



سازمان زاینده،

الگوی سازمانی متناسب با عصر اطلاعات

حسن عباسزاده

واژه‌های کلیدی: سازمان زاینده، سازمان انطباقی، سازمان یادگیرنده، عکس‌العمل، توانمندسازی

چکیده

عصری که در آن بسر می‌بریم، به عصر فراصنعتی^(۱) یا عصر اطلاعات و ارتباطات شهرت یافته است. با پیشرفت علوم و فنون و نیز فن‌آوری‌های پیشرفته مانند اینترنت، تکنولوژی‌های مخابراتی، اطلاعاتی^(۲) و ماهواره‌ها، فاصله زمانی و مکانی در دنیای امروز کاهش پیدا کرده و به قول آقای مک‌لوهان^(۳) کاندایی، دنیای ما به یک دهکده جهانی^(۴) تبدیل شده و در این میان، رقابت شدیدی در عرصه‌های تجاری، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی بین جوامع مختلف بوجود آمده است. بنابراین، امروزه ضرورت مطالعه سازمان‌ها به عنوان موتور محرکه توسعه و پیشرفت جامعه، امری بدیهی و انکارناپذیر است. پیچیدگی تکنولوژیکی، گستردگی اطلاعات، سرعت ارتباطات و افزایش بی‌نظمی در محیط، ادامه کسب و کار انفرادی را غیرممکن ساخته و در عرصه رقابت جهانی، جایگاه سازمان‌ها را یک بار دیگر ارتقا داده و مستحکم نموده است، لذا مطالعه‌های عمیق و متفاوت از شیوه قبلی مطالعه سازمان‌ها، ضروری به نظر می‌رسد.

سازمان‌های امروزی نمی‌توانند صرفاً به پیش‌بینی آینده نزدیک اکتفا کرده و منتظر عمل^(۵) باشند تا عکس‌العمل^(۶) نشان دهند، بلکه باید با برنامه‌ریزی‌های بلندمدت از طریق شکل‌دادن به محیط، به‌طور فعال عمل نموده و محیط را مسخر خود نمایند. به عبارتی، با سلاح یادگیری زاینده و خلاق، به جنگ محیط پرتلاطم رفته و نه تنها منتظر عمل محیط نمانند، بلکه به تغییر آن اقدام کنند.

این مقاله با تفکیک سازمان انطباقی^(۷) و سازمان زاینده^(۸)، به شرح ویژگی‌های هر کدام از این سازمان‌ها می‌پردازد و نتیجه می‌گیرد که برای مواجهه با آینده مبهم و بی‌نظم^(۹)، الگوی سازمان زاینده که به روایتی سازمان یادگیرنده^(۱۰) نیز نامیده می‌شود، مناسب‌تر است.

مقدمه

دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، به نام "دنیای سازمان‌ها" شناخته شده است. با اندکی دقت در محیط پیرامون خود به گستردگی و اهمیت سازمان‌ها پی می‌بریم. انسان‌ها در سازمان متولد شده، با آن زندگی کرده و با آن زندگی را وداع می‌گویند. امروزه سیستم‌های اجتماعی به قدری پیچیده و پرحجم شده‌اند که برای انجام کوچکترین و جزئی‌ترین امور زندگی، نیاز به وجود نوع خاصی از سازمان می‌باشد. همه این سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافی خاص بوجود می‌آیند، اما تمام این سازمان‌ها در نحوه مدیریت و استفاده از شیوه‌های یادگیری به طور یکسان عمل نمی‌کنند. بعضی از آنها به شکل موثری به پیش‌بینی آینده دور پرداخته و الگوهای مناسب مدیریتی را برای رسیدن به اهداف استراتژیک بلندمدت انتخاب می‌نمایند. آنها می‌دانند که برای غلبه بر محیط پراشوب امروزی، پیش‌بینی آینده نزدیک و واقع‌شدن در وضعیت انفعالی، به مفهوم فنا و نیستی می‌باشد. در اینجا ذکر مثال معروف "پیتر سنگه"^(۱۱) خالی از لطف نیست. ایشان برای تشخیص واکنش سازمان‌ها در برابر تحولات آینده، مثال فیزیکولوژیکی قورباغه را به‌کار می‌برد، بدین شکل که اگر قورباغه‌ای را در آب خنک قرار داده و آب را روی شعله آتش بگذارند، به نحوی که آب به آرامی داغ شود، با

دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، به نام "دنیای سازمان‌ها" شناخته شده است. با اندکی دقت در محیط پیرامون خود به گستردگی و اهمیت سازمان‌ها پی می‌بریم. انسان‌ها در سازمان متولد شده، با آن زندگی کرده و با آن زندگی را وداع می‌گویند. امروزه سیستم‌های اجتماعی به قدری پیچیده و پرحجم شده‌اند که برای انجام کوچکترین و جزئی‌ترین امور زندگی، نیاز به وجود نوع خاصی از سازمان می‌باشد. همه این سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافی خاص بوجود می‌آیند، اما تمام این سازمان‌ها در نحوه مدیریت و استفاده از شیوه‌های یادگیری به طور یکسان عمل

سازمان‌های انطباقی، تغییر می‌کنند، اما این تغییر خیلی اندک و نامرئی است و در حوزه‌های معینی به شکل بسیار جزئی صورت می‌پذیرد.



سازمان‌ها کاملاً شبیه بوروکراسی‌های ماشینی و مکانیکی می‌باشند که اغلب به طور مستقیم و واضح شکل خود را نمایان نمی‌سازند.

ایستایی و عدم تغییر و تحول روابط موجود در داخل سازمان (الگوهای خشک و خالی و رسمی سازمان) و وجود تجربیات درازمدت مبتنی بر آزمایش و خطا و توفیقات قبلی (و وجود محیط رقابتی مختلف) باعث عدم تغییر و تحول در استراتژی‌های سازمان شده و مانعی برای تحولات می‌باشد.

سازمان‌های انطباقی، تغییر می‌کنند، اما این تغییر خیلی اندک و نامرئی بوده و در حوزه‌های معینی به شکل بسیار جزئی صورت می‌پذیرد (اسکلمن / ۱۹۹۸). ویژگی‌های اینگونه سازمان‌ها عبارتند از:

- از دست دادن فرصت‌ها.
- هدر رفتن منابع و امکانات.
- افزایش تهدیدهای سازمانی.
- تأثیرپذیری یکطرفه از محیط.
- عدم برنامه‌ریزی و انعطاف لازم.
- شتاب کمتر نسبت به تغییرات و تحولات محیطی.

سازمان‌های زاینده

سازمان‌های زاینده، دقیقاً نقطه مقابل سازمان‌های انطباقی می‌باشند. بسیاری از موسسات و شرکت‌ها به این نکته اشاره می‌کنند که "باید یاد گرفت که چگونه باید یاد گرفت"^(۱۱). شرکت‌های برنیش پترولوم، کداک، هایپرپول، آندرسن، آ.اف.ت از جمله شرکت‌هایی هستند که در رقابت با سایر رقبا از مزیت سیستم‌های یادگیری زاینده استفاده می‌نمایند. بررسی‌های انجام شده درباره موفقیت سازمان‌های فوق نشان می‌دهد که عامل اصلی موفقیت این سازمان‌ها، در شیوه پردازش و استفاده از تجربیات مدیریتی نهفته است. بدین سان، مدیران سازمان‌های زاینده به جای این که به وسیله این تجربه محدود شوند، از تجربیات خودشان بهره می‌برند (فایوت و لایلس / ۱۹۹۵).

سازمان‌های زاینده و پویا برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خود دست به نوآوری و خلاقیت می‌زنند، محیط پیرامونی خود را تغییر می‌دهند و آن را با خواسته‌های خویش همسو می‌کنند. مدیران اینگونه سازمان‌ها با مداخله در عوامل تاثیرگذار محیطی، آن را به گونه‌ای که خود می‌خواهند و با استراتژی آنان سازگار است، درمی‌آورند و تا آنجا که مقدور است، عوامل محیطی پیرامون خویش را تغییر می‌دهند.

اینگونه سازمان‌ها از نظر سرعت تحول، به سرعت متحول می‌شوند و فراتر از سرعت محیط حرکت می‌کنند و از نظر انعطاف‌پذیری، منعطف با نگاه به آینده هستند و از نظر نحوه تعامل با محیط نیز ضمن این که بر محیط تاثیر می‌گذارند،

داغ شدن تدریجی آب، قدرت واکنشی قورباغه از بین می‌رود، ماهیچه‌های قورباغه سست شده و در نهایت با به جوش آمدن آب، قورباغه به مرگ نزدیک می‌شود (مثالی برای یادگیری حالت انطباقی و حالت انفعالی). اما اگر آب جوشانده شود و همین قورباغه را یکباره در داخل آب جوش بیندازند، قورباغه سربماً با کمک ماهیچه‌های خود بیرون خواهد جهید و از مرگ نجات خواهد یافت (اشاره به یادگیری زاینده و حالت فعال).

درواقع، سازمانی که قادر به پیش‌بینی بلندمدت فرصت‌ها و تهدیدهای محیط پیرامونی خود نبوده و در برخورد با تعاملات محیطی، به نطابق و هم‌شکل کردن خود با آن پرداخته و داروهای موقتی و تسکین‌بخش را برای حل مشکلات سازمان‌ها نسخه‌پیچی می‌کند، به مثابه قورباغه‌ای است که به تدریج رو به نیستی و نابودی حرکت می‌کند، و برعکس، سازمان‌هایی که در برخورد با تغییرات و تحولات محیطی به خنثا کردن اثر آن بسنده نمی‌کنند، بلکه راه‌های شکل‌گیری این تحولات و علل بروز آنها را بررسی نموده و به دلایل متعددی در رابطه با عدم تکرار دوباره معضلات محیطی، برنامه‌های پیشگیرانه‌ای را طراحی و با جهش‌های بلند، آینده را به سود خود تضمین می‌نمایند، با استفاده از فرصت‌های محیطی و تبدیل تهدیدهای محیطی به فرصت‌ها، جزو سازمان‌های موفق و اثربخش قلمداد می‌شوند (سنگه / ۱۹۹۵).

این مقاله، با تفکیک سازمان انطباقی و سازمان زاینده، به شرح ویژگی‌های هرکدام از این سازمان‌ها می‌پردازد.

سازمان‌های انطباقی

یک سازمان انطباقی، با پیشرفت‌های جزئی و پله‌ای و سعی اندک در نگهداری محصولات، بازارها، خدمات و تکنولوژی‌ها، اغلب پای خود را در جای تجربیات موفق قبلی خود که در یک چارچوب خشک و خالی و از قبل تعیین شده است، می‌گذارد.

یکی از الگوهای یادگیری در مبحث روانشناسی، الگوی ساده و خطی "محرک" ← "پاسخ" می‌باشد. سازمان‌های انطباقی، مطابق این الگو رفتار می‌نمایند. به عبارتی، آنها منتظر می‌مانند تا شوکی وارد شود و یا معضلی رخ دهد تا این که به عنوان محرک وارد عمل شود و سازمان نیز بلافاصله به این محرک - و فقط به این محرک - پاسخ می‌دهد.

در سازمان انطباقی، تفکر خطی جایگزین تفکر سیستمی و پویا می‌شود و تا زمانی که مشکل و معضل به طور جدی نمایان نشده است، اقدامی صورت نمی‌گیرد و چاره‌ای اندیشیده نمی‌شود و زمانی که مشکل رخ می‌دهد، این سازمان‌ها تازه به فکر راه‌حل و آنهم از نوع موقتی و آبی می‌افتند و به قول "مک گیل" آنها به تغییرات محیطی با احتیاط پاسخ می‌دهند. این نوع

سازمان‌های زاینده و پویا برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خود دست به نوآوری و خلاقیت می‌زنند، محیط پیرامونی خود را تغییر می‌دهند و آن را با خواسته‌های خویش همسو می‌کنند.

سازمان خود را با محیط تطبیق می‌دهند (بنیس / ۲۰۰۲).

جهت تحقق چشم‌انداز سازمانی، میل به یادگیری و بالندگی را در سازمان تقویت می‌نمایند.

با به کارگیری مکانیزم‌های توانمندسازی (۱۵)، سیستم پیشینها و تیم سازی و کار گروهی، فرهنگ تسهیل‌کنندگی (۱۶) را اشاعه می‌دهند.

با چشم‌انداز مشترک (۱۷)، هم‌افزایی فکری و نیز استقبال از ایده‌های نو، تفکر سیستمی را در بین اعضای سازمان گسترش می‌دهند.

دارای فضایی هستند که کارکنان را به آموزش و یادگیری مداوم ترغیب می‌کند تا از این طریق، خود را توسعه دهند و توانایی بالقوه خود را بالفعل نمایند.

فرهنگ آموزش و بالنده بودن را در میان مشتریان و سایر افراد مرتبط با سازمان نیز توسعه می‌دهند.

استراتژی توسعه نیروی انسانی، در قالب استراتژی‌های سازمانی قرار می‌گیرد.

فرایند ارتقا و بهبود سازمان، یک امر دایمی است که از راه آموزش‌های فردی و تغییر در مفروضات، اهداف و هنجارهای کارکنان صورت می‌گیرد.

سازمان‌های زاینده، رقابت در سطح ملی و جهانی را یکی از اهداف استراتژیک خود قرار می‌دهند، زیرا در هزاره سوم میلادی هر نوع سازمانی نمی‌تواند بدون رقابت به بقای خود ادامه دهد.

سازمان زاینده، می‌پذیرد که تغییر و دگرگونی اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین، تغییر و دگرگونی را به عنوان یک هنجار و قاعده‌ای پذیرفته شده، در نظر می‌گیرد و امر هدایت تغییر و دگرگونی، به عنوان وظیفه سازمان شناخته می‌شود. بنابراین، اعتقاد بر آن است که در عصر تغییرات سریع و پیچیده، تنها کسانی که رهبران و پیشگامان تغییر و دگرگونی هستند، جان سالم به‌در خواهند برد و سعی می‌کنند که سازمان، نقش پیشگام در امر دگرگونی و تحول داشته باشد.

در سازمان‌های زاینده، مدیریت و کارآفرینی مکمل و لازم و ملزوم یکدیگرند. مدیریت و کارآفرینی، تنها دو بعد مختلف از ابعاد یک فرضیه و تکلیف واحد می‌باشند. فرد کارآفرینی که چگونگی مدیریت را نیاموزد، زیاد دوام نخواهد آورد و مدیریتی که کارآفرینی و نوآوری را نیاموزد، عمر طولانی نخواهد داشت. در واقع، سازمان‌های زاینده

به منظور بررسی تطبیقی خصوصیات سازمان‌های انطباقی و زاینده، در جدول شماره یک که توسط "مک‌گیل" و "اسکلومن" از دانشگاه تگزاس ارائه شده، ویژگی‌های سازمان‌های انطباقی و زاینده مورد مقایسه قرار گرفته است. با توجه به اطلاعات این جدول می‌توان گفت که سازمان انطباقی از نظر ویژگی‌های راهبردی دارای منابع قدرت ثابت و سنتی و ساختار سازمانی تفکیک شده می‌باشد، اما سازمان زاینده دارای منابع قدرت متعدد، دیدگاه همه‌جانبه‌نگر و سیستمی است. سازمان انطباقی از لحاظ ویژگی‌های ساختاری، بوروکراتیک، دارای قوانین رسمی و سلسله‌مراتبی است، در حالی که سازمان زاینده، دارای ساختار شبکه‌ای و خودکنترل است و کار گروهی بر آن حاکم است.

۱- ویژگی‌های سازمان‌های زاینده:

سازمان‌های زاینده، از طریق به چالش کشیدن وضعیت موجود، زیرسوال بردن قالب‌های فکری رایج و نیز تلاش در

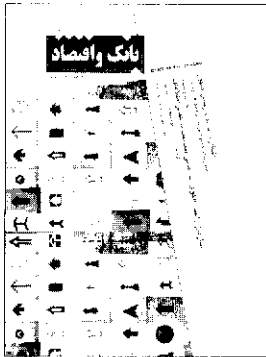
جدول شماره یک

مقایسه ویژگی‌های سازمان‌های انطباقی و زاینده

ویژگی‌ها	یادگیری انطباقی (سازمان انطباقی)	یادگیری زاینده (سازمان زاینده)
ویژگی‌های راهبردی: صلاحیت درونی منابع قدرت نتایج و ستانده‌ها دیدگاه سازمانی درجه پویایی فرهنگ	تشابه و یکسانی ثابت سهم بازار جزء جزء و قسمت کردن تغییر (Change) بازاری	وجود تفاوت معنی‌دار متغیر خلاقیت بازار سیستمی (همه‌جانبه) دگرگونی (Transformation) قبیله‌ای و طایفه‌ای
ویژگی‌های ساختاری: ساختار سیستم کنترل پایه‌های قدرت مکانیزم‌های یکپارچگی شبکه‌ها	بوروکراتیک (۱۳) قوانین رسمی موفقیت در سلسله‌مراتب سلسله مراتب گسیخته	شبکه‌ای (۱۴) ارزش‌ها، خودکنترلی دانش تیم‌ها قوی
تجربیات منابع انسانی: سیستم ارزیابی عملکرد پایه‌های دانش رفتار و تجربیات مدیران	پاداش‌های ثابت مالی کوتاه‌مدت	پاداش‌های انعطاف‌پذیر مالی بلندمدت و توسعه منابع انسانی
دیدگاه گرایش به حل مشکل سبک پاسخگویی کنترل شخصیت تعهد	کنترلی محدود و خطی انطباقی سرزنش و پذیرش نژادگرایی و تبعیض	بازبودن همه‌جانبه (سیستمی) خلاقه از طریق نفوذ (خودکامیابی) همدلی



سازمان‌های امروزی نمی‌توانند صرفاً به پیش‌بینی آینده نزدیک اکتفا کرده و منتظر عمل باشند تا عکس‌العمل نشان دهند.



برای سازمان دست می‌یابند. نکته حایز اهمیت آنکه، سازمان زاینده می‌تواند تا حدودی در تعامل سازنده و اثرگذار با محیط قرار گیرد و سازنده محیط خویش باشد.

جدول شماره دو، وضعیت طیف‌های مختلف سازمان‌ها را در رابطه با چگونگی تحول یادآور می‌شود. با تقسیم سازمان‌ها به زاینده و انطباقی، در واقع، می‌توان به آرمان مشترک تصمیم‌گیرندگان در مورد سازمان - اعم از مدیران یا سهامداران - دسترسی پیدا کرد و با زبان مشترک در مورد سرنوشت سازمان سخن گفت. اگر رشد، کمال و زاینده بودن را هدف مشترک تمام سازمان‌ها بدانیم که برای بعضی قابل دسترسی و برای برخی دیگر غیرقابل دسترسی است، می‌توانیم فاصله^(۱۹) بین وضع موجود سازمان و حد موردانتظار از زاینده بودن را دریابیم و از این طریق، به نوعی سنجش و قضاوت ارزشی در مورد سازمان دسترسی پیدا کنیم (الحسینی / ۱۳۸۰).

۳- ساختار سازمانی سازمان‌های زاینده: با توجه به این که ساختار بوروکراتیک^(۱۳) و هرمی شکل، حالتی مکانیکی داشته و هرگونه تحرک و پویایی را از افراد سلب می‌کند، لذا اینگونه ساختارها، خاص سازمان‌های انطباقی می‌باشد. ویژگی‌های ساختارهای بوروکراتیک عبارتند از:

- تصمیمات توسط افراد، در رأس هرم اتخاذ می‌شود.
- هر شخص، فقط مسوول کار خودش است.
- تغییر به کندی صورت می‌گیرد و تنها از رأس سرچشمه می‌گیرد.
- مدیران، نحوه انجام امور و انتظارات عملکرد را دیکته می‌کنند.

بنابراین، ساختار مناسب برای سازمان‌های زاینده، ساختار شبکه‌ای می‌باشد که از حالت ارگانیک و پویا برخوردار بوده و به کارکنان آزادی عمل بیشتری برای انجام امور محوله می‌دهد. ساختار شبکه‌ای^(۱۴) دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر است:

بایستی با نگرش آینده‌نگر و فعال، نسبت به تغییرات و تلاطمات محیطی واکنش نشان دهند تا از تغییرات و تحولات محیطی به نحو مطلوب، درجهت تحقق مأموریت‌ها و اهداف خوداستفاده نمایند.

□ داشتن استراتژی برای آینده. هدف از استراتژی این است که سازمان را قادر سازد تا در محیطی غیرقابل پیش‌بینی و نامطمئن، به نتایج مورد انتظار دست یابد، زیرا این استراتژی است که به سازمان اجازه می‌دهد تا در پی فرصت‌ها باشد. در حقیقت، در صورت وجود استراتژی است که می‌توان فرصت‌ها را تشخیص داد. در غیراینصورت، برای تشخیص این که چه چیزی به راستی سازمان را به سمت نتایج مطلوب سوق می‌دهد و چه چیزهایی سبب انحراف سازمان و نابودی منابع و امکانات می‌شوند، راهی وجود ندارد (دراکر / ۱۹۹۸).

۲- نحوه ارتباط سازمان زاینده با محیط: وقتی که ضریب هوشی^(۱۸) سازمان بالا باشد و شرایط مربوط به آینده را بتواند پیش‌بینی کند و خود را برای آن شرایط از نظر نیروی انسانی، امکانات مادی، تسهیلات اداری و نحوه ارتباطات سیستم‌های اطلاعاتی هماهنگ سازد، پیش و بیش از دیگران می‌تواند به‌سوی تعالی و تکامل پیش رود و آینده را از آن خود کند. چنین سازمان‌هایی در مرحله زاینده بودن قرار دارند. سازمان‌های زاینده، از استقلال و خلاقیت نیروهای فرهیخته استفاده کرده و از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردارند، و با پیش‌گرفتن از تغییرات و تحولات بیرونی، در تعامل، اثرگذار بر محیط هستند. به‌طور مثال، چنین سازمان‌هایی با درک منطقی و درست از بازار و نحوه تحول در فرهنگ، سلیقه، نگرش و خواست مشتریان خود، دست به نوآوری می‌زنند و محصولات و خدمات جدیدتری را به بازار عرضه می‌کنند و یا پیش از دیگران، بر مبنای پژوهش‌های به‌عمل آمده و سطح علمی کارآمد خویش، با بهره‌گیری از قدرت خلاقه نیروی انسانی، دست به آفرینش تکنولوژی می‌زنند و از طریق آن، کالاهای یا خدمات قابل قبول تری را ارائه می‌نمایند و یا به مطلوبیت‌آفرینی بیشتر

جدول شماره دو

طبقه‌بندی سازمان‌ها براساس سه عنصر سرعت تحول، تغییرپذیری و نوع تعامل با شرایط محیطی

وضعیت تحول	سرعت تحول	قابلیت انعطاف و تغییرپذیری	وضعیت شرایط محیطی
زاینده	سرعتی معادل یا بیشتر از سرعت تحولات داشتن	همگامی با تغییرات و ایجاد تحولات برنامه‌ریزی شده (با برنامه‌ریزی قبلی و انعطاف بالا)	تعامل سازنده طرفینی با محیط (هم تاثیرگذار و هم تاثیرپذیر)
انطباقی	سرعتی کندتر از تحولات داشتن	ناهمگامی با تغییرات (فاقد برنامه‌ریزی و انعطاف)	تاثیرپذیری یکطرفه از محیط

مأخذ: الحسینی / ۱۳۸۰

در سازمان‌های زاینده، مدیریت و کارآفرینی مکمل و لازم و ملزوم یکدیگرند.



عنوان معلم، دانشجو و نیز به عنوان یک نمونه عامل اخلاقی و نظریه پرداز ایفا می نماید (بنیس / ۲۰۰۲).

۵- مهارت های مورد نیاز مدیران سازمان های زاینده:

الف - مهارت فردی که مدیران سازمان زاینده را در دستیابی به توازن و جامعیت میان اعضای بدن، اندیشه، سیستم های عصبی و ضمیر خودآگاه توانایی می بخشد.

ب - مهارت گروهی (سازمانی) شامل:

مهارت ایجاد انگیزش در دیگران و اعضای سازمان از طریق پیوند علایق و ایده های مشترک.

مهارت برقراری ارتباط که از طریق یک فرایند دوجانبه و گوش دادن انجام می شود.

مهارت تسهیل کنندگی، که در چارچوب کار گروهی، ساختار و فرایندی را ایجاد می کند، به طوری که همه افراد قادر باشند تا با تمام توان برای تحقق رسالت و اهداف مشترک سازمان عمل نمایند.

پ - مهارت فرهنگی (اجتماعی) که به کمک این مهارت می توان در سازمان یکپارچگی ایجاد کرد و در میان افراد، عادت بالنده بودن را پرورش داد (آندرسن / ۱۹۹۷).

۶- آموزش در سازمان های زاینده: آموزش های دایمی در حین خدمت، پافشاری بر کار گروهی، تاکید بر تفکر و اجازه مطرح ساختن ایده های نو و قبول آنها، جریان دایمی و عمومی مشاوره و مشارکت، از الزامات پیاده سازی مفهوم سازمان های زاینده است (کوک / ۱۹۹۹).

واحدهای آموزش در سازمان های زاینده، نقش عوامل تسهیل کننده و راهنما را برای مدیران و کارکنان ایفا می نمایند. در تدوین برنامه های آموزشی دوره ها، نیازهای سازمانی به مفهوم وسیع کلمه باید ملحوظ شود، لذا نیاز به آموزش های حین کار و آموزش هایی براساس موارد اقتضایی محیط کاری (موردکای و یادگیری عمل) روزبه روز بیشتر می شود.

۷- اقدامات سازمان های زاینده برای بهره برداری موثر از تغییرات و تحولات محیطی:

سیاست هایی را برای ساختن آینده اتخاذ می کنند.

روش های اصولی و سیستماتیک برای یافتن، پیش بینی و پیش گرفتن بر فرایند دگرگونی را در نظر می گیرند.

برای معرفی و ترویج دگرگونی، هم در محدوده سازمان و هم در خارج از آن راه حل مناسبی را پیدا می کنند.

برای برقراری تعادل بین فرایند دگرگونی و تداوم فعالیت های سازمان سیاست هایی را می اندیشند.

سازمان زاینده به سیاست هایی نیاز دارد تا نیازهای آینده را پیش بینی کند و امکانات لازم را برای تحقق آن فراهم نماید. اولین سیاست و شالوده تمامی عملیات انجام کار، آزادکردن

مشتری محور است.

اعضای سازمان، برای آنچه مورد نیاز است، با هم همکاری می کنند.

مسوولیت ها، مهارت ها، قدرت و کنترل بین اعضای سازمان توزیع می شود.

سطوح سازمانی، اندک است.

بر روی توان مدیریت، تمرکز می شود.

قابلیت حفاظت از ماموریت اصلی سازمان را در محیط پرتلاطم در بلندمدت، دارا می باشد.

قدرت انعطاف پذیری و کاهش عدم اطمینان در مقابل تغییرات مستمر محیطی را دارد (اسکات و دنیس / ۱۹۹۶).

۴- مدیران سازمان های زاینده: مدیران سازمان های زاینده، بیشتر نقش یک مربی را برای خود قایل هستند تا نقش یک رییس و مدیر، و به مسایل بیشتر از دیدگاه آموزشی می نگرند.

در سازمان زاینده، نقش مدیران عملیاتی و سرپرستان واحدهای سازمان، در تسهیل امر آموزش بسیار حایز اهمیت است، زیرا آنان هستند که نقش مربی و معلم را برای گروه های کاری ایفا می کنند.

دیدگاه سنتی نسبت به مدیران - به عنوان کسانی که جهت را تعیین می کنند، تصمیم های مهم را می گیرند و به افراد نیرو می بخشند - در جهان بینی فردگرایانه و غیررسمی ریشه دارد، در حالی که رهبری در سازمان های زاینده، بر کارهای ظریف و مهمتر متمرکز است. در یک سازمان زاینده، نقش رهبران با تصمیم گیرندگان به کلی فرق می کند. مدیر در اینجا طراح، خلاق و آموزگار است. این نقش، توانمندی های جدیدی را طلب می کند، توانمندی هایی همچون:

توانایی ایجاد چشم انداز مشترک برای آینده.

توانایی بروز دادن الگوهای ذهنی رایج و مواجه شدن با آن.

توانایی ترویج الگوهای فکری که توجه آن بیشتر به

سازمان می باشد و تفکر سیستمی است.

خلاقیت و نوآوری.

مدیران سازمان های زاینده، مسوول ایجاد سازمان هایی هستند که افراد آن پیوسته بر توانایی خود برای شکل بخشیدن به آینده خویش بیفزایند، یعنی این که مدیران، مسوول یادگیری کارکنان هستند. بر این اساس، مدیران دارای نقش های طراحی، معلمی و خدمتگزاری می باشند. نقش خدمتگزار صرفاً به نگرش و روحیه مشخصی بستگی دارد. این روحیه برای توفیق سازمان های زاینده بسیار مهم است.

رهبرانی که در کار ایجاد سازمان های زاینده هستند، هدف بزرگتر و متعالی تری را دنبال می کنند که از محدوده سازمانی نشان فراتر می رود. در اینگونه سازمان ها مدیر نقش های جدیدی را به

سازمان های زاینده با درک منطقی و درست از بازار و نحوه تحول در فرهنگ، سلیقه، نگرش و خواست مشتریان خود، دست به نوآوری می زنند و محصولات و خدمات جدیدتری را به بازار عرضه می کنند.



استفاده قرار دهند. همچنین، مشتری‌گرا بودن، بهره‌وری بیشتر، انعطاف‌پذیری^(۲۰) اقدام سریع و بهبود مستمر^(۲۱) از جمله مواردی هستند که سازمان‌ها جهت تداوم حیات خود به آنها نیاز دارند. از این رو، برای دستیابی به این خصوصیات در سازمان‌های بالنده، مهمترین ابزار رقابتی نیروی انسانی است که باید آن را توانمند ساخت. عوامل اصلی برای توانمندی‌سازی کارکنان نیز عبارتند از:

۱- سهم‌کردن همه کارکنان در اطلاعات سازمانی. در صورت تحقق این امر، افراد به واسطه دسترسی به اطلاعات بهنگام، دارای قدرت دانش و آگاهی می‌شوند. از سوی دیگر، افراد بدون اطلاعات نمی‌توانند مسوولانه عمل کنند. آنان با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسوولانه عمل نمایند. به‌طور کلی سهم‌شدن در اطلاعات سازمان:

منابع و امکانات از تعهد به چیزی است که دیگر تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان ندارد و بنابراین، اولین سیاست در ایجاد دگرگونی اساسی در سازمان، رهاسازی و دل‌گسندن اصولی از سیستم‌ها و روش‌های موجود می‌باشد.

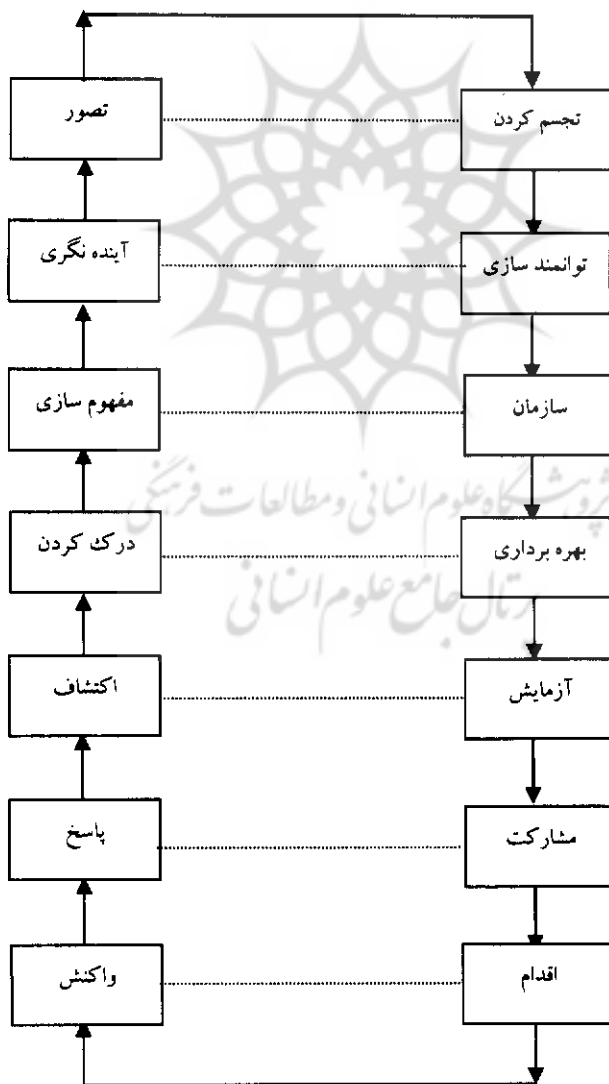
مهمترین سیاست برای ساختن آینده، سیاست بهینه‌سازی اصولی است که ژاپنی‌ها آن را کایزن (Kaizen) می‌نامند. براساس این سیاست، سازمان باید هر کاری را که - چه در داخل و چه در بیرون از سازمان - انجام می‌دهد، مانند تولید کالاها و خدمات، فرایندهای تولید، بازاریابی و فروش، خدمات‌رسانی، آموزش و توسعه نیروی انسانی و استفاده از اطلاعات، به نحو اصولی، مستمر و سیستماتیک بهینه‌سازی کند و ارتقا دهد. این بهینه‌سازی، باید براساس یک ضابطه مشخص نسالانه از قبل تعیین‌شده، صورت گیرد.

بهره‌برداری از موقعیت‌ها و فرصت‌های محیطی. سیاست بعدی سازمان‌های زاینده است که در آن خواهان رهبری تغییرات است. بنابراین، به جای هزینه‌کردن برای رفع مشکلات، به دنبال فرصت‌های جدید می‌باشد.

آخرین خطمشی سازمان زاینده، اتخاذ سیاست سیستماتیک و اصولی در زمینه نوآوری است، یعنی سیاست ایجاد تحول. موفقیت سیاست مذکور، منوط به اجرای موثر سیاست‌های رهاسازی اصولی از وضعیت غیرموثر موجود، بهسازی و ارتقا و نیز سیاست بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی می‌باشد (دراکر / ۱۹۹۸). بنابراین، سازمان زاینده، از یادگیری برای ایجاد نوآوری در روش‌های انجام کار و ارایه محصولات جدید استفاده می‌نماید. لازم به ذکر است که هر یک از مراحل فرایند یادگیری با فرایند نوآوری ارتباط مستقیم و به هم پیوسته‌ای دارند. در این زمینه، "رونی لسیم" (Ronnie Lessem) در کتاب "ایجاد سازمان یادگیرنده" رابطه بین یادگیری و نوآوری را به صورت چرخه‌ای به هم پیوسته، در نمودار شماره یک بیان نموده است.

۸- توانمندسازی کارکنان، لازمه تحقق سازمان‌های زاینده: برای تحقق سازمان‌های زاینده، به کارگیری اصول مدیریت توانمندسازی کارکنان ضروری است. توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری موثر از منابع انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پراشوب امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی به درستی مهار کنند و مورد

نمودار شماره یک
چرخه رابطه بین یادگیری و نوآوری



در یک سازمان، تیم‌های توانمند موثرتر از افراد توانمند عمل می‌کنند.



اولین اصل در توانمندسازی انسان‌ها و سازمان‌ها است. به افراد امکان می‌دهد تا از وضعیت فعلی سازمان خود به وضوح آگاه شوند.

در سراسر سازمان، اعتماد بوجود می‌آورد.
ذهنیت سلسله‌مراتب سنتی را از میان برمی‌دارد.
به افراد کمک می‌کند که بیشتر مسوول باشند.
افراد را برمی‌انگیزد تا مانند صاحبان سازمان عمل کنند.
۲- با تعیین حدود، استقلال کاری ایجاد کنند.
محدوده‌هایی که استقلال کاری به‌وجود می‌آورد، عبارتند از:
مقصود - در چه حرفه‌ای هستید؟

ارزش‌ها - رهنمودهای عملیاتی شما چیست؟
چشم‌انداز - تصویر آینده شما چیست؟
هدف‌ها - چگونه، چه وقت، کجا و به چه طریق کارهایتان را انجام می‌دهید؟

نقش‌ها - افراد چه نقشی را ایفا می‌کنند؟
ساختار پشتیبانی سیستم‌ها - از کاری که می‌خواهید انجام دهید، چگونه پشتیبانی می‌کنید؟

۳- سومین عامل اصلی برای تحقق توانمندسازی کارکنان، این است که تیم‌های خودگردان، جایگزین سلسله‌مراتب خشک سازمانی شوند، زیرا تیم‌های توانمند، موثرتر از افراد توانمند در سازمان عمل نموده و به علت داشتن ویژگی هم‌افزایی، بهره‌وری سازمانی را به طور فزاینده افزایش می‌دهند. افزایش رضایت شغلی، تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار، تعهد بیشتر کارکنان، ارتباطات بهتر بین کارکنان و مدیر، افزایش کارایی فرایند تصمیم‌گیری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌های عملیات، افزایش سودآوری سازمان، از جمله مزایای به‌کارگیری تیم‌های خودگردان^(۲۲) در سازمان‌ها می‌باشد.

تاثیر توانمندسازی بر سازمان‌های زاینده هم به شرح زیر است:

الف - ترویج فرهنگ یادگیری، به نحوی که سازمان‌ها و اعضای آنها، به طور مستمر قابلیت خود را افزایش داده و گسترش دهند.

ب - تفویض اختیار بیشتر مدیران، افزایش تعهد و خلاقیت کارکنان را موجب می‌شود و باعث جستجوی آنان جهت انجام کار به روش‌ها و شیوه‌های بهتر می‌شود.

پ - افزایش اعتماد به نفس کارکنان، موجب بالا رفتن قدرت و توانایی انجام کار آنان شده، انگیزش بیشتر کاری را در بین اعضای سازمان تقویت می‌نماید (بلانچارد / ۱۹۹۷).

۹- الزاماتی برای پیاده‌سازی ایده سازمان‌های زاینده:
۱- لازم است که رهبر سازمان، چشم‌انداز (Vision) و ماموریت (Mission) روشن و واضحی را برای سازمان ارائه دهد تا به عنوان راهنمای عملکرد آتی کارکنان واحدهای

سازمان، مورد استفاده قرار گیرد.

۲- لازم است که رهبری سازمان، ارزیابی و تصویر صحیح و واقعی از وضعیت فعلی سازمان و این که در حال حاضر در کجا ایستاده است، فراهم آورد تا کارکنان قادر باشند با مقایسه حال و ایده‌آل‌های آینده، ارزیابی صحیحی از نیازها و ضرورت‌های آموزشی خود به دست آورند تا زمینه مناسب برای ایجاد سازمان زاینده فراهم شود.

۳- لازم است که در سطح استراتژیک، سازمان زاینده ارزش نیروی انسانی خود را به عنوان مهمترین منابع تحول آفرین، به خوبی بشناسد و به کارکنان خود به عنوان انسان‌هایی نیرومند و خلاق و نه نیروی انسانی صرف بنگرد.

۴- لازم است که مدیران در هریک از سطوح سازمان زاینده، مقتضیات آموزش را برای دیگران فراهم آورند و لازمه این کار هم داشتن نگرش متفاوت با نگرش مدیریت کاریزماتیک است که در آن مدیر به دلیل برخورداری از جاذبه معنوی در بین کارکنانش، تقریباً تصمیم‌گیر مطلق است.

۵- پدید آوردن سازمان زاینده، نیاز به فرهنگ سازمانی مناسب دارد. در یک سازمان پویا از تغییرات سریع و مستمر استقبال می‌شود و به تغییر به عنوان محرکی برای بروز خلاقیت و برخورد فعال با مسایل نگریسته می‌شود. در این فرهنگ، تغییر به عنوان بستری مناسب برای رشد و تکامل کارکنان و سازمان تلقی می‌شود.

۶- لازم است که سازمان زاینده، آموزش و توسعه دایمی را ترغیب و تشویق نماید تا کم‌کم به صورت بخشی از فرهنگ سازمانی درآید و این امر به نوبه خود تجدیدنظر در سیستم‌های سازمان زاینده را موجب می‌شود.

نتیجه‌گیری

بشر امروز در یک دوره انقلابی زندگی می‌کند، انقلابی بدون خونریزی و بدون تکیه بر سلاح‌های مخرب. این انقلاب، دانشی^(۲۳) است و بر فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی که طی نیم قرن اخیر بوجود آمده و توسعه یافته است، متکی می‌باشد.

بنابراین، طراحی و به‌کارگیری سازمان‌های متناسب با ویژگی‌های عصر اطلاعات و ارتباطات ضروری است. از سوی دیگر، بعید به نظر می‌رسد که سازمان انطباقی با ویژگی نگرش محدود و خطی، کنترل‌های جزئی‌نگرانه، ساختار بوروکراتیک، قوانین و مقررات رسمی و غیرقابل انعطاف بتواند با الگوی سازمان زاینده مقابله نموده و سهمی در ساخت سازمان‌های آینده داشته باشد، لذا به منظور به‌دست آوردن جایگاهی ممتاز در عرصه پرقابلیت جهانی امروز، به‌کارگیری اصول و ویژگی‌های سازمان‌های زاینده برای پویایی و بالندگی سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است.

سازمان زاینده، باید ارزش نیروی انسانی خود را به عنوان مهمترین منبع تحول آفرین، به خوبی بشناسد.



ترجمه محمود طلوع / چاپ اول / تهران / نشر موسسه خدمات فرهنگی رسا.

۴) دراگر، پیتر / ۱۳۷۸ / مدیریت آینده / ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد / تهران / انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا.

۵) بلانچارد، کارلوس و راندولف / ۱۳۷۸ / مدیریت تواناسازی کارکنان / ترجمه دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی / تهران / نشر مدیران.

۶) اسکات، سینتیا، تی‌جی‌ف، دنیس / ۱۳۷۵ / توانمندسازی / ترجمه مرتضی محقق / چاپ اول / تهران / نشر سازمان بهره‌وری بصیر.

۷) الحسینی، سیدحسین / ۱۳۸۰ / سنجش پایداری سازمان / چاپ اول / تهران / انتشارات بهاریه.

8) Fiot, C.M. & Lyles, M.A. (1985), "Organizational Learning", Academy of Management Review Oct., Vol. 15, No. 4.

9) Oil, M.C. & Scouman, M.E. (1998), Organizational Dynamics. No. 21.

10) Benis, Varen. (2002), The Evolution Management Journal of Management, Vol. 24, No.2.

11) Anderson, Carl, R. (1997), Management Skills, Functions and Organization Performance, 3rd, ed, Boston, Allyn and Bacon Inc.

12) Udd, Eshkoli. & Dharni, Pshina. (1998), Global Change and Strategies in 2000, Allied Publisher Limited Co.

13) Conger, J. & Kunungo, R. (1999), The Empowerment Process, Academy of Management Review, Vol.14, No.3.

14) Dean, John. (2000), Kaizen Stories and Cases, <http://www.Kaizen-Institute>.

15) Kock, Ned. (1999), Process Improvement and Organization Learning, Hershey USA, Idea Group Publishing.

16) Lessem, Ronnie. (1998), Total Quality Learning: Building a Learning Organization, UK, Basil Black Well Ltd, 3, Cambridge Center.

- 1) Post - Industrial Age
- 2) Information Technologies
- 3) Mack Loahan
- 4) Global Village
- 5) Action
- 6) Reaction
- 7) Adaptive Organization
- 8) Generative Organization
- 9) Chaos and Ambiguous Future

۱۰) سازمان‌های یادگیرنده معادل واژه Learning Organization می‌باشد که در متون فارسی گاهی تحت عناوین سازمان‌های کامیاب، دانش‌آفرین و کمال‌جو به کار رفته است.

- 11) Peter Senge
- 12) Learning How to Learn
- 13) Bureaucratic Structure
- 14) Network Structure
- 15) Empowerment
- 16) Culture of Facilitating
- 17) Common Perspective
- 18) Intelligence Quotient
- 19) Gap
- 20) Flexibility
- 21) Continuous Improvement
- 22) Autonomous Teams
- 23) Knowledge Revolution

منابع

- ۱) الوانی، سیدمهدی / ۱۳۸۰ / مدیریت عمومی / تهران / نشر نی.
- ۲) سنگه، پیتر / ۱۳۷۷ / پنجمین فرمان / مترجمان: کمال هدایت و مهدی روشن / چاپ دوم / تهران / انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۳) دراگر، پیتر / ۱۳۷۹ / چالش‌های مدیریت در سده ۲۱ / تهران / نشر نی.

برای استفاده از خدمات سیستم اشتراک، با تلفن شماره ۸۹۶۵۱۳۵ و یا

با نشانی زیر با ما تماس بگیرید.

تهران - خیابان حجاب - کوچه سوم - شماره ۱۳