

می کنند. آنها می دانند که برای غلبه بر محیط پراشوب امروزی، پیش بینی آینده نزدیک و واقع شدن در وضعیت انفعالی، به مفهوم فنا نیستی است.

برای نمونه پیتز سنگه برای تشخیص واکنش سازمانها در برابر تحولات آینده، مثال فیزیولوژیک قورباغه را به کار می برد، بدین شکل که اگر قورباغه ای را در آب خنک قرار داده و آب را روی شعله آتش بگذارند، به نحوی که آب به آرامی داغ شود، با داغ شدن تدریجی آب، قدرت واکنشی قورباغه از بین می رود، ماهیچه های قورباغه سست شده و در نهایت با به جوش آمدن آب، قورباغه به مرگ نزدیک می شود (مثالی برای یادگیری انطباقی و حالت انفعالی).

اما اگر آب جوشانده شود و همین قورباغه را یک باره در داخل آب جوش بیندازند سریعاً قورباغه با کمک ماهیچه های خود بیرون خواهد جهید و از مرگ نجات خواهد یافت (اشاره به یادگیری زاینده و حالت فعال).

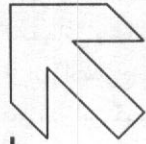
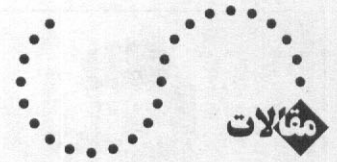
این مقاله، با تفکیک سازمان انطباقی و سازمان زاینده، به شرح ویژگیهای هر کدام از این سازمانها می پردازد.

سازمان انطباقی

یک سازمان انطباقی، با پیشرفتهای جزئی و پله ای پای خود را در جای تجربیات موفق قبلی سازمان می گذارد.

یکی از الگوهای یادگیری در مباحث روانشناسی، الگوی ساده و خطی «محرک پاسخ» است. سازمانهای انطباقی، مطابق این الگو رفتار می کنند، به عبارتی، آنها منتظر می مانند تا شوکی وارد شود و یا معضلی رخ دهد تا اینکه به عنوان محرک عمل کنند و سازمان نیز بلافاصله به این محرک و فقط به این محرک پاسخ می دهد.

در سازمان انطباقی، تفکر خطی جایگزین تفکر سیستمی و پویا شده و تا زمانی که مشکل و معضل به طور جدی نمایان نشده است، اقدامی صورت نمی گیرد و چاره ای اندیشیده نمی شود، و زمانی که مشکل رخ می دهد، این سازمانها تازه به فکر راه حل و آن هم از نوع موقتی و آنی می افتند و به قول «مک گیل» آنها به تغییرات محیطی با احتیاط پاسخ می دهند. این نوع از سازمانها کاملاً شبیه



سازمان زاینده

الگوی متناسب با عصر اطلاعات

حسن عباس زاده

چکیده

عصر حاضر به عصر فرصت‌مندی یا اطلاعات و ارتباطات شهرت یافته است، با پیشرفت علوم و فنون و نیز فناوری های پیشرفته نظیر اینترنت، فناوری های مخابراتی، اطلاعاتی، ماهواره ها فاصله زمانی و مکانی در دنیای امروز کاهش پیدا کرده و به قول «مک لوهان»، دنیای ما به یک دهکده جهانی تبدیل شده و در این میان، رقابت شدیدی در عرصه های تجاری، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی بین جوامع بشری مختلف به وجود آمده است. بنابراین، امروزه ضرورت مطالعه سازمانها به عنوان موتور محرکه کشور و توسعه و پیشرفت جامعه، امری بدیهی و انکارناپذیر است. پیچیدگی فناوری، گستردگی اطلاعات، سرعت ارتباطات و افزایش بی نظمی در محیط، ادامه کسب و کار انفرادی را غیرممکن ساخته و در عرصه رقابت جهانی، جایگاه سازمانها را مستحکم ساخته است، لذا مطالعه عمیق و متفاوت از شیوه قبلی سازمانها، ضروری به نظر می رسد. سازمانهای امروزی نمی توانند صرفاً به پیش بینی آینده نزدیک اکتفا کرده و منتظر عمل باشند تا عکس العمل نشان دهند بلکه با برنامه ریزیهای بلندمدت باید بر محیط موجود مسلط شوند.

این مقاله با تفکیک سازمان انطباقی و سازمان زاینده (GENERATIVE ORGANIZATION)، به شرح ویژگیهای هر کدام از این سازمانها می پردازد و نتیجه می گیرد که برای مواجهه با آینده مبهم و پراشوب، الگوی سازمان زاینده که به روایتی سازمان یادگیرنده نیز نامیده می شود، مناسب تر است.

مقدمه

دنیایی که در آن زندگی می کنیم به «دنیای سازمانها» شناخته شده است. با اندکی دقت در پیرامون خود به گستردگی و اهمیت سازمانها پی می بریم. انسانها در سازمان متولد شده، در آن زندگی کرده و با آن وداع می گویند. امروزه سیستم های اجتماعی به قدری پیچیده و پرحجم شده اند که برای انجام کوچکترین و جزئی ترین امور زندگی، نیاز به وجود نوع خاصی از سازمان است. همه این سازمانها برای رسیدن به اهدافی خاص به وجود می آیند. اما تمام این سازمانها در نحوه مدیریت و استفاده از شیوه های یادگیری یکسان عمل نمی کنند. بعضی از آنها به شکل موثری به پیش بینی آینده دور پرداخته و الگوهای غالب مدیریتی را برای رسیدن به اهداف استراتژیک خود انتخاب

بورورکراسی های ماشینی و مکانیکی هستند که اغلب به طور مستقیم و واضح شکل خود را نمایان نمی سازند.

ایستایی و تغییر ناپذیری، روابط موجود در داخل سازمان (الگوهای خشک و خالی و رسمی سازمان) و وجود تجربیات درازمدت مبتنی بر آزمون و خطا و موفقیت‌های قبلی (و وجود محیط رقابتی مختلف) باعث عدم تحول در استراتژی های سازمان شده و مانعی برای تحولات است. سازمان‌های انطباقی، تغییر می کنند، اما این تغییر خیلی اندک و نامرئی بوده و در حوزه های معینی به شکل خیلی محدود صورت می پذیرد (اسکلمن، ۱۹۹۸).

ویژگیهای اینگونه سازمانها عبارتست از:

- از دست دادن فرصتها؛
- هدر رفتن منابع وامکانات؛
- افزایش تهدیدات سازمانی؛
- تاثیر پذیری یک طرفه از محیط؛
- عدم برنامه ریزی و انعطاف لازم؛
- عقب ماندن از تغییرات و تحولات محیطی.

سازمانهای زاینده

سازمانهای زاینده، دقیقاً نقطه مقابل سازمانهای انطباقی هستند. بسیاری از موسسات و شرکتها به این نکته اشاره می کنند، که «باید یاد گرفت که چگونه یاد گرفت». شرکت‌های بریتیش پترولیوم، کداک، آندرسن، از جمله شرکت‌هایی هستند که در رقابت با سایر رقبا از مزیت سیستم های یادگیری زاینده استفاده می کنند. بررسیهای انجام شده درباره موفقیت سازمانهای فوق نشان می دهد که عامل اصلی موفقیت این سازمانها، در شیوه پردازش و استفاده از تجربیات مدیریتی نهفته است.

بدین سان، مدیران سازمانهای یادگیرنده از تجربیات خود بهره می برند، به جای اینکه به وسیله این تجربه محدود گردند (فایوت و لایلس، ۱۹۹۵).

سازمانهای زاینده و پویا برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خود دست به نوآوری و خلاقیت زده، پیرامون خود را تغییر می دهند و آن را با خواسته های خویش همسو می کنند. مدیران اینگونه سازمانها با مداخله در عوامل تاثیرگذار محیطی، آن را به گونه ای که خود می خواهند و با استراتژی آنها سازگار است، درمی آورند و تا آنجا که مقدور است

عوامل محیطی را تغییر می دهند.

اینگونه سازمانها از نظر سرعت تحول، به سرعت متحول می شوند و فراتر از سرعت محیط حرکت می کنند و از نظر انعطاف پذیری، منعطف با نگاه به آینده هستند و از نظر نحوه تعامل با محیط، ضمن اینکه بر محیط تاثیر می گذارند، سازمان خود را با محیط تطبیق می دهند (بنیس، ۲۰۰۲). به منظور بررسی و تطبیقی خصوصیات سازمانهای انطباقی و زاینده در جدول شماره ۱ که توسط «مک گیل» و «اسکلومن» از دانشگاه تگزاس ارائه شده است، ویژگیهای سازمانهای انطباقی و زاینده مورد مقایسه قرار گرفته است. بنابراین، باتوجه به اطلاعات جدول شماره یک می توان گفت

که سازمان انطباقی از نظر ویژگیهای راهبردی دارای منابع قدرت ثابت و سستی، ساختار سازمانی تفکیک شده است، اما سازمان زاینده دارای منابع قدرت متعادل، دیدگاه همه جانبه نگر و سیستمی است. سازمان انطباقی از لحاظ ویژگیهای ساختاری، بوروکراتیک، قوانین رسمی، سلسله مراتبی بوده و در مورد سازمان زاینده، ویژگیهای نظیر شبکه ای، خودکترلی، کار گروهی حاکم است.

ویژگیهای سازمانهای زاینده

● سازمانهای زاینده، از طریق به چالش کشیدن وضعیت موجود، زیر سوال بردن قالبهای فکری رایج و نیز تلاش در جهت تحقق چشم انداز

جدول شماره ۱ - مقایسه ویژگیهای سازمانهای انطباقی و زاینده

ویژگیها	یادگیری انطباقی (سازمان انطباقی)	یادگیری زاینده (سازمان زاینده)
ویژگیهای راهبردی: صلاحیت درونی منابع قدرت نتایج و ستانده ها دیدگاه سازمانی درجه پویایی فرهنگ	تشابه و یکسانی ثابت سهم بازار جزء جزء و قسمت کردن تغییر بازاری	وجود تفاوت معنی دار متغیر خلاقیت بازار سیستمی (همه جانبه) تبدیل قبیله ای و طایفه ای
ویژگیهای ساختاری: ساختار سیستم کنترل پایه های قدرت مکانیسم های یکپارچگی شبکه ها	بوروکراتیک قوانین رسمی موفقیت در سلسله مراتب سلسله مراتب گسیخته	شبکه ای ارزشها، خودکترلی دانش تیم ها قوی
تجربیات منابع انسانی: سیستم ارزیابی عملکرد پایه های دانش تمرکز پاداش	پاداشهای ثابت مالی کوتاه مدت توزیع کمیابی	پاداشهای انعطاف پذیر مالی بلندمدت و توسعه منابع انسانی تعیین سینیتری
رفتار و تجربیات مدیران: دیدگاه گرایش به حل مشکل سبک پاسخگویی کنترل شخصیت تعهد	کنترلی محدود و خطی انطباقی سرزنش و پذیرش نژادگرایی و تبعیض	بازبودن همه جانبه (سیستمی) خلاقانه از طریق نفوذ (خودکامیابی) همدلی

چیزهایی سبب انحراف سازمان و نابودی منابع و امکانات می گردد، راهی وجود ندارد (دراکر، ۱۹۹۸).

نحوه ارتباط سازمان زاینده با محیط: وقتی ضریب هوشی سازمان، بالا باشد و شرایط مربوط به آینده را بتواند پیش بینی کرده و خود را برای آن شرایط از نظر نیروی انسانی، امکانات مادی، تسهیلات اداری و نحوه ارتباطات سیستم های اطلاعاتی هماهنگ سازد، پیش و بیش از دیگران می تواند به سوی تعالی 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 و انعطاف پذیری زیادی برخوردارند و با پیشی گرفتن بر تغییرات و تحولات بیرونی، در تعامل اثرگذار با محیط قرار دارند. به طور مثال، چنین سازمانهایی 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.

نکته حائز اهمیت آنکه، سازمان زاینده می تواند تا حدودی در تعامل سازنده و اثرگذار با محیط قرار گرفته و سازنده محیط خویش باشد. جدول شماره ۲، وضعیت طیفهای مختلف سازمانها را در رابطه با چگونگی تحول یادآور می شود. با تقسیم سازمانها به زاینده و انطباقی، در واقع می توان به آرمان مشترک تصمیم گیرندگان در مورد سازمان اعم از مدیران یا سهامداران، دسترسی پیدا کرد و با زبان مشترک در مورد سرنوشت سازمان سخن گفت. اگر رشد، کمال، زاینده بودن را هدف مشترک تمام سازمانها بدانیم که برای بعضی قابل دسترسی و برای برخی دیگر غیرقابل دسترسی است، می توانیم فاصله بین وضع موجود سازمان و حد مورد انتظار از زاینده بودن را بیابیم و از این راه به نوعی سنجش و قضاوت ارزشی در مورد سازمان دسترسی پیدا کنیم (الحسینی، ۱۳۸۰).

ساختار سازمانی سازمانهای زاینده: باتوجه به اینکه ساختار بوروکراتیک و هرمی شکل، حالتی مکانیکی داشته و هرگونه تحرک و پویایی را از افراد سلب می کند. اینگونه ساختارها، خاص سازمانهای انطباقی است. ویژگیهای ساختارهای بوروکراتیک عبارت

دگرگونی، به عنوان وظیفه سازمان شناخته می شود. بنابراین، در عصر تغییرات سریع و پیچیده، تنها کسانی که رهبران و پیشگامان تغییر و دگرگونی هستند، جان سالم به در خواهند برد و این سازمانها سعی می کنند که نقش پیشگام در امر دگرگونی و تحول داشته باشند؛

• مدیریت و کارآفرینی لازم و ملزوم یکدیگرند. مدیریت و کارآفرینی، تنها دو بعد مختلف از ابعاد یک فرضیه و تکلیف واحد است، فرد کارآفرینی که چگونگی مدیریت را نیاموزد، زیاد دوام نخواهد آورد و مدیریتی که کارآفرینی و نوآوری را نیاموزد، عمر طولانی نخواهند داشت. در واقع سازمانهای زاینده بایستی با نگرش آینده نگر و فعال، نسبت به تغییرات و تلاطمات محیطی واکنش نشان دهند تا از تغییرات و تحولات محیطی به نحو مطلوب، در جهت تحقق ماموریتها و اهداف خود استفاده کنند؛

• داشتن استراتژی برای آینده هدف از استراتژی این است که سازمان را قادر سازد تا در محیطی غیرقابل پیش بینی و نامطمئن، به نتایج مورد انتظار دست یابد. زیرا این استراتژی است که به سازمان اجازه می دهد تا دربی فرصت طلبی باشد. در حقیقت در صورت وجود استراتژی است که می توان فرصتها را تشخیص داد، در غیر این صورت برای تشخیص اینکه، چه چیزی به راستی سازمان را به سمت نتایج مطلوب سوق می دهد و چه

سازمانی، میل به یادگیری و بالندگی را در سازمان تقویت می کنند؛

• با به کارگیری مکانیسم های توانمندسازی، سیستم پیشنهادها و تیم سازی و کارگروهی، فرهنگ تسهیل کنندگی را اشاعه می دهند؛

• با ایجاد چشم انداز مشترک، هم افزایی فکری و نیز استقبال از ایده های نو، تفکر سیستمی را در بین اعضای سازمان گسترش می دهند؛

• دارای فضایی است که کارکنان را به آموزش و یادگیری مداوم ترغیب می کند تا از این طریق، خود را توسعه داده و توانایی بالقوه خود را به بالفعل تبدیل سازند؛

• فرهنگ آموزش و بالنده بودن را در میان مشتریان و سایر افراد مرتبط با سازمان نیز توسعه می دهند؛

• استراتژی توسعه نیروی انسانی، در قالب استراتژی های سازمانی قرار می گیرد؛

• فرایند ارتقا و بهبود سازمان، یک امر دائمی است که از راه آموزشهای فردی و تغییر در مفروضات، اهداف و هنجارهای کارکنان صورت می گیرد؛

• رقابت در سطح ملی و جهانی را یکی از اهداف استراتژیک خود قرار می دهند. به خاطر اینکه در هزاره سوم میلادی هیچ سازمانی بدون رقابت نمی تواند به بقای خود ادامه دهد؛

• می پذیرند که تغییر و دگرگونی اجتناب ناپذیر است. بنابراین، تغییر و دگرگونی را به عنوان یک هنجار و قاعده ای پذیرفته شده، در نظر می گیرند. و امر هدایت تغییر و

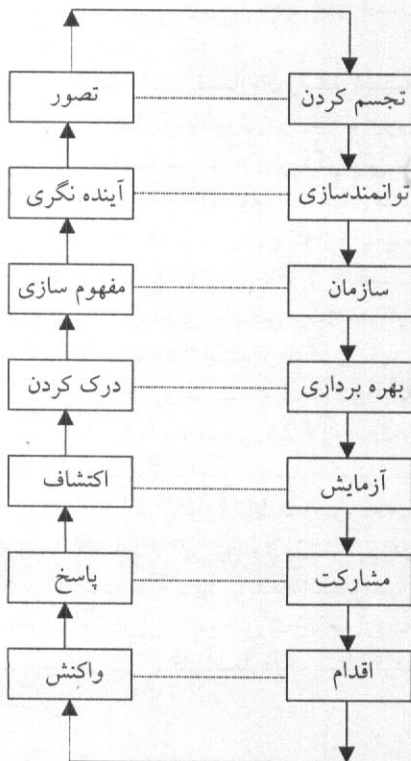
جدول شماره ۲ - طبقه بندی سازمانها بر اساس سه عنصر سرعت تحول، تغییر پذیری و نوع تعامل با شرایط محیطی

وضعیت تحول	سرعت تحول	قابلیت انعطاف و تغییر پذیری	وضعیت شرایط محیطی
زاینده	سرعتی معادل یا بیشتر از سرعت تحولات داشتن	همگام با تغییرات و ایجاد تحولات برنامه ریزی شده (با برنامه ریزی قبلی و انعطاف بالا)	تعامل سازنده طرفینی با محیط (هم تاثیر گذار و هم تاثیر پذیر)
انطباقی	سرعتی کندتر از تحولات داشتن	همگام نبودن با تغییرات (فاقد برنامه ریزی و انعطاف)	تاثیر پذیری یک طرفه از محیط

سازمانهای زاینده است (کوک، ۱۹۹۹). واحدهای آموزش در سازمانهای زاینده، نقش عوامل تسهیل کننده و راهنما را برای مدیران عملیاتی و کارکنان ایفا می کند. در تدوین برنامه آموزشی دوره ها، نیازهای سازمانی به مفهوم وسیع کلمه باید ملحوظ شود. نیاز به آموزشهای حین کار و آموزشهایی براساس موارد اقتصادی محیط کاری (موردکاوی و یادگیری عمل). روز به روز بیشتر می شود.

اقدامات سازمانهای زاینده برای بهره برداری موثر از تغییرات و تحولات محیطی:

- سیاستهایی را برای ساختن آینده اتخاذ می کنند؛
- روشهای اصولی و سیستماتیک برای یافتن، پیش بینی و پیشی گرفتن بر فرایندهای دگرگونی در نظر می گیرند؛
- راه حل مناسبی برای معرفی و ترویج دگرگونی، در محدوده سازمان و خارج از آن پیدا می کنند؛
- سیاستهایی را برای برقراری تعادل بین فرایندهای دگرگونی و تداوم فعالیتها در سازمان به کار



شکل شماره ۱ - چرخه یادگیری و نوآوری

• توانایی بروز دادن الگوهای ذهنی رایج و مواجه شدن با آن؛

• توانایی و ترویج الگوهای فکری که توجه آن بیشتر به سازمان و تفکر سیستمی است.

مدیران سازمانهای زاینده، مسئول ایجاد سازمانهایی هستند که افراد آن پیوسته بر توانایی خود برای شکل بخشیدن به آینده خویش بیفزایند، یعنی اینکه مدیران مسئول یادگیری هستند. مدیران سازمانهای یادگیرنده، دارای نقشهای طراحی، معلمی و خدمتگزاری هستند. نقش خدمتگزار صرفاً به نگرش و روحیه مشخص بستگی دارد، این روحیه برای توفیق سازمانهای یادگیرنده بسیار مهم است. رهبرانی که در کار ایجاد سازمانهای زاینده هستند، هدف بزرگتر و متعالی تری را دنبال می کنند که از محدوده سازمانی آنها فراتر می رود. در اینگونه سازمانها مدیر نقشهای جدیدی را به عنوان معلم، دانشجو و نیز به عنوان یک نمونه عامل اخلاقی و نظریه پرداز ایفا می کند. (بنیس، ۲۰۰۲)

مهارتهای موردنیاز مدیران سازمانهای زاینده:

الف - مهارت فردی که مدیران سازمان زاینده را در دستیابی به اهداف سازمان توانمند می سازد. مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی از جمله مهارتهای فردی موردنیاز مدیران در سازمان زاینده محسوب می شود.

ب - مهارت گروهی (سازمانی) که 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 تیم، ساختار و فرایندی را ایجاد کردن، به طوری که همه افراد قادر باشند تا در چارچوب بصیرت و رسالت مشترک عمل کنند.
- ج - 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).

آموزش در سازمانهای زاینده: آموزشهای دایمی در حین خدمت، پافشاری بر کارگروهی، 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

است از:

- تصمیمات توسط افراد، در رأس هرم اتخاذ می شود؛
- هر شخص، فقط مسئول کار خودش است؛
- تغییر به کندی صورت می گیرد و تنها از رأس، سرچشمه می گیرد؛
- مدیران، نحوه انجام امور و انتظارات عملکرد را دیکته می کنند، می توان گفت که یکی از ساختارهای مناسب برای سازمانهای زاینده، ساختار شبکه ای است که از حالت ارگانیک و پویا برخوردار بوده و به کارکنان آزادی عمل بیشتری برای انجام امور محوله می دهد.
- ویژگیهای ساختار شبکه ای عبارتست از:
 - مشتری محور است؛
 - اعضای سازمان، برای آنچه موردنیاز است با هم همکاری می کنند؛
 - مسئولیتها، مهارتها، 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 پرمطالعه در بلندمدت، داراست؛
 - قدرت انعطاف پذیری و کاهش عدم اطمینان در مقابل تغییرات مستمر محیطی را دارد (اسکات و دنیس، ۱۹۹۶).

مدیران سازمانهای زاینده: مدیران سازمان زاینده، نقش یک مربی را برای خود قابل هستند تا نقش یک رئیس و مدیر، و به مسایل بیشتر از نقطه نظر بار آموزشی می نگرند.

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

دیدگاه سنتی، از مدیران به عنوان کسانی که جهت را تعیین می کنند، تصمیمهای مهم را می گیرند و به افراد نیرو می بخشند، در جهان بینی فردگرایانه و غیررسمی ریشه دارد. درحالی که رهبری در سازمانهای 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، توانمندیهای جدیدی را طلب می کند که شامل:

- توانایی ایجاد چشم انداز مشترک برای آینده؛

می گیرند؛

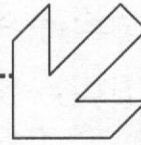
سازمان زاینده به سیاستهایی نیاز دارد که حال را به خلق آینده وادار سازد. اولین سیاست و شالوده تمامی عملیات انجام کار، آزاد کردن منابع وامکانات از تعهد به چیزی است که دیگر تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمان ندارد و بنابراین، اولین سیاست در ایجاد دگرگونی اساسی در سازمان، رهاسازی و دل کندن سازمان یافته است.

مهمترین سیاست برای ساختن آینده، سیاست بهسازی سازمان یافته است که ژاپنی ها آن را کایزن (KAIZEN) می نامند. براساس این سیاست، هر کاری را که سازمان در داخل و خارج از سازمان انجام می دهد - نظیر کالاها و خدمات، فرایندهای تولید، بازاریابی و فروش، خدمات رسانی، آموزش و توسعه نیروی انسانی و استفاده از اطلاعات - باید به نحو اصولی، مستمر و سیستماتیک بهسازی شود. این بهسازی، باید براساس یک نرخ سالانه از قبل تعیین شده، صورت گیرد.

● بهره برداری از موقعیتها و فرصتهای محیطی، سیاست بعدی سازمانهای زاینده است که در آن خواهان رهبری تغییرات است. بنابراین، به جای هزینه کردن برای رفع مشکلات، به دنبال فرصتهای جدید هستند؛

● آخرین خط مشی سازمان زاینده، تعبیه سیاست سیستماتیک و اصولی در زمینه نوآوری است. یعنی سیاست آفرینش دگرگونی که موفقیت سیاست مذکور، منوط به اجرای موثر سیاستهای رهاسازی سازمان یافته از وضعیت غیر موثر موجود، بهسازی و ارتقا و نیز سیاست بهره گیری از فرصتهای محیطی است (دراکر، ۱۹۹۸). لذا سازمان زاینده، از یادگیری جهت ایجاد نوآوری در روشهای انجام کار، ارائه محصولات جدید استفاده می کند. لازم به ذکر است که هر یک از مراحل فرایند یادگیری با فرایند نوآوری، ارتباط مستقیم و به هم پیوسته ای دارد. در این زمینه «رونی لسیم» در کتاب «ایجاد سازمان یادگیرنده» رابطه بین یادگیری و نوآوری را به صورت چرخه ای به هم پیوسته، در شکل شماره یک بیان کرده است.

تواناسازی کارکنان، لازمه تحقق سازمانهای زاینده



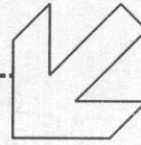
**بعید است سازمان انطباقی
با نگرش محدود و خطی خود
بتواند با الگوی سازمان زاینده مقابله کرده
و سهمی در ساخت سازمانهای آینده
داشته باشد.**

- طرز فکر سلسله مراتب سستی را از میان برمی دارد؛
- به افراد کمک می کند که بیشتر مسئول باشند؛
- افراد را برمی انگیزد تا مانند صاحبان سازمان عمل کنند.
- ۲ - با تعیین حدود، خودمختاری ایجاد کنید. محدوده هایی که خودمختاری به وجود می آورند؛
- مقصود - در چه حرفه ای هستید؟
- ارزشها - رهنمودهای عملیاتی شما چه هستند؟
- چشم انداز - تصویر آینده شما چیست؟
- هدفها - چگونه، چه وقت، کجا و به چه طریق کارهایتان را انجام می دهید؟
- نقشها - افراد چه نقشی را ایفا می کنند؟
- ساختار سازمانی سیستم ها - از کاری که می خواهید انجام دهید، چگونه پشتیبانی می کنید؟
- ۳ - سومین عامل اصلی برای تحقق تواناسازی کارکنان، این است که تیم های خودگردان، جایگزین سلسله مراتب خشک سازمانی شوند. به خاطر اینکه تیم های توانمند، موثرتر از افراد توانمند در سازمان عمل کرده و به دلیل داشتن ویژگی هم افزایی، بهره وری سازمانی را به طور فزاینده افزایش می دهند. افزایش رضایت شغلی، تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار، تعهد بیشتر کارمند، ارتباطات بهتر کارمند و مدیر، افزایش کارایی فرایند تصمیم گیری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه های عملیات، افزایش

جهت تحقق سازمانهای زاینده، به کارگیری مدیریت تواناسازی کارکنان ضروری است. تواناسازی، ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری موثر از منابع انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پر آشوب امروزی، ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی به درستی مهار کرد و مورد استفاده قرار داد. همچنین مشتری گرا بودن، بهره وری بیشتر، انعطاف پذیری، اقدام سریع و بهبود مستمر از جمله مواردی است که سازمانها برای تداوم حیات خود به آن نیاز دارند. لذا، برای دستیابی به این خصوصیات سازمانهای بالنده، مهمترین ابزار رقابتی نیروی انسانی است که باید آن را توانا ساخت.

عوامل اصلی برای تواناسازی کارکنان عبارت است از:

- ۱ - سهیم کردن همه کارکنان در اطلاعات سازمانی، که در صورت تحقق این امر، افراد به واسطه دسترسی به اطلاعات بهنگام، دارای قدرت دانش و آگاهی می شوند. از سوی دیگر، افراد بدون داشتن اطلاعات نمی توانند، مسئولانه عمل کنند.
- به طور کلی سهیم شدن در اطلاعات سازمان:
- اولین اصل در تواناسازی انسانها و سازمانهاست؛
- به افراد امکان می دهد از وضعیت فعلی سازمان خود، به طور روشن آگاه شوند؛
- در سراسر سازمان اعتماد به وجود می آورد؛



**بهره برداری از موقعیتها
و فرصتهای محیطی
سیاست سازمانهای زاینده است
که مستلزم
رهبری تغییرات است.**

**سازمانهای زاینده
از طریق به چالش کشیدن
وضعیت موجود،
میل به یادگیری و بالندگی را
تقویت می کنند.**

سده ۲۱، ترجمه محمود طلوع، چاپ اول، تهران، نشر موسسه خدمات فرهنگی رسا.

۳- دراگر، پیتر، (۱۳۷۸)، مدیریت آینده، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، انتشارات موسسه خدماتی فرهنگی رسا.

۴- بلانچارد، کارلوس و راندولف، (۱۳۷۸)، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران.

۵- اسکات، سینتیا، تی جیف، دنیس، (۱۳۷۵)، توانمندسازی، ترجمه مرتضی محقق، چاپ اول، تهران، نشر سازمان بهره وری بصیر.

۶- الحسینی، سیدحسن، (۱۳۸۰)، سنجش بالندگی سازمان، چاپ اول، تهران، انتشارات بهاریه.

7 - FIOT, C.M. & LYLCS, M.A. (1985), "ORGANIZATIONAL LEARNING", ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW OCT, VOL 15, NO 4.

8 - OIL, M.C. & SCLOUMAN, M.E. (1998), ORGANIZATIONAL DYNAMICS, NO.21.

9 - BENIS, VAREN. (2002), THE EVOLUTION MANAGEMENT JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL 24, NO.2.

10 - ANDERSON, CARL, R. (1997), MANAGEMENT SKILLS, FUNCTIONS AND ORGANIZATION PERFORMANCE, 3 RD, ED, BOSTON ALLYN AND BACON INC.

11 - UDD, ESHKOLI, & DHARNI, PSHINA. (1998), GLOBAL CHANGE AND STRATEGIES IN 2000, ALLIED PUBLISHER LIMITED CO.

12 - CONGER, J. & KUNUNGO, R. (1999), THE EMPOWERMENT PROCESS, ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL 14, NO 3.

13 - DEAN, JOHN. (2000), KAIZEN STORIES AND CASES, HTTP://WWW.KAIZEN-INSTITUTE.

14 - KOCK, NED. (1999), PROCESS IMPROVEMENT AND ORGANIZATION LEARNING, HERSHEY USA, IDEA GROUP PUBLISHING.

15 - LESSEM, RONNIE, (1998), TOTAL QUALITY LEARNING: BUILDING A LEARNING ORGANIZATIONAL, UK, BASIL BLACK WELL LTD, 3, CAMBRIDGE CENTER.

• حسن عباس زاده: کارشناس ارشد مدیریت دولتی، کارشناس بانک مرکزی

برخورد فعال با مسائل نگریسته می شود. در این فرهنگ، تغییر به عنوان بستری مناسب برای رشد و تکامل کارکنان و سازمان تلقی می شود؛ ۶- لازم است سازمان زاینده، آموزش و توسعه دایمی را ترغیب و تشویق کند تا کم کم به صورت بخشی از فرهنگ سازمان درآید و این امر به نوبه خود تجدیدنظر در سیستم های سازمان زاینده را موجب می شود.

نتیجه گیری

بشر امروز در عصر انقلاب دانشی زندگی می کند که متکی بر فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی است که طی نیم قرن اخیر به وجود آمده و توسعه یافته است. در این میان، طراحی و به کارگیری سازمانهای متناسب با ویژگیهای عصر اطلاعات و ارتباطات ضروری است. از سوی دیگر، بعید به نظر می رسد که سازمان انطباقی با ویژگی نگرش محدود و خطی، ساختار بوروکراتیک، قوانین و مقررات رسمی و غیرقابل انعطاف بتواند با الگوی سازمان زاینده مقابله کرده و سهمی در ساخت سازمانهای آینده داشته باشد. لذا به منظور به دست آوردن جایگاهی ممتاز در عرصه پرقابلیت جهانی امروز، به کارگیری اصول و ویژگیهای سازمانهای زاینده برای بالندگی سازمانها، اجتناب ناپذیر است. □

منابع و مأخذ:

۱- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۰)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.

۲- دراگر، پیتر، (۱۳۷۹)، چالشهای مدیریت در

سودآوری سازمان، از جمله مزایای به کارگیری تیم های خودگردان در سازمانهاست. تأثیرات توانمندسازی بر سازمانهای زاینده: الف - ترویج فرهنگ یادگیری، به نحوی که سازمانها و اعضای آن، به طور مستمر قابلیتهای خود را افزایش داده و گسترش دهند؛ ب - تفویض اختیار بیشتر مدیران، افزایش تعهد خلاقیت کارکنان را موجب می شود و باعث جستجوی آنان برای انجام کار به روشها و شیوه های بهتر می گردد؛ ج - افزایش اعتماد به نفس کارکنان، موجب بالارفتن قدرت و توانایی انجام کار آنان شده، انگیزش بیشتر کاری را در بین اعضای سازمان تقویت می کند (بلانچارد، ۱۹۹۷).

الزاماتی جهت پیاده سازی ایده سازمانهای زاینده:

۱- لازم است که رهبر سازمان، بصیرت و مأموریت روشن و واضحی را برای سازمان ارائه دهد تا به عنوان راهنمای عملکرد آتی کارکنان و واحدهای سازمان، مورد استفاده قرار گیرد؛

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

۳- لازم است 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 خلاق و نه نیروی انسانی صرف، بنگرد؛

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

۵- پدید آوردن سازمان سازنده، نیاز به فرهنگ سازمانی مناسب نیز دارند. در یک سازمان پویا از تغییرات سریع و مستمر استقبال می شود و به تغییر به عنوان محرکی برای بروز خلاقیت و