

مقایسه روش اجتماعی-اقتصادی و روشهای دیگر تغییرات سازمانی

نویسندگان: دیوید بژی و گریس آن روزیل*
دانشگاه ایالتی نیومکزیکو، ایالات متحد آمریکا
مترجم: علی پورقاسمی**

◀ چکیده: امروزه سرعت بالای تغییرات در عرصه رقابت، پیشرفتهای تکنولوژی و نوآوری های روزافزون از ویژگیهای محیطی شرکتها در دنیای کسب و کار به شمار می رود. این ویژگیها سبب شده اند تا روزانه شرکتهای بی شماری در مواجهه با دشواریهای فزاینده رشد و توسعه در تلاطم افزایش رقابت در دنیای کسب و کار برای بقا و پیشرفت خود با چالشهای گوناگون تقابل یابند. در تقابل با این چالشها، بنگاهها مجبورند که به ایجاد تغییراتی بپردازند. از این رو مقوله تغییرات سازمانی در سالیان اخیر در دنیای مدیریت، اهمیت قابل توجهی یافته و روشهای گوناگونی برای انجام این مهم ابداع شده است.

هدف این مقاله، مقایسه و بررسی تفاوتهای (سیم) رویکرد اجتماعی-اقتصادی با ۱۵ مورد از روشهای کلی تغییرات سازمانی است. تمامی این ۱۶ روش، قسمتی از جدول تغییرات سازمانی می باشند. بر اساس این مقایسه، در مقاله حاضر (با توجه به اینکه در سیم بیش از دیگر رویکردها به نظرات افراد گوناگون توجه شده و بیش از دیگر روشها به قدرت حساس است)، این شیوه نسبت به دیگر روشهای تغییر سازمانی به عنوان فرانوگراترین و نظام بخش ترین روشی که از وسیعترین بنیان نیز برخوردار است معرفی شده است.

◀ واژگان کلیدی: اقتصاد اجتماعی، توسعه سازمانی، فرانوگرایی، مدیریت

* David Boje Grace Ann Rosile

1-Social Economics

2-Organizational development

3-Post modernism

** کارشناس سازمان مدیریت صنعتی

◀ پیشگفتار مترجم

یادگیری این رویکرد به دانشگاه لیون فرانسه اعزام شدند. عضویت در این گروه برای مترجم فرصتی بود تا از نزدیک به مطالعه و یادگیری رویکرد اجتماعی-اقتصادی بپردازد.

نظر به اینکه تفاوت‌های این رویکرد با سایر تکنیک‌ها و روش‌های مدیریت و مدیریت تغییر سازمانی از جمله اولین سئوالات بیشتر مخاطبانی است که برای اولین مرتبه با آن مواجه می‌شوند، مقاله حاضر از میان منابع موجود انتخاب شد تا به عنوان یکی از مراجع مرتبط و به منظور آشنایی با رویکرد اجتماعی-اقتصادی مورد استفاده قرار گیرد. برای کمک به ساده سازی متن در این مقاله برای اشاره به عنوان رویکرد اجتماعی-اقتصادی به مدیریت از نام مخفف انگلیسی آن، یعنی "سیم" استفاده شده است.

اساس این مقاله، تشریح سیم و استفاده از شکلی است که توسط یکی از نگارندگان ابداع شده است. این شکل ۱۶ روش مدیریت تغییر سازمانی را در بر می‌گیرد و با اشاره به سایت اینترنتی^۱، امکان آشنایی با هر یک از این رویکردها را فراهم می‌سازد.

امروز تغییرات جهانی و افزایش رقابت در دنیای کسب و کار سبب پیدایش فرصت‌ها و تهدیدات تازه ای برای سازمانها شده است؛ به شکلی که استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های سنتی را در بسیاری از موارد بی‌اثر ساخته و سبب شده که سازمانها برای بقا و موفقیت به راهکارها و رویکردهایی جدید همانند رویکرد اجتماعی-اقتصادی متوسل شوند.

رویکرد اجتماعی-اقتصادی به مدیریت "سیم"^۳ یکی از تکنیک‌های جدید مشاوره فرایندی است که با تکیه بر سابقه ای سی ساله در چهار قاره جهان، مدعی کسب موفقیت در عارضه یابی، کاهش هزینه‌ها و تغییرات سازمانی می‌باشد.

از آنجا که سازمان مدیریت صنعتی با توجه به اهداف و مأموریت خود مبنی بر تحقیق، آموزش و مشاوره علوم مدیریت، همواره بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای مربوطه را در دستور کار خود داشته است، پس از انجام بررسیهای لازم در خرداد ماه سال ۱۳۸۳، گروهی از مدیران و کارشناسان این سازمان به منظور آشنایی بیشتر و

مقدمه

کلیت است. برخی رویدادها براساس وجود نوعی مشکل پدید می آیند. برخی براساس نتایج راه حل ها و یا تنها براساس خیالبافی و رویا ایجاد می شوند. تمامی آنها از ویژگیهای لازم برای شناخته شدن به عنوان رویداد گروهی دارا هستند. (بژی ۱۹۷۹، بژی و ولف ۱۹۸۹).

جدول تغییرات سازمانی و سایت اینترنتی مربوط به آن، برای بررسی تغییرات سازمانی و دلایل بی استفاده ماندن برخی از رویکردهای خاص تغییر کلی سازمان به کار گرفته می شود. لازم به توضیح است که رویکردهای بدون استفاده یاد شده، از جایگاه دانشگاهی و استقبال گروههایی از شاگردان شیفته و علاقه مند نیز برخوردار بوده اند (شکل ۱). بنابراین جدول تغییرات سازمانی درخواستی شوخی آمیز برای تحقیق و فعالیت در میان رشته هاست. به عنوان مثال گفته می شود که تغییرات سازمانی، اقدامی برای جذب علاقه مندان و پس از انتشار رساله پروژه هایی است که برتری روش یک نفر را نسبت به تمامی روشهایی مخالف اثبات می کند. نبود مطالعه تطبیقی رویکردها، ضعف اصلی این قسمت است تغییرات سازمانی از قواعدی به این

مقصود از تدوین این مقاله، بررسی سیر تکامل سیم در میان رویکردهای گوناگون تغییرات سازمانی همانند نظامهای فنی-اجتماعی، روش جستجوی توانمندی، مهندسی مجدد الگوهای گوناگون شبکه و نیز رویکردهای فرا نوگرا ساختگی و تشریحی تغییرات سازمان می باشد (شکل ۱). سیم به واسطه آزمایش در ۱۰۰۰ شرکت (با ۵۰۰۰۰ مورد مصاحبه) و بر پایه فرضیه ای اساسی و مستدل در طول زمان به مدت بیش از ۲۵ سال در ۳۰ کشور چهار قاره جهان به عنوان روشی معتبر شناخته شده است.

تغییرات سازمانی چیست؟

تغییرات سازمانی در سال ۱۹۷۲ توسط کولبرت^۱ و همکاران وی در دانشگاه یوسی ال ای آغاز شد. تغییرات سازمانی را می توان به صورت زیر تعریف کرد:

تغییرات سازمانی رویدادی گروهی است که در بین شبکه ای از شرکت کنندگان (سازمانی) ایجاد شده است. تمامی افراد ذی نفع (سازمان) درباره معنی این رویداد گروهی به توافق می رسند. هر رویداد بخش و دورنمایی از یک

۱- جستجوی توانمندی به عنوان معادل فارسی تکنیک Appreciative Inquiry مورد استفاده قرار گرفته است. براساس برخی از منابع که برای درک این مفهوم مورد استفاده قرار گرفت، جستجوی توانمندی که از آن به عنوان هنری برای ایجاد آینده ای مثبت یاد شده، راهی برای تفکر، مشاهده و عمل در زمینه انجام تغییراتی هدفمند و پر قدرت در سازمانهاست. در این روش، تواناییهای افراد در سازمانها مورد جستجو و بررسی قرار گرفته و با ایجاد سینرژی بین افراد و سازمانها در دیدگاهی سیستمی به حل مسائل پرداخته می شود. به بیان دیگر با مشارکت و همیاری به کشف بهترین استعدادها و تواناییهای افراد، سازمانها در ارتباط با محیط اطراف ایشان پرداخته می شود. در این بررسی عناصر حیات بخش به سیستم های فعال و اثر بخش از لحاظ تواناییهای سازندگی اقتصادی زیست محیطی و انسانی مورد شناسایی قرار می گیرند. این روش در دهه هفتاد میلادی در دانشگاه کیولندا و هابو توسط کوپر ایندر و همکاران وی ابداع شد - مترجم.



ادامه دادیم. موضوع اصلی مقاله حاضر این است که تفاوت‌های فرضی مورد بررسی مایمی تواند در آینده به عنوان موضوع پروژه های تحقیقاتی تطبیقی در نظر گرفته شود.

در این مقاله به تشریح اجمالی "سیم" پرداخته (و مقالاتی از ساوال (۲۰۰۳)، زارده^۲، و ویوان^۳، (۲۰۰۳)، بنه^۴ و کریستالینی^۵ و پرون و پرون^۶ (۲۰۰۶) که همگی از اساتید موسسه ایزور هستند و مقالاتی از مولفان دیگر که همانند ما در حال انجام تحقیقات تطبیقی در زمینه "سیم" هستند را به خوانندگان معرفی می نمایم).

◀ سیم چیست؟

"سیم"، الگوی مداخله بنیادی است که در سال ۱۹۷۴ توسط هانری ساوال ایجاد و به وسیله گروهی از همکاران وی (پروفسور ورونیک زارده، پروفسور مارک بنه، پروفسور مایکل پرون، و دانشجویان مقطع دکترا) ترویج شد. سیم علم اقتصاد، حسابداری و رویکرد ویژه ای از نظامهای فنی- اجتماعی را به تغییرات کلی سازمانها ارتباط می دهد. این رویکرد، تعهدی بلندمدت را به همراه داشته و در تمامی شرکت‌هایی که قرارداد مربوط به آن را پذیرفته اند کمتر از سه الی پنج سال مورد تعهد واقع شده است. این تعهدات بلندمدت "سیم"، آن را به دیگر روشهای موجود در جدول تغییرات سازمانی بی شباهت

شرح برخوردارند:

- ۱- ایجاد الگوی تغییر سازمانی برای تغییر سازمان؛
- ۲- دفاع از این الگو در برابر دیگر الگوهای موجود در جدول؛
- ۳- ارائه سمینار آموزشی برای آموزش مشاوران؛
- ۴- تشکیل گروهی از علاقه مندان از بین مشاوران دارای مدرک تحصیلی مقطع دکترا؛
- ۵- انجام تحقیقاتی به منظور تأیید یافته های الگوی مورد نظر؛
- ۶- بازگشت به اصل نخست؛

۷- شرکت در کلاس‌هایی که با هدف برنامه ریزی در جهت حذف رویکرد صورت می گیرد. نویسندگان این مقاله، ۱۶ روش مورد اشاره در شکل ۱ را به صورت خودآموز یا از راههای دیگر فرا گرفته اند.

در ماه ژوئیه سال ۲۰۰۰، در سفری به شهر لیون کشور فرانسه برای اولین مرتبه با بنیانگذار موسسه بررسی اجتماعی- اقتصادی بنگاهها و سازمانها (که از این پس در این مقاله همانند نام آن به طور اختصار، "ایزور" خوانده خواهد شد) و پایه گذار روش سیم، آقای هنری ساوال ملاقات کردیم. در طی مصاحبه‌هایی که در سالهای ۲۰۰۱، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۲ در لیون داشتیم به بررسی شباهتها و تفاوت‌های مهم بین "سیم" و دیگر روشهای مشابه

"سیم"، فرایند تحقیق و فرایند مداخله در سازمانها را با هم ترکیب می کند. داده های کیفی حاصل از مصاحبه های نیمه ساختار یافته و مشاهده های مستقیم، پس از یادداشت برداری در محیط کار به بانک اطلاعاتی کامپیوتر وارد شده و با گذشت چند سال، توسعه می یابند (برای تشریح بیشتر روش "سیم"، به مقاله ای از ساوال (۲۰۰۳) زارده و وویان (۲۰۰۳) و بنه و کریستالنی (۲۰۰۳) مراجعه شود. این مقاله کاربردهای بیشتری از

ساخته است. (به استثنای برخی از پروژه های مربوط به تحقیقات عملی که در خانه شماره ۵ شکل ۱ به نمایش درآمده است). برخلاف روشهای دیگر تغییرات سازمانی، "سیم" پلی را بین مصاحبه کیفی و روش کمی مشاهده اجتماعی برقرار می سازد. روشهای کمی مشاهده اجتماعی مواردی چون حسابداری (هزینه پنهان) و تحلیلهای اقتصادی یا مالی استراتژی شرکت (یعنی اجتماعی-اقتصادی و میان رشته ای) را در بر می گیرد.

شکل ۱- رویکردهای تغییر سازمانی *

<p>۵- آرچریس^۱ توربرت^{۱۱} ریزون^{۱۲} پژوهش علمی اقدام عملی پرسش عملی^{۱۳}</p>	<p>۴- سوال^۴ رویکرد اقتصادی - اجتماعی به مدیریت</p>	<p>۳- دیویس^۷ و ویترورد^۸ کنفرانس تحقیقاتی آینده الگوهای نظامهای فنی- اجتماعی^۸</p>	<p>۲- امری^۴ طرح مشارکتی دموکراسی مشارکتی (کنفرانس تحقیقاتی)^۵</p>	<p>۱- آلینسکی^۱ / اکور تز^۲ سازماندهی جامعه^۲</p>
<p>۶- کوپرایدر^{۱۶} و سریواسترا^{۱۷} و گرچن^{۱۸} جستجوی توانمندی^{۱۹}</p>	<p>نشانی وب سایت: http://web.nmsu.edu/~dboje/Tdgameboard.html</p>			<p>۱۶- گولینز^{۱۴} تئوری انتقادی جامعه شناسی توسعه سازمانی^{۱۵}</p>
<p>۷- هامر^{۲۲} و شامپی^{۲۳} مهندسی مجدد^{۲۴}</p>				<p>۱۵- شیزهولم^{۲۰} سازمان های شبکه ای^{۲۱}</p>
<p>۸- گوتمن^{۲۸} چارچوب ها (رویکرد استعاره ای به صحنه)^{۲۹}</p>				<p>۱۴- بول^{۲۵} بزی-ریزبل و سانر^{۲۶} رویکردهای مبالغه آمیز فرانوگرا^{۲۷}</p>
<p>۹- اوانز^{۴۲} فضاهای باز^{۴۳}</p>	<p>۱۰- سنگه^{۳۸} و شین^{۳۹} و بواسوت^{۴۰} سازمانهای یادگیرنده و شبکه های دانش^{۴۱}</p>	<p>۱۱- وایت^{۳۳} و ایستون^{۳۴} باری^{۳۵} بزی و ریزبل، کای و بویس^{۳۶} تجدید رویناد تشریح درمانی^{۳۷}</p>	<p>۱۲- کولبرت و همکاران (۱۹۷۲) بزی و ولف. معتمدی^{۳۱} کومینگز^{۳۲} تحول فراسازمانی</p>	<p>۱۳- دیبور، بستو کلنر صحنه های تماشایی^{۳۰}</p>

* از آنجا که معادل فارسی مناسب برای تعدادی از روشهای مندرج در این شکل یافت نشد، عناوین اصلی در پایان مقاله در بخش پی نوشت ها درج شده است.

همکاری می کند. (به عنوان مثال این مساله بر چه چیزی اثر می گذارد؟ چه کسی تحت تاثیر قرار می گیرد، هر چند وقت یک بار و چه هزینه هایی را در بر دارد؟) پرسشگر در این مصاحبه گوش میکند، ولی در تبدیل مسائل به بیان مالی و اقتصادی که توسط مدیران قابل درک باشد از مصاحبه شونده کمک می گیرد. مرحله سوم مرحله ای است که اصطلاحاً اثر آینه‌ای^۳ نامیده می شود و در آن داده های کیفی تحقیق و داده های کمی شده عوامل یا هزینه های پنهان به افراد ذی نفع بازخورد می شود.

(در قسمت بعد تشریح شده است). در مرحله چهارم که مرحله آزمایش است یک رشته از مطالعات و بررسیهای عملی در محیط کار پیشنهاد شده، مورد مذاکره قرار گرفته و به منظور حل مشکلات مربوط به هزینه های پنهان و عواید پنهان، معرفی و مورد اجرا قرار می گیرد.

مرحله پنجم به منظور سنجش نتایج ارزیابی انجام می شود. در تمامی این پنج مرحله، یادداشت های فراوانی توسط پرسشگر در مورد رفتار، واکنشها و ظاهر سازی های مصاحبه شونده تهیه می شود (بژی و روزیل ۲۰۰۳).

تغییرات سازمانی را تشریح می کند. "سیم"، دارای دو دیدگاه خرد و کلان بوده و عوامل استراتژیک بیرون از سازمان را به شرایط داخلی یا محلی و نیز تغییر سیاستها، از جمله تغییر قواعد کار بین کارگران اتحادیه ها، مدیریت و تامین کنندگان مواد اولیه و اتحادیه ها، مرتبط می سازد.

مداخله "سیم" از پنج مرحله کلیدی تشکیل شده است. نخستین مرحله که مرحله مذاکره نامیده می شود و طی آن که (در بنگاههای بزرگ) بین سه الی هشت سال طول می کشد، جلساتی بین پرسشگر^۱ و مدیران برگزار می شود. گام دوم، مرحله شنیدن است که در آن پرسشگر به مدت دوالی شش ماه به جمع آوری جزئیات کامل اطلاعات کیفی محیط پرداخته و (هر هفته) آنها را به بانک اطلاعاتی کامپیوتر وارد می کند. همچنین جمع آوری این داده ها، اساس شناسایی علل اصلی مشکلات اقتصادی (کارکردهای نامناسب) و هزینه های پنهان (ناشی از کارکردهای نامناسب) که در نظام مالی و حسابداری شرکت ثبت نشده اند را نیز تشکیل می دهد. پرسشگر علاوه بر گوش کردن به نکات مورد توجه افراد به منظور یافتن علل ریشه ای^۲، از درون این نکات با مصاحبه شونده

3- Mirror effect

۱- توضیح: در این قسمت از متن اصلی به صورت تحت لفظی عبارت مشاور مداخله کننده یا مشاوره که از رویکرد اقتصادی- اجتماعی به مدیریت استفاده می کند به کار رفته بود که به منظور ساده سازی متن، از این پس وی را پرسشگر می نامیم.

۲- توضیح: دسته بندی و شناسایی بر اساس عناوین علل ریشه ای

تاریخچه سیم: این روش چگونه به وجود آمد؟

در دهه ۷۰ میلادی، ساوال تصمیم گرفت که راه خود را برود و در تحقیقات خود در زمینه تحولات سازمانی چیز منحصر به فردی بسازد. وی به عنوان اقتصاددان و نظریه پرداز علم سازمان، اعتقاد داشت که اثربخشی و سودآوری به قیمت از دست دادن کیفیت و عوامل بالقوه انسانی حاصل خواهند شد. "این فرضیه ای بود که ساوال در تحقیقات مربوط به رساله خود بر روی آن کار کرد:

به عنوان مثال هنگامی که ما، بین سالهای ۱۹۷۳ و ۱۹۷۷ تصمیم گرفتیم نشان دهیم که فرم های جدید سازمان (همانند گروه های نیمه خودگردان طرفدار رویکرد فنی - اجتماعی) از سازمانهای کلاسیک (تیلور، فایول، وبر) اثر بخش تر و کارا تر هستند. متوجه شدیم که توصیفات مورد استفاده برای تشریح سازمانها نامی توان برای اندازه گیری و مقایسه کارایی اقتصادی شیوه های سازمانی گوناگون تحت بررسی در شرکتها مورد استفاده قرار داد. در اوایل سال ۱۹۷۳، الگویی را برای ارزیابی هزینه های پنهان ابداع کردم که در کتابم با عنوان غنی سازی شغل (۱۹۷۵-۱۹۷۴) منتشر شد. در آن زمان، الگوی خود را تنها به عنوان یک فرضیه و نه به عنوان نظریه پیش بینی کردم. باید این نکته را بررسی می کردم که آیا می توان به منظور تحقیق در جهت تلاشهایی برای معتبر ساختن این فرضیه، آن را با هدف کسب کمکه های مالی در برخی شرکتهای به کار گرفت یا خیر. (مصاحبه با ساوال، ۲۰۰۱).

ساوال همچنین به ما گفت: ورود ایده و روشهای مدیریتی از خارج از کشور، سبب ناامیدی و تا حد

کمتری ناامیدی برخی از نظریه پردازان و پژوهشگران (فرانسوی) علم مدیریت شده است. انجام کارهای طاقت فرسا، افراط در تیلوریسم و فایولیسم در سازمانهای خاص یا برعکس آن اخروی گرایی ساده لوحانه، خودمختاری و آزادی عمل ناهماهنگ، نمونه هایی از این ایده ها و روشهای وارداتی هستند (مصاحبه با ساوال، ۲۰۰۱).

دانشجویان مقطع دکترا که این رویکرد را می آموزند از مشاوران فرایند برترند. آنها خود را به عنوان پژوهشگران کیفی و امور مالی و به عبارتی کوتاهتر مداخله گر - پژوهشگر در نظر می گیرند. کسی که به منظور تشویق مشتریان برای مداخله های اصلی، مطالب مصاحبه های کیفی را با دقت جمع آوری و کدبندی کرده و به متون قابل بازاریابی در کامپیوتر تبدیل می نماید. این بدین معنی است که داوطلبان دوره دکترا در موسسه ایزور، انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته و مطالعه مشاهده ها را به عنوان بخشی از آموزش خود فرا می گیرند. ایشان دسته بندی انبوهی از ۲۰۰۰ کد موضوعی گسترش یافته را به همراه سطوحی از زیر مجموعه های مربوطه، از مقاله ساوال با عنوان "معرفی نوین الگوی اجتماعی - اقتصادی مدیریت" (۲۰۰۳) می آموزند که شرح آن بر اساس فهرست در پی آمده است:

- ۱- شرایط محیط کار
- ۲- سازمان دهی کار
- ۳- ارتباطات، هماهنگی و همکاری
- ۴- استفاده از زمان
- ۵- آموزش
- ۶- استراتژی.

اثر آینه‌ای

یکی از قسمتهای منحصر به فرد سیم، اثر آینه‌ای است. از آنجا که این قسمت "سیم" روشهایی را از دیگر رویکردهای تغییر سازمان متمایز می‌نماید، آن را به صورت اجمالی بررسی می‌کنیم.

پرسشگر، روش سقراطی را نیز فرامی‌گیرد تا مصاحبه‌ها را به عنوان فرصتی برای یادگیری از طریق پرسش مورد استفاده قرار داده و به عنوان کمکی برای مصاحبه شونده و به منظور انجام کار مشترک بر روی راههای تبدیل اصطلاحات مرتبط با مشکلات اجتماعی به واژه‌های قابل فهم در زمینه اقتصاد و هزینه، به جستجو بپردازد.

فرایند بازخورد در اصطلاحات مربوط به سیم، اثر آینه‌ای نامیده می‌شود. این فرایند برای پردازش داده‌های کیفی تحقیقات انجام شده در سه تا شش ماه (گذشته) و داده‌های کمی مربوط به عملکردها و هزینه‌های پنهان، مورد استفاده قرار می‌گیرد. (به عنوان مثال گزارش مربوط به

شرکتی ۱۵۰۰۰ نفره می‌تواند از ۱۰۰۰ صفحه یادداشت‌های تهیه شده تحت مفاهیم "سیم" بیشتر باشد). روزی که انبوه داده‌های جمع‌آوری شده برای افرادی که آن را تولید کرده اند ارائه می‌شود. هر صفحه از داده‌های مربوط به یادداشت‌های تهیه شده در محیط برای افراد ذی‌نفع، به نمایش در می‌آید. (در شرکتهای بزرگ، گزارش در چند قسمت ارائه می‌شود). بیانات متعدد مندرج به یادداشت‌ها به ۲۰۰۰ متغیر احتمالی این رویکرد که در جلسه اثر آینه‌ای ارائه

می‌شوند مربوط است و بسته به مضمون متغیرها بازنگری شده و براساس نوع افرادی ذی‌نفع (مانند مدیران اجرایی، مدیران و کارگران) سازمان دهی می‌شوند. در پایان جلسه مربوط به هر یک از متغیرها، تمامی اظهارات افراد ذی‌نفع در جلسات مصاحبه و دیگر جلسات مورد مقایسه و بررسی قرار می‌گیرند. علاوه بر این، اطلاعات حسابداری مربوط به اثرات کوتاه و بلندمدت هزینه‌های پنهان و عواید بالقوه پنهان نیز ارائه می‌شود.

اثر آینه‌ای دارای سه مفهوم است. نخست بدین معنی است که کارگران و مدیران، مشکلات و کارکردهای نامناسب را به گونه‌ای متفاوت انعکاس می‌دهند، یعنی تصویر و عکس تصویر سازمان.

دوم اینکه اعداد مندرج در نمودارها و جدولهای حسابداری و گزارشهای مالی و حسابرسی‌ها با آنچه که منعکس می‌شود با حقایق آینه‌ای یکی نیستند. در پس توهم مربوط به آنچه که منعکس شده است، سیاستهای حسابداری و محدودیتهای اجتماعی فراتر از حقیقت نهفته است. لهن^۱ و تینکر^۲ (۱۹۹۶) چنین استدلال می‌کنند. که به منظور افزایش مباحث مفید تر در حسابداری، لازم است که حسابداری محیطی دوباره تنظیم شود. تنظیم دوباره حسابداری به عنوان بخشی از تعدیل موقت موثری که تبدیل طاقت فرسای تدریجی به سوی ذهن‌گرایی و انسان‌مداری را تداوم می‌بخشد و در آن انسانیت به عنوان قابلیت برای کنترل و

1- Lehman

2- Tinker

تهاده است. (مصاحبه با ساوال ۲۰۰۱) جدول ۱، خلاصه ای از ویژگیهای مربوط به یکسان سازی زبان پرسشگر و مصاحبه شونده در اثر آینه ای را نشان می دهد. همچنین رویداد اثر آینه ای به ایجاد اطلاعات مورد نیاز تفکرات همسو و غیرهمسو پیرامون رهایی از مشکلات و کارکردهای نامناسب کمک می کند. سیم به جای توافق نظر در جلسات وقت گیر، گوناگونی نظرات متفاوتی را که با وجود هم سنخ نبودن در کنار هم قرار می گیرند، مدنظر قرار می دهد.

پرسشگر سوالاتی را از افراد ذی نفع می پرسد تا فهرست یادداشت هایی را که براساس گفته های ایشان تهیه می نماید مطابق با دسته بندی موضوعی مربوط به رویکرد و زیر مجموعه های آنها سازماندهی و براساس نوع افراد ذی نفع (مدیران اجرایی، مدیران، کارگران، فروشندگان یا مشتریان) گروه بندی و تکمیل کند. در "سیم" تعامل بین پرسشگر و مصاحبه شونده و اعضای شرکت بسیار مهم است. این تعامل در یک شرکت بزرگ به معنی بازنگری طاقت فرسای صدها صفحه از یادداشت های تهیه شده در محیط است. پرسشگر

تعدیل طبیعت دیده می شود در نظر گرفته شده است. (لهمن و تینکر، ۱۹۹۶، ص ۲) تابوها (مواردی که مشتری مایل نیست در یادداشت ها ثبت شوند) باید از موارد منعکس شده در جلسات اثر آینه ای و نیز در بازنگری های دوره ای مطالب حذف شوند. این موارد ممکن است بی میلی به روبرویی با مسائل زیست محیطی و غیر قابل پشتیبانی را شامل شوند در مواردی دیگر، این موارد به اصول اخلاقی یا منافع گروههایی که به طور یکسان به آنها رسیدگی نمی شود، مرتبط می باشد.

سوم اینکه دسته بندی مشکلات و کارکردهای نامناسب که در سیستم کامپیوتری پرسشگر منعکس می شود، براساس واژه های مورد استفاده افراد داخل شرکت است. سیستم کامپیوتری پرسشگر از ۲۰۰۰ متغیر موضوعی سیم نیز برخوردار است. ساوال با توجه به اصطلاحات "سیم" در فرایند تأیید زبان مشترک بین پرسشگر و مصاحبه شونده موضوع یاد شده را "تسهیل شناسایی ایده ها توسط مجریان، یعنی به کارگیری واژه های مورد استفاده ایشان" نام

دسته بندی علمی سیم به زبان پرسشگر	دسته بندی براساس زبان طبیعی مشتریان
<p>اظهارات دسته بندی شده که براساس تئوری مستدل متغیرهای "سیم" و زیر مجموعه های آنها الگوسازی شده اند (دسته II=)</p> <p>نظام ورود و بازاریابی کامپیوتری موسسه ایزور برای کار بر روی چند پروژه</p>	<p>نقل قول های افراد ذی نفع که در مصاحبه های نیمه ساختار یافته فردی و گروهی و مشاهده محیط کار جمع آوری شده، براساس گروه بندی ایشان مرتب می شود.</p> <p>اطلاعات جمع آوری شده و در جلسه اثر آینه ای بازخورد داده می شود. این اطلاعات موارد تشخیص کارکردهای نامناسب و هزینه های پنهان و عملیات پنهان شرکت را تشکیل می دهند.</p>

اظهار نظر افراد درباره تمامی صفحات را جویا می شود. (آیا این نقل قول از مصاحبه صحیح است؟) افراد، داده‌های مربوط به مصاحبه و هزینه‌ها یا عواید پنهان را مورد سؤال و بررسی قرار داده و تایید می‌کنند. به عنوان مثال یک نفر گفت: "من واقعا دور افتاده‌ام، اگر مجبور شوم که به جایی بروم، راه طولانی به نظر میرسد." ما در یادداشت‌های خود نوشتیم "فاصله تا نزدیکترین محل، مشکلات ارتباطی را در بر دارد." (زیر مجموعه‌ای از متغیرهای ارتباطات، هماهنگی و همکاری) شخص دیگری گفت: "گاه احساس افسردگی دارم. فقط کار، کار، کار." دیگری گفت: "همیشه این طور بوده است، ما هیچوقت در باغ نیستیم و وقتی از چیزی خبر نداریم خود را مسخره کرده‌ایم." بنابراین پرسشگر، چگونگی نسبت دادن گفته‌های ایشان به دسته بندی‌های "سیم" را بیان می‌کند.

سپس از ایشان می‌پرسد که آیا بانوع دسته بندی‌ها و نمونه بندی مشکلات موافق هستید؟ تغییرات پیشنهاد شده و تایید صورت می‌گیرد. در پایان گروه بندی هر یک از متغیرها، پرسشگر به سکوت تعدادی از افراد ذی نفع که گزارشی را درباره مشکلات (احتمالی) ارائه نداده اند اشاره می‌کند. این در حالی است که افراد دیگر، مشکلات و کارکردهای نامناسب را گزارش کرده‌اند.

◀ تفاوت بین "سیم" و دیگر رویکردهای تغییر سازمانی چیست؟

بر خلاف دیگر رویکردهای تغییرات سازمانی مندرج در شکل ۱ رویکردهای تغییر سازمانی

تحلیل اجتماعی "سیم" به صورت مالی یا اقتصادی تفسیر می‌شود، یعنی این رویکرد در تئوری و در عمل از ماهیت اقتصادی و اجتماعی برخوردار است. این تفاوت اصلی بین "سیم" و دیگر روشهای تغییرات سازمانی حسابرسی مفصل هزینه‌های پنهان و عواید مربوط به کارهایی که در گزارشهای نظام اطلاعاتی معمول حسابداری و امور مالی شرکت در نظر گرفته نمی‌شوند را نیز در بر می‌گیرد. برخلاف تحقیقات عملی (خانه ۵ شکل ۱) و برخلاف اصول بسیاری از روشهای تغییرات سازمانی در "سیم" از جمع‌آوری اطلاعات کیفی به همراه مطالعات مالی کمی (و نه نظر سنجی) استفاده می‌شود. به عنوان مثال پرون و ساوال (۲۰۰۱، ص ۵) تحقیق عملی را به دلیل "بی میلی کامل مشاور در مشارکت در امور اداره شرکتها و نیز مداخله کردن در امور مربوط به منافع شرکت مورد استفاده قرار داده‌اند. ایشان معتقدند که به علت بی تفاوتی تحقیق عملی، انجام آن برای تمامی مصاحبه‌کنندگان ناممکن است. همچنین بر خلاف روش جستجوی توانمندی (خانه ۶ شکل ۱) که در آن تمایلی به از بین بردن مشکلات یا گذراندن چند ماه در محیط کار دیده نمی‌شود و نیز از جمع‌آوری داده‌های مربوط به مشکلات نیز پرهیز می‌شود (بسیار منفی و تفرقه‌انگیز) یا تفاوت‌های بین ایدئولوژی و برتری افراد ذی نفع مستقیما مورد توجه قرار می‌گیرد (باز هم تفرقه‌انگیز). "سیم" جزئیات و تجزیه و تحلیل مشکلات یا کارکرد های نامناسب را مد نظر قرار می‌دهد. جزئیات

۲۰۰۰ متغیر مربوط به آنها در پایگاه اطلاعاتی کامپیوتری ایزور موجود است. (برای بازیابی داده های کیفی، از اصطلاحات داخلی، گره و درخت استفاده می شود). اگر بخواهیم به اختصار شرح دهیم، نظام بازیابی داده ها، پایگاه اطلاعاتی چند بعدی است که براساس ارتباط با موضوعات طبقه بندی شده و برای هدایت فرایند تشخیص سیستمی مربوط به روش تحقیق کیفی، به کار می رود، چیزی که سوال آن را "اظهارات تکاملی" نامیده است. (مصاحبه با سوال ۲۰۰۱)، زیرا پرسشگر و افراد سازمان در راستای شناسایی مشکلات کلیدی و از بین بردن علل ریشه ای کارکردهای نامناسب سازمانی و کاهش عوامل بالقوه تاثیرگذار بر درآمد، کار می کنند. این فرایند، مفهومی تکاملی در بردارد؛ زیرا با حفظ پایگاه اطلاعاتی چندین پروژه و چندین پرسشگر، اظهارات پروژه های قبلی را می توان با الگوی گفته های مشتری فعلی مقایسه کرد.

در مذاکرات مربوط به ارتباط بین ایزور و مشتریان، قراردادهای بلندمدت سه الی پنج ساله منعقد می شود. این رویکرد با کارگاههای آموزشی آخر هفته (خانه ۹ شکل ۱) یا راه حل های مقطعی شتاب زده (خانه ۷ شکل ۱) تفاوت دارد. سیم تشخیصی دقیق و روشمند است که با آنچه که اثر آینه ای نام دارد پیگیری شده و پس از آن برای تاثیر بر دگرگون سازی ارتباطات مشکل ساز بین ویژگیهای اقتصادی و ویژگیهای اجتماعی، مطالعات مکرری صورت می گیرد. در سالهای اول، یک برنامه آموزشی مقدماتی، برنامه ریزی

مشکلات با داده های مالی و حسابداری تکمیل می شوند که این مورد در روش این رویکرد کاملاً الزامی است. در ضمن "سیم" روش تخریبی نیز نیست. به بیان دقیقتر سوال می گوید که تحلیل انتقادی وی از تئوری های تصمیم گیری نئوکلاسیک ها یا الهامات کینزی^۱ براساس این ایده است که "تصمیم ممکن است غیر منطقی بوده و ممکن است براساس تحلیل انتقادی وی از تئوری روان کاوی، جامعه شناسی و علوم سیاسی اتخاذ شده باشد. (مصاحبه با سوال ۲۰۰۳)، رویکرد انتقادی وی نقدی است بر اقتصاد کلاسیک. "تصمیم براساس الگوهای عقلایی اتخاذ می شود. (ولی) الگوهای عقلایی به علت نادیده گرفتن هزینه های پنهان در تصمیم گیرها ضایع شده اند." (مصاحبه با سوال ۲۰۰۰)

یکی دیگر از تفاوت های اصلی این است که تحقیق پیرامون پروژه های مشتری در اصطلاحات پیوسته نظریه های مستدل "سیم"، خلاقانه صورت می گیرد. (یعنی ۲۰۰۰ متغیر کیفی این رویکرد با گذشت زمان تغییر یافته و به انبوهی از محتوای خاص تبدیل شده است). هیچیک از روشهای دیگر تغییر سازمانی با مجموعه انباشته ای از داده ها مقایسه نشده و در هیچیک، همانند فرایند داخلی "سیم" مقایسه نظام مند و ورود و بازیابی داده ها میسر نمی باشد. همان گونه که قبلاً گفته شد، داده های مربوط به بیش از ۱۰۰۰ بنگاه به همراه پروژه هایی که در بیش از سی کشور به انجام رسیده و

داده‌های محیط کار و تحقیق عملی استفاده می‌شود. ساوال می‌گوید:

رویکرد فنی- اجتماعی برای کسب کفایت اقتصادی، ناقص بوده و نظامهای فنی- اجتماعی فاقد آن هستند. به عقیده من در تئوری اجتماعی- اقتصادی ابعاد اقتصادی تنها به عنوان یک محدودیت تلقی نشده و به عنوان اهرم مورد نظر قرار می‌گیرند. مفهوم کاملتر انگیزش اقتصادی (یعنی مجموع نتایج فوری کوتاه مدت و ایجاد تواناییهای بالقوه میان مدت یا بلندمدت) محرک قدرتمند اصلی انسان و پویاییهای اجتماعی درون سازمان و محیط اطراف آن، انگاشته می‌شود.

"سیم" با مهندسی مجدد برابر نیست. (خانه ۷ شکل ۱). موسسه ایزور در پروژه‌هایی که با بهره‌گیری از تکنیک های "سیم" انجام داده، اندازه‌گیری دقیق ارتباط ویژگیهای اجتماعی را نشان داده است؛ به شکلی که حتی در دهه ۹۰ میلادی، یعنی زمانی که بهره‌گیری از مهندسی مجدد مرسوم و رایج و به عبارتی مد بود هزینه‌های پنهان قابل ملاحظه‌ای نیز در آن وجود داشت که مورد توجه قرار نمی‌گرفت. ایزور در موج مهندسی مجدد غرق نشد. آنها نسبت به روش مداخله‌ای که اساس آن بر نابودی توانایی اجتماعی شرکتها بنا شده بود (و به حافظه جمعی آن) شکاک ماندند تا آنچه را که مهندسان مجدد به عنوان دستاوردهای موقت و کوتاه مدت در نظر می‌گیرند (برای خود) به دست آورند.

عملی^۱ و استراتژی داخلی و خارجی در شرکت، مورد آزمون و عمل قرار می‌گیرد. با آغاز هر یک از مطالعات جدید سیاستها و تخصیص منابع آموزشی و نیز محدوده مشارکت بین افراد ذی نفع شرکت، دوباره مورد مذاکره قرار می‌گیرد.

به عنوان مثال اواسط دهه ۱۹۷۰، ساوال به این نتیجه رسید که رویکردهای سازمانی فنی- اجتماعی (خانه های ۲ و ۳ شکل ۱) دارای دو نوع ضعف هستند. ویژگیهای فنی به غلبه برویژگیهای اجتماعی متمایل بوده و وضعیت اقتصادی شرکتها نیز همانند تلاطم^۲ یا پیچیدگی^۳ محدوده بررسی^۴ به عنوان متغیر اصلی در نظر گرفته می‌شد. برخلاف روشهای امری (خانه ۲ شکل ۱) یادبویس و ویزبوردر (خانه ۳ شکل ۱) در "سیم" برای پشتیبانی از مداخله از روش کنفرانس تحقیقاتی استفاده نمی‌شود. به جای آن به مدت دو الی شش ماه، هر روز بازدیدهای فشرده محیط کار و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با افراد یا گروههای کوچک همگن و مرتبط با هم به موازات انجام مطالعاتی در زمینه امور مالی یا حسابداری درآمدها یا هزینه‌های پنهان انجام می‌گیرد. (در "سیم" واژه پنهان، به معنی چیزی است که در نظام گزارش امور مالی و حسابداری به ثبت رسیده باشد و در نتیجه کنترل آن میسر نباشد). "سیم" به تفسیری که لو دیویس^۲ در مورد روش نظامهای فنی- اجتماعی ارائه نموده شبیه است. (خانه ۵ شکل ۱) در این روش برای تشخیص نظام درون سازمان، از جمع آوری

1-Action planing

2-Turbulence

3-Domain complexty

4-Lou Davis

گرایانه، بیشتر ویژگیهای رهبری و تسلط جامعه‌پذیری و کنترل که سبب افزایش هزینه‌های پنهان و نیز پنهان ماندن آنها می‌شوند، به واسطه این رویکرد از بین خواهند رفت. با توجه به تسلط یکی از اعضای ایزور به موضوع فرانوگرایی، گروه مشاوران "سیم" (در ایزور) اصطلاحات مشاوره فرانوگرایی را می‌دانند، ولی آنها را به اصطلاحات علوم مدیریت همچون تابو، شیوه بهانه‌جویی و استفاده از سپر بلا و هزینه‌های پنهان تبدیل می‌کنند.

◀ ویژگیهای فرانوگرایی سیم چیست؟

این رویکرد میان رشته‌ای است و بیشتر، درک ریشه‌ای نقشهای مشترک رشته‌هایی را که دور از هم نگاه داشته شده اند شامل می‌شود. سه مقاله، ویژگیهای فرانوگرایی سیم "سیم" را معرفی کرده‌اند. اولین آنها توسط پرون و پرون (۲۰۰۳) خط تیره (-) میان عبارت اجتماعی - اقتصادی را به عنوان اقدامی فرانوگرایی مورد بحث قرار می‌دهد. بر خلاف آنچه که به طور کلی رشته‌های دانشگاهی را بر ضد هم در نظر می‌گیرد. آنها نتیجه گرفتند که "سیم" خوش بینانه بوده و با تئوری‌های انتقادی و پروژه‌های بدبینانه فرانوگرا یکی نیست. در دومین مورد توسط جورج ترپو^۱ و فابین دو گئوزور^۲ (۲۰۰۳) نشان داده شد که چگونه "سیم" با حفظ موارد ناهماهنگ و ناسازگار سازمانها در وضعیتی بر عکس وضعیت متغیرهای ساده نمودار برگ

این نوعی از فرایند دقیق تحلیل واریانس است که در خانه‌های ۳ و ۷ شکل ۱ (و در نسخه‌های اولیه در خانه‌های ۲ و تا حدودی ۱۲ و ۱۵ شکل ۱) قابل مشاهده است. البته از تمرکز بیشتر بر ویژگیهای استراتژیک شرکت و وضعیت اقتصادی آن برخوردار است. در مطالعاتی که به منظور اثبات صورت می‌گیرند، مشتریان (شرکتها) نحوه بررسی و درک حسابداری هزینه‌های پنهان و همچنین مسائل اقتصادی متأثر از مدیریت نادرست عملکرد اجتماعی را فرامی‌گیرند. فرایند تشخیص با بررسی موارد مشترک و غیر همسو توسط کارکنان، مدیران و مشتریان آغاز می‌شود.

یافته‌ها همانند نظرسنجی (البته این کار نظرسنجی نیست) به افراد منعکس می‌شوند. ولی اینها تنها یافته‌هایی است که گفته‌های افراد (و اظهارات کد گذاری شده) مدیران، کارکنان و مشتریان را مقایسه می‌کند و تفاوتها را مشخص می‌سازد. بررسی تابوها یکی از نکات کلیدی است. موضوعاتی که درباره آن صحبت نمی‌کنند یا از ثبت اطلاعاتی درباره آن سر باز می‌زنند، بنابراین، این رویکرد، انتقادی و مواجهه‌ناپذیر است. همانند ابتکارات تحقیق عملی، مداخله‌ها بر اساس همکاری، طراحی شده و به اجرا در می‌آیند. این رویکرد نسبت به روشهای دیگر مندرج در شکل، از ویژگیهای درون رشته‌ای و میان رشته‌ای بیشتری برخوردار است. اجرای این روش، شیوه‌های مربوط به حسابداری، استراتژی، منابع انسانی و کیفیت را تغییر خواهد داد. از دیدگاهی فرانو

شیدری^۳ به مدیریت موارد غیر قابل مدیریت، کمک می کنند. بالاخره ما (بژی و روزیل ۲۰۰۳) قسمت دوم این مسئله را پیشنهاد می کنیم که در آن راههای ایجاد تناسب بین "سیم" بارویکردهای ساختگی و مبالغه آمیز فرانوگرایانه (خانه ۱۴ شکل ۱)، تجدید رویداد (خانه ۱۱ شکل ۱) و موارد عکس رویکرد استعاره ای گوفمن (خانه ۸ شکل ۱) نشان داده شده است.

بنابراین سیم از شرکتهای عملیاتی وظیفه گرا(یا سازمانهای غیر قابل دولتی) به سوی جایگاهی اجتماعی - اقتصادی و یا آن طور که ما فکر می کنیم فرانوگرا حرکت کرده است. این نوع فرانوگرایی، فرا نوگرایی عیب جو (بژی و همکاران ۱۹۹۶) یا یک تئوری انتقادی نبوده (خانه ۱۶ شکل ۱)، بلکه دیدگاهی فرانوگرایانه، خوش بین و مثبت است. (روزنو^۲ ۱۹۹۹).

همان گونه که ساوال توضیح داد، وی یک مارکسیسم یا یک نظریه پرداز منتقد نیست. "من در دوره سالهای ۱۹۷۰ الی ۱۹۸۵ که مارکسیسم نفوذ زیادی بر دانشگاههای فرانسه داشت، از تحت تاثیر قرار گرفتن نفوذ روزافزون آن، دوری جستم". (مصاحبه با ساوال ۲۰۰۰). در همان زمان، ساوال به این موضوع فکر می کرد که می تواند "نگرشی آزاد و بدون تعصب درباره مسائل کار" ایجاد کند و در برابر گرایشهای "فرا آزادپخواهانه" که در آن زمان در فرانسه رایج بود

تسلیم نشود. (مصاحبه با ساوال، ۲۰۰۰).

با نگاهی به سازمان فرانوگرایی مثبت تر مورد نظری (روزنو ۱۹۹۲) با نکاتی مواجه می شویم: سازمان فرانوگرا را می توان به عنوان سازمانی تعریف کرد که مجموعه شبکه ای از گروههای گوناگون تحت مدیریت و کنترل خود را با چندین مرکز هماهنگی در بر گرفته است. این مراکز براساس متقضیات تشکیل و یا منحل می شوند. علاوه بر این، طراحی (ساختار سازمانی) این گروهها مسطح بوده و کارکنان برای انجام کارها از اختیارات زیادی برخوردارند. اطلاعات، در دسترس بوده و بهبود مستمر، همه جا مورد تاکید قرار می گیرد. (خلاصه ای از بژی و دنهی^۳ ۲۰۰۰/۱۹۹۳).

این مثالی از یک سازمان غیر متمرکز انعطاف پذیر است که با توسل به "سیم" و صرف زمان لازم تحقق می یابد. در سازمانهای فرانوگرا، رویدادهای متضادی در مراحل متعدد به اجرا در می آید. با این وجود ارزشی که من (نویسنده) در "سیم" دیدم براساس سرمایه گذاری وسیع، نسبی و تاریخی در روش جمع آوری اطلاعات است. بنابراین امکان بی نتیجه کردن چنین الگوهای سازمانی چند مرحله ای نیز وجود دارد.

در نهایت، "سیم" دارای ویژگی زبان شناسی نیز می باشد. بدین معنی زبانها، علائم و سمبل هایی که بر اساس موازین اجتماعی ارتباطات بین ویژگیهای اقتصادی و ویژگیهای اجتماعی را

۱- توضیح: نمودار برگ شیدری (Fourleaf clover) یکی از نمودارهای اصلی این رویکرد است که در آن، رابطه بین خصوصیات رفتاری، اجتماعی، کارکردهای نامناسب و هزینه های پنهان به نمایش درآمده است، مترجم.

- 1- Alinsky
- 2- Cortez
- 3- Community Organizaing
- 4- Emery
- 5- Participative design for Participative democracy (PDPD) Search conference
- 6- Davis
- 7- Weisbord
- 8- Future search conference, Sociotechnical system models
- 9- Savall
- 10- Argyris
- 11- Torbert
- 12- Reason
- 13- Action Reserch/Science/inquiry
- 14- Collins
- 15- Critical theory sociology of OD
- 16- Cooperrider
- 17- Srivastra
- 18- Gergen
- 19- Appreciative Inquiry
- 20- Chisholm
- 21- Network Organization
- 22- Hammer
- 23- Champy
- 24- Reengineering
- 25- Boal
- 26- Saner
- 27- Postmodern theatre (Aristotle & Bruke organization IS theatre approach)
- 28- Goffman
- 29- Frameworks (Metaphoric approach to theatre)
- 30- Spectacle theatrics
- 31- Motamedi
- 32- Cummings
- 33- White
- 34- Epston
- 35- Barry
- 36- Boyce
- 37- Restorying & Narrative Therapy
- 38- Senge
- 39- Schein
- 40- Boisot
- 41- Learning organization; Knowledge networks
- 42- Owens
- 43- Open Spaces

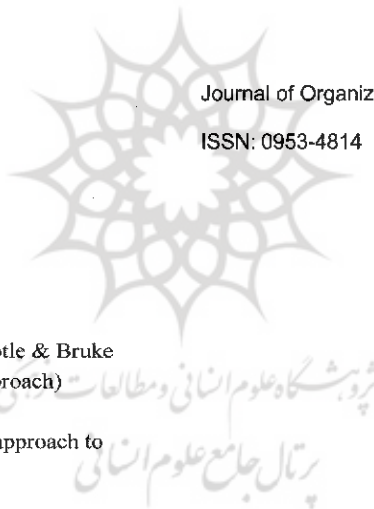
پوست:

پدید می آورند نیز دستخوش تغییراتی می شوند. (قسمت اثر آینه ای در بالا ملاحظه شود). "سیم"، براساس جمع آوری و شکل دهی مجدد گفته ها ایجاد شده است. اظهارات و گفته ها توسط پرسشگر کدگذاری شده و به برنامه کامپیوتری ویژه ای وارد می شود که از ۲۰۰۰ کد قابل بازیابی برخوردار است. در نتیجه ۳۰ سال کار این روش به اصلاح و تکمیل (گفته ها) و کدگذاری دسته های اطلاعات جمع آوری شده برای تحلیلهای کیفی تبدیل شده است. □

منبع:

Journal of Organizational Change Management

ISSN: 0953-4814 vol.16 No,1





شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی