

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# هوش سازمانی

دکتر علیرضا فقیهی  
عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی اراک



دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک  
1389

سرشناسه  
عنوان و نام پدیدآور  
مشخصات نشر  
مشخصات ظاهری  
فروست  
شابک  
وضعیت فهرست-  
نویسی  
یادداشت  
موضوع  
شناسه افزوده  
شناسه افزوده  
رده‌بندی کنگره  
رده‌بندی دیویی  
شماره کتابشناسی ملی  
تاریخ درخواست

تاریخ پاسخگویی  
کد پیگیری

هوش سازمانی

تألیف: دکتر علیرضا فقیهی

ناشر: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

طرح جلد:

نوبت و سال چاپ:

حروفچینی و صفحه‌آرایی: دفتر فنی ولیعصر (سرایبی) 09183495647

شمارگان:

شابک:

قیمت: تومان

نشانی: اراک - میدان امام خمینی (ره) - شهرک دانشگاه آزاد اسلامی اراک

دفتر انتشارات علمی - تلفن: 4130763 / نمابر: 4130578

حق چاپ محفوظ است

تقديم به



## فهرست مطالب

صفحه

عنوان  
پیشگفتار

### فصل اول: هوش و مفاهیم مرتبط با آن

3	1-1- مقدمه
3	2-1- هوش چیست؟
8	3-1- نظریه‌های معاصر هوش
10	4-1- نظریه‌های تازه در باب هوش
11	5-1- پیشرفت‌های جدید در تعریف هوش
12	1-5-1- نظریه هوش سه جزئی‌اشتنبرگ
13	2-5-1- نظریه هوش‌های چندگانه گاردنر
15	3-5-1- نظریه زیست‌بوم شناختی سوسی
17	6-1- هوش هیجانی
20	7-1- هوش فرهنگی
21	1-7-1- عناصر هوش فرهنگی
22	8-1- هوشمندی رقابتی
24	1-8-1- فرایند هوشمندی رقابتی
24	2-8-1- ابزار مورد استفاده برای تحلیل اطلاعات
24	3-8-1- برخی سودمندی‌های هوشمندی رقابتی
26	منابع

### فصل دوم: هوش سازمانی

31	1-2- مقدمه
31	2-2- تعاریف هوش سازمانی
33	3-2- کند ذهنی سازمانی
34	4-2- رویکردهای هوش سازمانی
36	5-2- مقایسه هوش سازمانی با انسانی
37	6-2- هوش سازمانی و هوش مصنوعی
39	7-2- مدل‌ها و چارچوب‌های نظری
39	1-7-2- مدل هوش سازمانی از نظر ماتسودا (1992)
40	2-7-2- چارچوب مفهومی هوش سازمانی از نظر هلال (1997)
43	3-7-2- مدل هوش سازمانی از نظر لیوویتس (1999)
45	4-7-2- مدل هوش سازمانی از نظر البرست (2002)
48	5-7-2- مدل هوش سازمانی شوانینگر (2003)
51	7-7-2- مدل هوش سازمانی از نظر متخصصان پروژه وریارد (2004)
52	8-7-2- مدل هوش سازمانی از نظر سیمیک (2005)
54	9-7-2- ساختار سازمان هوشمند از نظر لفتنر (2008)
56	منابع

### فصل سوم: بینش راهبردی

59	1-3- مقدمه
61	2-3- بینش راهبردی
63	3-3- اهمیت و ضرورت داشتن چشم‌انداز
65	4-3- نشانه‌ها و پیامدهای نداشتن چشم‌انداز
66	5-3- موانع تدوین چشم‌انداز
68	6-3- تفاوت بینش و برنامه
70	7-3- ویژگی‌های بصیرت
71	8-3- سطوح بینش / چشم‌انداز
71	9-3- تمهیدات تدوین چشم‌انداز
72	10-3- خلق و تدوین چشم‌انداز
73	11-3- عناصر اصلی چشم‌انداز
74	12-3- اجزای اصلی بیانیته چشم‌انداز
77	منابع

### فصل چهارم: یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، حافظه سازمانی

81	1-4- مقدمه
82	2-4- یادگیری سازمانی
83	1-2-4- سطوح یادگیری
85	2-2-4- انواع یادگیری
88	3-2-4- اصول سازمان‌های یادگیرنده
90	4-2-4- اهداف سازمان یادگیرنده
91	5-2-4- فعالیت سازمان یادگیرنده
92	3-4- مدیریت دانش
93	1-3-4- تعریف مدیریت دانش
95	2-3-4- ویژگی‌های مدیریت دانش
96	3-3-4- علل پیدایش مدیریت دانش
97	4-3-4- راهبردهای مدیریت دانش
98	5-3-4- داده‌ها اطلاعات، دانش
103	6-3-4- تعریف دانش
108	7-3-4- ایجاد دانش
112	4-4- حافظه سازمانی
113	1-4-4- مفهوم حافظه سازمانی
114	2-4-4- مدل‌های حافظه سازمانی
119	منابع

### فصل پنجم: تغییرگرایی

123	1-5- مقدمه
126	2-5- مفهوم تغییر
129	3-5- تغییر و نوآوری
131	4-5- انواع تغییر
134	5-5- عامل تغییر
135	1-5-5- عامل تغییر «سفیدکلاه»
135	2-5-5- عامل تغییر ماکیاولی
136	3-5-5- عامل تغییر تیر به دست
137	4-5-5- چریک سازمانی
138	6-5- اسب‌انتری‌های تغییر
139	7-5- مدل‌های تغییر
139	1-7-5- مدل ادکار
139	2-7-5- مدل گتو
141	3-7-5- مدل بلونکت و فورنیه
143	8-5- مراحل تغییر

144	1-8-5- مرحله تشخیص
145	2-8-5- مرحله اجرا
150	3-8-5- مرحله ارزیابی
151	9-5- رهبری تحول‌گرا
153	10-5- مقاومت در مقابل تغییر
155	11-5- موانع تغییر
157	12-5- راه‌های غلبه بر مقاومت
160	منابع

### فصل ششم: سرنوشت مشترک / مشارکت

165	1-6- مقدمه
165	2-6- تعریف مشارکت
168	3-6- سیر تکوین مدیریت مشارکتی
170	4-6- ایجاد نظام مشارکت
170	5-6- پیش‌نیازهای مدیریت مشارکتی
177	6-6- موانع و محدودیت‌های فراروی اجرای نظام مشارکتی
179	7-6- رهنمودهایی برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت
181	8-6- نقش‌ها در مدیریت مشارکتی
182	9-6- ویژگی‌های افراد مشارکت‌جو
183	10-6- ویژگی‌های سازمان مشارکت‌جو
184	11-6- آینده مدیریت مشارکت‌جو
185	12-6- نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای
187	1-12-6- اهداف نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای
189	2-12-6- ویژگی‌های نظام موفق پیشنهادهای
189	13-6- تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی
192	منابع

### فصل هفتم: ساختار سازمانی

197	1-7- مقدمه
197	2-7- ساختار سازمانی
200	3-7- انواع ساختارهای سازمانی
201	1-3-7- شیوه‌های سنتی
205	2-3-7- ساختارهای نوین
205	1-2-3-7- ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی
206	2-2-3-7- طرح پنجگانه میتنز برگ
209	3-2-3-7- سازمان بر مبنای پروژه
210	4-2-3-7- سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای
212	5-2-3-7- سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان‌های گروهی
214	6-2-3-7- سازمان با ساخت آزاد
216	7-2-3-7- ساخت سازمانی مازولار (پیمانه‌ای یا پارتی)
217	8-2-3-7- سازماندهی با ساختار سلولی (مجازی)
218	4-7- عوامل اقتضایی تعیین‌کننده ساختار
222	منابع

### فصل هشتم: فناوری اطلاعات و ارتباطات

225	1-8- مقدمه
226	2-8- تاریخچه فناوری اطلاعات
228	3-8- تعریف فناوری اطلاعات
230	4-8- زیرساخت فناوری اطلاعات
233	5-8- نگاهی به مفهوم سواد فناوری اطلاعات و ارتباطات
235	6-8- انسان با سواد در عصر حاضر
235	7-8- سیستم عصبی دیجیتالی
237	8-8- اینترنت شاهره اطلاعاتی

منابع..... 241

### فصل نهم: روحیه سازمانی

245	1-9- مقدمه
245	2-9- روحیه
250	1-2-9- نشانه‌های وجود روحیه بالا و پائین در سازمان
251	2-2-9- روحیه و رضایت
252	3-2-9- رابطه رضایت و روحیه
253	3-9- دیدگاه‌های چند وجهی رضایت شغلی
256	4-9- کیفیت زندگی کاری
258	5-9- تعهد سازمانی
261	منابع

### فصل دهم: عملکرد سازمانی

265	1-10- مقدمه
265	2-10- عملکرد سازمانی
267	3-10- تاریخچه موضوع
267	4-10- کارایی و اثربخشی از دیدگاه‌ها و مکاتب مختلف
268	5-10- رابطه اثربخشی و کارایی
270	6-10- روش‌های سنجش اثربخشی
271	1-6-10- روش‌های مبتنی بر دستیابی به هدف
271	2-6-10- روش سیستم تامین منابع
272	3-6-10- روش مبتنی بر فرایند درونی سازمان
272	4-6-10- مدل استراتژیک پایه‌گذاران سازمان
273	7-10- بهره‌وری کارکنان علمی
274	8-10- مدیریت عملکرد
275	1-8-10- تاریخچه مدیریت عملکرد
278	2-8-10- ماهیت مدیریت عملکرد
280	3-8-10- اصول مدیریت عملکرد
	منابع.....

### فصل یازدهم: چگونه هوش سازمانی را افزایش دهیم؟

283	1-11- مقدمه
283	2-11- تشخیص عوامل کند ذهنی سازمانی
286	3-11- شکاف فرز انگی و بازگشت به هوشمندی
287	4-11- چارچوب مفهومی برای ارتقاء هوش سازمانی
288	5-11- مولفه‌ها و زیر مولفه‌های هوش سازمانی
293	6-11- چهار قابلیت کلیدی هوش سازمانی
295	7-11- گروه‌ها مثل افراد می‌توانند باهوش باشند
297	8-11- رهبران باهوش، فرهنگ هوشمندانه
298	9-11- مغزهای متفاوت
302	منابع.....

## پیشگفتار

انسان محوری‌ترین عنصر در عرصه مدیریت است که در اعصار مختلف مورد توجه دانشمندان مدیریت قرار گرفته است. عامل نیروی انسانی از جمله مهم‌ترین عواملی است که در بقای هر سازمان نقش عمده و اساسی بر عهده دارد. اهمیت نیروی انسانی به حدی است که می‌توان گفت موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی بستگی به تلاش، رفتار، نگرش، شخصیت و هوش افراد نسبت به شغل و سازمانی که در آن کار می‌کنند دارد.

هوش که در ابتدا تصور می‌شد موضوعی فردی است در حال حاضر موضوعی گروهی و سازمانی نیز هست که برای حل مشکلات جمعی، سازمانی و جهانی استفاده می‌شود که افراد بخشی از آن و نه همه آن هستند. به طور کلی می‌توان گفت به دلیل تغییر و تحولات محیط‌های کار و رواج هر چه بیشتر تکنولوژی و ورود آن به زندگی کاری، به جای صحبت از هوش فردی، باید در مورد هوش سازمانی صحبت کرد. وقتی افراد در محیط کار با یکدیگر به عنوان یک گروه کار می‌کنند و مهارت‌های منحصر به فرد خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و از این توانایی‌ها جهت تحقق اهداف سازمانی و

مأموریت‌های آن استفاده می‌کنند به معنی هوش سازمانی است.

اما تأملی در وضعیت سازمان‌های موجود نشان می‌دهد که برخی از سازمان‌ها توانسته‌اند از ظرفیت هوشی کارکنان خود به خوبی استفاده کنند و در مقابل برخی از سازمان‌ها از این جهت موفقیت چندانی نداشته‌اند. نبود بینش مشترک، عدم تمایل به تغییر، ضعیف بودن روحیه گروهی و سرنوشت مشترک، ساختارهای بی‌معنی و ضعف مدیریت دانش و یادگیری سازمانی موجب شده است تا از بهره هوشی کارکنان به خوبی استفاده نشود.

در این کتاب تلاش بر این است که در فصل‌های اول و دوم ابتدا تصویری اجمالی از هوش و مطالعات مربوط به آن ارائه شود و سپس انواع هوش که به تازگی در ادبیات مدیریت و سازمان وارد شده است معرفی گردد و سپس توضیحات مبسوطی در خصوص هوش سازمانی و مدل‌های موجود مطرح شود.

در فصل‌های سوم، چهارم، پنجم، ششم، هفتم، هشتم، نهم و دهم به ترتیب هر یک از مؤلفه‌های هوش سازمانی از قبیل، بینش راهبردی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، تغییرگرایی، مشارکت، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، روحیه، عملکرد سازمانی مورد کنکاش قرار گرفته است و در فصل یازدهم به اجمال راه‌های افزایش هوش سازمانی بررسی شده است.

در خاتمه ضمن تشکر از همه اساتیدی که در این راه از نظرات و راهنمایی‌های آنها بهره‌مند شده‌ام قدر دانی کرده و امید است مطالب این کتاب مورد استفاده دانشجویان رشته‌های مدیریت و مدیران و مسئولان سازمان‌ها قرار گیرد.

دکتر علیرضا فقیهی  
عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی اراک

## فصل اول

هوش و مفاهیم مرتبط با آن



## 1-1- مقدمه

هوش از جمله فرایندهای شناختی در انسان است که به زعم اندیشمندان موجب سازگاری انسان با محیط و سرعت درک و فهم شده و بر سایر ویژگی‌های شناختی تأثیر می‌گذارد. از آنجا که نظریه هوش سازمانی ریشه در هوش انسانی دارد، قبل از پرداختن به چیستی و چرایی هوش سازمانی،<sup>1</sup> بهتر است برخی از مفاهیم مرتبط با هوش انسانی و نظریه‌های مطرح درباره آن و انواع متداول هوش در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. همچنین امروزه مفاهیمی چون هوش هیجانی،<sup>2</sup> هوش‌های چندگانه-<sup>3</sup>، هوشمندی رقابتی<sup>4</sup> و هوش فرهنگی<sup>5</sup> در ادبیات سازمان و مدیریت وارد شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد که در این فصل به طور اجمال به آنها اشاره می‌شود.

## 1-2- هوش چیست؟

موضوع هوش گر چه در قرون گذشته تحت عناوین عقل یا خرد مورد توجه ادبا و فلاسفه بوده است، لکن طرح آن به گونه روان‌شناختی امروزی ویژه قرن بیستم است. با مراجعه به متون کتاب جمهوری<sup>6</sup> افلاطون<sup>7</sup> در می‌یابیم که یونانیان باستان در دو هزار و اندی سال پیش آن را ملاک انتخاب افراد شایسته برای احراز مشاغل حساس قرار می‌دادند. ارسطو معتقد بود که نوجوانان به این دلیل خوش باورند که در مقایسه با بزرگسالان کمتر گول خورده‌اند (آوانزینی،<sup>2</sup> 1984). در قرون نزدیک‌تر به ما کانت<sup>3</sup> با نوشتن کتاب‌های "نقد خردناب"،<sup>4</sup> "نقد خرد عملی"<sup>5</sup> و "نقد قضاوت"<sup>6</sup> کوشید ماهیت آن را از دید فلسفی بیان دارد و سطوح مختلف آن را مشخص سازد. عرفا در مشرق زمین عقل را در مقابل عواطف قرار می‌دادند و راهبردهای آن را بدون عاطفه عشق نابسند توصیف می‌نمودند. مربیان تعلیم و تربیت بر عکس می‌پنداشتند که هیجانات می‌باید با تمهیدات عاقلانه تحت کنترل درآیند تا آسیب‌های کمتری را به

1- Organizational Intelligence

2- Emotional Intelligence

3- Multiple Intelligence

4- Competitive Intelligence

2- Avanzin

3- Kant (1824--1724)

4- Critique De la Raison pure

5- Critique De la pratique

6- Critique De judgement

5- Cultural Intelligence

6- Republic

7- Platon

زندگی اجتماعی انسان وارد سازند. ادبیات عامیانه ملل زنان را کم هوش‌تر از مردان معرفی می‌کردند بدون اینکه شواهد دقیقی برای ادعای خود داشته باشند (بهرامی، 1385، ص 108).

اولین قدم‌های جدید برای زدودن زنگارهای اوهام از چهره هوش با تمایل به سنجش آن در آغاز قرن بیستم برداشته شد. فرانسیس گالتن<sup>1</sup> (1883) نخستین کسی است که به مطالعه و اندازه‌گیری تفاوت‌های فردی پرداخت. وی به عنوان طبیعی‌دان و ریاضی‌دان، علاقه فراوانی به تفاوت‌های فردی داشت، به نظر گالتن هوش عبارت بود از یک سلسله مهارت‌های ادراکی - حرکتی استثنایی که نسل به نسل منتقل می‌شود. از آنجائیکه تمام اطلاعات از طریق حواس کسب می‌شود، هر قدر که دستگاه ادراکی فرد حساس‌تر باشد، به همان نسبت وی از هوش بیشتری برخوردار است (اتکینسون، 1378).

جیمز مک کین کتل (روانشناس آمریکایی) در سال 1890 برای نخستین بار اصطلاح آزمون روانی را به کار برد. در سال 1904، وزارت آموزش و پرورش همگانی فرانسه کمیته‌ای را برای مطالعه در مورد توانایی‌های یادگیری کودکان عقب مانده ذهنی مأمور کرد. بینه<sup>2</sup> و یک روانپزشک به نام تنودور سیمون<sup>3</sup> در این کمیته انواع تکالیف ذهنی را که کودکان در سنین مختلف می‌توانند انجام دهند بررسی کردند و بدین ترتیب نخستین آزمون هوشی را ساختند.

این آزمون که در سال 1905 انتشار یافت 30 سؤال داشت که به ترتیب سطح دشواری از آسان به مشکل تنظیم شده بود و سه کارکرد شناختی یعنی قضاوت، درک و فهم و استدلال را اندازه‌گیری می‌کرد (شریفی، 1376، ص 12). آلفرد بینه در تعریف هوش به جای مهارت‌های ادراکی و حرکتی، توانایی حل مسئله و استدلال را جایگزین کرد. وی هوش را قابلیت عمومی درک و استدلال می‌داند که به شکل‌های مختلفی جلوه‌گر می‌شود. "هوش یک قوه ذهنی بنیادی است که تغییر یا فقدان آن بیشترین اهمیت را در زندگی عملی دارد. درست قضاوت کردن، درست درک کردن، درست استدلال کردن، این‌هاست فعالیت‌های بنیادین هوش". در واقع هوش در نظر بینه در حکم عمل کردن است، عملی که شامل 4 مرحله می‌شود: درک، ابداع، جهت‌یابی و نظارت. مثلاً وقتی که یک مسئله به آزمودنی داده می‌شود، هوش خود را به روش زیر نشان می‌دهد:

- 1- ماهیت مسئله را درک می‌کند و می‌فهمد که مسئله‌ای وجود دارد.
- 2- یک یا چند راه حل که با هدف مورد نظر سازش یافته باشد را ابداع می‌کند.
- 3- در جریان جستجوهای ذهنی یا واقعی که مجبور به انجام آنهاست، هدف یا به عبارتی دیگر جهتی را که باید دنبال کند به وضوح در ذهن خود مجسم می‌کند.

1- Frances Galton

2- Alfred Binet

3- Theodor Simon

4- اقدامات و نتایج احتمالی یا واقعی را مورد انتقاد و بررسی قرار می‌دهد (دادستان و منصور، 1376).

فریمن تعاریف هوش را به چهار دسته تقسیم کرده است:

1- تعاریفی که اساس هوش را سازگاری<sup>1</sup> شخص با محیط می‌دانند.

2- تعاریفی که هوش را استعداد یادگیری<sup>2</sup> می‌دانند.

3- تعاریفی که هوش را گنجایش تفکر انتزاعی<sup>3</sup> می‌دانند.

4- این دسته نسبت به گروه قبلی جامع‌تر است و تعریف و کسلسر شامل آن است: هوش عبارت است از مجموعه یا تمامی استعداد شخص به منظور تفکر و عمل با هدف، منطقی و سازگاری مؤثر با محیط (شاملو، 1376) در حال حاضر چنانچه ما با مراجعه به محتوای آزمون‌های موجود و اساس نظری آنها بخواهیم تعاریف ارائه شده از هوش را طبقه‌بندی کنیم می‌توانیم آنها را در چهار مقوله زیر خلاصه کنیم:

**الف) هوش به عنوان توان درک رابطه:** یافتن رابطه بین پدیده‌ها، به ویژه در مواقعی که از نظر ظاهری تشابه کمی دارند دلیل بر هوش تلقی شده است. هر چه رابطه بین پدیده‌ها پنهان‌تر باشد درک ارتباط بین آنها به هوش بیشتری نیازمند است.

**ب) هوش به عنوان توان سازگاری با موقعیت‌های جدید:** این نظریه بیشتر تحت تأثیر نظریه تکاملی لامارک و اسپنسر<sup>4</sup> شکل گرفته است و بعد وارد مباحث مربوط به روان‌سنجی شده است. گفته می‌شود که در سیر تکامل موجودات، آنهایی که باهوش‌تر بوده‌اند، بهتر توانسته‌اند خود را از مخاطرات دور نگه دارند یا مخاطرات را به کلی دفع نمایند. در مورد انسان، سازگاری با محیط مستلزم دو تلاش مکمل است: یکی تغییر محیط آن گونه که ساخت فیزیکی و شخصیتی افراد اقتضا می‌کند، دوم انطباق فرد با شرایط محیط یعنی تغییر فرد به اقتضای زمان و مکان.

**پ) هوش به عنوان ظرفیت یادگیری:** کالوین و وودرو<sup>5</sup> دو نفر از کسانی هستند که این نظریه را بیش از هر کس دیگر پرورانیده‌اند. به نظر آنها تمامیت دانش آموخته شده به عبارتی می‌تواند درجه هوشمندی افراد را تعیین کند. آنان که مطالب دشوارتری را می‌توانند فرا بگیرند از هوش بالاتری برخوردارند و کسانی که در یادگیری ناتوانی نشان می‌دهند دارای سطح هوش کمتری هستند.

**ت) هوش به عنوان قدرت تفکر انتزاعی:** ترمین<sup>6</sup> استاد دانشگاه استنفورد یکی از اولین کسانی بود که از این نظریه دفاع کرد. به نظر او افراد به همان اندازه باهوش‌ترند که انتزاعی‌ترند. تفکر انتزاعی با استعدادهای کلامی، قدرت حل مسئله و با "هم-

---

1- Adaptation

2- Ability to learn

3- Abstract Thinking

4- Lamarck & Spenser

5- Colvin & Wondraw

6- Terman

نگری" پدیده‌ها همبستگی مثبت بالایی دارد (بهرامی، 1385، ص 110-112). حسن پاشا شریفی به نقل از ایکن<sup>1</sup> ضمن نقد تعاریف ارائه شده از هوش یک جمع‌بندی نسبتاً مشابهی را ارائه می‌کند، به نظر وی به هر یک از تعاریف انتقادهایی وارد است. سازگاری با موقعیت مسلماً برای بقای موجود زنده امری است اساسی، اما توانایی سازگاری، مفهومی گسترده‌تر دارد که رفتار هوشمندانه بخشی از آن است. از سوی دیگر، تعریف ترمن از هوش به عنوان توانایی تفکر انتزاعی، همه ابعاد رفتارهای هوشمندانه را در بر نمی‌گیرد، هر چند تفکر انتزاعی بخش مهمی از رفتار هوشمندانه است.

مفهوم تمام هوش به عنوان توانایی یادگیری، در صورتی که نتایج حاصل از اجرای آزمون‌های هوش به عنوان شاخص هوش تلقی شود، تعریفی نادقیق است. زیرا نمره‌های حاصل از اجرای آزمون‌های هوش با سرعت یادگیری تکالیف جدید همبستگی دارند (ایکن، 1985). وی اشاره می‌کند که با مرور تعریف‌هایی که از هوش به عمل آمده است ملاحظه می‌شود که در این تعریف‌ها مفاهیم زیر به گونه‌ای آشکار یا ضمنی بیان شده‌اند:

- 1- تفکر انتزاعی.
- 2- یادگیری از راه تجربه.
- 3- حل مسائل از راه بینش.
- 4- سازگار شدن با موقعیت‌های جدید.
- 5- تمرکز و تداوم در به کار انداختن توانایی‌ها برای رسیدن به یک هدف مطلوب (شریفی، 1376، ص 40).

### 3-1- نظریه‌های معاصر هوش

اظهار نظرهای مطرح شده در باب هوش گر چه مهم و حائز اهمیت هستند، اما به علت فقدان انسجام کافی نمی‌توانند نام نظریه به خود بگیرند. مطلب دیگری از طرف برخی دیگر از روانشناسان ابراز شده‌اند که می‌توان آنها را حد فاصل اظهار نظرهای ف

نظریه‌های انسجام یافته و معاصر قرار دارد. از جمله ژندایک که هوش را از نظر کارکرد به سه دسته تقسیم می‌کرد.

هوش اجتماعی:<sup>2</sup> آن قسمت از هوش است که به درک روابط بین افراد و گروه‌های اجتماعی می‌پردازد. این هوش ویژگی‌های مؤسسات و نهادهای اجتماعی- آداب و رسوم قومی و قبیله‌ای، همچنین قوانین حقوقی و جزایی را زیر پوشش خود قرار می-

1- Aiken Lewis R

2- Social Intelligence

دهد.

هوش انضمامی: <sup>1</sup> به نوبه خود در رابطه با اشیاء و پدیده‌های مادی فعال می‌شود. این هوش به کاربرد وسایل و ابزار در زندگی روزمره می‌پردازد و تشخیص انتزاعی آنها و یا طبقه‌بندی‌شان را بر عهده می‌گیرد.

هوش انتزاعی: <sup>2</sup> به ما اجازه می‌دهد که نمادها و زبان علامتی را به کار بگیریم و به کمک آنها به تفکر و استدلال بپردازیم. علاوه بر این، نظریه‌های مهم هوش آن‌طور که در آزمون‌های جدید با آن‌ها روبه‌رو هستیم، تحت عناوین زیر قابل بررسی است.

### الف) نظریه‌های عاملی

تحلیل عاملی به مجموعه فعالیت‌های آماری گفته می‌شود که به کمک آنها می‌توان سؤالات متعدد و پراکنده یک آزمون را به دسته یا خوشه‌های همبسته به یکدیگر تقسیم نمود تا مقایسه و قضاوت درباره آنها ساده‌تر گردد. برای این منظور در آغاز، سؤالی را که بهترین شاخص یکی از عامل‌های احتمالی است انتخاب می‌کنند و سپس همبستگی سایر سؤالات را با آن محاسبه می‌نمایند. چنانچه برخی از سؤالات با شاخص‌های مورد نظر همبستگی سطح بالا نشان دادند. آنها را جزو یک عامل تقلی کرده و نامی مناسب برای آنها انتخاب می‌نمایند. به طور مثال اگر در یک آزمون هوش معلوم شود که مثلاً 5 سؤالی که در آغاز به هدف‌های متفاوت در آزمون گنج‌آید شده‌اند یک عامل مشترک، مثلاً ادراک فضایی را می‌سنجد، از آن پس ادراک فضایی را جزء حوزه‌های مورد سنجش آن آزمون معرفی می‌نمایند.

لازمه تحلیل عوامل، تنظیم جدول کامل همبستگی بین تمام ماده سؤالات موجود در آزمون است. این جدول‌ها را اصطلاحاً "ماتریس‌های همبستگی" می‌نامند. ماتریس‌های همبستگی نشانگر درجه یا وزن عددی اشباع آزمون از هر یک از عوامل کشف شده در آن هستند. با مراجعه به این ماتریس‌ها می‌توان دریافت که اولاً هر آزمون دارای چند عامل است و ثانیاً میزان مشارکت هر عامل در کل آزمون چقدر است. از طرفی دیگر مقایسه ماتریس‌های آزمون‌های مشابه و جوه تشابه یا تفاوت آنها را برای ما آشکارتر می‌سازند. با مراجعه به ماتریس‌های همبستگی آزمون‌ها می‌توانیم آزمونی را انتخاب کنیم که ما را به هدف سنجش مورد نظر نزدیک‌تر نماید.

روش تحیل عاملی را از اولین بار پیرسون<sup>3</sup> در سال 1901 پیشنهاد کرد و سپس در سال 1904 اسپیرمن<sup>4</sup> آن را پرورد. افرا مختلف تا کنون در این زمینه به شهرت رسیده‌اند که از آن جمله به ترستون<sup>5</sup> (1947)، گیلفورد<sup>6</sup> (1967) و ورنون<sup>7</sup> و کتل<sup>1</sup> می‌

1- Concuete Intelligence

2- Abstract Intelligence

3- Pearson

4-Spearman

5- Thurstone

6- Guilford

7- Vernon

توان اشاره کرد.

### ب) نظریه‌های فرایند مداری<sup>2</sup> هوش

توجه به فرایند کارکرد هوش به جای کمیت بازده آن پدیده‌ای است نو که در دهه‌های اخیر با گسترش نظریه شناختی وارد حوزه روان‌سنجی شده است. در این نظریه

اندازه‌گیری تفاوت‌های فردی، مانند اکثر آزمون‌های متعارف هوش، توجه نمی‌شود بلکه بیشترین اهمیت به شیوه‌ای داده می‌شود که آزمودنی‌ها برای ارائه پاسخ در پیش می‌گیرند. برای روشن شدن مطلب مثالی بزنیم. دو معلم را در نظر بگیرید که در دو کلاس موازی دبیرستان مشغول به تدریس دروس ریاضی هستند. به هنگام تصحیح اوراق، معلم اول به راه حل دانش‌آموزان توجه نمی‌کند و فقط به استناد درستی یا نادرستی عدد جواب هر مسئله به دانش‌آموزان نمره می‌دهد. معلم دوم برعکس اتخاذ راه حل‌ها را مهم‌تر از درستی یا نادرستی جواب‌ها تلقی می‌کند و به همین جهت مسیری را که هر دانش‌آموز برای حل هر مسئله طی کرده است با دقت مورد بررسی قرار می‌دهد. این معلمان هر دو به ارزشیابی می‌پردازند لکن یکی نتیجه کارکرد را ملاک ارائه نمره‌ها قرار می‌دهد دیگری فرایند کارکرد را. آزمون‌هایی که بر بنیاد نظریه فرایند مداری هوش ساخته شده‌اند نیز فرایند فعالیت‌های هوشمندان را ارزشیابی می‌کنند. در این آزمون‌ها پاسخ هر فرد با فرم‌های به دست آمده از پاسخ افراد دیگر سنجیده نمی‌شوند بلکه با در نظر گرفتن مراحل رشد هوش، آن گونه ارزشیابی می‌شود که در نظریه‌های شناختی هوش ارائه شده‌اند (بهرامی، 1385).

### 1-4- نظریه‌های تازه در باب هوش

تا دهه 1960 پژوهش در باب هوش در استیلائی رویکرد "عاملی" قرار داشت. لیکن همگام با رشد و گسترش روانشناسی شناختی و تأکید آن بر الگوهای پردازش اطلاعات، رویکرد تازه‌ای در این زمینه مطرح گردید. هر چند محققان برای رویکرد تازه تعریف‌های تا حدی متفاوت به دست می‌دهند لیکن اندیشه زیربنایی در آن متضمن تلاش برای فهم و شناسایی هوش در قالب آن دسته از فرایندهای شناختی است که هنگام پرداختن به فعالیت‌های هوش‌مدار به کار می‌افتد (کارپنتر،<sup>3</sup> جاست<sup>4</sup> و شل<sup>5</sup> 1990؛ هانت،<sup>6</sup> 1990). رویکردهای پردازش اطلاعات به سه پرسش زیر می‌پردازند:

- 
- 1- Cattell
  - 2- Process- Oriented
  - 3- Carpenter
  - 4- Just
  - 5- Shell
  - 6- Hunt

- 1- در آزمون‌های گوناگون هوش کدام فرایندهای ذهنی دست‌اندر کار هستند؟
  - 2- سرعت و دقت رویداد این فرایندها چگونه رقم می‌خورد؟
  - 3- این فرایندها بر کدام دسته‌بازنمایی‌های ذهنی از اطلاعات عمل می‌کنند؟
- در این رویکرد به عوض تلاش برای تبیین هوش در قالب عامل‌ها، تعیین فرایندهای ذهنی زیرساز در رفتار هوشمندانه دنبال می‌شود. نمونه اینکه تفاوت‌های فردی در هر تکلیف<sup>1</sup> مفروض، ناشی از فرایندهای خاص و سرعت و دقت آنها به شمار می‌رود که هر فرد برای اجرای آن تکلیف به کار می‌اندازد. این رویکرد در پی آن است که به کمک الگوی پردازش اطلاعات مختص هر تکلیف، بتواند ویژگی‌های فرایندهایی را شناسایی کند که در اجرای تکلیف به کار می‌رود. این ویژگی‌ها ممکن است منحصر به پاسخ ساده به سؤال چند گزینه‌ای، یا شامل تعیین سرعت پاسخ یا حرکات مرتبط چشم با آن پاسخ نیز باشند. هدف این است که از کلیه اطلاعات لازم برای تخمین کارایی هر یک از ابعاد فرایند مطلوب استفاده شود (محمدتقی براهنی و همکاران، 1386، به نقل از اتکینسون، 1999).

### 1-5- پیشرفت‌های جدید در تعریف هوش

پژوهشگران برای تعریف کردن هوش، اخیراً روش تحلیل عاملی را با پردازش اطلاعات ترکیب کرده‌اند. به اعتقاد آنها، عوامل موجود در آزمون‌های هوش، استفاده محدودی دارند مگر اینکه بتوانیم فرایندهای شناختی مسبب آنها را شناسایی کنیم. بعد از اینکه زیربنای هوشبهر را شناختیم، تازه متوجه خواهیم شد که چرا یک کودک خوب یا بد عمل می‌کند و برای بهبود عملکرد، روی چه توانایی‌هایی باید کار کرد. این پژوهشگران، در مورد نمرات آزمون هوش کودکان تحلیل اجزایی<sup>2</sup> انجام می‌دهند؛ یعنی اینکه، آنها می‌خواهند بین جنبه‌ها (یا اجزای) پردازش اطلاعات و هوشبهر کودکان، رابطه پیدا کنند.

### 1-5-1- نظریه هوش سه جزئی اشتنبرگ

شکل نشان می‌دهد که نظریه هوش سه جزئی اشتنبرگ (1985-1997) از سه خرده نظریه تشکیل می‌شود که بر یکدیگر تأثیر دارند. اولی، خرده نظریه اجزایی<sup>3</sup> است که مهارت‌های پردازش اطلاعات زیربنای رفتار هوشمندانه را توضیح می‌دهد. عناصر آن عبارتند از: به کارگیری راهبرد، فراگیری دانش، فراشناخت، و خودگردانی.

به عقیده اشتنبرگ، استفاده کودکان از این اجزا صرفاً یک مسئله استعداد درونی نیست، بلکه در عین حال، حاصل شرایطی است که هوش در آنها ارزیابی می‌شود.

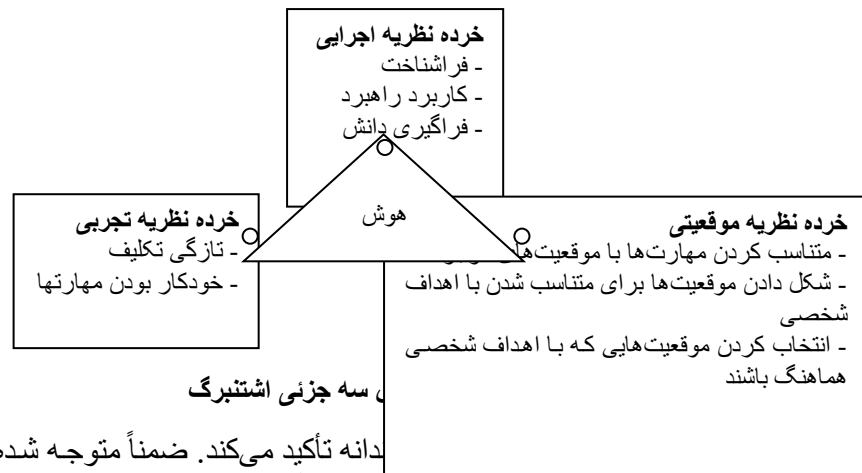
---

1- Task

2- Componential Analysis

3- Componential Subtheory

خرده نظریه تجربی<sup>1</sup> می‌گوید: افراد بسیار باهوش، در مقایسه با افراد کم‌هوش، اطلاعات را در موقعیت‌های تازه، ماهرانه‌تر پردازش می‌کنند. وقتی که تکلیف جدیدی به فرد باهوش داده می‌شود، او سریع‌تر آن را یاد می‌گیرد و به طور خودکار راهبردهایی را اتخاذ می‌کند که حافظه فعال او برای جنبه‌های دشوار موقعیت، آزاد می‌شود. لحظه‌ای به تلویحات این دیدگاه برای ارزیابی هوش کودکان فکر کنید. برای اینکه کودکان را از نظر تیزهوشی با هم مقایسه کنیم- یعنی بدانیم توانایی آنها برای برخورد با مسائل تازه و یادگیری کارآمد چقدر است- باید همه آنها را با مواد آزمون ناآشنایی مواجه سازیم. در غیر این صورت، برخی از کودکان صرفاً به تجربه‌های گذشته‌شان، نه به خاطر اینکه از لحاظ شناختی ماهرتر هستند، باهوش‌تر به نظر می‌رسند. سومین قسمت الگوی اشتنبرگ، خرده نظریه موقعیتی<sup>2</sup> است. این خرده نظریه می‌گوید: افراد باهوش، توانایی‌های پردازش اطلاعات خود را به طرز ماهرانه‌ای با امیال شخصی و ضروریات زندگی روزمره خود وفق می‌دهند تا با نیازهایشان متناسب شود. اگر آنها نتوانند آن موقعیت را شکل دهند، موقعیت‌های جدیدی را انتخاب می‌کنند که با اهدافشان هماهنگ باشند. برخی کودکان به خاطر پیشینه خود، رفتارهای لازم برای موفقیت در آزمون‌های هوش را با ارزش می‌دانند و به راحتی با تکالیف و شرایط آزمون، سازگار می‌شوند، سایر کودکان، که تاریخچه زندگی متفاوتی دارند، موقعیت آزمون را سوء تعبیر یا کاملاً آن را رد می‌کنند، زیرا که با نیازهای آنها متناسب نیست.



بدانه تأکید می‌کند. ضمناً متوجه شده‌اید که دیدگاه‌های او به اختلاف نظر درباره سوگیری فرهنگی در هوش آزمایی مربوط می‌-

1- Experimental Subtheory

2- Contextual Subtheory

شود.

### 1-5-2- نظریه هوش‌های چندگانه گاردنر

نظریه هوش‌های چندگانه<sup>1</sup> هوارد گاردنر<sup>2</sup> (1983، 1993، 2000) در مورد این‌که چگونه مهارت‌های پردازش اطلاعات زیربنای رفتار هوشمندانه را تشکیل می‌دهند، دیدگاه دیگری را در اختیار می‌گذارد. اما این نظریه برخلاف رویکرد اجزایی، با آزمون‌های موجود هوش شروع نمی‌کند و سعی ندارد عناصر پردازش را که برای موفق شدن در آنها ضروری هستند، به طور جداگانه بررسی کند. در عوض، گاردنر معتقد است که هوش را باید بر حسب مجموعه عملیات مجزایی تعریف کرد که به افراد امکان می‌دهند تا فعالیت‌هایی را انجام دهند که از لحاظ فرهنگی ارزشمند هستند.

جدول 1-1: هوش‌های چندگانه گاردنر

هوش	عملیات پردازش	عملکرد، تخصصی احتمالی
زبانی	حساسیت نسبت به صداها، وزن‌ها، معانی کلمات و وظایف مختلف زبان	شاعر، روزنامه‌نگار
منطقی - ریاضی	حساسیت نسبت به طرح‌های منطقی یا عددی و توانایی پی بردن به آنها، توانایی درک کردن زنجیره‌های طولانی استدلال منطقی	ریاضی‌دان
موسیقیایی	توانایی تولید و درک کردن دانگ، ریتم (یا ملودی) و اصوات هنری، فهمیدن شیوه‌های بیان موسیقیایی	ویولونیست، آهنگساز
فضایی	توانایی درک کردن عمیق دنیای تجسمی - فضایی، تغییر شکل دادن این ادراک‌ها، و آفریدن جنبه‌هایی از تجربه تجسمی در غیاب محرک‌های مربوطه	مجسمه‌ساز، دریانورد
بدنی - جنبشی	توانایی به کارگیری ماهرانه بدن برای مقاصد بیانگری و هدفمند، توانایی نگه داشتن ماهرانه اشیاء	رقاص، ورزشکار
طبیعت‌گرا	توانایی تشخیص دادن و طبقه‌بندی انواع حیوانات، مواد معدنی، و گیاهان	زیست‌شناس
میان‌فردی	توانایی پی بردن و پاسخ دادن مناسب به خلق‌ها، سرشت‌ها، انگیزش‌ها و گیاهان	درمانگر، فروشنده
درون‌فردی	توانایی متمایز کردن احساس‌های درونی پیچیده و به کارگیری آنها برای هدایت کردن رفتار خویش، آگاهی از توانمندی‌ها، ضعف‌ها، امیال و هوش خویش	افرادى که خود را به طور مشروح و دقیق می‌شناسند.

منبع: گاردنر، 1983، 1993، 1998، 2000.

بنابراین، گاردنر مفهوم هوش عمومی را کنار می‌گذارد و هشت هوش مستقل را معرفی می‌کند. گاردنر معتقد است که هر هوشی یک مبنای زیستی منحصر به فرد،

1- Theory of multiple intelligences

2- Howard Gardner

یک روند رشد مجزا، و عملکرد تخصصی دارد. در عین حال، او تأکید می‌کند که برای تبدیل هر پتانسیل خامی به نقش اجتماعی پخته، فرایند طولانی آموزش و تحصیلات ضروری است. این به معنی آن است که ارزش‌های فرهنگی و فرصت‌های یادگیری، تأثیر بسیار زیادی بر قوای عقلانی کودک و از قوه به فعل درآوردن این توانایی‌ها دارند.

در مورد فهرست توانایی‌های گاردنر هنوز باید تحقیق شود. برای مثال، شواهد زیستی برای مستقل بودن توانایی‌های اضعیف است. از این گذشته، آزمون‌های هوش موجود، تعدادی از هوش‌های گاردنر، از هوش زبانی، منطقی-ریاضی، و فضایی را ارزیابی می‌کنند و پژوهش نشان می‌دهد که آنها ویژگی‌های مشترکی دارند. با این حال، نظریه گاردنر برای پی بردن به استعدادها خاص کودک و پرورش آنها خیلی مفید بوده است (لورا برک 2001 به نقل از سید محمدی، 1386).

### 1-5-3- نظریه زیست‌بوم شناختی سوسی

نظریه اشتنبرگ با این انتقاد روبرو است که: قسمت‌های متعددی دارد که به هم پیوند نمی‌خورند (ریچاردسن، 1986). این انتقاد هم از آن شده که نتوانسته نشان بدهد که حل مسائل در بافت زندگی چگونه روی می‌دهد؛ عده دیگری هم معتقدند این نظریه جنبه‌های زیستی هوش را فرو گذاشته است.

استفن سوسی<sup>1</sup> (1990) تلاش کرده ضمن بنا کردن نظریه خود بر پایه نظریه اشتنبرگ و نشان دادن نارسایی‌های آن، از طریق تکیه بیشتر بر بافت و تأثیر آن بر حل مسائل، نارسایی‌ها را از بین ببرد.

پیشنهاد سوسی این است که به جای فقط یک هوش عمومی زیربنایی یا g<sup>2</sup>، "استعدادهای شناختی چندگانه" دست اندرکار هستند که بنیاد زیستی دارند که برای فرایندهای ذهنی حد و مرز تعیین می‌کنند. این استعدادها پیوند تنگاتنگی نیز با فرصت-ها و چالش‌های موجود در محیط شخص یعنی بافت دارند.

سوسی بافت را برای تحقق توان‌های شناختی ضروری می‌داند. منظورش از "بافت"، زمینه‌های اطلاعات و همچنین عواملی از قبیل شخصیت، انگیزش و آموزش است. بافت‌ها ممکن است ذهنی، اجتماعی یا جسمانی و نیز فیزیکی باشند (سوسی و روازی<sup>3</sup>، 1994). این امکان وجود دارد که شخص یا جمعیتی معین فاقد توانایی ذهنی خاصی به نظر برسند، اما این هم ممکن است که به شرط فراهم شدن بافت انگیزشی و علاقه‌مندی لازم، همان شخص یا جمعیت عملکرد بهتری در آن زمینه از خود نشان دهد. یکی از نمونه‌های متعدد این واقعیت بررسی طولی لویی ترمن<sup>4</sup> (ترمن و اودن<sup>1</sup>،

1- Stephen Ceci

2- General

3- Roazzi

4- Lewis Terman

1959) با کودکان پر هوش‌بهر بود. گمان می‌رفت هوش‌بهر آدمی با میزان پیشرفت او همبستگی داشته باشد. نگاه باریک بین به نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد فرزند خانواده‌های پردرآمد در بزرگسالی موفق‌تر از فرزندان خانواده‌های کم‌درآمد شدند، و علاوه بر این، کودکانی که در دوران رکود بزرگ اقتصادی به بزرگسالی رسیدند ناموفق‌تر از کودکانی بودند که در دوره بعدی یعنی دوره فراوانی کار و شغل به بزرگسالی رسیدند. سوسی می‌نویسد "زیربنا و اساس ... یعنی همان کنام<sup>2</sup> یا جای پای استوار بوم شناختی شخص که رشد تخصصی و تاریخی او را در بر می‌گیرد بسیار نیرومندتر و فراتر از هوش‌بهر شخص توفیق اقتصادی و حرفه‌ای او را رقم می‌زند" (1990، ص 62).

سوسی با نگرشی سنتی و مرسوم به هوش مبنی بر اینکه فارغ از زمینه موضوعی، هوش با استعداد تفکر انتزاعی ارتباط داشته باشد نیز مخالف است. او معتقد است توان تفکر پیچیده، وابسته به دایره دانش و معلومات شخص در زمینه‌ها یا بافت‌های مربوطه است. مردمان باهوش بیش از آن که استعداد بیشتری برای تفکر انتزاعی داشته باشند دارای دانش بسنده و شایسته در زمینه‌ای هستند که درباره مسئله‌های آن می‌توانند دست به تفکر پیچیده بزنند (سوسی، 1990). همین کار و فعالیت در هر زمینه است. مثلاً برنامه‌نویسی کامپیوتر - که موجب می‌شود پایگاه دانشی شخصی رشد پیدا کند و سازمان یافته‌تر شود. و همین امر در طول زمان به عملکردهای هوشمندانه‌تری - مثل نوشتن برنامه‌هایی با کارایی بیشتر - می‌انجامد.

خلاصه اینکه در نظر سوسی عملکرد هوشی روزمره و عادی یا کارکرد شخص در زندگی واقعی را هوش‌بهر و مفاهیم زیست‌شناختی از قبیل هوش عمومی نمی‌توانند به تنهایی تبیین کنند؛ بلکه عملکرد هوشی محصول تعامل چند استعداد شناختی با پایه‌های دانشی غنی است که بسیار سازمان یافته نیز باشد (براهنی، 1386، ص 449).

## 1-6- هوش هیجانی

گلمن<sup>3</sup> با مطرح ساختن پژوهش‌های خارق‌العاده‌ای که در زمینه مغز و رفتار انجام شده است، نشان می‌دهد که عوامل دیگری دست‌اندرکارند که موجب می‌شوند افرادی که هوش‌بهر بالایی دارند، در زندگی موفقیت‌های چندانی به دست نیاورند، اما کسانی که هوش متوسطی دارند، در مسیر موفقیت قرار بگیرند. این عوامل جنبه دیگری از هوشمندی را شامل می‌شوند که گلمن آن را "هوش هیجانی" می‌خواند. هوش هیجانی موارد زیر را شامل می‌شود: خودآگاهی و کنترل، تکانشگری، پایداری، اشتیاق و

1- Oden

2- Niche

1- دکتر دانیال گلمن، مسئول نگارش بخش مربوط به رفتار و علوم مغزی را در (Daniel, Goleman) نیویورک تایمز بر عهده دارد دکترای خود را از دانشگاه هاروارد دریافت کرده، مدتی در همانجا به تدریس اشتغال داشت و بیشتر به عنوان دبیر مجله Psychology Today کار می‌کرد.

انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی (نسرین پارسا، 1383، ص 11).  
 پیتر سالووی و جان مهیر (1997) هوش هیجانی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: هوش هیجانی توانایی درک هیجانات و عواطف به منظور دستیابی و ایجاد هیجاناتی است تا ضمن کمک به تفکر بهتر بتواند به شناخت هیجانات و عواطف پردازد. ضمناً هماهنگی لازم میان عواطف و احساسات برای ارتقاء عاطفی و هوش را فراهم آورد.  
 هوش هیجانی شامل چهار محدوده است که عبارتند از:

1- تشخیص هیجانات/ عواطف: توانایی شناخت چگونگی احساسات خودمان و آنهایی که در اطرافمان هستند.

2- استفاده از هیجانات/ عواطف در صیقل دادن و تسهیل اندیشه: توانایی ایجاد یک هیجان و سپس دلایلی که منجر به شکل‌گیری این هیجان شده است.

3- درک و فهم هیجانات/ عواطف: توانایی درک و شناخت هیجانات پیچیده و سلسله‌های هیجانی و اینکه چگونه هیجانات و عواطف از یک حالت به یک حالت دیگر در می‌آیند.

4- مدیریت کردن هیجانات/ عواطف: توانایی مدیریت هیجانات خود و دیگران را فراهم می‌سازد (آقایار، شریفی درآمدی، 1385).

مطالعات مستمر ثابت می‌کند افراد باهوش هیجانی بالا در کارشان و روابط فردی موفق‌ترند که دلایل آن می‌تواند مربوط به عوامل زیر باشد:

- 1- رهبران سازمانی برجسته بوده‌اند.
- 2- به دیگران روحیه می‌دهند.
- 3- در کار گروهی هماهنگی بیشتری از خودشان نشان می‌دهند.
- 4- تضاد و اختلافات را می‌توانند تحمل و مدیریت کنند.
- 5- برای رسیدن به اهداف، همکاری اثربخش‌تری با دیگران دارند.
- 6- در مواجهه با تنوع‌ها (نژاد، فرهنگ، ملیت، جنسیت) دیدگاه مثبت دارند.
- 7- میان هیجان و منطق تعادل برقرار می‌کنند.
- 8- نسبت به احساسات خود و دیگران آگاه و مطلع‌اند.
- 9- در مواقع لزوم با دیگران ابراز همدلی و همدردی می‌کنند.
- 10- در مواجهه با فشار روانی انعطاف نشان می‌دهند.
- 11- خود برانگیختگی بالایی دارند.
- 12- در مسائل فروشستگی موفق‌تر هستند.
- 13- می‌توانند رفتار دیگران را تحت تأثیر قرار دهند.
- 14- هیجانات منفی مانند خشم، ترس و ناکامی را کنترل و جهت مثبت به آن می‌دهند.

15- تفاوت‌های فردی دیگران را به خوبی تحمل می‌کنند (آقایار، شریفی درآمدی، 1385).

جدول 1-2: مهارت‌های هوش هیجانی از نظر گلمن

قابلیت اجتماعی	قابلیت فردی
الف) همدلی شامل: - شناخت و درک حالات روانی دیگران - رشد و بهسازی دیگران	الف) خودآگاهی شامل: - آگاهی هیجانی - توانایی خود ارزیابی صحیح
ب) خدمت‌مداری	ب) اعتماد به نفس
ج) مدیریت و استفاده درست از تنوع‌ها (جنسیت، ملیت، نژاد و ...)	ج) خودگردانی شامل: - خودکنترلی - اعتمادسازی درونی - وظیفه‌شناسی (وجدان کاری) - سازگاری - نوآوری
د) آگاهی سیاسی	د) انگیزش شامل: - گرایش به موفقیت و کامیابی - تعهد - ابتکار عمل - خوش‌بینی
ه) مهارت‌های اجتماعی شامل: - نفوذ / تأثیرگذاری - ارتباطات - مدیریت تعارض - رهبری - تسریع و کمک به تغییرات ضروری - تحکیم پیوندها - تشریح مساعی و مشارکت - صلاحیت و شایستگی گروه	

### 1-7- هوش فرهنگی

در بین مهارت‌های مورد نیاز قرن 21، توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی حائز اهمیت است. محیط کار جهانی، نیاز به افرادی دارد که با فرهنگ‌های مختلف آشنا باشد و بتواند با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط مناسب برقرار کنند. برای این منظور، افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند. توانایی فرد برای تطبیق با ارزش‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها عادت کرده است و کارکردن در یک محیط متفاوت فرهنگی معرف هوش فرهنگی است. هوش فرهنگی، منبع بالقوه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی است (فیاضی و جان‌نثار احمدی، 1385).

هوش فرهنگی، توانایی افراد برای رشد تخصصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراث‌های فرهنگی، آداب و رسوم و ارزش‌های گوناگون و رفتار مؤثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت است. ارلی و آنگ<sup>1</sup> (2004) هوش فرهنگی را به عنوان قابلیت فرد برای سازگاری مؤثر با قالب‌های نوین فرهنگی تعریف می‌کنند و ساختار هوش فرهنگی را به انواع دیگر هوش از جمله هوش عاطفی و اجتماعی مربوط می‌دانند.

هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های

1- Early & Ang

کاری متنوع دارد. برخی از جنبه‌های فرهنگ را به راحتی می‌توان دید. عوامل آشکاری مثل هنر، موسیقی و سبک رفتاری از این جمله‌اند. اما بیشتر بخش‌های چالش برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی‌شوند اما بر رفتار افراد مؤثرند. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهد دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت متنوع فرهنگی می‌دهد.

مطرح شدن هوش فرهنگی به عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت اقتصاد جهانی به دلیل پاسخگویی به سوالات زیر بوده است:

- چگونه مدیران می‌توانند توانایی‌های خود را در تطبیق مؤثر با فرهنگ‌های مختلف بهبود بخشند؟

- چرا برخی افراد دارای توانایی بالقوه‌ای برای رویارویی با چالش‌های کاری در محیط‌هایی با فرهنگ متفاوت هستند؟

- افراد چگونه می‌توانند در محیط‌های کاری متنوع از نظر فرهنگی- در کشور خود یا بیگانه- به حداکثر بهره‌وری دست یابند؟

- سازمان‌ها چگونه می‌توانند خود را برای انجام وظیفه در سرتاسر جهان آماده و تجهیز کنند؟

- سازمان‌ها چگونه می‌توانند عملکردهای فردی و گروهی خود را در محیطی با تنوع فرهنگی بهینه سازند؟ (تان جو،<sup>1</sup> 2004)

### 1-7-1- عناصر هوش فرهنگی

هوش فرهنگی سه بخش و عنصر اساسی دارد: عنصر شناختی، عنصر روانی و انگیزشی و عنصر فیزیکی و رفتاری.

- عنصر شناختی (ذهن) به مهارت‌های تفکر عمومی اشاره دارد که افراد به منظور شناخت چگونگی و چرایی فعالیت در محیط‌های جدید از آن استفاده می‌کنند. این شناخت علاوه بر عقاید و ارزش‌های افراد، روش‌ها و رویه‌هایی که دیگران برای انجام کار استفاده می‌کنند را نیز در بر می‌گیرد. برای بسیاری از مردم یافتن روزه‌ای به فرهنگ‌های بیگانه دشوار است؛ اما فردی که از جنبه ذهنی و شناختی دارای هوش فرهنگی نیرومندی باشد. مفاهیم مشترک را زود پیدا می‌کند. شناخت تفاوت‌های فرهنگی ممکن است پرسیدن سوالاتی درباره عوامل برانگیزاننده افراد در فرهنگ‌های گوناگون باشد. یادگیری مفاهیم فرهنگ دیگران به درک و شناخت رفتارهای آنان کمک می‌کند.

- عنصر روانی و انگیزش (قلب، دل) به افراد کمک می‌کند در مقابل موانع پایدار

باشند تا بتوانند خود را با فرهنگ دیگران سازگار سازند. این بخش ممکن است مشکل‌ترین یا مبهم‌ترین جزء هوش فرهنگی باشد. ورود به دنیای فرهنگ بیگانه مستلزم غلبه بر یکسری موانع خاص است. داشتن انگیزه و پشتکار و باور قوی در این راه بسیار مؤثر است. فرهنگ‌ها در بسیاری از موارد با یکدیگر متفاوت هستند. به عنوان مثال شیوه دست دادن و نشستن در ملاقات‌های کاری از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. نادیده گرفتن این تفاوت‌ها به مخدوش شدن ارتباط منجر می‌شود، گاهی اوقات تعامل افراد با فرهنگ‌های متفاوت مثل نزدیک شدن دو آهن‌ربا با قطب‌های یکسان است. بدون داشتن انگیزه کافی، هوش فرهنگی بی‌مفهوم است. این عنصر توانایی همدل شدن را مدنظر قرار می‌دهد. تمایل به برقراری ارتباط و استمرار در راه رسیدن به هدف، بزرگ‌ترین شکاف‌های فردی را پوشش می‌دهد.

- عنصر فیزیکی و رفتاری (جسم) هوش فرهنگی به توانایی فرد برای انجام واکنش‌های مناسب اشاره دارد. رفتار و سلوک فرد باید نشان دهد که به فرهنگ طرف مقابل علاقه دارد و سعی می‌کند مؤلفه‌های فرهنگی آنها را بپذیرد و به آن احترام بگذارد. بسیاری از تفاوت‌های فرهنگی، توسط اعمال فیزیکی قابل مشاهده و انعکاس است. شناخت و انگیزه بدون انجام یک واکنش مؤثر مناسب ارزش خود را از دست می‌دهند. به همین دلیل، هوش فرهنگی باید در برگزیده توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای نشان دادن واکنش با آن فرهنگ باشد (ارلی و ماساکوواسکی،<sup>1</sup> 2004).

### 8-1- هوشمندی رقابتی

بر اساس تعریف جامعه کارشناسان، هوشمندی رقابتی؛ برنامه سیستماتیک و اخلاقی است برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات بیرون سازمان که برنامه‌ها، تصمیمات و عملیات شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر هوشمندی رقابتی فرایند افزایش توان رقابتی بازار از طریق درک رقبا و محیط رقابتی است. همچنین می‌توان گفت: هوشمندی رقابتی عبارت است از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در خصوص قابلیت‌ها، نقاط ضعف و نیات رقابتی تجاری که با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع آزاد و از طریق قانونی و اخلاقی کسب می‌شود.

هوشمندی رقابتی مدیران ارشد سازمان‌ها را در هر اندازه‌ای که باشند، قادر می‌سازد تصمیمات خود را بر اساس آگاهی از اطلاعات بازار، تحقیق و توسعه تاکتیک‌های سرمایه‌گذاری در کسب و کار و غیره، اتخاذ کنند. هوشمندی رقابتی بخش جدایی‌ناپذیر از پدیده روبه‌ظهور "اقتصاد دانایی" است.

بر اساس تعریف دانشکده مدیریت فرانسه،<sup>2</sup> هوشمندی رقابتی عبارت است از هنر یافتن، جمع‌آوری، فن‌آوری و ذخیره سازی اطلاعات به منظور دسترسی و استفاده

1- Early and Mosakowski

2- GTILAB

پرسنل در تمام سطوح سازمان، تا ضمن شکل دادن به آینده سازمان، از وضعیت موجود نیز در قبال تهدیدات رقابتی حمایت کنند.  
از دیدگاه این دانشکده مفهوم هوشمندی رقابتی به چهار مقوله اصلی قابل تقسیم است:

- 1- آگاهی تجاری/بازاریابی- که عمدتاً اطلاعات مشتریان، تأمین‌کنندگان، خریداران و توزیع‌کنندگان گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.
- 2- آگاهی از وضعیت رقبا- که متمرکز بر مسائلی از قبیل سیاست‌های قیمت-گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا است.
- 3- آگاهی فناوری و تکنیکی- که با تحقیقات پایه و کاربردی، کارخانجات، فرایندها و هنجارها و حق اختراع سر و کار دارد.
- 4- آگاهی راهبردی و اجتماعی- که به مسائلی از قبیل قوانین، مسائل مالی و مالیاتی، مسائل سیاسی و اقتصادی و جنبه‌های اجتماعی و منابع انسانی می‌پردازد.

### 1-8-1- فرایند هوشمندی رقابتی

- هوشمندی رقابتی حاصل از عوامل و قدم‌های پیوسته زیر است:
- طرح‌ریزی و هدایت (همکاری و تبادل نظر با تصمیم‌گیران برای شناسایی و پوشش نیازمندی‌های هوشمندی).
  - جمع‌آوری و تدوین فعالیت‌ها (در چارچوب قانون و رعایت نکات اخلاقی).
  - آنالیز (تفسیر و تعبیر داده‌ها و تبدیل به فعالیت).
  - انتشار (ارائه یافته‌ها به تصمیم‌گیران).
  - بازخورد (اطلاعات و نتایج تصمیم‌گیری برای استفاده‌های بعدی و استمرار هوشمندی به صورت گزارش تهیه می‌شود) (رسولیان و یارمحمدی، 1383).

### 1-8-2- ابزار مورد استفاده برای تحلیل اطلاعات

بر اساس بررسی جامعه کارشناسان هوشمندی رقابتی ابزار مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل اطلاعات هوشمندی رقابتی سازمان‌ها عبارت است از تحلیل اطلاعات رقبا، تحلیل مالی، SWOT، سناریوپردازی، تحلیل برد/باخت، بازی جنگ، تحلیل ترکیب بهینه متغیرها، مدل سازی و شبیه‌سازی که از لحاظ درصد استفاده و درصد اثربخشی به ترتیبی که ارائه گردید مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### 1-8-3- برخی سودمندی‌های هوشمندی رقابتی

- افزایش درجه اطمینان از تصمیمات استراتژیک که بر اساس هوشمندی رقابتی اتخاذ شده است.
- افزایش دانش باز.

- بهبود بخشیدن به ارتباطات، چند وظیفه‌ای<sup>1</sup> در سازمان.
  - بهبود کیفیت محصول و خدمت در مقایسه با رقیب.
  - کمک به پیش‌بینی بهتر روندهای بازار و نوسانات آن.
  - بهبود در امر پیش‌بینی استراتژی رقیب.
  - کشف مشتریان جدید و بالقوه.
  - درس آموختن از شکست و موفقیت دیگران.
  - تسهیل در امر ورود به کسب و کار جدید.
  - افزایش بهره‌وری.
  - افزایش واکنش‌های پیش‌فعال<sup>2</sup> نسبت به واکنش‌های انفعالی.
  - افزایش توان سازمان برای انطباق با تغییرات محیط.
  - به روز نگه داشتن آگاهی شرکت از تغییراتی که فعالیت شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نجفی حقی، 1383).
- سخن پایانی این که علاوه بر موارد یاد شده انواع دیگری از هوش نظیر هوش سازمانی، هوش معنوی<sup>3</sup> و هوش اخلاقی<sup>4</sup> نیز در کانون توجه نظریه‌پردازان و متخصصان قرار گرفته است. هوشمندی افرادی و سازمان‌ها بیانگر نوعی توانایی و قابلیت است که آنها را برای پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی آماده می‌کند و قدرت آنها را در سازگاری با شرایط رو به رشد افزایش می‌دهد. لذا مطالعات فراوانی به منظور شناسایی هر چه بیشتر و بهتر و راهکارهای عملیاتی کردن آنها در جهت ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌ها در عرصه‌های مختلف فردی، اجتماعی و سازمانی در حال انجام است و یکی از این مطالعات متمرکز بر هوش سازمانی است.

---

1- Cross- Functional

2- Proactive

3- Spiritual Intelligence

4- Moral Intelligence

## منابع

- آقایار، سیروس، شریفی درآمدی، پرویز (1385)، هوش هیجانی، تهران، انتشارات سپاهان، چاپ اول.
- اتکینسون، ریتا و همکاران (1386)، زمینه روانشناسی هیلگارد، ترجمه محمدتقی براهنی و همکاران، تهران: رشد.
- برک لورا (1386)، روان‌شناسی رشد در گستره عمر، ترجمه یحیی سید محمدی، جلد اول، تهران: انتشارات ارسباران.
- بهرامی، هادی (1385)، آزمون‌های روانی مبانی نظری و فنون کاربردی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ سوم.
- پروون و پروون (1376)، روانشناسی بالینی، ترجمه پریرخ دادستان و محمود منصور، تهران: انتشارات بعثت، چاپ اول.
- رسولیان، محسن، یارمحمدی، علی اشرف (1383)، هوشمندی رقابتی، تدبیر، سال پانزدهم، شماره 150.
- شاملو، سعید (1376)، روانشناسی بالینی، تهران: انتشارات رشد، چاپ سوم.
- شریفی، حسن پاشا (1376)، نظریه و کاربرد آزمون‌های هوش و شخصیت، تهران: انتشارات سخن.
- فیاضی، مرجان، جان نثار احمدی، هدی (1385)، هوش فرهنگی نیاز مدیران در قرن تنوع، تدبیر، سال هفدهم، شماره 172.
- گلמן، دانیل (1383)، هوش هیجانی، ترجمه نسرین پارسا، تهران: انتشارات رشد، چاپ سوم.
- ماراتات، گری گراث (1990)، راهنمای سنجش روانی، ترجمه حسن پاشا شریفی و محمدرضا نیکخو، جلد 1 و 2، 1374.
- نجفی حقی (1383)، هوشمندی رقابتی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال پانزدهم، شماره 154.
- Aiken, Lewis, R., (1985). Psychological testing and Assessment, Massachusetts, Allyn & Bacon Inc.
- Bhatt, G. (2000a), "A resource - based perspective of developing organizational capabilities for business transformation", Knowledge and process management, Vol.7 No.2, PP. 119-29.
- Bhatt, G. (2000b), "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", Journal of knowledge Management.
- Bhatt TG. (1998), "managing knowledge through people", knowledge and process management: Journal of Business - Transformational, Vol. 5 No.3, pp. 165-71.
- Carroch, J. & Forgas, J. P. & Mayer, D, (2001), Emotional Intelligence in everyday life. Published by psychology press. Inc 29 west 35 the street, New York. Ny 1001.

- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995), "Competing for resources: strategy in the 1990s", Harvard Business Review, Vol. 73 No.4, PP. 118-28.
- Harris, Michael M, Lieven, Filip (2004) Selecting Employees for Global Assignment: Can Assessment Center Measure - cultural intelligence? <http://www.findarticles.com>
- Hutchins, E. (1991), "The social organization of distributed cognition", in Resnick, L. B, Levine, J. M. and Teasley, S. D. (perspectives of Socially shared cognition, American Psychological Association, Washington, DC, PP. 283-07.
- Beker, J. & Grob, H. L. & Kurbel, K. (1995) organizational intelligence and distributed AI. Research Report of the institute of business informatic.
- Kalseth, Karl, (1999) knowledge management from a business strategy perspective journal of FID review. Vol.1 / No 37-41.
- Kline, Paul (1991), Intelligence, the psychometric. View, London, Routledge.
- Lynn, G. S. Morone, J. G. and Paulson, A. S. (1996). "Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process, California Management Review. Vol. 38, PP. 8-37.
- Marakas, G. M. (1999), Decision Support Systems in the Twenty - first century, prentice - Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Tan, Joo - seng (2004) cultural intelligence and the global Economy, LIA, Vol 24, numbers 5. PP 19-21.
- Warly, P. Christopher, Mosakowski, Elaine (2004) cultural intelligence, Harvard business Review, PP 139-146.



## فصل دوم

### هوش سازمانی



## 2-1- مقدمه

امروزه سازمان‌ها با تغییرات سریع و گسترده در محیط سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیکی و اقتصادی روبرو می‌شوند. واکنش موفق سازمان‌ها در یک جو بسیار پویا و متغییر بستگی به توانایی آنها جهت فراهم کردن اطلاعات ذریبط و یافتن راه حل‌های مناسب برای مشکلاتی است که با آنها روبرو هستند. در این شرایط، توجه نظریه‌پردازان و مدیران سازمانی، روی یک جنبه تمرکز می‌کند، روی طراحی آن چه توانایی‌های فکری یک سازمان نامیده می‌شود. به زعم آنها آگاهی مغز، ذهنی و هوشیاری عاقلی مهم در سازمان‌هاست. همان چیزی که موجب ایجاد رقابت در سازمان می‌شود. لذا تلاش می‌کنند تا از هوش سازمانی بهره ببرند تا به یک رقابت صحیح دست یابند.

در این فصل ضمن پرداختن به چیستی هوش سازمانی و رویکردهای آن، ضمن مقایسه هوش سازمانی و هوش انسانی، تفاوت آن با هوش مصنوعی نیز بررسی می‌شود. در ادامه مدل‌ها و چارچوب‌های مطرح در زمینه هوش سازمانی از قول صاحب‌نظران مورد بررسی قرار خواهد گرفت، در پایان نیز مؤلفه‌های هوش سازمانی تبیین می‌گردد.

## 2-2- تعاریف هوش سازمانی

همان‌طور که تعاریف ارائه شده از هوش انسانی متنوع است، تعاریف مربوط به هوش سازمانی نیز از تنوع زیادی برخوردار است. برخی از تعاریف مطرح شده به شرح زیر است:

ماتسودا<sup>1</sup> (1992) هوش سازمانی را مجموعه‌ای پیچیده، تعاملی، انباشته و هاهنگ‌کننده از هوش انسانی و ماشینی به عنوان یک کل تعریف کرده است. از نظر هلال<sup>2</sup> (1997) هوش سازمانی ظرفیت و قابلیت یک سازمان برای خلق دانش و استفاده از آن برای سازگاری استراتژیک با محیط است. به نظر او هوش سازمانی شبیه بهره هوشی در انسان است. البته هلال در جای دیگر هوش سازمانی را، عملکرد شناختی که به وسیله جریان‌های اطلاعاتی در سازمان ایجاد می‌شود تعریف کرده است. لیبویویتس<sup>3</sup> (1999) در تعریف هوش سازمانی، بیان می‌دارد: مجموعه تمام هوشمندی‌ها که به

---

1- Matsuda

2- Halal

3- Jay, Liebowitz

منظور ایجاد یک دیدگاه مشترک، فرایند نوسازی و هدایت کل سیستم مورد استفاده قرار می‌گیرد. گلین<sup>1</sup> (1996) هوش سازمانی را کارکردهای پردازش اطلاعات که امکان سازگاری با تقاضاهای محیط را فراهم می‌سازد و وابسته به شروع نوآوری و اجرای آنهاست تعریف کرده است. مک مستر<sup>2</sup> (1998) نیز از هوش سازمانی دو تعریف ارائه کرده است: هوش سازمانی به عنوان قابلیت جهت‌یابی، معقول بودن و عمل کردن به شیوه‌های انعطاف‌پذیر، خلاق و انطباقی و همچنین قابلیت یک سازمان به عنوان یک کل در افزایش اطلاعات، نوآوری، دانش عمومی و عمل مؤثر بر پایه ایجاد دانش.

هیکل و نولان<sup>3</sup> هوش سازمانی را توانایی سازمان برای مواجهه با پیچیدگی که همان توانایی دریافت علائم خاص از یک بخش است تعریف کرده‌اند. به زعم آلبرشت<sup>4</sup> (2002) هوش سازمانی عبارت است از ظرفیت یک سازمان برای بسیج تمامی توانایی هوشی که در دسترس آن قرار دارد و متمرکز کردن آن برای دستیابی به مأموریت‌هایش. یلز<sup>5</sup> (2005) با تأکید بر عناصر هوش سازمانی آن را به عنوان یک کل در نظر می‌گیرد که از پارادایم‌های جزئی چون یادگیری سازمانی و مدیریت دانش تشکیل شده است. به نظر کورتیکا<sup>6</sup> (2004) ظرفیت یک سازمان در شناسایی رابطه خود با محیط و استفاده از این دانش برای ارتقاء موقعیت خود نزد مشتریان و رقبا، هوش سازمانی نامیده می‌شود. سیمیک (2005) نیز هوش سازمانی را توانایی فکری یک سازمان به منظور حل مشکل سازمانی تعریف می‌کند که تمرکز آن بر تلفیق توانایی‌های فنی و انسانی است. از بررسی تعاریف ارائه شده می‌توان در ارتباط با هوش سازمانی گفت:

- هوش سازمانی یک قابلیت یا توانایی کلی سازمانی است.
- هوش سازمانی توانایی یادگیری، خلق و به کار گیری دانش است.
- هوش سازمانی توانایی سازگاری و انطباق با محیط به صورت خلاق است.
- هوش سازمانی توانایی حل مسائل سازمان و عامل تحقق مأموریت‌هاست.

## 2-3- کند ذهنی سازمانی<sup>7</sup>

برای درک بهتر و بیشتر هوش سازمانی خوب است. مفهوم کند ذهنی سازمانی را بررسی کرد. بسیاری از کارکنان خلاق و با هوش هستند، همچنان که بسیاری از کودکان این

1- Glynn

2- Macmaster

3- Haeckel & Nolan

4- Albrecht

5- Yolles

6- Kurtyka

7- Organizational stupidity

ویژگی را با خود دارند. اما هنگامی که وارد مدرسه می‌شوند، توانایی‌های یاد شده به تدریج کمرنگ شده و تحلیل می‌روند. در سازمان‌ها نیز وقتی افراد با استعداد گرد هم می‌آیند، به تدریج به یک حماقت جمعی<sup>1</sup> و گروهی متمایل می‌شوند. البته شاید این مطلب اغراق‌آمیز و غیرمنطقی جلوه کند. درست است، این ناتوانی و عدم صلاحیت جمعی و گروهی یک بخش ضروری و اجتناب‌ناپذیر دوره زندگی یک سازمان محسوب نمی‌شود. اینکه افراد باهوش اجازه وقوع آن را می‌دهند اختیاری است. در واقع دو نوع حماقت وجود دارد: نوع آموخته شده<sup>2</sup> و نوع طراحی شده<sup>3</sup>. نوع آموخته شده زمانی است که به افراد اجازه فکر کردن داده نمی‌شود یا به آنچه که هستند و به توانایی‌های خود ایمان ندارند. نوع طراحی شده زمانی است که مقررات و سیستم‌ها، فکر کردن افراد را به صورت سازنده و مستقل غیر ممکن یا مشکل می‌کند. در همین رابطه، سازمان‌ها بدترین دشمنان خود هستند. بسیاری از شرکت‌ها، ادارات دولتی و غیر دولتی، سازمان‌ها عملاً بیشتر اوقات خود را صرف نزاع و درگیری می‌کنند. فقدان هدف مشترک، ساختارهای ناکارآمد، عدم انعطاف‌پذیری، نزاع و اختلافات داخلی از جمله عواملی است که باعث اتلاف و تضعیف وحشتناک قدرت مغز می‌شود.

از نظر ریاضی، معادله پایه برای هوش سازمانی عبارت است از:  
 هوش خالص = نیروی مغزی در دسترس - آنتروپی + سنتروپی.

بر اساس علم فیزیک می‌توانیم درباره نیروی مغزی از دست رفته بگوئیم که آنتروپی ایجاد می‌گردد. در ترمودینامیک آنتروپی به میزان اختلال در سیستم است. در مقابل نیل نیز می‌توانیم از سینرژی یا هم‌افزایی صحبت کنیم. آنتروپی در سیستم معلول ناکارآمدی سیستم سازمانی و سیستم مدیریت است (آلبرشت، 2003). حماقت سازمانی معلول شکست سازمان در شناسایی علایم و نشانه‌های ناشی از تغییرات محیط، ناتوانی در پاسخگویی مناسب به خواسته‌های بنیان‌گذاران، کند بودن میزان و سرعت یادگیری و تکرار اشتباهات بدون هیچ بینش و فهم است.

## 2-4- رویکردهای هوش سازمانی

به منظور درک هوش سازمانی و اهمیت آن در محیط‌های تجاری، صنعتی و آموزشی باید دو دیدگاه در نظر گرفته شود، دیدگاه غربی که توسط پیتر سنگه<sup>4</sup> (1990) و آرگریس<sup>5</sup> (1999) در ایالات متحده آمریکا مطرح گردید و دیدگاه شرقی

1- Collective stupidity

2- Learned kind

3- Designed-in kind

4- Peter senge

5- Argris

که مناسب با شیوه تفکر ژاپنی توسط نوناکا و تاکا اوچی<sup>1</sup> (1995) ساخته و پرداخته شده است.

سنگه در کتاب پنجمین فرمان درباره سازمان یادگیرنده بیان می‌دارد «اعضای آن باید فکر و مدل‌های جدیدی ارائه داده و دید یکسانی نسبت به هدف داشته باشند». اگر چه از لحاظ نظری همه توانایی یادگیری را دارند، اما ساختارهایی که در آنها فعالیت می‌کنیم همیشه پذیرای یادگیری نیستند، از این رو حضور افراد باذکاوت برای هوشمندی یک سازمان لازم ولی کافی نیست. در سازمان‌های اداری که به هیچ وجه تمایلی به برانگیختن خلاقیت کارکنانشان ندارند، ذهن افراد به طور حساب شده‌ای مسدود می‌گردد. علاوه بر این آنها به ایجاد ساختارهایی که مشوق یادگیری باشد نمی‌پردازند (لِفتر<sup>2</sup>، 2008).

بنابراین هوش سازمانی پیامد ناشی از محیط سازمانی معین می‌باشد (منکس<sup>3</sup>، 2005). هوش سازمانی سیستمی غیر خطی (براتیانو و موراوا<sup>4</sup>، 2004) و کلنگر، همانند هوش فردی است (کراس<sup>5</sup>، 2006). رویکرد اصلی مربوط به هوش فردی، اعم از رفتارگرایی (زوریف، 1985، مسلر<sup>6</sup>، 2004)، شناخت‌گرایی (اشتتیرگ، 1984، والز و بتز، 1990، هارت، 1993، جنسن<sup>7</sup>، 1998) و رویکرد انطباقی (لافتن، 1990، پلوتکین<sup>8</sup>، 1994) در مطالعات مربوط به هوش سازمانی نیز وارد گشته‌اند.

رویکرد رفتارگرایی به ایجاد رفتارهایی اشاره دارد که متناسب با منافع سازمانی بوده که سازمان باید بر اساس مجموعه‌ای از درون داده‌ها به آنها نایل آید، یادگیری سازمانی از یک الگوریتم خاصی پیروی می‌کند که منجر به نتایج مطلوبی می‌گردد. هرگاه سازمان در موقعیت مشابه‌ای نیز قرار گیرد، الگوریتمی مشابه آن چه که قبلاً آموخته مورد استفاده قرار می‌دهد. این همان چیزی است که آرگریس (1999) آن را یادگیری تک حلقه‌ای می‌نامد (آبراهام، کوپن، فرانک<sup>9</sup>، 2003). رویکرد شناخت‌گرایی با هم ردیف قرار دادن هوش و ساختارهای سازمانی پردازش اطلاعات از مدل سایبرنتیک سازمان‌ها بهره می‌گیرد. شناخت‌گرایان با تأکید بر عوامل درونی، عوامل بیرونی را نادیده می‌گیرند. در حالی که رفتارگرایان هوش را عملی و اکنشی می‌دانند که به طور خاص به محرک‌های محیطی و بیرونی بستگی دارد، شناخت‌گرایان آن را ناشی از عوامل درونی تلقی می‌کنند. رویکرد انطباقی به هوش سازمانی (دسوزا<sup>10</sup>،

1- Nonaka & Takeuchi

2- Lefter

3- Menkes

4- Bratianu & murakawa

5- Cruse

6- Zuriff & Mesler

7- Sternberg, Wals, Betz, Harth, Gensen

8- Laughton & plotkin

9- Abraham, koppen, franke

10- Desouza

(2006) تکامل آن را تحت تأثیر محرک‌های محیطی، با اتخاذ مدلی غیر خطی می‌داند (لفتر و همکاران، 2008).

## 2-5- مقایسه هوش سازمانی با انسانی

ویلیام هلال رویکرد مورد استفاده برای شناخت هوش سازمانی را مشابه هوش انسانی در نظر می‌گیرد و آن دو را از نظر کارکردهای مختلف نظیر تکنولوژی اطلاعات، ساختار، فیلترها همچنان که در جدول شماره (2-1) نشان داده شده است، با هم مقایسه می‌کند.

جدول 1-2: مقایسه هوش انسانی و سازمانی

سازمان‌ها	انسان‌ها	کارکرد
هوش‌بهر سازمانی OIQ	هوش‌بهر IQ	اندازه‌گیری
سیستم فناوری و اطلاعات سازمانی	سیستم‌های اطلاعات شخصی	فناوری اطلاعات
شبکه واحدهای سازمان	شبکه سلول‌های عصبی	ساختار
فرهنگ سازمانی	اعتقادات و باورهای شخصی	فیلترها
روابط با سهامداران	روابط اجتماعی	روابط بیرونی
مدیریت دانش	حافظه	ذخیره دانش
رهبری	خود	فرماندهی
مأموریت	بینش	راهنما
راهبرد	گرایش	تصمیم‌گیری
اطلاعات سازمان	نهاد	سیستم محافظ
خط‌مشی و رویه‌ها	سیستم عصبی غیر ارادی	تصمیمات عادی
آموزش و عمل	تعلیم و تربیت و عمل	کسب دانش
تغییر سازمانی	تغییرات شخصی	توسعه سیستم

منبع: wilham Halal, 1998.

## 2-6- هوش سازمانی و هوش مصنوعی

برخی هوش سازمانی و فنی (مصنوعی) را یکسان تلقی می‌کنند در حالی که اکثر صاحب‌نظران هوش مصنوعی را بخشی از هوش سازمانی قلمداد کرده‌اند (ماتسودا 1992، هلال 1997، سیمیک 2005).

در شرایط فعلی بقای سازمان‌ها بدون استفاده از فناوری‌های هوشمند بعید می‌نماید. یک تعبیر ساده از هوش مصنوعی، در نظر گرفتن آن به عنوان فنونی برای افزایش ذکاوت رایانه‌هاست. از این رو تحقیقات در زمینه هوش مصنوعی روی تولید روش‌ها

و گرایش‌های پردازشی که به بروز رفتار هوشمندانه کمک می‌کند، تمرکز دارد (گوارتر<sup>1</sup>، 1985). این مطالعات دو هدف اصلی دارد: یکی تولید ماشین‌ها و فرایندهای پردازشی مفیدتر و دیگری درک و مطالعه خود هوشمندی. به تعبیر دقیق‌تر که از دودا<sup>2</sup> (1979) نقل قول شده است، هوش مصنوعی رشته‌ای از دانش رایانه است که استفاده از رایانه‌ها را در وظایفی که به طور طبیعی نیاز به معرفت، ادراک، استدلال، یادگیری، فهم و دیگر... توانایی‌های شناختی دارند، مورد توجه قرار می‌دهد. از این رو، هدف هوش مصنوعی، توسعه کیفی قابلیت‌های رایانه‌ای است. امروزه شاخه‌های مختلف هوش

1- Gevarter

2- R.O. Duda

مصنوعی مانند: سامانه‌های خبره و مشاور، پردازش زبان طبیعی، یادگیری ماشین، بینایی ماشینی و ... نرم‌افزارهای کاربردی که به رویه‌ها و متون هوشمند مجهز شده‌اند، بسیار مورد توجه و استفاده می‌باشند. هوش مصنوعی در سطوح مختلف و با نقش‌های متفاوتی کاربرد دارد. گاهی در نرم‌افزارهای معمولی سازمانی از روش‌های هوشمند برای افزایش کارایی و یا سهولت کاربرد بهره‌برداری می‌شود. در این حالت نتیجه از نظر کاربران و مدیران تنها در افزایش قابلیت‌های بیشتر خواهد بود. گاهی هوش مصنوعی فناوری اصلی در تولید نرم‌افزارهای سازمانی است. در این حالت طراحی نرم‌افزاری و تولید آن پیرو فنون و معماری‌های مورد مطالعه در هوش مصنوعی می‌باشد و در برخی سامانه‌هایی که در محدوده هوش مصنوعی می‌گنجد استفاده می‌شود، مانند سامانه‌های خبره (ضیغمی، 1381، ص 41).

علیرغم اهمیت روز افزون هوش مصنوعی، ابعاد سخت‌افزاری و سیستم‌های اطلاعاتی، هوش انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. بنابر اظهارات آلبرشت: در زمانی که شرکت‌ها دهها میلیون دلار بر روی تکنولوژی اطلاعات (نرم‌افزارهای کامپیوتری) سرمایه‌گذاری می‌کنند، آنها هنوز مناسب نمی‌دانند که چند ده هزار دلار را صرف ارتقاء توان ذهنی کارکنان خود یعنی نرم‌افزار انسانی نمایند. وقتی ما متوجه می‌شویم که چقدر سرمایه‌گذاری بر روی تکنولوژی اطلاعات به هدر رفته و یا بد هدایت شده است. باید کمتر بر روی نرم‌افزارهای ماشینی و بیشتر بر روی نرم‌افزارهای انسانی هزینه نمائیم (آلبرشت، 2003).

بنابراین می‌توان گفت هوش انسانی بر تلفیق توانایی‌های فنی و انسانی تمرکز دارد (سیمیک، 2005) و مجموعه‌ای پیچیده، تعاملی، انباشته و هماهنگ کننده از هوش انسانی و ماشینی سازمان به طور کلی است (ماتسودا، 1992).

## 2-7- مدل‌ها و چارچوب‌های نظری

هر یک از نظریه‌پردازان هوش سازمانی در قالب مدل‌ها و چارچوب‌های نظری، مؤلفه‌ها و عناصر هوش سازمانی را به تصویر کشیده‌اند. با شناسایی مؤلفه‌ها و بهبود و تقویت آنها می‌توان نسبت به بهبود هوش سازمانی و در نهایت بهبود سازمان اقدامات مؤثری انجام داد.

### 2-7-1- مدل هوش سازمانی از نظر ماتسودا (1992)

از نظر ماتسودا هوش سازمانی شامل دو مفهوم است:

- 1- هوش سازمانی به عنوان یک فرایند.
- 2- هوش سازمانی به عنوان یک محصول.

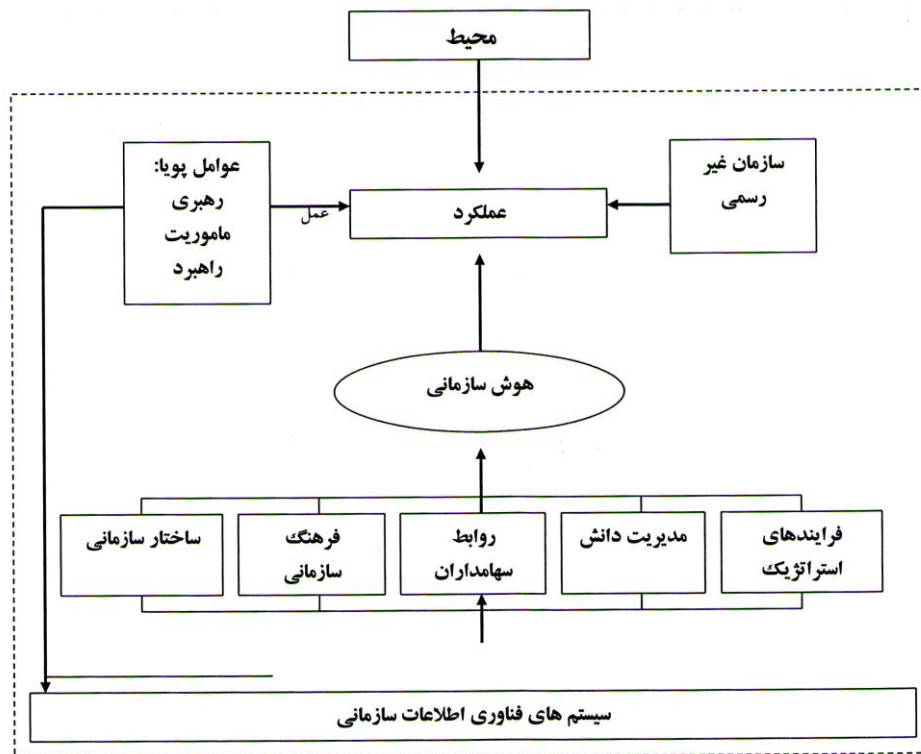
هوش سازمانی به عنوان یک فرایند با سه مشخصه تعریف می‌شود: تعامل<sup>1</sup>، انباشته شدن<sup>2</sup> و هماهنگ کردن<sup>3</sup>. به نظر وی فرایند هوش سازمانی به پنج جزء تقسیم می‌شود. این پنج فرایند فرعی، ابزار قدرتمندی برای تحلیل و پیشرفت فرایندهای اتخاذ تصمیم در سازمان است:

- 1- **شناخت سازمانی:**<sup>4</sup> این عامل به قابلیت درک و جامع‌نگری یک سازمان اشاره می‌کند که ضمن تمرکز بر اصول قابلیت انطباق با تحولات آینده را نیز خواهد داشت.
  - 2- **حافظه سازمانی:**<sup>5</sup> از نظر وی حافظه سازمانی برای هر نوع هوش سازمانی لازم و ضروری است. حافظه سازمانی به توانایی ذخیره وقایع و رویدادهای موفق و ناموفق و یادآوری آنها در مواقع لزوم مربوط است.
  - 3- **یادگیری سازمانی:**<sup>6</sup> یادگیری سازمانی عبارت است از توانایی یک سازمان در به کار گیری دانشی که در حافظه سازمانی ذخیره کرده است، همچنین آموختن از تجربه-هایی که در گذشته کسب کرده است و کسب دانش جدید.
  - 4- **ارتباط سازمانی:**<sup>7</sup> این مؤلفه، تبادل داده‌ها، اطلاعات و دانش بین انسان و ماشین را توصیف می‌کند.
  - 5- **استدلال سازمانی:**<sup>8</sup> قدرت سازمان در حل مسائل و مشکلات موجود را نشان می‌دهد.
- ماتسودا، هوش سازمانی به عنوان یک محصول را چگونگی طراحی سیستم‌های اطلاعات با توجه به نیازهای سازمان در نظر می‌گیرد.

## 2-7-2- چارچوب مفهومی هوش سازمانی از نظر هلال (1997)

ویلیام هلال در قالب یک چارچوب مفهومی، مؤلفه‌های هوش سازمانی و عوامل دخیل در آن را نشان داده است (شکل شماره 1-2). چنان که ملاحظه می‌شود، در این مدل، فناوری اطلاعات به عنوان زیرساخت هوش سازمانی در نظر گرفته شده است. از نظر او مطالعات انجام شده نشان داده است که فناوری اطلاعات تأثیر مستقیم بر هوش ندارد بلکه تأثیر آن تا حدی است که فرد و سیستم‌های شناختی را حمایت می‌کند. نقش برجسته فناوری اطلاعات چیزی نیست، مگر ذخیره سریع رویدادها، برقرار ارتباط کاری و توزیع مؤثر دانش.

- 
- 1- Interaction
  - 2- Aggregation
  - 3- Coordination
  - 4- Organizational Cognition
  - 5- Organizational Memory
  - 6- Organizational Learning
  - 7- Organizational Communication
  - 8- Organizational Reasoning



شکل 1-2: چگونه سازمان ها شناختی می شوند (Halal 1998)

به زعم هلال امروزه مشخص شده است که توانایی حل مسئله فقط ناشی از یک نوع هوش (هوش عقلانی)<sup>1</sup> نیست بلکه عوامل دیگری نظیر هوش هیجانی نیز در آن دخالت دارد. به همین ترتیب، توانایی حل مسئله در سازمان ها نیز کارکردی فراتر از یک سیستم شناختی است و شامل پنج خرده سیستم است: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روابط میان سهامداران، مدیریت دانش و فرایند استراتژیک. همه این خرده سیستم ها در کارکرد شناختی سازمان هدف اساسی بر عهده دارند و مجموعاً هوش سازمانی را شکل می دهند. وی در ادامه ویژگی بارز هر یک در رابطه با هوش سازمانی را اینگونه بیان می کند:

**1- فناوری اطلاعات و سیستم ها:**<sup>2</sup> شبکه های فنی و رسمی هستند که اطلاعات سخت را در سازمان انتقال می دهند. سیستم های IT معمولاً با پردازشگران قدرتمند و حمایت و پشتیبانی طراحان موجب توسعه هوش سازمانی می شوند.

1- Rational intelligence

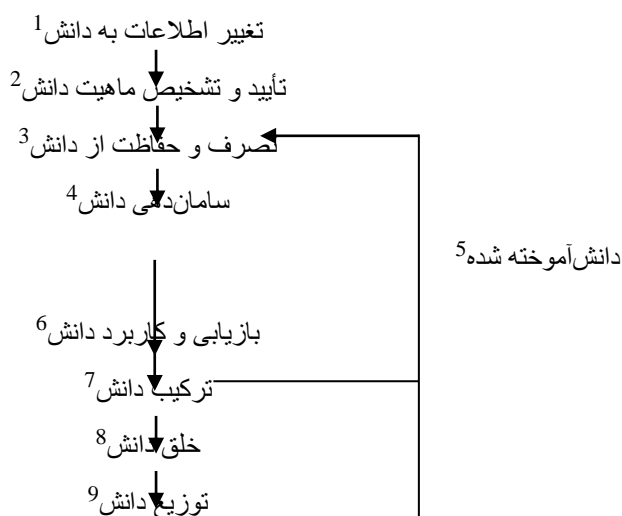
2- Information Technology and System

- 2- **ساختار سازمانی:**<sup>1</sup> ساختار سازمانی به عنوان تصمیم‌گیری غیر متمرکز در مقابل تصمیم‌گیری متمرکز و سلسله مراتبی تعریف شده است. سازمان غیر متمرکز بهره‌ هوشی را افزایش می‌دهد، زیرا به افراد اجازه می‌دهد تا در تصمیم‌گیری‌های محلی سریع‌تر اقدام نمایند.
- 3- **فرهنگ سازمانی:**<sup>2</sup> فرهنگ سازمانی شامل نهادها، آیین‌ها، نقش‌ها و جو هنجاری سازمان است که تعیین می‌کند تا چه اندازه باید بر اساس قوانین و سیاست‌ها (بو رو کراتیک) عمل کنند یا مشوق آنها به نوآوری و خلاقیت باشد (کارآفرینی). در مجموع فرهنگ کارآفرینانه در افزایش بهره هوشی مؤثر است.
- 4- **روابط ذینفعان:**<sup>3</sup> ارتباط سهامداران با گروه‌های ذینفع نقش مهمی در افزایش بهره هوشی ایفا می‌کند. زیرا روابط مبتنی بر همکاری موجب کاهش تضاد شده و ریزش دانش را کاهش می‌دهد.
- 5- **دارایی‌های دانش:**<sup>4</sup> دارایی دانش، سرمایه‌های فکری سازمان هستند که شامل اختراعات ثبت شده، پایگاه‌های دانش و کارکنان دانش است. دانش، سازمان‌ها را ثروتمند و با ارزش کرده و هوش آنها را نیز افزایش می‌دهد.
- 6- **فرایندهای استراتژیک:**<sup>5</sup> فرایندهای استراتژیک شامل فعالیت‌های مربوط به گردآوری اطلاعات (نظیر اطلاعات محیطی) و استفاده از آنها برای مشکلات استراتژیک و تبدیل آنها به تصمیمات استراتژیک است.
- 7- **فاکتورهای پویا:**<sup>6</sup> فاکتورهای پویا نظیر عواملی چون رهبری، استراتژی و شرایط محیطی که مستعد و آماده تغییر هستند، تعریف شده است.
- 8- **عملکرد:**<sup>7</sup> عملکرد به عنوان توانایی سازمان‌ها برای تحقق بخشیدن به اهداف سودمند اقتصادی، سهم بیشتر از بازار و مانند این‌ها تعریف شده است.

### 2-7-3- مدل هوش سازمانی از نظر لیبویتس (1999)

لیبویتس هوش سازمانی را مستلزم کارکردهای دانش می‌داند. لذا در تبیین هوش سازمانی مراحل مختلف مدیریت دانش را توضیح می‌دهد که در شکل 2-2 نشان داده شده است.

- 
- 1- Organizational structure
  - 2- Organizational Culture
  - 3- Stakeholder Relationships
  - 4- Knowledge Assets
  - 5- Strategic Processes
  - 6- Dynamic Factors
  - 7- Performance



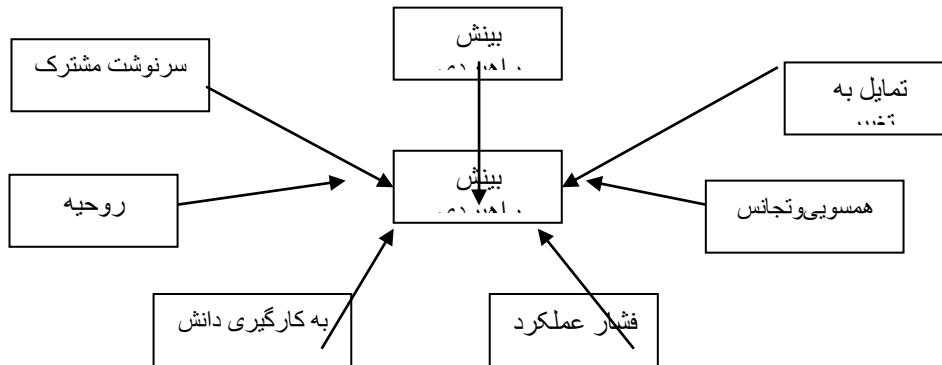
شکل 2-2: مدل هوش سازمانی  
منبع: (لیبوییتس، 1999)

همچنان که ملاحظه می‌شود، ابتدا اطلاعات دریافتی، پردازش شده و به دانش تغییر می‌یابد. سپس انواع مختلف دانش باید مورد شناسایی و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص گردد. سپس دانش شناسایی شده در اختیار قرار می‌گیرد و سازماندهی می‌گردد. روش سازماندهی باید به شکلی باشد که دیگران نیز بتوانند به دانش یاد شده دسترسی داشته در مواقع ضروری از آن استفاده کنند. همچنین باید بتوانند دانش خود را با این دانش ترکیب کرده و در موفقیت پیش آمده به کار گیرند. نتیجه این کار خلق دانش جدید برای سازمان است. این دانش سپس در میان سازمان یا سهامداران توزیع می‌گردد. اکنون دانش با امیدواری آموخته می‌شود، کسب می‌شود و این چرخه همچنان در سازمان ادامه می‌یابد.

## 2-7-4- مدل هوش سامانی از نظر آلبرشت (2002)

- 
- 1- Transform Information into Knowledge
  - 2- Identify and Verify Knowledge
  - 3- Capture / Secure Knowledge
  - 4- Organize Knowledge
  - 5- Learn Knowledge
  - 6- Retrieve and Apply Knowledge
  - 7- Combine Knowledge
  - 8- Create Knowledge
  - 9- Distribute / Sell Knowledge

آلبرشت هوش سازمانی را شامل هفت مؤلفه می‌داند که در شکل 2-3 نشان داده شده است.



شکل 2-3: هفت مؤلفه هوش سازمانی  
منبع: (کارل آلبرشت 2002)

**1- بینش راهبردی:**<sup>1</sup> بینش راهبردی به ظرفیت ایجاد و بیان هدف اشاره می‌کند. هر سازمان به یک نظریه، مفهوم، اصول سازمانی و تعریفی از آنچه انجام می‌دهد نیاز دارد. رهبران آن باید سؤالاتی شبیه به سؤالات زیر را مطرح و به آنها پاسخ دهند: ما که هستیم؟ چرا وجود داریم؟ ارزش‌های بنیادی ما چیست؟ چرا دیگران باید ما را بپذیرند و به خاطر کارهایی که انجام می‌دهیم از ما قدردانی کنند؟

بینش راهبردی به این اشاره دارد که، راهبردهای اساسی و مهم در سازمان شناسایی و کلیه کارکنان آن را پذیرفته و در جهت آن هماهنگ شده باشند. در عین حال فرصت‌بازبینی و بازنگری آن توسط متخصصین و رهبران در نشست‌های سالیانه فراهم باشد و نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از عوامل سازمانی و محیطی به طور دائم مورد بازبینی قرار گیرد.

**2- سرنوشت مشترک:**<sup>2</sup> اینکه کارکنان خود را به عنوان عضوی مؤثر از سازمان تلقی کنند و مدیران در طرح‌ها و برنامه‌ها، اجر و ارزشیابی با مشارکت کارکنان عمل نمایند. در نتیجه آنها مأموریت‌های سازمانی را می‌شناسند و یک حس همدلی و همبستگی نسبت به اهداف پیدا می‌کنند، موفقیت سازمان را موفقیت خود قلمداد می‌کنند. همکاری و مبادله آزدانه ایده‌ها و اطلاعات در سازمان به وضوح قابل درک است.

**3- میل به تغییر:**<sup>3</sup> سازمان‌هایی که از قابلیت انعطاف‌پذیری و سازگاری بیشتر با

1- Strategic vision

2- shared fate

3- appetite for change

تغییرات محیطی برخوردارند، از موفقیت و کامیابی بیشتری برخوردارند. در این سازمان‌ها کارکنان تشویق به اختراع و نوآوری و پیدا کردن راه‌های بهتر به منظور انجام کار خود می‌شوند. تولیدات و خدمات به طور مستمر با تغییر تقاضا و نیاز محیط کاری تحول پیدا می‌کند. برخی از فرهنگ‌های سازمانی معمولاً با تیم‌های اجرایی هدایت می‌شوند که طرز تفکر، عمل و عکس‌العمل خود نسبت به محیط را بر اساس مدل‌های خاص تغییر می‌دهند. این تمایل به تغییر فرصت لازم برای تجربیات جدید و شانس استفاده از روش‌های جدید را فراهم می‌کند.

**4- روحیه:**<sup>1</sup> علاوه بر عامل سرنوشت مشترک، عنصر احساس بیانگر تمایل به فعالیت فراتر از استاندارد است. در یک سازمان با احساس پایین، کارکنان فقط کارهایشان را به درستی انجام می‌دهند. در حالی که در یک سازمان با احساس بالا، بیشتر از حد انتظار تلاش می‌کنند و انرژی آنها دائماً در حال افزایش است. مدیریت و کارکنان اشتیاق و علاقه زیادی به کار دارند و از اینکه عضو سازمان هستند احساس غرور می‌کنند.

**5- همسویی و تجانس:**<sup>2</sup> هر گاه عده‌ای از افراد به کار با یکدیگر بپردازند، بدون وجود یک سری قوانین که به کمک آنها کار انجام دهند دچار مشکل خواهند شد. هر گاه عده‌ای از افراد برای انجام مأموریت‌های سازمان به تقسیم کار و مسئولیت‌ها بپردازند، باید خود را سازمان دهند و بر اساس یک سری قوانین به تعامل با یکدیگر و محیط بپردازند. هر ساختار سازمانی که تصور کنید، محدودیت‌هایی را تحمیل می‌کند تا زمینه همکاری فراهم شود. بسیار مشکل خواهد بود که کار هوشمندانه انجام شود و عملکرد اثربخش انتظار داشته باشیم در حالی که سیستم آشفته باشد. وقتی طراحی سازمان و ساختارهای آن، سیستم‌ها، روش‌ها، فرایندها، خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات و سیستم پاداش قادر به دسترسی به مأموریت‌های سازمانی نیست، یک تغییرات جابه‌جایی‌های تعدیل‌کننده لازم می‌باشد. در یک سازمان هوشمند سیستم‌ها به گونه‌ای طراحی و مشخص شده‌اند که همه کارکنان را برای دستیابی به مأموریت‌ها قادر می‌سازند. طراحان و رهبران اغلب تناقضات را برطرف کرده و انرژی فردی را متناسب با تحقق اهداف مشترک ارتقاء داده‌اند.

**6- به کار گیری دانش:**<sup>3</sup> این روزها بیش از پیش، موفقیت یا شکست سازمان‌ها مبتنی بر استفاده اثربخش از دانش، اطلاعات و داده‌هاست. توانایی خلق، انتقال، سازماندهی، سهیم شدن و کاربرد دانش در محیط پیچیده سازمان‌ها به یک جنبه از رقابت‌های مزیتی تبدیل شده است. هوش سازمانی باید متضمن جریان آزاد دانش باشد که از طریق فرهنگ به دست می‌آیند و همچنین تعادل دقیقی بین انتقال اطلاعات حساس و قابلیت دستیابی به اطلاعات در نقاط کلیدی مورد نیاز برقرار کند. همچنین باید از ایده-

1- Heart

2- Alignment and congruence

3- Knowledge deployment

ها، اختراعات و سؤالات و اگر حمایت و مشوق آنها باشد.

7- فشار عملکرد<sup>1</sup>: مدیران و متخصصان نباید خودشان را صرفاً با کارهای اجرایی سازمان مشغول کنند. در یک سازمان هوشمند، هر کس وظیفه کاری خودش را انجام می‌دهد، چرا که به معنای بودن هدف‌هایشان باور و اعتقاد دارند. رهبران می‌توانند حس فشار کاری را ارتقا داده و حمایت کنند، اما زمانی بیشترین تأثیر را دارد که توسط همه اعضای سازمان به عنوان یک سری انتظارات دو جانبه الزامی در کار برای مشارکت در موفقیت‌ها پذیرفته شده باشد. وقتی افراد یکدیگر را برای مشارکت و همکاری در تحقق مأموریت‌ها مسئول و پاسخگو می‌دانند، یک فرهنگ کاری شکل می‌گیرد که هر عضو جدید که به سازمان می‌پیوندد این حس الزام آور مشارکت را احساس می‌کند.

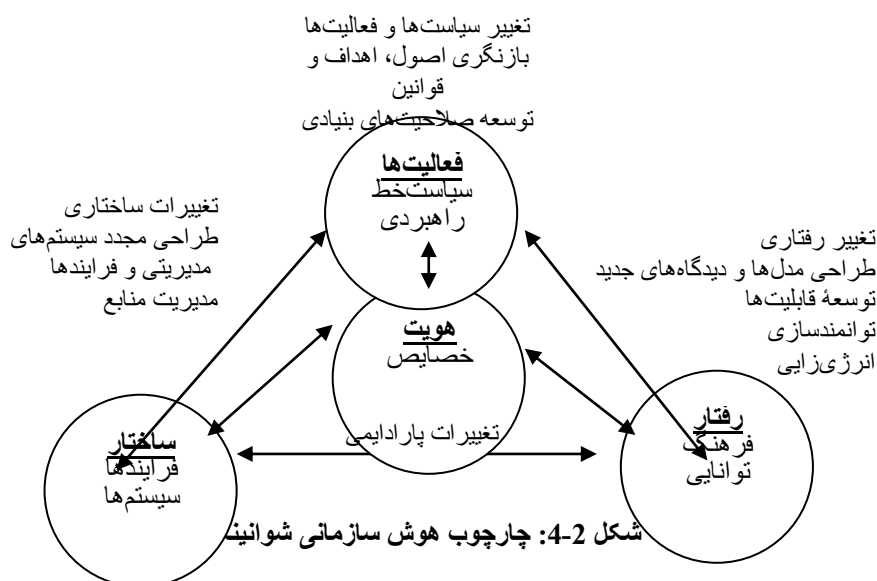
### 2-7-5- مدل هوش سازمانی شواینگر (2003)

مارکوس شواینگر<sup>2</sup> در مبحثی با عنوان «هوش سازمانی یک چارچوب یکپارچه» نشان می‌دهد که چگونه تئوری‌های سایبرنتیک مسیرهای جدیدی را برای هوش سازمانی می‌گشاید. در مدل پیشنهادی وی، تغییر در سه بعد فعالیت، ساختار و رفتار به طور همزمان و منطبق با بعد چهارم یعنی هویت، بینش و خصایص سازمانی به طور هماهنگ و پیوسته موجب ارتقاء هوش سازمانی خواهد شد.

---

1- Performance pressure

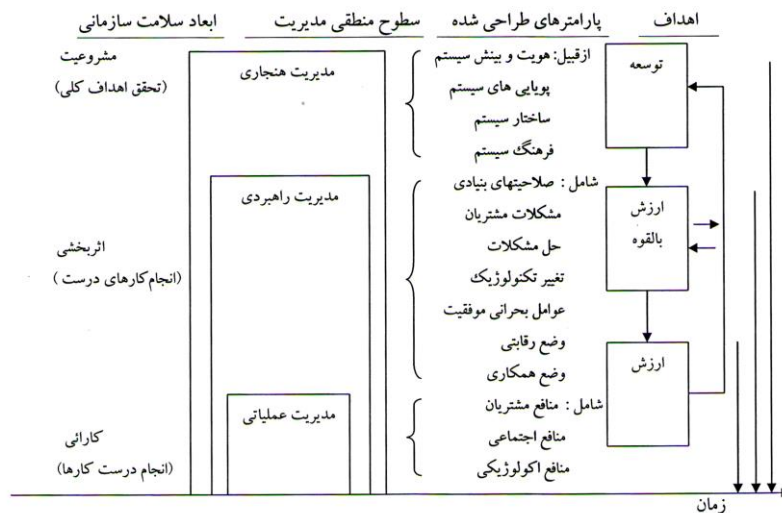
2- Markus Schwaningger



با توجه به شکل 2-4 سه مدل نظری در حمایت از هوش سازمانی ارائه شده است که عبارتند از:

**1- مدل کنترل سیستمی (MSC):**<sup>1</sup> این مدل چابویی برای خود کنترلی فعالیت‌های سازمان ایجاد می‌کند و آمادگی آن را ارتقا می‌دهد. در این سیستم، ساختار کنترلی چند سطحی ایجاد شده است که هر سطح اهداف و ویژگی‌های خاص خود را دارد. که در شکل 2-5 نشان داده شده است.

1- The Model of Systemic Control (MSC)



شکل 2-5: مدل کنترل سیستمی (MSC)

**2- مدل سیستمی پویا (VSM):**<sup>1</sup> این مدل مبحث تشخیص و طراحی ساختارهای یک سازمان برای توسعه و پویایی آن را مطرح می‌کند. به بیان دیگر یک سازمان باید چگونه ساختار بندی شود تا خود کنترلی را ممکن سازد. در این مدل مجموعه‌ای از توابع مشخص شده‌اند که شرایط لازم را برای کارایی سیستم فراهم می‌سازد.

**3- مدل انسجام گروهی (TSM):**<sup>2</sup> این مدل ساختاری برای توسعه تعاملات رفتاری در سازمان‌ها ایجاد می‌کند که موجب همبستگی، هم‌افزایی و خلق دانش می‌شود. ساختار سیستم محور شرایط لازم برای تعاملات گروهی را ایجاد می‌کند. ویژگی ممتاز مدل مطرح شده توسط شوانینگر در مقایسه با سایر مدل‌ها این است که جنبه‌های مختلف از قبیل استراتژی، ساختار و فرهنگ با هم و در ارتباط با هم ارائه شده است.

### 2-7-7- مدل هوش سازمانی از نظر متخصصان پروژه وریارد (2004)

از نظر متخصصان پروژه یاد شده مؤلفه‌های هوش سازمانی شش مورد به شرح زیر است:

**1- ادراک<sup>3</sup> (نظارت بر نحوه جمع‌آوری اطلاعات):** با چه مطلوبیتی سازمان اطلاعات مربوط به خود و محیط اطرافش را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌کند؟

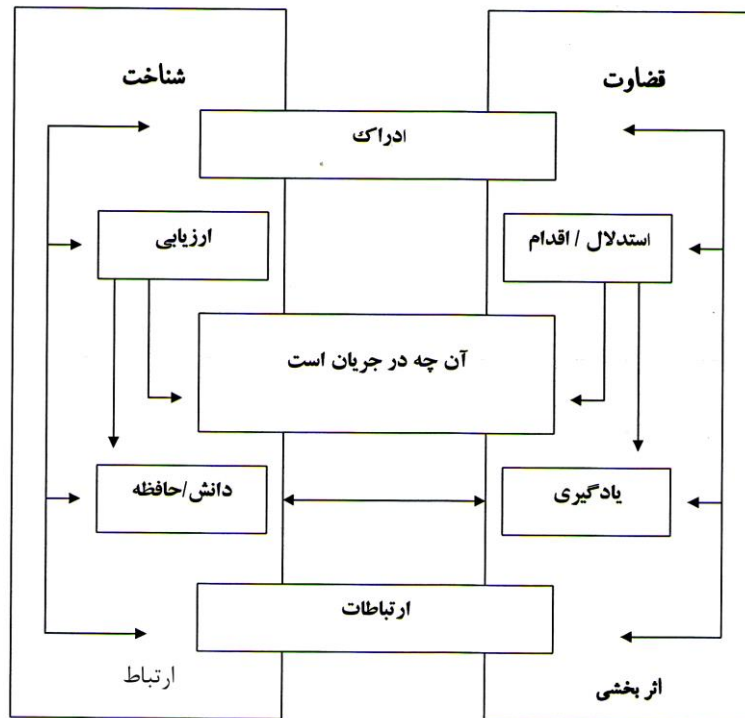
1-The viable System Model (VSM)

2- The Team Syntegrity Model (TSM)

3- Perception Monitoring

- 2- ارزیابی معنادار: <sup>1</sup> با چه مطلوبیتی سازمان، خود و محیط اطرافش را می‌فهمد و تفسیر می‌کند؟
- 3- استدلال: <sup>2</sup> تا چه اندازه فرایندهای تفکر، تصمیم‌گیری، خط‌مشی و اقدامات در سازمان اثربخش است؟
- 4- ذخیره دانش: <sup>3</sup> با چه مطلوبیتی سازمان تجربیات خود را به طریق سودمند و قابل دسترسی ذخیره می‌کند؟
- 5- یادگیری: <sup>4</sup> چگونه سازمان دانش، قابلیت‌ها و فرایندهای خود را توسعه داده و بهبود می‌بخشد؟
- 6- ارتباطات: <sup>5</sup> چگونه افراد و گروه‌ها به تبادل دانش پرداخته و در ایده‌ها و معانی سهیم می‌شوند؟

- 
- 1- Appreciation sense Making
  - 2- Reasoning Action
  - 3- Knowledge Memory
  - 4- Learning
  - 5- Communication

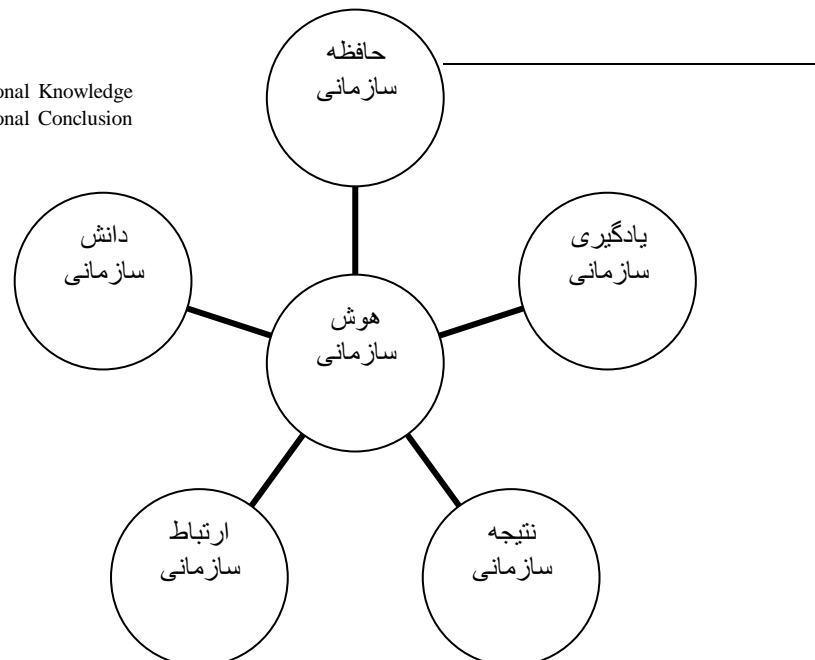


شکل 2-6: مدل هوش سازمانی از نظر متخصصان پروژه وریارد

### 8-7-2- مدل هوش سازمانی از نظر سیمیک (2005)

سیمیک هوش سازمانی را توانایی فکری یک سازمان به منظور حل مشکلات سازمانی تعریف کرده است که بر تلفیق توانایی‌های فنی و انسانی برای حل مشکلات تمرکز دارد. از نظر وی، هوش فنی توانایی سازمانی برای پردازش اطلاعات و دانش کامپیوتری را نشان می‌دهد، که این امر تأثیر فوق‌العاده‌ای در تبادلات سازمان‌های امروزی دارد. اما هوش انسانی به مراتب از هوش فنی مهم‌تر است. زیرا استفاده موفق از فناوری اطلاعاتی در ابتدا به هوش انسانی یعنی مهارت‌های فکری انسان بستگی دارد. هوش سازمانی می‌تواند از دو جنبه دیگر مورد بررسی قرار گیرد. هوش سازمانی به عنوان یک فرایند و هوش سازمانی به عنوان محصول یا نتیجه. هوش سازمانی به عنوان فرایند شامل؛ حافظه سازمانی، دانش سازمانی<sup>1</sup>، یادگیری سازمانی، ارتباط سازمانی و نتیجه‌گیری سازمانی<sup>2</sup> عنوان شده است.

- 1- Organizational Knowledge  
2- Organizational Conclusion



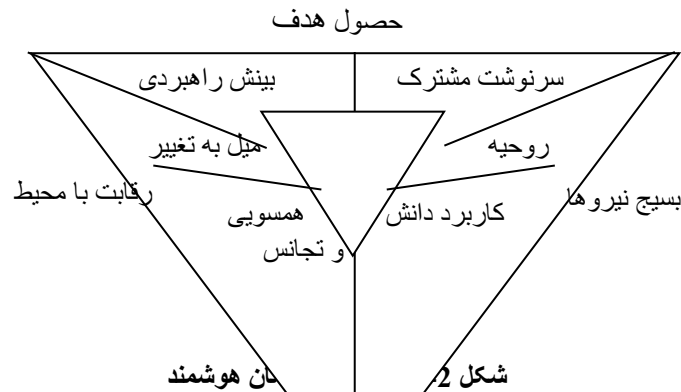
**شکل 2-7: مؤلفه‌های هوش سامانی از نظر سیمیک**

- حافظه سازمانی توانایی نگهداری (ذخیره) رویدادها، موقعیت‌ها و رفتارهای موفق و ناموفق به علاوه توانایی جمع‌آوری مجدد آنها در صورت لزوم را نشان می‌دهد.
- دانش سازمانی شامل توانایی درک و فهم سازمانی است که به سازمان اجازه می‌دهد که روی اصول متمرکز شود.
- یادگیری سازمانی توانایی استفاده درست از دانش ذخیره شده در حافظه سازمانی و آموختن بر اساس تجربه‌های به دست آمده در گذشته را نشان می‌دهد. یادگیری در رفتار و در موقعیت‌های غیر استاندارد و آزمودن روش‌های عملکرد جدید منعکس می‌شود.
- ارتباط سازمانی مبادله (تبادل) کلی اطلاعات، داده‌ها و دانش میان و درون عوامل فنی و انسانی در سازمان است.
- نتیجه‌گیری سازمانی شامل پیش‌بینی، پیشگیری و حل مشکلات می‌شود.
- هوش سازمانی به عنوان نتیجه: فرایندی منسجم از نظام اطلاعاتی سازمان را نشان می‌دهد. به بیان دیگر هوش سازمانی به عنوان یک نتیجه، ترکیبی از خطمشی‌ها، الگوها، دستورالعمل‌ها و طرح‌هاست که به منظور طراحی سیستم اطلاعاتی به کار می‌رود. البته این دو جزء از یکدیگر جدا نبوده و به عنوان دو عامل وابسته به دیگر در سازمان عمل می‌کنند.

**2-7-9- ساختار سازمان هوشمند از نظر لفتر (2008)**

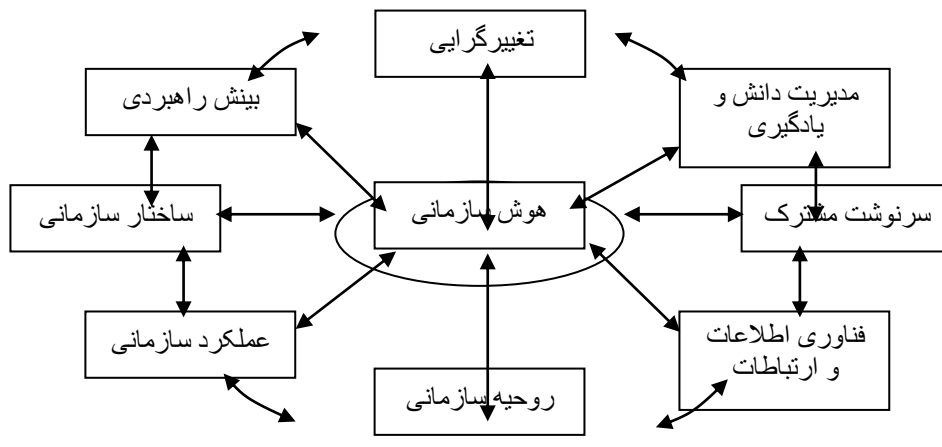
لفتر و همکاران با استفاده از مدل آلبرشت در رابطه با هوش سازمانی در قالب چارچوبی مفهومی به تبیین ساختار سازمان هوشمند پرداخته‌اند. از نظر آنها هفت بعد هوش سازمانی موجب برتری رقابتی می‌شود و به سازمان این امکان را می‌دهد تا

نسبت به سازمان‌هایی که فاقد این ساختار هستند، عملکرد بهتری داشته باشند.



همان‌طور که در شکل منعکس گردید، ساختار پیشنهادی لفتنر و همکاران دارای سه دسته است که هر دسته، ابعادی دارد. بسپج نیروها<sup>1</sup> با روحیه و کاربرد دانش شکل می‌گیرد، رقابت با محیط<sup>2</sup>، همسویی و تجانس و میل به تغییر را در بر می‌گیرد و حصول هدف<sup>3</sup> محصول بیش راهبردی و سرنوشت مشترک است.

در پژوهشی که توسط نگارنده در سال 1387 انجام گردیده است مؤلفه‌های هوش سازمانی عبارتند از: بیش راهبردی، تغییرگرایی، سرنوشت مشترک، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت دانش و یادگیری، روحیه سازمانی، عملکرد سازمانی. فصول بعدی کتاب بر اساس همین مؤلفه‌ها تدوین گردیده است.



- 1- Mobilize resources
- 2- Cope with environment
- 3- Achieving the Purpose

شکل 2-9: چارچوب مفهومی هوش سازمانی

## منابع

- Albrecht, Karl (2002), The power of minds at work: Organizational Intelligence in Action, New York: Amacam.
- Albrecht, Karl (2003), organizational Intelligence and knowledge management The executive Perspective, available at: <http://www.karl Albrecht.com>
- Chakir, Rahman & Ada, Surnu (2008) "can The Organizational intelligence Be developed in schools by in service training? World applied sciences Journal 4(1): 24-30.
- Halal, W. E. (1997), Organizational intelligence: what is It, and how can manager use it? <http://www.Bah.com>.
- Kutryka, J. (2004), Managing informed channels with business intelligenc, Dm Direct special report. <http://www.dmreview.com>.
- Lefter, v & Prejmerean. M & vasilache. S. (2008). The dimension of organizational intelligence in Romanian Companies – A human capital perspective, Academy of Economic studies, Bucharest.
- Liebowitz, Jay. (1999), Building organizational intelligence knowledge management primer. CRC press, Boca paton London Newyork Washington. D. C.
- Macmaster, M. D. (1998), organizational intelligence, manageing director, knowledge Based perelepment, Ltd. December, 12.  
<http://parshift.com/speakers/speako11.htm>
- Toward organizational intelligence, (2004), veryard projects Ltd, <http://www.veryard.com/kmoi/orgint.htm>

## فصل سوم

### بینش راهبردی



امام صادق(ع): اقدام‌کننده بی‌بینش بی‌راهه روی را ماند که شتاب حرکت و سرعت سیرش جز دوری از مبدأ و مقصدش نیفزاید.

### 3-1- مقدمه

مدتی است که مفاهیمی چون تفکر راهبردی، بینش راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی در مباحث سازمان و مدیریت در سطوح مختلف - به خصوص در سطح عالی - جایگاه خاصی را به خود اختصاص داده است. در ادبیات موجود، در حالی که از برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت راهبردی تعاریف مختلفی ارائه شده است، اما در مورد چیستی تفکر راهبردی یا بینش راهبردی توافق چندانی وجود ندارد. برخی آن را به صورت واژه‌ای قابل تعویض با مفاهیمی چون مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به کار برده‌اند. برای مثال "ویلن" چنین می‌نویسد: این جستجوی مستمر برای بهبود، به طور عمیقی ویژگی برنامه‌ریزی استراتژیک را تغییر داده است و به همین خاطر بهتر است به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود.

برخی دیگر از نویسندگان بر فرایندهای مدیریت استراتژیک تمرکز کرده‌اند و آشکارا گفته‌اند که برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب به تفکر استراتژیک منجر می‌شود یا به طور ضمنی فرض کرده‌اند که سیستم مدیریت استراتژیک که به خوبی طراحی شده باشد، تفکر استراتژیک را در یک سازمان تسهیل می‌کند.

مینتزبرگ<sup>1</sup> (1994) تمایز آشکاری بین تفکر استراتژیک و مفاهیمی چون برنامه‌ریزی استراتژیک قائل است. او اشاره می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک نیست و استدلال می‌کند که هر کدام از واژه‌ها بر مراحل مختلفی از فرایند توسعه استراتژیک توجه دارند. از دید وی، برنامه‌ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز داشته و با تعیین و فرموله کردن استراتژی‌های موجود سر و کار دارد. در حالی که تفکر استراتژیک بر ترکیب تأکید دارد و با استفاده از شهود و خلاقیت یک نگرش منسجم از مؤسسه ایجاد می‌کند. او ادعا می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که باید بعد از تفکر استراتژیک اتفاق بیفتد. گرت (1995)، استدلال مشابه مینتزبرگ را داشته و تفکر استراتژیک را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کند که مدیران ارشد از آن طریق می‌توانند «فرااتر از

---

1- Mintzberg

بحران‌ها و فرایندهای مدیریتی روزانه ببینند» تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن به دست آورند (آقازاده، 1382)

مفاهیم چشم‌انداز و تفکر استراتژیک نیز، لازم و ملزوم یکدیگرند و در عین حال پیش‌نیاز تدوین اهداف و برنامه‌ریزی استراتژیک فرد و سازمان نیز به حساب می‌آیند. به تعبیر دیگر، لازمه استقرار تفکر استراتژیک در یک سازمان وجود چشم‌انداز است و خمیرمایه تدوین چشم‌انداز باید نوعی تفکر استراتژیک باشد و این هر دو، برای برنامه‌ریزی استراتژیک و تضمین موفقیت‌های فردی و سازمانی نخستین شرط اساسی محسوب می‌شوند.

در عین حال که هرگونه تلاش در جهت استقرار تفکر استراتژیک باید بر چشم‌انداز تعریف شده مبتنی باشد، تفکر استراتژیک یک جریان فکری قبل از وقوع مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک است. به بیان دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر بیانیه چشم‌انداز، نتیجه ضمنی نوعی تفکر استراتژیک پایدار نیز خواهد بود. گذشته از این، تحول نیز به عنوان ابزار موفقیت و تعالی سازمان‌ها، خود از تفکر استراتژیک مایه می‌گیرد و از این رو تفکر استراتژیک ابزار تحول نیز خواهد بود. تفکر استراتژیک برخلاف تفکر بوروکراتیک که بر محور تأثیرگذاری یک سویه و از بالا به پایین استوار است تفکری است که در آن تأثیرگذاری همه‌جانبه و مبتنی بر تعامل مستمر، تدریجی و تعمدی یک اصل است که همراه با دینفع‌محوری و ریسک‌پذیری اعمال می‌شود و تأثیرگذاری تعاملی در فرایند تفکر استراتژیک حد و مرزی نمی‌شناسد.

در تفکر استراتژیک، مسایل پیچیده بی‌اینکه ساده تلقی شوند، در ساده‌سازی آنها تلاش می‌شود و رمز و راز تحقق تفکر استراتژیک در امید به آینده، مثبت‌اندیشی، خوش‌بینی به دور از ساده‌انگاری و در تلاش خستگی‌ناپذیر و مستمر خلاصه می‌شود (ابیلی و موفقی، 1382، 92).

### 3-2- بینش راهبردی

بینش، بصیرت یا چشم‌انداز<sup>1</sup> در لغت بر طبق فرهنگ آکسفورد یعنی تصویری در ذهن (فکر) و در فرهنگ و بستر یعنی:

- چیزی که در خیال دیده می‌شود.
- ظهور مافوق طبیعی آن چه که مکاشفه را همراهی می‌کند.
- آشکار نمودن آن چه غیر محسوس است.
- عمل یا قدرت تصور.
- تشخیص و دوراندیشی غیر معمول.

کاترین شیتاکر مونته مورس<sup>1</sup> (1994) از بصیرت به عنوان یک رؤیا با سناریویی که آن رؤیا (تصور) را به اجرا می‌گذارد یاد کرده‌اند. دیوید کن لی<sup>2</sup> (1996) نیز تعریفی از بصیرت ارائه می‌دهد که تقریباً مشابه با تعریف فوق می‌باشد، با این مفهوم که بصیرت در یک سازمان موقعی وجود دارد که کارکنان یک توافق آشکاری بر ارزش‌ها، باورها، مقاصد و اهداف که باید راهنمای رفتار آنها باشد، داشته باشند. به عبارت ساده‌تر او آن را یک «درک و فهم درونی» می‌نامد.

تریسی (1995) بیان می‌دارد که چشم‌انداز، شامل استراتژی است. چشم‌انداز چگونگی دستیابی به استراتژی سازمان را نیز روشن می‌سازد. تدوین استراتژی مستلزم نگاهی عمیق و علمی به الگوها و تحولات محیطی است تا فرصت‌ها شناسایی شوند و با استفاده از نقاط قوت سازمان، نوع کسب و کار مناسب انتخاب شود و شیوه-های رقابتی در بازار و

اهرم‌های تحول در سازمان تدوین گردند (حیدری، یوسفی، خدیوی، 1381، 112).

واژه استراتژی از کلمه یونانی Stratego مرکب از Stratos به معنای ارتش و Ego به معنای رهبر گرفته شده است (برایسون، 1372، 33). استراتژی عبارت است از چارچوبی که مجموعه حرکات و اقدامات اصلی را برای دستیابی به اهداف ترسیم کرده و چگونگی منابع را برای به دست آوردن موقعیت‌های مطلوب و خنثی کردن تهدیدها در حال و آینده بیان می‌دارد.

به طور کلی استراتژی (راهبرد)، راه‌های عملی و اصلی رسیدن به هدف‌هاست. به سخن دیگر استراتژی عبارت از خطوط اصلی حرکات و اقداماتی است که نشان‌دهنده روش دستیابی به هدف‌هاست (تقی پورظهر، 1372، 23).

تعیین راهبرد، برای دستیابی به هر یک از اهداف، باید از یک سو متکی بر قابلیت‌ها و از سوی دیگر ناظر بر محدودیت‌ها و تنگناها و همچنین گامی به پیش در اجرایی کردن هدف باشد.

آلبرشت، بینش راهبردی را قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان تعریف کرده است (آلبرشت، 2003). از نظر وی وقتی رهبران سازمان جایگاه و ارزش‌های بنیادی خود را تبیین می‌کنند، دیدگاه راهبردی خود را تدوین کرده‌اند. استراتژی‌ها با مطالعات دقیق درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و با مشارکت اعضاء تدوین شده و با توجه به نیازهای جدید، مورد تجدید نظر قرار می‌گیرد.

1- Kathryn Shitaker & Monte Mores

2- David Conle

### 3-3- اهمیت و ضرورت داشتن چشم‌انداز

آگاهی از اهمیت چشم‌انداز و ضرورت خلق یک چشم‌انداز مناسب برای افراد، سازمان‌ها و ملت‌ها یک وظیفه غیرقابل چشم‌پوشی است. مطالعات متعدد در این زمینه مؤید این اهمیت و ضرورت بوده است. به اظهار آلون تافلر «اگر در زندگی برای خود یک استراتژی نداشته باشید، بخشی از استراتژی دیگران خواهید شد».

داشتن چشم‌انداز و نیل به موفقیت، آن چنان لازم و ملزوم یکدیگرند که به طرح این سؤال منجر می‌شود: «آیا تصویر مثبت یک ملت از آینده پیامد کسب موفقیت آن ملت است یا موفقیت آنها پیامد داشتن یک چشم‌انداز مثبت بوده است؟» پژوهش‌ها حاکی از آن است که اگرچه تصویر آینده در ذهن‌های افراد خلاق پدید می‌آید، اما یک چشم‌انداز جالب و مؤثر پیش از کسب موفقیت چشمگیر وجود داشته است.

بسیاری از ملت‌ها در ابتدای راه رسیدن به بزرگی و شوکت خود، همواره منابع قابل توجه، جمعیت فعال و مؤثر یا یک استراتژی برتر نداشته‌اند و غالباً با فایق آمدن بر تضادها به موفقیت رسیده‌اند و سلاح آنها داشتن چشم‌اندازی عمیق در آینده خودشان بوده است. بنابراین داشتن چشم‌انداز اگر نه تنها عامل، حداقل، مهمترین عامل موفقیت است. افراد و سازمان‌ها نیز از این قاعده مستثنی نبوده‌اند. جو واکر<sup>1</sup> با مطالعه دانش‌آموزان موفق و ناموفق دریافته است که رمز موفقیت بسیاری از دانش‌آموزان موفق نه خاستگاه اجتماعی و خانواده مناسب یا هوش بالا، بلکه داشتن چشم‌اندازی مثبت از آینده بوده است. برعکس، بسیاری از دانش‌آموزان ناموفق نیز علیرغم هوش بالا و خاستگاه اجتماعی و خانوادگی مناسب به دلیل نداشتن تصویری روشن از آینده دچار ناکامی شده‌اند. اعتقاد بر این است که ویژگی مهم انسان داشتن چشم به آینده است و این، راه رستگاری او در بدترین لحظات زیستن بوده است و به تعبیر یک ظریف دیگر، از آنجا که انسان بخشی از هستی خود را در آینده سپری خواهد کرد، چه بهتر که انسانها بر آینده خود توجه داشته باشند.

شناسنامه موفقیت‌های شرکت‌های پیشروی چون نوکیا، مایکروسافت، بوئینگ، سونی، تله‌کام، آی.بی.ام و امثال آنها نیز با یک چشم‌انداز مناسب مهر خورده است (ابیلی و موفقی، 1382، 93). برای مثال: 15 سال پیش (1996) چشم‌انداز شرکت نوکیا<sup>2</sup> «صدا در حرکت»<sup>3</sup> بود. این چشم‌انداز در زمان کوتاهی به واقعیت پیوست. چشم‌انداز کنونی شرکت «زندگی در حرکت»<sup>4</sup> است (بینش، 1385). بیل گیتس رهبر

1- Joe Walker

1- شرکتی با سابقه 140 سال قدمت در سال 1865 توسط فردریک ایدستام Fredrik Idestam در فنلاند در حوالی رودخانه نوکیا بنیان گذاشته شد و اصلی‌ترین تولیدات آن کاغذ و چکمه‌های لاستیکی بود اما در دو دهه اخیر با کنار گذاشتن کسب و کارهای سنتی به مدرن‌ترین حوزه فناوری اطلاعات یعنی ارتباطات راه دور روی آورد و از سال 1998 به بزرگترین تولیدکننده تلفن همراه در جهان تبدیل شد

3- Voice Goes

4- Life goes Mobile

مایکروسافت در خصوص چشم‌انداز شرکت بیان می‌دارد: چشم‌انداز اولیه شرکت عبارت بود از: یک «رایانه شخصی» در هر خانه و روی هر میز. در این بیست سال و چندین سال آرمان را تغییر دادیم و تکمیل کردیم: در هر زمان و هر مکان و روی هر دستگاهی یک رایانه (بینش، 1384).

و بالاخره در ارتباط با نقش و اهمیت چشم‌انداز می‌توان گفت:  
- بصیرت بین واقعیت و ایده‌آل (آرمان) رابطه ایجاد می‌کند.  
- منجر به تجدید ارتباط سازمان با جامعه‌ای که سازمان در آن واقع شده است می‌شود.

- مسیر آینده را مشخص می‌کند.
- زبان مشترک ایجاد می‌کند.
- خلق‌کننده واقعیت است.
- شرط اساسی اقدام علمی است.
- به ارزش‌یابی جهت و شاخص می‌دهد.
- معیاری ایجاد می‌کند که کارکنان سازمان خود را با آن تطبیق داده و همه با یک زبان مشترک سخن می‌گویند.
- همانند نورافکنی است که راه را به برنامه‌ریز می‌نماید و دور دست را به او نشان می‌دهد.
- مبنایی برای برنامه‌ریزی است و افق‌های جدیدی را می‌گشاید.
- عاملی برای پیشرفت است.
- نقشه عملی آموزشی است که برنامه‌ریزی را هدایت می‌کند و به آن جهت می‌دهد.
- تونل‌ها و کانال‌هایی برای رسیدن به هدف است.
- خلق‌کننده تئوری‌ها هستند.
- تئوری‌ها را تقویت می‌کنند و زیر سؤال می‌برند.
- الهام‌بخش و انگیزه‌بخش است.

### 3-4- نشانه‌ها و پیامدهای نداشتن چشم‌انداز

سیمای سازمان‌های فاقد چشم‌انداز و رفتار آنها مبین نابسامانی‌هایی است که می‌توان آنها را نشانه‌های نبود چشم‌انداز یا پیامد آن دانست و با مشاهده آنها دریافت که جای یک چشم‌انداز مناسب در سازمان خالی است.

برخی از این نشانه‌ها به قرار زیر است:

- سازمان در مواجهه با مسایل سازمانی به جای توسل به یک رویکرد آینده‌ساز گرفتار رفتار انفعالی است و بسیاری از وقت آن صرف خاموش کردن آتش‌هایی می‌شود که امکان جلوگیری از بروز آن وجود داشته است.
- ابتکار عمل و خلاقیت‌ها اصولاً در سازمان غیرمرتبط به نظر می‌رسند و در

- صورت به کار بسته شدن، نتایج و اثربخشی آنها بسیار اندک و ناچیز است.
- هدف غایی تلاش افراد و فعالیت‌های سازمانی مشخص نیست و کسی نمی‌داند آن تلاش و فعالیت سازمان را به کدامین سو خواهد برد.
  - برآیند پتانسیل‌ها و نیروهای بالفعل موجود در سازمان در جهت پیشرفت سازمان هدایت نمی‌شود، حتی این نیروها در بسیاری از موارد همدیگر را خنثی می‌کنند زیرا در نبود هماهنگی لازم هر گروهی در واقع کار خود را انجام می‌دهند.
  - اولویت‌بندی تخصیص منابع و بهره‌گیری از امکانات و فرصت‌ها مشخص نیست، اصل اولویت‌بندی رعایت نمی‌شود و اصولاً کسی نمی‌داند که چه سهم از امکانات و منابع، به کدام بخش از امور باید اختصاص داده شود.
  - در یک کلام، بیشترین اوقات اعضای سازمان صرف رفع بحران می‌شود.

### 3-5- موانع تدوین چشم‌انداز

این که با وجود مزایای بسیار حیاتی چشم‌انداز، سازمان‌ها از مبادرت به تدوین آن باز می‌مانند، می‌تواند از علت‌هایی ناشی شود که تحت عنوان موانع تدوین چشم‌انداز قابل بررسی است:

- **عدم آگاهی:** عدم آگاهی سازمان‌ها از ضرورت، اهمیت و مزایای برخوردار بودن از چشم‌انداز می‌تواند علت‌العلل عدم توسل سازمان به تدوین چشم‌انداز و بهره‌گیری از مزایای آن باشد. زیرا عدم آگاهی مانع از آن خواهد بود که انگیزه و اشتیاق و تمایل لازم برای تدوین چشم‌انداز فراهم آید. وقتی سازمان لذت کامیابی ناشی از داشتن چشم‌انداز را تجربه نکرده باشد و از انرژی حاصل از امید به آینده برخوردار نشود، طبیعتاً انگیزه‌ای هم برای خلق چشم‌انداز پیدا نخواهد کرد.
  - **تجربه‌های منفی:** ناکامی‌های ناشی از تمرین‌های ضعیف و ناموفق در تدوین و خلق استراتژی‌های نارسا و ناکارآمد نیز ممکن بعضاً به کاهش انگیزه و عدم تمایل سازمان به رویکرد تدوین چشم‌انداز منجر شود و سازمان به جای جستجوی دلایل ناکامی و شکست اصل رویکرد را زیر سؤال ببرد.
  - **نداشتن دانش و توانایی خلق چشم‌انداز:** گاهی سازمان‌ها علیرغم نداشتن تجربه مستقیم، اخبار و اطلاعاتی را از موفقیت‌های دیگران در بهره‌گیری از چشم‌انداز دریافت می‌کنند و حداقل به صورت نظری بر اهمیت آن واقف می‌شوند. اما نداشتن دانش و توانایی لازم برای خلق چشم‌انداز، جرأت و جسارت مبادرت به این مهم را از آنها سلب می‌کند و در صورت مبادرت احتمالی و تشکیل تیم تدوین چشم‌انداز، عدم صلاحیت تیم از نظر دانش و توانایی به اقدامات نارسا در تعریف چشم‌انداز نامناسب و تجربه شکست و ناکامی منجر می‌شود.
- به بیان دیگر لازمه تدوین چشم‌انداز مناسب، داشتن پاسخ درست سؤالاتی به قرار زیر است که یافتن آن پاسخ‌ها خود مستلزم دانش و توانایی ویژه خواهد بود:

- خلق چشم‌انداز چگونه و طی چه فرایندی باید انجام گیرد؟
- آیا خلق چشم‌انداز مستلزم تشکیل تیم خاصی خواهد بود؟
- اعضای تیم چه ویژگی باید داشته باشند و چگونه انتخاب می‌شوند؟
- تفاوت‌های یک چشم‌انداز مناسب و قوی و یک چشم‌انداز ضعیف و نارسا کدامند و چگونه می‌توان آنها را از هم تشخیص داد؟
- چگونه می‌توان همسویی و همخوانی چشم‌انداز تدوین شده را با سمت و سوی آینده کسب و کار و هماهنگی آن را با نیازهای مشتریان تضمین کرد؟
- چگونه باید با انتقال ضرورت و اهمیت خلق چشم‌انداز به همه اعضا و سطوح سازمان مشارکت آنان را در درک و تأیید تلاش برای خلق آن جلب کرد و چشم‌انداز سازمان را به چشم‌انداز مشترک همه اجزای سازمان تبدیل نمود؟
- بدیهی است که کسب دانش و توانایی یافتن پاسخ مناسب به سؤالات فوق و سؤالات دیگری از این دست، برای حصول موفقیت در خلق چشم‌انداز و پایداری آن امری حیاتی است که باید سازمانها پیشاپیش در ایجاد چنین ظرفیتی تلاش نمایند.
- صلاحیت و شایستگی تیم کاری تدوین چشم‌انداز در گرو آن است که ضمن داشتن آگاهی، انگیزه، تمایل و دانش کاری لازم برای خلق چشم‌انداز با ممارست و تمرین کافی خود را برای انجام درست این فعالیت‌ها مهیا کرده باشد و اعضای تیم به این اعتقاد برسند که داشتن دانش نظری یک بحث و اقدام عملی برای تدوین چشم‌انداز بحثی دیگر است و همانگونه که صرف داشتن دانش نظری فوتبال برای فوتبالیست شدن کافی نیست، صلاحیت تیم کاری خلق چشم‌انداز نیز با تمرین و ممارست کافی برای کسب مهارت تدوین چشم‌انداز احراز خواهد شد.
- درگیر شدن در مسایل روزمره: امروزه بسیاری از سازمان‌ها کمابیش از ضرورت و اهمیت توسل به رویکرد خلق چشم‌انداز آگاهی دارند و بنابراین انگیزه و تمایل لازم را نیز برای اقدام پیدا کرده‌اند، با این حال مدیران و دیگر اجزای سازمان آن چنان در امور روزمره، حل مسایل روز و پرداختن به نیازهای فوری سازمان درگیر شده‌اند که از تفکر درباره مسایل مهمتری چون تدوین چشم‌انداز و اهداف کلان سازمان باز می‌مانند. به بیان دیگر پدیده روزمرگی که خود از پیامدهای نبود چشم‌انداز نیز می‌تواند باشد به مانع مهم توسل به رویکرد تدوین چشم‌انداز نیز تبدیل شده است (ابیلی و موفقی، 1382، 99-103)

برای تحقق بخشیدن به چشم‌انداز و کاهش موانع سازمانی توجه به موارد ذیل ضرورت

دارد:

- تعهد مدیران ارشد برای حمایت از چشم‌انداز و نشر آن
- آزمون عملی بودن چشم‌انداز توسط اطلاعات عینی و حقایق
- ایجاد اشتیاق در افراد برای درک، پذیرش و عمل به چشم‌انداز
- تنظیم برنامه‌های عملی و تدابیر اجرایی برای چشم‌انداز و تعهد به برنامه‌ریزی

- ایجاد نظام‌های کنترلی و سیستم اطلاعات برای کسب اطمینان از این که کارها طبق برنامه انجام می‌گیرد.
- استفاده سنجیده از ابزارهای تشویق و تنبیه به منظور اعمال فشار برای تغییر (ترقو و همکاران، 1989).

### 3-6- تفاوت بینش و برنامه

وقتی سخن از آینده به میان می‌آید لاجرم ذهن انسان به سمت برنامه و برنامه‌ریزی نیل می‌کند. زیرا برنامه‌ریزی رابطه وثیقی با آینده دارد. به ویژه وقتی از فرایندی که به آینده منتهی می‌شود، صحبت شود. بینش بر خلاف برنامه سازمانی، نه با آینده شروع می‌شود و نه با حال. به عبارت دیگر بینش بر پایان زمان حال تمرکز دارد، نه بر آنچه در حال قابل دسترسی است.

میخائیل دویل معتقد است: بینش یک برنامه نیست. شما ممکن است درباره چیزی که قصد اختراع آن را دارید، بینشی داشته باشید، اما ندانید چگونه به آن خواهید رسید. به محض آن که بدانید چگونه به آن دست خواهید یافت، دیگر با بینش روبه‌رو نیستید، بلکه با برنامه سر و کار دارید.

می‌توان گفت برنامه همچون نقشه جاده‌ای است که فاصله بین دو نقطه A و B را به شما نشان داده و توضیح می‌دهد که چگونه می‌توانید این مسیر را طی کنید؛ اما بینش همچون فیلمی رنگی است که آنچه را شما واقعاً می‌خواهید باشید، برایتان ترسیم می‌کند، به گونه‌ای که گویی خود شما در کانون این فیلم قرار دارید. به طور خلاصه بینش سازمان، تصویری کامل از آینده سازمان را به شما نشان می‌دهد. البته در این تصویر شما می‌توانید ارزش‌ها، رضایت کارکنان، تولید و خدمات و بهره‌وری را ببینید. بینش سازمانی دورنمایی مطلوب از یک سازمان مقتدر و بی‌رقیب ارائه می‌دهد. با این وجود، بینش انعطاف‌پذیر است، یعنی با تغییر ایده، فناوری و شرایط محیطی بینش‌های جدید پدید می‌آید.

می‌تواند آینده یک سازمان را به طور اساسی متحول سازد.

چارلوت و یلرز<sup>1</sup> می‌گویند بینش تصویر ایده‌آلی است از یک شرکت؛ در صورتی که تمام ظرفیت انسانی و سرمایه‌های مادی آن مورد استفاده قرار گیرد. تصویر ایده‌آلی که از تبدیل ظرفیت بالقوه به ظرفیت بالفعل ایجاد می‌شود. در نهایت بینش برخلاف برنامه، جنبه شهودی دارد و نه اکتسابی، یعنی هر کس به صورت شهودی آن را می‌فهمد و با افتخار به سوی آن قدم بر می‌دارد. در ارتباط با تفاوت بینش با برنامه می‌توان گفت که برنامه به مغز خطوط می‌کشد، بینش در قلب و روح نفوذ می‌کند. برنامه عقلانی است، بینش شهودی است. برنامه خطی است، بینش چشم‌انداز مقدس است و ممکن است خطی نباشد. برنامه واکنش نسبت به خطاها و انحرافات را نشان می‌دهد در

1- Charlotte Villers

حالی که بینش تمایل به بی‌نظیر بودن و خلاقیت دارد. برنامه تمرکز بر دستورالعمل‌ها دارد، بینش تمرکز بر حالت نهایی دارد. در برنامه چگونگی رسیدن به هدف مشخص است در بینش چگونگی رسیدن به هدف مبهم است. در برنامه زبان سرد و بوروکراتیک است ولی در بینش زبان گرم و شاعرانه است. در برنامه افراد به سمت هدف سوق داده می‌شوند، در بینش هدف افراد را جذب می‌کند (حیدری، یوسفی، خدیوی، 1381).

### 3-7- ویژگی‌های بصیرت

برای این که بینش یا بصیرت بتواند نقش لازم را از نظر فراهم آوردن امکان برنامه‌ریزی و زمینه تعهد و تلاش در افراد برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمان ایفا کنند باید از این ویژگی‌ها بهره‌مند باشند:

- واقعی، ساده، روشن، قابل دستیابی و قابل یادآوری باشند.
- از ظرفیت سازگاری با گذشته، امیال مدیران و سیاست‌گزاران و برنامه‌ریزان و مجریان و نیز فرهنگ و ارزش‌های سازمانی و اجتماعی برخوردار باشند.
- از نظر افق زمانی دورنگر باشند.
- توانایی جلب توجه افراد و ایجاد انگیزه در آنان را داشته باشد.
- قابلیت تبدیل و تبیین به اهداف عملی را داشته باشد (بابایی به نقل از بویت و بویت،<sup>1</sup> 1380).

### 8-3- سطوح بینش / چشم‌انداز

با توجه به تقسیم حقوقی اشخاص به شخصیت حقیقی و حقوقی، بینش را می‌توان به دو لایه کلی شخصی و سازمانی تقسیم کرد. ولی در یک نگاه جامع‌تر بینش دارای سطوح متعددی است که عبارتند از:

1- بینش شخصی: بینش شخصی افراد را در تحقق اهداف خاص خود کمک کرده و یا آنها را در خلق یک هدف کلی برای زندگی شخصی بر مبنای ایده‌آل و ارزش‌های خود یاری می‌رساند.

2- بینش اداری یا مدیریتی: بینش می‌تواند در ساخت گروه‌ها و روحیات اداری ارزشمند باشد. همکاری و مشاوره نیز از دیگر فواید بینش است. در این سطح بینش به شروع تجدید حیات و یا پیشبرد تجارت هم کمک می‌کند.

3- بینش اجتماعی: افراد یک اجتماع می‌توانند با رایزنی و گفتگو به بینش واحد دست یابند که بر اساس آن اجتماع یا جامعه به سمت «آنچه دوست دارد بشود» (اجتماع یا جامعه مطلوب) حرکت کرده، و افراد به طور شهودی چالش‌های آینده اجتماع یا جامعه خود را در پیش رو ببینند (سلیمانی، 1381).

### 9-3- تمهیدات تدوین چشم‌انداز

اگرچه اصولاً استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان از چشم‌انداز آن نشأت

می‌گیرد، نخستین گام تدوین چشم‌انداز نیز با نوعی تفکر استراتژیک و فراهم ساختن تمهیداتی همراه است. از این‌رو ضمن طرح این سؤال استراتژیک که «برای خود یا سازمانم چه آینده‌ای را ترجیح می‌دهم؟» باید فعالیت‌هایی را به قرار زیر معمول داشت:

- آرمان‌ها، رسالت و محیط سازمانی خود را آن‌گونه که هست تعریف کرد.
- آرمان‌ها، رسالت و محیط سازمانی خود را آن‌گونه که باید باشد مدل‌سازی نمود.
- آنچه را که باید برای رسیدن به وضعیت مورد انتظار انجام گیرد، مشخص نمود.
- از این فکر که آینده نیز بی‌کم و کاست در امتداد امروز است و سیستم چارچوب موجود خود را حفظ خواهد کرد اجتناب نمود.
- اتفاق مورد انتظار آینده را توضیح داد.
- با مثبت‌اندیشی موجبات تشویق دیگران را برای مشارکت در فعالیت‌ها فراهم آورد.
- برای ایجاد تغییر و انجام اصلاحات لازم در وضعیت موجود آماده شد (ابیلی، موفق، 1382، 96).

### 10-3- خلق و تدوین چشم‌انداز

باید دید خلق چشم‌انداز مناسب چه الزاماتی دارد؟ و چه فرایندی را پشت سر می‌گذارد؟ لازمهٔ خلق چشم‌انداز فردی اعتماد به نفس و توجه به آینده است. باید با القانات مثبت در افراد، امید به آینده و داشتن چشم‌انداز مثبت را پرورش داد و موجبات اعتماد به نفس آنان را در اینکه می‌توانند بر آنچه به عنوان چشم‌انداز تعیین می‌کنند، نایل شوند، فراهم آورد. تلاش و انتظار رسیدن به چشم‌انداز به افراد نیرو و انرژی می‌بخشد. در همهٔ انسان‌ها ظرفیت و توانایی ایجاد تغییر وجود دارد باید به استعدادهای پنهان و

ظرفیت‌های خود واقف شد و با یاد گرفتن از آنها آینده را شکل داد. اما در سازمان‌های هوشمند، خلق چشم‌انداز مستلزم تلاش جمعی و هدایت و رهبری است، مدیران باید با به کارگیری ایده‌ها و نقطه‌نظرات زیر مجموعه خود در خ چشم‌انداز پیشگام شوند و در جا انداختن و همگانی کردن آن تلاش نمایند.

**نکات زیر چکیده تلاش‌هایی است که در فرایند خلق چشم‌انداز سازمانی به کار گرفته**

**می‌شود:**

- چشم‌انداز به وسیله رهبران خلق می‌شود و رهبر با گوش دادن و شنیدن ایده‌ها و نظرات افراد نکات نهفته آن نظرات را گردآوری و براساس آن چشم‌اندازی مؤثر ارائه می‌دهد.

- تشریک مساعی افراد در تدوین چشم‌انداز و حمایت و توافق آنها نسبت به چشم‌انداز تدوین شده باید جلب شود تا چشم‌انداز مشترک در سازمان تحقق یابد.  
- یک چشم‌انداز موفق ویژگی‌هایی دارد:

الف) باید به گونه‌ای جامع و مبسوط و با ملحوظ داشتن جزئیات لازم خلق شده باشد. عبارات شعارگونه و غالباً دست نیافتنی چنین ویژگی‌هایی را ندارند. در خلق چشم‌انداز باید معلوم کرد: چه وقت و چه کاری باید برای تحقق آن صورت گیرد و هر فردی برای تحقق آن چه دینی را باید بپردازد.

ب) مثبت، الهام‌بخش، قابل دسترسی و برای همه افراد چالش برانگیز باشد تا در راستای تحقق آن استعدادها و خلاقیت‌های افراد به کار گرفته شود و چشم‌انداز ارزش هزینه کردن استعدادها را داشته باشد.

در عین حال باید از ارزش‌های سازمانی نیز در جهت‌دهی به چشم‌انداز و انسانی‌تر و اخلاقی‌تر کردن آن کمک گرفت.

بالاخره چشم‌انداز قابل دسترسی به این معناست که با تلاش و اقدام جدی برای تحقق خود همراه باشد و به تعبیر دیگر داشتن چشم‌انداز، بدون عمل، یک رویا و عمل بدون داشتن چشم‌انداز صرفاً گذرانیدن ساعات زندگی است (ابیلی، موفقی، 1382، 94).

### 3-11- عناصر اصلی چشم‌انداز

عناصر اصلی بینش را دو عنصر ایدئولوژی اصلی و آینده متصور تشکیل می‌دهند که شرح هر کدام در ذیل آمده است:

1- ایدئولوژی اصلی: مشخصه اصلی سازمان که در گذر زمان پا بر جا می‌ماند؛ یک هویت منسجم است که از طول عمر و دوره حیات محصول، بازار، علایق زودگذر و رهبران انفرادی جایگاه و الاثری دارد. در واقع پایدارترین و مهمترین نقشی که بانیان سازمان‌های آینده‌نگر ایفا کرده‌اند همان تدوین ایدئولوژی اصلی است. رهبران شرکت‌ها و سازمان‌ها، سبک‌های مدیریت و محصولات کهنه خواهند شد، ولی ایدئولوژی اصلی یک سازمان به عنوان سرچشمه رهبری و الهام پایدار خواهد ماند. ایدئولوژی اصلی خود از دو جزء مهم تشکیل شده است که ارزش‌های اصلی و مقصود اصلی اجزای تشکیل‌دهنده آن می‌باشد. ارزش‌های اصلی معتقدات اساسی و پایدار سازمان است و مقصود اصلی دلیل وجودی سازمان به شمار می‌آید.

2- آینده متصور: این عنصر نیز خود دو جزء دارد: یکی هدف خطیر برای 10 الی 30 سال آینده و دیگری توصیف روشنی از وضع سازمان پس از نیل به هدف. یک هدف خطیر واقعی، روشن و قانع‌کننده است. هدف خطیر مردم را جذب می‌کند، به دنبالشان می‌رود و آنان را به طرف خود می‌کشاند؛ عامل ملموس، انرژی‌زا و بسیار متمرکز است. مردم فوراً متوجه آن می‌شوند. نیازی به توضیح ندارد و اگر داشته باشد، اندک است.

علاوه بر هدف‌های خطیر در حدّ بینش، آینده‌نگری نیازمند چیزی است که ما آن را توصیف روشن می‌نامیم، یعنی یک توصیف زنده، جاذب و مشخص از آن چه پس از نیل به هدف خطیر با آن مواجه خواهیم بود، مانند تبدیل کلمه به تصویر، مانند تصویری که مردم در مغزشان دارند و با خود به این سو و آن سو می‌برند (سلیمانی، 1381).

### 3-12- اجزای اصلی بیانیه چشم‌انداز

بیانیه چشم‌انداز باید با عباراتی کوتاه، مجمل، روشن و به صورت لازم و کافی تبیین شده باشد و اجزای زیر را در بر گیرد:

1- ارزش‌ها: چشم‌انداز باید متضمن ارزش‌های حاکم بر سازمان باشد، با این حال ارزش‌هایی را می‌توان در چشم‌انداز سازمان ملحوظ داشت که از ویژگی‌های زیر برخوردار باشند:

- با اهداف سازمان متناسب و همسو باشند.
- در هماهنگی با فلسفه وجودی سازمان، کسب دانش و تلاش را در میان کارکنان ترغیب کنند.
- با دقت تعریف شده و قابل اعمال باشند.

- بتوان آنها را راهنمای رفتاری افراد درگیر در سازمان قرار داد.
- 2- فعالیت‌های محوری:** چشم‌انداز باید در برگیرنده عنصری باشد که فعالیت‌های محوری سازمان اعم از خدماتی که ارائه می‌دهد یا محصولی که تولید می‌کند را بازتاب دهد.
- 3- رسالت و مأموریت:** بیانیه چشم‌انداز باید با عباراتی مناسب رسالت و مأموریت اصلی سازمان را در بر گیرد و متضمن ویژگی‌های زیر باشد:
  - آینده‌محور و بازتاب‌دهنده تصویر آینده سازمان باشد.
  - بر اهداف مشترک کلیه اجزای سازمان متمرکز باشد.
  - به دور از کلی‌گویی و به گونه‌ای مطرح شود که مختص سازمان موردنظر باشد (ابیلی، موفق، 1382، 98).
- از نظر کافمن مأموریت مجموعه فعالیت‌هایی است برای شناسایی و تعیین این‌که «کجا می‌خواهیم برویم» و «چگونه خواهیم دانست که به مقصد رسیده‌ایم» (بازرگان، 1382). به بیان دیگر مأموریت یک سازمان نشان‌دهنده علت وجودی و رسالت سازمان بوده و بیانگر هویت سازمان است. هر سازمان دارای یک فلسفه یا مأموریت است. این فلسفه و مأموریت که هرگونه فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش را شکل می‌دهد، بنا به عقاید و ارزش‌های مدیران سازمان شکل می‌گیرد (اعرابی، 1378، 1).
- بنابراین می‌توان گفت سازمان‌هایی که از هوش بالایی برخوردارند در ارتباط با بینش راهبردی یا چشم‌انداز اقدامات زیر را به طور مرتب انجام می‌دهند:**
  - بررسی منظم نقاط قوت و ضعف هر یک از واحدهای کل سازمان.
  - تحلیل و درک مناسب از اطلاعات مربوط به درون سازمان و محیط.
  - تدوین سند چشم‌انداز به صورت مدون و مکتوب.
  - ایجاد توافق جمعی درباره چشم‌انداز.
  - مشخص بودن اهداف بلندمدت و مقاصد سازمان و تدوین راهبردهای کلان.
  - انطباق تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌ها با چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان.
  - راهبردی دانستن تعهد نسبت به جامعه.
  - بها دادن به دانش، تحصیلات و توانایی افراد به عنوان یک منبع راهبردی و تدوین فرایندی مشخص برای رشد و ارتقاء مدیران آینده و متفکران راهبردی.

## منابع

- آقازده، هاشم (1383)، توسعه تفکر استراتژیک قابلیت اصلی، ماهنامه علمی - آموزش تدبیر، شماره 149،
- ایلی، خدایار و موفقی، حسن (1382)، دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی با تأکید بر توسعه منابع انسانی، تهران: نشر شیوه.
- اعرابی، سیدمحمد (1387)، برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی (1380)، چشم‌انداز سازمانی، چالش‌های نوین در مدیریت، فصلنامه علمی تخصصی مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت، شماره 9، دوره سوم، تهران.
- برایسون، جانام (1372)، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، مترجم عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بینش، مسعود (1384)، با معماران عصر دیجیتال، اندیشه‌های بنیانگذاران و رهبران سازمان‌های برتر عصر دیجیتال، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- بینش، مسعود (1385)، بنگاه‌های برتر جهانی (1)، شرکت نوکیا، مجله علمی - آموزشی تدبیر، شماره 167، سال هفدهم، صفحات 66-63.
- تقی پورظهیر، علی (1372)، نظام برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی / دانشگاه، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره 3، صفحات 32-9.
- حیدری تفرشی، غلامحسین. یوسفی سعیدآبادی، رضا. خدیوی، اسداله (1381)، نگرش نوین به نظرات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- سلیمانی، علی مددی (1381)، بینش سازمانی، واقعیت‌ها و ایده‌آل‌ها، ماهنامه خبری اقتصادی اجتماعی، انتشارات پیام ایران خودرو، سال ششم، شماره 67.
- کافمن، راجرز و هرمن، جری (1382)، برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش، مترجمان فریده مشایخی و عباس بازرگان، تهران: انتشارات مدرسه.
- Albrecht, Karl (2003), Organizational intelligence survey preliminary assessment the Executive perspective, available at: <http://www.karlAlbrecht.com>.
- Tregoe. B.2 Zimmerman. W. & Smith. R & Tobia.p (1989) Vision in action: putting awining strategy to work New York: Simon & Schuster.
- Treacy. M. (1995) The discipline of marker's leader's reading mas addision - Wesley.

## فصل چهارم

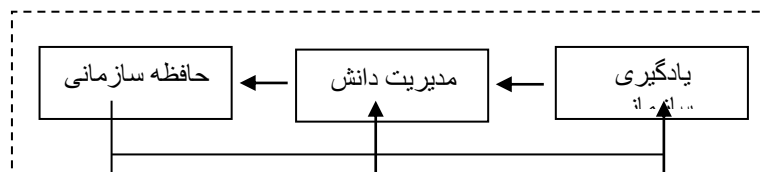
یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، حافظه سازمانی



#### 1-4- مقدمه

با گذشت زمان، گستره علوم روز به روز وسیع‌تر و پر دامنه‌تر می‌گردد، هر روز شاهد دستاوردهای جدید و گشوده شدن افق‌های نو هستیم. سال‌های آخر قرن بیستم، دنیای علوم آستن نوزادانی بود که در پرتو آن، قرن بیست و یکم با فرزندان تازه‌ای آشنا شد. از جمله تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده‌هایی همچون یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بود.

هدف این فصل، تحلیل فرایند مدیریت دانش در سازمان و هوش سازمانی است. این مهم از تعاملات پیچیده یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده آغاز می‌شود. سپس به بررسی و طبقه‌بندی محتوای آموخته‌های سازمانی با بار دانشی مورد مبادله در این تعاملات می‌پردازد. پس از آن مفهوم و نقش حافظه سازمانی به عنوان قابلیت محوری برای استفاده سازمان از دانشی که قبلاً آموخته است، مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. شکل (1-4) رابطه بین یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و حافظه سازمانی را در سازمان یادگیرنده نشان می‌دهد.



یادگیرنده

شکل 1

#### 2-4- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده از مفاهیمی هستند که از دهه 1990 مورد

توجه بسیاری از اندیشمندان علم مدیریت و سازمان قرار گرفته است. گرچه بیش از چهل سال پیش آرجریس در مورد آن مباحثی را مطرح کرده بود.

واژه «یادگیری سازمانی» اغلب با واژه «سازمان یادگیرنده» به جای هم به کار می‌روند. تسانگ (1997) تفاوت آنها را بدین صورت بیان می‌کند: یادگیری سازمانی مفهومی است که برای انواع مشخصی از فعالیت‌ها که درون سازمان اتفاق می‌افتد، به کار می‌رود؛ در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد که یادگیری سازمانی را در درون خود دارد. با این حال رابطه ساده‌ای بین این دو وجود دارد، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که در یادگیری به خوبی عمل می‌کند (طاهری، 1386).

تفاوت مهم‌تر، تفاوت بین این دو واژه در ارتباط با کسانی است که از آنها استفاده می‌کنند. آرچریس (1991) بیان می‌دارد: ما ادبیات مربوط به یادگیری سازمانی را به دو طبقه تقسیم می‌کنیم: ادبیات تجویزی و عملگرایی سازمان یادگیرنده که اساساً توسط مشاوران و کارگزاران اشاعه و ترویج یافته است و ادبیات مکتب شکاکان یادگیری سازمانی که توسط دانشگاهیان ایجاد شد. گروه اول به سازمان‌ها می‌گویند چگونه یاد بگیرند (یا چه کاری باید انجام دهند) و گروه دوم می‌گویند سازمان‌ها چگونه یاد می‌گیرند که جنبه توصیفی دارد (برنز، کوپر، وست، 2003).

سازمان‌های یادگیرنده به طور مداوم قابلیت‌های خود را در جهت تغییر و انطباق، یادگیری فردی و جمعی گسترش می‌دهند و نتایج یادگیری را به منظور حصول محصولات / خدمات بهتر به کار می‌گیرند (روزن گارتن، 2003). به بیان دیگر سازمان یادگیرنده، سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر برای توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می‌کند. در حالی که یادگیری سازمانی عبارتست از تمامی روش‌ها، ساز و کارها و فرآیندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شود (بهنامی، 1387). همچنین یادگیری سازمانی را به صورت فرآیندی و با توجه به سطوح آن اینگونه تعریف کرده‌اند: فرآیندی هوشیارانه، هدفمند، متعادل و پویا، مستمر، مداوم و رشدیابنده که از بازخوردی مداوم، سریع و مؤثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تأثیر فرآیندهای ادراکی و نیز شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل می‌کند (جعفری‌مقدم، 1381، 83). باب گانتز نیز یادگیری سازمانی را این چنین تعریف کرده است: کسب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های بهبود بخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان (به نقل از ابیلی، 1387).

#### 4-2-1- سطوح یادگیری

سازمان‌ها، ساختارهای اجتماعی، متشکل از افراد و گروه‌ها هستند. یادگیری سازمانی در واقع بر پایه تلفیق یادگیری در سطح فردی و گروهی است با هدف خلق جمعی که توانایی یادگیری‌اش از توانایی یادگیری قسمت‌های سازنده‌اش قوی‌تر است. لذا یادگیری سازمانی می‌تواند در سه سطح مورد بررسی قرار گیرد:

1- سطح فردی

2- سطح گروهی یا میکروسازمانی

3- سطح سازمانی یا ماکروسازمانی

**1- یادگیری فردی:** ساده‌ترین شکل یادگیری سازمانی است و زمانی مفید است که در ارتباط با کارکردهای سازمان باشد و در همان راستا نیز به کار گرفته شود. به همین دلیل است که گفته می‌شود: سازمان‌های موفق آنهایی هستند که دارای افرادی باشند که

حاضرند توانایی‌های بالقوه خود را در کارکردها و عملکردهای سازمان به کار گیرند. یادگیری فردی به خودی خود در یادگیری سازمانی نقش ندارد. دانکن و ویس<sup>1</sup> سه شرط را تعیین کرده‌اند که در صورت تحقق آنها یادگیری فردی می‌تواند در یادگیری سازمانی مؤثر باشد:

- 1- به گونه‌ای بیان شود که برای سایر اعضا قابل فهم باشد.
- 2- تصویب عمومی را به دست آورد یعنی اعضا سازمان آن را به عنوان یک دانش مفید بپذیرند.
- 3- دانش به گونه‌ای باشد که به صورت گزاره «اگر - آن وقت» ممکن باشد (سیمیک، 2005).

روش‌های یادگیری فردی عبارتند از: کتاب‌ها و سایر مستندات، مربی‌گری دیگران، دوره‌ها، کلاس‌ها، سمینارها، خودیادگیری، یادگیری از همکاران و سایر روش‌ها (بهنامی، 1387).

**2- یادگیری گروهی:** گروه نشانگر یک واحد اجتماعی کوچک از یادگیری سازمانی است. این سطح، تجربه موجود و توانایی‌های موجود را برای یادگیری هر عضو از گروه با هم ادغام می‌کنند. این که گروه از چه میزان انرژی برخوردار باشد بستگی به روابط میان گروهی دارد. کارایی یا عدم کارایی تیمی به مجموعه استانداردهای گروهی نظیر اعتماد، صداقت، توافق، هم‌سختی و غیره دارد. رهبری دقیق و محتاطانه می‌تواند عملکرد مثبت گروه را تقویت و تأثیرات منفی را کاهش دهد (سیمیک، 2005).

یادگیری گروهی را بسیار با اهمیت عنوان کرده و آن را پلی برای وارد شدن در یادگیری سازمانی می‌دانند. «پاولوسکی» یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته تأکید می‌کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته می‌شود (مارکوارد، 2002).

**3- یادگیری سازمانی:** در حالی که یادگیری گروهی (میکرو) ساختار ارتباطی درون گروه را توصیف می‌کند، یادگیری سازمانی (ماکرو) بر ساختار ارتباطات میان گروه‌ها در یک سازمان تمرکز دارد. لذا خصوصیات ساختاری و ارتباطات درون سازمان، نقش مهمی در فرایند انتقال یادگیری از سطح فردی و میکرو به یادگیری سازمانی دارد. ماهیت بسیاری از مشکلات ساختاری در سطح ماکرو ناشی از وظایف متضاد «تقسیم کار» و «هماهنگی کار» است.

یادگیری سازمانی یکی از اجزاء حیاتی هوش سازمانی است. یعنی توانایی سازمان در حل مشکلاتی که دارد. یادگیری به خودی خود، منبع استراتژیک یک سازمان را نشان

1- Duncan and Weiss

2- Marquard

می‌دهد که در تمام سطوح سازمانی ظاهر می‌شود. این عامل به عنوان یک منبع استراتژیک سازمان در نظر گرفته می‌شود که برای دستیابی و نگهداری مزیت رقابتی‌اش حیاتی است. یادگیری در سطح سازمانی به طور کلی هسته یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد. از آنجائی که این یادگیری بر اساس تلفیق سطح گروهی و سطح فردی یادگیری است، چیزی که برای یادگیری موفق سازمانی حیاتی است، لذا تحریک یادگیری گروهی و فردی لازم و ضروری است. با فراهم آوردن چنین ساختارهای سازمانی است که می‌توان توانایی یادگیری سازمانی را برانگیخته نمود (سیمیک، 2005).

#### 4-2-2- انواع یادگیری

یادگیری می‌تواند انواع مختلف داشته باشد که هیچ‌کدام به طور کامل مستقل از یکدیگر نیستند و هر فرد، تیم یا سازمان می‌تواند همزمان بعضی یا تمام این روش‌ها را به کار گیرد:

**1- یادگیری انطباقی:** در این مرحله فرد، تیم یا سازمان از تجربه و بازتاب آن یاد می‌گیرد. «جان براون» مدیر بریتیش پترولیوم (BP) فلسفه خود را درباره یادگیری انطباقی چنین بیان می‌کند: «هرگاه عملی را مجدداً انجام می‌دهیم، باید حتماً آن را بهتر از دفعه قبل انجام دهیم».

**2- یادگیری آینده‌نگر:** این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان از آینده می‌آموزد. یعنی تعریف بهترین فرصت‌های آینده و کشف راه‌هایی برای دستیابی به آن. در مقایسه این یادگیری با یادگیری انطباقی می‌توان گفت: یادگیری انطباقی جنبه سازگاری داشته و بیشتر برای غلبه بر مشکل به کار می‌رود در حالی که نوع آینده‌نگر، جنبه مولد و خلاق داشته و سازمان را به غایت توانمند می‌سازد.

**3- یادگیری از راه عمل:** این یادگیری در برگیرنده مسایل واقعی بوده و بر کسب دانش و پیاده‌سازی راه حل در عمل تمرکز دارد (بهنامی، 1387).

آرگریس انواع یادگیری را در سه گروه طبقه‌بندی کرده است:

**1- یادگیری یک حلقه‌ای:**<sup>1</sup> این نوع یادگیری پایین‌ترین سطح یادگیری است. سعی در حل مشکلات موجود و رفع عدم تطابق و هماهنگی کارها و نتایج آنها به صورت ساده از طریق تغییر در کارها دارد. فقط به افراد اجازه می‌دهد تا به تغییراتی که در محیط داخلی و خارجی اتفاق می‌افتد، پاسخ دهند که این پاسخ با کشف خطاها و اصلاح راهبردها، تنها در حیطه شرایط پذیرفته شده موجود در سازمان است. از مشکلات بنیادین چشم‌پوشی می‌کند و سعی در حفظ وضع موجود می‌نماید. در نهایت افراد و سازمان یاد می‌گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و با

شرایط خود تطبیق دهند.

**2- یادگیری دو حلقه‌ای:**<sup>1</sup> در این نوع یادگیری، افراد علاوه بر کشف و اصلاح خطاها؛ هنجارها، فرایندها، سیاست‌ها و اهداف را نیز مورد سؤال قرار داده و به اصلاح آن

می‌پردازند. این نوع یادگیری نه تنها واقعیت‌های قابل مشاهده بلکه علت آنها و حقایق در پس آنها را نیز مورد سؤال قرار می‌دهد. لذا سازمان را قادر می‌سازد تا به طور اثربخش با تغییر انطباق یابد و آن را مدیریت کند.

**3- یادگیری سه حلقه‌ای:**<sup>2</sup> این نوع یادگیری را می‌توان یادگیری یاد گرفتن نامید، به بیان دیگر یک سازمان، حداقل به همان اندازه که خود را با محیطش تطبیق می‌دهد، می‌تواند آن را خلق کند. در واقع این نوع یادگیری در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاست‌ها، ساختارها، سیستم‌ها و تکنیک‌ها در مواجهه با تغییر مداوم فرض‌ها در مورد خود و محیط قرار دارد. این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها به خوبی یاد بگیرند چگونه یادگیری یک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند (برنز، کوپر، وست، 2003).

ماهیت چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها طوری است که مسئولیت یادگیری و تغییر بایستی به عهده هر فردی در سازمان باشد نه فقط تعداد کمی از افراد. گرچه سطح مستدلی از توافق‌ها راجع به پایه‌های یادگیری سازمانی وجود دارد، اما توافق‌ها در مورد اینکه یادگیری سازمانی چه هست و اینکه چگونه آن را باید اجرا کرد، بسیار کمتر است. از جمله افرادی که در این باره نظر داده‌اند پیتر سنگه است که پنج اصل را درباره یادگیری سازمانی مؤثر می‌داند. هوبر (1991) یک رویکرد نظام‌مند و چهار مرحله‌ای برای یادگیری سازمان ذکر می‌کند که شامل: کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی است.

پروبوست و باشل (1997) معتقدند که حداقل 4 رویکرد مختلف وجود دارد که سازمان‌ها برای ایجاد یادگیری در سازمان اتخاذ می‌کنند:

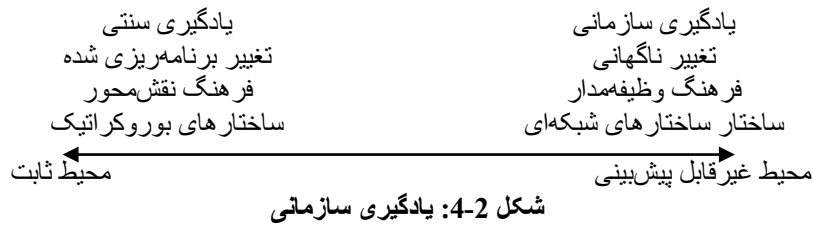
- 1- یادگیری توسط توسعه یک راهبرد
- 2- یادگیری توسط توسعه یک ساختار
- 3- یادگیری توسط توسعه یک فرهنگ
- 4- یادگیری توسط توسعه منابع انسانی

طرفداران یادگیری سازمانی معتقدند که برای رقابتی ماندن یا حتی صرفاً بقا، سازمان‌ها بایستی دستورات خاص خود را به کار بندند، به خصوص در ارتباط با ساختار، فرهنگ و مدیریت تغییر (برنز، کوپریر و وست، 2000).

---

1- Double Loop Learning

2- Third Loop Learning



#### 3-2-4- اصول سازمان‌های یادگیرنده

پیتر سنگه در کتاب پرآوازه خود به نام پنج فرمان، اصول فراگیری را در قالب نظام‌های پنج‌گانه پیشنهاد می‌کند که به کمک آنها می‌توان زیربنای تفکر و ساختار ذهنی سازمان را دگرگون ساخت و آن را به یک سیستم پویا و فعال تبدیل نمود.

**1- تسلط یا قابلیت‌های شخصی:** تسلط و قابلیت‌های شخصی عبارت از نظامی است که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌نماید. انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره واقعیات را منصفانه و بی‌غرض در می‌یابد (سنگه، 1380، 15).

**2- مدل‌های ذهنی:** مدل‌های ذهنی، تصورات درونی هستند که بر فهم و درک شخص از جهان و چگونگی عمل او تأثیر می‌گذارند. افراد ناچارند این مدل‌های صریح را تجزیه و تحلیل کرده و در صورت لزوم و تغییر دهند، به همین دلیل ارتباطات باز و بدون ترس از انتقاد یا تنبیه الزامی می‌شود (آرگریس، 2005).

بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل‌های ذهنی خود و اثری که بر عملکرد ما می‌گذارند، آگاهی کامل نداریم. مدل‌های ذهنی ناظر بر اینکه در موقعیت‌های مختلف مدیریتی چه کارهایی را می‌توان انجام داد و کدام را نمی‌توان، نیز در اعماق وجود ما پنهان شده‌اند. بسیاری از پیشنهادها و ثمربخش، هرگز به مورد اجرا گذارده نمی‌شوند، چرا که با مدل‌های ذهنی عمیق در تضاد می‌باشند، لذا فرمان کار کردن با مدل‌های ذهنی با تغییر جهت آینه به درون آغاز می‌شود.

**3- ایجاد بینش مشترک:** ایده‌ای که همواره الهام‌بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری بوده است، عبارتست از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم. به سختی می‌توان سازمانی را نام برد که به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد، بدون آن که دارای هدف، ارزش‌ها و آرمان‌هایی باشد که عمیقاً در سطح سازمان پذیرفته شده باشد.

**4- یادگیری گروهی (تیمی):** یادگیری گروهی فرایندی است که از اتحاد و رشد

1- Personal Mastery

2- Mental Models

3- Building Shared Vision

4- Team Learning

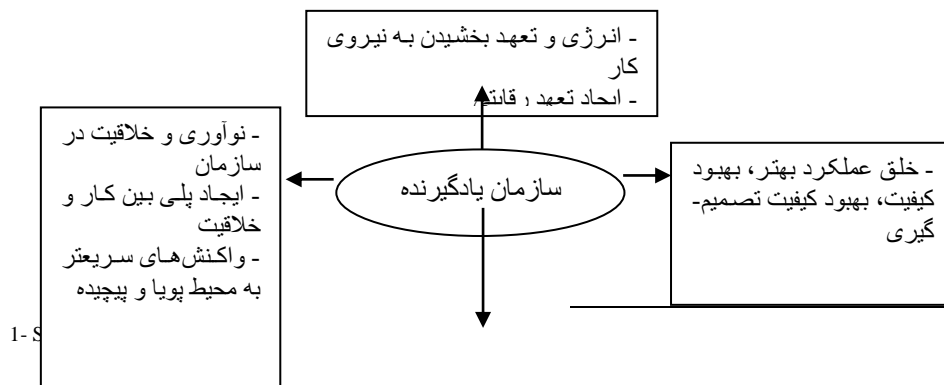
ظرفیت یک گروه جهت خلق نتایج مطلوب و منصفانه اعضای خود به دست می‌آید. عنصر اساسی یادگیری گروهی «گفتگو» است. گفتگو در حقیقت هنر با یکدیگر فکر کردن است (کین هولز، 1999).

**5- تفکر نظام‌گرا:**<sup>1</sup> تفکر سیستمی به عنوان پنجمین فرمان معرفی می‌گردد. این نظمی است که سایر قواعد را یکپارچه می‌سازد و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌سازد. تفکر سیستمی زیربنای ارتباط دادن همه اجزاء با یکدیگر و توسعه نوع جدیدی از سازمان است.

ایجاد تصویر مشترک باعث به وجود آمدن احساس تعلق بلندمدت به مجموعه می‌گردد، مدل‌های ذهنی با برخوردی باز، توان لازم برای مشخص کردن کاستی‌های موجود در نگرش ما نسبت به جهان به وجود می‌آورد. یادگیری تیمی در افراد قابلیت نگاه کردن به تصویری و رای تصورات شخصی را به وجود می‌آورد و بالاخره تسلط شخصی انگیزه‌ای در ما می‌پرورد که مستمراً فراگیریم اعمالمان چگونه بر محیط اطرافمان اثر می‌گذارد. بدون تسلط شخصی، فرد در آن چنان حالت ذهنی قرار می‌گیرد که همواره تصور می‌کند که کسی یا چیزی باعث به وجود آمدن مسائل و مشکلات او می‌باشد (سنگه، 1380، 20).

#### 4-2-4- اهداف سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به طور منطقی باید برای مقابله با تغییرات ثابت جهانی انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر باشد و این بدان معنی است که اینگونه سازمان‌ها می‌گیرند که چگونه از تمام تعهد و نیروی بالقوه کارکنان برای یادگیری در تمام سطوح بهره‌برداری کنند (دوبینز و همکاران، 2006).



- درک وابستگی‌های  
درونی  
- مدیریت تغییر

سکن 3-4:

اقتباس شده از (hammand, 2001) به نقل از محمدعلی نادی، 1386

#### 4-2-5- فعالیت سازمان یادگیرنده

بلید<sup>1</sup> (2000) فعالیت‌های سازمان یادگیرنده را شامل موارد زیر می‌داند:

- 1- **حل مسأله به روش سیستماتیک:** اولین و اساسی‌ترین فعالیت برای مدیریت فرایند یادگیری سازمانی است که شامل ایده‌های متعددی می‌شود:
  - الف) تفکر به شیوه نظریه سیستم‌ها به جای حدس و گمانه‌زنی
  - ب) تأکید بر استفاده از داده‌های معتبر برای تصمیم‌گیری به جای مفروضات و حدسیات ذهنی
  - ج) استفاده از ابزارهای آماری ساده برای سازماندهی داده‌ها و استنتاج نتایج
- 2- **آزمایش رویکردهای جدید:** این فعالیت شامل کاوش و آزمون منظم دانش است و تأکید زیادی بر استفاده از روش علمی در آزمایش کردن دارد و تفاوت اساسی آن با فرآیند حل مسأله در این است که آزمایش متوجه توسعه افق‌های جدید فراسوی سازمان است، در حالی که حل مسأله، معطوف به مسایل و مشکلات جاری سازمان است. این فعالیت موارد زیر را در بر می‌گیرد:
  - الف) مراقبت پیوسته جهت جاری شدن عقاید جدید
  - ب) ایجاد انگیزه برای ریسک‌پذیری
  - ج) اثبات یا نمایش پروژه‌ها که اصول و رویکردهایی را تشکیل می‌دهند که سازمان قصد دارد در آینده در ابعادی وسیع‌تر اتخاذ کند.
- 3- **یادگیری از تجارب قبلی:** سازمان ضمن مرور موفقیت‌ها و شکست‌ها، آنها را به طور منظم ارزیابی و حاصل را به شکلی که کاملاً در دسترس کارکنان باشد، ذخیره می‌کند که شامل تشخیص ارزش شکست‌های مولد و زاینده به جای موفقیت‌های غیرمولد می‌شود.
- 4- **یادگیری از تجارب و عملکرد دیگران:** روشن است که یادگیری سازمانی نمی‌تواند کاملاً متکی بر داخل سازمان باشد، بلکه گاهی اوقات باید قوی‌ترین پیشنهادات و جدیدترین ایده‌ها را از محیط بیرون سازمان به دست آورد و این به معنی اشتیاق و تمایل به ایجاد ارتباط در مقابل پیام‌های خارج از سازمان می‌باشد.
- 5- **انتقال دانش به طور سریع و کارآمد در سازمان:** ایده‌ها زمانی حداکثر تأثیر را خواهند داشت که به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شوند. ساز و کارهای متفاوتی برای گسترش دانش سازمان وجود دارد که عبارتند از:
  - الف) گزارش‌ها

- ب) بازدیدها و گردش‌های جمعی
- ج) برنامه‌های چرخش شغلی
- د) برنامه‌های آموزشی (نادی، 1386).

### 3-4- مدیریت دانش

تغییرات سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات مستلزم به کارگیری دانشی است تا انسان‌ها و سازمان‌ها توان رقابتی را در این فضای تغییر داشته باشند. مدیریت دانش<sup>1</sup> یکی از مهمترین عواملی است که با ایجاد قابلیت‌های لازم در سازمان‌ها می‌تواند زمینه موفقیت آنها را در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات فراهم سازد. مدیریت دانش به مثابه بخشی ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه گسترده‌ای از ایده‌های سازمان شامل؛ نوآوری‌های استراتژیک، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را در برمی‌گیرد (کوایستینن و ویرو لنینن،<sup>2</sup> 2001، 6). در واقع در جهان امروز که تولید کالاها و خدمات به شدت دانش‌مدار گردیده است، دانش دارایی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی است (بارنی<sup>3</sup> 1991، وینتر<sup>4</sup> 1987، به نقل از پروبست و جونک زیگ،<sup>5</sup> 1999، 3). مدیریت دانش برای اولین بار با گزارش سالیانه 1994 شرکت سوئدی پیشرو در خدمات مالی به نام اسکاندیا<sup>6</sup> شروع شد. این گزارش در برگیرنده یک سلسله تحلیل‌های مالی بود که تلاش می‌کرد ارزش سرمایه‌های فکری شرکت - دارایی‌های دانشی - را کمی کند. پیتر دراکر<sup>7</sup> در کتاب خود تحت عنوان «جامعه پسا سرمایه‌داری»<sup>8</sup> این مفهوم از دانش سازمانی را مورد تأیید قرار می‌دهد: «مهمترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید دیگر سرمایه یا منابع طبیعی و یا نیروی کار نیستند، این منبع اقتصادی دانش است و خواهد بود» (احمدی فصیح، 1385).

### 1-3-4- تعریف مدیریت دانش

مرور بر ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که هیچ تعریف مورد توافقی از مدیریت دانش وجود ندارد. تعاریف عمدتاً بر قابلیت‌های سازمانی در خصوص تولید ثروت از دارایی‌های دانایی‌مدار متمرکز هستند و نقش مدیریت دانش اکتساب، جمع‌آوری و استفاده از دانایی فنی سازمانی و درس‌های آموخته شده است. از زمانی که مدیریت

---

1- Knowledge Management

2- Koistinen & Virolainen

3- Burny

4- Winter

5- Probest & Jonczyk

6- Skandia Financial Service

7- Peter Druker

8- Post - Capitalist Society, Harper Business, 1993

دانش در ادبیات مدیریت و سازمان وارد شده است از آن تعاریف مختلفی ارائه گردیده است، از جمله:

رادینگ مدیریت دانش را این گونه تعریف کرده است: فرایند شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش که پس از آن توزیع می‌شود و به عبارت دیگر در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود (رادینگ<sup>1</sup>، 1998).

بات<sup>2</sup> نیز مدیریت دانش را اینگونه تعریف کرده است: فرایند ایجاد، تأیید، توزیع و کاربرد دانش در سازمان. این عوامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیاء قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است.

ویکی پدیا نیز حدود سیزده تعریف از مدیریت دانش ارائه کرده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

والتز<sup>3</sup> عقیده دارد که مدیریت دانایی به محدوده‌های سازمانی، فرایندها و فناوری-های اطلاعاتی مختلفی مربوط است که برای دستیابی، خلق و نشر دانایی جهت تحقق مأموریت سازمانی، اهداف کسب و کار و استراتژی‌ها به کار گرفته می‌شوند. تعریف دیگر مدیریت دانش را فلسفه‌ای می‌داند که شامل مجموعه‌ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فناوری‌های به کار گرفته شده است که افراد را به منظور اشتراک و به کارگیری دانششان جهت مواجهه با اهداف آنها یاری می‌رساند. برخی از تعاریف افزایش خلاقیت و نوآوری و افزایش ارزش مشتری را به عنوان هدف مدیریت دانش برجسته کرده‌اند از جمله: مدیریت دانش شامل فرایند ترکیب بهینه دانش و اطلاعات در سازمان و ایجاد محیطی مناسب به منظور تولید، اشتراک و به کارگیری دانش و تربیت نیروی انسانی خلاق و نوآور است یا تعریف دیگر که اظهار می‌دارد: «مدیریت دانایی، رسمی‌سازی و دسترسی به تجربه، دانایی و دیدگاه‌های استادانه را که قابلیت‌های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشند، هدف قرار می‌دهد.» تعاریفی نیز ضمن تأکید بر مدیریت اطلاعات به عنوان زیربنای مدیریت دانش و ترکیب آن با دانش ضمنی آن را به شکل دیگری تعریف کرده‌اند. «مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات و داده به همراه مهارت‌های تجربیات ضمنی و نهانی افراد جهت تسهیم، استفاده و توسعه توسط سازمان است که به بهره‌وری بیشتر سازمان منجر می‌گردد» و بالاخره تعریفی که فرایند مدیریت دانش و هدف آن را مورد توجه قرار می‌دهد، «مدیریت دانایی، فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری و ارزیابی و به کارگیری دانایی مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری

1- Alan Rading

2- Batt / G

3- Waltz

اطلاعات و ارتباط و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد. قریب به همین مضمون اما به اختصار تعریف دیگری توسط داوِنپورت<sup>1</sup> ارائه شده است؛ مدیریت دانش فرایند در اختیار گرفتن، توزیع و به کارگیری مؤثر دانش می‌باشد (داوِنپورت، 1994).

یکی دیگر از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت دانش، ترجمه دانش<sup>2</sup> است که توسط مؤسسه کانادایی تحقیقات پزشکی<sup>3</sup> در سال 2000 تعریف گردید. این اصطلاح به فرایند اطمینان از دانش مربوط به نتایج تحقیقات در بهبود سطح زندگی افراد دارای معلولیت و ناتوانی و افزایش مشارکت آنان در جامعه اشاره دارد. بنابراین یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های ترجمه دانش آن است که تمام گام‌های بین خلق دانش و کاربرد آن (ایجاد ارزش برای جامعه به عنوان یک کل) را در بر می‌گیرد. اصلی‌ترین نکته‌ای که در KT روی آن تأکید می‌شود، تعاملات بین محققین (خلق‌کنندگان دانش) و کاربرد آن است. همان‌گونه که از تعریف بر می‌آید، دانش در KT تلویحاً به معنای نتیجه تحقیقات است. با استفاده از استراتژی‌های KT می‌توان سؤالات و فرضیات تحقیقی را شکل داد. محققان را هدایت کرد و نتایج آن را تفسیر کرده و برای کاربرد ساده‌تر به زبان حوزه کاربردی ترجمه کرد و از آن برای حل مسائل و مشکلات علمی استفاده کرد. تعاملات و گفتگوی مداوم و مستمر بین گروه‌های مختلف خلق‌کننده دانش و کاربران در همه مراحل تحقیق، بخش مهمی از KT را تشکیل می‌دهد (سازا و ارد،<sup>4</sup> 2007).

#### 4-3-2- ویژگی‌های مدیریت دانش

کارل کالست<sup>5</sup> ویژگی‌های مدیریت دانش و نقش آن در سازمان‌ها را بررسی و آنها را در یازده مورد دسته‌بندی نموده است:

- 1- مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی تجاری.
- 2- مدیریت دانش به توسعه مستمر مربوط می‌شود.
- 3- مدیریت دانش به ایجاد فرهنگ جدید می‌پردازد.
- 4- مدیریت دانش به اطلاعات می‌پردازد.
- 5- مدیریت دانش به مردم می‌پردازد.
- 6- مدیریت دانش به یادگیری چگونگی یادگیری می‌پردازد.
- 7- مدیریت دانش به ایجاد توان از طریق دانش می‌پردازد.
- 8- مدیریت دانش به مهارت در تغییر می‌پردازد.

---

1- Tom Davenport

2- Knowledge Translation (KT)

3- Canadian Institutes of Health Research (CIHR)

4- Sudsaward

5- Karl, Kalseth

- 9- مدیریت دانش به تکنولوژی نمی‌پردازد اما تکنولوژی اهمیت دارد.  
 10- مدیریت دانش نیازمند رهبری مدرن است.  
 11- مدیریت دانش مناسب تمام مشاغلی است که می‌خواهند بهترین باشند (احمدی فصیح، 1385).

#### 4-3-3- علل پیدایش مدیریت دانش

- 1- دگرگونی مدل کسب و کار صنعتی که سرمایه‌های یک سازمان اساساً سرمایه‌های قابل لمس و مادی بودند (امکانات تولید، ماشین، زمین و غیره) به سمت سازمان‌هایی که دارایی اصلی آنها غیرقابل لمس بوده و با دانش، خبرگی، توانایی و مدیریت برای خلاق‌سازی کارکنان آنها گره خورده است.
- 2- افزایش حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات به طور کلی ارزش دانش را افزوده است. زیرا فقط از طریق دانش است که اطلاعات ارزش پیدا می‌کند. دانش همچنین ارزش بالایی پیدا می‌کند. زیرا به اقدام نزدیک‌تر است. اطلاعات به خودی خود تصمیم ایجاد نمی‌کند، بلکه تبدیل اطلاعات به دانش مبتنی بر انسان‌هاست که به تصمیم و بنابراین به اقدام مهم می‌انجامد.
- 3- تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی که فقط در منابع کمی به آن اشاره شده است. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که حجم زیادی از دانش مهم آنها در آستانه بازنشستگی است. این آگاهی فزاینده وجود دارد که اگر اندازه‌گیری و اقدام مناسب انجام نشود، قسمت عمده این دانش و خبرگی حیاتی به سادگی از سازمان خارج می‌شود.
- 4- تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها نیز ممکن است خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه انتقال یا اخراج کارکنان را به همراه داشته باشد. در بدو امر به مدیریت دانش فقط از بعد فناوری نگاه می‌شد و آن را یک فناوری می‌پنداشتند. اما به تدریج سازمان‌ها دریافتند که برای استفاده واقعی از مهارت کارکنان، چیزی ماورای مدیریت اطلاعات نیاز است. انسان‌ها در مقابل بعد فناوری و الکترونیکی، در مرکز توسعه، اجرا و موفقیت مدیریت دانش قرار می‌گیرند و همین عامل انسانی وجه تمایز مدیریت دانش از مفاهیم مشابهی چون مدیریت اطلاعات است.

#### 4-3-4- راهبردهای مدیریت دانش

- مدیریت کلان جهت کارآمدی زیرسیستم‌های خود می‌بایست ماهیت، اصول و ابعاد مدیریت دانش را بشناسد. راهبردهایی که ماهیت و توانایی متفاوت مدیران را منعکس می‌نمایند عبارتند از:
- 1- راهبرد دانش به عنوان راهبرد کسب و کار که روشی جامع و با وسعت

سازمانی برای مدیریت دانش است که بیشتر به عنوان یک محصول در نظر گرفته می‌شود.

2- راهبرد مدیریت سرمایه‌های فکری که بر به کارگیری و ارتقای سرمایه‌هایی که از قبل در سازمان وجود دارد تأکید دارد.

3- راهبرد مسئولیت برای سرمایه دانش فردی که از کارکنان حمایت و آنها را ترغیب می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند و دانش خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

4- راهبرد خلق دانش که به نوآوری و آفرینش دانش جدید از طریق واحدهای تحقیق و توسعه تأکید می‌کند.

5- راهبرد انتقال دانش که به عنوان بهترین فعالیت در بهبود کیفیت امور و کارایی سازمان مورد توجه قرار گرفته است.

6- راهبرد دانش مشتری - محور که با هدف درک ارباب‌رجوع و نیازهای آنها به کار گرفته می‌شود تا خواسته آنها به دقت فراهم شود (ویکی‌پدیا).

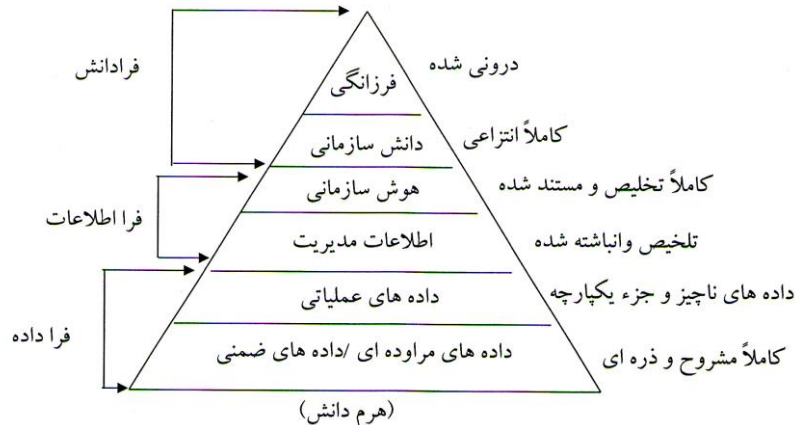
#### 4-3-5- داده‌ها اطلاعات، دانش<sup>1</sup>

داده‌ها منبع حیاتی به شمار می‌روند که با بهره‌برداری صحیح از آنها می‌توان داده‌ها را به اطلاعات با معنی تبدیل نمود. بدین ترتیب اطلاعات می‌توانند به دانایی و در نتیجه حکمت تبدیل شوند. داده‌ها نقاط بی‌معنی در فضا و زمان هستند که هیچگونه اشاره‌ای به فضا و زمان ندارند. داده‌ها شبیه رویداد، حرف یا کلمه‌ای خارج از زمینه (بدون رابطه) می‌باشند. داده‌ها به معنی اجزاء تشکیل‌دهنده اطلاعات به کار می‌روند، داده‌ها مجموعه‌ای از حقایق، واقعیت‌ها، اما خام و بی‌معنا هستند، برخی نیز داده‌ها را مجموعه‌ای از آمار و ارقام می‌دانند که از طریق مشاهده، تحقیق و مطالعه به دست می‌آید. اطلاعات عبارت از داده‌هایی است که در بافتی با معنی و مفید جای گرفته و در اختیار دریافت‌کننده قرار داده می‌شود تا از آنها برای تصمیم‌گیری استفاده کند. اطلاعات شامل داده‌ها، تصاویر، متون، اسناد و اصوات است که غالباً به نحوی پیچیده در هم تنیده شده‌اند، اما همواره در بافتی با معنی و سازمان یافته جای دارند (غیبی، 1380). به بیان دیگر معمولاً داده به عنوان مواد خام، اطلاعات به عنوان مجموعه سازمان‌یافته‌ای از داده و دانش به عنوان اطلاعاتی با مفهوم شناخته می‌شود. دانش مجموعه‌ای از شناخت‌ها و مهارت‌های لازم برای مسأله است. لذا اگر اطلاعاتی که در دست است بتواند مشکلی را حل کند می‌توان گفت دانایی وجود دارد. ضمن اینکه دانش باید امکان تبدیل شدن به دستورالعمل اجرایی و عملی شدن را داشته باشد.



شکل 4-4: جریان تبدیل داده‌ها به اطلاعات و دانش

نظریه‌پردازان و دست‌اندرکاران مدیریت دانش، به طور معمول بحث درباره دانش چیست را با هرم دانش باز می‌کنند و جهان دانش را به صورت هرمی شامل داده‌های مرادده‌ای خام در سطح پایین تا فرزاندگی در رأس آن به تصویر می‌کشند.



شکل 4-5: فراداده، فرا اطلاعات، فردانش با هرم دانش (به نقل از لطیفی، 1383)

همان‌طور که در شکل 4-5 ملاحظه می‌شود، داده‌های مرادده‌ای پایین‌ترین سطح هرم را تشکیل می‌دهد.

داده‌های مرادده‌ای و ضمنی در بهترین حالت تکه‌های کوچک یک معما هستند و اصلاً اطلاعات زیادی را ارائه نمی‌دهند، زیرا فقط بخشی از مرادده و تعامل را تحت پوشش قرار می‌دهند. داده‌های مرادده‌ای نوعاً یک صورت الفبا شمار به خود می‌گیرند.

مرتب‌بندی داده‌های عملیاتی هستند. این داده‌ها منعکس‌کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز به آنها اشاره می‌شود. در پایگاه داده‌ها ذخیره می‌شوند. حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را افاده نمی‌کنند.

در سطح اطلاعات مدیریت، تغییرات عمده‌ای صورت می‌گیرد. این سطح داده‌های کمی خلاصه شده را در بر می‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی شده است تا بتواند زمینه را روشن کند. مدیران می‌توانند اطلاعات (داده‌ها در برخی متن-ها) را بررسی کنند و شروع به اتخاذ تصمیم کنند.

اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود گرفته. غالباً اعداد و گزاره‌ها را در شکلی خلاصه شده تلفیق و معنایی را افاده می‌کند که بزرگتر از آن چیزی است که از داده‌های خام مکشوف می‌گردد. در مرحله بعد، داده‌ها و اطلاعات به طور وسیع سازماندهی، پالایش، گزینش، همبسته و تحلیل می‌شوند. اطلاعاتی که از این فرایند به دست می‌آید، اطلاعات دست اول تجاری - از طریق بررسی اطلاعات مدیریت پدیدار نمی‌شود، بلکه باید از طریق فرایند تبدیل و تحلیل روشن شود. اطلاعات دست اول تجاری مثل اطلاعات مدیریت شامل اعداد، کلمات و گزاره‌های انباشته است. عنصر اضافی مربوط به آئین‌نامه است که اصول موجود در کار را در پس اطلاعات یا توالی و فرایندهایی تشریح می‌کند که با اطلاعات تنیده شده است.

خلاصه‌سازی هر چه بیشتر اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. دانش را در این حالت می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون مؤثر و قابل تقسیم باشد. دانش کوتاه اصل مطلب می‌باشد. سازمان‌ها اطلاعات را در مقادیری وسیع مصرف می‌کنند، دانش، مصرف مقادیر کوچک به بهترین وجه است.

نهایتاً در رأس هرم دانش، فرزانی قرار دارد. برای نظریه‌پردازانی که هرم دانش را تا این نقطه دنبال می‌کنند، فرزانی به عنوان انتزاعی‌ترین و بی‌زمان‌ترین دانش مطرح است. برای برخی از نظریه‌پردازان، فرزانی دانشی است که جذب شده و کاملاً به صورت ضمنی درآمده است. به طوری که خود را تقریباً در هر عمل و تصمیمی متجلی می‌سازد.

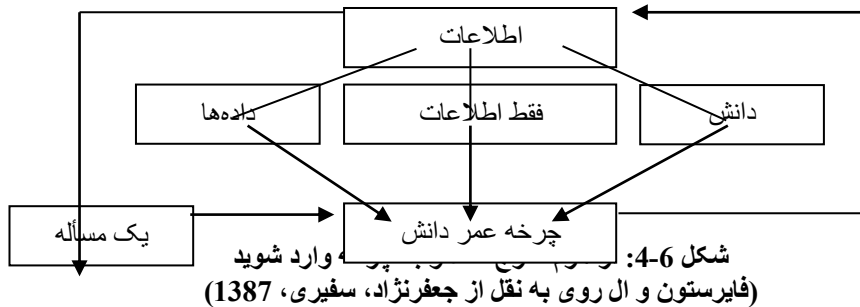
در ارتباط با بعد فرادانش نیز باید گفت مدیران دانش جهت مدیریت دانش، حتی برای ساختن سلسله مراتب یا هرم مفید دانش، باید مطالبی درباره دانش بدانند. این اطلاعات در خصوص دانش را می‌توان فرادانش نامید. این مفهوم از فراداده و فراطلاع ات نش ات می‌گیرد که به طور وسیعی در موقعیت‌های توسعه، کاربرد و انبار کردن داده‌ها به کار

می‌رود (لطیفی، 1383، 43-37).

فایرستون و روی<sup>1</sup> به جای هرم دانش، تصویر جدیدی ارائه داده‌اند شکل 6-4 که در آن اطلاعات از داده‌ها ساخته نشده است. داده‌ها و دانش از اطلاعاتی که از قبل وجود داشته، تولید شده‌اند و برای تولید اطلاعات بیشتر شامل دانش جدید از «اطلاعات تأیید شده یا توجیه شده»<sup>2</sup> داده‌ها، دانش و مسائل در چرخه عمر دانش استفاده شده است. در این شکل می‌گوییم: از هرم خارج شده و به چرخه توجه کنید.

1- Joseph Firestone & Mark L Roy

2- Justified Information



در این تصویر خرد یا فرزاندگی دیده نمی‌شود. خرد دانشی است درباره آن چه درست یا حق است که با قضاوت همراه شده است. قضاوت درباره اقدام جهت نیل به آن چه درست می‌باشد. در تعریف دیگر خرد؛ کاربرد دانش بیان شده در قالب اصول رسیدن به تصمیمات دقیق، همراه با قضاوت صحیح درباره موقعیت‌های متضاد است. هر دو تعریف با دیدگاه «سولومون»<sup>1</sup> سازگار هستند اما معتقدند که خرد مبهم است، چرا که:

الف) از یک رو شکلی از دانش (یا در واقع شکلی از اطلاعات) درباره انجام آن چه درست است، می‌باشد.

ب) از سوی دیگر نوعی تصمیم است (در این مورد دیگر اطلاعات نیست، بلکه نوعی اقدام در فرایندهای کسب و کار است). در این راستا خرد به تعریفی که از آن ارائه می‌شود اتکا دارد. از این رو می‌تواند به داده، اطلاعات یا دانش، شبیه نباشد (جعفرنژاد و سفیری، 1388، 36).

#### 4-3-6- تعریف دانش

کارل اسویبی<sup>1</sup>، تعاریف را به دو دسته تقسیم می‌کند، دانش - شیء<sup>2</sup> و دانش - فرایند<sup>3</sup>. دانش شیء، دانش را برحسب نظریه اطلاعات تعریف می‌کند. از نظر پیروان این نظریه، دانش اطلاعات‌مدار است و از طریق مدیریت اطلاعات تولید می‌شود. اما در معنای دوم، دانش را برحسب فلسفه، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی تعریف می‌کنند. دانش را به عنوان فرایند مورد ملاحظه قرار می‌دهند و آن را موجودیتی تلقی می‌کنند که در کارکنان، سازمان و فرایندهای تجاری تجسم‌یافته است. شکل زیر این تفاوت را نشان می‌دهد.

دانش به عنوان اطلاعات	دانش به عنوان فرایند
داده‌ها و اطلاعات ساختاریافته و غیرساختاریافته	دانش ضمنی، تجربه، دانش، چگونگی و رویه‌ها
نظریه اطلاعات	فلسفه، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی
مدیریت اطلاعات	کارآموزی، آموزش و یادگیری

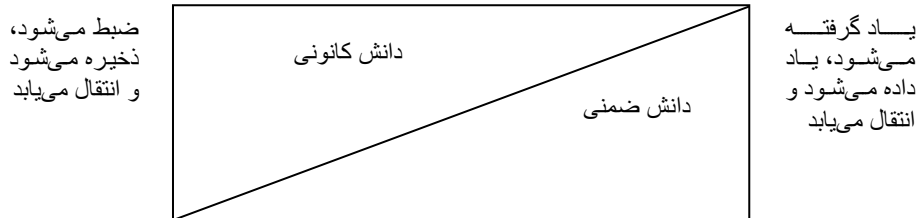
شکل 4-7: دو بخش متفاوت دانش

در ادامه، از دو نوع دانش کانونی<sup>4</sup> و دانش ضمنی<sup>5</sup> یاد می‌شود که مکمل یکدیگر هستند. دانش کانونی را به عنوان دانش در خصوص هدف یا پدیده‌ای که در مدنظر و توجه کانونی قرار دارد (یا دارای منافع آشکار است) تعریف می‌کنند. دانش ضمنی، دانشی است ابزاری برای مدیریت یا بهبود آنچه در کانون توجه قرار دارد. از دو نوع دانش مورد بحث، دانش ضمنی از اهمیت بیشتری برخوردار است. برای نمونه، اگر اطلاعات معینی نمایانگر دانش کانونی باشد، نحوه درک آن اطلاعات و به کارگیری آن بستگی به دانش ضمنی فرد دارد. به گفته اسویبی، هر نوع دانش یا ضمنی است یا ریشه در دانش ضمنی دارد (لطیفی، 1383، 17-16). اهمیت تمایز دانش ضمنی و صریح برای مدیریت دانش در مطالعه نوناکا و تاکوچی (1995) در کتاب شرکت خلق‌کننده دانش مورد تأکید قرار گرفت. آنها فرض کردند که دانش از طریق تعامل بین دانش ضمنی و صریح ایجاد می‌شود. آنها چهار نوع تبدیل دانش ارائه کردند:

- از ضمنی به ضمنی (که اجتماعی‌سازی نامیده می‌شود)
- از ضمنی به صریح (بیرونی‌سازی یا برون‌سازی)
- از صریح به صریح (بیرونی‌سازی یا برون‌سازی)
- از صریح به ضمنی (ترکیب)

1- Karl sveiby  
 2- Knowledge Object  
 3- Knowledge Process  
 4- Focal Knowledge  
 5- Tacit Knowledge

از زمانی که کتاب معروف نوناکا و تاکوچی منتشر شد، با تمایز بین دانش صریح و ضمنی و این ایده که مدیریت دانش، متمرکز بر تبدیل این چهار حکمت به یک نوع مدل مارپیچی با فرایند رو به بالاست، به بسیاری برنامه‌های مدیریت دانش سازمان‌ها جهت داده شده است.



تحقیقات بسیاری نشان می‌دهد که تنها 20 درصد دانش کانونی (آشکار) و 80 درصد مابقی تلویحی، نهفته یا ضمنی است. دانش کانونی، دانشی است که وضوح کافی برای درک آن وجود دارد. دانشی است که قابل کد شدن است. منظور از کد، هرگونه کد اعم از نوشتاری، گفتاری و رفتاری است. مصادیق این نوع از دانش؛ کتاب، مقاله، سخنرانی، روش‌های مدون سازمانی در سایر مستندات مشابه می‌باشد. اما دانش ضمنی را می‌توان در درون اذهان انسان‌ها، رویه‌های سازمان و نیز در اندوخته‌های فرهنگی جوامع گوناگون مستتر یافت. هر چند که مدیریت دانش ضمنی به مراتب مشکل‌تر از دانش کانونی یا آشکار است. اما ارزش آن در کسب مزیت رقابتی در سازمان بیشتر می‌باشد.

دستیابی، تدوین و نسخه‌برداری از دانش کانونی آسان است، در حالی که دانش ضمنی و مستتر بودن آن، نسخه‌برداری و تقلید از آن را مشکل کرده است. این امر بستگی به تاریخچه سازمانی و کم و کیف آن دارد. اگرچه ما معتقدیم این دانش کانونی نیست که سازمانی را برای دستیابی به عملکرد و اجرای بهتر قادر می‌سازد. در واقع این ارتباط و هماهنگی بین دانش کانونی و ضمنی است که قابلیت و کارایی سازمان را شکل داده و برتری‌های آن را باعث می‌شود (ایران‌شاهی، 1385).

جعفری مقدم (1381) در رابطه با دو نوع دانش ذکر شده می‌نویسند: دانش سازمانی را می‌توان به دو دسته رسمی و غیررسمی تقسیم کرد. دستاوردهای کارکنان دانشی<sup>1</sup> که به صورت گزارش‌ها، اوراق، طرح‌ها، برنامه‌ها، یادداشت‌ها و غیره ایجاد و نگهداری می‌شود، دانش رسمی سازمان را تشکیل می‌دهد. سازمان‌های دانشی، به آسانی به صورت مرتب، دانش رسمی را گردآوری و نگهداری می‌کنند و به آن به عنوان حافظه سازمانی اطمینان دارند. نوع دیگر دانش سازمانی دانشی است که در فرایند ایجاد نتایج رسمی نقش دارد و در واقع، زمینه‌ساز و زیربنای دانش رسمی

سازمان است. این نوع دانش در قالب ایده‌ها، واقعیت‌ها، مفروضات، فهم‌ها، پرسش‌ها، تصمیم‌ها، حدس و گمان‌ها، داستان‌ها و دیدگاه‌ها عینیت می‌یابد. اما این نوع دانش، دانشی زودگذر و ناپایدار است. دانشی سرکش که تصرف و تسخیر آن برای سازمان فوق‌العاده دشوار است. این دانش فرایندمدار را دانش غیررسمی سازمان می‌نامند (کونکلین، 2001).

به بیان دیگر، سازمان‌ها دارایی ارزشمندی را در قالب دانش غیررسمی خود دارند که در میان کارکنان دانشی آنها رایج است؛ اما این دارایی معمولاً تنها در حافظه جمعی افراد سازمان زنده است و لذا به نحوی ضعیف و ناکارآمد حفاظت و مدیریت می‌شود. در شکل 4-9 دانش رسمی و غیررسمی سازمان با توجه به ویژگی‌ها و مشخصات آنها از نظر ماهیت و محتوای اطلاعات و دانش سازمانی، روش تهیه و تنظیم دانش سازمانی، هدف از ثبت و گردآوری دانش سازمانی، شکل و ساختار دانش سازمانی، ضرورت و اهمیت دانش سازمانی، مقایسه شده‌اند.

جدول 1-4: مقایسه دانش رسمی و غیررسمی سازمان (با توجه به مشخصات و ویژگی‌های آن)  
(به نقل از جعفری‌مقدم، 1381)

دانش رسمی سازمان	دانش غیررسمی سازمان
<p><b>ماهیت و محتوای اطلاعات و دانش:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- جملات بایندی و الزامات قانونی سازمان</li> <li>- جملات شرطی (برنامه‌ها و اقدامات آتی با مفروضات خاص)</li> <li>- جملات خبری (ذکر تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های انجام شده از جمله انواع گزارش‌های عملکرد و خلاصه مذاکرات جلسات)</li> <li>- جدول‌ها و فهرست‌های عددی (انواع گزارش‌های مالی و ...)</li> <li><b>روش تهیه و تنظیم:</b> براساس قوانین و مقررات، با توجه به شرح وظایف تهیه‌کننده یا دستور مافوق</li> <li>هدف: ثبت و نگهداری اطلاعات ضروری برای نیازهای آتی</li> <li><b>شکل و ساختار:</b> نامه، گزارش، دستور جلسه و خلاصه‌های مذكرات و تصمیمات جلسه، طرح برنامه، آیین-نامه‌ها و ضوابط داخلی (که اغلب در قالب فرم‌های خاص و از پیش تدوین شده یا از طریق پایگاه داده‌های رایانه‌ای مدون نگهداری می‌شوند)</li> <li><b>ضرورت و اهمیت:</b> در اغلب موارد، تداوم فعالیت‌های جاری سازمان در گرو تهیه و تنظیم این اطلاعات در قالب‌های تعیین شده است.</li> </ul>	<p><b>ماهیت و محتوای اطلاعات و دانش:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مفروضات، استنباط‌ها، استدلال‌ها، ایده‌ها، دیدگاه‌ها و عقلانیت نهفته در پس تصمیمات.</li> <li>- پرسش‌های کلیدی درباره هر تصمیم و پیش‌فرض‌ها و استدلال‌های مربوط به آن.</li> <li>- انتظارات، حدس و گمان‌ها و پیش‌بینی‌های افراد.</li> <li>- واقعیت‌های عینی و شرایط محیطی مؤثر بر هر تصمیم.</li> <li>- ملاحظات و داستان‌ها.</li> <li>- پیشینه تاریخی سازمان.</li> <li>- فرآیندی که سازمان از تأسیس تاکنون طی کرده است.</li> <li>- نحوه شکل‌گیری ایده‌های جدید، تولیدات و خدمات نوین.</li> <li>- یافته‌های تجربی مدیرعامل، مدیران و کارشناسان در فرایند کسب و تجربه سازمان (ثبت روش‌های مؤثر فردی و سازمانی در برخورد با کارکنان، سازمان، واحدهای بی-قرب، سایر عوامل تأثیرگذار محیط و ...)</li> <li><b>روش تهیه و تنظیم:</b> براساس استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان، از طریق مصاحبه‌های عمیق با تصمیم‌گیرندگان، انجام موردپژوهی و سایر روش‌های ثبت و تحقیق مناسب.</li> <li>هدف: ثبت و نگهداری دانش سازمانی به منظور تحلیل، ارزیابی، توسعه و ترویج آن در سازمان و تقویت یادگیری سازمانی.</li> <li><b>شکل و ساختار:</b> سیستم‌های دانش موردمحور (CBRS)، سیستم اطلاعات مسئله‌محور (IBIS)، تجزیه و تحلیل صورت جلسات و نامه‌های اداری و سایر الگوهای مسئله‌محور یا موردمحور.</li> <li><b>ضرورت و اهمیت:</b> حفظ، توسعه و انتشار دانش سازمانی (فراهم کردن زمینه‌های یادگیری سازمانی، رشد و توسعه سریع‌تر سازمان) و استفاده از دانش به عنوان مزیتی رقابتی.</li> </ul>

#### 4-3-7- ایجاد دانش

ایجاد دانش به توانایی سازمان‌ها در ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین و مفید اشاره دارد (ماراکاس، 1999). سازمان‌ها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی با روش‌های مختلف به خلق واقعیت‌ها و مفاهیم جدید می‌پردازند.

ایجاد دانش فرایند مهمی است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه، شانس، نقش مهمی ایفا می‌کنند (لین و دیگران، 1996). معیار سنجش دانش نو، نقش مؤثر آن در حل مسائل جاری و نوآوری در بازار است.

با این حال، توصیه نمی‌شود که سازمان‌ها بکوشند تحت هر شرایطی، دانش جدید ایجاد نمایند. روش‌های مختلفی وجود دارد که با آنها می‌توان تجربیات را دوباره آزمود (بات، 2000). برای مثال هر سازمان می‌تواند با استفاده از استراتژی تقلید، تکرار و

جایگزینی بخشی از دانش موجود را دوباره احیا نماید. در برخی موارد یک سازمان می‌تواند با تکیه بر توانایی‌های خود و کاهش کاستی‌ها قابلیت خود را بهبود بخشد. یک سازمان می‌تواند با تقویت قابلیت‌های بخش تحقیق و توسعه، بررسی محیط خارجی و به کارگیری فناوری خارج از سازمان پایه دانش مستحکم‌تری ایجاد نماید.

### اعتباربخشی به دانش

اعتباربخشی به دانش، به گستره‌ای اشاره دارد که شرکت‌ها می‌توانند بر روی دانش اثر گذاشته و اثرات آن را بر محیط سازمانی ارزیابی نمایند. چرا که با گذشت زمان بخشی از دانش گذشته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیت‌های کنونی دارد. اغلب تقابل مداوم و چندوجهی بین فناوری، فنون و افراد برای سنجش اعتبار دانش مورد نیاز است (بات، 2000). برای مثال وقتی سازمانی مجموعه جدیدی از فناوری‌ها، ابزار، رویه‌ها و فرایندها را به کار می‌گیرد، نیازمند بهبود و روزآمدسازی مهارت‌های کارکنان خود است تا بتواند به خوبی خود را با واقعیت‌های رقابتی جدید منطبق سازد.

اعتباربخشی به دانش فرایند سختی از کنترل، آزمون و بهبود مداوم دانش پایه برای رسیدن به واقعیت‌های موجود و بالقوه است. با تغییر واقعیت‌ها، نیاز تبدیل «دانش» به «اطلاعات» و «داده» پیش می‌آید که ممکن است در نهایت از رده خارج شود. به این دلیل که پیشرفت در یک زمینه، اطلاعات، فرضیه‌ها، قوانین و مقررات جدیدی را ایجاد کرده و بخشی از قواعد و فرضیه‌های قدیمی را از رده خارج می‌سازد. بنابراین برای سازمان‌ها مرور، آزمون و افزایش مداوم اعتبار دانش پایه برای رسیدن به دانش جاری ضروری است.

### - ارائه دانش

ارائه دانش حاکی از شیوه‌هایی است که از آن طریق دانش به اعضای سازمان ارائه می‌شود. به طور کلی سازمان‌ها می‌توانند روندهای مختلفی در جهت ایجاد دانش پایه خود اتخاذ نمایند. با این وجود دانش سازمانی در موقعیت‌های مختلفی توزیع شده، روندهای مختلفی را در بر دارد و در رسانه‌های مختلف چاپی و الکترونیکی ذخیره شده است و هر کدام گونه متفاوتی از ارائه دانش را ایجاد می‌کند. به دلیل این گونه‌های مختلف، تجدید ساختار و منسجم ساختن این دانش از منابع مجزا برای اعضای سازمان دشوار است. برای مثال ممکن است در یک سازمان هر بخش داده‌های خود را به شکلی پردازش نماید که با دیگر بخش‌ها هماهنگی نداشته باشد چرا که استانداردی برای یک فرمت یکسان وجود نداشته است. اگرچه اعضای سازمان امکان دارد اطلاعات مربوط را از طریق سازمان‌دهی داده‌ها در پایگاه‌های مختلف بیابند اما باز

هم منسجم ساختن و تعبیر اطلاعات از جهات مختلف دشوار است. اعضای سازمان با مجموعه‌هایی از شیوه‌ها سر و کار دارند. اگر لازم باشد که آنها شیوه کاری خاصی را بیاموزند، تأخیر در منسجم‌سازی و درونی ساختن این دانش جدید امری طبیعی است. بنابراین یک سازمان ممکن است استانداردهای برنامه‌ریزی یکسانی ایجاد نماید و یا از الگوهای یکسانی برای ارائه «داده»، «اطلاعات» و «دانش» بهره گیرد.

#### - توزیع دانش

لازم است که دانش قبل از بهره‌برداری در سطوح سازمانی در درون سازمان به اشتراک گذارده شود. تعامل بین فناوری‌های سازمان، فنون و افراد می‌تواند اثر مستقیم بر توزیع دانش داشته باشد. به عنوان مثال ساختار سازمانی با توجه به شکل کنترل‌ها و نقش‌های سنتی فرصت‌های توزیع دانش و تعامل بین فناوری‌ها، فنون و افراد را کاهش می‌دهد. به عبارت دیگر، ساختار افقی سازمانی و سیاست درهای باز جریان دانش را در میان بخش‌ها و افراد سرعت می‌بخشد. استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی، بولتن، و گروه خبری به توزیع بهتر دانش درون سازمان کمک کرده و به واسطه آنها افراد می‌توانند با یکدیگر از جنبه‌های مختلف تبادل نظر نمایند.

#### - کاربرد دانش

به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرایند سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد.

سازمان‌ها در بهره‌گیری از منابع دانش خود راه‌های مختلفی پیش رو دارند. برای مثال می‌توان دانش موجود را از محتواهای مختلف درونی به دست آورد، استانداردهای اندازه‌گیری مناسب اتخاذ نمود، افراد را ترغیب و آموزش داد تا خلاقانه فکر کنند و درک خود را در جهت بهبود محصولات، خدمات و فرایندهای سازمان به کار گیرند. برای مثال شرکت نفتی چورون<sup>1</sup> به این نتیجه رسید که با ایجاد یک تیم گردآوری اطلاعات در حوزه نفتی خود می‌تواند 20 میلیون دلار در سال صرفه‌جویی نماید. مفهوم کاربرد دانش، مرتبط کردن و فعال کردن دانش موجود در جهت افزودن ارزش‌ها است.

معیار ارزیابی در مفید بودن دانش معمولاً مشخص نیست. در عین حال، اگر سازمانی دانش را در کارها و فعالیت‌های رایج خود مفید دانست باید ترتیبی اتخاذ نماید

گروه‌های کاری بتواند به سنجش و ارزیابی دانش پردازند. مطمئناً عوامل زیادی از جمله زمان اجرای پروژه، هزینه آن و مشخص نبودن سود نیاز به ارزیابی مفصل دارند. با این حال اغلب فهم مدیریت و درجه آگاهی بر نتیجه پروژه تأثیر به‌سزایی دارد.

### - فرهنگ ایجاد دانش

سازمان‌ها به منظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضاء به وجود آورند (نوناکا و تاکوچی، 1995) و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. برای بسط «دانش مجموعه» باید هر فعالیتی را در راستای توسعه تعامل منطقی بین کارکردها هدایت نمود. خلاصه این‌که مدیریت دانش به تغییر فرهنگ همکاری و فرایندهای تجاری به منظور ممکن ساختن اشتراک اطلاعات اشاره دارد. این کار همانند فعالیت در زیرمجموعه‌های فرهنگی و اجتماعی است (ایرانشاهی، 1385).

در محیط‌های پویا سازمان‌ها با یک سلسله مسائل ناخواسته و موقعیت‌های پیش‌بینی نشده روبه‌رو هستند که کنترل آنها توسط فرد در سازمان دشوار است. با این حال با به کارگیری الگوهای تعامل بین اعضاء، فناوری‌ها و فرهنگ، یک سازمان می‌تواند با شرایط دشوار روبه‌رو شود (هاچینز،<sup>1</sup> 1991).

---

<sup>1</sup>- Hutchins

#### 4-4- حافظه سازمانی

کسانی که نمی‌توانند گذشته را به یاد آورند محکوم به تکرار آن هستند.

(جورج سانتایانا)

سازمان دانش‌مدار سازمانی است که دارایی کلیدی آن، دانش است. مزیت رقابتی این سازمان‌ها از داشتن دانش و استفاده اثربخش از آن سرچشمه می‌گیرد. حافظه سازمانی این دارایی کلیدی را از طریق، ضبط، سازماندهی، توزیع و استفاده مجدد از دانشی که توسط کارکنان ایجاد شده، توسعه و تقویت می‌کند.

دلایل منطقی و متعددی جهت پی‌گیری و ایجاد حافظه سازمانی وجود دارد. چنانچه حافظه یک شخص شبیه حافظه سازمان‌های معمولی امروز بود، فکر می‌کردیم او آدم بسیار احمقی بوده و یا از یک بیماری عصبی رنج می‌برد. سازمان‌ها به صورت روتین آن چه را در گذشته انجام داده و دلایل انجام آن را فراموش می‌کنند. قدرت یادگیری این‌گونه سازمان‌ها به شدت ضعیف و آسیب دیده است و این بدان خاطر است که توانایی ارائه و نمایاندن جنبه‌های حیاتی و مهم دانسته‌های خود را ندارند.

حافظه سازمانی، تنها وسیله و ابزار جمع‌آوری و نگهداری دانش نیست بلکه وسیله‌ای برای به اشتراک گذاشتن دانش نیز محسوب می‌شود. چنانچه دانش موجود در سازمان به خوبی آشکارسازی و مدیریت شود، خرد سازمانی تقویت و تبدیل به مبنایی برای انتقال دانش و یادگیری به دیگران خواهد شد. این دانش را می‌توان در اختیار افراد و تیم‌ها که نیاز به حافظه پروژه‌ای دارند، همچنین در اختیار سازمان به عنوان یک کلیت که نیاز به حافظه درازمدت و بین‌تیمی دارد، قرار داد. مک مستر (1995) می‌گوید: ماهیت سازمان‌ها و محیط رقابتی پیرامون آنها بیانگر این است که یادگیری سازمانی و گراوری دانش هم در کوتاه‌مدت و هم برای بقا در درازمدت عامل مهمی جهت سلامت و بالندگی به‌شمار می‌رود.

فواید ناشی از داشتن حافظه سازمانی، در کوتاه‌مدت نیز مهم و قابل توجه است. وقتی تیم در جریان فرایند حل مسأله اقدام به آشکارسازی افکار، ایده‌ها و روش‌های خود

می‌کند، از آن پس تیم‌های دانشی در هنگام تکرار پروژه و یا انجام کار به شکلی نو، دیگر با مشکلات کمتری روبه‌رو خواهند بود. هرچه آشکارسازی دانش در سازمان بیشتر شود، جدیت و دقت افزایش یافته، همکاری و هماهنگی‌ها نیز بهبود می‌یابد. افراد جدید با مرور منابع دانش پروژه، خیلی سریع‌تر با پروژه آشنا می‌شوند. وقتی یکی از اعضای تیم، تیم یا سازمان را ترک می‌کند، حداقل بخشی از دانش غیررسمی او در میان گروه باقی خواهد ماند (ابراهیمی، 1383).

#### 4-4-1- مفهوم حافظه سازمانی

حافظه سازمانی از دهه شصت به بعد به شیوه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است (کوایستین و ویرولینین، 2001، 2). اصطلاح حافظه سازمانی بر دو مفهوم دلالت ضمنی دارد که هر یک از آنها تعریف خاصی را برای این اصطلاح ارائه می‌کنند. یکی از این معانی بر معماری حافظه تأکید دارد و تعریف دوم با وظیفه حافظه ارتباط می‌یابد. یکی از بهترین تعریف‌های ارائه شده برای حافظه سازمانی، تعریف کوایستین است. وی می‌گوید:

«حافظه سازمانی، توانایی سازمان برای استفاده از دانشی است که قبلاً آموخته است» (کوایستین، 2001، 1). از این تعریف این‌گونه استنباط می‌شود که اولاً حافظه ابزاری است که استفاده از دانش آموخته شده را در آینده امکان‌پذیر می‌سازد و ثانیاً تنها نوعی از دانش بازیابی شده را جزء حافظه سازمانی می‌داند که سازمان قبلاً آموخته و اکنون می‌تواند بار دیگر از این آموخته‌ها استفاده کند.

بسیاری از سازمان‌ها از عرضه بیش از حد اطلاعات رنج می‌برند. با این‌که می‌دانند اطلاعات موردنظر را دارند اما نمی‌توانند آنها را پیدا کنند. ایجاد و بهبود حافظه سازمانی، یکی از شیوه‌های مدیریت منابع فکری و فرهیخته است. سازمان‌ها بایستی راجع به

تلاش‌های گذشته و شرایط محیطی خود دانشی را در حافظه نگهداری کنند. وقتی سازمان مطلبی را می‌آموزد، از آن پس بایستی نتیجه آن مطلب در دسترس باشد. ثبت و ضبط مطالب به صورت مکتوب تنها یک فرم از حافظه سازمانی است. آشکارترین محل در این زمینه گنجینه‌های اطلاعاتی همچون کتابخانه سازمان، پایگاه‌های داده، سیستم‌های نگهداری، فایل‌ها و حتی داستان و حکایت‌ها نیز می‌شود. علاوه بر این افراد نیز یکی از محل‌های اصلی نگهداری و حفظ دانش سازمانی هستند (ابراهیمی، 1383).

#### 4-4-2- مدل‌های حافظه سازمانی

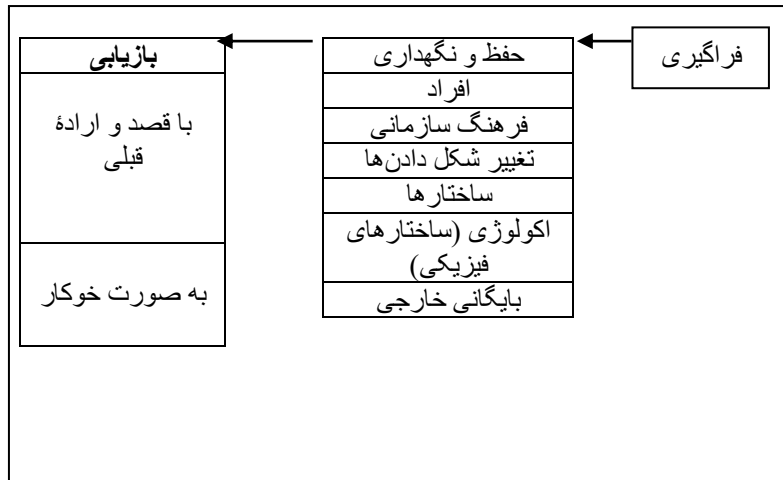
در ارتباط با حافظه سازمانی مدل‌های متفاوتی ارائه گردیده است که به سه مورد از آنها اشاره می‌کنیم:

**1- مدل والش و آنکسون:** والش و آنکسون<sup>1</sup> (1991) پس از بررسی مباحث موجود در زمینه حافظه سازمانی، چارچوب منسجمی را برای فهم حافظه سازمانی ارائه کرده‌اند. آنها در مقاله خود به شش ساز و کار مختلف برای حفظ و نگهداری حافظه سازمانی

پرداخته‌اند. بر این اساس، در مرحله فراگیری، سازمان محرک و دلیل اولیه تغییر رفتار و نیز واکنش یا راه حل خود در برابر مشکل را فرا می‌گیرد. هر ساز و کار

1- Walsh & Ungson

حافظه‌ای قادر است بخش‌هایی از دانش را ذخیره کند. والش و آنگسون در این زمینه شش پرسش را مطرح می‌کنند: چه کسی، چه چیز را، چه زمانی، کجا، چرا و چگونه ذخیره می‌کند. آشکار است که مهمترین منبع حافظه سازمانی، افراد سازمان هستند. شکل 4-9 ساز و کارهای حفظ و نگهداری و نیز بازیابی دانش سازمانی را در فرایند سه مرحله‌ای حافظه سازمانی نشان می‌دهد.



- بر ا
- حافظه‌های فردی تحت افراد سازمان (و نیز ان چه آنان بر اساس نظرات و علاقه‌های شخصی خود حفظ، ثبت و نگهداری کرده‌اند)
  - فرهنگ سازمانی
  - ساختارها (منظور از ساختار، ساختارهای اجتماعی سازمان است)
  - تغییر شکل دادن‌ها<sup>1</sup> (منظور صرفاً فناوری موجود در سازمان است)
  - اکولوژی (ساختارهای فیزیکی سازمان)
  - بایگانی خارجی (اطلاعاتی که سایر سازمان‌ها و نیز کارکنان آنها گردآوری کرده‌اند)

مرحله پایانی فرایند حافظه سازمانی از دیدگاه این دو صاحب‌نظر، مرحله بازیابی است. این مرحله می‌تواند به صورت خودکار یا با قصد و اراده قبلی انجام شود (جعفری‌مقدم، 1381 به نقل از کوایستینن، 2001).

**2- نظام ابراز:** <sup>2</sup> کونکلین به منظور گردآوری و حفظ مسایل کلیدی و ایده‌های ارزشمند در جلسات و ملاقات‌ها، نظامی را به نام نظام ابراز کردن یا آشکار ساختن معرفی می‌کند. تأکید وی در این مدل بر گردآوری، حفظ و بازخوانی دانش غیررسمی سازمان در حافظه سازمانی است. تأکید کونکلین در این نظام بر بهبود ارتباطات افراد در جریان ملاقات‌ها با استفاده از فهم مشترک است، لذا راهکارهایی برای تقویت فهم مشترک افراد ارائه می‌کند.

وی در این زمینه می‌گوید: از آنجا که ما می‌خواهیم نظام حافظه سازمانی را طراحی کنیم، نقطه آغاز مطلوب برای این فرایند آن است که پیرسیم سازمان‌ها و پروژه‌ها معمولاً چه چیزهایی را فراموش می‌کنند که یادآوری آن ضروری است؟ یک

1- Transformation  
2- Display System

پاسخ ممکن است مستندات و داده‌ها باشد، در حالی که سازمان‌ها به دلیل علاقه فراوان، دانش رسمی را به طرف مختلق حفظ می‌کنند. این در حالی است که حفظ دانش رسمی به تنهایی کافی نیست، ضمن اینکه این نوع دانش تأثیر چندانی بر یادگیری سازمانی ندارد. اما در واقع آن چه که یادآوری آنها برای سازمان ضروری است، تصمیمات سازمان و دانشی است که هر تصمیم را احاطه کرده است. لذا باید تصمیمات، مفروضات، استدلال‌ها و عقلانیت نهفته در پس آن، پرسش‌های آشکار مرتبط با آن و نیز هرگونه اطلاعات تقویت‌کننده تصمیم را گرد آوریم و اسیر دستان سازمان کنیم.

کونکلین سپس با این دیدگاه، مدل محاوره‌ای یا سیستم اطلاعات مسأله‌محور<sup>1</sup> را ابزاری مناسب برای تحقق ایده خود می‌داند. این مدل همه امکانات یک گفتگوی خلاق<sup>2</sup> را در چهار بخش ذیل طبقه‌بندی می‌کند: پرسش‌ها، ایده‌ها، انتظارها (پیش‌بینی‌ها) و ملاحظات.

در این مدل، همه اجزای دانش غیررسمی سازمان - از جمله ایده‌ها، واقعیت‌ها، استنباطها، ادراک‌ها و دیدگاه‌ها - می‌توانند آگاهانه گردآوری و طبقه‌بندی شوند. در این مدل، گفتگوهای خلاق می‌توانند به صورت شبکه‌ای از پرسش‌ها، ایده‌ها و نقاط قوت و ضعف در قالب سیستم اطلاعات گردآوری شده و انتقال یابند. نتیجه این کار، طرحی روشن و واضح است که ساختار گفتگو را آشکار می‌سازد (کونکلین، 2001، 28).

**3- سیستم دانش مورد محور:**<sup>3</sup> سیستم دانش مورد محور عبارتست از یک کتابخانه مطالعات موردی سازمان و یک سیستم نرم‌افزاری که به استفاده‌کنندگان اجازه می‌دهد تا درباره یک مورد از یک نوع خاص تحقیق کنند و دریابند که سازمان در حل آن مشکل خاص چه تجاربی داشته است. از این طریق، دانش مستند شده در مطالعات موردی مستند، می‌تواند در موقعیت‌های مشابه مورد استفاده گروه‌های مختلف مدیران و کارکنان سازمان قرار گیرد (جعفری‌مقدم، 1381).

چنان که ملاحظه می‌شود، حافظه سازمانی، تنها وسیله و ابزار جمع‌آوری و نگهداری دانش نیست، بلکه وسیله‌ای برای به اشتراک گذاشتن دانش نیز محسوب می‌شود. چنانچه دانش موجود در سازمان به خوبی آشکارسازی و مدیریت شود، خرد سازمانی را تقویت و تبدیل به مبنایی برای انتقال دانش و یادگیری به دیگران خواهد شد. این دانش را می‌توان در اختیار افراد و تیم‌ها که نیاز به حافظه پروژه‌ای دارند، همچنین در اختیار سازمان به عنوان یک کلیت که نیاز به حافظه درازمدت و بین‌تیمی دارد، قرار داد.

در پایان یادآور می‌گردد که ماهیت سازمان‌ها و محیط رقابتی پیرامون آنها بیانگر این است که یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و حافظه سازمانی هم در کوتاه‌مدت و

1- (IBIS) Issue - Based Information System

2- Creative Conversation

3- (CBRS) Case Based Reasoning System

- هم برای بقا در درازمدت عامل مهمی جهت سلامت، بالندگی و هوش سازمانی آنها به شمار می‌رود.
- به طور کلی یک سازمان هوشمند در ارتباط با یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و حافظه سازمانی از خصوصیات و ویژگی‌های زیر برخوردار است:
- یادگیری به عنوان یک نیاز و جریان مستمر در نظر گرفته می‌شود. مدیریت با شیوه‌های مختلف از مهارت‌ها، صلاحیت‌ها و دانش موجود خود و کارکنان اطلاع‌یافته و برنامه‌هایی را برای حمایت از یادگیری مستمر و توسعه شغلی همه کارکنان طراحی و اجرا می‌کنند.
  - جدیدترین نظریه‌ها و پژوهش‌های مرتبط با زمینه‌های مختلف کاری شناسایی و در سازمان توزیع می‌شود.
  - گاهی سازمان در صورت نیاز با پژوهش‌های جدید دانش مورد نیاز سازمان را خلق می‌کند.
  - از دانش جدید که تولید شده است یا شناسایی و پالایش گردیده است در جهت بهبود محصولات، خدمات و فرایندها استفاده می‌شود.
  - هر یک از واحدهای سازمان به فراخور نیاز خود می‌توانند به اطلاعات و دانش دسترسی یافته و از آن استفاده کنند، به بیان دیگر اطلاعات در سطوح مختلف سازمان جریان دارد.
  - شکست‌ها، موفقیت‌ها، تجربه‌ها، حوادث و رویدادها و به طور کلی دانش و اطلاعات گذشته به شکلی قابل دسترس در سازمان ثبت و ضبط می‌شود و به راحتی می‌توان از تجربه‌ها و یادگیری‌های گذشته برای حل مسائل جدید استفاده نمود.

## منابع

- ابراهیمی، سیداحمد (1383)، ضرورت تقویت حافظه سازمانی، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره 149.
- احمدی فصیح، صدیقه (1383)، مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری، فصلنامه اطلاع‌رسانی دوره 18، شماره‌های 3 و 4.
- ایرانشاهی، محمد (1385)، مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان، فصلنامه اطلاع‌رسانی، دوره 18، شماره‌های 1 و 2.
- بهنامی، ژوزف (1378)، یادگیری سازمانی، سایت دانشگاه علوم پزشکی مشهد، صفحه مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی.
- جعفری مقدم، سعید (1381)، فرایند مدیریت از یادگیری سازمانی تا حافظه سازمانی، مجله مدیریت و توسعه، شماره 12، صفحات 79-96.
- رادینگ آلن (1383)، مدیریت دانش در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت.
- سنگه، پیتر (1380)، پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر، مترجمان: حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- غیبی، منوچهر (1380)، سیستم‌های اطلاعاتی در تئوری و عمل، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فایرستون، ژوزف و آل روی، مارک مک (2003)، مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید، مترجمین احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری 1387، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- قلی‌پور، علی (1383)، از سازمان یادگیرنده تا یاددهنده، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره 149.
- گانز، باب (1382)، سازمان تندآموز، ترجمه دکتر خدایار ابیلی، تهران، ناشر: شرکت سایکو.
- نادی، محمدعلی (1386)، ارتباط بین مدیریت دانش، مدیریت کیفیت و مؤلفه‌های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده به منظور ارائه معادلات پیش‌بینی ریاضی در واحدهای دانشگاهی آزاد اسلامی منطقه چهار، رساله دکترا، واحد علوم و تحقیقات.
- Adamson, I, (2005), "Knowledge manehment: the next Generation of TQM?" TQM 16(8-4).
- Conklin, J. (2001), Designing organizational memory, Group Decision support systems. <http://www.dss.coml/Dom.htm>.
- Conklin, J. (2001). Designing organizational memory: preserring Intellectual Assets in a knowledge Economy; [www.congnexus.org/dom.pdf](http://www.congnexus.org/dom.pdf).
- Cross, R & Baird, B. (2000), Technology is not enough: Improving performance by

building organizational memory, sloan management Review, spring, 2000.

- Davenport, T. (1994), Quoted in y. malhotra, "Compilation of definitions of knowledge management" at [www.brint.com](http://www.brint.com).

- Icenter, O.C. (2002). Knowledge management, maximizing Human. Potential, OSD comptroller incenter. 2007.

- Kalseth, Karl (1999) Knowledge management from a business strategy perspective journal of FID review. Vol1 / No / 37-41.

- Koistinen, P. & Virolaninen, M. vel, (2001), Promoting (managing) origanizational Memory in partnership.

- Lau, T. (2001), an ontology Model Framework in an organization memory; Research. [Swisslife.ch/gi.fgwm](http://Swisslife.ch/gi.fgwm) 2001/slides/Lau-FG-WM.

- Marquard Michael, (2002), Building the leaning organization, Davies-Black Publishing.

- Mayo Andrew & Elizabeth Lank, (1994), The power of learning Institute of personal and development.

- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), The knowledge creating company, NewYork: Oxford university press.

- Sudsaward. Pl. (2007). Knowlwdge translation: Introduction to Models, strategies, and measures, Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory, National Center for the Dissemination of Disability Research.

- Tenni, D & Schwartz, D.G (1999), Contextualization in computer Mediated communication: Theory Informs Design, Proc. Fourth UKAIS conference, L.Brooks and C.kimble, Eds. Uk:mc Grow-Hill.

- Tenni, D & Weinberger, H. (2001),systems Development of organizational memory: a literature survey.

- Turban, Leidner, et al. (2006). Information technology for manegment, trnassoring organizations in the Digital (Ecoomy, John wiley and sons).

[on line], Available PDF: <http://www.ncddr.org/kt/products/kitntro.pdf>.

Also: <http://www.sternon.nyu.edu/~dteeni/km/context.ps>.

<http://www.dss.com/Dim.htm>.

[Info./ut.fi/katilot/peko/orgem.pdf](http://Info.ut.fi/katilot/peko/orgem.pdf).

Probst G. & Janczyk, C. (1999), Cases as a knowledge managemtn toll for companies, [http://know. Unige.ch/buchumsc large/Case-Book](http://know.Unige.ch/buchumsc large/Case-Book), TPG.

[www.biau.ac.il/cgkm/omsurvey/pdf](http://www.biau.ac.il/cgkm/omsurvey/pdf)

## فصل پنجم

### تغییرگرایی



## 5-1- مقدمه

در گذشته تغییرات بسیار کند صورت می‌گرفت، در حالی که امروزه شتاب تغییرات و دگرگونی‌ها بسیار زیاد است. در سال 1990 زمان عرضه یک خودرو از پیدایش اندیشه، طراحی، ساخت تا روانه شدن به نمایشگاه‌های فروش بیش از 5 سال طول می‌کشید. در ساخت خودرو 150 عیب در 100 خودرو مشاهده می‌شد (1/5 عیب در هر خودرو). در سال 1998 زمان عرضه به یک سال و نقص‌های ساخت به 81 رسید (کمتر از یک عیب در خودرو). امروزه کوتاه کردن پاسخ به تغییرات پیش آمده در تولید، در هشت ساعت کاری و بلکه تا چهار ساعت کاری یعنی در همان روز محدود شده است. بنا بر این فرهنگ شتاب را باید در سازمان‌ها جاری کرد. به تعبیر «جک ولش»<sup>1</sup>؛ هر دگرگونی با خود فرصتی به همراه می‌آورد و بنابراین سازمان‌ها باید به جای سستی از دگرگونی‌ها نیرو بگیرند. چنانچه بی‌تفاوت کنار بنشینیم جنبه‌های منفی دگرگونی‌ها به ما خواهد رسید، ولی اگر فعالانه گام در راه بگذاریم حتی می‌توانیم جنبه‌های منفی را به جنبه‌های مثبت تبدیل کنیم. در ده سال آینده، روند کسب و کار بیش از 50 سال گذشته دگرگون خواهد شد. به همه کسب و کارها باید هشدار داد که حتی اگر تاکنون در وضعیت خود بی‌رقیب هستند ممکن است به زودی مورد هجوم بازیگران تجارت اینترنتی قرار بگیرند. یعنی هیچ شرکتی نمی‌تواند موقعیت خود را در بازار ایمن ببیند. راز سرآمد بودن هر شرکت آن است که تغییرات صحیح را در زمان مناسب انجام دهد (بینش، 1384، 23). لذا سازمان‌های هوشمند تلاش می‌کنند ضمن شناسایی تغییرات و انطباق با آنها در مواردی با آینده-پژوه آینده‌نگری، هم تغییرات آتی را پیش‌بینی کنند و هم خود منشأ تغییرات باشند.

## 5-2- مفهوم تغییر

تغییر پدیده‌ای غیرقابل اجتناب است. مدیران و رهبران در برابر رگبار چاره‌ناپذیر تغییراتی که هر روز بر آنها وارد می‌شود، باید چاره‌اندیشی کنند. منتظر ایجاد تغییر و مقابله با آن باشند یا برای تغییرات مطلوب از پیش آمادگی لازم ایجاد کنند. اگر مدیران بخواهند که اثر بخش باشند دیگر نمی‌توانند بگذارند تغییر به هر صورتی که خود می‌خواهد واقع شود. آنها باید بتوانند استراتژی‌هایی برای برنامه‌ریزی، هدایت نمودن و کنترل تغییر به وجود آورند. «بنابر این چالش‌محوری مدیریت در قرن بیست و یکم این است که سازمانش نقش پیشگام در امر دگرگونی داشته باشد» (دراکر، 1378، 96).

مدیران باید درک صحیحی از تغییر<sup>1</sup> و مفاهیم مرتبط با آن از قبیل تحول<sup>2</sup>، نوآوری<sup>3</sup>، بهبود سازمانی<sup>4</sup> و مهندسی مجدد<sup>5</sup> داشته باشند. فرهنگ جامع مدیریت (زاهدی و همکاران، 1383) واژه‌های تغییر و تحول را مترادف با هم به کار برده است و در توضیح آمده است که به کوشش‌های برنامه‌ریزی شده‌ای اطلاق می‌شود که هدف آن انطباق سازمان با محیط متغیر آن است. در جای دیگر تحول را به معنی تکامل و تغییر تدریجی عنوان کرده‌اند. فرایندی تدریجی که طی آن تغییری که اتفاق می‌افتد به سمت پیچیده‌تر شدن و یا بهتر شدن پدیده است و به همین دلیل مترادف واژه توسعه<sup>6</sup> نیز می‌باشد. تغییر را نیز، تغییر در شکل و فرم ظاهری تعریف کرده است و مترادف آن را دگرگون<sup>7</sup> شدن نامیده‌اند.

بسیاری از نظریه‌پردازان علم مدیریت از تغییر سخن گفته‌اند. از جمله رابینز که تغییر را با استفاده از همین مفهوم اینگونه تعریف کرده است: ایجاد تغییر در افراد، ساختار یا تکنولوژی. دفت نیز می‌نویسد: به طور ساده، تغییر یعنی اصلاح یا به هم خوردن وضع موجود هر سیستم یا هر نظامی و از نظر مدیریت، حرکت در جهت بهبود ساختار سازمانی. بسیاری از صاحب‌نظران تغییر و نوآوری را همراه و با هم و بعضاً مترادف به کار برده‌اند. دفت می‌گوید تغییر سازمانی قبول یک فکر یا ایده جدید در سازمان است و نوآوری سازمانی قبول یک ایده یا رفتار است که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی دارد. استونر<sup>8</sup> و همکارانش نوآوری را فرایند قبول یک فکر یا ایده و به کارگیری آن در یک محصول، خدمت یا روش (نجف‌بیگی، 1380، 209) تعریف کرده‌اند.

بهبود سازمانی که دکتر طوسی از آن به عنوان بالندگی سازمانی یاد کرده است نوعی تغییر منظم و برنامه‌ریزی شده است. به نظر رابینز اگر در بحث ایجاد تغییر در سازمان، موضوع بهبود سازمانی از قلم بیفتد، مبحث تغییر در سازمان ناقص خواهد بود. مقصود از بهبود سازمانی مجموعه‌ای از روش‌های روان‌درمانی یا مشاوره‌ای است که عامل تغییر، با تشکیل جلسه و گفتگو با اعضای سازمان و گروه‌ها در صدد بر می‌آید تا کل ساختار و سیستم‌های سازمانی را تغییر دهد. در این فرایند، وی همواره می‌کوشد تا اثربخشی سازمان را بالا ببرد و وسایل رفاه و بهبود وضع کارکنان و اعضای سازمان را فراهم آورد (بی‌یر و والتون،<sup>9</sup> 1987). دیویس<sup>10</sup> و نیو استروم<sup>1</sup>

1- Change

2- Evolution

3- Innovation

4- Organizational Development

5- Re-engineering

6- Development

7- Transform

8- Stoner

9- Beer &amp; Walton

10- Keith Davis

می‌گویند: «بالندگی سازمانی یک راهبرد دخالت در سازمان است که برای پدید آوردن دگرگونی برنامه‌ریزی شده از راه فراگردهای گروهی به همه فرهنگ سازمانی توجه کانونی معطوف می‌دارد. بالندگی سازمان بر آن است تا باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، ساختارها و رویه‌های کار و عمل را چنان دگرگون سازد تا سازمان بهتر بتواند خود را با فن‌شناسی تطبیق دهد و با آهنگ نیزگام دگرگونی سازگار آید. با توجه به تعریف‌هایی که از سوی دانشمندان علوم رفتاری از بالندگی سازمانی شده است و با در نظر گرفتن کاربردی که از آن به دست آمده است، می‌توان بالندگی سازمانی (بهبود سازمانی) را با بالندگی انسان مرتبط دانست و این دو پدیده را پیوسته با یکدیگر به شمار آورد (طوسی، 1382، 13).

رابینز نیز ضمن تأکید بر این مطلب اظهار می‌دارد: پایه و اساس «بهبود سازمانی» بر ارزش‌های مردمی - انسانی گذاشته شده است. او برای بهبود سازمانی اقدامات زیر را لازم می‌داند:

1- برای یادگیری رفتارهای مؤثر سازمانی، بر کار گروهی یا تیمی تأکید بسیار زیاد می‌شود.

2- مسأله مشارکت و همکاری مدیران بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد.

3- در جهت تغییر دادن فرهنگ سازمانی اقدامات وسیعی صورت می‌گیرد.

4- از دانشمندان علوم رفتاری به عنوان عوامل تغییر استفاده می‌شود.

5- تلاش‌هایی که در راه تغییر صورت می‌گیرد، به صورت یک فرایند دائمی در می‌آید (اعرابی، پارسائیان، 1374).

دکتر طوسی نیز معتقد است سازمان بالنده مانند انسان بالنده دارای ویژگی‌هایی است که مهمترین آنها بدین قرارند:

گشودگی و شفاف بودن نظام، اعتماد به یکدیگر، باز خورد از درون و بیرون، مشارکت با دیگران، پروردن و اختیار دادن و کم لایه بودن ساختار سازمانی (طوسی، 1382، 15).

واژه دیگری که در مباحث تغییر سازمانی دیده می‌شود، مهندسی مجدد است. البته پیتر دراکر واژه بازآفرینی<sup>2</sup> را به کار برده است. بازآفرینی به معنی ایجاد دگرگونی در بسیاری از عناصر به طور یک جا و همزمان است (دراکر، 1384). مهندسی مجدد آغازی دوباره برای بازسازی فرایندها و دوباره‌سازی روش‌های کار است. مهندسی دوباره به معنای کنار گذاشتن بخش بزرگی از دانش و یافته‌های صد سال اخیر مدیریت صنعتی و شکستن فرضیات و قواعد قبول شده داخل سازمان است. از ابتدا شروع کردن به این معنی نیست که آن چه را که از پیش وجود دارد ویران کنیم.

1- John W Newstrom

2- Reinvention

طرح ریزی دوباره درباره وصله کردن پارگی‌ها، یعنی تجهیز موقت سیستم‌های موجود برای بهتر کار کردن نیست مهندسی مجدد به طور صحیح عبارتست از «بازاندیشی بنیادین و ریشه‌ای فرایندها برای دستیابی به پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساسی چون کیفیت و سرعت خدمات» (سپهری، 1381، 51).

گاهی نیز در مباحث مربوط به تغییر از واژه انقلاب<sup>1</sup> استفاده می‌شود. انقلاب به معنای واگشت، تغییر اساسی و دگرگونی بنیادی تعریف شده است.

چنان که ملاحظه می‌گردد همه اصطلاحات مطرح شده بیانگر نوعی از تغییرات سازمانی می‌باشد، زمانی که تغییرات تدریجی و تکاملی است آن را تحول، و هنگامی که بر پایه ارزش‌های مردمی - انسانی استوار است آن را بهبود سازمانی یا بالندگی سازمانی و زمانی که تغییر به صورت یکباره و سریع و متضمن بازسازی بنیادی فرایندها و روش‌های کار است آن را مهندسی مجدد می‌نامیم.

### 3-5- تغییر و نوآوری

همان‌طور که گفته شد بسیاری از صاحب‌نظران تغییر و نوآوری<sup>2</sup> را همراه با هم و بعضاً مترادف به کار برده‌اند. در حالی که می‌توان گفت: «تمام نوآوری‌ها منعکس کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها نوآوری نیستند» (آقایی فیشانی، 1377). نوآوری را به معنی خلاقیت عینیت یافته یا اندیشه خلاق تحقق یافته می‌دانند، خلاقیت را تولید ایده و نوآوری را تحقق آن بیان کرده‌اند. از دیدگاه مدیریتی نوآوری فرایندی است که از تصور یک ایده خلاقانه شروع و به یک محصول یا خدمت جدید ختم می‌شود. فرایند نوآوری با فعال کردن تخیل و رؤیاها یا گذراندن آنها در ذهن آغاز می‌شود، گام بعدی مهندسی کردن رؤیا و نوشتن ایده‌ها می‌باشد، در مرحله بعدی باید ایده‌ها را به صورت مفید و اجرایی تبدیل کرد و بالاخره ایده را به صورت محصول یا خدمات جدید ارائه نمود.

گاهی اصطلاح نوآوری را که شامل اختراعات<sup>3</sup> و اکتشافات<sup>4</sup> می‌شود، به جای این دو به کار می‌برند. اکتشاف ادراک و واقعیت یا رابطه‌ای است که قبل از کشف موجود، ولی ناشناخته بوده است. اختراع یعنی، ترکیب جدید یا استفاده و کاربرد تازه معلومات و فنون و دانش‌های موجود در فرهنگ جامعه است. اختراع ممکن است مادی (اختراع ماشین بخار، تلفن، هواپیما و ...) یا غیرمادی (الفا، حکومت مبتنی بر قانون و ...) باشد (علاقه‌بند، 1384: 135).

پراسارا (2006) چهار عامل اساسی را برای نوآوری در سازمان‌ها ضروری می‌داند:

- 
- 1- Revolution
  - 2- Innovation
  - 3- Discovery
  - 4- Invention

افراد: <sup>1</sup> بیشتر تحقیقات به ارزش افراد در سازمان‌ها اشاره می‌کنند. بینش، بصیرت و هوشمندی کارکنان در سطوح مختلف، موجب تضمین موفقیت سازمان در بلندمدت می‌گردد. در مفهوم ارسطویی از طریق فعالیت‌های گروهی است که روح سازمان شکل می‌گیرد. لذا در صورتی که سازمان و مدیران سطح بالا از فعالیت‌های جمعی، خلاقیت و دانش جمعی حمایت کنند، باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شوند.

اصول: <sup>2</sup> از نظر فلاسفه یونان باستان، سه جنبه با اهمیت عبارتست از: شخصیت، حسن شهرت و هوش. مشتری‌محوری یا خلاقیت محوری از ویژگی‌های شخصیتی یک سازمان است که از اهمیت زیادی برخوردار است.

فرایند: <sup>3</sup> فرایندها کانون عملی و واقعی استراتژی‌ها می‌باشند و مجسم‌کننده اصول سازمانی و تعاملات بین افراد در سازمان محسوب می‌شوند. فرایندها در قالب ساختار، اصول و ایدئولوژی سازمان را به واقعیت می‌رسانند.

تکنولوژی: <sup>4</sup> تکنولوژی موجب اجرای فرایندها می‌شود و حتی راه‌های مختلفی از اجرای یک فرایند را ارائه می‌کنند. افراد و اصول به ویژگی‌های سازمان مربوط می‌شوند و تأثیر زیادی بر عملکردهای بلندمدت دارند در حالی که فرایند و تکنولوژی به عملکردهای عملیاتی مربوط بوده و تأثیر بسیاری بر عملکرد کوتاه‌مدت دارند. سازمان‌ها با تمرکز بر این چهار عامل عملکردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت خود را طراحی می‌کنند. سال‌ها تحقیقات نشان داده است که اصول ناشی از پویایی در سازمان‌ها و ظرفیت نوآوری، مفهومی هم‌تراز هوش انسانی است که در هوش سازمانی شکل گرفته است (پراسادا، 2006).

#### 4-5- انواع تغییر

مروری بر مباحث مطرح شده در رابطه با تغییر، ما را با انواع مختلف تغییر مواجه می‌کند. تغییر با برنامه (برنامه‌ریزی شده) و تغییر بی‌برنامه، تغییرات جزئی و کلی، تغییرات تدریجی، تغییر مشارکتی و اجباری.

به طور کلی هر سازمان می‌تواند بدون برنامه در ساختار خود تغییری مختصر ایجاد کند. اما در مجموع تغییرات بی‌برنامه به توسعه و بهبود سازمان منجر نخواهد شد و حاکی از عدم هوشمندی سازمان است. اما هدف از تغییرات برنامه‌ریزی شده آماده کردن و تغییر در کل مجموعه سازمان یا بخش عمده آن جهت تطابق و پذیرش تغییرات معنی‌دار و مهم برای نیل به اهداف سازمانی است. تغییر برنامه‌ریزی شده عبارتست از طراحی براساس قصد و عمد و اجرای نوآوری ساختاری، خطمشی یا

---

1- People  
2- Principles  
3- Processes  
4- Technologies

هدف، تغییر در فلسفه عملیاتی سازمان و یا سبک اداره سازمان. به عبارت دیگر، تغییر برنامه‌ریزی شده کوششی منظم به منظور تجدید ساختار یک سازمان است، به صورتی که به قبول و پذیرش تغییر مربوط به محیط خارج سازمان کمک می‌کند و در جهت نیل به اهداف جدید باشد (نجف‌بیگی، 1379، 213).

ریچارد دفت می‌گوید که همگامی با تغییرات و محیط را می‌توان بر اساس دامنه و حدود آن ارزیابی کرد. این بدان معنی است که تغییر تا چه حد از نظر سازمان تدریجی یا سریع و اساسی باشد. تغییر تدریجی معمولاً کوچک و محدود است و ممکن است در یک دایره سازمان یا در دوایر مختلف آن رخ دهد. تغییر تدریجی و کوچک اصولاً تغییری در ساختار سازمان ایجاد نمی‌کند و شامل یک سری پیشرفت پیوسته و مداوم است که موجب برقراری و نگهداری تعادل کلی و عمومی سازمان می‌شود. در مقابل، تغییر سریع و اساسی که معمولاً مجموعه ساختار و یا بخش عمده‌ای از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تعادل موجود سازمان را تغییر می‌دهد و تعادل جدیدی به وجود می‌آورد (نجف‌بیگی، 1379، 215).

دفت در کتاب تئوری سازمان و طراحی ساختار، تغییرات وابسته به خارج سازمان را به چهار دسته تقسیم کرده است که عبارتند از: تغییر در محصولات و خدمات، ساختار و سیستم‌ها، مردم یا انسان و تکنولوژی.

- **تغییر در محصولات و خدمات:** به بازده محصولات و خدمات یک سازمان محدود می‌شود.

- **تغییر در ساختار و سیستم‌ها:** به تغییرات تکنولوژیکی در محصولات یا خدمات اشاره دارد. تغییر در تکنولوژی ممکن است موجب تغییرات اساسی در ساختار سازمان شود، یا ممکن است ساختار موجود به تغییرات کوچک نیاز داشته باشد. در جریان تغییرات ساختاری احتمال دارد که تغییرات در حدود اختیارات مدیران، الگوهای مدیریت یا در نحوه دسترسی به اطلاعات ایجاد شود.

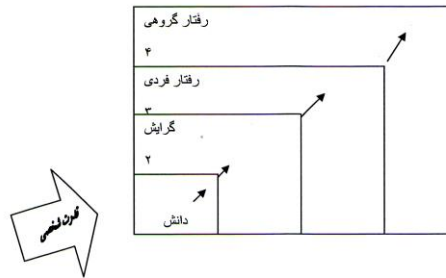
- **تغییر در انسان:** معمولاً به نگرش‌ها، مهارت‌ها، اعتقادات، توانایی‌ها و شیوه رفتار کارکنان اشاره دارد شاید پیچیده‌ترین و مشکل‌ترین نوع تغییر، تغییر در انسان باشد.

- **تغییر در تکنولوژی:** تغییر در تکنولوژی با فرایند سازمان مرتبط است و شامل دانش، آگاهی و مهارتی است که مشخص کننده میزان توانایی، آمادگی و شایستگی سازمان است. هدف نهایی تغییر در تکنولوژی سازمان استفاده از روش‌ها و فنونی است که برای ارائه تولیدات و خدمات در پاسخگویی به محیط به کار گرفته می‌شود (اعرابی و پارسائیان، 1374، 485-489).

هرسی و بلانچارد در بیان دوره‌های تغییر از دو نوع تغییر مشارکتی و اجباری سخن گفته‌اند.

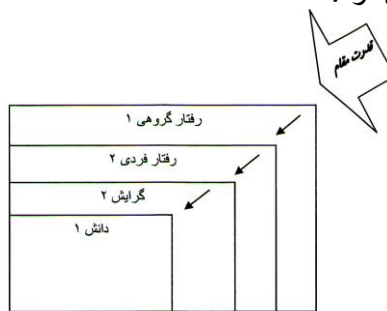
- **تغییر مشارکتی:** دوره تغییر مشارکتی زمانی اجرا می‌گردد که دانش جدید در اختیار فرد یا گروه گذاشته می‌شود. امید آن است که گروه داده‌ها را قبول کند و تعهد و

گرایش مثبت در جهت تغییر موردنظر در خود به وجود آورد. قدم بعدی آن است که این تعهد به رفتار عملی تبدیل شود. توفیق در این مرحله به مراتب مشکل‌تر است.



نمودار 5-1: تغییر مشارکتی

- **تغییر اجباری (آمرانه):** این دور تغییر با تحمیل تغییر بر کل سازمان به وسیله نیروی خارجی نظیر مدیریت سطح بالاتر، اجتماع و یا قوانین تازه آغاز به کار می‌کند. کار آن این است که بر سیستم شبکه کنش متقابل در سطح افراد تأثیر بگذارد. تماس‌های جدید و روش‌های جدید، دانش جدید به وجود می‌آورد که باعث ایجاد آمادگی فطری در مقابل تغییر می‌شود.



نمودار 5-2: تغییر اجباری

هر یک از دوره‌های تغییر محاسن و معایبی دارد که به اختصار در جدول زیر، ارائه شده است (کبیری، 1375: 347-353):

جدول 5-1: محاسن و معایب تغییر مشارکتی و آمرانه

تغییر آمرانه	تغییر مشارکتی
1- برای افرادی که جاه‌طلبی کمتری دارند و وابسته‌اند و مایل به قبول مسئولیت نیستند.	1- برای افراد و گروه‌هایی که توفیق‌گرا و مسئولیت‌طلب هستند مفید است.
2- افراد از دانش و تجربه لازم برخوردار نیستند.	2- افراد درجه‌ای از دانش و تجربه را دارا باشند.
3- رهبران دارای قدرات مقام آن را هدایت می‌-	3- رهبران دارای قدرت شخصی آن را هدایت

می‌کنند.	کنند.
4- زمان‌بر است اما در صورت پذیرش دارای دوام طولانی است.	4- در کوتاه‌مدت اجرا می‌شود اما احتمالاً دوام ندارد.

### 5-5- عامل تغییر

عامل تغییر، فردی حرفه‌ای است که نقش وی را تحت نفوذ قرار دادن رفتار مراجعان در جهت مورد علاقه عنوان کرده‌اند. نقش و مسئولیت‌های عامل تغییر از سادگی تا پیچیدگی کامل، و از سرسختی تا مطاع بودن اختلاف دارند این تفاوت متأثر از اقتضاء و شرایط موجود و نیز متأثر از کنشی است که افراد درگیر نسبت به اوضاع و شرایط دارند.

با توجه به ماهیت و موضوع تغییر از تیپ‌های مناسب به عنوان عامل تغییر استفاده می‌شود. در منابع موجود حداقل به چهار نوع تیپ اشاره شده است که عبارتند از: کلاه سفیدها،<sup>1</sup> ماکیاولی‌ها،<sup>2</sup> چریک‌ها<sup>3</sup> و تبر بدستان.<sup>4</sup>

### 5-5-1- عامل تغییر «سفیدکلاه»

در اینجا فرض بر این است که عامل تغییر از شخصیتی که با مردم بجوشد، برخوردار است. می‌تواند با مردم تماس نزدیک برقرار کند و در همه موارد می‌تواند شیوه‌های دموکراتیک به کار بندد. به نظر مورین<sup>5</sup> (1975) عامل تغییر کلاه سفید باید دارای خصوصیات زیر باشد:

- 1- از احترام حرفه‌ای زیادی برخوردار باشد.
- 2- توانایی ایجاد انگیزش در کارکنان را داشته باشد.
- 3- عامل تغییر باید فردی مستعد برای تغییر دیدگاه خود، با تدبیر و مطلع از فعل و انفعالات اجتماعی باشد.
- 4- از موهبت امتیازات رهبری برخوردار باشد و توانایی آن را داشته باشد که دیگران را تحت نفوذ خود در آورد.
- 5- عامل تغییر لازم است توانایی آن را داشته باشد که با دیگران کار کند.

### 5-5-2- عامل تغییر ماکیاولی

تیپ ماکیاولی هیچگونه تعصبی برای استفاده از شیوه‌های دموکراتیک از خود نشان نمی‌دهد و روابط نزدیک و ملموسی را با سیستم مراجع برقرار نمی‌سازد. نحوه اقدام

1- White Hats  
2- Machiavellians  
3- Guerrillas  
4- Hatcher Men  
5- Andre Morin

وی کاملاً نامرئی است و در حالیکه نقش مردمی بودن را با ابعاد گوناگون آن بازی می‌نماید. رویدادها را در پشت پرده طراحی می‌نماید.

بالدریج<sup>1</sup> قواعدی برای عامل تغییر ماکیاولی مشخص ساخته است:

1- تمرکز بخشیدن به کوشش‌ها: یعنی انتخاب چند هدف اصلی و پیگیری آنها  
2- وقت‌شناسی در جنگ: اگر اطمینان به پیروزی نیست از درگیری تا فرصت مناسب پرهیز کنید.

3- درس گرفتن از تاریخ: کند و کاو در وقایع تاریخی بسیار با اهمیت است. از جمله اینکه موضوع مورد نظر به چه مدتی مورد نظر بوده است؟ آخرین بار که مطرح بوده چه کسانی موافق و چه کسانی مخالف آن بوده‌اند؟ حاصل کشمکش که در رابطه با موضوع به وجود آمده چه بوده است؟ از کدام تاکتیک‌ها استفاده شده است؟

4- تشکیل ائتلاف: یک بنیاد سیاسی که توانایی پشتیبانی از کوشش‌ها را در مواقع فشار داشته باشد به وجود آوردن.

5- الحاق به نهادهای بیرونی: ملحق شدن به نهادهای بیرونی می‌تواند به عنوان یک عامل فشار نسبت به فرایندهای درونی مورد استفاده قرار گیرد.

6- استفاده اثربخش از کمیته‌ها: وارد شدن در کمیته‌ها و برقراری همکاری لازم با آنها.

7- استفاده از سیستم رسمی: استفاده از سیستم‌ها و کانال‌های رسمی سازمان.

8- دنبال کردن و در فشار گذاشتن جریان تصمیم: یک کاردان مجرب، به موازات فراز و نشیب‌هایی که فرایند تصمیم‌گیری طی می‌کند، رویدادها را تا اجرای کامل تصمیم دنبال می‌کند.

9- نظری به گذشته پس از اتمام تغییر: اگر تغییر مطرح شده رضایت‌بخش نباشد به عقب برگشته و کوشش مجدد به عمل آورید.

استفاده از سبک ماکیاولیسم در موضع عامل تغییر نباید «زشت» تلقی گردد؛ هرچند که استفاده بیش از حد آن، چنین خصوصیتی به خود می‌گیرد. ناگفته نماند که در ابعاد زندگی روزمره، ماکیاولیسم به صورت نهادی در آمده است، مثلاً در فوتبال (سمت چپ را نشانه رفته و به سمت راست ضربه بزنید).

### 3-5-5- عامل تغییر تبر به دست

حضور این عامل در صحنه بیانگر این است که یک جراحی عمده در سازمان ضروریست. زمانی که قرار است برنامه جدیدی جایگزین برنامه قبلی شود و از اقلان-سازی و متقاعد کردن کارکنان استفاده نمی‌شود. در این تغییر نیازهای سازمان و انتظارات کارفرمایان مورد توجه قرار می‌گیرد و به نیازهای کارکنان وقعی گذاشته نمی‌شود. بنیان قدرت با تکیه بر اقویا و تقویت آن شکل می‌گیرد. عامل تغییر فقط به

کارفرمای خود وفادار است. در شروع تغییر اول برنامه را مورد حمله قرار داده تا افراد چیزی برای انجام دادن نداشته باشند، بدین ترتیب مخالفان اصلی شناسایی و کنار گذاشته می‌شوند. تفرقه انداختن بین گروه‌ها و ائتلاف‌ها که طبیعی‌ترین پایگاه برای قدرت است منجر به متلاشی شدن آنها و سرانجام کاهش موانع می‌شود. در نشست‌ها و جلسات پرسش و پاسخ حاضر نمی‌شود و از تشکیل آنها جلوگیری می‌شود. به کسی اعتماد نمی‌کند و با کسی طرح دوستی نمی‌ریزد. چرا که ممکن است دوستان دشمنانی باشند که تغییر قیافه داده‌اند. برای تغییر ضربه را سریعاً وارد کرده و کار را یکسره می‌نمایند. پس از اعمال تغییر، سریعاً سازمان را ترک کرده و به کار خود خاتمه می‌دهند. زیرا برنامه‌ها، پرسنل و ساختارهای جدیدی نیاز به اعاده ثبات دارد و ثبات اثربخش با حضور عامل تغییر تأمین نمی‌گردد.

#### 4-5-5- چریک سازمانی

چریک سازمانی کسی است که در اعتقاد وی نسبت به تغییر، شک و تردیدی وجود ندارد. عامل تغییر یک فرد درون سازمانی است و معمولاً نیز به صورت یک کارمند است. پس از به وجود آوردن سلول‌های پشتیبانی، با رخنه عناصر گوناگون، شبکه خود را گسترش می‌بخشد. گرق و مانن<sup>1</sup> معتقدند که چریک سازمانی در اعمال خود دارای منظور و هدفی است. وی برای ایجاد تغییراتی که با نظام ارزش‌های خود هماهنگی دارد وارد سازمان می‌گردد و در حالیکه در عرصه سازمان و در جهت پایین به بالای سلسله مراتب - نه از بالا به پایین - به سعی خود ادامه می‌دهد، کوشش بر آن دارد که سطح آگاهی و شبکه اجتماعی سازمان را توسعه بخشد.

چریک سازمانی بر علیه رهبری رسمی و به منظور ایجاد تغییر و ربودن امتیازات به کوشش می‌پردازد. در اغلب موارد به ویژه در ابتدای امر قدم‌هایی را که بر می‌دارد به صورت مخفی است. در هنگامی که جنبش بنیه قوی به دست آورد و از سوی گروه‌های مختلف درون سازمانی و برون سازمانی مشروعیت لازم را کسب نمود، می‌تواند از فعالیت نهان خود دست بردارد (نائلی، 1367: 374-382).

#### 6-5- استراتژی‌های تغییر

به منظور اقدام و اجرای تغییر در محیط درونی و برونی سازمان از استراتژی‌های مختلفی استفاده می‌شود. از استراتژی‌های تغییر طبقه‌بندی‌های مختلفی ارائه شده است. چین و وین<sup>2</sup> استراتژی‌های تغییر را به سه دسته تقسیم کرده‌اند که از توجه بیشتری برخوردار بوده است.

1- Gregg & Maanen

2- Chin & Benne

1- استراتژی‌های تجربی - منطقی: <sup>1</sup> فرض بر این است که افراد یا گروه‌ها مطابق منطق عمل می‌نمایند. بدین معنی، اگر افراد و گروه‌ها تغییر را سودمند و عقلانی بدانند، از آن حمایت می‌کنند.

2- استراتژی‌های هنجاری - بازآموزی: <sup>2</sup> فرض را هوش و منطق مردم قرار می‌دهد، ولی در عین حال توجه دارد که انگیزش و کنش، تنها بر پایه منطق توجیه نمی‌گردد، از این رو، تغییر در دگرگونی نگرش‌ها، ارزش‌ها، روابط بین انسانی، وفاداری‌ها و مهارت‌ها جستجو می‌گردد. به عبارت دیگر، استراتژی‌های هنجاری - بازآموزی نه تنها با عناصر عینی سر و کار دارند، بلکه احساس‌ها و ارزش‌ها را نیز مد توجه قرار می‌دهند. د. ت. یمس. ازی و تصمیم‌گیری با نظر جمع، رویه‌های بازخورد و تربیت گروه آموزش از روش‌های مورد توجه در این استراتژی است.

3- استراتژی‌های قدرت - اجبار: <sup>3</sup> این استراتژی‌های بر به کارگیری اهرم‌های سیاسی و اقتصادی در استفاده از پاداش‌هایی چون ارتقاء یا پاداش‌های مادی و اعمال مقررات و رویه‌های بازدارنده استفاده می‌کند.

البته افراد دیگری نیز به طبقه‌بندی استراتژی‌های تغییر پرداخته‌اند از جمله گوبا که به هفت استراتژی اشاره می‌نماید: استراتژی‌های ارزش، استراتژی‌های منطقی، استراتژی‌های تعلیماتی، استراتژی‌های روانشناختی، استراتژی‌های اقتصادی، استراتژی‌های سیاسی، استراتژی‌های اقتدار (نائلی، 1367: 365).

## 5-7- مدل‌های تغییر

برای تغییر مدل‌های متفاوتی ارائه گردیده است که هر یک بر جنبه‌ای از عناصر سازمانی تأکید بیشتری دارد که به چند مورد از آنها اشاره می‌شود:

### 5-7-1- مدل آدکار <sup>4</sup>

این ابزار شناختی، به کارکنان برای شناخت جایگاه خود در فرایند تغییر کمک می‌کند. به عنوان یک مدیر می‌توان از این ابزار برای شناخت شکاف‌های فرایند مدیریت تغییر استفاده کرد و نقش هدایتی مؤثری برای کارکنان خود فراهم ساخت اجزای اصلی مدل عبارتست از: آگاهی، <sup>5</sup> تمایل، <sup>6</sup> دانش، <sup>7</sup> توانایی <sup>8</sup> و تقویت <sup>9</sup> (نوری، 1384).

1- Empirical - Rational Strategies

2- Normative - Re - Educative Strategies

3- Power - Coercive Strategies

4- ADKAR

5- Awareness

6- Desire

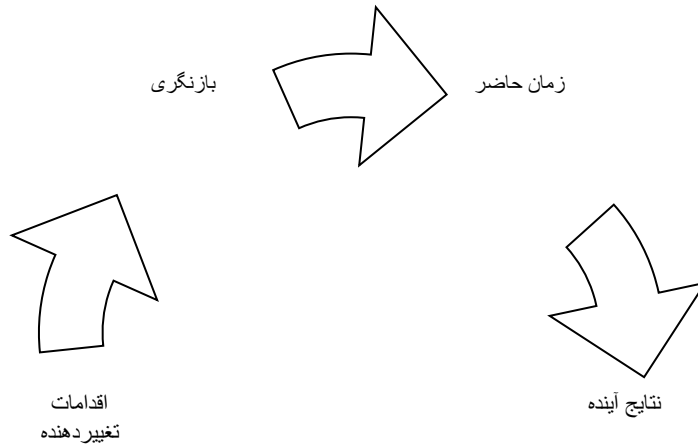
7- Knowledge

8- Ability

9- Reinforcement

**5-7-2- مدل گتو**

مدل گتو از شش مرحله تشکیل شده است که در شکل 3-5 نشان داده شده است:



نمودار 3-5: فرایند تغییر  
www.mgtsolution.com

- 1- **زمان حاضر: شرایط فعلی** - آیا می‌توانید در شرایط فعلی خود، تغییر را در صورتی که تغییری رخ دهد؟  
 سننهای سازمانی چه مواردی هستند؟  
 شرایط فعلی چه شرایط فعلی هستند؟  
 آیا می‌توانید در شرایط فعلی خود، تغییر را در صورتی که تغییری رخ دهد؟  
 سننهای سازمانی چه مواردی هستند؟
- 2- **نتایج آینده: نیازها، خواست‌ها و آرزوهایی که دیگران را برای ایجاد تغییر تشویق می‌کند مشخص کنید.** مقصود و آرمان تغییر را شناسایی کنید. از طریق ادراک، شهود و درک روندها، دورنماها را ترسیم کنید.
- 3- **استراتژی: به جایی که می‌خواهید باشید، چگونه می‌رسید؟ چپستی و چگونگی مورد نیاز رسیدن به مقصود را بشناسید.** آیا در یک مسیر ثابت حرکت می‌کنید یا در میانه راه مسیر را تغییر می‌دهید. بدون درک روشن از نتایج آینده، استراتژی نمی‌تواند اجرا شود.
- 4- **اقدام تغییر دهنده: برای اطمینان از اینکه هر قدم یا مرحله از استراتژی اجرا می‌شود، اقدامات مورد نظر را شناسایی کنید.** این اقدامات، اقدامات روزانه اجرای برنامه اصلی هستند. با این اقدامات است که استراتژی موجودیت می‌یابد و معیار پاسخگویی افراد مشخص می‌شوند.
- 5- **بازنگری: وقتی به مقصد رسیدید آیا می‌دانید کجا هستید؟ آیا به نتایج مورد نظر دست یافته‌اید؟ آن چه را که استراتژی و تغییر برای سازمان به ارمغان آورده‌اند**

انداز مگیری کنید؟ (کتو،<sup>1</sup> 2000)

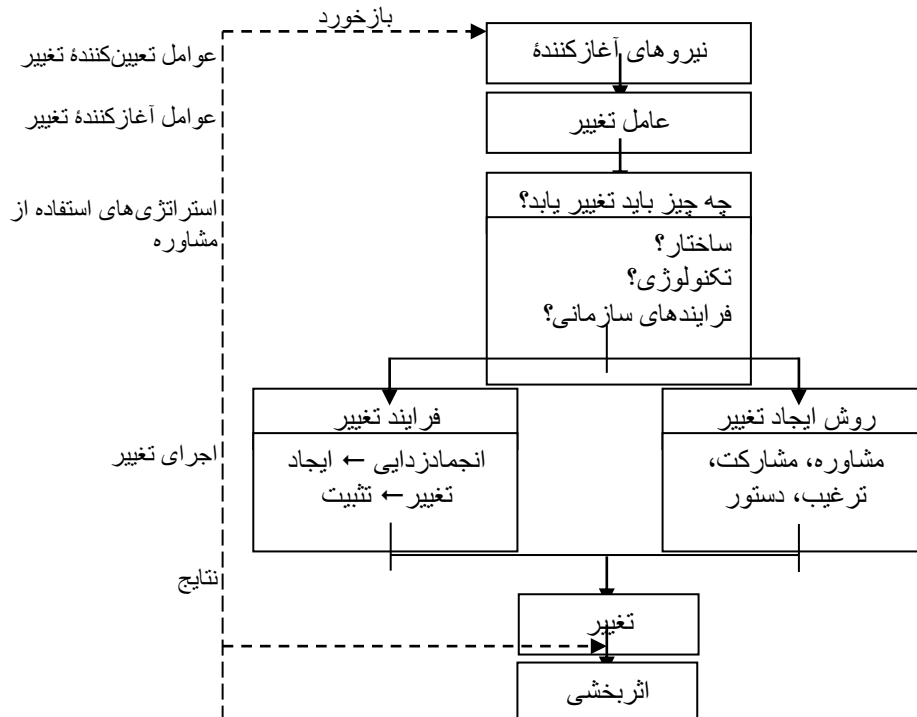
### 3-7-5- مدل بلونکت و فورنیه

همه سازمان‌ها در جستجوی تغییر و دگرگونی هستند، نخستین گام پیش از دست زدن به دگرگونی‌های ساختاری توجه کردن به سه دسته پرسش است:

- 1- هم اکنون در کجا قرار داریم؟
  - فرهنگ ما چیست؟
  - مبنای ساختار کنونی ما چه بوده است؟
  - نیروی پیش برنده ما برای دگرگونی چیست؟
  - کارکنان ما تا چه اندازه پشتیبان دگرگونی هستند؟
  - توانمندی‌های ما کدامند؟
  - از چه نظامی پیروی می‌کنیم؟
  - هم اکنون چه دشواری‌هایی داریم؟
- 2- در کجا می‌خواهیم باشیم؟
  - آرزوی بلند ما چیست؟
  - این آرزوی بلند تا چه اندازه کامل است؟
  - آیا کارکنان می‌خواهند به آن دست پیدا کنند؟
  - اگر کارکنان میل به دست یافتن به آن نداشته باشند چه اتفاقی می‌افتد؟
  - چه چیز مهمی در آرزوی بلند متفاوت از روش‌های کنونی است؟
- 3- بهترین راه برای رسیدن به جایی که می‌خواهیم باشیم چیست؟
  - چه میزان دگرگونی لازم است؟
  - آیا می‌توان روش‌ها را بدون تغییر در ساختار دگرگون کرد؟
  - در موضوع دگرگونی اولویت با چیست؟
  - چه میزان از سازمان از این دگرگونی اثر می‌پذیرد؟
  - چه کسانی باید درباره دگرگونی‌ها تصمیم بگیرند؟
  - چگونه می‌توان به آنها نزدیک شد؟
  - آیا پیوستگی در خور فهمی در زنجیره دگرگونی‌ها وجود دارد؟
  - آیا می‌توان پیشرفت کار را بررسی کرد؟ (طوسی، 1383: 59)

نجف‌بیگی نیز مدلی از تغییر ارائه کرده است شکل 4-5. در این مدل تغییر در سازمان را به چند مرحله تقسیم کرده است که به وسیله عواملی تعیین کننده آغاز می‌شود. عامل تغییر مشخص می‌کند که چه چیزی باید تغییر کند. شرایط تعیین کننده تغییر نیز متعدّدند، از جمله تشخیص فرصت مناسب برای سرمایه‌گذاری یا رو به رو شدن با

مسأله یا مشکل خاص. عوامل آغاز کننده تغییر سازمانی ممکن است مدیران ارشد سازمان یا مشاوران سازمانی باشند. تغییر ممکن است در کارکنان، ساختار، تکنولوژی یا فرایندهای سازمانی باشد. مرحله نهایی اجرای تغییر است. فرایند تغییر نیز معمولاً با انجمادزایی، حرکت به سمت وضعیت جدید و سپس ایجاد مجدد، انجام می‌گیرد (نجف‌بیگی، 1380: 217).



نمودار 4-5: مدل انجام تغییر سازمانی به نقل از نجف‌بیگی، 1379: 218

### 8-5- مراحل تغییر

به طور کلی می‌توان گفت یک مدل تغییر از سه جزء تشخیص، اجرا و ارزیابی تشکیل می‌شود.

#### 8-5-1- مرحله تشخیص

اولین و از جهاتی مهم‌ترین مرحله کار تغییر است. در این مرحله از فنون مختلف به منظور شناسایی و درک صحیح محیط سازمان استفاده می‌شود. گردآوری داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه یا مشاهده و مصاحبه و تفسیر و تحلیل داده‌ها.

در تشخیص برای تغییر مدیران باید کوشش کنند موارد زیر را کشف نمایند:  
 الف) در آن موقعیت‌هایی خاص در حال حاضر عملاً چه اتفاقی صورت می‌گیرد؟  
 ب) اگر هیچ تغییری صورت نگیرد احتمالاً در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد؟  
 ج) مردم به صورت ایده‌آل در این وضعیت می‌خواهند چه اتفاقی بیفتد؟  
 د) موانع و محدودیت‌هایی که باعث حرکت از وضع فعلی به ایده‌آل می‌شود کدامند؟  
 برای پاسخ به سؤالات یاد شده و تشخیص، انجام سه اقدام ضروری می‌باشد:

1- قبل از شروع تشخیص باید مشخص کنیم اوضاع را از دید چه کسی یا چه کسانی بررسی خواهیم کرد؟ معمولاً در یک سازمان هوشمند در مسأله‌یابی کلیه افراد ذی‌ربط، ذی‌نفع، ذی‌نفوذ و ذی‌ربط مورد توجه قرار می‌گیرند. لذا می‌توان مجموعه‌ای از عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را که در تشخیص مسائل از قابلیت‌های لازم برخوردار هستند برگزید. تیم‌سازی و استفاده از نظرات گروهی به کیفیت تشخیص خواهد افزود.

2- هر کوششی برای تغییر با تشخیص مشکل یا مسأله آغاز می‌شود. مسأله زمانی اتفاق می‌افتد که بین آن چه که واقعاً در حال اتفاق است (واقعیت) و آن چه که شخص یا شخصی که آن را به کار گرفته میل دارد اتفاق افتد (ایده‌آل) اختلاف وجود دارد. به زبان ساده‌تر فاصله بین وضع موجود و مطلوب را مسأله یا نیاز می‌نامند. مسائل را به طور کلی می‌توان موقعیت‌هایی دانست که در آنها با عدم قطعیت یا دشواری در راه رسیدن به آن چه می‌خواهیم به دست آوریم مواجه هستیم. به بیان دیگر مسأله عبارتست از یک انحراف قابل شناسایی از آن چه که باید باشد. آن چه که باید باشد، می‌تواند یک هدف، ضابطه، استاندارد یا یک ارزش باشد (رضائیان، 1379).

برای تشخیص مسأله می‌توان از تکنیک‌های مختلف استفاده نمود. ساده‌ترین تکنیک، نظرسنجی از افراد است. فنون لیکرت، دلفی<sup>1</sup> از جمله این فنون است که در قالب پرسشنامه و فرم‌های مخصوصی تهیه و در اختیار افراد قرار می‌گیرد. فنون مطرح در مدیریت کیفیت چون نمودار پارتو<sup>2</sup>، ابزار استخوان ماهی<sup>3</sup>، بارش فکری<sup>4</sup> و نمودار کنترل<sup>5</sup> همچنین روش‌های نیازسنجی در این راستا راهگشا خواهد بود.<sup>6</sup>

3- پس از تشخیص مشکل باید آن را تحلیل کرد. منظور از تحلیل این است که علت وجود مشکل را معین کنیم. خط فاصل بین تشخیص مشکل و تحلیل همیشه خیلی روشن نیست. پرواضح است که در سازمان‌ها یک مشکل معمول یک علت نیست. بلکه علل و عوامل مختلفی در بروز آن تأثیر دارند. شناسایی مهمترین یا اصلی‌ترین عوامل از

1- Delphi

2- Vilfred Pareto

3- Fish Bone Diagram

4- Brain Storming

5- Check Sheet

6- برای مطالعه بیشتر به کتاب‌های مدیریت کیفیت فراگیر، یا نیازسنجی مراجعه شود.

طریق تحلیل امکان‌پذیر است. برای تحلیل به استفاده از روش‌هایی که منجر به شناسایی روابط علت و معلولی می‌شود توجه می‌شود. از جمله روش «مدوس پیراندی»<sup>1</sup> که به مثابه ابزار مطالعه روابط علت و معلولی است (بازرگان، 1385). تشکیل تیم‌های کاری مختلف و بحث و گفتگوی هدفمند در تفسیر و تحلیل مشکلات مؤثر خواهد بود.

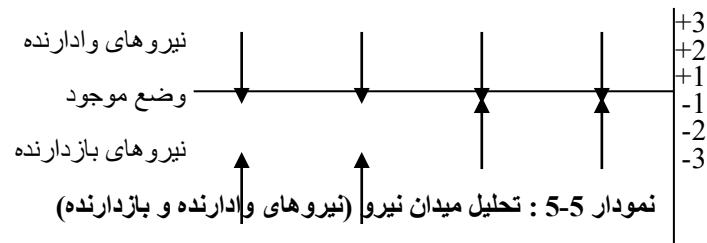
### 5-8-2- مرحله اجرا

در این مرحله داده‌ها و اطلاعات به دست آمده از مرحله تشخیص به اهداف، برنامه‌ها، استراتژی‌ها و روندهای تغییر تبدیل می‌شود. پرسش‌هایی که در این مرحله مطرح می‌گردد عبارتند از اینکه چگونه می‌توان تغییر را در یک گروه کاری و یا یک سازمان عملی نمود؟ و چه طور آن را خواهند پذیرفت؟ چه چیزی در محیط در مقابل تغییر می‌ایستد و چه چیزی با آن انطباق‌پذیری دارد؟ به بیان دیگر، روند اجرا شامل موارد زیر است:

تشخیص راه حل‌های ممکن و استراتژی‌های مناسب برای استفاده در کاهش فاصله میان آن چه که واقعاً در حال روی دادن است و آن چه که شخص میل دارد اتفاق بیفتد، پیش‌بینی عواقب احتمالی به کارگیری هر یک از استراتژی‌های ممکن دیگر، و انتخاب استراتژی‌های مخصوص و اجرای آن.

#### چند اقدام اساسی در این مرحله عبارتست از:

**1- تحلیل میدان نیرو:** تحلیل میدان نیرو وسیله‌ایست که توسط کرت لوین تدوین شده است. از این ابزار می‌توان برای تحلیل استراتژی‌های مختلف تغییر در موقعیت‌های ویژه استفاده نمود.



همچنان که در نمودار 5-5 ملاحظه می‌شود. در هر وضعیت که باشیم مجموعه‌ای از نیروهای مختلف بر ما وارد می‌شود. مجموعه‌ای از آنها به سازمان در جهت موفقیت و اثربخشی بیشتر کمک می‌کند که آنها را نیروهای وادارنده می‌نامند. مجموعه‌ای از نیروها نیز در جهت عکس عمل می‌کنند. یعنی مانع از عملکرد اثربخش

سازمانی می‌شوند که آنها را نیروهای بازدارنده می‌نامند. زمانی که نیروهای وادارنده و بازدارنده برابر است، حالت تعادل وجود دارد. در استفاده از تحلیل میدان نیرو برای به وجود آوردن یک استراتژی تغییر، دستورالعمل‌هایی چند را باید به کار بست:

- اگر نیروهای وادارنده به مراتب سنگین‌تر است، مدیران می‌توانند با فشار و زور به جلو رفته و بر نیروهای بازدارنده غلبه کنند.

- اگر نیروهای بازدارنده به مراتب سنگین‌تر است، اجرای تغییر بیش از حد مشکل است و باید از استراتژی‌های دیگر استفاده نمود. یا انصراف از تغییر به دلیل مشکل بودن شرایط یا اجرای تغییر اما با حفظ نیروهای وادارنده در موقعیت موضوع اصلی و تبدیل تکتک نیروهای بازدارنده به وادارنده و یا از بین بردن کارایی آنها به طوری که دیگر عاملی تأثیرگذار محسوب نشوند.

- در صورتی که نیروهای وادارنده و بازدارنده برابر هستند، آن وقت است که مدیران احتمالاً مجبور خواهند شد بر نیروهای وادارنده فشار آورند و در عین حال اقدامات مربوط به تبدیل از کار انداختن بعضی یا همه نیروهای بازدارنده را آغاز نمایند.

2- تعیین اینکه باید از شیوه‌های تغییر مشارکتی یا آمرانه استفاده نمود. قبلاً توضیح داده شد که هر یک از شیوه‌های یاد شده در چه شرایطی از اثربخشی بیشتر برخوردار است.

3- تعیین الگوی ارتباطی مناسب. دو روش بسیار معمول ساخت‌دهی ارتباطات، همان طور که در شکل 5-6 نشان داده شده است، اشکال ستاره‌ای و دایره‌ای می‌باشد.



نمودار 5-6: دو طریق ساخت‌دهی ارتباطات

الگوی ارتباط‌دهی دایره‌ای، الگویی دموکراتیک، باز و آزاد است. اما الگوی ستاره‌ای که افراد فقط از طریق رهبر قادر به برقراری ارتباط هستند، الگویی استبدادی. هر یک از الگوهای یاد شده محاسن و معایبی دارند. مثلاً وقتی موضوع ارتباط ساده باشد، الگوی دایره‌ای کند و دارای اشتباه زیاد است اما کارکنان از فرایند ارتباط احساس رضایت می‌کنند. اما برعکس در الگوی ستاره‌ای ارتباط سریع بوده و راه‌های مؤثرتری برای حل مسئله پیدا می‌شود. اما در عوض کارکنان از روحیه پایین برخوردار بوده و رهبر احساس لذت و رضایت می‌کند. اما در صورتی که شرایط پیچیده و دشوار باشد، با استفاده از الگوی ارتباطی دایره‌ای و با ارتباطات گسترده و

چند جانبه افراد سریع‌تر مسائل را حل می‌کنند. اما در الگوی ستاره‌ای گروه‌ها بدون تعهد برای حل مسأله به انتظار رهبر می‌نشینند.

اما کدامیک از الگوهای ارتباطی اثربخش‌تر است؟ یک طرح سازمان اثربخش احتمالاً به ترکیبی از هر دو نیازمند است. زمانی که که با افراد حرفه‌ای مواجه باشیم، طرح‌های ارتباطی دایره‌ای مؤثرتر است و زمانی که با پرسنل غیرحرفه‌ای کار می‌کنیم، احتمالاً الگوی ستاره‌ای بهتر عمل می‌کنند. لذا برای اجرای تغییر چیزی به نام بهترین استراتژی وجود ندارد و استفاده از هر یک از آنها و خواه ترکیبی از هر دو به موقعیت بستگی دارد.

- **فرایند تغییر:** از نظر لوین شامل سه مرحله است؛ از جمود خارج کردن<sup>1</sup> (انجمادزدایی)، تغییر، انجماد مجدد<sup>2</sup> (تثبیت).

- **انجمادزدایی:** هدف انجمادزدایی انگیزش و آماده کردن فرد یا گروه است برای تغییر. اقدامات این مرحله موجب می‌گردد تا در انسان آمادگی لازم جهت قبول یک فکر یا ایده جدید به وجود آید. همان طور که وقتی قرار است از قطعه‌ای فلز، وسیله‌ای ساخته شود. آن را گداخته می‌کنند تا آماده تغییر شود. یا زمانی که قرار است در جامعه تغییری ایجاد شود از مدت‌ها قبل رسانه‌های عمومی، افکار مردم را آماده می‌کنند. از نظر ادگار شاین<sup>3</sup> وقتی انجمادزدایی ضرورت داشته باشد، عوامل مشترک زیر به چشم می‌خورد:

1- باز داشتن فیزیکی افراد مورد تغییر از امور یومیه عادی، منابع اطلاعاتی و ارتباطات اجتماعی.

2- تضعیف و تخریب همه حمایت‌های اجتماعی.

3- پست شمردن و تحقیر نمودن تجربه تا به افرادی که در حال تغییر می‌باشند کمک شود گرایش‌ها و رفتارهای گذشته را بی‌ارزش بدانند و بدین ترتیب برای تغییر برانگیخته شوند.

4- ارتباط پیوسته دادن به پاداش با تمایل به تغییر و مجازات با عدم تمایل به تغییر. به طور خلاصه از جمود به در آوردن شکستن هنجارها و عادات و رسوم افراد است به طوری که آنها آماده پذیرش و جایگزینی‌های تازه شوند. برحسب میدان تحلیل نیرو از جمود خارج کردن زمانی روی می‌دهد که یا نیروهایی وادارنده افزایش پیدا کنند و یا نیروهای بازدارنده که در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند، کاهش داده شوند.

- **ایجاد تغییر:** وقتی که افراد برای تغییر انگیزش پیدا کردند، آمادگی وجود دارد که الگوی جدید رفتار را بپذیرند. این فراگرد به احتمال زیاد به وسیله یکی از دو مکانیزم زیر اتفاق می‌افتد:

1- Unfreezing

2- Refreezing

3- Edgar H. Schein

انطباق<sup>1</sup> (هماندسازی) و جذب<sup>2</sup>: انطباق هنگامی رخ می‌دهد که یک یا چند الگو در محیط فراهم شود و افراد با مشاهده آنها و تلاش در همانندسازی با آنها به یادگیری بپردازند.

جذب یا درونی کردن زمانی اتفاق می‌افتد که فرد در وضعیتی قرار گیرد که در آن وضعیت اگر بنا باشد که موفقیت‌آمیز عمل کند، باید رفتارهای جدیدی از خود نشان دهد. وی این الگوهای جدیدی رفتاری را نه فقط به دلیل اینکه برای بقای وی ضروری است، بلکه به دلیل نیازهای پر توان تازه‌ای که از رفتار انطباقی ناشی می‌شود، یاد می‌گیرد. انطباق و جذب دو نحوه عمل جداگانه و محدود به خود نیستند، بلکه تغییر اثربخش و مؤثر غالباً در نتیجه ترکیب این دو روش در قالب یک استراتژی به وجود می‌آید.

- **انجماد مجدد (تثبیت):** فراگردی است که به وسیله آن رفتار اکتسابی جدید به صورت رفتار پا بر جا با شخصیت فرد همساز می‌شود. ادگار شاین معتقد است که اگر رفتار جدید ضمن یادگیری، جذب و درونی شده باشد، جریان تثبیت را به طور خودکار تسهیل می‌کند، زیرا این رفتار به طور طبیعی با شخصیت فرد عجین می‌شود. اگر این رفتار از طریق انطباق آموخته شده باشد، فقط تا زمانی که رابطه یادگیرنده با الگوی تأثیرگذار اصلی دوام دارد ادامه خواهد یافت، مگر اینکه الگوهای جانشین تازه‌ای پیدا شوند یا در قبال بروز این رفتار تازه، فرد مورد حمایت اجتماعی و تقویت قرار گیرد. این مطلب روشن می‌سازد که در فراگرد تغییر، برای یک فرد اهمیت دارد که در محیطی قرار گیرد که به طور مداوم تغییر مطلوب را تقویت کند، ملاحظه شده است که نتایج یک برنامه آموزشی، پس از اینکه شخص آموزش دیده به محیطی بر می‌گردد که الگوهای جدید را تقویت نمی‌کند یا حتی بدتر، با آنها مخالفت و دشمنی می‌ورزد، دوام اندکی داشته است. لذا برای تثبیت باید از تقویت مداوم و متناوب استفاده شود (کبیری، 1365: 30-340).

### 5-8-3- مرحله ارزیابی

سومین مرحله پس از تشخیص و اجرای طرح تغییر، ارزیابی است. البته ارزیابی را نمی‌توان به عنوان گام آخر تلقی کرد. چرا که در مراحل قبل نیز ارزیابی صورت می‌گیرد. یعنی زمانی که مسأله را شناسایی می‌کنیم باید مطمئن شویم که مسأله درست تشخیص داده شده است یا آن را به درستی تحلیل کرده‌ایم. همچنین در تحلیل میدان نیرو و شناسایی عوامل و ادارنده یا بازدارنده، استراتژی‌های تغییر، عامل تغییر، شیوه‌های ارتباطی باید درستی انتخاب را ارزیابی کرد. در پایان نیز باید میزان اثربخشی طرح تغییر مورد ارزیابی قرار گیرد. لذا در ارزیابی طرح باید از ارزیابی تشخیصی، تکوینی و پایانی، از مدل‌ها، ابزارها و فنون مختلف استفاده نمود.

1- Indentification

2- Internalization

### 5-9- رهبری تحول‌گرا

توفیق هر نهاد، عمدتاً مرهون کیفیت رهبری آن است. رهبر اینگونه نهادها موظف است چنان حال و هوایی فراهم آورد که ایجاد دگرگونی مناسب در فرهنگ کار و نگرش کارکنان رواج یابد و ابتکار و نوآوری تشویق شود. کامیابی و ناکامی هر رهبر در گرو توانایی کار کردن با انواع کارکنان است. یعنی کسانی که مهارت‌های گوناگون دارند و اصول ارزشی و اعتقادی آنها با هم یکسان نیست. از جمله دیگر شرایط توفیق در رهبری بهره‌مندی از کمک و همکاری کاردانان و متخصصان در جهت نیل به هدف‌های مطلوب است (موهانتی و یاداو).<sup>1</sup>

تونکه نژاد در مقاله‌ای به مقایسه دو نوع رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا در دو محیط، دو سبک رهبری، به بیان ویژگی‌های رهبر تحول‌گرا به خوبی اشاره کرده است:

رهبر شخصی است که یک چشم‌انداز را می‌بیند و اقدامات لازم را برای رسیدن به آن چشم‌انداز انجام می‌دهد و دیگران را به عنوان شریک در تعقیب و انجام تغییر همراه می‌کند (لوب، 2004: 5). رابرت گرین لیف برای نخستین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را در میان تئوری پردازهای مدرن مدیریت بیان نمود. مفهوم خدمتگزار را در سال 1987 بنا نهاد. براساس گفته گرین لیف، رهبر باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد توجه قرار دهد. علاوه بر گرین لیف، نویسندگان دیگری رهبری خدمتگزار را تئوری معتبر و مدرن در زمینه رهبری سازمان ذکر کرده‌اند. رهبری خدمتگزار برابری انسان‌ها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان می‌گردد (راسل، 2001: 78).

لاری اسپیرز مدیر بنیاد رهبری خدمتگزار گرین لیف بر اساس نوشته‌ای گرین لی 10 ویژگی را برای رهبر خدمتگزار ذکر می‌کند: شنود مؤثر، همدلی، بهبودبخشی، آگاهی، اقتناع، مفهوم‌سازی، دوراندیشی و آینده‌نگری، نظارت، متعهد به رشد و پیشرفت دیگران، شکل‌دهی.

اصطلاح رهبری تحول‌گرا برای اولین بار توسط دانتون در سال 1973 به کار رفت. اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را به کار بردند، مشهود نشد (اوشا گیمی، 2004: 19).

باس و اولیو<sup>2</sup> مفهوم و ایده برنز<sup>3</sup> در مورد رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول‌گرا را ایجاد نمودند. باس و اولیو معتقدند که رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقاء و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش

1- Mohanty & Ydadv

2- Bass & Avolio

3- Burns

برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (استون و دیگران، 2003: 2).  
 اولیو و دیگران چهار رفتار اصلی که رهبری تحول‌گرا را تشکیل می‌دهند به شرح زیر بیان می‌دارند:  
 نفوذ کاریزما، انگیزش الهامی، تحریک هوش، ملاحظات شخصی (اوشاگیمی، 2004: 19).

- **کاریزما یا فرهمندی:** احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ مطلوب باعث می‌شود که رهبران به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتاری برای پیروان باشند.

- **انگیزش الهامی:** برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می‌پذیرد. تأکید بر انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان.

- **تحریک هوشی:** برانگیختن پیروان به وسیله رهبری به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند.

- **ملاحظات شخصی:** توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری و تجربه آنهاست. افراد به وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند.

در مقایسه این دو سبک رهبری می‌توان گفت؛ رهبری تحول‌گرا و خدمت‌گزار دو تئوری متضاد نیستند، بلکه آنها ایدئولوژی‌های مکمل هستند و هر دو ریشه در مفهوم رهبری کاریزماتیک دارند. اما این دو تفاوت‌هایی نیز دارند. رهبری تحول‌گرا بیشتر به اهداف سازمانی تأکید دارد، در حالی که رهبری خدمت‌گزار بر افراد که پیروان او هستند تأکید و تمرکز دارد (استون و دیگران، 2004: 359). رهبر خدمت‌گزار بیشتر تمایل به حفظ وضع موجود دارد و این فرهنگ موجب می‌شود که در محیط‌های ثابت موفق‌تر عمل کنند، در حالی که رهبر تحول‌گرا با استفاده از مکانیزم‌های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاست‌های سازمانی باعث ایجاد فرهنگ توانمندسازی پویا با ویژگی‌های فعال، قوی، پویا و نوآوری می‌شود. این فرهنگ سبب می‌شود که رهبری تحول‌گرا در محیط‌های پویا موفق‌تر عمل کند (تونکه‌نژاد، 1385).

## 5-10- مقاومت در مقابل تغییر

بنا بر اذعان پیتر دراگر (1999)، دیگر چندان سخنی از «غلبه بر مقاومت در برابر تغییر» که ده پانزده سال پیش، یکی از مرسوم‌ترین موضوعات کتاب‌های

مدیریت و سمینارهای مدیریتی بود نمی‌شنویم. حالا همه پذیرفته‌اند که تغییر و دگرگونی اجتناب‌ناپذیر است، ولی معنای ضمنی آن، هنوز این است که تغییر و دگرگونی همانند «مرگ و مالیات» است، که باید تا آن جا که ممکن است به تعویق بیفتد. با این حال هنوز در سازمان‌ها یا افراد در مقابل تغییر، مقاومت‌های دیده می‌شود. البته واکنش کارکنان و اعضای سازمان در مقابل تغییرات سه حالت دارد:

- در مواردی از تغییر استقبال می‌کنند، مخصوصاً زمانی که تغییر مزایای آشکار و جالب توجهی داشته باشد، یا فرد آن چنان از وضع موجود ناراضی است که هر تغییری را روزنه‌امیدی می‌بیند.

- گاهی افراد نسبت به تغییر بی‌تفاوت بوده و از خود هیچ عکس‌العملی نشان نمی‌دهند، معمولاً این حالت زمانی است که یا تغییرات به آنها مربوط نمی‌شود یا تغییر بسیار کوچک و کم اهمیت پنداشته می‌شود.

- حالت سوم که موضوع بحث است، موقعی پیش می‌آید که افراد از تغییر استقبال نمی‌کنند و سعی در رد و طرد آن دارند.

سوآلی که می‌توان قبل از پرداختن به دلایل مقاومت در برابر تغییر و راه‌های کاهش آن مطرح نمود این است که آیا مقاومت در برابر تغییر همیشه منفی است و امری ناپسند تلقی می‌شود؟ پاسخ منفی است، چرا که از یک دیدگاه این مقاومت می‌تواند مثبت باشد. زیرا باعث ثبات و پایداری می‌شود. اگر هیچ مقاومتی نبود، رفتارهای سازمانی به صورت رخدادهای تشنج‌زا و انفجاری می‌شد. معمولاً مقاومت‌های اصولی و منطقی، مدیر را مکلف می‌سازد تا با مطالعه کافی و به طور کاملاً سنجیده دست به تغییر بزند.

نکته قابل توجه دیگر در این باب این است که آیا مقاومت در برابر تغییر همیشه با روش‌های یکسانی صورت می‌گیرد؟ پاسخ این سؤال نیز منفی است. زیرا افراد می‌توانند به صورتی آشکار و آنی یا تلویحی و غیرمستقیم از خود مقاومت نشان دهند یا کوشش کنند آن را مدتی به تأخیر اندازند. اگر مقاومت آشکار و آنی باشد، مدیریت با مشکل چندانی رو به رو نخواهد بود. بدترین مقاومت آن است که به صورت غیرمستقیم باشد یا اینکه اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدتی زیادی به تأخیر اندازند. در این صورت وفاداری به سازمان کم می‌شود، کارکنان انگیزه کار کردن را از دست می‌دهند، میزان خطاها و اشتباهات افزایش می‌یابد و به همین شیوه مقاومت منفی آغاز می‌شود که آثار مخرب آن پس از چند سال مشخص می‌شود.

### 11-5- موانع تغییر

دلایل مقاومت در برابر تغییر می‌تواند جنبه فردی یا سازمانی داشته باشد، مقاومت‌های فردی جزء ویژگی‌های شخصی افراد است مثل نوع پنداشت، برداشت، ادراک و نیازها. کیت دیویس (1972) دلایل شخصی را به سه دسته شامل دلایل اقتصادی،

روانی و گروهی - اجتماعی طبقه‌بندی کرده است:

1- دلایل اقتصادی شامل:

- بیم از بیکاری در نتیجه تغییرات و تحولات فنی و تکنولوژیکی
- ترس از کاهش ساعات کار
- بیم از تنزیل رتبه و کاهش حقوق
- ترس از افزایش سرعت کار و کاهش در پاداش‌های مالی

2- دلایل روانی شامل:

- احساس رنجش و عدم رضایت از این انتقاد ضمنی که روش جاری نارسا، نامناسب و غیرکافی است.
- بیم از این که مهارت‌های او و احساس غرور و مباحاتی که در نتیجه دارا بودن آنها در خود احساس می‌کند کاهش یابد.
- این تصور و انتظار که تغییر باعث تخصصی‌تر شدن امور شود و در نتیجه از یک سو کار خسته‌کننده، ملال‌آور و یکنواخت شود و از سوی دیگر احساس اینکه شخص عضو ارزنده‌ای در سازمان است کاهش یابد.
- بیم از اینکه در نتیجه تغییر از شخص خواسته شود سخت‌تر کار کند.
- ترس از عوامل ناشناخته که شخص از درک آنها عاجز است.

3- دلایل گروهی - اجتماعی شامل:

- اکراه و عدم تمایل نسبت به برقراری و استقرار روابط و مراودات گروهی تازه.
- اکراه و عدم تمایل نسبت به برهم زدن روابط و وابستگی‌های گروهی موجود.
- بیم از اینکه روابط و مناسبات تازه رضایت شخص را کاهش دهد.
- ناخشنودی از دخالت خارجی در امور و یا از بعضی کسانی که تغییرات را به موقع عمل می‌گذارند.
- احساس رنجش و عدم رضایت از اینکه در طرح‌ریزی و تدوین تغییر مشارکت نداشته است.
- این تصور که در درجه نخست سازمان از نتایج تغییر سود می‌برد نه شخص او، اعضای سازمان یا آنکه توده مردم (کوکلان، 1356: 248).

علاوه بر مقاومت‌های فردی، گاهی مقاومت سازمانی مانع تغییر محسوب می‌شود. سازمان‌ها برحسب طبیعت، محافظه‌کارند. آنها به صورتی فعال در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند. سازمان‌ها و نهادهای دولتی همواره تمایل دارند تا کارها را بدان گونه که سال‌هاست انجام می‌دهند، ادامه دهند. یا مذاهب سازمان‌یافته و حتی دانشگاه‌ها و

سازمان‌های آموزشی که به افکار باز و دیدگاه‌های خلاق ارجح می‌نهند، خودشان در برابر تغییر به شدت مقاومت می‌کنند. رابینز شش منبع اصلی مقاومت سازمانی در برابر تغییر را اینگونه تشریح می‌کند:

- **مکانیسم ساختاری:** سازمان‌ها برای حفظ ثبات و پایداری در خود نوعی مکانیسم ساختاری به وجود آورده‌اند. اگر سازمان با پدیده تغییر رو به رو شود، این مکانیسم ساختاری به صورت یک عامل بالقوه در می‌آید و برای حفظ ثبات ساختاری در برابر آن ایستادگی می‌کند.

- **تغییرات اندک:** هر سازمان از تعدادی سیستم‌های وابسته هم تشکیل شده است. نمی‌توان بدون در نظر گرفتن سایر سیستم‌ها فقط در یک سیستم تغییری ایجاد کرد. زیرا هر نوع تغییر اندکی که در یکی از سیستم‌های فردی روی دهد به وسیله یک سیستم بزرگ خنثی خواهد شد.

- **هنجارهای گروه:** حتی اگر افراد بخواهند رفتارهای خود را تغییر دهند، هنجارهای گروه به عنوان یک عامل بازدارنده در خواهد آمد.

- **تهدید متخصصین:** امکان دارد تغییر در الگوهای سازمانی، تخصص و مهارت گروه‌های متخصص را مورد تهدید قرار دهد. در این صورت متخصصین در مقابل تغییر یک عامل بازدارنده خواهند بود.

- **تهدید قدرت مدیران:** تغییر دادن شیوه‌های تصمیم‌گیری می‌تواند قدرت پا بر جای مدیریت سازمان را دستخوش تهدید قرار دهد. ارائه شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی یا گروه‌های کاری مستقل نمونه‌هایی از تغییراتی است که قدرت سرپرستان و مدیران رده میانی سازمان‌ها را مورد تهدید قرار می‌دهد.

- **تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع:** گروه‌هایی که مقدار زیادی از منابع سازمان را در کنترل دارند، پدیده تغییر را که موجب کاهش یافتن بودجه یا تعداد کارکنان آن‌ها باشد، به عنوان یک عامل تهدید به حساب می‌آورند (اعرابی و پارسائیان، 1374).

## 5-12- راه‌های غلبه بر مقاومت

برای از بین بردن منابع یا عواملی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند روش‌هایی ارائه شده است که به صورتی گذرا به آنها پرداخته می‌شود:

- **ارتباطات:** برای از بین بردن مقاومت باید با کارکنان و اعضای سازمان ارتباط برقرار کرد و علت ایجاد تغییر را به آنان تفهیم نمود و دلایل آن را برشمرد. در اجرای روش مزبور فرض بر این گذاشته می‌شود که علت وجود مقاومت، ناآگاهی کارکنان یا وجود سیستم ضعیف ارتباطی است.

- **مشارکت:** اگر افراد در امر ایجاد تغییر و به هنگام تصمیم‌گیری مشارکت کرده باشند، به ندرت امکان دارد که در برابر آن ایستادگی کنند، باید پیش از ایجاد هر نوع تغییر از کسانی که احتمال می‌رود با آن به مخالفت برخیزند دعوت به عمل آورد و آنها

را در زمینه تصمیم‌گیری مشارکت داد.

- **معامله:** یکی دیگر از راه‌هایی که عامل تغییر می‌تواند مقاومت‌های بالقوه بر سر راه تغییر را از بین ببرد این است که در ازای کم شدن مقاومت، چیز ارزشمندی به آن افراد داده شود. برای مثال، اگر تعداد انگشت‌شماری از افراد قدرتمند سازمان در برابر تغییر مقاومت کرده‌اند، می‌توان با دادن هدیه‌ای ارزشمند که نیازهای مربوطه آنان را تأمین می‌کند، این مقاومت را در هم شکست. اشکال این روش هزینه‌های سنگین ناشی از آن و باج‌خواهی افراد قدرتمند است.

- **افراد را دستاویز خود قرار دادن:** گاهی مدیریت در صدد بر می‌آید تا واقعیت‌ها را تحریف کند و بدین‌گونه می‌کوشد تا اطلاعات را جالب جلوه دهد یا شایعات دروغ پخش کند تا کارکنان تغییر را بپذیرند. مثلاً به مدیریت کارکنان گفته می‌شود که اگر با کاهش درصدی از حقوق موافقت نکنند، فلان واحد تولیدی تعطیل خواهد شد. اشکال این روش غیراخلاقی بودن آن است.

- **استفاده از زور:** هرگاه مدیریت سازمان، گروه‌های مقاومت را مستقیماً مورد تهدید قرار داده و آنان را مجبور کند دست از مقاومت بردارند. نمونه‌های کاربرد زور عبارتند از: تهدید به اخراج، تغییر پست و تنزل مقام و مواردی از این قبیل. نقاط ضعف این روش را می‌توان در تبدیل مقاومت آشکار به پنهان و تأخیری عنوان نمود (اعرابی و پارسائیان، 1374).

- **اجرای آزمایشی تغییر:** ضمن آنکه در تهیه طرح‌های تازه کوشش می‌شود تغییرات با نیازمندی‌های زمان و مکان مطابقت کامل داشته باشد و در این راه از کلیه امکانات موجود بهره گرفته می‌شود. با این حال تغییر با آینده سر و کار دارد و جزئی از آینده نیز عوامل و رویدادهای ناشناخته و غیرقابل پیش‌بینی است. از این رو به منظور اطمینان از تناسب و اعتبار تغییرات پیشنهادی ارجح است که تغییرات در آغاز به صورت آزمایشی پیاده شود. چنانچه در عمل نیز صحت و تناسب آنها مورد تأیید قرار گرفت، می‌توان آنها را به طور قطعی و نهایی اجرا کرد. چنانچه گفته شود طرح پیشنهادی جنبه آزمایشی دارد و در صورت عدم موفقیت از اجرای آن صرف‌نظر خواهد شد لذا عامل ترس از عوامل ناشناخته آینده کاهش می‌یابد. در چنین حالتی امکان پذیرش طرح به وسیله اعضای سازمان بیشتر خواهد بود تا زمانی که شخص در مقابل عملی انجام شده و یا غیر قابل تغییر قرار می‌گیرد (کوکلان، 1356).

- **نکته پایانی:** سازمان‌هایی که میل به تغییر داشته و از قابلیت انعطاف و سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی برخوردار باشند، به موفقیت و کامیابی بیشتری دست می‌یابند. در این سازمان‌ها کارکنان تشویق به اختراع و نوآوری و پیدا کردن راه‌های بهتر انجام کار خود می‌شوند. محصولات و خدمات به طور مستمر با تغییر تقاضا و نیاز محیط کاری متحول می‌شوند. رهبران تحول‌گرا میل به تغییر و تحول را در کارکنان

برانگیخته کرده و تکنولوژی، ساختار و فرایندها را با مشارکت کارکنان و متناسب با نیازها بازبینی کرده و تغییر می‌دهند. برخی از فرهنگ‌های سازمانی معمولاً با سیستم‌های اجرایی هدایت می‌شوند که طرز تفکر، عمل و عکس‌العمل خود را نسبت به محیط براساس مدل‌های خاص تغییر می‌دهند. این تمایل به تغییر فرصت لازم برای تجربیات جدید و شانس اس\_\_\_\_\_تفاده از روش‌های جدید را فراهم می‌کند.

## منابع

- آقایی فیشانی، تیمور (1377). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها، تهران: نشر ترمه، چاپ اول.
- بازرگان، عباس. (1385). ارزشیابی آموزشی، تهران: انتشارات سمت.
- تونکه‌نژاد، ماندنی. (1385). مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا دوحیط دو سبک رهبری ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره 174.
- دراکر، پیتر. (1999). چالش‌های مدیریت در سده 21. ترجمه محمود طلوع 1374، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- دفت. ریچارد. ال. (1374). تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، ج 2، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رابینز، استیفن. (1374). مدیریت رفتار سازمانی. ج 3، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- سپهری، مهران. (1381). مهندسی مجدد فرایندهای سازمان، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره 122.
- علاقه‌بند. علی (1384). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، تهران: نشر روان، چاپ سی و پنجم.
- کوکلان، هوشنگ. (1356). رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی.
- نجف‌بیگی، رضا. (1379). سازمان و مدیریت. تهران: موسسه انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- نوری، روح‌اله (1384)، (مبانی برای تغییر)، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره 156.
- هرسی، پاول و بلانچارد. کنت. ایچ. (1365). مدیریت رفتار سازمانی با استفاده از منابع انسانی. ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات دفتر مرکز جهاد دانشگاهی.
- هنسن، مارک. (1367). مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمدعلی نائلی، ناشر: انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز.
- Baldrige, victor. (1975). Rules for a Machiavellian change Agent: Transforming The Entrenched professional Organization, in managing change in Educational organizations, Victor Bald ridge and Terrence Deal, Eds. (Berkeley, Galif): Mccutchan.
- Beer .M & Walton A.E (1987). Organization change and Development, in M.R Rosenzweig and L.W porter (edg), Annual Review of Psychology, Vol. (palo Alto, CA: Annual reviews, Inc 339-40.
- Gatto, R.P (2000). Guide: a Survival handbook for today, s Workplace, The smart managers F.A,Q, Jossey- Bass:san Francisco.
- Gregg, Roy & Maanen John van. (1973). The realities of education as a

prescription for organizational change, Public Administration Review.

- Laub, Jim (2004) Defining Servant Leadership: A Recommended typology for servant Leadership studies, servant Leadership Roundtable, August, pp 1-12.
- Morin, Andre. (1975). An innovators Odyssey: How to Become a Thoughtful change Agent, Education al Technology 15.
- Oshagbemi, Titus (2004) Age Influence on The Leadership Styles and Behavior of Manager, Employee Relation Journal, Vol 26, NO 1 PP14-29.
- Prasada, Baba (2006), what enables innovation in organizations? Innovation Through Organizational intelligence new Sletter, Volume, 1, NO 2.
- Russell F.Robert (2001) The Role of values in Servant Leadership, Leadership and organization development Journal, Vol 22.NO 2,PP76-83.
- Stone A. Gregory, Russel F.Robert, Patterson Kaleen (2003) Transformational versus servant Leadership- A Different in Leader Focus/ servant Leadership Roundtable, October, PP1-15.

## فصل ششم

سرنوشت مشترک / مشارکت



## 6-1- مقدمه

داشتن حس همدلی و همبستگی و مشارکت در اداره امور، همواره مورد توجه گروه‌ها و سازمان‌ها بوده است. اما در جهان تحولات پرشتاب امروز که تکنولوژی-های تولید و روش‌های ارائه خدمت پیوسته دستخوش دگرگونی است و ابتکار و نوآوری در بازار رقابت‌های فشرده عامل مهم موفقیت محسوب می‌شود، ایجاد نیروی خرد جمعی در اتخاذ و اجرای تصمیمات راهبردی از جمله گزینه‌های مهمی است که باید در چارچوب نظام مشارکت برای حفظ بقا و توسعه سازمان‌ها معمول گردد. بیش از نیم قرن از پیدایش تفکر نظام مشارکت می‌گذرد و اعمال آن از سال‌های بعد از جنگ جهانی دوم در بسیاری از کشورها، به ویژه در آلمان و ژاپن، تجارب ارزشمندی را پشت سر نهاده است.

اجرای مؤثر نظام مشارکت منجر به ایجاد حس سرنوشت مشترک شده و دستاوردهای مادی و معنوی مهمی چون بهبود کیفی، ارتقای کمی، کاهش زمان تولید و خدمت رسانی و صرفه‌جویی در هزینه‌های آن، ایجاد جو همدلی و هم‌افزایی، بهبود روابط انسانی، کاهش فاصله رده‌های سازمانی و کاهش نارضایتی‌ها کمک خواهد کرد. زیرا اجرای این نظام مستلزم ارج نهادن به افراد، ایده‌ها و نقطه نظرات آنهاست که به نوبه خود به ایجاد احساس تعلق سازمانی و عمق بخشیدن به انگیزه‌های کاری منجر می‌شود.

## 6-2- تعریف مشارکت

تعریف مشارکت مشکل است، زیرا این اصطلاح معنی یکسانی در بین فرهنگ‌های مختلف و در بین سیستم‌های روابط کار دارد. به عبارت دیگر، مشارکت در تصمیم‌گیری به عنوان یک مفهوم واحد تصور می‌شود اما به طرق مختلفی به عمل درمی‌آید (کاتن و همکاران، 1988). به همین دلیل است که افراد ادراک متفاوتی از مشارکت دارند. خیلی از پژوهشگران و نویسندگان بدون تعریف مشارکت در مورد آن صحبت می‌کنند و کم و بیش آگاهانه آن را در معانی مختلفی به کار می‌برند. شرجل (1970) می‌گوید مشارکت در تصمیم‌گیری در خیلی از کشورها یک مفهوم دل‌انگیز است، اما تقریباً بیشتر افرادی که این اصطلاح را به کار می‌برند به طور متفاوتی در مورد آن فکر می‌کنند. به عنوان مثال، بول دیبال (1989) تصمیم‌گیری مشارکتی در سطح گروه، دپارتمان و سازمان‌ها را «مشارکت سیاسی» می‌نامد و آن را از «مشارکت اجتماعی و مشارکت مالی» متمایز می‌سازد.

گست (1979) بحث می‌کند که کوشش برای تعریف مشارکت کارکنان اغلب با سردرگمی و مشکلات مواجه می‌شود. او ذکر می‌کند که مشارکت یک موضوع ماندگار با معانی مختلف است. ایده اصلی آن است که افراد باید در مورد تصمیم‌هایی که از آن تأثیر می‌پذیرند حرفی برای گفتن داشته باشند. به هر حال، پژوهشگران و نویسندگان معمولاً بعدی از مشارکت را که از نظر آنها اهمیت زیادی دارد، مورد توجه قرار می‌دهند و تعریف خود را بر اساس آن ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، یک نویسنده (آلپرت، 1945) مشارکت را «من فعال» تعریف می‌کند. دیگران مشارکت را تا سطح تفویض اختیار نیز گسترش می‌دهند (لوین، 1968؛ ساشکین و موریس، 1984؛ سورچر، 1971؛ اشتراس و روزنشتین، 1970؛ تاننبوم، 1962) و یا بعضی از نگرش‌ها، مشارکت را به عنوان تصمیم‌گیری گروهی قلمداد می‌کنند (یوکل، 1989؛ هلر و یوکل، 1969؛ تاننبوم، 1974). این مثال‌ها گواهی است بر تفسیر متفاوت مشارکت توسط دانشمندان و مدیرانی که با آن سر و کار دارند. پیدا کردن راهی برای خروج از این جنگل ابهام، مستلزم طبقه‌بندی این تعاریف است که ذیلاً بدان می‌پردازیم.

اولین سری از تعاریف بر «فرآیند» تصمیم‌گیری تأکید می‌کنند و مشارکت را یک فرآیند مورد توافق می‌دانند که از طریق آن کارکنان قادرند بر تصمیم‌های مدیریتی اثر بگذارند (کلارک، فتچل و رابرتز، 1972؛ واکر، 1974؛ الیوت، 1978). ثانیاً نویسندگانی سعی

کرده‌اند با اشاره به تعامل بین نقش آفرینان تصمیم‌گیری، در تعاریف خودشان دقیق‌تر باشند. در این مفهوم، تأثیرگذاری کارکنان بر تصمیم‌ها اساس مشارکت را تشکیل می‌دهد (فرنچ، اسرایبل و آس، 1960). ثالثاً، تأکید بر قلمرو مشارکت نیز در تعاریف نمود فراوان دارد. کارکنان ممکن است در حل مسئله، هدف‌گذاری، ایجاد تغییرات در سازمان و تصمیم‌گیری شرکت نمایند (ساشکین، 1984). رابعاً، نویسندگانی وجود دارند که فرم و اندازه مشارکت را مورد تأکید قرار داده‌اند. مشارکت می‌تواند، فرم‌های مختلفی را به خود بگیرد که معمولی‌ترین آنها فرم‌های مستقیم و غیرمستقیم است (لامرز، 1967). خامساً مشارکت بر حسب «تصمیم‌گیری مشترک» تعریف شده است (لاک، شویجر و لاتام، 1988). سادساً، بعضی از نویسندگان، درگیری روحی و روانی کارکنان در تصمیم‌گیری را مورد لحاظ قرار داده‌اند (لوتانز، 1977؛ و روم، 1959).

از بررسی مختصر می‌توان دریافت که تعاریف چندگانه‌ای وجود دارند که انعکاسی از دیدگاه‌های مختلف به شمار می‌روند. به نظر می‌رسد پیدا کردن تعریفی که جامعیت داشته باشد، چندان مشکل نیست. تعریف مشارکت بر اساس یکی از ابعاد مشارکت به طور جزئی درست است. آنچه که کمتر در این تعاریف به چشم می‌خورد عبارت است از تعریف مشارکت بر مبنای تمامی ابعاد آن؛ بنابراین جا دارد با توجه به جنبه‌های

مختلف مشارکت، به تعریف مجدد آن پردازیم. با این دید، مشارکت را می‌توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های استراتژیک/ تاکتیکی سازمان به حساب آورد که به صورت رسمی/ غیررسمی در فرم مستقیم/ غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می‌افتد.

این مفهوم از مشارکت یک تعریف جامعی است که ضمن پوشش دادن نکات کلیدی در تعاریف قبلی، ابعاد مشارکت را نیز مورد تأکید قرار می‌دهد. این ابعاد شامل: قلمرو، سطح، درجه، فرم، پایه، و حدود مشارکت است. با تأکید بر «درجه» مشارکت، این تعریف درجه نفوذ کارکنان بر تصمیم‌گیری را لحاظ می‌کند. از نظر توجه به «قلمرو» مشارکت، موضوع‌های تصمیم‌گیری را به حساب می‌آورد که از تصمیم‌های تاکتیکی شروع شده و به تصمیم‌های استراتژیک ختم می‌شوند. با تأکید بر «فرم» مشارکت، هر دو شیوه مشارکت مستقیم و غیرمستقیم (مشارکت بر مبنای نمایندگی) را در نظر می‌گیرد. با امعان نظر در «حدود» مشارکت، دامنه افراد درگیر در سیستم مشارکتی و حدود درگیری اجتماعی آنها را در فرایند تصمیم‌گیری مد نظر قرار می‌دهد. با نگرش بر «سطوح» مشارکت، این تعریف، سطحی (سطوحی) از سازمان را که در آن مشارکت اتفاق می‌افتد را به حساب می‌آورد. و سرانجام این تعریف مبنای قانونی شکل‌گیری مشارکت را مورد لحاظ قرار می‌دهد که ساز و کارهای رسمی یا غیررسمی را در بر گیرد.

### 6-3- سیر تکوین مدیریت مشارکتی<sup>1</sup>

مشارکت یک مفهوم قدیمی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می‌کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم‌گیری پردازند.

به هر حال، مدیریت مشارکتی علی‌رغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. پیدایش نظریه‌های کلاسیک؛ ساختار، تخصص‌گرایی، عقلایی بودن، و نظم و ترتیب را در سازمان‌ها مورد تأکید قرار دادند (ویلسون و روز بفلد، 1990). تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب گشت توجه به روابط انسانی معطوف گردد.

در سال 1932 التون مایو (اوبرایان، 1984) و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره‌وری رابطه‌ای پیدا کنند. این مطالعات بر حسب تصادف، اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و رفته رفته با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی گروه‌های کار، مکتب جدیدی با نام «روابط انسانی» پایه‌گذاری شد که سعی می‌کرد مشارکت واقعی را مورد تشویق قرار دهد.

مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندی چون آرچریس (1955)، لیکرت (1961)، هرزبرگ (1968) و لاولر (1986) رو به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف، نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه‌های بهبود کیفیت، و گروه‌های خودگردان به حیات خود ادامه داد. امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک مطرح است. تئوری‌های سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سال‌ها با تاکید بر تصمیم‌گیری مشارکتی شکل گرفته‌اند که مهم‌ترین آنها شامل: مدیریت کیفیت فراگیر (گرانث و همکاران، 1992)، یادگیری سازمانی (داگسون، 1993)، نظریه قدرت‌دهی (براون و لاولر، 1992) و دموکراسی صنعتی (دربر، 1996) است.

یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرایند توسعه سازمان دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است؛ و هم‌اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. از آنجایی که منابع انسانی از عوامل زیربنایی فرایند توسعه می‌باشد و هر گونه توفیق در فرایند توسعه پایدار یک سازمان مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است، از این رو، اهمیت و ضرورت توجه به نظام‌های مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی آشکار می‌شود.

نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام، کلیه افراد سازمان، درباره روش‌های حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق سازمان از یک نظام همفکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بهره می‌جوید. نظام مدیریتی به تعبیری در واقع نوعی نظام مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای افکار و خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم‌گیری از آنها استفاده می‌شود. وجود و جریان این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی در بر دارد که در مجموع نقش مهمی در فرایند توسعه منابع انسانی ایفاء می‌کند.

#### 4-6- ابعاد نظام مشارکت

- **نظام مشارکت فردی:** در این نظام، کارکنان سازمان به صورت فردی نظرات و پیشنهادها را در هر موردی که به نظرشان می‌رسد، ارائه می‌دهند.

- **نظام مشارکت گروهی:** به منظور افزایش کیفیت پیشنهاد و بالا بردن درصد مشارکت کارکنان و ارائه پیشنهاد و همچنین افزایش درصد اجرای پیشنهادها گروه‌های

بهبود کیفیت تشکیل می‌شوند.

- **نظام مشارکت خانواده کارکنان:** نظر به نقش مهم خانواده کارکنان در تشویق و ترغیب آنها و ایجاد انگیزه کاری، خانواده کارکنان را هم می‌توان با محیط کار پدران، مادران و همسرانشان آشنا ساخت و از آنها نیز در مورد بهبود مستمر فعالیت‌ها پیشنهاد گرفت.

- **نظام مشارکت مشتریان:** مشتریان هر سازمان به دلیل ارتباط نزدیک با آن به مشارکت و نقاط قوت و ضعف فراوانی که در ارائه خدمت سازمان وجود دارد، پی می‌برند. توجه به نظرات و پیشنهادهای مشتریان می‌تواند کمک قابل ملاحظه‌ای به بهبود کیفیت کالاها و خدمات و در نهایت، رضایت مشتریان کند (زراعت پیشه، 1380).

### 5-6- پیش نیازهای مدیریت مشارکتی

یک اشتباه کلی که مدیران در مرحله استقرار مدیریت مشارکتی مرتکب می‌شوند، آن است که فرض می‌کنند تنها کاری که باید انجام دهند آن است که کارکنان را دعوت به مشارکت کنند درست مثل مهمانی که به خانه خود دعوت می‌کنند. در حالی که مساله پیچیده‌تر از صرفاً یک دعوت ساده است.

باید در نظر داشت افرادی که در یک ساختار سلسله مراتبی سنتی کار کرده‌اند، با وضع موجود عادت کرده‌اند و در مقابل تغییرات مقاومت خواهند کرد. حتی ممکن است بعضی از کارکنان نخواهند مسئولیت بیشتری را بپذیرند. آنها ترجیح می‌دهند از مدیر دستور بگیرند. شاید واقع بینانه نباشد که انتظار داشته باشیم همه کارکنان در تصمیم‌گیری اداری شرکت کنند. برای تأمین مشارکت آن دسته از کارکنان که مشتاق مشارکت هستند باید زمینه و بستر مناسب را فراهم ساخت.

**1- اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها:** تصمیم‌گیری نمی‌تواند در خلاء اتفاق بیافتد. وقتی کارکنان در مورد اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها توجیه نشده باشند، قطعاً از ترس این‌که مورد مواخذه قرار نگیرند از ورود به فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی اجتناب خواهند کرد. نتیجه یک بررسی پیرامون مشارکت کارکنان در بخش دولتی استرالیا<sup>1</sup> وجود اهداف روشن را از عوامل اثربخشی مدیریت مشارکتی می‌دادند. این تحقیق نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان بیشتر اثربخش خواهد بود اگر شرایط زیر در سازمان‌ها وجود داشته باشد:

1- اهداف روشن، تعهد و حمایت مدیران ارشد و جوی که خلاقیت را تشویق می‌کند.

2- اعتماد بین کارکنان و مدیریت.

3- شرایط کار فیزیکی خوب، امنیت شغلی و روابط کار خوب.

4- افراد آموزش دیده برای هماهنگی تغییر.

5- نگرش انعطاف‌پذیر و باز.

**2- روش مؤثر انتقال اطلاعات:** همانند اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها، کارکنان باید به اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری مشارکتی دسترسی داشته باشند تا امکان تصمیم‌گیری برای آنها فراهم باشد. اطلاعات اغلب به صورت مجزا وجود دارد و یافتن آن مشکل و غالباً برای تأمین نیازهای گروه‌های مختلف که در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند، بسیار پیچیده یا ناکافی است. سازمان‌ها می‌توانند در توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مناسب اقدام نمایند. به علاوه باید کوشش خود را روی تحقیقات خاصی متمرکز کنند تا مسائل را تشخیص و درس‌های علمی مهمی را برای تسهیل تغییر فراهم کنند.

بدون شک اطلاعات یکی از پیش شرط‌های اساسی و بحرانی در تحقق مدیریت مشارکتی است و امکان ندارد بدون سهیم شدن در اطلاعات، مشارکت مؤثر صورت گیرد. اطلاعات می‌تواند به طرق مختلف تأمین شود. اما لازم است از طریق آموزش مناسب و فعالیت‌های حمایتی اطمینان حاصل کرد که کارکنان یا نمایندگان آنها به اطلاعات مناسب دسترسی دارند.

**3- تعریف فرایند تصمیم‌گیری:** باید برای کارکنان فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی روشن باشد تا انتظارات خود را در آن چارچوب تنظیم کنند. برنامه‌های مختلف مشارکت مانند حلقه‌های بهبود «کیفیت»، «نظام پیشنهادها» و «تیم‌های کاری خودگردان» هر یک فرایند خاص خود را دارند که لازم است به روشنی تبیین و فرموله شده باشند.

**نظام پیشنهادها:** تکنیکی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه سرمایه انسانی در حل مسائل و ایجاد سئوالات جدید و راه‌حل‌های بهینه در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت. در این نظام سعی بر آن است پیشنهادها از کارکنان، پیمانکاران، مشتریان و به طور کلی افرادی که به نوعی با سازمان ارتباط دارند دریافت شود (شیخ‌محمدی، تولیت‌زاده، 1380).

**گروه‌های بهبود کیفیت:** این گروه‌ها، گروه کوچکی از کارکنان در یک محیط کاری مشابه یا در یک شغل مشابه و مرتبط است که فعالیت‌های کنترل کیفیت در محل کارشان را به طور داوطلبانه انجام می‌دهند.

**گروه‌های خودگردان:** عالی‌ترین سطح مشارکت در سازمان با تشکیل گروه‌های خودگردان به اجرا در می‌آید. در این روش کارکنان سازمان به گروه‌های مستقلی تقسیم می‌گردند که از اختیارات و تخصص نسبتاً بالایی برخوردارند و همه فعالیت‌های مربوط به گروه خود را مستقلاً تصمیم‌گیری و به اجرا در می‌آورند (مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1380).

4- **سازگاری مدیریت:** یک نکته قابل توجه در رابطه با تصمیم‌گیری مشارکتی آن است که مدیریت ارشد سازمان نمی‌تواند آن را پیشنهاد کند و سپس تصمیمات متخذه از

طریق مشارکت را به این دلیل که با تصمیم شخصی خود سازگار نمی‌بیند، کنار بگذارد. این به مفهوم آن نیست که مدیر با هر تصمیم یا پیشنهادی که توسط کارکنان ارائه می‌شود، موافقت کند. بلکه باید در نظر داشته باشد وقتی با پیشنهاد کارکنان مخالفت می‌کند، چنین مخالفتی باید در فرایند حل مسئله صورت گیرد؛ نه آن که به عنوان مرجع حکمیت ظاهر شود و تصمیمات را وتو کند. باید توجه داشت وقتی کارکنان درباره اهداف سازمانی، ارزش‌ها و اولویت‌ها دید روشنی داشته باشند و به اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری دسترسی داشته باشند، کمتر محتمل است تصمیم‌هایی اتخاذ کند که غیر مؤثر باشد.

**5- آموزش مشارکت:** آموزش کارکنان عنصر کلیدی در ایجاد فرهنگ مشارکتی و موفقیت برنامه‌های تصمیم‌گیری است. آنها باید بیاموزند چگونه فرایندهای کاری را مورد تحلیل قرار دهند و از ابزارها و تکنیک‌های حل مسئله استفاده کنند. اگر مدیران خواهان مشارکت کامل هستند، باید در نظر داشته باشند که افراد از نظر توانایی انجام کار مولد و تبادل ایده‌ها با یکدیگر متفاوت هستند و باید ابزارهایی برای آنها فراهم ساخت تا به طور مؤثر در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند (دیویس، 1976). نتیجه یک بررسی که در بخش دولتی استرالیا انجام گرفته نشان می‌دهد که لازم است منابع آموزشی (کوتاه‌مدت و بلندمدت) برای تأمین نیازهای متفاوت مدیران و سرپرستان، کارکنان و نمایندگان آنها، و متخصصین فراهم باشد. این گزارش اذعان می‌دارد

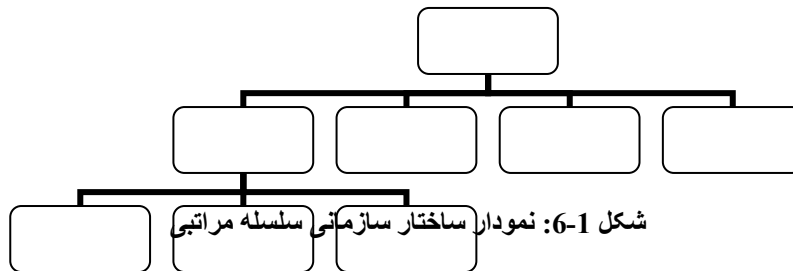
فعالیت‌های آموزشی متداول، نیازهای مشارکت را برآورده نمی‌سازند. و باید اصول و روش‌های مشارکت در دروس دوره‌های آموزشی برای مدیران گنجانده شود و یا دوره‌های جدید آموزشی نیز تأمین گردد.

**6- تعدیل شرایط محیطی سازمان:** باید توجه داشته باشیم که سیستم مدیریت مشارکتی یک بهترین روش تصمیم‌گیری نیست. موفقیت این سیستم در گرو شرایط محیطی است (میلر و مونگ، 1986). بنابراین، همواره با استقرار سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی، باید دیگر سیستم‌های سازمانی به گونه‌ای تعدیل شوند که به عنوان عامل بازدارنده عمل نکنند. ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیستم ارتباطات از جمله این عوامل هستند. نتیجه یک تحقیق در رابطه با تأثیر فرهنگ‌های سازمانی بر سیستم مشارکتی (ولش و همکاران، 1993) نشان می‌دهد که اعمال روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی به کار گرفته شده در

شرکت‌های آمریکایی در بستر فرهنگی سازمان‌های روسیه نتیجه معکوس به بار می‌آورد. نتیجه تحقیقاتی از این دست به ما هشدار می‌دهد که روی نیروهای بازدارنده و جلو برنده سازمانی تأمل زیادی داشته باشیم و روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی را متناسب با

ویژگی‌های محیطی انتخاب کنیم و از تحمیل شیوه تصمیم‌گیری یکسان به دستگاه‌های

اجرائی با ویژگی‌های سازمانی متفاوت اجتناب کنیم (رهنورد، 1380). در مرحله پیاده کردن مدیریت مشارکتی نگرش سازمانی باید عوض شود. اگر از شما پرسیده شود که سازمان خود را چگونه توصیف می‌کنید؟ یک راه معمول آن است که وظایف و مسئولیت‌ها را بر حسب ساختار سلسله مراتبی توصیف کنیم. چنین نگرشی شما را به نمودار سازمانی خاصی که در آن کارکنان توسط مدیریت عالی کنترل می‌شوند، هدایت می‌کند.



هرم سازمانی سنتی اغلب وارونه نشان داده می‌شود، تا اهمیت کارکنان خط مقدم در ارائه خدمات به اربابرجوع را منعکس نماید (آلبرشت و زمک، 1985). هرم وارون اهمیت اربابرجوع و همچنین نقش مدیریت را در حمایت از کارکنان سرویس-دهنده نشان می‌دهد. به اعتقاد نویسنده، باید چنین تعبیری از هرم سازمانی در مدیریت مشارکتی نیز ارائه شود تا ضمن پیوند زدن مدیریت مشارکتی به هدف تأمین رضایت مشتریان، این جو سازمانی را ایجاد کرد که افراد متفاوت فکر کنند.

**7- اجتناب از مبالغه‌گویی و مدگرایی:** وقتی صحبت از مدیریت مشارکتی می‌شود بعضی از مدیران و مشاورین مدیریت مشارکتی چنان به تعریف و تمجید از این سیستم تصمیم‌گیری می‌پردازند که گویا تمامی مشکلات سازمان‌ها با کمک همین روش قابل حل است. بعضاً محاسنی را برای این سیستم تصمیم‌گیری ذکر می‌کنند که تحقیقات انجام یافته آنها را تأیید نمی‌کند (ساشکین، 1984، دیویس، 1975) و یا نتایجی را که در یک سازمان خاص به دست آورده‌اند، به تمامی شرایط تعمیم می‌دهند و اصلاً محدودیت‌های این سیستم تصمیم‌گیری را نادیده می‌گیرند. چنین مبالغه‌گویی‌هایی کار را به جایی می‌رساند که خیلی از مدیران به عنوان مد روز آن را در سازمان خود به کار می‌بندند و انتظار معجزه دارند. این آگاهی باید در مدیران تقویت شود و با موضوع مشارکت، واقع‌بینانه برخورد کنند و انتظارات کاذب در سازمان به وجود نیاورند.

**8- مشخص ساختن ساختار مشارکت:** یکی از مواردی که باعث سردرگمی کارکنان می‌شود، ابهام در خصوص ساختار مشارکت است. کارکنان باید تصویر روشنی از موضوعات تصمیم‌گیری داشته باشند. برای آنها باید مشخص باشد که آیا موضوع مشارکت به تصمیم‌های تاکتیکی محدود می‌شود یا امکان مشارکت در تصمیمات استراتژیک نیز برای آنها فراهم است؟ آیا درجه مشارکت در تمامی سطوح سازمانی

یکسان است؟ آیا مشارکت تنها به سطح مدیریت عملیاتی محدود است یا در تمامی سطوح سازمانی گسترش دارد؟ آیا مشارکت از نوع مستقیم است یا غیرمستقیم؟ (رهنورد، 1988)

**9- سبک رهبری:** مدیرانی که دارای سبک آمرانه هستند، عموماً سعی می‌کنند افراد را وادار کنند در تیم‌های تصمیم‌گیری مشارکتی یا نظایر آن کار کنند. در این حالت، تصمیم‌گیری مشارکتی به چیزی تبدیل می‌شود که توسط مدیریت به کارکنان تحمیل شده و تنها موفقیتی که مدیران به دست می‌آورند قانونی کردن ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی است، اما قادر نخواهند بود دستور بدهند سیستم مشارکتی به طور کارآمد و هماهنگ کار کند. عوارضی که اعمال نگرش آمرانه در رابطه با سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی بیار می‌آورد شامل موارد زیر است:

- کارکنان تضاد آشکاری بین سیستم مشارکتی و مدیریت آمرانه احساس خواهند کرد و ادعاهای مدیریت مبنی بر حمایت از تصمیم‌گیری مشارکتی را باور نخواهد کرد.

- مدیران با سبک رهبری آمرانه معمولاً چنان محدودیت‌هایی را برای تصمیم‌گیری وضع می‌کنند که عملاً جایی برای مشارکت باقی نمی‌ماند.

- رهبرای آمرانه در تفویض اختیار به زیر دستان برای تصمیم‌گیری، چارچوب اختیارات را تعریف نمی‌کنند و به صورت کثشی عمل می‌کنند. یعنی همزمان از همان اختیارات که به ظاهر تفویض کرده‌اند استفاده می‌کنند و باعث سردرگمی افراد می‌شود.

- وقتی ما یک مدیر با سبک آمرانه در رده عالی سازمان داشته باشیم حتی اگر سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی در رده‌های پایین توأم با موفقیت باشد، اما به زودی کارکنان متوجه خواهند شد که مدیریت عالی آنها را نادیده می‌گیرد و ایده‌ها و کار آنها را نامربوط و بی‌فایده تلقی می‌کند.

بنابراین به خاطر کلیدی بودن نقش رهبری در استقرار نظام مدیریت مشارکتی، باید مدیران ضمن تجدید نظر در سبک رهبری خود، باید و نبایدهایی را رعایت کنند که بوش و همکاران وی (1998) در رابطه با ایجاد تیم‌های کاری به شرح زیر مورد تأکید قرار

داده‌اند و برخی از آنها می‌توانند قابل تعمیم به کلیه مدیرانی باشند که انتظار می‌رود در مرحله استقرار و تداوم مدیریت مشارکتی، رفتارهای حمایتی و مشارکتی از خود نشان دهند:

1- نشان دادن تعهد خود به مشارکت.

2- ایجاد اعتماد.

3- برخورد مساوی و عادلانه با همه.

- 4- منعطف بودن در رابطه با گرایشات افراد.
- 5- گوش دادن و شنیدن.
- 6- مشورت کردن و اطلاع دادن.
- 7- اجتناب از تحمیل دستور کار خود.
- 8- جلوگیری از تضاد.

## 6-6- موانع و محدودیت‌های فرآروی اجرای نظام مشارکتی

- 1- **عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت:** عدم اعتقاد کارکنان به نظام مدیریت مشارکتی ناشی از برخورد سطحی و ظاهری شماری از مدیران با آن است. آنان، در ظاهر خواهان شرکت کارکنان در امور سازمان هستند، اما در عمل هیچ‌گاه به نظرات آنها واقعی نمی‌گذارند. این گروه از مدیران، از حیث این‌که مشارکت افراد در امور، جنبه مردم‌پسندانه دارد در پی تقویت روحیه آنان برمی‌آید و یا فقط خواهان کسب محبوبیت برای خویش هستند و این در حالی است که کارکنان علاقمند هستند. مشارکت آنها در امور واقعی بوده و تنها جنبه تشریفاتی نداشته باشد.
- 2- **عدم تثبیت مدیران ارشد لایق:** از آنجایی که مدیران عالی حمایت‌کننده اصلی در اجرای نظام مشارکت هستند، تجربه نشان داده است که تغییر زود هنگام مدیریت ارشد یک سازمان، یقیناً اجرای آن را به تعویق خواهد انداخت. در سازمان‌هایی که امنیت شغلی و نظام ارشدیت وجود ندارد. مدیران هر لحظه در انتظار تعویض، و یا انتقال‌اند و در نتیجه بی‌ثباتی سازمان را تهدید می‌کند.
- 3- **عدم توجه مدیران به سهم کارکنان از منافع حاصل از مشارکت:** کارکنان سازمان در صورتی با علاقه در امور مشارکت می‌کنند که مطمئن شوند در نتیجه آن چیزی که مطلوب آنان است، عایدشان خواهد شد. لیکن، هر از گاهی مدیران تصور می‌کنند که منفعت حاصل از مشارکت فقط مخصوص سازمان است و کارکنان سهم اندکی در این میان دارند. نتیجه عمل این گروه از مدیران، سلب انگیزه در کارکنان برای مشارکت در امور سازمان است.
- 4- **عدم دستیابی مدیران به منافع حاصل از مشارکت در کوتاه مدت:** شماری از مدیران برای اجرای نظام مشارکت و بهره‌جویی مادی از آن غالباً تعجیل می‌کنند و چون در کوتاه مدت نتایج مورد انتظار خود را که عموماً مادی است، به دست نمی‌آورند به عناوین مختلف چون عدم ارتباط مستقیم بین مشارکت و رضایت شغلی با تولید بیشتر، درصدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرایند اجرایی نظام مزبور، برمی‌آیند.
- 5- **عدم توجه به اهمیت آموزش برای مشارکت بهتر:** یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمان، آموزش کارکنان است. داشتن کارکنان آگاه و توانمند یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در میزان کارایی نظام مشارکت است. کارکنان از طریق آموزش با اهداف و سیاست‌های سازمان آشنا شده، مشکلات و موانع اجرایی، طرح‌ها و برنامه‌ها

را خواهند شناخت و در جهت حل و رفع آنها تلاش خواهند کرد. اما، برخی از مدیران به دلیل این‌که می‌دانند بابت آموزش باید هزینه‌هایی را متقبل شوند، معمولاً برای این منظور کوشش برنامه‌ریزی شده انجام نمی‌دهند.

**6- ضعف مدیریت:** سؤال‌هایی از قبیل این‌که: چرا یک سازمان موفق است و سازمان دیگر ناموفق؟ همیشه ذهن ما را مشغول کرده است. در پاسخ به چنین سؤال‌هایی اکثر صاحب‌نظران معتقدند آنچه که باعث موفقیت یک سازمان می‌شود مدیریت آن است. برخی از مدیران از دموکراتیک شدن سازمان و مشارکت واقعی افراد در سازمان وحشت دارند. چرا که، عقیده دارند انجام این کار موجب می‌شود که کنترل امور از دست آنها خارج شده و به دست کارکنان بیافتد. این گروه از مدیران احساس می‌کنند دخالت دادن کارکنان در حل مسائل سازمانی به ضعف آنها تعبیر می‌شود. در واقع، می‌توان گفت احساس آنان ناشی از عدم اعتماد به نفس‌شان است که خود به ضعف مدیریت آنان باز می‌گردد.

**7- احساس عدم تعلق کارکنان به سازمان:** هر قدر کارکنان در سازمان امنیت شغلی نداشته باشند و نیازهای مادی و معنوی آنها نیز به اندازه لازم تأمین نشود، همواره یک نوع خصومت و بیگانگی نسبت به آن پیدا خواهند کرد. چنین افرادی احتمال دارد زندگی شغلی خود را جدای از زندگی شخصی خود بپندارند. بعلاوه، در نظر آنان سازمان صرفاً مکانی برای کسب درآمد است. نتیجه این پندار، سلب انگیزه در آنها برای مشارکت است.

**8- فقدان شرایط مناسب برای مشارکت:** برخی از مدیران سازمان‌ها بی‌آنکه شرایط لازم را برای اجرای نظام مشارکت داشته باشند به طور کورکورانه از نظام‌های اجرا شده در سایر سازمان‌ها تقلید می‌کنند. طبق تئوری اقتضایی هیچ سبک مدیریتی واحدی وجود ندارد که در همه موقعیت‌ها بتواند موفق و مؤثر باشد. چرا که، برای هر گونه موقعیت خاصی سبک ویژه‌ای از مدیریت وجود دارد، اگر این تناسب رعایت نشود، مدیریت، موفق و مؤثر نخواهد بود.

**9- عدم تمایل برخی از کارکنان به مشارکت:** به رغم این‌که تحقیقات در این باره نشان می‌دهد که اکثر کارکنان مایلند در تصمیماتی که در رابطه با کار آنها اتخاذ می‌شود دخالت بیشتری داشته باشند، با توجه به تفاوت‌های فردی شاید این تصور که همه کارکنان

بی‌صبرانه منتظر مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمانی هستند، زیاد مقرون به واقعیت نباشد. چنانچه کارکنان به موضوع تصمیم‌گیری هیچ‌گونه علاقه‌ای نداشته باشند، زمانی که مورد مشورت قرار گیرند ممکن است تصمیماتی اتخاذ شود که از کیفیت پایین برخوردار باشند.

## 6-7- رهنمودهایی برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت

پر واضح است که شناخت موانع مزبور به تنهایی ما را قادر به پیاده‌سازی نظام مشارکت نمی‌سازد. اتخاذ تدابیر به منظور ایجاد زیربناهای فرهنگی، اجتماعی، و فنی قبل از اجرای نظام مزبور نه تنها مفید است بلکه ضرورت دارد. از این رو، برای اجرای کارآمد نظام مشارکت باید به رهنمودهای ذیل توجه کرد.

- **حمایت و تعهد مدیریت عالی:** مدیریت عالی سازمان باید حضور فعال در فرایند اجرای نظام مشارکت داشته باشد. تا زمانی که مدیران عالی از کوشش‌های مشارکت-جویانه برای بهبود امور پشتیبانی نکنند و منابع مالی و وقت و تلاش مصروف این فرایند نسازند، احتمال اندکی وجود دارد که فرایند مزبور پیشرفت در خور ملاحظه پیدا کند.

- **حمایت و تعهد کارکنان:** بدون شک رویکردهای مشارکت جویانه به نتیجه نخواهند رسید مگر این‌که، کارکنان از آنها پشتیبانی کنند. تحقیقات درباره نظام‌های مشارکتی نشان می‌دهد که برای پشتیبانی مستمر و دراز مدت کارکنان باید چهار ویژگی به شرح ذیل فراهم شود. استقرار نوعی از مشارکت در سود یا بهره‌کار، پیوند بلند مدت استخدامی و امنیت شغلی، کاهش تفاوت‌های حقوقی و منزلت شغلی و تضمین حقوقی فردی.

- **مشارکت به عنوان کوششی بلند مدت:** زمانی کوشش‌های مشارکت جویانه کامیاب می‌شوند که مدیریت و کارکنان آنها را به عنوان فرایندهای بلندمدت در نظر بگیرند. هر از گاهی مدیران و کارکنان در طلب «راه چاره‌ای سریع و فوری» برای دشواری-ها هستند، در حالی که بیشتر برنامه‌های بهبود اوضاع کاری را نمی‌توان با شتاب به انجام رساند و برای موفقیت نیاز به زمان و کوشش جدی دارند.

- **انتخاب مشاوران شایسته و کاردان:** مشاور شایسته کاردان فردی است که در قلمرو پرورش مهارت مشارکتی صاحب علم و تجربه است. گر چه زمینه‌های علمی و تجربی این‌گونه افراد بسیار متنوع است، بسیاری از آنان در قلمرو پویایی شناسی گروه، روانشناسی اجتماعی و بالینی یا راهنمایی و مهارت‌های مشاوره معلومات گسترده کسب کرده‌اند. مشاور می‌تواند از افراد درون یا بیرون سازمان برگزیده شود.

- **مشارکت به مثابه یک فرهنگ:** مشارکت در سازمان باید به یک فرهنگ، و نه هوسی زودگذر تبدیل شود. در این صورت همه افراد سازمان به طور مشترک این

باور را پیدا می‌کنند که در موقع بروز مشکل با هماهنگی و همکاری یکدیگر در محل آن مشارکت کنند. در یک فرهنگ مشارکتی، نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در افراد به وجود می‌آید و در نتیجه آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا خواهند کرد. وجود چنین فرهنگی نیز موجب می‌شود تا اعضای سازمان از خود ابتکار عمل به خرج دهند و بتوانند به سرعت در برابر تغییراتی که در محیط سازمان رخ می‌دهد از خود واکنش مناسب نشان دهند.

- **انتخاب مناسب برنامه مشارکت:** طبق رویکرد اقتضایی، اگر برنامه‌های مشارکت با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان به طور مناسبی انتخاب شود و به اجرا درآید، نتایج مثبت خود را به سرعت آشکار می‌سازد. به طور کلی مدیران وقتی درصدد پیاده‌سازی نظام مشارکت در سازمان خود برآیند، از میان برنامه‌های مشارکتی می‌توانند گزینه‌های مختلفی را انتخاب کنند. این گزینه‌ها عبارتند از: حلقه‌های کیفیت، نظام پیشنهادها، تیم‌های خودگردان، طرح‌های مالکیت کارکنان، مدیریت بر مبنای هدف و ... .

### 6-8- نقش‌ها در مدیریت مشارکتی

ضمن حرکت سازمان به سوی مدیریت مشارکتی تنوعی از نقش‌ها پدیدار می‌گردد:

- **نقش مدیریت ارشد:** در فرایند مدیریت مشارکتی، مدیریت ارشد نقش مرکزی دارد که باید رهبری را از بالای هرم به اجرا درآورد. نقش‌های چندگانه‌ای که این مدیریت بازی می‌کند گریز ناپذیرند، و بدون درگیری آن بیشتر کوشش‌های مدیریت مشارکت تلف کردن وقت و منابع سازمان است. نخستین نقش چنین مدیرانی «رهبری آرزوی بلند» است: آرزوی بلند به این مدیریت تعلق دارد، و آفریده اوست. او بیش از هر کس دیگری در سازمان باید بر اساس ارزش‌ها و باورهایی که در این آرزوی بلند جای داده شده است رفتار کند. از سوی دیگر، مدیریت عالی در نقش «حمایت کننده» منابع سازمان را به فعالیت مرتبط با مدیریت مشارکتی متعهد می‌گرداند. همچنین مدیریت عالی در نقش تصمیم گیرنده باید اطمینان حاصل کند که تصمیمات و برنامه‌های سازمان، ارزش‌ها و اصول مدیریت مشارکتی را زیر پا نخواهد گذاشت و همه کنش‌های جاری، سازمان را به آرزوی بلند خود نزدیک‌تر خواهد ساخت. سرانجام، مدیریت ارشد نقش یک «شرکت کننده» در فرایند مدیریت مشارکتی را بازی می‌کند زیرا او درباره نتیجه کار دلسوز است.

در این فراگرد، او نه در نقش رئیس، بلکه در نقش عضوی شایسته و کامل با حقوق و مسئولیت برابر برای اثر گذاشتن در پیامدهای کار در تصمیم‌گیری شرکت می‌جوید.

- **نقش مدیریت میانی:** نقش مدیریت میانی، در فرایند مدیریت مشارکتی همانند نقش مدیران ارشد، ولی در سطحی متفاوت است. در هر بخشی از سازمان، مدیران میانی بایستی حامی فعالیت‌های اجرایی مربوط به مدیریت مشارکتی باشند. بعلاوه، مدیریت میانی می‌بایستی مربی و رایزنی خردمند برای مجموعه زیردست خود باشند تا آنها اطمینان پیدا کنند که از تعادلی درست در نگرش، مهارت و دانش لازم برای ایفاء نقش تازه خود در فرایند نظام مشارکت برخوردارند.

- **نقش مدیریت عملیاتی:** از دیدگاه صاحب‌نظران، مدیران عملیاتی در کامیابی فرایند

دگرگونی به سوی مدیریت مشارکتی اثر حیاتی و برابر با سایر مدیران دارند. مدیران عملیاتی افرادی هستند که به طور منظم و مرتب با کارکنان تماس دارند. آنان شاید بهتر از نیازها و خواست‌های کارکنان آگاهند. در نتیجه، نقش حیاتی آنها به صورت کارگشا درمی‌آید، بدین معنی که در جریان اجرای مدیریت مشارکتی، با کارکنان، موضوع‌ها و مسائل را با همکاری آنان تشخیص می‌دهد و به رفع آنها می‌پردازند. افزون بر آن، مدیران عملیاتی نقش مربی و رایزن خردمند را در پیوند با کارکنان بر عهده دارد. درست همان‌گونه که مدیران میانی در رابطه با ایشان بر دوش دارند.

سرانجام، باید به یاد بسپاریم که مدیران عملیاتی اعضا شایسته و تمام عیار در فرایند مدیریت مشارکتی هستند که از حق برابر برخوردارند و می‌توانند مانند دیگران فکرها و اندیشه‌های ارزشمند عرضه دارند.

- نقش کارکنان: کارکنان در واقع کسانی هستند که به راستی مدیریت مشارکتی را عملی می‌سازند. نقش عمده آنان «یاری دادن» است. اگر مدیریت مشارکتی با کارآمدی به اجرا گذاشته شود. یاری این گروه به سازمان می‌تواند گران‌بها باشد. در عوض دانش، مهارت و درجه استقلال آنان باید بالا برده شود (پلونکت و فورنیه، ترجمه: طوسی 1378).

#### 6-9- ویژگیهای افراد مشارکت جو

برخی از صاحب‌نظران معتقدند که مشارکت در امور، مختص افراد خاصی نیست و همه افراد می‌توانند در جهت آن کوشش کنند. این صاحب‌نظران بر این باورند که انسان‌ها در هر سطح سازمانی و در هر رده شغلی، از قدرت مشارکت در کارها برخوردارند. اما برخی دیگر نیز معتقدند که انجام این مهم مختص نوابغ است و درصد مهمی از مشارکت را آنان انجام می‌دهند.

برخی از مشخصات افراد مشارکت‌جو عبارت است از:

- 1- سلامت روانی و ادراکی: توانایی ایجاد اندیشه‌های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آنها به افراد بالا دست،
- 2- ابتکار: توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادهاى جدید.
- 3- استقلال رای و قدرت داوری: متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاه‌ها و اندیشه‌های نو.
- 4- مسئولیت پذیری: افراد مشارکت‌جو نسبت به انجام امور و تأمین هدف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند.

#### 6-10- ویژگی‌های سازمان مشارکت‌جو

برخی ویژگی‌های سازمان مشارکت‌جو، عبارت است از:

- 1- رقابت در آنها کامل و فشرده است: مشارکت در سازمانی تحقق می‌پذیرد که

رقابت کامل بر آن حاکم باشد.

**2- دسترسی مدیران به دانش گسترده:** مدیران سازمان‌های مشارکت جو بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می‌توانند اندیشه‌ها و دیدگاه‌های دیگران را مستقیم و بی‌واسطه دریافت کنند.

**3- احترام به افراد:** ویژگی دیگر سازمان مشارکت‌جو، احترام به افراد است و کارکنان این سازمان‌ها بر این باورند که می‌توانند همگام با نیازهای سازمان رشد کنند.

**4- کارگروھی:** در سازمان‌های مشارکت‌جو، کارها به صورت گروهی انجام می‌شود.

**5- روابط دائمی و بلندمدت کارکنان:** با این نوع سازمان‌ها و در نتیجه برخورداری آنها از امنیت شغلی، از دیگر ویژگی‌های این سازمان‌هاست.

**6- استقبال مدیران از عامل تغییر:** در این سازمان‌ها همه مدیران تغییر را به عنوان تنها عامل پایداری و گریزناپذیر می‌دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی‌کنند. طبیعی است در چنین سازمانی لازم نیست که مدیر بخش زیادی از وقت خود را با اندیشه درباره چگونگی برخورد با تغییرات بگذراند. زیرا همه به این باور رسیده‌اند که تغییر نوعی ارزش مثبت است.

### **11-6- آینده مدیریت مشارکت‌جو**

با آن‌که درباره آینده جنبش مدیریت مشارکت‌جو نمی‌توان به قاطعیت و درستی سخن گفت ولی با در نظر گرفتن آن چه در چند دهه گذشته، نخست در قلمرو صنعت و بازرگانی و سپس در همه قلمروهای فعالیت‌های گروهی، رخ داده است می‌توان پذیرفت که مشارکت یک فراگرد بی‌پایان است و راهی است که انتها ندارد. گسترش دامنه فراگرد مشارکت و سودمندی‌هایی که از آن به دست آمده می‌تواند اجازه دهد که پیش‌گویی‌هایی در این زمینه به شرحی که در پی می‌آید صورت گیرد:

- استفاده از مدیریت مشارکت‌جو در سازمان‌ها فزونی می‌گیرد و سازمان‌هایی که در آن‌ها روش‌های مشارکت‌جو پدید نیامده باشند، وضعی استثنایی خواهند داشت.

- مدیریت مشارکت‌جو در سازمان‌هایی که هم‌اکنون به دگرگون کردن نگرش مدیریتی خود دست زده‌اند نهادینه خواهد شد و از یکی از شیوه‌های انجام دادن کار به تنها شیوه زندگی و کار در سازمان‌ها تبدیل خواهد گردید (پلونکت و فورنیر،<sup>1</sup> به نقل از طوسی، 1383).

## 6-12- نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

نظام پیشنهادها به عنوان ساده‌ترین، رایج‌ترین و گسترده‌ترین ابزار مدیریت مشارکتی (صرافی‌زاده، علی‌پناهی، 1382، طوسی، 1378) و یکی از روش‌های مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان است. پیشنهادها نقش استمرار و نوآوری و بهبود در سازمان را با هدف نهادینه شدن رهبری در سازمان و برقراری ارتباط پایبندترین سطح سازمان با بالاترین سطح آن ایفا می‌نمایند و معمولاً تمام کارکنان سازمان را شامل می‌شوند (الوانی، 1380، دردانی، 1371). همچنین این نظام تکنیکی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه سرمایه‌های انسانی در حل مسائل و ایجاد سوالات جدید و راه‌حل‌های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت (مورگان و شوسنر، 2001).

فلسفه به کارگیری نظام پیشنهادها را می‌توان به صورت ارج نهادن به فضائل و توانایی‌های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری، افزایش حس تعلق سازمانی و ایجاد انگیزش در کارکنان، همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان و اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی نام برد (شیخ محمدی، 1380). این نظام گسترده‌ترین ابزار مدیریت مشارکتی و عبارت از فرمانبرداری از دانایی و به گردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه استبداد به رای است و از این رهگذر سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می‌کند (طوسی، 1378 به نقل از کواری، 1386).

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از دهه 1950 در شرکت‌های تولیدی- خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و سپس از سوی شرکت‌های دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید. رواج این نظام به چنان گسترده‌گی رسیده است که برای هدایت و پیشرفت آن انجمن‌های ملی و سراسری در برخی از کشورهای جهان برپا گردیده است. ولی شایسته است به یاد آورده شود که این نظام نخستین بار از سوی «فردریک تیلور» در آغاز سده بیستم به عنوان جزیی از اصول مدیریت علمی طرح شده است. او می‌گوید: «کارگر را باید برانگیخت تا برای بهتر کردن روش‌ها و ابزار کار پیشنهادهایی بدهد. و هرگاه کارگری پیشنهادی برای بهتر کردن کار عرضه می‌دارد، سیاست مدیریت باید آن باشد که از روش تازه تحلیل و باز شکافی دقیق به عمل آید و اگر ضروری باشد یک رشته آزمایش‌ها برای تعیین دقیق برتری نسبی پیشنهاد تازه بر ضابطه کهنه به کار بسته شود. و هر گاه پی برده شود که برتری روش تازه بر روش کهنه نمایان و آشکار است، روش تازه باید به عنوان معیار در همه سازمان پذیرفته شود. کارگری که روش تازه را پیشنهاد کرده است باید برای چنین کاری از امتیاز کامل آن برخوردار گردد و پاداش نقدی به عنوان قدرشناسی از وی باید پرداخت.»

بر اساس اطلاعاتی که در تاریخ 8 آذر 1378 از اینترنت دریافت شد نظام پیشنهادی شرکت خودروسازی تویوتا در ایالت کنتاکی در ایالت‌های متحد امریکا سرچشمه‌ای بارور از اندیشه‌هایی درباره بهتر کردن کار است. در این شرکت، در طول یک سال، به تقریب 40 هزار پیشنهاد از سوی کارکنان داده شده که 99% آنها به اجرا درآمده است و در این نظام هنگامی که اعضای گروه احساس کنند که می‌توانند اندیشه‌های خود را بیان کنند و آنها را به اجرا درآورند، با شوق و ذوق به پنداره بهتر کردن پیوسته روی می‌آورند.

این نظام از دهه 1360 در شماری از شرکت‌های صنعتی کشور نیز به اجرا گذاشته شده و با توجه به کامیابی‌هایی که در این گروه از شرکت‌ها به دست آمده، مورد استقبال دیگر شرکت‌های صنعتی و بازرگانی قرار گرفته است. اثرات مثبت مادی و معنوی این نظام به صورت گواهی‌های آشکار در سودمندی آن موجب پخش و پراکندگی آن در سازمان‌ها و دستگاه‌های صنعتی و بازرگانی و سرانجام سازمان‌های دولتی و آموزشی گردید.

در سال 1377، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار قابل توجهی از شرکت‌های صنعتی داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان، در نشست مورخ 1377/5/28 شورای عالی اداری چنین تصویب کرد:

«نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» در کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها و بانک‌ها و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است، بر اساس مراحل مذکور در این مصوبه مطابق برنامه و آیین‌نامه‌ای تنظیم و ارائه گردد و استقرار یابد.

#### 6-12-1- اهداف نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

هدف‌های استقرار «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» به شرحی است که در ذیل می‌آید:

1- تلاش در حفظ و بالا بردن حرمت و ارزش وجودی کسانی است که بار سنگین چرخاندن امور یک سازمان یا مؤسسه دولتی و وابسته به دولت را بر عهده دارند و می‌کوشند تا با ایفای وظایف قانونی خود موجبات آسایش و خشنودی مردم را فراهم آورند.

2- پدید آوردن فضای مناسب برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن دامنه تولیدات و خدمات ایشان.

3- فراهم آوردن موجبات فضای آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه و وسعت

- دادن به دامنه آگاهی‌ها و توانایی‌ها و بردباری جامعه کارکنان از راه دریافت، ارزشیابی و نقد کردن پیشنهادهایی که از سوی جامعه کارکنان برای بهتر کردن کیفیت خدمات سازمان یا مؤسسه محل خدمت ارائه می‌شود.
- 4- استقرار فضای شوق انگیز پذیرش مسئولیت بیشتر برای آشکار کردن توانمندی‌های فردی و جمعی به منظور بهتر کردن کار و ارائه خدمات اثربخش.
- 5- برقراری روابط و مناسبات انسانی حرمت‌آمیز میان جامعه کارکنان در جهت مؤثرتر کردن آثار مطلوب خدمات سازمان یا مؤسسه.
- 6- کاهش تنش‌های روانی و فشارهای عصبی در کار از راه فراهم آوردن میدان گشوده برای اندیشیدن، سخن گفتن و ارائه راه‌حل برای از میان برداشتن دشواری‌های کار.
- 7- بالا بردن تراز کارایی سازمان و کاهش هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای از راه به کار گرفتن موارد مؤثر دانش و تجربه کارکنان.
- 8- تقویت احساس مسئولیت در کارکنان و ایجاد انگیزه‌های معنوی و مادی برای برانگیختن و به کار گرفتن توان بالای اندیشیدن و پدید آوردن راه کارهای سازنده در کار از سوی کارکنان.
- 9- دلپذیر کردن فضای سازمانی و کیفیت زندگی کاری.
- 10- ایجاد محیط مناسب و هوادار برای رشد، شکوفایی، بهبود، دگرگونی، تازه-گردانی و برتری جویی کارکنان.
- 11- ابداع روش‌های تازه و ابتکاری برای جلب خشنودی و پشتیبانی مردم و کسانی که از تولیدات یا خدمات سازمان بهره‌مند می‌شوند و استقرار پیوند عقلی و عاطفی آنان با سازمان.
- 12- کاهش پی‌آمدهای سخت و ناگوار دیوان سالاری.
- 13- فراهم کردن موجبات مشارکت مردم در پیشبرد هدف‌های سازمان.
- 14- ایجاد مشارکت بین سازمان و مردم.
- 15- ایجاد فرصت برای کارکنان جهت پرورش استعدادهای نهفته.
- 16- همسو کردن هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان از طریق فراهم نمودن منافع مشترک مادی و معنوی.
- 17- ایجاد احساس نیاز در کارکنان به تغییر در جهت بهبود امور.
- 18- کاهش هزینه‌های جاری سازمان، بهبود روندهای عملیاتی و افزایش کیفیت و بهره‌وری.

### 6-12-2- ویژگی‌های نظام موفق پیشنهادها

نظام موفق پیشنهادها نظامی است که بتواند زمینه لازم را برای حضور و مشارکت فعال همه کارکنان فراهم آورد. به گونه‌ای که همه فعالیت‌های از مرحله آموزش و

دریافت

فرم‌های پیشنهاد تا اعلام نتایج نهایی و اجرا، بدون وجود مانع سپری شود. نظام موفق پیشنهادها از ویژگی‌های در پی‌آمده برخوردار است:

- شرکت فعال همه کارکنان در ارائه پیشنهادها.
- آسانی ارائه پیشنهادها با توزیع برگ‌های مخصوص و ارزیابی آنها.
- سوق دادن پیشنهادهای ارائه شده به سمت ارائه پیشنهادهای گروهی.
- جلب مشارکت پیشنهاد دهندگان در اجرای پیشنهادها و جلب همکاری همه رده‌های شغلی سازمانی.

### 6-13- تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی

اجرای مؤثر یک سبک مدیریت مشارکتی توسط فرهنگ سازمانی صورت می‌گیرد و در نهایت به کمک عواملی مشخص می‌شود که با آن سازگارند. عوامل تعیین کننده در

شکل‌گیری فرهنگ شامل بنیان‌گذاران، تاریخچه، فرهنگ ملی کشور و مواردی دیگر که تعیین کننده موفقیت مشارکتی خواهد بود.

اول از همه، فرهنگ‌های ایجاد شده از سوی بنیان‌گذارانی با آن دسته خصوصیات فردی که سبک رهبری مشارکتی را رواج می‌دهند، بستر مساعدتری را برای ایجاد مشارکت ممکن به همراه خواهد داشت. بنیان‌گذاران، مسئولان اصلی برای خلق سیستم ارزشی هستند. بنابراین اگر آنان ارزش‌ها را به طور هماهنگ و منظم همراه با یک سبک مدیریت مشارکتی انتقال نداده باشند از همان ابتدا فرهنگ از یک پایه نه چندان مناسب برای مشارکت برخوردار خواهد بود.

دوم تاریخچه سازمان است که به عنوان عامل تعیین کننده فرهنگ بر امکانات اجرای مشارکت تأثیر می‌گذارد. این پیاده‌سازی، در صورتی که وقایع گذشته ارزش‌ها دموکراتیک و مشارکتی را حمایت کند ساده‌تر خواهد بود و در صورت رواج این قبیل ارزش‌ها، پس از یک دوره طولانی حمایت از آنها چشمگیر خواهد بود. یعنی گذشت زمان به تقویت و پذیرش این ارزش‌ها منجر خواهد شد.

فرهنگ ملی سومین عامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی است که بنا به نظر هافستد از پنج جنبه بر اجرای مدیریت مشارکتی اثر دارد؛ کشوری با درجه و میزان فاصله قدرت بالا، گرایش به تمرکز در تصمیم‌گیری نشان می‌دهند که مستلزم مشکلات عدیده- ای برای مشارکت پرسنل است. بنابراین فرهنگ‌های با درجه بالایی از فاصله قدرت زمینه مساعد چندان جهت امور مشارکتی نیستند. اجتماعات شدیداً فردگرا به ایجاد فرهنگ‌هایی تمایل دارند که در آنها کار فردی توأم با استقلال و مسئولیت‌پذیری و جبران خدمات فردی باشد. گرایش به گریز از شرایط عدم اطمینان مسئله‌ایست که فرد در مواجهه با آن شرایط با احتیاط رفتار می‌کند. از طرفی اجرای مدیریت مشارکتی

نیازمند وجود جو اعتماد میان افراد سازمان است. زیرا از هر یک انتظار می‌رود تصمیمات مناسبی را جهت کسب بهترین نتایج ممکن اتخاذ کنند. در این صورت، طبیعی است تأکید شود که باید میزان مشخصی از عدم اطمینان پذیرفته شود، لذا فرهنگ‌های با گرایش زیاد به پرهیز از شرایط عدم اطمینان برای اجرای این سبک مدیریت مناسب نیستند (بلیک و موتن، 1984). آخرین مسأله در بحث فرهنگ ملی، دیدگاه بلندمدت یا کوتاهمدت است، که احتمال توقف مشارکت را در قالب فشارهایی جهت کسب نتایج تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. مطالعاتی که در رابطه با نتایج مدیریت مشارکتی انجام شده، مبین این نکته است که انتظار نتایج سریع و آنی داشتن از اجرای این سبک مدیریت غیرممکن است. خصوصاً این‌که سازگاری و توافق با این سبک نیازمند ارتقای زیاد سطح آموزش، تغییرات سیستم اطلاعاتی، سیستم جبران خدمات پرسنل و سایر موارد است. پس نمی‌تواند فوراً صورت گیرد. در این حالت فرهنگ‌هایی با گرایش کوتاهمدت، بستر مناسبی برای توفیق مدیریت مشارکتی نیستند.

به عنوان یک نتیجه باید گفت که سازمان قبل از تصمیم‌گیری جهت اجرا یا عدم اجرای مدیریت مشارکتی می‌بایست تحلیل قبلی و مقدم فرهنگ خود را مد نظر قرار دهد. در صورتی که فرهنگ سازمانی موانعی در راه اجرای مدیریت مشارکتی ایجاد کند، سازمان باید از خود بپرسد که آیا ایجاد تغییراتی در فرهنگ آن مناسب است یا خیر؟ زیرا فرهنگ نتیجه یک فرایند اجتماعی پیچیده بوده لذا تغییر آن نه ساده و نه سریع است اما غیرممکن نیز نمی‌باشد (شرکت، 1384).

نتیجه این‌که برای افزایش هوش سازمانی، استفاده از مدیریت مشارکتی و ترویج فرهنگ مشارکت ابزار قدرتمندی محسوب می‌شود. استفاده از سبک‌های مدیریت و رهبری مشارکتی به معنای واقعی باعث رشد کارکنان شده و حس تعلق و وابستگی آنها به سازمان را افزایش می‌دهد. درک صحیح مدیران از مشارکت و اعتقاد به آن، به کارگیری درست آن در ابعاد مختلف سازمان موجب می‌شود تا کارکنان از کار کردن در سازمان احساس اقتدار و غرور کرده و خود را در موفقیت یا شکست سازمان مؤثر بدانند. لذا در آنها حس همدلی و همبستگی ایجاد می‌شود و اطلاعات، دانش و آموخته‌های خود را با دیگران مبادله کرده و در انجام امور یکدیگر را کمک می‌کنند. در این سازمان‌ها کارکنان در شناسایی مسائل مهم، طراحی راهبردها و برنامه‌ها مشارکت کرده و از اهداف سازمان و وظایف خود درک صحیحی دارند.

## منابع

- الوانی، مهدی، (1380)، مدیریت عمومی، چاپ بیست و هفتم، تهران: انتشارات نی.
- پلونکت، لورن و فورنیه، رابرت (1383)، مدیریت مشارکت‌جو، اجرای سپردن اختیار، ترجمه محمدعلی طوسی، چاپ سوم، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- در داری، نوروز (1371)، مدیریت کیفی جامع، مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، تهران شماره 14، سال سوم.
- رهنورد، فرج‌اله (1380)، مدیریت مشارکتی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شرکت، امید، (1384) مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره 160.
- شیخ‌محمدی، مجید و تولیت‌زاده، محمدرضا (1380)، مدیریت مشارکتی براساس نظام پیشنهادها، تهران: انستیتو ایز ایران.
- شیخ‌محمدی (1380)، مدیریت مشارکتی و کاربرد آن در سازمان، تهران: انتشارات امین آذر.
- صادقی‌فرد، ناصر نقوی، سیدعلی، (1382)، تهران مدیریت مشارکتی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- صراف‌زاده، اصغر و علی پناهی، علی، (1382)، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، تهران انتشارات میر.
- کواری، سید حبیب‌اله، (1386) بررسی عوامل تسهیل‌کننده و محدودکننده در اجرای مدیریت مشارکتی از دید مدیران و پرسنل واحدهای منتخب دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال 1386، معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز.
- گفتارهایی پیرامون مدیریت مشارکتی، اداره مطالعات و بازاریابی بانک رفاه، <http://www.bankrefah.ir/fa/research/suggestions/sa03.asp>
- مرکز آموزش مدیریت دولتی، (1380)، آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مورگان و شوستر، (2001)، مدیریت مشارکتی، تهران.
- Blake, R. And Mouton, j. (1984) "surviving crises through participative Management, international Management, FEBR, PP.9-10.



## فصل هفتم

### ساختار سازمانی



## 7-1- مقدمه

هر گاه گروهی از افراد در سازمان به کار و فعالیت سازمان یافته بپردازند در صورتی که فاقد مجموعه قوانین مدون جهت انجام امورشان باشند، دچار مشکل شده و در فعالیت‌های یکدیگر اختلال ایجاد می‌کنند. اما اگر آنها جهت رسیدن به هدف‌ها و تحقق مأموریت‌های مورد نظر، خود را سازمان داده، مسئولیت‌ها و وظایف را به خوبی تقسیم بیم کنند مجموعه‌ای از قوانین را جهت تعامل با یکدیگر و پاسخگویی به محیط تدوین کنند، کارها بهتر انجام می‌شود. البته هر ساختار سازمانی که تصور کنید، همان طور که زمینه مساعدی برای فعالیت‌ها را فراهم می‌سازد، محدودیت‌های را نیز به همراه خواهد داشت.

وقتی طراحی سازمان و ساختارهای آن، سیستم‌ها و روش‌ها، فرایندها، خطمشی‌ها، قوانین و مقررات و سیستم پاداش به گونه‌ای است که سازمان قادر به دسترسی به مأموریت‌های خود نیست، به تغییرات و اصلاحات تعدیل کننده نیاز دارد. در یک سازمان هوشمند، سیستم‌ها به گونه‌ای طراحی و مشخص شده‌اند که همه کارکنان را برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌ها قادر می‌سازد. طراحان و رهبران می‌کوشند تا اغلب تناقضات را برطرف کرده و ساختاری همسو و متجانس طراحی کنند.

## 7-2- ساختار سازمانی

سازمان‌ها برای هماهنگی فعالیت‌های کارکنان و کنترل اعمال آنها، ساختارهایی را ایجاد می‌کنند. سازمان موفق سازمانی است که با توجه به استراتژی و شرایط خاص خود، ساختاری صحیح را طراحی کرده باشد. استونر<sup>1</sup> معتقد است ساختار سازمانی به تقسیم کار، روابط بین بخش‌ها و سمت‌های مدیریتی می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه وظایف یا فعالیت‌ها با یکدیگر مرتبط هستند. هال<sup>2</sup> ساختار سازمانی را «توزیع یا تقسیم وظایف در سطوح مختلف، تخصیص پست‌های سازمانی و تعیین مسئولان مربوطه» (نجف‌بیگی، 1379، 85) تعریف کرده است. به طور کلی ساختار سازمانی چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی

---

1- J. A. F. Stoner

2- R. H. Hall

است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند. ساختار سازمانی مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخصی تقسیم می‌کند و هماهنگی میان آنها را فراهم می‌کند. ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد و صرفاً یک ساز و کار هماهنگی نیست بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. به وسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می‌شود. ساختار سازمان به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیرانی را می‌شناساند که از آنها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، از وظایف ساختار سازمانی است.

رابینز (1983، ص 194) ساختار سازمان را متشکل از عناصر سه‌گانه پیچیدگی<sup>1</sup>، رسمیت<sup>2</sup> و مرکزیت<sup>3</sup> می‌داند:

پیچیدگی عبارت است از میزان تفکیک، تمایز و گوناگونی موجود در سازمان (میزان تقسیم کار، گروه‌بندی وظایف و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمانی)، رسمیت اشاره می‌کند به میزان پایبندی و اتکای سازمان به قواعد، مقررات و رویه‌ها برای هدایت رفتار کارکنان سازمان و مرکزیت دلالت دارد بر محل استقرار قدرت و اختیار تصمیم‌گیری در سازمان.

دقیق‌تر از آن استونر (1983، ص 262) ساختار سازمان را به کمک اجزاء و عناصر پنجگانه زیر توصیف می‌کند.

**1- تخصصی کردن فعالیت‌ها،** یعنی مشخص کردن وظایف کاری فردی و گروهی در تمام سازمان (تقسیم کار) و ترکیب و جمع‌بندی آنها به صورت واحدهای کاری (تشکیل دوایر یا گروه‌بندی وظایف).

**2- استاندارد کردن فعالیت‌ها،** یعنی تعیین رویه‌هایی که از طریق اعمال آنها بتوان قابلیت پیش‌بینی فعالیت‌های سازمان را تضمین کرد. بسیاری از این رویه‌ها (مثل نمودار سازمانی) از راه رسمیت بخشیدن به فعالیت‌ها و روابط درون سازمان ایجاد می‌شود. استاندارد کردن عبارت است یک شکل و یک دست کردن امور و فعالیت‌ها. در سازمان‌ها به این منظور از شرح وظایف، دستورالعمل عملیات، قواعد و مقررات

1- Complexity

2- Formalization

3- Centralization

استفاده می‌کنند. گزینش، توجیه و پرورش کارکنان طبق برنامه‌ریزی‌های رسمی صورت می‌گیرد و عملکرد و بازده سازمانی از طریق نظام‌های رسمی و برنامه‌ریزی و نظارت، استاندارد می‌شود.

**3- هماهنگ کردن فعالیت‌ها،** یعنی ایجاد رویه‌هایی که با استفاده از آنها، فعالیت‌های واحدها و گروه‌های سازمانی صورت گیرد. هر چند در شرایط پیچیده باید به تمهیدات و تدابیر دیگر نیز اندیشید.

**4- متمرکز و نامتمرکز کردن تصمیم‌گیری،** یعنی تعیین مرکز یا قرارگاه قدرت تصمیم‌گیری در سازمان، در یک ساختار سازمانی متمرکز تصمیمات، در سطح بالا به وسیله مدیران ارشد یا حتی به وسیله یک مدیر اتخاذ می‌شود. در یک ساختار سازمانی نامتمرکز قدرت تصمیم‌گیری بین افراد بیشتری در سطح میانی و پایین پخش می‌گردد.

**5- اندازه واحد کار،** یعنی تعداد کارکنانی که در یک واحد با هم کار می‌کنند (حیطه نظارت) (علاقه‌مند، 1385، 79).

### 3-7- انواع ساختارهای سازمانی

به طور کلی سازمان‌ها از دو الگو و ساختار پیروی می‌کنند. یکی الگوهای سنتی طبقه‌بندی و دیگری ساختارهای جدید سازمانی.

**جدول 1-7: انواع ساختارهای سازمانی سنتی و جدید**

ساختارهای سنتی سازمانی	ساختارهای جدید سازمانی
1- طبقه‌بندی بر حسب تعداد	1- سازمان بر مبنای پروژه
2- طبقه‌بندی بر حسب زمان	2- سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای
3- طبقه‌بندی بر مبنای وظیفه یا تخصص (هدف) یا فرایند	3- سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی
4- طبقه‌بندی بر حسب منطقه جغرافیایی	4- سازمان با ساخت آزاد
5- طبقه‌بندی بر اساس نوع محصول	5- ساخت سازمانی ماژولار
6- طبقه‌بندی بر اساس ارباب رجوع یا مشتری	6- سازماندهی با ساختار سلولی (مجازی)

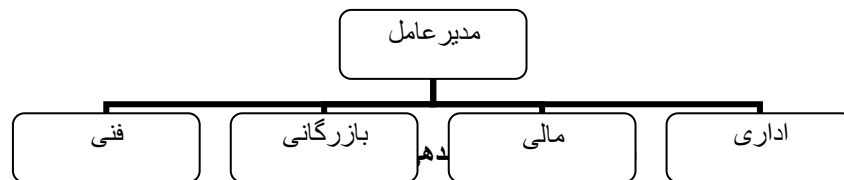
تحقق اهداف و وظایف سازمانی نیازمند طراحی متناسب و صحیح ساختار سازمانی است. مدیران همواره تلاش کرده‌اند تا دائماً از بهترین روش‌های سازماندهی استفاده نمایند تا متناسب با محیط و شرایط سازمانی باشد. هر یک از ساختارهای سازمانی واجد خصوصیتی بوده و دارای مزایا و محدودیت‌هایی می‌باشند. طراح سازمانی در انتخاب ساخت مناسب باید شرایط و موقعیت‌های گوناگون را با توجه به این مزایا و محدودیت‌ها در نظر داشته باشد.

### 3-7-1- شیوه‌های سنتی

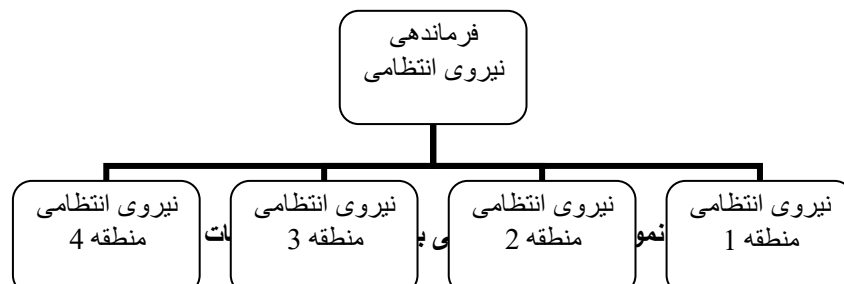
**1- طبقه‌بندی بر حسب تعداد:** در این شیوه، گروه‌بندی و تقسیم وظایف بر مبنای تعداد صورت می‌گیرد مثل دسته‌بندی نیروهای ارتش در قالب دسته، گروه، تیپ و لشکر.

**2- طبقه‌بندی بر حسب زمان:** در این شیوه طبقه‌بندی وظایف بر حسب زمان انجام کار صورت می‌گیرد. در سازمان‌هایی که نوبت کاری و شیفت وجود دارد و افراد و گروه‌های مختلف کارهای مشخص را در زمان‌های مختلف و با روش‌های یکسان انجام می‌دهند از این روش استفاده می‌شود.

**3- طبقه‌بندی بر مبنای وظیفه یا تخصص (هدف) یا فرایند:** در این نوع سازماندهی واحدها بر پایه فرایند کار یا فعالیت شغل‌ها بر حسب کاری که انجام می‌دهند تقسیم‌بندی می‌شوند که در اینجا معمولاً افرادی که وظایف یکسان و یا تخصص خاصی را بر عهده دارند در یک قسمت متمرکز می‌شوند. مثلاً شرکت‌های بازرگانی را بر اساس نوع وظیفه و تخصص می‌توانیم به واحدهای اداری، مالی و بازرگانی تقسیم نماییم.

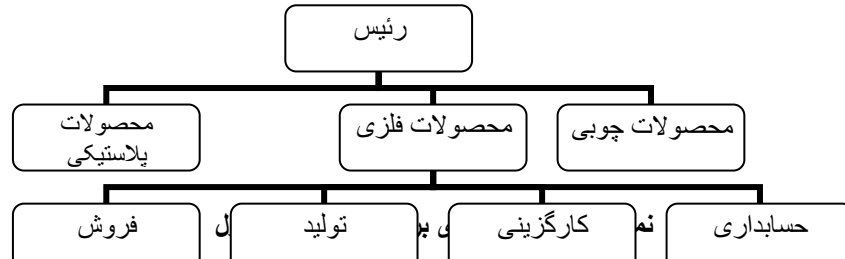


**4- طبقه‌بندی بر حسب منطقه جغرافیایی/ منطقه عملیات:** در طبقه‌بندی بر حسب منطقه عملیات، هر یک از واحدهای سازمانی که زیر نظر مستقیم ریاست سازمان قرار دارد، مسئول رسیدگی به کلیه اموری است که دستگاه در منطقه معینی که حدود جغرافیایی آن مشخص شده است، انجام می‌دهد. مثل نیروی انتظامی و مناطق مختلف شرکت گاز.

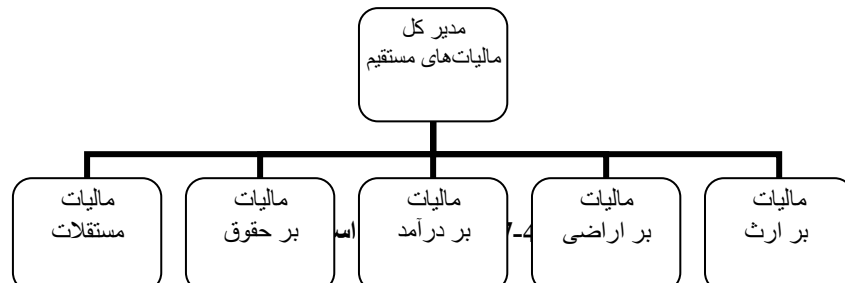


**5- طبقه‌بندی وظایف بر اساس نوع محصول:** در این روش مبنای گروه‌بندی وظایف و تقسیم کار بر اساس نوع محصول و یا نوع خدماتی است که ارائه می‌شود. این کار

اعضاء گروه را قادر می‌سازد که به فعالیت‌های مربوط به تولید کالا یا خدمات خود تمرکز یابند. مثل کارخانه‌ای که سه نوع محصول تولید می‌کند.



6- طبقه‌بندی بر اساس ارباب‌رجوع یا مشتری: بدین معنی که کلیه فعالیت‌هایی که به یک طبقه خاصی از مردم یا مشتری مربوط می‌گردد باید در یک دسته قرار گیرد، مثل: اداره امور مالیاتی.



محدودیت‌های ناشی از ساختارهای سنتی موجب روی آوردن طراحان سازمانی به الگوی جدید گردیده است. مهم‌ترین محدودیت‌های مطرح شامل موارد زیر است:

1- ساخت سنتی بر اساس سلسله مراتب ایجاد گردیده و ارتباط در آن کند و طولانی و فاقد دقت لازم است. مجاری ارتباطی در اغلب موارد عمودی است و امکان ارتباط افقی موجود نمی‌باشد.

2- واحدهای سازمانی در این ساخت مستقل نبوده و برای انجام هدف نهایی نیازمند یکدیگرند. امکان هماهنگی و منظم ساختن این واحدها که هر کدام خود را مسئول تحقق هدف و مأموریت خود می‌دانند، مشکل بوده و در راه تحقق هدف نهایی سازمان ایجاد مانع می‌کند.

3- روابط در ساخت سنتی، فردی است و همواره شخصی به عنوان رئیس، سرپرست و افرادی به عنوان مرئوس و زیردست در مقابل هم قرار دارند و از روابط گروهی و جمعی که افراد را در کنار هم قرار می‌دهد اثری نیست. فرد در رده پائین خود را جدا از رده بالاتر احساس می‌کند و هیچ گونه تعلقی بین مراتب سازمانی به جز رابطه رسمی سلسله مراتبی وجود ندارد.

- 4- در ساختار سنتی برای هر وظیفه‌ای یک واحد ایجاد شده و تخصص‌ها در خانه‌های سازمانی ثابت محبوس شده‌اند. در چنین وضعیتی جابه‌جایی نیروهای تخصصی به سهولت امکان‌پذیر نبوده و در بسیاری از زمان‌ها این وضع منجر به هدر رفتن منابع و بیکاری مزمن نیروها می‌شود.
- 5- از سوی دیگر مدیران و کارکنان در این ساختار تنها در یک رشته خاص که مأموریت و وظیفه واحد آنهاست تجربه و آگاهی پیدا می‌کنند و از سایر تخصص‌ها در واحدهای دیگر بیگانه می‌مانند، و این امر سدی در راه پرورش کارکنان و مدیران سازمان و آمادگی برای قبول مشاغل در رده‌های بالاتر می‌باشد.
- 6- ساختار سنتی انعطاف‌پذیر نبوده و در مقابل تغییرات محیط به کندی واکنش نشان می‌دهد. بدین ترتیب توسعه و پیشرفت سازمان و رشد هماهنگ آن با تحولات محیطی دچار اشکال می‌شود.
- 7- در ساختار سنتی به علت تخصصی بودن واحدها، به تدریج نوعی شیفتگی تخصصی در هر واحد ایجاد می‌شود که مآلاً ارتباط و مشارکت بین واحدها را سخت و دشوار نموده و آنها را از هم جدا نگه می‌دارد. در حالی برای تحقق هدف سازمان نیاز به همکاری و روابط نزدیک بین واحدها بسیار زیاد است. در ساختار سنتی هر واحد نقش خود را در سازمان جهت دهنده و تعیین کننده دانسته و آنچنان مشغول و مستغرق در هدف جویی خود می‌گردد که غالباً هدف اصلی سازمان در این میان فراموش می‌شود.
- 8- همچنان که اشاره شده، برای تحقق سازمان همکاری واحدها با یکدیگر ضروری است و در این راه اگر واحدی ضعیف عمل کند و بازدهی لازم را نشان ندهد، این نارسایی بر کل سیستم و بازدهی آن تأثیر سو به جای می‌نهد.
- 9- به علت وابستگی واحدها به هم و اثر زنجیره‌ای عملکردهای آنها بر یکدیگر، هر واحد می‌تواند عدم پیشرفت خود را در رابطه با ضعف عملکرد واحد دیگری توجیه کند و بدین ترتیب حسابرسی مسئولیت‌ها به سادگی مقذور نباشد. به منظور غلبه بر این مشکلات و نارسایی‌ها که با گسترش و بزرگ شدن سازمان‌ها و پیچیده‌تر شدن محیط آنها به نحو حادثتری مطرح می‌شود، الگوی جدیدی در ساختار سازمانی طراحی و ارائه شده است که اجمالاً مورد بررسی قرار می‌گیرند (الوانی، 1383).

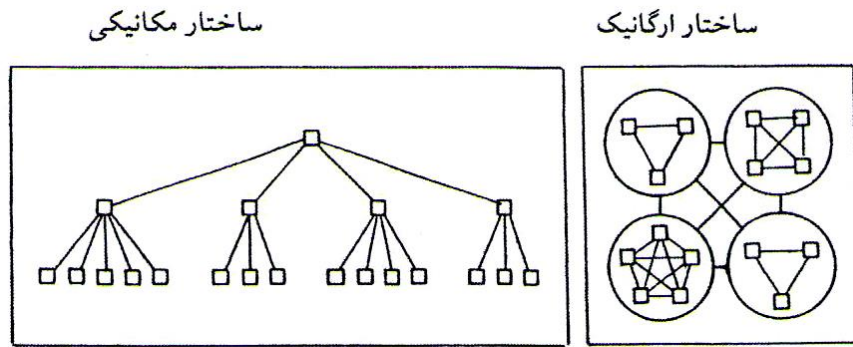
### 7-3-2- ساختارهای نوین

#### 7-3-2-1- ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی

برنز و استاکر سازمان‌ها را به مکانیکی و ارگانیکی (پویا) طبقه‌بندی کرده‌اند. در سیستم‌های مکانیکی فعالیت‌های سازمان به اجزای تشکیل دهنده و وظایف تخصصی تقسیم می‌شوند و اهداف هر فرد و واحد سازمانی به اجزای تشکیل دهنده و وظایف تخصصی تقسیم می‌شوند و اهداف هر فرد و واحد سازمانی دقیقاً توسط مدیران بالای

سازمان تعریف می‌گردد. مثال روشن در این مورد، تصویری از نظام بوروکراتیک مکتب کلاسیک و رعایت سلسله مراتب دستوردهی در آن است. در مقابل در سیستم-های پویا، کارکنان معمولاً به صورت گروهی کار می‌کنند تا به صورت فردی. در این سیستم تأکید کمتری بر دریافت دستور از مدیر است (برنز و استاکر، 1994، 119-126).

استیفن رابینز تفاوت ساختارهای مکانیکی و ارگانیک را این گونه بیان می‌کند:



- \* واحد‌ها در سطح افقی پراکنده‌اند.
- \* روابط بسیار دقیق و انعطاف‌ناپذیرند.
- \* شرح وظایف مشخص است.
- \* امور رسمی است و کارها بسیار استاندارد می‌باشند.
- \* کانالهای ارتباطی رسمی است.
- \* سیستم تصمیم‌گیری متمرکز است.

- \* پراکندگی در سطح افقی اندک است.
- \* همکاری و اشتراک مساعی (هم‌افقی) و هم‌عمودی زیاد است.
- \* وظایف انعطاف‌پذیرند.
- \* امور زیاد رسمی نیستند و کارها استاندارد نمی‌باشند.
- \* ارتباطات غیر رسمی است.
- \* سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است.

شکل 1-7: تفاوت ساختارهای مکانیکی و ارگانیک

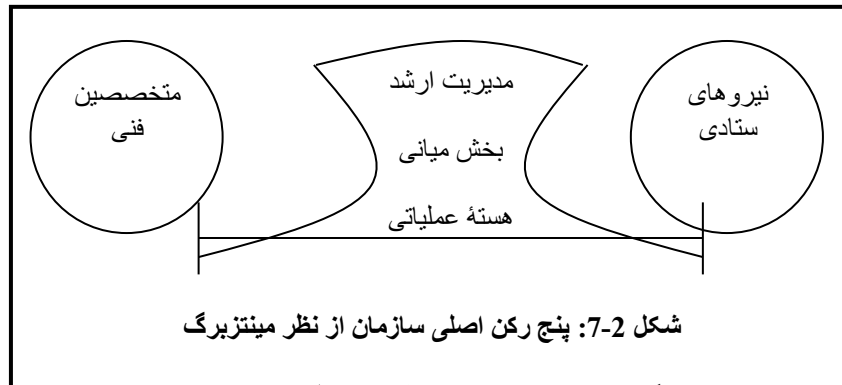
همان‌گونه که شکل 1-7 نشان می‌دهد، ساختارهای مکانیکی انعطاف‌ناپذیرند. در آنها سلسله مراتب اختیارات به شدت رعایت می‌شود و می‌توان بر اساس آن امور را هماهنگ کرد. از سوی دیگر، یک ساختار ارگانیک انعطاف‌پذیر است و برای ایجاد هماهنگی باید ارتباط دائمی برقرار باشد و امور پیوسته تعدیل گردند.

### 7-2-3-2- طرح پنجگانه مینتز برگ<sup>1</sup>

گرچه برای طبق‌بندی سازمان از دو واژه مکانیکی و ارگانیک زیاد استفاده شده است. اما این صفت‌ها بسیار کلی هستند و بیشتر جنبه انتزاعی و تجربیدی دارند. به گونه‌ای که نمی‌توان مقدار زیادی از روش‌های عملی را توجیه کرد. اما هنری مینتز

1- Henry Mintzberg

برگ توانسته است در طبقه‌بندی ساختار سازمانی طرح غنی‌تری ارائه کند. مینتز برگ اظهار می‌کند که هر سازمان از پنج بخش اصلی تشکیل شده است. این پنج بخش در شکل 2-7 نشان داده شده‌اند. او آنها را به این صورت تعریف کرد:



- 1- هسته عملیاتی: کارکنانی که در رابطه با تولیدات (کالاها یا خدمات) اصلی شرکت کارهای اصلی را انجام می‌دهند.
  - 2- مدیریت ارشد: مدیرانی که در رأس هرم قرار می‌گیرند و کسانی که مسئولیت کل سازمان را بر عهده دارند.
  - 3- مدیریت رده میانی: مدیرانی که بین هسته عملیاتی و مدیریت ارشد سازمان ارتباط برقرار می‌کنند.
  - 4- متخصصین فنی: تحلیل‌گرانی که عهده‌دار استانداردهایی در سازمان می‌باشند.
  - 5- متخصصین ستادی: کسانی که وظیفه ستادی و پشتیبانی دارند و در رابطه با فعالیت‌های سازمان، خدمات کمکی ارائه می‌کنند.
- هر یک از این پنج رکن می‌تواند سازمان را تحت سلطه خود در آورد. با توجه به رکنی که سازمان را تحت کنترل خود قرار می‌گیرد ساختار سازمان به گونه خاصی در خواهد آمد. بنابراین با توجه، به دیدگاه مینتز برگ، پنج نوع ساختار سازمانی وجود دارد و هر یک از آنها به رکنی تعلق دارد که بر سازمان حاکم است.
- اگر «هسته عملیاتی» بتواند سازمان را تحت کنترل خود در آورد، سیستم تصمیم‌گیری غیر متمرکز خواهد بود. این امر باعث می‌شود که در سازمان «دیوانسالاری حرفه‌ای»<sup>6</sup> به وجود آید. اگر «مدیریت ارشد» بر سازمان حاکم باشد، در آن صورت

---

1- Operating core  
 2- Strategic Apex  
 3- The middle line  
 4- Techno structure  
 5- The support staff  
 6- Professional bureaucracy

سیستم کنترل متمرکز و دارای یک ساختار ساده می‌شود. اگر کنترل سازمان در دست مدیران رده میانی سازمان باشد، سازمان دارای تعداد زیادی بخش یا واحد مستقل خواهد شد و ساختار آن بر همان اساس قرار می‌گیرد (یعنی ساختار مبتنی بر واحدهای مستقل یا ساختار بخش). ولی اگر متخصصین فنی و تحلیل‌گران متخصص بر سازمان حاکم باشند، سیستم کنترل به صورت استاندارد در خواهد آمد و سازمان دارای ساختاری می‌شود که آن را دیوانسالاری مکانیکی<sup>1</sup> می‌نامند. سرانجام، در مواردی که نیروهای ستادی بر سازمان حاکم شوند، کنترل به صورت نوعی سازش و تعدیل کردن رفتارها اعمال می‌شود که در نتیجه متخصص سالاری<sup>2</sup> به وجود می‌آید (را بینز، به نقل از پارسائیان و اعرابی، 1374). متخصص سالاری یا ادھوکراسی بیشتر مناسب سازمان‌هایی است که پروژه‌های گوناگون در پیش دارند و برای انجام هر پروژه باید از کارشناسان، متخصصان و نیروهای انسانی استفاده نمایند و صرفاً به منظور اجرای طرح مورد نظر ساختار لازم را ایجاد می‌کند.

### 7-3-2-3- سازمان بر مبنای پروژه<sup>3</sup>

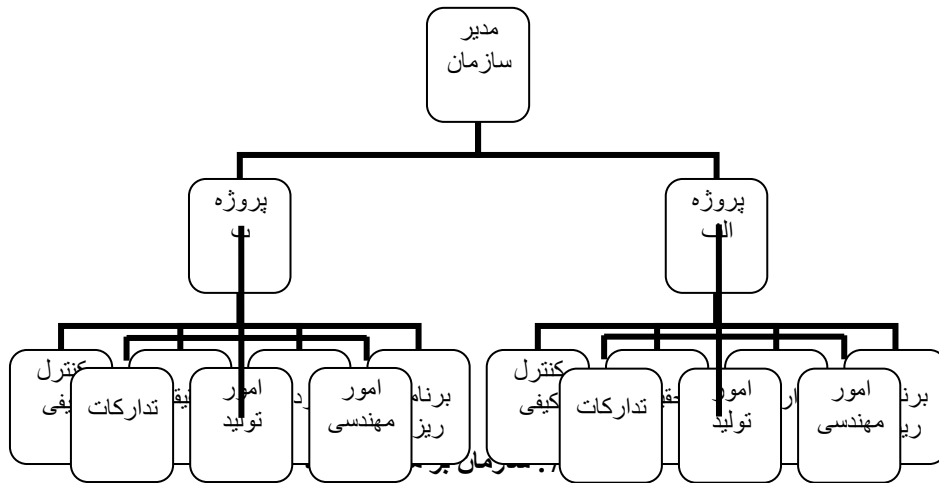
در سازمان‌هایی که هدف و مأموریت آنها را می‌توان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های بالنسبه مستقلی اجرا نمود، این ساخت سازمانی قابل استفاده و مفید است. در سازمان بر مبنای پروژه به تعداد پروژه‌های موجود در سازمان می‌توان واحدهای مستقلی را ایجاد کرد. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه‌های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر، پروژه خود را مستقلاً به انجام رسانند. در سازمان بر مبنای پروژه، سازمان به واحدهای پروژه‌ای کوچکتر تقسیم می‌شود و به این جهت مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. در ساخت پروژه‌ای واحدهای نسبتاً مستقلی در قالب پروژه‌ها ایجاد می‌شوند که دارای واحدهای مورد نیاز بوده و قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. همکاری واحدها در داخل پروژه لازم است، ولی کمک واحدهای خارجی چندان مورد نیاز نبوده و نقش تعیین کننده‌ای در عملکرد واحد پروژه‌ای ندارند.

در ساخت پروژه‌ای، ضعف یک واحد کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد و مسأله حسابرسی مسئولیت‌ها در پروژه به سادگی قابل پیگیری است. در ضمن سنجش و مقایسه واحدهای پروژه‌ای با توجه به امکانات و منابع مصروفه به وسیله آنها امر ارزیابی را با سهولت بیشتری امکان‌پذیر می‌سازد.

1- Mechanic bureaucracy

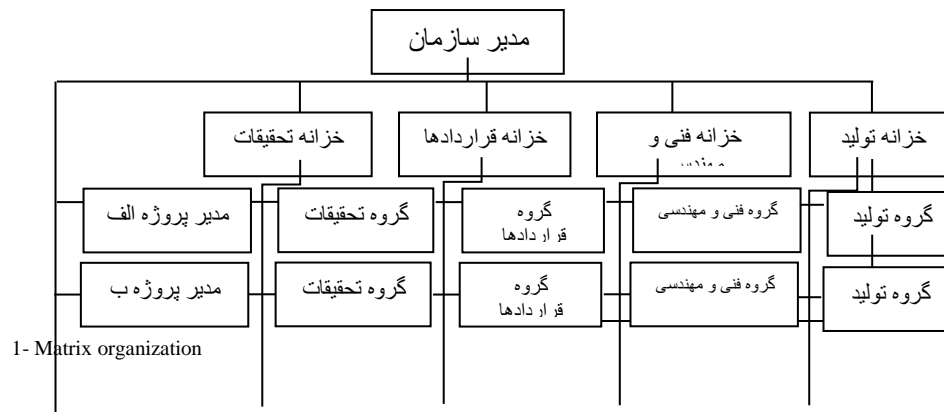
2- Adhocracy

3- Project Organization



7-3-2-4- سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای<sup>1</sup>

سازمان بر مبنای وظیفه (از ساختارهای سنتی) و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریسی را به وجود می‌آورند. در ساختار ماتریسی نیروهای متخصص سازمان در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند، این خزانه‌ها که با توجه به نوع فعالیت‌ها و گستردگی سازمان تعیین می‌شوند، تحت نظر مدیر سازمان قرار دارند و از نظر سازماندهی تقریباً نوعی سازمان بر مبنای وظیفه می‌باشند. هر گاه برای اجرای برنامه‌ای، سازمان احساس نیاز کند، یک سازمان پروژه‌ای موقت تشکیل می‌دهد که افراد آن از خزانه‌های تخصصی تأمین می‌گردند و زمانی که برنامه خاتمه یافت افراد مذکور به خزانه‌های خود باز می‌گردند. کارکنان در خزانه‌های تخصصی تحت نظر مدیران واحدهای تخصصی هستند ولی به هنگام اجرای پروژه‌ها در اختیار مدیر پروژه می‌باشند و زیر نظر وی انجام وظیفه می‌کنند. در این ساختار اصول سنتی سازمان دگرگون شده و تغییر شکل یافته است. برای نمونه از اصل سلسله مراتب و وحدت فرماندهی تخطی شده و جدایی بین واحدهای صف و ستاد از میان رفته است.



1- Matrix organization

## نمودار 6-7: سازمان ماتریس یا خزانه‌ای

سازمان ماتریسی اگر به جا مورد استفاده قرار گیرد دارای مزایای بی‌شماری است. این ساختار سازمانی به علت داشتن انعطاف‌پذیری بسیار زیاد، استفاده حداکثر از نیروها و منابع سازمان را فراهم می‌سازد و از محبوس شدن نیروها در خانه‌های ثابت سازمانی جلوگیری می‌کند. همه پروژه‌ها در ساختار ماتریسی امکان استفاده یکسان و مساوی از منابع و تخصص‌های موجود در سازمان را دارند. ارتباطات عمودی و سلسله‌مراتبی در این ساختار با ارتباطات افقی آمیخته می‌شوند و نوعی روابط گروهی در پروژه‌ها به وجود می‌آید. به عبارت دیگر به کمک این ساختار می‌توان ارتباط نزدیک‌تر و مؤثرتر بین اعضای سازمان را فراهم ساخت. واحدهای صف و ستاد در داخل پروژه‌ها به هم نزدیک شده و بدون احساس جدایی که در ساختار سنتی وجود دارد با نوعی همبستگی گروهی به کار خود ادامه می‌دهند. سازمان ماتریسی به نیازهای محیط متغیر سازمان به خوبی پاسخ داده و به سرعت خود را با محیط هماهنگ می‌سازد.

باید به خاطر داشت که ساختار ماتریسی نوعی سازمان موقت است. بدین معنی که وقتی هدف و مأموریت یک پروژه عملی گردید، بلافاصله سازمان آن پروژه خاص منحل شده و پروژه‌های دیگر که مورد نیاز است جایگزین آن می‌گردد. این یک مزیت است زیرا در ساختار سنتی اگر واحدی به وجود آمد تقریباً محال یا بسیار مشکل است که آن را منحل کنیم.

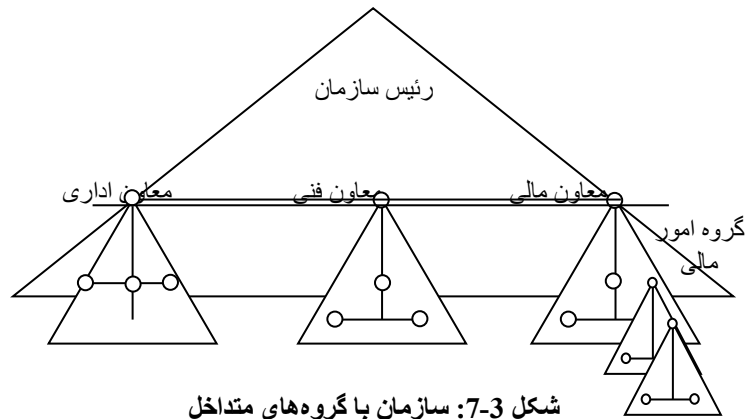
انتقادی که ممکن است در مورد این ساختار مطرح شود احساس عدم ثبات کارکنان است. فردی که این ماه در یک پروژه کار می‌کند و ماه آینده در پروژه دیگری مأمور می‌شود، خود را متعلق به جایی نمی‌داند و از ثبات و امنیتی که در ساختار سنتی برای کارکنان مطرح است بی‌نصیب می‌ماند و ممکن است دچار نابسامانی روحی شود. البته همان‌طور که اشاره شد افراد در ساختار ماتریسی عضو ثابت خزانه‌های تخصصی بوده و از این جهت هیچ‌گونه عدم ثباتی وجود ندارد و در داخل پروژه‌ها نیز اگر دوره آنها خیلی کوتاه نباشد نیاز به تعلق و وابستگی گروهی قابل ارضاء خواهد بود. از سوی دیگر به علت خطوط ارتباطی دوگانه گاهی اوقات مشکلات ارتباطی در این نوع ساختار سازمانی به وجود آمده و تعارض بین مدیران خزانه‌ها و پروژه‌ها ایجاد می‌شود.

7-3-2-5- سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان‌های گروهی<sup>1</sup>

1- Linking- pin organization

منظور از سنجاق اتصال در سازمان با گروه‌های متداخل، اعضای مشترکی است که باعث تداخل و ارتباط

در این ساختار رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در ساختار سنتی می‌گردد. این ساختار در قالب گروه‌هایی که به وسیلهٔ اعضاء مشترک با هم در ارتباط می‌باشند شکل می‌گیرد. به عنوان مثال مدیر یک واحد در واحد خود نقش مدیر و در واحد رده بالاتر نقش عضو را دارد. وجود یک چنین ارتباطی گروه‌ها را به هم پیوند داده و روابط گروهی را جایگزین روابط سلسله مراتبی می‌سازد. شکل 3-7 الگوهای کلی این ساختار را نشان می‌دهد.



به طوری که مشاهده می‌شود در گروه مدیریت، مدیر و سه نفر معاون عضویت دارند و این سه نفر معاون مدیر گروه‌های مالی-اداری و فنی می‌باشند و این روال در کلیه سطوح سازمان مورد عمل می‌باشد. بدین ترتیب در سازمان با گروه‌های متداخل از طریق اعضاء مشترک (کسانی که عضو دو گروه‌اند) نوعی روابط گروهی در کلیه سطوح سازمان ایجاد می‌گردد که مزایایی را در بر دارد.

ایجاد روابط گروهی و پیوند گروه‌ها با هم، بسیاری از مشکلات ساختار سنتی را رفع می‌کند. انتقال اطلاعات و برقراری ارتباط به سادگی و با سرعت و سهولت بین گروه‌ها انجام می‌پذیرد. تصمیمات متخذه در گروه بالاتر به علت وجود عضو مشترک، با نظرات گروه پایین‌تر هماهنگ شده و در نتیجه با تمایل بیشتری مورد پذیرش و عمل قرار

می‌گیرد. وجود اعضاء مشترک در گروه‌ها، همبستگی در سازمان را تقویت نموده و سازمان را به صورت یک گروه بزرگ در می‌آورد. روابط گروهی بر روحیهٔ افراد و انگیزش آنان به کار اثرات مثبتی داشته و عوارض ساختار سلسله مراتبی را کاهش می‌دهد. به طور خلاصه مزایایی که در مورد وجود روابط گروهی، تصمیم‌گیری‌های جمعی و تعلق گروهی در سازمان مطرح شده، به وسیلهٔ این ساختار قابل حصول خواهد

شد.

بعضی بر این ساخت خرده گرفته‌اند که سازمان با گروه‌های متداخل، هیچ تغییر عمده‌ای را در ساخت سنتی نداده، جز آن که خانه‌های معمولی سازمانی را در مثلث-های گروهی محصور ساخته است. گروهی دیگر بر مشکلات ناشی از تصمیم‌گیری-های گروهی و کندی‌های ناشی از آن در این ساخت اشاره کرده‌اند.

### 7-3-2-6- سازمان با ساخت آزاد<sup>1</sup>

این ساخت بسیار انعطاف‌پذیر بوده و شکل خاص و ثابتی به خود نمی‌گیرد، بلکه بر اساس نیازها و تغییرات محیطی به سرعت و سهولت تغییر شکل داده و خود را با انتظارات موجود هماهنگ می‌سازد. در این ساخت بعد از رده‌مدیریت عالی، واحدهای مختلفی در سازمان تشکیل می‌شوند که به صورت غیر متمرکز و با استقلال در تصمیم‌گیری به کار خود ادامه می‌دهند و قدرت تطبیق‌پذیری بسیاری دارند.

سازمان با ساخت آزاد شباهت بسیاری با سازمان‌های ویژه و موقت<sup>2</sup> (ادهوکراسی) دارد که بر خلاف سازمان‌های بوروکراتیک کمتر به ضوابط و قواعد سازمان تأکید داشته و برای انجام هدف‌های ویژه‌ای تشکیل می‌شوند. در این نوع سازمان، افراد بر اساس توانایی‌ها و قابلیت‌های خود صاحب اختیار شده و لزوماً تمامی اختیارات از رأس هرم سازمانی سرچشمه نمی‌گیرد. سازمان ویژه و موقت را می‌توان با خصوصیتی چون گروه‌های کاری موقتی و غیر رسمی، اختیارات غیر متمرکز، تصمیم‌گیری‌های مستقل، انعطاف‌پذیری در مسئولیت‌های شغلی، کنترل‌های عمومی کمتر و کنترل بر نتیجه کار، و اجتناب از قوانین و ضوابط گسترده و غیر قابل انعطاف توصیف نمود. این نوع سازمان‌ها کوششی در جهت تخفیف قید و بندهای سخت بوروکراسی‌ها و توجه به ارزش‌های انسان در سازمان است.

نظر به اهمیت زیاد ساختارهای سازمانی ادهوکراسی در هوش سازمانی و ویژگی این ساختار بیشتر مورد بررسی قرار می‌گیرد. ادهوکراسی به جای طرفداری از ساخت مکانیکی و بوروکراسی اداری، از ساخت آزاد و ضوابط محدود حمایت می‌کند. ساخت سازمانی ویژه، برای انجام کار کلی سازمان بر واحدهای سازمانی کوچک، مردم‌گرا و نسبتاً خودگردان تأکید دارد. در این ساخت گروه‌های کاری تشکیل می‌شوند و بر حسب ضرورت برای انجام مأموریت اعزام می‌گردند. از دید ادهوکراسی هنگامی سازمان مطلوب است که از گروه‌های ویژه تخصصی تشکیل یافته باشد، نه از بخش‌های وظیفه‌ای یا بوروکرات‌های دائمی. ویژگی اصلی این الگوی جدید سازماندهی، همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارهاست و اختیارات به کسانی تفویض می‌شود که به کار ویژه‌ای نزدیک‌ترند.

1- Free From Organization

2- Adhocracy

به طور کلی، فکر زیربنای این نوع سازماندهی این است که تنها با فراهم کردن شرایطی که موجب بروز ابتکارها، حس مسئولیت و همکاری کارکنان شود می‌توان از حداکثر توان افراد بهره‌مند گردید. مطالعات انجام شده (لوروش و مورس، 1974، ص 61-68) در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که هر چه ساخت سازمان به ادھوکراسی متمایزتر است، کیفیت کارها نیز بهبود می‌یابد. ویژگی‌های برجسته ادھوکراسی عبارتند از:

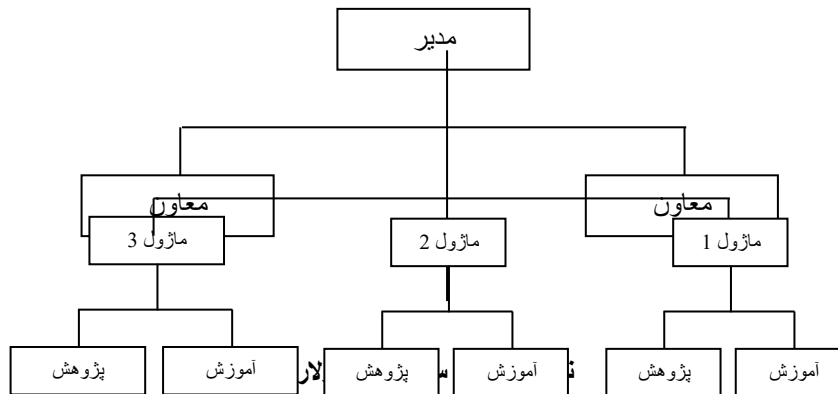
- 1- گروه‌های کاری موقت.
- 2- عدم تمرکز در اختیارات.
- 3- مسئولیت بخشی اقتضایی.
- 4- قوانین و ضوابط محدود.

مطالعه‌ی صدها سازمان نشان می‌دهد (هانت، 1970، ص 30) که سیستم مدیریت بوروکراتیک برای کارهای مشخص نسبتاً ثابت و جاری مناسب است و سیستم مدیریت ادھوکراتیک برای کارهای نامشخص، ناپایدار و غیر جاری، با موفقیت همراه است (رضائیان، 1385، ص 197).

نوع دیگری از ساخت که شباهت‌هایی با سازمان‌های فوق دارد، سازمان با پست-های گروهی است. در این نوع ساخت به جای پست‌های فردی از پست‌های گروهی استفاده می‌شود. به عبارت دیگر در این ساختار سازمانی مشاغل فردی نبوده و گروهی می‌باشند. مشاغل گروهی می‌توانند موجب با مفهوم شدن کار، توسعه و غنای شغلی، رضایت از کار و عملکرد مؤثر گردند. در این ساختار سازمانی کارهایی که انجام آنها به وسیله یک گروه انجام‌پذیر است به صورت یک پست گروهی در نظر گرفته شده و سازمان بر این اساس طرحی می‌گردد (الوانی، 1383، ص 83-74).

### 7-2-3-7- ساخت سازمانی ماژولار (پیمانهای یا پارندی)

در این نوع سازماندهی، سازمان از واحدهای گوناگونی تشکیل می‌شود که هر واحد با ضوابط اجرایی مشخص و مأموریتی که خود، مینیاتوری از مأموریت کل سازمان است به طور مستقل، غیر متمرکز و خود کفا به فعالیت ادامه می‌دهد. در این نوع ساختار، هر یک از واحدها به عنوان یک ماژول (واحد خودکفا)، بر مبنای معیارها و ضوابط اجرایی معینی، عمل می‌کند و به این ترتیب خود واحد با توجه به معیارهای مشخص، عملکرد خویش را مورد نظارت و کنترل قرار می‌دهد و هر گاه مأموریت آن پایان پذیرد، از بین می‌رود و ماژول‌های جدید برای پاسخ‌گویی به نیازهای جدید و مأموریت‌های تازه به وجود می‌آیند.



### 7-3-2-8- سازماندهی با ساختار سلولی (مجازی)

این نوع سازماندهی که اخیراً مطرح شده است ناشی از ویژگی‌های دوران کنونی که آن را عصر دانش، اطلاعات و ارتباطات نامگذاری کرده‌اند حاصل شده است. در این نوع ساختار، افراد از طریق شبکه‌های ارتباطی به صورت On line در سراسر دنیا با هم ارتباط برقرار کرده و در راستای دستیابی به هدف یا اهدافی فعالیت می‌کنند. این دسته از افراد ممکن است به صورت چهره به چهره با هم مواجه نشده باشند اما از طریق

شبکه‌های یاد شده، هر یک به عنوان عضوی از سازمان مورد نظر جهت نیل به اهداف تلاش می‌کنند به عبارتی همکار یکدیگر محسوب می‌شوند.

این نوع ساختار، امروزه در بسیاری از حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، آموزشی و فرهنگی و حتی در امور جزئی زندگی مردم نمایان شده و به سرعت در حال گسترش می‌باشد.

یکی از مهم‌ترین و بارزترین مشخصه‌های این نوع سازمان‌ها وجود انعطاف‌پذیری بسیار زیاد آنها است. در این نوع از شرکت‌ها تمامی شرکا از امتیاز برابر برخوردارند و نسبت به یکدیگر به وسیله به اشتراک‌گذاری اطلاعات، مشتریان و منابع وابسته‌اند. از ویژگی‌هایی همچون داشتن منابع مشترک، نبود مرز، مشارکت برابر، داشتن شرکای غیر ثابت، پراکندگی جغرافیایی و ارتباطات الکترونیک می‌توان به عنوان مشخصه‌های بارز سازمان‌های مجازی نام برد. سازمان‌های مجازی از دیدگاه مشتریان باید یک سازمان واقعی تلقی شوند.

شرکت‌های اینترنتی را نیز می‌توان گونه‌ای دیگر از سازمان‌های اینترنتی دانست، زیرا این شرکت‌ها به طور کلی وجود فیزیکی ندارند و ارتباط شرکت با مشتریان از طریق اینترنت صورت می‌گیرد.

سازمان‌های مجازی نوعی همکاری بین سازمان‌ها، شرکت‌ها، گروه‌ها و اشخاص

به وجود می‌آورد. اسکات (1998) درباره سازمان‌های امروزی معتقد است که پیچیدگی، عدم قطعیت و گستردگی ارتباطات داخلی جزو مشخصات محیطی کسب و کار سازمان‌های امروزی است. سازمان‌های مجازی پیچیدگی و عدم قطعیت را با همکاری و هماهنگی در یک شبکه سازمانی به حداقل می‌رسانند و از این طریق می‌توانند در دنیای کسب و کار امروزی باقی بمانند. پس به طور کلی سازمان مجازی شبکه‌ای موقت از شبکه‌های مستقل است که می‌تواند به سرعت از فرصت‌ها استفاده کند (تدبیری، رزقی رستمی، 1384، ص 152-150).

#### 7-4- عوامل اقتضایی تعیین کننده ساختار

بدیهی است که ساختار سازمانی و اجزاء و عناصر تشکیل دهنده آن باید با هدف-ها، منابع و محیط درونی و بیرونی سازمان همساز و هم‌نوایی داشته باشد. برخی از عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی که رابینز از آنها با عنوان عوامل اقتضایی یاد کرده است. شامل: استراتژی، اندازه یا بزرگی سازمان، تکنولوژی و محیط می‌باشد. حال این پرسش مطرح است، تحت چه شرایطی، هر یک از این عوامل در تعیین ساختار سازمانی نقش اصلی ایفا می‌کنند؟ به بیانی دقیق‌تر، در چه شرایطی می‌توان انتظار داشت که ساختار مکانیکی و در چه زمانی ساختار ارگانیک کاربرد بیشتری داشته باشد؟

- استراتژی: این نظریه که استراتژی تعیین کننده نوع ساختار است، بر اساس چنین دیدگاهی قرار دارد که مدیران سازمان‌ها، بر اساس تغییراتی که در استراتژی رخ می‌دهد، ساختار سازمان خود را تغییر می‌دهند. سازمان‌هایی که در پی نوآوری و خلاقیت هستند، ساختار انعطاف‌پذیر را برتر می‌شمارند. سازمان‌هایی که می‌کوشند تا هزینه عملیاتی خود را به پایین‌ترین سطح برسانند، باید بکوشند تا کارایی خود را به بالاترین حد برسانند و در این راه ساختار مکانیکی مفید واقع خواهد شد. سازمان‌هایی که استراتژی خود را بر پایه تقلید از دیگران می‌گذارند، باید از ساختاری استفاده کنند که از هر دو ویژگی مکانیکی و ارگانیک بر خوردار باشد.

نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که استراتژی نمی‌تواند بر ساختار واحدهای فرعی درون سازمان اثرات شدید بگذارد. گذشته از این، در سازمان‌های خدماتی و غیرانتفاعی مثل بیمارستان‌ها، مؤسسات آموزشی و سازمان‌های دولتی نمی‌توان رابطه‌ای بین استراتژی و ساختار تعیین کرد.

- اندازه یا بزرگی سازمان: هر قدر یک سازمان بزرگتر باشد، یعنی تعداد کارکنان یا اعضای آن بیشتر باشد، احتمال بیشتری هست که آن سازمان از ساختار مکانیکی استفاده کند. تدوین قوانین و مقررات در مقیاس بسیار وسیع، تنها زمانی معقول خواهد بود که سازمان بخواهد فعالیت تعداد زیادی کارگر کارمند را هماهنگ سازد. به همین شیوه، اگر اساس فرض خود را بر این بگذاریم که در هر سازمان توان هر مدیر

محدود است و تنها فعالیت تعداد معینی از اعضا را می‌تواند تحت نظارت داشته باشد، در آن صورت باید گفت که با افزایش تعداد کارکنان، سازمان، باید تعداد بیشتری مدیر استخدام کند تا بر کارهای آنان نظارت کنند. این روند موجب پیچیدگی سازمان خواهد شد.

ولی نباید انتظار داشت که رابطه بین اندازه یا بزرگی سازمان و ساختار آن (در هر دامنه‌ای از فعالیت) به صورت یک خط مستقیم باشد و این بدان سبب است که اگر یک سازمان به صورت نسبی بزرگ شود، مثلاً تعداد کارکنان آن از 1500 به 2000 نفر برسد، ساختار سازمانی آن تا حد زیادی به سوی روند مکانیکی میل خواهد کرد و از چنان ویژگی‌هایی برخوردار خواهد شد. بنابراین افزودن 500 عضو به سازمانی که تنها 100 عضو دارد، باعث خواهد شد تا میزان پیچیدگی آن به شدت افزایش یابد و ناگهان همه فعالیت‌ها رسمی و کارها استاندارد شود. ولی اگر به سازمانی که 100.000 نفر عضو دارد، 500 نفر اضافه شود، چنین اقدامی نمی‌تواند اثرات چندانی بر ساختار آن داشته باشد.

- **تکنولوژی: مدارک و شواهد موجود نشان می‌دهد، در سازمان‌هایی که از تکنولوژی یکنواخت استفاده می‌کنند، نوع ساختار مکانیکی است، ولی ساختار ارگانیک برای سازمان‌هایی مناسب است که در محیطی بسیار نامطمئن واقع شده‌اند و تکنولوژی آنها یکنواخت نیست. ولی نباید انتظار داشت که تکنولوژی بر همه اجزای سازمان اثرات یکسانی داشته باشد.**

هر قدر یک دایره یا واحد سازمانی به هسته مرکزی عملیاتی نزدیکتر باشد، بیشتر تحت تأثیر تکنولوژی آن قرار خواهد گرفت و از این رو، در تعیین نوع ساختار سازمانی، تکنولوژی نقش مشخص‌تر و مهم‌تری ایفا می‌کند.

- **محیط:** آیا هر سازمانی که در محیطی نامطمئن و پویا فعالیت می‌کند، الزاماً باید ساختاری ارگانیک داشته باشد؟ پاسخ منفی است. این که آیا در تعیین ساختار سازمانی محیط نقش مهمی دارد یا خیر، باید دید که یک سازمان تا چه اندازه به محیط خود وابستگی دارد. هر گاه میزان وابستگی سازمان به محیط کم باشد با وجود این که در محیطی نامطمئن واقع شود می‌تواند ساختار مکانیکی خود را حفظ کند (پارسائیان و اعرابی، 1370، ص 842-840).

### سخن پایانی

ساختار سازمانی مناسب، یعنی ساختار همسو و متجانس نقش مهمی در هوش سازمانی دارد. استفاده از ساختارهای سنتی، یا مکانیکی و حتی ارگانیکی بدون توجه به شرایط از کارایی چندانی برخوردار نیست. به طور کلی ساختار سازمانی مؤثر در ارتقاء هوش سازمانی ساختاری است که:

- با مأموریت‌های کلیدی و رسالت سازمان تناسب داشته باشد.
- اختیار و مسئولیت در حد ممکن تا پایین‌ترین سطح سازمان تفویض شده باشد.
- تصمیم‌گیری‌ها به صورت مشارکتی و غیر متمرکز انجام گیرد.
- سیاست‌ها، فرایندهای انجام کار و مقررات سازمان همسو و هماهنگ بوده و با اولویت‌های کلیدی سازمان هماهنگ باشد.
- بخش‌ها و واحدهای سازمان به گونه‌ای طراحی شود که امکان همکاری و هماهنگی بین آنها پیش‌بینی شده باشد.
- سازمان غیر رسمی در راستای سازمان رسمی و هماهنگ با آن هدایت شود.

## منابع

- الوانی، سید مهدی (1383). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ بیستم.
- تدبیری، سیروس و رزقی رستمی، علیرضا (1384). سازمان و مدیریت (دیدگاه‌ها و اصول)، ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر.
- رابینتز، استیفن پی، (1374). مدیریت رفتار سازمانی، جلد سوم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رضائیان، علی (1385). اصول مدیریت، چاپ هجدهم، تهران، انتشارات سمت.
- علاقه‌بند، علی (1385). مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
- نجف بیگی، رضا (1379). سازمان و مدیریت، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- Mintzberg, Henry. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations N.J: Prentice hall.
- Robbins, Stephen P.(1983), The Administrative Process, New Delhi, Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P.(1990). Organization Theory: Structure, Design, and Application, 3 rd ed. Englewood cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Stoner, James. (1983). A management, new Delhi, Prentice- Hall.



## فصل هشتم

### فناوری اطلاعات و ارتباطات



## 8-1- مقدمه

در جهان پر شتاب و پیچیده امروز، در هر تحول و حرکت جدیدی نیازها و مسائل جدید و بعضاً پیچیده‌ای به چشم می‌خورد که پاسخ‌گویی و پیدا کردن راه‌حل آنها بدون بهره‌گیری از رویکردهای جدید و تکنولوژی و ابزارهای نو امکان‌پذیر نیست. یکی از فناوری‌های جدید که هر روز بر اهمیت و جایگاه آن در جوامع به ویژه سازمان‌ها افزوده و جنبه استراتژیک و راهبردی پیدا کرده، فناوری اطلاعات و ارتباطات است. در سال‌های اخیر فناوری اطلاعات و ارتباطات نه تنها عامل عمده توانمندسازی سازمان‌هاست، بلکه میزان توسعه یافتگی در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات را می‌توان به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی توسعه یافتگی و هوش سازمانی سازمان‌ها قلمداد کرد.

حدود نیم قرن پیش، در حوالی سال 1950 باور عمومی و اعتقاد غالب این بود که بازار آن معجزه جدید، یعنی کامپیوتر، صرفاً ارتش و محاسبات علمی و فی‌المثل اخترشناسی خواهد بود. اما معدودی از ما، و واقعاً معدودی در آن زمان، استدلال می‌کردند که کامپیوتر کاربردهای عمده خود را در فعالیت‌های تجاری و صنعتی خواهد یافت و بر آنها تأثیر خواهد گذارد (دراکر، 1999). اما امروز همه متفق‌القولند که کامپیوتر، بیش از هر چیزی، تأثیر و زودرس‌ترین تأثیرات را بر خط مشی‌ها، سیاست‌گذاری‌ها، استراتژی‌ها و تصمیمات تجاری، صنعتی، آموزشی، اجتماعی و فرهنگی گذارده است.

به نظر گیتس فناوری اطلاعات، اطلاعاتی به مدیریت می‌دهد که او را به فهم عمیق‌تر کسب و کار کمک می‌کند و این که در کجا می‌تواند رقابت کند و بازار بزرگ بعدی چیست. در صنعت، اطلاعات باید جایگزین موجودی انبار شود. روان بودن جریان اطلاعات برجسته‌ترین ویژگی سازمان‌ها در عصر دیجیتالی است. روان بودن اطلاعات در سازمان همچون خون در رگ‌ها، راه‌حل‌های فردی و گروهی فراوانی را برای مشکلات سازمان با خود به همراه می‌آورد. ابزارهای دیجیتالی راه آسان دستیابی، پخش و به کارگیری اطلاعات را بسیار هموار کرده است (بینش، 1384، ص 21).

## 8-2- تاریخچه فناوری اطلاعات

قرن‌هاست که دانشمندان تلاش می‌کنند تا مدارک، کتاب‌ها، اسناد و هر آن چه را گواهی بر اندیشه و دانش بشری است برای دسترسی آسان‌تر و در اختیار گذاشتن تعداد

بیشتری از افراد سازماندهی کنند. سازماندهی چنین فعالیت‌هایی قواعد خاص خود را دارد. این قواعد از زمانی شکل گرفت که بشر اندیشه‌های خود را بر لوح گلی می‌نگاشت.

آغاز فعالیت‌های سازمان یافته در ثبت و ضبط مطالب را باید در تاریخ کتابخانه‌ها جستجو کرد. کهن‌ترین پیشینه مستند سازی مربوط به سومریان است که مطالب خود را به سنگ حک می‌کردند. قرن هجدهم نقطه عطفی در تاریخ مستندسازی و درخشانی در تاریخ علوم، فنون و دانش اطلاع‌رسانی است. انقلاب صنعتی، فناوران را کانون اصلی توجهات بشر قرار داد. پیوند علم و فناوری و نیازهای خاص که به استفاده از آخرین دستاوردهای علمی احساس می‌شد، دانش جدیدی به نام فناوری اطلاعات به وجود آورد. از سال 1930 به بعد فناوری ریز نسخه‌برداری، نیز توسعه یافت و انتقال حجم عظیمی از دانش مکتوب در قالب کتاب، مجله و ... به شکل میکروفیش و میکروفیلم را آسان‌تر و علمی‌تر کرد. اما استفاده از اصلاح IT یا فناوری اطلاعات از سال 1985 به بعد به تدریج رایج گردید که برخی از آن به عنوان انقلاب اطلاعاتی یاد کرده‌اند.

پیتر دراگر (1999) انقلاب اطلاعاتی فعلی را در واقع، چهارمین انقلاب اطلاعاتی در تاریخ بشر عنوان کرده است. به نظر وی، اولین انقلاب اطلاعاتی، اختراع خط و نگارش بود که پنج تا شش هزار سال پیش، در بین‌النهرین، بعد- به طور مستقل ولی با چند هزار سال اختلاف- در چین، و حدود 150 سال بعد از آن هم، توسط قوم مایا در آمریکای مرکزی به وقوع پیوست. دومین انقلاب صنعتی با اختراع کتاب نوشتاری<sup>1</sup>، ابتدا در چین و در حدود سال 1300 قبل از میلاد و سپس هشتصد سال بعد، به طور جداگانه و مستقل در یونان واقع گردید. سومین انقلاب اطلاعاتی با اختراع ماشین چاپ و حروف متحرک توسط گوتنبرگ بین سال‌های 1450 و 1455 به راه افتاد، تا اواخر نیمه اول قرن 14 یعنی حدود سال 1450، یعنی درست قبل از اختراع گوتنبرگ، کتاب آنچنان کالای لوکس و تجملاتی به حساب می‌آمد، که فقط افراد تحصیلکرده و ثروتمند استطاعت خرید آن را داشتند. ولی زمانی که کتاب مقدس آلمانی مارتین لوتر، در سال 1522 بیرون آمد، کتابی با بیش از یک هزار صفحه- بهای آن چنان نازلی داشت که حتی فقیرترین خانواده‌های روستایی هم می‌توانستند یک جلد آن را خریداری نمایند. انقلاب نوین اطلاعاتی، صرفاً، انقلاب در تکنولوژی، ماشین‌آلات، تکنیک‌ها، نرم- افزار یا سرعت نیست. بلکه انقلابی است در مفاهیم و تصورات کلی. انقلاب چاپ و انتشارات است. تکنولوژی اطلاعاتی تا کنون، برای مدت بیش از پنجاه سال، روی داده‌ها، جمع‌آوری داده‌ها، ذخیره داده‌ها، انتقال داده‌ها و ارائه داده‌ها متمرکز بوده است. انقلاب‌های اطلاعاتی جدید، روی اطلاعات متمرکز می‌شوند. آنها می‌پرسند، معنای اطلاعات چیست، و هدف اطلاعات کدام است و همین سؤال است که به سرعت، به

تعریف مجدد وظایف و کارهایی که باید به کمک اطلاعات انجام شود، و نیز به تعریف مجدد نهادهایی که باید این وظایف را انجام دهند، می‌انجامد.

در انقلاب اطلاعاتی جدید، به جای این که تکنولوژی اطلاعاتی جای چاپ را بگیرد، صنعت چاپ، این تکنولوژی الکتریکی را، به عنوان کانال توزیع اطلاعات مطبوع، در اختیار گرفته است. این کانال جدید توزیع، بی تردید، کتاب چاپی را متحول خواهد ساخت. برای اطلاعات، همواره تقاضا و بازاری وجود دارد. و اگر چه هنوز سر و سامانی نیافته تازگی ندارد. چون وضع عرضه آن هم بی سر و سامان است. در طی چند سال آتی این دو یعنی عرضه و تقاضا به هم خواهند رسید و این واقعه، همان «انقلاب اطلاعاتی جدید و راستین» خواهد بود (پیتر دراکر، 1999).

### 8-3- تعریف فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات را می‌توان مجموعه‌ای از ابزار، نظام‌ها، فن‌ها و دانش که برای حل مسائل مرتبط با اطلاعات توسعه می‌یابد، تعریف کرد (قورچیان، آراسته، جعفری، 1383، ص 691). به بیان دیگر اصطلاح فناوری اطلاعات برای توصیف فناوری-های آبی به کار می‌رود که ما را در ضبط، ذخیره‌سازی، پردازش، بازیابی، انتقال و دریافت اطلاعات یاری می‌کنند. در این اصطلاح فناوری‌هایی مانند رایانه، انتقال از طریق دورنگار، ارتباط از راه دور، تلفن، ماشین‌های حساب، چاپ و حکاکی را نیز در بر می‌گیرد (بهان و هولمز، 1990).

سازمان راهبردی فناوری اطلاعات آمریکا،<sup>1</sup> فناوری اطلاعات را نقطه همگرایی الکترونیک، پردازش داده‌ها و ارتباطات دور برد می‌داند که شامل تعدادی رایانه قوی، فناوری‌های ارتباطی و همچنین نرم‌افزار است. اسکاپ<sup>2</sup> فناوری اطلاعات را متشکل از سخت‌افزار، نرم‌افزار، نیروی انسانی، اطلاعات، مدیریت و «تولید و نگهداری» می‌داند که در ارتباط متقابل با یکدیگر و فضایی مملو از اطلاعات ذخیره شده به صورت نظام‌دار و با قابلیت دسترسی آسان پدید می‌آورند. این فضا در خدمت نیازهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه قرار می‌گیرد و سبب بهره‌وری و افزایش کیفیت برون داد و محصولات سازمان‌های متنوع می‌شود (محمدی، 1381).

دبیرخانه شورای عالی انفورماتیک ایران در سال 1378 تعریف زیر را برای فناوری اطلاعات ارائه داده است: فناوری اطلاعات به مجموعه‌ای از روش‌ها، سخت‌افزار، نرم‌افزارها و تجهیزات ارتباطی که اطلاعاتی را در اشکال گوناگون (صدا، تصویر، متن) جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، بازیابی، پردازش، انتقال و یا عرضه می‌کند، اطلاق می‌شود.

1- NSIT

2- Escap

فناوری اطلاعات نه فقط متخصصان فناوری اطلاعات و کارکنانی که فناوری اطلاعات را در محیط کارشان به طور منظم استفاده می‌کنند، تحت تأثیر قرار داده، بلکه محیط سازمان، خود فرد و به طور کلی دنیای اجتماعی را تحت تأثیر قرار داده است. از طریق توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، امکان جدیدتر و متفاوت‌تری برای انجام کار و ساختار بندی سازمان‌ها فراهم شده است. بدون شک این توسعه در آینده نیز ادامه می‌یابد و علاوه بر گسترش تأثیر آن همه کارکنان را شامل می‌شود (محمودی، 1385، ص 36). در سال‌های اخیر، پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و شاخه‌های وابسته به آن، راحل‌های مختلفی را فرا روی محیط‌های کسب و کار قرار داده است. در این میان، سیستم‌های اطلاعاتی از مهم‌ترین و کاراترین راحل‌ها برای تسهیل، کنترل و نظارت بر گردش اطلاعات در سازمانهاست (موسوی مدنی و نوروزی، 1385، ص 26).

گاه در مستندات مختلف روی دو واژه IT و ICT و تفاوت‌های آنها تأکید می‌شود. واقعیت این است که هیچ کدام از این دو اختصار، بدون «ارتباطات» معنایی ندارد. پس اگر گاهی از فناوری اطلاعات یا فناوری اطلاعات و ارتباطات صحبت می‌شود، منظور یکی است (اعتماد مقدم، 1385).

اما در ادبیات موجود بین این دو مفهوم تفاوت‌هایی نیز مشاهده می‌شود. فناوری اطلاعات عبارت از کاربرد کلیه فناوری‌ها برای کار با اطلاعات است که از آنها برای سازماندهی، ذخیره، بازیابی، تحلیل و پردازش اطلاعات استفاده می‌شود. اما وقتی علوم مربوط به برق، الکترونیک و مخابرات به آن افزوده می‌شود، این فناوری کمی گسترده‌تر و توانمندتر می‌شود. به عبارتی می‌توان علاوه بر جمع‌آوری، ذخیره، بازیابی و تحلیل اطلاعات به انتقال آن هم دست زد. موضوعی که از طریق کامپیوتر در اینترنت اتصالات

می‌افتد، مجموع فناوری اطلاعات و ارتباطات است تنها با این تفاوت که دارای امکانات و فرصت انتقال اطلاعات است (منبع اینترنتی شماره 1).

به طور کلی در IT محوریت و نقش اطلاعات بر جسته است اما در ICT علاوه بر محوریت دانش و اطلاعات بر نقش ارتباطات و وسایل ارتباطی هم تأکید شده است.

#### 4-8- زیرساخت فناوری اطلاعات

زیرساخت فناوری اطلاعات در مرحله اول نیازمند وجود یک زیرساخت اطلاعاتی است که در آن تمامی دستگاه‌ها و وسایل ارتباطی نظیر تجهیزات مخابراتی، رادیو و تلویزیون قرار خواهند گرفت. زیرساخت اطلاعاتی به منزله فونداسیون زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات مطرح بوده که امکان ارائه سرویس‌ها و خدمات اطلاعاتی را با کیفیت مطلوب فراهم می‌نماید. بر همین اساس می‌توان فناوری اطلاعات و ارتباطات را مشتمل بر سه بخش اساسی زیر در نظر گرفت:

**الف) زیرساخت اطلاعات:**<sup>1</sup> عناصر زیرساخت اطلاعاتی نیازمند استفاده از تجهیزات و امکانات فیزیکی گسترده‌ای نظیر سیستم‌های سوئیچینگ، روتینگ، شبکه‌ای گسترده از خطوط تلفن ثابت، سیار و شبکه‌های رادیوی می‌باشند. در این رابطه و به منظور انجام عملیات و مدیریت زیرساخت فیزیکی متشکل از عناصر و تجهیزات سخت-افزاری،

می‌بایست از امکان ارتباط دستگاه‌های مختلفی نظیر تلفن‌های ثابت، تلفن‌های سلولی، دستگاه‌های بدون کابل، کامپیوترهای شخصی و سرویس‌دهندگان به شبکه فراهم و آنان قادر به استفاده از سرویس‌ها و خدمات مختلفی باشند. ارتباط با زیرساخت اطلاعاتی ارتباطی ممکن است مستقیماً از طریق شبکه ایجاد شده و یا با استفاده از تجهیزات خاصی نظیر مودم، کارت‌های ISDN، خطوط DSL و یا دستگاه‌های بدون کابل، ایجاد گردد. معمولاً برای سنجش میزان شکاف دیجیتالی بین جوامع فقیر و ثروتمند به تنوع، تعداد و کیفیت وسایل ارتباطی به زیرساخت استناد می‌گردد.

بدیهی است با فرض ایجاد زیرساخت اطلاعات، بدون وجود دستگاه‌های ارتباطی (از بعد کمی و کیفی)، امکان استفاده مطلوب و بهینه از زیرساخت و در نهایت بهره‌مندی از دستاوردها و پتانسیل‌های ارائه شده در بخش‌های فناوری اطلاعات و کاربردهای اطلاعات، وجود نخواهد داشت. دستگاه‌های ارتباطی (نظیر تلفن‌های ثابت، سلولی) به عنوان شرط لازم برای ورود به بزرگراه‌های اطلاعاتی مطرح می‌باشند. بدیهی است تنوع، کیفیت و مقرون به صرفه بودن دستگاه‌های ارتباطی، گزینه‌های متعددی را به منظور استفاده از منابع اطلاعاتی در اختیار متقاضیان، قرار می‌دهد. امکان دستیابی آحاد جامعه به منابع اطلاعاتی، یکی از عناصر اصلی سیاست‌گذاری در زمان تعریف استراتژی توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در هر جامعه می‌باشد.

**ب) فناوری اطلاعات:** در زیر مجموعه فناوری اطلاعات از سخت‌افزارهای متعددی نظیر سرویس‌دهندگان، ایستگاه‌های کاری و برخی کامپیوترهای بزرگ به همراه دستگاه‌های ذخیره‌سازی مختلفی استفاده می‌گردد. نظیر استفاده از کامپیوترهای داخلی که مسئول سرویس‌دهی به سایر عناصر موجود در بخش فناوری اطلاعات بوده و یا سرویس‌دهندگان خارجی که مسئولیت ارائه سرویس‌های داده نظیر اینترنت را بر عهده دارند. علی‌رغم استفاده گسترده از عناصر سخت‌افزاری در زیر مجموعه فناوری اطلاعات، نرم‌افزار حضوری چشمگیرتر داشته و اکثر عملیات نسبت داده شده به این بخش مستلزم استفاده از نرم‌افزار می‌باشد.

به اجمال در فناوری اطلاعات مواردی که مورد توجه قرار می‌گیرد عبارت است از: ذخیره‌سازی اطلاعات، پردازش و ارائه اطلاعات، سیستم‌های عامل، زبان‌های برنامه‌نویسی، مهندسی پروتکل‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی. لذا مواردی چون پروتکل-

شبکه‌های ذخیره‌سازی داده، فناوری‌های رمز نگاری و امنیتی، سخت‌افزار (کامپیوترهای شخصی، سرویس‌دهندگان و ...)، طراحی بانکداری اطلاعاتی، زبان-های ارائه محتوا در وب نظیر: XML، HTML و همچنین تشخیص و پیشگیری از حملات را شامل می‌شود.

**ج) کاربردهای اطلاعات:**<sup>1</sup> هدف عمده در بخش کاربردهای اطلاعات، ارائه سرویس-ها و خدمات گسترده به منظور افزایش کارایی و بهره‌وری در ابعاد متفاوت اجتماعی در یک جامعه اطلاعاتی است. در این رابطه با توجه به نقش محوری و حمایت بخش زیرساخت اطلاعات و دستاوردهای بخش فناوری اطلاعات، امکان ارائه سرویس‌ها و خدمات متنوع، گسترده و پویایی در بخش کاربردهای اطلاعات فراهم می‌گردد. در بخش کاربردهای اطلاعات، علی‌رغم استفاده از سخت‌افزار، محور عملیات و هسته اساسی را طراحی و پیاده‌سازی نرم‌افزار تشکیل می‌دهد. در مجموع در کاربردهای اطلاعات، موارد زیر مورد توجه قرار می‌گیرد:

ارائه خدمات، اشتراک دانش، مدیریت عمومی، سرویس‌های اجتماعی، راه‌حل‌های تجاری و تولید و نشر محتوا و شامل مواردی چون آموزش، فرصت‌های اقتصادی و تولید درآمد، توسعه روستایی، بهبود سلامت شهروندان نظیر استفاده از درمان دور، امنیت و مونیتورینگ مسائل زیست محیطی، مدیریت اقتصادی و دولتی، کتابخانه‌های الکترونیکی، تجارت الکترونیکی، بانکداری الکترونیکی، آموزش الکترونیکی و ... می‌شود.

همان گونه که ملاحظه می‌شود برای هر یک از بخش‌های سه گانه در فناوری اطلاعات و ارتباطات، محدوده خاصی در نظر گرفته شده است. ولی در عمل تعیین دقیق این محدوده، امری دشوار و گاه غیر ممکن است. مثلاً برنامه‌های نرم‌افزاری در بخش فناوری اطلاعات قرار گرفته ولی امکان پیاده‌سازی آنان در زیر مجموعه کاربردهای اطلاعات نیز وجود خواهد داشت. همچنین ارتباطات چند رسانه‌ای در زیر مجموعه زیرساخت اطلاعات قرار گرفته شده‌اند ولی امکان پیاده‌سازی برخی از ویژگی‌های چند رسانه‌ای در زیرمجموعه فناوری اطلاعات نیز وجود دارد.

همچنین ملاحظه می‌شود، در زیرساخت اطلاعاتی علی‌رغم استفاده از نرم‌افزار، سخت‌افزار حضوری برجسته داشته و این وضعیت در بخش‌های فناوری اطلاعات و کاربردهای اطلاعات بر عکس می‌باشد. پس از ایجاد هر یک از بخش‌های سه گانه فناوری اطلاعات و ارتباطات، زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایجاد و امکان ارتباط آن با سایر بخش‌ها به منظور نیل به توسعه همه جانبه وجود خواهد داشت. در این راستا لازم است که تلاش لازم در خصوص ایجاد سه بخش اشاره شده به صورت مستمر، سیستماتیک و هدفمند دنبال شود. بدیهی است تعلل در هر یک از بخش‌های

فوق، امکان استفاده از مزایا و دستاوردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات را عملاً با مشمول کلیت موارد مواجه می‌نماید. البته علاوه بر زیرساخت‌های یاد شده، باید تلاش مضاعفی در جهت توسعه سایر بخش‌ها و یا ایجاد زیرساخت‌های جانبی دیگر نیز صورت پذیرد. مثلاً بدون وجود یک زیرساخت قانونی امکان استفاده از مزایای فناوری اطلاعات و ارتباطات در مواردی همچون تجارت الکترونیکی وجود نخواهد داشت (منبع اینترنتی شماره 3).

### 8-5- نگاهی به مفهوم سواد فناوری اطلاعات و ارتباطات

امروزه بیش از 34 نوع سواد مفید معرفی شده‌اند، که سواد علمی با معنای مصطلح آن در نظام آموزشی که در بر گیرنده مفهوم توانایی خواندن و نوشتن است، تنها یکی از آنها محسوب می‌شود. در این باره به عنوان مثال می‌توان از سواد سیاسی، سواد اقتصادی، سواد رسانه‌ای و ... نام برد. سواد ICT از دو منظر اطلاعات و ارتباطات توأم با فناوری مرتبط قابل بررسی و تعریف است:

- **سواد اطلاعاتی:** اطلاعات را آن چیزی که بتواند در سیستم ذهنی دریافت کننده دگرگونی ایجاد کند و از بی نظمی بکاهد و آن را عبارت از داده‌های شکل گرفته و تغییر یافته (به طوری که معنی دار و مفید باشند) می‌دانند.

اصطلاح سواد اطلاعاتی عموماً به عنوان توانایی ارزیابی و سازماندهی اطلاعات به منظور استفاده مطلوب از آنها با ضریب صحت بالا در یک گستره وسیع و متنوع از منابع تعریف شده مطرح می‌شود.

از دیدگاه وبر و جانسون سواد اطلاعاتی توانایی اتخاذ تدابیر مناسب برای شناسایی اطلاعات مورد نیاز است به گونه‌ای که دسترسی به آنها به استفاده صحیح، اخلاقی و مفید در سطح جامعه منجر می‌شود.

به بیانی دیگر سواد اطلاعاتی قابلیت است که فرد را در ارزیابی انتقادی اطلاعات به دست آمده و استفاده دقیق، مؤثر و خلاق از آنها به منظور رفع نیازهای اطلاعاتی خویش توانمند می‌سازد.

- **سواد ارتباطات:** از دیدگاه علمای علم ارتباطات، جامعه حاصل برقراری ارتباطات بین افراد در سطوح مختلف بوده و ارتباط مبنای شکل‌گیری یک جامعه می‌باشد.

تعریف واحدی از ارتباطات که همه را قانع کند وجود ندارد. در 1970، فرانک دنس 126 تعریف انتشار یافته را شناسایی کرد. از نظر برخی معنای آن تبادل متفکرانه دیدگاه‌ها از طریق یک مکالمه معنادار بین دو انسان می‌باشد؛ برخی آن را به پیام ساده ارسال شده، بدون تفکر یا درخواست بازخورد، اطلاق می‌کنند، با این تعریف اخیر، می‌توان گفت ماشین‌ها و جانوران نیز ارتباط برقرار می‌کنند.

بنابر تعبیری سواد ارتباطات را این گونه می‌توان تعریف کرد: قابلیت است که فرد

را در ایجاد، تداوم و تعمیق رابطه با دیگران توانمند می‌سازد. با تلفیق دو مفهوم فوق می‌توان گفت که سواد ICT یا فناوری اطلاعات و ارتباطات قابلیت است که فرد را در ایجاد، تداوم و تعمیق ارتباط با دیگران به منظور دسترسی، ارزیابی و استفاده دقیق، مفید و خلاق از اطلاعات در جهت تأمین نیازهای خویش و دیگران توانمند می‌سازد. در بیانی دیگر توانایی تفکر درباره اطلاعات و قدرت ارزیابی و استفاده از آن به عنوان یکی از ضروریات زندگی در قالب ارتباط با دیگران در تعاملی دو سویه و یا چند سویه را می‌توان سواد فناوری اطلاعات و ارتباطات دانست (قاسمی، 1385).

### 8-6- انسان با سواد در عصر حاضر

در عصری که فناوری اطلاعات و ارتباطات، تأثیرات و تغییرات شگرف ملموس و غیر ملموس بسیاری در جوامع و زندگی بشری ایجاد نموده است، با سواد کسی است که صاحب توانمندی در سه حوزه ذهن- ارتباطات- فن و مهارت بوده و از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد:

- نیاز به اطلاعات را درک کند و بداند که تصمیم‌گیری مناسب، مستلزم داشتن اطلاعات صحیح و دقیق است.
- توانایی تشخیص نیازهای اطلاعاتی را داشته باشد.
- بتواند روش‌های دسترسی به اطلاعات را شناسایی کند.
- بتواند استراتژی‌های لازم برای جستجو را تبیین و تدوین نماید.
- توانایی برقراری، سازماندهی، کاربرد و تعمیق ارتباط را داشته باشد.
- از مهارت لازم و کافی برای جستجو و در نتیجه دسترسی به اطلاعات برخوردار باشد.
- توانایی مقایسه، ارزیابی و نقد منابع را داشته باشد.
- بتواند از اطلاعات به گونه‌ای خلاق استفاده کند و آنچه را که به دست آورده به نمایش و اشتراک بگذارد.
- همواره در تولید علم مشارکت داشته باشد (قاسمی، 1385).

### 8-7- سیستم عصبی دیجیتالی<sup>1</sup>

دستگاه یا سیستم عصبی دیجیتالی در برگیرنده فعالیت‌های است که کارایی و توان پاسخ‌گویی به هنگام سازمان‌ها را به دگرگونی‌های محیطی، چالش‌های رقبا و نیاز مشتریان فراهم می‌آورد. این سیستم در شرکت چیزی نظیر سیستم عصبی انسان است که می‌تواند جریان پالایش شده اطلاعات را به موقع به افراد مناسب در سازمان برساند. این سیستم ترکیبی از سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای ویژه است. در حقیقت

دستگاه عصبی بازتاب دهنده‌ای است نسبت به خطر یا نیاز. این دستگاه اطلاعات لازم را در اختیار ما می‌گذارد و بر پایه آن تصمیم‌گیری می‌کنیم. سیستم عصبی دیجیتالی یعنی استفاده از فناوری اطلاعات برای رفع نیازهای مردم در محیط کار و خانه. این سیستم را کار به اضافه تفکر به اضافه فناوری رایانه تشکیل می‌دهد. درست مانند یک موجود زنده، یک سازمان وقتی عالی کار می‌کند که بتواند مانند سیستم عصبی که اطلاعات را فوراً به بخشی از بدن که به آن نیاز دارد می‌فرستد، اطلاعاتی را به جایی و افرادی که نیاز دارند سریعاً بفرستد. جریان اطلاعات به منزله خون زندگی بخش سازمان است (بینش، 1384، ص 24). کارلی فیورینا<sup>1</sup> (رهبر شرکت Hp) از این پدیده به عنوان رنسانس دوم یا رنسانس دیجیتالی<sup>2</sup> یاد کرده است. به نظر وی در رنسانس دیجیتالی توانمند سازی افراد توسط باز کردن قفل از مخزن غنی‌ترین دارایی آنها انجام می‌شود، یعنی ایده‌های بزرگ و ابداعات بزرگ. می‌توان گفت رنسانس دیجیتالی، رنسانس اول را که آغاز شده بود تکمیل می‌کند و به ما همه ابزارهای لازم را می‌دهد تا «داوینچی» و «میکل آنژ» باشیم (همان منبع، ص 119).

اما تغییراتی که در زمینه فناوری اطلاعات در دنیا و تأثیراتش در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد یک حرکت خطی نیست، لگاریتمی یا نمایی است، یعنی هر چه جلوتر می‌رویم، فاصله بیشتر می‌شود (تدبیر، 1385، ص 6). لذا یکی از مهم‌ترین چالش‌های عصر ما شکاف دیجیتالی<sup>3</sup> و غلبه بر آن است. به نظر گیتس پل زدن و پر کردن شکاف دیجیتال بسیار مهم است. ناآشنایی مردم با رایانه یعنی بی‌سوادی شبکه‌ای باید حذف شود و این کار از طریق آموزش و دسترسی به توسعه فناوری و اجتماعی میسر می‌شود.

#### 8-8- اینترنت شاهراه اطلاعاتی<sup>4</sup>

به زعم بیل گیتس اینترنت شاهراه اطلاعاتی است. یک شبکه جهانی که مستمراً تغییر می‌کند و هیچ مرزی نمی‌شناسد. اینترنت رسانه‌ای نوین است که ویژگی‌های تلفن، تلویزیون و ارتباط‌های نوشتاری را با هم دارد و توان جستجوی اطلاعات و پیوند دادن افراد دارای علایق و مفاهیم مشترک را ایجاد می‌کند. اینترنت فضای جهانی تازه‌ای در زمینه بهره‌گیری از اطلاعات، اشتراک مساعی و تجارت فراهم آورده است. اینترنت دنیای \_\_\_\_\_ است. اینترنت دنیای \_\_\_\_\_ است. سال‌های آغازین قرن بیست و یکم را شکل خواهد داد، همان گونه که اختراع تلفن، اتومبیل و هواپیما دنیای ما را در قرن بیستم شکل داد. اینترنت انقلابی در راه و روش زندگی و کار ما ایجاد کرده و خواهد کرد. چه بسا در دراز مدت اینترنت بتواند معادل همه ابداعات مهم قرن بیستم باشد. اینترنت هنوز در دوران طفولیت خود به سر می‌-

1- Karly Fiorina

2- Digital Renaissance

3- Digital Gap

4- Information Highway

برد.

خلبانان می‌گویند فرود خوب نتیجه خوب آمدن شدن برای فرود است. قبل از جلسات اگر با پست الکترونیکی<sup>1</sup>، داده‌ها را برای همه شرکت کنندگان بفرستیم آنها با آمادگی بیشتر به جلسه می‌آیند و می‌توانند پیشنهادهای بسیار سازنده‌ای ارائه دهند. استفاده از پست الکترونیکی برای انجام ارتباطات سازمانی و تبدیل فرایندهای کاغذی به دیجیتال

گام‌های بنیادین برای روان ساختن جریان اطلاعات در سازمان است. پست الکترونیکی این امکان را به افراد و مدیران می‌دهد تا بیشتر بگویند و بشنوند. چنین امکاناتی ساختار سازمانی را افقی‌تر و بهره‌گیری از نظام اطلاعاتی را بیشتر می‌کند.

اینترنت روش تازه‌ای از زندگی را پدید آورده که می‌توان آن را «الگوی زندگی شبکه‌ای»<sup>2</sup> نامید. این الگو به معنای دگرگون سازی طبیعت انسانی و یا بنیان‌های زندگی مردم نیست، اما روی کسب و کار و مشاغل به شدت تأثیر گذاشته است. الگوی

شبکه‌ای، شغل‌ها و فعالیت‌ها را نابود نمی‌کند. آنها را به حرکت و می‌دارد و جابه‌جا می‌کند. یعنی شغل و حرفه مفهوم تازه‌ای پیدا می‌کند. شغل‌های ساده حذف خواهد شد. در آمریکا میلیون‌ها نفر کار می‌کنند بدون اینکه هر روز به دفتر اداره بروند. کار را در خانه با رایانه و پست الکترونیکی انجام می‌دهند. لذا شرکت‌ها باید زیربنای اطلاعاتی خود را به گونه‌ای بر پا سازند که کارهای عادی و جریان اطلاعات به صورت خودکار، دو سویه و حتی چند سویه بر قرار باشد. تماس‌های فردی را فقط باید در زمینه‌های ارزش افزا و موقعیت‌های استثنایی به کار گرفت.

اما به هر حال استفاده از شبکه مشکلاتی نیز به همراه خواهد داشت. عمده‌ترین مشکلات و مسائلی که رشد بسیار سریع اینترنت در پی خواهد داشت:

1- حفاظت از ماهیت خصوصی افراد.

2- حفاظت از حق انحصاری نشر.<sup>3</sup>

3- حفاظت از تجارت جهانی.

4- حفاظت از امنیت اینترنت.

5- حفاظت از فرزندانمان.

از همه مهم‌تر حفاظت از فرزندانمان است. زیرا اینترنت، آموزش را دگرگون کرده و به کودکان و جوانان فرصت داده تا استعداد و کنجکاو خود را بروز دهند و تاریخ گذشته و دنیای اطراف خود را بهتر و بیشتر بشناسند. اما در عین حال آنها می‌توانند در معرض خشونت و موضوع‌های مبهم و تاریک و نامناسب نیز باشند (بینش، 1384).

1- E-mail

2- Web lifestyle

3- Copy Right

- به طور کلی توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و کاربرد آن تأثیرات عمیقی بر ابعاد مختلف زندگی روزمره بشر به ویژه در کشورهای صنعتی داشته است.
- 1- فضا: از فضای حقیقی به فضای مجازی تبدیل گردیده است (وب سایت‌ها، شرکت‌های مجازی، کنفرانس‌های غیر ضروری و ...)
  - 2- مکان: با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توانید به مشتریان یا کارکنان در هر کجا دسترسی داشته باشید. حتی اگر در حال حرکت باشند. زیرا هر چیزی که در آن یک تراشه باشد سکویی برای ارائه خدمات می‌شود.
  - 3- زمان: زمان از وقت محلی به وقت جهانی تغییر پیدا کرده است به نحوی که امور به صورت 24 ساعته و پیوسته انجام می‌گیرد.
  - 4- سرعت: سرعت از صوت به سرعت نور افزایش یافته است.
  - 5- ارتباطات دیجیتال: ارتباطات از آنالوگ به دیجیتال تبدیل شده است به طوری که همه به طور یکسان به مجموعه اطلاعات علمی دنیا دسترسی دارند.
  - 6- ارتباطات چند سویه: فناوری اطلاعات و ارتباطات امکان برقراری ارتباط دو سویه و چند سویه و ارتباطات شبکه‌ای را فراهم کرده است.
  - 7- ساختار: فناوری اطلاعات و ارتباطات ساختار سازمانی را افقی‌تر و بهره‌گیری از نظام اطلاعاتی را بیشتر می‌کند.
- در ارتباط با فناوری اطلاعات و استفاده از آن در سازمان توجه به نکات ذیل ضروری است:
- لزوم ارتقای قدرت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت کار مستمر با سیستم بدون قطعی.
  - پیشنهاد استفاده تمامی بخش‌های ارتباطی در سازمان از سیستم به صورت یکپارچه (موسوی، نوروزی، 1385).
  - افزایش امکانات سخت‌افزاری چون رایانه، چاپگر، شبکه با سرعت بالا و سرورهای قوی ...
  - طراحی خوب، قوی و آسان و امکانات استفاده از اینترنت.
  - ارتقاء سواد رایانه‌ای و اطلاع‌رسانی.
  - افزایش فهرست منابع آنلاین و تأمین نرم‌افزاری اینترنت مربوطه.
  - طراحی و ارائه موتورهای جستجوی قوی و پایگاه‌های اطلاعاتی مناسب.
  - تأمین امکان دسترسی در هر زمان و هر مکان به منابع اطلاعاتی (قورچیان، آراسته، جعفری، 1383).
- همچنین لازم است سطح آموزش و آمادگی کارکنان جهت استفاده از فناوری اطلاعات، تعیین تعداد و تخصص نیروی انسانی مورد نیاز برای طراحی، راهبری و به کارگیری فناوری اطلاعات و میزان درگیری و استفاده از بخش‌های مختلف سازمان در به کارگیری فناوری اطلاعات مورد توجه قرار گیرد.



## منابع

- بهان، کیت و هولمز، دیانانا. (1377)، آشنایی با تکنولوژی اطلاعات، مترجم مجید آرخش و جعفر مهرداد، تهران: انتشارات سمت.
- تفاوت فناوری اطلاعات و ارتباطات چیست؟ (1388)  
<http://samirait.mihanblog.com/post/7>
- دراکر، پیتراف. (1999)، چالش‌های مدیریت در سده 21، ترجمه محمود طلوع، تهران: رسا.
- رام، سمیه. (1387) فناوری اطلاعات و ارتباطات و جایگاه آن در نظام آموزشی، دانشگاه امام صادق (ع).
- قاسمی، علی حسین. (1385)، تبحر در فناوری اطلاعات، تدوین کمیته سواد فناوری اطلاعات شورای ملی پژوهش ایالات متحده، مجله الکترونیکی نما.  
- available at, <http://www.irandoc.ac.ir>
- قورچیان، نادرقلی و آراسته، حمیدرضا و جعفری، پریش (1383)، دایره-المعارف آموزش عالی (جلد دوم)، بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- محمدی، فاطمه (1385) فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) زیربنای تحول سازمانی، ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، شماره 167، ص 4/17.
- محمدی، فاطمه (1381)، شناخت فناوری اطلاعات، مجله رشدتکنولوژی آموزشی، شماره 7.
- محمودی، مهدی (1385)، تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی، ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، شماره 147.
- موسوی مدنی، فریبرز و نوروزی، معصومه (1385)، تأثیر سیستم‌های اتوماسیون بر ارتباطات سازمانی، ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، شماره 147.  
- <http://www.srcu.ir/Articles/Docview.asp?ID=239>



## فصل نهم

### روحیه سازمانی



## 9-1- مقدمه

امروزه توجه به بالا بردن سطح روحیه کارکنان جای پر ارج و اهمیتی را در اداره امور سازمان‌ها به خود اختصاص داده است. بدون شک می‌توان گفت که داشتن روحیه قوی در سازمان‌ها منجر به افزایش سطح کارایی و بازدهی افراد می‌شود. روحیه همچنین بر کمیت و کیفیت کار افراد تأثیر می‌گذارد. روحیه ضعیف از میزان تولید می‌کاهد در حالی که روحیه قوی سبب افزایش آن می‌شود. نتیجه روحیه، میزان رضایت خاطر فرد و یـا گروه‌های سازمانی از کارشان است. در صورتی که رضایت کامل وجود داشته باشد می‌گویند که روحیه فرد، گروه یا سازمان قوی است. در سازمان‌هایی که میزان عشق به کار در آنها زیاد است، کارکنان متمایلند تا در سطحی بالاتر از آنچه که از آنها توقع می‌رود مشارکت کنند. زیرا آنها موفقیت خود را در گرو موفقیت سازمان می‌دانند و پیوسته به دنبال کسب موفقیت می‌باشند.

## 9-2- روحیه<sup>1</sup>

روحیه از تعاریف متعددی برخوردار است و از منظرهای گوناگون مورد توجه قرار گرفته است. در روانشناسی روحیه به فرد مربوط است. در حالی که در علوم اجتماعی روحیه به عنوان یک پدیده اجتماعی در نظر گرفته می‌شود. انسان‌شناسان روحیه را به صورت تعادل اجتماعی تعریف می‌کنند. مصلحان اجتماعی آن را مرتبط به سطح زندگی و فقر می‌پندارند، در حالی که پیروان مذاهب آن را اعتقاد معنوی فرد و پایبندی به اصول و مبانی آن می‌دانند (جعفری، 1370، ص 72).

روحیه به منزله قدرتی است که بر رفتار انسان تأثیر می‌گذارد. روحیه را می‌توان مانند گرسنگی دانست که دارای نشانه‌هایی است و در افراد به صورت‌های مختلف دیده می‌شود (مشبکی، 1377، ص 33).

از دیدگاه بلومر<sup>2</sup> روحیه اوج رفتار انطباقی فرد با گروه است. این توانایی، گرایش، انطباق و تبعیت فرد ناشی از نگرش مثبت او به گروه و اهداف گروه و رهبری آن است (عطاقر، 1371، ص 33). بر اساس این تعریف روحیه یک طرز نگرش در

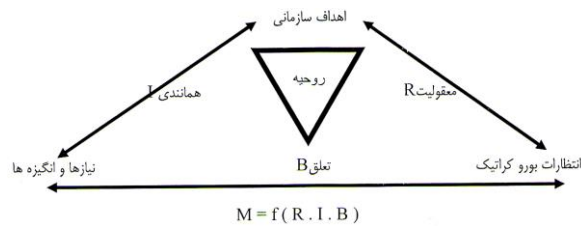
---

1- Morale

2- Blumer

فکر، یک احساس همبستگی و وابستگی به دیگران، حالتی از خوشایندی یا ناخوشایندی در ارتباط با دیگران و شرایط خاصی از حالات روانی انسان است. روحیه استعدادی طبیعی و اکتسابی است که فرد را وا می‌دارد تا با حرارت و گرمی با فعالیت همکاران خویش هماهنگی پیدا کند (رضوان، 1375، ص 15).

مؤلف دیگری اظهار می‌دارد که روحیه ترکیب جامع عناصر موجود در سازمان است که وضعیت متعادل و سالمی را ایجاد می‌کند که در آن افراد می‌توانند با عزت نفس و با در اختیار داشتن فرصت رشد فردی کار کنند. بنابراین روحیه حالت سلامت و تعادل در سازمان است که در آن افراد سهم گروهی و انفرادی خود را در جهت تحقق اهداف سازمان با احساس ارزش ارائه می‌نمایند (دانایی‌فرد، 1375، ص 57).



شکل 9-1 اجزای روحیه از نظر گتزلز و گوبا

منبع: (هوی و میسکل، ترجمه سید عباس‌زاده، 1370، ص 121)

با توجه به این مدل، روحیه کنشی از متغیرهای سه گانه زیر است: تعلق خاطر<sup>1</sup>، عقلایی بودن<sup>2</sup> و همانندی<sup>3</sup>. تعلق خاطر به طرز تصور و احساس دارنده نقش در مورد این که نقش محول شده وی را خشنود خواهد ساخت مربوط می‌شود. زیرا که انتظارات نهادی با نیازهای فردی وی در جهت موافق است. عقلایی بودن، نشان دهنده این است که تا چه حد انتظارات یک نقش با تحقق و پیشبرد هدف‌های حرفه‌ای سیستم متناسب احساس می‌شود. به عبارتی عبارت از چیزی است که به طور طبیعی باید انجام داد. همانندی مربوط به این است که تا چه حد هدف‌های سیستم با ارزش و نیازهای فرد یگانگی پیدا کرده است. به عبارتی آن عبارت است از: «توهین به مدرسه من همانند توهین به خود من است.» روحیه، کنشی از سه متغیر ذکر شده است و اگر یکی در متغیرها حداقل باشد روحیه نمی‌تواند در سطح عالی متجلی گردد (لی فام هوؤئه،<sup>4</sup> ترجمه ناعلی، 1370، ص 85-86).

بنابراین روحیه ناشی از ترکیب تعدادی عوامل پیچیده است که موجب می‌شود افراد در انجام آنچه سازمان از آنها انتظار دارد، کوشش و مجاهدت یا تساهل و غفلت نمایند.

1- Belongingness  
2- Rationality  
3- Identification  
4- Lipham & Hoeh

این عوامل آمیخته در یکدیگر است و شامل ساختمان شخصیتی فرد، سازمان اجتماعی، محیط کار، نوع و نحوه رهبری، ماهیت شغل، سیاست و خط مشی سازمان و برقراری روش تحریک افراد به کار است.

عوامل تشکیل دهنده روحیه که در شرایط تحقیقی مختلف به طور نسبتاً ثابت به دست آمده‌اند عبارتند از:

- **لیاقت و شایستگی سرپرست سازمان؛** زیرا او نقطه تماس سازمان با کارکنان است و بر فعالیت‌های آنان نفوذی قاطع دارد.

- **رضایت از نفس کار؛** غالباً افراد کار مورد علاقه خود را به نحو احسن انجام می‌دهند و احساس می‌کنند شغل‌شان به آنها فرصت می‌دهد تا استعدادهای خود را به منصه ظهور برسانند و پیشرفت کنند.

- **سازگاری با همکاران؛** وقتی فرد در می‌یابد که مورد قبول همکاران است کار خود را بیشتر رضایت‌بخش می‌یابد.

- **رضایت‌بخش بودن و سودمندی هدف سازمان؛** کارمندان دوست دارند عضو سازمانی باشند که اهداف سودمند و ارزنده‌ای را دنبال می‌کنند.

- **رضایت کافی از پاداش‌های اقتصادی و آنچه مربوط به آن است؛** کارمندان دوست دارند به میزان برابر با دیگران کارکنان سازمان و به میزان کمتر با کارمندان خارج از سازمان پاداش شایسته دریافت کنند.

- **سلامتی عمومی و جسمانی و روانی؛** سلامت عمومی و رضایت شغلی وابسته به هم و لازم و ملزوم یکدیگر بوده و مشتمل بر عوامل خارج از شغل و خلق و خوی و احساسات عمومی فرد است.

عوامل اجتماعی دیگر در بالا بردن روحیه کارکنان تأثیر بسزایی دارند که عبارتند از:

موقعیت شغلی، جذابیت شغلی و پیشرفت شغلی؛ بدین معنی که انسان بر پایه رضایت‌خاطر، شغلی را انتخاب می‌کند و اگر همان نظراتی را که ابتدای انتخاب داشته در عمل به حقیقت ببیند چنین فردی از روحیه‌ای قوی برخوردار خواهد بود.

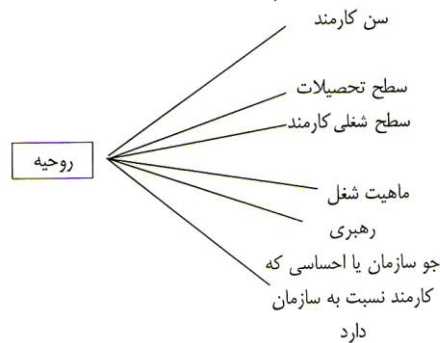
در هر گروه انسانی اثرات کارایی و خود کفایی افراد رابطه مستقیمی با درجه رضامندی، خوشحالی و خرسندی افراد دارد و بالعکس ناکامی‌ها و سرخوردگی‌های آنها در امور مربوطه، سبب عدم رضامندی و نزول سطح روحیه می‌شود. اگر بتوانیم تمامی اضطراب‌های درونی افراد را بزداییم و امیدهای لازم را جهت نیل به خواسته‌ها و آرزوهای آنها ایجاد کنیم، همه کارکنان در وجود خود احساس خوشحالی می‌کنند و از تمامی فعل و انفعالات احساس‌های درونی خود، احساس رضامندی خواهند کرد؛ بدین سان ملاحظه می‌شود که روحیه تا حد زیادی بستگی به خشنودی‌هایی دارد که فرد انتظار دارد در کار خود حاصل کند.

خشنودی‌هایی که در اثر تحقق نیازمندی‌ها به دست می‌آید الزاماً نباید به فوریت یا

در آینده خیلی نزدیک حاصل شود. ولی باید به وسیله فرد پیش‌بینی شود و احتمال آنها زیاد باشد. روحیه تا حد زیادی به روابط فرد با گروه بستگی دارد. پذیرفته شدن یا عدم پذیرش فرد در گروه اغلب در وضع روحیه وی تأثیر می‌گذارد. البته قبول عضویت گروه وابسته به میزان علاقه فرد نسبت به هدف‌های گروه است. اشکالی که اغلب حین کار پدید می‌آید، بروز تضاد بین هدف‌های گروه با هدف‌های فردی است که البته موجب زوال روحیه

می‌شود و مدیران بایستی به آن توجه داشته باشند. به طور کلی نظریه پردازان همگی موافقند که روحیه نتیجه ترکیب عوامل زیر می‌باشد:

- 1- **ساختمان شخصیت:** ارضای انگیزه‌های شخصی افراد در محیط کار باعث افزایش روحیه می‌شود.
- 2- **سازمان اجتماعی محیط کار:** یکی از علل عمده انسان برای کار کردن، نیاز او به معاشرت با همکاران است.
- 3- **رهبری و نظارت:** رهبری مبتنی بر حمایت زیردستان و شرکت فعالانه در امور، زمینه را برای ایجاد روحیه خوب فراهم می‌کند.
- 4- **جنبه رسمی سازمان:** که شامل طبع کار، خط مشی سازمان و محرک‌ها می‌باشد. از عوامل مؤثر در تعیین روحیه است (کاشانیان، 1370، ص 78-79).



شکل 2-9: عوامل مؤثر بر روحیه از نظر دسلر<sup>1</sup>

### 9-2-1- نشانه‌های وجود روحیه بالا و پائین در سازمان

روحیه کیفیتی است نامحسوس و نمی‌توان آن را به چشم مشاهده کرد. همچنین نمی‌توان به طور مجزا از سایر عوامل و کیفیات به بررسی آن پرداخت. ولی این کیفیت روحی را می‌توان از راه مشاهده دقیق رفتار افراد معین و مشخص کرد و از این راه بالا یا پائین بودن روحیه را مشخص کرد. به طور کلی عوامل و مسائل زیر علاوه بر اینکه نشانه و دلیل بالا بودن روحیه

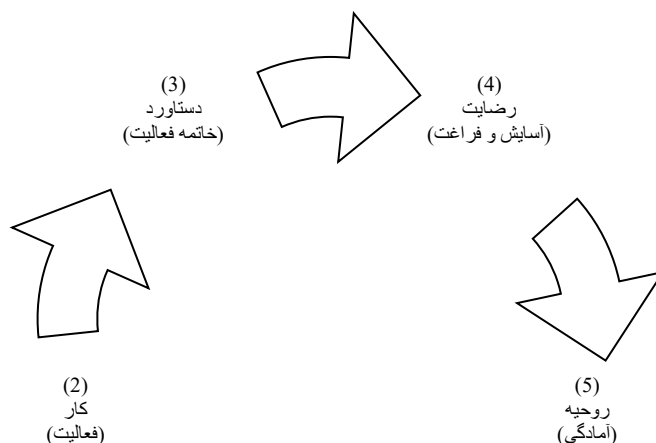
است، خود می‌تواند در بالا بردن روحیه مؤثر باشد. وظیفه مدیریت است که با به کار گرفتن امکانات و دانش‌های خود سعی در بالا بردن روحیه کارکنان داشته باشد:

- 1- سلامت روانی و جسمی فرد.
  - 2- سلامتی و امنیت محیط کار.
  - 3- احساس رضایت از محیط کار.
  - 4- احساس رضایت از مدیریت و نحوه رفتار مدیر.
  - 5- احساس رضایت از رفتار و برخورد و تعامل همکاران.
  - 6- احساس ارزش و احترام و شناخته شدن در سازمان.
  - 7- احساس مشارکت و مؤثر بودن در مسائل سازمان.
  - 8- احساس پر اهمیت بودن اهداف، مثبت و مورد توجه بودن بازدهی سازمان در جامعه.
  - 9- احساس ارضاء نیازهای فردی و گروهی در محیط کار.
  - 10- دریافت حقوق و مزایای لازم و در حد اهمیت و ارزش کار.
  - 11- احساس آمادگی زمینه‌ها و شرایط برای رشد و تکامل فردی و رسیدن به مراحل عالی‌تر ترقی و تعالی.
  - 12- احساس آزادی، استقلال و تعلق به سازمان و مدیریت.
  - 13- احساس موفقیت در محیط کار و جامعه (میرکمالی، 1383، ص 79).
- همه عوامل و مسائل زیر را نیز می‌توان دلیل و نشانه وجود روحیه پائین در سازمان بر شمرد:
- 1- وجود گلایه و شکایت.
  - 2- دلیل تراشی برای توجیه مسائل.
  - 3- وجود نا آرامی، عدم اعتماد، احساس عدم امنیت.
  - 4- وجود ترس از متهم شدن به عناوینی از قبیل عدم کفایت، عدم تمکین و اطلاعات، بد اخلاق بودن و غیره.
  - 5- وجود شایعه مبنی بر وجود جاسوس در سازمان.
  - 6- وجود دورویی و سخن‌چینی.
  - 7- موقعی که مدیر در درجه اول به فکر منافع خودش باشد تا کارکنان.
  - 8- موقعی که تفاهم متقابل نباشد.
  - 9- وجود محیطی نا شاد و غم‌افزا در سراسر سازمان و میان کارکنان.
  - 10- وقتی که جو ناخرسندی وجود داشته باشد که این عدم خوشحالی و خرسندی به مشتری یا نیز منتقل شود (طوسی، 1384).

### 9-2-2- روحیه و رضایت

با توجه به این که در پاره‌ای از مواقع رضایت با روحیه اشتباه می‌شود لی فام و

هوئنه به نقل از چز<sup>1</sup> (1960) با ترسیم شکلی از پویایی گردش کار در سازمان به طور روشن این دو واژه را از هم متمایز می‌سازند.



شکل 3-9: پویایی گردش کار (تمایز بین رضایت و روحیه)  
منبع: (الی فام، هو و نه، ترجمه نانلی 80-85)

**3-2-9- رابطه رضایت و انگیزش**  
 مطابق شکل، انگیزش منبسط می‌شود. پیدایش انگیزش در جهت هدف‌های سازمان می‌گردد. کار در شرایط مناسب موجب پیشرفت می‌شود. احساس پیشرفت وقتی با شناخت و پاداش‌های دیگر همراه گشت سبب رضایت می‌گردد. با تجربه رضایت، زمینه برای پیشرفت‌های بیشتر مهیا می‌شود، با این باور که این پیشرفت‌ها پاداش لازم را به همراه خواهند داشت. بنابراین روحیه یا تمهید روانی برای یک کار پر حاصل فراهم می‌شود. این تمهید روانی فعال شده و انرژی ذخیره شده توسط انگیزش آزاد می‌شود، کار به جریان می‌افتد و رضایت را به همراه می‌آورد. بدین سان چرخه تکرار می‌شود. باس<sup>1</sup> نیز معتقد است که رضایت از کار جزئی از روحیه خوب به شمار می‌رود و نه کل آن، رضایت از کار باعث کم شدن اخراج کارکنان، غیبت و تأخیر می‌شود. ولی الزاماً عامل مؤثری برای انگیزش کار نیست (دیویس و نیواستورم، ترجمه طوسی، 1370، ص 93).

نظر به اهمیت برخی از مفاهیم و ارتباط آنها با روحیه سازمانی مانند رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی راجع به هر یک از آنها توضیحاتی ارائه می‌شود:

**3-9- دیدگاه‌های چند وجهی رضایت شغلی**  
 طبیعت و ماهیت چند وجهی رضایت شغلی، دیدگاه‌های متفاوتی را درباره ماهیت و

عوامل تأثیر گذار بر آن، به وجود آورده است. برای مثال بروم<sup>1</sup> و همکاران (2009)، رضایت شغلی را به عنوان یک واکنش عاطفی نسبت به شغل در نظر می‌گیرند و رضایت شغلی برداشت شهودی از هدف شغلی مطلوب را شامل می‌شود. در مقابل عده‌ای دیگر از پژوهشگران، رضایت شغلی را نوعی احساس رضایت از شغل فرد در سازمان که متناسب با استعدادها، تأمین نیازهای منطقی، پیشرفت‌های شغلی و جو سازمانی، مطلوب است در نظر می‌گیرند (میرکمالی، نارنجی ثانی، 1387). در دیدگاه‌های چند وجهی، عوامل سازمان، شخصی و شغلی در تعامل با هم، رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کنند. هاگمن و الدهام<sup>2</sup> (1976)، پنج ویژگی را که ارتباط بین فرایندهای روانی و ویژگی‌های شغلی را نشان می‌دهد و در رضایت شغلی دخیل هستند، مورد بررسی قرار داده‌اند.

1- ماهیت تکلیف: <sup>3</sup> میزانی که یک فرد می‌تواند شغل خود را به روشنی درک کند.

2- اهمیت تکلیف: <sup>4</sup> میزانی که یک شغل و حرفه با اهمیت ارزیابی می‌شود.

3- مهارت‌های متنوع: <sup>5</sup> بیانگر این موضوع است که نقش‌های شغلی به چه میزانی به افراد اجازه می‌دهند که مسئولیت‌های متنوع را بر عهده بگیرند و از توانایی‌های خود استفاده کنند.

4- خود مختاری: <sup>6</sup> چه مقدار از افراد می‌توانند درباره این که کار خود را چگونه انجام دهند، تصمیم‌گیری کنند.

5- بازخورد: <sup>7</sup> به چه مقداری شغل، اطلاعات را درباره این که تکالیف شغلی به خوبی انجام شده است، منتقل می‌کند.

پروبت و گریفیتز<sup>8</sup> (2009) در یک مطالعه نشان دادند که این عوامل با رضایت شغلی و عدم ترک شغل همبستگی مثبت دارد. همچنین کیفیت رهبری، فرصت‌هایی برای احساس خودمختاری، فرسودگی و استرس شغلی، با رضایت شغلی و عملکرد مطلوب شغلی دارای ارتباط قوی بوده است.

یکی از دیدگاه‌های انگیزشی در حیطه رضایت شغلی، که از نظر خصوصیات شغلی هاگمن و الدهام (1976) منشأ گرفته است، دیدگاه توانمند سازی روان‌شناختی<sup>9</sup> است. توانمند سازی روان‌شناختی ایجاد انگیزش در تکلیف را توصیف می‌کند و با شناخت‌های فرد درباره کارش در ارتباط است (هریس<sup>10</sup> و همکاران، 2009). پنج

1- Broom

2- Hackman & Oldham

3- Task Identity

4- Task Significance

5- Skills Variety

6- Autonomy

7- Feed back

8- Probest & Griffiths

9- Psychological Empowerment

10- Hariss et al

عامل مطرح شده در نظریه هاگمن و الدهام، هویت تکلیف، اهمیت تکلیف، مهارت‌های متنوع، خود مختاری، و بازخورد، سه وضعیت روان‌شناختی مهم را پیش‌بینی می‌کنند: با معنی بودن کار، تجربه مسئولیت در برابر پیامدها و آگاهی از پیامدها.

این عوامل مبنایی برای انگیزش عملکرد شده و کارکنان را نیرومند کرده و احساس انرژی می‌کنند. در نتیجه فرد نسبت به شغل خود احساس انگیزش درونی کرده و به احتمال بیشتری پیامدهای مثبت مثل رضایت شغلی را تجربه می‌کنند (هریس و همکاران، 2009)، این افزایش انگیزش از طریق تأثیر شناختی بر چهار ویژگی صورت می‌گیرد: معنی،<sup>1</sup> شایستگی،<sup>2</sup> تأثیر،<sup>3</sup> خود مختاری.<sup>4</sup> زمانی که افراد احساس کنند شغل خود را با معنی ادراک می‌کنند، می‌توانند توانایی‌های خود را در مقابل چالش‌ها نشان داده و بر آنها مسلط شوند. می‌توانند بر نتایج تأثیر مثبت بگذارند و خود آنها منبع تصمیم‌گیری و عملکرد هستند، جهت‌گیری آنها نسبت به شغلشان بهبود می‌یابد و با نتایج مثبت شغلی، مانند رضایت، عملکرد بالا، تعهد و فرسودگی پائین همراه است (هریس و همکاران، 2009).

دیدگاه توانمند بخشی روان‌شناختی در نظریه تبادلات رهبر به عضو<sup>5</sup> مورد استفاده قرار گرفته است. در نظریه تبادلات رهبر - عضو بیان می‌شود که رهبران به شکل‌های گوناگونی با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند که این ارتباطات از نظر کیفی به طبقاتی می‌شود.

تبادلات کیفی از بالا، به وسیله حمایت عاطفی و صداقت با زیردستان مشخص می‌شود و در تبادلات کیفی پائین حمایت عاطفی و صداقت در پائین‌ترین حد است (کرو پانزانو و میشل،<sup>6</sup> 2005). تبادلات کیفی بالا، با تهدید کم، افزایش تعهد شغلی، اختصاص پاداش‌های رسمی و غیر رسمی، ارزیابی مثبت و بازخورد مرتبط با عملکرد مطلوب همراه است (هریس و همکاران، 2009).

هریس و همکارانش در یک پژوهش به این نتیجه رسیدند که تعامل بین تبادلات رهبر عضو و توانمندسازی روان‌شناختی که از جانب مدیران و رهبران صورت می‌گیرد، رضایت شغلی را بالا پیش‌بینی می‌کند. توانمندسازی روان‌شناختی در واقع تعدیل‌کننده ارتباط بین کیفیت تبادلات رهبر - عضو در رضایت شغلی است.

همچنین نیلسن و همکاران<sup>7</sup> (2009)، 274 نفر از مراقبان بهداشتی و پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانمارک را مورد بررسی قرار دادند. آنها به بررسی اهمیت

1- meaning

2- Competency

3- Impact

4- Self Determination

5- Leader- Member Exchange (LMX)

6- Cropanzano & Mitche Mittchel

7- Nelsen et al

سرپرستی کارآمد و مکانیزم‌های زیربنای مرتبط با مدیریت، بهزیستی و رضایت شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحولی<sup>1</sup> باعث افزایش کارآمدی شخصی و کارآمدی جمعی شده و این مکانیزم‌ها ارتباط بین رهبری تحولی، رضایت، تعهد و بهزیستی شغلی را می‌سازد.

همچنین در مدل بر گرفته شده از دیدگاه شناختی- اجتماعی اعتقاد بر این است که متغیرهای شناختی- اجتماعی (مانند خود کارآمدی و اهداف) در تعامل با ویژگی‌های شخصیتی (مانند عاطفه مثبت) و متغیرهای موقعیتی (مانند شرایط شغلی) رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کنند. در این دیدگاه بر روی پنج عامل شرایط کاری، خود کارآمدی، پیشروی به سوی هدف، حمایت‌های مرتبط با کارآمدی، هدف‌های شغلی و صفات شخصیتی به عنوان عوامل مرتبط با رضایت شغلی تأکید می‌شود (لنت و براون<sup>2</sup>، 2006). دافی و لنت<sup>3</sup> (2009) با استفاده از این دیدگاه در پژوهش خود بر روی معلمان بیان کردند، معلمانی که از شغل خود راضی هستند محیط خود را حمایتی دریافت می‌کنند و به توانایی‌های خود اعتقاد داشته و برای تکمیل تکالیف شغلی و رسیدن به اهداف خود بیشتر تلاش کرده و عاطفه مثبت بیشتری را گزارش می‌کنند.

#### 9-4- کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری<sup>4</sup> یعنی نوع نگرش افراد نسبت به شغل خود، یعنی این که تا چه میزان اعتماد متقابل، توجه، قدرشناسی، کار جالب و فرصت‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری (مادی و معنوی) در محیط کار، توسط مدیران برای کارکنان در نظر گرفته شده است. درجه کیفیت زندگی کاری درون سازمان از طریق اندازه‌گیری رضایت، غیبت کم و انگیزه بالا در کارکنان برآورد می‌شود.

اکثر تعریف‌های رسمی که از کیفیت زندگی کاری ارائه شده است بیانگر همسویی و همخوانی بین هدف‌های فردی و سازمانی است. به عنوان مثال «هاکمن» و «ساتل» کیفیت زندگی کاری را این طور تعریف کرده‌اند: میزانی که اعضای یک سازمان می‌توانند نیازهای مهم شخصی خود را از طریق تجاری که از سازمان به دست آورده‌اند ارضاء نمایند. «دوچ لندن» مدیر پیشین تحقیق و توسعه سازمانی جنرال موتورز محیطی را که از کیفیت زندگی کاری بالایی برخوردار باشد، این گونه توصیف می‌کند: محیطی که در آن افراد اعضای ضروری سازمانی به شمار می‌روند که روح انسان را به مبارزه می‌طلبد و توسعه شخصی را الهام می‌بخشد و انجام کارها را میسر می‌سازد (بهرامزاده و سراج، 1386). مفهوم کیفیت زندگی کاری به طرق مختلف به

1-Transformational Leadership

2- Lent & Brown

3- Duffy & Lent

4- Life Quality of work (QWL)

کار گرفته می‌شود. از جمله رویکردی به روابط صنعتی، روش طراحی مجدد برای تیم‌های کاری و حرکتی جهت افزایش اثربخشی سازمانی می‌باشد. مدیریت منابع انسانی به این درک رسیده که روابط کاری حمایتی و توسعه یافته و انعطاف‌پذیر از راه‌های افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری است (کول<sup>1</sup> و همکاران). کیفیت زندگی کاری مشتمل بر محورهای گوناگون است که این شاخص‌ها از دیدگاه «جان بلچر» عبارتند از:

**1- نقش کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها:** هنگامی که به کارکنان فرصت دخالت و اعمال نفوذ در تصمیم‌گیری‌هایی که در شغل آنها مؤثر است، داده می‌شود، احساس می‌کنند بر سر نوشت خود کنترل بیشتری داشته، کمتر به اجزای کوچک یک ماشین شباهت دارند.

**2- مشارکت کارکنان در حل مشکلات:** بهره‌گیری مستمر از نظرات کارکنان و مشارکت آنها در فرایند حل مشکلات تا حد زیادی توانایی کارکنان را در سهیم شدن در امور سازمان و دستیابی به حس پیشرفت و ارزش ارتقاء می‌بخشد.

**3- سهیم شدن در اطلاعات:** هنگامی که افراد نسبت به سازمان احساس تعلق بیشتری می‌کنند و از پیشرفت‌ها و نیروهای شکل دهنده سازمان کاملاً مطمئن باشند. سهیم شدن در اطلاعات یعنی مطلع ساختن کارکنان از پیشرفت‌هایی که در سازمان تأثیر می‌گذارد و توضیح دلایل منطقی تصمیم‌گیری‌های متخذه توسط مدیریت. کارکنان مطلع همچنین بهتر می‌توانند به حل مشکلات کمک کنند و در مقابل شرایط متغییر واکنش مثبتی داشته باشند.

**4- بازخورد سازنده:** نیاز به آگاهی از این که چطور عمل می‌کنیم و چطور ممکن است عملکرد خود را بهبود بخشیم از خصوصیات طبیعی ما انسان‌ها می‌باشد. بازخورد مرتب و منظم، تقویت کننده عملکرد خوب و مشوق تعالی شخصی است.

**5- کار گروهی و تشریک مساعی:** اکثر افراد از این که عضوی از یک گروه باشند و برای رسیدن به هدف‌های مشترک با دیگر اعضای سازمان کار کنند لذت می‌برند. آگاهی و تعهد نسبت به آرمان و اهداف سازمان این احساس را در کارکنان پدید می‌آورد که جهت و اهداف مشترکی دارند.

**6- مفهوم داشتن و مبارزه طلبی کار:** کارکنانی که مسئولیت طیفی از وظایف را بر عهده دارند و از استقلال و آزادی عملی نسبی برخوردارند نسبت به کسانی که کارشان تکراری و خسته کننده است از کار خود احساس رضایت بیشتری می‌کنند.

**7- امنیت شغلی:** به دشواری می‌توان گفت کسی را که نگران از دست دادن شغلش می‌باشد متقاعد ساخت که از کیفیت زندگی کاری بالایی برخوردار باشد. بدون استثناء در هر نوع فعالیت بهبود بهره‌وری، مسأله امنیت شغلی برای کارکنان مطرح می‌شود زیرا آنها \_\_\_\_\_ را نمی‌دانند که آیا کمک به فرایند بهبود موجب از دست دادن شغل همکاران (یا خودشان)

خواهد شد یا خیر؟ (بهرامزاده و سراج، 1386)

### 9-5- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. «چاتمن» و «اورایلی» تعهد سازمانی را به معنای حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن (وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف می‌کنند. «استرون» تعهد سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد. پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را درجه‌نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در آن تعریف کرده‌اند. در این تعریف تعهد سازمانی شامل سه عامل است:

- اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان.

- تمایل به تلاش شدید در راه سازمان.

- تمایل شدید به ادامه عضویت در سازمان.

همچنین آنان دریافته‌اند که اولاً تعهد سازمانی با رضایت شغلی، غیبت و جابه‌جایی رابطه دارد، ثانیاً این رابطه معکوس است (رادان<sup>1</sup> و همکاران، 2006) و نیز تعهد را مجموعه فشارهای هنجارهای درونی شده برای انجام فعالیت‌ها به طریقی که اهداف و منافع سازمان حاصل شود تعریف کرده است (استین،<sup>2</sup> 2001).

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی نیز رابطه وجود دارد یعنی میزان افزایش دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت در حل مشکلات سازمانی و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تعهد آنان نسبت به سازمان را افزایش داده است (قنبری بناب، 1387).

**سخن پایانی این که:** روحیه بیانگر تمایل به فعالیت فراتر از استاندارد است. در یک سازمان با روحیه پائین، کارکنان فقط کارهایشان را به درستی انجام می‌دهند، در حالی که در یک سازمان با روحیه بالا، بیشتر از حد انتظار تلاش می‌کنند و انرژی آنها دائماً در حال افزایش است. مدیریت و کارکنان اشتیاق و علاقه زیادی به کار دارند و از حس تعهد بالایی نسبت به سازمان برخوردارند. آنها از این که عضو سازمان هستند احساس غرور

1- Raduan et al

2- Steijn

می‌کنند و بر خود می‌بالند. کیفیت زندگی کاری از سطح بالایی برخوردار است و مدیران به علائق و نیازهای کارکنان توجه دارند.

## منابع

- بهرام زاده، حسینعلی، سراج، شهرزاد. (1386)، نقش منابع انسانی بر بهرهوری و توسعه پایدار، مجموعه مدیریت، شماره 65، ص 22-25.
- دانایی‌فرد، حسن. (1375). مقاله‌هایی درباره نقش روحیه در افراد، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- دسلر، گری (1373)، مبانی مدیریت (جلد دوم)، ترجمه داود مدنی، تهران: انتشارات شبیر، چاپ چهارم.
- دیویس، کیت و نیواستورم، جان. (1370). رفتار سازمانی در کار، ترجمه محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- رضوان، شفق (1375)، رفتار و مدیریت، تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دوم.
- سلیمانی، نادر. (1380) بررسی رابطه رضایت شغلی، روحیه و نگرش کارکنان نسبت به تعارض با نحوه برخورد آنان با تعارض به منظور ارائه مدلی برای مدیریت تعارض، رساله دکتری مدیریت آموزش، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- قنبری، بناب (1387)، رابطه متغیرهای کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران، مرکز تحقیقات راه‌آهن. چکلید تحقیقات دانشجویی شماره 7.
- کاشانیان، منصور (1370)، تأثیر روحیه در کار، مقاله‌هایی درباره مبانی رفتار سازمانی و انگیزش، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- لی فام، جیمز و هووئه، جیمز، ا. (1370) مدیریت مدارس (مبانی و تئوری‌ها)، ترجمه محمد علی نائلی، اهواز: انتشارات شهید چمران اهواز.
- مشبکی، اصغر (1377)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول.
- میر کمالی، سید محمد. (1383). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران: نشر یسپرون.
- میر کمالی، سید محمد، نارنجی ثانی، فاطمه (1387). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی بین اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های تهران و صنعتی شریف، فصلنامه، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره 48- صفحات 71 تا 101.
- وایلز، کمیل (1384)، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمد علی طوسی، چاپ چهاردهم، تهران: انتشارات بازتاب.
- هوی، وین، ک و میسکل، سیسیل، ج. (1370) تئوری، تحقیق و عمل مدیریت آموزشی، ترجمه سید محمد عباس زاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه، چاپ اول.
- Broom. M.K., knight. K.D., Edwards, R.J., & Flynn M.P. (2009). Leadership, burnout and job Satisfaction in outpatient drug-free Treatment Programs. Journal of

Substance Abuse Treatment. (in press).

- Cole, D.C, Robson. L.S, Lemieux, C., Maguir, L. , Sicotte,w, champagne. C, (2005), Quality of Working Life Indicators in Canadian health care organizations, Occupational Medicine, PP 54-59.

- Cropanzano. R.& Mitehell.M.S.(2005).Social exchange theory: An interdisciplinary review.Journal of Management.31.pp.874-900.

- Duffy.J.D.&Lent.R.W(2009).Test of social-cognitive model of work satisfaction in teacher. Journal of Vocational Behavior.75.pp.212-223.

- Hackman.J.R.& Oldham.G.R(1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human performance.16. pp.250-279.

- Harris.K.J., Wheeler.A.R.,& Kacmurk.M(2009). Leader- member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. The Leadership Quarterly.(In press).

- Lent.R.W&Brown.S.D(2006).Integration person and situation perspectives on work satisfaction: A social cognitive view .Journal of Vocational Behavior.69.pp.236-247.

- Nielsen.K.,Yarker.J., Randall.R.& Munir.F (2009). The Mediating effects of team and Self- efficacy on the relationship between transformational leadership and job satisfaction and psychological well- being in health care professionals: A cross-sectional questionnaire survey. International Journal of nursing Studies (In press).

- Probst.H .& Griffiths.S.(2009). Job satisfaction of therapy radiographers in the UK: Results of a phase I qualitative study. Radiography.15.pp.146-157.

- Raduan. C.R., Loosee.B., Jegak.u., Khairuddin. I., (2006), Quality of work life Implication of Career Dimensions, Journal of social Sciences, PP 61-67.

- Steijn, b, (2001), Work Systems, Quality of Working life and attitudes of Works, An empirical Study toward the effects of team and non-teamwork, New technology, work & Employment, vol. 16.NO.3.PP. 191-203.



## فصل دهم

### عملکرد سازمانی



## 10-1- مقدمه

توانایی فائق آمدن سازمان بر مسائل و مشکلات موجود، پیش‌بینی و پیشگیری از بروز برخی مسائل حاکی از عملکرد خوب یک سازمان و از وظایف اصلی مدیران محسوب می‌شود. اما در یک سازمان هوشمند مدیران خود را صرفاً درگیر کارهای اجرایی و مسئول عملکرد سازمان نمی‌کنند. بلکه در این سازمان‌ها فرهنگی حاکم است که هر کس خودش را در عملکرد سازمان مسئول و پاسخگو می‌داند. فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی چنان فضایی را در سازمان به وجود آورده است که هر عضو و جدیدی که به سازمان می‌پیوندد این حس الزام‌آور مشارکت را به وضوح درک کرده و خود را با آن منطبق می‌کند.

## 10-2- عملکرد سازمانی

فلسفه وجودی هر سازمان این است که بتواند پاسخگوی نیازها و انتظاراتی باشد که سازمان برای تحقق آنها ایجاد شده است. معمولاً در هر سازمان مأموریت و رسالت آن در قالب اهداف متجلی می‌شود. پس می‌توان گفت هر سازمان اهدافی دارد که باید بتواند آنها را به طور عقلایی محقق سازد. اکثر قریب به اتفاق اندیشمندان علم مدیریت و سازمان نیز عملکرد سازمان و مدیریت را میزان کارایی<sup>1</sup> و اثربخشی<sup>2</sup> آنها در تحقق هدف‌های سازمان تعریف کرده‌اند (استونر و همکاران، 1995). یعنی می‌توان عنوان کرد که عملکرد یک سازمان و میزان توفیق آن در نیل به هدف‌هایش (برآوردن نیازهای جامعه) به عملکرد موفقیت‌آمیز مدیران آن بستگی دارد. لازمه عملکرد موفق مدیریت از یک سو کارایی و از سوی دیگر اثربخشی است (علاقه‌مند، 1385، 23). ویلیام هلال (1998) عملکرد سازمانی را به عنوان توانایی‌های سازمان برای تحقق اهداف سودمند اقتصادی، سهم بیشتر از بازار و نظایر این‌ها تعریف کرده است. مانتسودا (1992) و سیمیک (2005) آن را توانایی یک سازمان در پیشگیری از بروز مشکلات و حل مشکلات عنوان نموده‌اند. برخی نیز میزان اثربخشی فرایندهای تفکر، تصمیم‌گیری، خطمشی‌ها و اقدامات را به عنوان عملکرد سازمانی در نظر گرفته‌اند. آنچه مسلم است

---

1- Efficiency

2- Effectiveness

میزان بهره‌وری یا اثربخشی و کارایی سازمان از عناصر مهم عملکرد سازمانی قلمداد می‌شود.

پیتر دراکر بهره‌وری را «انجام درست کارهای درست» می‌داند. این تعریف مختصر از بهره‌وری آن را مرکب از دو مفهوم می‌داند، یکی «انجام کار درست» یعنی کارایی و دیگری، «کارهای درست و منطبق با اهداف سازمانی.»

امروزه اثر بخشی و کارایی مهم‌ترین عوامل کامیابی و موفقیت هر سازمانی هستند. خواه یک سازمان با هدف دستیابی به منافع اقتصادی تلاش نماید یا این که فعالیت‌هایش را جهت آموزش، تبلیغ یا بهبود بهداشت متمرکز نماید، ناگزیر از تنظیم امور به صورتی کارآ و اثربخش است. اکثر مردم بیشتر اوقات خود را در سازمان‌ها سپری می‌کنند، گاهی این سازمان‌ها به صورت اثربخش اداره می‌شوند و نیازهای جوامع را برآورده می‌سازند و گاه اسباب زحمت را فراهم می‌کنند. بنابراین ضرورت ایجاد می‌کند که با تأثیرات مطلوب یا نا مطلوب این سازمان‌ها (با قدرت‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی که دارند) به واسطه زیربنای فکری‌اشان آشنا گردیده و واکنش نشان دهیم.

### 10-3- تاریخچه موضوع

تا دهه 1950 اصولاً مسئله اثر بخشی مورد غفلت واقع شده بود و در عصر کلاسیک آن را با اصطلاح کارایی به کار می‌گرفتند (رابینز، 1990). "مایرن" در این دهه با تحقیقاتی که به عمل آورد «اثر بخشی را درجه‌ای که سازمان به اهداف خود دست می‌یابد» مطرح کرد. سایمون (1960) پس از اندازه‌گیری‌ها و مطالعه تغییرهای بسیاری «اثر بخش را ناشی از بهینه ساختن اهداف از طریق فرایندهای تصمیم‌گیری دانست». مک‌گریگور و لیکرت در دهه هفتاد در تحقیقات خود «اثر بخشی را پیوستگی، استمرار، و ثبات، تعهد و رضایت کارمندان» عنوان نمودند، ضمن این که نیازهای فردی و اهمیت مدیریت مشارکتی را اصل می‌دانستند. «تریست و بامفورد» سیستم‌های اجتماعی را به عنوان سیستم‌های باز در نظر گرفته در مطالعات خود «اثر بخشی را ناشی از تناسب بین عوامل اجتماعی تخصصی» دانسته‌اند. آلفرد چاندلر نظریه‌پرداز مدیریت استراتژیک، بر اساس تحقیقات به عمل آمده، «اثر بخشی را تطابق و سازگاری استراتژی و ساختار که نیاز به سازگاری و تطابق با تغییرات محیطی دارند» قلمداد نمود. پیشگامان مکتب اقتضایی، لارنس و لورچ اثر بخش را «اندازه‌گیری تغییرهای تناسب همسازی و تناسب اختلاف» دانستند. اتزیونی، «اثر بخشی سازمانی را ارتباط با نوع هدف‌ها و اثر بخشی فردی را قابل قبول بودن یا همسازی» عنوان می‌کند.

### 10-4- کارایی و اثر بخشی از دیدگاه‌ها و مکاتب مختلف

هر دوره و هر مکتب نظری با توجه به مفروضات و مفاهیم گوناگون و نیز نوع نگرشی که نسبت به انسان و سازمان داشتند، کارایی و اثر بخشی را مطرح نموده‌اند. از جمله مدیریت علمی، انسان را دارای انگیزه اقتصادی می‌پنداشت و او را به مثابه ماشینی به کار می‌گرفت. چاره عدم کارایی را کاربرد اصول علمی می‌دانست. مدیریت اداری کارکردها و وظایف را برای تحقق اهداف تشخیص و طبقه‌بندی نمود و کارایی را حداکثر تولید با کمترین هزینه قلمداد نمود ولی همچنان عامل انسانی نادیده انگاشته می‌شد. بوروکراسی، کارایی و عقلانیت را اصولاً دستور کار قرار داده، ثبات و جامعیت اصول، سازمان رسمی و نظارت مستمر را الزامی دانست. به زعم وبر، رسیدن به کارکرد عقلایی و منطقی، به وسیله گسترش قوانینی که (بر مبنای مطالعات علمی) سعی در هدایت کلیه فعالیت‌ها به سوی حداکثر کارایی دارند، از رأس میسر است (از رده بالای سازمان). دیدگاه روابط انسانی، کارایی و اثر بخشی را تأثیر مشارکت افراد و سودمندی با استفاده از عوامل روانی اجتماعی عنوان می‌کند ولی همچنان به بهره‌گیری از انسان در پیشبرد هدف‌های سازمانی می‌اندیشد. نظریه‌های رفتاری بر عواملی چون ویژگی‌های شخصیتی که تعیین کننده رفتار در

سازمان هاست تأکید می‌نماید، اما ستیز و تعارضات ناشی از بعد ساختاری و روانی هنوز در سازمان‌ها اجتناب ناپذیر است. دیدگاه سیستمی، با تأکید بر نظم، تعادل، نوآوری، تخصص و استمرار، ترکیب و هماهنگی، توسعه و تکامل و تطبیق با محیط با استفاده از روش‌های علمی تحولی در سازمان‌ها پدید آورد. این دیدگاه، کارایی را میزان یا نسبت برونداد به درون داد و اثربخشی را تحقق اهداف مطرح نمود. دیدگاه اقتضایی به عناصر محیط، مفاهیم مدیریت و ارتباط مشروط و مقتضی در سازمان‌ها توجه نموده و عنوان می‌کند که محیط‌های گوناگون نیازمند روابط انسانی متفاوت هستند تا از این طریق بیشترین کارایی به دست آید و سازمان‌ها به تحقق اهداف نایل گردند (هرسی و بلانچارد، 1977).

### 10-5- رابطه اثربخشی و کارایی

به قولی بهره‌وری دو بال پرنده‌ایست که اگر هر دو متناسب و متوازن نباشند، هرگز به باغ پر گل و گیاه توسعه نخواهد رسید. دو بال این پرنده، یا کارایی و اثربخشی هر کدام را می‌توان روی پیوستار جداگانه‌ای تصویر نمود (نمودار 1-10). از چهار خانه تصویر شده، خانه یکم را هرگز نمی‌توان پذیرفت، خانه دوم بسیار غلط-انداز است، فریب آن را نباید خورد و مدیرانی که مؤسسه را در این وضعیت نگه می‌دارند باید افشا و آگاه نمود. خانه سوم را در کوتاه مدت می‌توان تحمل کرد و شکار گریزپای بهره‌وری را تنها در خانه چهارم می‌توان به دام انداخت (خلیلی، شورینی، 1375).

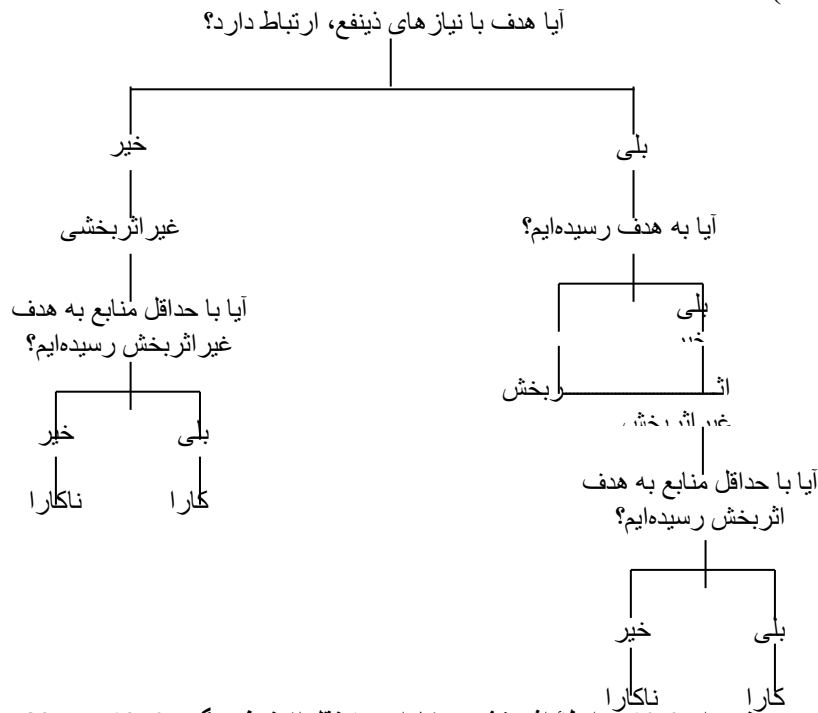
کارآمد	رسیدن به هدف‌ها و صرفه‌جویی در منابع (4)	رسیدن به هدف‌ها و صرفه‌جویی در منابع (2)
	رسیدن به هدف‌ها و تلف کردن منابع (3)	رسیدن به هدف‌ها و تلف کردن منابع (1)
ناکارآمد	اثربخش	غیراثربخش

#### نمودار 1-10: رابطه کارایی و اثربخشی

منبع: شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1375

به طور کلی در سنجش اثربخشی سازمان و به طور کلی در ارزیابی عملکرد سازمان لازم است که علاوه بر استفاده از معیارهای مربوط به اثربخشی، به درجه کارایی سازمان نیز توجه شود. کارایی یعنی حداکثر استفاده از منابع در مقابل هزینه-

های صرف شده. استونر<sup>1</sup> می‌گوید کارایی عبارت است از توانایی استفاده از حداقل منابع در جریان نیل به اهداف سازمان. کارایی از این جهت برای سازمان و عملکرد آن مهم است که یک سازمان ممکن است اثربخش باشد، به اهدافش برسد، ولی کارایی لازم را نداشته باشد. به عبارت دیگر خیلی مشکل نیست که به هدف خود برسیم، اما نکته مهم این است که با صرف چه میزان منابع و هزینه؟ همچنین احتمال دارد که سازمانی کارا باشد ولی اثربخش نباشد. هوج رابطه اثربخشی و کارایی را در نمودار (2-10) نشان داده است.



نمودار 2-10: رابطه اثربخشی و کارایی به نقل از نجف‌بیگی، 1379، ص 83.

### 10-6- روش‌های سنجش اثربخشی

کیم کامرون<sup>2</sup> در زمینه روش‌های سنجش اثربخشی به چهار مدل اشاره کرده است که هر یک به طور مختصر شرح داده می‌شود.

#### 10-6-1- روش‌های مبتنی بر دستیابی به هدف

به منظور سنجش اثربخشی سازمان، باید هدف‌های مورد نظر سازمان شناخته و سپس عملکرد سنجیده و اندازه گرفته شود. بنابراین، در این روش ابتدا باید مشخص

1- Stoner

2- k. Cameron

نمود که هدف چه بوده است. در تعیین هدف باید توجه داشت که هدف باید قابل دسترسی و عملی باشد و از تعیین هدف انتزاعی خودداری شود. روش مبتنی بر تأمین هدف بر این فرض استوار است که سازمان‌ها پدیده‌های عقلایی هستند و هنگامی که هدفی را تعیین می‌کنند می‌کوشند تا بدان دست یابند. رایبیز در این مورد می‌گوید که سازمان‌ها باید اهداف نهایی داشته باشند نه اهداف زودگذر. اهداف باید مشخص باشند و خوب تعریف شوند تا کارکنان تصویر روشنی از آنها به دست آرند. از جنبه انتزاعی و ذهنی بودن اهداف باید فاصله گرفت، افراد باید اهداف را بپذیرند و همسویی نظر، حاکم باشد. به علاوه پیشرفت در جهت نیل به اهداف باید قابل سنجش باشد (رایبیز، 1990، 55). در عمل، روش مبتنی بر هدف بر این نکته تأکید دارد که هر قدر سازمان‌ها در رسیدن به اهدافشان نزدیک‌تر باشند، اثربخش‌تر هستند.

### 10-6-2- روش سیستم تأمین منابع

در این روش، اثربخشی سازمان با توجه به میزان یا درجه موفقیت سازمان در کسب منابع مورد نظرش از محیط منوط است. استدلال و فرضیه این سیستم بر این مبنا استوار است که بین سیستم ورودی‌های سازمان از محیط کلان خود و عملکرد سازمان رابطه روشنی وجود دارد، یعنی هر قدر که سازمان در تأمین منابع مورد نیاز خود راحت‌تر و موفق‌تر باشد، بر میزان اثربخشی آن اثر مثبت خواهد داشت. دفت<sup>1</sup> می‌گوید: اثربخشی سازمان به توانایی آن در بهره‌برداری از محیط در جهت تأمین منابع ارزشمند و کمیاب بستگی دارد (اعرابی و پارسائیان به نقل از دفت، 1373، ص 96). در حقیقت سازمان باید در تحصیل و تأمین منابع مورد نیاز خود و در نتیجه در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی موفق باشد، تا در کیفیت اثربخشی باقی بماند و که اثربخشی صرفاً به کسب بهترین منابع از محیط بستگی ندارد، زیرا سازمان‌هایی بوده‌اند که از منابع کاملاً استفاده کرده‌اند، ولی به هدف مورد نظر نرسیده‌اند.

### 10-6-3- روش مبتنی بر فرایند درونی سازمان

بنابر این روش، سازمان اثربخش، سازمانی است که از سلامت سازمانی لازم برخوردار است و افرادی را داشته باشد که دارای انگیزش، علاقمندی، احساس مسئولیت و نسبت به سازمان متعهد باشند. به عبارت دیگر سازمان اثربخش سازمانی است «سالم». بدین معنی که اطلاعات سازمانی در سطوح سازمان (به طور افقی و عمودی) جاری باشد، تضاد در آن بسیار اندک و روابط درون‌سازمانی بر اساس اعتماد و حسن نیت باشد.

دفت می‌گوید در چنین شرایطی است که کارکنان احساس خوش و رضامندی

1- Dett

خواهند داشت و دست به دست هم می‌دهند تا بهره‌روی را به بالاترین میزان برسانند. این ویژگی‌ها نشان می‌دهد که سایر عوامل درون سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، حس وفاداری، تعلق، تعهد، حس اعتماد و تفاهم بین کارکنان، وجود سیستم ارتباطات سازنده و قوی، نظام ارزشیابی صحیح از کارکنان، سیستم تشویق و پاداش‌دهی بر افزایش درجه اثربخشی تأثیر چشمگیری خواهند داشت.

#### 10-6-4- مدل استراتژیک پایه‌گذاران سازمان

بر اساس این مدل، اثر بخشی سازمان بر این نکته دلالت دارد که سازمان اثربخش سازمانی است که به خواسته‌ها و نظرات کسانی که آن را پایه‌گذاری کرده‌اند پاسخ دهد، مانند دانشگاه‌ها. در دانشگاه‌ها تأکید بر آموزش دانشجویان و در نهایت فارغ‌التحصیل شدن آنان است و در مورد کارایی و اشتغال فارغ‌التحصیلان هدفی مد نظر نیست و به این ترتیب بقای دانشگاه حفظ می‌شود. به نظر «کامرون» استراتژی مؤسسان یا پایه‌گذاران سازمان این است که باید حداقل رضایت از عملکرد سازمان حاصل شود و به حدی از توفیق سازمانی دست یابند که در سنجش اثربخشی آن در مورد هدف یا اهداف در نظر گرفته شده رضایت مورد نظر حاصل شده باشد. در این صورت می‌توان گفت که سازمان اثربخش است (نجف‌بیگی، 1379).

#### 10-7- بهره‌وری کارکنان علمی

مهم‌ترین و در واقع بی‌نظیرترین کمک و حسن تأثیر مدیریت در قرن بیستم، پنجاه برابر شدن بهره‌وری کارگران یدی در تولید صنعت بوده است. به همین ترتیب، مهم‌ترین سهم و نقشی را هم که مدیریت باید در قرن بیست و یکم ایفا کند، افزایش دادن بهره‌وری کارکنان علمی و کارهای علمی است. ارزشمندترین دارایی‌های یک شرکت قرن بیستمی، تجهیزات تولیدی آن بود. ارزشمندترین دارایی یک نهاد قرن بیست و یکمی - اعم از تجاری و غیر تجاری - کارکنان علمی آن نهاد و بهره‌وری کارکنان علمی خواهد بود.

پیتر دراگر، شش عامل عمده را در تعریف بهره‌وری کارگر علمی تعیین کننده می-

داند:

1- بهره‌وری کارگر علمی می‌طلبد که این سؤال مطرح شود که «کار چیست؟» در کارهای یدی سؤال کلیدی این است که «کار چگونه باید انجام شود؟» یا «بهترین طریق انجام کار توسط کارگر چیست؟» یکی از دلایل این امر آن است که کارهای یدی برنامه‌دار و روشمند است ولی در کارهای علمی، وظیفه‌ای که باید انجام شود، کارگر را تحت برنامه‌ریزی در نمی‌آورد. اولین فرصت در برخورد با کارهای علمی این است که معلوم شود کار چیست، تا این امکان فراهم شود که کارگران علمی روی آن تمرکز کنند و هر چیز زاید دیگری را، دست کم تا آنجا که امکان حذفشان است، حذف و دفع کنند.

- 2- بهره‌وری کارگر علمی ایجاب می‌کند که مسئولیت بهره‌وری کارگران علمی را به گردن تک‌تک آنها بیندازیم. کارگران علمی خود باید خود را اداره کنند، آنها باید مستقل و خودگردان باشند.
- 3- نوآوری مستمر باید بخشی از کار، وظیفه و مسئولیت کارگران علمی باشد.
- 4- کار علمی مستلزم آموزش مداوم کارگر علمی و به همان نسبت تعلیم مستمر توسط کارگر علمی است.
- 5- بهره‌وری کارگر علمی به مسئله کمیت در بازدهی بر نمی‌گردد، یا لااقل در ابتدا این طور نیست، کیفیت هم دست کم به همان اندازه مهم است.
- 6- بهره‌وری کارگر علمی، نهایتاً اقتضاء می‌کند که به کارگر علمی به چشم «دارایی» نگریسته شود نه به چشم «هزینه» و همین گونه هم با او رفتار شود (محمود طلوع به نقل از پیتر دراکر، 1384، ص 176).

### 10-8- مدیریت عملکرد

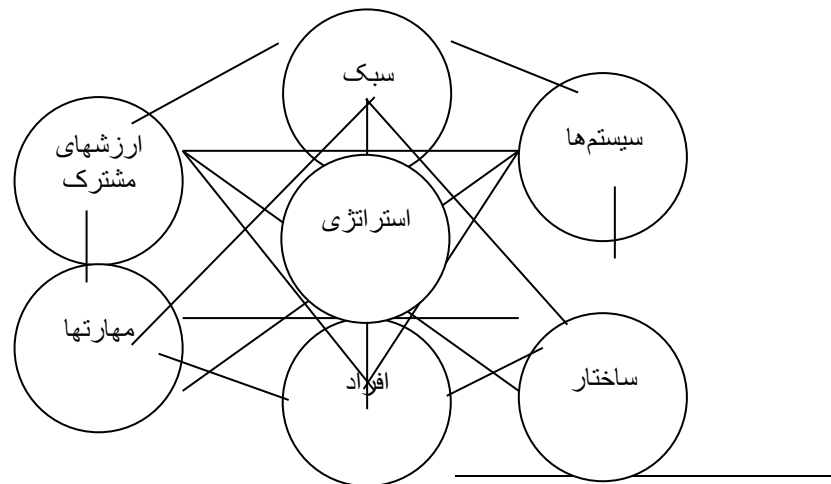
از عوامل مهم موفقیت سازمان‌ها، شنیدن نظرات ذینفعان، طراحی تولید و ارائه خدماتی است که در جهت برآوردن انتظارات ذینفع معمول می‌شود و به طور مستمر ارزش فرایندهای سازمانی منجر به رضایت ذینفع را بهبود می‌بخشد. یکی از اقدامات چنین فلسفه‌ای، بهبود کیفی مستمر و ارزش افزوده ذینفع- محور در فرایند مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت‌های سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیت‌های شغلی و رفتاری کارکنان سر و کار دارد. مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل و برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان به کار می‌رود. فرایندها و نظام‌های سودمند مدیریت عملکرد، سرپرستان را در تشخیص عملکرد ضعیف و اتخاذ معیارهای تصحیح آن و پاداش دادن به عملکرد مطلوب و ترغیب تکرار آن کمک می‌کند. هر چند مفاهیم مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد، غالباً به جای هم به کار می‌روند، اما مدیریت عملکرد فرایندی است که نه تنها ارزشیابی عملکرد بلکه نظام‌های انضباطی و خط مشی‌های رسیدگی به شکایات را نیز به عنوان ابزار مدیریت عملکرد در بر می‌گیرد. در واقع نارسایی بسیاری از نظام‌های ارزیابی عملکرد در کمک عینی به عملکرد و رضایت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی احتمالاً دلیل عمده پیدایش مفهوم مدیریت عملکرد بوده است. بررسی فعالیت‌های مدیریت عملکرد حاکی از آن است که اگر چه هدف از بازبینی و ارزشیابی عملکرد کارکنان نه تنبیه آنها بلکه افزایش کارایی آنان بوده است. در رویکرد سنتی مدیریت عملکرد هر تقصیر و قصوری با تنبیه مواجه می‌شود. در واقع اقدامات معمول و سنتی مدیریت عملکرد از کمک مؤثر به تحقق

هدف ارتقای کارایی ناتوان است و قادر به پرورش کارکنانی ملزم و متعهد به اهداف سازمان نخواهد بود. اما در سازمان‌های موفق امروز که در آنها رویکرد مطلوب مدیریت عملکرد با ماهیتی غیر تنبیهی اعمال می‌شود، کارکنان مسئولیت شخصی رفتار و تعهد خود نسبت به عملکرد رضایت‌بخش را شرط استمرار اشتغال خود تلقی می‌کنند. از این رو مهم‌ترین مزیت این رویکرد آن است که مسئولیت عملکرد را از سرپرستان به خود کارکنان انتقال داده است (ابیلی و موفقی، 1382).

### 10-8-1- تاریخچه مدیریت عملکرد

اصطلاح مدیریت عملکرد نخستین بار توسط بیر و رو<sup>1</sup> (1976) وضع گردید. ولی در سال‌های اخیر این مفهوم غنی شده و از بار محتوایی بسیار عمیق‌تری برخوردار شده است. به زعم آرمسترانگ (2000) مدیریت عملکرد فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که فعالیت موفقیت‌پایدار را برای سازمان از طریق بهبود عملکرد افرادی که در آن کار می‌کنند و به وسیله ایجاد نقش‌آفرینان فردی و گروهی به ارمغان می‌آورد. مدیریت عملکرد، استراتژیک است از این لحاظ که با موضوعات گسترده‌ای مرتبط است و به دو معنی یکپارچه است، یکی یکپارچگی عمودی که معرف پیوند یا همبستگی سازمان، گروه و افراد با شایستگی‌های محوری است دیگری یکپارچگی افقی که معرف پیوند جنبه‌های متفاوت مدیریت منابع انسانی، به خصوص بهبود سازمانی، بهبود منابع انسانی و پاداش است.

آن گونه که بونز<sup>2</sup> در شکل 1-10 نشان می‌دهد ابتکارات مدیریت عملکرد از طریق آرمان و بینش سازمان و ضرورت‌های استراتژیک هدایت می‌شود و این ابتکارات با یکدیگر ارتباط متقابل دارند.



1- Beer & Ruh

2- Bones

### شکل 10-1: ارتباط متقابل ابتکارات مدیریت عملکرد (بونز، 1996)

مشابه به این الگو برای نخستین بار از سوی واترمن و همکاران در اثر مشهورشان در شرکت مشاوره مکنزی و با رویکرد ترکیبی چارچوب S 7 ارائه شد که تلاش می‌کرد تناسبی بین استراتژی،<sup>1</sup> ساختار،<sup>2</sup> اهداف متعالی،<sup>3</sup> سیستم‌ها،<sup>4</sup> کارکنان،<sup>5</sup> مهارت‌ها<sup>6</sup> و سبک مدیریت<sup>7</sup> ایجاد کند (عباس‌پور، 1383).

به زعم ملو<sup>8</sup> (2002)، سیستم‌های مدیریت عملکرد می‌توانند به طور چشمگیری بر عملکرد و فرایندهای سازمانی تأثیر بگذارند. با وجود این، برای ایجاد و طراحی یک سیستم اثربخش مدیریت عملکرد، راهی معین و بهینه وجود ندارد.

سازمان‌ها در مورد این نحوه اندازه‌گیری عملکرد و نحوه تأمین بازخورد برای کارکنان در حین انجام فرایند با گزینه‌های استراتژیک متعددی روبه‌رو هستند. با وجود این که سیستم‌های اثربخش مدیریت عملکرد نیاز دارند که در زمینه اقتضانات سازمانی خاص ایجاد شوند، ولی در هر سیستم، مدیریت عملکرد باید از پنج خط مشی اصلی و مهم پیروی کند:

- 1- هر گونه بازخوردی که به کارکنان ارائه می‌شود باید مشخص باشد نه کلی.
- 2- بازخورد فقط باید از منابع متعبر و اعتمادپذیری کسب شود که از موقعیت و پیشینه کافی برای ارزیابی عملکرد برخوردارند.
- 3- بلافاصله پس از این که وقایع، رفتار یا نتایجی که بیشترین منفعت را دارند روی می‌دهند باید بازخورد فراهم شود.
- 4- معیارهای عملکرد باید بر مبنای اهداف مشخص و اندازه‌گیری شدنی بنا شوند.
- 5- این فرایند باید تبادل نظری را میان کارکنان و مدیر در بر گیرد که به جدیدترین مسائل و همچنین طرح‌ها و برنامه‌هایی برای آینده بپردازد.

1- Strategic  
2- Structure  
3- Superb Goals  
4- Systems

5- Staffs  
6- Skills  
7- Style  
8- Mello, J. A

### 10-8-2- ماهیت مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرایند مشترک میان مدیران و افراد و گروه‌های است که آنها اداره می‌کنند. مدیریت عملکرد به جای فرمان دادن مبتنی بر اصول مدیریت از طریق قرارداد و پیمان انجام می‌گیرد. مدیریت عملکرد مبتنی بر توافق نسبت به اهداف، دانش، مهارت و استلزامات شایستگی، بهبود عملکرد و برنامه‌های رشد شخصی است. هدف‌های بنیادی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که در آن افراد و گروه‌ها در قبال بهبود مستمر فرایندهای کاری برای مهارت‌ها و نقش خود مسئولیت بپذیرند.

### 10-8-3- اصول مدیریت عملکرد

- اصول مدیریت عملکرد به شرح ذیل خلاصه شده است:
- برگرداندن اهداف سازمان به اهداف فردی، گروهی، اداری و بخشی.
- کمک به وضوح و روشنی اهداف سازمان.
- فرایندی مستمر و تکاملی است که در آن عملکرد طی زمان بهبود می‌یابد.
- بر روی اجماع و همکاری به جای کنترل یا توسل به اجبار و زور تکیه دارد.
- درک مشترکی از آنچه برای بهبود عملکرد مورد نیاز است و چگونگی تحقق آنها ایجاد می‌کند.
- خود مدیریتی را نسبت به عملکرد افراد تقویت می‌کند.
- مستلزم کسب مدیریتی است که مبتنی بر درستکاری است و ارتباط بین مدیران و کارکنان را تقویت می‌کند.
- مستلزم بازخورد مستمر است.
- حلقه‌های بازخورد که از طریق تجربه‌ها و دانش‌ها به دست آمده، افراد را قادر می‌سازد تا اهداف سازمان را تعدیل کند.
- تمام عملکرد را در مقابل اهداف مشترکاً توافق شده مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد.
- باید برای همه کارکنان به کار گرفته شود و اصولاً مرتبط با پیوند عملکرد با پاداش مالی صرف نیست.
- به زعم آرمسترانگ (2007) به طور کلی نخست آن که، مدیریت عملکرد اصولاً مرتبط با بهبود عملکرد به منظور نیل به اثربخشی سازمانی، گروهی و فردی است. دوم آنکه، مدیریت عملکرد مرتبط با بهبود کارکنان است. بهبود عملکرد قابل حصول نیست مگر این که فرایندی اثربخش برای بهبود مستمر باشد. از این رو، توأمأً به قابلیت‌های محوری سازمان و قابلیت‌های خاص افراد و گروه‌ها توجه می‌کند. سوم آن که، مدیریت عملکرد مرتبط با رضایتمندی از نیازها و انتظارات همه ذینفعان سازمان است. در نهایت، مراتب عملکرد مرتبط با ارتباط و مداخله و مشارکت است و جوی را ایجاد می‌کند که در آن گفت‌وگوی مستمری بین مدیران و کارکنان به منظور تعریف انتظارات و سهم شدن در اطلاعات نسبت به مأموریت سازمان ایجاد شود.

سخن پایانی این که در سازمان‌های هوشمند نوعی از مدیریت عملکرد حاکم است که همه کارکنان بار مسئولیت و پاسخ‌گویی را پذیرفته‌اند. لذا در این سازمان‌ها:

- کارکنان همه سطوح درک واضح و روشنی از نقش و مسئولیت‌ها داشته و می‌دانند که از آنها چه انتظاری وجود دارد.
- مدیران، سرپرستان و کارکنان در زمینه اهداف و انتظارات سازمان به طور منظم با یکدیگر تعامل داشته و گفت‌وگو می‌کنند.
- مدیران و سرپرستان برای حل مشکلات کاری کارکنان سریعاً اقدام می‌کنند.
- مدیران و سرپرستان ناموفق اصلاح یا عزل می‌شوند.
- کارکنان احساس می‌کنند که کارشان در موفقیت سازمان مؤثر است.
- کارکنان معتقدند که جبران خدمت (پرداخت حقوق، پاداش‌ها، ...) یا ارتقاء شخصی عادلانه و بر اساس عملکرد تعیین می‌شود.
- بازخورد عملکرد کارکنان به طور منظم و سریع در اختیار آنان قرار داده می‌شود.

### منابع

- ابیلی، خدایار و موفقی، حسن (1382)، درجه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، تهران: شیوه.
- دراکر، پیتراف (1999)، چالش‌های مدیریت در سده 21، ترجمه محمود طلوع، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا (1384).
- دفت، ریچارد. ال. (1374). سازمان و طراحی ساختار، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران.
- عباس‌پور، عباس (1382)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها) تهران: انتشارات سمت.
- مرکز آموزش مدیریت دولتی (1375)، شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هرسی، پاول. بلانچار، کنت ایچ، (1977)، مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، چاپ دوم، 1369.
- Armstrong, M. (2000). A Handbook of Human Resource Management. Practice (7<sup>th</sup> ed) London: Kogan page.
- Mello, J. A. (2002), Strategic Human Resource Management. South Western: Thomson Learning, 274-275.
- Robbins, S.P. (1990), Organization Theory, London, Prentice- Hall.

## فصل یازدهم

چگونه هوش سازمانی را افزایش دهیم؟



## 1-11- مقدمه

چگونه می‌توان ضریب هوشی سازمان‌ها را افزایش داد؟ آیا راهبردها و راه-کارهایی برای ارتقاء هوش سازمانی وجود دارد؟ این‌ها سؤالاتی است که ذهن نظریه-پردازان سازمان را به خود مشغول کرده است. ما اگر می‌توانستیم ضریب هوشی بالقوه یک سازمان را از طریق جمع کردن ضرائب هوشی کارکنان آن سازمان به دست آوریم، تعداد کمی از سازمان‌ها می‌توانستند ادعا کنند که ضریب هوشی‌شان برابر با جمع ضرائب هوشی کارکنانشان می‌باشد. هر سازمان ممکن است از هوش جمعی بالا یا پائین برخوردار باشد. به زعم آلبرشت، بیشتر سازمان‌ها به جای این که مغلوب رقیبان شایسته خود شوند، مغلوب کژ سازگاری و عدم انطباق درونی سازمان خود می‌شوند.

خیلی از افراد باهوش، مشتاق، و با انگیزه پس از سال‌ها ستیز و کشمکش با بوروکراسی‌های بی‌فکر، دچار تحلیل رفتگی شده و به افرادی بدگمان تبدیل می‌شوند. در حالی که می‌توان با انواع فرهنگ‌ها، ساختار و رهبری مناسب، توان فکری جمعی و هوش سازمانی را افزایش داد و به یک مزیت رقابتی دست یافت.

## 11-2- تشخیص عوامل کند ذهنی سازمانی

اگر بخواهیم هوش سازمانی را افزایش دهیم، اولین قدم شناسایی وضع موجود هوش سازمانی و عوامل مؤثر بر حماقت سازمانی<sup>1</sup> است. بسیاری از کارکنان خلاق و باهوش هستند، همچنان که بسیاری از کودکان این ویژگی‌ها را دارند. اما هنگامی که وارد مدرسه می‌شوند، توانایی‌های یاد شده به تدریج تحلیل می‌روند. در سازمان‌ها هم وقتی افراد با استعداد گرد هم می‌آیند، به تدریج به یک حماقت جمعی<sup>2</sup> و گروهی متمایل می‌شوند. البته شاید این مطلب اغراق آمیز و غیر منطقی باشد که بگوییم حماقت جمعی در سازمان‌ها امری ضروری و اجتناب ناپذیر است.

این که افراد باهوش اجازه وقوع آن را می‌دهند، اختیاری است. در واقع دو نوع حماقت جمعی وجود دارد:

نوع آموخته شده<sup>3</sup> (آگاهانه) و نوع طراحی شده<sup>4</sup> (ناآگاهانه). در نوع آموخته شده یا

---

1- Organizational Stupidity

2- Collective Stupidity

3- Learned Kind

4- Designed-in Kind

آگانه به افراد اجازه فکر کردن داده نمی‌شود و یا این که اعتقادی به آنها ندارند و نوع طراحی شده یا ناآگانه هنگامی رایج است که قوانین، مقررات و سیستم‌ها تفکر آزادانه و خلاق را برای افراد مشکل یا غیر ممکن می‌کند.

متخصصان پروژه و ریارد (2004) حماقت سازمانی را معلول شکست سازمان در شناسایی علائم و نشانه‌های ناشی از تغییرات محیط، ناتوانی در پاسخگویی مناسب به خواسته‌های بنیان‌گذاران، کند بودن میزان و سرعت یادگیری و تکرار اشتباهات بدون هیچ بینش و فهم عنوان کرده‌اند.

آلبرشت (2003) با استفاده از واژه آنترופی که در علم فیزیک مطرح است پدیده حماقت سازمانی را تبیین می‌کنند. آنترופی به میزان اختلال در یک سیستم بسته اشاره دارد و بدین صورت تعریف می‌شود: مقداری از انرژی سیستم که برای تبدیل شدن به کار در دسترس نمی‌باشد. در سازمان‌های دانش‌محور، آنترופی به میزان هدر رفتن توان فکری کارکنانی اشاره دارد که نمی‌تواند باعث نیل به اهداف و مأموریت سازمان شود. مجموعه‌ای از عوامل درون سازمانی از قبیل دشمنی‌های میان بخشی، تصمیمات ناشایسته، کارکنان ناراضی، سازماندهی غلط، ایستایی استراتژیک، رهبری ناشایسته و اختلال‌های فرهنگی همگی باعث افزایش سطح آنترופی در سیستم می‌شود. آن چه مسلم است این است که با توجه به ماهیت انسانی سازمان‌ها، تعریف دقیق سطح پتانسیل سازمان و یا اندازه‌گیری سطح فعلی هوش از طریق هر روش عینی، کاری بلندپروازانه است. لذا استفاده از مفهوم آنترופی و هوشمندی در یک معنای وسیع در سطح سازمان یک استعاره است. اگرچه نمی‌توانیم میزان آنترופی در سیستم‌های انسانی را به طور دقیق محاسبه کنیم، اما این مفهوم توجه ما را به امکان بهبود سازمان جلب می‌کند. کسانی که در سازمان‌ها شاغلند به این نکته پی برده‌اند که امکان با هوش‌تر شدن وجود دارد.

نکته دیگری که در این رابطه توسط آلبرشت مطرح می‌شود سینتروپی<sup>1</sup> یا هم-افزایی است. بر خلاف آنترופی، مورد دیگری که ممکن است اتفاق بیفتد، سینتروپی است. هنگامی که افراد، ایده‌ها، منابع، سیستم‌ها و رهبری آنچنان گرد هم آیند که تمام توان بالقوه هر یک تبدیل به سرمایه شود. در حالی که آنترופی به از دست دادن انرژی موجود به خاطر برخی عوامل بی‌نظمی اشاره می‌کند، سینتروپی تبیین‌کننده انرژی حاصل شده به خاطر انسجام هوشمندانه منابع است.

آیا تاکنون اندیشیده‌اید چه تفاوتی بین یک تیم بسکتبال که قهرمان دنیا می‌شود و همان تعداد آدم بلند قد که به صورت شخصی زندگی می‌کنند وجود دارد؟ هر فردی ممکن است صاحب درجه بالایی از استعداد، مهارت و انگیزش باشد. اما این کافی نیست. آنها باید هدف مشترک هم داشته باشند، هر یک می‌بایست به نحوه همکاری و هماهنگی آشنا بوده و بتواند توانمندی‌های خود را به صورت تیمی و در ارتباط با سایر

---

1- Syntropy

اعضا ترکیب نماید- لذا برخی هوش را پدیده‌ای توزیعی معرفی کرده‌اند. مک مستر (1998) با ذکر مثال‌هایی نشان می‌دهد که هوش پدیده‌ای توزیعی است که بر ساختار، روابط و ارتباطات بین گروه‌ها ایجاد می‌شود. مثل گروهی از مورچه‌ها به عنوان موجودات هوشمند. آنها کاملاً سازش‌پذیر و فوق‌العاده انعطاف‌پذیر هستند، ردیابی می‌کنند و عاقلانه عمل می‌کنند البته در جهت پیدا کردن، ذخیره کردن، نگهداری و ادامه زندگی، اما سؤال این است که این هوشمندی در کجاست؟ یا در مورد انسان اغلب فکر می‌کنیم هوش در مغز وجود دارد. اما در واقع در بدن توزیع شده است. می‌توان آن را در سیستم عصبی، سیستم دفاعی، تمام سیستم‌هایی که منسجم‌اند و مغز پیدا کرد. به هر حال همان‌گونه که آنتروپی به عنوان صفت مشخصه حماقت جمعی در نظر گرفته می‌شود سینتروپی هم صفت مشخصه هوش سازمانی است. همچون آنتروپی که برای ظهورش نیاز به عوامل و پیش‌زمینه‌هایی می‌باشد، عوامل و توانمندسازهایی هم برای خلق سینتروپی مورد نیاز است. لذا با توجه به آنچه گفته شد، از نظر ریاضی هوش سازمانی عبارت است از:

سینتروپی + آنتروپی - نیروی مغزی در دسترس = هوش سازمانی

### 11-3- شکاف فرزانیگی<sup>1</sup> و بازگشت به هوشمندی

همان‌طور که در تبیین ریاضی هوش سازمانی مطرح گردید، نیروی مغزی در دسترس یکی از عوامل مهم هوش سازمانی است. لذا یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان‌های امروزی، نیاز به حفظ و جذب افراد باهوش است. در حالی که همه کارکنان یک سازمان شایسته تقدیر می‌باشند، اما یک واقعیت مهم این است که موفقیت هر سازمان وابسته به توان فکری تعداد کمی از کارکنان دانشی لایق و کاردان خواهد بود. این‌ها افرادی هستند که کار برنامه‌ریزی، طراحی و سازماندهی، اداره، تحلیل، مفهوم‌سازی، تصمیم‌گیری، نوآوری، آموزش، مشاهده و آشکارسازی ایده‌ها را بر عهده دارند. لازم است تا مفهوم کارکنان دانش را که توسط پیتر دراکر ارائه شده است بازنگری کرد. تعداد زیادی از کارکنان که قبلاً کارکنان دانش شناخته می‌شدند، امروزه به کارکنان داده تبدیل شده‌اند. طبق تعریف جدید، افرادی که مشغول کنترل و اداره داده‌ها و اطلاعات بوده و هیچ‌گونه ارزش معناداری از طریق فرایندهای ذهنی خود به آنها نمی‌دهند، کارکنان دانش نیستند. به همین دلیل است که افراد خردمند و فرزانه<sup>2</sup> بیشتر از افرادی که فقط معلومات زیادی دارند مورد تمجید قرار می‌گیرند. برخی از کارشناسان و مدیران اجرائی منابع انسانی برای کاهش شکاف فرزانیگی، راهبرد نبرد استعداد<sup>3</sup> را بر گزیده‌اند. بدین معنا که تلاش می‌کنند افراد باهوش رقیبان

1- Smart gap

2- Wise

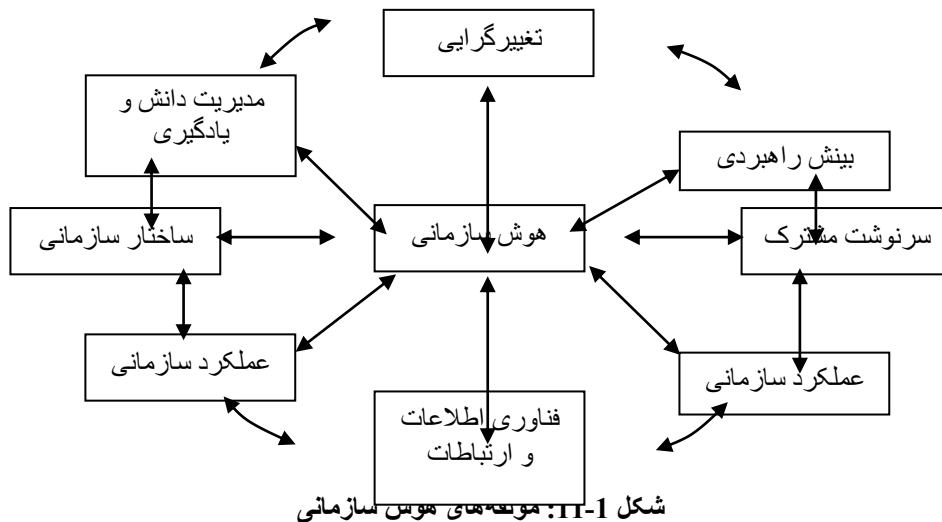
3- Talent war

را جذب کرده و به رقیب هم اجازه جذب افراد باهوش خود را نمی‌دهند. اما برخی سازمان‌ها، برای کاهش شکاف فرزاندگی دو گزینه دیگر را انتخاب کرده‌اند:

- 1- استفاده بهینه از توان فکری کارکنانی که در اختیار دارند.
- 2- رشد و پرورش افراد باهوش سازمان.

#### **11-4- چارچوب مفهومی برای ارتقاء هوش سازمانی**

همان‌طور که گفته شد عوامل مختلفی در کاهش یا افزایش هوش سازمانی دخالت دارند. اما یک راه برای ارتقاء هوش سازمانی، توجه به مؤلفه‌های آن و تعامل آنها با یکدیگر است. شکل 11-1 مؤلفه‌های هوش سازمانی را که در فصول قبل به تفصیل توضیح داده شده است نشان می‌دهد. که به اختصار به ذکر خرده مؤلفه‌های آنها پرداخته می‌شود:



### 11-5- مولفه‌ها و زیر مولفه های هوش سازمانی

#### □ بیش راهبردی

- اقدام به تدوین یا تدوین راهبردهای سازمان
- بررسی مرتب نقاط قوت و ضعف سازمان در بخش‌های مختلف
- بررسی دقیق محیط برای شناسایی فرصتها و تهدیدها
- بازنگری راهبردهای تعیین شده با توجه به تغییرات
- جمع‌آوری اطلاعات دقیق و مناسب برای پیشبرد اهداف
- درك صحیح اطلاعات مربوط به درون سازمان و محیط
- تحلیل صحیح اطلاعات مربوط به سازمان و محیط
- راهبردی دانستن تعهد نسبت به جامعه
- وجود سند چشم‌انداز به صورت مدون و مکتوب
- اتخاذ تصمیم‌ها بر اساس چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان
- ایجاد توافق جمعی درباره چشم‌انداز
- وجود فرایندی مشخص برای رشد و ارتقاء مدیران آینده و متفکران راهبردی
- مشخص بودن اهداف بلندمدت و مقاصد سازمان
- شناسایی مشکلات راهبردی سازمان
- بها دادن به دانش و تحصیلات و توانایی افراد به عنوان یک منبع راهبردی

#### □ سرنوشت مشترک

- مشارکت کارکنان در شناسایی مسائل مهم، تعیین نتایج و طراحی برنامه‌ها
- درك وظایف اصلی سازمان و مسایل راهبردی توسط کارکنان همه‌ی سطوح

- کمک کارکنان در انجام کارها به یکدیگر
- تبادل اطلاعات و نظرات کارکنان به صورت آزادانه با یکدیگر
- حس همدلی و همبستگی در میان کارکنان
- احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان
- اعتقاد کارکنان به موفقیت سازمان در آینده
- احساس وجود رابطه با دوام و مستمر با سازمان
- احساس افتخار و غرور کارکنان از کار کردن در این سازمان
- بها دادن به تبادل دانش و اطلاعات بین گروهها و واحدهای مختلف
- سهیم شدن کارکنان در آموخته‌های خود با یکدیگر
- اصلاح یا عزل مدیران کم کار و ناموفق
- احساس کارکنان به مؤثر بودنشان در موفقیت سازمان
- یاری دادن مدیران به کارکنان و حمایت از آنها

#### □ فناوری اطلاعات و ارتباطات

- طراحی سیستم‌های اطلاعاتی برای پاسخ دادن بهتر به نیازهای مشتریان
- تأثیر سیستم‌ها و ابزارهای اطلاعاتی بر افزایش توانایی کارکنان در انجام موثر کارها
- امکان دسترسی همه کارکنان به اطلاعات مورد نیاز
- جریان پیدا کردن دانش جدید، به سرعت و از راههای متنوع در میان بخش‌ها و افراد
- وجود امکانات سخت افزاری (رایانه، چاپگر، شبکه...) به اندازه کافی
- برخورداری از شبکه اینترنتی پرسرعت و سرورهای قوی
- امکان دسترسی کارکنان به سیستم‌های اطلاعاتی در تمام بخش‌ها در صورت لزوم (در هر زمان و مکان)
- وجود سیستم‌های اطلاعاتی قوی به روز و کاربر پسند
- دسترسی آسان و سریع کارکنان به منابع اینترنتی
- پاسخگویی لازم و کافی به نیازهای اطلاعاتی کارکنان توسط سیستم‌های اطلاعاتی
- وجود ارتباطات سازمانی گسترده، باز و چند جانبه
- طراحی و استفاده از شبکه‌های درون سازمانی (اینترانت) و میان سازمانی (اکسترانت)

#### □ عملکرد سازمانی

- درک صحیح کارکنان از نقش‌ها، مسئولیتهای خود و انتظارات سازمان
- تبیین اهداف، مقاصد و انتظارات سازمان به صورت شفاف برای کارکنان
- اقدام سریع سرپرستان برای حل مشکلات کاری کارکنان
- ارائه بازخورد به کارکنان در باره عملکردشان
- اعتقاد کارکنان بر عادلانه بودن پاداش و ارتقاء شغلی (بر اساس عملکرد افراد)
- اعتقاد کارکنان به توانایی سازمان در تحقق اهداف
- جلوگیری از بروز مشکلات به طرز هوشمندانه
- قدرت فائق آمدن بر مشکلات موجود
- خلق راه حل‌های جدید و استفاده از آنها برای حل مسائل سازمان
- انجام فرایندهای تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و اقدامات سازمان در راستای اهداف

#### □ مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

- آگاهی مدیران و کارکنان کلیدی از جدیدترین نظریه‌ها و پژوهش‌ها در زمینه کارشان
- طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای حمایت از یادگیری مستمر و توسعه شغلی همه کارکنان

- اطلاع داشتن مدیران از مهارت‌ها، صلاحیت‌ها و دانش موجود کارکنان
- شناسایی، جمع آوری و ذخیره اطلاعات و دانش مورد نیاز
- بکارگیری دانش سازمانی در جهت بهبود محصولات و خدمات
- به کار گرفته شدن دانش سازمانی در جهت بهبود فرایندها
- ثبت و ذخیره شکست‌ها و موفقیت‌های سازمان جهت کسب تجربه و یادگیری
- امکان دسترسی مدیران و کارکنان به اطلاعات مربوط به حوادث و رویدادهای گذشته سازمان
- ذخیره کردن تجربیات سازمانی به شکلی قابل دسترس
- در نظر گرفتن یادگیری به عنوان یک نیاز و جریان مستمر
- جریان داشتن اطلاعات در سطوح مختلف سازمان
- روشن تر و عمیق تر کردن دیدگاه‌های شخصی کارکنان از طریق یادگیری‌های جدید
- اصلاح و بهبود روشها و فرایندها انجام کار براساس یادگیری‌های جدید
- درک منطقی واقعیات توسط کارکنان به دور از هرگونه تعصب
- درک مدیریت و کارکنان از ارتباط فعالیتها با کل سازمان
- توانایی آموختن از تجربه‌های گذشته
- توانایی استفاده درست از دانش ذخیره شده
- استفاده از یادگیری گذشته برای حل مسائل جدید

#### □ روحیه

- برخوردار بودن کارکنان از کیفیت زندگی کاری بالا
- توجه داشتن مدیران به علائق کارکنان
- تمایل کارکنان برای تلاش بیشتر جهت موفقیت سازمان
- خوش بین بودن کارکنان نسبت به فرصت‌های شغلی خود در سازمان
- انجام وظایف شغلی با انرژی؛ اشتیاق و خوش بینی توسط مدیران
- تلقی کردن مدیران به عنوان الگویی از تعهد، انرژی و علاقه و خوش بینی برای کارکنان

#### □ ساختار سازمانی

- تناسب ساختار سازمان با ماموریت‌ها و رسالت آن
- همسو و هماهنگ بودن سیاست‌ها، رویه‌ها و مقررات سازمان با اولویت‌های کلیدی سازمان
- همسوئی فرایندهای انجام کار در جهت تسهیل عملکرد و بهره‌وری کارکنان
- تفویض اختیار و مسئولیت در حد ممکن تا پایین‌ترین سطح سازمان
- امکان پذیر بودن همکاری و هماهنگی بین واحدها و بخش‌های مختلف
- تصمیم‌گیری به صورت مشارکتی و غیر متمرکز
- تناسب بین میزان اختیار تفویض شده و مسئولیت افراد

- عمل کردن سازمان غیررسمی در راستای سازمان رسمی و هماهنگ با آن

#### □ تغییرگرایی

- تغییر مواد و محتوای آموزشی متناسب با تغییر تقاضاهای محیطی
- تغییر روشها و فرایند انجام پژوهش و تولید برنامه‌های درسی متناسب با تغییرات محیطی
- وجود سازو کارهایی برای تشویق و حمایت از اختراع و نوآوری
- تشویق کارکنان جهت پیدا کردن راههای بهتر برای انجام کارها
- اجازه دادن به کارکنان جهت زیر سؤال بردن روشهای پذیرفته شده فعلی برای انجام کار
- به حداقل ممکن رسیدن قوانین خشک اداری
- پذیرفتن اشتباهات خود توسط مدیران
- کنار گذاشتن اقدامات نادرست مدیران در صورت پیش نرفتن کارها
- وجود جوی باز، برای پذیرش تغییر
- مستعد و آماده تغییر بودن رهبران و مدیران
- تغییر کردن راهبردهای سازمان در صورت لزوم
- مورد پذیرش قرار گرفتن ایده‌ها و اطلاعات جدید (فقیهی، 1387).

### 11-6- چهار قابلیت کلیدی هوش سازمانی

حداقل چهار استراتژی اصلی وجود دارد که سازمان را به فعالیت بیشتر و سرانجام به هوشمندتر شدن وادار می‌کنند. اگر این چهار عامل کلیدی با مهارت‌های خاص به کار گرفته شود می‌تواند موجب ثبات و پایداری سازمان شود. با وارد کردن این استراتژی‌ها در سازمان و تبدیل کردن آنها به فرهنگ سازمان، می‌توان به سطوح بالاتری از هوش جمعی دست یافت. این چهار استراتژی عبارتند از:

**1- رهبران متفکر:**<sup>1</sup> هر سازمان با تعدادی از افراد پیوند خورده است که می‌توانند فراتر از نقش‌ها و قوانین ساختاری عادات و الگوها عمل کنند. آنها دارای مهارت‌های ادراکی و دیدگاه‌های خاصی هستند که به اصطلاح می‌توانند در میان مه‌گرفتگی، جهت را پیدا کنند. آنها می‌توانند به صورت مستمر و متناوب متغیرهای کلیدی و واقعی را که کار را مؤثر یا غیر مؤثر می‌کند شناسایی و به کار گیرند. آنها تمایل به رشد و موفقیت بالایی دارند و به استقبال چالش‌هایی می‌روند که تجارب و توانایی آنها را توسعه دهد. لازم به ذکر است که رهبران متفکر، با مدیریت و فرهنگ باری به هر جهت بی‌انگیزه و متوقف می‌شوند. به هر حال، سازمان‌ها نیازمند شناسایی، پرورش و توسعه این گونه قابلیت‌های رهبران تغییر هستند تا بتوانند به منابع بیشتری دست یابند.

---

1- Thought leaders

**2- گروه‌های ذی‌علاقه<sup>1</sup> / ایجاد انجمن‌های دوستی:** این اجتماعات می‌تواند عامل بسیار مؤثری در تغییر و تحول سازمان باشد. به نظر بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت دانش، این اجتماعات به سرعت به وجود آمده و توسعه می‌یابند و به همان سرعت نیز معمولاً از بین می‌روند. جلسات ویژه، بحث گروهی از طریق ایمیل و دیگر اجتماعات بدون حضور رهبران قوی؛ سریع‌تر از بین می‌روند. آنها مؤثرترین حالات را زمانی دارند که اهداف مشترک و واضحی داشته و با مدیریت متفکرانه هدایت شوند. ترکیبی از یک مدیریت متفکر و انجمن‌های دوستی که متمرکز شده باشد، امروزه با توجه به فناوری اطلاعات می‌تواند به آسانی مدیریت و سازماندهی می‌شود.

**3- ادهو کراسی<sup>2</sup> / ویژه سالاری:** معمولاً مسائل و مشکلات سازمانی برای بررسی و حل شدن باید مراحل و سلسله مراتب خاصی را طی کند که مستلزم صرف وقت فراوان و فرصت‌های از دست رفته است. گاهی آن چنان در پیچ و خم بوروکراسی گرفتار می‌شود که حصول نتیجه نوسدارو پس از مرگ سهراب است. در حالی که سازمان‌هایی که از ویژه سالاری استفاده می‌کنند با استفاده از تیم‌های تخصصی متمرکز، کمیته‌ها یا تیم‌های عملیاتی در راستای تحقق اهداف حداکثر بهره‌برداری را می‌کنند.

ویژه سالاری زمانی که محدود، کوچک و متمرکز باشد، توسط رهبران هدایت شود و از نظر سیاسی قدرتمند باشد، بسیار اثربخش خواهد بود. چرا که در غیر این صورت در سازمانی که هزاران نیروی کار و کمیته‌ها وجود داشته باشند، به سادگی بوروکراسی

ثانویه‌ای ایجاد خواهد شد که خارج از مرزهای منطقی است.

**4- پایگاه‌های دانش<sup>3</sup>:** این روزها هر سازمان با هر اهمیت و موقعیتی از نظر اندازه یا پیچیدگی، لازم است فراساختارهای فناوری اطلاعات منسجم و منطقی داشته باشند تا فرایند به کارگیری دانش را حمایت کنند. فناوری اطلاعات جزئی اساسی از سازمان‌ها تلقی می‌شود که موجب شده است تا مدیران داناتر و در انجام امور سهولت بیشتری داشته باشند. در این روزها هم‌چنان که هزینه‌های ناشی از IT افزایش یافته است، بخش‌های مختلف IT نیز به طور فزاینده‌ای در دستیابی به مأموریت‌های سازمانی سهم بیشتری را بر عهده دارند.

سیستم‌های منطقی ایمیل که ساختار ارتباطی را حمایت می‌کند، وب سایت‌های بخشی، و سیستم‌های on-line از جمله منابع IT است که به عنوان پایگاه‌های دانش می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. چنان که ملاحظه می‌شود، در این مبحث، پایگاه‌های دانش به عنوان آخرین مورد از توانمند سازی مورد توجه قرار گرفته است. این به

1- Communités of interest

2- Ad- Hocracies

3- Knowledge platforms

معنای آن نیست که اهمیت آن از سه عامل دیگر کمتر باشد بلکه این معنا و مفهوم را دارد که پایگاه‌های دانش، وسیله‌ای برای پاسخگویی به نیاز رهبران متفکر، گروه‌های ذی‌علاقه و ادوکرآسی است. به بیان دیگر هدف از تکنولوژی پاسخ به مقاصد انسانی است و به خودی خود هدف قلمداد نمی‌شود.

### 11-7- گروه‌ها مثل افراد می‌توانند باهوش باشند

تعداد کمی از ما یادگرفتن را کاملاً به تنهایی انجام داده‌ایم. یا بتوان گفت هیچکدام از ما به تنهایی قادر به یادگیری نبوده‌ایم. در بیشتر موارد، هر گاه کاری را به صورت گروهی انجام داده‌ایم آن کار بهتر انجام شده است. راجع به موضوعی اندیشیده‌اید و تصمیمی گرفته‌اید. وقتی آن را در جمعی مطرح می‌کنید ابعاد و زوایایی برای شما آشکار می‌شود که قبلاً به آن فکر هم نکرده‌اید.

پرکنیز<sup>1</sup> در کتاب "میزگرد شاه آرتور چگونه گفتگوی گروهی سازمان‌های باهوش را خلق می‌کند؟" مشاهدات و پیشنهادات خود را مطرح کرده است. از نظر وی، هوش سازمانی به این موضوع برمی‌گردد که افراد چگونه می‌توانند هوش خود را در یک گروه روی هم قرار دهند. وی اضافه می‌کند که همانند افراد، گروه‌ها نیز می‌توانند تصمیم‌گیری، حل مسئله، شرح برنامه‌ها و پیش‌بینی آینده را انجام دهند. اما سؤال اینجاست که هوش چگونه این فرایند را طی می‌کند؟ چگونه افراد تفکرات خود را

روی هم می‌گذارند و از تجارب و تخصص فردی یکدیگر به شیوه‌ای هماهنگ بهره می‌برند؟

بدیهی است که روی هم انباشت کردن تلاش‌های فیزیکی کار ساده‌ای است. اما تلاش‌های ذهنی را گرد هم آوردن امر دشواری است. برای مثال برای ده نفر همکاری برای زدن چمن یک باغچه بزرگ بسیار آسانتر از همکاری در زمینه طراحی یک ماش

چمن‌زنی است. زیرا بسیاری از کارهای فیزیکی به آسانی قابل تقسیم به اجزاء مختلف است اما در مورد وظایف عقلانی این طور نیست. لیکن بسیار سخت است که یک تصمیم‌گیری را تقسیم‌بندی کنیم. وی در ادامه به جلساتی اشاره می‌کند که از شرکت در آن‌ها به ستوه آمده است. جلساتی که تشکیل می‌شود و به پایان می‌رسد بدون آن که کاری انجام شده باشد. سه نشانه این جلسات چنین است:

- الگوهای به هم ریخته و آشفتۀ مکالمه که خیلی پیش نمی‌رود.

- صرف زمان زیاد برای موضوعات جزئی و کم‌اهمیت.

- توافق راحت و بدون تفکر افراد درباره چیزی.

اما در صورت بروز چنین شرایطی چه می‌توان کرد؟ یک راه حل مهم استفاده از مهارت‌های تسهیل‌کننده است. مشخص کردن موضوعات جلسه، تمرکز بر آن در

1- Daivid perkins (استاد تعلیم و تربیت در دانشگاه هاوارد)

طول جلسه، مدیریت زمان و هدایت و نظم بخشیدن به گفتگوها. لذا وجود رهبران رشد دهنده نقش مهمی را می‌تواند در این زمینه ایفا کند. (پوتیر، 2003)

### 11-8- رهبران باهوش، فرهنگ هوشمندانه

دو عامل موجب پیشرفت همکاری، تعادل و ایجاد ساختار هوشمند است (پوتیر،<sup>1</sup> 2003، لفتز،<sup>2</sup> 2008):

- منبع اول ناشی از یک فرهنگ نیرومند است. فرهنگ تعهد و همکاری گروهی و کاملاً فکری. به نظر وی سازمان هوشمند باید عوامل زیر را در فرهنگ خود بگنجاند:
- هدف کاملاً مشخص (هدف سازمان چیست؟)
- کمک به پیشرفت فردی- کارکنان قصد رسیدن به چه موقعیتی را دارند و سازمان چگونه می‌تواند به آنها در جهت رسیدن به آنها یاری رساند.
- گشودگی و اعتماد- اشتباهات اجتناب ناپذیرند و باید پذیرفته شوند. هدف مخفی کردن آنها نیست، بلکه جلوگیری از بروز آنها، اصلاح و در صورت امکان عدم تکرار آنها می‌باشد.
- توانمند سازی به منظور برانگیختن حس وظیفه‌شناسی و تعهد در بین کارکنان. باید یادگیری و تصمیم‌گیری در بین کارکنان رواج یابد و به یک فرهنگ عمومی تبدیل شود.

- محلی برای هیجان‌ات کارکنان- سازمان‌های هوشمند به افراد اجازه می‌دهند تا خودشان باشند و به طور خود جوش عمل کرده و خلاقیت خود را بروز دهند و روحیات خود را ابراز کنند.

این راهکارها برای یک فرهنگ هوشمند شرایط مطلوب برای ظهور هوش سازمانی را فراهم می‌سازد، فرهنگ سازمانی موفق نوعی تصویر سه‌بعدی است که در آن هر فرد نمایشگر مقیاس بزرگ «ذهن» سازمان باشد. چالش برای ایجاد و حفظ فرهنگ هوشمندانه چالش برای ایجاد زمینه مشترک می‌باشد. اما باید در نظر داشت که همگونی به معنای مرگ فکری است.

- منبع دوم رهبرانی است که از طریق تفکرات و ارتباطشان، تعهد مشابهی در همکاری و تفکر گروهی دارند و آن را اشاعه می‌دهند. یک نمونه غلط در این رابطه رهبری مستبدانه است. رهبران مستبد به دیگران اعتماد ندارند و همین امر باعث می‌شود تا آنها را شایسته‌اندیشیدن ندانند. لذا فرصت بهره‌برداری از اندیشه‌ها و اذهان افراد گروه را از دست می‌دهند و در نتیجه پردازش مناسب دانش صورت نمی‌گیرد. رهبران مستبد از طریق اقدامات آمرانه پیام‌های ضمنی نظیر "شما برای انجام دستورات من اینجا هستید و نظرات شما زیاد به حساب نمی‌آید" را ارسال می‌کنند که

1- Potier

2- Lefter

در واقع اجرای نمادین مثبتی نیست، برعکس، رهبران تسهیل‌گر و همکار از قدرت اذهان مختلفی که در گروه وجود دارد با روحیه مثبت بهره‌برداری می‌کنند.

### 9-11- مغزهای متفاوت

برخی موفقیت را شانس قلمداد می‌کنند. ولی آیا موفقیت شانس است؟ به گفته لویس پاستور<sup>1</sup> بزرگترین فیزیولوژیست فرانسوی «شانس ذهن آماده را حمایت می‌کند»

سازمان‌هایی که رشد و توسعه پیدا کرده‌اند و به جایگاه برتری دست یافته‌اند در واقع از نیروی مغزی خود استفاده بهینه کرده‌اند. امروزه انواع مختلفی از توانایی‌های فکری وجود دارد که برای پیشرفت در ابعاد مختلف به نوعی از آنها نیاز داریم.

سال‌های متمادی از قرن بیستم، معنای محدود و مشخصی از هوش مورد توجه بود. تا این که یافته‌های جدید در مطالعات گاردنر، اشتنبرگ و گلمن انواع دیگر هوش را تشریح کرد که موجب تفاوت‌هایی در اثربخشی مدیران شده‌اند. گلمن هوش هیجانی، اشتنبرگ نظریه هوش سه جزئی و گاردنر نظریه هوش‌های چندگانه را مطرح کرده‌اند که هر کدام ویژگی‌ها و قابلیت‌های خاصی دارند. نظر به این که در سازمان‌های بزرگ نقش‌ها و کارکردهای مختلفی وجود دارد، سؤال این است که برای انجام این نقش‌های متفاوت چه نوع هوشی ضروری و لازم است؟ آیا یک رهبری کلی وجود دارد که همه نقش‌ها را به خوبی ایفا کند؟ پاسخ منفی است. برای رسیدن به حداکثر اثربخشی، هر نقش باید به عهده مغز و شخصیت متفاوتی باشد.

رهبران نوآور تحقیق و توسعه به هوش عملی نیاز دارند، همچنان که به هوش خلاق نیازمند هستند. مثلاً استیو جابز<sup>2</sup> (رهبر اپل) برای بهبود دسکتاپ کامپیوتر تصویری داشت که هر دو هوش خلاق و عملی را برای تغییر یک محصول در بازار به کار گرفت. البته جابز تا اندازه‌ای هوش دیگری نیز دارد که در اغلب رهبران نوآور مشاهده می‌شود، هوش استراتژیک. این نوع هوش است که برای توسعه و تکمیل چشم‌انداز مورد نیاز است تا یک نوآوری را به صنعت تبدیل کند. عناصر هوش استراتژیک از انسجام و پیوستگی برخوردارند. آنها شامل هوش تحلیلی، عملی و خلاق هستند. شامل دوراندیشی و توانایی دیدن آینده از طریق پایش عوامل تشکیل دهنده وضع موجود است. همچنین شامل تفکر سیستمی، درک رابطه اجزاء در یک کل معنایی‌دار، تمرکز بر چگونگی تعامل اجزاء و ارزش‌گذاری آنها با توجه به نقش آنها در تحقق اهداف سیستم هستند. آنها شامل چشم‌انداز، توانایی طراحی و سازماندهی یک سیستم اجتماعی است که می‌تواند یک استراتژی تجاری واقعی را ایجاد کند. نکته قابل توجه بحث این که، جابز در مشارکت

1- Louis Pasteur

2- Steve Jobs

ضعیف بود هم در بعد داخلی و هم با سایر شرکت‌ها. لذا بین آن دسته از رهبران خلاق که در برخی جنبه‌های هوش استراتژیکی قوی هستند و در برخی ضعیف، باید قدرت تقسیم شود. نمونه خوبی در این زمینه بیل‌گیتس<sup>1</sup> است که با بالمر<sup>2</sup> (دارای هوش عاطفی دقیق) شریک می‌باشد. کالبرایت<sup>3</sup> محقق و مشاور در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی نشان داد که اغلب موفقیت شبکه مدیریت در شرکت‌های مثل IBM و Netstle در گرو هوش عاطفی آنهاست. آنها قادرند تا از ارتباط و اجتماع بین مرزهای علمی و سازمانی پارا فراتر بگذارند، حتی زمانی که قدرت رسمی ندارند.

حال سؤالی که ممکن است مطرح شود این است که آیا این هوش‌ها قابل آموزش است یا باید نیروهایی با این توانمندی‌ها را به کار گرفت؟ گرچه بهترین شرایط این است که افرادی با توانمندی‌های مورد نظر شناسایی و جذب شوند اما در عمل چنین نیست و کمتر به دلایل مختلف سیاسی، اجتماعی و فرهنگی نسبت به شناسایی و جذب این افراد اقدام می‌شود. پس ضمن توجه بر جذب افرادی که از آمادگی بیشتر برخوردارند می‌توان از طریق آموزش این توانایی را توسعه داد. اشتنبرگ برای پیشرفت هوش علمی و خلاق نکاتی را یادآور شده است، گلن نیز چنین نظریه‌ای را در مورد ارتقاء هوش عاطفی بیان می‌کند. رازل اکوف<sup>4</sup> از دانشگاه وارتن<sup>5</sup> در مورد هوش استراتژیک نیز همین اعتقاد را دارد.

این مفاهیم جدید از هوش نمی‌تواند همه توانایی را که رهبران را در کارشان موفق می‌کند، توصیف کند. پاره‌ای از کیفیت مغز از طریق تجربه و یادگیری توسعه می‌یابد و موجب می‌شود که کارها را با خردمندی، قضاوت عادلانه و تصمیم‌گیری انجام دهند. بسیاری از تصمیمات مدیران منجر به قضاوت‌های اخلاقی می‌شوند که این امر نه تنها به استعداد علمی نیاز دارد، بلکه ارزش‌های فردی، فلسفه و اعتقاد مذهبی را نیز شامل می‌شود.

بنا بر اظهارات مکویی<sup>6</sup> (2004) گرچه امروزه رهبری خوب مستلزم همه قابلیت‌های فکری است، اما در بیشتر نمونه‌ها، این که رهبران چگونه استعدادها را به کار گیرند، در درجه اول به شجاعت آنها بستگی دارد. هوش اخلاقی با مطالعه رشد و توسعه می‌یابد، اما آن فقط عاملی است که ما به کمک آن تشخیص می‌دهیم چه چیزی درست است، گام بعدی این است که باید اهل ریسک باشیم. به بیان دیگر آنچه را که درست تشخیص دادیم انجام دهیم حتی اگر هیچ تضمینی برای موفقیت در آن وجود

---

1- Bill Gates

2- Bill Ballmer

3- Jay Galbrath

4- Russell Ackoff

5- Warton

6- Maccoby

ندارد. لذا به نوعی علاوه بر هوش ما را وارد حوزه شخصیتی افراد نیز می‌کند. به زعم آلبرشت (2003): برای رهبران سازمان‌ها بهترین راه این است که در مورد سازمان خود، به عنوان یک عملیات بالقوه هوشمند، شروع به تفکر و گفتگو کنند. گفتگوی راهبردی<sup>1</sup>، جریان تفکر و گفتگو درباره سازمان و محیط آن است. فرآیند تفکر درباره تهدیدات و فرصت‌های فرا روی سازمان و نقاط قوت و ضعف آن. به نظر وی گفتگوی راهبری باید پیرامون این سؤال ساده صورت گیرد، چگونه می‌توانیم هوشمندانه‌تر عمل کنیم؟

گام بعدی این است که به افراد اجازه دهیم که فکر کنند. زمانی که حتی پائین‌ترین کارکنان سازمان باور کنند که ایده‌ها، تجربیات و پیشنهادهاى آنان شنیده خواهد شد. گام سوم یک حمله سیستماتیک، سخت و بی‌پایان به علل حماقت جمعی است: ساختارهای بی‌معنی، فاصله و جدایی بین بخش‌های مختلف سازمان، تدابیر، قوانین و رویه‌هایی که فرایند خلق ارزش را خنثی می‌کنند، مدیران نالایق، غیر اثربخش یا ضعیف، جنگ‌های سطحی بین مدیران و بخش‌ها، سیستم‌های طبقاتی که در سازمان به وجود

آمده‌اند، رفتارهای مدیریت ارشد سازمان که موجب گیجی و ابهام می‌شود، رفتار غیر منصفانه یا ناعادلانه کارکنان که باعث تخریب اخلاقیات و تخریب حس سرنوشت مشترک می‌شود و یا فقدان یک چشم‌انداز و مأموریت تعریف شده، (عدم مدیریت دانش و یادگیری) همه از عواملی هستند که در صورت بازنگری و اصلاح می‌توانند موجبات افزایش هوش سازمانی را فراهم سازد.

## منابع

- فقیهی، علیرضا، (1387)، بررسی هوش سازمان سازمان پژوهش و برنامه- ریزی آموزشی و ارائه چارچوب مفهومی مناسب، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی – واحد علوم تحقیقات تهران.
- Albrecht, Karl. (2002). the power of minds at work: Organizational intelligence in Action. New York: Ama cam.
- Albrecht, Karl. (2003). Organizational and intelligence and knowledge management the Executive Perspective.  
<http://www.Karlalbrecht.com>
- Lefter, v, Prejmerean,M, vasilache.S.(2008). The Dimension of organizational intelligence in Romanian companies a Human capital perspective. Academy of Economic studies, Bucharest.
- McMaster, Michael D. (1998). Organizational intelligence, managing director, knowledge Based per element, Ltd. December.12.  
<http://www.parshift.com/speakers/speak011.htm>.
- perkins, David. (2003). "king Arthur's Rovnd Table: How collaborative conversations create smart organizational", Joh wiley & Sans.
- Potier, Bth. (2003). Groups, Like people, can be intelligent, new book probes king Arthur, Lawn moves, and organizational intelligence.  
<http://www.news.harvard.edu/gazette/2003/7.17/03 king arthur.html>.
- Toward Organizational intelligence, (2005), Veryard Projects, Ltd.  
<http://www.veryand.com/komi/orginit.htm>

## فهرست شکل‌ها

عنوان	صفحه
<b>فصل اول: هوش و مفاهیم مرتبط با آن</b>	
شکل 1-1: نظریه هوش سه جزئی اشتنبرگ	13
<b>فصل دوم: هوش سازمانی</b>	
شکل 2-1: چگونه سازمان‌ها شناختی می‌شوند (Halal 1998)	41
شکل 2-2: مدل هوش سازمانی	44
شکل 3-2: هفت مؤلفه هوش سازمانی	45
شکل 4-2: چارچوب هوش سازمانی شوانینگر	49
شکل 5-2: مدل کنترل سیستمی (MSC)	50
شکل 6-2: مدل هوش سازمانی از نظر متخصصان پروژه وریارد	52
شکل 7-2: مؤلفه‌های هوش سازمانی از نظر سیمیک	53
شکل 8-2: ساختار سازمان هوشمند	54
شکل 9-2: چارچوب مفهومی هوش سازمانی	55
<b>فصل چهارم: یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، حافظه سازمانی</b>	
شکل 4-1: رابطه بین یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و حافظه سازمانی در سازمان یادگیرنده	81
شکل 4-2: یادگیری سازمانی	88
شکل 4-3: اقتباس شده از (hammand, 2001) به نقل از محمدعلی نادی، 1386	90
شکل 4-4: جریان تبدیل داده‌ها به اطلاعات و دانش	99
شکل 4-5: فراداده، فرااطلاعات، فرادانش با هرم دانش (به نقل از لطیفی، 1383)	99
شکل 4-6: از هرم خارج شده و به چرخه وارد شوید	102
شکل 4-7: دو بخش متفاوت دانش	103
شکل 4-8: دانش کانونی و ضمنی	104
شکل 4-9: فرایند و جنبه‌های حافظه سازمانی	105
<b>فصل ششم: سرنوشت مشترک / مشارکت</b>	
شکل 6-1: نمودار ساختار سازمانی سلسله مراتبی	174
<b>فصل هفتم: ساختار سازمانی</b>	
شکل 7-1: تفاوت ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی	206
شکل 7-2: پنج رکن اصلی سازمان از نظر مینتزبرگ	207
شکل 7-3: سازمان با گروه‌های متداخل	213
<b>فصل دهم: عملکرد سازمانی</b>	

شکل 10-1: ارتباط متقابل ابتکارات مدیریت عملکرد (بونز، 1996)..... 276

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
	<b>فصل پنجم: تغییرگرایی</b>
133	نمودار 5-1: تغییر مشارکتی
133	نمودار 5-2: تغییر اجباری
140	نمودار 5-3: فرآیند تغییر
143	نمودار 5-4: مدل انجام تغییر سازمانی به نقل از نجف بیگی، 1379: 218
146	نمودار 5-5: تحلیل میدان نیرو (نیروهای وادارنده و بازدارنده)
147	نمودار 5-6: دو طریق ساخت‌دهی ارتباطات
	<b>فصل هفتم: ساختار سازمانی</b>
201	نمودار 7-1: سازماندهی بر مبنای تخصص
202	نمودار 7-2: سازماندهی بر حسب منطقه عملیات
202	نمودار 7-3: طبقه‌بندی بر اساس نوع محصول
203	نمودار 7-4: طبقه‌بندی بر اساس مشتری

210	نمودار 7-5: سازمان بر مبنای پروژه
211	نمودار 7-6: سازمان ماتریس یا خزانه‌ای
216	نمودار 7-7: سازمان ماژولار

### فصل دهم: عملکرد سازمانی

268	نمودار 10-1: رابطه کارایی و اثربخشی
270	نمودار 10-2: رابطه اثربخشی و کارایی

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
	<b>فصل اول: هوش و مفاهیم مرتبط با آن</b>
14	جدول 1-1: هوش‌های چندگانه گاردنر
19	جدول 1-2: مهارت‌های هوش هیجانی از نظر گلمن
	<b>فصل دوم: هوش سازمانی</b>
37	جدول 2-1: مقایسه هوش انسانی و سازمانی
	<b>فصل چهارم: یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، حافظه سازمانی</b>
	جدول 4-1: مقایسه دانش رسمی و غیررسمی سازمان (با توجه به مشخصات و ویژگی‌های آن)
107	
	<b>فصل پنجم: تغییرگرایی</b>
134	جدول 5-1: محاسن و معایب تغییر مشارکتی و آمرانه
	<b>فصل هفتم: ساختار سازمانی</b>
200	جدول 7-1: انواع ساختارهای سازمانی سنتی و جدید

**پرسشنامه هوش سازمانی (منبع آلبرشت، 2003)**

کاملاً مخالفم (1)	مخالفم (2)	نظری ندارم (3)	موافقم (4)	کاملاً موافقم (5)	بینش راهبردی
					1- آیا سازمان شما در حال حاضر اقدام به تدوین استراتژی می کند؟
					2- آیا فرآیندی منظم و رسمی برای بررسی دقیق محیطی وجود دارد؟ (بررسی روندها، فرصت ها و تهدیدها)
					3- آیا در سازمان شما مدیران ارشد فرصت استراتژی های سازمان را مورد بررسی و تجدید نظر قرار می دهند؟
					4- آیا مدیران عالی پیشنهاد قابل قبولی درباره نوسازمان دریافت می نمایند؟
					5- آیا جسم انداز ، بیانیه مأموریت و خط مشی های کلیدی برای هدایت سازمان وجود دارد؟
					6- آیا مدیران بیانیه مأموریت و جسم انداز سازمان را چراغ راه خود در تدوین تصمیم های کلیدی سازمان قرار می دهند؟
					7- آیا سازمان شما برای شناسایی ، رشد و ارتقاء مدیران و صاحب نظران استراتژیست از یک برنامه منظم برخوردار است؟
<b>سرنوشت مشترک</b>					
					8- آیا مدیران ، کارکنان را در برنامه ها ، مسایل مهم و نتایج عملیات سهیم می کنند؟
					9- آیا کارکنان در همه سطوح ، ایده اصلی کار و استراتژی کلی سازمان را درک می نمایند؟
					10- آیا کارکنان در بخش های مختلف به طور کلی در انجام کارها به یکدیگر کمک می نمایند؟
					11- آیا کارکنان احساس تعلق خود به سازمان و این که جزئی از سازمان هستند را بیان می کنند؟
					12- آیا کارکنان قبل از ایجاد حس مخالفت و خصومت ، احساس شراکت در امور را با مدیریت در میان می گذارند؟
					13- آیا کارکنان برای موفقیت به چشم انداز سازمان اعتقاد دارند؟
					14- آیا اکثر کارکنان ارتباط خود با سازمان را به طور بالقوه ای یادوام و مستمر می بینند؟
<b>میل به تغییر</b>					
					15- آیا محصولات و خدمات به طور مستمر در حال رشد و هماهنگ شدن با تغییرات محیط کسب و کاری باشند؟
					16- آیا سازوکارهای حمایت از نوآوری در سازمان وجود دارد/ندیم های توسعه محصول جدید، برنامه های پیشنهادی کارکنان و ...؟
					17- آیا کارکنان ، در جهت یافتن راه های بهتر انجام کارهایشان تشویق می شوند؟
					18- آیا به افراد در سطوح مختلف اجازه ای سوال کردن درباره راه های پذیرفته شده انجام کار داده می شود؟
					19- آیا سیستم اداری حاکم بر سازمان (بوروکراسی) در حداقل رشد نگه داشته شده است؟
					20- آیا مدیران سازمان مایلند استباهات خود را بپذیرند و فعالیت های نادرستی که به اتمام نرسیده است را رها کنند؟
					21- آیا مدیریت ، فضای لازم برای پذیرش تغییر و ایده های جدید را به وجود آورده است؟
<b>روحیه</b>					
					22- آیا کارکنان در مجموع کیفیت زندگی کاری در سازمان را در حد بالایی تلقی می نمایند؟
					23- آیا کارکنان معتقدند که مدیریت، بهترین تاثیر را در روحیه شان دارد؟
					24- آیا کارکنان از کارکردن در این سازمان احساس بالندگی و افتخار می کنند؟
					25- آیا کارکنان به منظور دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف سازمان، مایلند تلاشی فوق العاده از خود نشان دهند؟
					26- آیا کارکنان خوشبینی خود را در ارتباط با فرصت های ترقی و پیشرفت سازمان ابراز می نمایند؟
					27- آیا مدیران ، وظایف شغلی خود را با علاقه و خوشبینی دنبال می کنند؟
					28- آیا الهجوی از تحرک و تعهد مدیران در ذهن کارکنان وجود دارد؟
<b>همسویی و تجانس</b>					
					29- آیا ساختار کلی سازمان در مجموع مناسب مأموریت (رسالت) سازمان است؟
					30- آیا سیاست ها، رویه ها و مقررات روشنی در ارتباط با اولویت های کلیدی فعالیت سازمان وجود دارد؟
					31- آیا فرآیند های انجام کار ، عملکرد و بهره وری کارکنان را به جای ایجاد مانع تسهیل نموده است؟

				32- آیا سیستم ها و ابزارهای اطلاعاتی، کارکنان را در انجام موثر کارهایشان توانمند نموده است؟
				33- آیا سیستم های اطلاعاتی کارکنان را قادر به خلق ارزش (اقتصادی) برای مشتریان می نماید؟
				34- آیا اختیار و مسئولیت تا حد امکان تا پایین ترین سطح سازمان تفویض شده است؟
				35- آیا مأموریت های بخشی به شکلی است که به جای ایجاد تعارض و تضاد درونی، موجب همکاری و هماهنگی شود؟
<b>کاربرد دانش</b>				
				36- آیا فرآیند های فرهنگی مشخصی که به واسطه آن، افراد در دانش و تبادل اطلاعات مهم کسب و کار شریک و سهیم باشند، وجود دارد؟
				37- آیا مدیران علاقه و قدرانی خود را نسبت به دانش و تحصیلات کارکنان به عنوان منابع کلیدی و مهارت های کاری نشان می دهند؟
				38- آیا مرز های سازمانی در برابر ایده ها و اطلاعات نفوذ پذیرند، به طوری که افراد مجاز باشند آنچه را می آموزند بادیگران در میان گذارند نه آنکه اطلاعات را پنهان نمایند؟
				39- آیا سیستم های اطلاعاتی یک جریان گسترده و مفید اطلاعات عملیاتی را حمایت می کنند؟
				40- آیا مدیران عالی و سایر مدیران و کارکنان سنادی به طور مستمر آخرین ایده های کسب و کار، روندها و نتایج تحقیقات مرتبط با آن را مطالعه می کنند؟
				41- آیا در سازمان برنامه هایی به منظور حمایت مداوم از یادگیری و بهبود دوره خدمت (بهبود مسیر ترقی کارکنان) برای همه کارکنان وجود دارد؟
				42- آیا مدیران بر آورد و درک کاملی از مهارت های فردی گوناگون، صلاحیت ها و شایستگی ها و دانش موجود کارکنان در واحدهایشان دارند؟
<b>فشار عملکرد</b>				
				43- آیا کارکنان در همه سطوح درک واضحی از اینکه نقش ها و مسئولیت های آنها چیست و چه انتظاری از همکاری آنها می رود، دارند؟
				44- آیا مدیران و سرپرستان در زمینه اهداف، مقاصد و انتظارات به نحوی واضح و مستمر با یکدیگر مرتبط می باشند؟
				45- آیا سرپرستان برای حل مشکلات کاری کارکنان سریعاً اقدام می نمایند؟
				46- آیا مدیران عالی و میانی اقدام به اصلاح یا عزل مدیران ناموفق می نمایند؟
				47- آیا کارکنان درباره عملکردشان بازخوری دریافت می نمایند؟
				48- آیا کارکنان احساس می نمایند که کارشان در موفقیت سازمان مؤثر است؟
				49- آیا کارکنان معتقدند که جبران خدمت (پرداخت حقوق و...) و موفقیت های شغلیشان به نحوی عادلانه و بر اساس عملکرد کارشان تعیین می شود؟

#### کلید امتیازات

در طیف لیکرت هر سوال می تواند نمره ای بین عدد یک تا پنج را به خود اختصاص دهد.  
 1- کاملاً مخالفم 2- مخالفم 3- نظری ندارم 4- موافقم 5- کاملاً موافقم  
 بدیهی است نمره هر فرد پاسخ دهنده به پرسش نامه چهل و نه سوالی عددی بین چهل و نه تا دویست و چهل و پنج می باشد. براین اساس:

- بین 97- 49 : نشان دهنده وضعیت نامطلوب سازمان از نظر هوش سازمانی
- بین 146- 98 : نشان دهنده وضعیت ضعیف سازمان از نظر هوش سامانی
- بین 195- 147 : نشان دهنده وضعیت قابل قبول سازمان از نظر هوش سازمانی
- بین 245- 196 : نشان دهنده وضعیت مطلوب سازمان از نظر هوش سازمانی

## واژگان کلیدی

Emotional Intelligence (EI)	هوش هیجانی
Multiple Intelligence (MI)	هوش های چندگانه
Spiritual Intelligence (SI)	هوش معنوی
Cultural Intelligence (CI)	هوش فرهنگی
Competitive Intelligence (CI)	هوشمندی رقابتی
Moral Intelligence	هوش اخلاقی
Organizational stupidity	کندذهنی سازمانی
Collective stupidity	کندذهنی جمعی
Social Intelligence	هوش اجتماعی
Concuete Intelligence	هوش انضمامی
Abstract Intelligence	هوش انتزاعی
Rational intelligence	هوش عقلانی
Moral	روحیه
Belongingness	تعلق خاطر
Rationality	عقلایی
Identification	همانندی
Task Identity	مالکیت تکلیف
Task Significance	اهمیت تکلیف
Skills Variety	مهارت های متنوع
Autonomy	خودمختاری
Feed back	بازخورد
Psychological Empowerment	توانمندسازی روان شناختی
Meaning	معنی
Competency	شایستگی
Self Determination	خودمختاری
Leader- Member Exchange (LMX)	تبادلات رهبر - عضو
Transformational Leadership	رهبری تحول
Life Quality of work (QWL)	کیفیت زندگی کاری
Effectiveness	اثربخشی
Efficiency	کارایی
Syntropy	هم افزایی
Smart Gap	شکاف فرزاندگی
Wise	خردمند - فرزانه
Talent War	نبرد استعداد
Thought Leaders	رهبران متفکر
Communities of Interest	گروه های ذی علاقه - انجمن های دوستی
Knowledge Platform	پایگاه های دانش
Strategic Conversation	گفتگوی راهبردی
Mobilize Resources	بسیج نیروها
Cope with environment	رقابت با محیط
Achieving the Purpose	حصول هدف

Vision	چشم‌انداز بینش
Voice Goes	صدا در حرکت
Life Goes Mobile	زندگی در حرکت
Single Loop Learning	یادگیری یک حلقه‌ای
Bauble Loop Learning	یادگیری دو حلقه‌ای
Third Loop Learning	یادگیری سه حلقه‌ای
Data	داده
Information	اطلاعات
Knowledge Object	دانش شیء
Knowledge Process	دانش فرایند
Focal Knowledge	دانش کانونی
Tacit Knowledge	دانش ضمنی
Knowledge Workers	کارکنان دانش
Display System	نظام ابراز
Issue – Based Information	سیستم اطلاعات مسأله محور
Creative Conversation	گفتگوی خلاق
Case Based Reasoning System	سیستم دانش موردمحور
Change	تغییر
Evolution	تحول
Innovation	نوآوری
Organizational	بهبود سازمانی
Re – engineering	مهندسی مجدد
Transform	دگرگون
Reinvention	باز آفرینی
Revolution	انقلاب
Discovery	اختراع
Invention	اکتشاف
Principles	اصول
White Hats	کلاه سفیدها
Machiavellians	ماکیاولی‌ها
Guerrillas	چریک‌ها
Hatcher Men	تبر به‌دستان
Empirical – Rational	استراتژی‌های تجربی - منطقی
Normative – Re – Educative Strategies	استراتژی‌های هنجاری – بازآموزی
Power – Coercive Strategies	استراتژی‌های قدرت – اجبار
Awareness	آگاهی
Desire	تمایل
Reinforcement	تقویت
Delphi	دلفی
Fish Bone Diagram	ابزار استخوان ماهی
Brain Storming	بارش فکری
Check Sheet	نمودار کنترل

Unfreezing	انجمادزدایی
Refreezing	انجماد مجدد
Identification	انطباق
Internalization	جذب
Complexity	پیچیدگی
Formalization	رسمیت
Centralization	مرکزیت
Operating Core	هسته عملیاتی
Strategic Core	مدیریت ارشد
The Middle Line	مدیریت رده میانی
Techno Structure	متخصصین فنی
The Support Staff	متخصصین ستادی
Professional Bureaucracy	دیوانسالاری حرفه‌ای
Mechanic Bureaucracy	دیوانسالاری مکانیکی
Adhocracy	ویژه سالاری
Project Organization	سازمان بر مبنای پروژه
Participative	مدیریت مشارکتی
System Thinking	تفکر سیستمی
Personal Mastery	تسلط فردی
Team Learning	یادگیری تیمی
Mental Models	مدل‌های ذهنی
Building Shared Vision	ایجاد بینش مشترک
Adaptation	سازگاری
Ability to Learn	استعداد یادگیری
Abstract Thinking	تفکر انتزاعی
Process – Oriented	فرایندمداری
Componential Analysis	تحلیل اجزایی
Componential Sub theory	خرده نظریه اجزایی
Experimental Sub theory	خرده نظریه تجربی
Contextual Sub theory	خرده نظریه موقعیتی
Proactive	پیش فعال
Learned Kind	نوع آموخته شده
Designed – in kind	نوع طراحی شده
Interaction	تعامل
Aggregation	انباشته شدن
Coordination	هماهنگ کردن
Organizational Cognition	شناخت سازمانی
Organizational Memory	حافظه سازمانی
Organizational Learning	یادگیری سازمانی
Organizational Communication	ارتباط سازمانی
Organizational Reasoning	استدلال سازمانی
Organizational Knowledge	دانش سازمانی

Organizational Conclusion	نتیجه‌گیری سازمانی
Knowledge Management	مدیریت دانش
Matrix Organization	سازمان ماتریسی / خزانه‌ای
Linking – Pin Organization	سازمان با گروه‌های متداخل
Free form Organization	سازمان با ساخت آزاد
Information Application	کاربردهای اطلاعات
Information Infrastructure	زیرساخت اطلاعات
Information Technology	فناوری اطلاعات
Digital Nervous System	سیستم عصبی دیجیتالی
Digital Renaissance	رنسانس دیجیتالی
Digital Gap	شکاف دیجیتالی
Information Highway	؟ اطلاعاتی
Web Lifestyle	زندگی شبکه‌ای
Organizational Structure	ساختار سازمانی
Organizational Culture	فرهنگ سازمانی
Information Technology and System	فناوری اطلاعاتی و سیستم
Stakeholder Relationships	روابط ذینفعان
Knowledge Assets	دارایی‌های دانش
Strategic Processes	فرایندهای راهبردی
Dynamic Factors	فاکتورهای پویا
Performance	عملکرد
Transform Information into Knowledge	تغییر اطلاعات به دانش
Identify and Verify Knowledge	تأیید و تشخیص ماهیت‌دانش
Capture / Secure Knowledge	تصرف و حفاظت از دانش
Organize Knowledge	سازمان‌دهی دانش
Learn Knowledge	دانش‌آموخته شده
Retrieve and Apply Knowledge	بازیابی و کاربرد دانش
Combine Knowledge	ترکیب دانش
Create Knowledge	خلق دانش
Distribute / Sell Knowledge	توزیع دانش
Strategic Vision	بینش راهبردی
Shared Fate	سرنوشت مشترک
Appetite for Change	میل به تغییر
Heart	روحیه
Alignment and Congruence	همسویی و تجانس
Knowledge Deployment	به کارگیری دانش
Performance Pressure	فشار عملکرد
The Model of Systemic Control	مدل کنترل سیستمی
The Viable System Model	مدل سیستمی پویا
The Team Syntegrity	مدل انسجام گروهی