

سازمان ترویج در آینده

ویژگیهای سازمان عصر اطلاعات و سازمان عصر صنعتی

نویسنده: مایکل کوئین پاتون



آشنایی با مترجم

فتح الله آقاسی زاده

دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی،
کارشناس مسئول دفتر امور کشاورزی و منابع طبیعی
سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، دبیر کمیته اصلاح
ساختار اداری (شورای آب و کشاورزی) برنامه سوم
توسعه کشور.

چکیده

طرح ریزی فعالیتهای سازمان برای تحقق هدفها و مقاصد مطلوب را سازماندهی
تعریف کرده اند. آنچه در این زمینه اهمیت دارد نوع سازمانی است که طرح ریزی
این فعالیتها در آن انجام می پذیرد. تحول در عصر جدید سازمانهایی خاص را با
مؤلفه هایی ویژه ایجاد کرده و به همین دلیل در نظریات مرتبط با سازمان در وهله
اول نوع سازمان مطرح است. کوئین پاتون در این مقاله به طور خاص به
دسته بندی دو نوع سازمان عصر صنعتی و عصر اطلاعات پرداخته و ویژگیهای
این سازمانها را برشمرده است. پاتون این دو نوع سازمان را با زمینه ترویج

کشاورزی پیوند داده است (سازمانی که کار آن در جهت ایجاد تغییرهایی در حیطة دانش، بینش و مهارت مخاطبان برای حصول توسعه کشاورزی است). اما، صرفنظر از سازمانهایی که در عرصه ترویج عمل می‌کنند، ویژگیهای سازمان عصر صنعتی و سازمان عصر اطلاعات در مورد هر نهاد دیگر انطباقپذیر و در خور بهره‌گیری است. لازم است بدانیم که امروزه سازمانها در عصر ماورای اطلاعات به سر می‌برند که مؤلفه‌هایی با تعاریف متمایز از عصر اطلاعات دارد؛ اما، درک ویژگیهای سازمانهای عصر صنعتی و اطلاعات برای ایجاد بینشی کلی در طراحی ساختار سازمانها به یقین مفید خواهد بود. این نوشته از آن جهت اهمیت دارد که، ضمن بررسی سیر تطور سازمانها در اعصار مختلف، خواننده را با مفاهیم سازمان عصر اطلاعات و عصر صنعتی آشنا می‌کند.

مقدمه

ترویج دوره‌ای انتقالی را از سر می‌گذرانند. نشانه‌های این دوره عبارت است از: روان - پژوهی سازمانی، طرح‌ریزی استراتژیک، تجدید سازمان، کوچک کردن سازمان، و تعریف اولویتهای جدید. در ابتدا این نشانه‌های تغییر و گذر، به سبب بحرانهای مالی سربرآورده از کاهش منابع بروز می‌یابد. اما، در عمق مسئله پویاییهای اساسیتر وجود دارد که تغییرهایی بزرگتر در جامعه ما را منعکس می‌کند. اگرچه، بحرانهای مالی به این تغییرها شتاب بخشیده است، اما نیروهای محرک ترویج از سازمان مربوط به گذشته به سازمان مربوط به آینده اساسیتر از مسائل مالی است و از گستره ترویج بسیار فراتر می‌رود.

روندهای سازمانی

هر سال کتابهای بسیاری انتشار می‌یابد مدیران و مجریان را درباره چگونگی اداره سازمانهایشان راهنمایی می‌کند. جالب توجه است که چگونه این راهنماییها در جریان گذر از دهه‌های ششم و هفتم به دهه هشتم سده کنونی دگرگون شده است. با تحلیل این روندها این امکان ایجاد می‌شود که ویژگیهای سازمان اثربخش آینده را که بر پایه رهنمود آنانکه به نیازهای سازمانها در زمانه دگرگونی اطلاعات می‌اندیشند بنا شده است باز شناسیم.

به ویژه، محک‌زنی و درک این دگرگونیها مهم است زیرا مدیران ارشد ترویج تحت اصول پدید آمده برای سازمانهای صنعتی آموزش دیده‌اند. سازمانهای عصر اطلاعات نیازمند رویکرد سازمانی متفاوت هستند. نقش رهبری نیز به گونه‌ای متناظر تغییر یافته است.

برای روشن کردن بیشتر موضوع گذر در ترویج، پرداختن به ویژگیهای سازمانهای اثربخش عصر صنعت مفید است.

ویژگیهای سازمانهای اثربخش عصر صنعت

سازمانهای عصر صنعت به شیوه‌ای عقلایی و منطقی برای تحقق هدفها و مقاصد ویژه سازماندهی می‌شوند. حالت ایده‌آل این است که چنین هدفها و مقاصدی مشخص و سنجش‌پذیر باشد. در این نوع سازمانها مدیران و کارگزاران امور اداری بر تحقق این اهداف و مقاصد به صورت فصلی و سالانه نظارت، و هرگاه لازم باشد آنها را تنظیم می‌کنند. تفکر، خطی است. درونداها در جریان رابطه‌ای مستقیم به برونداد مبدل می‌شود. بدین سان می‌توان علتها و معلولها را از یکدیگر جدا و کنترل کرد.

با توجه به چنین تصویری از سازمانهای اثربخش عصر صنعت، درمی‌یابیم که ساختار چنین سازمانهایی نیز منطقی و خطی هست. سازمان به گونه‌ای دقیق به بخشهایی متمایز، هرکدام با کارکردی مشخص، تقسیم می‌شود. در هر قسمت، متخصصان در حوزه‌هایی کمابیش محدود از قابلیتها آموزش می‌بینند و مسؤولیتهایی مشخص برای تحقق نتایج خاص دارند و می‌دانند که چه روشهایی را به کار گیرند. تا این مسؤولیتها تحقق یابد و به منظور انجام کار ویژه‌شان صلاحیت بالایی به دست آورند.

ترویج مظهر این نوع از سازمان است که متخصصانی با سطح بالای آموزش در رشته تخصصی معین و در حوزه‌های برنامه‌ای مشخص، برای انجام طرحهای سالانه مربوط به خود، در آن کار می‌کنند. حیطة پاسخگویی در این نوع سازمانها توجه به عملکرد فردی در زمینه مشخص کردن مسائل در درون حوزه مشخص شده مسؤولیت و کار کردن در سطح محلی برای حل مسائل ویژه - مکانی را در بردارد.

ویژگیهای سازمانهای عصر اطلاعات

سازمان عصر اطلاعات برای دستیابی به تعالی در تحقق رسالتی استراتژیک تلاش می‌کند. این رسالت استراتژیک به مفهوم صورت طرح‌ریزی کردن چارچوبهای بلندمدت، کیفیتهای عمومی و اثرهایی کمابیش انتزاعی است.

ساختار سازمان عصر اطلاعات باید، برای حرکت در جهت‌های جدید، هم‌رند با شرایط تغییر، به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشد. رسالت استراتژیک نقشه‌ای را فراهم نمی‌کند، بلکه، درکی کلی از جهت حرکت را نشان می‌دهد و حرفه‌ایها را در ایجاد رهیافتهای جدید آزاد می‌گذارد، به طوری که آنها خلاقانه و فعالانه در آن جهت حرکت می‌کنند.

بیشتر کار سازمان عصر اطلاعات را گروههایی از افراد انجام می‌دهند. هر کدام از این گروهها هم دانشی ویژه با خود دارند و هم از دیگر چشم‌اندازها و صلاحیتها پیشباز می‌کنند و آنها را ارجح می‌نهند. این رویکرد تیمی سازمان را به شکل ماتریسی درمی‌آورد که گروههای متفاوت از فن‌ورزان و حرفه‌ایها، به‌طور موفق درباره مسائل ویژه با همدیگر کار می‌کنند.

اجزای مسئله‌ها مستقل از هم و از جمع اجزای کل بزرگتری حاصل می‌شود، تیمها چشم‌انداز سیستمی را به خدمت می‌گیرند. این چشم‌انداز سیستمی کل‌گرا، در درون خود پیچیدگیها و پویایی تغییر را به گونه‌ای کامل متفاوت با مدل‌های ساده نهاده - ستاده در نظر می‌گیرد. مسائل و موضوعها نه تنها با توجه به ملاحظات و راه‌حلهای محلی بلکه همچنین در قالب چارچوبی عام و ملی فهمیده می‌شود، زیرا موجودیتهای محلی با باقیمانده جهان در تعامل‌اند. در این عرصه، تیمها انضباطها، برنامه‌ها و سطوح مسؤولیت را از روستا تا کشور و ماورای آن در می‌نوردند.

در این تیمها پاسخگویی بیشتر به عهده تیم، نه به عهده افراد است. فرهنگ سازمانی تلاشهای تیم را در جوئی که در آن هر فرد با دیگران همکاری می‌کند و به آنان احترام می‌گذارد، پاداش می‌دهد و افراد به شدت به شایستگی و تعالی دیگران وابسته‌اند.

کار سازمان را درکی مشترک از ارزشها که در آن افرادی برای حصول مقاصد

استراتژیک مشترک گردد هم می آیند در بر می گیرد؛ این مقاصد بیشتر به کیفیت زندگی، و نه تنها به کمیّت نتایج آن، مربوط است.

در کار ترویج، سازماندهی اطلاعات به معنی کار کردن در حوزه های برنامه ای میان استانی و سطوح مسؤولیت، در قالب تیمهای میان رشته ای با چشم اندازی سیستمی و کل گرا نسبت به مسائل مهم روز است. این مسائل باید در زمینه ای کلی و با توانایی برطرف کردن پیچیدگی و ابهامها بدون سرگشتگی درک شود.

در جدول ۱، ویژگیهای سازمانهای عصر اطلاعات و عصر صنعت به طور خلاصه شده مورد مقایسه قرار گرفته است.

جدول ۱. خصوصیات مقایسه ای سازمانهای ترویجی عصر اطلاعاتی و عصر صنعتی

سازمان عصر صنعت	سازمان عصر اطلاعات
۱. متمرکز بر پیامدهای قابل سنجش است.	۱. متمرکز بر مسائل و موضوعات استراتژیک است.
۲. مبتنی بر دانشی به طور کامل تخصصی است.	۲. مبتنی بر دانش میان رشته ای است.
۳. پاسخگویی در آن انفرادی است.	۳. پاسخگویی در آن تیمی است.
۴. مسؤولینها، نقشها و پستهای سازمانی به طور کامل تفکیک شده و تمایز یافته است.	۴. آرایش سازمان ماتریسی است و پستهای سازمانی، نقشها و مسؤولینها انعطاف پذیر است.
۵. تفکر خطی نهاده - ستاده درباره برآمدها وجود دارد.	۵. دیدگاه سیستمی کل گرا درباره برنامه ریزی وجود دارد.
۶. واکنش پذیری در حل مسائل به هنگام بروز آنها وجود دارد.	۶. فعالیت کنشگر در مسائل، قبل از اینکه تبدیل به بحرانها شود مشاهده می شود.
۷. چشم انداز استانی و محلی برای سازماندهی و برنامه ریزی وجود دارد.	۷. چشم انداز کلی برای سازماندهی عمل در سطح محلی وجود دارد.
۸. جریان اطلاعاتی خطی و سلسله مراتبی است.	۸. شبکه اطلاعاتی فصل مشترکهای چندگانه دارد.
۹. توجه به تفاوت های کمی وجود دارد.	۹. توجه به روشهای کیفی وجود دارد.
۱۰. کارآموزی کارکنان اعمال می شود.	۱۰. توسعه کارکنان.
۱۱. حصول ثمربخشی با بهره گرفتن از تفاوتها شایع است.	۱۱. حصول تعالی به سبب ارزشها شایع است.
۱۲. اکتونگرایی و انجام آنچه اکنون می دانیم در آن رایج است.	۱۲. آینده گرایی و عمل کردن تا رسیدن به حد بلوغ در آن رایج است.

تناقضها

گذر از سازمان عصر صنعت به سازمان عصر اطلاعات با نشانه‌هایی از تضادها و تناقضها همراه است. ترویج تنها به تکاپو برای حل این تضادها و یافتن راه‌حل این تناقضات محدود نمی‌شود.

نیاز به شرح شغلهایی بسیار خود ویژه بر پایه ملاکهای عملی مبتنی بر انصاف، با ضرورت وجود پستهای سازمانی انعطاف‌پذیر، انطباق‌پذیر و تأثیرپذیر متناقض است. اجرای طرحهای کار سالانه مشخص با توانایی انجام انواعی از وظایف و به عهده گرفتن نقشهای متفاوت به سان عضو تیم که با انجام وظیفه‌هایی بغرنج سروکار دارد در تعارض است.

سیستم دانشگاهی ارزشیابی، پاسخگویی و عملکرد انفرادی با سازمانهای تیمی و ماتریسی عصر اطلاعات در تعارض است که در آنها نقش افراد متناسب با ماهیت مسئله متفاوت است و پیامدها حاصل مسؤلیت مشترک افراد ذینفع است.

شگفتا! قدرت ترویج، در پایبندی به منطقه‌های مشخص و به شدت تخصصی نهفته است، اما مسائلی که ترویج لازم است به آنها پاسخ گوید مرزهای منطقه‌ای و استانی را در می‌نوردد.

و شگفتا! که قدرت دانشگاهها در عمق دانش در بخشها و رشته‌های جداگانه‌شان نهفته است، اما مسائل عصر اطلاعات مرزهای این رشته‌ها و بخشها را در می‌نوردد. آنها، با این کار، کفایت دانش به شدت تخصصی را به چالش می‌گیرند، اما ترویج با اجتماع و مسائل اجتماعی سروکار دارد.

فرهنگ سازمانی

گذر از سازمانهای عصر صنعتی به سازمانهای عصر اطلاعات با خلق فرهنگ سازمانی جدید سروکار دارد. فرهنگ سازمانی جمع ارزشها، هنجارها، آداب و شعائر، باورهای مشترک و استعاره‌هایی است که هر آنچه را که در سازمان اهمیت دارد تعریف می‌کند.

سازمان عصر اطلاعات فرهنگ یکپارچه براساس تفکر یکپارچه دارد.

بروز تفکر یکپارچه که به گونه‌ای فعالانه تغییر را دربرمی‌گیرد بیشتر در شرکت‌هایی محتمل است که ساختار و فرهنگ یکپارچه دارند و برخورد با مسائل به صورت «کل» را ترویج می‌کنند و پیامدهای فراگیرتر فعالیتها را در نظر می‌گیرند. چنین سازمانهایی تعارضهای کسینه‌توزانه و جدایی میان واحدهای سازمانی را کاهش می‌دهند، مکانیزمهایی برای تبادل اطلاعات و اندیشه‌های جدید را در سراسر مرزهای سازمان ایجاد می‌کنند و این اطمینان را پدید می‌آورند که چشم‌اندازهای چندگانه‌ای در تصمیم‌گیریها در نظر گرفته می‌شود و برای کل سازمان به هم پیوستگی و جهتگیری یگانه فراهم می‌آورند.

سازمان عصر صنعتی همانند مدل اسباب‌بازی قدیمی (هوایماها و خودروها) است که به صورت مجموعه‌ای از اجزاء جداگانه، همراه با آموزشهایی درباره چگونگی اتصال این اجزاء به همدیگر عرضه می‌شود. سازمان عصر اطلاعات همانند اسباب‌بازی جدید تغییر شکل یافته است که با پیوندهایی میان شماری از اجزاء متفاوت خود که می‌توان با روی هم قرار دادن آنها وسیله‌ای که کار خاصی را انجام می‌دهد (مثل هوایما) پدید آورد اما با سلسله‌ای از تغییر شکلها در اجزاء سازنده آنها می‌توان وسیله‌ای دیگر را (مثل رباط)، با شکل و هدف تازه، سرهم کرد.


تکاپوی ترویج تنها برای این نیست که فرهنگ سازمانی عصر اطلاعات را خلق کند، بلکه همچنین آگاه کردن مردم مناطق سنتی از مناسب بودن این فرهنگ جدید و نیاز به آن و یافتن منابعی از این فرهنگ است که اعمال آن به شیوه قدیمی رایج در عصر صنعت راحت‌تر باشد.

اثر بخشی و رهبری

توصیف کاتر درباره «برجستگان عرصه تغییر» با توجه به دیدگاههای کار آفرینان عصر اطلاعات نوشته شده بود، اما روح توصیفهای او، مو به مو، مفهوم ترویج به سان

فرهنگهای اثربخش شرکتی در آینده را دربردارد.

برجستگان عرصه تغییر همواره در اوج قابلیت خود عمل می‌کنند، آنان توجه و منابع خود را بر آنچه هنوز نمی‌دانند متمرکز می‌کنند، نه بر کنترل آنچه از پیش می‌دانند و قابلیت‌هایشان را نه تنها بر پایه استانداردهای گذشته (و اینکه چقدر پیشرفت کرده‌اند) بلکه به‌سان نگرشهای آینده (راهی را که هنوز در پیش‌رو دارند) می‌سنجند. آنها نمی‌گذارند گذشته به‌سان سد راه آینده عمل کند. حقیقت این است که اگر بگوییم در گذشته کاری (کارهایی) انجام نشده است، معنیش این نیست که در آینده نیز انجام آن ممکن نیست. و تنها این حقیقت که کاری (کارهایی) که در گذشته انجام شده است، بدین معنی نیست که آن کار باید در آینده نیز باقی بماند.

کارکنان ترویج آینده مدار اثربخش، برجستگان عرصه تغییرند. آنان، برای موفق شدن، به فرهنگ سازمانی حمایتی و انطباق‌پذیر عصر اطلاعات نیازمندند. 

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی