

# کنترل راهبردی راهی به سوی پایداری پویا

علی اوتارخانی\*

## چکیده

سازمانها برای ادامه بقا (پایداری) و ماندگاری در محیطهای متلاطم مجبورند تا خود را با این تغییرات منطبق سازند (پویایی). لازمه انطباق با تغییرات محیطی، کشف و شناسایی دقیق این تغییرات و اعمال اصلاحات لازم در راهبردهای اساسی سازمان است. برای حصول به این منظور لازم است سازمان ساز و کار مناسب برای پایش محیط را فراهم کند تا ضمن شناسایی تغییرات در متغیرهای حیاتی، در خصوص تغییرات آینده نیز بینش لازم ایجاد شود. چراکه سرعت و گسستگی تحولات محیطی در حدی است که برای حصول پایداری پویا نمی توان فقط به یافته‌های حاصل از پایش محیط کنونی سازمان و تغییرات جاری در محیط اکتفا کرد. ساز و کار مناسب برای حصول پایداری پویا، کنترل راهبردی با رویکرد پیش‌بینی است. در این مقاله ضمن بررسی مفهوم پایداری پویا، ساز و کارهای حصول آنرا نیز بررسی می‌کنیم.

**واژه‌های کلیدی:** کنترل راهبردی، پایداری پویا، تغییر، انطباق، بازخورد، خودتنظیمی.

\*\*\*

## مقدمه

پایداری پویا مفهومی است که برای بیان حرکت رو به جلو (رشد) در عین وجود پایداری (بقا) در سیستم استخدام شده است. این ویژگی در سیستم‌های طبیعی مشاهده می‌شود. چراکه این سیستم‌ها می‌توانند در طول حیاتشان ضمن حفظ بقا، رشد لازم را نیز داشته و با تغییرات محیطی سازگار شوند. حصول این ویژگی نهایت آرزوی طراحان سازمان است (لازم به ذکر است علت اصلی وجود این ویژگی در سیستم‌های طبیعی برقراری یک نظام عادلانه در خلقت آنهاست. عدالت به معنای: وَضَعَ كُلَّ شَيْءٍ بِمَوْضِعِهِ به مَوْضِعِی که توضیح مبسوط این مطلب فرصتی دیگر می‌طلبد). مدیران، سازمانی را می‌طلبند که ضمن حفظ بقا و موجودیت خود حرکتی

کمال‌جویانه و رو به رشد داشته باشد. پایداری پویا رابطه تنگاتنگی با محیط دارد. بررسی تاریخی منابع نوشتاری مدیریت نشان دهنده توجه فزاینده به محیط طی روند زمان است. در ابتدای پیدایش علم مدیریت توجه اندکی به محیط می‌شد. این کم‌توجهی ناشی از تأثیر اندک محیط بر سازمانها بود، محیط از ثبات بالایی برخوردار بود به گونه‌ای که سازمانها می‌توانستند با اغماض نسبت به محیط، با تمرکز بر فرایندهای درونی، پایداری خود را تضمین کرده و با اصلاح روشها و فرایندهای عملیاتی بهره‌وری خود را افزایش دهند. در این سالها رشد به معنای گسترش فیزیکی سازمان مطرح بود. اصول بنیادین تیلور در مکتب مدیریت علمی، اصول چهارده‌گانه فایول در مکتب اصول‌گرایان، بوروکراسی ماکس وبر و حتی مکتب روابط انسانی بر همین اساس به درون سازمان متمرکز شدند. با پیچیده‌تر شدن سازمانها و افزایش سرعت تغییرات محیطی، این عامل در مطالعات مدیریتی نقش ویژه‌ای یافت و بر همین اساس تعاریف و تقسیمات متنوعی از محیط ارائه شد (امری و تریست، برنز و استاکر، آنسف) از این پس سازمانها بر آن شدند تا در مقابل محیط مواضع مشخصی داشته باشند و محققان به بررسی آثار تغییرات و تحولات محیطی بر فعالیتهای سازمان پرداختند. در این مقاله محیط، مجموعه نیروهای خارج از سازمان است که همانند یک بازیگر فعال در سازمان نقش ایفا می‌کند [۱:۵۹۲]. بر این اساس پایداری پویا زمانی حاصل می‌شود که یک سازمان علاوه بر احراز انسجام درونی روابط خوبی نیز با محیط پیرامونش داشته باشد [۲:۲۵]. لذا ساز و کارهای مختلفی برای پایش محیط ابداع شدند که با روند افزایش پیچیدگی و تغییرات محیطی تکامل یافته و متحول شدند.

### پایداری پویا<sup>۱</sup>

پایداری پویا از ویژگیهای غایی سیستمهای باز است. بر اساس این ویژگی

سیستمها برای حفظ متغیرهای حیاتی خود تلاش می‌کنند. متغیرهای حیاتی، هویت سیستم را مشخص می‌کنند و در نتیجه خروج از متغیرهای حیاتی، سیستم هستی و حیات خود را از دست می‌دهد [۳:۵۰]. در واقع پایداری پویا فرایند تکاملی مستمری است که با تغییرات همراه است [۴:۷۵].

پایداری پویا مرکب از دو واژه پایداری<sup>۱</sup> و پویایی<sup>۲</sup> است. پایداری ظرفیت و صلاحیت یک سیستم برای ادامه بقا است [۲:۳۷]. سیستمهای باز دارای ویژگی تعادل‌گرایی یا خودنگهداری پویا و پایرجایی است. منظور از این حالت که به هموستاسیس معروف است، تلاش سیستم برای حفظ متغیرهای ضروری خود، در محدوده‌ای معین با هدف ادامه حیات سیستم است. این خصوصیت در یک سطح ساده موجب حفظ خصوصیت اصلی سیستم می‌شود، اما در یک سطح پیچیده‌تر، با حفظ ویژگیهای اصلی، رشد و توسعه سیستم را نیز سبب می‌شود. این جریان همواره به بازگشت به گذشته منجر نمی‌شود، بلکه تحت شرایط معینی، ممکن است واقعه‌ای خاص اتفاق افتد و باعث شود سیستم در وضعی برتر و یا بدتری از وضع قبلی خود قرار گیرد [۵:۲۲]. در رویکرد سیستمی به سازمان، مفهوم پایداری به خوبی تبیین شده است. در این رویکرد سازمان به مثابه یک سیستم باز نگریسته می‌شود. کهولت و بی‌نظمی (آنتروپی) بقای سیستم را با خطر مواجه می‌کند. سیستمهای بسته در اثر بی‌نظمی از هم گسیخته می‌شوند چرا که با محیط خود ارتباطی ندارند (یا ارتباط بسیار اندکی دارند) ولی سیستمهای باز با توجه به ارتباط وسیعی که با محیط دارند می‌توانند خود را ترمیم کرده، با حفظ ساختار خود، زنده بمانند و حتی با وارد کردن انرژی اضافه یعنی ورود انرژی بیش از خروج آن رشد کنند [۶:۶۳]. اینکه یک سیستم باز در ارتباط با محیط خود است به خوبی معنای سیستم باز را نمی‌رساند بلکه این تعامل باید عامل اصلی و اساسی و متضمن بقای سیستم محسوب شود [۷:۱۲۹]. در رویکرد سیستمی به سازمان، گروهی سازمان را به

مثابه سیستمهای حقیقی می‌دانند که مرکب از گروههای انسانی است. در این دیدگاه سازمانها مرکب از گروههای اجتماعی هستند که می‌کوشند خود را با شرایط ویژه‌ای که در آن به سر می‌برند وفق داده و حفظ کنند. بنابراین حفظ بقا هدف عمده‌ای است که بر سازمان حاکم است. سازمان برحسب این هدف می‌کوشد تا زنده بماند و تعادل خود را حفظ کند [۷:۹۳].

با افزایش سرعت تحولات محیطی و ایجاد تغییرات محیطی گسسته حفظ بقای سازمان بدون داشتن پویایی میسر نیست. از آنجاکه سازمانها اغلب امروزه در چنین شرایط محیطی فعالیت می‌کنند، تطبیق با تغییرات مستمر محیطی یک امر مهم است و بقا و ماندگاری سیستم ارتباط تنگاتنگی با تواناییهای آن در انطباق با تغییرات محیطی و ارائه واکنش مناسب به آن تغییرات دارد [۲:۳۹]. از سویی دیگر رشد بیانگر پویایی سیستم است، سیستم برای آنکه در مقابل تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهد رشد می‌کند، به تعداد عناصر سیستم اضافه می‌شود که این مفهوم در واژه سازماندهی نیز مستتر است [۶:۴۶]. نکته مهم و اساسی در پایداری پویا، پذیرش تغییر و قبول لزوم اعمال تغییرات درونی برای انطباق با این تغییرات است. لذا به زعم وارن بنیس، عامل اصلی برای تعیین ارزش سازمانها، میزان پذیرش تغییر است که به عنوان عامل بقا به حساب می‌آید [۸:۲۳].

برای ایجاد سازمانهایی که دارای ویژگی پایداری پویا هستند علاوه بر پذیرش تغییر دو شرط زیر ضروری است:

۱- ایجاد تحول و تغییر در درون سازمان: این تغییر ممکن است یک محصول جدید، یک فرایند یا خط مشی جدید و یا تغییر در محصول و فرایند قبلی برای انطباق با محیط باشد.

۲- ایجاد یک محیط مطلوب و دلخواه: سازمان و محیط روابط مشارکت جویانه‌ای با هم داشته و از منابع و منافع حاصل از یکدیگر راضی باشند.

لازمه حصول به این ویژگی تعبیه ساز و کاری در درون سازمان است که ضمن شناسایی، کشف و پیش‌بینی تغییرات محیطی، سیستم را با این تغییرات سازگار

سازد.

### ساز و کارهای پایداری پویا در سیستمهای طبیعی

در تعریف بولدینگ از سیستم، از تمثیل سلول زنده استفاده شده است: سیستمهایی که در آنها چنان قابلیت وجود دارد که بتوانند خود را براساس پردازش منابع حاصل از محیط نظیر یک سلول، زنده نگهدارند [۹:۲۴]. سیستمهایی طبیعی که منظور از آنها موجودات زنده است، می‌توانند بیاموزند و رفتارشان را در طول زندگی خود با محیط وفق دهند. ژنها که عامل وجود اختلاف در موجودات هستند به دو نوع تقسیم می‌شوند: ژنهای ساختاری و ژنهای رفتاری، ژنهای ساختاری راز پوسته ظاهری مخلوقات را در نسلهای مختلف برعهده دارند و ژنهای رفتاری حامل راز حالتهای خاص موجودات از قبیل تمایل به همکاری، تهاجم، پنهان شدن و غیره است که اغلب برای حفظ آنها هستند [۱۰:۴۳۵]. ساز و کارهای انطباقی در درون سیستمهای زنده تعبیه شده است و یک پیوند انرژیکی بین آنها وجود دارد. در سلولهای بدن ما و اغلب موجودات زنده ژنهایی وجود دارند که عمل مهار را انجام می‌دهند. این ژنها در صورتی که سلولها از حد خاصی بیشتر تکثیر شوند، فعال شده و از ادامه تکثیر جلوگیری می‌کنند. علاوه بر این در سلولها یک ساعت زیستی<sup>۱</sup> قرار دارد که با هر تکثیر سلول کوچک شده و در نهایت با سه تا پنج بار تکثیر از بین می‌رود که در اثر آن سلول هم می‌میرد [۱۱:۱۴]. ویژگیهایی از این دست پایداری درونی سیستم را حفظ می‌کنند و در صورت خلل در آنها سلول سرطانی خواهد شد.

ساز و کار دیگری که در سیستمهای طبیعی برای حفظ پایداری پویا وجود دارد، سازماندهی و تخصصگرایی است. موجودات تک سلولی (مثل آمیب) اگر در مقابل عوارض نامساعد محیطی قرار بگیرند مقاومت کمی نشان داده و به سرعت

خواهند مرد، ولی اگر سلولها به شکل مجموعه درآیند می‌توانند حیات سیستم را در مقابل عوارض نامساعد محیطی تا حد بالایی تضمین کرده و خود را مصون سازند [۱۱:۲۲]. در سیستمهای طبیعی روش جالبی برای تقسیم وظایف وجود دارد، هر مجموعه‌ای از بافتهای بدن برای بخشهای دیگر کار می‌کنند برای مثال پوست وظیفه حراست بافتهای زیرین را دارد و یا گلبول قرمز که تنفسش غیرهوازی است وظیفه رساندن اکسیژن به سلولها را دارد [۱۱:۲۳].

سلولهای زنده دارای ساز و کارهای پایش محیطی هستند که علاوه بر پایداری سیستم، پویایی آن را نیز تأمین می‌کنند. سیستمها برای آنکه بتوانند در مقابل محیط واکنش مناسب از خود نشان دهند از ساز و کارهایی چون: تعمیر و نگهداری، دفاع و رشد استفاده می‌کنند [۱۲:۱۲] بر همین اساس آنها با حسگرهایی که دارند تغییرات محیطی را شناسایی کرده و واکنش مناسب نشان می‌دهند که البته این واکنشها مبتنی بر یک برنامه از پیش تعیین شده است که غریزه نامیده می‌شود. بنابراین برنامه عبارتست از هر اطلاعات از پیش ترتیب داده شده‌ای که رفتار بعدی را هدایت کند [۷:۳۵]. پس اغلب ساز و کارهای انطباقی در سیستمهای طبیعی، همانند ساز و کار بازخور عمل می‌کنند.

نکته بسیار مهم و حیاتی در ساز و کارهای پایداری پویا در سیستمهای طبیعی پذیرش مسؤولیت اجتماعی است، یعنی این سیستمها در طبیعتی که زیستگاه آنها است اختلالی ایجاد نمی‌کنند. یک شیر در وهله اول برای تفریح شکار نمی‌کند و در وهله دوم اولویت در شکار را به حیوانات بیمار و ضعیف می‌دهد که به علت ضعف خود در هنگام فرار از سایر اعضای گله عقب می‌مانند. سلولهای سرطانی که از پایداری پویا خارج شده‌اند فاقد این ویژگی هستند. آنها با توجه به بی‌نظمی که ایجاد کرده‌اند با ادامه تکثیر لجام گسیخته، زیاد شده و به بخشهای دیگر بدن رفته و به تکثیر خود ادامه می‌دهند. آنها که فکر می‌کنند مدت طولانی زنده می‌مانند با قطع جریان در بدن میزبان در اثر فقدان غذا و اکسیژن می‌میرند و این در حالی است که سلولهای سرطانی در صورت تأمین اکسیژن و غذا هرگز نخواهند مرد، برخلاف

سلولهای سالم که با چند تکثیر می‌میرند [۱۱:۱۷].

### ساز و کار پایداری پویا در سیستمهای اجتماعی

سازمانها سیستمهای بازی هستند که با محیط خود ارتباط بسیاری دارند، تطبیق سازمان با تغییرات محیطی امر مهمی است و بقا و ماندگاری سازمانها ارتباط تنگاتنگی با توانایی آنها در انطباق با تغییرات محیطی و ارائه واکنش مناسب به آن تغییرات دارد [۲:۴۱]. برای حفظ پایداری سیستم ضروری است پویایی لازم در سیستم ایجاد شود یعنی: سرعت سازش پذیری بزرگتر و یا حداقل مساوی با تغییرات باشد.

برخی از ساز و کارهایی که سازمانها برای پایش محیطی ایجاد کرده‌اند عبارتند از: سایبرنتیک، بازخور، یادگیری و کنترل راهبردی. تمامی این ساز و کارها باهم ارتباط دارند.

### سایبرنتیک (خودتنظیمی)

طی دو دهه اخیر دو مفهوم در مدیریت نقش محوری داشته‌اند: استراتژی و سایبرنتیک. سایبرنتیک از طریق بازخور هدف محور در تنظیم عملکرد سازمان اثر می‌گذارد [۱۳:۱۱۹]. سیستمهایی که بولدینگ در سطح سوم مطرح می‌کند دارای قدرت خود تنظیمی هستند [۲:۱۳۳]. از آنجا که ویژگیهای موجود در سیستمهای سطح پایین در سطوح بالاتر نیز قرار دارند، پس سیستمهای اجتماعی هم واجد این ویژگی هستند.

فعالیت کنترل خود تنظیم، به جریان اطلاعات متکی است. به این ترتیب که سلولهای حسی (دریافت‌کننده علائم) آنچه را که در حال وقوع است، ثبت می‌کنند و اگر متغیرهای حیاتی و مهم، در وضعیت نامناسبی قرار بگیرند، زنگ خطر را به صدا درمی‌آورند. سلولهای کنترل نیز به ثبت آنچه که رخ داده است می‌پردازند و پاسخهای مناسب، باصرفه و اثربخش را جستجو کرده و پس از آن، دستور اقدام

عملی را صادر می‌کنند [۶:۷۴]. ترسیم سازمان به عنوان یک سیستم خود تنظیم به معنای تأکید بر اهمیت عملیات، کنترل و مراکز تعیین خط‌مشی و جریان اطلاعات میان آنها است، در این رویکرد (رویکرد سیستمی) محیط نقش اساسی در بقای سیستم ایفا می‌کند و در وجود سازمانها تلاش برای بقا و حفظ سیستم وجود دارد [۷:۵۱]. سایبرنتیک ساز و کاری است که با پایش محیط، تغییرات رخ داده در متغیرهای حیاتی را شناسایی کرده و بر آن اساس تغییرات لازم در عملکرد را اعمال می‌کند تا انطباق، پذیرش و تأیید محیطی ایجاد شود.

### بازخور

بازگرداندن قسمتی از انرژی یا اطلاعات صادره به سیستم، بهترین تعریف برای بازخور است. در سیستمهای اجتماعی بازخور نقش ایجاد موازنه در تئوری و عمل را بازی می‌کند و بهترین وسیله و ابزار در علوم اجتماعی است که می‌تواند نقش کنترل را ایفا کند. اگر سیستمهای اجتماعی در معرض اختلال قرار بگیرند بر اثر بازخور می‌توانند به حالت تعادل برگردند [۸:۲۱]. سیستمهای باز با استفاده از ساز و کار بازخور به طور مستمر اطلاعاتی را از محیط دریافت کرده و بر آن اساس خود را با محیط منطبق می‌کنند. دو نوع سیستم بازخور مثبت و منفی عهده‌دار تنظیم روابط با محیط هستند. سیستم بازخور مثبت فراگردهای رشد را ایجاد و تقویت می‌کند و سیستم بازخور منفی نسبت به عدم تحقق هدف واکنش نشان می‌دهد [۶:۶۰].

در تقسیم‌بندی دیگری که وجود دارد، سیستم بازخور نوع اول در برابر هدف خارجی هدایت می‌شود و طبق برنامه‌ای ویژه بدون در نظر گرفتن تغییرات محیطی و مانند آن عمل می‌کند. این سیستمها با شناسایی و اصلاح انحرافات، از هدف خود حفاظت می‌کنند. هدف این نوع بازخورها حفظ سیستم در یک حالت متعادل است ولی قادر به ارائه پاسخ شرطی به محیط نیستند و با مقایسه عملکرد با استانداردها و اصلاح عملکرد دوباره تکرار می‌شود یعنی این فرایند دورانی است. سیستم بازخور نوع دوم، دارای حافظه است و می‌تواند به تغییرات و محرکهای



محیطی پاسخ دهد. این نوع بازخور قادر است هدف خود را با توجه به تغییرات بازنگری کند [۶:۹۳]. این نوع از سیستم بازخور با سایبرنتیک وجه اشتراک دارد و در عمل، مرحله ابتدایی یادگیری است به این دلیل که دارای حافظه بوده و می‌تواند از عملکرد خود احساسی را کسب کند که مبنای عملکرد آینده قرار دهد. در این حالت مدیران عملکرد فعلی خود را مبتنی بر احساسشان از گذشته می‌دانند [۱:۱۹۵]. سیستمهای بازخور نوع سوم می‌توانند نسبت به تصمیم‌گیری گذشته خود واکنش نشان دهند. یعنی علاوه بر جمع‌آوری اطلاعات و ذخیره‌سازی آنها، از حافظه خود کمک گرفته و اقدامهای جدیدی را برنامه‌ریزی کنند، این نوع از بازخور علاوه بر خودکنترلی، خودآگاهی نیز دارد [۶:۹۷].

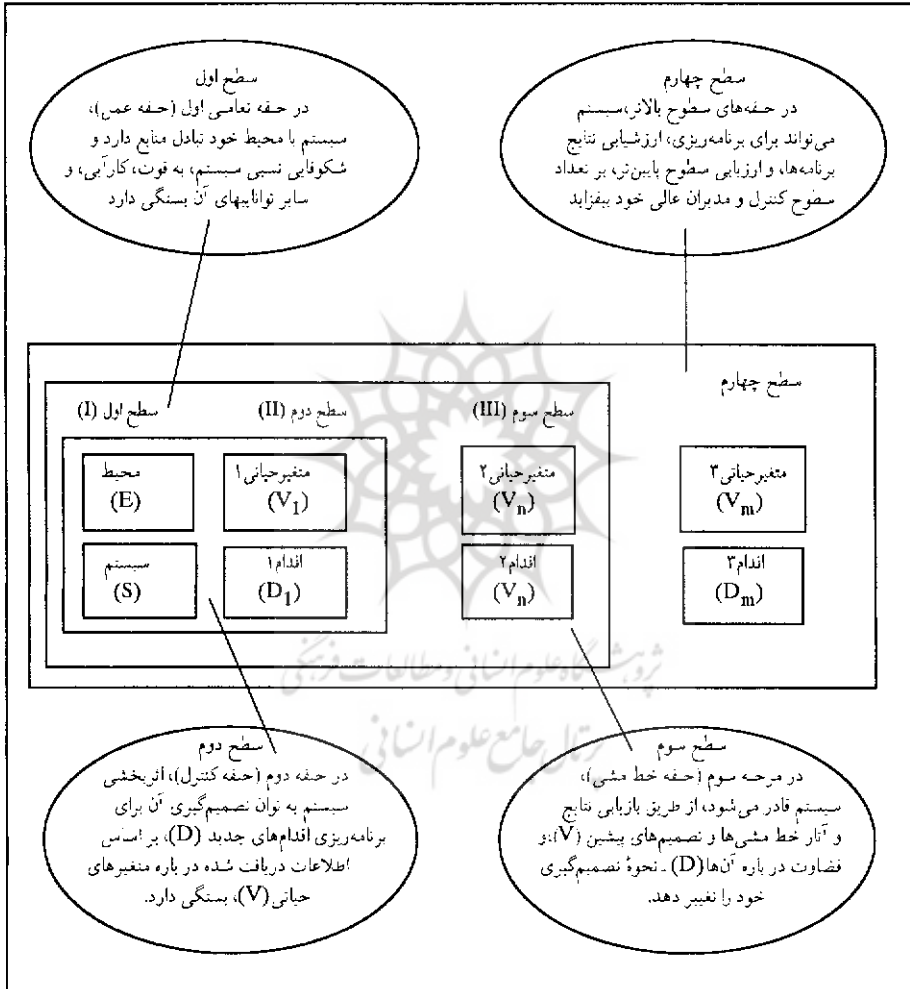
این ساز و کار با پایش محیط، در جستجوی تغییرات محیطی است تا بر آن اساس و با ایجاد انطباق، تغییراتی را در عملکرد یا اهداف به وجود آورد. هر سیستمی که قادر باشد مسائل خود را از طریق فراگیری از تجربیات گذشته و خلاقیت حل کند با ثبات و پایدار خواهد بود [۸:۲۴].

هنوز تا حدی زیاد ساز و کارهای موجود، پاسخگوی محیط با تغییرات گسسته و حتی تغییرات پیوسته نیستند. بر همین اساس با افزایش سرعت تغییرات محیطی، سازمانها در جستجوی ساز و کارهای دیگری برآمدند.

### ساز و کار یادگیری سازمانی

ساز و کاری که مناسب این شرایط ارائه شد ساز و کار یادگیری سازمانی بود. سازمانها توجه فزاینده‌ای به مفهوم یادگیری معطوف کردند تا از آن طریق ضمن حفظ بقای خود، مزایای رقابتی، خلاقیت و اثربخشی را افزایش دهند [۱۴:۱]. یادگیری سازمانی در روند تکاملی سایبرنتیک به وجود آمده است. سایبرنتیک قادر به ایجاد تغییر در استراتژیها و برنامه‌ها نیست در حالیکه محیط متغیر است و تاکتیک‌های خود را تغییر می‌دهد. برای تطابق و سازگاری با محیط، وجود آرایش قویتر و پیچیده‌تری ضرورت دارد [۶:۷۶].

روند تکاملی سیستمهای کنترلی نیز نشان دهنده رشد از آرایش ساده کنترلی به آرایش یادگیرنده است که در محیطهای متلاطم کاربرد دارد. این روند تکاملی در سطوح چهارگانه شکل (۱) نشان داده شده است.



آرجریس یادگیری سازمانی را فرایند کشف و اصلاح اشتباهات می‌داند، هابر ترکیب کامل چهار عامل را موجب شکل‌گیری یادگیری سازمانی می‌داند: کسب دانش، توزیع اطلاعات، شرح یا تحلیل اطلاعات و حافظه سازمانی [۱۵:۲] مهمترین رکن در سازمانهای یادگیرنده، حافظه سازمان است.

سازمانهای یادگیرنده می‌توانند از شکستها و موفقیتها عبرت گرفته و بر آن اساس فرایندها را مورد بازنگری قرار داده و بهبود دهند [۱:۱۷۹]. با توجه به منابع یادگیری و نقشی که برای آن در سازمان قائل می‌شوند انواع مختلفی تحت عنوان حلقه‌های یادگیری مطرح هستند. آرجریس و شوون سه نوع یادگیری سازمانی را ارائه می‌کنند. در یادگیری تک حلقه‌ای زمانی یادگیری رخ می‌دهد که خطاها شناسایی شده و آشکار شوند و بر مبنای آنها اصلاحاتی صورت گرفته و سازمان به سوی اهداف از پیش تعیین شده‌اش به حرکت ادامه دهد. یادگیری تک حلقه‌ای زمانی مناسب است که بتوان بدون نیاز به تغییر در فعالیتهای اساسی سازمان، موقعیت رقابتی را حفظ کرد.

یادگیری دو حلقه‌ای زمانی رخ می‌دهد که در سازمان علاوه بر اصلاح اشتباهات به سؤال و تعدیل هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و اهداف موجود نیز همت گمارده شود [۱۶:۱۸۵].

یادگیری سه حلقه‌ای به بازنگری در فرایند یادگیری نیز توجه دارد. در این مرحله در سازمانها توان یادگیری شناخته شده و به رشد و ارتقا آن توجه می‌شود.

براساس مکتب شناختی و سایر مکاتب ذهنی، یادگیری سازمانی در تدوین استراتژی و کنترل راهبردی نقش مهمی دارد. براین اساس استراتژی حاصل فعالیتهای ذهنی استراتژیستها است که اغلب افراد خودآموزی هستند و دانش خود را از طریق تجارب مستقیم، ساختاردهی کرده و شکل می‌دهند. این تجارب اخیر هستند که بیشترین تأثیر را بر آنها دارد [۱:۱۵۰]. این افراد پارادایمی را در ذهن خود دارند که بر فرایند شکل‌گیری استراتژی سیطره دارد.

پارادایم مجموعه‌ای از باورها و مفروضات درباره جهان است که در بخش

ناخودآگاه ذهن قرار دارند و به ندرت مورد سؤال و بازنگری قرار می‌گیرند [۱۳:۱۲۶]. ایجاد یادگیری سازمانی یک تلاش آگاهانه است تا سازمان بهره‌وری، خلاقیت و وضعیت رقابتی خود را در شرایط رقابتی و محیط متلاطم و نامطمئن حفظ کرده و افزایش دهد و هدف از آن افزایش توان انطباق و رشد (پایداری پویا) سازمان، در زمانها و محیطهای متلاطم است [۱۶:۳۷۵]. وجه تمایز مهم ساز و کار یادگیری با سایر ساز و کارها مانند خود تنظیمی، نگرش انسان‌گرایانه آن است. در ساز و کارهای قبلی نگرش شیئی‌گرا حاکم بوده است. در این ساز و کار انسان نقش محوری ایفا می‌کند حال آنکه در ساز و کارهای قبلی مقررات و ابزارها نقش محوری داشتند. مادامی که انسانها عمده‌ترین و مهمترین بخش سازمان را تشکیل می‌دهند باید فرایندهایی ایجاد شود که یادگیری را تسهیل کند تا بر اساس آن، امکان انطباق با تغییرات محیطی فراهم شود [۱۴:۲]. در سازمانهای یادگیرنده افراد به طور مستمر تواناییهای خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند. در این سازمانها الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد با هم چگونگی یادگیری را می‌آموزند [۱۷:۲]. نیروی انسانی در این سازمانها نقش اساسی دارد و سازمان نیز تسهیلاتی ایجاد می‌کند تا تمامی اعضا به طور مستمر یاد بگیرند و خود را متحول کنند.

### کنترل راهبردی

ساز و کارهای مختلفی که در سیستم‌های طبیعی و اجتماعی برای پایش محیط تعبیه شده به صورت اجمالی بررسی کردیم. روند تکاملی این ساز و کارها ما را به کنترل راهبردی می‌رساند. مفهوم کنترل راهبردی از دهه ۸۰ در منابع نوشتاری مدیریت مطرح شد. دو نگرش کلی در مورد کنترل راهبردی وجود دارد:

- ۱- عواملی از سیستم وجود دارد که بر اجرای استراتژی نظارت دارند.
- ۲- نگرشهایی نظام‌مند برای چک کردن استراتژی موجود بر مبنای تغییرات محیطی وجود دارد. نقش کنترل راهبردی در این نگرش آن است که با توجه به تغییرات

محیطی، مدیران عالی را آماده سازد که تغییرات لازم را در استراتژی‌ها به وجود آورند [۱۳:۱۲۴].

در دیدگاه اول کنترل راهبردی مراقب است راهبردها همانگونه که طراحی شده‌اند اجرا شوند. در این نگرش تأثیر محیط و تغییرات محیطی نادیده انگاشته می‌شود و یا حداکثر این تغییرات سطحی فرض شده به گونه‌ای که تأثیر جزئی بر سازمان دارند و می‌توان با ایجاد تغییراتی در عملکرد، به آنها پاسخ داد. در این نگرش راهبرد همانند طرح یا برنامه تنظیم شده است که اغلب به صورت رسمی ابلاغ می‌شود و کنترل راهبردی موظف است بر اجرای صحیح آن، براساس برنامه از پیش تعیین شده، نظارت کند. بنابراین راهبرد ثابت و غیرقابل تغییر است. در نگرش دوم محیط و تغییرات محیطی نقش حیاتی ایفا می‌کند و راهبرد تدریجی شکل می‌گیرد و تکامل می‌یابد (تکوینی است). دیدگاه مکتب یادگیری به خوبی این رویکرد را تشریح می‌کند [۱:۱۷۶].

کنترل راهبردی مستلزم توجه مستمر به عوامل محیطی است تا اگر مفروضاتی که راهبرد بر آن مبتنی است تغییر نماید، راهبرد را دوباره‌سازی کند [۱۳:۱۲۵]. این در واقع ساز و کار یادگیری است. در رویکرد یادگیری، برای طراحی راهبرد، محیط نقش محوری دارد و مدیران عناصری هستند که در همه شرایط مراقب تغییرات محیطی هستند. در این رویکرد محیط به جای اینکه عاملی هم وزن سایر عوامل باشد، دارای نقش مهم در سازمان است. این نقش محیط ایجاب می‌کند سازمان ساز و کار مناسبی برای پایش محیط آماده کند. اگر مطلوبیت یک سیستم در شرایط متحول محیطی را حفظ پایداری پویا فرض کنیم، کنترل راهبردی ساز و کار ضروری برای حصول به این مطلوبیت است. نکته مهم در این بحث کیفیت تغییرات محیطی است. اگر براساس تغییرات محیطی به تقسیم‌بندی‌های محیط توجه کنیم خواهیم دید که تغییرات محیطی از تغییرات تکراری آغاز شده و تا تغییرات گسسته و غیرقابل پیش‌بینی ادامه می‌یابد. به عبارتی دیگر همواره تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد از یک الگوی واحد تبعیت نمی‌کند و در محیط‌های با تغییرات گسسته،

آینده در امتداد گذشته و حال شکل نمی‌گیرد بلکه گاهی تحولات و تغییرات به گونه‌ای است که نمی‌توان براساس روند گذشته به شکل‌گیری آینده حکم داد. کنترل راهبردی به لحاظ عدم پیوستگی محیطی ضروریست. اگر محیط بدون تغییر باشد نیازی به بررسی ندارد و سازمان با مأموریت و اهداف از پیش تعیین شده و با تحلیل اولیه از نیروهای بیرونی و غیره به پیشرفت خود ادامه می‌دهد، در حالیکه عدم پیوستگی در بسیاری از بخشها، سازمان را برای ادامه حیات مجبور به بازنگری در مأموریت، اهداف و تحلیل نیروهای بیرونی می‌کند. در این شرایط ساز و کارهای موجود پاسخگوی نیاز سازمان نخواهد بود به این دلیل که تمامی آن ساز و کارها، عهده‌دار پایش شرایط فعلی و یا روندهای گذشته تغییرات در محیط بودند تا بر آن اساس تغییر در راهبردها را اعمال کنند. در شرایط تغییرات محیطی گسسته، ضروری است ساز و کاری فراهم شود تا با رویکرد پیش‌بینی، با تغییرات محیطی رویارویی کند. به این دلیل که سرعت و روند تغییرات به گونه‌ای است که نمی‌توان براساس تغییرات کنونی یا روند تغییرات در گذشته به تغییر در راهبرد - که به آینده سازمان توجه دارد - پرداخت. کنترل راهبردی در این رویکرد ساز و کار پایش محیطی است که به طور عمده به تغییرات محیط در آینده توجه دارد و سعی در پیش‌بینی این تغییرات، وظیفه عمده آن است.

سوالی که مطرح می‌شود در مورد امکان‌پذیری آن است. آیا سازمانها قادرند تغییرات محیطی را پیش‌بینی کنند؟ گستره محیط و عوامل تشکیل دهنده آن اجازه پرداختن به این کار را به سازمانها می‌دهد؟ در پاسخ باید گفت سازمانها ناچارند برای پایش محیط عوامل مهم و تأثیرگذار بر خود را شناسایی کرده و بر آنها تمرکز کنند.

بنابر این می‌توان حلقه چهارمی به یادگیری سازمانی افزود که این ساز و کار را برای محیطهای با تغییرات گسسته مناسب سازد. در این نوع از یادگیری ورودی فرایند یادگیری نه تجارب و یافته‌های قبلی است و نه دریافتها و مشاهدات فعلی بلکه سیستم براساس نتایج حاصل از ساز و کار کنترل راهبردی با رویکرد پیش‌بینی

اصلاحات لازم را در راهبردها اعمال می‌کند.

### نتیجه‌گیری

نکته مورد تأکید در این نوشته، عدم کفایت ساز و کارهای پایش محیطی مبتنی بر حال یا گذشته در محیط با تغییرات گسسته است چرا که در این محیط‌ها آینده، ادامه روند گذشته و حتی حال نیست. بنابراین ضروری است در این نوع از محیط سازمانها به دنبال کسب توان پیش‌بینی تغییرات باشند تا براساس این پیش‌بینی‌ها تعدیلات لازم را در اهداف، ارزش‌ها و راهبردی‌های خود اعمال کنند تا بتوانند پایداری پویای خود را حفظ کنند. در غیر این صورت، با توجه به سرعت و گسستگی تغییرات، سازمان‌ها از روند تحولات عقب مانده و در نهایت نه تنها پویایی بلکه پایداری یا هستی خود را نیز از دست خواهند داد.

برای مدیریت در محیط‌های متلاطم مهارت پیش‌بینی لازم است. پیش‌بینی توانایی ترسیم آینده است به گونه‌ای که حوادث و رویدادهای مهمی را که اغلب مردم احتمالی برای وقوع آنها در نظر نمی‌گیرند، پیش‌بینی کند.

## منابع و مأخذ

1. Mintzberg, Henry & Others, *Strategy Safari*, Prentice Hall, 1998.
- ۲- ایگور آنسف، اچ. استقرار مدیریت راهبردی، ترجمه دکتر عبدالله زندیه. تهران، سمت، ۱۳۷۵.
- ۳- فرشاد، مهدی، نگرش سیستمی، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۲.
4. Abrahamson . Eric , "Change without pain", *Harvard Business Review*, (2000).
- ۵- زاهدی شمس‌السادات، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۶.
- ۶- رضاییان، علی، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، انتشارات سمت، ۱۳۷۶.
- ۷- اسکات، ریچارد، سازمانها سیستمهای حقیقی، حقوقی و باز، ترجمه محمدرضا بهرنگی، ۱۳۷۳.
- ۸- مقدس. جلال، کاربرد سایبرنتیک در سازمانهای اجتماعی، مدیریت دولتی شماره ۱۴، ۱۳۷۰.
- 9- Boulding, Kenneth, *General Systems Theory*, Management system edition.
- ۱۰- هیچینز، درک و کاربرد اندیشه سیستمی، ترجمه رشید اصلانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
- ۱۱- تابعی ضیاءالدین، نظریه سلولی و کاربرد آن در مدیریت، مرکز مطالعات مدیریت اسلامی، ۱۳۸۱.
- 12- Licker, Paul. S, *Fundamental of Systems Analysis*, Boston, Boyd & Fraserpublishing Co, 1987.
- 13- Coad, Alan, *Strategic Control*, 1997.
- 14- Balasubramanian. V. "Organizational Learning and Information systems", [WWW.eies.njit.edu](http://WWW.eies.njit.edu) com, (1998).



15- Malhotra, Yogesh. Organizational Learning and Learning Organization, [WWW.brint.com](http://WWW.brint.com), (1996).

16- Dogson. M. Organizational Learning: A review of some literatures, organizational studies, (1993).

۱۷- الوانی، مهدی. «سازمانهای کامیاب امروز، سازمانهای یادگیرنده و دانش آفرین»، مدیریت کاربردی، شماره بیست و ششم و بیست و هفتم، ۱۳۷۳.





پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی