

# پیدایش چالشها و روندهای جدید و تأثیر آنها بر نظریه‌های سازمان و مدیریت

نوشته: محمد رضا زالی

چکیده:

بیشتر گروه‌هایی که مطالعات قرن بیست و یکم را انجام می‌دهند بر این امر اعتقاد عمیق دارند که جهان در وضعیتی قرار دارد که هیچگاه در تاریخ بشر نبوده است. تغییرات نسبت به سالهای پیشین که سالیان ثبات بوده، با نرخ فزاینده‌ای در بیشتر نقاط جهان و در بیشتر زمینه‌های زندگی صورت می‌گیرد. بنابراین دنیای امروز و فردا دنیای تغییر است. دنیایی که تنها عامل با ثبات در آن خود تغییر است. در چنین عصری، ما باید مسئول سرنوشت خویش و سازمانهای خود باشیم.<sup>(۱)</sup>

اما آینده‌ای که صاحب‌نظران، امروزه آنرا پیش بینی می‌کنند اجتناب ناپذیر نیست. اگر بدانیم که می‌خواهیم آینده چگونه باشد، می‌توانیم بر آن تأثیر بگذاریم. در این صورت می‌توانیم سوار بر امواج تغییر باشیم و آنرا کنترل کنیم به جای اینکه آنها ما را به هر سو که بخواهند برانند.

مدیران و سازمانهای امروز با چالشهای نوینی مواجه هستند و آینده به واسطه همین چالشها از هم اکنون ما را در میان گرفته است. در واقع این چالشها ابزارهای تغییر در عصر ما هستند. اما به هر حال، فردا و آینده سازمانها چگونه خواهد بود؟ مدیران و سازمانها برای شناخت آینده باید چه ابزاری در دست داشته باشند؟ اگر بخواهیم در شناخت آینده جدی باشیم باید روندها و چالشهای نوین را بشناسیم و آنها را تجزیه و تحلیل نماییم و به این ترتیب بینش و افق دید خود را بهبود و توسعه دهیم.

به قول معروف؛ آینده از آن کسانی است که برای آن مهیا می‌شوند. در مبانی ارزشی نیز بر آینده شناسی تأکید شده است. حضرت امیر(ع) در این باره می‌فرماید: مؤمنان آنانند که آنچه را در پیش دارند، می‌شناسند.<sup>(۲)</sup>

به هر حال یکی از راههای شناخت آینده بررسی روندها و چالشهایی است که امروزه سازمانها با آن مواجه شده‌اند. این چالشها به گونه‌ای هستند که در آستانه ورود به قرن بیست و یکم مدیران را با یک دنیای متغیر مواجه ساخته‌اند.

مقدمه:

مدیریت امروزه در حالی مطالعه می‌شود که توسط بسیاری از صاحب‌نظران نسبت به آنچه که از جانب همه مدیریت گفته می‌شود، مورد تفکر مجدد قرار گرفته است. محرک اصلی این ارزیابی مجدد ناشی از

۱- آیه شریفه قرآن؛ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا أَمْرًا أَنفُسِهِمْ (سوره رعد، آیه ۱۱) نیز مؤید این

افزایش میزان و سرعت تغییرات هم در سازمانها و هم در دنیای بزرگتر می‌باشد. امروزه محیط سازمانها پویا و پیچیده‌تر گشته است، لذا مدیران بایستی خود را با شرایط متغیر تعدیل و اصلاح کنند. به عبارت دیگر مدیران امروزی باید به تغییر به عنوان یک عامل با ثبات در زندگی سازمانی خود نگاه کنند. در این مقاله شش نوع چالش عمده‌ای که مدیران بطور همزمان با آنها مواجه هستند، بررسی شده و سپس تأثیر این چالشها بر نظریه‌های سازمان و مدیریت تجزیه و تحلیل می‌گردد:

## ۱- نیاز به بینش (۳)

یک سازمان از طریق زبان مشترک سازمان و مأموریت‌های خود با هم متحد می‌شوند و این زبان مشترک حاصل بینش مشترک است. به هر حال در این شرایط پر از تغییر و تحول، شما نیاز به یک بینش بلندمدت خوب تعریف شده دارید. بینش آن موقعیت مطلوبی است که شما می‌خواهید به آن برسید. این بینش به شما قوت و اعتماد به نفس می‌دهد.

در واقع بینش به عنوان چارچوبی برای عمل و اقدام تلقی می‌گردد. به‌طور کلی مدیران و رهبران شرکتها نیاز دارند که در سازمان خود بینشی رایج دهند که به چارچوب‌دهی و هدایت تلاشهای سازمان کمک کند و همچنین این بینش را در شکل قابل اجرا و عملی ابلاغ نمایند. (۷)

به هر حال ما در عصر تغییر زندگی

چاپ و انتشارات، یکی از مدیران بینشی را در رابطه با فن‌آوریهای نوین مانند CD ها که می‌توانند سبب توزیع و انتقال سریع اطلاعات در سطح گسترده شوند، مطرح ساخت. (۵) بینش در واقع عبارت از داشتن تصویر روشن از آینده و مجاب کردن دیگران برای پذیرش آن می‌باشد (۶). بینش در واقع به معنای ایجاد آینده و آینده سازی است.

به هر حال، امروزه سازمانها در محیط پویا و پیچیده شکل می‌گیرند، بینش مدیر در چنین شرایطی به مثابه فانوس دریایی است که نقش راهنمای ناخدایان کشتیها (مدیران سازمانها) را در دنیای پر از امواج تغییر ایفا می‌کند تا بتوانند کشتی سازمان را به ساحل مقصود برسانند.

این امر قطعی است که اعضای

تمام سازمانها خواه تجاری و خواه غیرتجاری بوسیله فکر و ایده افرادی ایجاد شده‌اند. بسیاری از افراد برای شروع کار ایده‌هایی دارند، اما تعداد کمی از این ایده‌ها منجر به رویدادهای موفق می‌گردد. به هر حال ایده و فکر، یک تصویر منحصر به فردی از آینده است که معمولاً به عنوان یک بینش مطرح می‌گردد. (۴)

بینش برای زندگی سازمانی هر نوع مدیری مهم و لازم است. هم‌اکنون بسیاری از مدیران درصدد سرمایه‌گذاریهای مشترک مانند کارخانه‌های ماشین سازی آمریکا و ژاپن هستند. امروزه هم پیمانیهایی استراتژیک بسیاری ایجاد شده‌اند.

مدیران با بینش، این روابط جدید را ایجاد می‌کنند. برای مثال در صنعت

3 - Need for vision

4 - Pual Hersey , Kenth Blanchard, Johnson, Dewey

5 - Freedman, Stoner

6 - Pual Hersey, Kenth Blanchard, Johnson, Dewey

7 - Gareth Morgan, PP46-49

می‌کنیم و پیچیدگی این تغییر همواره در حال افزایش است. مدیران آینده باید از طریق افزایش و بهبود مهارت‌ها، بر این تلاطم و آشوب محیطی سوار شوند. یکی از این شایستگی‌ها بی‌شک برخورداری از بینش می‌باشد.<sup>(۸)</sup>

## ۲- نیاز به اخلاق<sup>(۹)</sup>

تصمیماتی که توسط مدیران در سازمانها اتخاذ می‌گردد، اثرات گسترده‌ای در درون و بیرون سازمان دارد. بنابراین مدیران باید به ارزشها و اخلاق توجه نمایند. موضوع اخلاق در مدیریت تابحال چندان مورد توجه قرار نگرفته بود.<sup>(۱۰)</sup>

مطالعه اینکه چه عملی مفید و خوب یا بد و مضر است، بحث اخلاق است. به عبارتی اخلاقیات، باورهای شخصی افراد است که در رابطه با اینکه چه چیزی درست و چه چیزی غلط است، می‌باشد بنابراین رفتار اخلاقی، رفتاری است که عموماً مطابق با هنجارهای اجتماعی پذیرفته شده، می‌باشد، در غیر این صورت رفتار غیراخلاقی گفته می‌شود.<sup>(۱۱)</sup>

اخلاق هم با تضاد و هم با فرصت در روابط انسانی سروکار دارد. سئوالهای اخلاقی مشکل‌ترین سئوالهایی است که هر شخص با آن مواجه می‌شود. این سئوالها سروکارشان با درست یا غلط بودن تصمیمهایی است که غالباً توسط مدیران اخذ می‌شود. اخلاق در واقع راهنماییهایی را ارائه می‌نماید تا افراد روابطشان را در جامعه بزرگتر با یکدیگر تنظیم و حفظ کنند.<sup>(۱۲)</sup>

امروزه تأکید بر روابط انسانی، فرصت مناسبی را برای طرح بحث اخلاق فراهم کرده است. در زمان حاضر، رفتارهای مدیران باید اخلاقی باشد. اخلاقیات مدیریتی، استانداردهای رفتارهایی هستند که راهنمای فردی مدیران در کارشان می‌باشد. اخلاق مدیریتی شامل ابعادی مانند نحوه برخورد سازمان با کارکنان خود، نحوه برخورد کارکنان با سازمان خود و نحوه برخورد سازمان با مؤسسات و بنگاههای اقتصادی مانند مشتریان، سهامداران، رقبا، اتحادیه‌ها می‌باشد.<sup>(۱۳)</sup>

برخی از مهمترین مسایل اخلاقی در سازمانهای امروزی عبارتند از<sup>(۱۴)</sup>:

- ۱- کم کاری کارکنان
- ۲- تضادهای منافع
- ۳- مسایل مربوط به کنترل کیفی
- ۴- پستن کارخانه و اخراج کارکنان
- ۵- آلودگی محیط زیست
- ۶- روشهای جمع آوری اطلاعات در مورد رقبا
- ۷- تبلیغات غلط و گمراه کننده

8 - Gareth Morgan, PP 49

9 - The Need for ethics

10 - Kreitner, P144

11 - Griffin, P104

12 - James stoner and others P17.

13 - Griffin, P106

14 - Kreitner, P152

### ۳- نیاز به پاسخگویی به تنوع فرهنگی (۱۵)

گروه یا سازمان بر حسب نژاد، جنس، مذهب و تحصیلات از یکدیگر متمایز باشند. یک نمونه از این تنوع را می‌توان در شرکت EXON مشاهده نمود. در این شرکت یک دستورالعمل به پنج زبان تدوین می‌شود.

افزایش تنوع در محیط کار از نظر نیروی کاری نشانگر چالش عمده‌ای است که مسدیران در سالهای دهه‌های بعدی با آن روبرو خواهند شد.

همچنانکه فن‌آوری پیشرفت می‌کند، و مهارت‌های مورد نیاز برای حفظ رقابت در کیفیت مطرح می‌شود، شرکت‌های بایستی کارکنان خود را آموزش داده و تعلیم دیده نمایند. به این دلیل است که شرکت‌های مانند موتورولا امروزه نیاز دارند حداقل ۴۰ ساعت بطور سالانه آموزش ببینند. (۱۷)

همه انسانها از هر نژادی دارای استعداد هستند و می‌توانند جزو نیروی کار تلقی و بکار گرفته شوند. زیرا هیچ جایگزینی برای شایستگی وجود ندارد. نیروی انسانی شایسته را بایستی به هر قیمت ممکن استخدام کرد و بکار گرفت.

به هر حال ترکیب جمعیتی نیروی کار امروزی متفاوت از گذشته است. این ترکیب جدید مستلزم شناخت و توجه به تنوع فرهنگی موجود در نیروی کار می‌باشد. (۱۶)

بسیاری از مدیران عمیقاً با این چالش روبرو هستند. اقلیتها و زنان شاغل ۲ نیروی کار آمریکا را در بر می‌گیرند. ۳

به طور کلی تنوع در رفتار سازمانی را می‌توان بعنوان موقعیتی تعریف کرد که در آن اعضای یک

آموزش، مسافرت، ارتباطات از راه دور، تغییر یافتن سیاستهای استخدامی، پایان جنگ سرد و چندین دهه صلح و آرامش دست به دست هم داده‌اند تا موانع بین فرهنگی را از بین ببرند. سازمانها که زندگی جدید را منعکس می‌سازند، به وسیله این تغییرات تحت تأثیر قرار گرفته‌اند.

محیط‌های کاری امروزی متفاوت از ۳۰ سال قبل است. امروزه حضور خانمها در محیط کاری به طور فزاینده‌ای گسترش یافته است. مدیران سازمانهای امروزی بایستی خود را جهت سروکار داشتن با تنوع در سازمانهای خود و توجه به استعدادهای همه کارکنان، آماده سازند. سازمانها به منظور رقابت باید یاد بگیرند که این نیروی کار جدید را به طور موفقیت‌آمیزی مدیریت نمایند.

### ۴- جهانی شدن (۱۸)

اروپا (کشورهای غرب، مرکز یا شرق اروپا) این اقتصاد جهانی را در این دهه مشخص خواهند کرد. به هر حال بقیه دنیا مخصوصاً چین و کشورهای

آمریکای شمالی (ایالات متحده، کانادا، مکزیک)، اقیانوس آرام (ژاپن، بیره‌های چهارگانه: کره جنوبی، تایوان، هنگ‌کنگ و سنگاپور) و اتحادیه

اولین مرحله برای شناخت تغییرات محیطی که سازمانها با آنها مواجه شده‌اند، اقتصاد جهانی است. به اصطلاح مثلث طلایی مناطق تجاری

15 - The Need for responsiveness to cultural diversity

16 - James Stoner and others, p 21

17 - Fred Luthans ,P56

18- Globalization

صادرکننده جنوب شرقی آسیا از قبیل تایلند، مالزی، اندونزی، و حتی ویتنام،<sup>(۱۹)</sup> در سالهایی که در پیش رو داریم، نقش آفرینان اصلی در بازار جهانی خواهند بود<sup>(۲۰)</sup>

این رقابت جهانی، قطعاً یکی از بزرگترین چالشهایی است که حوزه مدیریت در حرکت به سوی هزاره جدید با آن روبرو شده است.

جهانی شدن یکی از انواع تغییرات است، امروزه شواهد اقتصاد جهانی همه جا مشاهده می‌گردد، برای مثال در اوایل سال ۱۹۹۵، شرکت BMW آلمان قصد داشت یک کارخانه مونتاژ جدید در یکی از کشورهای ایجاد کند.

امروزه پول زیادی صرف خرید ماشینهای ژاپنی، عطرهای فرانسوی، و کفشهای ایتالیایی می‌شود که نشانگر اقتصاد جهانی است<sup>(۲۱)</sup>.

به هر حال جهانی شدن و اقتصاد جهانی سبب مطرح شدن چالشهای جدیدی برای مدیریت گشته است. به عبارت دیگر کارکردهای مدیریت

تحت تأثیر جهانی شدن وضعیت اقتصادی قرار گرفته است، برای مثال منظور برنامه‌ریزی اثربخش در یک اقتصاد جهانی، مدیران باید دارای شناخت اساسی و کافی از مسایل محیطی و مسایل رقابتی باشند. از طرف دیگر مدیران در مؤسسات تجاری بین‌المللی بایستی به انواع مسایل سازماندهی توجه نمایند. مدیرانی که در سطح جهانی فعالیت می‌کنند بایستی به مسایل اساسی طراحی و ساختار سازمانی، مدیریت تغییر و برقراری ارتباطات با منابع انسانی توجه نمایند.<sup>(۲۲)</sup>

آنچه امروزه تحت عنوان ساختارهای جهانی، مدیریت جهانی مطرح می‌گردد، ناشی از این چالش می‌باشد. در واقع مدیریت جهانی تصویری از شکل آینده سازمان و مدیریت است که پیش بینی می‌شود از نظر ساختاری کاملاً منعطف و از نظر روابط کاملاً گسترده و جهانی باشد. امروزه همه جا صحبت از جهانی

## ۵- کیفیت جامع<sup>(۲۳)</sup>

نموده، «انقلاب خدمات کیفیت» می‌باشد که در سراسر دنیا رخ داده

دیگر چالش و تحول عمده‌ای که در مدیریت اهمیت خاصی پیدا

شدن کارهاست. به عبارت دیگر مسئله جهانی شدن، به گونه‌ای مسئله‌ای فراگیر شده است. نیروهای بین‌المللی که در حال حاضر نقش فعال دارند عبارتند از نظامهای اقتصادی ژاپن و آلمان که شرکتهای قدرتمند آنها توانسته‌اند بر بازارهای مصرف آمریکا دست بپندازند و تراز بازرگانی این کشور را به نفع خود برهم بزنند.

آنچه بیشتر باعث مبهم شدن مسئله جهانی می‌شود، موضوع اتحادیه‌های بین‌المللی است. مثل جامعه اقتصادی اروپا که در ۱۹۹۲ مرزهای کشورهای اروپایی را فروریخت و رقابت جهانی شدیدتر شد و از سوی دیگر اتحادیه‌های آسیایی جنوب شرقی، خاور دور و ایجاد مناطق آزاد بین آمریکا و کانادا است که مکزیک را هم دربر می‌گیرد. ایسن اتحادیه‌های قدرتمند شکل جدیدی به سیستم اقتصاد جهانی می‌دهند.

است. کیفیت کالاها و خدمات، امروزه به یک مزیت رقابتی در بازار جهانی

۱۹- این مقاله قبل از بحران اخیر کشورهای آسیای جنوب شرقی تهیه شده است.

20 - Fred Luthans

21 - Kreitner, p 90

22 - Griffin, P155

23 - Total quality

آنها به آرایه خدمات و کالاهای با کیفیت به هر مشتری داخل یا خارج از سازمان متعهد باشند<sup>(۲۵)</sup>.

به هر حال، مدیریت کیفیت جامع مستلزم ایجاد یک فرهنگ سازمانی متعهد به بهبود مستمر در همه موارد (ورودیها، فرایند و ستادهای سازمان) می باشد. تعهد شخصی به بهبود مستمر نظام یافته، لازمه اش آن است که ماهر روز «روشن انجام کارها» را بررسی کنیم. بنابراین مدیریت کیفیت جامع می تواند اثر مثبت بر سازمان داشته باشد بشرط اینکه مدیران آنرا به درستی شناخته و اصول مربوط را رعایت نمایند<sup>(۲۶)</sup>.

عبارتست از یک نوع استراتژی سازمانی همراه با فنونی که منجر به آرایه کالاها یا خدمات با کیفیت برای مشتریان می گردد<sup>(۲۴)</sup>. بنابراین مدیریت کیفیت جامع یک نوع استراتژی سازمانی است نه دقیقاً یک فن؛ مدیریت کیفیت جامع یک روش مدیریت سازمانی است، نه چیز دیگر. مدارک و شواهد روشنی وجود دارد که نشان می دهند، آرایه محصولات و خدمات با کیفیت به مشتریان، اثر خیلی مستقیمی در موفقیت سازمانها دارد. بنابراین یک چالش عمده برای سازمانهای امروزی آن است که منابع انسانی

تبدیل شده است. هر چند قیمت، وفاداری و تعهد به یک علامت و نشانه، طراحی جذاب و نوآوری فنی هنوز هم برای مشتریان مهم است، اما کیفیت محصولات و خدمات نسبتاً از همه این موارد مهمتر می باشد. همچنین توجه به کیفیت در بخش عمومی عامل حیاتی شده است.

امروزه همه جا صحبت از کیفیت است و مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک رویکرد مدیریتی مورد توجه دانشمندان و دست اندرکاران مدیریت قرار گرفته است. براساس یکی از تعاریف جامع، مدیریت کیفیت جامع (TQM)

## ۶- فن آوری اطلاعات

انجام داده و کارهای جدید را به روشهای جدید انجام دهیم. یکی از چالشهای عمده ای که مدیران امروز و فردا با آن مواجه خواهند شد، بکارگیری فن آوری برای ایجاد محصولات و آرایه خدمات نوین می باشد؛ مفاهیم شبکه جدید سازمان، شیوههای جدید طراحی کار، سبکهای

سیستمهای پشتیبان تصمیم و خیره، ای - میل<sup>(۲۷)</sup> (پست الکترونیکی) برقراری ارتباطات مستقیم با هر فرد دیگر توسط اعضای سازمان حتی در سراسر دنیا را از طریق اینترنت، امکان پذیر کرده است.<sup>(۲۸)</sup>

فن آوری جدید این امکان را به ما می دهد که کارهای گذشته را بهتر

دیگر تحول محیطی عمده، ظهور نسل دوم عصر اطلاعات است. نسل اول تقریباً مربوط به پردازش اطلاعات بوسیله ماشین بود. اما نسل دوم، به سوی تصمیمگیری ماشینی (رایانه)، ارتباطات از راه دور مبتنی بر فن آوری و به اصطلاح به سمت فن آوری اطلاعات حرکت کرده است.

24 - Fred Luthans ,p4

25 - Luthans, P

26 - Robert Kreitner, P114

27- E.Mail

28 - Luthans, P5

جدید تصمیمگیری، عملیات منعطف و در مقیاس کوچک، دانش نوین، گرایش به تغییر، ریز پردازنده‌ها، روباتها و ارتباطات الکترونیکی منجر به ایجاد اداره‌های الکترونیکی، کارخانجات تمام اتوماتیک، طراحی و ساخت و تولید به کمک رایانه (CAM, CAD)، مدیریت تولید «روزآمد»، شبکه‌های الکترونیکی و تبادل اطلاعات، سرانجام منجر به ایجاد نظریه‌های جدید سازمانی، شبکه‌های جدید مدیریت و شایستگی‌های نوینی شده است (۲۹).

سازمانهای آینده باید به فن آوری اطلاعاتی مجهز شوند. فن آوری که در آن داده‌ها و اطلاعات منبع پردازش محسوب می‌گردند و نقش اساسی ایفا خواهند نمود. اطلاعات مانند سرمایه و منابع انسانی در سازمانهای آینده منابع با ارزشی خواهند بود و شبکه وسیله‌ای است که این منابع پردازش را به یکدیگر متصل می‌سازد و تمامی افعال را به هم گره می‌زند.

در واقع اکنون اطلاعات به کالای ارزشمندی تبدیل شده است که دارنده خود را قدرتمند می‌سازد. هر سازمانی که بتواند داده‌های مورد نیاز خود را با سرعت و دقت بیشتری جمع آوری نموده و آنرا پردازش نماید، وظایف خود را به نحو اثربختری انجام داده و محصولات و خدمات بهتری ارائه خواهد نمود.

سازمانها تا همین اواخر دارای حد و مرز مشخصی بودند که آنها را از محیط خود جدا می‌ساخت. اما شواهد موجود حاکی از آن است که این وضعیت به شدت تغییر کرده است. این امر در واقع ناشی از فن آوری اطلاعات می‌باشد. به هر حال، جامعه انسانی، عصر صنعت را بتدریج پشت سر گذاشته و به عصر اطلاعات وارد شده است. در چنین عصری، اکثریت افراد جامعه سرگرم تولید و پردازش اطلاعات هستند. بنابراین به لحاظ اهمیت اطلاعات در این عصر، بعضی از صاحب نظران سازمانهای جدیدی تحت عنوان «سازمانهای مبتنی بر اطلاعات» را که بحث سازمانها در آینده می‌باشد، مطرح کرده‌اند.

## نتیجه گیری؛ تغییر پارادایم

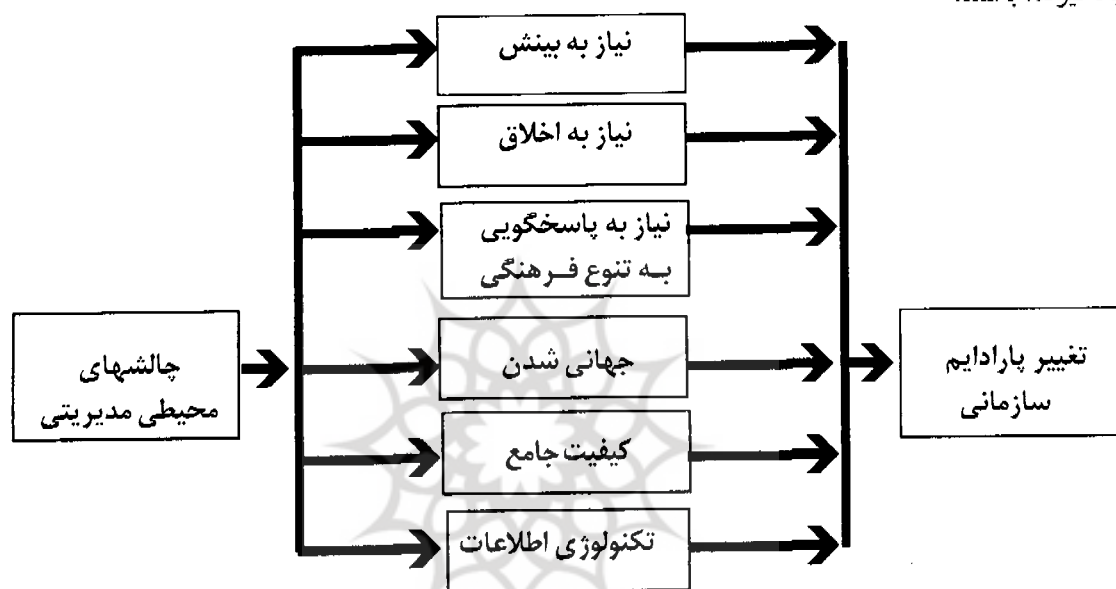
اصطلاح پارادایم از واژه یونانی «Paradeigma» به معنی «الگو» «نمونه» یا «مدل» گرفته شده است. (۳۰) توماس کوهن (۳۱) این اصطلاح را برای اولین بار در کتاب «ساختار انقلابات علمی» به معنی یک مدل وسیع، چارچوب، یک شیوه و روش اندیشیدن یا طراحی برای شناخت واقعیت مطرح ساخت. منظور کوهن از پارادایم، دستاوردهای علمی است که در یک دوره زمانی معین، مسایل و راه‌حلهای آن مورد قبول جامعه علمی باشد. وجود این پارادایم در یک علم باعث کاهش اختلافات علمی مربوط می‌گردد (۳۲).

بنظر جول بارکو (۳۳) آینده شناس معروف، پارادایم به سادگی نقشهای (کتبی و شفاهی) را ایجاد می‌کند، مرزها را مشخص و تعریف می‌نماید و همچنین نشان می‌دهد که یک شخص باید چگونه در داخل مرزها رفتار کند تا موفق گردد (۳۴).

به هر حال، چالشها و تحولات محیطی که بررسی شدند، تأثیر عمده‌ای بر پارادایم سازمانی داشته‌اند. اثر بین‌المللی فن آوری اطلاعات، کیفیت جامع، و تنوع ترکیب نیروی کار، نیاز به بینش و اخلاق، منجر به تغییر

پارادایم سازمانی شده است (نمودار ذیل). برای مثال ایجاد و گسترش فن آوری اطلاعات سبب کاهش سلسله مراتب سازمانی شده به گونه‌ای که امروزه سازمانهای با ساختار تخت و کوچک گسترش یافته‌اند. این نوع سازمانها دارای ساختار سازمانی منعطفی هستند و سریعتر می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و تأمین نمایند.

بنابراین، برای سازمان و مدیریت امروز و فردا، نقشهای جدیدی با مرزهای متفاوتی وجود دارد که مستلزم رفتار متفاوت و جدید در داخل مرزها می‌باشد. در واقع پارادایم سازمانی جدیدی مطرح گردیده که به آن سازمانهای یادگیرنده می‌گویند. به عبارت دیگر در آینده سازمانهایی موفق خواهند بود که در زمره سازمانهای یادگیرنده باشند. (۳۵)



### نمودار تأثیر چالشها و تحولات محیطی بر پارادایم سازمانی

سازمانهای یادگیرنده سازمانهای هستند که می‌توانند نیازهای محیطی را به خوبی تشخیص داده و تأمین نمایند و بدین وسیله به حیات خود ادامه دهند. این سازمانها هیچ وقت به مشکلات خو نمی‌گیرند و مسایل و مُعضلات را همیشه در خود جستجو می‌کنند. در سازمانهای یادگیرنده؛ فرد، گروه و کل سازمان، درد و عشق آموختن دارد. افراد در این سازمانها تشنه اطلاعات جدید می‌باشند. در این نوع سازمانها، رهبران صاحب بینش بوده و سعی می‌کنند یک نوع بینش مشترکی را بین افراد سازمان ایجاد کنند. سازمان یادگیرنده به تغییر به عنوان فرصتی جهت رشد و پیشرفت نگاه می‌کند و در برابر آن مقاومت نمی‌کند. بنابراین سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مستمر قابلیت انطباق پذیری و تغییر خود را بهبود می‌بخشد (۳۶).

اخیراً دو تن از پژوهشگران پس از تحقیق و بررسیهای خود، جهت ایجاد سازمان یادگیرنده فرمول زیر را ارائه نموده‌اند (۳۷).

اقدام \* ابتکار \* اطلاعات \* (برنامه / ارزیابی) \* رهبر با بینش = سازمان یادگیرنده



این پژوهشگران در مطالعه سازمانهای یادگیرنده موفق، دریافتند که:

- ۱- رهبر سازمان از بینش روشن برخوردار است
- ۲- یک برنامه عملی قابل سنجش و ارزیابی دقیق وجود دارد.
- ۳- اطلاعات سریع توزیع می شود.
- ۴- ابتکار و خلاقیت وجود دارد.
- ۵- توانایی لازم جهت اجرای آن ابتکار عمل موجود است.

همچنین این پژوهشگران جهت سنجش و ارزیابی یادگیری سازمانی، مؤسسات و سازمانها پرسشنامه‌ای را که حاوی ۲۰ سؤال در دو وضعیت موجود و مطلوب است، طراحی نموده‌اند. (۳۸)

#### منابع:

1. Stoner Jame and Freedman Edward; Management, Engloowed cliff, N.J, Pr entic \_ Hall, 1996.
2. Luthans Ferd; Organizational Behavior, Singapour, McGraw\_ Hill. 1995.
3. Kreitner Robert; Management, 6 th edition, New Delhi, A.I.T.B.S, 1996.
4. Griffin Ricky; Management, 5th edition, NewDelhi, A.I.T.B.S, 1997.
5. Pual Hersey and Kenth Blanchard, and Dewey Johnson; Management of organizational Behavior, 7th edition, New Jersey, Prentice\_ Hall, 1996.
6. Kuhns. Thomas; The structure of Scientific Revolutions, second edition, Chicago, The Unicersdty of diversity Chicago press, 1970.
7. Robbins stephen; 5th edlition, N.J. prentice \_ Hall, 1996.
8. Wick Calhoun and Leon Lu stanton;" From Ideas to Action: creating a Learning organization, Human Resoure, Management, Summer 1995, vol.34, N.2.
9. Morgan Greth; Riding the wawes of change: Developing Management Competencies for a Turbulent World, Sanfrancisco, Isseyj\_ Bass publisbers, 1989.
۱۰. محمدرضا، محمد و علی حکیمی؛ الحیاة، ج، تهران، دفتر انتشارات اسلامی، ۱۳۶۰.