



گزارش پستی

مرکز مطالعات و پژوهش‌های
سلامت اداری و مبارزه با فساد

۱۰۸

گذری پر مفاهیم
مدیریت نوین
سازمانی





سال یازدهم، شماره ۱۰۸، اردیبهشت ۱۳۹۷

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

نام گزارش: گذری بر مفاهیم مدیریت نوین سازمانی

نویسنده: دکتر طیبه جعفری

شمارگان: ۳۰۰

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: اردیبهشت ۱۳۹۷

مطالب مندرج در این گزارش نشانگر دیدگاه نویسندگان آن است و لزوماً نمایانگر دیدگاه

سازمان بازرسی کل کشور نیست.

کلیه حقوق مربوط به این گزارش به سازمان بازرسی کل کشور تعلق دارد و هرگونه انتشار

مطالب آن بدون کسب اجازه از سازمان، غیرمجاز است.

فهرست مطالب

۷.....	اشاره
۹.....	مدیریت بر مبنای هدف
۱۷.....	مثبت‌گرایی در سازمان‌ها
۲۵.....	پراگماتیسم و عمل‌گرایی
۳۰.....	افول سازمانی
۴۱.....	مدیریت اثربخش
۴۶.....	تعهد سازمانی
۵۴.....	فرانوگرایی (پست مدرنیسم) در مدیریت
۵۷.....	مدیریت فرانوگرا
۶۲.....	هوش فرهنگی
۶۸.....	مدیریت فرایندمحور
۷۲.....	پاسخگویی؛ ابزارها و استانداردها
۷۵.....	مدیریت بر پایه ارزش
۹۱.....	همسویی راهبردهای کسب‌وکار با فناوری اطلاعات
۹۹.....	چابکی در سازمان‌ها
۱۰۵.....	نشانگرهای سازمانی ابزاری برای واکنش سریع
۱۱۳.....	نتیجه‌گیری

اشاره

با توجه به رشد روزافزون رقابت به‌ویژه در سازمان‌ها، ضرورت به‌کارگیری فنون نوین مدیریتی و ابزارهای مربوط در حوزه منابع انسانی، پیش از پیش احساس می‌شود اما اکثر سازمان‌ها در پیاده‌سازی الگوهای مربوطه در اجرا، با چالش‌های جدی به‌ویژه در حوزه منابع انسانی مواجه می‌شوند. در اکثر سازمان‌ها مشاهده می‌کنیم که افراد به‌شدت مشغول کار هستند و حتی آمار اضافه‌کاری بالایی وجود دارد، کارپوشه‌ها مملو از نامه است، جلسه‌های پرحجم کاری برگزار می‌شود اما با نگاهی به شاخص‌های نتایج شاهد روند خوبی از موفقیت نیستیم. خستگی و احساس یأس در کلیه سطوح سازمانی و منابع انسانی به دلیل عدم حصول نتایج، باعث کاهش بهره‌وری می‌شود.

در چند دهه اخیر شاهد ظهور تئوری‌های مدیریتی بسیار زیادی در حوزه منابع انسانی بوده‌ایم. بی‌شک استقرار نظام‌های جدید مدیریتی در هر سازمان می‌تواند تا با یک رویکرد منعطف اما مناسب نسبت به بهره‌گیری از این تئوری‌ها و ابزارهای مربوطه به‌منظور ارتقای نظام سلامت اداری و افزایش بهره‌وری اقدام گردد. با آنکه بسیاری از تئوری‌های سنتی مدیریت در حوزه منابع انسانی، دیگر جوابگوی نیازهای امروز نیست و جای خود را به فنون نوین مدیریت به‌ویژه در زمینه منابع انسانی داده‌اند.

توسعه فنون نوین مدیریتی در حوزه منابع انسانی در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است و نسبت به بازنگری منابع موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی باید اقدام عاجل به‌عمل آید و روز آوری و به‌هنگام سازی منابع موجود در اولویت اول قرار گیرد و برای ارتقای سطح کیفی و بهره‌وری منابع انسانی و به‌طور کلی ارتقای نظام سلامت اداری فنون نوین مدیریتی به‌عنوان بخش جدانشدنی یک سازمان چابک و پویا تلقی می‌شود و فهم صحیح و درک درست از ابزارها و فنون مدیریتی در بحث منابع انسانی و بسط آن در یک سازمان در کلیه سطوح و لایه‌های موجود زمانی مؤثر و کارا است که در چارچوب فنون نوین به‌صورت دقیق و کارشناسی دیده شود زیرا در بسیاری موارد شاهدیم که مدیران و مسئولان تفسیر و تعبیر خود را همیشه درست تلقی کرده و نه‌تنها سعی در اصلاح دیدگاه خود را نداشته، بلکه بر روی اشتباهات خود اصرار و پافشاری می‌ورزند؛ بنابراین ابتدا باید اطمینان حاصل شود مدیران کلیدی و سطح بالای سازمان درخصوص تئوری‌ها و ابزارهای نوین مدیریتی علاوه بر آنکه به مفاهیم اساسی تسلط دارند خود به‌شدنی بودن راه‌حل‌های هر تئوری مدیریت در حوزه

منابع انسانی ایمان قلبی داشته و تمامی تلاش خود را در راستای اجرایی شدن، به صورت آبخاری در کلیه سطوح سازمانی مصمم و جدی به کار گیرند.

فنون نوین مدیریتی بامعنای وسیع خود در دنیای امروزی می‌کوشد تا توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را درهم آمیزد تا افراد، گروه‌ها و سازمان به شیوه‌ای اثربخش رشد کنند. فنون نوین مدیریتی بر تشکیل رویکردی همه‌جانبه، هماهنگ و پویا در زمینه شناخت نیازها و مشخصات نیروی انسانی سازمان‌ها نظر دارد تا رسیدن به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمانی در محیط رقابتی، پرتلاطم و متغیر امروزی را ممکن سازد. با مفهوم وسیعی که فنون نوین مدیریتی در این سال‌ها کسب کرده است، می‌کوشد میان نیازهای جهانی، ملی، سازمانی و فردی پیوند ایجاد کند؛ بنابراین می‌باید زمینه‌های لازم برای بروز توانایی‌های بالفعل و تشخیص توانایی‌های بالقوه کارکنان، در سازمان فراهم شود.

با این نگاه ضروری به نظر می‌رسد تا در نوشته پیش‌رو به منظور ارتقای سلامت نظام اداری دستگاه‌ها و به‌ویژه سازمان بازرسی کل کشور با عنایت به نقش و جایگاه حاکمیتی و مدیریتی آن در سیاست‌گذاری‌های کلان و وظیفه‌اش به‌عنوان ناظر حسن جریان امور و اجرای صحیح آن‌ها در سطح کشور؛ به معرفی برخی فنون نوین مدیریتی بپردازیم.

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

مدیریت بر مبنای هدف^۱

مدیریت بر مبنای هدف، یک نظام مدیریتی فراگیر است که تلاش‌های کلیدی مدیران را به شیوه‌ای منطقی یکپارچه می‌کند و به گونه‌ای آگاهانه برای دستیابی اثربخش و کارآمد به هدف‌های فردی و سازمانی جهت‌گیری شده است. برای بررسی و تبیین مفهوم مدیریت بر مبنای هدف، شناخت گروه و تیم‌های کاری از ضروریات است. بررسی گروه‌های کاری در سازمان به دلایل گوناگون حائز اهمیت است. امروزه گروه‌های کاری یکی از اجزای مهم و سازمان‌ها بوده و رفتار افراد در گروه‌های کاری متفاوت از مجموعه کاری است که هریک از اعضا به تنهایی انجام می‌دهند. در واقع رفتار اشخاص هم بر گروه‌ها اثر می‌گذارد و هم از گروه تأثیر می‌پذیرد. از سوی دیگر، یکی از موارد حساس و پراهمیت که مدیران در آن نقش کلیدی دارند، ارائه کار تیمی توسط نیروهای تحت مدیریت ایشان است. علت استفاده از تیم‌های کاری، دستیابی به اهداف سازمانی با اثربخشی و بازده بالاتر و کاهش مکاتبات سازمانی بوده و به عنوان ابزاری برای غلبه بر ضعف‌های سازمان‌دهی رسمی می‌باشد؛ با توجه به اینکه موفقیت یا شکست یک تیم به عوامل متعددی وابسته است، شناخت این عوامل و نحوه تنظیم آن‌ها اهمیت فوق‌العاده‌ای در تحقق اهداف سازمان‌ها دارد (کونتز و همکاران، ترجمه طوسی و همکاران، ۱۳۸۸).

مدیریت بر مبنای هدف برای اولین بار از سوی «پیتر دراگر» عنوان شد و فرایندی است که به وسیله آن مدیران سطوح بالا و پایین به طور مشترک هدف‌های عمومی را تشخیص می‌دهند، موارد مهم مسئولیت هر فرد را برحسب نتایجی که از آن‌ها انتظار می‌رود معلوم می‌کنند و این اقدامات را به عنوان راهنمایی برای به کار انداختن واحد و ارزیابی سهم هر عضو به کار می‌برند. به عبارت دیگر روشی است که از طریق آن مدیران و کارکنان به اهداف سازمان، آگاه و بدان معنی بخشیده و از آن در راستای کنترل عملکرد آتی استفاده می‌کنند. به رغم استفاده گسترده از مدیریت بر مبنای هدف، هنوز اتفاق نظر بر سر معنای آن وجود ندارد. عده‌ای آن را یک وسیله ارزشیابی، برخی، شیوه‌ای انگیزشی و برخی مدیریت بر مبنای هدف را ابزار برنامه‌ریزی و نظارت می‌دانند. «پیتر دراگر» در کتاب «عمل مدیریت» می‌گوید: «مدیریت بر مبنای هدف فرایندی است که در آن رؤسا و مرئوسان در تشخیص هدف و هدف‌گذاری‌ها به منظور برنامه‌ریزی با یکدیگر همکاری می‌کنند تا هدف‌های تعیین شده را به بهترین وجه تأمین کنند. این مقاصد و برنامه‌ها با هدف‌های کلی سازمانی مرتبط و همسو هستند»

(محمدی، ۱۳۹۵). مدیریت بر مبنای هدف را به اشکال مختلف تعریف کرده‌اند، اما آن‌چه در تمامی این تعاریف، اساس و محور اصلی را تشکیل می‌دهد مسئله مشورت و مشارکت مجموعه‌سازمانی در تعیین هدف‌ها و طرق نیل به آن‌هاست به‌طوری‌که بین هدف‌ها و فرد و سازمان تلفیق مطلوبی حاصل شده و سازمان به مدد تلاش‌های گروهی به سرمنزل مقصود برسد (موریس، ۱۳۷۴). مدیریت بر مبنای هدف به افراد اجازه می‌دهد که درمورد اهداف مشترک سازمان اظهارنظر کنند اگرچه که مدیر بر اهداف شغلی تأکید می‌کند.

(Roussel et al, 2002)

مدیریت بر مبنای هدف، به مجموعه‌ای از رویه‌های رسمی یا نسبتاً رسمی اطلاق می‌شود که با تعیین هدف، شروع و دامنه آن تا مرز بررسی عملکردها کشیده می‌شود (استونر و فریمن، ترجمه مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۹۳).

اگرچه «پیتر دراگر» را به‌عنوان واضع مدیریت بر مبنای هدف می‌نامند ولی در سال ۱۹۵۷ «داگلاس مک‌گریگور» طی مقاله‌ای روش‌های سنتی ارزشیابی که بر ویژگی‌های شخصی زیردستان استوار بود، خرده گرفت و روش تازه‌ای که در آن زیردستان، مسئولیت تعیین هدف‌های کوتاه‌مدت را بر عهده می‌گیرند و این هدف‌ها را با بالادستان خود، بازننگری می‌کنند پیشنهاد کرد. بر این اساس برخی «مک‌گریگور» را نیز از سازندگان نظام مدیریت بر مبنای هدف می‌دانند (کونتز و همکاران، ترجمه طوسی و همکاران، ۱۳۸۸). «لیکرت» نیز در نظام چهارگانه مدیریت خود وقتی به نظام مشارکت هرچه بیشتر افراد در سازمان اشاره می‌کند. جنبه مهمی از نظام مدیریت بر مبنای هدف را بازگو می‌نماید. چه اساس این نظام مدیریت بر مشارکت است و نظام چهارم «لیکرت» نیز کوششی است در راستای آنکه تمامی فعالیت‌ها در سازمان از طرق مشارکت و تعاون انجام می‌پذیرد (موریس، ۱۳۷۴).

فلسفه مدیریت بر مبنای هدف و زمینه پیدایش آن بر این اساس است که در ارزشیابی‌های افراد، به‌جای ارزشیابی ویژگی‌های مشخص و رفتاری آن‌ها، عملکرد آن‌ها براساس میزان دستیابی به اهدافی که تعیین شده است مورد ارزیابی قرار گیرد. در مدیریت بر مبنای هدف ابتدا اهداف کلان سازمان تعیین می‌شوند و سپس با بحث و مذاکره مدیران سطوح مختلف و درنهایت کارکنان، این اهداف کلان به اهداف خرد تبدیل می‌گردند و در انتها به همان سازمان سرایت می‌کنند. درنهایت نیز افراد براساس میزان تحقق اهداف خرد تعیین شده و بدون توجه به چگونگی تحقق آن ارزیابی می‌شوند.

ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف را می‌توان چنین برشمرد:

۱. مدیریت بر مبنای هدف بیشتر یک نظام مدیریت نتیجه‌گرا است نه مدیریت روندگرا.

۲. در مدیریت بر مبنای هدف تعیین و توزیع اهداف (خرد کردن اهداف) در سازمان براساس گفت‌وگو و ارتباطات روبه‌روی سطوح مختلف سازمان انجام می‌شود و از هیچ قالب خاصی تبعیت نمی‌کند.

۳. تأکید مدیریت بر مبنای هدف بر اهداف کوتاه‌مدت است و تأکید کمتری به اهداف بلندمدت و استراتژیک می‌شود (حقیقی و سماواتیان، ۱۳۹۰).

یک سازمان، برای نیل به هدفی خاص به وجود آمده است. در تعریف سازمان گفته‌اند مجموعه‌ای متشکل از برنامه‌ها و منابع و راهبردها که برای دستیابی به هدفی خاص تشکیل شده است و بدین ترتیب متوجه می‌شویم بدون وجود هدفی خاص اساساً سازمانی ایجاد نخواهد شد. در سازمان‌های امروزی نیز که نظام‌ها و ابزارها تا حدودی جانشین انسان شده‌اند، هنوز هم موجودی به نام انسان حتی در نقش راهبری و کلان بازم نقش کلیدی در فعالیت سازمان دارد و مسائل گوناگون جانبی که بر عملکرد او اثر می‌گذارند، حائز اهمیت است. یک کارمند زمانی که احساس کند در محیطی پرتنش و برای آرمان‌ها و اهدافی فعالیت می‌کند که اساساً هیچ اعتقادی به آن‌ها ندارد به‌طور مطمئن از تمام قابلیت خود به دلیل نداشتن انگیزه کافی استفاده نخواهد کرد. از سوی دیگر قابلیت خلاقیت و نوآوری به‌عنوان دو عنصر اساسی در موفقیت سازمان‌های امروزی نیز در چنین فردی کاهش خواهد یافت و حتی کارایی عادی شخص نیز کاهش خواهد یافت. بدین ترتیب در چنین موقعیتی اگر سازمان شکست نخورد صرفاً به حیات خود ادامه خواهد داد. این وضعیتی است که در بسیاری از سازمان‌ها به چشم می‌خورد. سازمان‌هایی با افرادی که هیچ‌گونه علاقه باطنی به اهداف آن از خود نشان نمی‌دهند. در مدیریت بر مبنای هدف مدیران و کارکنان به‌اتفاق هم هدف‌گذاری می‌کنند و با تشریک‌مساعی، روش‌های رسیدن به اهداف را تعیین می‌کنند و به‌اتفاق هم عملکرد و میزان دستیابی به اهداف را ارزیابی می‌کنند و به‌اتفاق هم انحرافات احتمالی را تعیین می‌کنند. پس مدیریت بر مبنای هدف گونه‌ای از مدیریت مشارکتی است. باید توجه داشت که افزایش آگاهی از اهداف موجب بهبود عملکرد می‌شود و هراندازه آگاهی از اهداف بیشتر و قابل‌درک و ملموس باشد، عملکرد افراد بهتر خواهد شد و مقاومت در برابر تغییرات احتمالی و در راستای اجرای فرایند نیل به هدف، کاهش می‌یابد. هدف‌گذاری اولین گام در تصمیم‌گیری دقیق و حل نظام‌مند مشکل می‌باشد (کونتز و همکاران، ترجمه طوسی و همکاران، ۱۳۸۸).

در گذشته سازمان‌ها راهبرد بازسازی و مهندسی مجدد را در پاسخ به تغییرات محیطی انتخاب می‌کردند، اما اکنون دیگر رویکردها و راه‌حل‌های گذشته قابلیت و توانایی خود را برای

مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی ازدست‌داده‌اند و بهتر است با رویکرد و دیدگاه‌های جدید جایگزین شوند. از مشکلات امروزی نظام مدیریتی سازمان‌ها در بعد برنامه‌ریزی، می‌توان عدم وجود ارتباط ارگانیک و هدفمند بین اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی را مطرح نمود. فقدان این ارتباط سبب گردیده تا ارتباطی بین اقداماتی که در سطوح پایین سازمان‌ها در واقع نزدیک به قاعده هرم سازمانی است با اهداف رأس هرم سازمانی وجود نداشته باشد و یا اگر ارتباطی محسوس باشد این ارتباط کمرنگ باشد. با توجه به این موضوع، قطعاً کارشناسان سازمان نیز از نقش خویش در تحقق اهداف سازمانی غافل مانده و جایگاه خود را در دستیابی به اهداف نمی‌دانند. افزون بر این که نبود معیارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری برای ارزیابی میزان تحقق اهداف سازمانی و پیچیدگی اهداف استراتژیک، معضلات دیگری را برای مدیریت برنامه‌ها و اهداف کلان ایجاد کرده است. به منظور ارزیابی میزان تحقق اهداف سازمانی و رفع موانع مذکور نیاز به نظام و یا روشی هست که بتوان اهداف را کمی نمود و در این راستا می‌توان با بهره‌گیری از نظام مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک، مدیریت را کارآمد نمود. تعیین هدف یکی از اساسی‌ترین مراحل در فرایند مدیریت است. تعیین هدف درمورد برنامه‌ریزی پروژه‌های خاص جلسات، امور تجاری امور شخصی و یا هر برنامه دیگری که تأکید بر روی حصول نتایج باشد، مورد استفاده فراوان دارد. فعالیت‌هایی که بدون هدف انجام گیرد بی‌ارزش یا حداقل کم‌فایده خواهند بود. تجربه نشان داده در بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌ها در طول سال یک یا دو بار تدوین شده و بین مدیران توزیع می‌گردد و مدیران پس از مدتی این برنامه‌ها را رها نموده و کار همیشگی خود را دنبال می‌کنند. چراکه برنامه‌ها به طرح‌ها، پروژه‌ها و گام‌های مشخص و عملیاتی تبدیل نشده‌اند، در چنین حالتی برنامه‌ریزی هیچ‌گونه تأثیری نخواهد داشت. از این رو، با برنامه‌ریزی و تعیین گام‌های عملیاتی در حین اجرا، مجریان موانع اجرایی را درمی‌یابند و با کنترل و بررسی پیشرفت فعالیت‌ها در رسیدن به هدف، در مواقعی که مشکلی در تحقق برنامه و هدف پیش آید با آگاه نمودن مدیر و مسئول مربوط، تدابیر و اقدامات اصلاحی به‌موقع صورت خواهد گرفت. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت بر مبنای هدف، علاوه بر مشارکت کارکنان در تحقق اهداف و خودارزیابی توسط خویش، کنترل به‌منظور حصول اطمینان از نیل به اهداف را میسر می‌سازد (صادقیان و دیگران، ۱۳۹۱).

موانع کار تیمی

یافتن راه‌حل‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده هرروز دشوارتر می‌شود. افراد و بخش‌های سازمان‌ها دیگر به‌تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند. ضرورت تشکیل تیم‌ها و کارگروهی در سازمان‌ها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد. توجه بیش‌ازپیش سازمان‌های عصر کنونی بر رقابت و تلاش برای ماندگاری و کسب سهم بیشتر بازار، باعث شده است تا مطالعات پژوهشگران علم مدیریت در راستای افزایش اثربخشی و کارآمدی فعالیت‌ها، به سمت تیم‌های کاری سوق پیدا کند. تمرکز و توجه به کارآمدی و اثربخشی تیم‌های کاری مستلزم تقویت اصول اساسی کار تیمی و شناخت موانع و آفات آن است، زیرا که نحوه تعامل و نقش هریک از اعضا به‌عنوان تقویت‌کننده یا مانع، عنصری سرنوشت‌ساز است. اثر قابل‌ملاحظه فرهنگ و کار تیمی دارای چنان اهمیتی است که گروهی از دانشمندان علم مدیریت آن را لازمه دست یافتن به مزیت رقابتی پایدار در فضای رقابتی دنیای امروز می‌دانند و عده‌ای معتقدند نه امور مالی و نه راهبرد، هیچ‌یک مزیت رقابتی ماندگار نیستند و تنها کار تیمی است که درنهایت باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود، زیرا هم‌توان لازم را دارد و هم کمیاب است. حال که ضرورت کار تیمی و تشکیل تیم‌های کاری آشکار شده است، شناخت موانع و آفات کار تیمی به‌منظور حفظ دستاوردهای آن از آسیب، ضروری و لازم می‌نماید. هرچند که درست کردن یک تیم متحد و یکدست مشکل است اما پیچیده و غیرممکن نیست و شاید حفظ آن از تشکیل آن مهم‌تر باشد؛ و چه‌بسا بتوان گفت علت اصلی شکست اکثر سازمان‌ها گرفتار شدن در چهار آفت کار تیمی است که البته سرشتی زنجیروار به هم دارند یعنی نمی‌توان آن‌ها را به‌صورت مجزا در نظر گرفت؛ زیرا هریک زمینه‌ساز بروز دیگری می‌شود و هریک از آفات چهارگانه خود ریشه در دیگری دارد، مثلاً بی‌اعتمادی اعضای تیم نسبت به یکدیگر موجب از دست رفتن تعهد گروهی می‌گردد و از سویی از بین رفتن تعهد در میان اعضای تیم موجب از بین رفتن روحیه مسئولیت‌پذیری می‌گردد و هنگامی که تیم کاری مسئولیت‌پذیر نباشد به اهداف تیم توجه نمی‌کند و اهداف فردی بر اهداف گروهی ترجیح داده می‌شود.

الف) سلب اعتماد

اعتماد اساس تمام تیم‌های کارا و یکپارچه است، زیرا که کار تیمی بدون اعتماد کارایی ندارد. باور این اصل و اعتقاد به آن اگرچه آسان نیست ولی مستلزم گذشت زمان و دیدن حسن نیت اعضا نسبت به یکدیگر است. در این مفهوم اعضا نقاط ضعف یکدیگر را پوشش می‌دهند و

هیچ‌گاه این ضعف‌ها باعث آسیب‌پذیر شدن اعضاء نمی‌گردد. در بعضی موارد اعضای تیم از اینکه از یکدیگر کمک بخواهند اکراه دارند، این نیز نشانه‌ای از عدم اعتماد در تیم است. بر همین اساس دست‌یابی به اعتماد فارغ از آسیب‌پذیری، بسیار دشوار است. تیم‌هایی که در آن‌ها بی‌اعتمادی وجود دارد، انرژی و وقت هنگفتی را صرف مدیریت رفتارها و تعامل‌های درون‌گروهی می‌کنند. از نشست‌های تیمی می‌هراسند و حاضر نیستند خطرهای یاری‌خواهی از دیگران یا کمک‌رسانی به آن‌ها را بپذیرند در نتیجه روحیه اعضاء به‌منظور فعالیت تیمی، نازل است و جابجایی نیروی کار به‌طور ناخواسته زیاد اتفاق می‌افتد. اعضای تیم‌های بی‌اعتماد ضعف‌ها و لغزش‌های خود را از یکدیگر پنهان می‌کنند، از یاری‌دادن به حوزه‌های بیرون از مسئولیت خود اکراه دارند، بدون تلاش برای شناخت درست مقصود و استعداد دیگران، عجولانه قضاوت می‌کنند، از شناخت مهارت‌ها و تجربه‌های یکدیگر و بهره‌برداری از آن‌ها غفلت می‌کنند، برای هدایت رفتارهای سیاسی گونه خود وقت و انرژی تلف می‌کنند، نسبت به موقعیت سایرین حسد می‌ورزند و برای پرهیز از گرده‌مایی و جلسه‌های کاری بهانه می‌تراشند. برخی اعتماد را پیمان دوجانبه با دیگران برای کسب مقصد و اجرای رفتاری توصیف نموده‌اند؛ مفهوم دوجانبه را چنین تفسیر می‌کنند که وقتی مشاهده می‌کنیم دیگران به آن چه می‌گویند عمل می‌کنند، آن‌ها در نظر ما قابل‌اعتماد شناخته می‌شوند و با اجرای کارها بر این اساس، اعتماد دوجانبه بیشتر می‌شود و برعکس وقتی رفتار افراد با بی‌احترامی همراه است به آن‌ها اعتماد نمی‌شود (سیدجوادی، ۱۳۷۸).

لذا موضوع اعتماد می‌تواند موضوع افراد، سازمان‌ها، نهادها و قدرت‌های برتر باشد. اعتماد به هر سازمان ممکن است در این رابطه باشد که آن سازمان درخصوص ذی‌نفعان و محیطش به‌گونه‌ای مسئولانه رفتار کند. البته سازمان‌ها تمایلات یا علایقی دارند و می‌توانند سعی کنند تا نیات کارکنانشان در راستای تحقق تمایلات آن‌ها قرار گیرد. علائق مشهود هر سازمان به‌نوبه خود می‌تواند نتیجه ادراکات و ارتباطات افراد آن سازمان باشد. اعتماد به فردی خاص ممکن است از اعتماد به سازمانی که آن فرد عضو آن است، نشأت بگیرد. به‌طور متقابل اعتماد به هر سازمان نیز ممکن است به دلیل اعتمادی باشد که به افراد و یا کارکنان آن داریم. اعتماد به فرد و اعتماد به سازمان از طریق وظایف و موقعیت‌هایی به هم مرتبط است که افراد در سازمان دارند و نقش‌هایی که در سازمان ایفا می‌کنند.

ب) عدم تعهد

تعهد از واژه‌هایی است که تعاریف زیادی از دیدگاه‌های مختلف برای آن ارایه شده است. مفاهیم متعددی مانند وجدان، اخلاق کاری، رغبت و مسئولیت‌پذیری باوجود داشتن تفاوت‌های مفهومی، معادل با تعهد مورد استفاده قرار می‌گیرند، به عبارتی مانند خیلی از مفاهیم روان‌شناختی سازمانی، تعهد نیز به شیوه‌های متفاوتی تعریف و با ابعاد و مقیاس‌های گوناگون اندازه‌گیری شده است (شکرزاده، ۱۳۸۱). تعهد را می‌توان به‌عنوان مجموع فشارهای هنجار درونی شده برای انجام فعالیت‌ها می‌داند، به طریقی که اهداف و منافع سازمانی حاصل شود تعریف کرد (Meyer, 2001). در کارهای تیمی، تعهد اعضا تابعی از وضوح تصمیمات و دخالت ایشان در فرایند تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی است. وضوح و دخالت حقیقی اعضای تیم در تصمیم‌گیری، استوار بر اصل اعتماد است. هنگامی که روحیه اعتماد در میان اعضای تیم حاکم باشد، تصمیمات به‌صورت روشن و نه سیاسی گونه بیان می‌گردد و همه اعضای سازمان به‌راحتی و با اطمینان از اینکه مورد آسیب دیگری قرار نمی‌گیرند در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. فضای تصمیم‌گیری در تیم باید به نحوی باشد که همه اعضا به‌راحتی نظر مخالف خود را با استدلال‌های خود بیان دارند، در غیر این صورت جلسات تصمیم‌گیری تبدیل به برنامه‌های فرمایشی به‌منظور اعلام ابلاغیه‌های افراد اثرگذار می‌گردد. در این وضعیت مدیران در تشخیص جهت حرکت و تعیین اولویت‌ها باعث ابهام و سردرگمی می‌شوند، فکر و خیال و توهم و گمانه‌زنی‌های سیاسی گونه و پشت پرده در میان اعضای تیم دامن زده می‌شود.

ج) عدم مسئولیت‌پذیری

مسئولیت‌پذیری افراد تیم برخاسته از تعهد ایشان نسبت به تیم و وظایف تیمی ایشان است. پاسخ‌گو بودن یعنی شوق اعضای تیم به بازخواست کردن هم‌تایان خود درباره رفتار یا عملکردی که برای تیم زیان‌بار است که البته بازهم باید یادآور شد که اعتماد کامل اعضا نسبت به هم و نسبت به اینکه نیت دیگران از این بازخواست اثربخشی و کارایی تیمی است نه تخریب فرد و آسیب زدن به حیثیت کاری وی. از این‌رو می‌توان عصاره آفت عدم مسئولیت‌پذیری را گریز از پاسخ‌گو بودن و بی‌میلی اعضای تیم از تحمل فشار ناشی از بازخواست هم‌تایان دانست. درواقع اعضای تیم به‌خصوص آن‌ها که باهم صمیمی‌ترند گاه در مسئولیت خواستن از یکدیگر اکراه دارند؛ زیرا واهمه دارند این وظیفه بر روابط دوستانه ایشان تأثیر منفی گذارد. در تیم‌های کاری اگر اعضا نسبت به یکدیگر و فعالیت‌های یکدیگر توجه داشته باشند و سایر

اعضاء برای ایشان اهمیت داشته باشد، وی را در انجام صحیح فعالیت‌ها یاری خواهند کرد و از وی درباره آن چه اشتباه به نظر می‌رسد، می‌پرسند و اگر ایرادی وارد بود به راهنمایی می‌پردازند و این فرآیند در میان دوستان صمیمی به لحاظ اهمیت بیشتر نسبت به هم بیشتر جلوه‌نمایی می‌کند.

«گریفین» درخصوص اهمیت توجه به مقوله مسئولیت‌های اجتماعی یک سازمان، آن‌ها را هم‌تراز با ارزش‌های سازمان در قبال جامعه می‌داند. در این رابطه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در پرتو رسوایی‌های سازمان‌ها، نگرانی‌ها در قبال جهانی‌شدن و عدم اعتماد فزاینده به سازمان‌ها به موضوع مهمی در دستور کار شرکت‌ها تبدیل شده است (Daft, 2009).

د) بی‌توجهی به اهداف تیمی

یکی از آفت‌هایی که اعضای یک تیم به آن دچار می‌شوند، توجه به هدف‌های شخصی و عدم توجه به هدف‌های گروه است. بسیاری از کسانی که در حلقه‌های تیمی قرار می‌گیرند، آن جایگاه را پله‌ای برای ترقی و پیشرفت خود می‌بینند لذا حفظ مقام، جایگاه و منافع خود را بر منافع و نتایج و اهداف تیم ترجیح می‌دهند. در تیم‌هایی که امنیت شغلی و اعتماد متقابل کم‌رنگ‌تر است، توجه به اهداف شخصی بیشتر دیده می‌شود. البته گرایش افراد به کسب منزلت فردی اصلی درونی در تمام انسان‌هاست، تنها باید این اصل به باور اعضا تبدیل شود که کسب مقام و منزلت تیمی به معنای کسب منزلت فردی برای تمام اعضای تیم است، یعنی موفقیت یا شکست تیم در حقیقت موفقیت یا شکست اعضای تیم است از این رو باید سهم هریک از اعضا در دستاوردهای تیمی با شفافیت و صداقت پرداخت شود. نقش رهبر تیم در تقسیم قدرشناسی و پاداش به کسانی که موجب بالندگی و موفقیت تیم را فراهم آورده‌اند، هم‌چنان حساس و تعیین‌کننده است (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۷).

ارزش مدیریت بر مبنای هدف در این است که می‌توان به‌وسیله آن هدف‌های کوچک‌سازمانی را به‌صورت هدف‌های خاص برای واحد سازمان و اعضای آن درآورد. به‌وسیله این روش کل هدف‌های سازمان به‌صورت هدف‌هایی خاص درآمده که در سطوح سازمانی قرار می‌گیرند. از آنجایی که مدیران واحدهای پایین‌تر سازمان در تعیین هدف‌های مربوطه مشارکت می‌کنند، باید گفت مدیریت بر مبنای هدف، در سازمان، مسیر بالا به پایین را می‌پیماید و نه مسیری پایین به بالا. فرایند مدیریت بر مبنای هدف بسیار ساده بوده و در یک الگوی قیف مانند مجسم می‌شود. به این ترتیب در ابتدا یک زمینه وسیع و غیرقابل کنترل را در نظر گرفته و به تدریج آن را محدودتر می‌نماییم تا به حدی که قابل کنترل و اداره برسد؛ اما

به‌طور کلی مدیریت بر مبنای هدف با یک مورد وسیع و کلی مثل نقش‌ها و مأموریت‌ها شروع می‌شود و مرحله به مرحله محدودتر می‌گردد و سپس به این مراحل یک بعد انسانی داده می‌شود تا بدین وسیله نیروی درک و تفاهم و احساس مشارکت و تعهد را افزایش دهند (رابینز، ۱۳۹۶).

نکته آخر اینکه از مقبولیت نظریه مدیریت بر مبنای هدف نیز می‌توان استنباط کرد که درواقع هدف‌گذاری به‌طور شهودی و فطری برای انسان‌ها جذاب است (رضاییان، ۱۳۹۳).

مثبت‌گرایی در سازمان‌ها

در دو دهه اخیر در پرتو نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا تحول جدیدی در عرصه نظریه‌پردازی و کاربرد مدیریت و رهبری سازمان صورت گرفته است که از آن به‌عنوان مثبت‌گرایی یادکرده می‌شود. این پارادایم جدید چشم‌انداز جدیدی را درخصوص تفکر و عمل مدیریت و رهبری سازمان و سرمایه‌های انسانی آن گشوده است. به‌ویژه وجود دامنه غنی نظریه‌ها، پژوهش‌ها و مداخلات سازمانی و همچنین وجود ابزارهای سنجش معتبر باعث محبوبیت و مشروعیت فزاینده‌ی پارادایم مثبت‌گرایی در کار، به‌عنوان یک رویکرد علمی شده است.

عصر امروز با دو عنصر پیچیده‌ی دانش و انسان سروکار دارد. سازمان‌ها علاوه بر مسائلی که در ارتباط با دانش و مسائل مرتبط با انسان، پیش‌رو دارن، با چالش‌های دیگری نیز همچون افزایش تفاوت‌های فرهنگی، جهانی شدن، تغییر در نیازها و ارزش‌های کارکنان و مشتریان و نیاز مستمر به کارایی و اثربخشی و همچنین بحران‌های مالی بین‌المللی مواجه هستند. این چالش‌ها که سبب شده سازمان‌ها با عدم قطعیت، ابهام و پیچیدگی بسیار فزاینده‌ای مواجه شوند از این‌رو، مدیریت و رهبری اثربخش مستلزم دستیابی به رویکردهایی است که قادر باشد آن‌ها را در رویارویی با شرایط پیش‌رو مجهز نماید. از سوی دیگر، به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت روزافزونی که سرمایه‌های انسانی در خلق مزیت رقابتی سازمان‌ها پیدا کرده‌اند و بروز شرایطی که درنهایت به‌دشواری، جذب و نگهداری کارکنان و هزینه‌بر شدن فرایندهای منابع انسانی شده است، نیاز به وجود رویکرد یکپارچه‌ای که بتواند ابعاد عاطفی و هیجانی، اخلاقی، انسانی و معنوی انسان را بیشتر موردتوجه قرار داده و به رشد و خود شکوفایی او در محیط کار کمک کند، بیش‌ازپیش احساس می‌شود (فروهر و همکاران، ۱۳۹۲).

ریشه‌های مثبت‌گرایی در کار

همواره پیوندی قوی میان روان‌شناسی و مفاهیم سازمان و مدیریت وجود داشته است. روان‌شناسی مثبت‌گرا یکی از مکاتب نوین روان‌شناسی است که نفوذ گسترده‌ای نیز در محیط کسب‌وکار پیدا کرده است. روان‌شناسی مثبت‌گرا در تکمیل و ادامه نظریه‌ی انسان‌گرایی مطرح‌شده است (جمشیدیان و همکاران، ۱۳۹۳)؛ و ریشه‌هایی نیز در مکتب ارسطویی و مباحث مذهبی دارد (فروهر، ۱۳۹۵)؛ بنابراین، روان‌شناسی مثبت‌گرا، همان‌طور که طراحانش نیز اذعان داشته‌اند، کشف تازه‌ای نیست و به گفته «یوسف و لوتانز» (۲۰۱۲)، «مظروفی کهنه است در یک ظرف نو». درواقع، از نظر تاریخی هدف غایی همه‌ی بحث‌های فلسفی، انسان‌شناسی‌های شرقی و غربی مثبت‌گرایانه نیز همواره تأکید بر کسب امتیاز و منفعت از شرایط دشوار و مصیبت‌بار بوده است (فرناندز و کورنر، ۲۰۰۹، به نقل از فروهر، ۱۳۹۰).

باین‌حال تا پیش‌ازاین به‌دلیل شرایط ناگوار پس از جنگ جهانی دوم عمده توجه روان‌شناسان به بهبود و شفای بیماران روانی معطوف شده بود و به‌نوعی می‌توان گفت روان‌شناسی صرفاً در خدمت بیماران روانی بود و توجه چندانی به بهبود زندگی عامه مردم نداشت؛ و بیشتر جنبه‌های منفی انسان‌ها موردتوجه بود و اینکه چگونه می‌توان این جنبه‌های منفی را حل‌وفصل کرد (جمشیدیان و همکاران، ۱۳۹۳ و فروهر، ۱۳۹۵).

درواقع یک روح منفی‌ستیزی در کالبد تحقیق روان‌شناسان دمیده شده بود که با بررسی آماری عمق این مسئله روشن خواهد شد. به‌عنوان مثال، تحقیقات روان‌شناسی معاصر نشان می‌دهد که به‌بالغ‌بر دویست هزار مقاله درباره درمان بیماری‌های روانی، هشتاد هزار مقاله درباره‌ی افسردگی، بیش از شصت‌وپنج هزار مقاله درباره‌ی اضطراب، بیست هزار مقاله درباره ترس و ده هزار مقاله درباره‌ی خشم منتشرشده است و این در حالی است که تنها حدود هزار مقاله درباره ظرفیت‌های مثبت انسان‌ها انتشاریافته است (لوتانز، ۲۰۰۲، به نقل از فروهر، ۱۳۹۰).

بر همین اساس، روان‌شناسی مثبت‌گرا در اصل برای ایجاد یک موازنه درخصوص تأکید بیش‌ازحد بر شناخت و مطالعه منفی‌گرایی، ناکارآمدی یا ضعف عملکرد انسانی مطرح‌شده است که در روان‌شناسی سنتی به‌صورت: آسیب، بیماری، اختلال و ناهنجاری مشخص می‌شود. در مقابل، روان‌شناسی مثبت‌گرا روی طیف تجارب مثبت انسانی همانند شادمانی، بهروزی، شکوفایی، عملکرد بهینه و غرقه شدن تمرکز دارد (Albrecht, 2012). درواقع، روان‌شناسی مثبت‌گرا در توجه دوباره به مأموریت فراموش‌شده روان‌شناسان در توجه به بهروزی و سعادت

عامه مردم مطرح گردید. «سیگزنز میهالی و سلینگمن»^۱ (۲۰۰۰)، روان‌شناسی مثبت‌گرا را به‌عنوان «علم تجارب مثبت روانی، خصلت‌های مثبت فردی و سازمانی» می‌دانند (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲).

اصول و فلسفه مثبت‌گرایی در کار

یکی از اصول و فلسفه‌های مهم روان‌شناسی مثبت‌گرا که تلویحات مهمی در زمینه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در پی داشته و حتی اخیراً نیز به ایجاد یک استراتژی مثبت‌گرایانه درخصوص تغییر سازمانی منجر شده (فروهر و همکاران، ۱۳۹۲ و لوئیس، ۱۳۹۳)، تمرکز روی این موضوع است که صرف توجه به آسیب‌شناسی و حل مسئله نمی‌تواند ما را به‌سوی شناخت استعدادها، توانمندی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه سوق دهد. درواقع همان‌طور که چند دهه پیش «هرزبرگ» در تئوری «دوعاملی» خود بیان داشت نبود نارضایتی به معنای وجود رضایت نیست، عقیده‌ی روان‌شناسان مثبت‌گرا نیز بر این است که نبود بیماری به معنای وجود سلامتی نیست (روزبهای و همکاران، ۱۳۹۲)؛ و حتی وجود سلامتی نیز به معنای وجود ویژگی‌های مثبت نیست. به همین ترتیب، از بین بردن مشکلات آسیب‌شناسی در سازمان‌ها لزوماً به ایجاد رویه‌های سالم و مثبتی که به سازمان امکان رشد و شکوفایی را می‌دهد، منجر نمی‌شود. درواقع، یکی از فرضیات مربوط به مثبت‌گرایی در کار این است که عوامل ایجادکننده یک وضعیت مشکل (مانند استرس سازمانی) الزاماً همان عواملی نیستند که می‌توانند باعث ایجاد عملکرد فوق‌العاده یا یک حالت تغییر مثبت‌گرایانه (مانند شکوفایی سازمانی) شوند (Millard, 2012).

براساس دیدگاه بالا پارادایم جدید نظریه مثبت‌گرایی در کار نیز، بیشتر بر روی عملکرد فوق‌العاده تأکید داشته (Cameroon, 2008, 2013)؛ و رویکردی توسعه‌مدار دارد، درحالی‌که در پارادایم سنتی بر حفظ استانداردهای کاری تأکید داشته و رویکردی مبتنی بر بهسازی و حل مسئله دارد. به‌این‌ترتیب، سازمان‌هایی که روی رویکرد سنتی تأکید دارند بیشتر تلاش می‌کنند که حفظ حیات خود را تضمین کنند و از روش تدافعی برای دفع مخاطرات و فشارهای درونی و بیرونی استفاده می‌کنند. درحالی‌که سازمان‌های مثبت‌گرا دیدگاهی فراتر از حل مسئله داشته و به‌جای تمرکز روی شناسایی و حل و فصل مشکلات به فکر رشد و تعالی هستند. درواقع، این دیدگاهی است که سازمان‌ها را به سمت خلاقیت و نوآوری و بهره‌گیری از

پتانسیل‌ها و ظرفیت‌ها و حتی خلق فرصت‌های جدید در بازار سوق می‌دهد (فروهر و همکاران، ۱۳۹۲).

تعریف مثبت‌گرایی در کار

بررسی تعاریف موجود پیرامون واژه مثبت‌گرایی در فرهنگ لغت‌ها نشان می‌دهد که این مفهوم حیطه بسیار وسیعی از مفاهیم را در برمی‌گیرد و بنابراین کاربردهای بسیار گوناگونی دارد که از ایجاد مرزهای مفهومی دقیق جلوگیری می‌کند (Cameroon, 2008, 2013). در فرهنگ لغت واژه "Positive" این‌گونه تعریف شده است: تفکر درباره‌ی کیفیت‌های خوب شخص یا چیزی، تصور اینکه نتیجه/اتفاق خوبی رخ خواهد داد، خوش‌بینی، امیدواری، اطمینان کامل از اینکه چیزی درست یا صحیح است. در فرهنگ لغت آکسفورد نیز "Positive" این‌گونه تعریف شده است: سازنده، خوش‌بین یا مطمئن؛ پیشرفت یا بهبود؛ نداشتن شک و شبهه، موافقت با نظر دیگران؛ کامل و مطلق و درنهایت صفت یا ویژگی مطلوب یا سازنده.

از دیدگاه سازمانی «کامرون» (۲۰۱۳)، اتخاذ یک دیدگاه جانشین در تفسیر وقایع سازمانی (در نظر گرفتن چالش‌ها و موانع به‌عنوان فرصت)، تأکید روی نتایج خارق‌العاده، داشتن یک سوگیری و گرایش مثبت (تأکید بیشتر روی ویژگی‌های مثبت، ظرفیت‌ها و امکانات) و درنهایت فضیلت‌گرایی و تأکید به گرایش طبیعی انسان به سمت دستیابی به بالاترین آمال بشری و بررسی ایجاد و اثرات مرتبط با فضیلت و ایجاد شادکامی و بهروزی را از ویژگی‌های مثبت‌گرایی در سازمان برمی‌شمارد (Youssef & Luthans, 2013). آن‌ها مثبت‌گرایی را این‌گونه تعریف می‌کنند: «یک نظام یکپارچه از پیشامدها، فرآیندها، رویه‌ها و پیامدها که می‌توانند به‌آسانی توسط مشاهده‌کنندگان و سهام‌داران مختلف به‌عنوان استانداردهای منحصربه‌فرد و فراتر از عملکرد کافی ولی نه به‌صورت رضایت‌بخش درک شده و موردتوافق قرار گیرند و باعث افزوده شدن ارزش پایدار به فرد و زمینه گردند». آن‌ها ضمن تأکید بر اینکه مثبت‌گرایی می‌تواند به ایجاد ارزش افزوده منجر شود، بیان می‌کنند که مثبت‌گرایی الزاماً به منزله بیشتر بودن یا فراتر بودن نیست و گاهی لازم است معنی «متفاوت» از آن استنباط کرد. به‌عنوان مثال خلاقیت، نوآوری یا کیفیت، به‌عنوان پیامدهای احتمالی مثبت‌گرایی در سازمان، الزاماً به معنی کمیت بیشتر نیستند و ممکن است ارزش افزوده ناشی از این مفاهیم صرفاً تداعی‌گر یک چیز متفاوت باشد تا زیاد. در تعریف دیگری از مثبت‌گرایی «لوئیس» (۲۰۱۳)، چنین می‌گوید که مثبت‌گرایی نسبت هیجانات و عواطف مثبت به عواطف منفی است که افراد در طول روز تجربه می‌کنند. در تعریف دیگری «کامرون و

همکاران» (۲۰۰۳)، مثبت‌گرایی در سازمان را به‌عنوان مطالعه پیامدها، فرایندها و ویژگی‌های سازمان‌ها و اعضایش تعریف می‌کنند. طبق این تعریف ابعاد مثبت‌گرایی عبارت خواهد بود از: توانمندسازها (مانند فرایندها، قابلیت‌ها، ساختارها، روش‌ها)، انگیزه‌ها (مانند فداکاری، انسان-دوستی و مشارکت بدون خودخواهی) و نتایج یا اثرات (مانند سرزندگی، معناداری، شغف، روابط با کیفیت بالا) مربوط به پدیده‌های مثبت. «نلسون و کوپر»^۱ (۲۰۰۷)، مثبت‌گرایی را به‌عنوان تأکید بر حالت‌ها، ویژگی‌ها و فرایندهای مثبت درون سازمان تعریف می‌کنند.

«فردیکسون و دانتون»^۲ (۲۰۰۸)، مثبت‌گرایی در سازمان را به‌عنوان پویایی‌های سازمانی و درون‌سازمانی تعریف می‌کنند که باعث می‌شود افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به‌طور کل، بتوانند به شکوفایی برسند.

«دونالسون و کو»^۳ (۲۰۱۰)، با در نظر گرفتن نقاط مشترک موجود درخصوص مفاهیم روان‌شناسی مثبت‌گرا در کار، روان‌شناسی سازمانی مثبت‌گرا را به‌عنوان علم مطالعه تجارب ذهنی و ویژگی‌های مثبت در محیط کار و سازمان‌های مثبت‌گرا و کاربرد آن به‌منظور بهبود اثربخشی کیفیت زندگی در سازمان معرفی می‌کنند؛ بنابراین، مثبت‌گرایی صرفاً گویای عملکرد فوق‌العاده و تلاش زیاد یعنی تداعی گر استثمار کارکنان در یک قالب جذاب با همان رویکردهای کلاسیک نیست. بلکه در این رویکرد جدید کیفیت تجارب زندگی کارکنان و بستر و محیط مثبتی که کارکنان در آن به فعالیت می‌پردازند حائز اهمیت است. علاوه‌براین چون در مثبت‌گرایی بحث شکوفایی استعدادها و توانمندی‌های کارکنان وجود دارد، می‌توان گفت دیدگاه آزاداندیشانه‌ای نیز نسبت به کارکنان دارد. درعین‌حال، انجام کار فوق‌العاده همراه با تجارب مثبت و انگیزه‌های درونی و انرژی‌بخش مانند اشتیاق شغلی و غرقه شدن در کار و احساسی از معناداری و لذت نه‌تنها خسته‌کننده و طاقت‌فرسا نیست، بلکه می‌تواند کار را به یک خدمت برای کارکنان تبدیل کند. از سوی دیگر، «رودریگز-کارواجال»^۴ و همکاران» (۲۰۱۳)، در مقاله تحلیلی خود نشان دادند که مثبت‌گرایی به‌طور هم‌زمان هم برای سازمان و هم برای کارکنان سودمند است.

همچنین برخلاف تصور غالب، مثبت‌گرایی الزاماً به معنی داشتن تفکر و نگرش مثبت شخصی نیست. بلکه مثبت‌گرایی شامل مطالعه‌ی توانمندی‌ها، ظرفیت‌ها و فضیلت‌های مثبت

1 - Nelson & Cooper

2 - Frederickson & Danton

3 - Donaldson & Koo

4 - Rodriguerz & Carrajal

کارکنان و سازمان، هیجانات مثبت، روبه‌ها، سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی مثبت‌گرا، روابط و ارتباطات مثبت‌گرا و همچنین رهبری و توسعه مثبت‌گرا نیز می‌شود. درواقع، رویکرد مثبت‌گرایی صرفاً یک حالت درون فردی و ذهنی (مبنی بر خوش‌باوری و خوش‌بینی) نیست، بلکه در عمل می‌تواند طیف گسترده‌ای از حالت‌های درونی، پویایی‌های اجتماعی و فرایندها و نتایج مثبت سازمانی را شامل شود. این موضوع آشکار می‌سازد که هم مثبت‌گرایی می‌تواند سطوح تحلیل گسترده‌ای داشته باشد و هم اینکه تحقق یک سازمان مثبت‌گرا، به‌عنوان یک کل، مستلزم بسترسازی برای مثبت‌گرایی از طریق تغییر در فرایندها، روبه‌ها و سیاست‌های سازمانی است. درمجموع و طبق نکته‌ی بالا، به اعتقاد ما مثبت‌گرایی در سازمان‌ها علم و کاربرد حالت‌ها، صفات، ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها، رویکردها، روبه‌ها، فرایندها، سیاست‌ها و نتایج مثبت سازمانی است که از دیدگاه افراد مختلف مطلوب تلقی شده و به خلق یک محیط کاری مثبت‌گرا، بهبود کیفیت زندگی کاری و بهروزی و شکوفایی کارکنان و سازمان و درنهایت انجام عملکرد متفاوت و یا فوق‌العاده و یا هردو منجر می‌شود (کامرون، ۱۳۹۰ و لوئیس، ۱۳۹۳).

سطوح تحلیل مثبت‌گرایی

اخیراً «سیرل و باربوتو» (۲۰۱۳)، به انتقاد از سطوح تحلیل مثبت‌گرایی در سازمان‌ها پرداخته و به نقل از «دونالسون و کو» (۲۰۱۰) بیان می‌کنند که ۸۰ درصد مقالات منتشرشده پیرامون مثبت‌گرایی در کار معطوف به سطوح فردی بوده است. بااین‌حال چنان‌که مباحث نظری و پژوهشی نیز نشان می‌دهند، رفتار مثبت فقط در سطح فردی اتفاق نمی‌افتد و در عمل می‌تواند سطوح کلان‌تری را نیز شامل شود. علاوه‌براین محققان متوجه شده‌اند که یافته‌های تجربی می‌تواند در سطوح مختلف (مانند فرد، گروه و سازمان) متفاوت باشد.

(Searle & Barbotan, 2013)

«سیرل و باربوتو» (۲۰۱۱)، نشان دادند که رفتارهای مثبت و در رأس آن‌ها امید در سطح فردی، گروهی و سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های رهبری و مدیریت اثربخش روابط انسانی به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود. از تاب‌آوری به‌عنوان آخرین مؤلفه سرمایه روان‌شناختی مثبت یاد شده است و اصطلاحاً چنین تعریف می‌شود: «نوعی حالت قابل توسعه در فرد که براساس آن فرد قادر است در رویارویی با ناکامی‌ها، مصیبت‌ها و تعارض‌های زندگی و حتی رویدادهای مثبت، پیشرفت‌ها و مسئولیت بیشتر به تلاش

افزون تر ادامه دهد و برای دستیابی به موفقیت بیشتر، از پای ننشیند (سیماراصل و فیاضی، ۱۳۸۷).

این طبقه‌بندی آشکار می‌سازد که مثبت‌گرایی می‌تواند تحلیل طیف گسترده‌ای از روابط، رفتارها و مسئولیت‌ها را شامل شود و همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، مثبت‌گرایی معطوف به یک حالت درون فردی و ذهنی نیست و می‌تواند به شکل‌ها و سطوح مختلفی نمود یافته و مورد تحلیل و بررسی علمی قرار بگیرد. همچنین، «سیرل و باربوتو» (۲۰۱۳)، با اشاره به رشته‌های مرتبط با هریک از سطوح تحلیل نشان می‌دهند که مطالعه مفاهیم مثبت الزاماً محدود به یک نظم و ساماندهی علمی خاص نیست و سایر زمینه‌های علمی نیز می‌توانند بسترساز تحقق مثبت‌گرایی در هریک از سطوح مثبت‌گرایی باشند.

پیامدهای مثبت‌گرایی

نتایج پژوهش‌های علمی و همچنین کاربردهای عملی مثبت‌گرایی، می‌تواند ضمن افزایش اعتبار چشم‌انداز مثبت‌گرایی در محیط کار دلیل محکمی برای اقتناع مدیران و پژوهش‌گران در توجه به اتخاذ رویکردهای مثبت‌گرا در محیط کارشان باشد. بر این اساس، برخی تحقیقات اخیر - در سطح وسیعی - روی اهمیت توانمندی‌ها و حالت‌های مثبت کارکنان (مانند بررسی چنگانه این گونه سازه‌های مثبت‌گرا) به دلیل رابطه آن‌ها با بروندهای سازمانی و فردی تأکید کرده‌اند. «پترسون و پارک»^۱ (۲۰۰۳)، معتقدند که نهادهای مثبت‌گرا و فضیلت‌های شهروندی می‌توانند باعث افزایش هیجان‌های مثبت شوند و در نتیجه افراد را به شهروند بهتری تبدیل کنند (برای مثال: مسئولیت‌پذیری، مشارکت، نوع‌دوستی و شکیبایی بیشتر). از سوی دیگر، تحقیقات نشان می‌دهد تغییر موضوع از علوم محض سازمانی به سمت توجه به ویژگی‌های مثبت افراد می‌تواند باعث اثربخشی سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی و بهبود سلامت روحی و جسمی کارکنان سازمان شود (جمشیدیان و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین، تحقیقات دیگر نشان می‌دهد که مثبت‌گرایی باعث بهبود روابط، ایجاد سرمایه اجتماعی، تسهیم بهتر اطلاعات و منابع می‌گردد (کامرون، ۱۳۹۰؛ لوئیس، ۱۳۹۳ و فروهر و همکاران، ۱۳۹۲). در همین خصوص «لوسادا و هیپی»^۲ (۲۰۰۴)، در پژوهش خود نشان دادند که کیفیت روابط مثبت‌گرا روی عملکرد تیم‌ها تأثیر دارد (لوئیس، ۱۳۹۲؛ کامرون، ۱۳۹۰ و فروهر، ۱۳۹۳). «فرومن»^۳ (۲۰۱۰)، نیز به پیوند بین روان‌شناسی مثبت‌گرا و بهره‌وری، نوآوری، فضیلت‌مداری در محیط کار، رفتار

سازمانی (فردی، تیمی و گروهی و سازمانی) و تغییر اشاره کرده است. همچنین، پژوهش اخیر «کامرون و همکاران» (۲۰۱۱)، نیز نشان داد که رویه‌های سازمانی مثبت‌گرا (مراقبت و مسئولیت‌پذیری نسبت به یکدیگر، همدردی، بخشش، الهام‌بخشی، معناداری، احترام، صداقت و قدرشناسی) با اثربخشی سازمانی رابطه مثبت دارد. برخی پژوهش‌ها از تأثیر مفاهیم مثبت‌گرا در کار (رویکرد توانمندمحور، رهبری مثبت‌گرا، فضیلت سازمانی، سرمایه روان‌شناختی، غرقه شدن، هیجانات مثبت و اشتیاق شغلی) بر روی پیامدهای مطلوب فردی و سازمانی تأکید دارند.

برخی پژوهش‌ها نیز حاکی از این است که مثبت‌گرایی باعث بهبود عملکرد، افزایش خشنودی، اعتماد به نفس، عزت نفس، انعطاف‌پذیری، انرژی و شادابی، عملکرد شغلی، دستیابی به هدف، رشد و توسعه فردی بیشتر و کاهش استرس می‌شود (هویدا و همکاران، ۱۳۹۱). «میلز ۱ و همکاران» (۲۰۱۳)، در بررسی مروری خود نشان دادند که مداخلات روان‌شناسی مثبت‌گرا می‌تواند به افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان منجر شود. «پیونس ۲» (۲۰۱۲)، در پژوهش آزمایشی خود نشان داد سرمایه روان‌شناختی افرادی که در کارگاه آموزشی مبتنی بر توانمندی شرکت کرده بودند افزایش یافته بود، درحالی‌که کسانی که در کارگاه آموزشی مبتنی بر نقاط ضعف شرکت کرده بودند سرمایه روان‌شناختی‌شان کاهش پیدا کرده بود. «مایرز ۳ و همکاران» (۲۰۱۵)، در پژوهش خود نشان دادند که مداخلات مبتنی بر توانمندی و مداخلات مبتنی بر نقاط ضعف هر دو می‌تواند باعث بهبود اقدام توسعه‌ای فردی شوند، اما رویکرد مبتنی بر توانمندی تأثیر بیشتری دارد و از سوی دیگر، رابطه‌ی بین رویکرد توانمندی و ابتکارات توسعه‌ای فردی تحت تأثیر متغیر میانجی امیدواری قرار دارد. برخی پژوهش‌ها نیز حاکی از این است که بازخورد مبتنی بر توانمندی باعث افزایش اشتیاق شغلی، بهبود عملکرد و بهره‌وری، افزایش نرخ نگهداری کارکنان و وفاداری مشتری می‌شود (لوئیس، ۱۳۹۳). علاوه بر این پژوهش‌های مختلف پیرامون رهبری مثبت‌گرا نیز آشکار می‌سازند که این رویکرد می‌تواند نتایج مثبت فردی و سازمانی بسیاری را به ارمغان بیاورد (قانع نیا، ۱۳۹۴ و کامرون، ۱۳۹۰). «لوتانز و همکاران» (۱۳۹۲)، در سطح فردی، معتقدند که افراد، رهبران و سازمان‌های مثبت‌گرا از ظرفیت‌های مثبت خاصی برخوردار هستند (خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و مانند آن) که جزء سرمایه‌های آن‌ها و سازمان‌هایشان محسوب می‌شود.

1 - Mills

2 - Piunes

3 - Myers

چراکه باعث بهبود عملکرد افراد و سازمان می‌گردد. علاوه‌براین، پژوهش‌های مختلفی آشکار می‌سازند که ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی کارکنان و رهبران روی نگرش‌ها (رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مانند آن)، رفتارها (رفتار شهروند سازمانی، رفتار ضد تولید و مانند آن) حالت‌های عاطفی و روانی (استرس، بهروزی و مانند آن)، سلامت (جسمی و روانی) و فعالیت‌های شناختی (حل مسئله، خلاقیت و مانند آن) آن‌ها تأثیر دارد (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲). علاوه براین، می‌توان از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی در جذب، ارتقا و نگهداری کارکنان نیز استفاده کرد (فروهر و همکاران، ۱۳۹۲).

پراگماتیسم و عمل‌گرایی

در اواخر قرن ۱۹ یک روش فلسفی موسوم به "pragmatism" در آمریکا توسط متفکران «ویلیام جیمز»، «چارلز سندرس پیرس» و «جان دیویی» به ظهور رسید. به نظر این متفکران پراگماتیسم انقلابی است علیه ایده‌آلیسم و کاوش‌های عقلی محض که هیچ فایده‌ای برای انسان ندارد؛ درحالی‌که این فلسفه، روشی است در زمینه مسائل عقلی که می‌تواند در سیر ترقی انسان بسیار سودمند باشد. این روش فلسفی مانند انقلابی بود علیه سیرت و سنت بی‌حاصل در مدارس آمریکایی و سیرت و سنت بی‌هوده مابعدالطبیعی که در اروپای آن موقع در حال جلوه‌گری بود.

پراگماتیسم یا عمل‌گرایی شیوه‌ای است که برای حل مسائل می‌توان از آن استفاده کرد. این ایده که اولین بار توسط فیلسوف آمریکایی به نام «پیرس» مطرح شد و به‌وسیله «ویلیام جیمز»^۱ و «دیویی»^۲ بسط داده شد. تاکنون نتایج خوبی در کشورهای پیشرفته و به‌خصوص آمریکا به همراه داشته است (عفری، ۲۰۱۵).

پراگماتیسم چیست؟

واژه پراگماتیسم مشتق از واژه یونانی "pragma" به معنی «عمل» است. این واژه اولین بار توسط «چارلز سندرس پیرس»^۳ منطق‌دان آمریکایی به کار برده شد و مقصود او از به کار بردن این واژه روشی برای حل کردن ارزشیابی مسائل عقلی بود؛ اما به تدریج معنای پراگماتیسم

1 - William James

2 - Dewey

3 - Charles Sanders Peirce

تغییر کرد. در روش پراگماتیکی مطلقاً هیچ چیز تازه‌ای وجود ندارد. پراگماتیسم بیانگر رویکردی کاملاً آشنا در فلسفه یعنی همان رویکرد تجربه‌گرایانه است.

واژه پراگماتیسم به معنای وسیع‌تر یعنی نوعی «نظریه حقیقت» در قبال دو نظریه معروف دیگر در باب حقیقت یا صدق «نظریه مطابقت» که حقیقت عبارت است از مطابقت گزارها با واقعیت خارجی آن می‌داند که «ارسطو» و فلاسفه اسلامی به این نظریه معتقدند و «نظریه پیوستگی» که فلاسفه غرب از «دکارت» به بعد معمولاً آن را پذیرفته‌اند و به معنای هماهنگی اجزای یک نظریه است. نظریه پراگماتیسم معتقد است یک عقیده در صورتی حقیقی است که هرگاه عمل مطابق آن واقع شود و به‌طور تجربی نتایج رضایت‌بخش و محسوس به بار آورد، یعنی حقیقت باید به‌مثابه رابطه پیامدهای رضایت‌بخش و محسوس با اعمالی که از عقاید معین ناشی می‌شود در نظر گرفته شود. حقیقت چیزی جز این نیست که تصورات تنها تا آن‌جا حقیقی‌اند که ما را در ایجاد رابطه‌ای رضایت‌بخش با دیگر بخش‌های تجربه‌مان یاری رسانند. هر نظری که ما را کامیابانه از قسمتی از تجربه‌مان به قسمت دیگر آن ببرد، چیزها را به‌گونه‌ای رضایت‌بخش به هم ربط دهد، تضمین شده باشد، امور را ساده کند و در نیروی کار صرفه‌جویی به عمل آورد، به‌همان اندازه تا همان‌جا و به‌گونه‌ای ابزارگونه حقیقی است. این جمله اخیر به‌صورت کاملاً روشن ملاک حقیقی بودن یک نظریه را افاده عملی آن به‌صورت رضایت‌بخش می‌داند که در اشکال ساده تضمین‌شده و تجارب مرتبط نمودار می‌شود. به عبارت دیگر، استفاده عملی، برای ما یک حالت رضایت‌بخش به ارمغان آورد. رضایت‌بخش بودن نیز یعنی این رأی به‌طور مثال با مجموع دل‌بستگی‌های وجودی بشر سازگار باشد. مقصود این است که اگر این رأی را بپذیریم، در هیچ‌جا از وجود خودمان احساس تعارض و مشکل نمی‌کنیم (اسکفلر، ۱۳۹۱).

اجتماع پژوهش

فلسفه پراگماتیسم برای اثبات خود از ابزاری به نام «اجتماع پژوهش» استفاده می‌کند، «اجتماع پژوهش» به معنی گروهی از افراد است که در یک روند پژوهش تجربی/ نظری راجع به یک مسئله درگیر می‌شود افرادی که به چنین اجتماعی تعلق دارند بر مبنای سه عنصر با یکدیگر مرتبط می‌شوند.

۱. وجود یک موقعیت مسئله‌دار و بغرنج که باید حل شوند.
۲. علم موردنیاز که برای حل آن مسئله باشد.
۳. در روش‌های دموکراتیک که با راه‌حل عملی هماهنگ باشد.

به عقیده «جان دیوئی» تمرکز بر یک وضعیت بغرنج و مسئله‌دار ضروری است، زیرا این به اجتماع کمک می‌کند حول مسئله‌ای که نیاز به راه‌حل دارد شکل بگیرد. اعضای یک جامعه پژوهشی باید برای آن وضعیت بغرنج نگرشی علمی داشته باشد و برای نشان دادن مسئله تئوری و روش را به‌عنوان ابزار بنگرد. درواقع جوامع پژوهشی باید دموکراتیک باشند. آن‌ها باید ارزش‌ها و آرمان‌هایی مثل آزادی، برابری و کارایی را در رسیدن به اهداف در نظر بگیرند. درواقع اجتماع پژوهشی یک مفهوم قدرتمند است (هرچند که خالی از عیب نیست) که حقیقت و دانشی را تشخیص می‌دهد که پدیده‌های اجتماعی هستند (عفری، ۲۰۱۵).

«جان دیوئی» با پیروی از «پیرس» علم را برای ارایه روش‌های محکم و دقیق برای حل مسائل و کسب اطلاعات درخصوص فهم جهان در نظر گرفت؛ اما علم به‌عنوان غایت و هدف نهایی یا تنها شیوه فهم جهان تلقی نمی‌شود. به عقیده «دیوئی» ممکن است ابزارهای دیگر تجربه مثل شعور عام یا هنر و فعالیت کسب آگاهی از طرف آن‌ها همچنین می‌تواند فهم انسان را غنی کند (Shield, 2003). به‌عقیده «دیوئی»، پژوهش درواقع تغییر شکل جهت‌دار یا کنترل‌شده یک وضعیت نامعین به وضعیتی است که در تمایزات اجزایش معین می‌شود و روابطش برای تبدیل عناصر وضعیت اصلی به یک کل واحد معین و مشخص می‌شود. از نظر «دیوئی» و کاربرد نظریه‌اش با عنوان «اجتماع پژوهش» در مدیریت دولتی، خاطرنشان می‌کند که این عدم قطعیت‌گشی است که نیاز به پژوهش را مبرم می‌سازد اما هیچ معیار کلی و جهانی وجود ندارد که به‌وسیله آن شخص بتوان محصول پژوهش را موردسنجش قرار بدهد. درواقع این اجتماع واقعی متأثر و تأثیرگذار است که تصمیم می‌گیرد چه نظرانی، اخلاقی و مفید هستند؛ بنابراین می‌توان گفت که اجتماع پژوهش مفهوم کلیدی پراگماتیسم است که در ابتدا توسط «پیرس» مطرح شده و «دیوئی» آن را بسط داد (Shield, 2006).

«اجتماع پژوهش» یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که برای عملی کردن پراگماتیسم از آن استفاده شده است. پراگماتیسم سه رکن اصلی را برای شکل‌گیری و اجرای این اجتماع معرفی می‌کند که شامل: «موقعیت بغرنج و یا مسئله‌دار»، «رویکرد علمی» و «دموکراسی مشارکتی» می‌باشد. پراگماتیسم می‌تواند در سازمان‌ها به‌عنوان یک ابزار سودمند استفاده شود. مدیران باید با شیوه‌ای مثل اجتماع پژوهشی آشنا شوند چراکه اجتماع پژوهشی یک اجتماع بین‌الذنهانی است و می‌توان با آن ارتباط مؤثر نه‌تنها در سطح سازمان بلکه در سطح کل جامعه برقرار کرد. مهم‌ترین دستاورد اجتماع پژوهشی ایجاد یک جامعه با دموکراسی مشارکتی است بنابراین اگر بنا باشد که مدیران به جامعه و سازمان خدمت کنند آن‌ها باید مسئله را در

ابتدا بررسی کنند سپس از نگرش‌های علمی و ابزارهای علمی برای حل آن مسائل استفاده کنند و برای نیل به این هدف نه تنها باید از کارمندان زیردست خود بلکه باید از نظرات افراد جامعه و شهروندان بهره ببرد.

«اجتماع پژوهش» یک دیدگاه ایده‌آل به‌شمار می‌آید که از آن مدیران دولتی می‌توانند به‌طور مؤثر بررسی کنند که چگونه مسائل را تحلیل کنند، اطلاعات و داده‌ها را به‌دست بیاورند و بعد از پردازش آن‌ها را به‌دیگران منتقل کنند. دموکراسی مشارکتی درواقع مؤلفه و عنصر اصلی اجتماع پژوهش است.

یکی از مشکلات همیشگی در مدیریت دولتی این است که جایگاه خاصی برای دموکراسی مشارکتی قائل نیستند بنابراین بستر اجتماع پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد مفید به ما نشان دهد که چگونه دموکراسی مشارکتی می‌تواند خدمات عمومی خلاقانه‌ای را ایجاد کند.

چنان که گفته شد اجتماع پژوهشی یک ایده قدرتمند برای استفاده در مدیریت دولتی به‌شمار می‌آید. نمونه‌های اجتماع پژوهشی بسیار زیادند به‌طور مثال: کارآگاهانی که درباره یک قاتل تحقیق می‌کنند می‌توانند به‌نوعی در یک رویکرد مفید به ما نشان دهد که چگونه دموکراسی مشارکتی می‌تواند خدمات عمومی خلاقانه‌ای را ایجاد کند. مثال دیگر این‌که شوراهای حل اختلاف ممکن است اجتماعاتی پژوهشی را شکل دهند تا مثلاً درباره یک مجازات عادلانه بحث و گفت‌وگو کنند. اساتید دانشگاه هم می‌توانند برای تغییر و تحقق در برنامه‌های درسی «اجتماع پژوهش» را شکل بدهند.

مدل اجتماع پژوهش یک رویکرد بهبود کیفیت مستمر را به مدیریت به بهترین نحو نشان می‌دهد (Wilson, 2002). استفاده از مدل اجتماع پژوهش ارزیابی با روح خوش‌بینی نقادانه به‌اجرا درمی‌آید؛ بنابراین کانون توجه بر پیشرفت قرار می‌گیرد (بهبود عملکرد کارکنان) به‌طور ایده‌آل شواهد عملکرد جاری با یک رویکرد علمی جمع‌آوری می‌شود. فرضیات کاری برای بهبود پیشنهاد می‌شوند (و هر بار آزمایش می‌شود). اعضاء تیم ارزیابی نیز گفتمان سنجش را با روح دموکراسی مشارکتی در پیش می‌گیرند. درواقع حتی یک سیستم ارزیابی عملکرد محدود به یک اجتماع کوچک‌تر (مثلاً سرپرست و کارمند) می‌تواند از یک رویکرد اجتماع پژوهش سود ببرد (Garza, 2000).

«اجتماع پژوهشی» یک اصل سازمان‌دهنده به‌شمار می‌آید و می‌تواند در زمینه‌های مختلف مدیریت دولتی به‌کار برده شود. همچنین به‌وسیله «اجتماع پژوهش» می‌توان

اختلاف نظرها در مدیریت دولتی بر سر دوگانگی تئوری- عمل، نقش تخصص و روش‌های به فعلیت درآوردن دموکراسی در عمل برطرف کرد.

تمرکز اصل اجتماعات پژوهشی بر موقعیت بغرنج یا مسئله‌دار می‌باشد. این بدان معناست که باید یک مسئله به وجود آید تا اجتماع پژوهش بتواند برای آن راه حل جامع و مانع به وجود آورد. موقعیت مسئله‌دار یا بغرنج در واقع مثل یک کاتالیزور عمل می‌کند. اجتماع پژوهش برای حل و برطرف کردن آن تشکیل می‌شود. اکثر موقعیت‌های بغرنج و مسئله‌دار نیاز به بررسی و پژوهش بیشتر دارند. اعضای اجتماع پژوهش باید نسبت به موقعیت مسئله‌دار و مشکل دیدگاه علمی داشته باشد. نگرش‌های علمی یا تجربی باعث می‌شود که برای جمع‌آوری یا تفسیر داده‌ها از فرضیات مؤثر استفاده شود. هم نظریه و هم روش به عنوان ابزارهایی برای حل موقعیت بغرنج و مسئله‌دار از طریق تعامل اجتماع شکل می‌گیرند. اجتماع دموکراتیک نیز ارزش‌ها و ایده‌آل‌هایی مثل آزادی، برابری و کارایی را در نظر می‌گیرد. در اینجا سه ایده کلیدی وجود دارد: موقعیت بغرنج یا مسئله‌دار، نگرش علمی و دموکراسی مشارکتی که این‌ها یکدیگر را تغذیه و تقویت می‌کنند. بسیاری از جنبش‌ها یا روندها در مدیریت دولتی (مدیریت علمی، مدل تصمیم‌گیری عقلانی، ppbs و ambo، طراحی مجدد دولت و اندازه‌گیری عملکرد) بر یک یا دو جنبه از اجتماع پژوهش تأکید دارند. متأسفانه این اصلاحات در مدیریت دولتی غالباً مزایای علمی حاصل از اجتماع دموکراتیک را نادیده گرفته‌اند. تأکید برای بسیاری از این روش‌ها در واقع جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل است. این روش‌ها به عنوان روش‌هایی عقلایی‌سازی دولت و حکومت نگریسته می‌شوند. طرفداران این روش‌ها غالباً فن را به عنوان راه‌حلی در برخی از مسائل دولتی مثل عدم کارایی پیشنهاد کرده‌اند. اصل سازمان‌دهی اجتماع پژوهش باید مدیران دولتی اندیشمندان را قادر سازد تا از این ابزارها برای حل مسائل استفاده کنند. هیچ عقیده قطعی وجود ندارد که نشان دهد این فنون راه حل قطعی دارند. بلکه این فنون در واقع اطلاعاتی برای استفاده اجتماع از آن‌ها پیشنهاد می‌کند. اجتماع پژوهش جذابیت خاصی برای مدیریت دولتی دارد، زیرا این گرایشی است که از یک رویکرد دموکراتیک برای تعریف مسئله و تفسیر پیامدها استفاده می‌کند؛ و در عین حال می‌توان از این طریق برای روش‌های حقیقت‌یابی، تحلیل و تصمیم‌گیری دموکراتیک استفاده کرد.

اجتماع پژوهش صرفاً یک روش خشک و ثابت نیست، بلکه یک اصل سازمان‌دهنده است که زمینه‌های مؤثری برای توسعه روش‌ها فراهم می‌کند (عفری، ۲۰۱۵).

ارتباط پراگماتیسم با سازمان‌ها

سازمان‌ها و به‌خصوص سازمان‌های دولتی همواره با مسائل و مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شوند. در درون سازمان‌ها کارشناسان و خبرگان وجود دارند که هرکدام براساس تخصص خود فعالیت می‌کنند. مثلاً مهندسان که بیشتر با ابزار و استانداردها سروکار دارند در حد نتایجی که براساس استانداردها و روش‌های علمی که آموخته‌اند نتایج نهایی را ارائه می‌دهند؛ اما دیدگاه فنی به‌احتمال زیاد شاید نتواند منافع جمع را در نظر بگیرد. «اجتماع پژوهش» در سازمان‌ها می‌تواند این متخصصان را گرد هم آورد و براساس منافع کل سازمان و ارتباط آن با جامعه تصمیم‌گیری ارائه شود (عفری، ۲۰۱۵).

افول سازمانی

همیشه این تصور وجود دارد که سازمان‌ها دائماً در حال رشد و ترقی هستند و توجهی به روند زوال و افول آن‌ها نمی‌شود. نشانه‌های افول سازمانی چیست؟ چه دلایلی برای افول سازمان‌ها می‌توان برشمرد؟ و آیا هنگامی که یک سازمان روبه‌زوال می‌رود، راهکارهایی برای جلوگیری از آن وجود دارد یا خیر؟ سازمان‌ها اغلب با نوعی افول مستمر و مرحله‌به‌مرحله مواجه هستند. واکنش نخستین نوعی تغییر ناگهانی (شوک) است. مدیریت در ابتدا واکنشی نشان نمی‌دهد؛ سپس در یک حالت دفاعی قرار می‌گیرد و درنهایت، زمانی که واقعیت‌های افول آشکار شد، در برابر آن به‌عنوان نوعی بحران موقت واکنش نشان می‌دهد و سپس باگذشت زمان تصمیم‌گیری می‌کند. یکی از ابزارهای که برای شناخت معضلات سازمان و رفع آن‌ها در این زمینه استفاده می‌شود چرخه حیات سازمانی است که با استفاده از آن سعی شده ضمن بررسی نشانه‌ها و دلایل افول سازمانی راهکارها برای واکنش مناسب در برابر آن ارائه شود تا بتوان در زمان مناسب تصمیمات استراتژیکی گرفت.

تئوری پردازان دانش مدیریت، همیشه در پی آن بوده‌اند که با تحلیل سازمان، ابزارها و مدل‌هایی را به دست آورند که به‌وسیله آن بتوانند مشکلات کنونی را شناسایی و شرایط آینده را پیش‌بینی و کنترل کنند. یکی از این مدل‌ها چرخه حیات سازمان است. در مدل چرخه حیات سازمان سعی شده است برای سازمان - همانند یک موجود زنده - یک دوره حیات با مراحل مختلف در نظر بگیرند. مراحل حیات سازمانی - با توجه به نظر محقق و اینکه چگونه آن‌ها را

تعریف نموده- با یکدیگر متفاوت است. شاخص‌ترین تئوریسین‌ها عبارت‌اند از: «گرینر»^۱، «آدیزس»^۲، «گالبریث»^۳ و «اسکات»^۴ (سپهری، ۱۳۸۶).

مراحل حیات سازمان از دیدگاه «آدیزس» به شرح زیر می‌باشد:

۱. ایجاد

این مرحله به‌عنوان مرحله کارآفرینی یا تولد شناخته‌شده است و آغاز گسترش یک سازمان است (lester & Parmell, 2006). در این مرحله سازمان هنوز متولد نشده و فقط به‌صورت یک ایده می‌باشد. در این مرحله تأکید بر روی امکاناتی است که تحقق آن‌ها در آینده محتمل خواهد شد و حرف‌های زیادی بدون اینکه عملی صورت گیرد، ردوبدل خواهد شد (سپهری، ۱۳۸۶).

۲. طفولیت

در این مرحله، عمل ارزش دارد، نه فکر کردن و سازمان دارای حداقل مقررات، دستورالعمل‌ها، بودجه‌بندی و ... است؛ همچنین سلسله‌مراتب، بسیار محدود و نیاز به سرمایه در گردش در آن فراوان است (سپهری، ۱۳۸۶). قدرت اجرایی در سازمان ضروری است تا سازمان بتواند تفکرات و ایده‌های مرحله تولد را به اجرا درآورد. اگر در این مرحله فقط قدرت اجرایی را افزایش دهیم، به‌طوری‌که سایر فاکتورها ازجمله خلاقیت به فراموشی سپرده شود، به مرگ در طفولیت و کودکی خواهیم رسید که درواقع، رشد نظام‌ها متوقف می‌شود و امید به رشد نظام از بین می‌رود (علیزاده، ۱۳۸۷).

۳. رشد سریع

در این مرحله، اندازه و ابعاد سازمان بزرگ‌تر می‌شود و کارایی و بهره‌وری افزایش پیدا می‌کند. ایده به عمل تبدیل شده و سازمان بر مشکلات کمبود نقدینگی نیز فائق آمده است؛ بین وظایف کارکنان تداخل به‌وجود می‌آید و سازمان با توجه به سوددهی و رشد سریع مایل است در شاخه‌های گوناگون به فعالیت بپردازد (سپهری، ۱۳۸۶). در مرحله رشد سریع، اگر ضابطه‌گذاری قوی و شرایط مطلوب فراهم شود، سازمان از سیطره مؤسسان و مدیران نخستین خارج خواهد شد (علیزاده، ۱۳۸۷).

۴. مرحله بلوغ

انتقال به این مرحله نیازمند تفویض اختیار است و اداره امور می‌باید تخصصی‌تر شود (سپهری، ۱۳۸۶). اگر مدیران حرفه‌ای بنا به دلایلی نظیر عدم همکاری مؤسسان نتوانند به فعالیت در سازمان ادامه دهند و سازمان را ترک گویند؛ در آن صورت سازمان به رکود خواهد رسید که به آن «عدم برآورد نظام» می‌گوییم؛ یعنی درواقع سازمان‌دهی به ضعف می‌گراید (علیزاده، ۱۳۸۷).

۵. تکامل

در این مرحله، نظام نهادی شده و نظرات به‌طور نهادی اعمال می‌شود؛ زیرا سیستم در این مرحله، وظیفه و ساختار سازمانی تثبیت شده‌ای دارد و بیشترین ارضای محیطی در راستای نیازهای محیطی انجام می‌پذیرد و بازدهی سازمان قابل پیش‌بینی و کنترل است (علیزاده، ۱۳۸۷). این مرحله نقطه بهینه در چرخه حیات سازمان است و تعادل بین کنترل‌پذیری و قابلیت انعطاف برقرار می‌شود (سپهری، ۱۳۸۶).

۶. افول سازمانی

در سال ۱۹۸۰ میلادی، «ویلیام وتن» با انتشار مقاله‌ای بیان داشت که بهتر است دانشمندان مدیریت فرض‌های خود مبنی بر رشد مداوم یک سازمان را مورد تجدیدنظر قرار داده و به این ترتیب، زمینه تحقیق و بررسی درخصوص افول سازمانی را پدید آورد. از آن زمان به بعد، تحقیقات در رابطه با افول سازمانی به سرعت افزایش پیدا کرد. افول سازمانی را می‌باید از کوچک‌سازی متمایز دانست؛ کوچک‌سازی یک اقدام استراتژیک است که به صورت ارادی توسط اداره‌کنندگان سازمان صورت می‌پذیرد؛ درحالی‌که افول به صورت ناخواسته اتفاق می‌افتد. این مرحله با قدرت و سیاست شناخته می‌شود و اعضای سازمان به جای اهداف سازمانی بیشتر به اهداف شخصی خود فکر می‌کنند.

(Lester & Parmell, 2006)

یک سازمان می‌تواند اقدام به کوچک‌سازی کند؛ بدون اینکه دچار افول شود و یا بدون کوچک‌سازی دچار افول شود. افول برخلاف کوچک‌سازی ممکن است بر فرآیند انجام کارها تأثیر نگذارد؛ زیرا افراد اصرار به انجام کارها به صورت استاندارد دارند؛ درحالی‌که به انتظار افول تدریجی سازمان خود نشسته‌اند. افول دارای چهار مرحله است که هر مرحله دارای ویژگی‌های مربوط به خود می‌باشد.

از افول سازمانی تعریف‌های متعددی ارایه شده است؛ ازجمله:

- حرکت از سمت کارایی به سمت کاهش کارایی عملکردهای سازمانی و حرکت از سمت تصمیم منطقی به سمت تصمیمهای غیرمنطقی؛ (O. Hirschman, 1970)
 - رکود یا کاهش عملکرد سازمان به علت تغییر کیفی و کمی جایگاه و موقعیت سازمان در محیط بیرون. بدین معنی که به علل مختلف از جمله عدم پویایی و کارایی سازمان، محیط بیرونی منابع (نیروی انسانی، مواد و سرمایه) را به جهت یا جهت‌های دیگری تغییر می‌دهد (McKinley, 1987)؛
 - عدم تطابق با محیط، کاهش در اندازه و عملکرد سازمان؛ (McKinley, 1993)
 - کاهش در منابع سازمانی (Cameron, 1987)؛
 - یک سازمان وقتی وارد دوره رکود می‌شود که تجربه‌اش در زمینه منابع و درآمدها کاهش می‌یابد (Gupta et al. 2010)؛
 - وقتی سازمان در پیش‌بینی، تشخیص، اجتناب، خنثی‌سازی یا وفق دادن با فشار محیط داخلی و خارجی - که سازمان را تهدید می‌کند - اشتباه کند؛ می‌گوییم با افول مواجه شده است (McKinley et al. 2014).
- نتایج حاصل از تعاریف موجود اینکه افول سازمان در حقیقت به وجود آمدن فاصله بین عملکرد سازمانی و آرزوهای مدیریت است.

مراحل افول سازمانی

۱-۶- مرحله ثبات (مرحله نابینایی)

این مرحله، نخستین مرحله از دوره افول یک سازمان است و در واقع، افول سازمانی از این مرحله شروع می‌شود و به علت اینکه سازمان، تغییرات داخلی و خارجی تهدیدکننده را نادیده می‌گیرد، این مرحله را مرحله نابینایی نیز می‌نامند. در این مرحله، معمولاً مدیران در ارتباط دادن بین رویدادها و افول سازمانی دچار اشتباه می‌شوند. سازمان در این مرحله سعی می‌کند که به یک فناوری جدید دست پیدا کند (Gupta et al. 2010).

سازمان هنوز قدرتمند است، اما به تدریج قابلیت انعطاف خود را از دست می‌دهد. نظام به انتهای دوره رشد خود رسیده و این دوره، آغازی برای زوال است. از خصوصیات این دوران، قوی شدن رهبری و تضعیف خلاقیت‌ها می‌باشد که باعث به وجود آمدن انتظارات کمتر برای رشد و غلبه بر بازار، فناوری و پیش‌قراول بودن می‌شود. نظم‌گرایی و عملیات محافظه‌کارانه برای حفظ آنچه در گذشته اتفاق افتاده است، به جریان می‌افتد. کارکنان در این دوره وقت خود

را بیشتر در دفاتر با یکدیگر تلف می‌کنند (علیزاده، ۱۳۸۷) و به دلیل توجه سازمان به امر توسعه از منابع مالی تحقیقات کاسته می‌شود. همچنین بودجه بازاریابی در راستای افزایش سودآوری سازمان کاهش می‌یابد، توسعه مدیریت جایگزین آموزش مدیریت می‌شود و سیاست توجه به سودآوری کوتاه‌مدت در سازمان به جریان می‌افتد؛ انتقال قدرت به نفع سازمان‌دهی بیشتر است و کارکنان امور مالی، اهمیت بیشتری نسبت به کارکنان بازاریابی یا بخش مهندسی و یا تحقیق و توسعه پیدا می‌کنند و در نهایت، بازگشت سرمایه به‌عنوان یک مشخصه مسلط در عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شود. نشانه‌های افول، بیشتر در سطوح پایین هرم سازمانی قابل‌رویت است؛ اما در انتقال اطلاعات به سطوح مدیریتی دچار مشکل می‌شوند. خصوصیات دوره ثبات سازمانی عبارت‌اند از:

- انتظار کمتر برای رشد؛
- چشم‌داشت کمتر به بازارهای جدید، فناوری مدرن و پیش‌تاز؛
- تأکید شدید به دستاوردهای گذشته به‌جای توجه به آینده؛
- ایجاد بدگمانی نسبت به تغییرات؛
- تشویق کسانی که مطیع اوامر هستند؛
- توجه بیش‌ازحد به روابط بین کارکنان سازمانی به‌جای توجه به پذیرش (آدیزس، ۱۳۹۵).

۲-۶- مرحله مشرف بودن به اوضاع (مرحله عدم تحرک)

در این مرحله برخلاف مرحله قبل، نشانه‌های رو به وخامت رفتن عملکردها به‌خوبی واضح است؛ اما مدیران سازمان همچنان از انجام عکس‌العمل خودداری می‌کنند و تحولات موجود در سازمان را به‌عنوان تغییرات موقتی می‌نگرند و به‌جای تفسیر آن‌ها به‌عنوان تهدید صرفاً به‌عنوان یک نظاره‌گر عمل می‌نمایند (Gupta et al. 2010).

سازمان در این دوره خصوصیات رفتاری زیر را از خود بروز می‌دهد:

- صرف منابع مالی در راستای کنترل نظام، سودآوری و تشکیلات؛
- تأکید بر چگونگی آنچه در گذشته انجام‌شده به‌جای سؤال درمورد «چه کاری؟» و «چرایی» امور؛
- رواج امور تشریفاتی؛
- علاقه افراد به حیات سازمان؛

تأکید بر رسمیت، لباس و درجه به جای اینکه «چه باید کرد» و «چه باید انجام داد» شکل می‌گیرد؛ افراد نگران حیات سازمان هستند و بنابراین، شعار این است که کارها طبق روال پیش رود و حرکتی جدید ایجاد نشود (علیزاده، ۱۳۸۷)؛ نوآوری در داخل سازمان بسیار کم است و سازمان ممکن است به منظور تحصیل تولیدات و بازارهای جدید و یا به عنوان کوششی به منظور خرید کارآفرینی، اقدام به خرید سازمان‌های دیگر نماید. سازمان از نظر نقدینگی ثروتمند است و به تدریج که از سودمندی سازمان در بهره‌گیری از فرصت‌های بلندمدت کاسته می‌شود، قابلیت انجام واکنش در برابر نیازهای کوتاه‌مدت نیز از دست می‌رود؛ در نتیجه، روند کاهش در حصول نتایج بلندمدت، منجر به خلق رفتار سازمانی جدیدی می‌شود (آدیزس، ۱۳۹۵).

۳-۶- بوروکراسی اولیه (مرحله اقدامات نادرست)

در این مرحله، سازمان به‌طور جدی با رکود مواجه شده و فشارها برای تصمیم‌گیری اصلاحی بسیار زیاد می‌باشد؛ اطلاعات محیط داخلی و خارجی افزایش می‌یابد و افزایش اطلاعات، عکس‌العمل‌های پیشنهادی و فشار برای تصمیم‌گیری، موجب تصمیم‌گیری متمرکز - و اغلب تصمیم ریسکی و اشتباه - می‌گردد. در این مرحله، کارمندان با استعداد سازمان با پیش‌بینی افول، تصمیم به ترک سازمان می‌گیرند (Gupta et al. 2010).

خصوصیات سازمان در دوره بوروکراسی اولیه عبارت است از:

- تأکید بر سؤال «چه کسی مقصر است؟» به جای پاسخ به پرسش «چه باید کرد؟» برای رفع مشکل؛
- رواج کشمکش، از پشت خنجر زدن و مبارزه تن‌به‌تن؛
- رواج جنون سوءظن در سازمان؛
- معطوف شدن تمام توجه به میدان جنگ داخلی مزاحم تلقی کردن مشتری.

عوامل تأثیرگذار و ارتباط آن‌ها با افول سازمانی

۱- تغییرات محیط جهانی

این امر اشاره به روند تغییرات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، مالی و مانند آن در سطح جهان دارد؛ همان‌گونه که مشاهده می‌شود تغییرات محیط، بسیار فراگیر بوده و سازمان‌ها می‌باید از فرصت‌ها استفاده کنند و به چالش‌های آن پاسخ دهند که این امر مستلزم تغییر در نحوه مدیریت سازمان، فرهنگ سازمان و ارتباطات سازمانی می‌باشد تا بتوان به نحو صحیحی به این تغییرات پاسخ داده شود. بدین منظور می‌توان از فناوری‌های جدید،

مهندسی مجدد، کوچک‌سازی و تغییر استراتژی استفاده نمود. شایان ذکر است که باوجود انجام همه این اصلاحات در سازمان، ممکن است بازهم با افول مواجه بشویم؛ این امر می‌تواند دو دلیل عمده داشته باشد: **نخست**، عدم وجود ذهنیت در این خصوص که محیط سازمان ممکن است روزی تغییر کند و به دنبال آن عدم توانایی مدیریت در قالب‌بندی استراتژی‌های برای مقابله با این تغییرات پیش می‌آید و **دوم**، ناتوانی در اداره کردن سازمان برای انتقال از یک مرحله بحران به مرحله ثبات و عدم توانایی در پاسخ‌گویی به تغییرات استراتژیک (Lahiri et al. 2008).

در آینده بازارهای جهانی به شرکت‌هایی پاداش می‌دهد که ریسک کارآفرینی را پذیرفته، سرمایه‌گذاری زیادی بر روی سرمایه ذهنی و ارتقای رشد فردی انجام داده و سیاست‌هایی را قبول کرده‌اند که با محیط به‌طور دوستانه برخورد کنند. موفقیت سازمان‌ها در قرن حاضر، نیازمند مدیریتی است که یک نوع تعادل بین افزایش مسئولیت‌پذیری سازمان و سرمایه‌گذاری بر روی تحرک و پویایی انجام دهد (Zahra et al. 2006).

درمورد تغییرات محیطی و افول سازمانی می‌توان گفت که یک رابطه منفی بین آگاهی نسبت به تغییرات محیطی و افول سازمانی وجود دارد. بدین معنی که وجود آگاهی زیاد بین مدیران سازمان درخصوص تغییرات محیطی می‌تواند به درک بهتر تغییرات کمک کند و عواقب ناشی از تغییرات محیط بر افول سازمانی را کاهش دهد.

تغییرات محیطی باعث افزایش پیچیدگی، شدت رقابت و عدم اطمینان از تقاضا می‌شود که در نتیجه، منجر به وضع استانداردهای دقیقی در زمینه کیفیت، هزینه و بهره‌وری شده است؛ بنابراین هر سازمان در هنگام تدوین استراتژی‌های خود، اگر این مسائل را در نظر نگیرد، در پیش‌بینی‌های خود دچار مشکل شده و هنگام مواجه با تهدید تغییرات محیطی شکست خواهد خورد؛ به عبارت دیگر، این‌گونه سازمان‌ها در پیش‌بینی افول سازمانی دچار اشتباه و شکست خواهند شد. همچنین افزایش تعهد مدیران در این زمینه، منجر به پیش‌بینی افول سازمانی و خنثی‌سازی اثرات آن در هنگام رخدادها می‌شود. نقش رهبران همیشه در موفقیت سازمان مورد تأکید بوده است؛ یعنی مدیران باید نوعی دید بلندمدت در میان کارکنان خود به‌وجود آورند و تنها یک مدیر برای انتقال سازمان از یک مرحله حیات به مرحله دیگر نباشد؛ بدین معنی که نتیجه وجود یک مدیر با گرایش‌های استراتژیک، داشتن دیدی مبتنی بر وجود محیط پویا و درنهایت کاهش اثر تغییرات محیطی بر روی افول سازمانی را موجب می‌شود.

(Lahiri et al. 2008)

۲- تغییرات فناوری

فناوری یکی از قابلیت‌های اساسی رقابتی یک سازمان می‌باشد که در سال‌های اخیر، سرعت رشد آن بسیار زیاد شده است. در دوران رقابتی امروز، اثربخشی رویکردهای گذشته کاهش یافته است. فناوری‌های جدید، شبکه‌های کامپیوتری و مخابراتی به میزان قابل توجهی نحوه عملکرد و تعامل مدیران را کاهش داده است. کوتاه شدن چرخه عمر محصولات و تحولات سریع در محصولات به یک پدیده عادی و روزمره تبدیل شده است. اگر یک سازمان در چنین محیطی نتواند خود را با فناوری روز تطبیق دهد، هرگز توان رقابت را نخواهد داشت. در این شرایط، تغییرات سریع منجر به تغییر سریع پارادایم‌های حاکم بر یک صنعت می‌شود؛ بنابراین سازمان‌هایی پیشرفت می‌کنند که خود را با تغییرات فناوری هماهنگ ساخته‌اند.

درمورد تغییرات فناوری و افول سازمانی، می‌توان گفت که یک رابطه منفی بین تعهد سازمان به منظور پیش‌بینی تغییرات سریع فناوری و افول سازمانی وجود دارد؛ بدین معنی که افزایش تعهدات در این زمینه، منجر به پیش‌بینی در سطحی بالاتر درخصوص تغییرات فناوری و درنهایت، کاهش اثر تغییر فناوری بر افول سازمانی می‌شود.

معرفی فناوری جدید، خود باعث ایجاد زمینه‌ای برای تغییرات ناپیوسته، محیط کاری جدید، تغییر فرم‌های سازمانی، ساختار سازمانی و ... می‌شود. در سال‌های گذشته، محققانی همانند «سانچز و بتیز» بر نیاز به توسعه یک تفکر مدیریتی با تأکید بر انعطاف‌پذیری استراتژیکی و همکاری به‌طور هم‌زمان با رقابت اصرار نموده‌اند. آن‌ها توصیه کرده‌اند که برای پیشرفت - می‌باید- تفکر سنتی مدیریت، بهره‌وری پویا و شیوه سنتی یادگیری سازمانی را فراموش کرد و به سمت روش‌های جدید گام برداشت. در این زمان، تغییرات سریع فناوری، خود فناوری را تغییر می‌دهد و این امر هماهنگ شدن با آن را سخت‌تر می‌نماید. فناوری جدید را می‌توان از طریق تولید داخلی یا از طریق منابع خارجی به دست‌آورد ظرفیت سازمان‌ها در استفاده از ابزارها و فنون پیش‌بینی آینده، مکان‌یابی منشأ در حال ظهور دانش فناوری و شناسایی توانایی بالقوه شرکای خارجی برای سرمایه‌گذاری در فناوری، اهمیت ویژه‌ای در پیش‌بینی تغییرات فناوری و مواجهه با افول دارد. همچنین در سطح بالاتری از همکاری فناوری با شرکای بالقوه منجر به دسترسی بیشتر به آخرین دانش و توانایی‌ها و درنتیجه، کاهش اثر افول می‌شود (Lahiri et al. 2008).

۳- تأمین منابع

بحث درخصوص چالش‌های مدیریت، بدون در نظر گرفتن نحوه تأمین منابع سازمان پایان نمی‌پذیرد. در سال‌های اخیر، انجام دادن برنامه‌های روزمره و غیراصولی سازمان‌ها به تأمین‌کنندگان خارجی واگذار شده است؛ به‌طوری‌که مدیران بتوانند وقت و زمان خود را صرف فعالیت‌هایی بکنند که می‌توانند به‌بهترین نحو انجام دهند. روند تأمین بخشی از منابع از طریق عرضه‌کنندگان خارج از سازمان، بسیار گسترده است و در کنار مزایای تأمین منابع خارجی همچون کاهش هزینه، افزایش مدیریت متمرکز، دسترسی به آخرین فناوری، انعطاف‌پذیری و توزیع ریسک، مشکلات مرتبط نیز بسیار است؛ بنابراین سازمان‌هایی که به‌سادگی به تأمین منابع از بیرون سازمان روی می‌آورند، ندانسته افول سازمانی را به درون سازمان دعوت می‌نمایند. دانشمندان مدیریت استدلال کرده‌اند که تأمین منابع از بیرون سازمان، یک تغییر پارادایم در تفکر سازمانی است که روش‌های سنتی درخصوص چگونه انجام دادن کارها را تغییر داده است. علاوه بر این، تأمین منابع از خارج سازمان، نیازمند تغییر در ساختار سازمانی، روابط گزارش‌دهی، تشکیل گروه مدیریتی برای مدیریت انتقال و رابطه با عرضه‌کنندگان منابع و مقابله با کاهش انگیزش کارکنان می‌باشد. اشتباهات رایج در تأمین منابع از خارج سازمان، بیشتر شامل انتخاب فروشنده نامناسب، انعقاد قرارداد نامناسب، عدم کنترل بر فعالیت‌های تأمین منابع خارجی، نادیده گرفتن هزینه‌های پنهان تأمین مالی خارجی، نادیده گرفتن مسائل انسانی و مانند آن می‌باشد. در این مورد می‌توان گفت که یک رابطه منفی بین تفکر تأمین منابع از خارج سازمان و افول سازمانی وجود دارد؛ بدین معنی که وجود سطح بالایی از نگرش درخصوص تأمین منابع از خارج سازمان بین رهبران سازمانی، منجر به پیش‌بینی بهتر ریسک، به‌دنبال آن، تغییر مناسب عملکرد سازمانی و درنهایت کاهش اثر تأمین منابع خارجی بر روی افول سازمان می‌شود.

یکی از دلایل تأمین منابع از خارج سازمان، کاهش هزینه‌ها می‌باشد. سازمان‌ها در محیط بسیار رقابتی امروز متوجه شده‌اند که رقابتی ماندن نه‌تنها به معنی کاهش هزینه‌های عملیات، بلکه تولید محصولات و ارائه خدمات روز جهان با یک قیمت قابل‌رقابت می‌باشد. مدیران از تأمین منابع از خارج سازمان نه‌فقط به‌عنوان یک اقدام کوتاه‌مدت و موقت برای کاهش هزینه، افزایش سودآوری و یا افزایش سهم نام تجاری استفاده می‌کنند، بلکه به‌عنوان یک استراتژی بلندمدت نیز استفاده می‌کنند؛ محققان بر نیاز به ارتباط تأمین منابع از خارج با برنامه‌ریزی بلندمدت تأکید می‌کنند. به‌طور خلاصه، فقدان چشم‌انداز تأمین منابع از خارج سازمان، نه‌تنها از

آگهی درخصوص مزایای استفاده از این عمل جلوگیری خواهد کرد، بلکه باعث پیشی گرفتن رقبا و افزایش افول سازمانی می‌شود. همچنین، نتیجه ارتباط دادن تأمین منابع خارجی به استراتژی کلی سازمان، کسب دید بلندمدت از خواسته‌ها و در نتیجه، برنامه‌ریزی مؤثرتر برای به‌کارگیری آن‌ها و کاهش اثر تأمین منابع خارجی بر روی افول می‌شود.

(Lahiri et al. 2008)

۴- استراتژی رقابتی

رقابت، اشاره به تغییرات سریع یک تجارت دارد که در آن، موقعیت سازمان به‌شدت در برابر سازمان دیگر قرار می‌گیرد و به‌دنبال راهی می‌گردد که مزیت رقابتی رهبران صنعت را از بین ببرد. نیروهای بنیادی که منجر به شکل‌گیری استراتژی رقابتی می‌شوند، شامل افزایش انتظارات مشتریان، انقلاب فناوری و از بین رفتن موانع ورود به بازار هستند. اثر استراتژی‌های رقابتی، صنایع مختلفی همانند شرکت‌های هواپیمایی، دارویی، خدمات مالی و مانند آن را تحت تأثیر قرار داده است. رهبران سازمان دریافته‌اند که قالب‌بندی استراتژی‌های مؤثری که بتواند با مقلدان مقابله کند و در برابر جنگ قیمت‌ها ایستادگی کند، مشکل است؛ بنابراین، استراتژی‌های رقابتی، محیط پرچالشی را به‌وجود آورده‌اند که پتانسیل بالقوه‌ای را برای افول سازمان ایجاد می‌کند؛ به عبارت دیگر، مدیران باید به‌طور مداوم این نیروی فراگیر را موردبررسی قرار دهند و وسیله‌ای را برای مقابله با تأثیر آن بر افول سازمانی ابداع کنند. در این رابطه می‌توان گفت که یک رابطه منفی قوی، بین استراتژی رقابتی و افول سازمانی وجود دارد؛ بدین‌صورت که افزایش تعهد مدیریتی درخصوص پیش‌بینی و مواجهه با نیروهای رقابتی منجر به کاهش اثر رقابت بر افول می‌شود (Lahiri et al. 2008).

رهبران سازمان‌ها امروزه دریافته‌اند که تغییرات محیط رقابتی، نه‌تنها از الگوی خطی پیروی نمی‌کند؛ بلکه ناپیوسته و ناگهانی می‌باشد. به‌طورکلی، حفظ مزیت رقابتی برای مدت طولانی، غیرممکن است. برای پیروزی در یک محیط رقابتی، شرکت باید به‌طور پویایی در بین چهارعنصر گفته‌شده جابه‌جا شود؛ بنابراین، یکسری از مزیت‌ها به‌صورت موقت ایجاد می‌شوند؛ به‌طور مثال، تولید محصولات باکیفیت بالا و هزینه کم، جست‌وجوی زمینه‌های متفاوت برای تولید محصولات جدید و یا ارائه خدمات برخی از راه‌هایی است که می‌توان به‌وسیله آن تأثیر چالشی محیط رقابتی را خنثی نمود. بنگاه‌ها نیاز به تدابیری دارند که در برابر فعالیت‌های رقابتی تخریبی ایستادگی نمایند؛ همان‌طور که به‌وسیله یکی از متفکران مدیریت پیشنهادشده است امروزه، مدیران می‌باید برای کنار آمدن با محیط رقابتی از مدل «ای هفت»

(S 7) استفاده کنند. البته مدل نخستین (S 7) به وسیله «مک کینزی» ارایه گردید و مبتنی بر حفظ مزیت‌ها در موقعیت تعادل بود؛ اما استراتژی‌های جدید ارایه شده بر ایجاد مزیت‌های موقتی مطابق با گسترش بازار تأکید دارد؛ از جمله رضایت ذی‌نفعان عمده، پیش‌بینی استراتژی، موقعیت‌یابی برای سرعت بیشتر، موقعیت‌یابی برای غافل‌گیری، تغییر قواعد بازی، تعیین اهداف استراتژیک و تهدیدهای هم‌زمان و متوالی استراتژیک (A.D"aveni, 2010). بنابراین، وجود آگاهی بالایی از نیروهای به‌وجود آورنده رقابت و طراحی وسیله‌ای برای ایجاد اختلال برای رقا، منجر به کاهش اثر رقابت بر روی افول سازمانی می‌شود. (Lahiri et al. 2008)

واکنش سازمان در برابر افول

زمانی که مدیران و رهبران سازمان متوجه می‌شوند که سازمان رو به افول نهاده است، چه پاسخی باید داشته باشند؟ **مدیریت افول، صرفاً معکوس کردن فرآیند مدیریت رشد نیست.** افول یک سازمان را نمی‌توان به‌طور تدریجی از طریق معکوس کردن توالی فعالیت‌ها و منابعی که رشد سازمانی آن‌ها را ایجاد کرده است، کاهش داد. در طی دوره افول، اندازه سازمان روی ساختار تأثیر می‌گذارد؛ اما عکس در طی دوره رشد وجود ندارد. اندازه سازمانی، یک عامل کلیدی تعیین‌کننده ساختار در طی دوره رشد است؛ اما در دوره افول، عامل قدرت-کنترل جایگزین آن می‌شود. منابع کمیاب در دوره افول، دارای ارزش زیادی هستند. مدیران باید علت‌های افول را شناسایی و استراتژی‌های مناسب برای مقابله با آن را تدوین و اجرا کنند. هیچ نوع فن سحرآمیزی برای رفع تبعات منفی ناشی از افول سازمانی در دسترس مدیریت نیست؛ اما انجام برخی کارها نسبت به بقیه بهتر است؛ از جمله:

۱. شناسایی مشکلات و دلایل افول؛
۲. پیگیری نشانه‌ها و دلایل افول سازمانی به‌طور منظم؛
۳. انتخاب استراتژی سازمان با توجه به دلایل افول؛
۴. برقراری گفت‌وگو، مراد و ارتباطی همه‌جانبه به‌منظور تدوین استراتژی‌های درست و اجرای صحیح و موفقیت‌آمیز آن‌ها؛
۵. افزایش ارتباطات؛
۶. تصمیم‌گیری متمرکز؛
۷. طراحی مجدد مشاغل؛
۸. توسعه رویکردهای نوآوری برای کوچک شدن سازمان.

مدیران سازمان می‌باید در صورت لزوم، تغییراتی در اهداف، رسالت‌های سازمان، ساختار، فناوری، فرآیند تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطی، باورها و ارزش‌های سازمانی ایجاد کنند. به‌عنوان مثال به‌جای واکنش‌های منفی مانند عصبانیت، انکار واقعیت‌ها و استعفای مدیران و رهبران سازمان، می‌باید فعالانه تلاش تا شرایط درون‌سازمانی را به‌صورتی مناسب تغییر دهند و موقعیت سازمان را در بازار ارتقا بخشند و از تمرکز بیش‌ازحد در ساختار سازمان پرهیز کنند و برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک، ابتکار و خلاقیت را در سازمان تشویق و ترغیب کنند و کلیه اعضای سازمان را در کنترل و ادارهٔ افول سازمانی سهیم و شریک کنند که سعی کنند تا تفاسیر مشترکی از حوادث محیطی و درون‌سازمانی پیدا کردن و آن‌ها را مبنای اقدامات خود قرار دهند (کولوبندی، ۱۳۷۵).

مدیریت اثربخش

توسعه مهارت‌های مدیریت اثربخش برای مقابله با چالش‌ها و برنامه‌های خاص هر سازمان به‌عنوان یک نیاز فوری در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها در رقابت‌های جهانی، تغییرات سریع فناوری و محیط به‌شمار می‌رود. امروزه تمایل به آموزش و توسعه در سازمان‌های موفق در سرتاسر جهان و مهارت‌های مؤثر در مقابله با چالش‌های خاص در سازمان برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌ها در سازمان مبحث جدیدی است که در شبکه سازمان جهانی انعطاف‌پذیر، یکنواخت و متنوع مشخص می‌شود. مهارت‌های مدیریت اثربخش به کارکنان و سازمان کمک می‌نماید تا آنان کارایی و اثربخشی خویش را بهبود بخشند. از طرفی توسعه سریع فناوری و جهانی شدن نیز روندی از رقابت‌های فشرده را نشان می‌دهد که وجود مدیریت اثربخش در این محیط‌های پیچیده ضروری به نظر می‌رسد. ویژگی‌ها و سبک‌های مدیریت اثربخش در فرهنگ‌سازی، بهره‌وری کارکنان و درنهایت، در موفقیت یا شکست تعیین‌کننده هستند. یک مدیر باید توانایی هدایت، نظارت، تشویق، القاء کردن، هماهنگی، تسهیل در امور و پیشرو بودن در تغییر را داشته باشد و ویژگی‌های رهبری خود و دیگران را بسط دهد و از برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی و سازمانی بهره جوید. این‌گونه مهارت‌ها در رهبری مهم می‌باشند ولی بیشتر از آن ویژگی‌هایی مانند درستکاری، وجدان کاری، جرأت، تعهد، صداقت، اشتیاق، اراده، شفقت و حساسیت است که مهم‌تر محسوب می‌شود (پرتونیا، ۲۰۱۳).

یک مدیر اثربخش باید مهارت‌های زیر را داشته باشد:

- مهارت‌های خلاق حل مسئله: ۱- توصیف و تحلیل مسئله ۲- شناخت مسئله ۳- تولید و خلق راه‌حل‌های مختلف و انتخاب بهترین راه‌حل ۴- اجرا و ارزیابی مؤثر و کارایی تصمیم
- مهارت‌های ارتباطی: ۱- مهارت گوش دادن ۲- مهارت ارایه ۳- مهارت بازخورد ۴- مهارت نوشتن گزارش
- مهارت مدیریت تعارض: ۱- شناسایی منشأ تعارض‌های سازنده و تعارض‌های مخرب ۲- به‌کارگیری روشی برای حل تعارض ۳- انتخاب بهترین استراتژی برای برخورد با تعارض ۴- توسعه مهارت‌ها با ترویج تعارض‌های سازنده در سازمان و تیم‌ها
- مهارت مذاکره: ۱- تشخیص مذاکرات توزیعی و منسجم، موقعیت و اصل مذاکره ۲- شناخت اشتباهات متداول در مذاکره و شیوه‌های اجتناب از آن‌ها
- بهبود و خودآگاهی: ۱- درک مفهوم خودکنترلی ۲- ارزیابی اثربخش خودکنترلی ۳- توسعه تفکر خلاق و جامع ۴- درک اهمیت احساسات در محل کار و خود پرورشی ۵- درک خود انگیزشی ۶- مدیریت تغییر اثربخش و خود فراگیری (پرتونیا، ۲۰۱۳).

ویژگی‌های مشخص دیگری نیز برای یک مدیر خوب وجود دارد؛ تا کارمند خود را مدیریت می‌کند:

برنامه‌ریز

مدیر باید اهداف را عاقلانه انتخاب کند و عواقب احتمالی طرح‌های متفاوت در نظر بگیرد و سپس طرح مطلوبی را برای تیم انتخاب و اجرا نماید. همچنین او باید مطمئن شود که این کار تکرار نمی‌شود و برای حل مسئله دیر نمی‌شود و منابع ضروری را تدارک و تخصیص دهد.

تدارک دهنده

مدیر دسترسی به اطلاعاتی دارد که تیم به آن نیاز دارد. نقش مدیر بسیار مهم است زیرا این قدرت مدیر است که تیم را نگه می‌دارد و از قدرت خود برای بهره‌وری مؤثر به نفع به تیم استفاده می‌کند.

پشتیبان

وجود مشکلات در هر سازمانی می‌تواند نیروی کار را منحرف سازد. مدیر باید از این مشکلات جلوگیری کند و تیم را محافظت نماید و اگر مشکلی در روند کار پیش آید و زمانی

نیز برای رفع آن نبود، باید درمورد علل و عوامل مشکلات قضاوت منصفانه نماید و نتایج بررسی خود را به صورت شفاف و روشن به اطلاع گروه برساند. همچنین مدیر باید به هر عضوی از تیم که در- کار خویش دچار مشکل شده است -کمک و مشکل او را حل نماید.

القای چشم‌انداز مشترک

غالباً یک مدیر اثربخش درباره یک چشم‌انداز و توانایی دستیابی به آن صحبت می‌کند و باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

توانمند در ایجاد ارتباط مؤثر

توانایی برای برقراری ارتباط با افراد، مهم‌ترین مهارت برای مدیران و اعضای یک تیم به‌شمار می‌رود؛ بنابراین یک مدیر می‌تواند ارتباط‌دهنده تیم به سازمان بزرگ‌تری باشد. او باید توانایی مذاکره مؤثر را داشته باشد و در زمانی که لازم می‌بیند از تشویق استفاده کند تا موفقیت تیم و پیشرفت کار را تضمین نماید. در حقیقت، از طریق این ارتباط مؤثر است که مدیر می‌تواند اعضای تیم را برای انجام وظایف و پیشرفت شغلی حمایت کند.

اشتیاق

اگر مدیران افرادی منفی باشند، روحیه کارکنان نیز از بین می‌رود. مدیر با شور و حرارت با طرز برخورد خویش می‌تواند بسیاری از کارکنان را با خود همراه سازد. این‌گونه مدیران به اهداف خویش متعهد هستند و این تعهد را با خوش‌بینی ابراز می‌نمایند.

شایستگی

مدیران از منظر کلی، براساس برتری در رهبری نسبت به دیگران، انتخاب می‌شوند نه براساس سابقه تخصص فنی هرچند داشتن سابقه درخشان مطمئن‌ترین شیوه برای انتخاب یک فرد شایسته محسوب می‌شود. تخصص در مهارت‌های مدیریت بعد دیگری از شایستگی است. اگر مدیری دارای لیاقت و شایستگی باشد باید توانایی‌هایی مانند به چالش کشیدن، القاء کردن، اختیار دادن، الگو بودن و تشویق کردن در او به اثبات رسیده باشد.

توانایی تفویض وظایف

اعتماد به‌عنوان یک عنصری ضروری در رابطه میان مدیر و تیم او محسوب می‌شود. یک مدیر با اعمال و رفتار خود می‌تواند اعتماد خویش را به دیگران نشان دهد، اینکه تا چه اندازه عملکرد تیم خود را کنترل و بررسی می‌نماید و تفویض اختیار می‌کند و به آن‌ها اجازه مشارکت در امور را می‌دهد.

مهارت‌های تیم‌سازی

تشکیل‌دهنده تیم باید فرد قوی باشد تا بتواند دوام تیم را حفظ نماید و آن را به‌سوی هدف متعالی رهنمون سازد و یک گروه از افراد غریبه را به یک تیم منسجم تبدیل نماید، رهبر باید این فرآیند و پویایی موردنیاز برای این تحول را درک نماید و در هر مرحله برای پیشرفت تیم از سبک رهبری متناسبی استفاده کند. رهبر همچنین از روش کار اعضای تیم‌های مختلف که به‌طور مناسب از زمان برای حل مشکلات استفاده می‌کنند باید آگاهی داشته باشد.

ارتباط مستقیم

اگر مدیر می‌خواهد کارکنان او به‌سختی کار کنند و به شغل خویش متعهد شوند باید آن‌ها را در جمع نگه دارد. ارتباطات باز به تقویت وفاداری کمک می‌کند و کارکنان احساس غرور و افتخار می‌کنند و به آن‌ها می‌فهماند که مشارکت آن‌ها موفقیت شرکت را تضمین می‌سازد.

تفویض کار و مسئولیت

مدیران باید برخی از کارها را با توجه به نقاطضعف و قوت کارکنان به آن‌ها واگذار نمایند و به کارکنان اجازه دهند تا عادت‌ها و توانایی‌های کار خوب خود را پرورش دهند.

کمک به کارکنان با اهدافی مشخص

مدیر می‌تواند با تعیین ضرب‌الاجل و تمرکز برای دستیابی به اهداف به کارکنان کمک نماید و آن‌ها را مشغول سازد و انگیزه دهد. با هرکدام از کارکنان درباره اهداف سازمان صحبت کند و برای تعیین اهداف فردی که مستقیماً به کسب‌وکار مربوط می‌شود با آن‌ها کار کند. همچنین او باید مطمئن شود که کارکنان مسیر رشد شغلی خویش را درک کرده‌اند.

تشخیص مشکلات

اگر مدیر سرش به کار خودش باشد نخواهد توانست از درگیری‌های شخصی، کندی بهره‌وری یا از دیگر مشکلات سازمان مطلع شود. او زمانی که تغییری در عادت کاری یا طرز برخورد کارمند مشاهده کرد باید قبل از اینکه بر بقیه کارکنان تأثیر بگذارد، ریشه مشکل را شناسایی نماید.

برخورد مؤثر با مشکلات

اولین گام در برخورد مؤثر با مشکل کارمند، شناسایی مسئله است. در بسیاری از موارد، یک صحبت ساده و صادقانه با یک کارمند مسائلی مانند تأخیرهای گاه‌به‌گاه یا مشکلات جزئی در طرز برخورد را حل می‌کند. این آماده‌سازی نیاز دارد تا مدیر بر تک‌تک مشکلات کارکنان تمرکز نماید یا این مسئولیت را بر عهده کارمندی دیگر بگذارد؛ تا کارمند مشکلات

خود را برطرف سازد. از سوی دیگر، مشاوره، گفت‌وگو، بازخوردها و پیشنهادهایی را در راستای رفع مشکلات به کارمند ارائه نماید. این آماده‌سازی به صبر و صرف وقت نیاز دارد اما می‌تواند به تغییر رفتار کارمند کمک نماید.

عملکرد ضعیف

عملکرد ضعیف همیشه به دلیل عدم مهارت نیست. کارمند ممکن است بی‌انضباطی یا نامنظم باشد. این عادت‌ها معمولاً با یک راهنمایی مناسب اصلاح می‌شوند. اگر مشکلات عملکرد به عدم مهارت مربوط شود باید برای کارمند آموزش‌های اضافی در نظر گرفته شود.

ناسازگاری شغلی

در برخی از موارد، کارمند به دلیل اینکه مهارت‌های او با وظایف محول شده هم‌خوانی ندارد، دچار مشکل می‌شود. در این حالت، ارائه آموزش‌های اضافی یا واگذار کردن یک سری از وظایف متفاوت، مناسب‌ترین عمل به‌شمار می‌رود.

کار نامنظم

زمانی که مدیر متوجه شد یک کارمند مرتکب خطایی شده است باید اشتباه او را تذکر دهد و از نزدیک بر کارش نظارت کند و اگر همچنان ادامه یافت با خود کارمند صحبت نماید و خیلی جدی جزئیات مشکلات کاری را با او بازگو نماید. البته مدیر باید به خاطر داشته باشد که تأثیر مثبتی از خود به جای بگذارد و به اهمیت همکاری و مشارکت کارمند در شرکت توجه داشته باشد.

ایجاد یک پیام مؤثر

مدیر باید نیازهای خاص اطلاعاتی مدیران اجرایی، مدیران میانی، سرپرستان و کارکنان در نظر بگیرد و پیام خود را متناسب با هر مخاطب منتقل سازد؛ بنابراین یک پیام مؤثر مشخص می‌سازد که چطور وظایف هرروزه کارکنان مستقیماً بر عملکرد شرکت اثر می‌گذارد. مدیر همچنین باید درباره ارزش‌ها و غرور کارکنان صحبت کند با تعامل مستقیم به تقویت رفتار مثبت کمک نماید و آن را به کارکنان القاء نماید.

گوش دادن به صحبت‌های کارمند

بازخورد کارمند در مدیریت تغییر بسیار مهم است و حفظ تمرکز بر همه کارکنان بهترین شیوه برای سنجش، واکنش و نظارت بر جریان تغییر است. یک مدیر می‌تواند از طریق ارسال ایمیل کارمند را تشویق کند درواقع می‌توان گفت که ارتباط، اساس و شالوده مدیریت تغییر

موفقیت‌آمیز است. البته ارسال ایمیل و صحبت با کارمند نباید فقط یک‌بار انجام شود بلکه این تقویت باید زودبه‌زود و در دفعات متعدد صورت گیرد.

درنهایت، برای اینکه یک مدیر اثربخش باشید باید خودتان را بشناسید، نقاط ضعف و قوت خود را بدانید، اطرافیان را بشناسید و اهداف خویش را بدانید و طرحی برای دستیابی به آن داشته باشید. شما باید تیمی را تشکیل دهید که برای رسیدن به اهداف، خود را متعهد بدانند و همچنین به اعضای تیم خود کمک نماید تا از قابلیت‌های خودآگاه شوند و توانایی این را داشته باشند تا به یک هدف مشترک دست یابند (پرتونیا، ۲۰۱۳).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان‌دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام به‌منظور ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان، نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است و الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق‌خاطر به سازمان است؛ بنابراین تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است و فرایندی مستمر است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند (مجیدی، ۱۳۷۷). بدیهی است تعهد سازمانی کارکنان زمانی ارزشمند خواهد گردید که بر روی عملکرد سازمان تأثیر مثبت داشته و موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان گردد.

مفهوم تعهد

تعهد را به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند. «استاد شهید مطهری»، تعهد را به معنی پابندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آن‌ها معتقد است و بیان می‌دارد: «فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید.» «کانتر» تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند. «سالانیک» تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی می‌داند، یعنی تعهد زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی نماید (اصلی پور، ۱۳۹۶).

«مودی و همکاریانش»، تعهد را به عمل فراتر از وظایف مقرر اطلاق می‌نماید. ابراز عملی تعهد، برای به انجام رسیدن فعالیت‌ها ضروری است و به‌خصوص در مشاغل کلیدی و حساس، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. «کوک و وال» نیز سه مفهوم «وفاداری»، «احساس هویت و شناسایی» و «آمادگی» را برای تعهد مطرح کرده‌اند (مجیدی، ۱۳۷۶).

انواع تعهد

تعهد در سازمان به انواع مختلف نظیر: «تعهد مکتبی»، «تعهد ملی»، «تعهد خویش‌نمداران»، «تعهد گروهی» و «تعهد سازمانی» تقسیم می‌شود (اصلی پور، ۱۳۹۶).

- «**تعهد مکتبی**»: از تعلق به یک جهان‌بینی به‌وجود می‌آید و به میزان تقید فرد به الزامات نگرشی و گرایشی مکتب مربوط، می‌تواند از نوع تعهد اصول‌گرایانه یا سازش‌کارانه و یا معتدل و معقول قلمداد شود.
- «**تعهد ملی**»: همان حس ناشی از وطن‌دوستی است که فرد طی آن مصالح ملی و میهنی خویش را ملاک رفتار خود قرار می‌دهد.
- «**تعهد خویش‌نمداران**»: از علاقه‌مندی بیش‌ازاندازه فرد به منافع خود ناشی می‌شود و معمولاً افرادی که گرفتار کیش شخصیت و خودبرتربینی و یا بی‌توجه به منافع دیگران و سازمان هستند از آن برخوردارند، لذا، به‌تناسب محور بودن منافع فردی و ناسازگاری آن با منافع سازمان ناهنجاری‌های رفتاری بروز پیدا می‌کند.
- «**تعهد گروهی**»: وابستگی فرد به گروه و ترجیح اهداف گروه، مشخصه اصلی این نوع تعهد است. تعهد گروهی می‌تواند در راستای تقویت فعالیت‌های گروهی و یا پدیده گروه فکری عمل کند. خاستگاه گروه اندیشی یا تعهد گروهی منفی نیاز به حرمت داشتن، نیاز به اعتماد، کاهش فشار احساس گناه، نیل به اهداف غیررسمی و احساس پیروی از شخصیت مافوق می‌باشد. آثار زیان‌بار گروه‌اندیشی می‌تواند شامل: توهم آسیب‌ناپذیری، گریز از نقد منطقی، اجتناب از ارزیابی، یکسونگری و تعصب گروهی، کلیشه‌سازی غیرمعقول، اعمال فشار بر اعضا، اغماض لغزش‌ها، توافق جمعی بی‌منطق، نادیده گرفتن اطلاعات مخالف، مسدود کردن سایر مجاری اطلاعات و تعصب روی کارکرد گذشته و تصمیمات اتخاذشده باشد (الوانی، ۱۳۹۳).
- «**تعهد سازمانی**»: در مطالعات رفتار سازمانی، تأکید بر نگرش‌های مربوط به کار می‌باشد و بیشتر این مطالعات در ارتباط به سه نگرش: «وابستگی شغلی»، «رضایت شغلی» و «تعهد سازمانی» است (رابینز، ۱۳۹۶).

- در دهه‌های گذشته توجهات زیادی به مطالعه رفتار سازمانی شده است (Mowday et al. 1979)؛ بنابراین مانند خیلی از مفاهیم روان‌شناسی سازمانی، تعهد به شیوه‌های متفاوتی تعریف و اندازه‌گیری شده است. اگرچه تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع یافت می‌شود، ولی هریک از آن‌ها یکی از سه موضوع کلی: «وابستگی عاطفی»، «درک هزینه‌ها» و «احساس تکلیف» را منعکس می‌کنند (Allen & Mayer, 1993).

الف) وابستگی عاطفی

عمومی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی در ادبیات مربوطه، شیوه‌ای است که تعهد به‌عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که براساس آن فردی که شدیداً متعهد است، خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. تعاریف مطرح‌شده در زیر به این جنبه از تعهد اشاره دارند.

«شلدون»^۱ (۱۹۷۱)، تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: یک نگرش با یک جهت‌گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان مرتبط می‌سازد. «کانتر»^۲ (۱۹۷۳)، تعهد را «به‌عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن ارزش و وفاداری می‌داند».

ب) درک هزینه‌ها

برخی صاحب‌نظران عقیده دارند که وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش چندانی برجسته‌ای ندارد، در عوض تعهد به‌عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص و درک فرد نسبت به هزینه‌های ناشی از ترک سازمان تعریف می‌گردد. براین اساس، هر اندازه فرد تصور کند در صورت ترک خدمت هزینه‌های زیادی متوجه او خواهد شد، تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد به آن در او بیشتر خواهد بود.

ازجمله نظریه‌های مربوط به تعهد که در مطالعات متعددی برآن تأکید شده، «تئوری سرمایه‌گذاری‌ها» می‌باشد که توسط «بیکر»^۳ (۱۹۶۰)، مطرح‌شده است. «بیکر» تعهد را به‌عنوان «تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر» تعریف می‌کند که این تمایل به خاطر

ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود. این تعریف وقتی برای بیان تعهد به سازمان به کار می‌رود که فعالیت‌های مستمر فقط به عضویت در سازمان اشاره دارد. نیز اصلاح «سرمایه‌گذاری‌ها» برای اشاره به ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده است (مانند تلاش، پول، آموزش) که می‌تواند سوخت (مصرف) شده یا بی‌ارزش شود، - البته در صورتی که فرد سازمان را ترک نماید. چنین سرمایه‌گذاری‌هایی ممکن است شامل: سهم سازمان از پرداخت حق بازنشستگی، بهبود مهارت‌ها، موقعیت‌های ویژه سازمانی باشند. موقعیت‌های ویژه سازمانی به چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند: ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های شغلی، تجربیات کاری و ویژگی‌های ساختاری.

همچنین گفته می‌شود که جزء مستمر تعهد سازمانی براساس دو عامل، حجم و اندازه سرمایه‌گذاری‌های فردی و نیز درک فقدان فرصت‌های شغلی در خارج از سازمان، ایجاد می‌شود. این‌ها پیش شرط‌های کار نظری «بیکر، فال رل^۱ و کازبالت^۲» (۱۹۸۱)، می‌باشد. به نظر «بیکر» احتمال اینکه کارکنان در سازمان باقی بمانند، رابطه مثبتی با حجم و اندازه سرمایه‌گذاری‌هایی دارد که آنان در سازمان کرده‌اند؛ بنابراین کارکنانی که می‌دانند جایگزین‌های شغلی کمتری برای آن‌ها وجود دارد، تعهد مستمر آن‌ها به کارفرمای (سازمان) فعلی قوی‌تر خواهد بود.

ج) احساس تکلیف

سرانجام، گفته می‌شود که جزء تکلیفی (هنجاری) تعهد سازمانی تحت تأثیر تجربیات فردی قبل از ورود به سازمان (اجتماعی شدن خانوادگی - فرهنگی) و همچنین پس از ورود به سازمان (اجتماعی شدن سازمانی) قرار می‌گیرد. درباره اجتماعی شدن «خانوادگی - فرهنگی»، یک فرد، تعهد تکلیفی قوی را هنگامی به سازمان پیدا می‌کند که افراد مهم از دیدگاه وی مانند والدین، بر وفاداری به یک سازمان خاص تأکید کرده یا خود مدت طولانی در آن سازمان شاغل بوده‌اند. همچنین پیرامون اجتماعی شدن سازمانی، مطرح می‌شود کارکنانی که از طریق شیوه‌های مختلف سازمانی رهنمون شده تا سازمان را به خوبی درک کرده و باور کنند، وفاداری و تعهد (تکلیفی) بیشتری به سازمان خواهند داشت.

(Mowday et al. 1979)

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

طی سال‌های اخیر مطالعات زیادی درمورد تعهد سازمانی صورت گرفته که در هریک از این مطالعات تعهد سازمانی یا به‌عنوان متغیر مستقل و یا به‌عنوان متغیر وابسته مدنظر قرار گرفته شده است. یک بازنگری ادبیات موضوع که توسط «ریچرز»^۱ (۱۹۸۵) صورت گرفت نشان داد که یازده مطالعه تعهد را به‌عنوان یک متغیر مستقل و بیش از بیست مطالعه آن را به‌عنوان یک متغیر وابسته در نظر گرفته است (Allen & Mayer, 1993).

با مروری که بر ادبیات موضوع توسط محقق (البته در مجلاتی که وارد کشور شده‌اند) انجام گرفته، نشان‌دهنده توجه بیشتر به مقوله تعهد سازمانی به‌ویژه از دیدگاه دوم آن یعنی وابسته می‌باشد. لذا در این راستا، مطالعاتی که در آن تعهد سازمانی به‌عنوان یک متغیر وابسته مدنظر قرار گرفته و عوامل مؤثر بر آن موردبررسی قرار گرفته است عبارت‌اند از:

الف) تعهد عاطفی

از میان سه بخش تعهد «عاطفی»، «مستمر» و «هنجاری»، تعهد «عاطفی» بیشتر موردبررسی واقع شده است. در یک تحلیل جامع، مشخص شده که از میان ۴۰ پژوهش در زمینه تعهد سازمانی ۲۴ مورد آن به بررسی تعهد عاطفی پرداخته است.

(Somers, 1995)

«استیرز، پرت و مودی»^۲ (۱۹۸۳)، برخی از عوامل مؤثر برافزایش تعهد سازمانی را به‌صورت زیر مطرح کرده‌اند:

۱. عوامل شخصی: اصلی‌ترین عامل شخصی، میزان تعلق و پیوستگی بالقوه‌ای است که کارمند در اولین روز کاری خود، به سازمان می‌آورد. افرادی که در اولین روز کاری‌شان خود را خیلی متعهد به سازمان نشان می‌دهند احتمالاً با سازمان باقی خواهند ماند. افرادی که در آغاز ورود به سازمان خیلی متعهد باشند، احتمالاً مسؤولیت‌های اضافی را خواهند پذیرفت و عضویت خویش را با سازمان ادامه خواهند داد. این فرایند تعهد اولیه ممکن است به شکل یک سیکل خود تقویت‌کننده درآید، یعنی اگر افراد در بدو ورود به سازمان تلاش و کوشش وافر می‌ذول دارند، ممکن است آن‌ها تلاش بیشتر را بر مبنای تعهد بیشتر خود به سازمان توجیه نمایند.

1 - Reachers

2 - Steers, Poeter & Modi

۲. عوامل سازمانی: عوامل سازمانی چون حیطة شغل، بازخورد، استقلال و خودمختاری در کار، چالش شغلی و اهمیت شغلی، درگیری و مشارکت رفتاری را افزایش می‌دهد. توانایی مشارکت در تصمیم‌گیری مربوط به شغل بر سطح تعهد مؤثر می‌باشد. سازگاری بین اهداف گروه کاری و اهداف سازمانی، تعهد نسبت به این اهداف را افزایش می‌دهد. ویژگی‌های سازمانی چون توجه به منافع بهتر کارکنان و مالکیت کارکنان، به‌طور مثبت باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود.

۳. عوامل برون سازمانی: عامل برون سازمانی مهمی که باعث افزایش تعهد می‌شود، قابلیت توانایی دستیابی به جایگزین‌های شغلی بعد از انتخاب شغل فعلی فرد می‌باشد. تحقیقی در یک سازمان نشان داد که افرادی که شغلی با حقوق بالاتر پیدا نکرده‌اند (توجیه خارجی ضعیف از انتخاب خود)، به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نسبت به زمانی که مشاغل جایگزین برای آن‌ها در دسترس بوده، از خود نشان دادند. افرادی که شغلی با بالاترین حقوق دریافت کرده بودند (توجیه خارجی کامل از انتخاب خود) چه در زمانی که شغل جایگزین برای آن‌ها در دسترس بوده و چه زمانی که شغل جایگزین در دسترس نبوده، سطح تعهد یکسانی را از خود نشان دادند؛ بنابراین به‌نظر می‌رسد بالاترین سطح تعهد اولیه در میان افرادی وجود دارد که: (۱) توجیه خارجی و ضعیفی برای اولین انتخاب آن‌ها وجود دارد و (۲) انتخاب اولیه را قطعی و غیرقابل تغییر می‌بینند یعنی فرصتی برای تغییر تصمیم اولیه خود ندارند. (Steers et al. 1991)

«مودی و همکارانش» (۱۹۸۲)، پیش‌شرط‌های تعهد سازمانی (تعهد عاطفی) را در چهار گروه به‌صورت زیر دسته‌بندی می‌کنند:

❖ ویژگی‌های شخصی

پژوهش‌های متعددی، تأثیر ویژگی‌های شخصی مختلفی را بر تعهد سازمانی بررسی کرده‌اند. ویژگی‌های شخصی بررسی شده شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت، سطح آموزش، نژاد و عوامل شخصی دیگر می‌باشد. به‌طور کلی مشخص شده است که سن و سابقه خدمت با تعهد رابطه مستقیم دارند.

«مارچ و سایمون»^۱ (۱۹۵۸)، در حمایت از ارتباط این متغیرها، خاطرنشان کردند که وقتی سن و سابقه خدمت در سازمانی افزایش می‌یابد فرصت‌های شغلی جایگزین برای فرد محدود

می‌شود. در مقایسه با سن و سابقه خدمت، سطوح آموزش اغلب مشخص شده که با تعهد ارتباطی معکوس دارد. گفته می‌شود که این ارتباط معکوس ممکن است ناشی از این باشد که سازمان قادر نیست انتظارات افراد با سطوح تحصیلات عالی را برآورده سازد. علاوه بر این افراد با سطوح تحصیلات بالا ممکن است بیشتر به حرفه خود متعهد باشند تا به سازمان.

دست آخر در مجموعه‌ای از مطالعات، تمایلات شخصی را به عنوان عوامل مرتبط با تعهد بررسی کرده‌اند. یافته‌های علمی نشان می‌دهد که تعهد با انگیزه موفقیت خواهی، احساس شایستگی و سایر انگیزه‌های سطوح بالاتر مرتبط می‌باشد. در این حال می‌توان اشاره نمود که تعهد به سازمان می‌تواند تا حدی تقویت شود که کارکنان احساس کنند سازمان به عنوان منبعی برای ارضای نیازهای آن‌ها می‌باشد.

❖ ویژگی‌های مبتنی بر نقش

دومین گروه از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی که در ادبیات موضوع مشخص شده، نقش کارکنان و ویژگی‌های شغلی آن‌ها می‌باشد. سه جنبه از نقش شغلی که تأثیر بالقوه‌ای بر تعهد کارکنان به سازمان می‌گذارند، عبارت‌اند از: حیطه شغلی با چالش شغل، تضاد در نقش و ابهام نقش.

تحقیقات زیادی ارتباط بین حیطه شغلی و تعهد را بررسی کرده‌اند. فرضیه اصلی در این جا این است که شغل تقویت شده (غنی شده) چالش شغلی را افزایش می‌دهد و در نتیجه تعهد را افزایش می‌دهد. علاوه بر این مطالعات متعددی ارتباط تضاد نقش و ابهام نقش را بررسی کرده و مطرح می‌کند که تعهد با تضاد نقش و ابهام نقش ارتباطی معکوس دارد.

❖ ویژگی‌های ساختاری

اولین مطالعه در این زمینه توسط «استیرز و همکاران» (۱۹۷۸)، صورت پذیرفته که چهار متغیر ساختاری زیر در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است: اندازه سازمان، حیطه نظارت، تمرکز و پیوستگی شغلی. در این پژوهش ارتباط معنی‌داری بین هریک از این متغیرها و تعهد یافت نشد. به دنبال آن «موریس و استیرز» (۱۹۸۰)، تأثیر متغیرهای ساختاری را نیز مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها متوجه شدند که اندازه سازمان و حیطه نظارت با تعهد سازمانی غیرمرتبط بودند ولی رسمیت و پیوستگی شغلی و تمرکز با تعهد ارتباط دارد. بدین معنا که کارکنانی که عدم تمرکز بیشتر، پیوستگی شغلی بیشتر و رسمیت بیشتر قوانین و مقررات و روش‌های تدوین شده را تجربه کرده‌اند، نسبت به کسانی که این عوامل را در اندازه کمتری تجربه کرده‌اند، تعهد سازمانی بیشتری را احساس می‌کنند. این یافته‌های به استثنای متغیر

تمرکز با نتایج «استیز و همکارانش» سازگار نبوده است. این دو مطالعه، جنبه‌های متفاوتی از ساختار را به عنوان عوامل مرتبط با تعهد مورد بررسی قرار دادند. «استیز و روودز» در مطالعه تأثیر مالکیت کارکنان بر تعهد به این نتیجه رسیدند که وقتی کارکنان در مالکیت سازمان سهیم باشند، تعهد سازمانی بیشتری دارند تا زمانی که تنها به عنوان یک کارمند سازمان باشند. این پژوهش همچنین نشان داد که مشارکت در تصمیم‌گیری (یک جنبه مربوط به تمرکز) با تعهد سازمانی ارتباط دارد.

❖ تجربه‌های کاری

چهارمین گروه از پیش‌شرط‌های عمده تعهد سازمانی تجارب کاری هستند که در طی زندگی شغلی فرد رخ می‌دهند. تجربه‌های کاری به عنوان یک نیروی عمده در فرایند اجتماعی شدن یا اثرپذیری کارکنان محسوب شده و همین نیز به نوبه خود عامل عمده‌ای است که بر میزان وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان تأثیر می‌گذارد. متغیرهای تجربه کاری که با تعهد سازمانی ارتباط دارند، در سه مطالعه با وابستگی سازمانی به طور قابل ملاحظه‌ای مرتبط بوده است. علاوه بر این «بوکانان»^۱ (۱۹۷۴)، به این نتیجه رسید که احساس اهمیت شخصی برای سازمان با تعهد سازمانی ارتباط دارد. بدین معنا، وقتی کارکنان احساس می‌کنند که مورد نیاز سازمان بوده و یا برای مأموریت و هدف سازمان اهمیت دارند، تعهد سازمانی آن‌ها افزایش می‌یابد. دیگر عامل مهم مربوط به تجربیات کاری، احساس کارکنان در مورد نگرش‌های مثبت همکاران نسبت به سازمان می‌باشد. بدین معنا که نگرش‌های مثبت همکاران بر تعهد فرد مؤثر می‌باشد. در ادامه تنها دو مطالعه ارتباط بین تعهد و سبک رهبری را مشخص کرده است. در هر دو مطالعه، مشخص شده که تعهد یا وظیفه‌گرایی رهبر ارتباط دارد و در مطالعه دوم، روشن شد که تعهد با ملاحظات انسانی رهبر نیز ارتباط دارد.

در پژوهش دیگری «بارن و گرینبرگ»^۲ (۱۹۹۳)، عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان را چنین تبیین می‌کنند:

۱. تعهد تحت تأثیر جنبه‌های مختلف شغل قرار می‌گیرد: مشاغلی که میزان مسئولیت و اختیار واگذار شده در آن زیاد، تکرارپذیری آن کم و جذابیت آن زیاد می‌باشد، متصدی آن سطح بالایی از تعهد را از خود نشان می‌دهد. از طرف دیگر فرصت‌های کم برای

1 - Buchanan

2 - Barn & Greenberg

ارتقاء، تنش‌های زیاد در شغل و ابهام زیادی در نقش باعث شکل‌گیری سطح پایینی از تعهد سازمانی می‌شود.

۲. تعهد سازمانی تحت تأثیر وجود فرصت‌های شغلی جایگزین قرار می‌گیرد: شانس بیشتر برای یافتن شغل دیگر و مطلوبیت بیشتر چنین جایگزین‌هایی، باعث می‌شود که فرد تعهد کمتری نسبت به سازمان خود داشته باشد.

۳. تعهد سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های فردی قرار می‌گیرد: کارکنان مسن‌تر و یا با سابقه کاری بیشتر و ارشدتر و آن‌هایی که به کار خود علاقه‌مند هستند، سطح بالاتری از تعهد را نشان می‌دهند. در گذشته، اغلب اظهار می‌شد که زنان در مقایسه با مردان، تعهد کمتری نسبت به سازمان خود دارند. یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که چنین اختلافاتی در تعهد سازمانی وجود ندارد بلکه دو گروه تعهد یکسانی را از خود نشان داده‌اند (فقیهی پور و قربانی، ۱۳۹۵).

در پژوهشی که توسط «ماتیو»^۱ (۱۹۹۱)، صورت گرفت، پیش‌شرط‌های تعهد سازمانی و رضایت‌شغلی به چهار دسته به شرح زیر تقسیم گردیده‌اند:

- ویژگی‌های شغل؛
- وضعیت نقش: شامل مواردی مانند ابهام نقش، تضاد نقش و حجم کاری نقش فرد می‌باشد؛
- متغیرهای فردی: شامل دو متغیر انگیزه موفقیت و موقعیت کارآزمودگی می‌باشد؛
- تأثیرات جمع: شامل دو متغیر استاندارد عملکرد و انسجام می‌باشد.

مطالعه «کوهن» بیشتر پژوهش‌هایی که در زمینه تعهد سازمانی و پیش‌شرط‌های آن صورت گرفته، به روابط خطی ساده بین تعهد سازمانی و پیش‌شرط‌های آن پرداخته‌اند. تحقیقات اندکی، به نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده ارتباط بین تعهد و پیش‌شرط‌های آن توجه کرده‌اند (فقیهی پور و قربانی، ۱۳۹۵).

فرانگرای (پست مدرنیسم) در مدیریت

ازجمله پارادایم‌های جدید که در پاسخ به کاستی‌های پارادایم‌های سنتی و نوگرایی مدیریت در پاسخ‌گویی به نیازهای فزاینده و در حال تغییر سازمان و جامعه مطرح شده است پارادایم

مدیریت فرا نوگرا (پست مدرن) است. فرانوگرایی، بیانگر یک نظریه نظام‌مند و جامع نیست و به دریافت‌ها، تشخیص‌ها و شناخت‌های متفاوت و به کثرت‌گرایی باور دارد. فرا نوگرایی، محیط سازمان را متلاطم و متغیر می‌داند و در نتیجه با طرح هرگونه نظریه جامع درمورد مدیریت مخالف است و در برابر: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل به ترتیب: به نوآوری، سازمان‌دهی فعال، ترغیب، هم‌آفرینی و خود-کنترلی باور دارد.

دنایای اطراف ما در حال تغییر و دگرگونی دایم است و اصطلاحاتی، مانند فراصنعتی، جامعه دانش و عصر فناوری در راستای توصیف این تغییرات، استفاده شده‌اند. فناوری فراصنعتی و دنیای دانش محور، نیازمند این است که افراد همواره در تصمیم‌گیری‌های مهم درگیر شوند. وقتی فناوری تغییر می‌کند، روابط مربوط به همکاری و کنترل فرایند کار هم تغییر می‌کند و هیچ فرد دیگری، نه وابسته به نظم و ترتیب ماشین و نه وابسته به قوانین اداری در راستای نگهداری کنترل است، به علاوه اجرای مؤثر کارهای دانش محور، نیازمند آن است که هر فردی قادر به فهم هدف‌های غیرمعمول و اعمالی باشد که برگرفته از فرایند پیچیده کار است. با این ضروریات، نظریات سازمان و مدیریت پا به دوره جدیدی با عنوان: فرانوگرایی می‌گذارند. این نظریات پیوستاری را از «پیش‌نوگرایی»، «نوگرایی» و «فرانوگرایی» طی کرده‌اند. اگرچه نمی‌توان مرز هر دوره را با دوره دیگر به روشنی تمیز داد؛ اما می‌توان ویژگی این سه دوره را به ترتیب: «سکون»، «ثبات» و «تلاطم» دانست. با توجه به ویژگی‌های هر دوره، نظریه‌هایی، مانند نظریه‌های «کلاسیک»، «نئوکلاسیک» و «رفتارگرایی»، زیر عنوان نظریه‌های «پیش‌نوگرا» مطرح می‌شوند. «رویکرد نظام‌مند و مدیریت اقتضایی» از جمله نظریه‌های «نوگرا» محسوب می‌شوند و نظریه‌های «فرانوگرایی» نیز، شامل «مدیریت کیفیت جامع»، «سازمان مجازی»، «سازمان شبکه‌ای»، «مدیریت دانش»، «سازمان یادگیرنده» و «سازمان یاد دهنده» هستند (قدمیاری، ۱۳۸۹).

مفهوم فرانوگرایی

در مورد تاریخچه و مفهوم فرانوگرایی نظریات متفاوتی مطرح شده است. واژه «پست‌مدرنیسم» در فارسی به صورت‌های مختلفی، مانند: «پسانوین‌گرایی»، «پسامدرنیسم»، «پستاجددگرایی»، «فرامدرنیسم»، «پسامدرنیته» و «فرانوگرایی» ترجمه شده است. این مفهوم بیانگر یک جریان فلسفی، سیاسی، فرهنگی و روشنفکری بوده است. در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت نیز مورد توجه قرار گرفته است، اما هنوز درباره تاریخ شروع آن و حتی معنی آن در بین نویسندگان و صاحب‌نظران اختلاف نظر فراوانی وجود دارد. دیدگاه فرانوگرایی یا پست‌مدرنیسم هم

چنان که در قلمروهای مختلف مانند فلسفه، سیاست، هنر، فرهنگ و علوم اجتماعی مسائل تازه‌ای را مطرح ساخته است، در حوزه مدیریت نیز دیدگاه‌های جدیدی را مطرح کرده است. بعضی، این مفهوم را جریانی علیه نوگرایی، بعضی به‌عنوان تداوم و تکمیل نوگرایی و گروهی آن را مرحله‌ای بعد از نوگرایی می‌دانند که برای حل بحران‌های ناشی از نوگرایی سر برآورده است.

«پیترز» (۱۹۸۹)، بر این باور است که: مفهوم علمی و اجتماعی فرانوغرایی در دهه ۱۹۶۵، با پرسش و تردید درمورد مرجعیت عقل و وضع هرگونه نظریه جامع و مطلق پا به عرصه گذاشت و با دو مورد در ارتباط بود:

۱. تغییر ساختار اقتصادی

۲. مبارزه با اصول بنیادی نظریه‌پردازان نوگرا (Peters, 1989).

تغییر ساختار اقتصادی (صنعت‌زدایی اقتصادی)

از سال ۱۹۶۰ تا سال ۱۹۸۵ تعداد مشاغل صنعتی رو به کاهش نهاد و شمار مشاغل خدماتی افزایش یافت. علاوه بر آن، ماهیت کارها نیز تغییر کرد عبارت‌هایی مانند فراصنعتی، جامعه دانش و عصر فناوری در راستای توصیف این تغییرات استفاده شده‌اند. (Peters, 1989)

روش‌های مدیریتی، روی مفاهیمی، مانند آرمان و دیدگاه مشترک، تصمیم‌گیری مشارکتی، مدیریت مبتنی بر مکان و چرخه‌های کیفیت تأکید می‌کند که تمام آن‌ها بر مبنای تشخیص اهمیت مشارکت ادراکی و فکری کارمند در فرایند کار است. نیاز آموزشی که به‌وسیله جامعه تجاری و دانشی بیان می‌شود، برای تمام نیروی کار لازم است تا مهارت‌های شناختی نظم بالاتر را فراگیرند (Levin, 1990).

مبارزه با اصول نظریه‌پردازان نوگرا و نقد آن‌ها: نوگرایی به‌عنوان یک پدیده فرهنگی در آمریکا مربوط به اواخر سده نوزدهم میلادی است. عناصر زیربنایی و ساختاری نوگرایی، شامل: تسلط بر طبیعت، پیشرفت و تغییر، عقلانیت، کارایی و روابط غیرشخصی است. شکل اصیل سازمان نوگرا، بوروکراسی است. نوگرایان بر این باورند که تسلط بر طبیعت و جامعه از راه توسعه فناوری و مدیریت عقلانی به‌دست می‌آید و اصولی، مانند برابری، عقلانیت، غیرشخصی بودن و خردگرایی جزءنگر را معرفی می‌کنند.

نتیجه توسعه نوگرایی اعتقاد به قدرت علم تجربی _ منطقی در راستای کنترل جهان اجتماعی و طبیعی بود. نوگرا به واقعیت عینی که به‌وسیله استدلال و تعقل تعریف شده، باور دارد و آموزش مدیریت را هم در راستای به‌کاربردن عقلانیت فنی در سازمان‌ها به‌کار می‌برد؛ اما

فرانوگرایی نسبی گراست و از کثرت واقعیات ذهنی که به وسیله تجربه تعریف شده است تجلیل می کند و در برابر از بین رفتن اقتدار مطلق شادمان می شود. تفاوت مهم بین نوگرایی و فرانوگرایی در تغییر فراروایت است. در حقیقت، فرانوگرا، فرضیه مرگ فراروایت را مطرح می سازد. در روایت نوگرا، مدیریت علمی و روابط انسانی هدف های مدیر را تشکیل می دادند. فرد، یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود.

مشاغل باید رسمی سازی، استانداردسازی، متمرکزسازی و تخصصی می شد. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف کننده و کارکنان، تأکید دارد؛ یک شبکه پاسخ گو، موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می کند (Boje & Dennehy, 2000).

در ایدئولوژی نوگرا، به یک فرد استدلال کننده یک موقعیت و پست داده می شد و به ساختار استدلال، بیشتر از خود فرد اهمیت می دادند. انتقاد از تسلط گرایی و خردگرایی فنی (عقل ابزاری)، مقاومت و مخالفت با معنای مرسوم و تلاش در راستای ایجاد ساختارهای گفتمانی، از ویژگی های مهم فرانوگرایی است.

فرانوگرایی یک حرکت و جنبش تاریخی است، همان گونه که مدیریت علمی و روابط انسانی جنبش های تاریخی هستند. جنبش فرانوگرا این موارد را شناسایی و مطرح کرد:

۱. نقش آزاد شده زنان و اقلیت ها در محل کار
۲. نیاز به مهارت آموزی مجدد همه کارکنان
۳. نیازهای اساسی آموزش و پرورش
۴. تأکید هم بر فرد، هم بر گروه و هم بر جامعه (Boje & Dennehy, 2000).

مضمون اصلی فرانوگرایی در مفاهیمی، همچون: اختیار، توانایی شکار موقعیت، نسبیت گرایی، زمان شتابنده، درون گرایی، فردگرایی، فوریت، ارتباطات و تعامل نهفته است و به عنوان یک پدیده فرهنگی، آمیزه ای از سبک ها است که ابهام را تحمل می کند، بر تنوع تأکید دارد، نوآوری را ارج می دهد و بر ساختارزدایی از واقعیت اصرار دارد.

مدیریت فرانوگرا

پیش از انقلاب صنعتی، مردم از راه کارآموزی و شاگردی در پیشه ها و صنایع به آن اندازه ماهر می شدند که دیگر نیازی نداشتند که کسی به آنان چگونگی طرح ریزی، سازمان دهی و کنترل را آموزش دهد. آنان آن چه را که انجام می دادند دقیقاً آموخته بودند. از سویی دیگر، بسیاری نیز

به عنوان غلام و برده در خدمت و استثمار اربابان بودند. افراد چرخنده‌های ماشین بودند. پیش‌گامان پیش‌نوگرایی «آدام اسمیت»^۱، «ماکس وبر»^۲، «فردریک تیلور»^۳ و «التون مایو»^۴ بودند.

در پیش‌نوگرایی و حاکمیت تیلوریسم، مباحث بوروکراتیک در رأس قرار داشت و چنین فرض می‌شد که مدیریت علمی، مدیریت تعلیمی است. حتی با ظهور نهضت روابط انسانی این فرض تغییر چندانی نکرد و همچنان مدیران «مغز» بودند و کارکنان «دست». نظارت و کنترل، سلسله‌مراتبی ادامه داشت و باوجود اینکه مفاهیم تمرکززدایی و توانمندسازی مطرح می‌شد، اما همچنان سخن و تصمیم رهبر ارجح بود. درحالی‌که تلاطم، عدم اطمینان و هرج‌ومرج طلبی، نظم و ثبات را تهدید می‌کردند، کنترل روابط، پاسخی بود به این تهدیدها. مدیریت بر مبنای هدف، استراتژی‌های مدیریت و نظام‌های اطلاعات مدیریت نیز در رابطه با کنترل و یافتن روش‌هایی برای بازرسی و کنترل به کار گرفته می‌شدند. با ظهور بوروکراسی نیز انسان مدرن، به ماشینی بی‌روح و مشغول به کاری تکراری، خسته‌کننده و بسیار تخصصی تبدیل شد. این روند ادامه داشت تا اینکه پیشگامان جدید، سازمان‌ها را به صورت یک کل در نظر گرفتند که بخش‌هایش از هم جدا نیستند و مهارت‌ها بالا و چندبعدی، انعطاف‌پذیری بالا و شامل شبکه‌های خود-طرح ریز است. در این وضعیت، طرح اولیه فرانوگرایی عبارت بود از آزادی هر گروه زیر فشار و کنترل، به شکلی که از هرگونه اجبار، ترس و تهدید آزاد شود (Boje & Dennehy, 2000).

«پیتر دراگر» (۱۹۹۲)، با طرح پرسش‌هایی مانند: «آیا ما فراتر از عصر ماشین هستیم؟ فراتر از زمانی که افراد در کار هیچ مهارتی نداشتند؟ آیا کار کردن در تیم‌های خودگردان، در یک شبکه جهانی و مسطح و روابط باز، افراد را توانمندتر و خودکنترل‌تر می‌سازد و کمتر استثمار می‌کند؟ برای نخستین بار از مدیریت فرا نوگرا سخن به میان آورد. وی در ادامه می‌گوید: «در انقلاب فرانوگرا بخش‌های مختلف دریافته‌اند که واژه‌هایی شبیه: «مدیریت کیفیت جامع»، «نظام‌های فنی-اجتماعی»، «توانمندسازی و نظام‌های تولید منعطف»، «جانشین واژه‌های «کنترل و فرماندهی نوگرا» (و یا حتی «تحکم و اجبار پیش‌نوگرا» هستند. «بوج و دنهی» بر این باورند که: «پیش‌مدرن، مدیریت مهارت‌مدار، مدرن، مدیریت هرم‌مدار و

-
- 1 - Adam Smith
 - 2 - Maks Veber
 - 3 - Fredrik Taylor
 - 4 - Altan Mayo

فرانوگرا، مدیریت شبکه‌مدار است؛ اما فرانوگرا فقط یک نظام اداره و یک سازمان شبکه‌ای مسطح نیست، بلکه یک روش برای کشف و مورد چالش قرار دادن اشکال استثمار است» (Boje & Dennehy, 2000).

تفاوت مهم بین پیش‌نوگرا، نوگرا و فرانوگرا در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوگرا فرضیه مرگ فراروایت را مطرح کرده، آن‌ها با تعدادی از روایت‌های رقیب جایگزین می‌سازد. در روایت‌مدرن، مدیریت علمی و مدیریت روابط انسانی، هدف قرار گرفتند. فرد یک ابزار مکانیکی بود که به‌گونه علمی قابل کنترل بود. در نظریه «ویر» نیز مشاغل بزرگ، همانند حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی‌سازی، استانداردسازی، متمرکزسازی، عادی‌سازی و تخصصی می‌شد. در روایت فرانوگرا، فرد که قربانی نظامی از مقوله‌های علمی موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و هدف‌های سازمانی آزاد شود. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه‌ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف‌کننده و کارکنان تأکید دارد؛ یک شبکه پاسخ‌گو، موقتی و بخش‌بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می‌سازد. در این حالت، فرانوگرا با محیط‌گرایی مرتبط می‌شود. در نتیجه این محیط‌گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این با ارزش‌های نوگرایی مخالف بود.

مدیریت فرانوگرا، مؤلفه‌های مدیریت را به‌گونه‌ای دیگر مطرح و تعریف می‌کند. مؤلفه‌های: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل، در مدیریت فرانوگرا به‌ترتیب، به‌صورت: نوآوری و ابتکار، سازمان‌دهی فعال، ترغیب، هم‌آفرینی و خودکنترلی مطرح می‌شوند (میرسپاسی، ۱۳۹۶).

در ادامه! به ایجاز هریک از مفاهیم مطرح در مدیریت فرانوگرا را شرح می‌دهیم:

نوآوری: سازمان‌ها برای مؤثر بودن باید عدم قطعیت و هر احتمالی را در محیط اداره کنند. عدم قطعیت به این معنا که تصمیم‌گیران اطلاعات زیادی درمورد محیط ندارند و برای پیش‌بینی تغییرات دچار مشکل هستند، بنابراین برای ماندگاری خود باید به‌طور مستمر ایده‌های نو ارائه دهند. علاوه‌برآن، ارزش‌های افراد و سازمان‌ها همراه با واقعیات تغییر می‌کند و این تغییرات به‌نوبه خود تعدیل در برنامه‌ها و تجدیدنظر در هدف‌ها و راه‌های رسیدن نیل به هدف‌ها را ضروری می‌سازد. در نتیجه دیگر نمی‌توان از برنامه‌ریزی به مفهوم کلاسیک آن سخن گفت و مفاهیم نوآوری و اختراع و ابداع مطرح می‌شوند؛ بنابراین به علت اعتقاد فرانوگرایی، نسبی‌گرایی و عدم ثبات، در مدیریت فرانوگرا، نوآوری دربرابر برنامه‌ریزی مطرح می‌شود و کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان مورد تشویق و تقدیر قرار می‌گیرند.

رهبر فرانوگرا باید خود خلاق، مخترع و نوآور باشد و کارکنان را نیز به سمت خلاقیت و نوآوری هدایت کند (ایکاف، ۱۳۷۵).

سازمان‌دهی فعال: فرانوگرایی، به دلیل اهمیتی که برای تمرکززدایی قابل است، مفهوم سازمان‌دهی فعال را در تقابل با سازمان‌دهی مطرح می‌کند که عبارت است از: الگویی که بر مبنای اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط محیط، هدف‌ها و وظایف، اطلاعات و فناوری و موقعیت فنی و راهبردی سازمان انتخاب می‌شود و اتکای کمتری به ساخت‌های رسمی و روابط از پیش تعیین شده دارند. سازمان‌دهی پهن، غیرمتمرکز، با لایه‌ها و طبقات کم، منعطف و مسطح برای تیم‌های خودمختار مورد تأکید است. در این نوع سازمان‌دهی، نظام‌های تولید منعطف، مدیریت کیفیت جامع، تفویض اختیار و توانمندسازی به منظور جایگزینی سلسله‌مراتب کلی سازمان نوگرا، پیشنهاد شده‌اند. کارکنان به وسیله نمودارهای کنترل کیفیت آماری و فناوری اطلاعات، کارشان را سرعت می‌بخشند. سازمان‌های هرمی شکل از بین می‌روند و اصول طراحی سازمان‌های افقی، مسطح و فراسلسله مراتبی^۱ جایگزین آن‌ها می‌شوند.

(Boje & Dennehy, 1999)

ترغیب: ترغیب که در فرانوگرایی در تقابل با فرماندهی مطرح می‌شود، به این مسئله اشاره دارد که مدیریت هنر و توانایی پی‌گیری آرزوهای جدید و ایجاد تعهد به پی‌جویی آن‌ها است. در دوره جدید، کارکنان فرهیخته هستند و در نتیجه مشارکت و همکاری در گروه‌ها به یک آرمان مشترک دست می‌یابند و از این راه به هدف‌ها متعهد می‌شوند و برای رسیدن به آن‌ها تلاش می‌کنند (Keough & Tobin, 2000). بنابراین دیگر نیازی به فرماندهی مستقیم ندارند. مدیر سعی می‌کند از راه نفوذ و تأثیرگذاری به هدایت آنان بپردازد. از راه ترغیب، افراد توانمند می‌شوند. توانمندسازی کارکنان یعنی فراهم کردن زمینه برای شنیدن صدای آن‌ها و شریک شدن در معادله دانش-قدرت. در تفکر فرانوگرا هم‌صدایی، تصمیم‌گیری مشترک و هم‌فکری، نتیجه مشارکت در سازمان است. مدیر فرانوگرا از راه برقراری روابط غیررسمی و دوستانه و احترام همراه با اعتماد، رفتارها و واکنش‌هایی را از خود به نمایش می‌گذارد که کارکنان ترغیب می‌شوند، راهنمایی‌های او را می‌پذیرند و برای دستیابی به هدف‌ها تلاش می‌کنند (Jahnson, 1994).

هم‌آفرینی: در مدیریت فرانوگرا در تقابل با هماهنگی، هم‌آفرینی مطرح می‌شود. هنگامی که هماهنگی داوطلبانه، غیررسمی، بدون تشریفات سازمانی، توسط افراد و واحدهای

سازمانی ایجاد شود، هم‌آفرینی صورت می‌پذیرد. در این مورد کارمند باید هدف‌های خود و واحد خود را بشناسد، تصویر روشنی از آن چه نیاز دارد، در نظر داشته باشد و خود را با سازمان و هدف‌های آن وفق دهد. در هم‌آفرینی از سازوکارهای غیررسمی و هماهنگی گروه‌های کاری توسط خود آن گروه‌ها استفاده می‌شود. بدین منظور مدیریت فرانوگرا با ایجاد گروه‌های کاری مختلف، گفتمان را در بین افراد تسهیل می‌کند و این گفتمان به قصد ساختن و مبادله اطلاعات انجام می‌گیرد و راه را برای مشارکت بیشتر و بهبود فعالیت‌های سازمانی می‌گشاید (Keough & Tobin, 2000). گفتمان از آن‌روی مورد تأکید فرانوگراها است که وسیله‌ای برای تقویت و گسترش تعامل‌های اجتماعی به‌شمار می‌آید و ارمغان‌هایی مانند: ارتقای گرایش به همکاری و اقدام جمعی، افزایش تحمل و بردباری در برابر دیدگاه‌های مخالف، بالندگی اندیشه جمعی و رشد راه‌های نو برای حل مسائل را در پی خواهد داشت. درهم‌آفرینی، فرد به گونه ذهنی و عاطفی، در یک وضعیت گروهی، درگیر می‌شود و این درگیری وی را وادار می‌کند تا به هدف‌های گروه کمک کند و خود را در مسئولیت‌های آن گروه سهیم بداند و برای به انجام رساندن آن‌ها تفکر و تلاش کند (آهنچیان، ۱۳۸۲).

خودکنترلی: مفهوم کنترل و قدرت در فرانوگرایی از تعریف «وبر» که فقط به کنترل اجتماعی و کارایی فردی تأکید دارد، فاصله می‌گیرد و به‌صورت خودکنترلی مطرح می‌شود. کنترل از راه مصاحبت اعمال می‌شود و ساختار مصاحبت ممکن است باعث تشویق زیردستان در یک سازمان شود و در نتیجه کنترل، برابر است با درگیر شدن در یک گفت‌وگوی دانش‌محور. خودکنترلی از راه پذیرش مسئولیت فردی برای کارهای خود صورت می‌پذیرد. از آن‌جا که سازمان فرانوگرا، اساس رابطه و حضور را به ارزش‌ها و گرایش‌های مشترک می‌گذارد، انتظار می‌رود که به‌دلیل کشش‌های درونی کارکنان و جاذبه‌های بیرونی و موضوع‌های سازمانی، مشکلات انضباطی به کمترین میزان در آن پدیدار شود.

(Boje & Dennehy, 2000)

سازمان فرانوگرا

سازمان فرانوگرا، شبکه‌ای از تنوع، خودرهبری و تیم‌های خودکنترل با چندین مرکز است که رفتارهای سازمانی خود را به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کند. این سازمان خواهان تغییر است و از آن استقبال می‌کند و مشارکت و تعاون به‌معنای واقعی کلمه و با حضور کارکنان رده‌های مختلف سازمان محقق می‌شود. فرانوگرا توصیه می‌کند که سازمان‌ها ویژگی‌هایی همچون خودمختاری، استقلال داخلی، کار تیمی، رهبری مشارکتی و تنوع فرهنگی را توسعه دهند.

سلسله مراتب مسطح، مدیریت ماتریسی، یادگیری مشارکتی و مدیریت پروژه بعضی از رویکردهای معمول در این زمینه هستند. «تافلر» سازمان متناسب با عصر فرانوگرایی و فرصت‌های را سازمان «موج سوم» می‌نامد و سه ویژگی: «قابلیت انعطاف»، «خلاقیت» و «نوآوری» را برای آن برمی‌شمارد. درنهایت می‌توان گفت که تفکر سازمانی فرانوگرا، دیدگاه‌های مردم‌سالار و تکثرگرا را به‌عنوان روش‌هایی برای اداره موقعیت‌های غیرقابل کنترل تشویق می‌کند (قدمیاری، ۱۳۸۹).

هوش فرهنگی

در میان مهارت‌های موردنیاز قرن ۲۱، 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 به فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و بتوانند 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 آداب‌ورسوم متفاوت از آن‌چه به آن‌ها عادت کرده است و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است. هوش فرهنگی، منبع بالقوه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی است.

محیط‌های کاری در سراسر جهان بسیار متنوع شده‌اند و این امر به‌ویژه درباره کشورهای توسعه‌یافته بیشتر صدق می‌کند. در کنار تغییرات علوم و فناوری و انتقال دانش، فرایندهای طراحی، تولید و توزیع در قرن حاضر نهایت تنوع را پیدا کرده‌اند. مثلاً طراحی محصول ممکن است در آلمان، تأمین مالی از ژاپن، هدایت برنامه‌ها توسط ایالات متحده، کارهای دفتری در بلغارستان، کار تولیدی در چین و توزیع ممکن است در سرتاسر جهان صورت بگیرد. در نتیجه مدیران با محیط‌های داخلی و خارجی بسیار متنوعی در سازمان‌های خود روبه‌رو هستند. تنوع در این مقوله عبارت است از جذب افرادی با سوابق و زمینه‌های مختلف، دارای توقعات و انتظارات گوناگون و بهره‌گیری از توانایی‌ها و استعداد‌های آن‌ها برای افزایش سودآوری و قدرت رقابت شرکت. تنوع حیطه‌های مختلفی را در برمی‌گیرد: نژاد، قومیت، جنسیت، رنگ پوست، مذهب و فرهنگ. ویژگی‌های فرهنگ را براساس حروف تشکیل‌دهنده واژه انگلیسی فرهنگ یعنی (CULTURE) آن به‌صورت زیر تعریف کرده‌اند:

C: فرهنگ فراگیر است. هر شخص، سازمان، سرزمین و کشوری یک فرهنگ دارد.

U^۱: شناخت عقاید، ارزش‌ها و ادراکات فرهنگ دیگران برای موفقیت الزامی است.
L^۲: یادگیری میراث‌های فرهنگی گوناگون، الهام‌بخش و توانمند کننده است.
T^۳: کارهای تیمی در سطح جهانی بدون توجه به فرهنگ اعضا غیرممکن است.
U^۴: برنامه‌ریزی فرهنگی از طریق شناخت عقاید یکدیگر آسان‌تر می‌شود.
R^۵: تفاهم و سازگاری با شناخت فرهنگ خود و پذیرش نقاط نظر و سبک و روش دیگران شروع می‌شود.

E^۶: به‌منظور رشد و نوآوری، استفاده از تنوع فرهنگی لازم است (محمدزاده، ۱۳۹۵).
تنوع فرهنگی ازجمله مسائل عمده‌ای است که مدیران حاضر با آن مواجه هستند. متأسفانه بیشتر مدیران به تفاوت‌های فرهنگی به‌عنوان منبع و عامل مؤثر در ایجاد برتری رقابتی بها نمی‌دهند و با این توصیف که تفاوت فرهنگی مسئله مهمی نیست؛ ما همگی انسان هستیم و تنها عامل سوءتفاهم میان ما اختلاف زبان است؛ اگر بر تفاوت‌ها تمرکز کنیم از هدف دور می‌مانیم و ... از فکر کردن به تفاوت‌های فرهنگی و مهارت‌های موردنیاز برای اداره آن طفره می‌روند. درحالی‌که تنوع فرهنگی دارای مزایای بسیاری ازجمله موارد زیر است:
✓ از نظر بازاریابی: توانایی شرکت و افراد را در تأمین و پاسخ به اولویت‌های فرهنگی بازارهای محلی افزایش می‌دهد.
✓ از نظر کسب منابع: توانایی شرکت را در جذب نیروهایی با زمینه‌های فکری مختلف بالا می‌برد.
✓ از نظر هزینه‌ها: هزینه ناشی از ریزش مدیران غیربومی را کاهش می‌دهد.
✓ از نظر حل مسئله: با بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها، تصمیم‌گیری‌های بهتر و جامع‌تری گرفته می‌شود.
✓ از نظر خلاقیت: از طریق تنوع در دیدگاه‌ها و به‌دلیل تأکید کمتر بر ضرورت هماهنگی و یکسان‌سازی عقاید، خلاقیت تقویت می‌شود.
✓ از حیث انعطاف‌پذیری نظام‌ها: انعطاف‌پذیری و قدرت تحمل و پاسخ‌گویی سیستم به تقاضاهای متعدد پویایی محیط کنونی را افزایش می‌دهد.

-
- 1 - U: Understanding
 - 2 - L: Learning
 - 3 - T: Team Work
 - 4 - U: Understanding Beliefs
 - 5 - R: Reception
 - 6 - E: Explosion

به دلیل تنوع گسترده محیط‌های کاری، مدیریت مؤثر سازمان‌ها و منابع انسانی با چالش‌های فراوانی روبه‌رو شده است. سازمان‌ها با کوچک‌سازی و مهندسی مجدد به دنبال رقابت در بازار جهانی هستند ضمن اینکه انفجار اطلاعات و توسعه فناوری نیز برای آن‌ها چالش‌برانگیز شده است. در این میان بهبود روابط در عرصه تجاری، افزایش سهم بازار و مطرح‌شدن به‌عنوان یک مدیر موفق نیز جز دغدغه‌های مدیران امروز است. به‌راستی مدیران برای موفقیت در چنین محیطی به چه فاکتورهایی نیاز دارند؟ (کاوسی و بیگدلی، ۱۳۹۵).

مفهوم هوش فرهنگی

به‌راستی چه مدیرانی موفق هستند؟ چرا برخی مدیران به‌رغم برخورداری از ضریب هوشی بالا، در کار خود شکست‌های فاحشی را تجربه می‌کنند؟ چگونه است که برخی مدیران در محیط‌های بیگانه خوب عمل می‌کنند و برخی دیگر می‌لغزند؟ آیا به‌جز ضریب هوشی عوامل دیگری در موفقیت افراد و سازمان‌ها تأثیر دارد؟

«گلمن»^۱ درمورد تأثیر ضریب هوشی معتقد است که بهره هوشی تعیین‌کننده پیشرفت‌های علمی و موفقیت‌های حرفه‌ای است ولی سهم آن در موفقیت تنها حدود ۲۰ درصد است. تلاش برای شناسایی سایر عوامل مؤثر بر موفقیت حرفه‌ای موجب ورود واژه‌های هوش عاطفی و هوش فرهنگی به ادبیات مدیریت شد؛ هرچند هنوز کسی به‌طور دقیق نمی‌تواند بگوید سهم هوش هیجانی و فرهنگی در پیشرفت افراد چقدر است.

مفهوم هوش هیجانی دربرگیرنده مجموعه گسترده‌ای از مهارت‌ها و استعداد‌های فردی است که معمولاً به مهارت‌های درون فردی و بین فردی اشاره دارد و به‌طور کلی توانایی درک و فهم چگونگی بروز یا کنترل عواطف و احساسات است. هوش هیجانی عاملی است که موجب می‌شود تا خلاقانه فکر کنیم و عواطف و احساسات خود را برای حل مسائل به‌کارگیریم. براین‌اساس شخصی که دارای هوش هیجانی بالاست در چهار زمینه شناسایی، به‌کارگیری، درک و کنترل احساسات استعداد و مهارت دارد.

هوش فرهنگی، توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراث‌های فرهنگی، آداب‌ورسوم و ارزش‌های گوناگون و رفتار مؤثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت است. «ارلی و آنگ»^۲ (۲۰۰۴)، هوش فرهنگی را به‌عنوان قابلیت فرد برای سازگاری مؤثر با قالب‌های نوین فرهنگی تعریف می‌کنند و ساختار هوش فرهنگی را

1 - Goleman

2 - Earley & Ang

به انواع دیگر هوش از جمله هوش هیجانی و اجتماعی مربوط می‌دانند. هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های 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 دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد.

در محیط‌های کاری متنوع قرن حاضر، لازم است استرس‌های ناشی از شوک فرهنگی و اختلافات و پیامدهای ناشی از تعارضات فرهنگی به نحو مطلوب اداره شود. برای این منظور به سازگاری و تعدیل مؤثر فرهنگ‌ها نیاز است. مطرح‌شدن هوش فرهنگی به عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت اقتصاد جهانی به دلیل پاسخ‌گویی به سؤالات زیر بوده است:

- ✓ چگونه مدیران می‌توانند توانایی‌های خود را در تطبیق مؤثر با فرهنگ‌های مختلف بهبود بخشند؟
- ✓ چرا برخی افراد دارای توان 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؟

در حال در دنیایی که عبور از مرزها کاری عادی و ساده شده است، داشتن هوش فرهنگی یک نیاز حیاتی برای همه مدیران و کارکنان است. مدیران موفق رمز برخورد با فرهنگ‌های گوناگون ملی، فراملی و سازمانی را به خوبی می‌آموزند و از آموزه‌های خود نهایت استفاده را می‌برند (عیدی و ناطقی، ۱۳۹۵).

عناصر هوش فرهنگی

هوش هیجانی به عنوان توانایی فرد برای تطبیق با فرهنگ‌های جدید تعریف می‌شود. محققان معتقدند هوش فرهنگی در راستای هوش عاطفی و اجتماعی است. هوش هیجانی فرض می‌کند که افراد با فرهنگ خود آشنا هستند، بنابراین برای تعامل با دیگران از روش‌های فرهنگی خود استفاده می‌کنند. هوش فرهنگی جایی خودش را نشان می‌دهد که هوش هیجانی ناتوان است یعنی در جایی که با افرادی در محیط‌های ناآشنا سروکار داریم. هوش فرهنگی سه 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 را که دیگران برای انجام کار استفاده می‌کنند را نیز دربرمی‌گیرد. 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 سؤالی درباره عوامل برانگیزاننده افراد در فرهنگ‌های گوناگون باشد. یادگیری مفاهیم فرهنگ دیگران به درک و شناخت رفتارهای آنان کمک می‌کند.

✓ عنصر روانی و انگیزشی (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 همدیگر متفاوت هستند. به عنوان مثال شیوه دست دادن و نشستن در ملاقات‌های کاری از کشوری به کشور دیگر تفاوت دارد. نادیده گرفتن این تفاوت‌ها به مخدوش شدن ارتباطات منجر می‌شود. گاهی اوقات تعامل افرادی 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 فرهنگی را پوشش می‌دهد.

✓ عنصر فیزیکی و رفتاری (جسم) هوش فرهنگی به توانایی فرد برای انجام واکنش 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 و مناسب ارزش خود را از دست می‌دهند به همین دلیل، هوش فرهنگی باید دربرگیرنده توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای نشان دادن واکنش مناسب با آن فرهنگ باشد (باستانی و همکاران، ۱۳۹۶).

استفاده از هوش فرهنگی

امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را یک مزیت رقابتی و قابلیت استراتژیک می‌دانند. در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم موردنیاز رهبران و مدیران تلقی می‌شود. سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند از تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی در راستای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند. هوش فرهنگی به منزله چسبی است که می‌تواند در محیط متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند. افراد دارای هوش فرهنگی بالا، قادرند اثر قابل توجهی بر استراتژی‌های بازاریابی و توسعه محصول برای گروه‌های مشتریان در کشورهای مختلف داشته باشند. این افراد جز داری‌های ارزشمند سازمان هستند و به‌خصوص در زمان بحران ارزش خود را بیشتر نمایان می‌سازند. خوشبختانه برخلاف سایر جنبه‌های شخصیت انسانی، هوش فرهنگی کسانی که روانی سالم دارند و از نظر حرفه‌ای و شغلی توانمند هستند، قابل پرورش و توسعه است. موارد زیر در توسعه مهارت‌های هوش فرهنگی مؤثر است:

- با به‌کارگیری دیدگاه مثبت نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، ابعاد فرهنگی سازمان و کارکنان خود را بشناسید.
- با استفاده از روش‌های مختلف نظیر مشاهده، پرسش و تفسیر نسبت به تحلیل سطوح مختلف فرهنگی افراد سازمان اقدام کنید.
- تنوع فرهنگی را بپذیرید و در خود آمادگی رویارویی با فرهنگ‌های مختلف را ایجاد کنید.
- با توجه به میزان آشنایی با هر فرهنگ، از استراتژی‌های خاص آن برای تعامل استفاده کنید.

- با نگرانی‌هایی مانند ترس از دست دادن هویت و خودمختاری فردی، درمورد خود و کارکنان تان مقابله کنید. افراد سازمان باید احساس کنند که برای آن‌ها و فرهنگشان ارزش قائلید.
- درمورد توانمندی‌های هوش فرهنگی هر کجا احساس ضعف می‌کنید آموزش ببینید.
- چنانچه انگیزه کافی در کسب و توسعه مهارت‌های هوش فرهنگی ندارید، در خود این انگیزه را پرورش دهید.
- از افراد پیرامون خود که تجارب موفق در محیط‌های کاری متنوع دارند کمک بگیرید.
- فراموش نکنید هوش فرهنگی لازمه‌ی بقا در محیط رقابتی است. از این عنصر کلیدی غافل نشوید (عزیزپورمغوان، ۱۳۹۵).

مدیریت فرایندمحور

یکی از ویژگی‌های دنیای کسب‌وکار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پرقاب‌ت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخ‌گویی سریع به آن‌ها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندان‌ی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمان‌ها به‌مرورزمان و در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب‌وکار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمان‌های وظیفه‌مدار به‌سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود رویکرد فرایندی است. فرایند عبارت است از یک مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به‌هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌شوند. فرایند را می‌توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می‌افزاید؛ بنابراین، فرایندهای کسب‌وکار عبارت‌اند از: فعالیت‌های اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه‌ای نیستند و منابع انسانی، مهارت‌های مدیریتی و فناوری را به‌منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان و به‌خصوص مشتریان به هم مرتبط می‌کنند. فرایندهای کسب‌وکار با فرایندهای کاری فرق دارند. فرایندهای کاری فعالیت‌هایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و درواقع در مرزهای وظیفه‌ای محدود شده‌اند (کنت اچ و مایکل، ترجمه فرتوک زاده، ۱۳۹۲).

«مدیریت فرایندمحور»^۱ عبارت است از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. نظام مدیریت فرایندمحور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند. این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع و با تأمین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به‌موقع دریافت کرده است به پایان می‌رسد. درواقع فرایند نشان می‌دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه‌ای داخلی سازمان انجام می‌شود. مدیریت فرایندمحور، روابط تأمین‌کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می‌دهد. در نظام مدیریت فرایندمحور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمان‌های فرایندمحور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می‌دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت مشتری دارند؛ چراکه احساس می‌کنند کاری را به پایان رسانده‌اند که در سازمان‌هایی که زیرساخت‌های فرایندی لازم را ندارند عامل وحدت‌بخش بوده است (مایکل، ترجمه رضایی نژاد، ۱۳۸۵).

عوامل موفقیت

- عوامل حیاتی موفقیت برای گذار از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرایندمحور عبارت‌اند از:
۱. تغییر فضای ذهنی: یکی از مشکلات فراگیر در سازمان‌ها بخشی‌نگری است. به این معنا که مدیران و کارکنان هر بخش به‌جای توجه به منافع کل سازمان، تنها منافع واحد خود را در نظر می‌گیرند. مثلاً بخش تولید برای پایین آوردن هزینه تولید هر واحد اقدام به تولید حداکثر می‌کند، بدون در نظر گرفتن این مسئله که این اقدام ممکن است موجب انباشت موجودی کالا شود و سازمان در فروش آن مشکل پیدا کند. سازمان باید این طرز فکر را ترویج کند که تمامی مدیران و کارکنان اثر کار و تصمیم خود را بر کل سازمان در نظر بگیرند.
 ۲. طراحی نقشه فرایند: فهم فرایند از طریق طراحی نقشه فرایند تسهیل می‌شود. طراحی دقیق نقشه فرایند، فرایندها را به فعالیت‌های قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌کند و براساس آن‌ها مسئولیت‌ها تعیین و عملکرد طبق آن‌ها سنجیده می‌شود.
 ۳. اندازه‌گیری فرایند: اندازه‌گیری فرایند، زبانی مشترک ایجاد می‌کند که سازمان را قادر می‌سازد اهداف استراتژیک را به کارهایی مؤثر در سطح عملیاتی ترجمه کند.

به بیان دیگر، اهداف و استراتژی‌ها را به سنجه‌هایی^۱ ملموس تنزل می‌دهد که طبق آن‌ها افراد و تیم‌ها می‌توانند عملکردشان را ارزیابی کنند.

۴. به کارگیری روش‌های مدیریت فرایند محور: مهم‌ترین این روش‌ها عبارتند از: الف) تخصیص مجدد حق تصمیم‌گیری. اجرای نظام مدیریت فرایند محور، مستلزم گذار از ساختار سلسله مراتبی فرمان‌دهی و کنترل گذشته به رویکرد غیرمتمرکز تقویت کارکنان است. در این رویکرد، اختیارات کارکنان بیشتر و کنترل بر آنان کمتر می‌شود. ب) ساختار سازمانی متناسب. سازمان‌ها باید نوعی ساختار ایجاد کنند که در عین اینکه مدیریت فرایندی را تسهیل می‌کند مزایای تخصص‌های وظیفه‌ای را نیز حفظ کند. تشکیل تیم‌های میان‌وظیفه‌ای با دادن حق تصمیم‌گیری کافی به آنان یکی از بهترین راه‌های جمع بین این دو رویکرد است.

ج) نظام اندازه‌گیری عملکرد. هر سازمان باید یک نظام اندازه‌گیری عملکرد طراحی کند که کارکنان را برای فعالیت در راستای نیل به اهداف سازمان برانگیزاند. برای ارزیابی کارکنان در شغل‌های فعلی‌شان رویکردی نظام‌مند به اندازه‌گیری عملکرد مورد نیاز است. هدف نظام اندازه‌گیری عملکرد ایجاد ارتباط بین مشارکت هریک از کارکنان و موفقیت کلی سازمان است.

درواقع این نظام باید بتواند سهم هریک از کارکنان را در موفقیت سازمان محاسبه کند (جیمز و دانیل، ترجمه رادنژاد، ۱۳۹۴).

نگاه نظام‌مند به فرایندهای کسب‌وکار

زمانی که چشم‌انداز سازمانی تعیین شد و همه سازمان از آن آگاه شدند گام بعدی برای اعمال تفکر فرایند محوری، ایجاد درک نظام‌مند از کل سازمان است. نظام سازمانی، تشکیل شده است از فرایندهای کسب‌وکار که بر یک یا چند وظیفه احاطه دارند و در مجموع ایده‌ها و منابع را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کنند و برای اینکه نظام کارا تر عمل کند بازخور ارایه می‌دهند.

برای بهینه شدن عملکرد کل نظام، دیدگاهی جامع‌نگر^۲ نسبت به وابستگی‌های متقابل میان اجزای نظام مورد نیاز است. به عنوان مثال، فرایند برنامه‌ریزی باید با مشتریان، بازارها و سطح تقاضا تلفیق شود.

1 - Metrics

2 - Holistic

ایجاد ارزش

فرایندها وسیله تبدیل منابع به کالاها و خدمات برای برآورده کردن نیاز مشتریان هستند. فرایندها شامل دو گروه هستند: فرایندهایی که کالاها و خدمات را به مشتریان می‌رسانند (فرایندهای صفی) و فرایندهای پشتیبانی مدیریت که پشتیبانی لازم را از فرایندهای زنجیره تأمین فراهم و جهت‌گیری آنان را مشخص می‌کنند (فرایندهای ستادی). منابع باید به گونه‌ای مورد استفاده قرار گیرند که برای مشتریان نهایی ارزشی را به‌ارمغان بیاورند.

نقش‌های مالکیت فرایند

مالکیت فرایند یک کار واحد نیست بلکه از سه نقش مجزا تشکیل شده است: هماهنگ‌کننده فرایند، مدیر فرایند و مدیرعامل فرایند. در عین حال باید توجه داشت که به علت تأکید بر نتایج در مدیریت فرایندمحور، مهم‌ترین افراد در رابطه با فرایندها مالکان فرایند نیستند بلکه مجریان فرایند- افرادی که عملاً فعالیت‌های تشکیل‌دهنده فرایند را انجام می‌دهند. مهم‌ترین هستند. این‌ها افرادی هستند که در فرایند، ایجاد ارزش می‌کنند. مدیرعامل فرایند بالاترین مقام را در بین مالکان فرایند دارد. مهم‌ترین مسئولیت مدیرعامل فرایند دفاع از فرایند در سازمان است.

تیم فرایند

مدیریت فرایندمحور متکی بر تیم‌های میان - وظیفه‌ای است. یک تیم میان - وظیفه‌ای متشکل است از افرادی از بخش‌های وظیفه‌ای و سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمان. مدیریت فرایندی نیاز به مدیریت روابط و وابستگی‌های متقابل در سراسر سازمان دارد. یکی از نخستین کارهایی که تیم‌های میان - وظیفه‌ای مؤثر پس از تشکیل، انجام می‌دهند تدوین یک کد رفتاری برای تیم است. این قوانین می‌تواند درباره مواردی چون حضور در جلسات، توافق‌نامه تیم، رفتار تیم، متدولوژی (چگونه تیم وظایفش را انجام می‌دهد)، پاسخ‌گویی، اخلاقیات، تعارض و رویه‌های تصمیم‌گیری باشد.

نقش مهندسی مجدد

مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند عبارت است از طراحی دوباره فرایندهای کسب‌وکار به گونه‌ای انقلابی برای دستیابی به بهبود چشمگیر. واژه کلیدی در تعریف یادشده، فرایند یعنی مجموعه گام‌ها و فعالیت‌هایی است که ارزشی مشتری‌پسند را می‌آفرینند. سازمان‌ها در گذار از وظیفه محوری به فرایندگرایی به طراحی مجدد فرایندهای کسب‌وکار خود از دیدگاه مشتریان می‌پردازند. مهندسی مجدد نوعی ابتکار عمل است که مسئولان تمام واحدها و دواير سازمانی

گردهم می‌آیند و به‌صورت هم‌زمان در ساختار، فرهنگ و فناوری اطلاعات تغییرات اساسی می‌دهند تا در زمینه‌هایی چون ارائه خدمت به مشتری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به امور اصلاحات لازم را داده و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد.

ساختار سازمانی: از آنجایی که در مهندسی مجدد کارهایی که دارای مرزهای مشترک است مورد بررسی قرار می‌گیرد بنابراین، همیشه این اقدام با نوعی تغییر و تحول در ساختار افقی سازمان همراه است. این تغییر و تحول غالباً در راستای کاهش سطوح مدیریت است.

فرهنگ: چون ساختار سازمانی افقی‌تر و اختیارات بیشتری به مدیران رده پایین‌تر داده می‌شود فرهنگ سازمانی تغییر می‌کند. به کارکنان و مدیران رده پایین‌تر سازمان اختیاراتی داده می‌شود تا تصمیماتی بگیرند و مسئولیت بهبود عملکردها را عهده‌دار شوند. اعتماد متقابل و مصالحه یا گذشت از اشتباهات به‌صورت ارزش‌های اصلی فرهنگی درمی‌آید.

نظام‌های اطلاعاتی: در شرکت‌هایی که به‌شیوه سنتی سازمان یافته‌اند نظام اطلاعاتی بین دوایر وظیفه‌ای ارتباط برقرار می‌کند ولی درحالی که جریان کار به‌سوی فرایندگرایی پیش می‌رود و تغییراتی در این زمینه رخ می‌دهد، نظام اطلاعاتی باید از مرزهای درون و بیرون سازمان بگذرد (ریچارد، ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۳۹۲).

سازمان‌هایی که مهندسی مجدد فرایندها را تجربه کرده‌اند، دریافته‌اند مهندسی مجدد به تنهایی نمی‌تواند موفقیت سازمان را در گذار کامل به فرایندگرایی تضمین کند. مکمل مهندسی مجدد برای نیل به این هدف بهبود مداوم فرایندهاست. بهبود پیوسته فرایند برخلاف مهندسی مجدد که انقلابی، شدید و از بالا به پایین است و به تغییرات چشمگیر می‌انجامد، دارای ماهیتی تکاملی، مداوم و از پایین به بالا است و منجر به بهبودهای رشد یابنده منجر می‌شود. گفتمانی است برخی مدیران نسبت به رویکرد مهندسی مجدد انتقاداتی وارد کرده و آن را برای کارآمد ساختن سازمان‌ها مفید نمی‌دانند (مایکل، ترجمه رضایی نژاد، ۱۳۸۵).

پاسخ‌گویی؛ ابزارها و استانداردها

اگر از مدیریت کلاسیک به سمت مدیریت روابط انسانی حرکت کنیم، اهمیت نیروی انسانی جلوه‌گر شده و در صورت ادامه این حرکت، به‌طوری که به ترتیب به سمت مدیریت دولتی نوین نزدیک شویم، چیزی که بیشتر از همه اهمیت آن نمایانگر می‌شود، عوامل محیطی و استراتژیک است و مهم‌ترین عوامل محیطی در بخش دولتی و خدماتی که علت وجودی

سازمان‌ها را نیز تشکیل می‌دهد، همان مردم و ارباب‌رجوع است. در اصل، این همان مردم و صاحبان اصلی هستند که انجام کارهای خود را به سازمان‌های دولتی و دولت تفویض کرده‌اند. به عبارت دیگر، همان‌طور که «آون هیوز»^۱ در کتاب «مدیریت دولتی نوین» اشاره دارد که رابطه دولت و شهروندان نظام پاسخ‌گویی را شکل می‌دهد که به موجب آن سازمان‌های دولتی وظایف مربوط را انجام می‌دهند و شهروندان اجازه می‌دهند که وظایف انجام شوند ولی مشروط بر اینکه وکیل از حد خود تجاوز نکند و پاسخ‌گو باشد (آون، ترجمه الوانی، شورینی، معمارزاده، ۱۳۹۱).

پاسخ‌گویی مفهوم پیچیده‌ای دارد، دستیابی به نظام پاسخ‌گویی مناسب از اهداف کلی اکثر اصلاحات بخش دولتی است. هر صاحب‌نظری به فراخور برداشت، تجربه و تحلیل خود، جنبه‌های مشخص از آن را مورد تحلیل قرار می‌دهد. اصطلاح پاسخ‌گویی اشاره بر مسئولیت‌ها، نتایج و پیامدهای خاص آن را دارد. «کات و ماری»^۲ (۲۰۰۲)، پاسخ‌گویی را اساس اندازه‌گیری عملکرد، ارزیابی و گزارش دهی می‌داند و اعتقاد دارد که پاسخ‌گویی باید به عنوان ملاکی برای اندازه‌گیری عملکرد، گزارش‌دهی و ارزیابی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی مورد استفاده قرار گیرد. «متوسلی»^۳ (۱۳۷۳)، پاسخ‌گویی را عکس‌العمل به موقع نشان دادن نسبت به تغییرات در منافع و ارجحیت‌ها طی زمان، ضرورت تغییر در اهداف و به طور کلی بحث «هدف متحرک»^۴ را پیش می‌آورد. پاسخ‌گویی یکی از راه‌های ایجاد اعتماد عمومی است (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰). پاسخ‌گویی نیروی پیش برنده‌ای است که بر بازیگران کلیدی فشار وارد می‌آورد تا در قبال عملکرد خود، مسئول باشند و از عملکرد خوب خدمات عمومی اطمینان حاصل کند (مارک و دیوید، ترجمه منوریان، ۱۳۸۴)؛ و در نهایت «مصطفایی»^۵ (۱۳۷۲)، نیز از پاسخ‌گویی به عنوان یکی از عوامل مردمی کردن نظام اداری یاد می‌کند.

انتخاب ابزار برای پاسخ‌گویی

ابزارهای مختلفی برای پاسخ‌گو ساختن کارکنان بخش عمومی وجود دارد. به کارگیری هم‌زمان ابزارهای مختلف از سوی کشورها، به عنوان مفهومی چندبعدی در راستای نیل به نظام پاسخ‌گویی مناسب، هم محتمل و هم مطلوب است. در این حالت، مجموعه‌ای از مؤسسات، مانند انجمن‌های محلی، کمیته‌های حسابرسی عمومی، حکم، حسابرس عمومی یا رسانه‌ها

1 - Aun Hiuz
2 - Cut & Marie
3 - Moving Target

می‌توانند به عنوان ابزار، یا به کارگیرنده ابزار، مورد استفاده قرار گیرند. ولی وجود یک ابزار مشخص الزاماً به معنای به کارگیری مؤثر آن نیست (مارک و دیوید، ترجمه منوریان، ۱۳۸۴).

ویژگی‌های یک گزارش پاسخ‌گویی

۱. **نوع اطلاعات:** اولین استاندارد درمورد پاسخ‌گویی شامل نوع اطلاعاتی است که

یک گزارش پاسخ‌گویی باید داشته باشد. نظر کلی و توافق شده در این زمینه، این است که اطلاعات برای پاسخ‌گویی در بخش خصوصی، یک حالت فرایعدی نسبت به سازمان‌های غیرخصوصی دارد و از روش‌های به‌روزتری در این زمینه استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، اطلاعات همان چیزی است که مورد نیاز است (Cutt & Murry, 2002).

۲. **عملکرد اطلاعات:** عملکرد اطلاعات در گزارش‌دهی، قسمتی از یک تصویر

است، مفاهیم واقعی و پذیرفته‌شده‌ای برای یک گزارش مالی به عنوان قسمتی از یک گزارش پاسخ‌گویی وجود دارد، اما نمی‌تواند همین مفاهیم در بخش غیرمالی کاربرد داشته باشد.

۳. **کیفیت اطلاعات:** سومین ویژگی یک گزارش مربوط به پاسخ‌گویی، کیفیت

اطلاعات مورد نیاز در بخش خصوصی یا دولتی است.

«کات و ماری» (۲۰۰۲)، عوامل قابل سنجش در پاسخ‌گویی را به چهار دسته تقسیم

می‌کند:

۱- سطح فردی؛ ۲- برنامه‌ها، واحد سازمانی / نقش؛ ۳- سطح سازمان؛ ۴- نظام

اجتماعی بزرگ.

در ارزیابی افراد، عملکرد شخصی افراد در مشاغل مطرح است و ارزشیابی معمولاً با تعیین شرح شغل، اهداف و عملکرد افراد قابل اندازه‌گیری است. سطح دوم ارزشیابی بر روی عناصر سازمان از قبیل برنامه یا بخش منابع انسانی و ... تأکید دارد؛ و تأثیر هریک از قسمت‌ها بر روی رسیدن به اهداف را ارزشیابی می‌کند. سطح سوم به اهداف کلی سازمان یا مأموریت اشاره دارد و آن را در راستای رسیدن به اهداف بخش‌های سازمانی فرض می‌کند و در نهایت نظام اجتماعی از سازمان‌های مختلفی تشکیل شده‌اند که دارای بخش‌های مختلفی هستند (Gobbels & Jonker, 2003).

مدیریت بر پایه ارزش

درحالی که جهان وارد هزاره جدید شده، همه چیز در معرض تغییر قرار گرفته است. نظرات دیرینه‌ای که اساس مدیریت موجود را تشکیل می‌دهند اکنون مورد سؤال قرار گرفته‌اند. درحال حاضر موضوع‌هایی مانند نحوه مشارکت افراد در امور و شیوه کسب درآمد موردبررسی قرار می‌گیرد. به دلیل گسترش روزافزون فناوری، ارتباطات جهانی و شبکه‌های اطلاعاتی بر تحرک سرمایه و نیروی کار افزوده شده است و نهادهایی چون شرکت‌های سهامی ناچارند دوره سازمان‌دهی جدید را تجربه کنند.

سهامداران به واسطه بحران‌های اقتصادی نگران سود خود هستند. کارمندان شرکت‌ها مایوسانه به آینده شغلی خود می‌نگرند. مدیرانکه همواره به دنبال سوددهی شرکت‌ها و سازمان‌ها هستند اکنون از سبک تئوری‌های X به حالت مشارکتی تئوری Y و روش‌های اختیاری تئوری Z تغییر موضع می‌دهند.

«مدیریت مبتنی بر ارزش»^۱ سعی می‌کند که پاسخی درخور به وضعیت‌های پرتلاطم فعلی دهد و مفاهیم مدیریت را از دیدگاه‌های خاصی بررسی کند (شیمون ال و سالوادور، ترجمه وحیدی مطلق و ملکی فر، ۱۳۸۴).

شرکت‌های سهامی به مثابه یک ائتلاف ناپایدار

شرکت سهامی وظایف متعددی را به عهده دارد؛ اما سه وظیفه اصلی آن عبارت‌اند از:

۱. سازمان‌دهی و به حداکثر رساندن کارایی نیروی کار و سرمایه برای تولید و توزیع کالا و خدمات؛
۲. به حداکثر رساندن سود سهامداران؛
۳. محافظت از دارایی شخصی مالکان از خطرات تجاری (برخلاف شرکت‌های تضامنی).

بالین حال، وقتی به شرکت‌های سهامی و یا سایر مؤسسات بازرگانی نگاه می‌کنیم عموماً متوجه عدم هماهنگی میان منافع گروه‌های مختلف می‌شویم. کارفرمایان و مدیران به دنبال سود بالاتر، هزینه پایین‌تر و کارایی بیشتر هستند. درحالی که کارکنان به دنبال دستمزدهای بالاتر و امنیت شغلی بیشتر هستند. مشتریان خواهان کالا و خدماتی با کیفیت بالاتر و قیمت پایین‌ترند. البته دولت‌ها نیز خواستار یک اقتصاد پایدار و اخذ مالیاتی بالاترند. باوجود بحران‌های اقتصادی که بقای سازمان‌های کوچک و بزرگ را تهدید می‌کند، تنها می‌توانیم

بپرسیم که تا چه مدت این ائتلاف ناپایدار دوام می‌آورد. پرسش مهمی که برای هر واحد تجاری مطرح است که آیا اصول یکنواخت و ثابتی وجود دارد که بتواند این اختلاف‌سلیقه‌ها را برطرف کرده تا شرکت بتواند منافع همه اعضای ائتلاف را تأمین کند؟ (فراهانی، ۲۰۰۶).

باورهای غلط

۱. اکثر مردم تصور می‌کنند که تنها راه مشروع و قانونی برای افزایش استاندارد زندگی آن‌ها، افزایش دستمزد یا حقوق‌های بالاتر است. این افزایش دستمزد تا حدی ادامه می‌یابد که از توانایی مالی شرکت خارج می‌شود و درنهایت بین مدیریت و نیروی کار اختلاف ایجاد شده و خود را در مقابل یکدیگر می‌بینند. در این حال، شرکت‌های تجاری ورشکسته شده و کارگران و کارمندان بیکار می‌گردند. پس اگر این‌گونه نظام تعیین دستمزد، شرکت‌ها و کارکنان آن‌ها را نابود می‌کند پس راه‌حل چیست؟ اگر از درون شرکت‌ها و سازمان‌ها شروع کنیم چگونه می‌توانیم یک نظام موفق را پیاده کنیم؟ اگر بخواهیم سازمان‌ها و شرکت‌ها را مجدداً سازمان‌دهی کنیم، نظام مدیریتی آن چگونه خواهد بود؟

۲. بسیاری از مردم به اشتباه فکر می‌کنند که یک فرایند خوب بر یک ساختار صحیح ارجحیت دارد و بالعکس. ساختار به چارچوبی از قدرت‌ها اشاره می‌کند که حقوق، مسئولیت‌ها و وظایف شخص را مشخص می‌سازد. ساختارهای یک سازمان تجاری شامل ارزش‌های اصلی و مکتوب و اصول اخلاقی و آیین‌نامه‌ای آن، نظام‌ها، قوانین و نظام‌های سازمانی است. این‌ها مؤلفه‌های فرایندهایی که به‌وجود می‌آیند را تشکیل می‌دهند. آن‌ها همچنین بر روابط قدرت و کنترل بین مالکان، مدیران و کارمندان حاکم است. تجربه نشان داده است که مشارکت بدون ایجاد ساختار برای انتقال قدرت به تک‌تک افراد بسیار ناپایدار و کوتاه‌مدت است. از طرف دیگر، ساختار بدون مشارکت انسان به‌مانند خانه‌ای است که در آن هیچ فردی زندگی نمی‌کند. یک ساختار بدون دخالت انسان و فرایند، ایستا بوده و درنهایت روح خود را از دست می‌دهد و بدون وجود یک «ساختار» فرایندی را که دارید به مقصدی نامعلوم می‌رود و چیزی از خود باقی نمی‌گذارد. پس ساختار و فرایند لازم و ملزوم یکدیگرند و نباید به‌اشتباه هرکدام را بر دیگری ترجیح داد.

۳. یک باور غلط دیگر عدم توجه به احساس مالکیت در زیردستان و کارمندان است که درواقع خود حلقه گمشده ارتباط کارکنان و سازمان‌ها است. بسیاری از کارشناسان مدیریت معتقدند که روش اصلی ایجاد انگیزه ناشی از نیاز انسان به احساس مسئولیت و کنترل درمورد کار و زندگی خود است؛ بنابراین، مدیریت این شعارها را مطرح می‌کند: «به کارکنان قدرت و اختیار تفویض کنید»، «کارکنان را در امور مشارکت دهید»، «در کارمندان احساس مالکیت ایجاد کنید». چرا مالکیت مستقیم یا دارایی خصوصی این قدر حساس و مهم است؟ جواب این است که دارایی، حقوق دائمی برای سود، اطلاعات و نظارت بر قدرت می‌دهد که نمی‌توان آن را از مالک دور کرد. از آن‌جا که قدرت با دارایی ارتباط تنگاتنگی دارد فرایند مشارکت بدون وجود دارایی درنهایت بی‌معنی می‌شود. شواهد حاکی از آن است که سودآورترین شرکت‌ها، آن‌هایی بوده‌اند که مالکیت، سود و اطلاعات را با همه کارکنان سهیم شده‌اند که بدین ترتیب کارمند بیشتر درگیر کارها می‌شود و فعالانه در عملکرد سازمان نقش دارد. شرکت «مایکروسافت» نمونه‌ای عملی و تازه از این نوع مدیریت است. خارج از مسئله قدرت‌دهی و مشارکت این سازمان‌ها به‌طور پیوسته و نظام‌مند به حقوق تک‌تک کارکنان احترام می‌گذارند (محمدی، ۱۳۹۵).

مفهوم مدیریت مبتنی بر ارزش

تعهد نسبت به واگذاری قدرت مشارکت واقعی در سازمان وجود نظامی را ضروری می‌سازد که احترام و ارتقا هر فرد را به‌صورت هدفمند در نظر داشته باشد. چنین نظامی برای همه کارکنان امکان مشارکت را مهیا می‌سازد و همچنین شرکت را طوری سازمان‌دهی می‌کند که به مشتری حداکثر بها را می‌دهد. ضمن اینکه به هر کارمند به‌خاطر ارزش مشارکتش پاداش می‌دهد. درنتیجه او را در عملکرد سازمان شریک می‌کند. چنین چارچوب جامعی، مدیریت مبتنی بر ارزش نامیده می‌شود. هدف این نوع مدیریت افزایش سودآوری بلندمدت شرکت ازطریق توجه به مشتری است. هدف نهایی این است که هر شخص را به‌عنوان یک مالک و یک کارمند، قدرت اقتصادی ببخشد.

مدیریت مبتنی بر ارزش دو اصل را بیان می‌کند: ۱ - به افراد سهم متناسب با آنچه که در تولید کمک می‌کنند داده شود؛ ۲ - به همه افراد حق زندگی در فرهنگی داده شود که در آن دارای احترام و ارزش برابر هستند. آن‌چه که مدیریت مبتنی بر ارزش به‌طور

انحصاری ارایه می‌کند چارچوب رعایت اخلاق در بازار جهانی است (شیمون ال و سالوادور، ترجمه وحیدی مطلق و ملکی فر، ۱۳۸۴).

اجزای نظام مدیریت مبتنی بر ارزش

مدیریت مبتنی بر ارزش دارای سه جزء به هم پیوسته است که هم جنبه‌های اخلاقی و هم جنبه‌های مادی را نشان می‌دهد:

۱. ساختارهای حکومتی و عملیاتی مبتنی بر ارزش. یک ساختار اجتماعی نظیر

یک سازمان یا یک شرکت تجاری باید برای کسب موفقیت طبق اصول سالم و ارزش‌های اخلاقی سازمان‌دهی شود. ساختار کلی یا «محیط نامرئی» یک شرکت شامل عناصر سازنده‌ای چون اعلام ارزش‌های اصلی توسط شرکت، اصول اخلاقی و مأموریت‌های سازمان، طرح‌های بازاریابی، مالی، عملیاتی و استراتژیکی، نمودارهای سازمانی و قوانین شرکت و غیره است. این زیرساخت‌ها روی کیفیت روابط بین افراد و محیط فیزیکی‌شان تأثیر بسزایی می‌گذارد. طبق مدیریت مبتنی بر ارزش، این تعاملات بین افراد و محیط فیزیکی «فرهنگ» کلی شرکت را تشکیل می‌دهند.

۲. تمرکز بر ارزش مشتری و ارباب رجوع. مدیریت مبتنی بر ارزش به هر

مشتری و ارباب رجوع به عنوان یک انسان که شایسته رفتار محترمانه و منصفانه است، می‌نگرد. ضمناً معتقد است که در نهایت چک حقوقی کلیه کارکنان را در شرکت، او امضا می‌کند. از لحاظ هدف اجتماعی یعنی «تحويل کالا و ارایه خدمات با بالاترین کیفیت». به عبارت دیگر، «ارزش با افزایش کیفیت کالا یا خدمات و یا کاهش قیمت افزایش می‌یابد». این فرمول، کلید موفقیت در بازار رقابتی است.

۳. نظام پاداش و پرداخت بر مبنای ارزش. با فرض اینکه ساختار شرکت براساس

اصول اخلاقی سالم بوده و تمرکز اصلی آن را بر ارایه حداکثر ارزش به مشتری است، نظام پرداخت پاداش را می‌توان طوری سازمان‌دهی کرد که نشانگر این اصول باشد. نحوه اجرای نظام در هر شرکت متفاوت است. مدیریت مبتنی بر ارزش بر پایه اصول اخلاقی جهانی استوار است که مرتبط با ماهیت انسان و نیازهای اساسی بشری است. عواملی چون اندازه شرکت، نوع صنعت، موقعیت فیزیکی سازمان، استراتژی‌های سازمان و سبک مدیریت در نحوه شروع نظام مؤثر هستند. یک مدیر مشارکتی که مایل به برقراری این نظام است باید این فرایند را با تهیه یک مجموعه مکتوب آغاز کند. ارزش‌های اصلی شرکت که عموماً دارای اصول اخلاقی است که دلیل وجودی شرکت

را تعریف می‌کند و نحوه عملکرد و رشد سازمان را هدایت می‌کند. اصول اخلاقی مجموعه رفتارهایی برای هدایت افراد به سمت هماهنگی بین اشخاص و فرهنگ شرکت است. در حد کمال مطلوب، این ارزش‌های اصلی و اصول اخلاقی توسط همه افراد سازمان تأیید شده است و در قوانین فرعی و ساختار شرکت منعکس شده و مشمول بازنگری و بهبود دوره‌ای می‌گردد. این اصول مکتوب به عنوان راهنمایی برای هدایت عملیات و نیز تعاملات روزانه اعضای آن محسوب می‌شود (محمدی، ۱۳۹۵).

از میان مهم‌ترین ساختارها و فرایندهای مدیریت مبتنی بر ارزش می‌توان موارد زیر را نام برد:

۱. برنامه‌های آموزشی برای عوامل فعال شرکت و مدیران اجرایی اصلی؛
 ۲. اجرای نظام‌های بهبود کیفیت در راستای حرکت به سمت مشتری‌گرایی؛
 ۳. برقراری نظام‌های پاداش فردی و گروهی به‌طور منظم؛
 ۴. برقراری نظام‌های کنترل کیفیت آماری مرتبط با حل مسائل به‌صورت مشارکتی و کاستن هزینه؛
 ۵. برقراری نظام‌های مسئولیت‌پذیری دوطرفه.
- مدیریت مبتنی بر ارزش می‌داند که تغییر فرهنگ یک شبه رخ نمی‌دهد رفتارهای مردم و سازمان‌ها در طول زمان ریشه دوانده است. تنها از طریق تقویت مثبت و پیوسته در طول زمان عادت‌های جدید ریشه می‌گیرند.
- و در نهایت، نظام‌های مبتنی بر ارزش توسط رهبر هدایت می‌شود اما متکی به رهبر نیستند. آن‌ها انرژی و خلاقیت خود را از پایین و جهت و اهداف خود را از بالا می‌گیرند. این نظام یک رهبر واقعی را یک معلم و خدمت‌گزار تعریف می‌کند. شخصی که به دیگران قدرت تشخیص پتانسیل نهایی آن‌ها را می‌دهد. اگر رهبر سازمان کار خود را خوب انجام دهد، ارزش‌های جهانی را بیان کرده و آموزش دهد و دیدی بلندمدت ایجاد کند، دیگران را به کسب آن ارزش‌ها و پیروی از آن دید بلندمدت، تشویق می‌کند (فراهانی، ۲۰۰۶).

➤ تغییر سازمانی از دیدگاه نظریه آشوب

نظریه‌ها و الگوهای سازمان و مدیریت همچون بقیه رشته‌های دانش تحت تأثیر پارادایم‌های علمی قرار دارند. دو پارادایم مهم یعنی پارادایم نیوتنی و پارادایم آشوب به‌طور جدی نظریه و الگوهای سازمانی را تحت تأثیر خود قرار داده‌اند. در نظریه‌های ماشینی نظم، ثبات و پایداری و انعطاف‌ناپذیری جزء ویژگی‌های ذاتی سازمان‌ها به حساب می‌آید؛

بنابراین پس از تعریف ساختار، برنامه‌ها و تعیین رویه‌ها و روش‌ها در سازمان، تغییر معنایی نخواهد داشت. در نظریه‌های ارگانیسم، سازمان مانند ارگانیسم زنده، مریض و بیمار می‌شود؛ بنابراین برای بهبود آن باید دست به تغییر زد. در این جا تحت تأثیر پارادایم نیوتنی، تغییرات را می‌توان مثل یک ماشین از قبل طرح‌ریزی کرد، نتایج آن را پیش‌بینی نمود و بدون کم‌وکاست به اجرا گذاشت و در این میان نقش محوری و تعیین‌کننده بر عهده رهبری تغییر است. نظریه سیستم‌های پیچیده و آشوب، اساس پارادایم دیگری است که حوزه مدیریت را نیز همانند دیگر حوزه‌های علمی تحت تأثیر اصول خود قرار داده است. نظریه پیچیدگی برای مدیران این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله‌مراتبی یا از طریق منطق از پیش تعیین‌شده و کنترل‌های دقیق، به سر آمده است. در شرایط آشوب و بی‌نظمی، سیستم‌ها دائماً بین جاذبه‌های مختلف در نوسان هستند (تعادل پویا) و گاه تغییر کوچکی باعث بروز تغییرات وسیع و ریشه‌ای در سیستم می‌شود. برای مدیریت تغییر در سیستم‌های پیچیده و آشوبناک، روش‌های سنتی دیگر پاسخ‌گو نیست و مدیران باید منطق تغییر در این سیستم‌ها را بیاموزند.

حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، «هراکلیوس»^۱ فیلسوف یونانی اظهار داشت: «هیچ کس بیش از یک بار نمی‌تواند در یک رودخانه جاری شنا کند». این نشان می‌دهد از دیرباز «تغییر» با چنین باریک‌بینی‌هایی مورد توجه بوده است. با این وجود آدمی ثبات را دوست دارد، زیرا در تغییر ترس از ناشناخته‌ها نهفته است. «دکارت» طبیعت را ماده بی‌رویی می‌دانست که کل آن را می‌توان با تحلیل اجزایش شناخت. (شناخت استقرایی) از نظر نیوتن طبیعت ماشین خوش‌رفتاری است که خداوند با قوانین معینی آن را به کارانداخته است که اگر آن قوانین را پیدا کنیم، قادر خواهیم بود آن را تحت اختیار خود درآوریم. در این چارچوب، تغییرات، قابل پیش‌بینی، قابل محاسبه، قابل برنامه‌ریزی و پیشگیری بوده است.

در پارادایم نیوتنی، سازمان به مثابه ماشینی است که با یک طرح دقیق از پیش تعریف‌شده و با استقرار انسان‌ها (به عنوان اجزای ماشین) در محل‌های تعیین‌شده، قادر است در مسیری که برای آن پیش‌بینی شده است، حرکت کند؛ اما تحولات شگرف در حوزه‌های مختلف شامل حوزه رقابت، تولید، تجارت و کسب‌وکار، دانش و آگاهی مشتریان، ساختار منابع تولید، دانش و فناوری و فنون و حذف مرزهای سنتی سازمان‌ها و جوامع و افزایش ارتباطات و تعاملات بین آن‌ها منجر به ظهور پیچیدگی‌هایی شده است که اداره و پاسخ‌گویی به نیازهای آن، بیرون از توان پارادایم نیوتنی بود. نظریه سیستم‌های پیچیده و آشوب، اساس پارادایم دیگری است که

قدرت تبیین و توجیه شرایط جدید را دارد و حوزه مدیریت را نیز مانند دیگر حوزه‌های علمی تحت تأثیر اصول خود قرار داده است (الوانی، ۱۳۹۵).

پارادایم نیوتنی

در فضای نیوتنی، همه‌چیز براساس نظم از پیش تعیین شده استوار است و نتایج همه‌چیز براساس قوانین حرکت، قطعی و معین است. روابط بین علت و معلول در این جهان واضح و ساده، متوالی و به ترتیب تقدّم و تأخر به صورت یک زنجیره واحد است. منطق رخدادها و تغییرات و روابط اشیا و عناصر، خطی است. همه‌چیز قابل کنترل است و تعادل یک امر مقدس است. نظریه پردازی در مدیریت همچون سایر حوزه‌های دیگر دانش، در فضای این پارادایم انجام گرفته است. این نظریه‌ها را می‌توان به دو گروه عمده تقسیم نمود:

۱ - نظریه‌های ماشینی

این نظریه‌ها همه‌چیز را ثابت می‌انگارند و معتقدند اصولی که کشف کرده‌اند، کم‌وبیش مسائل سازمانی را حل می‌کند. از نظر آن‌ها سازمان همچون ماشینی است که در آن وظیفه تخصصی هر جزء و روابط اجزا کاملاً مشخص و نتایج آن نیز قطعی و حتمی است. نظریه‌های ماشینی بر ثبات و پایداری سیستم‌ها و محیط بنا شده‌اند، به همین علت در این دوران ایده و نظریه‌ای در مورد «تغییر سازمانی» شکل نگرفته است.

۲ - نظریه‌های ارگانیک

دو خطای عمده، نگرش مکانیسمی (ماشینی) عبارت‌اند از:

الف) دیدگاه ماشینی نسبت به انسان؛

ب) توجه نکردن به تغییرات محیطی و داخلی.

رهیافت ارگانیکی به سازمان، خطاهای فوق را اصلاح کرده و در آن «تغییر» در برابر «ثبات و پایداری» پذیرفته شده است. نظریه‌های عمده‌ای که به عنوان مبانی نظری تغییر مورد بحث ما هستند عبارت‌اند از:

الف) دیدگاه روابط انسانی

در این دیدگاه به افراد و گروه‌ها به مانند، ارگانیزم‌های زنده نگاه می‌شود که ارضای نیازهای شان باعث اثربخش تر شدن آن‌ها می‌شود. «سازمان غیررسمی» که مبتنی بر دوستی و تعاملات طرح ریزی نشده، است، در کنار «سازمان رسمی» پذیرفته شده و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مورد توجه قرار گرفته است.

توسعه سازمانی ریشه در این دیدگاه دارد. توسعه سازمانی فرایندی است که از طریق آن دانش و عملکردهای علوم رفتاری برای کمک به سازمان دهی در دستیابی به اثربخشی بیشتر از قبیل بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می گیرد (محمد زاده، ۱۳۸۲).

(ب) دیدگاه فنی - اجتماعی

در این دیدگاه به اثربخشی تغییر نه تنها از منظر فنی بلکه از منظر انسانی و اجتماعی نیز توجه شده است. وقتی یک سیستم فنی مانند ساختار سازمانی، طراحی شغلی یا فناوری انتخاب می کنیم، همیشه پیامدهایی بر سیستم اجتماعی دارد و برعکس. مبنای نگرش به تغییر در مدل «لوین» دیدگاه فنی - اجتماعی است. وی تغییر را عامل برهم زنده تعادل می داند. از نظر وی زمانی باید دست به تغییر زد که نیروهای موافق (عوامل اجتماعی) نسبت به نیروهای مخالف پیشی گرفته باشند. «هاچ»^۱ (۱۹۹۷)، در نقد مدل «لوین» می نویسد: «او هر وضعیت را به عنوان تعادلی از نیروهای موافق و مخالف تغییر در نظر می گرفت، پس تئوری او بیشتر یک تئوری ثبات است تا تغییر».

مدل او، فرایند پیچیده تغییر را از طریق مفاهیم ایستا و خطی، بیش از حد ساده سازی کرده است. او به تغییر سازمانی در یک جهت و زمان واحد توجه کرده است، درحالی که تغییر می تواند چندبعدی و به طور ادامه دار (مستمر) باشد (Morgan, 1997).

(ج) دیدگاه سیستمی

در نگرش سیستمی سازمان ها به مثابه ارگانیزم های زنده، برای بقای خود باید بتوانند با محیط به یک تعادل پویا برسند. از منظر بحث «تغییر»، بین رویکردهای قبلی و رویکرد سیستمی سه تفاوت عمده وجود دارد:

(۱) توجه به محیط و تغییرات آن؛ (۲) توجه به تغییر به عنوان یک فرایند مستمر؛ (۳) نگرش کل نگر و توجه به زیر سیستم ها و روابط بین آن ها؛ بنابراین «تغییر» فرایندی است ادامه دار (مستمر)، برخوردار از ابعاد متعدد و لازم برای بقا.

در نظریه «تغییر جامع سازمانی» به طور هم زمان، بر سطوح سازمانی، کارکردها، وظایف و ابعاد متعدد و مختلف تمرکز شده و از یک منظر گسترده به تغییر سازمانی نگریسته شده است و علاوه بر اجزای سیستم، کل سیستم نیز مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال می توان از «مدیریت بر مبنای هدف» و «مدیریت کیفیت جامع» نام برد. مدیریت کیفیت جامع، یک تغییر سازمانی فراگیر است که اصلاح و بهبود و توسعه را با هدف رضایت مندی و پاسخ گویی به

نیازهای مشتریان وظیفه همه می‌داند. در این تعریف تأکید بر همه زیرسیستم‌ها، محیط و استمرار تغییر است. الگوی جست‌وجو - عمل نیز یکی از الگوهایی است که به استمرار تغییر برای دستیابی به تعادل پویا نظر داشته است. سیر نظریه‌های تغییر نشان می‌دهد، تغییرات سازمانی درجهتی بوده است که برای مدیران در شرایط نامطمئن و نامشخص، تکیه‌گاه مطمئنی را فراهم سازند. نظریه‌های طراحی مجدد ساختار، سازمان‌دهی تیمی، به‌کارگیری فناوری اطلاعات، تواناسازی کارکنان، مشتری محوری همه پاسخ‌هایی به این نیاز هستند؛ اما آنچه در این نظریه‌های نوین قابل تعمق است، پابندی آن‌ها به پارادایم نیوتنی است. سه ویژگی مهم نظریه‌های مورد اشاره عبارت‌اند از:

۱. تغییرات طرح‌ریزی شده؛
۲. محوریت «رهبری» در تمام فرایندهای تغییر. (طرح تغییر، آماده‌سازی فضای تغییر، دعوت به مشارکت و حمایت از تغییر، غلبه بر مقاومت، همه معطوف به رهبری هستند (این نگرش ریشه در ساختار سلسله مراتبی دارد. شاید به اعتباری بتوان گفت ابزار سلطه عوض شده، درحالی‌که سلطه همچنان باقی است. «هاچ» (۱۹۹۷) از زبان فرانوگراها می‌نویسد: «بسیاری از این فلسفه‌های جدید، برای اتصال نظری بین قدرت، استقلال و نوآوری ساخته شده‌اند. آن‌ها به هر صورت در دست تعدادی از مدیران به ابزارهای سلطه مبدل شده‌اند. مدیران از مشارکت دم می‌زنند تا اینکه کارکنان به آن‌ها گرایش پیدا کنند و آنگاه با مودگی شرایط را وارونه و مطلوبیت‌های خود را تحمیل می‌کنند. آن‌ها به شکلی می‌گویند: «من شما را توانا می‌سازم تا آنچه را من می‌گویم انجام دهید»؛
۳. تحمیل سازمان‌دهی: درواقع این مدیران و رهبران تغییر هستند که سازمان‌دهی مناسب بعد از تغییر را انتخاب می‌کنند. آن‌ها به‌نوعی، سازمان را یک ماشین انعطاف‌پذیر می‌دانند که می‌توان طرح آن را با نقشه قبلی عوض کرد (تابنده، ۱۳۷۶).

پارادایم آشوب

در دهه ۱۹۶۰، برخی از هواشناسان، ریاضی‌دان‌ها، فیزیکدان‌ها و زیست‌شناسان به شواهدی دست پیدا کردند و مباحثاتی میان آنان شروع شد که باعث طیفی از ناراحتی‌ها، علائق، اعجاب‌ها و حتی عصبانیت‌ها شد. آن‌ها نمی‌توانستند باور کنند که طبیعت به‌گونه‌ای که شواهدش را به‌تازگی مشاهده می‌کردند، رفتار کند. آزمایش‌ها نشان می‌داد که طبیعت دارای رفتار غیرقابل پیش‌بینی است و الگوها و طرح‌های تصادفی و پیچیده‌ای را ایجاد می‌کند که با

محاسبات و فرمول‌های خطی قابل انطباق نیست، بلکه در نقاط و وضعیت‌های مشخصی شاخه‌شاخه می‌شود و راه خود را از نظر گاه‌های از پیش تعیین‌شده جدا می‌کند. ابر، صاعقه، حباب‌هایی که در پای آبشارها تشکیل می‌شوند از نمونه این نوع از پدیده‌ها هستند. به دنبال این مشاهدات و آزمایش‌ها نظریه جدیدی به نام «نظریه آشوب» شکل گرفت.

براساس «نظریه آشوب» جهان نظامی غیرخطی، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است. این نظریه به سیستم‌هایی اشاره دارد که ضمن نشان دادن بی‌نظمی، حاوی نوعی نظم نهفته در درون خود هستند و بیان‌گر رفتارهای نامنظم، غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی و پیچیده در سیستم‌ها است و قائل به وجود یک الگوی نظم غایی در تمام این بی‌نظمی‌ها است. به دلیل غیرخطی بودن و پیچیدگی سیستم‌های آشوب ارایه مدل از این گونه سیستم‌ها کاری بس مشکل و سخت است. به همین علت سعی شده است به کمک مثال‌ها و مدل‌های کامپیوتری و جهی از سیستم‌های آشوبناک نشان داده شود. مثال «مورگان» (۱۹۹۷) برای این نوع سیستم‌ها، توده‌ای از «پرنده‌گان»، «خفاش‌ها» یا «ماهی‌ها» است که براساس سه قانون «۱- حرکت بدون تصادم؛ ۲- حفظ حرکت در جوار یکدیگر ۳- دور نشدن خیلی زیاد از یکدیگر» حرکت می‌کنند. این الگو یک الگوی کامپیوتری است که نشان‌گر یک توده دینامیک یا یک سیستم آشوبناک است که جزئیات حرکات آن‌ها غیرقابل پیش‌بینی، ولی در کلیت از یک نظم برخوردار است. توده پرنده‌گان، پیشرفت الگوهای هوا، واکنش‌های پیچیده شیمیایی، اجتماع موربانه‌ها، پرواز پرسروصدای حشرات از نمونه‌های سیستم‌های آشوبناک هستند. چهار ویژگی مشترک در سیستم‌های آشوبناک عبارت‌اند از:

✓ اثر پروانه‌ای^۱

براساس اصل اثر پروانه‌ای، یک تغییر کوچک هرچند بی‌اهمیت مانند پر زدن یک پروانه می‌تواند منجر به تغییرات شگرف در یک سیستم شود، یا اینکه براساس گفته نویسنده مقالات علمی «کوپن کلی» در سیستم‌های غیرخطی پیچیده: «هر تغییر کوچک در سیستم غیرخطی می‌تواند تغییر کوچک دیگری را ایجاد کند و تغییر بعدی، تغییر دیگری را تا اینکه در نهایت یک تغییر کیفی رخ می‌دهد (Morgan, 1997).

✓ سازگاری پویا

سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیط‌شان مانند موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آن‌ها و پیرامون‌شان برقرار است. این سازگاری مانند هوشمندی

مغز انسان از نوع ظهور لحظه‌ای است. میزان و چگونگی هوشمندی مغز از قبل تعیین نشده و طرحی برای آن پیش‌بینی نشده، بلکه یک پدیده در حال ظهور (شدنی) برنامه‌ریزی نشده است که در جریان زمان تکامل می‌یابد. سیستم‌های سازگار شونده پویا دارای ویژگی‌های زیر هستند:

الف) توان خودسازمان‌دهی دارند: هر جزء در چارچوب محدودیت‌های کلی سیستم، خود را با شرایط پیش‌آمده سازگار و در نظم کلی سیستم سازمان‌دهی می‌کند. برای مثال هر قسمت مغز می‌تواند با شرایط جدید خود را هماهنگ کند، بدون اینکه هماهنگی با کل را از دست بدهد. تغییر و تحول در سیستم‌های آشوبناک براساس همین ویژگی خودسازمان‌دهی انجام می‌گیرد. «فقیه» (۱۳۷۶) اظهار می‌دارد: «سیستم‌های خود سازمان‌بخش، دارای درجه‌ای از آگاهی نسبت به وضعیت موجود خود و تفاوت آن با وضعیت عموماً مطلوب هستند. آن‌ها می‌توانند بر پایه اطلاعاتی که از پیش دارند خود را نوسازی کنند».

ب) ویژگی هم‌افزایی: در سیستم‌های پیچیده کل بزرگ‌تر از جمع اجزاست. این بدان معنا است که تلاش افراد در چارچوب یک سیستم باز و آزاد، نسبت به سیستم‌های ساده و بسته، اثربخش‌تر و تأثیرگذارتر است.

ج) یادگیرنده هستند: «مورگان» (۱۹۹۷)، چهار اصل زیر را برای یادگیرنده بودن یک سیستم لازم می‌داند:

- سیستم‌ها باید توان احساس، نظارت و شناسایی منظرهای بااهمیت محیط خود را داشته باشند
- آن‌ها باید بتوانند این اطلاعات را با هنجارهای عملیاتی که رفتار آن‌ها را هدایت می‌کند مربوط سازد
- آن‌ها باید بتوانند انحرافات مهم را از هنجارها تشخیص دهند
- آن‌ها باید بتوانند عملیات خود را با تشخیص خطا اصلاح کنند.

در صورت وجود چهار شرط گفته‌شده، سیستم می‌تواند بر تغییرات محیط نظارت داشته باشد و واکنش‌های مناسب را از خود بروز دهد و به شیوه هوشمندانه و خودتنظیم عمل نماید.

در نظریه آشوب و معادلات آن، نوعی شباهت بین اجزا و کل قابل تشخیص است. مثال معروف آن، یک صفحه هولوگرام است که توسط لیزر تصویری بر آن ضبط‌شده باشد. این صفحه دارای خاصیتی است که در صورت جزء جزء شدن، هر جزء آن تصویر کامل را نشان

می‌دهد. همچنین یک قطعه آینه که در صورت شکسته شدن، هر جزء آن آینه دیگری است (فقیه، ۱۳۹۱).

۷ جاذبه‌های عجیب

جاذبه‌های عجیب، الگوهایی هستند که از منظر یا منظرهای گوناگون بی‌نظم و آشفته ولی از منظر یا منظرهای دیگر دارای نظم هستند. هرچه افق دید گسترده‌تر باشد، یافتن جاذبه عجیب ممکن‌تر و قدرت پیش‌بینی بیشتر خواهد بود (الوانی، ۱۳۹۵).

نظریه‌پردازهای بی‌نظمی در پژوهش‌های خود، توجه خاصی به چگونگی رفتار سیستم‌ها که تحت نفوذ «جاذبه‌های» گوناگون قرار می‌گیرند، داشته‌اند. برای درک بهتر مفهوم «جاذبه‌های گوناگون»، فرض کنید در یک صبح آفتابی دریاوانی برای لذت بردن از زیبایی‌های صبحگاهی نشسته‌اید و در رؤیایی شیرین فرو رفته‌اید. برای مثال خود را در کنار دریاچه‌ای با آب‌های نیلگون که تصویر آسمان آبی را در خود جای داده احساس می‌کنید. جنگلی سبز اطراف دریاچه را فراگرفته است و آهوها با زیبایی اغواکننده‌ای در آب شیرجه می‌زنند. ناگهان در این بین بنا به دلیلی، توجه شما به پشت سرتان جلب می‌شود. در این حالت تیک‌تیک ساعت الکترونیک که با صدای موتور یخچال درهم شده است، برای لحظه‌ای شما را از آن احساس، خارج می‌کند. اگرچه ممکن است چشم‌های‌تان هنوز بر آن صحنه باشد، ولی ذهن و فکر‌تان جای دیگری است. در این حالت شما اسیر دو «جاذبه» شده‌اید که از دو زمینه کاملاً متفاوت برخوردارند. هرچقدر که به سمت یکی کشیده می‌شوید، از دیگری دور می‌شوید. با کشیده شدن به سوی دریاچه، صداهای لوازم‌خانگی به نیستی سپرده می‌شوند، اما اگر به سوی تیک‌تیک ساعت، اجاق و یخچال جذب شوید، (کاری که در شستشوی مغزی انجام می‌دهند) صداهای مزاحم غالب می‌شوند. به نظر می‌آید که سیستم‌های پیچیده، ذاتاً اسیر تنش‌هایی از این نوع هستند. آن‌ها دائماً تحت نفوذ چندین «جاذبه» قرار دارند که در نهایت زمینه جاذبه غالب، رفتار سیستم را آشکار می‌سازد. بعضی از جاذبه‌ها سیستم را به سوی وضعیت‌های تعادل یا نزدیک تعادل می‌کشند، این عمل از طریق بازخورد منفی انجام می‌گیرد که از رشد ناپایداری جلوگیری می‌کند. برخی از جاذبه‌های دیگر سعی می‌کنند نظم و شکل جدیدی به سیستم بدهند. اگر «جاذبه مسلط» (زمینه موجود) موفق شود، انرژی حرکتی سیستم و ناپایداری آن را دفع کند، پتانسیل‌های تغییر به تحلیل می‌روند و سیستم به وضعیت متزلزل قبلی خود برمی‌گردد. از طرف دیگر، اگر جاذبه جدید غلبه کند، انرژی‌های تولیدشده را جذب خواهد کرد و نظم جدید حاکم می‌شود (Morgan, 1997).

مدیریت در آشوب و پیچیدگی

تأثیر پارادایم آشوب در نظریه‌های سازمان و مدیریت را می‌توان در طرح مباحثی همچون سازمان‌های یادگیرنده، تحلیل سازمان از طریق استعاره‌های مغز و هولوگرام، توجه به تیم‌های خودگردان و ساختارهای غیرمتمرکز و تیمی، مشاهده کرد. بنا به اظهار «الوانی» (۱۳۷۸)، نظریه‌های مدیریت علمی، روابط انسانی، مدیریت مقداری و کمی و مدیریت سیستمی افسانه می‌شوند و واقعیت‌های امروز در تئوری‌های بی‌نظمی و آشوب با ویژگی‌های خاص پدیدار می‌شوند. به گفته «هاچ» (۱۹۹۷)، «در دورانی که تغییر، مداوم، تصادفی و پیوسته است، ضروری است که شیوه‌های تفکر سنتی را درهم بشکنیم تا تغییر را به نفع خویش به‌کارگیریم. ما وارد عصر منطق‌گریزی شده‌ایم. دوران خطرات بزرگ اما فرصت‌های بزرگ‌تر.»

پنج ایده کلیدی برای مدیریت تغییر:

۱. بازاندیشی درمورد مفاهیمی مانند سازمان، مدیریت، سلسله‌مراتب و کنترل: در نظام پیچیده، غیرخطی و آشوبناک، استفاده از نظام سلسله‌مراتبی چگونه خواهد بود؟ در نظامی که پیش‌آمدها تصادفی و حوادث از منطق بی‌نظمی پیروی می‌کنند، طرح‌ریزی چه مفهومی خواهد داشت؟ درست مثل اینکه شما بر آن شوید که یک مسیر پیچ‌درپیچ و درهم را با حرکت بر روی یک خط راست طی کنید. در این نظام، آینده قابل پیش‌بینی نیست آن‌چه از دست ما برمی‌آید حدس و گمان است و هیچ قطعیتی در آن نیست. چیزی که هست، دانش ما احتمال پیش‌بینی وقوع آن‌ها را بالا و پایین می‌کند. در این سیستم‌ها مدیریت از طریق اهداف سلسله‌مراتبی یا از طریق منطق از پیش تعیین‌شده، مثل اینکه در طراحی پله‌ها و ساختمان‌ها به‌کار گرفته می‌شود، امکان‌پذیر نیست. مدیران باید یاد بگیرند که رخدادهای و تغییرات به شکل آنی هستند و آن‌ها با این‌گونه رخدادهای روبه‌رویند. نظم‌ها درک‌شمک‌ش بین جاذبه‌های مختلف ظهور می‌کنند، اما طبیعت دقیق این نظم، هرگز طرح‌ریزی‌شده یا از قبل تعیین‌شده نیست. الگوها ظهور می‌کنند و نمی‌توان آن‌ها را تحمیل کرد. در شرایط کنونی همه‌چیز در حال تغییر است و مدیران خود نیز بخشی از تغییر هستند. آن‌ها باید مجموعه ذهنیات و نگرش‌های خود نسبت به «تغییر و کنترل» را تغییر دهند. در سیستم‌های پیچیده، طرح‌ریزی و کنترل پیش از عمل، کارساز نیست، بلکه مدیران باید یاد بگیرند که چگونه جریان و فرایند تغییر را روان‌سازی کنند.

(Morgan, 1997)

۲. فراگیری هنر مدیریت و تغییر زمینه‌ها: نقش اساسی مدیران براساس منظر پیچیدگی و بی‌نظمی، شکل‌دهی و ایجاد زمینه‌هایی است که در آن‌ها شکل‌های مناسب از طریق خود - سازمان‌دهی به‌وجود آیند. در موقعیت‌هایی که الگوی «جاذبه مسلط»، وضعیت نامطلوبی را حاکم کرده است، باید مرزهای سیستم را به روی ناپایداری و بی‌ثباتی باز کرد یا حتی خود اقدام به ایجاد بی‌ثباتی کرد؛ این عمل می‌تواند به ظهور یک الگوی رفتاری جدید کمک کند. برای شکستن قدرت «جاذبه بسته‌شده (مسلط)»، مدیران باید راه‌هایی را برای خلق زمینه‌های جدید پیدا کنند. برای مثال ذهن مشاوران و کارشناسان کلیدی سازمان را با ناخوشایند جلوه دادن واقعیت‌های مالی، مطرح نمودن توان و قدرت حیاتی نوآوری و خلاقیت، روشن ساختن وضعیت رقبا و مشخصه‌های رقابتی در حال ظهور و مواردی از این قبیل درگیر کنند. ایجاد ائتلاف بین عناصر کلیدی سازمان‌که قادر به تغییر وضعیت موجود هستند، راهبرد دیگری از این نوع است. این راهبردها می‌توانند سیستم بسته‌شده را دچار بی‌ثباتی و در نتیجه آن را مجبور به حرکت به‌سوی نقاط بحرانی کنند. در این وضعیت اگر نیروهای تغییر از انرژی کافی برای غلبه بر جاذبه مسلط برخوردار باشند، جاذبه مسلط کنار زده می‌شود و جاذبه جدید جایگزین آن می‌شود. همچنین با رفتن به سراغ عملیات نو و جدید، امکان شکل‌گیری «تغییر» و ظهور زمینه‌های جدید را می‌توان ایجاد کرد. برای مثال با تغییر در الگوهای پاداش، تغییر در ترکیب کارکنان کلیدی و پست‌های آن‌ها، ایجاد بحران‌های مالی ساختگی، تعدیل نیروی انسانی و رخدادهای بسیار زیاد دیگر می‌توان سیستم را از قالب بسته خود به حرکت واداشت. البته باید به این نکته مهم توجه شود که در سیستم‌های پیچیده و غیرخطی، مدیران کنترلی بر تغییر نمی‌توانند داشته باشند. آن‌ها نمی‌توانند شکل دقیق الگوی «جاذبه» جانشین را تعریف کنند؛ اما با تغییر در عناصر کلیدی «جاذبه مسلط» و با باز کردن مرزهای سیستم موجود نسبت به اطلاعات و تجارب جدید، می‌تواند زمینه ظهور برای «جاذبه جانشین» را فراهم سازند. درواقع مدیران به ایجاد شرایطی کمک می‌کنند که تحت آن، جاذبه جدید ظهور می‌کند. در سیستم‌های پیچیده دو نوع حلقه تقویت‌کننده و متعادل‌کننده در فعالیت وجود دارد. حلقه‌های تقویت‌کننده همیشه به‌دنبال تغییر «جاذبه» است و حلقه‌های متعادل‌کننده از طریق بازخورد منفی به‌دنبال پایداری و ثبات هستند. بنا به اظهار «سنگه» (۱۳۸۲)، هرزمانی که مقاومتی در مقابل تغییر

مشاهده شد، شما باید توجه کنید که یک یا چند فرایند متعادل کننده مخفی، مشغول فعالیت هستند، این مقاومت نه پایدار و زودگذر است و نه چیزی اسرار آمیز، بلکه ناشی از ترس تغییر در هنجارهای سنتی سازمان و نحوه انجام امور است. رهبران آگاه و مدیر، به جای افزایش فشار برای انجام تغییرات در سازمان و درهم شکستن مقاومت‌ها، در جست‌وجوی یافتن منابع این مقاومت هستند.

۳. فراگیری چگونگی استفاده از تغییرات کوچک برای خلق اثرات بزرگ: یکی دیگر از آموزه‌های نظریه آشوب و پیچیدگی برای مدیریت تغییر، توجه به «لبه‌های آشوب» است. در آن‌جا اگر تغییرات کوچک در زمان و مکان مناسب اعمال شوند، قادر به ایجاد تغییرات بزرگ هستند. «سنگه» (۱۳۸۲)، این حالت را «قانون اهرم کاری» می‌نامد. او معتقد است در حل مسائل باید از جایی شروع کرد که قانون اهرم کاری بیشترین اثر را دارد تا بتوان با حداقل سعی و تلاش به پیشرفت و نتیجه‌ای بزرگ دست یافت. تنها چالش پیشروی دست‌اندرکاران تغییر این است که موضع مناسب برای اهرم را پیدا کنند و البته این موضع به راحتی مشخص نیست. «مورگان» (۱۹۹۷)، در مورد شناسایی نقاط اهرمی می‌نویسد: «اگر مدیران یاد بگیرند پارادوکس‌های آنی را شناسایی کنند یا اگر لازم باشد، پارادوکس‌هایی را ایجاد کنند که موجب تنش بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شوند؛ آن‌ها قادر به شناسایی نقاط بااهمیت اهرمی و استفاده از آن‌ها برای غلبه بر نیروهای حافظ وضعیت موجود خواهند بود».

۴. با تحول و تغییر پیوسته و نظم آنی به عنوان امور معمولی و طبیعی زندگی کرد: در سیستم‌های پیچیده هیچ کس در وضعیتی نیست که عملیات سیستم را به شکل جامع کنترل یا طرح‌ریزی کند. شکل‌ها و وضعیت‌ها ظهور می‌کنند، آن‌ها را نمی‌توان تحمیل کرد. در بهترین حالت مدیران می‌توانند سیستم را به سوی «جاذبه مطلوب» هدایت کنند یا اینکه پارامترهای بحرانی را که بر جریان تکامل سیستم نافذ هستند، فعال سازند. آن‌ها همچنین باید به هر ابتکار و تجربه‌ای به عنوان یک فرصت یادگیری نگاه کنند. در بحث هنر ایجاد زمینه‌های جدید، آنچه بیشتر مورد توجه است، استفاده از تجارب و الگوهای یاد گرفته شده به منظور تغییر الگوهای «جاذبه مسلط» است. تجارب موفق، به مدیران راهنمایی می‌کند که چه چیز می‌تواند نقشه «جاذبه مسلط» را حفظ و چه چیز می‌تواند کمک به ظهور جاذبه‌های جدید کند. مدیریت

آشوب باید درمورد «مدیریت روی لبه» سطح آگاهی خود را افزایش دهد و در هنر «مدیریت روی لبه» کسب مهارت کند. او باید در هنگامه لازم ابتکارهای جدید را در برابر فشارهای «جاذبه مسلط» مصون نگاه دارد و وقتی آن ابتکار توانست از خود محافظت کند، آن را به حال خویش رها کند. امروزه مدیران باید تجربه کردن و آزمایش را سرزنش نکنند بلکه باید اجازه دهند که کارکنان از آزمایش‌ها و تجارب خویش بیاموزند. یادگیری، تجربه و کسب اطلاعات برای سازمان‌های امروزی به علت پیچیدگی آن می‌تواند به عنوان پایگاه اطلاعاتی باشد که شناخت را امکان‌پذیر می‌کند. در سیستم‌های آشوبناک، تعیین یک نقشه از پیش تعیین‌شده و یک طرح ماشینی شده به هیچ‌وجه امکان‌پذیر نیست. در این سیستم‌ها اطلاعات، آگاهی، تجربه، آزمایش می‌تواند شناخت ایجاد کند، همان‌طور که در شناسایی بعضی از سرطان‌ها، از طرح و شکل سلولی، پی به بیماری نمی‌برند، بلکه از اطلاعات وسیعی که به‌دست می‌آورند و مقایسه با اطلاعات تجارب قبلی می‌توانند وضعیت را شناسایی کنند.

۵. گشودگی در برابر استعاره‌های جدید که می‌توانند خودسازمان‌دهی را روان کنند: استعاره‌هایی مانند سازمان به مثابه مغز، سازمان به مثابه ارگانیزم، سازمان به مثابه هولوگرام، می‌توانند راه‌گشای مدیران برای درک خودسازمان‌دهی و فراهم‌سازی شرایط آن در سازمان شود. در ادبیات پست‌مدرنیسم، استعاره جدیدی به نام «کلاژ» مطرح است. کلاژ یا درهم‌آمیختگی نوعی هنر است که اشیا و قطعات و اجزای مختلف را به گونه‌ای در کنار یکدیگر می‌چینند تا تصویری جدید، بدیع و بامعنا حاصل شود. کاربرد این استعاره در سازمان، یعنی اینکه مدیر، نظریه‌پرداز یا رهبر باید بتواند با به‌کارگیری شیوه‌ها و ریز رخساره‌های گوناگون، رخساره موردنظر خود را بسازد، بنابراین باید در نقش یک هنرمند عمل کند. در هنر «درهم‌آمیختگی» هنرمند تعدادی تصویر نامربوط را در کنار یکدیگر قرار می‌دهد و از این راه یک ایده و احساس قوی به بیننده می‌دهد. این ایده و احساس چیزی جدا از عادات معمول بیننده است. مدیر نیز باید این‌گونه عمل کند و بداند سازمان‌ها را نمی‌توان فقط با نگرش تک‌بعدی و از زاویه دید یک تئوری، توصیف یا درک کرد (Morgan, 1997).

همسویی راهبردهای کسب و کار با فناوری اطلاعات

در محیط پرتلاطم کسب و کار امروز، موفقیت سازمان‌ها در گرو جهت‌گیری همه بخش‌های سازمان، در راستای مسیر استراتژیک آن است. امروزه که بیشترین سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر روی فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی صورت می‌گیرد، سازمان‌ها در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک خود چاره‌ای جز استفاده از فناوری اطلاعات به‌عنوان یک منبع استراتژیک ندارند و این‌جا است که مفهوم همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار (همسویی استراتژیک)، معنی پیدا می‌کند. همسویی استراتژیک، به کارگیری فناوری اطلاعات به شیوه‌ای شایسته و بهنگام و در توازن با استراتژی‌ها، اهداف و نیازهای کسب و کار اشاره دارد. تحقیقات انجام‌شده در زمینه همسویی استراتژیک، وجود ارتباط مثبت و مؤثر بین استراتژی‌های رقابتی، فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد و مدیرانی که در سازمان‌های شان موفق به ایجاد همسویی استراتژی‌های کسب و کار و فناوری اطلاعات شده‌اند، تأکید می‌کنند که ایجاد یکپارچگی برای بقا و موفقیت سازمان‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد؛ اما متأسفانه باوجود اینکه واژه همسویی استراتژیک از سال ۱۹۷۰ در محافل علمی خارج از کشور مطرح بوده است و تحقیقات مختلف نشان‌دهنده ارتباط بین همسویی استراتژیک و عملکرد سازمانی است، تاکنون این مطلب کمتر در سازمان‌ها و محافل علمی کشورمان موردتوجه قرار گرفته است.

مفهوم همسویی استراتژیک

همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان مفهومی است که از سال ۱۹۷۰ مطرح بوده است؛ «مک لین و سودن»^۱ (۱۹۷۷)، «آی‌بی‌ام»^۲ (۱۹۸۱)، «میلز» (۱۹۸۶)، «پارکر و بنسون»^۳ (۱۹۸۸)، «برانچو و درب»^۴ (۱۹۸۷)، «دیکسون و لیتل»^۵ (۱۹۸۹)، «نیدرمن»^۶ (۱۹۹۱)، «چان و هاف»^۷ (۱۹۹۳)، «هندسون و ونکاترامن»^۸ (۱۹۹۶)، «لوفتمن و بریر»^۹ (۱۹۹۹) به آن اشاره کرده‌اند. در طی این سال‌ها این موضوع همواره از مهم‌ترین مسائل

1 - Mac Lane & Sudden

2 - I.B.M

3 - Parker & Benson

4 - Branchos & Derb

5 - Dixon & Little

6 - Neiderman

7 - Chan & Hough

8 - Henderson & Venkatraman

9- Luftman & Borir

مدیران کسب‌وکار سازمان‌ها بوده است و اکنون نیز جزء مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران کسب‌وکار و فناوری اطلاعات سازمان محسوب می‌شود. از آن‌جا که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا فناوری اطلاعات و کسب‌وکار را با توجه به پویایی استراتژی‌های کسب‌وکار و رشد سریع و مداوم فناوری اطلاعات به هم ارتباط دهند، به‌نظر می‌رسد اهمیت این موضوع روزبه‌روز بیشتر شود، اما جدا از اهمیت رسیدن به همسویی، حفظ آن نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

وقتی صحبت از همسویی استراتژیک می‌شود، اصطلاحاتی مانند توازن و هم‌آهنگی، به هم‌پیوستگی، ائتلاف و ترکیب، یکپارچگی و تطابق به‌عنوان عباراتی مترادف با عبارت همسویی به‌کاررفته می‌روند. در این بخش با هدف آشنایی بیشتر با مفهوم همسویی استراتژیک به ارایه تعاریفی از این واژه می‌پردازیم:

✓ به‌عقیده «لوفتمن» همسویی بین استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار بر به‌کارگیری فناوری اطلاعات به شیوه‌ای شایسته و به‌نگام و در توازن با استراتژی‌ها، اهداف و نیازهای کسب‌وکار سازمان اشاره دارد. ضمن آنکه همسویی استراتژیک حدی است که در آن حد، استراتژی‌های فناوری اطلاعات، از استراتژی‌های کسب‌وکار حمایت می‌کنند و توسط استراتژی کسب‌وکار نیز حمایت می‌شوند. (Luftman, 2002)

✓ «تالون» همسویی استراتژیک را در قالب ۲ مبحث «نقصان فناوری» و «نقصان استراتژی» موردبررسی قرار می‌دهد. نقصان فناوری وقتی مطرح می‌شود که قابلیت‌ها و توانایی‌های موجود فناوری اطلاعات در پشتیبانی مناسب از استراتژی کسب‌وکار سازمان دچار شکست می‌شوند. نقصان استراتژی زمانی مطرح می‌شود که استراتژی کسب‌وکار سازمان در کسب مزایای کامل از قابلیت‌ها و توانایی‌های موجود فناوری اطلاعات سازمان دچار شکست می‌شود. همسویی استراتژیک عبارت است از: میزان پشتیبانی استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی از استراتژی کسب‌وکار سازمان و میزان پشتیبانی استراتژی کسب‌وکار سازمان از استراتژی نظام‌های اطلاعاتی سازمان (Tallon, 1999).

✓ «ریچ و بند بست» نیز، در تعریف همسویی استراتژیک، دو نوع همسویی را ذکر می‌کنند:

۱. همسویی استراتژیک کوتاه‌مدت: در این نوع همسویی، مدیران اجرایی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، علاوه‌براینکه درک روشنی از اهداف و

برنامه‌های یکدیگر دارند، در تدوین اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت یکدیگر نیز مشارکت می‌کنند.

۲. همسویی استراتژیک بلندمدت: در این نوع همسویی، مدیران اجرایی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، در تدوین این چشم‌انداز که چگونه فناوری اطلاعات باید در موفقیت کسب‌وکار مشارکت کند، سهیم می‌شوند.

سازمان‌هایی که توانسته‌اند به‌صورت موفقیت‌آمیز استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار خود را یکپارچه کنند سودآوری کسب‌وکار بسیار خوبی را داشته‌اند. در عصری که تأمین کردن خواست و نظر مشتریان مطرح است، ایجاد مزیت رقابتی، بهبود کیفیت، اتوماسیون و مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار از مهم‌ترین عواملی است که استراتژی‌های کسب‌وکار را توانمند می‌سازند.

مدیرانی که در سازمان‌های‌شان موفق به ایجاد همسویی استراتژی‌های کسب‌وکار و فناوری اطلاعات شده‌اند، تأکید می‌کنند که ایجاد یکپارچگی برای بقا و موفقیت سازمان ضروری است. بخش‌های فناوری اطلاعات به‌عنوان عامل تغییر با تمرکز بر اصول کسب‌وکار سازمان باعث ایجاد ارزش‌افزوده در آن شده‌اند و کارایی و اثربخشی را برای سازمان به ارمغان آورده‌اند. تحقیقات انجام‌شده در زمینه همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار، وجود ارتباط مؤثر و مثبت بین استراتژی‌های رقابتی، فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند (Walker, 2003).

مدل‌های همسویی استراتژیک

✓ مدل کلارک

«کلارک» (۱۹۹۴)، مدلی را ارائه کرد که بر مبنای نظرات «اسکات مورتون» (۱۹۹۱)، شکل گرفته بود. در این مدل پنج عامل اساسی که بر اهداف استراتژیک سازمان اثر می‌گذارند و همسویی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بیان شده است. این پنج عامل عبارت‌اند از: ساختار، فرایندهای مدیریت، افراد و نقش‌ها، فناوری و استراتژی.

این مدل نشان می‌دهد که رابطه بین فناوری و استراتژی به‌صورت ساده یا مستقیم نیست و این رابطه می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار گیرد. روابط ممکن است توسط عوامل فناوری و محیط اقتصادی-اجتماعی داخلی و خارجی تحت تأثیر قرار گیرد. به‌دلیل پویایی بسیار زیاد محیط‌های داخلی و خارجی یک سازمان، همسویی باید به‌طور مداوم موردبررسی و نظارت قرار گیرد.

عامل محوری و مرکزی مدل «فرایندهای مدیریت» است. این فرایندها بین فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار قرار می‌گیرد؛ بنابراین مدل به این موضوع اشاره می‌کند که اگر فرایندهای مدیریتی مناسبی وجود نداشته باشد، همسویی بین فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار دچار مشکل خواهد شد.

مدل فوق همچنین بر اهمیت ساختار سازمانی، افراد و نقش‌هایی که در فرایند همسویی دارند، تأکید می‌کند. رابطه بین فناوری اطلاعات و ساختار ممکن است مستقل از فرایندهای مدیریت و به صورت مستقیم باشد.

✓ مدل همسویی BITAM^۱

مدل به همراه متدولوژی آن در سال ۲۰۰۲، توسط «کازمن و می‌چن» ارائه شده است. آن‌ها مدل‌ها و چارچوب‌های قبلی همسویی را مورد انتقاد قرار می‌دهند و اشاره می‌کنند که این مدل‌ها اغلب فقط در قالبی مفهومی به سطح استراتژیک همسویی و ارتباط بین بخش‌های مختلف مدل پرداخته‌اند. آن‌ها عقیده دارند که این مدل‌ها چگونگی سنجش و اصلاح عدم همسویی که همواره بسیار مهم بوده است را بیان نمی‌کنند. همچنین آن‌ها عقیده دارند که با گذشت زمان فناوری اطلاعات تغییرات شگفت‌انگیزی را بر محیط ایجاد کرده است و پس از انقلاب اینترنت و جهانی شدن آن فناوری اطلاعات عاملی ضروری برای موفقیت کسب و کار و بخشی جداناپذیر از برنامه‌ریزی کسب و کار است. با توجه به پیشرفت‌های فناوری و تغییرات محیط کسب و کار، سازمان‌ها نیازمند جست‌وجو و مطابقت شیوه‌هایی برای نوآوری مداوم در فرایند همسویی هستند. آن‌ها بر این عقیده‌اند که مدل‌های قبلی همسویی با توجه به تغییراتی که در محیط کسب و کار اتفاق افتاده است، چندان مناسب نیستند. درواقع این مدل‌ها اغلب به بیان سطح استراتژیک و مفهومی همسویی و ارتباط بخش‌های مختلف مدل پرداخته‌اند و مباحث همسویی را در سطح معماری فناوری اطلاعات که امری ضروری برای همسویی است، بررسی نکرده‌اند. «کازمن و می‌چن» مدل همسویی فناوری اطلاعات و کسب و کار زیر را بر مبنای معماری فناوری اطلاعات بیان می‌کنند. این مدل لایه‌های مدل‌های کسب و کار، معماری‌های کسب و کار و معماری‌های فناوری اطلاعات را مشخص کرده است.

✓ مدل C4 همسویی

تحقیقی در سال ۲۰۰۴ در زمینه راهکارهای همسویی انجام شده است که طی آن ۲۱ مدیر ارشد فناوری اطلاعات و کسب و کار در ۱۵ سازمان بزرگ مورد بررسی و مصاحبه قرار گرفته‌اند.

تحلیل نتایج حاصل از این بررسی‌ها بیان می‌کند که اغلب پاسخ‌دهندگانی که سازمان‌هایشان دارای درجه همسویی بیشتری بوده‌اند، ۴ محبث اساسی برای رسیدن به همسویی را در صحبت‌هایشان و نظراتشان تکرار کرده‌اند که عبارت‌اند از:

۱. جهت‌گیری واضح و روشن سازمان^۱
 ۲. وجود تعهد^۲
 ۳. ارتباطات^۳
 ۴. یکپارچگی میان-کارکردی^۴
- جهت‌گیری مشخص به معنای ارایه یک استراتژی روشن و معین برای آینده نزدیک و دور است. استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار سازمان باید در مشارکتی نزدیک با یکدیگر و در کنار هم ایجاد شده و باهم هماهنگ شوند. بسیاری از سازمان‌ها به‌منظور افزایش همسویی برنامه‌های استاندارد معینی را تدوین و معماری کلان یکپارچه‌ای را ایجاد کرده‌اند.
 - تعهد شامل پشتیبانی بالاترین سطح مدیریت سازمان از فناوری اطلاعات است. بخشی از این فرایند شامل مشارکت مدیران فناوری اطلاعات در برنامه‌ریزی سازمان در کنار مشارکت مدیران کسب‌وکار در برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات است. به‌منظور پیاده‌سازی یکپارچگی موردنظر در سازمان نیازمند ایجاد احترام و اعتماد متقابل در سازمان هستیم.
 - ارتباطات به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت یا شکست همسویی در سازمان مطرح شده است. این موضوع بایان روشن و دقیق انتظارات اصلی سازمان از همسویی آغاز می‌شود. سپس استراتژی، اهداف و انتظارات سازمان به مدیران کسب‌وکار و کارکنان انتقال داده می‌شود. به نظر می‌رسد تا زمانی که مباحثات دوطرفه بین مدیران فناوری اطلاعات و کسب‌وکار سازمان انجام نپذیرد، تلاش‌های بخش فناوری اطلاعات برای همسویی از طرف مدیران کسب‌وکار مردود شمرده شود. وقتی مدیران کسب‌وکار به‌طور مشخص دلایل بخش فناوری

1 - Clear Direction

2 - Commitment

3 - Communication

4 - Cross-Functional Intrgration

اطلاعات برای تلاش به‌منظور ایجاد همسویی را درک کنند، هر دو بخش، ریسک‌های فرایند همسویی را می‌پذیرند و در آن سهیم می‌شوند.

- یکپارچگی میان کارکردی می‌تواند یکی از نتایج همسویی باشد. به‌منظور موفقیت در همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار سازمان، باید مرزهای بین بخش‌ها و وظایف سازمان حذف شود. کارکنان باید تشویق شوند تا شیوه‌های مناسب به‌کارگیری فناوری به‌منظور ایجاد ارزش در سازمان و رسیدن به اهداف سازمانی را ایجاد کنند. درنهایت باید به‌منظور رسیدن به همسویی یک ساختار نظارتی گسترده در سراسر سازمان ایجاد و پیاده‌سازی شود. باید یک هسته مرکزی و تیم‌های چندوظیفه‌ای و چندبخشی ایجاد شوند تا همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار را سرپرستی نمایند و استراتژی یکپارچه تدوین‌شده را اجرا کنند. (Kazman & Chen, 2002).

گام‌های همسویی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار سازمان

✓ تعیین ارزش‌های سازمان

البته باید توجه کرد که ارزش‌های سازمان ممکن است در طول زمان تغییر کنند و با آنچه در گذشته ارزش محسوب می‌شد، متفاوت شوند. در این مرحله ما نیازمند فرایندی برای تعریف و تعیین مهم‌ترین اولویت‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمانی هستیم. باید بررسی شود که مدیران ارشد تلاش می‌کنند تا سازمان را به چه سمتی هدایت کنند. با بررسی و بازبینی مستندات استراتژی کسب‌وکار می‌توان به نتایج مدنظر دست‌یافت و با انجام مصاحبه‌ها با مدیران ارشد که استراتژی‌ها را ایجاد و اجرا می‌کنند، یافته‌ها را تکمیل کرد. نتایج نهایی این بررسی‌ها فهرستی از ارزش‌های کنونی سازمان خواهد بود.

✓ رتبه‌بندی اولویت‌های ارزش‌های کسب‌وکار

در این مرحله از روش‌های وزن‌گذاری، امتیازبندی و غیره برای رتبه‌بندی اولویت‌های استراتژیک شناخته‌شده استفاده می‌شود. این فرایندها منجر به رتبه‌بندی هر استراتژی می‌شوند. فهرست رتبه‌بندی تهیه‌شده موردبازنگری نهایی و سپس در سراسر سازمان موردتوافق قرار می‌گیرد.

✓ تخصیص مجدد منابع به اولویت‌ها

این کار شاید به نظر ساده بیاید، ولی در سازمان‌ها با دشواری انجام می‌گیرد، زیرا حدود ۷۰ تا ۸۰ درصد منابع سازمانی درگیر فرایندهای تولید جاری و فعالیت‌های نگهداری تکراری در سازمان هستند؛ بنابراین برای عملی کردن اولویت‌های:

۱. منابعی را که در حال حاضر به اولویت‌های کلیدی تخصیص داده شده‌اند، شناسایی شوند.

۲. برنامه زمان‌بندی شده برای انتقال منابع از پروژه‌های دارای اولویت پایین‌تر به پروژه‌های دارای اولویت بالاتر معین شود.

۳. این برنامه اجرا شود.

۴. اطلاع‌رسانی وضعیت فعلی همسویی در سازمان و ارایه برنامه‌ای برای افزایش آن. از آنجایی که ممکن است، مدیران فناوری اطلاعات در برابر تخصیص مجدد منابع مقاومت نمایند، ضروری است که مدیریت ارشد اجرایی وضعیت همسویی را در سازمان و چگونگی افزایش آن را در طی زمان درک کند. با توجه به اینکه مدیران فناوری اطلاعات انعطاف‌پذیری کمی در برابر تخصیص مجدد منابع در کوتاه مدت نشان می‌دهند، تدوین برنامه‌ای برای انجام آن و انتقال و ارایه آن به مدیران فناوری اطلاعات ضروری به نظر می‌رسد.

۵. سازمان‌دهی برای حفظ همسویی. رسیدن به همسویی خود یک وجه از کار است و حفظ این همسویی وجه دیگر کار. این امر با ایجاد گروهی متشکل از کمیته هدایت فناوری اطلاعات و مدیران ارتباطات میسر می‌شود. نقش کمیته هدایت، آگاه کردن مدیران اجرایی در مورد نواقص و اشتباهات به کارگیری فناوری اطلاعات مانند راهکارهای نامناسب استفاده از فناوری اطلاعات و همچنین اولویت‌بندی نادرست پروژه‌های فناوری اطلاعات مطابق با اهداف کسب‌وکار سازمانی است. نقش مدیران ارتباطات ایجاد ارتباطات نزدیک و صمیمانه با مشتریان کلیدی سازمان و تهیه برنامه‌ریزی روزانه در سازمان است. این دو مجموعه در کنار هم سازوکاری برای برنامه‌ریزی، ارتباطات و همسویی مداوم را ایجاد می‌کنند (Coetsee, 2001).

مراحل رفع عدم همسویی

سه مرحله اساسی در توانمندسازی سازمان به‌منظور برخورد با عدم همسویی (همسویی نامناسب) وجود دارد که هر مرحله بر پایه مرحله قبلی بنا می‌شود. این مراحل عبارت‌اند از: الف- کشف و شناسایی عدم همسویی، ب- اصلاح، ج- پیشگیری از آن. به‌منظور اصلاح عدم

همسویی باید در ابتدا آن را کشف و شناسایی، میزان عدم همسویی را اندازه‌گیری و پس از آن یک استراتژی همسویی مجدد کارآمد تعیین کرد. اگر سازمان به دنبال پیشگیری از عدم همسویی باشد باید فرایندهای کشف و شناسایی و همچنین اصلاح عدم همسویی را به‌طور مداوم و پیگیر انجام دهد و آن را جزئی از فرایند توسعه خود تلقی کند.

✓ کشف و شناسایی

سازمان‌ها به‌منظور کشف و شناسایی مشکلات همسویی باید بتوانند اهداف کسب‌وکار سازمان و روابط بین این اهداف و نیازمندی‌های فناوری اطلاعات را به‌طور دقیق مشخص کنند. در برخی موارد بخش‌های فناوری اطلاعات مستندات رسمی مشخص‌کننده اهداف کسب‌وکار را در اختیار ندارند. اهداف کسب‌وکار به شیوه مشارکتی تدوین نمی‌شوند و اغلب فرایندهای موردنیاز بخش فناوری اطلاعات مبهم و نادرست هستند. به‌علاوه بخش فناوری اطلاعات نیازمند فرایندهای مشخصی برای ردیابی نیازمندی‌های معماری کسب‌وکار و معماری فناوری اطلاعات سازمان است. این مراحل و فرایندها باید موردبررسی قرار گیرند تا عدم همسویی مشخص شود.

✓ اصلاح

هنگامی که عدم همسویی مورد شناسایی قرار گیرد، سازمان‌ها باید فنونی برای تشخیص ماهیت عدم همسویی و میزان عدم همسویی سه سطح مدل ارایه شده بیانند. پس از تشخیص، امکان به‌کارگیری اقداماتی برای اصلاح عدم همسویی میسر خواهد بود. باید به این نکته توجه کرد که هر اقدام اصلاحی ممکن است اثرات و نتایجی را به همراه داشته باشد؛ بنابراین در ارایه هر راهکاری برای رفع مجدد عدم همسویی باید موارد زیر را لحاظ نمود:

- مجموعه‌ای از استراتژی‌های اصلاحی را موردبررسی و توجه قرار دهد؛
- استراتژی‌های مختلف را از جنبه‌های مختلف مورد مقایسه قرار دهد؛
- استراتژی‌های بهینه را براساس اثرات و نتایجی که بر روی سه سطح مدل دارند، انتخاب کند. وقتی یک استراتژی همسویی مجدد انتخاب می‌شود، مشکلاتی را نیز به همراه دارد. به‌طورمثال اقدامات اصلاحی ریسک‌هایی را با خود به همراه دارد. برای کاهش این ریسک‌ها می‌توان همه افرادی که از این اقدامات تأثیر می‌پذیرند را در فرایند اصلاح مشارکت داد. همچنین می‌توان از این افراد برای شناسایی نیازمندی‌ها و ارزیابی راهکارهای ارایه شده استفاده کرد.

✓ پیشگیری

همان گونه که در مدل «کازمن و می‌چن» اشاره شده است، سه سطح همسویی وجود دارد که نیازمند مدیریت است. همسویی مدل کسب‌وکار با معماری کسب‌وکار، همسویی معماری کسب‌وکار با معماری فناوری اطلاعات و همسویی مدل کسب‌وکار با معماری فناوری اطلاعات. «کازمن و می‌چن» اعتقاد دارند که تنها راه پیشگیری از عدم همسویی یا برهم خوردن توازن همسویی، مدیریت مداوم این سه سطح همسویی است. بدین منظور موارد زیر را باید لحاظ کرد:

- همسویی مدل کسب‌وکار با معماری کسب‌وکار با تدوین سناریوهای عملیاتی آزمایشی که نیازمندی‌های کسب‌وکار را برآورده کند؛
- همسویی معماری کسب‌وکار با معماری فناوری اطلاعات با تدوین سناریوهای عملیاتی آزمایشی که نیازمندی‌های معماری کسب‌وکار را برآورده کند؛
- همسویی مدل کسب‌وکار با معماری فناوری اطلاعات با تدوین سناریوهای عملیاتی آزمایشی که پاسخ‌گوی محرک‌های کسب‌وکار باشند (امینی، ۲۰۰۷).

چابکی در سازمان‌ها

با آغاز قرن ۲۱، دستیابی به موفقیت و بقا سازمان مشکل‌تر می‌شود و این واقعیت ناشی از ظهور عصر تجاری جدیدی است که تغییر یکی از خصوصیات اصلی آن است. براین اساس، تغییر، یکی از بزرگ‌ترین خصوصیات سازمان‌ها و مؤسسات در حوزه رقابتی امروز است. چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا فرصت‌هایی را که براساس این تغییر ایجاد می‌شود مورد بهره‌برداری قرار دهد. سازمان چابک سازمانی است که می‌تواند تغییر کند و خود را با تغییرات محیطی همچون یک استراتژی پیروزمندانه وفق دهد؛ درحالی‌که تحقیقات زیادی درمورد اینکه چابکی چیست و چگونه سازمان‌ها می‌توانند چابک باشند، انجام نشده است. ولی همیشه پاسخ به چنین سؤالاتی برای متخصصان و برای تئوری‌پردازان چابکی سازمانی بسیار حیاتی است (Sharifi & Zhang, 1999).

موضوع تغییر موضوعی تازه نیست. اگر به گذشته بازنگریم درمی‌یابیم که از قرن پنجم پیش از میلاد سه مکتب فلسفی معتبر یونان مسئله تغییر را مطرح کرده بودند. امروزه سازمان‌های زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوری‌های فناوری و محیط‌های متغیر کار و بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته‌اند. این وضعیت بحرانی موجب تغییرات

اساسی در اولویت‌ها، دیدگاه‌های استراتژیک و رسالت استراتژیک در بازار رقابتی افزایشی و توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری سازمانی شده است. به نظر می‌رسد که با داشتن پیش‌آگاهی نسبت به تغییر، تصور آن و از آن فراتر پذیرش وقوع قطعی تغییر به‌جای هراس از آن، بهتر می‌توانیم مسیر تغییر را تعیین کنیم و حتی خود عامل تحقق آن باشیم. در دهه گذشته بیشتر سازمان‌ها ساختاردهی دوباره و مهندسی مجدد را در جواب به چالش‌ها و تقاضاها در پیش می‌گرفتند؛ اگرچه که همیشه هم موفقیت‌آمیز نبوده است. اساس و بنیان سازمان چابک در یکپارچگی نظام اطلاعاتی، فناوری، افراد، فرایندهای تجاری و تجهیزات در سازمان هارمونیک برای پاسخ‌گویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیط است. درواقع سازمان چابک نه تنها تمام شکل فعالیت‌های سازمان را در برمی‌گیرد، بلکه با زنجیره ارزش آن سازمان نیز در ارتباط خواهد بود.

از نگاه «استیفن رابینز» تغییرات به صورت زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

- ماهیت نیروی کار
- فناوری
- ضربه‌های اقتصادی
- رقابت
- روند اجتماعی
- سیاست‌های جهانی.

سازمان چابک بیشتر درمورد تغییر و عدم اطمینان و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن محیط سازمانی و تجاری نگران است و سعی در نشان دادن واکنش صحیح در این شرایط دارد. ازاین‌رو سازمان چابک نیاز به ظرفیت‌های موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات، عدم اطمینان‌ها در محیط سازمانی و تجاری دارد. این ظرفیت‌ها شامل ۴ عنصر اصلی هستند:

۱. قدرت پاسخ‌گویی (واکنش): توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ‌گویی سریع به آن‌ها به‌منظور برطرف‌سازی آن‌ها.
۲. رقابت: توانایی دستیابی مؤثر و کارا به اهداف و رسالت‌های سازمان.
۳. انعطاف‌پذیری/ قدرت پذیرش: توانایی پردازش فرایندهای مختلف و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان.
۴. سرعت / چابکی / تیزی: توانایی انجام فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن.

با استفاده از این ۴ اصل، یک متدلوژی برای ترکیب آن‌ها به یک سیستم مرتبط و یکپارچه ایجاد شده است و همچنین از آن‌ها به عنوان ظرفیت‌های رقابتی استراتژیک نیز نام برده شده است؛ بنابراین اگر یک سازمان می‌خواهد چابک باشد، باید این ۴ اصل را در نظر داشته باشد. دستیابی به چابکی نیاز به واکنش نشان دادن در بعد استراتژی‌ها، فناوری‌ها، افراد و فرایندهای سازمانی و تجاری است. بدین ترتیب، تمام حوزه‌های سازمان نیاز به داشتن حامیان چابکی برای پاسخ‌گویی مؤثر به تغییرات دارند. در گذشته برای کمک به مدیران در دستیابی به چابکی سازمان، مطالعات زیادی برای شناسایی وسایل چابکی که مدیران سازمان می‌توانند آن‌ها را بر طبق استراتژی سازمان، فرایندهای تجاری و نظام‌های اطلاعاتی انتخاب کنند، انجام شد و ۴ عنصر جزئی در چابکی شناسایی شد:

۱. تحویل ارزش به مشتریان
۲. آمادگی در مواجهه برای تغییر
۳. ارزش‌گذاری برای دانش و مهارت انسانی
۴. ایجاد همکاران مجازی.

سازمان چابک به‌طور کلی می‌تواند باعث کاهش هزینه‌های تولیدی و افزایش سهم بازار، ارضای نیاز مشتریان، آماده‌سازی برای معرفی محصول جدید، ارزیابی و تخمین فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده و افزایش رقابت سازمان شود. از این رو سازمان چابک به عنوان پارادایم سازمان قرن ۲۱ طرفداران بسیاری دارد و به عنوان یک استراتژی موفقیت‌آمیز در بازارهای رقابتی با تغییرات سریع نیازهای مشتریان شده است. اگرچه توانایی ایجاد سازمان چابک با آن سرعتی که مورد نظر بوده، حاصل نشده است، چون توسعه فناوری برای مدیریت سازمان چابک هنوز در مرحله رشد است. از این رو در سازمان چابک سوالات مهم زیادی در ارتباط با چابکی باید پرسیده شود، همچون: چابکی چیست و چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟ چگونه سازمان‌ها می‌توانند به داشتن آن پی ببرند با این حال که شاخص‌های مناسبی برای اندازه‌گیری آن وجود ندارد و اینکه چگونه و تا چه حدی ویژگی‌های سازمان می‌تواند بر عملکرد آن تأثیر بگذارد؟ چگونه می‌توان چابکی را با قدرت رقابتی مقایسه کرد؟ اگر یک سازمان بخواهد چابکی خود را بهبود ببخشد چگونه می‌تواند موانع اصلی را برای بهبود شناسایی کند؟ چگونه می‌شود در دستیابی مؤثر به چابکی نقش داشت؟ پاسخ به این سوالات برای متخصصان و تئوری‌پردازان طراحی سازمان چابک بسیار حیاتی است. البته تنها تلاشی که برای اندازه‌گیری چابکی به عنوان یک ویژگی ساختاری سیستم انجام شده، در شاخص «گراسون» مشهود است.

«گراسون» مدل سازی چابکی سازمان مجازی و ارتباطات آن را پیشنهاد داده است: ساختن یک گراف از ارتباطات که مشکلات موجودیت‌ها را نشان می‌دهد. او در این مدل تعداد نقش‌آفرینان و روابط میان آن‌ها را شناسایی کرده و به این نتیجه رسیده است که اگر آن‌ها افزایش پیدا کنند پیچیدگی و به تبع آن چابکی نیز افزایش پیدا می‌کند. پروژه نسل آینده نظام‌های تولیدی در مؤسسه فناوری ماساچوست (MIT) بر چابکی در پاسخ‌گویی به مشتری، شبکه بودن در بازار جهانی، مشارکت کارکنان، یکپارچگی در مدل بنگاه بسط یافته، توسعه شایستگی و مدیریت دانش تأکید می‌کند. زمینه‌های صنعتی تغییر داده‌شده، توانمندی‌های جدیدی را جست‌وجو می‌کند (تفضلی، ۱۳۹۴).

تعاریفی از چابکی

با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریفی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. از سال ۱۹۹۱ به بعد محققان بسیاری در این زمینه فعالیت کرده‌اند و هرکدام تعاریف متعددی را ارائه کرده‌اند که ما در زیر به طبقه‌بندی تعدادی از آن‌ها پرداخته‌ایم:

- توانایی‌های تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی (Noaker, 1994; Goldman et al, 1995; Van Assen, 2001)
- پاسخ‌پیش‌کنشی به تغییرات (Goldman & Nagel, 1993; Bessant et al, 2001)
- سودآوری از محیط (Noaker, 1994; Goldman et al, 1995; Goldman & Nagel, 1993)
- قابلیت سازگاری و شکل‌دهی مجدد سریع (Bessant et al, 2001; Maskell, 2001; Putnik, 2001; Hormozi, 2001; Causay, 1999)
- بهره‌گیری از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته (Maskell, 2001; Neylor et al, 1999; Sharifi & Zhang, 1999, 2000)
- ایجاد سازمان مجازی و استفاده از دانش بازار (Neylor et al, 1999; Goldman et al, 1995)
- توانایی پاسخ مؤثر به مشتری (Subba et al, 2001; Ebrahimpur & Jacob 2001; Katayama & Bennett, 1999)
- توانایی بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش‌بینی (Dave; 1999) Richards, 1996; Maskell, 2001; Rigby et al, 2001)

چابکی به طور دائم به عملکرد کارکنان و سازمان، ارزش محصول و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت‌های حاصل از جذب مشتری توجه می‌کند و مستلزم آمادگی دائم برای روبه‌رو شدن با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش بهره‌وری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند. سازمان‌های چابک به صورت تهاجمی با تغییرات روبرو می‌شوند. برای رقابت چابک تغییر و عدم اطمینان منبع احیای فرصت‌ها از روش‌های موفق دائمی است؛ بنابراین، برای رویارویی با تغییرات بدون سابقه قبلی، چابکی متکی به ابتکار، مهارت، دانش انسانی و دسترسی افراد به اطلاعات است. یک سازمان چابک دارای فرایندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی است که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات در اغنای فعالیت‌های کاری است و در ایجاد فرصت برای رشد به صورت تهاجمی عمل می‌کند.

بر طبق نظر «کید» و «داو» چابکی شامل دو مفهوم اساسی است:

✓ پاسخ به تغییرات (پیش‌بینی‌شده و غیرمنتظره) با روش‌های مناسب و در زمان مناسب

✓ بهره‌برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصت‌ها.

(Sharifi & Zhang, 1999,2000)

چابکی درواقع یک توانایی اساسی را ایجاد می‌کند که تغییرات را در محیط سازمانی، احساس، دریافت، ملاحظه، تحلیل و پیش‌بینی کند. تولیدکننده چابک بدین طریق سازمانی است که دیدگاه وسیعی درمورد نظم نوین جهان تجارت دارد و با محدودی از توانایی‌ها و قابلیت‌ها با آشفستگی‌ها به مقابله می‌پردازد و جنبه‌های مزیتی جریان‌ات تغییر را تسخیر می‌کند. چابکی یک قابلیت وسیع کسب‌وکار است که ساختارهای سازمانی، نظام‌های اطلاعاتی، فرایندهای پشتیبانی و خصوصاً مجموعه افکار را در برمی‌گیرد.

(Hormozi, 2001)

چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی

متأسفانه کارهای کمی درمورد اندازه‌گیری چابکی سازمان انجام شده است. اندازه‌گیری شاخص برای برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین میزان چابکی کنونی سازمان و تعیین نیاز سازمان به چابکی و شناسایی این شکاف و ایجاد فرمولی برای پر کردن این ضعف ضروری است. محاسبه شاخص چابکی بسیار مشکل است، زیرا باید در بطن تغییر این اندازه‌گیری انجام شود. بیشتر شاخص‌های چابکی رویکردی گذشته‌گرا دارند. یک روش متفاوت برای اندازه‌گیری چابکی استفاده از پیچیدگی به عنوان یک شاخص جایگزین برای اندازه‌گیری چابکی است؛

بنابراین چون چابکی یک تغییر غیرقابل پیش‌بینی است این رویکرد دیگر مناسب نخواهد بود. اگرچه روش‌های دیگر اندازه‌گیری چابکی نیز این ضعف را دارند. در صورتی این مشکل حل می‌شود که اطلاعات کافی تجربی برای نشان دادن اینکه پیچیدگی با چابکی مشابه است در دسترس باشد و این محدودیت این روش است؛ اما منطق فازی روشی دیگر است که ابزار بسیار مناسبی برای تصمیم‌گیری در اختیار قرار می‌دهد (ملاحسینی، ۲۰۰۷).

شاخص پیچیدگی

بیشتر افراد یک ادراک ذاتی از پیچیدگی دارند. پیچیدگی نه تنها از اندازه سیستم بلکه روابط داخلی اجزای سیستم (که رفتار آن‌ها را قابل پیش‌بینی نیست) نشأت می‌گیرد. این مسئله تازه‌ای نیست که محققان در تلاش برای اندازه‌گیری آن باشند. رویکرد اصلی در مقابل اندازه‌گیری پیچیدگی سیستم براساس اندازه‌گیری آنتروپی است. مفهوم آنتروپی تغییرات بسیاری داشته است. یک تعریف آن است که آنتروپی میزان اطلاعات لازم برای شناسایی وضعیت سیستم در هنگام اندازه‌گیری پیچیدگی است. سیستم‌های پیچیده‌تر زیر سیستم‌های بیشتری دارند و همچنین روابط خطی و غیرخطی که نیاز به اطلاعات بیشتری برای تعیین وضعیت آن‌ها در هر لحظه از زمان وجود دارد. شاخص آنتروپی اطلاعات، تابعی از احتمالات حالت است (Pi) نه شرایط. آنتروپی، اطلاعات بیشتر از یک مجموعه ترکیبی از راه‌حل‌های جامع و کامل با احتمال وقوع آن‌ها است (ملاحسینی، ۲۰۰۷).

اندازه‌گیری چابکی با منطق فازی

هدف اندازه‌گیری چابکی و شناسایی موانع اصلی بهبود چابکی، کمک به مدیران برای دستیابی بهتر به یک سازمان چابک است. برخی دیگر از نویسندگان، از روش فازی و روش‌های یکپارچه شاخص‌های چابکی را پیشنهاد کرده‌اند. آن‌ها شاخص چابکی را به‌عنوان ترکیبی از سطوح اندازه‌گیری ظرفیت‌های چابکی تعریف کرده‌اند. از این رو منطق فازی کاربرد وسیعی در تصمیم‌گیری مدیریت پیدا کرده است. با این دیدگاه برای یاری‌دادن مدیران برای دستیابی به یک سازمان چابک، یک مدل براساس منطق فازی پیشنهاد شده است و به‌عنوان ابزار اندازه‌گیری چابکی سازمان و شناسایی موانع اساسی بهبود سطح چابکی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این رویکرد رتبه‌بندی عملکرد و اهمیت اوزان ظرفیت‌های متفاوت چابکی به‌وسیله متخصصان در اصطلاحات زبان شناختی بیان شده است؛ بنابراین از اعداد فازی مناسب برای نشان دادن ارزش‌های زبان شناختی استفاده می‌شود و عملیات ساده ریاضی برای یکسان کردن

این اعداد فازی به یک عدد فازی به کار گرفته گرفته می شود که به این عدد شاخص چابکی فازی گفته می شود (FAI).

همچنین این شاخص چابکی فازی با عبارات مناسبی ترکیب و باعث شده است که سطح چابکی در عبارات زبان شناختی بیان شود. بعد از آن شاخص اهمیت عملکردی فازی (FPII) است که هر ظرفیت چابکی را برای کمک به مدیران به منظور شناسایی عوامل اصلی در نظر می گیرد و برای مدیران سازمان ها عمل مناسب برای بهبود سطح چابکی را پیشنهاد می کند. این روش از نظر اجرا بسیار راحت است و توجه آن بر روی موارد مهم است. بیشتر معیارهای چابکی به وسیله عبارات زبان شناختی تعریف شده که به وسیله احتمال چندگانه و ابهام طبقه بندی شده اند. پس امتیازدهی به فنون بالا همواره می تواند مورد انتقاد قرار گیرد، چون ملاک استفاده شده برای امتیازدهی ظرفیت های چابکی دارای این محدودیت ها است:

۱. چنین فنی ابهام و احتمال زبان شناختی را در ارتباط با قضاوت در مورد یک عدد در نظر نمی گیرد.
۲. قضاوت هدفمندانه، انتخاب ارزیابی کنندگان تأثیر زیادی را بر این روش ها خواهند داشت.

اگرچه منطق فازی از ابزارهای سودمند برای مسائلی است که شاخص های آن ها مبهم و غیر معلوم است، اصول فازی و وسایل ارزیابی می تواند برای عبارات زبان شناختی استفاده شود. هر اصطلاح زبان شناختی می تواند در ارتباط با عضوی از تابع باشد. منطق فازی با ایجاد فرضیه های جهانی در مورد عدم وابستگی، جامعیت، انحصاری بودن شواهد مرز ابهام در تعاریف را مورد پذیرش قرار می دهد. این مسئله این امید را ایجاد می کند که سنجش های کیفی در تصمیم گیری استفاده شود، چون معمولاً بسیار مهم هستند (فرزادفر، ۱۳۸۹).

نشانه های سازمانی ابزاری برای واکنش سریع

خلبانان برای پروازی امن و راحت از وسایل و تجهیزاتی پیشرفته استفاده می کنند تا از تمامی شرایط متغیر مطلع باشند و نسبت به آن ها سریع تصمیم گیرند. با پیشرفت فناوری های نوین برای سازمان ها نیز این امر مهیا شده است. امروزه دیگر سازمان های بزرگ، برتر محسوب نمی شوند. این برتر بودن از آن سازمان هایی می شود که سریع تر عمل کنند. به همین دلیل مزیت بالقوه یک سازمان در برابر رقبای خود، واکنش سریع به تغییراتی تلقی می شود که تنها راه آن مطلع بودن از اطلاعات برای آگاهی از شرایط متغیر است و این کاری است که نشانگر

«داشبورد» سازمانی با ارایه تصاویر، نمودارها و گزارش‌های جمع‌آوری شده از داده‌های پراکنده در سطوح سازمان به‌خوبی در آن ایفای نقش می‌کنند. داشبوردهای سازمانی برای کاربران خود تصمیم‌گیری‌های شفاف‌تر، تحلیل‌های آسان، آگاهی از شرایط لحظه‌به‌لحظه سازمان، واکنش سریع نسبت به تغییرات را به ارمغان می‌آورد.

هر فرد با شنیدن واژه «داشبورد»، در ذهن خود صفحه مقابل چشم راننده در خودرو را تصور می‌کند. این صفحه شامل شاخص‌ها، قسمت‌های مختلف و وسایل کنترل است که زیبایی آن در کارکرد آن‌ها نهفته است.

داشبورد وسایل نقلیه، اکثر داده‌های موردنیاز را در دید راننده قرار می‌دهد تا وی بتواند داده‌های مهم موردنیاز را با یک نگاه تحلیل کند و عکس‌العمل به‌موقع را انجام دهد. درواقع داشبورد یک روش آسان و راحت برای تصمیم‌گیری‌های ضروری حین رانندگی ارایه می‌دهد. به‌عنوان مثال فرض کنید که عقربه نشانگر بنزین خودرو شما درست کار نمی‌کند، آیا می‌توانید یک رانندگی مطمئن داشته باشید؟ مسلماً جواب منفی است، چراکه وجود نشانگرهای سالم، رانندگی مطمئن را تضمین می‌کند.

در سازمان‌ها با توجه به حجم داده‌های پراکنده تصمیم‌گیری به این آسانی امکان‌پذیر نیست. برای تصمیم‌گیران سازمان، مقدار داده‌ای که باید در روز کاری مشاهده و تحلیل شود، بسیار چالش‌برانگیز است. با باز شدن درهای بی‌شمار سازمان‌ها بر مشتریان، شرکا و عرضه‌کنندگان، سازمان‌ها دیگر قادر به مدیریت با اطلاعات کم و ناقص نیستند. حجم وسیع اطلاعات و توزیع آن ازطریق پخش گزارش‌های معمول دیگر پاسخ‌گوی نیاز سازمان‌ها نخواهد بود، چراکه این گزارش‌ها غالباً ایستا هستند و با توجه به ایستایی و حجم بسیار باعث سردرگمی می‌شوند؛ بنابراین فرصت‌ها و تهدیدها نادیده گرفته‌شده یا بسیار دیر کشف می‌شود و این موضوع باعث می‌شود که سازمان نتواند به حرکت سریع خود ادامه دهد؛ بنابراین به‌طور طبیعی از صحنه رقابت حذف می‌شود. برای این اساس زمان نگاه جدید به داشبورد سازمانی - که مفهومی جدید در مدیریت اطلاعات را ارایه دهد و پاسخ‌گوی نیازهای متخصصان امروزی باشد - فرا رسیده است. بنا به این دلایل داشبوردهای سازمانی، به یک پدیده پویا رو به گسترش تبدیل گشته‌اند (یاراحمدی خراسانی، ۱۳۹۲).

مفهوم داشبورد

واژه «داشبورد» از داخل هواپیما یا خودرو الهام گرفته شده است و هدف اصلی آن در هر سه مورد خودرو، هواپیما و سازمان یکی است: مشاهده اطلاعات موردنیاز و هدایت یک سیستم پیچیده.

می‌توان ادعا کرد که هدایت سازمان‌های امروز، در محیط پیچیده رقابتی، به مراتب پیچیده‌تر از هدایت یک هواپیما است؛ بنابراین مدیران برای اجرای مأموریت سازمان و حرکت در راه آرمان‌های سازمان، حداقل به وسایلی که نمایان‌گر جنبه‌های مختلف عملکرد سازمان و هدایت آن است نیاز دارند. یک قانون مدیریت این است که شما نمی‌توانید چیزی را که قابل اندازه‌گیری نیست، به خوبی مدیریت کنید. به همین منوال می‌توان اذعان داشت که نمی‌توان آنچه را که قابل مشاهده و دیدن نیست مدیریت کرد و این جایی است که بحث داشبوردهای سازمانی ضرورت می‌یابد. داشبوردهای سازمانی که یک مفهوم جدید در مدیریت اطلاعات ارایه داده، ابزار دیداری داده‌های حیاتی است که مجموعه انبوهی از تحلیل‌های مربوط به فرایند مدیریتی را در زمینه‌های موردنیاز به افراد مربوط ارایه می‌دهد. به زبان ساده «داشبورد» یک واسط کامپیوتری غنی با نمودارها، گزارش‌ها، شاخص‌های دیداری و سازوکار اخطار است که در یک نرم‌افزار پویا و اطلاعاتی مربوط یکپارچه شده‌اند و برای تمامی کارکنان سازمان و مدیران ارشد آن روشی ساده برای دسترسی به داده‌های به‌روز سازمان است تا اطمینان از کسب اهداف و مطلع شدن از مشکلات بالقوه و واقعی را فراهم کند.

کاربرد اصلی داشبوردهای سازمانی صرفاً گزارش‌دهی و گزارش‌گیری نیست. وظیفه اصلی داشبوردهای سازمانی ارایه بهنگام اطلاعات موردنیاز به افراد مربوط برای مدیریت دانش و واکنش سریع به تغییرات است. تصور کنید که داشبورد خودرو، گزارش جزئیات مقدار بنزین مصرف شده در هر روز یا هر ماه را نشان دهد، این گزارش چندان مورد استفاده قرار نمی‌گیرد چراکه کیفیت اطلاعات در زمان مناسب برای تصمیم‌گیری سریع نادیده گرفته شده است. به جای آن باید جزئیات کمیت کنونی بنزین یعنی مقدار بنزین موجود را نشان دهد، چرا که کیفیت این اطلاعات برای تصمیم‌گیری سریع موردنیاز است.

با توجه به تعاریف، یک نکته به اشتباه گرفته شده معمول این است که داشبورد تنها برای مدیران ارشد به منظور ارایه اطلاعات جامع از عملکرد سازمان به آن‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این برداشتی کاملاً اشتباه بوده چراکه امروزه فناوری داشبورد سازمانی به گونه‌ای است که می‌تواند در سطوح مختلف سازمان استقرار یابد و بدین منظور داشبوردهای مختلفی

تعریف شده‌اند که هدف نهایی تمامی آن‌ها ارایه سریع و بهنگام اطلاعات به مدیران و کارکنان سطوح مختلف سازمان برای آگاهی از شرایط متغیر و اتخاذ تصمیم‌های صحیح با توجه به آن‌ها است (چرومی، ۱۳۹۶).

انواع داشبوردهای سازمانی

داشبوردهای سازمانی را می‌توان به شش دسته کلی تقسیم کرد:

۱. داشبوردهای عملکرد شرکت: داشبوردهای عملکرد شرکت، داده‌های بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف سازمان را یکپارچه می‌کند و تحلیل‌های مالی، شاخص‌های حیاتی عملکرد سازمان، عملکردهای فروش و ... را در برمی‌گیرد تا دیدی جامع از عملکرد سازمان را ارایه دهد. از این‌رو معمولاً برای مدیران ارشد، کاربرد بیشتری دارد.
۲. داشبوردهای دپارتمانی قسمتی: مدیران دپارتمان‌های سازمان و مدیران عملیاتی نیازمند داشبوردی هستند که مقیاس‌های عملکردی مربوط به آن‌ها را نمایش دهد. بدین منظور از داشبوردهای مختص به دپارتمان خود بهره می‌گیرند. برای مثال مدیر فروش با بهره از داشبورد مربوط به دپارتمان فروش می‌تواند از فروش واحد در مقایسه با سال پیش، تعداد مشتریان اضافه شده و از دست داده و ... مطلع شود؛ بنابراین بیش از ۵۰ درصد افراد سازمان بیشتر به داشبوردهای دپارتمانی به‌عنوان داشبوردی که در سطوح مختلف سازمان استقرار یافته است دسترسی دارند.
۳. داشبوردهای مشاهده فعالیت - فرایند: داشبوردهای مشاهده فعالیت - فرایند، برای مشاهده فرایندهای خاص سازمان یا فعالیت‌های گسترده مانند امنیت ملی، کنترل بیماری و ... استفاده می‌شود. این نوع داشبوردها با بهره از تجهیزات دیداری و تحلیلی به وقوع مشکلی پیش از اتفاق آن پی می‌برند و سعی در کاهش خسارات احتمالی می‌کنند. این داشبوردها را به گونه‌های مختلف می‌توان تقسیم کرد که در زیر به چند نمونه از داشبوردهای مشاهده فرایند اشاره می‌شود:
 - داشبورد مشاهده تقلبات: برای شرکت‌های دارای کارت اعتباری و مؤسسه‌های مالی.
 - داشبورد مشاهده فرایند تولید: مورد استفاده کارخانه‌ها، پالایشگاه و معادن برای مشاهده فرایندهای حیاتی و پیچیده صنعتی.
 - داشبورد مشاهده انبار - توزیع: مورد استفاده مراکز توزیع و انبار برای مشاهده موجودی واقعی، موجودی خارج شده، فضای تخصیص داده شده و ...

- داشبورد مشاهده بازار مالی: مشاهده شرایط بازار، شاخص‌های اقتصادی و...
 - داشبورد مشاهده ترافیک، همچنین داشبورد مشاهده آب‌وهوا و از این قبیل داشبوردها.
۴. داشبوردهای برنامه خاص: در این داشبوردها مقیاس‌های خاص مورد نیاز برنامه مورد نظر مطرح می‌شود که غالباً واسط ترجیحی کاربران به شمار می‌رود.
۵. داشبورد مشتری: برای استفاده مشتری از سازمان طراحی می‌شود و مقیاس‌های مربوط به مشتری سازمان را ارائه می‌دهد.
۶. داشبورد عرضه کننده: این گونه داشبورد به عرضه کنندگان، امکان مشارکت و قرار گرفتن در یک سطح اطلاعات مربوط به سازمان را می‌دهد و هر عرضه کننده می‌تواند عملکردش را در برابر دیگران ارزیابی کند. از این رو می‌توان گفت که این گونه داشبوردها یک ارزش افزوده اثربخش بر روابط عرضه کنندگان ایجاد می‌کنند (مالک، ۱۳۹۵).

ویژگی‌های داشبورد سازمانی

- ✓ ویژگی «هم‌افزایی»^۱: داشبوردهای سازمانی از لحاظ ارگونامیکی و دیداری اثربخش هستند و با جمع کردن و ارائه اطلاعات از جنبه‌های متفاوت باعث هم‌افزایی اطلاعاتی می‌شوند.
- ✓ مشاهده «شاخص‌های حیاتی عملکرد»^۲: یک داشبورد شاخص‌های حیاتی عملکرد (kpi) را برای تصمیم‌گیری اثربخش به نمایش می‌گذارد.
- ✓ دقت^۳: اطلاعات و آمار دقیق و داده‌های پشتیبانی معتبر را به نمایش می‌گذارد.
- ✓ پاسخگویی^۴: داشبورد پاسخگوی مرزهای عملکردی از پیش تعیین شده به وسیله ایجاد اخطار برای جلب توجه سریع کاربر و عکس‌العمل سریع وی است.
- ✓ بهنگام بودن^۵: تمام اطلاعات حال و به روز برای تصمیم‌گیری اثربخش را ارائه می‌دهد و اطلاعات در زمان واقعی و مناسب ارائه می‌شود.

- ✓ تعاملی^۱: به کاربران برای رسیدن به جزئیات بیشتر، ریشه مسائل و ... امکان کندوکاو می‌دهد. تصور کنید اگر خلبان بتواند بر نشانگر بنزین خود کلیک کند و متوجه شود که در ۱۵ دقیقه اخیر حجم بنزین نصف شده است متوجه نشت بنزین می‌شود.
- ✓ دسترسی به داده‌های پیشین^۲: داشبورد به کاربران قابلیت مرور روندهای گذشته را می‌دهد. به عنوان نمونه ممکن است در زمان کنونی در سهم بازار رشد مشاهده شود، اما با مرور روندهای گذشته رکود نسبت به سال پیش نمایان شود.
- ✓ شخصی‌سازی^۳: ارایه داشبورد برای هر فرد ویژگی مربوط به مسئولیت وی را دارا است. برای نمونه مدیر فروش بخش غربی نیازمند مقیاس‌های مربوط به ناحیه خود و مدیر فروش بخش شرقی نیز نیازمند مقیاس‌های مربوط به ناحیه خود است.
- ✓ قابلیت تحلیل^۴: قابلیت تحلیل‌هایی نظیر «اگر چنین شد، آن وقت...» را می‌دهد و با ارایه متغیرهای مختلف قوه ادراک فرد را تسهیل می‌کند.
- ✓ مشارکت^۵: داشبوردهای سازمانی قابلیت تعویض یادداشت‌ها یا نظرات را تسهیل می‌کنند.
- ✓ پیگیری^۶: به هر کاربر قابلیت دنبال کردن مقیاس‌های موردعلاقه را می‌دهد. ممکن است مدیر فروش شرق مایل به دنبال کردن سهم بازار و مدیر فروش غرب مایل به دنبال کردن موجودی خود باشد (خزاعی، ۱۳۹۲).

مزایای تجهیز سازمان به داشبورد

■ تدوین و ارایه شاخص‌ها

برای شرکت‌های کوچک و بزرگ فهم و یکپارچه‌سازی داده‌ها در تمامی سطوح بزرگ‌ترین چالش به‌شمار می‌آید و تدوین مقیاس‌ها، اندازه‌گیری، به‌روز نگه‌داشتن، مقایسه و تمرکز بر آن‌ها در سازمان‌ها مشکلی همیشگی است که با ورود داشبوردهای سازمانی به تمامی این مشکلات خاتمه داده می‌شود. داشبوردها در مشاهده شاخص‌های حیاتی به تمامی سطوح سازمان یاری می‌رسانند و به کاربر امکان دنبال کردن جایگاه سازمان توسط شاخص‌ها را

-
- 1 - Interactive
 - 2- More data history
 - 3- personalized
 - 4- Analytical
 - 5-Collaborative
 - 6 -Track ability

می‌دهند. با دنبال کردن شاخص‌های متعدد و موردنظر و تحلیل روندها می‌توان یک درک بهتر از اینکه سازمان چگونه عمل می‌کند و فهم عمیق‌تری از موارد حیاتی سازمان کسب کرد.

▪ مشاهده سلامت سازمان در یک نگاه

داشبوردها با ارایه مقیاس‌ها و شاخص‌های حیاتی سازمان به‌صورت دیداری، در نمودارهای مختلف امکان درک وضعیت سازمان را تنها در یک نگاه فراهم می‌سازند و تصویری از سلامت سازمان در یک صفحه با یک نگاه را ارایه می‌دهند.

▪ تشخیص مشکلات بالقوه پیش از تبدیل به بحران

داشبوردها با ارایه اطلاعات به‌موقع برای افراد مربوط، امکان تشخیص وقوع مشکلات بالقوه سازمان را برای مدیران فراهم می‌کند تا قبل از تبدیل‌شدن مشکلات به بحران تشخیص داده شوند. داشبوردهای سازمانی باقابلیت کندوکاو و کلیک کردن بر هر مورد، می‌توانند جزئیات بیشتر و نمودارهای بیشتری را ارایه کنند و به داده‌های زیرین و تاریخچه آن دسترسی پیدا کنند و ریشه ضعف‌ها و مسائل را نشان دهند. داشبوردها با اعمال سیستم اخطار که معمولاً با اعمال جلب‌توجه مانند فرستادن ایمیل، چشمک زدن یا ارایه یک انیمیشن، همراه است، به کاربران در درک وجود مشکل و جلب‌توجه آن‌ها به سمت مشکلات یاری می‌رسانند و از نادیده گرفته شدن و مورد غفلت واقع‌شدن مشکلات درنتیجه به بحران تبدیل‌شدن آن‌ها جلوگیری می‌کنند و این اطمینان را می‌بخشند که مدیران ارشد به شاخص‌های حیاتی توجه کرده و مشکلات را زودتر دیده‌اند تا نسبت به آن‌ها واکنش بهنگام نشان دهند.

▪ کاهش زمان و هزینه در جست‌وجو برای اطلاعات موردنیاز

داشبوردهای سازمانی روشی یگانه برای دسترسی به داده‌های متنوع از پایگاه‌های متفاوت در سطح سازمان و تبدیل آن به یک فرمت قابل‌درک را ارایه می‌دهند. داشبوردها با جمع‌کردن تمامی اطلاعات و شاخص‌ها و مقیاس‌های مربوط و حیاتی برای کاربر در یک صفحه و تشخیص آن‌ها در یک نگاه، در زمان و هزینه برای جست‌وجوی اطلاعات در گزارش‌ها باعث صرفه‌جویی می‌شوند.

▪ به‌روز بودن اطلاعات

با بهره‌گیری از داشبوردها، سازمان‌ها به بهره‌گیری از داده‌هایی که زمان مصرف آن‌ها گذشته خاتمه می‌دهند و با یک کلیک آن‌ها را به‌روز می‌کنند و یا خود داشبورد با استفاده از هوشمندی، مرتباً خود را به‌روز می‌کند؛ بنابراین مدیران در تمامی لحظات به‌خوبی می‌دانند در سازمان و زیرمجموعه آن‌ها چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است. هیچ‌چیز برای سازمان

بازرزش‌تر از آن نیست که تنها به سرعت یک کلیک، داده‌های به‌روز استخراج شوند و مورد استفاده قرار گیرند.

▪ کمک به اتخاذ تصمیمات شفاف‌تر

قابلیت مشاهده شاخص‌های حیاتی عملکرد (kpi) استخراج‌شده از داده‌های به دقیقه، همراه با سیستم اخطار و پی بردن به موارد حیاتی و مشکلات بالقوه و اطلاع از وضعیت سازمان با یک نگاه، همگی در تصمیم‌گیری‌های شفاف‌تر، به مدیران و سایر تصمیم‌گیرندگان یاری می‌رسانند و از آن‌جا که تمامی سازمان براساس اطلاعات مشترک تصمیم‌گیری می‌شود، سازمان به عنوان یک مجموعه کارا تر عمل می‌کند.

▪ هم‌راستایی عملیات سازمان با استراتژی سازمان

دانشبوردها به سازمان در هم‌راستایی روزبه‌روز عملیات با استراتژی سازمان کمک می‌کنند و عملیات اثربخش را با ارایه شاخص‌های مربوط در هر سطح سازمان اطمینان می‌بخشند. با توجه به اینکه برنامه‌ها و اهداف استراتژی شرکت با تغییر شرایط بازار تغییر می‌کند، با وجود یک دانشبورد تمامی داده‌ها و شاخص‌های حیاتی عملکرد به‌روز شده و انعطاف لازم برای واکنش به تغییرات نیز فراهم می‌شود. مشاهده داده‌ها و شاخص‌های عملکرد از طریق دانشبوردها این امکان را ارایه می‌دهد که کارکنان همراه با مدیران برای رسیدن به اهداف هم‌راستا شوند (چرومی، ۱۳۹۶).

حال با دانستن مزایای یک دانشبورد سازمانی می‌توان بیان کرد که اگر پدیده اول فناوری اطلاعات را رایانه‌های شخصی و پدیده دوم را اینترنت نامیدند، به چرات می‌توان پدیده بعدی را دانشبوردها خواند، یعنی ابزاری دیداری که منابع متعدد اطلاعات را تنها در یک صفحه جمع می‌کند.

گرچه دانشبورد ابزاری جدید است و تمامی مزایای بالقوه آن هنوز کشف نشده است، اما تمامی افراد مزایای بالقوه ارایه اطلاعات مناسب در زمان مناسب به افراد مناسب را درک کرده‌اند. از این‌رو است که انگیزش برای اجرای فناوری دانشبورد روزبه‌روز قوی‌تر می‌شود و دانشبوردها به یک پدیده جهانی تبدیل گشته‌اند و نه تنها در آمریکا و کانادا اجرا می‌شوند بلکه اخیراً کاربرد آن‌ها در کشورهای نظیر انگلستان، آرژانتین، فرانسه، روسیه، سوئد، آفریقای جنوبی، عربستان سعودی، مکزیک، عمارات، برزیل، چین، ژاپن و هند نیز روبه گسترش است. مسئله «فرهنگ» نیز از اهمیت بسیار برخوردار است. برای اثربخش‌تر بودن استفاده از دانشبوردهای سازمانی، مدیران اجرایی باید این فناوری را وارد کارهای روزمره و

تصمیم‌گیری‌های خود کنند تا فرهنگ استفاده از این فناوری با ارزش در کل سازمان ایجاد شود (مالک، ۱۳۹۵).

نتیجه‌گیری

ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است. توجه به این سرمایه گرانبها بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد؛ لذا تلاش برای توسعه فنون نوین مدیریتی در سازمان‌ها، امر مهم و حیاتی است. بر این اساس، گسترش فنون نوین مدیریتی یکی از راهکارهای سازمان در راستای رسیدن به اهداف تعیین شده است؛ که از طریق آن مدیران و کارکنان به اهداف سازمان بازرسی کل کشور آگاه و بدان معنی بخشیده و از آن در راستای نظارت و کنترل عملکرد آتی استفاده نمایند. در این روش با در نظر گرفتن تحولات و تغییرات محیط درون و برون‌سازمانی و ایجاد اهداف دینامیکی می‌توان به نتایج بهتری دست‌یافت. از سوی دیگر، با ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ سازمان و درگیر کردن تمام افراد در تعیین و رسیدن به آرمان‌ها و مأموریت‌های آن و همچنین مشارکت کارساز کارکنان در انجام امور از سوی مدیریت یک تدبیر ضروری است.

با توجه به مباحث گفته‌شده به نظر می‌رسد دستیابی به سیستم‌ها و فنون نوین مدیریتی برای هر سازمانی ضروری است. این امر به‌خصوص زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که بدانیم در عصر حاضر سرمایه‌گذاری‌های عظیمی بر روی آن‌ها صورت می‌پذیرد و شکست در این سرمایه‌گذاری‌ها، لطمات جبران‌ناپذیری را بر سازمان‌ها وارد می‌کند؛ بنابراین مدیران باید علاوه بر شناخت مفهوم فنون نوین مدیریتی و عوامل تأثیرگذار بر آن، گام‌های رسیدن به آن‌ها را شناسایی و دنبال کنند و در این راه کشف و شناسایی عواملی که مانع رسیدن به این فنون‌ها است؛ کمک فراوانی در اصلاح و توسعه آن فنون و روش‌ها خواهد بود و البته پس از آن هم باید برای حفظ آن‌ها در سازمان، بازبینی و نظارت مستمر صورت گیرد. لازم به یادآوری است که رسیدن به موفقیت نیز دارای چالش‌هایی است. چالش‌هایی نظیر فرهنگ، ساختار و سلسله‌مراتب سازمانی که مدیران باید آماده رویارویی با این چالش‌ها باشند و کلید موفقیت در این راه همکاری و مشارکت مدیران و کارکنان در سازمان‌ها می‌باشد.

در نهایت، فنون و سیستم‌های مدیریتی نوین، ابزاری ارزشمند در محیط رقابتی کنونی محسوب می‌شوند؛ زیرا مدیران سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از فنون نوین، زمان خود را بر

تصمیم‌گیری‌های صحیح و روشن‌تر اختصاص می‌دهند و از مزیت رقابتی خود که همان واکنش سریع نسبت به شرایط و تغییرات است استفاده نمایند و

درک به هنگام و درست ارزش کسب اطلاعات و استفاده از فنون نوین مدیریتی موجب کارآمدی سازمان‌ها و موفقیت‌های چشمگیر شده است؛ که هر روز سازمان‌های بیشتری از فنون نوین مدیریتی بهره می‌گیرند. براساس آنچه تاکنون به شرحش پرداختیم، موارد زیر به عنوان پیشنهاد‌های نهایی این نوشته، مطرح می‌گردد:

۱. آمادگی رویارویی با تغییرات در راستای ارتقای سلامت نظام اداری در سازمان؛
۲. ارایه با هدف بهبود افکار، ارتقاء، نگرش‌ها و رفتارهای مؤثر به هنگام بازرسی از نهادها و مأموریت‌های بازرسی؛
۳. تبیین ارزش درست برای مهارت‌ها و دانش انسانی؛
۴. آشنایی با سیستم‌ها و فنون مدیریتی و درک مزایا و قابلیت‌های آن در بهبود عملکرد کارکنان و سازمان؛
۵. اتخاذ سبک‌های رهبری مؤثر و مبتنی بر توانمندسازی سازمان و سالم‌سازی محیط کار و روابط میان بازرسان با یکدیگر و با سازمان‌های بازرسی شونده؛
۶. شناسایی، سرمایه‌گذاری و استفاده از توانمندی‌ها، استعدادها و ظرفیت‌های مؤثر کارکنان، گروه‌ها و سازمان؛
۷. ایجاد ارتباطات و روابط سالم سازمانی مؤثر براساس قوانین و مقررات سازمان بازرسی کل کشور، آیین‌نامه‌ها، اهداف و دستورات سازمان بازرسی کل کشور؛
۸. بهره‌گیری از بازخوردهای مؤثر و اثربخش در سیستم مدیریتی و ارتقای نظام سلامت اداری سازمان؛
۹. ارزش قائل شدن برای تفاوت‌های فردی و توجه به توانمندی‌ها و استعداد‌های هریک از افراد سازمان؛
۱۰. استفاده از افراد توانمند و متخصص در نقش‌های کلیدی و مهم مدیریتی به‌منظور ترویج و انتقال مهارت‌ها و تجربیات ارزشمند و مؤثر در محیط کار؛
۱۱. تدوین اهداف و راهکارهای کلان مدیریتی و مرحله‌بندی شده براساس انتظارات معقوله، قابل‌دسترس و قابل‌سنجش؛
۱۲. استفاده از شیوه‌های مشارکتی در اعمال مدیریت و تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های اثربخش.

فهرست منابع

۱. آدیزس، ایساک (ترجمه محمد سیروس کاوه، ۱۳۹۵). دورهٔ عمر سازمان، پیدایش و مرگ سازمان. تهران: نشر دانشگاه صنعتی امیر کبیر، ۹.
۲. استونر، جیمز ای. اف و فریمن، آر. ادوارد (ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، ۱۳۹۳). مدیریت. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱(۷).
۳. اصلی پور، محسن (۱۳۹۶). بالندگی سازمانی، تهران: انتشارات مدرسان شریف.
۴. اعتباریان، اکبر (۲۰۰۸). تغییر سازمانی از دیدگاه نظریه آشوب. ماهنامه تدبیر، ۱۸(۱۹۰).
۵. انرژئ و اشتیاق مثبت در کار. (۱۳۹۵). محمد فروهر و دکتر مریم قانع نیا، محمد باقرروزگار. تهران: انتشارات ساوالان.
۶. آهنگیان، محمد رضا (۱۳۸۲). آموزش و پرورش در شرایط پست مدرن. تهران: طهوری.
۷. آون، هیوز (ترجمه الوانی، شورینی و معمارزاده، ۱۳۹۱). مدیریت دولتی نوین. انتشارات مروارید، ۱۳.
۸. ایکاف، راسل (۱۳۷۵). برنامه‌ریزی تعاملی (مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان). تهران: نشر ماد.
۹. باستانی، عباس، مرشدی، مریم و بهارلو، محسن (۱۳۹۶). هوش فرهنگی، هوش هیجانی، رفتار شهروند سازمانی. تهران: پرتوک، (۱).
۱۰. پرتونیا، سهیلا (۲۰۱۳). مدیریت اثربخش. بجنورد: دانشگاه آزاد واحد بجنورد.
۱۱. تابنده، احمد (۱۳۷۶). آشوب نظم دار. ماهنامه تدبیر، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۸.
۱۲. تفضلی، رامین (۱۳۹۴). سازمان چابک و راهکارهای نیل به چابکی در سازمان. تهران: آرنا.
۱۳. جمشیدیان، عبدالرسول؛ فروهر، محمد و محمدی، ناهید (۱۳۹۳). کاربرد سرمایه روان‌شناختی در بهبود فعالیت‌های پلیس. فصلنامه توسعه انسانی پلیس، ۵۱.
۱۴. جیم، بالارد، مایکل، اکانر و کنت اچ. بلانچارد (ترجمه غلامحسین اعرابی و کامران پروانه، ۱۳۸۳). مدیریت براساس ارزش‌ها. تهران: آبنگاه.
۱۵. جیمز پی ووماک و دانیل تی جونز (ترجمه آزاده رادنژاد، ۱۳۹۴). تفکر ناب. اصفهان: نشر آموزه.
۱۶. چرومی، امین (۱۳۹۶). داشبورد مدیریتی چیست؟ تهران: مقالات و مطالب مدیریتی.
۱۷. حقیقی فرد، علی و دیگران (۱۳۸۷). بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان و عوامل مؤثر بر آن. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۵(۲۰).

۱۸. حقیقی، عالیه و سماواتیان، حسین (۱۳۹۰). رابطه ویژگی‌های شخصیتی همکاران و زیردستان با نحوه ارزیابی آنان از عملکرد سرپرستان و مدیران. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۱۲(۴).
۱۹. خزاعی، لیلی (۱۳۹۲). داشبوردهای مدیریت ابزاری نو در مدیریت استراتژیک سازمان‌ها. کنفرانس بین‌المللی مدیریت. چالش‌ها و راهکارها.
۲۰. خوش‌سیما، غلامرضا (۲۰۰۳). مقدمه‌ای بر چابکی در سازمان‌ها. ماهنامه تدبیر، ۱۴(۱۳۴).
۲۱. رابینز، استیفن پی (ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، ۱۳۹۶). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۴۲.
۲۲. رضائیان، علی (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت، (۱).
۲۳. روزبهانی، رحیم؛ فروهر، محمد؛ احسان‌ملکی شیوا و قانع‌نیا، مریم (۱۳۹۲). تئوری سازمانی مثبت‌گرا دریچه‌ای به سوی شکوفایی فردی و سازمانی. ماهنامه کارآفرینان امیرکبیر، (۱۰۷).
۲۴. ریچارد ال. دفت (ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، ۱۳۹۲). تئوری و طراحی سازمان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱(۴).
۲۵. سپهری، مهران (۱۳۸۶). مطالعه چرخه حیات سازمانی در سازمان‌های ایرانی با اندازه کوچک و متوسط. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۲۶. سلطانی، مرتضی و اسمعیل‌لو، سجاد (۲۰۰۴). مدیریت فرایند محور. دانشگاه امام صادق (ع). ماهنامه تدبیر، ۱۷(۱۴۹).
۲۷. سنگه، پیتر (ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، ۱۳۹۵). پنجمین فرمان - خلق سازمان یادگیرنده. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۱.
۲۸. سیدجوادین، سید رضا (۱۳۷۸). روش‌های ایجاد اعتماد و سازمان. فصلنامه مصباح، ۵(۱۸).
۲۹. سیما، اصل، ن. فیاضی، م. (۱۳۸۷). سرمایه روانشناختی: مبنای نوین مزیت رقابتی. ماهنامه تدبیر، (۲۰۰).
۳۰. شکرزاده صادق (۱۳۸۱). تعهد در سازمان‌های آموزشی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۸(۳۲).
۳۱. شیمون ال. دولان و سالوادور، گارسیا (ترجمه وحید وحیدی مطلق و عقیل‌ملکی‌فر، ۱۳۸۴). مدیریت بر پایه ارزش‌ها در هزاره نوین. اندیشکده وحید.
۳۲. صادقیان، رحمت‌اله و یعقوبی، نورمحمد و اعزازی، محمد اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۷).
۳۳. طاهرپور، فاطمه؛ رجایی‌پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول (۲۰۰۹). فرانواگرایی در مدیریت. ماهنامه تدبیر، ۱۹(۲۰۰).

۳۴. عزیزپور مغوان، منصور (۱۳۹۵). راز نهان. تهران، (۱).
۳۵. علیزاده، سید شمس الدین؛ میرزایی، رضا و یوسفی، مهدی (۱۳۸۷). مدل چرخه عمر سازمان‌ها و کاربرد آن در مدیریت استراتژیک. اولین کنفرانس پتروشیمی ایران.
۳۶. عیدی، نسرين و ناطقی، فائزه (۱۳۹۵). هوش فرهنگی (مفاهیم، مؤلفه‌ها، کاربردها و ...). تهران: نوروژی، (۱).
۳۷. فراهانی، مصطفی (۲۰۰۶). مدیریت بر مبنای ارزش‌ها. ماهنامه تدبیر، (۱۷).
۳۸. فرزادفر، رفعت (۱۳۸۹). بررسی و ارزیابی چابکی شرکت‌های تولیدی پتروشیمی ایران با به‌کارگیری منطق فازی. کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۳۹. فروهر، محمد (۱۳۹۰). ظهور مثبت‌گرایی در کار. ماهنامه تدبیر. (۲۵۲).
۴۰. فروهر، محمد (۱۳۹۲). مثبت‌گرایی در کار. مجله تدبیر، (۱۵۲).
۴۱. فروهر، محمد، احسان ملی، شیوا؛ روزبهرانی، رحیم و خبازیان، بیتا (۱۳۹۲). رفتار سازمانی و پژوهش سازمانی مثبت‌گرا: رویکردهایی نوین به مدیریت و رهبری. اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت. شیراز، (۱۴).
۴۲. فروهر، محمد، روزبهرانی، رحیم و احسان ملی، شیوا (۱۳۹۲). مدیریت سرمایه‌های نامشهود سازمانی بر مبنای مدل POB. کنفرانس مدیریت، چالش‌ها و راهکارها. شیراز.
۴۳. فروهر، محمد؛ روزبهرانی، رحیم، احسان ملکی شیوا، قانع‌نیا، مریم و جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۹۲). استراتژی مثبت: فراسوی حل مسئله. درس‌هایی از روان‌شناسی مثبت‌گرا. دومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه گذاری. گرگان.
۴۴. فروهر، محمد؛ روزبهرانی، رحیم؛ احسان ملکی، شیوا، شرفی عاطفه (۱۳۹۲). تبیین نقش سرمایه روان‌شناختی در تسهیم دانش سازمان. اولین همایش ملی مدیریت کسب و کار. همدان.
۴۵. فروهر، محمد (۱۳۹۳). روابط انسانی مثبت‌گرا. ماهنامه صنعت خودرو، (۱۸۰).
۴۶. فروهر، محمد (۱۳۹۵). انرژی و اشتیاق مثبت در کار. تهران: ساوالان.
۴۷. فقیه، نظام الدین (۱۳۸۲). آشوب و فراکتال در سیستم‌های پویا. تهران: دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
۴۸. فقیهی‌پور، جواد و قربانی، محمد (۱۳۹۵). تعهد در سازمان. تهران: دارالفنون.
۴۹. فیاضی، مرجان و جان نثار احمدی، هدی (۲۰۰۶). هوش فرهنگی؛ نیاز مدیران در قرن تنوع. ماهنامه تدبیر، ۱۷ (۱۷۲).
۵۰. قانع نیا، مریم (۱۳۹۴). تأثیر آموزش سرمایه روان‌شناختی مدیران بر افزایش اشتیاق شغلی کارکنان. مجله روان‌شناختی مثبت. (۳).
۵۱. قدمیاری، حسین (۱۳۸۹). مدرنیسم و پست مدرنیسم در سازمان‌ها. اصفهان.

۵۲. کامرون.ک (۱۳۹۰). رهبری مثبت گرا استراتژی هایی برای عملکرد فوق العاده. ترجمه دکتر رضا هویدا، محمد فروهر و عبدالرسول جمشیدیان. اصفهان، انتشارات پیام علوی.
۵۳. کامرون، کیم (ترجمه رضا هویدا، محمد فروهر و عبدالرسول جمشیدیان، ۲۰۰۸). سرمایه روانشناختی - رهبری مثبت گرا - سرمایه روانشناختی، رفتار سازمانی مثبت گرا. اصفهان: انتشارات پیام علوی.
۵۴. کامرون، کیم (ترجمه رضا هویدا، محمد فروهر و عبدالرسول جمشیدیان، ۲۰۱۳). سرمایه روانشناختی - رهبری مثبت گرا - سرمایه روانشناختی، رفتار سازمانی مثبت گرا. اصفهان: انتشارات پیام علوی.
۵۵. کاوسی، اسماعیل و بیگدلی، محمد (۱۳۹۵). تهران: سرگیس، (۱).
۵۶. کدیور آمنه، سلطانی دلگشا (۲۰۰۷). نشانگرهای سازمانی ابزاری برای واکنش سریع. ماهنامه تدبیر، ۱۸(۱۸).
۵۷. کنت بلانچارد و مایکل اوکانر (ترجمه حمیدرضا فرتوک زاده، ۱۳۹۲). مدیریت از راه ارزش‌ها. تهران: نشر فرا.
۵۸. کولوبندی، عبدالله (۱۳۷۵). افول سازمانی چیست. ماهنامه تدبیر. (۶۱).
۵۹. کونتز، هارولد و دیگران (ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، ۱۳۸۸). اصول مدیریت. تهران: سازمان مدیریت دولتی، ۱(۷).
۶۰. لوتانزف، یوسف.ک و آوولیو. ب (۱۳۹۲). سرمایه روان‌شناختی سازمان تحول مزیت رقابتی سرمایه انسانی. ترجمه جمشیدیان و محمد فروهر. تهران، انتشارات آبیژ.
۶۱. لوئیس. س (۱۳۹۳). روان‌شناسی مثبت گرا در کار: خلق سازمان الهام بخش با استفاده از رهبری مثبت گرا و توانمندکاوی. ترجمه محمد فروهر، عبدالرسول جمشیدیان و دکتر مریم قانع‌نیا. تهران. انتشارات پتروشیمی.
۶۲. مارک ترنر و دیوید هیوم (ترجمه عباس منوریان، ۱۳۸۴). حکومت داری مدیریت وتوسعه. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۲.
۶۳. مالک، شادان (۱۳۹۵). داشبوردهای سازمانی. تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی.
۶۴. مایکل همر(ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، ۱۳۸۵). فراسوی مهندسی دوباره. مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۶۵. مجتبی رفیعی و اکرم امینی (۲۰۰۷). همسویی راهبردهای کسب و کار با فناوری اطلاعات. ماهنامه تدبیر، ۱۸(۱۸۴).
۶۶. مجیدی، عبدالله (۱۳۷۷). بررسی تأثیر جابجایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

۶۷. محمدزاده، عباس (۱۳۹۲). مدیریت توسعه (تحول سازمان به مثابه استراتژی). تهران: سمت.
۶۸. محمدزاده، مریم (۱۳۹۵). هوش فرهنگی. تهران: سخنوران، (۱).
۶۹. محمدی، داود (۱۳۹۵). اصول و مبانی سازمان مدیریت و سرپرستی. تهران: نشر آبیژ، ۳.
۷۰. محمدی، مهدی (۱۳۹۵). مدیریت مبتنی بر ارزش. تهران: انتشارات کتابخانه فرهنگ.
۷۱. مکی، منوچهر (۲۰۰۴). ویژگی‌های مدیریت بر پایه ارزش. تهران.
۷۲. ملا حسینی، علی و مصطفوی، شهرزاد (۲۰۰۷). ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی. ماهنامه تدبیر، ۱۸ (۱۸۶).
۷۳. موریس، جورج (ترجمه سید مهدی الوانی و فریده معتمدی، ۱۳۷۴). مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی (فن رایزنی در غرب). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۳.
۷۴. میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر، ۴۳.
۷۵. هرسی بال و بلانچارد، کنت (ترجمه علاقه بند، ۲۰۰۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات امیرکبیر.
۷۶. هویدا، رضا، مختاری، حجت‌اله و فروهر، محمد (۱۳۹۱). رابطه مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی و ابعاد تعهد سازمانی. مجله پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری. (۳).
۷۷. الوانی، دانایی فرد (۱۳۸۷). مدیریت دولتی و اعتماد عمومی. دانش مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه تهران، (۵۵).
۷۸. الوانی، سید مهدی (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری و تعیین خط و مشی دولتی. تهران: انتشارات پیام نور.
۷۹. الوانی، مهدی (۱۳۹۵). بازتاب جلوه‌های نظریه بی‌نظمی در مدیریت. فصلنامه مطالعات مدیریت. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۸۰. یاراحمدی خراسانی، مهدی (۱۳۹۲). مدیریت تغییر. تهران.

81. Albrecht, T. (2012). Avrom Fleishman, George Eliot's Intellectual Life. Cahiers victoriens et édouardiens, (75 Printemps), 231-235.
82. Allen. N.J. & Smith, C.A. Mayer, J.P. & (1993). "Commitment to organizations and Occupations: Extension and test of a three. Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, vol. 78, No.4, PP:538-551.

83. Bessant, J. Knowles, D. Francis, D. Meredith, S.(2001) Developing the Agile Enterprise, Agile Manufacturing:The 21st Century Competitive Strategy, Elsevier Science, and pp: 113-130.
84. Boje, D & Dennehy, R. (2000). The Story of Post Modern Management. Sage Publication.
85. Boje, D & Dennehy,R. (1999). Organizing Stories: Managing in the Post Modern World, Sage Publication.
86. Cameron (1987). "Improving academic quality and effectiveness." In Marvin Peterson.
87. Causey, G. C. (1999). *Elements of agility in manufacturing*(Doctoral dissertation, Case Western Reserve University).
88. Daft R. (2009). The New Era of Management. Translate Fayzi, T, Sarlak, M A, publicationed by Gostareh.
89. D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. Strategic management journal, 31(13), 1371-1385.
90. Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of knowledge management*, 3(1), 18-35.
91. Ebrahimpur, G. & Jacob, M. (2001). Restructuring for agility at Volvo Car Technical Service (VCTS). *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 64-72.
92. Göbbels, M. & Jonker, J. (2003). AA1000 and SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards. *Managerial Auditing Journal*, 18(1), 54-58.
93. Goldman, S. L. & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1-2), 18-38.
94. Goldman, S. L. Nagel, R. N. & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer* (Vol. 8). New York: Van Nostrand Reinhold.

95. Gupta, V. Gollakota, K., & Bork, J. T. (2010). Reaching customers at the base of the pyramid—a two-stage business strategy. *Thunderbird International Business Review*, 52(5), 355-367.
96. Hatch, Mary Jo. (1997), *Organization Theory*, Oxford University.
97. Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (Vol. 25). Harvard university press.
98. Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132-143.
99. Jahnson, B. (1994). *Educational Administration in the Post Modern Age*: London: Westport Connecticut
100. James Cutt and Vic Murray (2002) '3 Third ... in the Governance of Non-Profit Organisations in the UK', *Nonprofit Management and Leadership*, 12, 4.
101. Katayama, H. & Bennett, D. (1999). Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics*, 60, 43-51.
102. Kazman, R. & Chen, H. (2002). *Aligning Business Models, Business Architecture, and IT Architectures*. Software Engineering Institute. The Architect, 5.
103. Keough, T. & Tobin, B. (2000). *Post Modern Leadership and the Policy Lexicon: from Theory Proxy, to Practice*. Quebec. Level University.
104. Lahiri, S., Pérez-Nordtvedt, L., & Renn, R. W. (2008). Will the new competitive landscape cause your firm's decline? It depends on your mindset. *Business Horizons*, 51(4), 311-320.
105. Lester, D. L., & Parnell, J. A. (2006). The complete life cycle of a family business. *Journal of applied management and entrepreneurship*, 11(3), 3.
106. Levin, H. M. (1990), *Economic Trends Shaping the Future of Teacher Education*, pp 7-15

107. Luftman, J. Papp, R. & Brier, T. (1999). Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications of the AIS*, 1(3es), 1.
108. Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.
109. McKinley, W. (1987). Complexity and administrative intensity: The case of declining organizations. *Administrative Science Quarterly*, 87-105.
110. McKinley, W. (1993). Organizational decline and adaptation: Theoretical controversies. *Organization Science*, 4(1), 1-9.
111. McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of management review*, 39(1), 88-110.
112. Meyer JP, Herscovitch L(2001), Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*; 11: 299-326.
113. Millard, W. B. (2012). Never mind the bollocks: chance, noise, skepticism, and statistics. *Annals of emergency medicine*, 59(1), A21-A27.
114. Morgan, Garet. (1997), *Images of organization*, Sage Publication.
115. Mowday, R. T. Steers, R. M. & Porter, L.M. (1979) The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224–247.
116. Naylor, J. B. Naim, M. M. & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 107-118.
117. Noaker, PM (1994) The Search for Agile Manufacturing. *Manufacturing Engineering*, 40-43
118. Peters, M. (1989), *Techo-science: Rationality and the University: Lyotard on the Postmodern Condition*. *Educational Theory*. Vol,39. No,2. PP 93-105.

119. Putnik, G. D. (2001). BM_virtual enterprise architecture reference model. *Agile manufacturing: 21st century manufacturing strategy*, 73-93.
120. Rao, S. S. & Nahm, A. (2001). Information systems for agile manufacturing environment in the post-industrial stage. *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*, 229-246.
121. Richards, C. W. (1996). Agile manufacturing: beyond lean? *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), 60.
122. Rigby, C. Day, M. Forrester, P. & Burnett, J. (2001). Agile supply: Rethinking systems, systems thinking, systems practice. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(3), 178-186.
123. Roussel, L., Swansburg, R., Swansburg, R. (2002), Management and leadership for nurse administrators, 4ed. Texas, Jones and Bartlett.
124. Searle, T.P., Barbuto, J.E. (2013). Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107 –117.
125. Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
126. Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
127. Somers, M.J. (1995). "Organizational commitment, Turnover and Absenteeism: an Examination of Direct and Indirection Affects," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, PP:49-57.
128. Steers, Porter, Charles. Oreilly (1991). "Motivation and work Behavior", Corporations, Culture and Commitment, Newyork, Mc Graw-Hill inc, PP:246-247.

129. Tallon, P. & Kraemer, K. L. (1999). A process-oriented assessment of the alignment of information systems and business strategy: implications for IT business value.
130. Van Assen, M. F. Hans, E. W. & Van de Velde, S. L. (2000). An agile planning and control framework for customer-order driven discrete parts manufacturing environments. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 16-23.
131. Youssef, Carolyn, Luthans, Fred (2013). Positive Organizational in work place: The Impact of hope, optimism, and Resilience *Journal of Management*, Vol. 33, No.50.
132. Zahra, S. A. Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.
133. Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513.