات دوباره کاری‌های فراوان مشاهده می‌شود.

۶. در ترکیب نیروی انسانی کارخانه باید تجدیدنظر شود و تعدیل نیروی انسانی صورت گیرد. آقای خسرو نژاد با مطالعه پیشنهادها به فکر فرو رفت. از طرفی عمق مسئله را آنچنان که در طرح پیشنهادی آمده بود نمی‌دانست، و از طرف دیگر اعتقاد داشت مشاوران رهیاب در کار خود شهرت دارند و بسیار قابل اعتمادند و کارآمدی آنها برای تعدادی از صاحبان و مدیران صنایع روشن است. آقای پدرام معاون اداری کارخانه پس از مطالعه طرح پیشنهادی، نظر داد که براساس این گزارش نمی‌توان اقدام کرد و باید با مشاوران دیگری هم مشورت کرد و مؤسسه پیشبرد را پیشنهاد کرد.

مؤسسه پیشبرد از نظر سابقه تجربه قابل مقایسه با رهیاب نیست، اما از نظر توان پژوهشی، کادر ورزیده و ماهرری دارد. اخیراً در مسائل سازمان‌های دفاعی کارهایی انجام داده است و اکثر اعضای آن جوان‌اند و تحصیلات عالی دانشگاهی دارند، اما می‌کوشند که برای پیشنهادهای خود دلایل منطقی داشته باشند، این سخنان اظهارنظر مرتضوی مدیر سابق ریسندگی شهر بود که در گذشته در پاره‌ای موارد با مشاوران مؤسسه پیشبرد مشورت کرده بود.

پس از یک هفته، دو تن از مشاوران پیشبرد به کارخانه آمدند. بعد از ده روز مشاهده و تحقیق، تغییراتی در زمینه‌های فناوری و شیوه‌های تکنیکی را پیشنهاد کردند، تأکید بیش از حد آنان بر تغییرات فناورانه بیشتر ناشی از این نکته بود که مشاوران پیشبرد غالباً زمینه‌های فنی داشتند و به عقیده آنان قسمت‌های مختلف را می‌بایست با فرایندهای کاری مکانیزه کنند و رایانه‌ها هر نوع عملیات را ذخیره و ضبط کنند تا اولاً بتوانند فرایند تصمیم‌گیری سازمان را توسعه دهند. و ثانیاً قسمت‌های مختلف کارخانه از شکل سنتی و دستی خارج شود. این کار باعث خواهد شد امر کنترل و اخذ تصمیم در سطوح مختلف با سرعت و دقت بالاتری صورت پذیرد. بعد از

مطالعه اجمالی پیشنهاد، خسرو نژاد با خود اندیشید که بهتر است مسائل کارخانه با نگرشی آکادمیک و دانشگاهی تجزیه و تحلیل شود.

به علت تفاوت عمده بین پیشنهادهای دو مؤسسه مشاوره رهیاب و پیشبرد، جلسه‌ای با حضور کلیه معاونان و مسئولان واحدهای کارخانه تشکیل شد. پس از تجزیه و تحلیل پیشنهادها قرار شد از گروه سومی نیز دعوت شود. معاون مالی مخالف این تصمیم بود و به آن اعتراض کرد. به عقیده وی این دعوتها برای کارخانه ایجاد هزینه می‌کند اما با توضیح خسرو نژاد و بیان اهمیت مسئله، معاون مالی دست از مخالفت خود برداشت.

مؤسسه سوم که به نام مشاوران آرامش مشهور بود به کارخانه دعوت شد. افراد این گروه هم تحصیل کرده و هم دارای منصب دانشگاهی بودند، و نگرش آنان نیز با گروههای دیگر متفاوت بود. بین صاحبان صنایع منطقه مشهور بود که پژوهشگران این مؤسسه به مسائل سازمانی از دریچه مناسبات و روابط انسانی توجه می‌کنند. مشاوران مؤسسه از رایانه زیاد حرف نمی‌زنند و نوشتن شرح وظایف و تعیین ساختار را تنها راه نجات نمی‌دانند. ابزار کار آنها گفتگو با افراد، بحث کردن، تشکیل گروههای مختلف و اجرای فنون پویایی گروهی و ترتیب مصاحبه‌هایی است که در آنها کارکنان به طور غیررسمی از آنچه در درونشان می‌گذرد سخن می‌گویند. همان‌طور که انتظار می‌رفت مشاوران مؤسسه آرامش بعد از مدتی در گزارش ارسالی برای خسرو نژاد اظهار داشتند:

آمار و ارقام استخراج شده از پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد که روحیه‌ها ضعیف، و بی‌انگیزگی و بی‌اعتنایی نسبت به امور به میزان چشمگیری زیاد است، کارکنان مضطرب و نگران‌اند. آنان از بیان مشکلات و نارضایتی خود بیم دارند و مایل نیستند برای به وجود آوردن تغییرات لازم، خود را به مخاطره بیندازند. در گزارش پیشنهاد شده بود که کارکنان این سازمان به آزادی بیشتر، تشریک مساعی و مسؤلیت‌پذیری بیشتری نیاز دارند تا خلاقیت خود را بروز دهند. آنان برای نمونه در پیشنهاد خود آورده بودند که: «مدیر باید طی برنامه‌های متوالی با افراد کارخانه در محیطی گرم و

دوستانه رابطه برقرار کند و آنان را تشویق کند که بدون هیچگونه ترسی احساسات و نظرات خود را درباره محیط کارشان آزادانه بیان کنند تا شاید به این ترتیب کارکنان و مدیر تفاهم و اعتماد متقابلی به وجود آید.»

بعد از مدتی خسرو نژاد به علت تمایلات روان‌شناسانه خود، علاقه‌مند به اجرای پیشنهاد های مشاوران آرامش می‌شود، اما این تمایل او با نوعی اعتراض مؤدبانه فن‌سالارانه هیئت مدیره کارخانه روبه‌رو می‌شود و مسائل به حال خود رها می‌شوند. او از طرفی بحران رو به افزایش کارخانه را احساس می‌کند و از سویی دیگر نمی‌داند چه باید بکند. او قرار است تا ۳ روز دیگر در جلسه هیئت مدیره شرکت حضور پیدا کند و نظر خود را در دفاع از مشاوران آرامش بیان کند



سوالات

۱. با توجه به سبک‌های مشاوره و تأکید های آنان بر اساس پیشنهاد هایی که ارائه شده است، این سه نوع مشاوره را دسته‌بندی کنید.
۲. پیشنهاد های مؤسسه مشاوران آرامش را دسته‌بندی کنید و با توجه به تجربه‌ای که از وضعیت سازمان‌های ایرانی دارید، آنها را تشریح کنید.
۳. چگونه خسرو نژاد می‌تواند تمایل خود را نسبت به اظهار نظر گروه آرامش به هیئت مدیره بقبولاند؟
۴. آیا به نظر شما اگر جلسه‌ای بین نمایندگان سه گروه از مشاوران در حضور مدیران کارخانه تشکیل گردد، قضاوت آسانتر می‌شود؟ چرا؟
۵. آیا شما بر اساس اطلاعات ارائه شده در پیشنهاد های سه گروه، پیشنهاد دیگری دارید؟
۶. بر اساس مراحل مدیریت تغییر از دیدگاه کرت لوین، پیشنهاد کدام گروه را مناسب می‌دانید؟