



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران  
علیهما صلوات

www.Ghaemiyeh.com  
www.Ghaemiyeh.org  
www.Ghaemiyeh.net  
www.Ghaemiyeh.ir

# مدیریت تحويل



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت تحول

نویسنده:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر چاپی:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	فهرست
۸	مدیریت تحول
۸	مشخصات کتاب
۸	جمله ای در مدیریت تحول
۸	پژوهش کلید طلایی توسعه و رشد سازمانی
۹	روابط عمومی و توسعه
۱۲	ضرورت تحول درمشاوره مدیریت
۱۴	تحول مدیریت در بازار یابی
۱۷	نقش سرمایه اجتماعی در توسعه
۲۲	انگیزش و مدیریت تحول
۲۴	تحول ساختاری یا تحول فرهنگی
۲۵	ادغام تکنولوژیک، روش نوین تحقیق و توسعه در خلق نوآوری
۳۰	نقش اقتصاد بخش تعاون در تعامل توسعه کشاورزی و صنعت
۳۲	نقش اقتصاد بخش تعاون در توسعه پایدار
۴۰	نقش NGO ها و تشکل های صنعتی در تحقیق و توسعه و مدیریت دانش
۴۷	آینده آزمایی: الزامی برای توسعه پایدار مدیریت
۵۳	مشارکت مردمی، توسعه، مدیریت شهری
۵۴	مدیریت و رهبری تحول
۶۰	توسعه پایدار؛ مقایسه هند و ژاپن
۶۳	مدیریت تحول در برنامه ریزی منابع سازمان
۶۸	مدیریت توسعه
۷۸	تحول فکری مدیریت
۸۳	کنش معطوف به قدرت مانع توسعه در کشور

- ۸۶ ..... رهبری تحول آفرین رویکردی نوین
- ۹۳ ..... ارتباط میان مدیریت تحول، IT و کسب و کار
- ۹۷ ..... خلاصه کتاب مدیریت تحول و نوآوری
- ۱۰۱ ..... الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت
- ۱۰۷ ..... مدیریت بر مبنای فعالیت نشانه‌گیری به سمت علت ها
- ۱۰۹ ..... تحول مدیریت کیفیت استراتژیک
- ۱۱۲ ..... توسعه بومی بر مبنای نیازهای بومی
- ۱۱۳ ..... پیشرفت؛ جایگزین توسعه
- ۱۱۴ ..... توسعه پایدار در پرتو آموزه های اسلامی
- ۱۱۵ ..... اقتصاد سیاسی توسعه نیافتگی در استان لرستان
- ۱۲۵ ..... مدیریت تحقیق و توسعه
- ۱۳۲ ..... مدیریت سرمایه های فکری: راهبرد نوین توسعه توان رقابتی صنعت فرش
- ۱۳۸ ..... یک سازمان چرا و چگونه متحول می شود
- ۱۴۲ ..... مدیریت تحول
- ۱۴۷ ..... کیفیت زندگی کاری و توسعه سازمانی
- ۱۵۲ ..... هشت اشتباه در مراحل مختلف تحول سازمان
- ۱۵۵ ..... اهداف مدیریت تحول / تغییر
- ۱۵۶ ..... تغییر / تحول سازمانی
- ۱۵۹ ..... مدیریت تغییر و تحول سازمانی
- ۱۶۲ ..... توسعه سازمانی در گرو ایده های نوین
- ۱۶۵ ..... مدیریت تحول
- ۱۶۷ ..... تحول در سازمان
- ۱۶۸ ..... از تحول سازمانی تا تحول نهادی
- ۱۷۲ ..... مدیریت تحول اداری نوین

- ۱۷۴ ..... بازخور ۳۶۰ درجه
- ۱۸۲ ..... تحول ساختاری یا تحول فرهنگی
- ۱۸۴ ..... نمونه ای از ساختار تشکیلاتی تحول اداری
- ۱۸۵ ..... دلایل ناکامی در تحول سازمان‌ها
- ۱۸۷ ..... چرا تحول در سازمان‌ها لازم است
- ۱۹۰ ..... درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## مدیریت تحول

## مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت تحول / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - تحول

## جمله ای در مدیریت تحول

لازمه مدیریت تحول ، تحول مدیریت است . Developing Winning Organizations: Establishing a shared mission, addressing key effectiveness factors and rewarding the right behaviors will assure an organization's successful future

## پژوهش کلید طلایی توسعه و رشد سازمانی

The golden key of organizational development پژوهش امروز به شاخص اصلی پویایی روابط اجتماعی و سازمانی بدل شده است . پژوهش خدانود انسان را در جهانی ناشناخته آفرید . اندیشه ، پژوهش و وحی را چراغ راه رستگاری وی نهاد . انسان هر چه بیشتر در جهان ، از کتاب خدا ، اندیشه و پژوهش استعانت داشته باشد ، زندگی بهتر و آینده ای روشن تر خواهد داشت . در دو سده گذشته جهان با بهره گیری از دستاورد پژوهشگران و اندیشمندان جهش بزرگی در دانش و فن آوری داشته است و هر یک از کشورها که در آن به مقوله اندیشه و پژوهش بیشتر توجه شده به شکوفایی بیشتری دست یافته است . بدیهی است که میزان توسعه یافتگی هر کشور در درجه اول با توان و ظرفیت علمی و فنی آن کشور سنجیده می شود و بی سبب نیست که کشورهای جهان همواره سعی دارند تا مجموعه ظرفیت و کارآیی علمی و فنی خود را افزایش دهند و بخش های این مجموعه را طبق برنامه های منجسم ، با مدیریتی مدبرانه و سازمان یافته به سوی بهبودی و موفقیت پیش ببرند . بنابر این پژوهش و تحقیق عامل اصلی رسیدن به رشد علمی و فنی است . در کشور ما نیز پس از انقلاب شکوهمند اسلامی ، مسؤولان با درک موقعیت راهبردی ایران در جهان ، همواره بر ضرورت توجه جدی به امر پژوهش و تحقیق به عنوان کلید توسعه علمی و فن آوری تأکید کرده اند . تتبع و پژوهش در عصر امروز بیش از هر زمان دیگر به شاخص اصلی تحرک و پویایی روابط اجتماعی و به تبع آن سازمانی بدل شده است و آن چه در عصر جدید ، پژوهش را به یک نهاد کارآمد سازمانی بدل کرده است ارتباط یافتن آن به کار و پدیده فن آوری و صنعت است اما در عصر حاضر ، پژوهش از عنصری در خدمت کار فراتر می رود ، به طوری که جامعه فرا مدرن امروز را دیگر بر محور افکار قرن بیستم تحلیل نمی کنند . دانش و تبادل اطلاعات ، شاخص عصر حاضر به شمار می رود ، این مطلب نزد صاحب نظران روشن شده است که عامل اصلی رشد و توسعه پیشرفت علمی و فن آوری است و کلید این پیشرفت تحقیق و پژوهش است . جامعه ای که به تحقیق و پژوهش راه ندارد ، از رشد و توسعه اصل درون زای مداوم برخوردار نیست ، اما همچنان که علم از تحقیق نشأت می پذیرد ، تحقیق نیز چون میوه شیرین از درخت علم بر می آید و به عبارت دیگر باید نخست معلومات علمی موجود باشد و



آن‌گاه تحقیق و تفحص آن‌معلومات را به کار گیرد و از این رهگذر به شناخت مجهولات و کشف اسرار خلقت پی ببرد. سازمان‌های یادگیرنده، پیوسته در تلاش هستند تا از مسیر تحقیق و پژوهش در زمینه‌های مرتبط حوزه کاری خود، به تعالی سازمانی دست یابند و در جهان رقابتی امروز با بهره‌گیری از این فرایند پرشتاب، جایگاهی برای عرضه و حرفی برای ارائه داشته باشند.

## روابط عمومی و توسعه

### Public Relations ...

بررسی نقش روابط عمومی در فرآیند توسعه جامعه

هوشمند سفیدی

مقدمه: بررسی نقش روابط عمومی در فرآیند توسعه جامعه، یکی از موضوعات اساسی در مطالعات مربوط به این حوزه است. متأسفانه علی‌رغم تأکیدات زیاد صاحب‌نظران این حوزه بر نقش بنیادی روابط عمومی در توسعه، هنوز آثار و ادبیات قابل‌تکلیبی در این خصوص وجود ندارد. لذا به نظر می‌رسد اهتمام خاص برای پرداختن به موضوع لازم است. در این مقاله، تلاش می‌شود تا صرفاً گام اول برداشته شود، امید آنکه اندیشه‌مندان روابط عمومی، قلم‌فرسایی لازم را در این خصوص داشته باشند. توسعه چیست؟ با توجه به شناختی که از روابط عمومی در نزد صاحب‌نظران این حرفه وجود دارد، ابتدا به تبیین مباحث توسعه و انگاره‌های اساسی آن می‌پردازیم. “توسعه” از لحاظ لغوی به معنی فراخی و وسعت دادن و بهبود است. یکی از آراء مهم در تبیین مفهوم توسعه، آن را نوعی تغییرات اجتماعی می‌داند که در سه سطوح اجتماعی، ارزشی و سیاسی رخ می‌دهد. مجموعه این تغییرات باید به بروز وضعیت‌هایی جدید در زمینه رشد تولید، بهبود سلامت عمومی و افزایش میزان امید به زندگی، رفاه مادی بیشتر، ارتباطات گسترده‌تر و پیچیدگی اجتماعی بیشتر، جایگزینی روابط افقی مبتنی بر مذاکره و چانه‌زنی به جای روابط عمودی و مبتنی بر اقتدار و حاکمیت قانون منجر شود که در نهایت، گسترش حق انتخاب را بر افراد جامعه ضمانت می‌کنند. نظریه مهم دیگری، “توسعه” را به معنای “امکان دسترسی مردم به فرصت‌های مناسب و پایدار برای ارتقای سطح زندگی خود و دیگران” معنی می‌کند. در این نظریه، توسعه صرفاً به معنای بهبود زندگی مادی نیست که انسان صرفاً خوب بپوشد، خوب بنوشد، خوب بخورد و خوب سفر کند، بلکه توسعه واقعی زمانی اتفاق می‌افتد که انسان بتواند خوب فکر کند، محترم باشد، آزاد باشد، در مسیر کمال و تعالی قدم بردارد، تشویق شود و در تصمیم‌گیری‌های مؤثر فرصت مشارکت پیدا کند، مشارکتی که نه تنها نخبگان، بلکه مردم عادی را نیز در بر گیرد و مبتنی بر “آگاهی راستین” باشد. “امیل دورکیم” جامعه‌شناس فرانسوی، جامعه توسعه نیافته را، جامعه اخلاخل مند، ناهماهنگ و نامتعادل می‌داند و بر این باور است که در یک جامعه توسعه نیافته، بی‌نظمی اجتماعی، محصول عدم تعادل و نقصان همدردی و یا همفکری بین اعضای یک جامعه است و نشانه‌های آن را گسترش طلاق، فحشاء، بی‌عدالتی، فقر، فرار از خانه، مهاجرت، ایدز و روابط اجتماعی ناسالم بر می‌شمرد که نشانه‌های یک جامعه بیمار هستند، همانند تب که نشانه بیماری انسان است. با توجه به مطالب عنوان شده، می‌توان نتیجه گرفت که توسعه یعنی فاصله گرفتن از یک وضعیت به وضعیتی جدید است که متضمن بهبود بوده و کیفیت زندگی افراد جامعه را در زمینه‌های مادی و معنوی ارتقاء می‌دهد.

روابط عمومی چیست؟ روابط عمومی یک وظیفه برجسته مدیریتی است که هدف آن کمک به حل مسائل یک سازمان و گروه‌های اجتماعی مرتبط با آن است. بی‌تردید تحقق این هدف، زمانی ممکن است که ابتدا روابط عمومی، اطلاعات مناسبی از

لحاظ کمی و کیفی در اختیار مدیران جامعه و گروه‌های اجتماعی قرار دهد، سپس تلاش کند تا حجم اطلاعات و کیفیت آن بدون دستکاری و حاوی حقیقت، شفافیت و دقت باشد تا فهمی که هر یک از طرفین از طرف مقابل بدست می‌آورد، یک فهم واقعی باشد؛ چنانکه این روند بدرستی انجام پذیرد، می‌توان گفت روابط عمومی نقش خود را برای تحقق روند مذکور ایفا کرده است.

نقش روابط عمومی در توسعه‌پس از آنکه درباره نقش روابط عمومی در توسعه مفهوم و روابط عمومی بحث شد، اینک باید پرسش اصلی این نوشتار را طرح کرد که آیا روابط عمومی می‌تواند به تحقق توسعه کمک کند؟ به یقین پاسخ به این پرسش، زمانی ممکن است که ابتدا این پرسش را پاسخ دهیم که اصولاً کدام روابط عمومی می‌تواند به توسعه کمک کند و باز در حالی که ما از نقش روابط عمومی در توسعه بحث می‌کنیم، نظریاتی را به یاد آوریم که روابط عمومی را ذاتاً ضد توسعه به ویژه در بُعد معنوی توسعه می‌دانند. زمانی که افراد سرشناس مثل "یورگن هابرماس" فیلسوف و جامعه‌شناس آلمانی با یک دید انتقادی، روابط عمومی را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد، می‌گوید: "عقیده آگاه‌سازی، اطلاع‌رسانی به مردم به وسیله کارشناسان روابط عمومی، به سمت پذیرش پیام و دستکاری افکار عمومی تغییر جهت داده است. این دیدگاه، برداشتی از روابط عمومی است که بی‌تردید، ضد توسعه بوده و پیوندهای توسعه نیافتگی را تعمیق می‌بخشد. اینجا، این پرسش پیش می‌آید که کدام نوع روابط عمومی می‌تواند در خدمت توسعه بوده و معرف دیدگاه‌های "روابط عمومی توسعه" و "روابط عمومی حامی توسعه" باشد و اگر ما دیدگاه "هابرماس" را بپذیریم، باز می‌توانیم از "روابط عمومی توسعه صحبت کنیم؟ در پاسخ باید گفت، دیدگاه‌های "هابرماس"، گویای آن است که نوعی از روابط عمومی وجود دارد که با آنچه که در ابتدا از توسعه مطرح کردیم، مغایرت دارد، چرا که گفت و شنود را توسعه نمی‌دهد، اطلاعات را تحریف می‌کند، مشارکت مصنوعی ایجاد می‌کند، صرفاً مبلغ مدیران است و... پس می‌توان نتیجه گرفت روابط عمومی در یک شکل واقعی و بدون تحریف و آنچه که امروز از آن به عنوان یک علم و حرفه یاد می‌شود، می‌تواند در خدمت توسعه باشد. برای تنویر بحث مایلیم تفکیکی بین "روابط عمومی لی" و "روابط عمومی برنیز" داشته باشیم. در سال ۱۹۰۶ "ادوارد. لی" روابط عمومی را بنا نهاد، در "اعلامیه اصول" از صداقت، صراحت، شفافیت، دقت و متفاوت بودن روابط عمومی از تبلیغات سخن راند، در حالی که وقتی "ادوارد. برنیز" که در سال ۱۹۱۵، دیدگاه‌های خود را در خصوص روابط عمومی منتشر کرد و به عنوان بنیانگذار روابط عمومی مدرن مطرح شد، از توانایی دست‌اندرکاران روابط عمومی برای خلق رضایت سخت‌گفت و مهندسی انسانی را مطرح کرد و گفت: "متخصصان روابط عمومی می‌توانند با استفاده از توانایی‌های خود، مردم را به هر سویی که بخواهند، سوق دهند." من بر این باورم که انتقاد "هابرماس"، متوجه "روابط عمومی برنیزی" است و روابط عمومی واقعی نه تنها زمینه‌ساز توسعه، بلکه بازکننده درها به روی توسعه است. با این توضیح، مایلیم بحث را با نوع شناسی "گرونیچک" از الگوهای روابط عمومی بسط دهیم. "جیمز گرونیچک" چهار نوع الگو و مدل از روابط عمومی ارائه می‌کند: ۱- "روابط عمومی انتشاراتی، تبلیغاتی" با هدف ایجاد انگیزه و ترغیب ۲- "روابط عمومی اطلاع‌رسانی عمومی" با هدف انتقال و انعکاس اطلاعات سازمانها به مردم ۳- روابط عمومی دو سویه با هدف ایجاد آشتی، حل اختلاف و جلب موافقت گروه‌های اجتماعی به نفع سازمان- روابط عمومی دو سویه همسنگ با هدف کمک به رفع مشکلات سازمانها و گروه‌های اجتماعی مرتبط با آنها، به گونه‌ای که منافع هر دو طرف به طور هم‌تراز تامین شود. همانطور که از عناوین الگوها می‌توان دریافت، هیچیک از سه الگوی اول نمی‌توانند به توسعه کمک کنند، چرا که یا کاملاً یکسویه هستند (الگوهای اول و دوم) و یا نهایتاً به نفع یک طرف ارتباط، فکر و عمل می‌کنند و مردم که هدف نهایی توسعه است، فاقد جایگاه واقعی در این مدلها هستند. پس نتیجه می‌گیریم که تنها روابط عمومی برتر و دوسویه همسنگ است که می‌تواند در خدمت توسعه باشد و به عبارتی می‌توان آن را "روابط عمومی توسعه" یا "روابط عمومی حامی توسعه" نام نهاد.

نحوه کمک روابط عمومی به توسعه این مقدمه، اگر بپذیریم که روابط عمومی می‌تواند در "توسعه" جامعه، موثر واقع شود، این

پرسش مطرح می‌شود که اصولاً این نقش، چگونه و از طریق کدام کارکردها ممکن است؟ به طور کلی و با توجه به مباحث زیادی که در خصوص نقش رسانه‌ها و وسایل ارتباط جمعی و یا به طور کلی نقش ارتباطات در توسعه مطرح شده است، می‌توان نقش روابط عمومی را در توسعه و یا وظایف "روابط عمومی توسعه" را به شرح زیر عنوان کرد: ۱- نشر دانش و توسعه آگاهی‌نقش روابط عمومی را در جامعه کنونی که به نظر می‌رسد در بین عناوین متعدد اطلاعاتی به آن، باید "جامعه دانش" را به نقل از "پیتر دراگر"، شایسته‌تر دانست، دانش مداری و دانش گسترده عنوان کرد که حاصل آن توسعه آگاهی در جامعه است. روابط عمومی این نقش را به طرق مختلف و از طریق کاربرد تکنیک‌های اختصاصی و عاریتی انجام می‌دهد. برای مثال ارسال خبر یا تولید خبرنامه، جلوه‌هایی از نشر دانش در روابط عمومی هستند که باید مبتنی بر اصول روابط عمومی، حاوی صراحت، صداقت، مبتنی بر تحقیق، غیر جانبدارانه، واقعی و در خدمت اهداف متعالی جامعه و انسانها باشد. همچنین باید در نظر داشت که "آگاهی" مورد نظر روابط عمومی که می‌تواند برای توسعه، راهگشا و مفید باشد، آگاهی انتقادی، واقعی و محصول گفت و شنود بین مدیران و گروه‌های اجتماعی از یکسو و گروه‌های اجتماعی مختلف و متعدد با هم از سوی دیگر در یک فضای آزاد، همسنگ و برابر است که بی‌تردید در آن، هر دو طرف گفت و شنود، حق اظهار نظر داشته و استدلال و عقلانیت، معیار پذیرش دیدگاه‌های طرفین است. نتیجه مهم این کارکرد، زمینه‌سازی فکری و فرهنگی برای اجرای برنامه‌های توسعه است. - توسعه تحلیل و مطالعات افکار عمومی بر اساس یک نظر معروف، فاصله بین کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته، صرفاً یک نقطه است و آن اینکه هر جا "تجلیل" اصالت دارد، نشانه توسعه نیافتگی و هر جا که "تحلیل" حاکم باشد، نشانه توسعه یافتگی است. از طرف دیگر احترام گذاشتن به انسانها که محور توسعه هستند و به ویژه افکار آنان و بهره‌برداری از آرای مردم در تصمیم‌سازیها و تصمیم‌گیریها، در گرو عملکرد روابط عمومی در زمینه مطالعات افکار عمومی به شیوه‌های علمی و انتقال و تاکید بر توجه به آنها در نزد مدیران است. ۳- جلب مشارکت مردمی و اصلاح سیاستها و عملکرد مدیریتی از رموز توفیق سیاستهای توسعه در هر جامعه‌ای، مشارکت مردم در فرآیند توسعه است. یکی از توانمندیهای ارزنده روابط عمومی، توان جلب مشارکت مردمی است که از طریق توسعه شناخت، معرفی راه‌های مشارکت، ارتباط دادن موضوع مشارکت به منافع فردی و گروهی مشارکت‌کنندگان و هدایت آنان به سمت توجه به اطلاعاتی که این امر را ممکن می‌سازد، به دست می‌آید. روابط عمومی در شکل آرمانی خود، "مشارکت واقعی" را ایجاد می‌کند و از هر گونه کمک به ایجاد "مشارکت مصنوعی" و احتمالاً "گزینشی" خودداری می‌کند. از طرف دیگر، با مطالعه مستمر بازخورد عملکرد مدیران و انتقال آن، همواره می‌کوشد تا با رعایت یکی از قوانین طلایی روابط عمومی تحت عنوان "قانون مراقبت از رفتار مدیران"، در صدد اصلاح سیاستهای مدیریتی و مدیران جامعه باشد که محصول این کارکرد را می‌توان "بازتابندگی توسعه‌ای" نام داد، به این ترتیب که مدیران جامعه می‌توانند همواره از طریق روابط عمومی، عملکرد توسعه را مجدداً مشاهده و نقاط ضعف و قوت را بررسی کنند. ۴- کاهش شکاف‌ها و نابرابریهای اطلاعاتی از نکات راهبردی در روابط عمومی آرمانی، فراموش نکردن گروه‌های اجتماعی حاشیه‌ای است. گروه‌های حاشیه‌ای، در برابر گروه‌های اجتماعی کلیدی قرار دارند. گرچه توجه به اثر بخشی بر اساس هدف‌گذاری و اولویت‌سناسی انجام می‌پذیرد و بر اساس آنها، گروه‌های کلیدی در پیکار ارتباطی مشخص می‌شوند. لیکن در پیکار ارتباطی، تعیین گروه‌های حاشیه‌ای و برنامه‌ریزی ویژه برای قدرت بخشی به آنها ضروری است. به عبارت دیگر، توجه به گروه‌های مخاطب کلیدی، نباید به حاشیه‌رانی گروه‌های مخاطب غیر کلیدی منجر شود. این رویکرد را می‌توان یک رویکرد عدالت‌گرایانه در کار روابط عمومی دانست و آن را به ضرورت کاهش نابرابریهای اطلاعاتی نیز تعمیم داد. بنابراین، یکی از وظایف بسیار مهم روابط عمومی در برنامه‌های توسعه، رساندن اطلاعات به کلیه بخشهای جامعه است تا همگی آنها فرصت مداخله و مشارکت در توسعه را داشته باشند. افزون بر آن، رفع شکاف‌های اطلاعاتی نیز ضروری است. "تیکور"، "دونوور" و "اولین" در بیان فرضیه "شکاف آگاهی" یا اطلاعات، مفهوم شکاف را این گونه تعریف می‌کنند: "به

همراه افزایش انتشار اطلاعات رسانه‌های جمعی در یک نظام اجتماعی، بخش‌هایی از جمعیت که پایگاه پایینی دارند، اطلاعات را کسب می‌کنند و در نتیجه، شکاف آگاهی میان این دو بخش، به جای کاهش، افزایش می‌یابد. "از اولین کسانی که این موضوع را در پژوهش‌های ارتباط جمعی و روابط عمومی مورد بحث قرار دادند، "هایمن" و "شیتسلی" بودند که اصطلاح "بی‌خبران همیشگی" را در مورد کسانی که به خود اجازه آگاه شدن نمی‌دهند، ابداع کردند. "بنابراین روابط عمومی می‌تواند با غلبه بر "حاشینه نشینی اطلاعاتی" و فعال‌سازی حاشیه رانده شدگان اطلاعاتی، کل جامعه را در متن برنامه‌های توسعه قرار دهد. همانطور که "آنتونی گیدتر" جامعه‌شناس آلمانی مطرح می‌کند، از آثار مدرنیته، یکی "دورگزینی" است که بر اساس توسعه روابط به شکل غیر فیزیکی و ارتباط الکترونیک مد نظر قرار می‌گیرد و دومی "تهدفتگی زایی" است که روابط اجتماعی را از زمینه‌های محدود نزدیک به زمینه‌های نامحدود مکانی و زمانی سوق می‌دهد، باید برای کمک به روند توسعه، ابزارهای مناسبی را بکار گرفت. مثلاً استفاده صرف از سایت برای ارتقای سلامت عمومی در جامعه‌ای مثل ایران، دامن زدن به شکاف آگاهی است و باید به اطلاع‌رسانی محلی مثل استفاده از "مروج سلامت" و یا رسانه‌های سنتی روی آورد. علاوه بر کارکردهای یاد شده، ایفای نقش مؤثر در مدیریت بحران را نیز به این فهرست اضافه کرد.

نتیجه‌گیری: با توجه به آنچه در ابتدای این بحث به عنوان بعضی از نتایج توسعه مطرح شد، مثل رشد اقتصادی، ارتقای سلامت عمومی، حاکمیت روابط افقی، جایگزینی روابط مبتنی بر مذاکره به جای اقتدار، امکان تفکر، احساس کفایت و شایستگی، آزادی، مشارکت واقعی، کرامت داشتن و ... و نیز با توجه به مواردی که به عنوان زمینه‌های کمک روابط عمومی به توسعه مطرح شد، همچون نشر و توسعه آگاهی و فرهنگ‌سازی، توسعه تحلیل و مطالعات افکار عمومی، جلب مشارکت مردمی و اصلاح عملکرد مدیریتی و کاهش نابرابری‌های اطلاعاتی و قدرت بخشی به حاشیه رانده شدگان اطلاعاتی که در نمودار شماره یک آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که روابط عمومی در رسیدن به هر یک از نتایج می‌تواند کمک‌های خود را بروز دهد. برای مثال اگر یکی از نتایج توسعه را دستیابی به ارتقای سطح سلامت عمومی و افزایش "میزان امید به زندگی" بدانیم، مکانیسم کمک روابط عمومی را این‌گونه تبیین می‌کنیم. می‌دانیم که خمیرمایه هر تصمیم‌گیری که نهایتاً به رفتار منجر می‌شود، آگاهی و اطلاعات است. اگر جامعه مفروض، دارای آگاهی‌های کافی در زمینه اهمیت و نحوه حفظ سلامت خود باشد، به گونه‌ای که بر اساسی یکی از قوانین طلایی روابط عمومی به نام "قانون طلایی گفتمان"، نشر دانش و آگاهی‌رسانی در حد کفایت باشد، می‌توان امیدوار شد که اعضای آن جامعه، توانمندی لازم را برای حفظ خود در برابر تهدیدکننده‌های سلامت دارند. آنگاه روابط عمومی می‌تواند با بهره‌گیری از "نظریه وضعیتی در روابط عمومی" به جلب مشارکت عمومی برای رسیدن به این هدف اقدام کند و با توسعه تحلیل و مطالعات افکار عمومی، دلایل ضعف آگاهی و عدم مشارکت‌ها و وضعیت "حاشیه رانده شدگان" یا محروم ماندگان از دریافت آگاهی‌ها را دریافته و آنها را در اصلاح عملکرد مدیران سلامت جامعه بکار گیرد. در چنین وضعیتی است که می‌توان به کمک روابط عمومی برای حصول یکی از نتایج توسعه دل بست، به شرطی که دست‌اندرکاران روابط عمومی نیز در استفاده از شیوه‌ها و تکنیک‌هایی که از طریق آنها در پی کمک به فرآیند توسعه هستند، اهداف و نتایج توسعه را مد نظر داشته باشند. برای مثال حصول به نتیجه یاد شده بر اساس استفاده از ابزارهای نامناسب و یا شیوه‌های اقتدارگرایانه ممکن نیست.

[http://adjournal.shaar.com/archives/۲۰۰۸/۰۱/۰۰۱۱۶۸\\_.php](http://adjournal.shaar.com/archives/۲۰۰۸/۰۱/۰۰۱۱۶۸_.php)\*

### ضرورت تحول در مشاوره مدیریت

در سالهای اخیر، تغییر و تحولی معنی‌دار که بتوان آن را شایسته "مشاوره مدیریت" دانست در کشور رخ نداده و یا لاقلاً نتایج و ارزیابی آنچه که بتوان آن را نوعی تحول و تحرک در این حوزه نامید هنوز به طور شفاف در دسترس قرار نگرفته است.

اگر بخواهیم نگاهی گذرابه مهمترین تحولات در حوزه و حرفه مشاوره مدیریت در سالهای اخیر ببینیم، فهرستی محدود شامل موارد زیر را پیش روی خود خواهیم داشت: اجرای برخی طرحهای کلان توسط مراکز علمی و دانشگاهی - گسترش خدمات مشاوره در زمینه مدیریت کیفیت و استانداردهای EFQM, ISO - عارضه یابی واحدهای صنعتی و طرحهای یارانه‌ای نوسازی صنایع کشور - توسعه سیستم های فناوری اطلاعات و خدمات فناوری اطلاعات تا اینها کلیت و جلوه بیرونی تحول در خدمات مشاوره مدیریت در سالهای اخیر است که علی‌رغم تاثیرگذاری نسبی، نشان از آن دارد که موسسات و شرکتهای مشاوره مدیریت داخلی نتوانسته اند در این جهت موفقیت های اساسی کسب کنند و یا از توان لازم در این زمینه برخوردار نبوده اند. علاوه بر آن، می توان گفت که شرکتهای مشاوران داخلی برنامه ای جهت توسعه حرفه پیش روی خود نداشته و در بسیاری از موارد از فرصت های به دست آمده بهره گیری نکرده و عملاً این فرصت‌ها را از دست داده اند. تحلیل اینکه چرا مشاوره مدیریت در مسیر تحول و توسعه قرار نگرفته، مارابه آنجا می‌رساند که عمده موسسات و دست اندرکاران، بدون توجه به بضاعت محدود حرفه و با نگاهی بخشی به موضوع پرداخته‌اند و در مواقع و برهه‌هایی که حتی امکانات عمومی نیز به یاری آنها آمده، همین نگاه محدودکننده باعث آن شده است تا از ایجاد یک تحول بنیادی و اساسی بازمانند. به طور قطع مشاوره یک حرفه است و کارمطلوب و خوب مشاوره، کاری حرفه‌ای است، لیکن در این بحث، توسعه و تحول مطرح است و اینکه «چگونه فرصتهایی که می‌توانست این تحول را سامان بخشد و به تبع آن حرفه را رونق دهد، از دست رفته است؟» در خصوص پروژه‌های کلان و اساسی، اگر عوامل دست اندرکار، محصولی مستقل و محکم و متناسب با شرایط روز جهانی و کشور ارائه می‌دادند، به طور قطع بجز تاثیر اساسی که بر صنعت و اقتصاد کشور برجای می‌گذاشت، به خودی خود جهشی جدی در حرفه مشاوره مدیریت را پایه‌گذاری می‌کرد؛ به طوری که با این شروع روشن، آینده ای پرامید را نوید می‌داد و از این پس عمده سیاستگذاران و مسئولان ارشد کشور در به خدمت گرفتن مشاوران حرفه‌ای و افراد مطلع و کارشناسان کارآمد، درنگ نمی‌کردند. موضوع استانداردهای کیفیت که در حال حاضر به یک حرکت قالبی کم اهمیت تبدیل شده و شورالتهاب خود را به کلی از دست داده است نیز فرصتی دیگر بود که به علت عملکرد نامناسب و فرهنگ سازی غلط، راه به جایی نبرد. نه، توانست به عنوان استانداردهای مورد پذیرش و قبول جامعه، شهرت و اعتبار کسب کند و نه نظامهای داخلی و سیستم های عملیاتی شرکتهای تحت تاثیر قرار دهد. نگاه غیر حرفه‌ای، دید انتفاعی بازار را کد خدمات مدیریت، نگاه مادی، نبود فرهنگ سازی متناسب همه و همه دلیل عدم توفیق این فرصت طلایی برای توسعه و تحول در خدمات مشاوره مدیریت بود که متأسفانه باید به عنوان یک خاطره تلخ از آن یاد کرد. سرنوشتی که موارد دیگر همچون EFQM به آن دچار خواهد شد. در یک حرکت دولتی و زمانی که موضوع نوسازی صنایع به شدت در جامعه مطرح بود، به لحاظ محدود بودن بودجه و به منظور انجام کار عظیم نوسازی، مقرر شد که موضوع به شکل گسترده و در قالب طرحهای نوسازی مدیریتی شرکتهای انجام پذیرفته و دنبال شود. پس از افت و خیزهای فراوان، پروژه های ریز و درشت با عناوین عارضه یابی و یا سیستم دهی تعریف و عمدتاً با مبالغ محدود و توسط مشاوران و شرکتهای مشاوره ای پراکنده، به اجرا درآمد. از آنجا این اقدام که بر اساس نیاز و خواست و مشارکت سازمانها و شرکتهای شکل نگرفته و بدون آمادگی و عزم جدی مشاوران و سازماندهی متناسب صورت پذیرفت، نتیجه چندان مطلوبی به همراه نداشت و اگرچه برخی مشاوران فردی و شرکتهای کوچک را تا حدی منتفع کرد (تا شعله کم فروغ مشاوره را روشن نگه دارند) لیکن علی‌رغم آنکه ارزیابی عملکردی داده نشد، مع‌هذا از پیش روشن است که چندان نباید به عنوان یک تحول در حرفه مشاوره از آن نام برد. به نظرمی رسد اگر اندیشه‌ای پشت این حرکت قرار می‌گرفت و با برنامه ریزی درست از این فرصت استقبال و استفاده می‌شد، شاید می‌توانست هم به لحاظ مادی و هم به جهت تاثیرگذاری، تحولی در حرفه مشاوره مدیریت پدید آورد. در نهایت از فناوری اطلاعات باید نام برد. گوا اینکه آنچه در این بخش انجام شده و می‌شود با مشاوره مدیریت کاملاً در یک چارچوب قرار نمی‌گیرد. مع‌هذا به جهت ارتباط با نظامهای مدیریتی و نقش ابزاری که دارد نمی‌توان از اهمیت آن صرف نظر کرد. در حوزه فناوری

اطلاعات، بسیاری از کشورهای همجوار همچون هند و پاکستان باین برنامه عمل کرده، هم به عنوان عامل اشتغالزایی و هم به جهت کیفی، کارهای اساسی و قابل توجه انجام داده و توانسته اند بخشی از بازارهای جهانی را نصیب خود سازند. در این مورد نیز مشاوران، چندان برخوردی فعال نداشته اند. در برخی پروژه‌های بزرگ کشور از نیروهای خارجی استفاده می‌شود و نتوانسته ایم در تربیت کادر و یا طرح و عمل خوب اقدام کنیم، گو اینکه کار به شدت در حال گسترش است، ولی شرکت‌های داخلی (به جز معدودی) نقش چندان در خورتوجه حداقل از بعد کیفی، ایفا نکرده نمی‌کنند. تحول در مشاوره مدیریت امری لازم و ضروری است و تاثیر اساسی در مدیریت دارد. آموزش‌های فراوانی در حوزه مدیریت داده شده و عمده مدیران و کارکنان بسیار بیشتر از قبل با مفاهیم آشنا هستند. انتشار و ترجمه زیاد داشته‌ایم. آنچه مهم است داشتن طرح و یا طرح‌های اساسی به منظور تحول بنیادی در مشاوره بومی و ملی است. باید در همین جا، اجرای اصل ۴۴ رافرصتی گرانها در این جهت ارزیابی کرد و به سرعت با بررسی دقیق شرایط، بسیج نیروها، ارائه راه حل ها و راهکارها، تاثیر گذاری بر سیاست‌ها و ... زمینه فراهم کرد تا پس از گسترش اجرای اصل ۴۴، دوباره احساس غفلت و از دست رفتن فرصت نکنیم. انشاء.. در زمانی و فرصتی دیگر به تحول در آموزش مدیریت نیز خواهیم پرداخت تا ارزیابی کل مجموعه میسر شود.\* تدبیر

## تحول مدیریت در بازار یابی

عموما در سازمانهای سنتی و سلسله مراتبی که مدیریت بازاریابی پیرو دیدگاه «فرماندهی و کنترل» است، تنها مقدار بسیار ناچیزی از ظرفیت بازار هدف به کار گرفته می‌شود. امروزه کسب و کارها در دوره‌ای به سر می‌برند که هر سازمانی نتواند سریعتر، ارزانتر و با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود به تولید کالا یا خدمات پردازد، از صحنه بازار حذف می‌شود. در این میدان رقابت پریاهو، تنها سازمانهایی قادر به ادامه حیات خواهند بود که از تمامی ظرفیت بازار هدف خود بهره می‌گیرند؛ و آنان که الگوهای سنتی مدیریت بازار - که مبتنی بر فرماندهی مدیران و فرمانبری مشتریان است - را بر می‌گزینند، رفتنی هستند. جک ولش، مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک، به کارکنان چنین توصیه می‌کند: «شرکتها نمی‌توانند به شما تضمین شغلی بدهند. این کار تنها از مشتریان ساخته است». وی تاثیر کارکرد همه کارکنان - صرف نظر از محل فعالیتشان در ساختار شرکت - را در نگهداری و خشنودی مشتری یادآوری شده و هشدار می‌دهد: «کسی که به مشتریان نمی‌اندیشد، گویی اندیشه‌ای ندارد». (کاتلر، ۱۳۷۹، ۵۹) امروزه کارکنان هر سازمان مشتریان داخلی آن محسوب می‌گردند و باور بر این است که هیچ سازمانی قادر نیست تا رضایت مشتریان خود را فراهم آورد مگر آنکه ابتدا اسباب رضایت مشتریان داخلی (کارکنان) خود را تامین کند. مدیر عامل شرکت ساوث وست ایرلاینز در آمریکا معتقد است: «واحد بازاریابی ما واحد مشتریان و واحد کارگزینی، واحد انسانهاست». (همان منبع، ۲۶۳) این گونه نیست که مشتریان به خاطر بیش از حد غیر استراتژیک بودن، سزاوار داشتن هیچ استراتژی نباشد بلکه برعکس، تمام شواهد حاکی از آن است که مدیران ارشد امروزه بیش از پیش بر اهمیت مشتریان به عنوان مهمترین مسئله رویاروی سازمانها واقف می‌شوند. تئودور لویت در این زمینه می‌گوید: ارزشمندترین داراییهای شما - کارکنان، نام و نشانهای معتبر و مشتریان شما - در دفاتر حسابداری ثبت نشده‌اند. (همان منبع، ۲۸۹) همچنین در بیانیه ماموریت اکثر شرکتها این جمله به چشم می‌خورد: «با ارزشترین دارایی ما مشتریان ما هستند.» ولی همچنان که عملا سازمانها به دلیل پیروی از اصول بازاریابی بدوی از توجه به این دارایی ارزشمند چشم می‌پوشند، در برنامه ریزی کلان سازمانها نیز نسبت به تبیین استراتژی‌های بازار یابی غفلت می‌شود. دلیل اینکه فقط معدودی از سازمانها نسبت به تدوین استراتژی‌های بازاریابی اقدام کرده‌اند، چیست؟ چرا شرکت‌هایی که در تدوین استراتژی‌های خود در سطوح بنگاه، واحد کسب و کار و وظیفه، الگو و پیش‌تاز بوده‌اند، در تدوین استراتژی‌های مدیریت بازاریابی خود، عمل می‌کنند؟ آنچه که مدیران به دنبال آن هستند، یافتن راه حل مشکلات کار با استفاده از منابع کمتر و در فاصله زمانی کوتاه‌تر است؛ و از طرف دیگر،

انتظارات مشتریان امروز، خدمات عالی و برجسته و رفاه بیشتر در هنگام خرید است. بنابراین، این باور که: «تحول در مدیریت بازار» پاسخی درخور به این خواسته‌ها و انتظارات است، دوچندان تقویت می‌شود. «تحول در مدیریت بازار» کلیدی است برای بهره‌برداری از تمامی ظرفیت بازار هدف یک سازمان و در عین حال یکی از پرچالش‌ترین برنامه‌هایی است که در یک سازمان می‌تواند پیاده شود. تحقق برنامه «تحول در مدیریت بازار» مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است. گوهر مدیریت و رهبری کسب و کار در دهه ۱۹۹۰ و در آستانه ورود به سده بیست و یکم، رویکرد به دگرگونیها و مهار آنهاست. برجسته‌ترین دگرگونی که نظام دویست و بیست ساله «وظیفه‌گرایی» (DUTY ORIENTED) بر پایه اندیشه‌های آدام اسمیت را زیر و رو کرده است، روی آوردن به «فرایندگرایی» (PROCESS ORIENTED) در سایه پیدایش فناوریهای نوین اطلاعات، رقابت فشرده جهانی، افزایش آگاهی مشتریان و فزونی تنوع حق انتخاب آنان است. بنابراین، تنها امتیاز رقابتی سازمانها در آغاز سده بیست و یکم، برخورداری از مدیران فرهیخته و ارزشمند است، همچنین چگونگی تحول در مدیریت بازار، بزرگترین و دشوارترین چالشی است که رهبران مدیران در این سده با آن روبرو هستند. در جهان رقابتی و پرشتاب امروز، سازمانها و بنگاهها برای بقا و تداوم حیات خود نیازمند تحول در مدیریت بازار هستند و قطعاً این تحول تصادفی نیست، بلکه ارادی و برنامه‌ریزی شده است و جنبه تکاملی و وره‌رشد دارد. هر سازمان اعم از دولتی و خصوصی، با توجه به تغییراتی که در پارادایم‌ها صورت می‌گیرد نیاز به تغییر و تحول را احساس می‌کند. البته تحول نیاز به ابزار دارد و هنگامی صورت می‌گیرد که در ابعاد ساختاری و نیز ابعاد رفتاری، تغییراتی مثبت ایجاد شود. در واقع مقوله تحول در مدیریت بازار را باید یک فرایند تلقی کرد که در آن انسان و به طور کلی مدیران بازاریابی به عنوان عنصر کلیدی دارای چهار نقش عمده؛ طراحی و برنامه‌ریزی تحول، اجرای برنامه تحول، ارزیابی دستاوردهای برنامه تحول بالا-خره بهره‌مندی از نتایج تحول است. بدیهی است در جریان این فرایند، درجه و نوع توانمندیهای مدیران بازاریابی از عوامل تعیین‌کننده و درحقیقت پیش‌نیاز هر برنامه تحول بازاریابی است و اصولاً این توانمندیها تابع دو عامل خواستن و توانستن است. عامل خواستن از طریق نظامهای انگیزشی و عامل توانستن از طریق نظامهای آموزشی، بهبود و توسعه می‌یابد. با توجه به سطح دانش مهارتها و آگاهیهای مدیران بازاریابی توانمند و نقش تحول‌آفرین آنها در سازمانهای امروز آنها سرمایه، و محور تحول و بالندگی است. واقعیت اینکه سازمانهایی که از وجود مدیران خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسایل بی‌بهره هستند، خیلی از فرصتها و موقعیتها را از دست خواهند داد؛ زیرا سازمانها در خلاء نیستند، بلکه در محیطی پرتلاطم قرار دارند که شرایط محیطی درونی و بیرونی، حیات سازمانی آنها را به شدت مورد تهدید و تاثیر قرار می‌دهند. بسیاری از مدیران در مورد تحول در مدیریت بازار صحبت می‌کنند، اما در بیشتر موارد واقعا نمی‌دانند تحول در مدیریت بازار چیست؟ برای بسیاری از آنها، این تحول اعطای اختیارات به کارکنان برای تصمیم‌گیری به منظور تامین رضایت مشتریان است مشروط بر اینکه سیاستها، رویه‌ها و مقررات سازمان را مراعات کرده و از آن تخطی نکنند. این به مفهوم آن است که درحقیقت تحول در مدیریت بازار وجود ندارد. تحول واقعی آن است که کارکنان بتوانند بر اثر آن برای حل مشکل مشتریان به ابتکاراتی دست بزنند که در چارچوب مقررات سازمانی پیش‌بینی نشده است. «دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، کارکنان ما هستند»، مدیر عامل شرکت کرایسلر، رابرت ایتون، ضمن بیان اینکه مطلب به مدیران قرن بیست و یکم گوشزد می‌کند «فرهنگ سازمانی شما و اینکه به کارکنان انگیزش دهید و آنان را توانمند سازید و آموزش دهید، چیزی است که شما را از دیگران متمایز ساخته و سبب پیشتازی شما در صحنه رقابت می‌شود». (آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ۱۷) مایکل پورتر معتقد است که «مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و نحوه به کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن به حساب آورد». (همان منبع، ۳۴) یک رویکرد آینده‌ساز، نقاط قوت منابع انسانی سازمان را به نحوی مشخص می‌کند که بر اساس آن بتوان برای بازاریابی استراتژیهای ایجاد کرد که چگونگی استفاده این نقاط قوت و نحوه توسعه آنها را مد نظر داشته باشند. آینده‌ساز (PROACTIVE) به این معنا که سازمان چگونه می‌تواند ارزش افزوده منابع انسانی

خود را به حداکثر برساند؟ کیفیت؛ ارزش مشتری پسندتا اوایل سال ۱۹۸۰ تقریباً تمامی شرکتها و سازمانها بر این باور بودند که کیفیت تنها کالای نهایی تجلی می‌یابد و رضایت مشتری فقط با دریافت کالا و یا خدمات مناسب تامین می‌شود. از این رو رقبای ژاپنی و اروپایی کالاهای صرفاً بادوامی را تولید و به عنوان یک کالای با کیفیت، به بازار عرضه می‌کردند. اما به تدریج با رشد و پیشرفت فناوری و ابداع سیستم‌های طراحی و ساخت توسط رایانه، اتکا به مهارت انسانی کاهش یافت و موجبات تولید و ارائه محصولات مشابه برای شرکت‌های رقیب فراهم آمد؛ به گونه‌ای که تشخیص و تفکیک کالاهای ارائه شده توسط شرکت‌های گوناگون در بازار بسیار مشکل بود. لذا شرکت‌ها برای پیشی گرفتن از رقبای خود ناگزیر به دنبال مفاهیم جدیدی بودند تا با مشخصه‌های کیفی کالای خود تلفیق کرده و با ایجاد تمایز میان محصولات خود و دیگران، سهم بازار بیشتری را به خود اختصاص دهند. به زعم عده‌ای «کیفیت» و «دستیابی به استانداردها» مترادف بوده و کیفیت را دستیابی به استانداردهای از پیش تعیین شده محسوب می‌کنند، در صورتی که باید توجه داشت که در استاندارد، حداقل عملکرد تعیین می‌شود و ارتباطی به کیفیت ندارد، در نتیجه باید به کیفیت از جنبه ارتقای مستمر کیفیت برخورد کرد تا بتوان به خوبی انتظارات و خواسته‌های مشتری را برآورده ساخت. اعتقاد کلی مدیریت سده بیست و یکم بر این است که بایستی همواره خود را مسئله کاهش هزینه‌ها، به وسیله کاهش انواع ضایعات و افزایش کیفیت خدمات، در حال تعادل نگه دارند. اما شواهد نشان می‌دهد که یکی از مشکلات مهم کشورهای در حال توسعه، نبود بازار رقابتی سالم مناسب در آن کشورها، کالاهای تولید شده به علت اشباع نشدن بازار و به عبارتی فزونی تقاضا به عرضه، با مانع و مشکل خاصی روبرو نباشد و غالباً کالا با هر کیفیتی به راحتی به فروش برسد. جوزف جوزان کیفیت را «درست مناسب مصرف» تعریف می‌کند. فیلیپ کرازبی بنیانگذار راهبرد صفر نقص (بدون نقص) کیفیت را تطابق با خواسته و عدم کیفیت را عدم تطابق با خواسته تعریف کرده است. فیلیپ کرازبی بنیانگذار راهبرد صفر نقص (بدون نقص) کیفیت را تطابق خواسته و عدم کیفیت را عدم تطابق با خواسته تعریف کرده است. فیلیپ کاتلر معتقد است، کیفیت کالا توانایی و قابلیت‌های کالا در انجام وظایف محوله را نشان می‌دهد و ویژگی‌هایی نظیر دوام، قابلیت اعتماد، دقت، سهولت استفاده، تعمیر پذیری آسان و سایر صفات ارزشمند کالا را در برمی‌گیرد. اندازه‌گیری بعضی این صفات عملاً امکان پذیر است. او بیان می‌دارد، تولید کننده پیش از تولید یک کالا می‌یابد یک سطح کیفی برای آن انتخاب کند و این سطح کیفی باید بتواند از جایگاه کالا (PRODUCT POSITION) در بازار هدف دفاع کند. جان پایین کیفیت را تامین خواسته‌ها و انتظارات توافق شده با مشتری تعریف می‌کند. ادوارد دمنینگ بنیانگذار مکتب «مدیریت کیفیت جامعی» کیفیت را به عنوان یک سیستم بی نقص توصیف و تاکید می‌کند که جهت گیری تلاش‌های کیفیتی باید در زمینه نیازهای فعلی و آنی مشتریان باشد. شعار کیفیت در شرکت زیمنس این گونه بیان می‌کند: «هنگامی کیفیت برقرار است که مشتری ما دوباره بر می‌گردد، نه کالاهایمان». در میان سه شاخص مهم مدیریتی یعنی؛ کیفیت، هزینه و بهره‌برداری، تاریخچه انسانی کیفیت بسیار قدیمی‌تر از سایر شاخصهاست به عنوان تنها شاخص مورد توجه مشترک تولید کنندگان و مشتریان: کیفیت مفهوم بسیار انسانی‌تر نسبت به دو شاخص دیگر یعنی هزینه و بهره‌وری دارد. جوزف جوران، معتقد است در زمان کمبود، نخستین چیزی که قربانی می‌شود کیفیت این اصل در کشورهایی که بازار رقابتی سالم ندارند. به خوبی مشاهده می‌شود. (BAKER, ۱۹۹۷, ۳۵۷) اما از سویی خوشبختانه در سالهای اخیر، به دلایل مختلفی چون بروز تنگناهای اقتصادی، درک این واقعیت از سوی سازمانها، که بهبود کیفیت می‌تواند با کاهش هزینه‌ها و نه افزایش آن همراه باشد، سبب شده است به مقوله کیفیت اهمیت بیشتری داده شود. هنوز چند سالی نیست که مباحث جدید مدیریت کیفیت (Q.M)، مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M) مفاهیمی چون مدیریت تولید به زمان (J.I.T) گروه‌های کیفیت، مدیریت مشارکتی، فنون مدیریتی کایزن ((۵۵)، الگو برداری ((BENCHMARKING و تحلیل خطا، مطرح و به سرعت در حال فراگیر شدن است. بر پایه این رویدادها، استانداردهای مدیریتی تدوین شده و در کنار این استانداردها، روشهای اجرایی مختلفی در سطح ملی و جهانی در حال تکوین است. آنچه که



امروز در صنایع، مراکز دولتی، نظامی، آموزشی و خدماتی از آن سخن به میان می‌رود، کیفیت است. آشکار شدن مزیتها و قابلیت‌های غیر قابل انکار مدیریت کیفیت در مقابل مدیریت کلاسیک و همچنین ورود مفاهیم و فناوریهای جدید همراه با مدیریت کیفیت، به عنوان تحولی عمیق و کارا در علم مدیریت، باعث حرکت بنگاههای اقتصادی به سمت این شیوه جدید شده است. عده‌ای معتقدند قدیمی‌ترین شکل استفاده از کیفیت به ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد، برمی‌گردد که در آن زمان که بابلیها از واحدهای استاندارد برای توزین و یا اندازه‌گیری کالاها به صورت توافقی بین هم استفاده می‌کردند. کیفیت در بابل قدیم به اندازه‌ای از اهمیت برخوردار بود که ارتشیان بابل مجبور به رعایت اصول نوشته شده بودند. این اصول، ضوابط اجرایی کارها را نشان می‌داد که به تدریج کامل می‌گردید. در مصر قدیم نیز عمق رودخانه نیل را اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل می‌کردند. نتایج این بررسیها در برنامه ریزیهای کشاورزی استفاده می‌شده است. همچنین در مصر قوانین و مقررات مربوط به ساختمان سازی، معماران را به رعایت اصولی در ساخت ابنیه‌ها و می‌داشته است و عدم رعایت اصول یاد شده و یا آسیب رسیدن به ساکنان از عملکرد معمار در ساخت بنا، جریمه‌های هنگفت در بر داشته است. در قرون وسطی کالا و خدمات از هنرمندان تولید می‌کردند و مستقیماً به مشتریان می‌فروختند. در نتیجه این ارتباط مستقیم، میان تولید کننده به مشتری و مشتری به تولید کننده به وجود آمده که موجب رعایت کیفیت در محصولات تولیدی می‌شده است و بر اثر همین ارتباط کیفیت کالاها به طور مستمر بهبود می‌یافته که موجب رضایت کامل مشتری می‌شده است. مرجع: منبع: مجله تدبیر

### نقش سرمایه اجتماعی در توسعه

دکتر اصغر حق‌شناس - محمدرضا دلوی - مسعود شفیعیه

چکیده سرمایه اجتماعی (Social Capital) از مفاهیم نوینی است که امروزه در بررسیهای اقتصادی و اجتماعی جوامع مدرن مطرح شده است. طرح این رویکرد در بسیاری از مباحث توسعه اقتصادی، نشاندهنده اهمیت نقش ساختارها و روابط اجتماعی میان افراد (سرمایه اجتماعی) بر متغیرهای توسعه از همه ابعاد است. سرمایه اجتماعی عمدتاً مبتنی بر عوامل فرهنگی و اجتماعی است و شناسایی آن به عنوان یک نوع سرمایه چه در سطح مدیریت کلان توسعه کشورها و چه در سطح مدیریت سازمانها و بنگاهها می‌تواند شناخت جدیدی را از سیستم‌های اقتصادی - اجتماعی ایجاد و مدیران را در هدایت بهتر سیستم‌ها یاری کند. هدف این مقاله معرفی مفاهیم و موضوعات سرمایه اجتماعی و نقش کاربردی آن در توسعه و انواع آن است. این مقاله بر این موضوع اشاره دارد که وجود سرمایه اجتماعی میان سازمانها، درون سازمانها و بین سازمانها می‌تواند عملکرد مؤثری را بر توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به همراه داشته باشد. مقدمه‌مبحث سرمایه اجتماعی، قبل از سال ۱۹۱۶، در مقاله‌ای توسط هانی فان ۱ از دانشگاه ویرجینیای غربی برای نخستین بار مطرح شد. اما، با وجود اهمیت آن در تحقیقات اجتماعی تا سال ۱۹۶۰ میلادی که توسط جین جاکوب در برنامه‌ریزی شهری به کار برده شد، مغفول واقع شد در دهه ۱۹۷۰، این تئوری توسط لوری وارد عرصه اقتصاد شد. سرمایه اجتماعی مفهومی بین رشته‌ای است که در جامعه‌شناسی، اقتصاد، روانشناسی و سایر حوزه‌های اجتماعی کاربرد دارد. (رنانی، ۱۳۸۵) امروزه توفیق سازمانها را نمی‌توان تنها در انباشت ثروت مادی و تجهیز به آخرین امکانات و فناوریها ارزیابی کرد، زیرا سرمایه مالی، فیزیکی و انسانی بدون سرمایه اجتماعی فاقد کارآیی موثر است. به عبارت دیگر استفاده بهینه از سرمایه‌های مالی و فیزیکی و انسانی در سازمان بدون شبکه روابط متقابل بین اعضای سازمان که توأم با اعتماد، محبت و دوستی و در جهت حفظ ارزشها و هنجارهای سازمانی است، امکانپذیر نخواهد بود. اصطلاح سرمایه برای ثروت انباشته (بویژه آنچه برای تولید بیشتر است) به کار می‌رود و کلمه اجتماعی در سرمایه اجتماعی نشان می‌دهد که منابع درون شبکه‌های کسب و کار یا شبکه‌های فردی، دارایی‌های شخصی محسوب نمی‌شوند و هیچ فردی به تنهایی مالک آنها نیست. سرمایه اجتماعی روابطی است که انسان با کسانی

که می‌شناسد برقرار می‌کند. یعنی اندازه، کیفیت و گوناگونی شبکه‌های کسب و کار و شبکه‌های ارتباطی شخصی که انسان در آنها نقش دارد. سرمایه اجتماعی چیست؟ از سرمایه اجتماعی تعاریف مختلفی ارائه شده است. یکی از تعاریف مطرح این است که سرمایه اجتماعی مجموعه هنجارهای موجود در سیستم‌های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای آن جامعه گردیده و پایین آمدن سطح هزینه‌های تبادلات و ارتباطات می‌شود (فوکویاما ۱۹۹۹). بانک جهانی نیز سرمایه اجتماعی را پدیده‌ای می‌داند که حاصل تأثیر نهادهای اجتماعی، روابط انسانی و هنجارها بر روی کمیت و کیفیت تعاملات اجتماعی است و تجارب این سازمان نشان داده شده است که این پدیده، تأثیر قابل توجهی بر اقتصاد و توسعه کشورهای مختلف دارد. سرمایه اجتماعی برخلاف سایر سرمایه‌ها به صورت فیزیکی وجود ندارد، بلکه حاصل تعاملات و هنجارهای گروهی و اجتماعی است و از طرف دیگر افزایش آن می‌تواند موجب پایین آمدن جدی سطح هزینه‌های اداره جامعه و نیز هزینه‌های عملیاتی سازمانها می‌شود. سرمایه اجتماعی را می‌توان حاصل پدیده‌هایی ذیل در یک سیستم اجتماعی دانست: اعتماد متقابل؛ تعامل اجتماعی متقابل؛ گروه‌های اجتماعی؛ احساس هویت جمعی و گروهی؛ احساس وجود تصویری مشترک از آینده؛ کار گروهی. یکی از مفاهیم مفید در تبیین مفهوم سرمایه اجتماعی، «شبکه اعتماد» است. شبکه اعتماد عبارت است از گروهی از افراد که بر اساس اعتماد متقابل، از اطلاعات، هنجارها و ارزشهای یکسانی در تبادلات خود استفاده می‌کنند. از این رو، اعتماد نقش زیادی در تسهیل فرایندها و کاهش هزینه‌های مربوط به اینگونه تبادلات دارد. شبکه اعتماد می‌تواند بین افراد یک گروه و یا بین گروهها و سازمانهای مختلف به وجود آید. مفهوم مفید بعدی «شعاع اعتماد» است. تمامی گروههای اجتماعی دارای میزان خاصی از شعاع اعتمادند که به مفهوم میزان گستردگی دایره همکاری و اعتماد متقابل اعضای یک گروه است. در یک نتیجه‌گیری می‌توان گفت که هر چه یک گروه اجتماعی دارای شعاع اعتماد بالاتری باشد، سرمایه اجتماعی بیشتری نیز خواهد داشت. چنانچه یک گروه اجتماعی برون‌گرایی مثبتی نسبت به اعضای گروههای دیگر داشته باشد، شعاع اعتماد این گروه از حد داخلی آن نیز فراتر می‌رود. در سطح کلان درباره جایگاه کلی یک سازمان در زمینه اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و شبکه‌های ارتباطات بیرونی بحث می‌شود و در سطح خرد به دو نوع سرمایه اجتماعی موجود در داخل سازمان پرداخته می‌شود. نوع اول سرمایه اجتماعی در سطح خرد، «سرمایه اجتماعی شناختی» نام دارد و در رابطه با پدیده‌هایی نظیر ارزشها، نگرشها، تعهدات، مشارکت، اعتماد موجود در سیستم اجتماعی سازمان است و نوع دوم نیز «سرمایه اجتماعی ساختاری» نامیده می‌شود که در رابطه با ساختارها و فرایندهای مدیریتی نظیر پاسخگویی مدیران و رهبران در قبال عملکردشان، شفافیت در تصمیم‌گیری و اقدام بر اساس کار گروهی است. البته به نظر می‌رسد که در این الگو نیز محور اصلی، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است. در جدول (۱) تعاریف مختلف با هدف و سطوح تجزیه و تحلیل مختلف مطرح شده است. نظریه‌های سرمایه اجتماعی ۱- نظریه پیوندهای ضعیف: اولین تئوری برای مفهوم‌سازی سرمایه اجتماعی، نظریه پیوندهای ضعیف است. مطابق این نظریه، هر چه شدت و استحکام روابط میان اعضای یک شبکه بیشتر باشد، ارزش سرمایه اجتماعی کمتر و به عکس هر چه شدت و استحکام این روابط ضعیفتر باشد نشان‌دهنده سرمایه اجتماعی بیشتر است. (سایبرت، ۲۰۰۱) ۲- نظریه شکاف ساختاری: مطابق نظریه شکاف ساختاری، اگر یک فرد در شبکه اجتماعی خود با همکارانی که با هم در ارتباط نیستند یا حداقل ارتباط اندکی با هم دارند، ارتباط برقرار کند، نهایت استفاده را خواهد برد. (سایبرت، ۲۰۰۱) منظور از شکاف در این نظریه، فقدان ارتباط میان دو فرد در یک شبکه اجتماعی است، که مزیتی برای سازمان تلقی می‌شود. ۳- نظریه منابع اجتماعی: این نظریه که ریشه‌های آن به مطالعات «لین و کاتور» در سال ۱۹۸۱ می‌رسد، پیوندهای موجود در شبکه را بدون وجود منابع داخل آن کارآمد نمی‌داند. از دیدگاه این نظریه فقط منابع موجود در درون شبکه است که می‌تواند به عنوان یک سرمایه قلمداد شود. (لین، ۱۹۸۱) به عبارتی، نظریه پیوندهای ضعیف و شکاف ساختاری هر دو بر «ساختار» شبکه‌ها معطوف هستند در حالیکه نظریه منابع اجتماعی به «محتوی شبکه» توجه دارد. رابطه سرمایه اجتماعی و ابعاد توسعهها توجه به اهمیت سرمایه اجتماعی در توسعه اجتماعی و

سازمانی لازم است برنامه‌های مختلفی برای افزایش ذخیره این سرمایه انجام گیرد. برخی از این اقدامات در سطح سازمانی عبارتند از: ۱- تشویق و تقویت نهادهای اجتماعی، صنفی و حرفه‌ای: تشویق به ایجاد و تقویت نهادهای اجتماعی یکی از راه‌حلهای ساختاری برای افزایش سرمایه اجتماعی است. نتیجه فعالیت گروهی موفق تقویت شبکه‌های اعتماد است. ایجاد چنین نهادهایی در سطوح سازمانی نیز امکان‌پذیر است. تشکیل گروه‌ها و انجمنهای تخصصی و حرفه‌ای در سازمانها با مشارکت داوطلبانه کارشناسان و متخصصان می‌تواند موجب افزایش سرمایه اجتماعی در سازمانها شود. بنابراین نقش مدیران رسمی سازمان در این رابطه را می‌توان تشویق و هدایت کلی ایجاد و تقویت چنین نهادهایی دانست. ۲- برنامه‌ریزی برای غنی‌سازی فرهنگ اجتماعی و سازمانی: سرمایه اجتماعی منتج از ویژگیهای فرهنگی یک سیستم اجتماعی است. به بیان دیگر سرمایه اجتماعی تبلور اقتصادی فرهنگ اجتماعی یا سازمانی مبتنی بر اعتماد و مشارکت افراد است. بنابراین هرگونه اقدامی از طرف مدیران برای غنی‌سازی فرهنگ سازمانی می‌تواند موجب افزایش سرمایه اقتصادی شود. ۳- توجه به ارتقای سرمایه اجتماعی در آموزشهای عمومی و آموزش کارکنان: یکی از مهمترین فرایندهای موجود در جوامع برای ایجاد سرمایه اجتماعی، نظامهای آموزشی است. گذر افراد از آموزشهای عمومی در تمامی سطوح و نیز آموزشهای دانشگاهی، نقش اصلی را در ایجاد این نوع سرمایه داراست. مؤلفه‌های فرهنگی در سطح جامعه به شدت متأثر از عملکرد نظامهای آموزشی و تربیتی هستند. در سطح سازمانی نیز دوره‌های آموزشی کارکنان می‌توانند بستر مناسبی برای تقویت سرمایه اجتماعی باشند. مدیریت سرمایه اجتماعی و نقش آن در ابعاد توسعه‌یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی در سازمان می‌شود، جدایی مدیران از کارکنان و سازمان (نظیر ساختار سلسله مراتبی) است. مدیران از راههای مختلف می‌توانند به ایجاد توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان یاری رسانند که بعضی از آنها مربوط به جامعه (در سطح کلان) و بقیه مربوط به درون سازمان (در سطح خرد) است که عبارتند از: ۱- پایبندی به اخلاقیات: مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به کار می‌گیرند، با ایجاد روابطی مبتنی بر اخلاقیات سرمایه اجتماعی ایجاد می‌کنند. البته در تعریف و تبیین اصول اخلاقی دشواریهای بسیاری وجود دارد و به سادگی نمی‌توان اصول اخلاقی واحدی را که مورد توافق و قبول همگان باشد، به دست آورد. اندیشمندان مدیریت اصول اخلاقی را در نوشته‌های خود به صورتهای گوناگون بیان داشته‌اند. دویل از سه دسته معیار اخلاقی نام می‌برد: احساس مسئولیت در مقابل حکومت، مسئولیت فردی، دوراندیشی و خیرخواهی. توجه به این سه عامل مجموعاً فرد را در سازمان به تصمیم‌گیری اخلاقی قادر می‌سازد. از چهار منبع دیگر برای تدوین اصول اخلاقی نام برده می‌شود: مصلحت عمومی، مصلحت حکومتی، مصلحت سازمانی و مصلحت شخصی. با استفاده از این چهار منبع می‌توان اصول اخلاقی جامعی را برای سازمان تدوین کرد که از چهار جهت عمومی، حکومتی، سازمانی و شخصی، مصلحتها را در نظر داشته و عمل بر اساس آنها تضمین کننده و توسعه‌دهنده سرمایه اجتماعی باشد و در کل نیل به ابعاد توسعه را راحت‌تر کند. ۲- احساس مسئولیت اجتماعی: سازمان و جامعه با هم در تعاملی پویا قرار دارند و در این رابطه است که افراد و اعضای جامعه مایل‌اند سازمان در مقابل آنان احساس مسئولیت کند و تنها به فکر سود و نفع سازمانی نباشد. هرگاه شهروندان اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمانها نسبت به آنها احساس مسئولیت می‌کنند و به پاسخگو بودن در مقابل جامعه می‌اندیشند، تلقی مثبتی در مقابل سازمان پیدا می‌کنند و در پرتو این جو اطمینان و اعتماد سرمایه اجتماعی تولید می‌شود. ۳- وحدت با جامعه: یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود، جدایی مدیران با جامعه است که به صورت عارضه متفاوت بودن «ما» و «آنها» جلوه می‌کند. در چنین حالتی مدیران خود را با دیگران متفاوت می‌بینند و بین خود و مراجعه‌کنندگان جدایی احساس می‌کنند. این نوع نگرش بر تصمیمات و رفتارهای مدیران اثر منفی به جای می‌گذارد و اعتماد جامعه را از سازمان سلب می‌کند. برای ایجاد سرمایه اجتماعی مدیران باید بر این جدایی غلبه و نوعی یگانگی و وحدت با دیگران احساس کنند. آنها باید بدانند که کارکنان، مراجعان، مشتریان، شهروندان و همسایگان «آنها» نیستند، بلکه جزئی از ما بعنوان مدیر و وابسته و پیوسته به «ما» هستند. اگر آنها آسیب ببینند ما هم

آسیب خواهیم دید. ۴- تلاش در جهت ایجاد اعتماد در سازمان: یکی دیگر از اقدامات مهم در این زمینه، تلاش مدیران و رهبر سازمان برای اعتمادسازی بین اعضای گروهها و واحدهای سازمانی و نیز بین واحدهای مختلف است. اعتماد نیز صرفاً با ایجاد روابط و ارتباطات مستمر موفق و تدریجی شکل می‌گیرد. انسانها پس از کسب شناخت مناسب و تدریجی از یکدیگر، به هم اعتماد پیدا می‌کنند. این امر در روابط بین افراد، واحدهای مختلف درون سازمانی و روابط بین سازمانها دارای اهمیت است. متأسفانه در بسیاری از سازمانها نوع روابط و ارتباطات سازمانی به گونه‌ای است که افراد و واحدهای سازمانی از یکدیگر شناخت واقعی مناسبی کسب نمی‌کنند و طبیعتاً زمینه لازم نیز برای ایجاد شبکه‌های اعتماد فراهم نخواهد بود. (رحمانپور، ۱۳۸۲) ۵- تأکید مداوم بر آموزش: ایجاد و استفاده از سرمایه اجتماعی به تغییر رفتار و طرز تفکر نیاز دارد. برنامه‌های آموزشی جامع، الگوی مطلوب برای افرادی است که قصد دارند رفتارهای جدید را بیاموزند، مشاهده، کشف و اجرا کنند. از این رو، یکی از وظایف مهم مدیران برای ایجاد سرمایه اجتماعی، این است که فرصتهای مداوم و مشخصی برای آموزش درون سازمانی و برون سازمانی تدوین و برنامه سالانه برای تمامی سطوح مشاغل تهیه و به کارکنان ابلاغ کنند. (کاپللی، ۲۰۰۲، ص ۲) ۶- چرخش مشاغل: یکی از اهداف مهم چرخش شغلی، ایجاد و تقویت سرمایه انسانی و اجتماعی است. چرخش مشاغل، این فرصت را به کارکنان می‌دهد که ضمن شناخت وظایف و فعالیتهای سایر مشاغل و افزایش توانمندی خود، ارتباطات و تعامل خود را با همدیگر افزایش دهند و در نتیجه روح اعتماد جمعی را (که جوهره سرمایه اجتماعی است) گسترش بخشند که این امر موجب تسهیم و تسهیل دانش و تجربه کارکنان می‌شود. (بیکر، ۱۳۸۲، ص ۲۳۵) وجود دستورالعملها و بخشنامه‌های بیش از حد، نهادهای متعدد نظارتی، تخلفات اداری، شایعه پراکنی و بی‌اعتنایی کارکنان به سازمان از جمله نشانه‌های ضعف سرمایه اجتماعی در سازمان یا به عبارتی ضعف سازمان در ایجاد سرمایه اجتماعی است. ۷- افزایش رضایت شغلی کارکنان: سرمایه فیزیکی، با ایجاد تغییرات در مواد برای شکل دادن و تسهیل ابزارهای تولید به وجود می‌آید. سرمایه انسانی با تغییر نگرش افراد، مهارتها و تواناییهای آنان را افزایش می‌دهد. سرمایه اجتماعی نیز هنگامی به وجود می‌آید که روابط میان کارکنان به شیوه‌ای دگرگون شده باشد که هر کدام از آنان بتوانند براحتی نقش و وظیفه خود را انجام دهند. از این رو، فضای مبتنی بر تفاهم، صداقت، اعتماد و همکاری باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمانی می‌شود. ۸- حمایت از توسعه پایدار: توسعه پایدار مفهوم جدیدی را از توسعه اقتصادی، انسانی و زیست محیطی ارائه می‌دهد و توسعه واقعی را معادل رشد انسانی و زیست محیطی قلمداد می‌کند. در توسعه پایدار منابع زیست محیطی همچون سرمایه‌هایی تلقی می‌شوند که حفاظت از آنها وظیفه اصلی سازمانها به شمار می‌آید و توسعه‌ای مقبول است که در آن ضمن حفظ طبیعت، انسان ارزش و کرامت خود را از دست ندهد. براساس چنین تفکری از توسعه و رشد که همانا توسعه پایدار شهرت یافته است، مدیران سازمانها با ساختار جدیدی از توسعه روبه‌رو هستند که در آن تنها اهداف اقتصادی در نظر نیست، بلکه جنبه‌های زیست محیطی و انسانی نیز مورد تأکید فراوان است. پیشرفت و کارایی اقتصادی، حفظ منابع طبیعی، فقرزدایی، توسعه عدالت اجتماعی، ایجاد فرصتهای برابر برای پیشرفت همگانی، از زمره اهداف اصلی در یک الگوی سه وجهی از توسعه پایدارند. در این الگو، اقتصاد، انسان و طبیعت همزمان مورد توجه هستند و مدیران با استفاده از این الگو باید تلاش کنند که نوعی تقارب و همگرایی در سه دیدگاه اقتصادی، انسانی و زیست محیطی به وجود آورند و با این نگرش به استقبال آینده بروند. دیدگاههای کارشناسان اقتصادی برای به حداکثر رسانیدن رفاه انسانی با توجه به محدودیتهای منابع، دیدگاههای محیط‌شناسان در زمینه حفظ و نگهداری محیط زیست بشری به عنوان یک سرمایه طبیعی و تمام شدنی و نقطه نظرات جامعه‌شناسان در مورد ارزش و اهمیت انسان به عنوان محور اصلی توسعه، نقشهای اصلی را در شکل‌گیری الگوی جامع توسعه پایدار ایفا می‌کنند. به عبارت دیگر توسعه مطلوب در عصر ما توسعه‌ای اخلاقی و انسانی است. مدت مدیدی است که معیارهای کوتاه نظرانه مالی بر تصمیم‌گیریهای اقتصادی حاکم بوده است. هم‌اکنون زمان آن فرارسیده است تا واقعیت‌های زیست محیطی و انسانی را به علم اقتصاد

برگردانیم. نقش سرمایه اجتماعی در نیل به توسعه‌مزیای متعدد و زیادی را می‌توان برای سرمایه اجتماعی برشمرد؛ مزیت اصلی و عمده سرمایه اجتماعی در اختیار گذاشتن اطلاعات زیاد با هزینه پایین و زمان اندک برای بازیگرانی است که نقش اصلی را در سرمایه اجتماعی ایفا می‌کنند. کسب قدرت و نفوذ از مزایای دیگر سرمایه اجتماعی است. کلمن در نوشته‌های خود اشاره به واژه «کلپ نمایندگان مجلس» دارد که در واقع منظور بحث «قدرت» است. برخی نمایندگان قدرت بیشتری نسبت به نمایندگان دیگر دارند؛ چرا که آنها تعهدات متفاوت با سایر نمایندگان برای خود ایجاد کرده‌اند و از اعتبار این تعهدات برای مشروعیت بخشیدن به رفتار خود استفاده می‌کنند. یک چنین قدرتی به بازیگر اصلی (در سرمایه اجتماعی) اجازه می‌دهد تا به اهداف خود دست یابد. مزیت دیگر سرمایه اجتماعی ایجاد «یکپارچگی» در میان اعضاست. هنجارها و باورهای محکم موجب ایجاد شبکه اجتماعی قوی می‌شود که دربرگیرنده آداب و رسوم و قوانین خاصی است و این هنجارها جایگزین کنترل‌های رسمی می‌شوند. در این رابطه اُچی (۱۹۸۰) چنین استدلال می‌کند که سازمانهای قبیل‌ای با هنجارهای مشترک قوی از هزینه‌های اندک نظارت بهره‌مند هستند و تعهد بالایی را در اختیار دارند که در واقع همان سرمایه اجتماعی است (آدلر، ۱۹۹۹). علاوه بر مزایای فوق به کارگیری سرمایه اجتماعی در سطح سازمانی دارای مزایایی مانند: ایجاد سازمان کاری و تیم‌های منعطف، ارائه سازوکارهایی برای بهبود مدیریت عملکرد گروهی، زمینه‌سازی برای توسعه سرمایه‌های غیرمادی در سازمان و افزایش تعهد اعضا و کارکنان سازمان نسبت به مصلحت عامه است. (لینا و برون، ۱۹۹۹) نشانه‌های ضعف سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها چه ذخیره سرمایه اجتماعی در سازمان بالا باشد، نیاز به تدوین قوانین و مقررات، ایجاد نهادهای اجرایی و نظارتی کاهش می‌یابد. به نظر می‌رسد مدیران از طریق شاخصها و عوامل زیر می‌توانند درجه و میزان سرمایه اجتماعی در سازمان را تشخیص دهند؛ بدین معنا که هرچه میزان این عوامل در سازمان بالا باشد، سرمایه اجتماعی کمتر خواهد بود (لینا و برون، ۱۹۹۹، ص ۳):

- ۱- دستورالعملها و بخشنامه‌ها؛
- ۲- نهادهای متعدد نظارتی و بازرسی؛
- ۳- شایعه پراکنی؛
- ۴- ترور و تخریب شخصیتها؛
- ۵- تخلفات اداری؛
- ۶- بی‌اعتنایی کارکنان به سازمان؛
- ۷- شکست تیم‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان؛
- ۸- تمایل نداشتن کارکنان به یادگیری دانش روز و تسهیم دانش و اطلاعات؛
- ۹- فقدان روحیه رقابت‌جویی در درون سازمان یا نسبت به رقبا؛
- ۱۰- افزایش غیبت، مرخصی و ... نتیجه‌گیریدر مجموع می‌توان گفت که سرمایه اجتماعی عبارت است از تأثیر اقتصادی حاصل از تسهیلاتی که شبکه‌های اعتماد و مؤلفه‌های فرهنگی در یک سیستم اجتماعی را به وجود می‌آورند. شبکه‌های اعتماد علاوه بر کاهش هزینه‌های مدیریتی، موجب می‌شوند که زمان و سرمایه بیشتری اختصاص به فعالیتهای اصلی پیدا کند و علاوه بر آن موجب انتقال دانش اعضای گروهها به یکدیگر می‌شود و جریان مناسبی را از یادگیری و دانش در بین آنها فراهم می‌سازد و این امر نیز می‌تواند در کاهش هزینه‌های مدیریتی و توسعه اجتماعی و سازمانی بسیار مؤثر باشد. سرمایه اجتماعی، پدیده‌ای مدیریت‌پذیر است؛ به این معنا که می‌توان آن را براساس سیاست‌گذاریها در حوزه‌های مشخصی در سازمان بازسازی یا به فرایند شکل‌گیری آن کمک کرد. این امر در صورتی ممکن است که مدیران عالی و سیاستگذاران سازمان اطلاعات درستی از وضعیت موجود سرمایه اجتماعی در سازمان داشته باشند. منابع ۱- بیکر، واین (۱۳۸۲)، «مدیریت و سرمایه اجتماعی»، ترجمه سیدمهدی الوانی و محمدرضا ربیعی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. ۲- رحمانپور، لقمان (۱۳۸۲)، «مدیریت سرمایه اجتماعی: رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۱۹.۳-۱۹.۳، رنانی، محسن (۱۳۸۵)، «نقش سرمایه‌های اجتماعی در توسعه اقتصادی»، در: ریچه، فصلنامه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، صص ۲۳-۴۰.۴- فقیهی، ابوالحسنی، فیضی، طاهره (۱۳۸۵)، «سرمایه اجتماعی: رویکردی نو در سازمان» دانش مدیریت، فصلنامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال نوزدهم، شماره ۷۲، صص ۴۶-۲۳. ۵- Adler, P. W. (۱۹۹۹). "Social Capital: The Good, The Bad, and The Ugly". Management Meeting in Chicago. ۶- Cappelli, P. (۲۰۰۲) "Social Capital and Retraining", university of Pennsylvania, Philadelphia. ۷- Coleman, J. S. (۱۹۹۰). "Foundations

of Social Theory", Cambridge, MA: Harvard University Press, Belknap Press.<sup>۸</sup>- Francis Fukuyama. "Social Capital And Civil Society", conference on second Generation Reform. ۱۹۹۹.۹- Leana, C. R. & Van Burren, H. J. (۱۹۹۹), "Organizational Social Capital and Employment Proactives", Academy of management reviews.<sup>۱۰</sup>- Seibert, S. Kraimer. M Linden, Robert. (۲۰۰۱). "A Social Capital Theory of Career Success". Academy of Management Journal, Vol. ۴۴. No ۲

بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.\*تدبیر

## انگیزش و مدیریت تحول

مهندس کرم بهرامی مقدمه :

یکی از اصول مهم در روابط بین شخصی توجه به علائق و نگرش های اشخاص است . برای مثال شما شاید بتوانید کسی را به انجام کاری مجبور کنید ولی هرگز قادر نیستید واقعا " او را وادار کنید که کار را از روی میل و اراده انجام دهد. میل برای خواستن از درون ما بر می خیزد و انگیزش نیروی درونی است که سبب لذت بردن از کار و فعالیتهای شخصی می شود. احساس خوب داشتن و کار آیی با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند. شرکت ها و سازمانهای صنعتی باید به این اصل مهم توجه داشته باشند که اگر در نظر دارند با رقیبان خود رقابت کنند ضروری است که در بسیج نیرو های آن شرکت و سازمان توانائی لازم را داشته باشند. مدیریت توانمند و خلاق عامل اصلی تفوق و برتری در قلمرو رقابت به حساب می آید. باید در نظر داشت که سرچشمه اصلی نوع آوری و خلاقیت در یک شرکت تک تک افراد هستند. افزایش تولید در سطح بالا نه فقط با فن آوری مدرن ارتباط دارد بلکه رابطه بسیار نزدیکی با نگرش های افراد دارد. نگرش هائی مانند: آیا ما آمادگی فعالیت مستمر داریم؟ آیا برای اهداف شرکت نگران هستیم؟ آیا میل داریم که تمام توان و استعداد خود را برای رسیدن به اهداف شرکت بکار بگیریم؟ یا اینکه مدام به عقربه های ساعت نگاه می کنیم و سر خورده خسته با خود می گوئیم : ای کاش زودتر ساعت کار تمام شود. زمانی که مدیر و سایر کارکنان با همدیگر همدلی داشته باشند برای رفع مشکلات موجود راه حل سریع تر آشکار می شود و دستیابی به اهداف شرکت آسانتر است. زمانی که سخن از آزادی اندیشه و امنیت و وفاق و احترام متقابل در محیط یک شرکت فقط در حد حرف نیست کارکنان تحت تاثیر جریان روزمره و عادی و یکنواخت محیط کار دچار کسالت و ملال نمی شوند. یک مدیر هوشمند و توانا به خوبی میداند که عامل اصلی ایجاد ارتباط موفق با کلیه کارکنان تحت هدایتش : شخصیت خلاق و رفتار متعادل و اخلاق پسندیده اوست نه بهره گیری از توان و قدرت اجرائی در محیط کار . او در واقع به این حقیقت به حق باور دارد که عزت و منزلت او در شرایطی به بالندگی خواهد رسید که بتواند در محیطی همراه با عدالت و صداقت و نیک اندیشی و به دور از هر گونه آرایش و تظاهر: با زیر دستانش رابطه متقابل داشته باشد. البته رفتار صمیمانه با کارکنان نباید انگیزه ای شود که آنان هر طور که بخواهند در محیط کار عمل و نسبت به انجام دادن تعهدات سازمانی خویش بی اعتنا باشند. برای رفع اینگونه ابهامات با بهره گیری از تجربه همفکری و مشورت و دید مشترک میان مدیران و کارکنان می توان به یک سبک مدیریتی و اجرائی متعادل در سازمان دسترسی پیدا کرد . در این شرایط ضمن برقراری ارتباط صمیمی و ایجاد وفاق میان مدیران و کارکنان : زمینه مشارکت کارکنان نیز در مراحل مختلف تصمیم گیری مهیا خواهد شد . هنگامی که افراد با علائق و تجارب و عقاید مختلف گرد هم می آیند مسلما "تضادهائی در میان آنان بوجود خواهد آمد این تضاد ها ممکن است در بعضی شرایط منجر به ناکامی و سر خوردگی کارکنان شود. عده ای ممکن است به این مسئله باور پیدا کند با آنان عادلانه رفتار نشده است یا گروه دیگری چنین استدلال کند که نسبت به حقوق فردی و اجتماعی آنان بی اعتنائی شده است . طبیعی است که در چنین شرایطی کار اهمیت خود را از دست می دهد و این عوامل جریان تولید را تحت تاثیر قرار

میدهد. مدیران خلاق و هوشمند برای غلبه بر چنین مشکلاتی با بهره‌گیری از تجارب و دانش اجرایی خود زمینه مباحثه متقابل میان خود و کارکنان را در محیطی با نشاط و پویا به دور از هر گونه تعصب و جزئی‌نگری مهیا خواهد ساخت تا ضمن بهره‌گیری از نتایج تضارب آرا میان افراد نسبت به رفع ابهامات موجود و گسترش روابط انسانی سالم میان کارکنان و مدیران و همچنین گسترش و توسعه اهداف سازمان قدم‌های مثبت بردارند. این شیوه اندیشیدن نه فقط به اهداف بنیادین شرکت کمک خواهد کرد بلکه در ارتقای سطح اندیشه کارکنان و افزایش نشاط و همدلی در محیط کار موثر خواهد افتاد. البته دستیابی به اهداف بیان شده زمانی امکان‌پذیر است که مدیران بدون هر گونه مانع با کارکنان سخن بگویند و تا حد امکان این گفتمان در مورد مسائل ناخوشایند نباشد. نکته مهم دیگر این است که اگر مدیران منزلی بالاتر از منزلت و شخصیت سایر کارکنان برای خود قائل باشند در حقیقت خود راز نعمت تفاهم و درک متقابل سایر کارکنان محروم خواهد ساخت. اما اگر مدیران و کارکنان به عنوان انسان به درک متقابل یکدیگر توجه داشته باشند و در خصوص امیدها و نگرانی‌های یکدیگر باهم سخن بگویند میتوانند برای رفع معضلات موجود در شرکت و محیط کار خود به راحل‌های اساسی و منطقی و امیدوارکننده دست پیدا کنند: راه‌حلی‌هایی که مورد پذیرش و توجه همگان باشد. ((یک ضرب‌المثل چینی می‌گوید: برای هر مشکلی سه راه حل وجود دارد: ۱- راه حلی که من ارائه می‌دهم. ۲- راه حلی که شما ارائه می‌دهید. ۳- راه حل درست.)) کارکردن در یک گروه قطعاً با مشکلاتی همراه است اما مهم این است که انگیزش برای غلبه بر مشکلات در مدیران و کارکنان وجود داشته باشد. البته اگر مشورت و همفکری و همدلی بعنوان یک اصل اساسی و بنیادین در یک شرکت مورد توافق و توجه باشد قطعاً "خلاقیت و توان تولید افزایش پیدا می‌کند و سوء تفاهم و نزاع در میان مدیران و کارکنان به حداقل می‌رسد. همانطوریکه میدانیم تعداد قابل توجهی از اعتراضات در یک سازمان در حقیقت فریادهایی ناامیدانه برای جلب توجه است چرا که بسیار اتفاق می‌افتد کسی به حرف‌های کارکنان گوش نمی‌دهد و علاقه مند به شنیدن مسائل و مشکلات آنان نیست. وجود چنین شرایطی خسارت‌های غیر قابل جبرانی بر میزان تولید و روابط بین شخصی خواهد زد. ولی اگر کارکنان احساس کنند به کسی تعلق دارند و کسی به حرف‌های آنان گوش می‌کند بدون شک آنان هم برای اهداف شرکت دلسوزی می‌کنند و در انجام تعهدات خویش وفادار خواهند بود. موضوع دیگر که نیاز به توجه دارد برگزاری جلسات است در جلساتی که بنا به دعوت مدیران برگزار میشود باید به توجه به شایستگی و ها و لیاقت هایشان فرصت سخن گفتن و اظهار نظر در باره مسائل داده شود. برنامه جلسات باید از قبل هماهنگ و تنظیم شود و اگر در آنها فقط مدیران حق اظهار نظر داشته باشند در حقیقت مشارکت کارکنان تبدیل به شوخی و بازی اداری میشود و هیچ‌گونه نتیجه‌ای از تشکیل جلسات حاصل نخواهد شد و فرست‌ها از دست خواهد رفت و بجای آن احساس ملال و دل‌زدگی برای کارکنان حاصل خواهد شد. در امر مدیریت همین قدر میدانم که کافی نیست پرسیم چه؟ بلکه مهمتر این است که پرسیم چگونه؟ در یک شرکت موفق فقط مدیر نیست که قادر است راه‌حلی‌هایی برای مشکلات پیدا کند بلکه یقیناً "پیشنهاد‌های سایر افراد شرکت نیز در هر سطحی که باشند میتواند مورد توجه و گره‌گشا واقع شود و در بسیاری از شرایط کارآمد و سودمند باشد. این یک اصل مهم است که پیشنهاد‌های خوب حداقل این استحقاق را دارند که توسط مدیران شرکت شنیده شوند. در واقع اگر به گفته‌های کلیه افراد یک شرکت بها داده شود و برای عقایدشان اهمیت قائل شوند توانائی افراد شرکت برای تفکر در مورد طرح‌های جدید افزایش پیدا خواهد کرد و این بهترین راه ممکن برای بهره‌گیری از تمام توان و استعداد موجود در یک سازمان است. به منظور چگونگی ایجاد تحول در یک سازمان به شرح موارد سیزده گانه ذیل در بحث‌های آتی می‌پردازیم: ۱- دید مشترک ۲- انگیزش و تغییر ۳- انگیزش و ابداع ۴- نقش محرک‌ها ۵- ارتباط در داخل شرکت ۶- قدرت باز خورد ۷- هنر گوش دادن ۸- چگونه سوال پرسیم ۹- سبک رهبری ۱۰- تفویض اختیار ۱۱- مهارت شخصی ۱۲- بصیرت و اهداف و راهبرد ۱۳- تحول سازمانی

## تحول ساختاری یا تحول فرهنگی

تغییر و تحول ساختاری همواره در نظام دولتی کشور به عنوان یک راه حل اساسی مورد توجه بوده و دولتها در دوره های مختلف کوشیده اند تا از این طریق نظام اداری را متحول ساخته و اصلاح نمایند. تغییرات تشکیلاتی متعدد و متنوع نشانگر این گرایش متولیان ساختار کلان دولت است. اما نکته ای که در این میان مغفول مانده است کارکرد ساختار دولت است. در حالی که همه نظرها متوجه ساختار می باشد، نحوه عملکرد و کارکردهای ساختار فراموش می شوند. مشکل سازمانهای اداری کشور قبل از آنکه ناشی از نقص ساختاری باشد، حاصل بی انگیزگی نیروی کار، فرهنگ سازمانی کارگزار، و شیوه های ناکارآمد انجام امور... می باشد. مدیران سازمان و مدیریت در دولت به جای آنکه پی جوی علل بی انگیزگی کارکنان، اصلاح روشهای کار و ترویج فرهنگ تقدس کار باشند که اقداماتی دشوار و دیربازده می باشد، بلافاصله از ساده ترین و در دسترس ترین راه حلها که همانا تغییرات تشکیلاتی است استفاده کرده و با این اقدام نوید اصلاح نظام اداری را به همگان می دهند. تغییرات تشکیلاتی از قبیل ادغام، حذف و تقسیم سازمانها و جابجایی پستهای سازمانی اگر با توجه به عملکردها و فرهنگ حاکم بر آنها صورت نگیرد، فاقد ارزش بوده و صرفاً نشانگر تغییراتی صوری و بی حاصل در اصلاح نظام دولتی است. فرضاً ادغام دو وزارتخانه، بدون آنکه در وظایف آنها تجدیدنظری صورت گیرد، یا برخی از وظایف آنان حذف شود، یا در روشهای کار و نگرش کارکنان تحولی بوجود آید؛ جز آنکه سازمانی بزرگتر، دارای لختی و کندی بیشتر و غیرقابل کنترل بوجود آورد، نتیجه دیگری نخواهد داشت. هرگاه تاکید بر تغییرات ساختار تشکیلاتی قرار گیرد و از عملکردها و فرهنگ سازمانی که روح تشکیلات را می سازد، غفلت شود نتایجی که مورد نظر است حاصل نخواهد شد. نکته مهم دیگری که در اصلاح نظام اداری و تغییرات ساختاری باید در نظر داشت تعریف علمی ساختار سازمانی از طریق شناسایی اجزای متشکله آن است. ساختار سازمانی در نمودار تشکیلاتی سازمان خلاصه نمی شود. بلکه شامل میزان پیچیدگی، میزان رسمیت و میزان تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی است. پیچیدگی نشان دهنده میزان تنوع و تعدد وظایف سازمان بوده و هر قدر ماموریتها متنوع تر و پیچیده تر باشند و تقسیم کار در سازمان بیشتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. میزان رسمیت در ساختار گویای آن است که تا چه حد مقررات و قوانین و دستورالعملها در سازمان جاری هستند و تا چه میزان کارها بر اساس استانداردها و ضوابط از پیش تعیین شده صورت می گیرند. هر قدر سازمان دارای قوانین و مقررات بیشتری برای انجام امور باشد، میزان رسمیت آن بالاتر خواهد بود. تمرکز و عدم تمرکز نیز نشان دهنده میزان تفویض اختیار به سطوح پایین سازمان در تصمیم گیری هاست. هرگاه واحدهای سازمانی از اختیارات بالایی در تصمیم گیری برخوردار باشند. سازمان غیرمتمرکز بوده و در حالتی که تمام تصمیمات در راس هرم سازمانی انجام شود، درجه تمرکز ساختاری بالاست. با توجه به مطالب گفته شده می توان نتیجه گرفت که اصلاح ساختاری صرفاً تغییر پستهای سازمانی و شکل تشکیلاتی نیست، بلکه تغییر و اصلاح در سه جزء متشکله ساختار، یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است که تحول ساختاری را بوجود می آورد. اگر مسئولان ساختار سازمانی کلان کشور مایلند اصلاح ساختاری صورت گیرد، باید از حیطه وظایف سازمانهای دولتی بکاهند و وظایف آنها را به دیگر بخشها و بویژه به سازمانهای غیردولتی بسپارند. باید قوانین و مقررات دست و پاگیر را تعدیل کرده و انعطاف پذیری ضوابط را هدف اصلاح ساختار قرار دهند و سرانجام با تفویض اختیارات بیشتر به واحدهای تابعه میزان تمرکز سازمانی را کاهش دهند و همه اینها مستلزم «اعتماد» نظام دولتی به مردم و سایر بخش های جامعه می باشد. تا زمانی که جو بی اعتمادی بر روابط مردم و سازمانهای دولتی سایه افکننده باشد و بدبینی سازمانها به مردم همچنان ادامه داشته باشد، نمی توان امید هیچ اصلاح ساختاری موثری داشت و تغییرات تشکیلاتی، تلاش بیهوده ای است که بنیادهای نظام اداری را اصلاح نکرده و موجب هیچگونه بهبودی نخواهد شد. بدین ترتیب اصلاحات ساختاری مستلزم بوجود آوردن فضای اعتماد در جامعه می باشد و



قبل از آنکه اصلاحات جنبه ساختاری داشته باشند، وجه فرهنگی آنها قابل توجه است. تحولات ساختاری موخر بر تحول فرهنگی است، ایجاد فضای اعتماد در جامعه از کنترل‌های سازمانی و مآلاً وظایف دولت خواهد کاست و ایجاد دولتی کوچک و کارآمد را ممکن خواهد ساخت. کاهش وظایف دولت، واگذاری و حذف برخی وظایف، کاهش مقررات و قوانین، و تفویض اختیار به واحدهای سازمانی که تماماً نشانگر اصلاح ساختاری است زمانی تحقق می‌یابد که «اعتماد» روابط دولت و مردم را شکل داده باشد. البته سازمانها باید توانایی برای جاری شدن اعتماد در جامعه پر دازند و وقوع برخی رخدادها نباید آنها را از ترویج فرهنگ اعتماد متقابل و تفاهم و همدلی با مردم باز دارد. امید آنکه با تحول فرهنگی در جامعه ای که واجد بنیادهای فرهنگی قوی و مستحکم است، اصلاحات ساختاری به سهولت انجام شده و کشور از بسیاری مشکلات ساختاری و تشکیلاتی رهایی یابد. \*تدبیر

## ادغام تکنولوژیک / روش نوین تحقیق و توسعه در خلق نوآوری

مهدی نبی آبکنار<sup>۱</sup>

( document.write( addy۳۱۰۴۷

)" ( document.write

< n </script--//\<

>--!

'<\" ( document.write( '<span style=\display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید!-->

>>'/' ( document.write

'< ( document.write( 'span

--//<

<script></div>/

«ادغام تکنولوژیک» به معنای ایجاد و توسعه «فناوریهای پیوندی» است و داعیه آن دارد که هیچ صنعت پویا و رقابت جویی نباید صرفاً بر فناوری اختصاصی خود تکیه کرده و اعتبارات تحقیقات خود را فقط در حوزه تخصصی خویش هزینه کند، زیرا دیگر اصل «یک صنعت - یک فناوری» مدتهاست که منسوخ شده و جای خود را به «یک صنعت - دهها فناوری» سپرده است. صنعتی که براساس پیوند دهها فناوری شکل می‌گیرد. باید چشم خود را به روی همه پیشرفته‌ها و نوآوریهای تکنولوژیک، در اینجا و آنجا و به ویژه در خارج از محیط تخصصی خود باز کرده و ببیند که چگونه می‌تواند آنها را با فناوریهای در حال استفاده خود پیوند داده و محصولات نوآورانه را روانه بازار کند. شاید اگر بحث برنامه‌های تحقیقاتی مشترک به میان آید. بسیاری از صنایع ترجیح دهند که فقط با هم رشته‌های خود مشارکت داشته باشند. اما مشارکت تکنولوژیک، صنایع گوناگون را به همکاری تحقیقاتی هدفمند فرا می‌خواند. آنچه موفقیت و یا شکست یک صنعت را رقم می‌زند، نه مبلغی است که آن صنعت به «تحقیق و توسعه» اختصاص می‌دهد، بلکه در «نحوه تعریف صنعت از تحقیق و توسعه» نهفته است. یک صنعت می‌تواند در امر تحقیق و توسعه بر فناوریهایی سرمایه گذاری کند که جای نسل قبلی فناوری مورد استفاده آن صنعت را می‌گیرند. این شیوه یک رویکرد خطی و گام‌به‌گام جایگزین فناوری است. چنانچه نیمه هادی‌ها به جای لامپ خلا آمدند و دیسک‌های فشرده به جای صفحه گرامافون نشستند.

اما شیوه دوم، رویکردی غیرخطی، تکمیلی و مشارکتی است. در این شیوه، پیشرفتهای فنی از چندین حوزه فناوری که سابقاً از هم جدا بوده اند. با هم ترکیب شده و به ساخت فرآورده‌هایی می‌انجامند که بازارها را متحول می‌سازد. برای مثال، از پیوند نورشناسی (اپتیک) و الکترونیک، فتونیک به وجود آمد و این به پیدایش سیستم‌های مخابراتی الیاف نوری انجامید. اگر از این زاویه به موضوع بنگریم رویکردهای خطی فاقد بازخورد (مانند نظام پیشنهادات)، روشی است که با تعصبی بیش از اندازه به فعالیتهای تخصصی «تحقیق و توسعه» می‌نگرد و امکان ترکیب فناوریها را به ویژه در بخش صنعت نادیده می‌گیرد. با وجود این، بسیاری از شرکتها و سازمانهای ما همچنان و تقریباً فقط متکی به این رویکرد خطی هستند. این امر دلایل پیچیده‌ای دارد، از جمله بی‌اعتمادی سازمانها به نوآوریهای خارجی، تفرعن نسبت به آنچه در داخل کشور ساخته نشده و بیزاری از تقسیم دستاوردهای تحقیقاتی خود و مشارکت با دیگران. ادغام تکنولوژیک، از آن رو که به جای جایگزین کردن، ترکیب می‌کند، نیاز به طرز تفکری متفاوت و مجموعه‌ای جدید از برخوردهای مدیریتی دارد. مقدمه‌سیزدهم بهمن ماه ۱۳۶۶ زمانی که رئیس هیات مدیره سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و وزیر محترم وقت صنایع در حال امضای طرح نظام پیشنهادات در قالب، طرح بسیج صنعتی بودند، ژاپنی‌ها از جشن موفقیت در تقلید درازمدت فناوری غربی باز می‌گشتند و تدریجاً در برخورد با واقعیتها و نیازهای نوین درمی‌یافتند که: «از محقق تا مقلد فرقه‌است». ژاپنی‌ها سالیان سال به رونویسی و تقلید، از کیسه غربی‌ها خورده و در این هنر ورزیده شده بودند: که فناوری بیگانه را بخردند و در کوتاه‌ترین زمان ممکن آن را از جهاز هاضمه صنعت خودی بگذرانند و به محصولاتی تبدیل کنند که قابل رقابت در بازارهای جهانی باشد. ژاپنی‌ها دریافته بودند که استراتژی تقلید، فقط در شرایطی پاسخ می‌دهد که عرصه فناوری در اختیار «فناوری تجربی» باشد و حال آنکه از آغاز دهه ۸۰، تدریجاً جای پای «فناوری علمی» باز می‌شد و این فناوری دیگر به سادگی قابل انتقال نبود مگر آنکه زیرساخت علمی آن در جامعه کاملاً فراهم می‌شد، این بدان معنا بود که باید تحقیقات بنیادی در کشور پا می‌گرفت تا زمینه خلاقیت درونزای علمی و تکنولوژیک فراهم گردد. یعنی به چرخه کاملی از تحقیق و توسعه نیاز بود. ژاپنی‌ها در همان زمان پی برده بودند که تقلید از جوامع به اصطلاح پیشرفته صنعتی، نهایتاً اعتماد به نفس ملی و خلاقیت درونزای علمی را منکوب و وجهه فرهنگی کشورشان را در این زمینه ضایع می‌کند، آنها با درک این جوانب و باتوجه به نیازهای جامعه خود، ظاهراً دست به یک خانه‌تکانی در سیاستهای خویش می‌زنند، در بخشی از این سیاستها آنها نگاه خود را از سیستم‌های مشارکت درون سازمانی برداشته و استراتژی «ادغام تکنولوژیک» که رویکرد ویژه‌ای به توسعه تکنولوژیک است، دنبال می‌کنند. این مفهوم، طرز نگاه شرکتهای ژاپن به «صنعت» و «مشتری» را طی سه دهه گذشته اساساً دگرگون کرده و بینش صنعتی بدیعی در شرکتهای تولیدی آنها پدید آورده که حتی نگرش آنها را نسبت به معنای «سرمایه‌گذاری» و «سود» و «بازده صنعتی» نیز تغییر داده است. این نوشتار با استناد به شواهد گوناگونی که از رفتار مبتنی بر ادغام تکنولوژیک، شرکتهای ژاپنی ارائه می‌کند، مفهوم و اصول اساسی رویکرد «ادغام تکنولوژیک» را به زبانی ساده توضیح داده و آن را در مقابل رویکردهای سنتی و خطی به خوبی معنی می‌کند. روند الگوی فناوری از طریق «ادغام» ادغام تکنولوژیک طی دهه گذشته در قالب تغییراتی گسترده در تمام صنایع ژاپن نمود یافته است. چهار روند زیر در زمینه این تغییر مشهود است: ۱- شرکتهای صنعتی، از سازمان تولیدی به سازمان اندیشمند تبدیل می‌شوند؛ ۲- دینامیسم کسب و کار از فناوری یکپایه (از طریق سیستم پیشنهادات)، به فناوری چندپایه و پیوندی (از طریق ادغام تکنولوژیک) تحول می‌یابد؛ ۳- در فعالیتهای تحقیق و توسعه‌ای رقیبان مرئی جای خود را به رقیبان نامرئی می‌سپارند؛ ۴- در ادغام تکنولوژیک، فرایند خطی، جای خود را به فرایند تبیین تقاضا، رویکرد مشارکتی می‌سپارد. روند نخست به این معنا اشاره دارد که استنباط نوینی از شرکت تولیدکننده در حال ظهور است. شرکت تولیدکننده در عرف معمول مکانی است برای تولید محصول، یا به عبارت اقتصاددانان یک تابع تولید است. سرمایه به علاوه کار، برابر است با بازده، لیکن در بسیاری از شرکتهای تولیدکننده ژاپن اینک هزینه‌های تحقیق و توسعه بسیار بیشتر از هزینه‌های سرمایه‌گذاری است. روند

دوم به بروز تغییرات در محیط کسب و کار اشاره دارد. در گذشته بین صنایع و فناوریها تناظر «یک به یک» وجود داشت، یعنی هر صنعت، فقط با یک فناوری سروکار داشت، ولی اکنون تنوع تکنولوژیک آن چنان پیش رفته است که تمیز حرفه اصلی از حرفه ثانوی آن، دشوار است. صنایع امروز وارد مرحله ای شده اند که تنها از طریق سازگاری و تکیه بر «مشارکت پیگیر» قادر به ادامه کار می باشند. روند سوم آن است که در زمینه اخذ تصمیم برای سرمایه گذاری تحقیقاتی، دگرگونیهای عمده ای در صنایع مشاهده می شود، اکنون دیگر مبنای تصمیم گیریهای سرمایه گذاری «نرخ سود» نیست. بدین ترتیب، شرکتهای صاحب فناوری، بایستی نه تنها مراقب رقبای مستقیم در حیطه خود باشند، بلکه باید کمپانی های صنعتی در حوزه های دیگر را نیز از نظر دور ندارند. در عمل این بدان معناست که این شرکتهای در یک رقابت «تحقیق و توسعه ای» با دشمنان (رقبای) نامرئی درگیر شوند. روند چهارم به وقوع تغییرات در جریان توسعه فناوری اشاره دارد. امروزه مسئله کلیدی در استراتژی فناوری چگونگی رخنه و گذر از تنگراه های تکنولوژیک نیست، بلکه چگونگی به کارگیری فناوری موجود به بهترین نحو ممکن است. اینک به یک استراتژی جدید نیاز است، که از جنبه تقاضا آغاز به کار کند و در پرورش این استراتژی مهمترین عامل، فرایند تبیین تقاضا است. از طریق این فرایند نیاز به یک فناوری جدید، مجال ظهور یافته و اقدامات «تحقیق و توسعه ای» ایجاد و تکمیل این فناوری را هدف قرار داده اند. ترکیب این چهار روند در تغییر الگوی تکنولوژیک، حول محور مفهوم «ادغام تکنولوژیک» ساده است. رابطه محکمی بین ادغام تکنولوژیک و تغییر شرکتهای تولیدی به شرکتهای اندیشمند وجود دارد. جهت ایجاد هویت مشترک و نیز تعیین یک قلمرو حرفه ای مشترک، اصطلاحات فنی، همه جا ورد زبانهاست. برای مثال کمپانی... از اصطلاح C&C (رایانه و ارتباطات)، توشیا از اصطلاح E&E (انرژی و الکترونیک) و شرکتی در آمریکا از اصطلاح IM&M (مدیریت و جابه جایی اطلاعات) استفاده می کنند. همانگونه که از این عبارتها بر می آید، ادغام تکنولوژیک به روشنی عینیت یافته است و چنین عبارت پردازیهای به این شرکتهای کمک کرده تا به بازارهای رشد تبدیل گردند. تنوع تکنولوژیک، شرط لازم ادغام فناوری است. در ژاپن ادغام تکنولوژیک از طریق تنوع در تحقیق و توسعه به دست می آید. شرکتهای ژاپنی از طریق اقدامات و تلاشهایی که تاکنون در زمینه تنوع فناوری انجام داده اند، شالوده بنیادین «ادغام تکنولوژیک» را فراهم کرده اند. (شکل یک) اصول بنیادین در «ادغام تکنولوژیک» به طور کلی سه اصل بنیادین در ادغام تکنولوژیک اهمیت اساسی دارند: اصل نخست: این بازار است که نیاز به مشارکت و تحقیق و توسعه را به پیش می راند و بر عکس، نیاز مشتری نقطه آغازی است برای شروع طرحهای تحقیقاتی نه صرفاً آنچه که ما از طریق نظام پیشنهادگیری در درون سازمان کسب می کنیم، پدید آوردن این شیوه که از بازار تاثیر می پذیرد، با تبیین تقاضا آغاز می گردد. اصل دوم: صنایع نیازمند امکاناتی برای گردآوری هوشمندانه اطلاعات هستند تا بتوانند پیشرفتهای تکنولوژیک را، چه در درون صنعت و چه در بیرون آن، پیگیری کنند. تمامی کارکنان صنعت از مدیران ارشد تا کارگران خط تولید، باید به منزله دریافت کنندگان فعال اطلاعات، جزئی از فرایند گردآوری و اشاعه اطلاعات باشند. در بسیاری از شرکتهای ژاپنی باز نگاه داشتن چشم و گوشها بر نوآوریهای قابل استفاده، تبدیل به طبیعت ثانوی شده است، یعنی سویی دیگر کار. اصل سوم: ادغام تکنولوژیک، که بر مشارکت صنایع مختلف استوار است، از قیود نظام پیشنهادگیری در درون سازمان فراتر می رود. سرمایه گذاری در این راه صرفاً هم رنگی با جماعت و موارد صوری نیستند، بلکه هم جنبه متقابل دارند و هم اساسی هستند. گرچه خطرهای عدم مشارکت غالباً بسیار زیادتر است. بنابراین، مدیریت صنعت باید بپذیرد که نمی توان هر سرمایه گذاری تحقیقاتی را براساس مسائل مالی ارزشیابی کرد. در این راه ژاپنی ها طرفدار پروپا قرص دخالت دادن مشتریان در فرایند «مفهوم سازی» فرآورده ها هستند. آنها تبیین تقاضا را به یک هنر ظریف تبدیل کرده اند و نیز بیشتر شرکتهای ژاپنی صرف نظر از به کارگیری نظام پیشنهادات، دارای شبکه پیچیده گردآوری اطلاعات هوشمندانه رسمی و غیررسمی هستند. تا این لحظه، مهمترین عامل در یک استراتژی ادغام تکنولوژیک موفق این است که مدیریت ارشد تا چه حد می تواند سه اصل ادغام: یعنی تبیین تقاضا، گردآوری

هوشمندانه اطلاعات و تحقیق و توسعه مشترک را در استراتژی فناوری موجود صنعت بگنجانند و این یک فرایند درازمدت و نیز ضروری است (شکل ۲). تبیین تقاضا در «ادغام تکنولوژیک» ادغام تکنولوژیک، با برداشتی نوین از بازار (نیاز) شروع می شود تبدیل تقاضا، از یک مجموعه مبهم خواسته ها، به فرآورده های تعریف شده، نیازمند یک مهارت پیچیده ترجمه است: یعنی همان «تبیین تقاضا» و تبیین تقاضا فرایندی دو گامی است: نخست، تبدیل نیازهای بازار به محصولات قابل فهم، دوم تجزیه این مفاهیم به مجموعه ای از برنامه های تولیدی. به علاوه تبیین تقاضا، مدیریت صنعت را ملزم می سازد که بینشی بلندمدت از فرایند ساخت محصول داشته باشد. صنایع و سازمانها به جای پیش بینی میزان سرمایه گذاری در امور جاری خود. باید به آن بیندیشند که اقدامات تحقیق و توسعه ای در ۱۰ یا ۲۰ سال بعد، چگونه می تواند نیازها و تقاضاهای پنهان امروز را حتی هنگامی که فناوری مورد نیاز موجود نیست و یا در حال پیدایش است برآورده سازند. یکی از بینشهای ۲۰ ساله توسعه محصول، که هم اینک در صنعت تفریح و سرگرمی مورد توجه است، متضمن ایده ای است که مهندسان ژاپنی به آن طراحی رسانه ها می گویند. ایده ای که متضمن مشارکت تکنولوژیک است، ادغام نرم افزارها و سخت افزارهای صوتی و تصویری با خلاقیت هنری صنعت سرگرمی. مثلاً یکی از ایده های تولیدی که در حال حاضر افکار را به خود مشغول کرده است، سینمای تعاملی است که در آن بیننده گوشی بر گوش گذاشته، عینک مخصوص به چشم می زند و با پوشیدن دستکشهای الکترونیک هنرپیشه فیلمی واقعاً حقیقی می گردد. با کوچکترسازی قطعات و جای دادن آن در یک دستگاه ارزان قیمت خانگی ممکن است این تماشاخانه های واقعاً حقیقی معادل قرن بیست و یکمی ویدئوی امروزی باشند. تجسم خلاقانه تقاضا برای شرکتها و سازمانها، نقطه آغاز مهمی است. یک برنامه تحقیق و توسعه روشن و تعریف شده، بدون آگاهی عالمانه از تمامی امکانات فنی قابل گزینش ارزش چندانی نخواهد داشت. توسعه افقهای فنی، بایجاد نظامی برای مراقبت و کنترل نوآوریهای تکنولوژیک در خارج از حیطه هر صنعت خاص، آغاز می گردد. سازمانهای هوشمندبیشتر صنایع در زمینه گردآوری هوشمندانه اطلاعات درباره نوآوریهای تکنولوژیک فعالیت نا چیزی دارند و عموماً توجه خود را به مراجع محدودی در درون سازمان معطوف داشته اند. این سازمانها فاقد دانش گسترده لازم برای طراحی و اجرای یک استراتژی «ادغام تکنولوژیک» هستند. آنچه بیشتر سازمانها و شرکتها بدان نیازمندند، برخورداری از وسیله ای است برای گردآوری هوشمندانه اطلاعات از سراسر طیف رقبای مرئی و نامرئی. رقبای نامرئی، نااشنا و غالباً نا شناخته اند، اینان شرکتیایی خارج از حیطه یک صنعت و صاحب آنگونه تواناییهای تکنولوژیک هستند که چنانچه به بازار روی آورند، خطر ساز و تهدید کننده خواهند بود. مد نظر قرار دادن دائمی طیف گوناگون فناوریهایی که روز به روز بر تعداد آنها افزوده می شود، نیازمند گردآوری هوشمندانه اطلاعات به شیوه ای پیچیده است، و این باید امکانات رسمی و غیر رسمی را در بر گیرد. امکانات رسمی شامل مواردی است همچون: شبکه ای از دفاتر نمایندگی در کشورهای صاحب فناوری فرایندی به منظور بررسی حجم فراوان اطلاعات منتشره و نظامی برای یافتن شرکتها و فناوری های نو آور. پایه نظام غیر رسمی جمع آوری اطلاعات: تفاهم ضمنی کارکنان، از مدیران ارشد گرفته تا دستیاران تحقیق پیرامون این مطلب که همه آنها در قبال سازمان مسئولیت دارند تا اطلاعات فنی را از هر منبع ممکن، گردآوری کرده و در درون سازمان منتشر کنند. گرچه برای سازمانها ی ما در داخل کشور، پدید آوردن فوری چنین روندی برای گردآوری غیر رسمی اطلاعات هوشمندانه، شاید نا مناسب و یا حتی نا ممکن باشد لیکن مدیران ارشد باید کارکنان را توجیه کنند که آنها نیز در مسئولیت تعیین مسیر تکنولوژیک سازمان سهیم هستند. بدین منظور لازم است اهمیت در گیر شدن همه جانبه در جریان جستجوی فناوری شدیداً به کارکنان منتقل شود. تحقیق و توسعه «بین صنعتی» گرد آوری هوشمندانه اطلاعات، آگاهی نسبت به فناوری های خارج از حیطه صنعت را افزایش می دهد ولی برای تکمیل استراتژی «ادغام تکنولوژیک»، صنایع باید در برنامه های تحقیق و توسعه بین صنعتی مشارکت کنند. چنانچه صنایع، کار تبیین تقاضا و گردآوری هوشمندانه اطلاعات را به خوبی انجام داده باشند، گزینش شریکان و برنامه ها تقریباً ساده خواهد بود. تحقیق و توسعه بین صنعتی برای اینکه

مشارکتی به حساب آید، بایستی هم بنیادی و هم دوسویه باشد. بنیادی بودن بدان معناست که مدیریت ارشد، مسئولیت برنامه «تحقیق و توسعه» مشترک را، به عهده می‌گیرد و بودجه لازم را برای تکمیل برنامه فراهم می‌سازد. دوسویه بودن بدان معناست که تمامی شرکای برنامه تحقیقاتی مشترک، با هم برابرند (احترام متقابل) و هریک برای ارائه یک مهارت خاص، مسئولیتی برعهده دارند (مسئولیت متقابل)، و همه در دستاوردهای حاصل سهیم اند (بهره متقابل). تحقیق و توسعه مشترک با استدلالی قوی، مهمترین عنصر ادغام تکنولوژیک است لیکن با گسترش هر ساله حوزه فناوریها، مخارج تحقیقات مشترک نیز افزایش می‌یابد. پذیرش حیاتی بودن «تحقیق و توسعه» مبتنی بر مشارکت در توفیق درازمدت، برای مدیران از اهمیت فراوانی برخوردار است بدین منظور مدیران باید محاسبات سنتی «بازده سرمایه» را در گزینش سرمایه گذارها کنار بگذارند. در عوض باید بر توانایی خود در تبیین تقاضا و گردآوری هوشمندانه اطلاعات تکیه کنند. این دو قابلیت، بیش از هر قابلیت دیگری، باید شکل دهنده استراتژی سرمایه گذاری در تحقیق توسعه باشند. دقت کنید که چگونه یکی از شرکتهای معتبر مواد شیمیائی در ژاپن و از پیشگامان این صنعت، به مشتریان خود اجازه می‌دهد یک ماده نسل چهارم، یعنی الیاف کربن را به بازار بکشانند. نخستین فراورده الیاف کربن این شرکت، دسته چوب گلف بود. شرکت مذکور، این ماده را با همکاری نزدیک شرکتهای خریدار طراحی کرد تا نیازهای خاص گلف بازان را برآورده سازد. سپس با از سر گذراندن تجربه چوبهای گلف، نوعی الیاف کربن با خواص نسبتاً متفاوت برای بدنه هواپیماها ابداع کرد و این بار نیز با همکاری نزدیک مشتریان. امروزه الیاف کربن این شرکت مهمترین ماده ترکیبی پیشرفته است که در ۲۰ درصد از مواد ساخت هواپیمای ایرباس مدل ۳۲۰-ای، به کار می‌رود. این ماده نه تنها از آلیاژهای قابل مقایسه استحکام بیشتری دارد، بلکه می‌توان آن را به صورت یک تکه ساخت و این، نیاز به عملیات پیچیده و پرهزینه سوار کردن (مونتاژ) را از بین می‌برد. برای مثال، هم اکنون تعداد اجزای دم یک ایرباس از ۶۰۰ به ۳۳۵ تکه رسیده است. این کمپانی مثال بارزی است از ادغام تکنولوژیک. این شرکت، تقاضا برای محصولی جدید را هم در ورزش و هم در ساخت هواپیما، تبیین کرد. این شرکت از طریق برنامه‌های دامنه دار «تحقیقات مشترک» با مشتریان خود با محصولات نوآورانه‌ای که بسیار بهتر از محصولات رقبا بود، به سرعت وارد بازار شد. شرکتهای متکی بر رویکرد خطی، باید شیوه تفکر خود را نسبت به فناوری، تغییر داده و به سوی ادغام تکنولوژیک و توسعه فناوریهای پیوندی حرکت کنند. در این صورت مبنای رقابت آنها دگرگون خواهد شد. در این صورت، یک به علاوه یک، به جای دو، مساوی با سه، چهار، و یا حتی ۱۲ خواهد بود. نتیجه‌گیری و پیشنهادتسیاست کلان علم و فناوری (که سیاست تحقیقاتی و سیاست انتقال فناوری را هدایت می‌کند)، یکی از سیاستهای ارکانی جامعه امروز است که شانه به شانه سیاستهای عمده‌ای چون سیاست دفاعی، خارجی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حرکت می‌کند. اگر در نظر داشته باشیم که شالوده «اقتدار ملی» در دهه آینده، بر پایه سه رکن اساسی به هم پیوسته، یعنی علم فناوری و آموزش و فرهنگ استوار خواهد بود این به هیچ روی شگفت آور نیست. به همین دلیل، ملاحظه می‌کنیم که پس از یک دوره فترت نسبی، اهمیت سیاست علم و فناوری دوباره در کشورها احیا می‌شود و به عنوان یکی از سیاستهای ارکانی در کانون نگاهها، تحلیلها و سیاستگذاریهای عمومی دولتها قرار می‌گیرد و ضمن تکاپو برای تجدید ساختار نهادهای سنتی سیاستگذاری علم و فناوری، روزه روز موسسات و نهادهای تازه تری برای پرداختن به جوانب گوناگون این سیاست در سطح دولتها و حتی بخشهای مختلف تشکیلات دولتی و غیردولتی ایجاد می‌شود. اینک علوم و فناوری مهر خود را بر تمامی فعالیتهای اجتماعی کوبیده و به عنصر همه جا حاضر تمامی کسب و کارها تبدیل شده‌اند. علم و فناوری در تکوین جامعه متکامل فردا نیز سهم بسزائی دارد در آینده روشنی که پیش روی ماست، همه سازمانهای ما چهار عنصر کلیدی تفکر، پژوهش، آموزش و فرهنگ را با هم ترکیب خواهند کرد تا سازمانهای متکاملی بسازند که زینده شئون و معیارهای جامعه متکامل ما باشد. یقیناً سازمانهای پژوهشی و آموزشی در این زمینه، پیشقدم خواهند بود. اگر بخواهیم رابطه سیاست تحقیقات صنعتی را با سیاست انتقال فناوری توضیح دهیم، به صراحت باید گفت که سیاست تحقیقاتی بر

دیگری غالب است. سیاست جامع تحقیقاتی، طرح و نقشه ای است که هر نوع شیوه دستیابی به علوم و فناوریهای مورد نیاز را در بر گرفته و اقدامات لازم را هماهنگ و منسجم می کند. اگر بخواهیم بگوییم که سیاست تحقیقاتی و سیاست صنعتی چه نقطه مشترکی دارند، بی درنگ باید گفت: نوآوری تکنولوژیک که عبارت است از توسعه فناوری در مراکز تحقیقاتی و به کارگیری آن در صنایع مربوط به طوری که آثار و نتایج آن کاملاً محسوس باشد. اگر بخواهیم چند مورد از مبانی سیاست تحقیقاتی را فهرست کنیم به موارد ذیل تاکید می کردیم: ۱- اصل «تحقیق بر مبنای نیاز» و نه «تحقیق بر مبنای توان»؛ ۲- افزایش مشارکت بازیگران عرصه فناوری، به ویژه مشارکت دادن هوشیارانه موسسات و شرکتهای کوچک و متوسطی که از ممر فناوریهای پیشرفته تر امرار معاش می کنند؛ ۳- ایجاد تعاونیهای تحقیقاتی با مشارکت صنایع کوچک و متوسط در جوار موسسات بزرگ تحقیق و توسعه کشور؛ ۴- به کارگیری هرچه سریعتر و گسترده تر مشارکتهای تحقیقاتی در موسسات تولیدی؛ ۵- تاکید مجدد بر الگوی ادغام تکنولوژیک؛ ۶- ایجاد و بسط شبکه های مشاوره علم و فناوری در سراسر کشور؛ ۷- تدارک مشوقهایی برای مشارکت در توسعه فناوری صنعتی؛ ۸- یافتن حلقه های مفقوده ارتباطات دولت، دانشگاه، صنعت و موسسات تحقیقاتی ملی. اگر بخواهیم در جهت ایجاد رابطه و مشارکت هرچه بیشتر دانشگاهها با صنایع و موسسات تحقیق و توسعه ملی پیشنهادی ارائه کنیم بی درنگ بر ایجاد و توسعه «دانشگاههای پژوهش مدار» تاکید می کردیم. و اگر بخواهیم درباره مهمترین مقصد سیاست علم و فناوری کشور، پیشنهادی ارائه کنیم، بی درنگ می گفتیم: تسهیل و تامین حیات طیبه در جامعه تکاملی که می تواند امنیت پایدار خود را مقتدرانه و به شایستگی پاسداری کند. در تفسیر و تعبیر حیات طیبه، از کلام مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا یاری می جویم که در دیدار اهالی شریف مازندران بایشان فرمودند: «حیات طیبه برای یک ملت، به مفهوم برخورداری از رفاه، رونق مالی، تامین امنیت پیشرفت علمی و عزت سیاسی و استقلال اقتصادی، همراه با آراسته شدن به اخلاق والای الهی، تقوا و ایمان به خداست». منابع و ماخذ: - سیری در سیاست علم و تکنولوژی شش کشور، «موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، دفتر مطالعات، نسخه پیش از انتشار ۱۳۷۷.۱ - PIERRE PIGANIOL, LAYING THE FOUNDATION OF FRENCH SCIENCE POLICIES, SCIENCE AND PUBLIC POLICY VOLUME ۱۸, NUMBER ۱, FEB. ۱۹۹۱, PP ۲۳-۳۰.۲ - LEONARD LYNN, JAPANESE RESEARCH AND TECHNOLOGY POLICY, SCIENCE, VOL. ۲۳۳, ۱۸ JULY, ۱۹۸۶, P ۲۹۶.۳ - FOMIO KODAMA, TECHNOLOGY FUSION AND THE NEW R&D, HARWARD BUSINESS REVIEW, JULY - AUGUST ۱۹۹۲-P.۷۰. تدبیر/

<div class="e">

### نقش اقتصاد بخش تعاون در تعامل توسعه کشاورزی و صنعت

عدهای از اندیشمندان توسعه معتقدند که رشد بخشهای کشاورزی و صنعت لازم و ملزوم یکدیگرند پیشرفت سریع یکی از آن دو بدون توجه به دیگری باعث خواهد شد برنامهریزیها در اجرا با شکست مواجه شوند و نتوانند به هدفهای پیشینی شده دست یابند. این واقعیت را باید بپذیریم که تقریباً هیچ موردی مشاهده نشده است که بدون توسعه صنعت توسعه کشاورزی دوام یافته باشد و یا بخش صنعت بدون توسعه کشاورزی رشد درونزا داشته باشد و چنانچه بر این تحلیل شاخص عمومی نوسازی و فناوری در بخش کشاورزی را بیفزاییم که به کاهش نسبت نیروی کار در کشاورزی میانجامد، نیروهای کار آزادشده این بخش باید در بخش صنعت جایابی شوند. از سوی دیگر تجربیات اخیر نشان میدهد که توسعه صنایع شهری از یک طرف برای فروش محصولات و تولیدات خود و از سوی دیگر برای تأمین غذا و پوشاک نیروی کار خود نیاز به یک بخش کشاورزی مرفه و در حال توسعه دارد. این امر کوششهایی را میطلبد که منابع موجود در هر دو بخش را با عدالت معقول توزیع کند تا قابلیت تولید ملی افزایش یابد برای

تحقق این امر تأسیس، گسترش و تنوعبخشی به تعاونیهای صنایع کوچک، تعاونیهای صنایع تبدیلی و تکمیلی، از مؤثرترین راههای توسعه است که واجد ویژگیهایی به شرح زیر میباشد: ۱. تعاونیهای صنایع کوچک براساس آمایش سرزمین و با استفاده از امکانات و ظرفیتهای اقتصادی، اجتماعی و زیستمحیطی میتواند سرریز نیروهای کار بخش کشاورزی را که با ورود تکنولوژی و یا تحت تأثیر قانون بازده نزولی از این بخش خارج میشوند جذب کند. این اقدام ضمن کاستن از آثار سوء گسترش حاشیهنشینی و گتوهای شهری که هزینههای اجتماعی بسیار سنگینی را بر جامعه تحمیل میکند ارتباط نیروی کار را با زادبوم خویش تقویت کرده موجبات توسعه موزون مناطق محروم و کمتر برخوردار، با دیگر مناطق برخوردار و مجموعه کشور میشود. ۲. تعاونیهای صنایع تبدیلی با استفاده از محصولات کشاورزی و باغی و جالیزی به عنوان ماده اولیه، ضمن تعادل بخشی به عرضه و تقاضای محصولات کشاورزی که عمدتاً به دلیل فسادپذیری نگهداری آن برای مدت طولانی امکانپذیر نیست و عرضه همزمان آن نیز به کاهش قیمت و اشباع بازار میانجامد و سرانجام به نابودی بخشی از محصولات کشاورزی منجر میشود که به دلیل بالاتر بودن هزینههای برداشت از قیمت بازار از جمع آوری آن صرفنظر میگردد. تعاونی های صنایع تبدیلی با بهره‌گیری از این قبیل محصولات ضمن جلوگیری از هدر رفتن محصولات باغی و جالیزی ارزش افزوده‌های حدود ۱۵۰ درصد ایجاد میکند که ضمن افزایش قدرت خرید خانواددهای روستایی موجبات رشد بازار برای بخش صنعت و خدمات میشود و به اشتغالزایی از طریق جذب نیروهای جدا شده از بخش کشاورزی کمک میکند. ۳. تعاونیهای صنایع تکمیلی این قبیل تعاونیها ضمن بهره‌گیری از خروجیها و ضایعات فرایندی در صنایع کوچک و صنایع تبدیلی به عنوان ماده اولیه، چرخه فعالیت را در فرایند و سیستم تکمیل میکند. از سویی با بازیافت ضایعات با نوعی برهما افزایی به اشتغالزایی و افزایش توان قدرت خرید مجدد مجموعه میافزاید و رابطه تعاملی بین بخش کشاورزی و صنعت و ارتباط خلاق میان آنها راهمانگ و متوازن میسازد که روند آن توسعه‌آفرینی و کارآفرینی را رقم میزند. در بررسی نقش تعاونیها در توسعه کشور ذکر این نکته نیز ضروری به نظر میرسد که پرداختن به صنایع بزرگ ضمن نیاز به سرمایه‌گذارانی کلان که در شرایط موجود امکان تأمین منابع برای این قبیل سرمایه‌گذارانها مشکل میباشد و از سویی دیگر ساخت و سازهای این قبیل صنایع نصب و راهاندازی تجهیزات و تأسیسات آن زمان بر "Time Intensive" میباشد و به نیازهای عاجل اشتغال در کوتاه مدت پاسخ نمیدهد لذا برای برونرفت از تله بحران بیکاری به ویژه در میان فارغالتحصیلان دانشگاهی بهره‌گیری از صنایع کوچک، تبدیلی و تکمیلی به روش و با ساز و کارهای تعاونی ضمن معنا بخشیدن به سرمایه‌های کوچک و آورده‌های نیروهای جویای کار، زمینهای تحقق بخشی به رسالت و مأموریت اقتصاد بخش تعاون به عنوان قطب نما، نقشه و گره‌سنج کشتی اقتصاد کشور، فراهم میگردد. زیرا این نظام به مثابه «شیوه سوم» مؤثرترین ابزار و وسایل برای خروج از دور باطل (vicious circles) میباشد. ضمن اینکه همانطوریکه در مباحث قبلی اشاره رفت تعاونیها در بسیاری از کشورهای آسیایی و آفریقایی از جمله در کشور هند و مصر به عنوان هدف توسعه مطرح شده است و نهضت پیشرفته تعاونی به صورت زیربنای محکم بسیاری از رشتههای اقتصادی خصوصاً کشاورزی، آبیاری، صنایع کوچک، تبدیلی، بازاریابی، توزیع، تدارک، روشنائی روستاها، احداث خانه و تأسیسات روستایی بوده است و به عنوان بوجودآورنده روح مشارکت جویی و همکاری مطرح است و به کار برده شده است که آثار مثبت عملکرد آن را به عنوان هدف توسعه میتوان در واقعتهای پیشرفت این کشورها مشاهده کرد. در سایر کشورهایی هم که بخش تعاون به عنوان یکی از مؤثرترین و مهمترین ابزارهای توسعه به کار برده شده است آثار آن را در کاهش مؤثر بیکاری، فقر و توزیع عادلانهتر فرصتها، درآمدها و امکانات و اصلاح ضریب جینی و تعدیل ثروت میتوان دید که روند مثبت و بهبود نسبی آنها از شاخصهای بسیار اساسی و اصلی فرایند توسعه است. چنانچه نقش اقتصاد بخش تعاون را در زمینه اشتغالزایی آن مورد توجه قرار دهیم که موجبات افزایش درآمد و به تبع آن افزایش قدرت خرید میشود تأثیر آن را در خروج از چرخه دور باطل میتوان به خوبی دریافت که ضمن ترسیم چرخه دوره باطل و نقش تعاونیها را در گشودن زنجیره آن توضیح خواهیم داد استفاده نامطلوب از منابع عقب

افتادگی کمبود سرمایه سرمایه گذاری کم پس انداز کم تقاضای کم درآمد کم بهره وری کم چرخه دور باطل به طوریکه در چرخه نشان داده شده است برای برون رفت از این وضعیت که از ویژگیهای توسعه نیافتگی و یا در حال توسعه بودن است. افزایش درآمد محوریت‌ترین عامل تلقی میشود و برای تأمین آن ایجاد اشتغال از مهمترین و مؤثرترین وسایل و الزامات میباشد و تعاونها دارای این ظرفیتهای بسیار بالای اشتغالزایی هستند به طوری که با سرمایه‌گذاری برای اشتغال در بخشهای دیگر میتوان در بخش تعاون اشتغال ایجاد کرد یعنی ظرفیت اشتغالزایی تعاونها سه برابر بخشهای دیگر میباشد و این امر قدرت و سرعت شتابان موتور بخش تعاون را برای طی کردن مسیر توسعه نسبت به سایر بخشها نشان میدهد. از سویی گستره فعالیتهای بخش تعاون براساس گرایشهای آن در شاخه‌های کشاورزی، صنعتی، معدنی، خدماتی، مسکن، فرش دستباف، تأمین کنندگان نیاز تولیدکنندگان، تأمینکننده نیاز مصرفکننده، اعتبار، حمل و نقل، چند منظوره، آموزشگاهی این توان، استعداد و ظرفیت را به آن میدهد که در تمامی زمینها پوششهای همجانبه ایجاد نماید و بردارهای سختافزاری، مغزافزاری و نرمافزاری توسعه را یکجا ارائه نماید. در بعد مغزافزاری براساس نظرات (راجرز - لوفر) شرط تحقق توسعه مشارکت برانگیخته و اختیاری از طریق تعاونیهاست و نوسازی جامعه از طریق سازمانهای مشارکتی و با زیرساختهای تعاونی از الزامات آن میباشد به تعبیری در بعد مغزافزاری تعاونیها به دنبال تغییر رفتار گروههای اقتصادی ملخگونه به گروههای راهبردی و کاربردی گروههای اقتصادی مورچه‌ساز برای توسعه میباشند یعنی تبدیل وضعیت یکی برای یکی به موقعیت یکی برای همه و همه برای یکی میباشد.

### نقش اقتصاد بخش تعاون در توسعه پایدار

دکتر غلامرضا علی زاده

براساس اعلامیه هزاره (Millennium Declaration): ورود به بحث اصلی را با جملهای (نقل به مضمون) از پروفیسور مایکل پورتر استاد دانشگاه هاروارد آغاز می‌کنیم که میگوید:

«نه فقط نیازهای شرکتهای تعاونی و اجتماع قادر به هماهنگ شدن با یکدیگر هستند، بلکه موفقیت کشورهای جهان سوم در بهبود بهروزی و آسایش، برای تقریباً هر شرکت یا بنگاه اقتصادی تعاونی دارای اهمیت استراتژیک و بنیادی است.» در سپتامبر سال ۲۰۰۰، تعداد ۱۸۹ تن از سران دولتها اعلامیه هزاره (Millennium Declaration) را تصویب کردند. این اعلامیه یک تعهد جهانی بیسابقه و یکی از قابل‌اعتناترین اسناد سازمان ملل در چند سال اخیر به شمار میرود. این اعلامیه قدرت دید همگانی و مشترکی در چگونگی مقابله با برخی از چالشهای بزرگی که جهان با آن روبروست عرضه میکند که قرابت و مشابهت بسیاری با مضامین و مفاهیم آرمانها و ارزشهای نظام تعاونی و بیانیه مأموریت آن به عنوان هدف و یا ابزار و وسیله توسعه دارد. این اعلامیه منجر به ارائه هشت آرمان توسعه هزاره گردید که تأکید آن بر تلاش برای کاهش فقر، بالابردن کیفیت زندگی مردم، تضمین پایداری محیط زیست، و بنیانگذاری مشارکتهایی به منظور تضمین جهانی شدن، به نیروی مثبتتری برای توده‌های مردم جهان است. اعلامیه هزاره که در برگیرنده شاخصهای توسعه پایدار تا سال ۲۰۱۵ است معطوف به پارادایم مطرح شده در گزارههای زیر میباشد. ۱. ارزشها و مبانی مشترک ۲. صلح، امنیت و خلع سلاح ۳. توسعه و ریشه‌کنی فقر ۴. حفظ محیط زیست مشترک ۵. حقوق بشر، دموکراسی و حکومتداری مطلوب ۶. محافظت از اقشار آسیب‌پذیر ۷. برآورده کردن نیازهای خاص قاره آفریقا ۸. تقویت سازمان ملل متحد گزارههای فوق معطوف به اهدافی است که میتوان در موارد زیر خلاصه کرد: ۱- ریشه کنی فقر شدید و گرسنگی (۲/۱ میلیارد نفر در جهان کمتر از یک دلار در روز درآمد دارند، ۸۰۰ میلیون نفر گرسنه هستند) ۲- دستیابی به تحصیلات ابتدایی همگانی در سطح جهان (۱۱۳ میلیون کودک به مدارس راه نیافتند) ۳- توسعه دادن برابری جنسیتی و توانمندساختن زنان (۶۰٪ کودکان محروم از تحصیلات ابتدایی را دختران تشکیل میدهند، زنان بطور متوسط ۱۴٪ کرسیهای



پارلمان را به خود اختصاص داده‌اند) ۴- کاستن از مرگ و میر کودکان (هر روز ۳۰۰۰۰ کودک در اثر بیماری‌های قابل پیشگیری جان خود را از دست می‌دهند) ۵- بهبود بهداشت مادران (در آفریقا یک زن از هر ۱۳ زن در هنگام زایمان می‌میرد) ۶- مبارزه با بیماری ایدز و ویروس آن، مالاریا و بیماری‌های دیگر (۴۰ میلیون نفر با ویروس اچ.آی.وی زندگی میکنند که ۷۵٪ آنها در آفریقا هستند) ۷- تضمین پایداری محیط زیست (۱/۱ میلیارد نفر به آب پاکیزه دسترسی ندارند و بیش از ۲ میلیارد نفر از امکانات بهداشتی محرومند) ۸- مشارکتی جهانی برای توسعه ایجاد کنند (کمک‌های مالی کشورهای اهداکننده کمک از ۵۳ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۰ به ۵۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۱ کاهش یافت) از هشت مورد اهداف تعیین شده برای توسعه هزاره گزاره ۱ و ۳ و ۷ و ۸ به طور دقیق و مستقیم جزء کارکردهای بخش تعاون می‌باشد که تبلور آن را در اصل ۴۴ و ۴۳ قانون اساسی کشور میتوان به وضوح دید و گزاره دیگر نیز به طور غیرمستقیم در اهداف بخش تعاون آمده است. برای دستیابی به اهداف توسعه هزاره عوامل زیر مورد نیاز است: مبلغ ۸۰ - ۵۰ میلیارد دلار دیگر در منابع سالانه‌هاست بین سیاست‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی‌بخش بودن، مشارکت همگان و انعطاف‌پذیری سیاست‌های اجتماعینظام مطلوب برای پایش و ارزیابی برای تضمین پاسخگویی‌همانگی میان تمامی شرکا و گروه‌های بهره‌مند به طوریکه ملاحظه می‌شود موارد فوق دربرگیرنده ویژگی‌های نظام تعاونی است. برای تحقق اهداف فوق مسائل و مشکلاتی فراوی توسعه هزاره وجود دارد که از آن با عنوان کلی چالش‌های بر سر راه دستیابی به اهداف توسعه هزاره یاد میکنیم و در موارد زیر به طور خلاصه می‌آوریم. - حفظ زمینهای با رشد نسبتاً بالا = فضای بیشتر برای تجارت و سرمایه‌گذاری به ویژه از طریق تعاونیها - جلوگیری از افزایش نابرابریها = اقدام سازنده برای مناطق فقیرتر، دور افتاده‌تر و یا تحت سلطه = هماهنگسازی کشورهای اهداکننده کمک و مشارکت‌های دولتهای مرکزی در گسترش انواع تعاونیها در بخشهای کشاورزی صنعت و خدمات - ادغام و منظور کردن اهداف توسعه هزاره در برنامه‌های ملی و محلی کاهش فقر، همچنین نظامهای برنامه‌ریزی و بودجه براساس اقتصاد مدیریت شده که شاکله، ماهیت دولت رفاه را خواهد داشت. - فراهم آوردن شرایط برای حداکثر بهره‌بری فقرا از مزایای رشد: برنامه‌های هدفمند و حفاظت اجتماعی برای اقشار آسیب‌پذیر، زیرساخت‌های مناسب برای فقرا، ارتقای فناوری مناسب و نمونه‌های موفق در قالب و محتوای تعاونیها - سیاست‌های عملگرایانه در جهت فقرزدایی بیشتر - بهبود حکومتگری مطلوب و تقویت پاسخگویی - ایجاد روند مشارکتی، مالکیت شرکای محلی، چرا که دولتها به تنهایی قادر به دستیابی به اهداف نیستند و اقتصاد بخش تعاون از طریق گروه‌های کاری تعاونی در دستیابی دولتها به اهداف نقش اساسی و مؤثری دارد. زیرا این امر با آرمانهای تعاونیها انطباق خلاق دارد و تعاونیها برای ایفای نقش سازنده تاریخی که بر عهده دارند ضمن هماهنگی با تغییرات و مهندسی ارزش در ساختارها و کارکردهای خویش میبایست واجد ویژگی‌های زیر شوند. نخست: سرمایه‌گذاری در یک محیط سالم برای فعالیت بخش تعاونی را شکل دهند. دوم: مدیریت مستقیم هزینه و خطر را در شرکتهای تعاونی به طریق علمی برعهده گیرند. سوم: فراهم آوردن فرصتهای جدید داد و ستد در کلیه گرایشهای بخش تعاون را اجرایی سازند. آرمانهای بینالمللی مانند صلح، امنیت، توسعه پایدار، حقوق بشر و کاهش فقر به طور فزاینده‌ای به یکدیگر وابسته‌اند و دارای پیامدهای بسیاری برای کلیه بخشهای جامعه میباشند که دستیابی به آنها نیازمند راه‌حل‌های پیچیده و جمعی است. گرچه دولتها دارای مسئولیت اصلی برای دستیابی به این آرمانها هستند، اما به نفع شرکتهای و بنگاههای اقتصادی تعاونی است که جزیی از راه حلها باشند و این مسئولیت را بپذیرند در اینجا توضیح این نکته ضرورت می‌یابد که شرکتهای تعاونی چگونه میتوانند در دستیابی به اهداف توسعه هزاره و توسعه پایدار مشارکت نمایند در پاسخ باید گفت که تعاونیها: در فعالیتهای کاری اصلی خود، در محیط کار در بازار و در طول زنجیره تأمین میتوانند در تحقق اهداف توسعه مشارکت فعال نمایند. در سرمایه‌گذاریهای اجتماعی و فعالیتهای بشردوستانه نقش پیشگام و پیشاهنگ را برای خویش حفظ کنند. در مشارکت فعال در مذاکرات و تعاملات مؤثر برای تعیین سیاست‌گذاریها و خط‌مشیهای عمومی و فعالیتهای حمایتی یا طرفدارانه، زمینهای اجرایی و عملیاتی کردن روند دستیابی به اهداف توسعه را فراهم و

شتاب آن را افزایش دهند. مشارکت بخش تعاونی در مذاکرات مربوط به تعیین خط‌مشیها و سیاست‌گذارها و فعالیت ترویجی یا حمایتی یکی از راه‌حلهای نیل به توسعه پایدار توسط تعاونیهاست که می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد: همکاری، تعامل و مذاکره مؤثر با دولت‌ها به منظور بهبود زیربنای اجتماعی از راه حمایت از بهبود و اصلاح کیفیت نظامهای اقتصادی و اجتماعی. برجسته‌سازی اهمیت نظارت‌های محیط زیستی و سیاست‌های مالی با دولت و جامعه مدنی که رابطه تعاملی یکپارچگی میان جامعه، اقتصاد و محیط‌زیست براساس الگوهای آمایش سرزمینی از آن جمله است. پشتیبانی از دولت‌های محلی و ملی به منظور از بین بردن رشوه و فساد، مدیریت عمومی مؤثر و ارائه خدمات مقررات عادلانه و شفاف و احترام به حقوق بشر. کمک به افزایش توانایی جذب و نگهداری سرمایه‌های داخلی و خارجی و معنابخشی به سرمایه‌های کوچک. پشتیبانی از بهبود سیستم دسترسی صادرات کشور به بازارهای سازمان توسعه و همکاری اقتصادی پشتیبانی از افزایش سطح کمک‌های دولتی به زیرساخت‌های اشتغال‌زا به طور کلی میشود این موارد را در بیانیه مأموریت و فعالیت‌های اصلی اقتصاد بخش تعاون در گزاره زیر خلاصه نمود. شرکتهای تعاونی کشاورزی، صنعتی و خدماتی اطاقهای تعاونی و سایر تشکلهای بخش تعاون میتوانند نقش به‌ویژه مهمی در مقابله با دشواریهای بر سر راه توسعه ایفا کنند که فراتر از حیطه، ظرفیت دولت به تنهایی میباشد. یک چنین اقدام دستجمعی قادر به نفوذ و مشروعیت بخش تعاونی در مشارکت برای پرداختن به آرمانهای توسعه هزاره و در انتها توسعه پایدار است. برای درک بهتر بحث رابطه تعاملی توسعه پایدار و موقعیت تعاونیها از مدل زیر استفاده میکنیم. امروزه رقابت بر مبنای زمان **Competing against time** موجب تولد مفهوم مهندسی همزمان (**Con Current engineering**) شده است که آثار مثبت و سودمند آن را در نمودار زیر میشود نشان داد. مدل رابطه توسعه پایدار با بخش تعاون در تحقق آنچه تاکنون مطرح شده است لازم است که تعاونیها در شرایط تغییر و پرشتاب تحولات به ساز و کارهای هوشمندسازی سازمانی به منظور تبدیل شدن به شرکتهای یادگیرنده مجهز شوند و از آنها در ساختارها و کارکردهای خویش سود جویند از جمله با بهره‌گیری از مهندسی همزمان **Con Current Engineering** به عنوان یک استراتژی جدید و مؤثر که رفع نیازهای تعاونیها، پیشینی همزمان تمام عوامل مؤثر در بهبود، طراحی محصول و خدمات نقش مؤثری ایفا میکنند و میتوانند هزینههای طراحی و تولید را به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش دهد استفاده کنند ضمن اینکه کارایی طراحی تا تولید، سیکل طول عمر محصول مانند قابلیت اطمینان، قابلیت کارکردی، قابلیت پاسخگویی به نیاز بازار و قابلیت رقابت با محصولات مشابه مواردی هستند که با اعمال روشهای مهندسی همزمان قابلیت تعاونیها را افزایش میدهد و نفوذ آنها را در بازار و ورود به بازارهای جدید را تسهیل میکند. وضعیت تعاونیها در ایرانبا توجه به مطالب مورد بحث در این مقاله میتوان فقر را یکی از محوریت‌ترین عامل توسعه‌نیافتگی در جهان و ایران عنوان کرد زیرا در شرایط موجود نقش نابرابریهای اجتماعی را در پیدایش مشکلات و معضلات کشورهایی چون برزیل و آرژانتین به وضوح میشود دریافت کرد. ضمن اینکه آمارها واقعیتها را به کمیت تبدیل میکنند آنگونه که نشان میدهد ۱۷ درصد بیماریها ناشی از سوء تغذیه میباشد و درصد بالایی از وجود آسیبهای اجتماعی چون فحشا، فرار دختران و کودکان خیابانی، رشد بیماری ایدز ریشه در نابرابریها و فقر دارد و برای برونرفت از چنین وضعیتی مؤثرترین و کارآمدترین راه همانا بالا بردن قدرت خرید مردم از طریق فراهم کردن فرصتهای جدید اشتغال، داد و ستد و تولید است. ایجاد اشتغال مولد به ویژه برای نسل جوان و در این میان با اولویت فارغالتحصیلان دانشگاهی که سالانه حدود ۳۰۰،۰۰۰ نفر از آنها از دانشگاههای کشور فارغالتحصیل میشوند به ویژه از طریق گروههای تعاونی کار ضرورت دارد، چه باید کرد؟ برای پاسخگویی به این سؤال ابتدا بخش تعاون را براساس نوع گرایشهای آن طبقه‌بندی میکنیم و سپس کارکردهای اشتغالزایی هر یک را مورد بررسی قرار میدهم تا مشخص شود اثربخشی، کارایی و بهره‌وری در ایجاد اشتغال مولد از طریق تعاونیها چه میزان میباشد. همانطوریکه قبلاً اشاره شد با گسترش تعاونیهای مصرف بدون ورود به ساز و کارهای پولی و مالی میتوان برای اعضا قدرت خرید جدید ایجاد کرد و به تعبیری بهتر با تعدیل در ضریب انگل و کاهش هزینه سبد خانوار قدرت خرید

را تقویت کرد. بنابراین تعاونیها هم در بعد کمی توسعه با اشتغالزایی و هم در بعد کیفی آن رفاه اجتماعی با افزایش مشارکت فعال و اختیاری و باز تولید دموکراسی اجتماعی میتوانند در برنورفت از توسعه نیافتگی نقش مثبت و سازنده داشته باشند که کشورهای اسکانندیناوی، هند، مصر، چین و بسیاری از کشورها که در ابتدای بحث موقعیت تعاونیها در این کشورها آورده شد مبین این واقعیت هستند. حال برمیگردیم به انواع گرایشها و کارکردهای اشتغالزایی هر گرایش با توجه به ویژگیهای اقتصادی و اجتماعی کشور انواع گرایشهای تعاونی در ایران به شرح زیر طبقهبندی شده است: ۱. تعاونیهای کشاورزی ۲. تعاونیهای صنعتی ۳. تعاونیهای معدنی ۴. تعاونیهای خدماتی ۵. تعاونیهای مسکن ۶. تعاونیهای فرش دستباف ۷. تعاونیهای تأمینکنندگان نیاز تولیدکنندگان ۸. تعاونیهای تأمینکننده نیاز مصرفکننده ۹. تعاونیهای اعتبار ۱۰. تعاونیهای حمل و نقل ۱۱. تعاونیهای چندمنظوره ۱۲. تعاونیهای فرااستانیکه به دلیل کمی مجال در این مقاله به آثار توسعه بخش تعدادی از آنها به ویژه در اشتغالزایی میردازیم. الف: تعاونیهای کشاورزی همانظوری که در بحثهای قبلی آورده شد تعامل و ارتباط هماهنگ بین بخش صنعت و بخش کشاورزی لازمه توسعه پایدار است و بدون رشد صنعت امکان توسعه در بخش کشاورزی میسر نمیشود و بالعکس بدون بخش کشاورزی رشد یافته توسعه صنعت با وقفها و تنگناهای اساسی مواجه میگردد زیرا توسعه صنعت به رشد بازارهای داخلی نیاز دارد و رشد بخش کشاورزی زمینهای لازم برای قدرت خرید محصولات بخش صنعتی را در بازارهای روستایی فراهم میسازد که کماکان بیش از ۴۰ درصد جمعیت کشور را در خود جای میدهند. برای توسعه بخش کشاورزی تاریخ تحولات اقتصادی و اجتماعی در کشورها نشان میدهد که تعاونیهای کشاورزی و روستایی از مهمترین اهرمهای توسعه این بخش میباشند چه در زمینه عمقی کردن کشت یعنی برداشت بیشتر از واحد سطح چه در حوزه یکپارچهسازی اراضی و چه بهرهگیری از قاعده اعداد بزرگ در خریدهای کلی و اقدام گروهی که قیمت واحد خرید را کاهش داده و هزینههای حمل و نقل و بالاسری را به نحو چشمگیری کم میکند و اثربخشی تلاش جمعی در مراحل کاشت و داشت و برداشت و مبارزه با بیماریها و آفات نباتی را افزایش میدهد و چه در تأمین منابع لازم برای مراحل آمادسازی زمین تا برداشت محصول از طریق دادن نقش اقتصادی به سرمایههای کوچک همه و همه بیانگر حقانیت اثربخش توسعه روستایی از طریق تعاونیهاست که با محدود کردن هزینههای مصرفی به آزادسازی منابع مولد برای سرمایهگذاری کمک میکند. یکی از اندیشمندان بزرگ اقتصادی (تودارو) معتقد است که توسعه ملی منوط به توسعه روستایی است و توسعه روستایی نیز به پیشرفت کشاورزی زارعین کوچک بستگی دارد ضمن اینکه بین بخش روستایی و بخش شهری توسعه، هماهنگی میبایست برقرار شود. رایینسون از دیگر متفکران و اندیشمندان توسعه معتقد است که قرار گرفتن صنعت در خدمت کشاورزی از طریق ایجاد تشکلهای مشارکتی تعاونی و با نوعی از مالکیت جمعی (Joint cooperative farming) نوع هندی که بومی شده آنرا یکپارچهسازی اراضی میگویند موجبات مکانیزاسیون را در بخش کشاورزی را فراهم میسازد گرچه مکانیزاسیون باعث آزاد شدن نیرو از بخش کشاورزی میشود ولی به دلیل بالا رفتن میزان تولید برای دستیابی به بازارهای جدید داخلی و خارجی موجبات رشد اشتغال میگردد و آمار موجود نشان میدهد که تا ۳۰/۷/۸۳ تعاونیهای کشاورزی با تعداد ۸۲۳۰ شرکت تعاونی میزان ۱۴۷،۳۱۸ نفر اشتغالزایی داشته است که در این آمار تعاونیهای روستایی و کشاورزی که در حوزه عملکرد و سیاستگزاریها و برنامه‌ریزیهای وزارت جهاد کشاورزی است لحاظ نشده است. ب: تعاونیهای صنعتی این بخش به عنوان یکی از محورترین تعاونیها که همپوشی و همکوشی فراوانی با تعاونیهای کشاورزی دارد با توسعه آنها براساس آمایش سرزمینی و در رشتههای صنایع کوچک، صنایع دستی، صنایع تبدیلی و تکمیلی میتوان فقط در تعاونیهای صنایع تبدیلی از هدر رفتن بیش از سی و سه درصد محصولات باغی و جالیزی یعنی حدود ۲۰ میلیون تن محصول جلوگیری به عمل آورد و ضمن اشتغالزایی، هم قدرت خرید برای گروههای شغلی جدید ایجاد کرد و هم با تبدیل شدن محصولات به فرآوردههای قابل نگهداری و مصرف در زمانهای آینده به توان مالی تولیدکنندگان کمک نمود و ارزش افزوده برای آنها فراهم ساخت. تعاونیهای صنعتی ضمن ایجاد امکانات لازم

برای اشتغال نیروهای آزادشده از بخش کشاورزی امکان اشتغالزایی را در فضای بومی منابع انسانی سرریز فراهم میسازد و از مهاجرت بیرویه و رشد حاشیه‌نشینی و گسترش گنجهای شهری میکاهد. زیرا هر مهاجری که برای گریز از فقر و بیکاری و گرسنگی وادار به مهاجرت میشود با خود سه پیام دارد: ۱- معترض است، ۲- ناراضی است و ۳- هنجار شکن است؛ که عوامل فوق تحت تأثیر عملکردهای اجتماعی و اقتصادی پیدایش و تشدید میشود و در این فرایند هم بخش بزرگی از مهاجران دچار انواع آسیبهای اجتماعی میشوند و همه هزینههای اجتماعی زیادی را به بودجه جامعه تحمیل میکنند که نتیجه آن توقف و یا کندی برنامههای توسعه‌ای میشود زیرا برای توسعه باید تولید کرد و محصولات تولیدی را فروخت بنابراین باید مشتریان پول داشته باشند تا خرید کنند به فقرا نمیتوان چیزی فروخت و تعاونیها راهحل برونرفت از این وضعیت هستند و برای توسعه نیاز به تسهیلات دارند ولی با تمامی مسائل و مشکلات و کاستیهایی که برای تأسیس و راهاندازی تعاونیهای صنعتی وجود دارد کماکان تا مهر سال ۸۳ حدود ۴۱۳۳ تعاونی صنعتی در کشور فعال است و بیش از ۱۰۰ هزار شغل ایجاد کرده است ذکر این نکته لازم است که متولیان قانونمندی تعاونیها باید به این ایقان دست یابند که مراحل پیچیده و بگرنج اداری را برای داوطلبان و متقاضیان راهاندازی تعاونیها هموار سازند و یا کاستن از مراحل چرخه اداری در سرعتگیری فرایند از تصمیم تا تأسیس تعاونیها کمک کنند این اصل حقوقی را که باید قاضی قانون را به نفع متهم تفسیر و برداشت کند در مورد داوطلبان تأسیس تعاونیها نصابالعین قرار دهیم به ویژه که این گروه متهم نیستند بلکه کارآفرینانی هستند که آنچه میآفرینند در این مملکت میماند و به اشتغال و توسعه کشور کمک میکند. استفاده از صنایع کوچک در توسعه کشورها را میتوان در برنامههای توسعه بسیاری از کشورهای آسیایی، آفریقایی، اروپایی و از جمله چین مشاهده کرد بخش بزرگی از روشها و الگوهای این کشورها را میتوان در ایران بومی کرد و در شکل و ماهیت تعاونیها مورد بهره‌برداری قرار داد تسخیر بازارهای جهانی توسط چین که جنس مشابه ولی با کیفیت بالاتر را با تحمل هزینههای حمل و نقل و عوارض و حقوق گمرکی زیاد به مراتب ارزانتر از تولیدات داخلی کشورها عرضه میکند و رضامندی مشتریان را نیز فراهم میسازد باید در این قبیل ساز و کارهای بهره‌گیری از نیروهای فعال مشارکتجو و روشها و تکنیکهای فعالیتهای تعاونی جستجو کرد. نقش تعاونیهای اعتباری و پسانداز و بانکهای تعاون در تأمین منابع پولی و مالی برای توسعه کشورها. ۱. از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۶ تعداد اعضای تعاونیهای مالی و اعتباری در جهان ۳۵۰ درصد رشد داشته است. ۲. از سال ۱۹۷۲ تاکنون تعداد تعاونیهای اعتبار سالانه ۱۵ درصد رشد داشته است و دارایی آنها ۱۶ درصد افزایش نشان میدهد. ۳. در سال ۱۹۹۷ شورای جهانی اتحادیه اعتبار WOCCU به تنهایی رقمی معادل ۳۴،۸۳۹ اتحادیه اعتباری با حدود ۹۶ میلیون نفر عضو در ۲۸ کشور آفریقایی، ۱۱ کشور آسیایی، ۳ کشور در اقیانوسیه، ۱۳ کشور عربی ۱۶ کشور آمریکای جنوبی و مرکزی و ۵ کشور آفریقای شمالی و اروپایی را در عضویت داشته است. ۴. ۱۰۰ درصد جمعیت در جمهوری دومینیکن و ۴۴ درصد در ایرلند، ۳۶ درصد در آمریکا، ۲۲ درصد در کانادا عضو تعاونیهای اعتباری میباشند (نهضت دژاردن) ۵. نهضت دژاردن که یک بانک تعاون است در ۸۰ سال پیش در ایالت کبک کانادا شروع به کار کرده و اکنون ۴ میلیون عضو دارد. ۶. با توجه به موفقیت بانکهای تعاونی و بیمه در بریتانیا، استرالیا، نیوزلند و... تمام بانکهای دولتی فرانسه با مجموع ۱۸ میلیون نفر مشتری در سال ۱۹۹۹ ساختار حقوقی خود را به صورت تعاونی تبدیل وضعیت داده‌اند در نتیجه این اقدام امکان خرید و فروش سهام به ارزش ۵/۲ میلیارد دلار آمریکایی را برای اعضا فراهم کرده‌اند. ۷. در رومانی در سال ۱۹۸۹ حدود ۴ میلیون نفر یعنی ۲۰ درصد کل جمعیت کشور عضو تعاونیهای اعتبار و پسانداز بوده‌اند. ۸. در بریتانیا طی سال ۱۹۹۴ حدود ۶ میلیون نفر عضو طرحهای بیمه تعاون بوده‌اند و تعاونیهای بیمه اروپا در این زمان ۱۱ درصد افزایش یافته است. ۹. در گسترش تعاونیهای اعتبار و پسانداز جمهوری کره مقام اول را داشته است این کشور در سال ۱۹۹۸ تعداد ۲/۵ میلیون نفر عضو تعاونیهای اعتباری و پسانداز با سرمایه‌های معادل ۴/۱ میلیارد دلار آمریکا داشته است. ۱۰. در هند ۴۳ درصد اعتبارات بخش کشاورزی توسط تعاونیهای اعتبار و پسانداز تأمین میشود. ۱۱. در ایران تا پایان مهرماه سال ۸۳ تعداد

۱۵۰۰ تعاونی اعتبار تشکیل شده است این تعاونیها حدود ۴۲۷ میلیارد ریال سرمایه و حدود ۴۸۰۰ مورد اشتغالزایی داشته‌اند با توجه به نقش تعاونیهای اعتبار و بانک تعاونی در زمینه جمع‌آوری منابع مالی تعاونیها و تمرکز آن در صندوق مشترک تأسیس و راهاندازی بانک تعاونی ضرورتی اساسی دارد زیرا که تأمین مسکن به ویژه برای نسل جوان تا حدود زیادی ملازمه با تشکیل بانک تخصصی این بخش یعنی بانک تعاون دارد. همانطوریکه در بالا اشاره شد بانکهای دولتی فرانسه با مجموع ۱۸ میلیون نفر مشتری در سال ۱۹۹۹ ساختار حقوقی بانکها را به صورت تعاونی تبدیل کرده است ولی این امر در ایران هنوز در نحوه و چگونگی انطباق شیوههای بانکهای تعاونی با دستورالعملهای بانک مرکزی متوقف مانده است. این امر پذیرفتنی نیست که بخش خصوصی که به حق هم باید نهادهای تقویتکننده خود را داشته باشد دارای بانکهای متعدد باشد و بخش تعاون اقتصاد کشور که بر پایه اصل حقوقی الاقرب بالاقرب که در اصل ۴۳ و ۴۴ آمده است باید از موقعیت بهتری برخوردار شود هنوز دارای بانک تخصصی خود نباشد. البته این بخش از مسائل را از طریق ماتریس "Swot" در تحلیل ضعفها و قوتها و تهدیدها و فرصتهای فراروی بخش تعاون اقتصاد کشور تقدیم خواهیم کرد. ضمن اینکه سیاست اشتغالزایی از طریق وامهای ۳ میلیون تومانی که برای اشتغال ۳۰۰،۰۰۰ نفر در سال از طریق وزارت کار تخصیص مییابد، یعنی مبلغ ۹۰۰ میلیارد تومان چنانچه این مبلغ از طریق تشکلهای تعاونی به ویژه در میان فارغالتحصیلان دانشگاهی عمل شود اثربخش خواهد بود و گرنه با همه حسن نیتی که در متولیان این امر وجود دارد تقسیم این مبلغ که در ارقام بزرگ نقش اقتصادی مهمی دارد به اجزای ریز عملاً آن را از ماهیت اقتصادی خارج ساخته، کماتر و یا بیاتر میسازد لذا با استفاده از قانون اعداد بزرگ میشود این مبلغ را با تزریق در بانکهای اعتباری تعاونی معنادار کرد و به آن نقش اقتصادی مؤثر بخشید. ج: تعاونیهای مسکن تعاونیهای مسکن در سه حوزه تولیدی، مصرفی و خدماتی مسکن میتوانند نقش بسیار مهم و اساسی در اشتغالزایی و در فرایند تأمین مسکنهای ارزان قیمت ایفا نمایند تجمع مهارتها و تخصصهای دارندگان پیشههای ساخت و ساز در گروههای تعاونی کار این توانمندی را به آنها میدهد که در مناقصات شرکت کرده و به عنوان مجموعه نیروهای تخصصی بخشی از فعالیتهای پیمانکاری را در اختیار خود قرار دهند ضمن آنکه به تجمعات ناخوشایند این قبیل از نیروهای کیفی کار در میادین و چهارراههای شهرهای بزرگی چون تهران پایان داده میشود و با ساماندهی آنها در مناطق شهرداریها و صدور برگ هویت شغلی برای آنها زمینه بهره‌گیری از خاصیت Synergy در فعالیتهای ساخت و ساز را در میان این گروههای کاری فراهم ساخت این تجربیات در کشورهای اروپایی به کار گرفته شده است و نقش بسیار مهمی در اشتغالزایی و ساخت و سازهای آن کشورها داشته است از جمله در ایتالیا این گروههای تعاونی کار در فعالیتهایی چون ساخت راه آهن و اتوبانها نیز مشارکت فعال دارند. ارتباط خلاق میان تعاونیهای نیازمندان به تأمین مسکن با تعاونیهای تولیدکنندگان مسکن میتواند زمینههای تولید انبوه مسکن ارزان قیمت و با کیفیت بالا-تر را در جامعه فراهم کند و از طریق تعاونیهای خدمات مسکن نیز امور نگهداری و تعمیرات و خدمات پس از تحویل "Maintenance" مسکن پیگیری شود. تعاونیهای مسکن در واقعیت امر در تأمین سرپناه و مسکن ارزان قیمت برای قشرهای کمدرآمد بسیار مؤثر میباشند زیرا تعاونیهای مسکن با تجمع سرمایههای کوچک افراد برای تأمین مسکن توانایی خرید زمینهای با مترای بزرگ را با قیمت بسیار ارزاتر از اشل کوچک آن به دست میآورند که بالطبع به دلیل نبود و یا کمبود تقاضا برای خرید زمینهای بزرگ، تعاونیها را قادر میسازد از این خاصیت همکوشی بهره‌مند شوند، گرانترین منبع بخش تأمین مسکن را به قیمت بسیار مناسب برای اعضای خود تهیه نمایند این یک اصل پذیرفته شده در معاملات زمین است که هر چه قطعه بزرگتر است قیمت واحد زمین کمتر میشود و گاهی قیمت واحد آن تا نصف تا یک سوم قطعات کوچک تنزل مییابد. ضمن آنکه نیاز به مسکن در ایران با توجه به جوانی جمعیت و پرزایی ناشی از دهه شصت که آثار آن لااقل تا ۸۰ سال آینده به صورت تقاضای متراکم در زمینه اشتغال و کار و مسکن وجود خواهد داشت سالانه به حدود ۷۰۰،۰۰۰ واحد مسکن و یک میلیون شغل نیاز میباشد که از تبدیل آن به بحران جلوگیری شود. مطالعات ما نشان میدهد که به ازاء هر واحد مسکونی ۶۰ متری حدود ۵/۲ شغل مستمر و پایدار

مستقیم و ۳/۰ شغل پایدار و مستمر ولی غیرمستقیم ایجاد میشود به تعبیری دیگر در هر ساخت و ساز ۶۰ متری برای تعداد ۸/۲ نفر شغل ایجاد میشود. ضمن اینکه در بهترین شرایط بخشهای دولتی و خصوصی قادر به پاسخگویی به ۵۰ درصد این نیازها میباشند بنابراین توسعه تعاونیهای مسکن، راه برونرفت از این معضل میباشد که به نحو علمی و با ایجاد تسهیلات در امور آنها از تصمیم تا تشکیل این قبیل تعاونیها، راه را برای تأمین مسکن ارزان قیمت و تأمین بخشی از اشتغال را برای می توان جامعه فراهم کرد. تخصیص منابع ارزان قیمت (وام) و اقساط بلندمدت که در پاره‌های از کشورها اقساط را در طی ۴۰ تا ۴۵ سال دریافت میکنند باعث میگردد که توانایی بازپرداخت نیازمندان به مسکن با دریافتی آنها تناسب پیدا کند. و از سویی طبیعی است که این نوع فعالیتها نیاز به بانک تخصصی خود دارد تا اعضای تعاونی در تأمین منابع مورد نیاز به بانک متعلق به خود مراجعه داشته باشند و از سرعت و سهولت بیشتری در مراحل و چرخه امور بهره‌مند شوند برای جلوگیری از طولانی شدن بحث به همین میزان اکتفا میکنم ولی چنانچه متولیان امور در این زمینه راغب باشند طرح کاملاً اجرایی آن وجود دارد و به طور رایگان در اختیار قرار گیرد. در پایان جهت روشن شدن موقعیتهای تعاونیهای مسکن در ایران جدول فعالیت آن را تا پایان مهرماه سال ۸۳ به سمع و نظر عزیزان میرسانم و تأکید میشود که پتانسیل و ظرفیت ساخت و سازهای تعاونیهای مسکن در ایران بسیار بالاتر از ارقام آورده شده میباشد و با کمی اندیشه و برنامه‌ریزی میتوان به معضل مسکن توسط تعاونیهای مسکن پایان بخشید ضمن اینکه با فعال شدن بخش ساخت و ساز بیش از ۴۵۰ زیربخش دیگر نیز فعال میشوند و در نوعی به‌مافزایی به افزایش اشتغال در کشور و به تبع آن زمینهای توسعه کشور هم از طریق تأمین مسکن و هم رونق زیربخشهای وابسته به امور مسکن کمک میشود. با این حال تا پایان مهرماه سال ۸۳ تعداد ۵۹۱۴ تعاونی با سرمایه ۱۲۸۷ میلیارد ریال حدود ۱۱۴ هزار شغل ایجاد کرده‌اند. نقاط قوت S نقاط ضعف W وجود وزارت تعاون ۲. وجود سابقه تاریخی در فعالیت تعاونی ۳. وجود بیش از ۷۰ هزار تعاونی با گرایشهای مختلف ۴. وجود بانکهای اطلاعاتی نسبتاً جامع در امور تعاونیها ۵. وجود مراکز آموزشی متعدد در امور تعاونیها ۶. وجود جغرافیای متنوع سرزمینی و اقلیمی ۷. وجود ظرفیت فراوان در بخش کشاورزی صنایع کوچک و متوسط و منابع دریایی ۱. ضعف و یا عدم باور به بخش تعاون در بخشی از حاکمیت ۲. نبودن بانک تخصصی برای تعاونیها ۳. بروکراسی گسترده و تعدد مراکز تصمیم گیرنده برای تأمین تعاونیها ۴. عدم هم پوشی و هم کوشی مناسب میان نهادهای متولی تعاونیهای شهری و روستایی ۵. تحمیل هزینه های اضافی به بخش تعاون نسبت به بخش خصوصی ۶. نبودن شرایط مساوی برای استفاده از منابع تخصیصی ۷. وجود اقتصاد زیر زمینی با قدرتی حدود ۳۵ درصد پوشش ۸. نارسایی در قانون اقتصاد بخش تعاون فرصتها O استراتژی SO استراتژی ۱ WO. وجود فارغ التحصیلان فراوان دانشگاهی در رشته های گوناگون ۲. وجود بیانیه ماموریت قوی در قانون اساسی ۳. تلاش کشور برای ورود به WTO. علاقه مندی در بخشی از حاکمیت به اقتصاد بخش تعاون ۵. وجود جمعیت جوان ۳۵ میلیون جمعیت زیر ۳۰ سال تشکیل گروههای تعاونی کار در بخشهای، کشاورزی صنعت و خدمات به ویژه از فارغ التحصیلان دانشگاهی ارتباط مستمر و پیگیر با نیروهای اثرگذار در زمینه تسریع و تسهیل امور توسعه تعاونیها T استراتژی ST استراتژی ۱ WT. خاص گرایی در جهت تجزیه تعاونیها در نهادهای مختلف ۲. خارج ساختن تعاونیها از اصول جهانی ۳. تبلیغات سوء و گسترده در مورد تعاونیها ۴. گرایش به حذف بخش تعاون در بخشی از حاکمیت ۵. عدم اشراف کامل متولیان بخش تعاون به امور تعاونیها ۶. نارسایی های آموزشی در رشته اقتصاد بخش تعاون ۱. گسترش آموزشهای رسمی و ترویجی کاربردی ۲. اطلاع رسانی گسترده در امور تعاونیها ۱. ساده کردن روند تشکیل تعاونیها ۲. نهادهای پولی و مالی ذریبط در امور تعاونیها [۱] World Trade Organization فهرست منابع فارسی (۱)

زاهدی محمد جواد ۱۳۸۲ توسعه و نابرابری تهران انتشارات مازیار (۲) قره باقیان مرتضی ۱۳۷۲ اقتصاد رشد و توسعه جلد اول و دوم تهران نشر نی (۳) هریسون دیوید ۱۳۷۲ جامعه شناسی نوسازی و توسعه ترجمه علیرضا کلدی تهران ناشر دانشگاه علوم بهزیستی (۴) هسلین فرانسیس و همکاران ۱۳۸۰ سازمان فردا جلد اول ترجمه فضل الله امینی تهران ناشر موسسه نشر فردا (۵)

۱. پ. تیرل وال ۱۳۷۸ رشد و توسعه ترجمه منوچهر فرهنگ و فرشید مجاور حسینی تهران وزارت ارشاد (۶) همتی فریده و همکار  
 ۱۳۸۰ سیاست اجتماعی گردآوری و ترجمه محمد تقی جغتایی و فریده همتی تهران ناشر دانشگاه علوم بهزیستی (۷) سازمان  
 مرکزی تعاون کشور ۱۳۷۰ تعاون در کشورهای در حال رشد سازمان مرکزی تعاون کشور تهران سازمان مرکزی تعاون کشور  
 نشریه (۱۰۷۸) سازمان مرکزی تعاون کشور ۱۳۴۸ تعاون در بازار اقتصادی اروپا سازمان مرکزی تعاون کشور تهران (۹)  
 هربرت سلمان ۱۳۴۹ نهضت تعاون ترجمه سازمان مرکزی تعاون کشور (۱۰) علی زاده غلامرضا ۱۳۸۲ سازماندهی و مدیریت در  
 تعاونی ها (جزوه درسی) تهران دانشگاه آزاد اسلامی (۱۱) دفتر آموزش و ترویج وزارت تعاون نهضت تعاون در منتخبی از  
 کشورهای جهان دفتر آموزش و ترویج تهران (۱۲) سازمان مرکزی تعاون شرکتهای تعاونی وضع فعلی و آینده آنها سازمان مرکزی  
 تعاون کشور تهران (۱۳) بوکانان والیس راههای پیشرفت اقتصادی ترجمه فرهودی تهران (۱۴) علی زاده غلامرضا ۱۳۷۴ صنایع  
 تبدیلی راهی برای توسعه روستایی تهران فصلنامه تعاون کشاورزی و روستایی (۱۵) جیمز میجلی ۱۳۷۸ رفاه اجتماعی در جهان  
 ترجمه محمد تقی جغتایی تهران دانشگاه علوم بهزیستی (۱۶) مایرون ویز ۱۳۵۵ نوسازی جامعه ترجمه مقدم مراغه ای و همکاران  
 تهران ناشر شرکت سهامی کتابهای جیبی با همکاری انتشارات فرانکلین (۱۷) علی زاده غلامرضا ۱۳۷۱ سیر تحول تعاونی ها در ایران  
 و جهان (جزوه درسی) تهران دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبایی (۱۸) فریرز رئیس دانا و همکاران ۱۳۷۹ فقر در  
 ایران تهران دانشگاه علوم بهزیستی (۱۹) دفتر اطلاعات و آمار ۱۳۸۳ گزارش کلان تعاونی (CD) تهران انتشارات وزارت  
 تعاون (۲۰) علی زاده غلامرضا ۱۳۷۷ تامین اجتماعی تهران انتشارات موسسه کار و تامین اجتماعی (۲۱) پیام آبادگران ۱۳۸۲ انجمن  
 شرکتهای ساختمانی تهران انجمن شرکتهای ساختمانی (۲۲) ماهنامه اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی تعاون سالهای ۱۳۸۱-۱۳۸۲ و  
 ۱۳۸۳۲۳ طالب مهدی اصول و اندیشه های تعاونی ۱۳۷۸ تهران دانشگاه تهران (۲۴) علی زاده غلامرضا تعاونی های یوگاز راهی  
 برای توسعه روستایی ۱۳۷۷ سخنرانی تهران سازمان انرژی اتمی (۲۵) زاهدی اصل محمد مبانی رفاه اجتماعی ۱۳۸۰ تهران دانشگاه  
 علامه طباطبایی (۲۶) موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی اقتصاد ایران ۱۳۷۱ تهران موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی (۲۷)  
 هایکینز اصول تعاون ۱۳۹۹ تهران وزارت تعاون (۲۸) جهاد سازندگی توسعه روستا و مشارکت مردمی ۱۳۶۹ تهران جهاد سازندگی  
 استان خراسان (۲۹) روستا و توسعه برگزیده مقالات شماره اول / دی ماه ۱۳۶۹۳۰ نشریات دفتر مشارکتهای مردمی جهاد  
 سازندگی (استفاده آزاد) (۳۱) نشریه فصلنامه حرکت دهندگان فهرست منابع انگلیسی

۱. What is a Co-op (Millennium Declaration in sustainable development) ?

( document.write( addy۵۷۰۶۷

)" ( document.write

< n </script--//<

>--!

'<\' ( document.write( '<span style='\display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید!>--

>>'/' ( document.write

'< ( document.write( 'span

--//<

script&gt;۳.

<http://www.wisc.edu/uwcc۴>. >/<http://www.wisc.edu/uwcc/info/pubs/schaars.htn۵>. [www.coop.org۶](http://www.coop.org۶). The international cooperative banking association

&lt;div class="e"&gt;

### نقش NGO ها و تشکل های صنعتی در تحقیق و توسعه و مدیریت دانش

آرمان خالقی مقدمه: دو مورد از مهم ترین ویژگی نظامهای جدید صنعتی عبارتند از: اول: فراهم شدن امکان تولید کارآمد در مقیاس های کوچکتر، توام با افزایش طیف محصولات تولیدی در هر واحد صنعتی که تا حدودی صرفه های مقیاس را به صرفه های ناشی از تنوع محصول تبدیل کرده است. این مطلب موجب شده که در جریان تولید صنعتی، امکانات گسترده تری برای انطباق با شرایط تقاضا و بازار ایجاد شود و این فرایند با محدودیتهای کشورهای کوچک و بنگاههای کوچک سازگارتر گردد. انتقال به شیوه های نوین تولید صنعتی با توجه به ماهیت آن که اساساً جنبه سازمانی دارد، لزوماً سرمایه بر نبوده و توسعه منابع و ارتقاء توانمندیهای انسانی از الزامات مهم آن محسوب می شود. دوم: کاهش متوسط سیکل تولید، افزایش هزینه های تولید محصول و تحقیقات و مطالعات مربوط به آن، کاهش فاصله زمانی بین تحقیق و توسعه و عرضه محصول و زمان جایگزینی محصولات، از جمله ویژگیهای دیگر نظامهای نوین سازماندهی صنعتی است. وجود شرایط رقابت در بازار داخلی و زمینه سازی برای ایجاد شبکه های صنعتی و تقویت همکاری های بین بنگاهی در سطوح داخلی و بین المللی از جمله الزامات توسعه شیوه های نوین سازماندهی صنعتی است. با مطالعه تحولات ساختاری که در ترکیب تجاری جهان رخ داده است و همچنین با بررسی روند تغییرات گروههای کالایی که بر حسب شدت فناوری طبقه بندی شده است و پیکربندی جغرافیایی این دگرگونی ها، چنین می توان دریافت که رشد صادرات، عموماً با ارتقای فناوری و حرکت به سوی تولید و صدور محصولات پیچیده تر و با شدت فناوری بیشتر و همچنین افزایش کیفیت و کارآمدی فعالیتهای صادراتی موجود همراه بوده است. گذشته از این، گزینش جایگاه مناسب تولید نیز متضمن انتقال از بخش های با رشد کند به بخش های پویا و بالنده به عنوان یکی از عناصر اصلی رقابت پذیری کشورها بوده است. اکثر صادر کنندگان موفق در گروه کشورهای در حال توسعه، فرایند گسترش و تعمیق صنعتی شدن و توسعه صادرات خود را از محصولات و کارکردهای ساده آغاز کرده و به تدریج و طی زمان به گونه ای پیوسته (همراه با ارتقای کیفیت محصولات صادراتی که تولید می کرده اند) به سوی تولید و صدور محصولات و فعالیتهای با محتوای فناوری بالاتر حرکت کرده اند. بنابر مطالعات یونیدو پنج عامل ساختاری که به منزله پیشرانه های عملکرد صنعتی به کار گرفته می شوند عبارتند از: (۱) تحقیق و توسعه (تلاش های فناوری داخلی) (۲) تحصیل فناوری خارجی (از طریق سرمایه گذاری مستقیم خارجی) (۳) خرید فناوری از خارج از طریق جواز امتیاز (۴) مهارت (۵) زیربناها در زمینه دستیابی به فناوری های نوین، اقتصادهای صنعتی پیشتاز، عمدتاً به تحقیق و توسعه داخلی تکیه دارند، اما در همین حال، اتکای آنها به سرمایه گذاری خارجی نیز افزایش یافته است و از این طریق حاصل فعالیتهای تحقیق و توسعه کشورهای دیگر را در اختیار می گیرند. هزینه های تحقیق و توسعه در این کشورها به ازای هر واحد صادرات، با محتوای فناوری برتر و همچنین به ازای هر واحد سرمایه گذاری خارجی، بسیار چشمگیر است. پایه قدرتمند فناوری همراه با نقش پیشتاز در صادرات با فناوری برتر، دو ویژگی اصلی این اقتصادهاست. از سویی نیز اکثر اقتصادهای در حال توسعه از لحاظ توانمندیهای فناوری در سطوح پایینی قرار دارند. و سهم محصولات با فناوری برتر در صادرات صنعتی در اکثر این کشورهای در حال توسعه بسیار اندک است. در فرایندهای نوین صنعتی، سهم اطلاعات، دانش و خدمات افزوده شده و سهم مواد و نیروی کار کم مهارت در تولید بنگاههای صنعتی رقابت پذیر کاهش یافته است. صنایع



کلاسیک با تولید همانند، بازآرایی مجدد شده، مواد جدید و پیشرفته جای مواد سنتی را گرفته و تنوع محصول، طراحی، مدیریت فرایند، بازاریابی، فروش، تبلیغات و .... اهمیت روزافزون در رقابت صنعتی پیدا کرده است. مزیت های ناشی از بهره مندی از منابع طبیعی در الگوی رقابتی جدید جای خود را به امتیازات و برتری های ناشی از دانش و فناوری داده است. بدین ترتیب در فضای نوین اقتصاد جهانی با شکل گیری رقابت شدید و گسترده در بازار محصولات صنعتی، نوآوری، یادگیری، انعطاف پذیری، کیفیت محصول و همچنین تولید محصولات نو و فرایندها و خدمات جدید در تحقق رقابت پذیری، جایگاه ویژه ای یافته است و صنایع دانش بر و صنایع با محتوای فناوری متوسط و برتر به حوزه های پیشتاز صنعت تبدیل شده است. از آنجاییکه برابر چشم انداز توسعه ۲۰ ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور، راهبرد توسعه صنعت رقابت پذیر جهانی، به عنوان الگوی پیش روی ایران تعیین گردیده است؛ در این مدل اهمیت محوری بخش خصوصی بدون هیچ شبهه ای مورد پذیرش قرار گرفته است. و به همین دلیل تشکلهای بخش خصوصی فقط در جهت افزایش قابلیت درونی و همکاری و همفکری با دولت برای حفظ محیط رقابتی به فعالیت می پردازند. و در همین زمینه عوامل درونی بخش صنعت در خصوص تحولات تکنولوژیکی و دسترسی به تکنولوژی از طریق سرمایه گذاری خارجی، آموزش و تحقیق و توسعه و تقویت نیروی انسانی ماهر و متخصص مؤثر خواهد بود. منبع اصلی رشد درآمد، تداوم رشد بهره وری است و ریشه اصلی رشد بهره وری نیز توسعه فناوری است. کمک به توسعه فناوری، یکی از حوزه هایی است که دولت در آن نقش مهمی دارد. به طوری که در این حوزه یا به طور مستقیم از فعالیتهای خاصی حمایت می کند و یا به طور غیر مستقیم به ایجاد یک فضای مساعد برای توسعه فناوری کمک می کند. اعمال سیاست های فناوری به صورت روزافزون از سوی سیاستگذاران کشورهای پیشرفته به عنوان جزء مهمی از استراتژی ملی رشد اقتصادی و صنعتی در نظر گرفته می شود. با این حال تاکنون استراتژی توسعه در کشورهای کمتر توسعه یافته به اهمیت اساسی فرآیند کسب توانایی های فنی بی توجه بوده اند و بیشتر تلاش خود را به سیاست های دیگری مانند سیاست های اقتصاد کلان و سیاستهای تجاری معطوف داشته اند. نکات کلی زیر را به عنوان ضعف فرآیند توسعه صنعتی ایران می توان برشمرد: (۱) فقدان اهداف و جهت گیریهای روشن توسعه صنعتی (۲) اطلاعات ضعیف سیاستگذاران و غفلت از تجربه سایر کشورها (۳) عدم نظارت و کنترل بر سیاست صنعتی و آثار آن و انعطاف ناپذیری در تطابق سیاست ها با شرایط متغیر در واکنش به تغییر بازار جهانی و شرایط تکنولوژیک (۴) حمایت های بیش از حد و طولانی و استفاده نکردن از ابزارها و فشارهای رقابت صادراتی در جهت ایجاد انگیزش برای یادگیری و ارتقاء (۵) نبود قانون رقابت داخلی و همچنین نهاد حافظ رقابت به منظور ایجاد، ارتقاء، نظارت و حفظ فضای رقابتی (۶) فقدان ارتباط بین سیاستهای بازار محصول و بازار عوامل از جمله: آموزش و کارآموزی، حمایت فناوری، بازارهای سرمایه و توسعه صادرات (۷) ناتوانی در جذب و ارتقای FDI و هدفگذاری آن در صنایع کارآمد (۸) ساختار نهادی ضعیف برای حمایت از توسعه قابلیتها در زمینه های: فناوری، مهارتها و کارآموزی، استاندارد و کیفیت، R&D و SME's و عدم ارتباط منطقی با صنعت (۹) ساختار قانونی و حقوقی ضعیف در ایجاد و تامین حقوق مالکیت (۱۰) ضعف قدرت مذاکره و آمادگی در پیوستن به WTO توجه به مفهوم تکنولوژی به عنوان یک کالای قابل تجارت در موارد زیر قابل تامل است؟: قراردادهای عملی: تکنولوژی شامل حقوق مالکیت معنوی، تکنسین ها و پرسنل ماهر، برنامه های تعلیم و تربیت، افراد و کالاهای تکنولوژیک؟ گروههای مختلف تکنسین ها و افراد ماهر: نیروی تحقیقاتی ویژه - نیروی تکنولوژیکی - نیروی تکنیکی و ماهر نرم افزاری و یا سخت افزاری؟ برنامه های تعلیم و تربیت: برای تکنسینها، مدیران و ناظرین نوآوری تکنولوژی، کارهای اداری مرتبط در دولت های محلی در داخل و خارج؟ جزئیات کالاهای تکنولوژیکی: محصولات نهایی شده، کالاهای میانی اجزای مرتبط با محصولات نهایی، موارد اولیه و اجزای بخصوص، راهنماهای مشاوره ای انتشارات (اسناد پتنت، داده های آزمایشی، اسناد مشخصه ها، نقشه ها و نتایج آکادمیک؟) دوره عمر تکنولوژی: تکنولوژی تولید نمونه اولیه، تکنولوژی تولید نمونه اولیه، تکنولوژی در حال رشد و پایدار، تکنولوژی بالغ

و پیر؟ حقوق مالکیت معنوی: حقوق استفاده از پتنت استفاده از دارایی و مارک تجاری، حقوق استفاده از دانش فنی؟ جزئیات تکنولوژی مبادله شده: اطلاعات و اسناد ساختار تکنولوژی شامل برنامه‌ها و الگوهای ویژه فرایند کامل تحقیقات پایلوت تولید محصول، تضمین کیفیت، خدمات دانش فنی مدیریت شرکت شامل طراحی، مشاوره، مدیریت نظارت، جستجو و خرید. که شکل‌ها در مبادلات، آموزش و تربیت پرسنل، جنبه‌ی نیا‌های تکنولوژی مشترک، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی تکنولوژی و سایر موارد می‌تواند کارکردی مؤثر جهت تسریع، و تسهیل دسترسی به اطلاعات و عملیاتی نمودن رفع نیازها و نیز کاهش هزینه‌ها از خود نشان دهند. فعالیتهای تحقیق و توسعه: آینده رشد اقتصاد، صنعت و خدمات در جهان عمدتاً به مهارت متکی خواهد بود. فرآیندهای متکی به فناوری پیشرفته، تمایل به سرمایه‌بیشتری دارند و نسبت صادرات محصولات صنعتی High Tech رو به افزایش است. در طول دوره گذار به منظور کاهش ضعف‌های اولیه، دولت لازم است بر افزایش منابع انسانی و جذب مهارتهای تکنولوژیکی جدید و ظرفیت‌های نوآورانه در سطح بنگاهها، به ویژه برای توسعه ظرفیت صادراتی، تمرکز یابد. در چنین شرایطی توسعه فناوری بین موسسات تحقیقاتی، دانشگاهها و بنگاههای صنعتی از طریق تقویت نهادهای زیرساختی و تشویق و تحریک بنگاههای بخش خصوصی در تعیین و فرموله کردن نیازهای تکنولوژیکی موثر است. این نوع اقدامات می‌تواند در چارچوب راهبردهای علمی برای ارتقای فناوری مورد توجه قرار گیرد. با درک روشن ارتباط فناوری و رقابت‌پذیری با سودآوری و رشد، بخش خصوصی همکاری خود در سیاست‌گذاری تکنولوژیکی و سرمایه‌گذاری در انتقال فناوری و فعالیت‌های R&D را افزایش خواهد داد. چنین سرمایه‌گذاری‌هایی می‌بایست از طریق کمک‌های دولتی مورد تشویق قرار گیرد. به کارگیری سرمایه‌گذاری خارجی به جز تامین هدف مالی، با هدف‌های دیگری نیز صورت می‌پذیرد. ارتقای فناوری، توسعه مهارت و مدیریت برای ارتقای توان کیفی نیروی کار داخلی، توسعه بازارهای صادراتی، افزایش استاندارد تولیدات داخلی، حرکت به سوی اقتصاد بازار از دیگر هدف‌های جذب سرمایه‌گذاری خارجی است. شرکت‌های چندملیتی می‌توانند پس از سرمایه‌گذاری در کشورهای در حال توسعه فناوری مدرن را وارد نموده و کارایی حاصل از به کارگیری آن را افزایش دهند. بومی کردن این فناوری‌ها و توسعه فعالیتهای مراکز تحقیق و توسعه میتواند آثار سرریز FDI را افزایش دهد. ... در حالی که در کشور ژاپن ۸۰٪ از کل منابع مالی بخش پژوهش مربوط به بخش خصوصی می‌باشد و در آمریکا نیز بخش سهم تحقیقات بخشی خصوصی ۵۹٪ از کل منابع مالی بخش پژوهش می‌باشد. در ایالات متحده آمریکا در سال ۱۹۹۴، ۱۷۳ میلیارد دلار سهم تحقیقاتی بوده است که از این میزان ۳۶٪ سهم سرمایه‌گذاران دولتی، ۵۹٪ سهم صنایع و ۵٪ سهم مؤسسات غیرانتفاعی دانشگاهی بوده است. عملکرد تحقیقات در این سال حاکی است که ۷۲٪ تحقیقات را بخش صنایع، ۱۸٪ را مؤسسات دانشگاهی غیرانتفاعی و فقط ۱۰٪ تحقیقات را دولت بر عهده داشته است. در مقایسه تعداد دانشمندان و محققان بخش تحقیق و توسعه آمریکا از ۵۴۹۴۰۰ نفر محقق در سال ۱۹۷۰ به ۹۶۲۷۰۰ محقق در سال ۱۹۸۸ افزایش یافته است که اختلاف فاحش استفاده از منابع انسانی در بخش R&D را نسبت به ایران نشان می‌دهد. تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی از مجموعه اقدامات لازم به منظور دستیابی به فناوری پیشرفته پس از جذب سرمایه خارجی، تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی است. سرمایه‌گذاری ناکافی در این امر، کشور ما را تنها به عنوان مرکزی که منابع غنی معدنی دارد پرجذب می‌سازد. که حاصل آن به طور طبیعی صنعتی شدن نیست. تجهیز و ارتقای سرمایه انسانی به معنی افزایش دانش و مهارت نیروی کار است. مراکز آموزش رسمی کشور شامل مدارس و دانشگاه‌ها، عمدتاً به افزایش دانش نیروی کار کمک می‌کنند و واحدهای تولیدی و آموزش‌های فنی - حرفه‌ای حین کار، مهارت آنان را افزایش می‌دهند. بررسی وضعیت نیروی انسانی شاغل در کارگاههای صنعتی در ایران نشان دهنده ضعف قابل توجهی در این زمینه است. که پیشنهاد می‌شود: در حوزه‌هایی که سرمایه‌گذاری خارجی در کشور توسعه پیدا می‌کند برنامه‌های آموزشی و ظرفیت‌های آموزشی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و علمی و کاربردی در کمیته‌هایی مرکب از وزارت علوم تحقیقات و فناوری، وزارت صنایع و

معادن، تشکل‌های صنعتی مربوطه و بنگاه‌های اصلی مشارکت‌کننده در سرمایه‌گذاری خارجی، برنامه‌ریزی شده و به طور مستمر مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد. و از سویی به دانشگاه‌ها اجازه داده شود تا بر اساس دریافت تقاضا از صنایع، دوره‌های کاربردی کاردانی و کارشناسی را طراحی و اجرا کنند. اتخاذ سیاست تحقیق و توسعه پر کردن شکاف دانش: پر کردن شکاف دانش کار ساده‌ای نیست. کشورهای در حال توسعه به دنبال یک هدف متحرک اند، چرا که کشور‌های پر درآمد به طور مداوم مرزهای دانش را فراتر می‌برند. گفتنی است که شکاف توانایی ایجاد دانش، بزرگ‌تر از شکاف خود دانش است. کشورهای در حال توسعه باید سه گام مهم برای پر کردن شکاف دانایی بردارند: • کسب دانش مستلزم دریافت و انطباق دانش موجود در مناطق دیگر جهان (برای مثال از طریق رژیم تجاری، سرمایه‌گذاری خارجی و موافقت‌نامه‌های مربوط به مجوزهای ساخت) و همچنین خلق دانش محلی از طریق تحقیق و توسعه و بنای دانش درون‌زاست. • جذب دانش مستلزم گسترش آموزش همگانی، ایجاد فرصت‌های یادگیری برای تمام عمر و حمایت از تحصیلات دانشگاهی به ویژه در علوم و مهندسی است. • اشاعه دانش مستلزم بهره‌گیری از تکنولوژی جدید اطلاعات و ارتباطات از طریق افزایش رقابت، توانمندسازی بخش خصوصی و وضع مقررات مناسب است. توجه به مسأله اطلاعات: حتی اگر کشورهای در حال توسعه از نظر دانش فنی به پای کشورهای پیشرفته صنعتی برسند، باز هم در مقایسه با آنها عقب‌تر خواهند بود. این موضوع ناشی از کمبود دانش در مورد صفات و مشخصات اشیاء و امور است. این دانش در مورد هر معامله‌ای ضروری است و این دانش باید در محل ایجاد و به طور مستمر نو شود. بدون دانش در مورد صفات و مشخصات اشیاء و امور، بازارها نمی‌توانند به خوبی کار کنند. نمی‌توان به طور کامل بر نابرابری اطلاعات فائق آمد و آن را از میان برد اما می‌توان آن را کاهش داد. مسئله اطلاعات در سه حوزه بیش از حوزه‌های دیگر جدی است و حل مسئله در این سه حوزه می‌تواند سهم بزرگی در دستیابی به رشد پایدار اطلاعاتی داشته باشد. این حوزه‌ها عبارتند از: بازارهای مالی، محیط زیست و مسائل اطلاعاتی که فقرا از آن آسیب می‌بینند. در تعریف مدیریت دانشی می‌توان گفت مدیریت دانش شیوه‌شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می‌باشد که پس از آن توزیع می‌شود و به عبارت دیگر در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود. بنابراین مدیریت دانش، مثل ارتباطات، در بهترین وجه به عنوان روش یا شیوه عمل سازمانی تلقی می‌شود. امروزه مدیریت دانش عمدتاً از مسئولیت‌های فناوری اطلاعات (IT) به شمار می‌رود؛ زیرا در جمع‌آوری، تبدیل و انتقال داده‌ها، اطلاعات و دانش نقش کلیدی دارد. مدیریت دانش در عمل، آمیزه‌ای از رهبری کسب و کار و فرهنگ و فناوری می‌باشد. این جنبه‌ها با ظرافت به هم مرتبط می‌باشند. نه فناوری محض و نه یک رهیافت صرفاً تجاری - فرهنگی به تنهایی نمی‌تواند برنامه اثر بخش مدیریت دانش ارائه دهد. مدیریت دانش نوعاً مجموعه مزایایی در ۴ قلمرو عمده زیر را دارا می‌باشد: (۱) صرفه‌جوییها و کارآیی‌ها که فرآیندها با کارآمدی بیشتر انجام می‌گیرند و نیاز به بازآفرینی راههای انجام کار را از بین می‌برند. (۲) فرصتهای جدید که بازارها و فرصتهای جدید مشخص می‌شوند. (۳) تغییر و نوآوری که سازمان می‌تواند تغییرات را شناسایی کند و بدانها واکنش درست نشان داده و خود را به موقع تغییر دهد. (۴) به کارگیری بهتر منابع انسانی. سازمان بهره‌برداری کاراتری از منابع انسانی خود به عمل می‌آورد. سرعت فرایند کاهش چرخه زمانی فرایندها و تداوم کار از دیگر مزایای مدیریت دانش می‌باشد. ایجاد سازمان دانش‌مدار در اختیار گرفتن داده‌ها و تبدیل آنها به سطوح بالاتری از اطلاعات و دانش فقط یک قسمت در فرایند مدیریت دانش به شمار می‌رود و چالش برانگیزترین بخش آن به کارگیری اطلاعات می‌باشد. بر خلاف بسیاری از دارایی‌ها مانند طلا، دانش به تنهایی هیچ ارزشی نداشته یا حداقل ارزش را دارد. هیچ بازار همگانی برای دانش وجود ندارد - شاید به جز رقابتی که ممکن است مقدار زیادی پول پرداخت نمایند تا دانش شرکت‌های دیگر را برابند - ارزش سرمایه دانش از طریق به کارگیری و استفاده دانش در بسط و پیشبرد اهداف سازمان حاصل می‌شود. لازمه این امر خلق یک سازمان دانش‌مدار می‌باشد. سازمان دانش‌مدار

سازمانی است که خلق دانش و فرایند سهمیم شدن در آن درونی شده و به عنوان راه هدایت عملیات مورد قبول واقع شده است. در سازمان دانش مدار، کارکنان به طور مداوم دانش ضمنی و دانش مشخص و ملموس را در اختیار گرفته، مستند سازی می کنند و باهم سهمیم می شوند. مدیران ضمن تسهیم دانش و رشد داراییهای دانش تصمیمات خود را بر پایه دانش استوار می سازند. خلق سازمان دانش مدار با دید و اهداف استوار آغاز می شود. فردی، ترجیحاً مدیر سطح بالا، دید الزام آور سازمان را به عنوان یک سازمان دانش مدار تعریف و توصیف می کند. این دید توصیف خواهد کرد که چگونه سازمان عمل کند، چگونه داراییهای دانشی خود را به کار گیرد و چگونه کارکنان و مدیران باهم در ارتباط بوده، دانش را انتقال دهند. از آنجائیکه فقط با نوآوری مداوم با یافتن طرق جدید کاهش هزینه ها و قیمتها، روش های جدید خدمت به مشتری، توسعه پیشرفتهای جدید فنی سازمان می تواند با دستیابی به مزیت های رقابتی در طولانی مدت موفق شود، مدیریت دانش با ایجاد محیط یادگیری توأم با همکاری که در آن اطلاعات در فرهنگ سهمیم می شود که ویژگی های مثبت کارکنان را گلچین کرده و بدانها پاداش می دهد؛ به نوآوری سازمان کمک خواهد نمود. به همین طریق مدیریت دانش به سازمانها کمک می کند تا از طریق یادگیری و تجدید حیات دانش به شکلی مداوم با تغییرات برخورد کند. اگرچه دستیابی به سازمان دانش مدار مشکل است، لیکن فناوری مانع آن نیست. سازمان ها از قبل بسیاری از فناوری های مورد نیاز را در خود دارند تا جمع آوری، تغییر و تبدیل، دسترسی و سهمیم شدن در اطلاعات و دانش را در برخی سطوح آغاز کنند. خرید و نصب فناوری فراوان آسان ترین بخش کار است. کار مشکل تر تغییر فرهنگ، خط مشیها و طرز کار سازمان است تا بتوان رشد و به کارگیری مناسب داراییهای دانشی را از بالاترین سطح مدیران به پایین ترین سطح کارکنان مورد تشویق قرار داد. این امر مستلزم تغییرات در استخدام، نقد، ارتقاء و عملیات مترتب به ترمیم حقوق و دستمزد است. مشکلات رسیدن به سازمان دانش مدار مشکلات پیش روی حرکت به سوی دانش مداری در سازمانها به طور خلاصه عبارتند از:

- (۱) پیچیدگی فنی (۲) ابهام مدیریت رده بالا-: مدیریت سطح بالا همواره اصل مدیریت دانش را تأیید و به صورت لفظی مفهوم سازمان دانش مدار را مورد تحسین قرار می دهد. اما مدیریت همیشه مطمئن نیست که می خواهد کارکنان خود را با دانش توانمند سازد و اصولاً مدیریت دانشی یک عمل انقلابی به شمار می رود. (۳) مقاومت مدیران میانی: در اینجا نیز همانند مدیریت رده بالا مدیریت دانش یک عمل انقلابی و یک مانع برای ارتقاء، پاداش، شهرت و شناسایی محسوب می گردد. (۴) مقاومت کارکنان: بسیاری از کارکنان ممکن است مدیریت دانش را به عنوان کار زیاد برای خود با بازده مستقیم اندک نسبت به تلاشهایشان تلقی کنند. (۵) مبهم بودن دانش: سازمانها در داده ها و اطلاعات غرق می شوند ولی دانش حقیقی به سادگی قابل حصول نیست و مستلزم تلاش و آموزش های مناسب است. (۶) ذهنیت کوتاه فکرانه: عدم توانایی سرمایه گذاری در حال حاضر برای بازگشت و بازده آن در آینده جریان رایج در سازمانها می باشد مدیریت دانش نیازمند دیدگاهی طولانی مدت در جهانی است که به نظر کوتاه نگرانه می رسد. (۷) نبود روحیه همکاری مشترک: سازمانها در گذشته به علت کوچک سازی، تأمین منابع انسانی از خارج سازمانو تجدید ساختار هر گونه همبستگی و عهد و میثاق بین کارگران و بین آنها و سازمان را به حداقل کاهش داده اند. راهبرد دانش علاوه بر معماری دانش و زیرساخت دانش، مدیران دانش باید راهبرد دانش را ایجاد و تدوین کنند. راهبرد دانش، برنامه مدیر دانش برای اقدام جهت ایجاد، به کارگیری، و افزایش داراییهای دانشی سازمان است. راهبرد دانش مشابه راهبرد فناوری اطلاعات باید با راهبرد کسب و کار سازمان، از طریق توسعه و به کارگیری داراییهای دانش هماهنگ شود تا به اهداف کسب و کار سازمان خدمت کند. مهم ترین رهنمودها برای مدیرانی که به ایجاد راهبرد دانش اقدام می کنند عبارتند از: (۱) ایجاد عنصر الزام آور امور تشکیل دهنده دانشی برای ارزش گذاری به پیشنهاد مشتری. (۲) برقراری ارتباط و مفاهمه از قصد و نیت کسب و کار و اهداف راهبردی ابتکارات مدیریت دانش با روشنی و شفافیت. (۳) پرورش کار تیمی و تشریک مساعی فراتر از مرزهای سازمان که دربرگیرنده مشتریان و شبکه شرکای ارزشمند باشد. (۴) تغییر جزمیت ذهنی سهمیم شدن در دانش از مدل توزیع داخلی

به مدل دسترسی مشتری مدار . ۵) طراحی ایجاد دانش جدید و انتقال فرایند بر اساس نیازهای انگیزشی و موقعیتی کارکنان دانش . ۶) توسعه پایه های دانش جهت انطباق با دانش مورد جستجوی کارکنان و سبک تصمیم گیری آنان . ۷) تکامل بخشیدن به زیر ساختهای فناوری بر پایه تجربه موجود و الگوهای مشتری . ۸) پاداش دهی به کشف ، ایجاد دانش و سهیم شدن در دانش . دانش و سایر شکلهای سرمایه فکری داراییهای پنهان سازمانها به شمار می روند . آنها در ترازنامه گزارش های سالیانه دیده نمی شوند ، در عین حال ایجاد ارزش و پتانسیل درآمدهای آینده را رقم می زنند . بر حسب آنچه که اشتراوسمن عنوان کرده است : « سرمایه دانش وقتی شکل می گیرد که کارکنان درباره این که چگونه کالا و خدمات ارائه دهند ، فکر یا صحبت کنند . و این گفتگو و تامل وقتی که آنها در عمل مشغول ارائه کالا- یا خدمات هستند رخ نمی دهد ، بلکه وقتی رخ می دهد که در حال یادگیری ، کارآموزی ، صحبت ، نوشتن یا علاوه بر این موارد در حال به دست آوردن دانش و برقراری ارتباطات به منظور بهبود بخشی به بهره وری اند . این بهبود عملکرد مستقیماً به پول واقعی تبدیل می شود که نمایانگر بازده مترتب بر سرمایه دانشی سازمان است . » طریق ایجاد داراییهای با ارزش دانشی توسط سازمان با به کارگیری هفت اهرم دانش صورت می پذیرد : ۱. دانش مشتری ۲. روابط صاحبان سهام ۳. محیط کار و تجارت ۴. حافظه سازمانی ۵. فرایندهای کار و تجارت ۶. تولیدات و خدمات ۷. افراد انسانی مدیر دانش ارث برای شرکت ها **chief knowledge officon** آسان ترین راه درک نقش مدیر دانش ارشد این است که ببینیم چنین شخصی در یک شرکت تجاری چه کاری ممکن است انجام دهد . در اقتصاد مبتنی بر دانش که در قرن بیست و یکم در حال توسعه است ، وظیفه مدیر دانش ارشد کمک به کسب برتری از طریق اطلاع از این موضوع است که مزیت در کجا یافت می شود . این کار وظیفه مدیر اجرایی ارشد نیست و شغل پاره وقت هم نیست : مدیر اجرایی ارشد به اندازه ی گرفتار است که فرصت چنین کاری را ندارد . وظیفه مدیر تحقیق و توسعه هم نیست که کارش تمرکز بر ایجاد فن آوری های جدید پس از قطعی شدن تصمیم برای ساخت آن هاست . این کار وظیفه مدیر فنی ارشد هم نیست ، که انتخاب های علمی گسترده و نقشه های مسیر فن آوری جایگزین را تشخیص می دهد . مدیر دانش ارشد نه هدایت کننده است و نه برنامه ریز و نه مصلحت اندیش و نه نه مدیر دانش ارشد آنچه را همه مشاغل دیگر نیاز دارند - دانش مربوط به ماهیت نظام جدیدی که توان هدایت و کنترل انجام خواهند داد و برنامه و تاکتیک های دراز مدت و کوتاه مدت خود را طراحی خواهند کرد - فراهم می کند . بیل گیتس در مایکروسافت نمونه اولیه مدیر دانش ارشد تجاری وظیفه او این است که ببیند چگونه می توان فناوری های نرم افزاری نو ظهور را تلفیق کرد و محصولات معیار صنعتی مورد نیاز را ایجاد کرد . سرانجام هر شرکتی یک مدیر دانش ارشد خواهد داشت . شرکت هایی که زودتر این کار را انجام دهند به برتری رقابتی دست پیدا خواهند کرد . امروزه هیچ کس دقیقاً نمی داند که چنین شخصی چه کاری باید انجام دهد زیرا این شغل در جریان کار در حال ابداع شدن بوده و کار مدیر دانش ارشد از یک صنعت به صنعت دیگر متفاوت است . احتمال هائی از شرح کارهای مدیر دانش ارشد در شرکت ها می تواند بدین شرح باشد • : ارائه توصیه برای خرید ، فروش یا ساخت فناوری های جدید • تشخیص زمان تغییرات و درک زمان رسیدن دوره بلوغ و تعیین واکنش مناسب • تشخیص زمان خروج از صحنه و یا عقب نشینی • تحلیل و عرضه اطلاعات و شرایطی که به توان بر اساس آن ها هوشمندانه تصمیم گیری نمود • ارائه توصیه جهت بزرگتر کردن ، کوچکتر کردن یا ادغام شرکت ها پیشنهاد راهکار : چنانچه تشکل ها خود با درک اهمیت موضوع نسبت به فرهنگ سازی و اشاعه اطلاعات دورم به میدان صنایع کشور زمینه نفوذ و ورود این تفکر تلاش نموده و موضوع تفکیک مالکیت و مدیریت و لزوم حضور مدیران ارشد اجرایی ، ارشد تحقیق و توسعه ، ارشد فنی و ارشد دانش را در شرکت ها نهادینه سازنده گامی مهم برای آینده صنایع کشور برداشته شده است . مدیر دانش ارشد ملی کشورها نیز باید مانند شرکت ها ، بهترین شیوه بازی کردن را در بازی اقتصادی جدید بیاموزند . دولت ها هم مثل شرکت ها ، با آینه ای مبتنی بر دانش روبرو بوده و وارث تأکید تاریخی بر امور مالی هستند . داشتن یک مدیر دانش ارشد ملی که درک کند اقتصاد مبتنی بر دانش به کدام سو می

رود، همان چیزی است که برتری در آینده را رقم خواهد زد. هر دولتی که سعی بر اعمال نظارت به شیوه قدیمی داشته باشد بدون چون و چرا متوجه خواهد شد که سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی به طور قانونی و الکترونیکی به خارج از کشور و خارج از حوزه کنترل قانونی آنان نقل مکان می‌کنند. چرا که امروزه اگر شرکت‌ها قوانین و مقررات ملی خود را درست نداشته باشند می‌توانند اداره مرکزی و تولید خود را به جاهای دیگری منتقل کنند. بطور مثال چرا باید یک شرکت در جایی فعالیت کند که مالیات بیشتری دریافت می‌شود؟ با معکوس شدن جایگاه‌های سنتی، قدرت چانه زنی نسبی دولتها و شرکت‌های چند ملیتی در حال تغییر یافتن به نفع شرکت‌هاست زیرا کشورها به شرکت‌ها بیشتر نیاز دارند تا شرکت‌ها به کشورها. برای همه کشورهای بزرگ تصمیم‌های مربوط به زمینه‌ای که باید در آن سرمایه‌گذاری انجام شود جنبه حیاتی دارد. بطور مثال کشور ایران باید بودجه تحقیق و توسعه خود را در کجا سرمایه‌گذاری کند تا پول و سرمایه‌گذاری انجام شده در بخشی که بازده تکنولوژیکی ندارد به هدر نرود؟ کشورها نیز مثل شرکت‌هایی که درصدد کنترل جریانهای دانش به منظور کسب سود هستند، باید برای به حداکثر رساندن ثروت خود کنترل جریانهای دانش را به دست بگیرند و در نتیجه کشورها نیز مانند شرکت‌ها به یک مدیر دانش ارشد نیاز دارند. از آنجائیکه وزارتخانه‌ها به این دلیل تأسیس می‌شوند که موضوعی به آن اندازه مهم به نظر می‌رسد که برای پستی جدید در هیأت دولت ایجاد شود؛ چنانچه کشور ایران بخواهد مثل از این که از اقتصاد مبتنی بر دانش به طور چشمگیری عقب بماند و در حقیقت بخواهد بجای قرار گرفتن در پشت خط مقدم تکنولوژی و اقتصاد در جلوی آن آنهم به دلیل دشوار تر بودن تعقیب و سبقت به نسبت تداوم حرکت در خط مقدم در مسابقه پیشرفت - قرار بگیرد، می‌بایست نسبت به ایجاد یک سازمان ملی که وظیفه دائمی اش تفکر درباره چگونگی استفاده از پیشرفت‌های دانش به منظور افزایش ثروت ایرانیان باشد اقدام نماید. چرا که این موضوع به اندازه داشتن یک وزارت دفاع برای کشور اهمیت دارد. • منابع و ماخذها - اقتصاد سیاسی ایران - دکتر بهنام ملکی - ۱۳۸۲ - ناشر: نور علم - استراتژی جهانی شدن شرکتها و موسسات - مهندس محمود صانعی پور - ۱۳۷۹ - ناشر: موسسه فرهنگی هنری بشیر علم و ادب - استراتژی توسعه صنعتی کشور - دکتر مسعود نیلی - ۱۳۸۲ - ناشر: دانشگاه شریف - فن بازار - امین سالاری، روح... سهرابی، سید جمال الدین حسینی - ۱۳۸۲ - ناشر: پارک فناوری پردیس و نشر آتنا - سیاستهای صنعتی ایران - مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی - مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات - آلن رادنیگا - ۱۳۸۳ - ناشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) - برندگان و بازندگان جهانی شدن - لستر تارو - ۱۳۸۳ جمع‌بندی - پیشنهادها: با توجه به کلیه مطالب ذکر شده از ابتدای مقاله تا به اینجا، چنانچه بخواهیم به وظایف و نقش NGO های صنعتی در تحقیق و توسعه و منابع انسانی بپردازیم، توجه به روحیات، معنویات، ترکیب اعضا، اهداف، برنامه‌ها شرح وظایف، استراتژی و راهبردهای این تشکل‌ها می‌تواند خود را در جای جای تعاریف، مزایا، کاستی‌ها و راهبردهای مطلوب بخش به وضوح نمایان سازد که ذیلاً در مجموع و بطور خلاصه ذکر می‌گردد؟ کمک به ایجاد پیمانکاری فرعی، سرمایه‌گذاری مشترک، خرید و فروش لسانی و فرانشیز؟ تلاش در جهت افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های بخش خصوصی؟ تلاش و مشاوره در به تصویب رساندن قانون مالکیت معنوی؟ تلاش و مشاوره در به تصویب رساندن قانون تبدیل و انتقال مالکیت؟ حفاظت و نظارت بر اجرا و فراگیر شدن حقوق مالکیت؟ همکاری و مشارکت در تدوین و اجرای سیاستگذاری صنعتی؟ تلاش جهت به رساندن معافیت مالیاتی طولانی مدت برای واحد R&D؟ کمک به به وضع سیاستهای تشویقی مالی، فرهنگی، اداری؟ تدوین و اجرای جوایز محلی و استانی برای فعالیتهای شایسته تقدیر R&D و اعمال مدیریتهای نوین؟ ایجاد و تقویت شبکه‌های ارتباطی واحدهای R&D؟ ایجاد و تقویت فن بازار؟ تشویق و اموال R&D به عضویت در NGO ها؟ شناسایی توانایی و قابلیت‌های و اموال R&D و ایجاد بانک اطلاعاتی جهت سهولت دسترسی و ارتباط بهتر با این راه‌ها؟ تدوین برنامه‌ای آموزشی جهت روز آمد کردن دانش و اطلاعات مدیران و کارشناسان و اموال تحقیق و توسعه و دآمداری صنعتی بطور مستمر؟ تقویت

رابطه دانشگاهها با واحدهای تحقیق و توسعه و واحدهای صنعتی جهت انتقال هر چه بهتر خواته ها و نیازان پژوهش کاربردی صنایع به منظور تدوین برنامه های پژوهشی مرتبط و کارآمد؟ ارائه مشاوره به دولت به منظور افزایش دقت در برنامه ریزی های استراتژی صنعتی و علمی کشور؟ برآورد نیاز مشترک واحدهای تحقیق و توسعه به تکنولوژی، نرم افزار، سخت افزار و موارد و انجام تمهیدات لازم به منظور تسهیل خرید، تجهیز و توزیع آنها؟ جمعبندی خواسته ها و مشکلات با بررسی و استعلام از واحدهای تحقیق و توسعه و انتقال و پیگیری جهت بهبود وضعیت آنها؟ کمک به افزایش جریان غیر تجارت تکنولوژی؟ برگزاری نمایشگاهها و کنفرانس های تکنولوژی و صنعتی؟ ارائه روشهای سیستماتیک جهت دستیابی به تکنولوژی؟ کمک و تقویت بهره گیری از مدیریت دانش در صنایع کشور؟ کمک به ایجاد و تقویت سازمان های دانش مدار؟ آگاه سازی مدیران و صاحبان صنایع نسبت به اهمیت جایگاه تحقیق و توسعه و پژوهش و نیز نیاز واحدهای صنعتی به سیستمهای جدید مدیریت

منبع: کنفرانس ملی مدیریت دانش

<http://system.parsiblog.com/۱۱۲۴۵۰۹.htm>

### آینده آزمایی: الزامی برای توسعه پایدار مدیریت

شراره عاضدی تهرانی چکیده: در عصری که تغییر مداوم و عدم اطمینان از مهم ترین ویژگیهای آن است و کسب و کارها هر روز با مسائل جدید و ناشناخته‌ای از جنس آینده روبه‌رو هستند، چگونه می‌توان برای آینده برنامه‌ریزی کرد. از این رو، برای شناختن آنچه آینده نامیده می‌شود، تکنیک‌های مختلفی بروز کرده‌اند. آینده‌نگری، آینده‌نگاری، آینده‌آزمایی و... این مقاله روش آینده‌آزمایی را به عنوان رویکردی برای ساختارمند کردن تفکر جمعی یا گروهی، به منظور درک بهتر الزامات آینده کسب و کار معرفی می‌کند و پس از برشمردن انواع آینده در بحث آینده‌آزمایی، دو رویکرد مربوط به این بحث، یعنی رویکردی و سناریوپردازی را تشریح می‌کند. مقدمه‌های امروزه مدیران با مشکل واقعی تلاش برای هدایت سازمانهای خود در یک محیط نامطمئن و متغیر و توافق بر سر پیگیری انواع برنامه های کاربردی و عملی روبه‌رو هستند. پرسشی که در اینجا مطرح است، آن است که سازمانهای امروزی چگونه می‌توانند در شرایطی که محیط نامطمئن است، تکنولوژی در حال تغییر مستمر است و رقابت بر سر منابع به شکلی نادرست در حال شکل گیری است، برنامه های سودمند و معنی دار را توسعه دهند؟ مدیران در عصر نبود اطمینان، آخرین تلاش های مدیریتی خود را برای بیان مشکل، برنامه ریزی کرده اند. تکنیک های منتخب آنها پرشمار هستند: برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی بلندمدت، برنامه ریزی کوتاه مدت، مدیریت بحران، مهندسی مجدد، طراحی مجدد، چارچوب بندی مجدد. مدیران موفق بخشهایی از تکنیک های گوناگون مدیریت را بر می‌گزینند که در محیط آنها قابل اجرا است و رویکردهای دشوار متون مدیریتی را نادیده می‌گیرند. سناریوپردازی، یک تکنیک برنامه‌ریزی است که توجه آن به محیط نامطمئن امروز معطوف است و رویکردی منعطف را برای مشاهده آینده و محک زنی آن به مدیران می‌دهد. سناریوپردازی، به مدیران کمک می‌کند تا مفروضات خود را پیرامون آینده و سازمان شناسایی کرده، مدل های ذهنی شخصی خود از آینده را تشریح کنند و سپس آن اطلاعات را برای بررسی و احیای سازمان به کار گیرند. مروری بر مفاهیم کلیدی آینده آزماییدر این بخش به مفاهیم کلیدی مرتبط با مفهوم آینده آزمایی (Future Proofing) پرداخته می‌شود. تصویری که ما برای جایگاه یابی این مفاهیم و واژه ها به کار خواهیم گرفت، در (شکل ۱) نشان داده می‌شود. SC ها در (شکل ۱) مخفف واژه انگلیسی Scenario به معنی سناریو می‌باشند. پیش از هر چیز، آینده آزمایی نیازمند آن است که سازمانها یا شرکتهای درک کنند، که: ۱. امروز از لحاظ رقابتی کجا ایستاده‌اند؟ ۲. چگونه ابزارهایی را برای خلق یک بینش پایدار توسعه دهند و آینده شرکت را ترسیم کنند؟ در راستای درک این دو مسئله، ضرورت درک مفهوم آینده، آینده آزمایی و مفاهیم کلیدی مرتبط با آن وجود دارد. تعریف آینده آزماییا آینده آزمایی،

رویکردی است برای ساختارمند کردن تفکر جمعی یا گروهی، به منظور درک بهتر الزامات آینده کسب و کار و توانمند ساختن سازمان‌ها در انتخاب مؤثرترین روش برای رویارویی با آینده. آینده آزمایی نشان می‌دهد که هیچ راهکار واحدی وجود ندارد، لیکن سازمان نیاز دارد تا بینشی قوی و مسیرهایی منعطف را برای دستیابی به آرمان مطلوب خود داشته باشد. برخی عناصر موجود در این گذرگاه نسبت به سایرین بیشتر قابل پیش بینی هستند، لیکن با درک آن حوزه‌هایی که سازمان در آنها دچار ریسک بیشتری است، علایم هشدار اولیه نسبت به انحراف موجود، می‌توانند آشکار شوند و برنامه‌هایی برای کسب مزیت از فرصت‌های جدید ایجاد شوند. آینده آزمایی، مفهومی است، برگرفته از حوزه مدیریت تکنولوژی؛ جایی که سازمانها در جستجوی حداقل ساختن ریسکهای سرمایه گذاری در تکنولوژی‌هایی هستند که به زودی منسوخ و کهنه می‌شوند و جایگزین کردن آنها به شکلی بازدارنده، هزینه بر است. هدف کلی، تضمین این مسئله است که کهنگی و فرسودگی ناشی از گذر زمان، از راه طراحی تسهیلات یا تجهیزاتی حداقل شود که انعطاف پذیر بوده و به اندازه کافی برای فراهم سازی امکان رشد نامحدود باشند، نیازهای متغیر کاربران را مورد نظر قرار دهند و هزینه بر نباشند. همواره یک رابطه جایگزینی در هزینه، میان طراحی متناسب با هدف و طراحی برای خلق انعطاف پذیری و قابلیت انطباق و سازگاری وجود دارد. برای سازمانها، دوراندیشی توسعه یافته می‌تواند امکان تدوین و فرمول بندی استراتژیک آگاهانه و توسعه و استقرار مؤثرتر منابع را در راستای تأمین و برآوردن طیفی از آینده‌های ممکن (قابل وقوع) فراهم سازد. آینده، مفهومی ناشناخته به لحاظ تعریف، آینده ناشناخته است. این بدین معنا است که احتمالات بسیاری پیرامون چپستی آن وجود دارد. همه افراد و سازمان‌ها، گزینه‌های بی شماری برای آینده دارند. به نظر می‌رسد، با توجه به ایده آینده‌های احتمالی متعدد، آینده‌هایی چندگانه وجود داشته باشند که در این راستا، کارکنان و سازمانها باید آینده‌های ویژه خود را بسازند. ما نمی‌توانیم اجازه دهیم تا هر رویدادی برای ما رخ دهد. ما می‌توانیم آینده را از طریق مد نظر قرار دادن راهکارها، هم اکنون ایجاد کنیم؛ یعنی اکنون کجا هستیم و چگونه عمل می‌کنیم. سپس ما آینده را از راه آزمون گزینه‌ها برای فعالیت‌های مقبول و لحاظ کردن استراتژی‌های جدید برای اجرا می‌سازیم. در نهایت، ما آینده را از راه توجه به احتمالات بی شمار، از آنچه ممکن است وجود داشته باشد، شکل می‌دهیم. ما اقدام‌های ویژه‌ای را برای کسب مزیت از فرصت‌هایی که در آینده خود دیده‌ایم، و دوری از مشکلاتی که آنها را پیش بینی می‌کنیم، انجام می‌دهیم. ما امروز را برای دستیابی به آینده‌های ایده آل و ایجاد آنها طراحی می‌کنیم. در ارتباط با آینده، ناشناخته‌های بسیاری وجود دارد. ما چگونه می‌توانیم آینده را کشف و مطالعه کنیم؟ چه استراتژی‌هایی برای مطالعه آینده وجود دارند؟ آینده پژوهان راه‌های بسیاری برای کشف این حوزه جالب دارند. یک ابزار مفهومی سودمند که در (جدول ۱) نشان داده شده است، ماتریسی است که ابتدا توسط بیشاپ و کینگ (King & Bishop, ۱۹۹۶) توسعه یافت. این ماتریس سه رویکرد را برای درک تفکر پیرامون آینده مشخص می‌کند: آینده‌های محتمل، آینده‌های ممکن و آینده‌های مرجح. با وجود آنکه این آینده‌ها به گونه جداگانه مورد بحث واقع می‌شوند، لیکن آینده پژوهان به گونه متناوب آنها را ترکیب می‌کنند. ابزارها و تکنیک‌های بسیاری به گونه همزمان برای ارائه دیدگاهی عینی و قوی به برنامه ریزان پیرامون آینده، به کار گرفته می‌شوند. آینده‌های محتمل (قابل وقوع) آینده‌های محتمل، آشناترین مفهوم هستند. روندها و گرایشهای کلیدی و محدودیت‌های موقعیت‌های فعلی، عناصری کلیدی هستند که محرک آینده‌های محتمل (قابل وقوع) می‌باشند. این نوع از آینده اندیشی یا آینده پژوهی، راه‌هایی قطعی، تحلیلی و منطقی را پیرامون لحاظ کردن آنچه روی خواهد داد و آنچه محتمل است، به کار می‌گیرد. برای مطالعه و طراحی آینده‌های محتمل، ما از حال به سمت آینده اقدام به برون یابی (استقراء) کرده، روندهای جمعیت شناختی را آزمون می‌کنیم و مفاهیم کاربردی را برای استمرار، افزایش یا کاهش در بسیاری از خدمات توسعه می‌دهیم. قیاسها و تاریخ نیز به تعیین و توصیف آنچه ممکن است وقوع آن در آینده محتمل باشد، کمک می‌کند. برای مثال: در برخی نهادهای دولتی، در پایان سال مالی، ترخیص یا آزادسازی پول‌ها یا مبالغ ذخیره شده یا بازیافت شده‌ای صورت می‌گیرد که ممکن است برای تجهیزات



صرف شوند. این تاریخ ترخیص یا آزادسازی پول، ممکن است تا اندازه‌ای بر مبنای سالیانه ثابت باشد. در نتیجه، بسیاری از تصمیم‌گیرندگان ممکن است حتی برنامه ریزی هزینه را بر مبنای این پول توسعه دهند: یک آینده محتمل و مورد انتظار بر مبنای گذشته. آینده‌های ممکن (احتمال وقوع) گروهی متفاوت از آینده‌ها، در قالب آینده‌های ممکن (احتمال وقوع) جای می‌گیرند. در آینده‌های ممکن، ما در جستجوی رویدادهای غیرمنتظره هستیم. ما گرایشها و تمایلات فراتر از تصور (رو به آینده) و پیشین را برای کشف عدم پیوستگی‌های رویدادهای امروزی کاوش می‌کنیم. چه چیزی در حال تغییر است که ما نمی‌توانیم ببینیم؟ در صورتی که ما می‌توانستیم بهتر ببینیم یا دیدگاه متفاوتی داشتیم، چه چیزی ممکن بود تغییر کند؟ اگر ما داده‌های بهتر، بیشتر و دیگری داشتیم، چه رویه‌هایی در سر می‌پروراندیم؟ قوه تخیل و تفکر انتزاعی، ابزارهای مفهومی قوی در ارتباط با این رویکرد هستند. توسعه سناریو یا سناریوپردازی، یک تکنیک شناخته شده و جاافتاده برای اندیشیدن پیرامون آینده‌های ممکن می‌باشد. آینده‌های مرجحدر آینده‌های مرجح، افراد یا سازمانها، تصاویر یا آرمان‌هایی را از آن چه ترجیح می‌دهند و برایشان در اولویت است، توسعه و پرورش می‌دهند. آنها بیانیه‌ها یا شرایط تنظیم شده را به دلخواه خود مورد بحث قرار می‌دهند. فرایندهای آینده‌های مرجح، اغلب سرشار از انرژی می‌باشند و دارای جهت و دستورکارهای عالی برای اجرا هستند. با این وجود، فرایند باید فراتر از بحث تحول حرکت کند. سپس گروه‌ها با به کارگیری بینش توسعه یافته خود، آن را به دستورکاری‌های اجرایی ویژه از راه تکنیک‌هایی نظیر برنامه ریزی استراتژیک تبدیل می‌کنند. کارکنان اغلب در طول فرایندهای گروهی توانمند می‌شوند، به گونه‌ای که به تصویرسازی ذهنی (تخیل) و انتخاب آینده‌های مرجح، کمک می‌کنند. شکافها و تجزیه و تحلیل شکاف‌آینده آزمایی نیازمند آن است که شکافهای فرصت و عملکرد شناسایی و پر شوند. شکافها نشان دهنده تفاوت‌های میان عملکرد رقابتی مطلوب (آینده) و عملکرد رقابتی عملی (فعلی) می‌باشند. شکافها تفاوت میان آنچه شرکت باور دارد که باید انجام دهد (قصد و نیت استراتژیک) و آنچه شرکت می‌تواند انجام دهد (واقعیت فعلی شرکت) را نشان می‌دهند. شرکت می‌تواند در هر نقطه‌ای از زمان دارای شکاف استراتژیک و نیز شکاف دانش باشد. این شکافها، تفاوت میان آرمانها یا امیدهای جمعی سازمان را با توجه به آنچه باید انجام و دانسته شود، نشان می‌دهند که از راه گزاره ارزشی سازمان و واقعیت فعلی آن بیان می‌شوند؛ گزاره‌ای که انعکاس آن چیزی است که سازمان می‌تواند انجام دهد و می‌داند. شکافها محدودیت‌های رقابتی شرکت را منعکس و تعیین می‌کنند و نشان می‌دهند که شرکت در چه نقاطی نیاز به بهبود دارد (پر کردن شکاف). شکافها نشان دهنده تحول سازمانی و نیز فرصت‌هایی برای بهبود هستند. گزینه‌های تحول می‌توانند از پیامدها و نتایج تجزیه و تحلیل دو شکاف، مشتق شوند. شکافهای استراتژیک و دانش می‌توانند با کمک روشها و ابزارهای ویژه‌ای که تصویری قابل اطمینان و موثق از موقعیت رقابتی فعلی شرکت را فراهم می‌سازند، شناسایی و تحلیل شوند. این ابزارها یا روشها ممکن است به عنوان مثال یک متدولوژی تجزیه و تحلیل استراتژیک پرتفولیو باشند، مانند متدولوژی‌ای که توسط نویسندگان یک پروژه تحقیقاتی در سال ۲۰۰۰ توسعه یافت که نتیجه آن، ره‌نگاری (Road mapping) توانمندی‌های شرکت بر حسب اثر و نقطه قوت رقابتی آنها بود. تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که جایی که شکافهای دانش و استراتژیک در پرتفولیوی شرکت وجود دارند، نشان دهنده حوزه‌هایی است که باید منابع در آنها به منظور ایجاد موقعیتی از رقابت آتی، سرمایه‌گذاری شوند. ایده‌ها و مفاهیم نوظهور بسته شدن شکاف میان شرکت امروز و شرکت رویایی یا مطلوب آینده، نیازمند نوعی از تحول سازمانی یا چند نوع آن است. در حقیقت، تحول، پای ثابت مدیریت مدرن یا در واقع مهم‌ترین الزام آن شده است. امروزه یادگیری کسب توانایی پاسخ یا واکنش به تحول و تبدیل تحول خارجی به مزیت رقابتی، شاید اولویت‌های ارشد مدیریت را تشکیل داده‌اند. به منظور محدود سازی و کاهش این تفاوت یا اختلاف، شرکتها باید در مسیر تحول گام بردارند. لیکن مدیران چگونه در بستن این شکاف گام برمی‌دارند؟ با توجه به (شکل ۱)، شکاف از راه دو نقطه در طول افق زمانی سازمان تعریف می‌شود. سازمانی ممکن است خط زمان را کانون کسب و کار قلمداد کند، پس در زمان حال، کانون،

عملیاتی و تاکتیکی خواهد بود؛ یعنی شرکت، در پی حفظ موقعیت رقابتی قوی به مفهوم امروز، برای امروز خواهد بود. با نگاه به آینده، کانون کسب و کار استراتژیک خواهد بود، پس شرکت بر امروز برای فردا تمرکز خواهد کرد. بنابراین، شکاف بیانگر تفاوت میان نقطه فعلی که نمایانگر شرکت امروزی و نقطه آتی که توصیف کننده شرکت آرمانی آتی است، بر حسب تعداد سناریوهای احتمالی - است (شکل ۱ را مشاهده کنید). شکاف ممکن است نشان دهنده شماری از تفاوتها میان دو وضعیت یا حالت شرکت تفسیر شود. تفاوت ممکن است در دو پرتولیو یا دو سبد از توانمندی‌ها، یا بین روشهای تفکر آنها یا پارادایم‌های آنها باشد. نیز ممکن است تفاوت در فرهنگهای آنها و چگونگی فکر سازمانی باشد. شکاف ممکن است نشان دهنده چارچوب‌های زمانی باشد که سالها ادامه دارد، بنابراین مدیران نیازمند مدل‌های ذهنی و رویکردهایی برای کمک به خود در اندیشیدن به آینده و مسیر رسیدن به آن هستند. ما می‌توانیم دو رویکرد را برای تفکر پیرامون آینده تصور کنیم. نگرستن رو به جلو، از حال به آینده‌ها به کارگیری این رویکرد، ما موقعیت حال را آزمون می‌کنیم؛ یعنی اینجا و هم اکنون. با تجزیه و تحلیل حال، مباحث کوتاه مدت مهمی شناسایی می‌شوند. شاخص‌های حل این مباحث شناسایی و مطرح می‌شوند. بنابراین مباحث کوتاه مدت و تاکتیکی محرک‌های اولیه تحول هستند. یک خطر ویژه که هنگام اتخاذ این رویکرد در کمین است، آن است که فوریت ممکن است جایگزین اهمیت شود. مزیت این رویکرد آن است که مسایل و مشکلات کوتاه مدت حل می‌شوند. به هر حال، هزینه ممکن است آن باشد که شرکت در تمرکز بر مباحث وسیع‌تر، بلندمدت و چالش‌هایی که ممکن است کلید ایجاد یک موقعیت رقابتی قوی در آینده باشند، ناکام بماند. نگرستن از آینده به حالبا به کارگیری این رویکرد، نگرانی‌های شرکت امروزی، هنوز اهمیت دارند، لیکن با وجود یک آرمان جذاب از آینده متعادل می‌شوند. این آرمان، در تفکر بسیاری از کارکنان سازمان مطرح می‌شود؛ این آرمان دغدغه نیازهای شرکت آینده را بر حسب ساختارهای سازمانی، فرهنگ و ارزش‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌ها، فرایند و دانش دارد. این رویکرد، قدرت به فکر واداشتن بسیاری از کارکنان سازمان را در مورد آینده دارد. در ادامه بر اساس رویکرد دوم، شماری از ایده‌ها، مفاهیم مدیریت و تکنیک‌ها را برای آینده آزمایشی معرفی می‌شود. رویکرد دوازیم‌پروپازدی، توانایی و ظرفیت ایجاد و توسعه یک آرمان از آینده است که جذاب، گستاخانه و جالب توجه باشد. این آرمان باید قوه تخیل همه ذینفعان را برانگیخته، جذب کند، به گونه‌ای که باید دیدگاهی مشترک از آنچه می‌تواند ممکن باشد و چگونگی امکان‌دستیابی به آن را فراهم سازد. رویکرد دوازیم می‌تواند اشکال متعددی داشته باشد. به طور کلی، رویکرد دوازیم بیانگر این پرسش‌ها است: ما در چه کسب و کاری هستیم؟ دوست داریم در آینده در چه کسب و کاری باشیم؟ ما چه نوع سازمانی هستیم؟ چه نوع سازمانی می‌خواهیم باشیم؟ آرمان استراتژیک ما چیست؟ آیا این آرمان در کل سازمان و در سطحی وسیع مشترک است پاسخ این پرسشها دربرگیرنده شناسایی و تشخیص این موارد است: دامنه کسب و کار - بازارهایی که شرکت برای رقابت انتخاب می‌کند و بازارهایی که آنها را انتخاب می‌کند، ولی نه برای رقابت، مقاصد و هدفها با توجه به رشد آتی - بازارهای بالقوه و تکنولوژی‌های آینده، منابع، دارایی‌ها و توانمندی‌های کلیدی که شرکت بر پایه آنها قرار دارد. پس فرایند رویکرد دوازیم می‌تواند برای تولید و گزینش طیف وسیعی از گزینه‌های استراتژیک به کار گرفته شود. پیامد دیگر فرایند رویکرد دوازیم می‌تواند تعریف مجدد کسب و کار برای کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعانی باشد که ماهیت هدف شرکت، هویت و تعهد را درمی‌یابند. این عمل می‌تواند منجر به بینش‌هایی سودمند شود، به ویژه در صورتی که کسب و کار بر حسب نیازهای فعلی (و آتی) تعریف شود؛ نه ارزش‌های محصول. تجزیه و تحلیل مجموعه توانمندی‌ها تجزیه و تحلیل مجموعه توانمندی‌ها، یک روش شناسایی یا متدولوژی مدیریت است که توسط بیرچال و توستیگا (Birchall & Tovstiga) برای ارزیابی اثر استراتژیک مجموعه توانمندی‌های یک شرکت توسعه یافت. روش این کار، بر مبنای شماری از مفروضات زیربنایی است. نخست، دانش شرکت، خود را در توانمندی‌های شرکت آشکار می‌سازد. دوم، سازمانها نمی‌توانند آنچه را که نمی‌دانند دارند، مدیریت کنند. روش شناسایی بدین مفهوم، یک ابزار نقشه برداری یا ره‌نگاری از

دانش است که به مدیران کمک می‌کند تا توانمندی‌های فعلی خود را شناسایی کنند و به تبع آن، راه حل یا روشی را از شرکت امروزی، بر حسب آنچه می‌داند و توانمندی‌های آن بر حسب اثر و قدرت رقابتی آنها، فراهم سازند. روش شناسی فراتر از این نیز عمل می‌کند و به هدایت مدیران در اندیشیدن پیرامون توانمندی‌های مورد نیاز سازمان در آینده کمک می‌کند. متدولوژی یا روش شناسی، فواصل سفید (White Spaces) شرکت را روشن می‌سازد؛ فرصت‌هایی را که شرکت می‌تواند مورد بهره برداری قرار دهد. بدین وسیله، روش شناسی نیز یک ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک است. روش شناسی، با ره‌نگاری از هر یک از فرایندهای شرکت، از دیدگاه خلق ارزش، آغاز می‌شود. فرضیه ضمنی در اینجا آن است که دانش باید به فرایند خلق ارزش شرکت کمک کند. یکی از فرایندهای اصلی و محوری کسب و کار، بر حسب عوامل کلیدی موفقیت انتخاب و سپس آزمون می‌شود. در مرحله بعد مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و مهارت‌های مهم انتخاب شده و مطابق با اثر رقابتی (بلوغ) و موقعیت رقابتی (موقعیت قدرت و قوت شرکت با توجه به توانمندی ویژه)، طبقه بندی می‌شوند؛ هر چه درجه ضمنی بودن توانمندی بیشتر باشد، آن توانمندی نشان دهنده یک ویژگی رقابتی منحصر به فرد شرکت است. زمانی که مجموعه توانمندی‌های شرکت، مطابق با اثر رقابتی آن و نقطه قوت رقابتی ترسیم شده باشد (شکل ۲)، نقشه یا طرح حاصل می‌تواند برای نمایش چگونگی مطرح شدن دانش و توانمندی‌های جدید در شرکت، به کار گرفته شود. توانایی یا قابلیت C<sub>int</sub>، یک توانایی مهم از لحاظ استراتژیک برای شرکت است، در مراحل اولیه توسعه است و محصولات و خدماتی را پشتیبانی می‌کند که در بازار اهمیت بسیار یافته و بنابراین مدرن ترین و پیشرفته ترین هستند. از طرف دیگر C<sub>int</sub>، توانایی یا قابلیت است که محصولات و خدماتی را پشتیبانی می‌کند که به آسانی قابل تقلید و کپی برداری توسط سایر شرکت‌ها هستند. در مقابل، Kext دامنه دانشی است که در حال توسعه است و اثر احتمالی بسیار قوی بر محصولات و خدمات عرضه شده توسط شرکت در آینده دارد. این حوزه‌ای است که انتظار می‌رود، تسلط و مهارت، برای جایگاه یابی رقابتی دارای اهمیت باشد و بنابراین کنترل وسیع تر مطلوب است. توان یا ظرفیت بالقوه برای ادغام با توانایی‌های موجود، همانندسازی با سایر توانایی‌ها، برای شکل دادن ترکیباتی که بیانگر نیازهای جدید بازار هستند، در (شکل ۲) نشان داده می‌شود، جایی که C<sub>new</sub> نشانگر توانایی و قابلیت است که شرکت به واسطه آن، به میزان بالایی از اثر رقابتی و موقعیت رقابتی دست می‌یابد. ارزیابی ریسک‌های مرتبط با استراتژی‌های بدیل یا جایگزین می‌تواند برای حمایت از تصمیم‌گیری اجرایی، انجام شود. سناریوها: کشف آینده و اندیشیدن درباره آن‌سناریوها، ابزارهایی برای پیش بینی مباحث و اقداماتی هستند که هدف آنها، یک پیش بینی یا یک برنامه نیست، بلکه ایجاد تغییر در شیوه اندیشیدن افرادی است که آنها را به کار می‌گیرند. سناریو، به گونه واژه به واژه به معنی نسخه‌ای مکتوب از یک بازی یا داستان است. سناریوهای تجاری، توصیف‌هایی متمرکز از آینده‌هایی اساساً متفاوت هستند که به شکل متن جامع یک سند یا به شیوه‌ای داستانی نشان داده می‌شوند. سناریوها، داستان‌هایی باور کردنی و چالش برانگیزاند، لیکن به معنی پیش بینی نیستند. آنها برای پیش بینی آنچه که در آینده روی خواهد داد، در گذشته کاوش نمی‌کنند، بلکه در عوض داستانهای متعدد و بسیار متفاوتی را از چگونگی امکان‌نگریستن به آینده ارائه می‌کنند. سناریوها توسط سازمانها برای آماده ساختن آنها در مقابل ناپوستگی‌ها و تحولات ناگهانی، به کار گرفته می‌شوند. سناریوها می‌توانند برای ایجاد فرهنگ یا زبانی مشترک که آینده با بهره‌گیری از آنها می‌تواند به تصویر کشیده شود به کار گرفته شوند. آنها مدل‌های ذهنی را که به گونه‌ای متداول توسط اعضای سازمان حفظ شده است، به چالش می‌کشند. به کارگیری سناریوها می‌تواند یادگیری سازمانی را در پی داشته باشد. دست کم سه مکتب سناریوپردازی وجود دارند. مکتب شهودی، برگرفته از تجربه شرکت شل که بسیار کیفی است با فرض این که تصمیمات کسب و کار، از فرایند یافتن و درک تعاملات داخلی میان عوامل داخلی و خارجی (شامل عوامل اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی، اجتماعی و محیطی) حاصل می‌شود. مکتب کمی، تکنیک‌های تحقیق در عملیات را مانند پیش بینی اقتصادسنجی و تکنیک‌های سریهای زمانی به کار می‌گیرد. سومین

مکتب، مکتب ترکیبی است که هر دو رویکرد شهودی و کمی را به کار می‌گیرد. سیستم‌های کامپیوتری ممکن است برای تسهیل تولید ایده، طراحی یا نقشه برداری ادراکی از عوامل و اثرات آنها به کار گرفته شوند و از نرم افزارهای شبیه سازی برای آزمون سناریوها استفاده شود. سناریوهای چندگانه روی هم گذاشته می‌شوند، به گونه‌ای که بیش از یک آینده مورد نظر قرار می‌گیرد. داشتن دو سناریو پیرامون آینده، اغلب ناکافی است و امکان انتخاب گزینه‌های کمتری وجود دارد؛ سه سناریو منجر به انتخاب مسیری میانه و متوسط می‌شوند؛ ولی بیش از چهار سناریو، اغلب موجب همپوشانی بسیار زیاد خواهند شد. عناصر و اجزای درگیر در فرایند سناریوپردازی عبارتند از: - بررسی و ملاحظه مجدد آرمان و هدفها، - شفاف سازی ایده‌هایی از کسب و کار که منجر به موفقیت خواهند شد، - شناسایی اولویت‌های استراتژیک، - شناسایی شکافهای میان جایگاه فعلی سازمان و جایگاهی که سازمان در آینده طلب می‌کند، - شناسایی اقدامات مناسب برای پیشبرد سازمان. پاول شومیکر (Paul Schoemaker)، مشاور و پروفیسور دانشگاه وارتن، یک فرایند ۱۰ مرحله‌ای را برای سناریوپردازی بدین‌گونه عنوان می‌کند: ۱. تعریف چارچوب زمانی و دامنه تجزیه و تحلیل (برنامه‌ها، محصولات، تکنولوژی‌ها) و دانشی که بالاترین ارزش برای سازمان خواهد بود. ۲. مشارکت ذینفعان کلیدی، شامل مشتریان و عرضه‌کنندگان، از آنجا که سناریوها برای شناسایی استراتژی به کار می‌روند، نه برای توسعه استراتژی. ۳. شناسایی و شرح خلاصه روندهای اصلی، مشتمل بر چگونگی و چرایی تأثیرگذاری آنها بر سازمان. ۴. شناسایی رویدادهای دارای نتایج نامطمئن که احتمال تأثیرگذاری آنها بر سازمان بیشتر است. ۵. شکل دادن محتوای اولیه سناریو. روندها و عدم اطمینان‌ها، عناصر سازنده و اصلی سناریوپردازی هستند. عناصر و اجزای از پیش تعیین شده، در همه سناریوها منعکس می‌شوند و عدم اطمینان‌ها یا مسایل مبهم، در سناریوهای مختلف به شکلی متفاوت نقش بازی می‌کنند. ۶. بررسی ثبات و امکان‌پذیری موضوعها و مطالب سناریو، با لحاظ کردن چارچوب زمانی و پیامدهای ممکن حاصل از عدم اطمینان‌ها و ابهام‌ها. ۷. توسعه سناریوهای ساده برای بحث بیشتر. ۸. شناسایی نیازهای تحقیقاتی و جمع‌آوری اطلاعات اضافی مورد نیاز؛ آزمون مجدد مفروضات سناریو. ۹. توسعه مدل‌های کمی، در صورتی که تعاملات پیچیده نیازمند ارزیابی باشند. ۱۰. حرکت در جهت تصمیم، از راه آزمون مجدد این موضوع که آیا سناریوها مباحث واقعی را که سازمان با آنها روبه‌رو است، منعکس می‌کنند و آیا این سناریوها برای اشتراک یافتن با دیگران آماده هستند یا خیر. نتیجه‌گیریدر یک جهان به هم پیوسته، مناسبات و روابط متقابل و پیچیده‌ای میان عواملی وجود دارد که موفقیت در کسب و کار وابسته به آنها است و هیچ راهی برای مدل‌سازی دقیق رفتارها وجود ندارد. روش‌های سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک که مبتنی بر پیش‌بینی‌های پیچیده هستند، بسیار سخت می‌نمایند. جهان برای هر شرکت یا سازمانی بسیار پیچیده است، مهم نیست که منابع آن سازمان یا شرکت، برای تولید یک طرح یا برنامه بر مبنای یک رویکرد علمی، چقدر وسیع و بزرگ باشد. در چنین شرایطی، سناریوها راهی را برای پیشبرد طراحی و ترسیم آینده ارائه می‌کنند. شرکت‌ها در سایت خود برخی پرسش‌ها را شناسایی کرد که از دید برنامه‌ریزان خود، یک سازمان جهانی باید آنها را طرح کند و می‌توانند در سناریوهای مختلف کاربرد داشته باشند. ۱. یک شرکت جهانی به چه معنی است؟ ۲. چه نقاط استراتژیکی می‌توانند کسب و کارها را قادر سازند تا مزیت پایدار به دست آورند؟ ۳. آیا کسب و کارهای آزاد درون یک شرکت عملکرد را بهبود می‌بخشند؟ ۴. چه ریسک‌هایی مهم هستند و چگونه می‌توانند به بهترین شکل ممکن مدیریت شوند؟ ۵. حاشیه‌های سود کجا هستند؟ حوزه‌هایی که مشتریان مایل به پرداخت بیشتر از هزینه فرصت سرمایه‌گذاری هستند، کدامند؟ ۶. شرکت‌ها برای داشتن عملکرد بهتر، نیاز به آموختن چه چیزهایی دارند؟ چگونه می‌توانند به شکلی مؤثرتر بیاموزند؟ ۷. چه میزان اختیار باید به مدیران صف تفویض شود و چه فرایندها و سازمانهایی برای چنین قدرت یا توانمندی‌ای مورد نیاز است؟ ۸. تکنولوژی شرکتها را قادر ساخته است تا در قالب شبکه‌ها سازماندهی شوند. آیا چنین سازمانهایی سودمند هستند و اگر چنین است، کجا و چگونه؟ ۹. کسب و کارها کجا باید راهکارهای مناسب را برای موقعیت‌ها و مشتریان مختلف فراهم سازند و کجا باید یک راهکار واحد بهینه را ارائه کنند؟ ۱۰. چگونه یک گزاره

یا طرح ارزشی در سطحی بالا می‌تواند به استراتژی‌های عملی کسب و کار ترجمه شود؟<sup>۱۱</sup>. بهترین رویکرد برای توسعه تکنولوژی و تجاری شدن کدام است؟ امید است مرور اجمالی این بحث بتواند گامی مؤثر در مطالعات جاری و آتی در راستای ترسیم آینده‌ای روشن در حوزه‌های گوناگون، به ویژه عرصه مدیریت باشد و چشم‌اندازی روشن از فرایند سناریوپردازی را در اختیار آینده‌پژوهان قرار دهد.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۰ منابع

Ringland, G. (۱۹۹۷) "Scenario Planning – Managing for the Future", pp. ۱۴۶-۷, Wiley, – ۱ Chichester. ۲- Giesecke, Joan (۱۹۹۸) "Scenario Planning for Libraries", Library Administration and Management Association, Chicago and London. ۳- Ruud van der Helm (۲۰۰۶) "Towards a clarification of probability, possibility and plausibility: how semantics could help futures practice to improve", Emerald group Publishing Limited. ۴- Birchall David and Tovstig, George (۲۰۰۲), "Future Proofing", Capstone Publishing, United Kingdom. ۵. Bishopp. and J. W. King, "Vision-Driven Change in Higher Education: A National Visioning Project" (paper presented at the World Future Society Meeting, Washington, D.C., ۱۷ July ۱۹۹۶).

### مشارکت مردمی، توسعه، مدیریت شهری

پیچیدگی شهرها بر اساس تعامل دقیق و عمیق ارکان حاکمیت (قوای مجریه، مقننه و قضاییه) و با مشارکت معنی‌دار شهروندان سازماندهی شود تا تامین ضرورت‌ها و انتخاب اولویت‌ها، پیشگیری از تهدیدها و مقابله با آسیب‌ها و ارتقای توانمندی‌ها و جبران کاستی‌ها بر مبنای همدلی، همفکری و همکاری جمعی صورت پذیرد. همچنین بر هیچ مسئولی پوشیده نیست که مشکلات ساختاری و فرهنگی در خصوص جایگاه شوراهای اسلامی شهر و روستا و شهرداری‌ها در نظام سیاسی-اداری کشور، عدم تعریف صحیح از و علمی از نظام برنامه‌ریزی شهری و فقدان نظام مدیریت واحد شهری از جمله مهم‌ترین عواملی است که اداره شهرها را طی سالیان اخیر با چالش‌های جدی مواجه کرده است. در این راستا توسعه مدیریت شهری و ایجاد مدیریت واحد شهری می‌تواند با استمداد از نخبگان و متخصصان به آرمانشهر مطلوب دست یابد. همچنین باید توجه داشت که بخش خصوصی، گروه‌های فشار و عامه مردم می‌توانند در بهبود مدیریت شهری سهیم باشند و با استفاده از اینها می‌توان به بودجه لازم جهت ارتقای وضعیت اقتصادی دستیابی پیدا کرد، این عملکردها می‌تواند شهروندان، محیط زیست شهری و ظرفیت کارآیی و تولیدات شهر را تحت تاثیر قرار دهد. کلانشهرها در همه نقاط دنیا با مسائل نسبتاً پیچیده‌ای روبرو هستند، تهران نیز از این موضوع مستثنی نیست. در سال‌های اخیر گام‌های مثبتی در موضوعات شهری برداشته شده اما نباید فراموش کرد شهر و مردم بسیار سریعتر از تصمیمات مدیران آن در حرکت هستند، از این رو غالباً سیاست‌گذاری‌ها و راهکارهای گرفته شده در مقابله با مسائل جاری در حکم برخوردهای مقطعی و التیامی به شمار می‌رود. براساس برنامه چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور قرار است ایران به قدرت اول اقتصادی منطقه ارتقا یافته و در کنار آن تهران نیز براساس پیش‌بینی‌ها با رشد ۸ درصدی به یکی از ۵ شهر مهم خاورمیانه تبدیل شود. از آنجایی که مدیریت شهری نیز با توجه به اهمیت اثرگذاری سیاست‌ها به عنوان حکومت محلی، نقش مهمی در تعامل روشن و شفاف با بخش دولتی و خصوصی ایفا می‌کند، باید در برنامه‌ریزی‌های خود برای پایتخت به این موضوع توجه ویژه داشته باشد. پرسش اساسی در این زمینه این است که عملکرد برنامه‌ریزان شهری باید به چه صورت باشد تا هم زمینه‌های پایداری، ایمنی و

ارتقای کیفی محیط شهر حفظ شود و هم به شکل‌گیری اقتصاد شهری بالنده کمک نماید و هم با سیاست‌های کلان کشور و نقش تهران در افق زمانی آینده همسو باشد؟ با افزایش جمعیت شهرها و روند رو به رشد شهرنشینی در جامعه، پرداختن به تمامی جوانب زندگی شهرنشینی اعم از امور اقتصادی، اجتماعی، فرهنگ، عمرانی و حتی سیاسی مورد توجه قرار گرفته است و مبحث اقتصاد شهری و توسعه آن به دلیل اثر گذاری بر سایر موارد بیش از پیش تاکید شده است. مدیریت شهری نیازمند یک نظام پایدار درآمدی است. همه سازمانها و نهادها اعم از دولتی و غیردولتی به همراه کلیه شهروندان باید به نسبتی که از خدمات مختلف در سطح شهر استفاده می‌کنند بهای آن را در قالب عوارض پرداخت کنند و چنانچه نخواهیم مدیریت شهر در تنگناها برای اداره شهر ناچار به اتخاذ سیاست‌های مقطعی برای کسب درآمد شود که غالباً نیز مخالف راهبردهای توسعه پایدار است، همراهی و کمک دولت در تحقق این فرآیند و الزام سازمانها و نهادها به پرداخت سهم خود به عنوان عوارض و بدهی‌های قبلی ضروری است. در این میان اقتصاد شهری و ساز و کار حاکم بر دخل و خرج کلان شهرها موضوعی است که طی سالیان اخیر مدیران شهری و به خصوص کلان شهرها به آن بیشتر از گذشته توجه داشته‌اند. ایجاد تحول در منابع درآمدی کلان شهرهای کشور اصلی‌ترین رسالت مدیران آینده شهرها خواهد بود. محله محوری اولین گام در راه دستیابی به درآمدهای پایدار در شهرداری‌ها دانست چرا که در وهله اول مردم سالاری یعنی حذف فاصله بین دستگاه‌های دولتی و مردم را در پی دارد و در مرحله بعد واحدهای محلی با در دست گرفتن اختیارات بیشتر هم از لحاظ اقتصادی به منابع محلی متکی خواهند بود و هم از نظر اجتماعی ناگزیر از توجه به خواست و در نهایت به مشارکت مردم است. به همین دلیل است که هر گونه نهاد سازی در راستای دموکراتیزه کردن فرایند مدیریت و برنامه ریزی، تمرکز زدایی در این فرایند و محلی گرایی در هر بخش حداقل سه وجه مدیریتی اقتصادی و اجتماعی خواهد داشت. از نظر طراحان ناحیه محوری در سطح ناحیه از سه طریق مشخص می‌توان مشارکت مالی مردم را جلب کرد ساکنان ناحیه‌ها یا هزینه‌های آن را می‌پردازند و با همکاری باعث کاهش هزینه‌های ناحیه می‌شوند و یا با انجام فعالیت‌های معین کوچک با قیمت کمتر باعث صرفه اقتصادی بیشتر عملیات در سطح ناحیه برای شهرداری هستند. بر اساس طرح جدید جامع شهر تهران موضوع دریافت حق سارژ مطرح شده است به گونه‌ای که در کنار افزایش سطح خدمات رسانی شهرداری به شهروندان، مردم نیز هزینه خدمات دریافتی از سوی مدیریت شهری را پردازند. به طور کلی یکی از مهمترین چالش‌های شهرداری در بخش اقتصادی طرح ناحیه محوری تعریف ابعاد، نوع، چگونگی و میزان مشارکت مالی مردم در ناحیه است و در این زمینه باید عملیات احصای دقیق در سطح ناحیه باشد. بخش احساس تعلق شهروندان به کوچه، خیابان محله و ناحیه‌ای که در آن زندگی می‌کنند به عنوان مبنای تمایل آنان به پرداخت هزینه‌ها نیاز به مطالعات دقیق و گسترده‌ای در زمینه امکان‌سنجی استقلال مالی نواحی دارد. سخن آخر آنکه مدیریت شهری با محوریت محله محوری و تدوین برنامه‌های منطبق با نیاز شهروندان عملاً می‌تواند مقوله فراموش شده حقوق شهروندی و اقتصاد شهری را احیا کند.

خبرگزاری موج - گروه اجتماعی [http://www.mojnews.com/fa/Miscellaneous/ViewContents.aspx?Contract=cms\\_Contents\\_I\\_News&r=۳۴۱۹۴۲](http://www.mojnews.com/fa/Miscellaneous/ViewContents.aspx?Contract=cms_Contents_I_News&r=۳۴۱۹۴۲)

## مدیریت و رهبری تحول

فربیا مویدنیا چکیده: تغییر اجتناب‌ناپذیر است و باید به منظور ایجاد تحولات سازنده و مؤثر در سازمانها، طراحی و مدیریت شود. جهان امروز نیاز فزاینده به آن نوع از رهبری دارد که به ایجاد سازمانهایی که به سمت فعال کردن پتانسیل‌های خود می‌پردازند بها دهد و در عین حال به حل بحرانها و شرایط اضطراری محیط کار بیندیشد. در چنین شرایطی سازمانها باید بدانند که برای رسیدن به اقتدار آتی ناچارند اهداف «شدن» را به اهداف «ماندن» ترجیح دهند. به بیان دیگر در عصر حاضر، تحول، بازسازی و

نوسازی یکی از ابعاد مهم سلامت سازمانی بوده و بنابراین، مدیریت تغییر در سازمانها یکی از مشکل‌ترین وظایف مدیران پیشرو است. در همین راستا مقاله حاضر بر آن است که ضمن بیان اهمیت و ضرورت مدیریت تحول در روزگار کنونی به بیان مختصر عوامل تسهیل‌کننده تغییر و بهسازی در سازمانها و راهکارهای غلبه بر مقاومتها و موانع موجود بر سر راه ایجاد تحولات و نوآوریهای سازمانی پردازد. مقدمه‌در عصر حاضر سازمانها به صورت فزاینده‌ای با محیطهای پویا و در حال تغییر مواجهند و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمانهایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونیها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (۱) چرا که به گفته تافلر «تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم» (تافلر، ۱۳۷۳، ۵۰۰). با وجود این مشاهدات و مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمانها نه تنها نوآور و خلاق نیستند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌ها و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند. به عنوان نمونه «اندرو پتیگرو» پژوهشگر انگلیسی که در زمینه تصمیم‌گیریهای استراتژیک مطالعه کرده است، از خصوصیات ایستای سازمانها حیرت زده شده است و به این نتیجه رسیده است که به رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمانها و شرکتها در ۱۰ سال گذشته زندگی می‌کنند و حدوداً ۱۰ سال از شرایط دنیا عقب هستند (پیترز و واترمن، ۱۳۷۲، ۲۷). مفاهیم تغییر و نوآوری در تعریف پدیده تغییر گفته شده است تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوریها منعکس‌کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها نوآوری نیستند (آقای فیشانی، ۱۳۷۷، ۲۶). «مورت» که اولین تحقیقات گسترده در مورد فرایند تغییر را انجام داده است واژه تطبیق را به نوآوری ترجیح می‌دهد و از این رو نوآوری را قابلیت سازمان در جوابگویی به نقشش در جامعه تعریف می‌کند (شیرازی، ۱۳۷۳، ۲۹۲). مطابق با تعریف «هنسن» نیز تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط‌مشی‌ها، منظورها یا برون‌دادهای پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می‌دهد (هنسن، ۱۳۷۰، ص ۳۳۰). با این حال، با توجه به نزدیکی و مشابهت مفاهیم نوآوری و تغییر در بسیاری از منابع و متون علمی، این دو واژه اغلب مترادف در نظر گرفته شده‌اند. دیدگاه صاحب‌نظرانه طور کلی سازمانهای نوآور سازمانهایی هستند که نسبت به تغییر نیازهای مشتریان، تغییر مهارتهای رقبا، تغییر روحیه افراد جامعه، تغییر شرایط تجارت بین الملل و مقررات دولتی واکنش نشان داده، در شکل و نحوه تولیدات خود تجدیدنظر کرده و خود را متحول می‌سازند. در همین رابطه «پیتز دراکر» نوآوری را یکی از اهداف هشتگانه در سازمان می‌داند (سرمد، ۱۳۸۰، ۵۱)، «فایول» تغییر و نوآوری را یکی از اصول ۱۴ گانه مدیریت معرفی می‌کند و «الوین تافلر» معتقد است محور موج سوم را خلاقیت و نوآوری تشکیل می‌دهد (آقای فیشانی، ۱۳۷۷، ص پیشگفتار). «گاروین» نیز با دیدگاهی کاربردی سازمان همواره یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌کند که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل و جایگزینی رفتارهاش با دانش و بینش جدید مهارت دارد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، صص ۱۱۷-۱۱۶). در همین راستا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که سازمانهای خلاق و نوآور سازمانهایی همواره یادگیرنده هستند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است (نژاد ایرانی به نقل از کونز، ۱۹۹۲، ۹۰). از سوی دیگر، امروزه برای توجیه اجتناب ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمانها و ضرورت چاره‌اندیشی در جهت تطبیق سازنده و صحیح با تغییرات از دیدگاه «آبهای ناآرام» استفاده می‌شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می‌داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است. در این حالت آنچه وضع را بدتر می‌کند این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این با هم همکاری نداشته‌اند و هیچ کدام پیش از این از این

رودخانه عبور نکرده است. در مسیر رودخانه پیچ و خمها و سنگهای درشتی قرار دارد که قایق به طور غیرمنتظره با آنها برخورد می کند، مقصد قایق نیز به درستی مشخص نیست. هر چند وقت یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می شوند و عده‌ای هم قایق را ترک می کنند (رابینز، ۱۳۷۶، ۴۰۳). «لا-کت» نیز درباره ضرورت نوآوری و همگامی و هماهنگی با تحولات جدید می گوید «موج دریا تجربه ترسناکی است، اگر در مقابل آن ایستادگی کنید شما را به گوشه‌ای پرتاب می کند، مع ذلک اگر بر آن سوار شوید می تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت ساکن و بی تحرک نمی تواند مدت زیادی به طول انجامد (۲)، موج یا آن را غرق می کند و یا کشتی این مدیریت در گل فرو رفته باقی می ماند (لاکت، ۱۳۷۴، ص ۲۳۶)». و بالاخره دیدگاههای بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شون (۱۹۷۱) و برگ کویست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمانهای امروزی نمی توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه تنها می توانند تردیده‌ها، نوسانات و بی ثباتی‌ها را به فرصتهایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند (سنجری، ۱۳۷۹، ۴۲). سطوح ایجاد تغییر در انسانها به طور کلی تغییرات در رفتار انسان در چهار سطح زیر طبقه بندی می شوند: ۱- تغییرات در معرفت، ۲- تغییرات در نگرش یا گرایش، ۳- تغییرات در رفتار و ۴- تغییرات در رفتار گروهی. رابطه زمانی و دشواری هر یک از این چهار مورد در شکل شماره یک نشان داده شده است: آسانترین نوع تغییر، ایجاد تغییر در دانش و معرفت است. تغییر در نگرش بعد از آن قرار می گیرد. نگرش از اینکه جهات عاطفی مثبت یا منفی پیدا می کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد. تغییر در رفتار فردی به طور قابل ملاحظه‌ای دشوارتر و زمان گیرتر از دو تغییر پیشین است، لکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی از آنجایی که به تغییر در عادات، آداب و سنتها مربوط است، دشوارترین و زمانگیرترین تغییرات است. با وجود این، هر چند در سازمانها از بین سطوح تغییر، سطوح آخر یعنی تغییرات در رفتار فردی و گروهی اهمیت بیشتری دارند اما لازمه تغییرات اساسی در رفتار فردی و گروهی ایجاد تغییرات در دانشها و به ویژه نگرشهای افراد است. از سوی دیگر، در نوشته‌ها و تحقیقات مدیریت برای ایجاد تحول و نوآوری و نهادی کردن آن در سازمانها نیز به سه دیدگاه اشاره شده است. اول دیدگاهی که نوآوری را بیشتر یک امر روان شناختی و مربوط به میزان هوش و استعدادهای فردی تلقی کرده و بنابراین، در سازمان استفاده از امکانات آموزشی و سیستم پاداش و تقویت کننده‌های مثبت را برای پرورش استعدادها و خلاقیت‌های افراد باهوش و با استعداد توصیه می کند. دوم دیدگاه اجتماعی که خلاقیت و نوآوری سازمانی را بیشتر امری جامعه شناختی و مربوط به فراهم آمدن محیط و زمینه مناسب برای بروز استعدادها می داند. این نگرش غنی سازی امکانات و زمینه‌های لازم در سازمان را برای ایجاد و استمرار خلاقیتها و نوآوریها توصیه می کند و اما دیدگاه سوم دیدگاه سیستمی است که ایجاد نوآوریها و استمرار و فراگیری آنها در سازمان را یک امر سازمانی یعنی فراتر از عوامل فردی و فراهم آوردن صرف امکانات و زمینه‌های لازم تلقی می کند به این معنی که فراهم آمدن مجموعه و سیستمی از عوامل در سطح فردی و گروهی همراه با ساختارها، کارکردها و نقشهای مرتبط با آنها و نیز ارزشها و باورهای خاص سازمانی را لازم می داند تا به وسیله آنها بتوان خلاقیتها نوآوریها و تحولات پویا و سازنده را در سازمان به صورت مستمر و فراگیر در آورده و آنها را به عنوان پیش فرضی اساسی برای بقا و رشد سازمانی نهادینه کرد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، ۱۱). عوامل تسهیل کننده فرایند نوآوری اینک نتیجه نوآوری و تغییر موفقیت آمیز، تکامل است اما علی رغم اهمیت آن در فرایند رشد و توسعه تمدن بشری، تغییر در فعالیت‌های انسانی به سادگی صورت نمی گیرد. از آنجایی که شناسایی عوامل تسهیل کننده تحولات سازمانی و همچنین موانع و عوامل مقاومت کننده در برابر آن، می تواند در هدایت و مدیریت صحیح و اصولی فرایند نوآوریها و تحولات سازمانی توسط مدیریت سازمان موثر باشد، در این بخش به عوامل تسهیل و تقویت کننده نوآوریها و تغییرات سازمانی، از دیدگاههای صاحب نظران مختلف پرداخته می شود. یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده و تقویت توان نوآوری و خلاقیت در سازمانها ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با



اهداف مورد نظر است به طوری که از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف، ساختار سازمانی مناسب پیش فرضی برای موفقیت و نوآوری و تغییر در سازمان است (نژاد ایرانی، ۱۳۷۶، ۷). در همین راستا «تامپسون» معتقد است سازمان سلسله مراتبی بوروکراسی‌ها در مدل وبر، نوآوری یا تغییر را کند می‌کند. فرضیه او به این گونه بیان می‌شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیزه باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد نوآوری (تغییر) در آن بیشتر است. براساس این فرضیه وی پیشنهاد می‌کند که اگر سازمانهای سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند بایستی از انعطاف‌ناپذیری خود بکاهند (شیرازی، ۲۹۷، ۱۳۷۳). تافلر نیز درباره بوروکراسی‌های اداری می‌نویسد «امروزه تغییرات بسیار سریع به تصمیمهایی همانقدر سریع نیاز دارد اما منازعات قدرت، نظامهای اداری را به طریق رسواکننده‌ای کند می‌سازد. رقابت به نوآوری مداوم نیاز دارد درحالی که قدرت اداری خلاقیت را نابود می‌سازد (تافلر، ۱۳۷۰، ۳۰۶)». در همین رابطه «دفت» نیز یکی از سه ویژگی مهم ساختار سازمانهای موفق را عدم تمرکز ساختاری به منظور تشویق افراد به خلاقیت می‌داند (دفت، ۱۳۷۴، ۹۶۱). همچنین معتقد است کارکنانی که از تخصصهای ویژه برخوردارند و حرفه‌ای هستند، نباید درگیر و دار دیوانسالاری گرفتار و محدود گردند (دفت، ۱۳۷۸، ۱۹۴). اهمیت عامل ساختار سازمانی تا به آن اندازه است که گفته شده در رشته بهبود سازمانی نیز بیشتر سازمانهایی مورد توجه قرار می‌گیرند که ساختار آنها ارگانیک (پویا و انسانی) است و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری و نیز استقلال عمل داده می‌شود به طوری که آنها می‌توانند ابتکار عمل به خرج داده و نظرها و عقاید و راه‌حلهای جدیدی را ارائه کنند (دفت، ۱۳۷۱، ص ۵۳۲). در مقابل ساختارهای مکانیکی نمی‌توانند در برابر تغییرات و تحولات، سلیقه‌ها و نیازهای مختلف محیطی از خود انعطاف نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلندمدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهند (محمدزاده، ۱۳۷۴، ۷۴). شومیکر و راجرز (۱۹۷۱)، معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت‌آمیز عبارتند از اینکه آنها: (۱) به نفع به کارگیرنده باشند؛ (۲) موارد استفاده دائمی و یا قابل توجهی داشته باشند؛ (۳) پیچیدگی زیادی نداشته باشند؛ (۴) با نظام ارزشی استفاده‌کننده‌های خود مطابقت داشته باشند؛ (۵) توجه‌پذیر باشند؛ (۶) نتایج ملموس فراهم آورند. سی کی بارت (۱۹۹۴) نیز برقراری مقررات رسمی برای پاداشها به گونه‌ای که روند نوآوریها را تقویت کند، برگراری دوره‌های آموزش رسمی به منظور تسهیل و اشاعه نوآوریها، استفاده مؤثر از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و به کارگیری و تقویت اهرمهای مدیریت را در ارتقای تغییرات و نوآوریهای سازمانی مؤثر می‌داند (آقای فیشانی، همان، ص ۲۹۰). اما بطور کلی، با توجه به آنچه درباره موانع نوآوری و تغییر در سازمانها گفته شده است، به نظر می‌رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را تشویق موانع آن را کاهش و فرایند تغییر را سهولت بخشیم بایستی ساختار سازمانی را انعطاف‌پذیر، جو سازمانی را آزاد، نیاز اعضا را ارضا و رهبری را دموکراتیک کنیم همچنین بایستی مشوقهای مادی و معنوی، جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم‌گیریها، انسجام گروهی و آزادی بیان را مورد توجه قرار دهیم (شیرازی، همان، ص ۳۰۵). «ریچارد ال دفت» نیز در همین راستا موانع تغییر را به دو دسته سازمانی و شخصی تقسیم و برای رفع آنها هم راه‌حلهایی ارائه کرده است که در جدول شماره یک نشان داده شده‌اند (دفت، ۱۳۷۴، ۵۲۵). مدیریت مقاومت در برابر تغییر مدیریت مقاومت در برابر تغییر همانند مدیریت تعارض سازمانی است. در این حالت مدیران به جای اینکه درصدد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند، باید آن را به عنوان وسیله‌ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت در برابر تغییر، مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جست‌جو برای پیدا کردن راههای جدید رسیدن به هدف سازد، آنگاه سازنده خواهد بود. درباره اهمیت نقش مدیران در هدایت فراگرد تغییرات، سافیکیز (فیلسوف نامدار ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) گفته است «تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی‌توان از آن گریخت اما باید این عامل تحول‌بخش را به دست جراحان کارکشته و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصتهای مناسب به درمانگری سودمند پردازند» (سادلر، ۱۳۸۰، ص ب مقدمه). اما به عقیده «دیوید نادر» مشکلات

عمده مدیریت تغییر را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد که عبارتند از: مقاومت، قدرت، کنترل و تجدیدنظر در وظایف. این چهار عامل به گونه‌ای با یکدیگر مرتبط هستند که تغییر ایجاد شده در هر کدام از آنها بر سایر عوامل تاثیر می‌گذارد که به شرح مختصر هر یک از این عوامل پرداخته می‌شود (مورهد/گریفین، ۱۳۸۰، ص ۵۵۶): مقاومت: مقاومت کارکنان یکی از عوامل اصلی در برابر اقدام به تغییر در سازمان می‌باشد و یکی از عوامل اصلی در تقویت این مقاومت نیز، فرهنگ سازمانی است که معمولاً نتیجه سالها انجام کار به شیوه معینی می‌باشد. قدرت: در فرایند تغییر، مرحله انتقال که در طی آن ساختار قدیمی از بین می‌رود و ساختار جدیدی جایگزین می‌شود، مملو از عدم اطمینان است، طبیعی است که در این شرایط کارکنان نسبت به جایگاه خود در نظام جدید حساس باشند و با استفاده از قدرت یا شرکت در فعالیتهای سیاسی وضعیت آینده خود را تحت تاثیر قرار دهند. بدیهی است اینگونه رفتارهای کارکنان ممکن است برای موقعیت فعلی آنها و یا برای تغییری که توسط مدیریت طرح ریزی شده است مناسب باشد یا نباشد. کنترل: ممکن است هنگامی که سیستم قدیمی در حال تعطیل شدن و سیستم جدید در حال شکل‌گیری است، تغییر و عدم اطمینان‌های همراه آن وسایل موجود پرورش اطلاعات و حفظ کنترل مانند سیستم ارتباطات سیستم ارزیابی عملکرد، ساختارهای پاداش و سایر فرایندهای سازمانی را از اهمیت و تناسب و اثربخشی بیندازد. تجدیدنظر در وظائف: بدیهی است که در فرایند ایجاد تغییرات سازمانی، به علت وجود تعامل بین تمامی اجزای سیستم، مشاغل نیز تحت تاثیر قرار می‌گیرند. بنابراین، بایستی شغل‌های جدیدی متناسب با تغییر ایجاد شده و علاوه بر آن وظیفه کارکنان و چگونگی ارتباط آنها با شغل‌های جدید تعیین شود. بدیهی است که اگر در فراگرد تغییر و بهسازی سازمان، به مسئله تغییر و تعریف مجدد وظائف شغلی توجه نشود تغییرات، اثر مورد نظر و مطلوب را سراسر سازمان نخواهد داشت. نتیجه گیریماروزه تغییرات و تحولات در تمام ابعاد زندگی بشر به شکل فزاینده‌ای رو به گسترش بوده و بنابراین سازمانها نیز به منظور بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجاد شده در عرصه‌های مختلف زندگی هستند. با این حال بدیهی است که به منظور ایجاد تغییرات سازنده و موثر در سازمانها بایستی برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریت شود. از مدیریت تغییر به عنوان مدیریت انتقال نیز یاد شده است و آن عبارت است از فرایند اصولی برنامه‌ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله به هم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده. هنگامی که تغییر آغاز می‌شود، سازمان نه در حالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده، در حالی که کار نیز باید ادامه داشته باشد. مدیریت انتقال این اطمینان را فراهم می‌آورد که در هنگام انتقال نیز، کار ادامه یابد بنابراین، مقدمات امر باید پیش از ایجاد تغییر آغاز شود. اعضای تیم مدیریت سازمان باید نقش مدیران انتقال را ایفا کرده و فعالیتهای سازمان را با عامل تغییر هماهنگ کنند. می‌توان به منظور حصول اطمینان از تداوم کار و اعمال کنترل طی مرحله انتقال، نسبت به ایجاد یک ساختار مدیریت موقت یا شغل موقت اقدام کرد. رسانیدن خبر ایجاد تغییر به همه کسانی که به نوعی در این مسئله ذینفع هستند مانند کارکنان، مشتریان و پشتیبانی کنندگان نقش عمده‌ای را در مدیریت انتقال ایفا می‌کند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰، صص ۵۳۱ و ۵۳۰). در همین راستا برخی از پیشنهادات و راهکارهایی که می‌توانند در مدیریت تغییر سازمانی به عنوان رهنمودهای کلی مورد استفاده مدیران قرار بگیرند، عبارتند از (مورهد/گریفین، ۱۳۸۰، صص ۵۵۹-۵۵۷): ۱) دیدگاه کل نگر داشته باشید: مدیران بایستی با دیدگاهی کل نگر به سازمان و پروژه بهسازی سازمان بنگرند. به دلیل وابسته بودن سیستم‌های فرعی سازمان به یکدیگر، وجود دیدگاه محدود، اقدامات مربوط به ایجاد تغییر را به خطر می‌اندازد. دیدگاه کل نگر، دربرگیرنده فرهنگ و پیوستگی حاکم، همچنین سیستم‌های اشخاص، وظائف، ساختار و اطلاعات است. ۲) از حمایت مدیریت عالی سازمان مطمئن شوید: شرط اصلی موفقیت اقدامات بهسازی سازمان حمایت مدیریت عالی از آن است. حمایت مدیریت عالی همانند پیوستگی حاکم در سازمان عامل قدرتمند سیستم اجتماعی است و این حمایت برای برخورد با مشکلات مرتبط با کنترل و قدرت ضروری است. ۳) مشارکت را ترغیب کنید: با مشارکت وسیع کارکنان در برنامه‌ریزی بهسازی سازمان می‌توان بر مشکلات ناشی از مقاومت، کنترل و قدرت، پیروز شد. به عنوان نمونه اعطای حق رای به کارکنان هنگام

تهیه طرح‌های تحقیق باعث می‌شود که آنها احساس کنند از قدرت و کنترل لازم برای حاکمیت بر سرنوشت خود برخوردارند و وجود این احساس ممکن است حمایت آنها را طی دوره اعمال تغییر به دنبال داشته باشد. (۴) ارتباطات آشکارا را تشویق کنید: ارتباطات آشکار یکی از عوامل مهم در مدیریت مقاومت در برابر تغییر و غلبه بر مشکلات و اطلاعات کنترلی طی دوره انتقال است. کارکنان نوعاً عدم اطمینانها و ابهامات ایجاد شده طی دوره انتقال را تشخیص داده، در جستجوی اطلاعات مربوط به تغییر و جایگاه خود در سیستم جدید هستند. ممکن است در صورت نبود اطلاعات، شکاف ایجاد شده، توسط اطلاعات نامناسب و نادرست پر شده، فرایند تغییر را به خطر بیندازد. شایعات از طریق شبکه‌های غیررسمی سریعتر از اطلاعات درست، از طریق مجاری رسمی منتشر می‌شوند. مدیریت باید به خصوص در دوره تغییر نسبت به اثرات عدم اطمینان بر کارکنان حساسیت داشته و بداند که هر خبری حتی خبرهای بد، بهتر از بی‌خبری است. (۵) به کسانی که اشتراک مساعی کرده‌اند پاداش بدهید: کارکنانی که مشتاقانه خواهان کمک برای ایجاد تغییر و حذف راه‌های قدیمی و راحت کار باشند، بایستی از مزایای بهتری برخوردار گردند. به عنوان نمونه کارکنانی که به سرعت به استقبال ماموریت‌های کاری جدید می‌روند، در دوره انتقال سخت‌تر کار و یا به دیگران کمک می‌کنند که خود را با شرایط جدید تطبیق دهند، سزاوار دریافت افتخاراتی ویژه، مانند اعطای مقام و ارتقا، توجه خاص به ارزیابی عملکرد و ... هستند. منابع- ۱- آقای فیثانی، تیمور (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، چاپ اول، تهران، نشر ترمه- ۲- پارکینسون / رستوم جی (۱۳۷۶)، مهارت‌های مدیریت، چاپ اول، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، ناشر انتشارات آزاده- ۳- پیترز، توماس جی و واترمن، رابرت اچ. (۱۳۷۲)، به سوی بهترین‌ها، ترجمه و تلخیص مهدی قراچه داغی، چاپ اول، ناشر مترجم- ۴- تافلر، الوین (۱۳۷۰)، جایجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، ناشر مترجم- ۵- تافلر، الوین (۱۳۷۳)، شوک آینده، ترجمه حشمت الله کامرانی، تهران، چاپخانه گلشن- ۶- تافلر، الوین (۱۳۷۱)، موج سوم، ترجمه شهیندخت خوارزمی، چاپ هفتم، تهران، ناشر مترجم- ۷- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۴)، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی- ۸- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۸)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی- ۹- سادلر، فیلیپ (۱۳۸۰)، مدیریت تغییر، ترجمه غلامرضا اسماعیلی، تهران- ۱۰- سرمد، غلامعلی (۱۳۸۰)، روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، چاپ دوم- ۱۱- سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۸)، نهادی کردن نوآوری در سازمان، چاپ اول، تهران، خدمات فرهنگی رسا- ۱۲- سنجر، احمدرضا (۱۳۷۹)، آموزش عاملان تغییر: دو مدل ترکیبی از تئوری و عمل، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۴-۱۳ شیرازی، علی (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی، مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی- ۱۴- قائمی، علی (۱۳۸۰)، روزآمد کردن تربیت، ماهنامه پیوند، بهمن ۱۳۸۰-۱۵ کورمن، ابراهام. ک (۱۳۷۰)، روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شکرکن، تهران، انتشارات رشد- ۱۶- لاکت، جان (۱۳۷۴)، مدیریت اثربخش، ترجمه سید امین الله علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی- ۱۷- محمدزاده، عباس (۱۳۷۴)، مدیریت توسعه، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت- ۱۸- مورهد/ گریفین (۱۳۸۰)، رفتار سازمانی، سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ ششم، تهران، انتشارات مروارید- ۱۹- نژادایرانی، فرهاد (۱۳۸۱)، مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمانها، ارومیه، پیک سبحان- ۲۰- هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۶۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران- ۲۱- هنسن، مارک (۱۳۷۰)، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمدعلی نائلی، اهواز، دانشگاه شهید چمران- ۲۲- Floyd Shoemaker & Everett M. Rogers, ۱۹۷۱, Communication Of Innovations Cultural Approach - نویشتها ۱ - نوآوری و لزوم تطبیق یافتن با شرایط زمان و ضرورت‌های روز از مسائلی است که در فقه اسلامی ما نیز ریشه دار است. بویژه اینکه در احادیث دینی ما آمده است کسی که دو روزش مانند هم باشد مغبون می‌باشد (قائمی، ۱۳۸۰، ۲۶، ۲۰) - کریستوفر رایت در همین زمینه گفته است «سازمانها از تغییر نمی‌توانند بگریزند همانگونه که ذرات آب در اقیانوس از موج نمی‌توانند بگریزند. (سادلر، ۱۳۸۰، ص ۳ مقدمه) \*منبع: ماهنامه

تدبیر- سال هفدهم- شماره ۱۶۷

**توسعه پایدار؛ مقایسه هند و ژاپن**

دکتر مهرداد گودرزوند چگینی

چکیده: توسعه و بالندگی هر جامعه‌ای در نتیجه برنامه ریزی توسعه و تدوین استراتژیهای توسعه پایدار است. توسعه به مفهوم تحول کیفی، گذار از دوره‌ای به دوره‌ی دیگر مستلزم ایجاد تغییر همه جانبه در ابعاد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و... است. توسعه، فرایندی در هم تنیده و دارای ابعاد گوناگون اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی است و به معنای فراهم شدن زمینه‌های لازم برای پیدایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های عناصر مختلف در اجتماع و میدان یافتن آنها برای دستیابی به پیشرفت و افزایش تواناییهای کمی و کیفی در بطن جامعه و حکومت است که علاوه بر عقلانیت ابزاری هابرماس، عقلانیت فرهنگی و عقلانیت ارتباطی را نیز در بر می‌گیرد. (هابرماس، ۱۳۷۲) توسعه برخلاف انقلاب که می‌تواند به یکباره اتفاق بیفتد با فرایند و در یک دوره زمانی می‌تواند رخ دهد. این مقاله براساس مفاهیم توسعه پایدار، فرایند توسعه را در دو کشور هند و ژاپن مورد مقایسه قرار می‌دهد. مقدمه توسعه نیازمند برنامه ریزی قوی و متناسب با شرایط و موقعیت هر کشوری بایستی انجام شود، تا تحقق یابد. تودارو بر این باور است که توسعه را باید جریانی چند بعدی دانست که مستلزم تغییرات اساسی در ساخت اجتماعی و از تلقی عامه مردم و نهادهای ملی و نیز تسریع رشد اقتصادی، کاهش نابرابری و ریشه کن کردن فقر مطلق است. توسعه در اصل باید نشان دهد که مجموعه نظام اجتماعی هماهنگ با نیازهای متنوع اساسی و خواسته‌های افراد و گروههای اجتماعی در داخل نظام از حالت نامطلوب زندگی گذشته خارج شده و به سوی وضع یا حالتی از زندگی که از نظر مادی و معنوی بهتر است حرکت می‌کند. (تودارو، ۱۳۷۸) گالبرایت معتقد است: باید توجه داشت که، اصول برنامه ریزی و چگونگی اجرای برنامه‌ها باید به گونه‌ای قطع و یقین منطبق با شرایط ویژه هر کشور و هماهنگ با مرحله رشدی اقتصادی آن باشد (جیروند، ۱۳۷۳). بنابراین نمی‌توان توسعه را بدون توجه به شرایط هر کشور و شناخت فرصتها و تهدیدها توجیه کرد. متأسفانه در اکثر کشورهای جهان سوم برنامه‌هایی زیر عنوان: برنامه توسعه وجود دارند که عملاً نمی‌توانند. به توسعه ختم شوند. شاید علت اصلی آن را در فرایند پذیر نبودن برنامه، عدم شناخت کافی و لازم از شرایط اقلیمی و توانمندیهای بالقوه آن، نبود یکپارچگی برنامه‌ها و نداشتن روندی که پایداری توسعه را به همراه داشته باشد، می‌توان یافت. اگر چه عوامل متعدد دیگری نیز می‌توان بر شمرد که از حوصله این مقاله خارج است. در این مقاله تلاش شده است براساس مفاهیم توسعه پایدار، بعد صنعتی شدن از شاخصهای آن، در کشورهای هند و ژاپن مورد بررسی قرار گیرد. این مقایسه از جهت اینکه دو کشور در آغاز شروع برنامه‌های توسعه صنعتی (۱۹۵۰) بعد از جنگ جهانی دوم تقریباً از نظر موقعیت و شرایط و داشتن برنامه در یک سطح قرار داشتند، می‌تواند نوع برنامه و روند رو به رشد و موانع عدم رشد هر یک از دو کشور برای کشورهایمانند ایران نکته‌های آموزنده‌ای را در جهت طراحی و عملیاتی کردن برنامه‌ها، در بر داشته باشد. مفهوم توسعه پایدار توسعه پایدار عبارت است از توسعه‌ای که نیازهای کنونی جهان را بدون آنکه توانایی نسلهای آتی را در بر آوردن نیازهای خود به مخاطره بیفکند تامین می‌کند. برخی برای توسعه پایدار سه رکن اساسی متصور شده‌اند: پایداری زیست محیطی (اکولوژیکی)، پایداری اقتصادی و پایداری اجتماعی. (Shriberg, ۲۰۰۲) کارآمدی هر سیستمی به لحاظ کردن هر سه بعد پایداری (اکولوژیکی، اقتصاد و اجتماعی) است. دنیایی که مک‌لوهان، آن را دهکده جهانی و تافلر از آن به عنوان خانه جهانی و پستمن آن را دنیای همراه می‌نامند دنیایی است که دوران دانشمندی در آن پایان پذیرفته و دوران روشمندی و کاوشگری فرا رسیده است. (خنیفر، ۱۳۸۳) اصل عدالت بین نسلی، اصل عدالت اجتماعی (عدالت دوران نسلی)، اصل مسئولیت فرامرزی، اصل وابستگی متقابل انسان و طبیعت، اصل زندگی ملایم در زمین و حفظ تنوع زیستی، اصل مشارکت اثر بخش تمام افراد و گروهها

در تصمیم‌گیری‌هایی که زندگی آنها را زیر تاثیر قرار می‌دهد، توجه به فرهنگ و دانش بومی، برابری جنسیتی، صلح و امنیت دسترسی به اطلاعات معتبر را به عنوان اصول فرایند توسعه پایدار معرفی می‌کنند. (Filho, 2000) در جهت‌گیری‌های توسعه، باید سازمانها را به گونه مجموعه‌ای از نظامهای پیچیده و زنده توصیف کرد که اجزاء آنها در توازن منطقی با یکدیگر قرار دارند و هدفی مشترک را دنبال می‌کنند و فرایندی مشترک با نگرشی پویا و به هم پیوسته دارند. اما متأسفانه آنچه که در برنامه‌های توسعه‌های ملی ایران در دوران اخیر ارائه شده است به نسبت آنچه که دیدگاه قانون اساسی و تفکر اسلامی مطرح می‌کند و نیز در مقایسه با کشورهای که علم فناوری را محور توسعه خود قرار داده‌اند، تفاوت چشمگیری دیده می‌شود. (مکنون ۱۳۷۶) برنامه‌های توسعه اقتصادی برای جوامع جهان سوم که از اواسط دهه ۱۹۵۰ به این طرف از سوی قدرتهای بزرگ سرمایه داری، به ویژه آمریکا، پیاده شدند در عمل نتوانستند رشد اقتصادی قابل توجهی را در بسیاری از کشورهای مزبور به وجود آورند. (2001, Duffield) کشورهای در حال توسعه برای دستیابی به توسعه پایدار، بایستی بر اساس شرایط و موقعیت جامعه خود برنامه‌ای تدوین کنند که بتواند در یک فرایند مشخص و استفاده از همه ظرفیت‌های ملی با نگرش اقتضایی گام بردارند. با تکیه بر وجود منابع داخلی و یا استفاده از نسخه‌های تجویز شده، بدون توجه به شرایط محیطی، نمی‌توان به توسعه‌ای پایدار دست یافت. رجینالد گرین با بررسی تجربیات و آرزوهای کشورهای کمتر توسعه یافته ۹ عنصر اصلی را استنتاج می‌کند که به نظر وی نقش محوری برای دولت ایفا می‌کند. در اینجا به پنج مورد از این عناصر اشاره می‌کنیم: ۱. خود اتکایی فرایند ملی عنصر اول در توسعه است. در اینجا عنصر کلیدی ایدئولوژی است. به طور غالب در کشورهای در حال توسعه این باور خطرناک وجود دارد که بدون سرمایه، نیروی انسانی و تصمیم خارجی نمی‌توان کاری انجام داد. البته این خطر در صرف استفاده از منابع مالی، نیروی متخصص و شناخت و فکر خارجی نیست، بلکه جانشین کردن آن به جای تلاشها و منابع ملی است. سه زمینه کلیدی برای عمل در جهت خود اتکایی عبارتند از (۱) بعد مالی؛ (۲) نیروی انسانی سطح بالا برای تصدی پستهای مدیریتی و تکنیکی؛ (۳) مفهوم کلی توسعه. ۲. عنصر دوم، توسعه نیروی انسانی است که به گونه‌ای بسیار وسیع مورد تاکید قرار گرفته است اما به ندرت این امر در چارچوب استراتژی ملی توسعه نیروی انسانی انجام گرفته و از راه یک برنامه آموزشی ملی وابسته به آن تامین و با تخصیص نیروی انسانی برای تامین رفتن افراد مناسب به مشاغل تعیین کننده پشتیبانی شده است. ۳. سومین عنصر، داشتن یک استراتژی توسعه روستایی است، به ویژه که شمار کثیری از جمعیت کشورهای در حال توسعه در مناطق روستایی زندگی می‌کنند و درگیر کشاورزی، دامداری و ماهیگیری هستند و استراتژی یا برنامه وی طرحی که توجه متمرکزی به بخش روستایی نداشته باشد، جنبه ملی نخواهد داشت. ۴. چهارمین عنصر، تغییر ساختار اقتصادی برای به دست آوردن نرخ رشد طبیعی اقتصادی بسیار پویا و ظرفیت یا بازده بالا برای افراد است. ۵. پنجمین عنصر، کنترل کلی فعالیت‌های اقتصادی است که بخشی از آن ناشی از تمایل کلی به دفاع از واقعیت استقلال و بخشی نیز ناشی از رشد واقع گرایانه این نکته است که اعمال کنترل ملی بر جهت و تغییرات یک اقتصاد با بازار آزاد که زیر سلطه شرکتهای خارجی است، چه سخت می‌نماید. (همتی، ۱۳۷۶) مقایسه ژاپن و هند در سال ۱۹۵۰ ژاپن و هند موقعیتی مشابه هم را در مسیر صنعتی شدن داشتند اما سه دهه بعد، هند عقب‌تر از ژاپن قرار گرفت. چه چیزی ژاپن را موفق می‌کند؟ در ادامه، نگارنده خط مشی‌های صنعتی از دهه ۱۹۵۰ تا ۲۰۰۰ میلادی را مورد بررسی قرار داده، در پایان الزامات توسعه پایدار را ارائه می‌دهد. اجازه دهید به نیم سده عقب برگردیم، یعنی به سال ۱۹۵۱ که در آن دو کشور از مهمترین کشورها در آسیا، ژاپن و هند بودند. ژاپن یک قدرت مغلوب در جنگ جهانی دوم بود و هند کشوری در بند استعمار پیر، انگلیس که بعد از چهار سال به استقلال دست یافت. در (جدول ۱) برخی از شاخصهای اقتصادی مربوط به کشورهای هند و ژاپن مورد بررسی قرار گرفته است. هر دو کشور خط مشی صنعتی قوی را به همراه مشارکت فعال دولت در بخش تجارت دنبال می‌کردند. اگر چه هدفها مشترک بودند اما مسیر انتخاب شده توسط دولتهای متبوع، مختلف و نتایج نیز متفاوت بوده و ژاپن قادر به بهبود سریع اوضاع و

دستیابی به موفقیت اقتصادی معوقه بود. این کشور به ردیف ملل توسعه یافته پیوست و تولید ناخالص داخلی اش به دومین کشور بزرگ در جهان پس از ایالات متحده امریکا تبدیل شد. از سوی دیگر هند به منافع کمتری دست یافت. اقتصادش در سطح بسیار پائین تری از قدرت بالقوه خود عمل کرد و این کشور در سطح ملل جهان سوم باقی ماند. در نمودار ۱ مشخص می‌شود که ژاپن درست تا دهه هفتاد به هدفهایش دست یافته است همان زمانی که به اقتصاد توسعه یافته تبدیل شد. علت اصلی موفقیت اقتصادی ژاپن خط مشی صنعتی است که در طول دوره شکوفایی اتخاذ کرد. از سوی دیگر عمده ترین علت توسعه اقتصادی کم هند به مداخله‌های شدید دولت در صنعت برمی گردد که رقابت آزاد را محدود می‌کرد. معیارهای خط مشی صنعتی ژاپن استراتژی خط مشی صنعتی شدن در ژاپن در هر دهه متفاوت از هم بود به گونه‌ای از دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ به دوره بازسازی صنایع، از دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ دوره رشد سریع و از دهه ۱۹۷۰ به بعد دوره حمایت از صنایع با تکنولوژی برتر و حمایت‌های محیطی نام گرفت. دولت قوی و سازمانهای ضعیف، مرحله بازسازی را مشخص می‌سازند. در سالهای بین ۱۹۴۵ تا ۱۹۶۰ مرحله بازسازی ژاپن با این خط مشی‌ها انجام شد. ۱. در سال ۱۹۴۹ کنترل‌های مستقیم از بین رفتند. ۲. مداخله دولت به ابزاری غیر مستقیم تغییر یافت. ۳. بین سازمانها افزایش رقابت شروع شد. ۴. دولت از صنایع و ارتقاء آنها به منظور رقابت خارجی حمایت کرد. ۵. بر تولید صناعی، مانند: زغال سنگ فولاد، سولفات آمونیوم، نیروی برق، کشتی سازی و... تاکید شد. ۶. به منظور حفظ قیمت ها، یارانه در نظر گرفته شد. ۷. اختصاص ارز و حمایت از مقررات واردات تکنولوژی و صنایع جدید مانند فیبرهای ترکیبی (مصنوعی) مورد توجه قرار گرفت. ۸. به استقرار صنایع سنگین و افزایش صادرات توجه بیشتری شد. ۹. به مدرنیزاسیون کردن صنعت فولاد و سایر منابع پرداخته شد. ۱۰. سیستم تولید انبوه در خودرو و کالاهای مصرفی و ... مورد نظر قرار گرفت. دهه ۱۹۶۰ دوره رشد سریع در اقتصاد ژاپن بود در این دوره، آزاد سازی تجاری و آزاد سازی سرمایه، به عنوان ایده ای نو پدید آمد. مهم ترین خط مشی های این دوره، عبارتند از: ۱. آزاد سازی تجاری در صنایع خاص، مانند انواع خودرو و کامپیوتر تا زمان مشخصی که این صنایع بتوانند با کشورهای خارجی رقابت کنند به تعویق افتاد. ۲. متوسل شدن دولت به برخی از تعرفه های گمرکی به منظور حمایت از صنایع. ۳. افزایش تعداد شرکتها از راه بازسازی صنایع. ۴. در سال ۱۹۶۳ قانون مدرنیزاسیون شرکتهای واسطه ای و کوچک وضع شد. ۵. سرمایه گذاری خارجی مستقیم تشویق شد. از دهه ۱۹۷۰ و بعد از آنکه دوره حمایت از صنایع با تکنولوژی برتر و حمایت‌های محیطی نام گرفت شورای ساختار صنعتی در ژاپن شکل گرفت مهم ترین خط مشی های این دوره عبارت بودند از: ۱. بهبود محیط کاری، سرمایه اجتماعی، توسعه و افزایش کمک خارجی، ایجاد محیطی سالم، تقویت آموزش افزایش سرمایه گذاری در بخش تحقیق. ۲. تقویت صنایع کامپیوتر و هواپیمایی. ۳. تشویق توسعه تکنولوژیکی و پرداخت یارانه به اینگونه صنایع. ۴. توجه به روابط بین المللی و محیطی و منابع طبیعی. ۵. حمایت از تکنولوژیهای تحقیق و توسعه. ۶. حمایت از صناعی که افزایش سریع در بهره وری دارند. خط مشی های هند از ۱۹۵۰ تا ۱۹۹۱ خط مشی های توسعه صنعتی به دو دوره تقسیم می شود: دوره اول از دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۹۱ و دوره دوم که از دهه ۱۹۹۱ به بعد شکل گرفته است. در دوره اول مهمترین خط مشی های صنعتی شدن بر این محورها متمرکز بود: ۱. جانشینی واردات که بر استقلال تاکید می کرد و هیچ اهمیتی برای صادرات قائل نبود. ۲. فرایند خود مختاری برای سراسر تجارت بین المللی هند انتخاب شده بود. ۳. تکیه به بخش دولتی در تولید کالاها و بی توجهی به بخش خصوصی. ۴. سرمایه گذاری خارجی مستقیم وجود نداشت یا دست کم بسیار دلسرد کننده بود. ۵. رقابت مورد حمایت قرار نمی گرفت. ۶. مجوز برای شروع یا گسترش هر نوع فعالیت صنعتی مورد نیاز صادر نمی شد مگر آنکه به استخدام بیشتر از ۵۰ کارگر نیاز بود. ۷. قانون کار از بخش خصوصی حمایت نمی کرد. ۸. یک ساختار صنعتی سرمایه طلب به همراه کارخانه‌های بسیار بزرگ در بخش دولتی وجود داشت. ۹. بخش خصوصی با تولید کالاهای مصرفی محدود شده بود. ۱۰. بخش خصوصی به وسیله موانع تعرفه‌ای بالا، جدا از رقابت خارجی باقی می ماند. در دوره دوم به دوره آزاد سازی یا دوره تجدید صنعتی معروف شد. از سال ۱۹۹۱ این خط مشی ها شکل گرفته‌اند: ۱. برنامه ریزی نقش

حساس در تجهیز پس اندازها، تخصیص منابع کمیاب و هماهنگی توسعه متعادل ایفا می کند. ۲. توسعه اقتصادی از راه خود اتکایی هدف صنعتی سازی بود و بر مبنای علم و تکنولوژی پایه گذاری شده بود. ۳. تاکید اولیه بر صنایع سنگین و کالاهای سرمایه ای اصلی. ۴. صنایع روستایی برای پیدایی استخدام و با نیازهای سرمایه ای کم، مورد حمایت قرار می گرفتند. ۵. سرمایه خارجی که اساسا به عنوان سرمایه استقراری به دست آمده بودند، از راه موسسات مالی بین کارفرمایان داخلی توزیع شد. نتیجه گیر پیروفسور ردی که در متن اقتصاد هند به بحث می پردازد، برای رهایی هند از حالت توسعه نیافتگی و با توجه به موقعیت جغرافیایی و زمانی این کشور پیشنهادهایی را برای به کار گیری تکنولوژی عنوان می کند. که عبارتند از: (Reddy, ۱۹۷۷) ۱. اولویت به تکنولوژی هایی که کمتر سرمایه بر و بیشتر کاربردی هستند. ۲. اولویت دادن به صنایع روستایی و کوچک نسبت به صنایع بزرگ. ۳. اولویت دادن به تولید کالاهای پر مصرف، نسبت به تولید کالاهای لوکس و کم مصرف. ۴. اولویت دادن تکنولوژی هایی که به مهارت کمی نیاز دارند و یا با تغییر کمی در مهارت کارگران سنتی می توان آنها را به کار گرفت. ۵. اولویت دادن به تکنولوژی هایی که مواد اولیه محلی را به مصرف می رسانند بر تکنولوژی هایی که از مواد اولیه وارداتی استفاده می کنند. ۶. اولویت دادن تکنولوژی هایی که به انرژی کمتری نیاز دارند. ۷. اولویت منابع انرژی محلی از قبیل خورشید، باد و گاز حاصل از کود حیوانی. ۸. اولویت تکنولوژی تولید انبوه در ابزار سازی بر تکنولوژی تولید انبوه در کالاهای مصرفی. ۹. اولویت تکنولوژی های تولید دستی بر تولید ماشینی. ۱۰. اولویت تکنولوژی هایی که بین صنایع شهری و جمعیت روستایی رابطه متقابل برقرار می کند. منابع: ۱. هابرماس، یورگن، نگرش انتقادی، ترجمه: حسین بشیریه، ماهنامه اطلاعات سیاسی و اقتصادی، سال هفتم، شماره سوم و چهارم، ۱۳۷۶. ۲. تودارو، مایکل: توسعه اقتصادی در جهان سوم، ترجمه غلامعلی فرجادی، موسسه عالی پژوهش در برنامه ریزی و توسعه چاپ نهم، ۱۳۷۸. ۳. جیروند، عبدالله، توسعه اقتصادی «مجموعه عقاید»، چاپ چهارم، چاپخانه سهند، ۱۳۷۳.

۴. Shriberg, M, (۲۰۰۲), Sustainability in a.s higher Education: Organizational factors influencing compus Enuiyon montal performance and leadership. Dissertation the university of Michigan.

۵. خنیفر، حسین: آموزش و پژوهش؛ قدرتمندترین ابزار توسعه، همایش ملی نقش آموزش و پرورش در توسعه پایدار، ۲۳ و ۲۲، ۱۳۸۳.

۶. Filho, W.L (۲۰۰۰), Dealing with Misconception on the Concept of Sustainability, International Journal of sustaionability in Higher Education, vol, ۱, No ۱.

۷. مکنون، رضا: علم فناوری و برنامه سوم جمهوری اسلامی ایران، مجله برنامه و بودجه، شماره ۳۵، ۱۳۷۶.

۸. Duffield, Mark (۲۰۰۱), Global Governmance and the New Wars, London, zod Book.

۹. همتی، عبدالناصر، نگرشی بر دیدگاهها و مسائل توسعه اقتصادی، سوش، تهران، چاپ اول، ۱۳۷۶.

۱۰. Arnab Rog (۲۰۰۵), Industrial Development Measures: What India can Learn form. Japan, center for studies in International Relations and Development.

۱۱. World Bank, Reserve Bank of India, Economic stabilizing Board, Japan. (www.csird.org.in)

۱۲. A.K.N.Reddy, technical Alternatives and Indian energy crisis. Economic and political weekly, Bombay, special Number, Agust, ۱۹۷۷

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۱

رضا خدایی محمودی

چکیده: سالیان متمادی برنامه های کاربردی مورد استفاده در سیستم های اطلاعاتی به صورت مجزا ارائه می شدند و هیچ ارتباطی با یکدیگر نداشتند. چنین نرم افزارهایی مورد توجه و علاقه شرکتهای کوچک بود و براحتی نیازهای خود را توسط این برنامه های کاربردی برآورده می کردند. اما پس از مدتی با گذشت زمان و با شروع فرایند مهندسی مجدد فرایندهای تجاری در سازمانها نیاز به انواع مختلف سیستم های اطلاعاتی احساس شد و تولید سیستم های اطلاعاتی یکپارچه که بتواند نرم افزارهای حوزه های مختلف از جمله حسابداری تولید، فروش، انبار و ... را به صورت منسجم و همراه هم به کار گیرد آغاز شد. برای تولید چنین نرم افزارهایی ارائه رویکرد های جدیدی از جمله معماری مبتنی بر **client/server** و همینطور نرم افزارهای یکپارچه ضروری به نظر می رسید. در سال ۱۹۹۲ ساختار یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه توسط یاکاهو و راهالی توسعه یافت. در این ساختار، به اشتراک گذاری داده ها بین کاربران این امکان را ایجاد می کرد تا بسادگی و سرعت داده های مورد نیاز واحدهای دیگر را در اختیارشان قرار دهند و همچنین مدیران بخشهای دیگر نیز قادر بودند، به صورت یک سیستم جامع و یکپارچه با یکدیگر در ارتباط باشند و گزارشهای مورد نیاز خود را از یک سیستم واحد استخراج کنند. مقدمه سیستم **ERP** عبارت است از مجموعه منسجمی از برنامه هایی که برای پشتیبانی از فعالیتهای اصلی سازمان نظیر تولید، مالی و حسابداری، فروش و بازاریابی و منابع انسانی به کار گرفته می شود. سیستم **ERP** قسمتهای مختلف سازمان را در توزیع و تسهیم اطلاعات و دانش، کاهش هزینه ها و بهبود مدیریت فرایندهای کسب و کاری می دهد. تجربه نشان داده است که مهمترین عامل ناکامی در پیاده سازی و اجرای این پروژه، کارکنان استفاده کننده از نرم افزارها در بخشهای مختلف شرکت هستند. اگر آنها نپذیرند که **ERP** روند اجرای کارها و فعالیتهای آنها را نسبت به سیستم های قبلی بهبود می بخشد، در برابر اجرای آن مقاومت نشان می دهند و آن را با شکست مواجه می کنند. بنابراین اجرای مدیریت تغییر که از مباحث عمده در مدیریت به شمار می رود، قادر است روند این ناکامی و شکست را متوقف سازد به همین دلیل در این مقاله به معرفی راهبردهای مدیریت تحول برای اجرای موفقیت آمیز **ERP** با نگرش رفتاری پرداخته خواهد شد. با وجود مزایایی که سیستم **ERP** دارد، بسیاری از سیستم های **ERP** که در شرکتهای مختلف به کار گرفته شده اند، شکست خورده و یا به دلیل مقاومت کارکنان بسیاری از سیستم های **ERP** با مشکلات اجرایی روبرو شده اند. المشادی و زایری ادعا کردند که اجرای اثربخش **ERP** مستلزم ایجاد قابلیت هایی است که از آن میان به کارگیری راهبردهای مدیریت تحول برای بهبود پیاده سازی **ERP** در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. اگر چه در بعضی از مطالعات تلاش شده است تا این مسئله با شناسایی آن دسته از راهبردهای مدیریت تحول، که موفقیت اجرای **ERP** را تسهیل می کنند، نشان داده شود، اما هنوز بسیاری از سیستم های **ERP** با مقاومت و سرانجام شکست روبرو می شوند. راهبردهای اجرای **ERP** نگاهی گذرا به ادبیات **ERP** نشان می دهد که راهبردهای متفاوتی برای اجرای موفقیت آمیز **ERP** به کار گرفته شده است. که این راهبردها را می توان در سه گروه زیر طبقه بندی کرد: ۱. راهبردهای سازمانی: راهبردهای سازمانی که برای بهبود اجرای موفق **ERP** به کار گرفته می شوند، عبارتند از: استقرار و بهبود راهبرد تغییر، تکنیک های مدیریت تحول، مدیریت پروژه، ساختار و منابع، ایدئولوژی و سبک مدیریت. ۲. راهبرد های فنی: راهبرد های فنی که برای موفقیت **ERP** در نظر گرفته می شوند عبارتند از: جنبه های فنی نصب **ERP**، پیچیدگی **ERP** و زمان و هزینه اجرای **ERP**. ۳. راهبردهای انسانی: نمونه های مربوط به راهبردهای انسانی عبارتند از: نگرش و دیدگاه های مدیران و کارکنان، مشارکت آموزش. راهبردهای مدیریت تحول برای اجرای **ERP** انتخاب راهبرد های مناسب تحول اساسی ترین عامل پیروزی یا شکست برنامه های تحول به شمار می آیند. منظور از راهبردهای تحول آن دسته از فنون و الگوهایی است که عملاً تغییر و تحول مورد نظر را در زمینه ها و گستره تعیین شده به وجود می آورند. به تعبیر ساده تر اینها راهکارها و



روشهایی هستند که به وسیله آنها تغییر و تحول مورد نظر پیاده می شود. همانگونه که در پیش اشاره شد راهبردهای تحول را می توان بر پایه گستره و کاربرد آنها در دو سطح خرد و کلان مورد نظر قرار داد. راهبردهای کلان بر تمامی سیستم سازمانی ناظرند و سمت گیری راهبردی (درازمدت، گسترده، بنیادی) دارند. هدف گیری این راهبردها بیشتر دگرگون سازی بافت فرهنگی مجموع سازمان، زیر و رو ساختن ساختار، فرایندها و مجموعه ارتباطهای رسمی و غیررسمی و همینطور جایگزین کردن فلسفه و شیوه ای نوین در اداره امور سازمان است. راهبردهای خرد بیشتر متوجه زیر سیستم ویژه ای در سازمان است و کاربرد آنها بیشتر در سمت تغییر رفتار فردی و گروهی است. در سطح خرد استراتژیهای تحول عموماً در رابطه با چهار زیر سیستم سازمانی یعنی ساختار، فناوری، وظیفه و رفتار به کار گرفته می شوند. باید بدانیم که چنین زیر سیستمهایی معمولاً- آماج راهبرد های کلان نیز قرار می گیرند. تفاوت کار در این است که در سطح کلان معمولاً از راهبردهای چند منظوره بهره گرفته می شود که همزمان زیر سیستم های چندگانه را در بر می گیرند. سطح خرد به برنامه های تغییر مشخصی که زمینه های ویژه را مورد نظر دارد اکتفا می کند. با توجه به موارد فوق می توان نتیجه گرفت راهبردهای تحول برای اجرای موفقیت آمیز ERP جزء راهبردهای خرد هستند، زیرا ERP فناوری است که ساختار سازمانی، وظایف و کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. راهبردهای مناسب بهبود (توسعه منابع انسانی) به همراه راهبرد های اجرای ERP، به طور مشترک منجر به تحول سازمانی می شوند. از این رو، برای سازمانی که می خواهد از مشکلاتی که در حین تغییر ممکن است روبرو شود اجتناب کند، پاسخگویی به مشتریان داخلی (کارکنان) از اهمیت زیادی برخوردار است. برای کمک به مدیریت ارشد سازمان به هنگام رویارویی با مشکل سازمانی پیچیده ای به نام مقاومت کارکنان در برابر اجرای ERP، پیشنهاد می شود با توجه به شکل شماره ۱ از چارچوب مفهومی منسجم و فرایندگرایی که شامل سه مرحله: فرمولی کردن دانش، اجرای راهبرد و ارزیابی موفقیت است، استفاده شود. در ادامه به توضیح سه مرحله فوق پرداخته می شود. ۱- مرحله فرمولی کردن دانش: اولین گام در مدیریت تحول مبتنی بر IT، شناسایی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل نگرشهای فرد فرد کاربران و گروههای با نفوذ در مورد تغییر است. این تجزیه و تحلیل بایستی پاسخ سوالات زیر را مشخص کند: ۱- چه گروهها و افرادی در مقابل تغییر (اجرای ERP) مقاومت می کنند؟ ۲- آنها چه خواسته و نیازی دارند؟ ۳- آنها دارای چه عقاید و ارزشهایی هستند؟ ۴- علل آنها چیست؟ پاسخ به سوالات فوق نقطه شروع خوبی در تعیین علل و منابع مقاومت کارکنان در برابر اجرای سیستم ERP محسوب می شود. طبق تحقیقات هالتمن عقاید و ارزشهای کارکنان، شاخص تعیین کننده ای برای ارزیابی دلایل مقاومت در مقابل تغییرات است. برای مثال، بعضی از کاربران ممکن است با وجود اینکه دقیقاً نمی دانند با به کارگیری سیستم ERP چه تغییراتی در شغل و فعالیت آنها به وجود خواهد آمد، مسائلی را درباره ناآشنائی با کامپیوتر، پیش بکشند و یا ادعا کنند که آنها طی سالهای متمادی کار خود را بدون استفاده از سیستم ERP در حد اعلا- انجام داده اند. حتی گروه دیگری از کاربران ممکن است بر روی ارزشهایی همانند اهمیت وجود قدرت و ساختارهای سلسله مراتبی که ممکن است با آمدن سیستم جدیدی به نام ERP به خطر افتند و نادیده گرفته شوند، تاکید کنند. ۲- مرحله اجرای راهبرد: مدیران می توانند از اطلاعات جمع آوری شده در مورد کاربرهای بالقوه در مرحله قبل برای ایجاد راهبرد هایی که به بهترین نحو می توانند در زمینه غلبه بر مقاومت کاربران در برابر سیستم ERP به کار گرفته شوند استفاده و تا آنجایی که ممکن است کارکنان را برای انطباق با آن متقاعد کنند. فرایند انطباق سه سطحی (Three-Level adaption process) [فکرکن- احساس کن- عمل کن] چارچوب خوبی برای تشریح این مرحله ارائه می کند. در تلاش برای تغییر نگرشهای کاربران بالقوه نسبت به ERP، مدیریت ابتدا باید تلاش کند تا شناخت و نگرش کاربران در مورد ERP را تحت تاثیر قرار دهد. راهبرد اصلی برای رسیدن به این هدف، ارتباطات است. یکی از راهبردهای موثر ارتباطی، آگاه کردن کاربران بالقوه از مزایای ERP است. همانطور که می دانیم بازاریابان موقع برقراری ارتباط با مشتریان معمولاً در خصوص مزایای محصول صحبت می کنند و به سایر ویژگیهای آن کمتر می پردازند تا مشتری را مجاب به خرید آن محصول کنند. مدیریت

ارشد نیز به شیوه فوق می‌تواند از طریق اطلاع رسانی در خصوص مزایای ERP برای کارکنان آگاهی موثری به کارکنان بدهد، با این وجود مدیریت بایستی در خصوص انتظارات کارکنانی که واقع نگر نیستند، هوشیار باشد، زیرا ممکن است با مقاومت شدید از سوی آنها روبرو شود. راهبرد ارتباطی دیگر عبارت است از توضیح کلی در خصوص اینکه سیستم ERP اجرا شده چگونه کار خواهد کرد. انتظار می‌رود کاربران ERP اگر با چگونگی کار کردن آن آشنا نباشند، در استقبال از آن بی‌میلی (مقاومت) نشان دهند. از آنجایی که آموزش گروههای کاربر مختلف در مورد چگونگی کارکرد سیستم ERP برای ایجاد آگاهی کاربران از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیریت باید چگونگی کارکرد ERP را به کاربران بالقوه توضیح دهد. به عنوان مثال مدیریت باید داده‌ها و ستاده‌های عمومی سیستم را مشخص کند، واحدهایی را که داده ارائه خواهند کرد را تعیین و میزان دانش کامپیوتری لازم برای اجرای (عملیات) سیستم را مشخص کند. در همه موارد آنچه که بیشترین اهمیت را دارد، این نکته است که کارکنانی که مسئولیت اجرای این راهبردهای ارتباطی را بر عهده دارند بایستی دارای مهارتهای کافی باشند (Aadurani, ۱۹۹۹) تا آگاه کردن کارکنان مسیر درستی را پیمایند. دومین قدم در فاز اجرای راهبرد، نفوذ کردن به جزء عاطفی نگرشهای کارکنان است. اولین راهبرد که در این زمینه به وسیله مدیریت می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، کاهش هزینه است. اگر مدیریت می‌خواهد که کاربران با سیستم جدید انطباق حاصل کنند، پس در آن صورت هزینه انطباق کاربران باید در حداقل نگه داشته باشد. علاوه بر این، اگر عاملان تحول، کاربران را متقاعد کنند که ستاده نهایی آنها از فرایند انطباق مثبت خواهد بود، در این صورت آنها با انگیزه قوی تری سیستم جدید را قبول و با آن انطباق پیدا خواهند کرد. راهبرد حداقل کردن هزینه، باید به شیوه‌ای توسعه داده شود که هم بر فرد فرد کارکنان و هم بر گروههای با نفوذ تأثیر کند. در سطح فردی، سیستم ERP بایستی هزینه پیش‌بینی شده برای هر یک از کارکنان را به منظور ایجاد یک نگرش انطباقی مثبت حداقل کند. برای مثال اگر کارکنان فکر کنند که سیستم ERP فرصتی برای ارتقای شغلی آنهاست، در آن صورت آن را با تمایل بیشتری می‌پذیرند و هزینه‌های اضافی به حداقل می‌رسد. به همین دلیل افراد به احتمال زیاد علاقه خود به سیستم ERP را تقویت خواهند کرد. همچنین گروههای با نفوذ در سازمان نیز به جنبه هزینه‌ای اجرای ERP توجه می‌نمایند. مثلاً، مارکوس مطالعه موردی را ارائه کرد که در آن سیستم جدیدی اجرا شده بود که یکی از پیامدهای آن تغییر توازن قدرت در سازمان بود و به همین دلیل این سیستم با مخالفت‌های گسترده از سوی افراد و گروههای با نفوذ مواجه شد که در نهایت این مخالفتها منجر به شکست سیستم جدید شد. راهبرد دیگری که می‌تواند کمک موثری به انطباق نگرش کاربران با سیستم جدید کند، تمایز است. ادراک کارکنان از تمایز سیستم ERP در قیاس با سایر سیستم‌ها به دلیل کیفیت و کارایی بالای آن مطمئناً تأثیر مثبتی بر نگرش آنها به این سیستم خواهد داشت. بنابراین اگر سیستم‌های ERP دارای کنش کاربری (USER INTERFACE) ضعیفی باشند که کیفیت این سیستم را در نظر کارکنان پایین بیاورد، در آن صورت باید تدبیری اندیشیده شود تا این امر باعث بروز مشکل نشود. به طور کلی کاربران سیستم به طور علمی و دقیق ویژگیهای کیفی سیستم را اندازه‌گیری نمی‌کنند، بلکه هر کاربری ادراک مناسب خود را درباره سیستم، مبتنی بر تجربه واقعی خود (یا تجربه‌ای که به طور اجتماعی به وجود آمده است) ایجاد می‌کند. بخش آخر در فاز اجرای راهبرد مرحله ایجاد انگیزه است. اخذ تأیید و حمایت مدیران ارشد اولین راهبرد است که در این مرحله می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. به کارگیری این راهبرد حمایت رهبران از گروههای با نفوذ را در پی خواهد داشت. برای موفقیت در بسیج نگرش مدیران ارشد، مدیریت بایستی بر تلاشهایش به منظور حداقل کردن هزینه‌های سازگاری گروههای صاحب نفوذ سرمایه‌گذاری کند. همچنین متقاعد کردن رهبران گروهها، برای درک اینکه آنها بازیگران کلیدی تغییر هستند و با تعهدشان به تغییر، همکارانشان را نیز متقاعد خواهند کرد که بکارگیری سیستم ERP به نفعشان است، اهمیت بسیاری دارد. راهبرد دیگر، زمانبندی دقیق برای معرفی سیستم جدید است. از نظر ویلیامز (۱۹۸۲) اگر فرایند بازاریابی برای ارائه کالا- در زمان نامناسب و بدون مطالعه بازار انجام شود، به موفقیت در فروش منجر نخواهد شد. از طرفی «نگرش» یکی از

مهمترین عواملی است که بایستی به هنگام زمانبندی مقدماتی برای ارائه یک محصول مورد توجه قرار گیرد. حال شاید این سوال مطرح شود که مثال فوق برای اجرای موفقیت آمیز ERP چه کمکی به ما می کند؟ مثال فوق به مدیران اجرایی ERP این قانون آشکار را یادآوری می کند که تا زمانی که کاربران بالقوه نگرش مثبتی به ERP پیدا نکرده اند، نباید به معرفی سیستم اقدام کرد. برای مثال زمانی که بخش مهمی از کارکنان سازمان احساس کنند که با اجرای سیستم ERP موقعیتشان تهدید خواهد شد و یا باوجود اینکه هیچ اعتماد و تمایلی برای قبول سیستم جدید ندارند اما برای قبول آن از سوی سازمان تحت فشار قرار گرفته اند، معرفی سیستم به منظور اجرا، صحیح به نظر نمی رسد، زیرا حل چنین مشکلاتی قبل از معرفی سیستم به اجرای موفقیت آمیز کمک خواهد کرد. آخرین و مهمترین نکته‌ای که در اینجا باید مورد تاکید قرار گیرد، این است که تعهد مدیریت عالی برای موفقیت کل فرایند اجرای ERP بسیار حیاتی است. تغییر مستلزم یک نگرش راهبردی است که موفقیت بلند مدت آن را تضمین کند. در تحقیقی که به تازگی توسط زریری و سیکلایر (۱۹۹۵) انجام شده است، رهبری به عنوان اولین تسهیل کننده در فعالیتهای کلان-تغییر (انتقال) رتبه بندی شده است. اجرای ERP زمانی امکان پذیر و عملی است که مدیریت ارشد کاملاً متعهد به پیشقدم شدن باشد. حمایت و تعهد مدیریت، راهبرد مطلوبی است که شرایط لازم برای معرفی موفقیت آمیز تغییری که با به کارگیری ERP در سازمان به وجود آمده است را فراهم می کند. -۳ مرحله ارزیابی موقعیتفرایند نظارت و ارزیابی راهبرد های مدیریت تغییر به منظور اجرای ERP آخرین جزء (عنصر) چارچوب پیشنهاد شده است. به عقیده نگارنده داشتن سیستم اندازه گیری عملکرد برای اطمینان از اینکه ستاده های کسب و کار مورد نظر به دست آمده‌اند، به اندازه داشتن یک سیستم نظارت بر پیشرفت فعالیتهای مدیریت تحول ERP مهم است. بنابراین ضروری است که مدیریت عالی از تحت کنترل بودن مقاومت و نگرانی کارکنان نسبت به ERP اطمینان حاصل کند. مرحله ارزیابی، اطلاعات بازخورد را برای مدیریت عالی به صورتی پویا فراهم می آورد و همچنین به منظور مفید و قابل استفاده بودن، بازخورد بایستی بموقع، دقیق و سیستماتیک باشد. بر مبنای نتیجه مرحله ارزیابی موقعیت، مدیریت عالی فعالیت مناسب را انجام می دهد. با توجه به نتایجی که در این مرحله (مرحله ارزیابی) به دست خواهد آمد، مدیریت عالی فعالیتهای خود را مورد بازنگری قرار می دهد و سعی در بهبود دادن آنها خواهد کرد. البته بازخورد حاصله ممکن است مثبت یا منفی باشد. مدیریت ممکن است به این نتیجه برسد که هنوز کارکنان مقاومت زیادی در مقابل تغییرات عملیاتی نشئت گرفته از اجرای ERP دارند. در چنین مواردی، مدیریت عالی بایستی تمام تلاش خود را به کار گیرد تا بفهمد که چه اشتباهی رخ داده است (چه اشتباهی منجر به زیاد بودن مقاومت شده است). برای مثال، مدیریت عالی ممکن است به شناسایی دوباره نیازهای کاربران و اجرای راهبرد های مدیریت تغییر مناسب برای دست یافتن به تناسب قابل قبول بین این دو اقدام کند. نتیجه گیریدر این مقاله پیشنهاد شد که برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، مدیریت عالی بایستی اقدامات زیر را انجام دهد: -۱ مطالعه نیازهای کاربران و دلایل مقاومت بالقوه آن در برابر تغییر؛ -۲ رویارویی با موقعیتهای از طریق راهبردها و تکنیک های مناسب به منظور معرفی موفقیت آمیز ERP؛ -۳ ارزیابی وضعیت فعالیتهای مدیریت تغییر. همانطور که قبلاً گفته شد، اجرای موفق ERP مستلزم مطابقت راهبردهای مناسب برای غلبه اثربخش بر منابع مقاومت (عاداتها، خطرات و ریسک های ادراک شده) است. نگرش پیشنهاد شده نشان داد که چگونه این هدف ممکن است حاصل شود. برای تحقیقات آینده الگویی برای بررسی رسمی پیشنهاد می شود. (شکل ۲) این مدل براساس ادبیات مربوط به اجرای ERP است. ایده های مطرح شده در این مقاله در شکل فوق خلاصه شده اند که چارچوبی را برای ایجاد بدنه ترکیبی از دانش در حوزه اجرای ERP، فراهم می آورد. منابع:

۱ - SAP and business process re-engineering, Ian Martin and Yen Cheung, Business Process Management, Journal, Vol. ۶ No. ۲, ۲۰۰۰, pp. ۱۱۳-۱۲۱.۲- Supply-chain re-engineering using enterprise resource planning (ERP) systems: an analysis of a SAP R/۳

implementation case, Majed Al-Mashari and Mohamed Zairi , International Journal of Physical, Distribution & Logistics, Management,, Vol. ۳۰ No. ۳/۴, ۲۰۰۰, pp. ۲۹۶-۳۱۳.۳-  
[http://www.moujmag.com/Archive/Web/n۵/n۵\\_۰۱۰.htm](http://www.moujmag.com/Archive/Web/n۵/n۵_۰۱۰.htm)۴- ۲۰۰۵ ERP Change Management Survey, Gallup leadership institute & Deloitte Consulting LLP

۵- زمردیان، اصغر- مدیریت تحول (راهبردها، کاربرد و الگوهای نوین)- سازمان مدیریت صنعتی- سال ۱۳۷۳- ص ۱۱۳  
 \* منبع: ماهنامه تدبیر- سال هجدهم- شماره ۱۸۷

## مدیریت توسعه

جامعه‌شناسی توسعه نویسنده: دکتر علی اسدی برگرفته از: مدیریت دولتی (۸) مدیریت و توسعه نوشته: دکتر جلال مقدس مدیریت دولتی (۲۲) توسعه پایدار و مدیریت دولتی در هند نوشته: شیرام مهشوری مدیریت دولتی (۲۳) اصلاح اداری و توسعه نوشته: قدرت الله اردیبهشت مدیریت امروز (۲۲) توسعه عقب ماندگی نوشته: آندره گواندر فرانک برگردان: هما کشاورز و پروین رئیس فرد مدیریت امروز (۳۶) استقرار و نقش آن در برنامه های توسعه اقتصادی نوشته: عبدالحمید سمعی مدیریت دولتی (۷) استراتژی توسعه و تکنولوژی مناسب نوشته: دکتر ابوالحسن فقیهی مدیریت دولتی (۷) جامعه‌شناسی توسعه نویسنده: دکتر علی اسدی برگرفته از: مدیریت دولتی (۸)

در نیمه دوم قرن حاضر هیچ مسئله ای به اندازه توسعه ذهن سیاستگذاران و اندیشمندان جهان سوم را به خود مشغول نکرده است، توسعه از یک سو بیانگر آرزوها و رویاهای جوامع واپس مانده و فقیر است که می خواهند طلسم عقب ماندهی را بشکنند و از دور باطل فقر و جهل خود راها سازند و از سوی دیگر منشاء بسیاری از ناکامیها، سرخوردگیها، از و بیگانگیها، بی ثباتیها، وابستگیها، تضادها و دوگانگیهای اجتماعی و فرهنگی در این کشورها بوده است. توسعه را می توان مجموعه فعالیتهایی برای هدایت جامعه در جهت ایجاد توسعه مطلوب زندگی براساس نظام ارزش مورد پذیرش تعریف کرد. پس توسعه طیفی از تغییرات بهم پیوسته در جهت تامین نیازهای رو به گسترش جامعه است. به عبارت دیگر توسعه فراگردی است که شرایط زندگی نامطلوب را به شرایط مطلوبی تبدیل می کند. در جامعه شناسی، نوسازی که مفهومی وسیع تر از توسعه به مفهوم اقتصادی آن است مطرح می شود. نوسازی تحولی است در نهادهای سیاسی و حقوقی، در نگرش ها و رفتارهای فردی و جمعی و پیشرفت تکنولوژی و رونق و شکوفایی اقتصادی، نوسازی از یک سو شامل هدفهایی است که کشورهای در حل رشد در تحقق آن تلاش می کنند مانند رفاه، استقلال سیاسی و عدالت اجتماعی در این صورت نوسازی مجموعه ای از اعتقادات و باورهاست که می خواهد جامعه ای بهتر، عادلانه تر و شرافتمندانه تر را محقق سازد. تعاریف توسعه: برخی از نویسندگان از صنعتی شدن، برخی از رشد اقتصادی، برخی از توسعه سیاسی و عده ای اهم از نوسازی (مدرنیزاسیون) جوامع سنتی سخن گفته اند مقصود همه اینها هم شاید همان توسعه باشد که به خاطر پیچیدگی و پویایی فراگرد آن تجلیات گوناگونی به خود گرفته است. صنعتی شدن جستجوی بهره وری رو به افزایش مستمر کار از طریق نوآوری تکنولوژیک و سازماندهی عقلایی کار است. در اینجا صنعتی شدن بیشتر ارتقاء بهره وری کار را در بر می گیرد و خود بخشی از توسعه و رشد اقتصادی است. توسعه اقتصادی عبارت است از به کارگیری عوامل اقتصادی گوناگون به منظور افزایش درآمد سرانه، ارتقاء سطح زندگی و بهبود شرایط زیست. توسعه یا نوسازی عبارت است از مجموعه فعالیت هایی که جامعه را به سوی زندگی بهتر و متوازن جمعی و گروهی و تامین نیازهای افراد جامعه در جهت خیر و صلاح آن سوق می دهد. «الکس آنگلس» یکی از پژوهشگران که روی توسعه فردی کار کرده است شش وجه مشترک برای مقایسه میزان توسعه یافتگی جوامع ارائه داده است. ۱- آمادگی برای پذیرش اندیشه های نو و آزمودن شیوه های تازه ۲- آموزش برای بیان نظر ۳- علاقه مندی

به حال و آینده به جای علاقه شدید به گذشته ۴- وقت شناسی و گرایش در جهت سازمان دادن و برنامه رزی کردن و افزایش کارآیی قابل محاسبه دانستن پدیده ها و برخورد منطقی با مسائل ۵- اعتقاد به علم و تکنولوژی به عنوان وسیله ای برای کشف و شناخت ۶- اعتقاد به اینکه همه مردم حقوق مساوی دارند. پس فراگرد توسعه هم یک فراگرد عینی است و هم ذهنی و ارزشی و از این جهت تعریف کاملاً عینی نمی توان برای آن ارائه داد و همیشه تا حدی مبتنی بر ارزش خواهد بود. دانشمندان علوم ارتباطی به گسترش شبکه اطلاعات و ارتباطات در جامعه اهمیت می دهند و آن را یکی از پیش شرطهای هر نوع توسعه ای می دانند زیرا معتقدند که بر اساس جامعه امروز بیشتر بر اطلاعات و ارتباطات قرار گرفته است. البته تمام دانشمندان و پژوهشگرانی که برای توطئه مطالعه کرده اند، کم و بیش به آثار منفی و مخرب آن هم اشاره دارند. توسعه باعث افزایش تنشها و کشمکشهای اجتماعی و سیاسی می شود و در نتیجه کمتر جامعه ای است که پس از یک دوره سریع توسعه با اغتشاش مواجه نشده باشد. همچنین توسعه غالباً تنازعه‌های نژادی و قومی را به ویژه در کشورهای که از این جهت دارای بافت ناهمگون باشند، تشدید می کند. از جهت روانی، تشنج و سر و صدا و تراکم و جابجایی و دگرگونی و انفجار انتظارات و افزایش سرخوردگیها باعث افزایش بیماریهای عصبی و روانی می شود، زیرا توسعه همه چیز را دگرگون می کند و افراد نمی توانند با این تغییرات خود را سازگار کنند. شاخصهای توسعه‌ها آنجا که فراگرد توسعه فراگرد چند وجهی و پیچیده ای است، نمی توان برای آن شاخص واحدی پیدا کرد در نتیجه باید تمام وجوه (توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ...) را مورد سنجش قرار داد. از اینجاست که هنوز از جهت روش شناختی شاخصی که بتواند تمامی این فراگرد پیچیده را به صورت کمی بیان کند پیدا نشده است. در ادبیات موجود درباره توسعه نقش و تناسب شاخصها، اهمیت عوامل گوناگون به عنوان شاخصهای توسعه، کمی کردن شاخصهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی صحبت شده است. در حال حاضر شاخصهای زیر از میان شاخصهای موجود بیش از همه مورد توجه قرار دارند. ۱- درآمد سرانه ۲- توزیع درآمد ۳- امید به زندگی ۴- ساختار اجتماعی ۵- درصد شهر نشینی ۶- درصد بیکاری ۷- ساختار اشتغال ۸- مصرف سرانه انرژی ۹- نسبت دانش آموزان و دانشجویان به کل جمعیت ۱۰- نسبت پزشک و تخت بیمارستان به ۱۰۰۰ نفر جمعیت کشور ۱۱- میانگین افراد بر حسب اتاق ۱۲- میزان رشد تولید ناخالص ملی ۱۳- هزینه های پژوهش و توسعه به تولید خالص ملی ۱۴- ارزش میزان مبادلات بین المللی ۱۵- نسبت دانشمندان به مهندسين و مبتکرین به کل نیروی انسانی آثار اجتماعی و اقتصادی توسعه اقتصاد جامعه سنتی، اقتصادی است که در آن به طور مستقیم از منابع استفاده می شود. منابع انرژی، باد، آب و ذغال است. اقتصاد تقریباً از نظر نوع تخصیص و تقسیم کار ساده است. « بهره وری» در اقتصادی سنتی کم است. از این رو امکان ذخیره سازی زیاد نیست و در نتیجه جامعه سنتی از نظر اقتصادی در مرحله کیمیایی و اقتصاد بخور و نمیر زندگی می کند. همراه با توسعه به تدریج بهره وری بالا می رود و تقسیم کار پیچیده تر می شود و بافت اقتصادی از حالت سنتی خارج می گردد. از نظر اجتماعی نیز همین دگرگونی در بافت اجتماعی رخ می دهد. زیرا بافت اجتماعی نمی تواند از بافت اقتصادی جدا باشد. روند توسعه بافت اجتماعی پیچیده می شود و از نظر ترکیب دچار تنوع و تکثر شده قشر بندی تازه ای در آن پدید می آید. آثار فرهنگی و آموزش توسعه آثار فرهنگی توسعه از این خصلت ناشی می شود که فراگرد توسعه فراگردی است که تمام جامعه را اعم از فرهنگی و آموزشی در بر می گیرد. از آموزش بعد دیگری است که در فراگرد توسعه دچار تحول می شود. تا زمانی که هدف جامعه سنتی حفظ الگوهای تجزیه شده است به آموزش نیازی ندارد. زیرا تمام الگوهای رفتاری گذشته به نسل بعدی از طریق جامعه پذیری منتقل می شود. تنها کافی است عده قلیلی با سواد شوند و میراث ادبی و فرهنگی گذشته را به حافظه خود منتقل کنند. این نخبگان جامعه اند که در عین حال نگهدار میراث فرهنگی گذشته و انتقال دهنده آن هستند. بقیه افراد جامعه توسعه یافته تجارب نسلهای گذشته را برای حل مشکلات خود کافی نمی دانند. و برای یافته راه حلهای جدید مسائل خود تلاش و جستجو می کنند. لازمه این نوآوری است فرد در جامعه صنعتی باید بیاموزد چگونه تفحص کرده و حقایق را کشف کند. در این

جامعه آموزش نظامی کلیدی و جزیی از فراگرد جامعه پذیری و ستون اصلی جامعه می شود که بدون آن تحقق توسعه ممکن نیست. فرد باید همه چیز را فراگیرد زیرا بسیاری از حقایق باقی مانده از گذشتگان دیگر مشکل گشا نیست. ذهنیت جامعه توسعه یافته ذهنیتی است عینی نوگرا، انعطاف پذیر، جستجو گر و شکاک. مدل‌های توسعه توسعه بدون سازماندهی و بروکراتیزه کردن نظام اجتماعی ممکن نیست. از آنجا که توسعه و نوسازی به یک معنی تحول تمامی جامعه را در بر می گیرد به برنامه ریزی و سیاستگذاری و ایجاد هماهنگی نیاز دارد. ولی از آنجا که توسعه فراگردی است مستمر به ساختارهای سازمانی دایمی نیاز دارد. که بتواند برنامه ریزیهای دراز مدت انجام دهد. و در عین حال آنقدر انعطاف پذیر باشد که با تغییر شرایط خود را سازگار سازد. برای تحقیق چنین اهدافی سازمان و بروکراسی موثرترین ساختار ممکن است. در بین سازمان و دیوانسالاری لازم برای توسعه، دولت بیش از همه نقش دارد. هم در بسیج مردم و هم رهبری و هدایت آنها در مسیر توسعه ملی. از این جهت شکل گیری دولت ملی و بالندگی آن یکی از شاخصهای رشد و توسعه جامعه است. ولی برای بسیج و هدایت مردم عدالت به تنهایی کافی نیست بلکه مجموعه ای از ساختارهای سیاسی مانند احزاب و انجمنها و همه ضرورت دارد تا شکل سازی انجام گیرد. تکوین این نوع سازمانهای عقلایی و دولتی و مردمی در کشورهای در حال رشد کار آسانی نیست. برای آن که این سازمانها فعال و اثر گذار باشند باید در آنها ضوابط جای روابط را بگیرد و این در جوامع در حال رشد که روابط به ویژه روابط خانوادگی، قبیله ای، قومی و دولتی نقش مهمی در همکاری اجتماعی دارد، با موانعی روبرو می شود و باعث می گردد که افراد در سازمانها نتوانند به هم اعتماد داشته باشند و همکاری کنند. مدیریت و توسعه نوشته: دکتر جلال مقدس مدیریت دولتی (۲۲) مقدمه: پس از جنگ جهانی تا سال ۱۹۸۹ میلادی، جهان میاد سرمایه داری و کمونیسم، شمال و جنوب تقسیم گردیده بود. اما امروزه با محو شدن این تقسیمات قدیمی، تقسیمات جدیدی پدیدار گردیده است. «الوین تافلر» معتقد است «از این پس جهان به دو بخش تند و کند تقسیم خواهد شد» تمامی اقتصادها یا تند هستند یا کند، همچنان که ارگانیسم های ابتدایی، سیستم های عصبی کندی دارند و عکس العمل آنها در مقابل حوادث به سرعت عکس العمل سیستم کامل عصبی انسان نیست. همین امر نیز در مورد کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه (با سیستم اطلاعات کند) نیز صادق است. در کشورهای توسعه یافته، تکنولوژی پیشرفته، تولید را سرعت می بخشد. اما این کمترین تحول است، آهنگ این اقتصادها را سرعت داد و ستدها در حداقل زمان سرعت پردازش اطلاعات در سرتاسر نظام اقتصادی جامعه تعیین می کند. به همین جهت اقتصادهای تند سریعتر از اقتصادهای کند ثروت و قدرت تولید می کنند. مدیریت بسیاری از پژوهشگران که موضوع رشد و توسعه در کشورهای کند (عقب مانده) یا جهان سوم را بررسی و تحلیل می کنند. معتقدند که علت عقب ماندگی این کشورها نه کمبود سرمایه، نه کمبود نیروی انسانی ماهر و کارگر متخصص نه فضا و جا و مکان، بلکه عدم وجود مدیران شایسته و کار آزموده در این کشورهاست. یکی از فلاسفه ایران «استاد مرتضی مطهری» معتقد است: «مدیریت قوی است که از ضعیف ترین ملتها قویترین ملتها را می سازد» در طول تاریخ به ندرت پدیده ای چون مدیریت ظاهر گردیده است که یک چنین آثار سریع و عظیمی داشته باشد، زیرا «در کمتر از یکصد و پنجاه سال بافت و ساخت اقتصادی جهان را دگرگون کرده است» از ابتدای رشد پدیده مدیریت وظایف اصلی مدیریت که عبارت از، طرح ریزی و برنامه ریزی، سازمان دادن، انگیزش و رهبری، نوآوری و تحول و بالاخره کنترل می باشد. ثابت مانده است اما کیفیت کار ارزشهای مشترک، ساخت صحیح سازمان، آموزش و پرورش پرسنل تغییر فاحشی نموده است. زیرا نیروی کار افراد غیر ماهر به نیروی کار افراد بسیار تحصیل کرده و متخصص تبدیل شده است. مکتب مدیریت علمیدر اوایل قرن بیستم مکتب جدیدی بوجود آمد که آن را مکتب مدیریت علمی شناختند، زیرا برای اولین مرتبه شیوه های محاسباتی در تولید ارائه گردید و عدد و رقم مطرح شد، کانون توجه به این مکتب بیشتر به دو زمینه زیر مربوط می گردد. الف - جامعه چگونگی می تواند سطح بهره وری صنعتی را افزایش دهد. ب - وسیله و شیوه انگیزش کارکنان بیشتر تابع چه عواملی استپروان این مکتب معتقدند که با افزایش تولید سود کارخانه فزونی می یابد

و به همین دلیل نیز باید همه کسانی که در تولید اضافی نقش داشته‌اند، به نحوی از آن بهره‌مند شوند. بدین ترتیب تضاد فکری بین کارگر و کارفرما کاهش پیدا می‌کند و هر دو بهره‌مند می‌شوند کارفرما با سود بیشتر و کارگر از مزد بیشتر این مکتب در اتحاد جماهیر شوروی سابق تحت عنوان نهضت «استخانوویسم» شهرت یافت. بازخورد مثبت در مقابل بازخورد منفی‌خورد یکی از مفاهیم اصلی و واژه جدید مدیریتی است. نقش اصلی آن در نوآوری تحول و دگرگونی اثر بخشی و کارآیی سازمانهای اجتماعی و جوامع است. بهترین تعریف برای بازخورد همان عودت دادن قسمتی از انرژی یا اطلاعات صادره به وارده سیستم می‌باشد. بطور کلی بازخورد را به دو دست می‌توان تقسیم نمود. بازخورد منفی و بازخورد مثبت بازخورد مثبت: زمانی که اطلاعاتی از محصول (صادر سیستم) جهت تعیین و هم‌آهنگی و انطباق با استاندارد یا معیار مشخص شده فرستاده شود و تغییری در برنامه یا بازده نداشته باشد. در این صورت بازخورد ما مثبت است. معمولاً در بازخورد مثبت رابطه بین علت و معلول رابطه ای است خطی که با افزایش یک عامل، عامل دیگری نیز افزایش داده خواهد شد. اما در بازخورد منفی: مسئله نوع دیگری است، زمانی که دستگاه بر عکس حالت اصلی و یا در جهت مخالفی که طراحی شده است، عمل نماید و باعث کاهش یا افزایش محصول، تغییری در استانداردها، اهداف و برنامه‌های سازمان که با استقرار هدف یا به اجرا در آوردن آن رابطه ای داشته باشند عمل نماید. در این صورت با بازخورد منفی روبرو هستیم. دیگر زودپز بهترین نمونه از طرز کار بازخورد منفی است. در دیگ در صورتی که فشار داخل دیگ بیشتر از قدرت مقاومت جدار دیگ باشد باعث انفجار دیگ می‌شود که در این صورت باعث زیان جبران ناپذیری خواهد شد. طبیعی است که مفهوم بازخورد در سازمان اجتماعی و جامعه همان نقش اجرای موازنه یا تعادل پویا را بازی می‌کند. و بهترین ابزار برای کنترل است. توسعه چیست؟ توسعه را می‌توان مجموعه فعالیتها برای هدایت جامعه در جهت ایجاد شرایط مطلوب زندگی براساس نظام ارزشی موجود مورد پذیرش جامعه تعریف کرد. پس توسعه طیفی از تغییرات به هم پیوسته در جهت تامین نیازهای رو به گسترش جامعه است. به عبارت دیگر توسعه فراگردی است که شرایط زندگی نامطلوب را به شرایط مطلوبی تبدیل می‌کند. با توجه به تعریف فوق فراگرد توسعه، فراگردی است عینی و ذهنی در تعریف توسعه نمی‌توان تعریفی جامه عینی نمود. مگر آنکه تا حدی متکی به ارزشهای جامعه مورد بحث باشد. باید توجه داشت که هر یک از شاخصه‌های علوم اجتماعی بر یکی از وجوه این فراگرد توسعه توجه دارند، اقتصاد دانان افزایش درآمد سرانه در ماه را هدف می‌گیرد. جامعه‌شناسان به تکثیر و تنوع نهادها علاقه مندتر، سیاسیون به افزایش مشارکت مردم در امر تصمیم‌گیری و دگرگونی در نهادهای قدرت جامعه توجه دارند و روانشناسان به انعطاف‌پذیری ذهنی و همدلی توجه نشان می‌دهند. آموزش توسعه‌مندیان جامعه باید تلاش کنند که نسل جدید آماده قبول تغییر و دگرگونی باشند، تجارب گذشته کافی نیست، انسانها باید بیاموزند که چگونه تحقیق و تفحص نمایند و حقایق را کشف کنند، در این جوامع آموزش کلید پیشرفت و توسعه است، انسانها باید همه چیز را فراگیرند، زیرا بسیاری از حقایق باقی مانده از گذشتگان دیگر مشکل‌گشا نیست، جامعه امروز جامعه ای عینی، نوگرا، انعطاف‌پذیر، جستجوگر و شکاک است. انسانها بیاموزد چگونه طرحهای توسعه را به مرحله اجرا بگذارند و مدیران باید بیاموزند که چگونه مقاومت مخالفان با تغییر را در هم بشکنند. ۱- مقاومت در مقابل تغییر این طور به نظر می‌رسد که اکثر کارکنان سازمانها با اجرای تغییر مخالف هستند و در مقابل تحول مقاومت می‌کنند، عواملی که سبب مخالفت پرسنل با طرحهای توسعه می‌شوند، عبارتند از تاثیرات اقتصادی، تاثیرات روانی و کمبود اطلاعات تاثیرات اقتصادی: کارکنان ممکن است این طور تصور کنند که تحول در امور تکنولوژی باعث خواهد شد که تخصصی را که وی طی سالها تجربه و آموزش اندوخته است بی‌فایده بماند و در نتیجه نتواند خود را با تکنولوژی جدید هماهنگ سازد و امر معاش خود را دچار اشکال شود. تاثیرات روانی: تحول در سیستم ممکن است این فکر را برای کارکنان ایجاد کند که آنها اعتباری را که سالها کسب کرده‌اند، در سیستم جدید از دست خواهند داد، به همین جهت است که اکثر اشخاصی که با تحول موافقت آنهاست هستند که در سیستم جدید اعتبار بیشتری کسب خواهند کرد. کمبود اطلاعات: بیشتر کسانی که با تحول هماهنگی

ندارند، کمبود اطلاعات آنها نسبت به سیستم جدید است. اگر انسانهای درگیر با طرحهای توسعه در جریان امور قرار گیرند مسلماً درصد مخالفت آنها به حداقل کاهش پیدا خواهد کرد. به طور کلی قبل از اجرای هر طرح توسعه و با اجرای هر طرح تحولی، مدیران باید مسئله را از دیدگاه کارکنان و انسانها مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و عکس العمل آنها را بررسی کنند و تا جایی که امکان دارد از تعداد مخالفین بکاهند. ۲- آموزش پرسنل برای اجرای طرحها افزایش مهارتها و تواناییهای جامعه، مستلزم اولویت دادن به آموزش علوم و تکنولوژی به صورت رسمی و غیر رسمی است. نظام آموزشی جامعه باید برنامه های آموزشی را با مراحل مختلف توسعه و انتقال تکنولوژی هم آهنگ نماید. در هر مرحله از انتقال تکنولوژی مهارتها و تواناییهای خاصی مورد نیاز است که بخش عمده آن از طریق نظام آموزشی تامین می شود. روشهای آموزش: اجرای طرحهای توسعه زمانی با موفقیت همراه خواهد بود که رفتار انسانها با رفتار جامعه همزمان با یکدیگر تغییر نماید. خلاصه روشهای آموزش به شرح زیر الف) آموزش افراد جامعه برای هم سو کردن شکاف بین نخبگان جامعه و تحصیل کرده ها و مردم به عبارت دیگر ایجاد نگرش علمی بر باورهای فرهنگی جامعه به منظور قبول آنکه هر حادثه معلولی دارد هر علت یا عللی قابل کشف است و این کشف باید از طریق علمی صورت بگیرد و متکی به سنت های موجود جامعه که مانع توسعه است نباشد. ب) بازسازی آن دسته از مردم که تخصص لازم را برای اجرای طرحهای توسعه ندارند و آماده کردن آنها برای اجرای توسعه (توسعه) بازسازی آن دسته از مردم که تخصص لازم برای اجرای طرحهای توسعه ندارند و آماده کردن آنها برای بازسازی تخصصی و قبول طرحهای توسعه (آموزش بلند مدت: به منظور افزودن کارآیی، تغییر در رفتار و شخصیت پرسنل سیستمهای اجتماعی برای ایفای نقشی که در آینده به عهده آنها در سیستم گذارده خواهد شد. علاوه بر انواع آموزشهایی که باید طراحی و برای اجرای موفقیت آمیز توسعه بکار رود، نکات مهم زیر در اجرای طرح توسعه در خور توجه و بررسی است. الف) مشارکت دادن مسئولان اجرای طرحهای توسعه در طراحی دوره ها و دروس دانشگاهها برای همسو کردن فعالیتهای توسعه (اجرای برنامه های پژوهشی صنایع از طریق آزمایشگاههای مراکز آموزش عالی و واگذاری پروژه های تحقیقی و پژوهشی به دانشگاهها) مشورت گرفتن از دانشگاهیان در سازگاری بین تکنولوژی وارداتی و توسعه تکنولوژی بومی (اتکاء به متخصصین داخلی به منظور افزایش اعتماد به نفس جهت اجرای طرحهای توسعه) مبادله فرهنگی و استفاده از فرصتهای آموزشی برای تربیت متخصص در رشته های مختلف صنعتی. مدیران و توسعه‌گر انسان و جامعه را یک سیستم بدانیم، طبیعی است هر سیستمی دو مکانیزم برای حفظ خود در یک وضعیت تعادل ناپایدار دارد یکی مکانیسم خود تنظیمی و دیگری خود تطبیقی است. مکانیسم خود تنظیمی برای پایداری و تدام سازمان و مکانیسم خود تطبیقی سازگاری جامعه را با محیط برونی و درونی میسر می سازد. مدیران جامعه می توانند از این مکانیسم برای بقا و تجدید حیات جامعه بهره گیرند. در گذشته مدیران به علت برآوردهای ذهنی و توجه به طرز فکر سیستم بسته انترویی و بازخورد مثبت محیط درونی و برونی سازمان را ایستا فرض می کردند. مدل‌های توسعه‌توان کشورهای در حال توسعه یعنی تنوع در سنتها، نظامهای اقتصادی، منابع، نیازها، موقعیت ژئوپولیتیکی و بین‌المللی ایجاد می کند که مدل توسعه و رشد هر کشور دیگری متفاوت باشد. مدل‌های توسعه به هر شکل و عنوان باید به چهار اصل هدایت کننده زیر استوار باشد ۱- همیشه انسان در هسته مرکزی قرار گیرد، حمایت از محیط زیست امری است حیاتی هر چند به تنهایی هدف نیست. اما خود همچون رشد اقتصادی یک وسیله است. ۲- در مدل‌های جدید باید از تکنولوژی های عاری از آسیب های محیطی (فرهنگی و زیستی) بهره گرفته شود. ۳- مدل‌های توسعه باید بر اصل مشارکت استوار باشد، به اجتماعات محلی اجازه داده شود تا کنترل منابع طبیعی خود را بدست گیرند و سعی شود اطلاعات مورد استفاده مدلها از پایین به بالا تهیه و تنظیم گردد. ۴- توجه به اندیشه کل گرای و سیستم باز بدین معنی که اثر یک تغییر در دیگر جهات جامعه و علاقه، سنت و فرهنگ جامعه در مقابل اثر تکنولوژی وارداتی و تهاجم فرهنگی مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد. توسعه پایدار و مدیریت دولتی در هند نوشته: شیرام مهشواری مدیریت دولتی (۲۳) در هندوستان توسعه به صورت یک فعالیت خود آگاه سازمان یافته و منظم



دولت برای اولین بار تحت حکومتی که در آن قدرت در دست دو نفر یا گروه بوده و توسط قانون ۱۹۱۹ دولت هند معرفی شده بود درآمد. اگر چه عبارتی که در آن زمان به کار رفته بود، فعالیت سازندگی ملی بود. براساسی نمایندگان منتخب مردم که حال «وزراء» نامیده می شوند سازمانهای سازندگی ملی را رهبری کرده و از این رو به طور مستقیم در ایفای وظایف توسعه دخیل بوده اند. به هر حال نامگذاری «مدیریت توسعه» از جنگ جهانی دوم انجام شد. افتخار نامگذاری این عبارت به یک مدیر هندی به نام «یو-آل-گسوایی» تعلق دارد که در سال ۱۹۹۵ مقاله ای با عنوان ساختار مدیریت توسعه در هند در نشریه اداره امور دولتی هند به چاپ رسانید. با شروع استعمار زدائی در پایان جنگ جهانی دوم، (۱۹۴۵-۱۹۳۹) توسعه هدف اصلی کشورهای تازه استقلال یافته ای همچون هند شد. برای نیل به چنین هدفی، برنامه های پنج ساله پایه ریزی شده و یک ماشین برنامه ریزی که بالاترین سطح آن کمیسیون برنامه ریزی بود تاسیس گردید. فقر مسئله آشکار در چنین کشورهایی بود و توسعه تقریباً به صورت فطری راه توسعه اقتصادی را در پیش گرفت. در نتیجه برنامه ریزان متوجه شدند که توسعه اقتصادی به تنهایی کافی نیست و پیشرفت در بخشهای غیر اقتصادی دیگر زندگی یعنی بخش خدمات اجتماعی نیز به همان اندازه اهمیت دارد به عبارت دیگر توسعه کمی جامع تر و فراگیر تر شد. توسعه پایدار باید گوشزد کرد که توسعه پایدار موفق یک استراتژی توسعه از بالا-به پایین و مبتنی بر رشدی که تاکنون اعمال می شده است نمی باشد توسعه پایدار بر پایه هوشیاری انسانهای موجود و منابع طبیعی کره زمین استوار است و خواهان یک سبک زندگی پایدار برای همه انسانها چه آنهایی که در کشورهای شمال و چه آنهایی که در کشورهای جنوب زندگی می کنند می باشد توسعه پایدار مخالف سبک زندگی که مبتنی بر مصرف بیش از اندازه و بی توجهی به نسلهای آینده و قطع رابطه با گذشته است. همچنین توسعه پایدار زندگی مردمان فقیر دنیا را غیر قابل قبول می داند و به آنها نوید زندگی مناسب با شان و شخصیت آنها می دهد توسعه خواهان آن است که مصرف برخی از منابع طبیعی که حداقل پایدار هستند باید حاوی سه عنصر اساسی باشد: ۱- پایدار بودن در رابطه با منابعی که در دسترسی نسلهای فعلی و آینده است. ۲- پایدار بودن در رابطه با محیط زیستی که به قدر کافی سالم باشد. ۳- پایدار بودن در رابطه با دارای وجه اشتراک بودن مفهوم اشتراکات بین المللی و حفاظت از میراث مشترک بشریت. اصلاح اداری و توسعه نوشته: قدرت الله اردیبهشت مدیریت امروز (۲۲) نگاهی اجمالی به چگونگی اصلاح اداری در کشورهای مختلف و تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل آنان، به این امر منتهی می گردد که در غالب کشورهای جهان سوم مسائلی به شرح زیر به چشم می خورد. ۱- مشکل ارتباط کارمندان دولت با سیاستمداران. ۲- مسائل خاص کشورهای کوچک با دامنه فعالیت محدود در زمینه های اقتصادی ۳- نقش اشراف در بعضی از کشورهای عقب مانده و تحت الحمایه ۴- کمبود نیروی انسانی ۵- قرطاس بازی و مغالطه ۶- کنترل هزینه ها ۷- دخالت بیجا و غیر منطقی اجانب و افراد خارجی ۸- ناموفق بودن روشهای مربوط به اعمال نظم و دیسپلین ۹- نقص و کمبود خدمات مورد نیاز جامعه ۱۰- اختلاف شرایط کار در بخش خصوصی و دولتی و بخصوص فشار بخش خصوصی بر بخش عمومی ۱۱- نقش دو جانبه مسئولان امور دولتی از لحاظ کارهای اجرایی و سیاسی ۱۲- کمبود آموزش و نقص وسائل و روشهای آموزشی ۱۳- مقررات و قوانین استخدامی ۱۴- اختلاف دستمزد و حقوقها و شرایط کار ۱۵- موقعیت و خصوصیات کارمندان دولت ۱۶- عدم دسترسی افراد جامعه به کارمندان دولت و غیره گذشته از بعضی از مسائل که خاص یک کشور بوده و از نظر بحث برای عموم شرکت کنندگان نمی توانست مفید و آموزنده باشد غالب آن مسائل و منجمله تجاربی که کشورهای شرکت کننده برای رفع مشکلات فوق به دست آورده بودند مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. رابطه سیاستمداران با کارمندان دولتمداران کشورهایی که تازه تشکیل شده و یا استقلال یافته اند، سیاستمداران تمایل دارند که روشهای نو به فوریت هر چه تماتر به موقع اجرا گذاشته شود در حالیکه دستگاه اداری میل دارد بدون توجه به خواسته سیاستمداران و فوریت مورد نظر آنان، با بیطرفی و مساوات وظایف خود را انجام دهد. در ترکیه هر وقت دولت تغییر می کند مقامات بالا-از مقام خود عزل شده و یا تغییر می یابند (البته هرگز اخراج نمی شوند)- در نیجریه به دنبال شکایاتی مبنی بر اینکه

ادارات دولتی جداگانه به راه خود می روند و با سیاست کشور هماهنگی ندارند سمناری تشکیل گردید. روابط سیاستمداران و کارمندان دولت به روابط زن و مرد تشبیه گردیده که برای تحکیم آن سازش و درک واقعی لازم است با وجودی که این دو نفر دارای نیازهای روانی متفاوت هستند ولی به علت احتیاج باید با هم اشتراک مساعی داشته باشند. باید وظایف و حدود فعالیت سیاستمدار و کارمند دولت مشخص شده و روشن باشد تا این تفاهم به وجود آید. نفوذهای اقتصادی و عوامل خارجیشارها و نفوذهایی که بر دستگاه اداری کشور وارد می شود عبارتند از: الف) دخالت بیگانگان و عوامل خارجی (که ممکن است اقتصادی یا ایدئولوژیکی باشد). ب) فشار بخش خصوصی بر بخش عمومی (نفوذ کارکنان دولتیترین نفوذ خارجی بر دستگاه اداری کشورهای در حال توسعه شرکتی هستند که دارای چند ملیت می باشند. تمام کوشش این شرکتها بدون توجه به منافع و پیشرفت کشوری که در آن کار می کنند صرف آن می شود که حداکثر منابع را برای خود به دست آورند. خروج نامحدود عواید این شرکتها به اقتصاد، از خارجی و موازنه پرداختهای کشور لطمه شدیدی وارد می کند. به همین علت در غنا و نیجریه سیستم و مقررات مربوط به سهمیه و بهره قابل انتقال برای این قبیل شرکتها وضع گردیده است. در ترکیه صنعت نفت شرکتی خارجی خارج از کادر دولت به وجود آمده است و این شرکتها می توانند از لحاظ پرداخت با شرکتهای خارجی رقابت کرده و نفوذ آنها را بر دستگاه اداری خنثی کنند. گرچه وضع کارمندان دولت از لحاظ حقوق و دستمزد به پای بخش خصوصی نمی رسد. لکن در انجام وظایف خود اختیاراتی را دارا می باشد که چنانچه برای انجام کارهای بخش خصوصی اشکال تراشی و تعلل کند بخش خصوصی در صدد بر می آید از راه فساد اشکال تراشی و تعلل کند. بخش خصوصی در صدد بر می آید از راه فساد اشکال تراشی و تعلل کند. منجمله در امور مربوط به خدمات ملی، کنترل قیمت ها، اجاره ورود کالا، مسائل گمرک و بیمه و غیره کارکنان بخش خصوصی سعی می کنند با ارتشا خدمات مذکور را خواستار شوند. نقش دو جانبه مسئولان گذشته از نقش دولت باید دستگاه و مقامی باشد که با انجام وظایف خود نیاز سیستم اداری کشور را از لحاظ هماهنگی و ارتباط اداره امور سیاسی و امور اداری دولت بر آورد. در اغلب کشورهای که از سیستم انگلیسی برخوردارند رئیس سازمان امور اداری نقش هماهنگ کننده را دارد و انتخاب آن به عهده رئیس دولت است. در بعضی کشورها طبق قانون مقرر است که رئیس این سازمان یکی از وزاری کابینه باشد و به مناسبت شرکت در جلسات دولت از کلیه تصمیمات با اطلاع باشد گاهی این شبهه به وجود می آید که رئیس سازمان امور اداری در حد معاون وزیر است و در صورت لزوم تصمیمات را به اطلاع نخست وزیر می رساند. در مورد رئیس سازمان امور اداری پیشنهاد شده است: الف) چون وظیفه مهمی به عهده رئیس امور اداری است بایستی توسط رئیس دولت منصوب گردد. ب) وظایف او بایستی شامل امور مشورتی درباره سیاست مربوط به کارکنان دولت باشد که با وظایف دولت تناقضی به وجود نیاید. ج) در کارهای خود از یک کمیته مشورتی کارکنان عالی رتبه یاری گیرد. ه) وظایف او بایستی با وظایف یک کارمند عالی رتبه سیاسی و یا اجرایی تناقص داشته باشد. تمرکز و عدم تمرکز یکی از نقاط ضعف دستگاههای اداری تمرکز بیش از حد قدرت در سیستم اداره است. وزارتخانه هایی که مسئول برنامه ریزی و تعیین سیاست اجرایی دولت هستند باید توجه داشته باشند که با تمرکز شدن قدرت، سازمانهای محلی کارایی کافی ندارند و ضعف مدیریت و کنترل برنامه ها به شدت به چشم می خورد. با تمرکز یافتن قدرت در مرکز، غالب کارکنان میل دارند در مرکز باشند و بدین ترتیب دستگاههای اجرایی استانها و شهرستانها ضعیف می شود. به منظور دسترسی به کارایی بیشتر و موفقیت در انجام برنامه ها و سرعت در توسعه برنامه های اقتصادی و اجتماعی بایستی عدم تمرکز منطقی و اساسی در امور مربوط به مدیریت مسائل عمومی ایجاد شود. عدم تمرکز یعنی تفویض قدرت به واحدهای کوچکتر برای اجرای وظایف و اعمال سیاست دولت، عدم تمرکز تنها به معنای تفویض قدرت به سازمانها و افراد اداری نیست. بلکه مسئولان و مدیران سازمانهای محلی باید دارای آنچنان اختیاری باشند که در آن انجام هر برنامه و اقدامی برای حفظ منافع منطقه خود در جهت پیشبرد هدفهای اجتماعی و اقتصادی قادر باشد. حقوق و شرایط کار حقوق و دستمزد بایستی بر مبنای پیچیدگی و نوع

وظایف، میزان مسئولیت اوضاع احوال و شرایط عمومی جامعه پرداخت گردد. در اغلب کشورها کمیته ای با سیستم خاص نسبت به برقراری حقوق و تعیین مقررات آن مرتبا اقدام و تجدید نظر می کند. اعمال نظم و انضباط در غالب کشورها مشاهده شد که بنا به علل زیر اقدامات انضباطی در مورد کارمندان صورت می گیرد - در صورتی که کارمند بر خلاف قانون و مقررات مربوط عمل کند - در صورتی که نسبت به انجام وظایفش قصور و تخلف ورزد و یا از حدود اختیاراتش بفراتر نهد - در صورتی که عملی بر خلاف شئون و موقعیت شغلی اش به عنوان کارمند دولت انجام دهد در موارد قصور و اتهام باید به کارمند فرصت داده شود تا از خود دفاع کند و در این مورد باید کمیته تخفیفاتی دقیقی برای رسیدگی وجود داشته باشد. اقدامات انضباطی و جرایمی را که به خاطر قصور تعیین می کند عبارتند از: - تعلیق از خدمت برای مدت کوتاه یا طولانی - کسر قسمتی از حقوق برای تعیین مدت معین - اخطار با درج در پرونده برای منظور نمودن در ارتقاء و ترفیع - و سرانجام اخراج ضمناً به کارمندی که کارآیی کافی در کارش ندارد و یا از لحاظ بدنی و مغزی قدرت انجام کار را ندارد و یا به طور کلی صلاحیت لازم را برای انجام وظایفش ندارد توجه شود و با اخراج یا بازنشستگی و یا تنزل مقام برای او چاره بیندیشند. شایستگی و ارتقاء شایستگی، کاردانی و سابقه خدمت از ضوابط ارتقاء می باشد و بایستی این ضوابط مهمترین ضوابط ترفیع به شمار آید. برای دستیابی به چنین ضوابطی باید پرونده فعالیت اقدامات کارمند، گزارش کامل کارهای سالانه او و نتایج ارزشیابی آن در اختیار و موجود باشد. در بعضی کشورها اگر فردی به طور ناگهانی به مقام بالاتری ارتقاء یابد میزان حقوق او تابع مقرراتی است که در حالت عادی دارد و حقوق او به صورت طبیعی و طبق معمول سنواتی افزایش خواهد یافت. در بعضی از مشاغل خاص مانند قضاوت، استادی دانشگاه و... علاوه بر ضوابط مذکور معیارهای خاص شغلی دیگری برای ارتقاء مورد توجه قرار می گیرد. به طور کلی می توان نتیجه گرفت که ارتقاء باید براساس انتخاب از طریق شایستگی، سابقه، تجربه، تحصیل، صلاحیت، قدرت انجام در حد کارآیی کامل و سرانجام قبول مسئولیت و وظیفه شناسی صورت گیرد. اخلاقیات و موقعیت اجتماعی کارمند دولتکارمند دولت و شاید هر فردی در درجه اول به دنبال ارضای باطن و سعادت خویش است، اگر هدفهای سازمان به نحوی با هدفهای شخصی هماهنگ و همگام باشد موجب می شود که کارمند مذکور با انجام وظایف، ضمن آنکه برای نیل به هدفهای سازمان تلاش می کند به رفاه و آسایش مورد نظر خود نیز نیل شود. در رابطه کارمند با روسا و مسئولان بایستی روابط بیطرفانه و چهره به چهره باشد گو اینکه از نظر مقررات و اصول، فرد تابع تمام مقررات و حتی تنبیهات را در ابتدای استخدام می پذیرد ولی از لحاظ اخلاقی و معنوی تنها این امر نمی تواند حاکم بر رابطه تابع و متنوع باشد. قدرت رابطه ای است قانونی که روابط بین دستور دهنده و دستور گیرنده را تعیین می کند و ناشی از ضمانت اجرای قانون است. رضایت از کار، وضع و شرایط کار محیط کار از نظر اقتصادی اجتماعی و سیاسی میزان حقوق و سایر شرایط مربوط به آن ضوابط ارتقا و ترفیع و بهبود وضع، همه از مواردی هستند که در میزان همکاری و فعالیت کارمند تاثیر به سزایی دارد. توسعه عقب ماندگی نوشته: آندره گواندر فرانک برگردان: هما کشاورز و پروین رئیس فرد مدیریت امروز (۳۶) تئوریسینهای علوم اجتماعی بخصوص اقتصاد و جامعه شناسی معتقد بودند که « توسعه » یک فرآیند تحول از مرحله سنتی و توسعه نیافته به مرحله مدرن شدن و توسعه یافته که در جوامع سرمایه داری صنعتی به ویژه آمریکا مصداق پیدا کرده است. « توسعه » به عقیده این نظریه پردازان به صورت یک سوال مطرح می گردید. « چگونه ما (حاملان پیشرفت) می توانیم آنها (جوامع عقب مانده) را بیشتر مانند خودمان کنیم » ولی انتشار مقاله معروف پل باران « اقتصادی سیاسی رشد » در سال ۱۹۵۷ و تاثیر آن بر روی دانشمندان معاصر به ویژه گواندر فرانک باعث شد که در نیمه دوم دهه ۱۹۶۰ گواندر فرانک با ارائه تئوری و مدل « روابط مراکز و اقمار » یک دید جدید در این زمینه به وجود آورد. تجزیه و تحلیل فرانک از عقب ماندگی به عنوان یک فرآیند و در عین حال به عنوان منبع توسعه مراکز به بهترین وجهی این مکتب جدید را که پل باران بنیان گذار آن می باشد نشان می دهد. برداشت عمومی چنین است که توسعه اقتصادی در توالی مراحل سرمایه داری حاصل می شود و کشورهای عقب مانده کنونی هنوز در مرحله ای

قرار دارند که بعضاً مرحله ابتدایی تاریخ خوانده می شود و در کشورهای توسعه یافته امروز، سالهای قبل آنرا پشت سر گذاشته اند. نظریه دیگری که می تواند گمراه کننده باشد این است که توسعه کشورهای عقب مانده و در داخل آن بخشهای عقب مانده تر مستلزم ترریق سرمایه، نهادها، ارزشها و نظایر آن از طرف مراکز سرمایه داری بین المللی و ملی است. و در این حالی است که دورنمای تاریخی کشورهای عقب مانده و تجارب گذشته آنان نظریه مخالفی را مطرح می کند. بدین ترتیب که توسعه اقتصادی کشورهای عقب مانده در حال حاضر تنها به ترتیبی عملی است که به صورتی مستقل و با حذف اکثر روابطی که مبتنی بر انتقال سرمایه، نهادها و ارزشها از کشورهای توسعه یافته به این کشورها باشد صورت پذیرد. نابرابری آشکار در آمد و اختلافات فرهنگی باعث شده است که بسیاری از بررسی کنندگان یک نوع دوگانگی و یا عملاً دو بخش متمایز اجتماعی و اقتصادی را در کشورهای عقب مانده مشاهده نمایند. برداشت کلی چنین است که هر یک از این دو قسمت تاریخی مجزا و متعلق به خود ساختی ویژه و بافت پویایی که نسبتاً از یکدیگر مستقل است را دارا هستند. همچنین به نظر می رسد که یک قسمت از اقتصاد جامعه به طور عمده تحت تاثیر روابط نزدیک اقتصادی با دنیای سرمایه داری «خارج» قرار گرفته و به دلیل وجود چنین ارتباطی «این بخش مدرن، سرمایه دار، و نسبتاً توسعه یافته گردیده است. قسمت دیگر نوعاً منزوی و جدا مانده، خود مصرف و به صورت فئودالی یا در مرحله قبل از سرمایه داری باقی مانده و در نتیجه عقب مانده تر است. دبیر کل مرکز تحقیقات علوم اجتماعی آمریکای لاتین در نشریه این مرکز می نویسد: موقعیت متمایز شهر به دوره استعماری باز می گردد. هدف توسعه شهر در آن زمان از هدفهایی که امروزه در این زمینه مطرح است جدا نبوده است. در آن زمان فاتحان، شهر را به خاطر هدفی می ساختند که امروز به همان منظور از آن استفاده می شود. و آن هدفی جز مستحیل کردن مردم بومی در نظام اقتصادی فاتحان و فرزندانشان نبوده است. شهرهای منطقه ای همواره ابزاری برای چیرگی، غلبه و تسلط بوده اند. موسسه ملی سرخپوستان در مکزین این ملاحظات را تصدیق می کنند و می نویسد «در حقیقت مستیسوها که نژاد مختلط فاتحان اسپانیایی و پرتغالی و سرخپوستان هستند) همیشه در شهری که مرکز برخورد فرهنگهای مختلف بده است زندگی کرده اند. این شهر به عنوان مرکز سایر نواحی بومی عمل می کند و رابطه نزدیکی با این جوامع عقب مانده که جنبه اقماری دارند برقرار کرده است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که روابط بین مراکز و اقمار تنها محدود به سطح جهانی یا بین المللی نمی باشد. بلکه این نوع روابط در داخل زندگی اقتصادی سیاسی و اجتماعی کشورهای مستعمراتی آمریکای لاتین نفوذ کرده و در ساخت آن تاثیر اساسی بر جای گذاشته است. «استقراض» و نقش آن در برنامه های توسعه اقتصادی

نوشته: عبدالحمید سمیع استقراض (قرضه عمومی) به عنوان یکی از بخشهای مهم تامین مالی در آمد دولت، امروزه با گسترش وظایف و مسئولیتهای عمومی دولتها، اهمیت زیادی کسب نموده است. در بسیاری از کشورهای جهان برای جبران کسر بودجه و همچنین دستیابی به امکانات پولی و اعتباری جدید، مبادرت به استقراض از منابع مختلف که با توجه به احوال خاص آن کشور، آثار تورمی و ضد تورمی و پی آمدهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مطلوب یا نامطلوبی بیار می آورد. استقراض چیست؟ «استقراض عمومی» به معنی وسیع کلمه استفاده از ظرفیتهای پس انداز جامعه و بکار انداختن آن در تامین نیازهای مالی و یا در راه پیشرفت اقتصادی است. «قرضه» نیز یکی از مهمترین منابع درآمدهای غیر مالیاتی دولت را تشکیل می دهد که بعضاً بخش عظیمی از منابع مالی بودجه را به خود اختصاص می دهد. از نظر مکاتب مالی جدید، در آمدی که در اقتصاد بخش خصوصی ایجاد می شود به دو بخش عمده تقسیم می گردد. بخشی برای رفع نیازهای مردم هزینه می شود و عواید آن به جامعه باز می گردد و بخش دیگر به صورت پس انداز مولد ظرفیت استقراض آن جامعه را تشکیل می دهد. قسمتی از پس انداز افراد و موسسات به صورت ذخیره باقی می ماند و چگونگی استفاده از آن و یا بازگشت به سرمایه گذاری به ظرفیت اقتصادی و وضعیت فرهنگی افراد و جامعه بستگی پیدا می کند. بانک به عنوان مهمترین و موثرترین عامل و ابزار اقتصادی، بیشترین نقش را در تکوین یا ابطال این دوره و تسلسل به عهده دارد. بدین ترتیب که پس انداز ذخیره مردم را به صورت سپرده های ثابت یا مدت دار از آنان دریافت می کند و

دوباره در برنامه ریزیهای پولی مورد استفاده قرار می دهد. یوزانس چیست؟ یوزانس در لغت به معنی مهلت قانونی و یا عرفی است که برای پرداخت برات، سفته و یا اعتبارات اسنادی مدت دار در نظر می گیرد. به عبارت دیگر شخصی که خریدار کالایی است تعهد می کند در سر رسید معین مبلغی را که شامل قیمت کالا و بهره متعلق به آن می باشد یکجا به طرف دیگر پرداخت نماید. برای محاسبه بهره مربوط نرخ یوزانس توسط بانک مرکزی تعیین و ابلاغ می شود. این نرخ معمولاً به صورت درصد در سال می باشد. مصارف استقراضمینه های مصرف استقراض ممکن است مثبت و سازنده باشد و یا اینکه منفی و زیان آور. به عبارت دیگر ممکن است وامهای دریافتی به مصرف توسعه اقتصادی کشور و ایجاد مراکز صنعتی و رفاهی عمومی برسد. در این مورد آثار اقتصادی و اجتماعی، وام، مثبت ارزیابی می شود و درآمد حاصل از اجرای برنامه های اقتصادی هزینه بهره وام را جبران می کند و گشایشی در وضعیت اقتصادی بوجود آورد. بدیهی است شرط موفقیت در این زمینه وجود برنامه ریزی اقتصادی واقعی، اجرای صحیح برنامه ها و نظارت مستمر و همه جانبه در اجرای امور است. آثار منفی وامهای دریافتی در شرایط مورد بحث قرار می گیرد. که وام صرفاً برای جبران کسر بودجه ناشی از هزینه های جاری و غیر تولیدی اخذ و مصرف و افزایش مراکز تولید مبادرت به اخ وام جهت خرید کالا- از خارج شود. زیان این روش کار از جنبه های مختلف قابل بررسی است اولاً کالای تولیدی دارای ارزش افزوده اقتصادی است که نصب کشورهای خارجی می شود. ثانيا سود آور بودن فعالیتهای خرید و فروش و واسطه گری بتدریج علاقه مردم را از فعالیتهای تولیدی کاهش می دهد و ثانيا گرایش به مصرف کالا روز به روز افزایش می یابد و دولت ناگزیر می شود با اخذ وام جدید دامنه عملیات را وسیع تر نماید تا شاید بتواند توقعات نامحدود عمومی را در مصرف کالا و خدمات پاسخ گوید. سازمانهای جهانی قرض دهنددر سال ۱۹۳۰ برای نظارت بر بازپرداختهای ناشی از جنگ اول جهانی بانک تسویه های بین المللی که مستقر در سویس می باشد ایجاد گردید لیکن تاریخ تشکیل سازمانهای جهانی قرض دهنده با خاتمه جنگ جهانی دوم جهانی قرین می باشد. در ابتدا دو موسسه بین المللی بشرح زیر ایجاد گردید. ۱- صندوق بین المللی پول برای رفع مشکلات موقتی در موازنه پرداختهای اعضا ۲- بانک بین المللی ترمیم و توسعه برای کمک به ترمیم خرابیهای جنگ و توسعه اقتصادی کشورهای کم درآمد گروه بانک جهانی متشکل از سه سازمان بین المللی ترمیم و توسعه، شرکت مالی بین المللی و موسسه توسعه بین المللی نیز جهت توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه بوجود آمد که یکی از شروط عضویت در دو سازمان دیگر عضویت در بانک بین المللی ترمیم و توسعه بود. استراتژی توسعه و تکنولوژی مناسب نوشته دکتر ابوالحسن فقیهی ضرورت تعیین استراتژی توسعه اینجلازم است توضیح داده شود که از اواسط قرن میلادی حاضر الگوهای توسعه ای چندی به کشورهای رو به توسعه پیشنهاد شده است. یکی از الگوها، الگوی رشد اقتصادی است که معیار عمده آن تولید خالص ملی است. این الگو بعد از جنگ جهانی دوم از سوی ایالات متحده آمریکا به کشورهای جهان سوم توصیه شد و در کشورهایی چون برزیل و کره جنوبی هم موفقیت داشته است. این الگو رشد اقتصادی را با اتکا همراه دارد. این اتکا طبعاً به اقتصادهای صنعتی غرب میبشد در این الگو چون هدف رشد اقتصادی است به مسئله توزیع اولویت داده نمی شود. از طرفی چون رشد اقتصادی نیازمند ثبات و آرامش سیاسی است توصیه می شود رژیمهای نظامی و شبه نظامی قدرت را در دست گیرند در نتیجه مسئله توسعه سیاسی و رشد نهادهای آزاد منشانه به فراموشی سپرده می شود. الگوی دیگر توسعه الگویی است که روسها پس از جنگ جهانی دوم خصوصاً از اوایل دهه ۱۹۶۰ به بعد به پاره ای از کشورهای رو به توسعه پیشنهاد کردند. هدف این الگو استقرار اقتصاد برنامه ای تحت نظارت کامل دولت است. صرف نظر از کشورهای بلوک شرق برخی از کشورهای رو به توسعه این الگو را تجربه کرده اند. موفقیت این مدل هم در کشورهای جهان سوم سوال برانگیز است چنین به نظر می رسد که از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد روسها تمایل چندانی به توصیه مدل اقتصادی دولتی در جهان سوم ندارند. آنها در برنامه سال ۱۹۸۶ خود راه حل سوسیالیزم را نه به عنوان تنها راه حل بلکه یکی از راه حلهای متعدد توسعه کشورهای جهان سوم پیشنهاد کرده اند/از دهه ۱۹۷۰ به بعد در تفکرات مربوط به توسعه تحولی

پدید آمده است در برابر الگوهای پیشنهادی دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ اقتصاد دانان و نظریه پردازان توسعه الگویی را معرفی کرده اند که به نیازهای اساسی معروف استدر این الگو بخش کشاورزی اقتصاد محور توسعه است. فراهم کردن خدمات برای نیازهای اساسی مردم ایجاد اشتغال و اتحاد سیاستهای تولیدی کار طلب و برنامه ریزی غیر متمرکز از ویژگیهای این الگو محسوب می شود. اگر بخواهیم الگوی «نیازهای اساسی» را با الگوی «رشد اقتصادی» مقایسه کنیم تاکید در جهت گیری را می توان به صورت زیر نشان داد. الگوی رشد اقتصادی: الگوی نیازهای اساسیصنعتی شدن کشاورزیتوسعه شهری توسعه روستائیتولید ناخالص سرانه رفاه فردیبرنامه ریزی متمرکز برنامه ریزی مشارکتیاتکا داشتن به خارجی اتکا داشتن به خودتکنولوژی پیشرفته تکنولوژی مناسبتجارب ناموفق برخی از کشورها، ناشی از پذیرفتن الگوهای دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ و همچنین تحول در تفکرات مربوط به توسعه سبب شد تا کشورهای مختلف جهات تدریجاً الگوهای متفاوتی را برای توسعه انتخاب کنند. امروزه اعتقاد بر آن است که هر کشوری با توجه به عواملی چون ذخایر و منابع طبیعی امکانات نیروی انسانی تجهیزات و تکنولوژی محلی ظرفیهای فنی و مدیریت و مهمتر از همه براساس نظام ارزشها، فرهنگ و آداب و سنن خاص خود می تواند یک استراتژی توسعه ای داشته باشد. مدیریت مناسبرابطه بین مدیریت و تکنولوژی را از دو دیدگاه می توان بررسی کرد وقتی درباره مدیریت به عنوان یک دانش و فراگرد صحبت می کنیم.مدیریت شامل مجموعه ای از نظریه ها، الگوها و تکنیکها می شود که کاربرد آن یک نوع تکنولوژی است. بنابراین همچنانکه سازگار کردن جنبه های تکنیکی کالاهای وارداتی با منابع و نیازهای محلی ضرورت دارد سیستمها و نگرشهای مدیریت هم باید آنچنان تعدیل شود تا با ویژگیهای محیط محلی تناسب داشته باشد. لازم به یاد آوری است که نظریه ها و تکنیکهای مدیریت اغلب در کشورهای صنعتی غرب و با توجه به فراگرد صنعتی شدن و مسائل و مشکلات خاص این کشورها به تدریج بوجود آمده است.نتیجه‌آکنون جامعه ما در شرایط بازسازی قرار دارد و نقش تکنولوژی در این بازسازی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. شک نیست که در این راه محدودیتهای بیشماری وجود دارد از جمله مجبوریم در چارچوب نظام مالی و تجاری و بین المللی موجود با دیگران همکاری کنیم. در شرایط هستیم که اطلاعات تاحدود زیادی از خارج کنترل می شود. معهدا امتیازها و فرصتهایی هم داریم از جمله مجبور نیستیم که از ابتدا شروع کنیم.

## تحول فکری مدیریت

محمدعلی هاتفی

انتظار این است که رویکرد فکری مدیران هرچه بیشتر بر ایده‌ال‌های انسانی، اجتماعی و علمی منطبق باشد. در جهان پررقابت امروز، سازمانهایی پایدار می مانند که برنامه‌هایی با دیدگاه بلندمدت را پایه ریزی کنند.فرهنگ فکری یک سازمان، عنصر کلیدی برای رسیدن به موفقیت بلندمدت سازمانی است. ایدئولوژی مدیران سازمان، به همراه تواناییهای علمی آنها مهمترین نقش را در شکل گیری فرهنگ کاری آن سازمان ایفا می کند. مدیرانی که سازمان تحت نظارت خود را به سوی ورشکستگی سوق می دهند، کوتاه‌نگر و منفی‌نگر هستند.مقدمه‌نگرش فکری حاکم بر یک مجموعه، تحت تاثیر فلسفه فکری مدیران آن است. از آنجایی که به‌طور طبیعی، مسئولیتها و اختیارات در دست مدیران است، آنها با رفتار، عملکرد و سیاستگذاریهای خود، سازمان را به سمتی سوق می دهند که منطبق بر رویکرد فکری خودشان باشد و این موضوعی غیرقابل انکار است. بدیهی است این سیر طبیعی را به هیچ وجه نمی توان تغییر داد. قاعدتاً می‌بایستی مدیران از نظر نگرش فکری، مخصوصاً در حوزه فرهنگ کار، دارای تفکرات سالم و بهینه‌ای باشند. به عبارت بهتر، انتظار می رود که رویکرد فکری مدیران، هرچه بیشتر بر ایده‌ال‌های انسانی، اجتماعی و علمی منطبق شوند.هدف این مقاله، دسته بندی رویکردهای فکری منفی مدیریت است. دسته بندیهای فوق، به شخص یا گروه خاصی اشاره ندارند، لیکن مورد انتظار است هر مدیری خود را با مواردی مقایسه کند که این مقاله مطرح می کند. چرا که مباحث حاضر،

برنگرش و تفکرات افراد تکیه دارند و اصلاح انسان از نظر فکری به دست خویش است. به هر حال، از آنجایی که هدف انتقادی مباحث، نگرش فکری افراد است، لذا رویکردهای فکری مطرح شده، لزوماً محدود به مدیران نمی شود و هر شخصی در هر پایه و رتبه‌ای می تواند از آن بهره گیرد، چه اینکه هر شخص در درجه اول مدیر زندگی خود است. رویکردهای منفی مدیریتبنا به تعریف، رویکردهای منفی مدیریت عبارت است از هر نوع فلسفه فکری مدیر که در بلندمدت، سازمان را در سراسی سقوت و شکست قرار می دهد. در اینجا برعنوان بلندمدت بودن تاکید می کنیم. بسیاری از سیاستهای منفی که مدیران اتخاذ می کنند، به ظاهر خوش آتیه جلوه می کنند چرا که در کوتاه مدت اثرات خوبی را از خود بروز می دهند. مسلم است در جهان پرقابله امروزی، سازمانهایی پایدار می مانند که برنامه‌هایی با دیدگاه بلندمدت را پایه ریزی کنند. طبق تحقیقات و تجارب، ثابت شده است که مدیریت هم فن است و هم هنر. با نگاه به مدیریت به عنوان یک فن، مبحث مدیریت علمی مطرح می گردد. آنچه این نوع مدیریت را تهدید می کند، وجود بیماریهایی چون سنت گرایی، استراتژیک نبودن و عدم آموزش و آگاهی نداشتن از روشهای نوین مدیریت و تکنیک‌هایی است که مدیران موفق امروزی بر آن تاکید دارند. با نگاه هنری به مدیریت، مبحث فرهنگ کار مدنظر قرار می گیرد. فرهنگ لغات «وبستر»، فرهنگ را به عنوان مجموعه ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار و اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال دانش به نسل دیگر اطلاق می شود تعریف می کند (۴). از نظر اجرایی، فرهنگ به عنوان ارزشهای مشترک و اعتقادات دینی و اخلاقیات است. از زاویه دید فوق، بی اعتقادی به ارزشهای انسانی و دوری از موازین اخلاقی، نوعی بیماری برای مدیریت محسوب می گردد. باعنایت به دورنماهایی که از مدیریت مطرح شد، رویکردهای منفی مدیریت می توانند علمی، اعتقادی و یا اخلاقی باشند. این دسته بندی کاملاً متمایز نبوده و بین رویکردهای فوق، فصل مشترک‌هایی وجود دارد! رویکردهای منفی علمی مدیریت: تمرکز بر فلسفه، محور بودن هدف نهایی و اینکه تمام امور باید در راستای یک محور واحد باشند، مبنای نوعی نگرش فکری شده است که در تمام حوزه های زندگی می توان آن را مبنای فکری قرار داد. این نوع نگرش که عملاً هدف گرا است، در متون علمی (۷) باعنوان کل نگر (HOLISTIC) شناخته می شود. نقطه اوج چنین تفکر برتری، در تعالیم یکتاپرستی و خصوصاً در دستورات دین اسلام جلوه می کند. در مقابل، تفکر جزءنگر (REDUCTIONISM) مطرح است که به نوعی وسیله گرایی ذاتی که سازمان و شخص را از هدف واقعی دور می سازد، معتاد است. زوایای دید این نگرش فکری را در مدیریت تیلوری می توان مشاهده کرد. از آنجایی که تفکرات جزءنگر برخلاف اندیشه های کل نگر، غالباً دارای نقاط منفی هستند آنها را در زمره رویکردهای منفی دسته بندی کرده ایم. الف - افق نگرش: مدیران جزءنگر اصولاً به نوعی کوتاه نگری عادت می کنند. این نوع کوتاه نگری در فلسفه وجودی این رویکرد نهفته است. در این نگرش، جایگاه مستحکمی برای مدیریت استراتژیک، پیش بینی های یکپارچه، تولید و رقباي حال و آینده، سازمان دیده نمی شود. در این نگرش، برای کاهش هزینه ها، اغلب به هزینه های فرعی و پیش پا افتاده پرداخته می شود و عناصر کلیدی هزینه‌زا، با نگرشی غیرواقعی دیده می شوند. در مقابل، در فکر کل نگر، باتوجه به هدف گرایی سیستم، عواملی چون تامین کنندگان با صلاحیت، مشتریان پاینده به محصول و رضایت پرسنلی، زمینه های قدرت سازمان را برای بلندمدت فراهم می سازند. مدیر کل نگر می داند که اگر شرایط منطقی رضایت پرسنل خود را فراهم نسازد، هرچند عواملی چون کاهش هزینه های پرسنلی ناشی از کاستن دستمزدها، در کوتاه مدت صرفه جویی است، لیکن در بلندمدت، نارضایتی، کسالت و در نتیجه کم کاری پرسنل، چیزی به جز تزلزل را برای سازمان عاید نخواهد ساخت. ب - ارزشهای انسانی: در مبانی مدیریت وظیفه‌مدار (TASK MANAGEMENT) عملاً جایی برای ارزشهای انسانی در نظر گرفته نشده است. انسانها ماشین آلاتی هستند که باید از آنها کار کشید و حق اظهارنظر ندارند، انسان نوع X مک گریگور (۳). در نقطه مقابل، مدیر کل نگر به جای افزایش پرسنل ارزان قیمت با حقوق و مزایای کم، تعدادی پرسنل کارا را گزینش می کند و مساعی خود را در جهت فراهم ساختن امنیت شغلی برای آنها قرار می دهد. پرسنل نیز در

حمایت مدیران، به کار، دل می بندند و زمینه‌های تحویل به موقع، کیفیت مطلوب و قیمت پایین محصولات را فراهم می سازند. پرسنل مقطعی نیز در سایه، اعتماد متقابل و با قوانین سالمی که تحت همین طرزفکر، تدوین و تصویب شده است، به کار گرفته می شوند. ج - سازمانهای غیررسمی: یکی از مشکلاتی که مدیران سنتی همواره با آن درگیر بوده اند، وجود سیستم های واقعی در سازمان است که همچون یک سازمان غیررسمی بر سیستم رسمی تدوین شده در سازمان، گستره یافته اند. از عمده دلایل این پدیده، عدم احترام و بی اعتمادی مدیریت به نظام رسمی سازمان است. مثال بارزی برای این پدیده، سیستم های تضمین کیفیت است که برخی مدیران کورکورانه و یا از روی چشم و هم چشمی و یا دلایل مشابه، تن به تدوین و تصویب آنها می دهند، در حالی که در درجه اول تفکر خود و در درجه دوم سازمان خود را برای پذیرش شرایط جدید، ارزیابی نمی کنند و آماده سازیهای لازم را صورت نمی دهند. - مشتریان و تامین کنندگان: جزءنگری، سیستم تولیدی را ساکن، انحصارگرا و عادت می آورد. تولیدکننده غالباً در فکر افزایش محصول و حجیم شدن سیستم تولیدی (اقتصاد تعداد) است. طبق سنت قدیمی تولید، دستورالعمل «تولید کن، انبار کن و بفروش» دیده می شود که نمونه بارز آن در سیستم های ساخت برای موجودی (MAKE TO STOCK) مشاهده می گردد. فاکتورهایی چون خواسته های مصرف کنندگان (خروجی سازمان) و نظرات آنها، در اولویت آخر تصمیم گیری قرار می گیرند. در مقابل، در محیط نوین فکری، اقتصاد تعداد، جای خود را به اقتصاد تنوع می دهد. محیط، تولیدکنندگان را مجبور می کند که سیستم خود را با کلاس جهانی منطبق سازند و به نظرات مشتریان خود بیش از پیش اهمیت بدهند. باید به مشتریان اعتماد کرد و به خواسته ها و سلیقه آنها احترام گذاشت تا پایبند محصولات سازمان شوند. از طرفی، مشتریانی که صرفاً قیمت پایین کالا- آنها را ارضا می کرد، رفته رفته این فاکتور را بعد از فاکتورهای دریافت به موقع و کیفیت مطلوب کالا قرار می دهند. در یک کلام، مشتریان نظراتشان را بر بازار تحمیل می کنند. در سیستم های تولیدی نوین، مونتاژ طبق سفارش (ASSEMBLE TO ORDER) و ساخت طبق سفارش (MAKE TO ORDER) خواست مشتریان به ترتیب در مونتاژ و ساخت تاثیر می گذارد. کار تا به جایی پیش رفته است که در سیستم مهندسی طبق سفارش، مشتری در امور مهندسی نیز صاحب نظر است. در انتها باید گفت مدیرانی می توانند در کلاس جهانی موفق باشند که خواست مشتریان را در تصمیمات خود لحاظ کنند و این میسر نیست مگر با اصلاح نگرش و گذر از دوره انتقال از تفکر جزءنگر به تفکر کل نگر. در مدیریت جزءنگر، فرض بر غیرقابل اعتماد بودن تامین کنندگان (ورودی سازمان) است و این باعث می شود در بلندمدت، ورودی خوبی برای مواد تمهید نگردد. براساس این تفکر، سازمان مجبور به تجهیز انبارهای حجیم و انباشتن موجودی احتیاطی است. در مقابل، مدیر کل نگر بر این اعتقاد است که باید با تعداد محدودی از تامین کنندگان قوی، در سایه اعتماد متقابل، روابط مستحکمی برقرار کرد. تحت این روابط، سعی بر این است تا مشکلات وی مرتفع گردد. حتی تامین کننده در جریان اطلاعات طراحی، تولید و بازار قرار می گیرد و در یک کلام با سیستم تولیدی یکپارچه می شود. به هر حال قابل اذعان است که ظهور چنین تفکراتی در یک مدیر، میسر نیست مگر با داشتن عزت نفس و سطح بینش فراتر از سازمان. ه - کمیت و کیفیت سازمانی: در نگرش جزءنگر، وسیله بیش از هدف مورد توجه قرار می گیرد. این خط مشی، مدیران را به سمت بال و پر دادن غیرمنطقی به سازمان، هدایت می کند. موضوعهایی چون پرسنل فراوان، تجهیزات زیاد، شعبه های متعدد، محصولات حجیم، بوروکراسی دست و پاگیر اداری و پست های متعدد سازمانی در چارت اداری، در این گونه سازمانها قابل لمس است. اینها همه و همه باعث صعودنمایی هزینه ها، پیچیدگی سیستم و تنشهای بیشتر و در نتیجه کنترل سخت تر سیستم می گردد. کل نگرها برای مبارزه با حجیم گرایی، پدیده سبکباری (LEANNESS) را طرح می کنند. یک سازمان سبکبار با حداقل امکانات و منابع، سعی در افزایش سهم بازار خود دارد. در پرتو این پدیده، مفاهیمی چون تولید سبکبار، کنترل سبکبار، حمل و نقل سبکبار، زنجیره و تامین سبکبار و حتی محصولات سبکبار توسعه یافته اند. - اثربخشی یا کارایی: ساعتی را در نظر بگیرید که تمام اجزای آن فعالند، لیکن بین آنها اتصال برقرار نیست. این ساعت دارای راندمان بالا و



اثربخشی صفر است چرا که هدف اصلی که تعیین وقت است در آن صورت نمی‌گیرد. فکر جزءنگر این سیستم را می‌پسندد، زیرا تنها فعالیت مداوم اجزاء را می‌بیند. چنین جلوه‌گاهی در کف کارگاه، در مورد دستگاهی که مداوم کار می‌کند و یا در محیط ستادی، در مورد پرسنلی که دائم در حال رفت و آمد هستند و به اصطلاح روی میزشان شلوغ است، به وضوح نمایان است. به هر حال برندگان جولانگاه پرقاب‌ت بازار، مدیرانی هستند که به مفهوم کلیدی هدف یا محصول یا خروجی دست یافته‌اند و منابع تولیدی و عملکرد اجزای سازمان خود را بسته به میزان تاثیر آنها در ارسال خروجی، ارزش‌گذاری می‌کنند. ز - موجودی: سازمان جزءنگر به جای اینکه برای خروجی ارزش‌قائل باشد، موجودی را که تنها یک وسیله است، می‌ستاید. در این نگرش، موجودی بیانگر کار انجام شده است و از انباشت آن به خوبی یاد می‌شود. از طرفی به دلیل بی‌اعتمادی سیستم به تامین‌کنندگان، از انباشت موجودی به عنوان محافظی در برابر نرسیدن مواد، استفاده می‌شود. از زاویه دید تجهیزاتی نیز، به دلیل اینکه برای ماشین‌آلات هزینه‌های بالا - صرف شده است لذا باید دائماً آنها را روشن نگاه داشت لذا موجودی بیشتری انباشت می‌گردد و این معادل راندمان بالایی تجهیزات است. تحت همین تفکرات ضعیف، از نگاه حسابداری، موجودی در حساب‌داری قرار می‌گیرد و مبین ارزش افزوده است. اینها همه و همه در نگرش نوین به تولید، مردود است و موجودی چیزی جز متروک ماندن سرمایه نیست و عاملی دست‌وپاگیر است. سیستم تولیدی باید به سمتی توسعه یابد که مواد اولیه بلافاصله بعد از ورود به سیستم، وارد خط تولید شده و محصولات نیز در انتهای خط تولید تحویل مشتریان منتظر کالا گردند. موجودی احتیاطی نیز همچون دارویی که درد را تسکین بخشیده و باعث مخفی ماندن بیماری می‌گردد، مضر بوده و از آشکارشدن معضلات سیستم، جلوگیری می‌کند و کمیته‌سازی آن مفید است. رویکردهای منفی اعتقادی اخلاقی مدیریت: سیاست، پدیده مقدسی است که اگر به طور صحیح صورت گیرد یکی از ارزشمندترین تکاپوهای انسانی است که در راستای بعثت الهی پیامبران قرار می‌گیرد. گرایشهای منفی مدیریت در ابعاد اعتقادی اخلاقی، لوث‌کننده سیاست است. این نوع گرایشها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد. دسته اول گرایشهایی هستند که، با پیش‌زمینه منفی اعتقادی نسبت به مفهوم مدیریت‌بودن شکل گرفته‌اند و معمولاً ناشی از نوعی تربیت خاص بوده و غالباً ناآگاهانه هستند. دسته دوم گرایشهایی هستند که در قالب دستورالعملهای منفی اخلاقی در اذهان برخی مدیران تعریف شده‌اند و مدیرانی که چنین گرایشهایی دارند غالباً سعی می‌کنند بندهای دستورالعملهای مذکور را به طور آگاهانه رعایت کنند. الف - گرایشهای منفی اعتقادی: به طور حتم، بارزترین شخصیت سیاسی که همچون گوهر درخشانی در حوزه حکومت و رهبری می‌درخشد حضرت علی (ع) است. دستورات وی در کتاب باارزش نهج البلاغه، شامل متونی است که به ارزشهای سالم یک مدیر، اشاره می‌کنند. حضرت علی (ع) هنگامی که به حکومت رسید، فرمود «من در اثر اصرار شما و به اکراه حکومت را پذیرفتم» یعنی بدانید که من اشتیاق حکمرانی ندارم و صرفاً جهت تکلیف الهی این مسئولیت را پذیرفتم. در تفکر اسلامی، مدیریت نوعی امانت داری بوده که عملاً یک تکلیف است تا حق. چنین نگرشی مدیر را موظف می‌کند که به جای حکومت، سعی در خدمت به زیردستان داشته باشد و حتی با نگرشی برتر، در هدایت زیردستان کوشش کند (۸). در متون دستورات حکومتی حضرت علی (ع)، مواردی نظیر مهربانی و دوست داشتن زیردستان، عفو و گذشت نسبت خطاهای آنان، دوری از جباری و خودکامگی، عدالت، عدم استفاده از کارگزاران بخیل و ترسو، عدم به کارگیری کارگزاران ستمگر، دوری از چاپلوسی، حفظ سنتهای نیک، مشورت با اندیشمندان، آزمایش عادلانه در گزینش افراد، رسیدگی به وضعیت اقتصادی زیردستان و عدم به کارگماردن نادانان و فاسقان توصیه شده است (۵). به هر حال باید گفت، مدیری که هدف خود را از رسیدن به مقام، کسب مال و قدرت بداند دچار انحرافی است که پایه مدیریت وی را زیرسوال می‌برد، چنین تفکری باعث دوری وی از زیردستان می‌گردد. چه اینکه بسیاری از عناصر کلیدی تقویت سازمانی، در گرو ارتباط مدیریت و کارکنان، معنی پیدا می‌کنند. نتیجه چنین شرایطی، عدم داشتن مدیریت تیمی می‌شود که برپایه تلفیق وظیفه، الزامات و نیازهای انسانی است. (۱) پیش‌تازان بهره‌وری، اصول راهنما برای جنبش بهره‌وری را علاه

بر افزایش اشتغال، تعادل روابط مشاوره و همکاری بین مدیریت و کارکنان و همچنین توزیع عادلانه نتایج حاصل از بهره‌وری بین کارکنان، مدیریت و حتی مصرف‌کنندگان می‌دانند (۶). بی‌شک، مدیر جدا از کارکنان، برای ایجاد نفوذ و اقتدار، به روشهایی دست می‌زند که در بلندمدت محکوم به شکست هستند. ب - گرایش‌های منفی اخلاقی: در مدیریت سالم، یک مدیر احتیاج به احترام و عزت نفس دارد. مواردی چون فقدان عزت نفس، نیاز به قدرت، احساس کمبود شخصیت، کم‌کاری، عدم توانایی برای تصمیم‌گیری، بی‌اعتنایی به اصول اخلاقی و روابط انسانی و داشتن قضاوت‌های عاطفی و عدم انصاف منطقی، از جمله ریشه‌های نوعی تفکر منفی مدیریتی هستند که گاهی آن را با عنوان ترور شخصیت (۲) می‌شناسند. این فلسفه فکری که از آن می‌توان با عنوان منفی‌گرایی برنامه‌ریزی شده نیز یاد کرد، شدیداً سیستم‌گریز بوده و تحت آن، معمولاً باندی از مدیران و افراد که همه دارای چنین تفکراتی هستند، تشکیل می‌شود و سعی بر آن است که شخصیت افراد خارج از باند، مورد حمله قرار گیرد. بارعایت اصول ترور شخصیت، باند تشکیل شده می‌تواند مانند اختاپوسی بر کل عناصر کلیدی سازمان، سیطره داشته باشد. اکنون یک شخصیت سازمانی را مدنظر قرار دهید که افکارش در تضاد با مدیر منفی‌گراست. این مدیر، در صورت لزوم سعی می‌کند به هر طریق ممکن، فرد مذکور را از سازمان بیرون کند و فرد مناسبی را ترجیحاً از بین دوستان، جایگزین وی کند. این فرایند بیرون کردن، می‌تواند با عنوان اخراج یک‌اخلال‌گر و یا تعدیل نیروی انسانی صورت گیرد. در صورتی که بیرون کردن وی به‌هردلیلی میسر یا لازم نباشد، سیاستها و موضع‌گیریهای این مدیر نسبت به شخص مذکور تحت دستورالعملی خواهد بود. اصول این دستورالعمل به صورت علنی و گاهی به صورت مخفی در افکار مدیر فوق، تعریف شده‌اند و علنی یا تلویحی بین مدیرانی با این گونه شخصیت‌های منفی رد و بدل می‌شود. برای تبیین این فرایند، برخی از اصول و دستورات برجسته ترور شخصیت را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد. تفريط: به شخص، مسئولیتهای کمی واگذار کنید تا در هر موقعیتی، علت وجودی خود را توجیه کند؛ افراط: به شخص، مسئولیتهای زیاد واگذار کنید تا همواره برای کارهای انجام‌نشده، جایی برای شرمندگی وی وجود داشته باشد؛ عدم اختیارات: همواره مسئولیتهای را بدون اختیارات به شخص واگذار کنید تا فقط پاسخگو باشد؛ دوری هدف: مسئولیتهایی با اهداف اجرایی دور از دسترس به شخص واگذار کنید تا به نقطه موفقیت نرسد؛ عدم شفافیت: مسئولیتهای را به شخص به‌طور شفاف واگذار نکنید. به‌طور کلی مسئولیتهای شخص را تغییر دهید تا گیج و سردرگم شود. می‌توانید وظایف را از کانالهای مختلف به شخص واگذار کنید. با این کار، شخص مجبور است به افراد مختلفی پاسخگو باشد (تعارض با اصل هشتم فایول). تضعیف مسئولیت: مسئولیتهای بی‌اهمیت، سخت و خسته‌کننده به شخص واگذار نمایید تا از ایجاد فرصت برای محبوبیت وی جلوگیری گردد. نظام‌گریزی: سازمان را به سمت آشفتگی که فقط خودتان از آن سردر بیاورید هدایت کنید. در این محیط به شخص مسئولیتهایی واگذار کنید که به دلیل بی‌نظمی اطلاعات، نمی‌تواند انجام دهد. اکنون، خودتان کار را در چند دقیقه با موفقیت انجام دهید. تخریب: در غیاب شخص، از وی بدگویی کنید تا فرصت دفاع کردن از خود را نداشته باشد. بهتر است این امر در حضور مقامات بالا صورت گیرد. تعریف منفی: از کار کردن شخص هرگز قدردانی نکنید. لیکن از وی با بار منفی تعریف کنید. تشویق منفی: در هنگام تشویق، شخص را مدیون خود کنید. در ذهن وی باید تلقین شود که لایق آن تشویق نبوده است و این را از لطف شما بدانند. عدم رشد علمی: مانع از شرکت شخص در دوره‌های آموزشی گردید. در ضمن شرایط را طوری هدایت کنید که موقعیت کار گروهی برای شخص پیش نیاید، چرا که باعث رشد علمی و اجتماعی وی می‌شود؛ تعاون منفی: هنگامی که شخص از شما کمک می‌خواهد، بدون جواب مستقیم منفی، طوری عمل کنید که از کمک خواستن خود ناخرسند شود، در عوض کمک‌های بی‌ارزشی را که او خواهان آنها نیست در حق وی روا دارید. دقت کنید کمک شما به وی، باید در نزد دیگران، مثبت جلوه کند؛ عدم ابتکار: تمام کارها را به شخص دیکته کنید. حتی کارهای جزئی را به وی گوشزد کنید. می‌توانید از او سواهای فرعی و بی‌ارزش بپرسید. این امور باعث کور شدن زمینه‌های ابتکار و نوآوری در وی می‌شود؛ انزوا:

بین شخص و محیط اطراف، فاصله بیندازید تا منزوی شود. این کار باعث افزایش تسلط شما بر شخص می‌گردد. شعار «تفرقه بینداز و حکومت کن» را هرگز فراموش نکنید. در چندین مورد از اصول مذکور، معیار اصلی، مبحث تناسب و گذاری مسئولیت و اختیارات است که اصل نهم فایول به آن صراحتاً اشاره می‌کند. (۱) در اینجا لازم است به ترکیبهای مختلفی اشاره شود که از واگذاری مسئولیت و اختیارات شکل می‌گیرند. همان طور که در جدول ۱ مشخص شده است، بر اساس نوع واگذاری مسئولیت و اختیارات به افراد، شخصیت سازمانی آنها شکل می‌گیرد. مدیرانی با منفی‌گرایی شخصیتی، اصولاً پرسنل خود را به سمت موارد ردیفهای یک و دو سوق می‌دهند و به طور کنترل شده ای به برخی افراد هم باند خود، بدون واگذاری مسئولیت، اختیارات اعطا می‌کنند. در هر صورت، افراد مبتکر و خلاق، جز تهدیدی برای ریاست و باند آنها نیستند. نتیجه گیر پیروزی یک سازمان در گرو رسیدن به اهداف تعریف شده آن است. مسلماً پیروزی، تنها زمانی معنا دارد که در بلندمدت و با ثبات باشد. فرهنگ فکری یک سازمان، عنصر کلیدی برای رسیدن به موفقیت بلندمدت سازمانی است. از طرفی ایدئولوژی مدیران یک سازمان، به همراه تواناییهای علمی آنها، مهمترین نقش را در شکل‌گیری فرهنگ کاری آن سازمان، بازی می‌کند. با عنایت به تاکید بر بلندمدت بودن موفقیت مطرح گشت، وجود فلسفه، فکری سالم و کارا در کل سازمان و در درجه اول مدیران سلسله مراتبی آن، الزامی است. مدیرانی که سازمان تحت نظارت خود را به سوی ورشکستگی سوق می‌دهند، دارای زوایای دید بسته، ضعیف، کوتاه‌نگر و در یک کلام، منفی هستند. این منفی‌گرایی از جنبه‌های اعتقادی اخلاقی و علمی می‌تواند باشد. بعد منفی اعتقادی، غالباً ناشی از باورهای افراد و معمولاً ناآگاهانه است. بعد منفی اخلاقی، آگاهانه بوده و نوعی منفی‌گرایی برنامه‌ریزی شده است. منفی‌گرایی علمی نیز ناشی از نوعی سنت‌گرایی بوده و می‌تواند از عدم پذیرش تکنیک‌های علمی نوین در مدیریت نشأت بگیرد و در بسیاری اوقات ناآگاهانه باشد. در انتها مورد تاکید است که تمام این موارد، از طرز فکر و ایدئولوژی افراد نشأت می‌گیرد و اصلاح آنها نیز نوعی درمان روانی فکری است. منابع ۱ - دکتر علی اکبر نیکواقبال «برگزیده نظریه‌های سازمان و مدیریت». انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، ۱۳۷۸.۲ - گروه نویسندگان پیام، «ترویر شخصیت در سازمان»، پیام فردا، ماهنامه، ۱۳۷۹، ش ۲۰، ص ۳۹-۳۶. هربرت جی هیکس، سی وری گولت، ترجمه و نگارش دکتر گوئل کوهن، «تئوری‌های سازمان و مدیریت»، موسسه انتشارات دوران، ۱۳۷۷.۴ - دفتر امور فرهنگی کارگران کشور، «تکامل فرهنگ کار»، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۵.۵ - محمد مهدی مظاهری، «روش حکومتی حضرت علی (ع)»، بصیرت، فصلنامه، ۱۳۸۰، ش ۲۳ و ۲۴، ۱۵۶-۱۴۳.۶ - سازمان مدیریت صنعتی، «نوآوری به سوی مدیریت خلاق»، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۴.۷ - جیمی براون، جان هارن و جیمز شیونان، «سیستم‌های مدیریت تولید (با نگرشی یکپارچه)»، ترجمه دکتر مهدی غضنفری و سروش صغیری، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۹.۸ - دفتر امور فرهنگی کارگران، «نگرشی کوتاه بر مدیریت»، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۶. محمدعلی هاتفی: دانشجوی دکتری در مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

### کنش معطوف به قدرت مانع توسعه در کشور

دکتر کاوه احمدی علی آبادی

مقدمه: یکی از اصلی‌ترین مباحثی که در کشورهای جهان سوم مطرح است دست‌یابی به شرایطی است که توسعه و به خصوص توسعه پایدار را مقدور می‌سازد. آنها با استفاده از تجربیات و دانش کشورهای توسعه یافته در این زمینه درصدد برآمدند تا الگوی دموکراسی را که موفق‌ترین شکل شناخته شده تحقق بخش توسعه و جامعه مدنی است در کشورهای جهان سوم اعمال کنند. ولی تجارب نشان داد که آن تحولاتی که در جوامع توسعه یافته تحقق یافت در جوامع نوپای در حال توسعه به وقوع نپیوست حتی

حکومت‌های دیکتاتوری که نوعی زور و کنترل اجباری را بر ارکان نظام مستولی ساختند، به پیشرفتهای اقتصادی قابل ملاحظه تری از جوامع در حال توسعه‌ای دست یافتند که دولتهای دموکرات و ناپایدار به ارمغان آوردند [۱]! آن تناقضی آشکار را با برداشتها و برنامه‌های پیشین توسعه نشان می‌داد. علل تبیین کننده این پدیده آنقدر ریشه‌ای و مستتر بود که امکان صحت نخستین حدسیات آن حوزه را به شکست موکول می‌کرد. از این روی دستیابی به نظریاتی که تبیین کننده بوده و آنگاه راهگشا گردد، نیاز به بررسی در ابعاد ساختار اجتماعی و الگوهای خاموش را ضروری می‌ساخت نظریه‌ای که خلاصه آن در این اثر آمده است کوششی برای پاسخگویی به طرح مسئله فوق است الگوهای خاموش در هر جامعه‌ای الگوهایی موجودند که در قالب باورها، هنجارها، ارزشها، عاداتها، کنشها و رفتارها بروز کرده ولی هرگز به زبان رانده نشده و در بسیاری از موارد افراد معتقد به آن از وجودشان نیز آگاهی ندارند و فقط به گونه‌ای بدیهی و ناخواسته آنها را در سبکهای زندگی در منزل و فعالیتهای کاری پدید آورده و به کار می‌برند که بسیاری از آنها در توسعه اجتماعی و فرهنگی تعیین کننده و در توسعه پایدار دخیل‌اند و برنامه‌ریزها بدون توجه به آنها قرین موفقیت نخواهند بود. آن الگوهای که افراد از وجودشان آگاهی دارند، ولی آنها را به زبان نرانده و در اظهارات رسمی و رفتارهایی که اهدافشان ذکر شود، به کار نمی‌دهند، بلکه آنها را به گونه‌ای خاموش ولی معنادار جهت دهنده نگرشها، قضاوتها و رفتارهای خود می‌سازند، الگوهای خاموش گفته می‌شود. نمونه چنین تحقیقاتی به نظریات ماکس وبر برمی‌گردد. او ضمن تمایز قائل شده به انواع کنشها، کنش معطوف به هدف و عقلایی را عامل تعیین کننده تحول جوامع صنعتی می‌داند، در حالی که جوامع سنتی عمدتاً از کنشهای ارزشی عاطفی منفعل و سنتی بهره می‌برند که موجب توسعه و پیشرفت نمی‌شود [۲]. اما مباحث وبر پاسخگویی طرح مسئله ما نیست و ما ناگزیر به جستجوی کنشها و طرح علل دیگری هستیم الگوی خاموش قدرت در جوامع جهان سوم نه تنها مسئله توسعه بلکه هر پیشرفت و تحولی در اولویتهای اساسی نه دولتها، بلکه حتی مردم و آحاد آن قرار ندارد، بلکه مسائل و نیازهای دیگری است که در اولویت قرار می‌گیرند. یکی از این نیازها و اولویتهای، کنش معطوف به قدرت است کنش معطوف به قدرت، انگیزشی بیش از پیشرفت را تهییج می‌کند. قدرتی که در سطح فردی سرکوب شده و در سطوح اجتماعی نیاز به بروز هر چه بیشتر می‌یابد و از هر فرصتی برای تجلی خود سود می‌جوید. کنش معطوف به قدرت با محور قرار دادن خود، سایر انگیزش‌ها و به خصوص اهداف، هر نوع ترقی و پیشرفتی را در اولویت‌های بعدی قرار می‌دهد تا خود که پیش از این مدام واپس زده شده اجازه ظهور یافته و ارضاء گردد. به بیان دیگر کنش معطوف به پیشرفت که اصلی‌ترین عامل انسانی در توسعه به شمار می‌رود، کنار گذاشته شده و کنش معطوف به قدرت جانشینش می‌شود. در نتیجه آنچه در کاغذها (برنامه‌ها) آماده هرگز توسط افراد تحقق عملی نمی‌یابد تا توسعه‌ای را نیز در پی داشته باشد. در کنش معطوف به پیشرفت، چنان که کارکنان قابلیت‌ها و کارایی بیشتری از خود نشان دهند، موجبات خشنودی مدیران سازمان را فراهم می‌آورند و بر اساس آن مستوجب پاداش و ارتقاء می‌شوند، در حالی که در حکومت، دولت، سازمان یا حزبی که مدیریت آن بر طبق کنش معطوف به قدرت بنا شده است، قابلیت‌های کارکنان می‌تواند حتی به قیمت خسران آن‌ها تمام شود! زیرا مدیریت مبتنی بر کنش معطوف به قدرت، توانایی بیش از انتظار کارکنان و زیردستان را تهدیدی برای خود می‌بیند! از این روی کنش معطوف به قدرت، نه تنها کارکنان و مدیران را به سوی کارایی بیشتر و پیشرفت سازمانی سوق نمی‌دهد، بلکه حتی با برنامه ریزی مانع آن می‌شود! اما ریشه‌های آن را باید در کجا جست مدیریت تخریب در سازمان‌ها، احزاب و دولت‌ها در شرایطی که ملاک سنجش توانایی‌های شاغلین بر حسب عملکرد نباشد، بلکه موکول به اشکالات و نقاط ضعفی گردد که از دیگران صورت می‌گیرد، نوعی مدیریت به نام مدیریت تخریب "شکل می‌گیرد. مدیریت تخریب عبارت است از میزان توانایی یک مدیر در خراب کردن کار مدیران دیگر و به خصوص مدیران رقیب به طوری که مدیری موفق‌تر و کارا تر شناخته می‌شود که در جریان کنش معطوف به قدرت مدیر دیگر را از چشم دیگران انداخته یا از صحنه بیرون براند. این امر تنها در سطح اقتصادی نیست و در سطوح مختلف اجتماعی، فرهنگی و به خصوص سیاسی که عرصه

برای درگیری های از این دست مناسب تر است، رایج است. درست است که در عرصه سیاست در اکثریت کشورهای جهان رقابت های سیاسی با انتقاد از رقبا و تخریب وجه رقیب صورت می گیرد، ولی آن در کنار کارایی و عملکرد گذشته و برنامه های آتی کسانی قرار می گیرد که نقدهایی بر طرف مقابل وارد می بینند. در حالی که اگر به رقابت جریان ها و احزاب و افرادی که در انتخابات گذشته کشورمان برگزیده شده اند، نگاهی بیاندازید به روشنی در می یابید که نه تنها برنامه های اصلی آنان، بلکه حتی ملاک های انتخاب کنندگان برحسب میزان تخریبی بوده که ایشان از رقبا داشته اند، نه برنامه ها و عملکرد خودشان. یکی از دلایلی که مدیریت ایرانی کارایی مناسبی در شرایط بحران از خود نشان می دهد، این است که مدیران ایرانی اکثراً در فضایی کار کرده و عادت به ادامه فعالیت می کنند که از طرح برنامه اهداف و عملکرد خبری نیست در حالی که در سازمانی که مدیریت معطوف به هدف حاکم است برای یک مدیر قابل تصور نیست که چگونه مدیری بدون طرحی مشخص برنامه ریزی مناسب اهداف از پیش تعیین شده و فعالیت هایی که عملکرد قابل حصولی داشته باشد، می تواند کار کرده امیدوار به تعقیب امور مانده و استعفاء ندهد که هیچ، در رقابت با دیگر مدیران نیز موفق تر جلوه کند! اما مدیران ایرانی تقریباً همواره در شرایط فوق کار می کنند از این روی از ظرفیت روانی بیشتری نیز برای کار در شرایط تعریف نشده برخوردار می شوند. ریشه یابی استبداد در روان آنگاه جامعه در تاریخ بررسی های اجتماعی استبداد و نحوه پیدایش و بازآفرینی آن در جامعه از جایگاه ویژه ای برخوردارست باورهای عامه مردم استبداد را ساخته و پرداخته ای تحمیلی از طرف شخص گروه یا کشوری خاص پنداشته می شود. در حالی که در تحلیلهای معاصر آن را بازتاب فرهنگ و سرشت روان جمعی افراد یک جامعه می دانند [۳]. افراد یک جامعه استبداد پرور، بدنبال یک لولویی بیرونی در قالب شخص گروه نهاد یادولتی می گردند که تمامی مشکلات و کاستیها را با آن نسبت دهند، غافل از این که آن عاملی که الگوهای یک جامعه استبدادی را تعیین کرده و مدام قوام می بخشد، در درون تک تک افراد نهفته است که خصلتی جمعی پیدا می کند؟! خود کامگی در هیچ جامعه ای نمی تواند هزاران سال ماندگار باشد، مگر بر مبنای روابط و دوسویه فراگیر اجتماعی ای که فرماندهی و فرمانبرداری بردگی و برده داری سازش و گسست و از همه مهمتر اعمال و پذیرش متقابل ستم دو روی سکه آند. در شرایطی که در خانواده قدرت و خود کامگی افراد بزرگتر، خواهان ساختار روانی و فکری باشد که به فرد اجازه بروز خواستها و تمایلاتی را ندهد که متفاوت با خواستها و تمایلاتش است افراد زیردست از رشد وقوام شخصیت و استقلال برخوردار نشده و بدرستی نمی توانند راه آزاد زیستن را بیاموزند. در نهاد خانواده و سایر نهادهای اجتماعی دخالت های بی جا (در خانواده یا جامعه همچون ترساندن تحکم امر و نهی های بی مورد می تواند مانع از رشد سالم کودک شود. چنین تعاملات معطوف به قدرتی منجر به رشد شخصیتی ناقص و رشد نارس می شود و حاصلش آن می شود که بسیاری از بزرگسالان از مرحله خودمحوری کودکی به درستی بیرون نیایند و بلوغی ناتمام داشته باشند [۴]. این افراد هنگامی که از نهاد خانواده و مدرسه بیرون آمده و وارد نهادهای مختلف اجتماعی می شوند، در تمامی کنشهای اجتماعی همواره خود را لحاظ کرده و دیگری را سرکوب می کنند. بنابراین سرکوبها به ویژه در خانواده و مدرسه افرادی خودمحور و خودبین تحویل جامعه می دهند که هنگام تفکر، تصمیم گیری انتخاب و کنش با نادیده گرفتن و حذف دیگران خودمحوری شکل گرفته زیر ضربات سرکوب گر را در نهادهای اجتماعی بازآفرینی می کنند. به بیان دیگر در تعاملات سرکوبگر، شخص سرکوب شده در خانواده و مدرسه خود شخص سرکوب گر در نهادهای مدنی می گردد که در پی نیازهای واپس زده شده و قربانی شده خویش است از اینجاست که کنش معطوف به قدرت در اولویت تمامی کنشهای دیگر قرار می گیرد. حتی هنگامی که کنش معطوف به قدرت ارضاء می شود، کنشهای مکمل نیز به سوی کنش معطوف به پیشرفت کشیده نمی شوند، بلکه به سمت نیازهایی سوق می یابند که از کودکی واپس زده شده اند و بزرگسالان رشد نیافته جامعه را به سوی خود می کشند. در زمان آشفتنگی های سیاسی اجتماعی و اقتصادی فرد ستم دیده آرزوی سرنگونی یک شخص یا یک نظام سیاسی و یا جدا شدن از آن را در سر می پروراند، زیرا او خود در درونش مستبدی است بی تخت و تاج که به

امید عریکه قدرت به جز گسست راه‌دیگری نمی‌بیند [۵]. از کودکی پدر دستور داده و او می‌بایست در نهایت اطاعت کند و او دستور داده و شخص کوچکتر خانواده فرمان می‌برده است چنین نحوه تربیت دو سویه‌ای افراد جامعه را از هم منفصل و نسبت به هم سرکوبگر می‌سازد. اینجاست که می‌توان گفت تربیت اقتدارگرا خود منشأ دوگانه‌پروری نابرابر است در چنین نگاهی همواره یکی دانا یکی نادان یکی محکوم و یکی حاکم یکی عالم یکی جماعتی جاهل یکی سازشگر و دیگری سازش‌ناپذیر، یکی من و منزه یکی دیگری او و گناهکار! چنین جامعه‌ای مبتلا به خفقان است به جهت معیارهای گزینشگری در روان که در هر کجای جامعه چنان‌الگوه‌ای دو سویه‌ای را بازآفرینی می‌کند. در چنین جامعه‌ای هر کس که جای دیگری می‌نشیند، همچون دیگری می‌شود. در حالی که در پندار خود تصور می‌کرد که دیگری ستمکار و مستبد بوده و خود مبراست؟ غافل از این که بذر استبدادپرور که خود را خوب و معصوم و دیگری را او و گناهکار می‌داند، هر کجای که رسد، نهال استبداد را پرورش خواهد داد!! علل پیشرفت در برخی از جوامع با حکومت‌های دیکتاتوری با بررسی تحولات و توسعه در برخی از جوامعی که با حکومت‌هایی دیکتاتور توانستند به پیشرفتهایی به خصوص در ابعاد اقتصادی دست یابند، می‌توان دریافت که چنین نظام‌هایی با اعمال زور و قدرت بر افراد و نهادها، کنش معطوف به قدرت آنان را که مدام جانشین کنشهایی با هدف پیشرفت و توسعه می‌شد، خنثی می‌سازد. در نتیجه افراد، نهادها و اکثریت ارکان نظام به دلیل عدم توانایی در پیگیری کنشهای معطوف به قدرت به دنبال اولویتهای بعدی کشیده می‌شدند و در صورتی که حکومتها برنامه‌هایی برای توسعه و برنامه‌ریزی داشتند، اهداف آن در زمره اولین اولویتها قرار گرفته و کنشهای معطوف به آن را مقدور می‌ساخت به همین سبب است که دیکتاتوری در دست یابی به توسعه‌ای با اهداف اقتصادی موفق جلوه می‌کند. اما اگر جامعه بخواهد در سایر ابعاد اجتماعی و فرهنگی نیز به توسعه دست یابد دیگر نمی‌تواند به الگوی فوق متکی باشد، چرا که در توسعه همه جانبه نه تنها ملاکهای اقتصادی بلکه معیارهای اجتماعی و فرهنگی اساس توسعه قرار می‌گیرد و نه تنها آزادی بیان تصمیم‌گیری بر طبق افکار عمومی توزیع مناسب اطلاعات و مشارکت مردمی معیارهای این توسعه قرار می‌گیرند، بلکه حتی اهداف و نتایج توسعه با ملاکهای امروزی آن بر طبق تحقق چنین اهدافی ارزیابی می‌شوند و توسعه محدود در ابعاد اقتصادی توسط حکومت‌های دیکتاتور مسکنی موقوتی برای گذار از بحرانهای موسمی خواهد بود. فهرست منابع [۱]- پیران پرویز. تحلیلی جامعه‌شناسی از مسکن شهری نامه انجمن جامعه‌شناسی ایران شماره ۶، تهران ۱۳۸۰، صص ۴۱-۴۲. [۲]- وبر، ماکس مفاهیم اساسی جامعه‌شناسی ترجمه احمد صدارتی نشر مرکز، تهران ۱۳۶۷، صص ۷۱-۷۵ سازمانها: سیستمهای عقلایی طبیعی و باز، ترجمه میرزایی اهرنجایی و دیگران انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ۱۳۷۴، صص ۸۰-۸۹. [۳]- Horkheimer. Max, Critical Theory, Continuum. New York, ۱۹۲۲. P.۳۱ Erickson. e, childhood and society, norton. New York, ۱۹۵۰. Adorno.T.W and, The Authoritarian Personality. Norton. New York, London. [۴]- [۵۸-۲۵۶. PP. ۱۹۸۲]- تهرانی مسعود. اقتدارگرایی نشر همراه تهران ۱۳۷۹، صص ۳۷-۳۸ و ۷۰-۷۱. [۵]- همانجا، صص ۷۱-۷۲.

## رهبری تحول آفرین رویکردی نوین

در سازمان‌های موفق‌تر مهرداد گودرزوند-زعیمه فرجادی نژاد-سمیرا فردوسی چکیده: محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده و سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت ضروری است به سمت تحول حرکت نمایند. رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شده سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم‌انداز آینده روشن و مورد نیاز را شکل می‌دهند.

دهند؟ قابلیت های رهبران تحول آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی به سازمان ها جهت پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می بخشد سازمان های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف نگری؟ جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان بوجود آورند. سبک رهبری تحول آفرین به ویژگی ها و فرایندهایی توجه می نماید که برای موفقیت اجرای تغییر ضروری هستند. در این مقاله با گذری کوتاه از مکاتب رهبری و مقایسه ی بین رهبران سنتی و رهبران تحول گرا و همچنین بیان ویژگی های رهبران تحول آفرین به نقش این رهبران در موفقیت سازمانی می پردازد. ۱- مقدمه

قرن جدید امواج تازه ای از تغییر را با خود به همراه آورده است. محیط پیرامون سازمانها پویاتر از قبل شده و باعث گردیده تا سازمانها در پی یافتن پاسخهایی برای این پویایی ها باشند برای موفقیت و حتی بقا در چنین محیطی ضروری است سازمانها به سمت انعطاف پذیری، پویایی و تحول حرکت نموده و از سکون بپرهیزند (جمشیدیان ویزدان شناس؟ ۱۳۸۷؟) استاد یار عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت؟؟ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی مدیریت و رهبری ساکن و بی تحرک نمی تواند مدت زیادی به طول انجامد، موج یا آن را غرق می کند و یا کشتی این مدیریت و رهبری، در گل فرو رفته باقی می ماند و بالاخره دیدگاههای بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شوان (۱۹۷۱) و برگ کوپست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمانهای امروزی نمی توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می توانند تردیدها، نوسانات و بی ثباتیها را به فرصتهایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبریشدت احساس می شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول گرا خواهد بود. رهبری تحول گرا به عنوان یکی از پارادایم های رهبری در روان شناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده ی رضایت زیردستان قرار گرفته است (انصاری و تیموری؟ ۲۰۰۷). اقدامات رهبری تحول گرا این امکان را به شرکتها می دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزا رهبری تحول گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای شرکت تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلند مدت کند. در واقع بدون رهبری تحول گرای اثر بخش احتمال اینکه شرکت بتواند به هنگام مواجهه با چالشهای اقتصاد جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایت بخش دست یابد، کاهش خواهد یافت. ریشه پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم در تحقیقات صورت گرفته توسط ماکیاول باز می گردد. ماکیاول ویژگی ها و رفتار رهبران را برای توسعه نظریه رهبری در درون ساختار فئودالی انگلستان مطالعه کرد. تعریف ریشه ای کاریزما آن را برابر بایک استعداد الهی با قدرتی بیش از دیگران که دربرگیرنده اعتماد و وفاداری می باشد بیان می کند. توصیف کاریزما دقیقاً بستگی به نفوذ و برانگیختن پیروان و ایجاد یک بصیرت و بینش در آنان دارد که به عنوان یکی از عناصر کلیدی رهبری تحول آفرین به شمار می آید. دیگر نظریه پردازان رهبری مثل هاوس و بس کاریزما رابه عنوان یک عنصر اساسی برای رهبری تحول آفرین تعریف کرده اند (موغلی؟ ۱۳۸۲: ۶۱) رهبری تحول گرا یکی از پارادایم های رهبری در روان شناسی سازمانی است. (یوکل؟ ۱۳۸۲: ۴۹۶) در واقع رهبری تحول آفرین یک فرایند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی و یا تحول واقعی بنا می کند. رهبری تحول آفرین فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می باشد (مگلیوکا و کریستاکیس؟ ۲۰۰۱: ۲۶۴). رهبران تحول آفرین خوش بینی جاذبه هوش و تعداد زیادی از سایر توانایی های شخصی را به کار می گیرند تا به ارتقای آرمان های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد انتقال دهند (میننگ و کریس؟ ۲۰۰۳: ۲۵). از آن جا که موفقیت هر سازمانی منوط به هدایت و رهبری همگام با پویایی و انعطاف پذیری سازمانی است و از سویی دیگر بالا بودن سطح انتظارات و توقعات مشتریان سازمان ها و تغییرات شتابنده؟ نقش رهبری تحول آفرین در سازمان ها از موفقیت

ممتازی برخوردار است. لذا در این مقاله تلاش شده پاسخگوی این سوال باشد که رهبری تحول آفرین دارای چه ویژگی‌هایی است و چگونه می‌تواند سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف موفق سازند. ۲- مروری بر مکاتب رهبرینخستین دیدگاهها درباره رهبری را می‌توان در یک متن چینی با عنوان «برنامه بزرگ» که احتمالا در سال ۱۱۲۰ قبل از میلاد نوشته شده است، یافت. این متن، رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد روشنی می‌داند که مبتنی بر محیط و با توجه به شرایط، با مهربانی یا با قدرت اعمال می‌شود، همچنین اعلام می‌کند که رهبران باید نمونه در عمل باشند. (استار بورک، ۱۹۹۷: ۱۴۴). به طور کلی، مطالعات صورت گرفته طی ?? سال اخیر در زمینه نظریه‌های رهبری را می‌توان در شش مکتب اصلی دسته‌بندی کرد: مکتب ویژگی‌های رهبری؟ مکتب رفتاری یا سبک رهبری؟ مکتب اقتضایی؟ مکتب شایستگی رهبری؟ مکتب هوش عاطفی؟ مکتب رهبری کارزماتیک یا الهام‌مدر مکتب ویژگی‌های رهبری، رهبران، ابرمردانی فرض می‌شدند که به دلیل برخورداری از ویژگی‌های که موهبت الهی هستند، شایسته رهبری، شده‌اند. در نگاه این مکتب، رهبری استعدادی ذاتی و خدادادی است لذا رهبران، رهبر به دنیا می‌آیند نه اینکه ساخته شوند. محققان، مکتب رفتاری در پی تعیین رفتارهای رهبران یا سبک رهبری آنان برآمدند. در نگاه این مکتب، رهبران می‌توانند ساخته شوند، زیرا فقط باید رفتار و سبک‌های آنان شناسایی و تقلید شوند. در مکتب اقتضایی، براساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می‌شود. به بیانی دیگر، سبک رهبری مطلوب جهان شمول در این مکتب، رد شده و سبک رهبری با توجه به موقعیت، مشخص می‌شود. در مکتب شایستگی‌ها، بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های رهبری تأکید می‌شود. شایستگی عبارت است از هر گونه دانش، مهارت، توانایی و خصوصیت فردی که منجر به عملکرد برتر و برجسته می‌شود. در مکتب هوش عاطفی، بر توانایی رهبر در زمینه درک احساسات و عواطف پیروان و نوع واکنش مناسب با آنها، تأکید می‌شود. مکتب هوش عاطفی در مقابل مکتب هوش ذهنی (IQ) شکل گرفته و بر توانایی درک متقابل تأکید می‌کند. در مکتب رهبری کارزماتیک، ویژگی‌هایی برای رهبران در نظر گرفته می‌شود که آنها را قادر می‌سازد برای پیروان خود الهام بخش بوده و به شکل الگو و مدل مرجع درآیند، به طوری که پیروان، با رهبر خود تعیین هویت می‌شوند. براساس مطالعاتی دیگر که در سال‌های اخیر صورت گرفته است، رهبران به دو دسته تقسیم شده‌اند (؟: رهبران مبادله‌ای ۲) رهبران تحول آفرین از ؟ مکتب قبلی، مکاتب: ویژگی‌های رهبری، رفتاری، اقتضایی و شایستگی رهبری به رهبران مبادله‌ای توجه دارند. این نوع رهبران، پیروان خود را هدایت یا تحریک می‌کنند و موجب تأمین هدف‌های سازمان می‌شوند. مکاتب هوش عاطفی و رهبری کارزماتیک، بر رهبران تحول آفرین تمرکز دارند. این نوع رهبران، الهام بخش و روحیه‌دهنده پیروان خود بوده و آنها را در مسیری هدایت می‌کنند که منافع سازمان را تأمین می‌کند. گفتنی است که در سال‌های اخیر عده‌ای از محققان، رهبری تحول‌گرا را نوع پیشرفته رهبری کارزماتیک دانسته و آن را «نئوکارزماتیک» نیز نامیده‌اند. «آولیو» و «یامارینو» از این دسته افراد هستند. تئوری‌های نئوکارزماتیک بر نقش رهبران کارزماتیک که پیروان کشش احساسی قابل توجهی به آن‌ها دارد تأکید می‌کند (ارجنبلیا، گوهر و تمیربک‌وواج، ۲۰۰۷: ۷۰۳). رهبری تحول آفرین رهبری تحول آفرین برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار رفت. اگر چه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد (اوشاگیمی، ۲۰۰۴: ۱۹). تئوری رهبری تحول‌گرا نخست توسط برنز (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آنها که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج‌اند به وجود آمد. & Duckett. ۲۰۰۳) Macfarlane) باس و آولیو (Bass & Avolio) مفهوم و ایده برنز (Burns) در مورد رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول‌گرا را ایجاد نمودند. باس و آولیو معتقدند که رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند استون و دیگران، ۲۰۰۳، ص ۲). عامل اول رهبری تحول آفرین کاریزما یا نفوذ آرمانی نامیده می‌شود



رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. آن‌ها عمیقاً مورد احترام پیروان بوده قابل اعتمادند و پیروان را در راستای تحقق بینش و رسالت هدایت می‌کنند. در اصل عامل‌کاریزما افرادی را توصیف می‌کنند که دیگران را ترغیب به پیروی از چشم‌انداز سازمان می‌کنند (نورت هاوز ۲۰۰۱: ۱۳۸). یک رهبر تحول‌گرا، به دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول‌گرا، رابطه انگیزشی متقابلی را برقرار می‌کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می‌کند بنابراین رهبری تحول‌گرا، تعاملی و دوسویه است (Duckett & Macfarlane, ۲۰۰۳). رهبری تحول‌گرا فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول نا پیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبری تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد. این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علائق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدفها و مأموریتها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیاندیشند. رهبران تحول‌آفرین با توسعه علائق کارکنان فراتر از شرایط فعلی و با ایجاد رابطه قوی با زیردستان در میان پیروان نفوذ می‌نماید و با کسب احترام و اعتماد از سوی پیروان و با بیان چشم‌اندازی فراسوی مأموریت فعلی موجب آگاهی کارکنان از اهداف شده به گونه‌ای که افراد از تفکر انفرادی به سوی تفکر گروهی سوق یابند و با تلاش در جهت منافع عمومی برانگیخته می‌شوند؟. اولیو و دیگران ۴ رفتار اصلی که رهبری تحول‌گرا را تشکیل می‌دهند به شرح زیر بیان می‌دارند: نفوذ مطلوب یا کاریزما، انگیزش الهامی، تحریک هوشی، ملاحظات شخصی (اوشاگیمی ۲۰۰۴: ۱۹) سرافرازی، فرهنگمندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ مطلوب باعث می‌شود که رهبران به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند. انگیزش الهامی: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می‌پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان. تحریک هوشی: برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. ملاحظات شخصی: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیتها برای یادگیری و تجربه آنها است. افراد به وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند. رهبران تحول‌آفرین با درک و شناخت عمیق خویش؟ ایده تغییر و تحول را با تکیه بر توانمندی‌های افراد در سازمان‌ها درونی می‌سازند و با ایجاد رابطه قوی با کارکنان سعی می‌نمایند تا آنان را با چشم‌اندازهای راهبردی نوین و اهداف خویش آشنا سازند و در ارضای نیازهای متعالی آن‌ها می‌کوشند. ۴- ویژگیهای رهبری تحول‌گرا رهبر تحول‌گرا چشم‌اندازی را به شیوه‌ای جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم‌انداز را بیان می‌کند. و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می‌دهد، ارزشها را با اقدامات نمادین تاکید می‌کند، با الگو بودن هدایت می‌کند، و کارکنان را برای رسیدن به چشم‌انداز توانمند می‌سازد (استون و دیگران، ۲۰۰۴: ۳۵۲). رهبران تحول‌آفرین با ترجیح اثربخشی بر کارایی سعی در به کارگیری منابع انسانی سازمان به گونه‌ای موثر در جهت رسیدن به اهداف سازمانی رادارند. برنز توجه را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نمود. او مطالعه رهبری را به سمت پویایی‌های تعارض و قدرت اهداف جمعی تغییر واقعی عمدی و اهمیت مبنای اخلاقی رهبری و پیروی کشانید و سپس دو نوع مدل رهبری را مطرح نمود: تبدلی و تحول‌آفرین (مگلیوکا و کریستاکیس ۲۰۰۱: ۲۶۰) بس در سال ۱۹۸۵ پاداش و جریمه را به عنوان دو بعد اساسی رهبری تبدلی مطرح نمود. رهبری تبدلی با ویژگی‌های رکود مجذوب خود شدن و کنترل برزیردستان وسیعی در برآورده ساختن پایین‌ترین نیازهای پیروان همراه می‌باشد (سیولا ۱۹۹۸: ۱۱۳-۱۱۴). در واقع؟ رهبر تبدلی یک مبادله هزینه منفعت اقتصادی را جهت برآورده کردن نیازهای فیزیکی و مادی جاری کارکنان تعقیب می‌کند و در عوض؟ از زیردستان انتظار مجموعه‌ای از خدمات که بر سر توافق صورت گرفته است را دارد (بس ۱۹۸۵: ص ۱۴). از نظر برنز رهبری تحول‌آفرین انگیزه دهنده

متعالی و نهایتاً اخلاقی است که در آن سطوح رفتار انسانی و تمایلات اخلاقی هر دو رهبران و پیروان بالا می‌رود (استون؟ راسل؟ پاترسون؟ ۲۰۰۴: ۳۵۰). برنارد بس؟ براسای نظریه برنز در مورد رهبری تحول آفرین؟ نظریه جدیدی ارائه داد. اورهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به آن‌ها جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان و پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی فوری انگیزه می‌دهد تعریف می‌نماید. (کارک؟ ۲۰۰۴: ۱۶۱؟). رهبری تحول آفرین در ۴ حوزه مهم با رهبری تبدالی تفاوت دارد؟: رهبری تحول آفرین پیروان را توسعه داده و به آن‌ها آزادی بیشتری جهت کنترل رفتارهای خودشان می‌دهند؟. رهبران تحول آفرین توجه پیروان را از سطح نیازهای روان شناختی (مانند احترام به خود و خود شکوفایی) ارتقا می‌دهند؟. رهبران تحول آفرین پیروان را تشویق به فراتر رفتن از منافع خود به نفع گروه می‌کنند؟. رهبران تحول آفرین چشم انداز وضع آینده مطلوب را تصویر می‌کنند و افراد را جهت تحقق این چشم انداز تشویق می‌کنند (دفت ۲۰۰۱ ص ۴۰۳) از دیدگاه برنز رهبر تحول آفرین در جستجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان بوده و هدف وی؟ جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است. از نظر برنز؟ رهبری تحول آفرین عموماً برتر از تبدالی است (استون؟ راسل؟ پاترسون؟ ۲۰۰۴ ص ۳۵۰). رهبری تحول آفرین باتاکید بر روی نیازها؟ ارزش‌ها و روحیات پیروان در ایجاد مسولیت اخلاقی در پیروان تلاش می‌نماید. رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها و چشم اندازهای جدید و با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان‌ها عمل می‌نمایند و نوید بخش توسعه و بهبود عملکرد سازمان هستند. ۸. چالش‌های پیش روی سازمانها و رهبری تحول آفرینفولمر، گینز و گلدسمیت اشاره می‌کنند که جهانی شدن مقررات زدایی، تجارت الکترونیک و تغییر سریع تکنولوژیک، شرکتها را مجبور به ارزیابی مجدد روش فعالیت خودشان می‌کند. ناپایداری و پیچیدگی ممکن است قابلیت پیش بینی محیط را خیلی پایین آورد و بر نوع رهبری در حال ظهور در سازمان تاثیر بگذارد. در یک محیط ناپایدار، سبک جدید مدیریتی که دارایی‌های نامشهود را قادر به توسعه و ظرفیتهای پویا را قادر به فعالیت کند، مهم است. سازمانها نمی‌توانند چنین ائتلاف مجدد استراتژیک را بدون تاکید بر یک رهبری تحول آفرین خلق نمایند. گینز به پیچیدگی و کمیابی محیطی به عنوان عوامل خارجی تاثیر گذار بر شکل رهبری تحول آفرین مورد نیاز، توجه نمود (مطلبی اصل؟ ۲۰۰۷). بعضی از نویسندگان تجاری معتقدند که چالش‌های شرکت‌ها در هزاره سوم، این است که چطور سازمان‌ها رهبری شوند که مولد دانش و پرورش دهنده آن باشند، چطور متکی به قضاوت و گزینه باشند، چطور در یک دنیا با تعداد فزاینده‌ای از شرکتها زندگی کنند. یک چالش بزرگ برای رهبران تحول گرا در هزاره سوم، یافتن راههایی برای تشویق هر یک از کارکنان برای به فعل درآوردن پتانسیل‌های بالقوه آنهاست. یکی دیگر از چالشهای پیش روی رهبران تحول گرا، تنوع زیاد نیروی کار است. جوامع سازمانی شامل افرادی از کشورها و فرهنگهای گوناگون خواهد بود که ممکن است دارای ساختار ارزش ویژه‌ای باشند. بنابراین رهبران تحول گرا باید یاد بگیرند که باورها، ارزشها، رفتارها و فعالیتهای تجاری - رقابتی شرکتها را در نواحی و فرهنگهای متنوع شناسایی و ارزیابی کنند و نسبت به رشد و توسعه آن گام بردارند. چالش دیگر پیش روی رهبران تحول گرا این است که چطور هنجارهای ارزشی را برای هدایت فعالیت‌های شرکت و رفتار افراد تلقین کنند. پاور و ایستمن پذیرش رهبری تحول آفرین را به عنوان یک عامل مهم تسهیل کننده ظهور رهبری تحول آفرین مورد توجه قرار داده‌اند. آنها پذیرش سازمانی رهبری تحول آفرین را حلدی تعریف کرده‌اند که یک سازمان به وظایف رهبری تحول آفرین نظیر بیان چشم انداز، تزریق ارزشها و ایدئولوژی جدید و پیوند دادن علائق فردی و جمعی پاسخ می‌دهد یا به آنها کمک می‌کند. بنابراین ناپایداری محیط خارجی ممکن است به پذیرش رهبری تحول آفرین از طرف اعضای سازمان تاثیر بگذارد. زمانی که محیط خارجی ناپایدار و آینده سازمان در خطر است، اعضای سازمان ممکن است به آسانی تلاش یک رهبر تحول آفرین را از طریق معرفی تغییرات عمده برای انسجام مجدد شرکت قبول کنند. یک رهبر تحول گرای مؤثر باید بداند که رسیدن به موفقیت از طریق همکاری اعضای تیم امکان پذیر است؟. رهبران تحول آفرین به چند دلیل مؤثر

هستند: آنها قادرند هم پیروان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهای پیروان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده را به پیروان خود ارائه می کنند. از آنجا که چنین رهبرانی قادرند یک چشم انداز روشن و مورد نیاز را شکل دهند، احتمالاً قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در آن چشم انداز هم هستند. رهبران تحول آفرین زیردستان را برای انجام کار بیش از حد انتظار برمی انگیزانند. براساس نظر پاور و ایستمن، اثربخشی یک رهبر تحول آفرین نتیجه سه عامل است؛ موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی (پذیرش تغییر)، درجه تطبیق فرایند تحول آفرینی لازم برای موفقیت سازمان و فرایند رهبری تحول آفرینی که در سازمان در حال اجراست و قابلیت‌های رهبران تحول آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی. انعطاف پذیری این اطمینان را می دهد که سازمان ظرفیت فعالیت پویا یا پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر را دارد و بنابراین یک مزیت رقابتی ایجاد کرده یا مزیت رقابتی موجود را حفظ می کند. یک رهبر تحول آفرین، تغییر را در کل سازمان القا کرده و چشم اندازی هم برای مدیران و هم کارکنان خلق می کند. (مطلبی اصل؟ ۲۰۰۷) سازمانهای موفق و شکوفا در سده حاضر سازمانهایی هستند که توانایی انطباق، با ویژگیهای عصر حاضر را داشته باشند. مهمترین منابع مزیت رقابتی برای سازمانها در عصر حاضر، عبارتند از: مسئولیت پذیری اجتماعی و اخلاقی، مشارکت، روابط، خلاقیت و نوآوری، انعطاف پذیری و انطباق، تفکر سیستمی و مدیریت پیچیدگی و آشوب است رهبران برای هدایت اثر بخش سازمانهایشان در یادگیری و به کارگیری این توانایی ها نیازمند سه نقش خلاق در الگوی جدید رهبری هستند که عبارتند از: ۱. هنرمندی اجتماعی؛ به افرادی گفته می شود که دارای مهارت مشاوره، رهبری و هدایت پارادایم ها، ارزش ها و قوانین در حال تغییر و سازماندهی جوامع و سازمانهایشان باشند. ۲. بینش و بصیرت معنوی؛ کسانی هستند که جهان پیرامون انسانها و نقشهای آنان را به درستی تفسیر می کنند و معنا، هدفمندی الهام و بینش تازه ای در مورد انسان فراهم می سازند. ۳. نوآوری فرهنگی؛ افرادی هستند که پیشگام و پشتیبان ایده ها، ارزشها، مصنوعات و سبکهای زندگی جدید در جامعه و دنیای کاری هستند و استعدادها و توانایی های افراد را برای ایجاد تغییرات کشف می کنند و شناسایی و پرورش می دهند. بعضی از رهبران استثنایی در گذشته، ممکن است یک یا چند مورد از این قابلیت ها را داشته اند اما به هر حال رهبران جهان در حال تغییر معاصر، به این قابلیت ها و توانایی ها، به عنوان بخشی از وظایف شغلی برای موفقیت در عصر حاضر نیاز دارند (نورعلیزاده ۲۰۰۹). سازمان ها جهت مبارزه با دنیای متغیر و پویایی که آن ها را احاطه کرده است بایستی قادر باشند استراتژی هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول آفرین ایجاد نمایند. لذا از مقایسه فعالیت های رهبران تحول آفرین و سنتی درمی یابیم با وجود تغییر و تحولات و ناپایداری ها و عدم اطمینان محیطی که بر سازمان ها تاثیر گذارند؟ نیاز به رهبران تحول آفرین است تا شاهد افزایش عملکرد در سازمان ها باشیم. رهبری تحول آفرین می کوشد تا با ایجاد فرصت های خوب جهت بهبود عملکرد سازمان های امروزی که قادر به توقف روند سرعت تغییرات نیستند در جهت پیش بینی تغییرات محیطی عمل کند. سازمان ها برای موفقیت نیازمند رهبران تحول گرا هستند تا انگیزه تحول را ایجاد و با سرمایه گذاری مداوم در توسعه کارکنان؟ چشم اندازی مطلوب پیش روی افراد در جهت رسیدن به آرمان های مطلوب ترسیم نمایند. نتیجه گیریمهمترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است، موفقیت با این شرایط و موقعیت، مستلزم تغییر در فعالیتهای و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به ویژه رهبری سازمانها است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مدنظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان بپردازند و شیوه و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. بنابراین سازمانهای موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبران تحول آفرین با خلق ایده ها چشم اندازهای جدید مسیر تازه ای از رشد و شکوفایی را فرا روی

سازمان ها قرار می دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان ها خواهند بود. منابع و مآخذ: ۱- رابینز، استیفن پی، (؟؟?) (رفتار سازمانی، ترجمه پارسایان علی - اعرابی؟ سیدمحمد؟ دفتر پژوهش های فرهنگی ۲- رضائیان، علی؟) (؟؟?) (مبانی مدیریت رفتار سازمانی؟ تهران: سمت رهبران تغییر؟ پیتر اف. دراکر؟ مترجمان: حمید رحیمیان - محمدرضا بابائی؟ ماهنامه تدبیر - سال پانزدهم - شماره ۱۵۴۳ - مطلبی اصل؟ صمد(؟۲۰۰۷) رهبری تحول آفرین در سازمانها؟ یک مدل متأثر از محیط؟ ماهنامه تدبیر - سال هیجدهم - شماره ۱۸۱۴ - دکتر بابایی زکلیکی؟ محمد علی - مؤمنی؟ نونا(؟۲۰۰۷) رهبری؟ ماهنامه تدبیر - سال هیجدهم - شماره ۱۸۶۵ - رهبری تغییر؟ غلامی مسعود(؟۲۰۰۶) ماهنامه تدبیر - سال هفدهم - شماره ۱۶۹ ۶. کمالیان؟ سیدوحید - اسماعیلی؟ حمیدرضا(؟۲۰۰۶) رهبری کارزماتیک؟ پایگاه مقالات مدیریت ۷- آغاز؟ غسل؟ رهبران تحول آفرین بانیان ایجاد تغییر و تحول در سازمان ها موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی تیر مرداد شهریور شماره ۲۰۵؟۲۰۶؟۲۰۷۸. سهراب پور؟ ابراهیم - مرادی؟ محمد؟ فرایند رهبری استراتژیک؟ ماهنامه تدبیر - سال هجدهم - شماره ۱۸۵ ۹- دکتر انصاری؟ محمد اسماعیل - تیموری؟ هادی؟ مدیریت تحول؟ ماهنامه تدبیر - سال هیجدهم - شماره ۱۸۹۱۰. تونکه نژاد؟ ماندنی(؟۲۰۰۶) مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا؟ ماهنامه تدبیر - سال هفدهم شماره ۱۷۴ شرکت شرکتهای صنعتی استان هرمزگان نظریه های مختلف رهبری؟ مهاجری پاریزی؟ حامد؟ ۱۱- ایران؟ طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ۱۲. موغلی؟ علیرضا( ۱۳۸۲) نقش مدیریت شماره ۶۲ ۱۲-۱۳- یزدان شناس - جمشیدیان؟ نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر؟ مرجع دانش؟ ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت سال انتشار ۱۳۸۷۱۴ - کوثر نشان؟ محمد رضا - شهبازی؟ محمد - جواهری کامل؟ مهدی(؟۲۰۰۹) هوش عاطفی و رهبری تحول گرا؟ مترجم: ماهنامه تدبیر - سال بیستم - شماره ۲۰۵۱۵ - یوکل، گری( ۱۳۸۲)، مدیریت و رهبری در سازمانها، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین ۱۶- نور عزیزاده؟ رحمن(؟۲۰۰۹) رهبر سده ۲۱؛ هنرمند اجتماعی، نوآور فرهنگی؟ مترجم: پایگاه مقالات علمی مدیریت . . Barling, J. and Slater, F. and Kelloway. E.(۲۰۰۰). transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۱, pp. ۱۵۷-۱۶۱. . ۱۸ Bass ,B . M. (۱۹۸۵), Leadership and performance beyond expectations, New York : Free Press . ۱۹ Bass ,B. M. Steidlmeier. P. (۱۹۹۹), “ Ethics , character and authentic transformational leadership behavior”, The Leadership Quarterly , Vol ۱۰ Iss ۲ , pp ۱۸۱ - ۲۱۷. . ۲۰ Brown, F. W. and Bryant, S. E. and Reilly, M. D.(۲۰۰۶). Does emotional intelligence – as measured by the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes? Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۷, pp. ۳۳۰-۳۵۱.. ۲۱ BEUGER, WILLIAM A CAR & WILLIAM BRAUN, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: AN ENVIRONMENT – INDUCED MODEL, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL ۲۷, NO ۱, ۲۰۰۶. ۲۲ Brown, D. J. and Keeping, L. M.(۲۰۰۵). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. The Leadership Quarterly, Vol. ۱۶, pp. ۲۴۵-۲۷۲.. ۲۳ Ciulla , J. B. (۱۹۹۸), Ethics , the heart of leadership , London : praeger. . ۲۴ Daft , R. L. , Noe , R. A. (۲۰۰۱), Organizational behavior , Fort work : Harcourt college.. ۲۵ Duckett, H, and Macfarlane, E.(۲۰۰۳). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. Leadership & Organization Development

Journal, Vol. ۲۴, pp. ۳۰۹-۳۱۷. ۲۶Ergenelia, A, Goharb, R. and Temirbekovac, Z, (۲۰۰۷), "Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions", International Journal of Intercultural Relations, Vol ۳۱, pp ۷۰۳-۷۲۴ ۲۷John P. Kotter, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail ۱۹۹۵۲۸ -Karakas, fahri? Karakas, fahri, (۲۰۰۷), the Twenty-First Century Leaders social Artist, Spiritual Visionary, and Cultural Innovator, Journal of global business and organizational excellence, volume ۲۶, issue ۳, page ۴۴-۵ ۲۹Kark, R. (۲۰۰۴), "The transformational leader . who is (s)he? A feminist perspective", Journal of Organizational Change Management, Vol ۱۷, iss ۲, pp ۱۶۰ - ۱۷۶.. ۳۰Laub, Jim (۲۰۰۴) Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable, August, pp ۱-۱۲ -۳۱Magliocca, L. A., Christakis, A. N (۲۰۰۱), "Creating transforming leadership for organizational change: the cogniscope system approach", System Research and Behavioral Science, Vol ۱۸, pp ۲۵۹- ۲۷۷.۳۲ .Manning, G., Curtis, M.K, (۲۰۰۳), The art of leadership, New York: Mcgraw-Hill higher education. ۳۳Russell F. Robert, A. Gregory Stone (۲۰۰۲) A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۳. NO ۳, PP ۱۴۵- ۱۵۷. ۳۴Russell F. Robert (۲۰۰۱) The Role of Values in Servant Leadership, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۲. NO ۲, PP ۷۶-۸۳۳۵. Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (۲۰۰۴) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۵. NO ۴, PP ۳۴۹-۳۶۱. ۳۶Violina P. Rindova and Willam H. Starbuck (۱۹۹۷) Ancient Chinese of Control, Journal of management Inquiry, No ۶, pp ۱۴۴

## ارتباط میان مدیریت تحول، IT و کسب و کار

بررسی ارتباط میان مدیریت تحول، تکنولوژی اطلاعات و کسب و کار

مقاله ارسالی

چکیده: شاید مهم ترین و مشکل ترین فرایند در هر سازمان ایجاد تحول و تغییر در سازمان باشد چرا که در محیط متغیر امروزی سازمان ها بایستی با توجه به تغییرات محیط متحول شده و از خود واکنش نشان دهند در غیر این صورت در ورطه نابودی قرار می گیرند. با توجه به اهمیت تغییر در تحول سازمان به ویژه در زمینه کسب و کار در مقاله حاضر تلاش می شود تا به بررسی تاثیر مدیریت تحول بر فناوری اطلاعات و کسب و کار پرداخته شود و بدین منظور ابتدا مدیریت تغییر و تحول تعریف شده، مدل های مربوطه ارائه گردیده و علل مقاومت در مقابل تغییر و تحول بررسی می گردد و در پایان رابطه بین مدیریت تحول و کسب و کار و فناوری اطلاعات با ارائه یک مدل توضیح داده شده است. . . . مقدمه در زمان کنونی سازمان ها به صورت فزاینده ای با محیط پویا و در حال تغییر روبه رو هستند و مجبور شدند که خود را با این عوامل محیطی وفق دهند. تکنولوژی موجب تغییر کارها و سازمان ها شده است. برای مثال به جای سرپرستی مستقیم، کارها به وسیله کامپیوتر کنترل می شود که در نتیجه باعث گردیده تا

حوزه کنترل مدیران گسترش یابد و سازمان‌ها در سطح افقی گسترده‌تر شوند. تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی باعث شده است که سازمان‌ها به گونه‌ای در حال آماده‌باش باشند. بطور کلی تغییرات سازمانی در دو دسته صورت می‌گیرد • تغییرات برنامه‌ریزی شده • تغییرات برنامه‌ریزی نشده بسیاری از سازمان‌ها پدیده تغییر را یک رویداد تصادفی می‌دانند ولی تغییر فرایندی است که آگاهانه و از قبل برنامه‌ریزی شده می‌باشد. بنابراین هدف این مقاله ارائه راهکارهایی جهت انجام تغییرات برنامه‌ریزی شده با در نظر گرفتن تکنولوژی اطلاعات می‌باشد. اصولاً این نوع تغییرات در پی تامین دو هدف هستند: نخست می‌خواهند توانایی سازمان را بالا-ببرند تا خود را با تغییرات محیط وفق دهند. دوم در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند (رابین، ۱۳۸۱) تعاریف تحول در سازمان تحول سازمان، فعالیت یا تلاشی است برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. (بک هارد ۱۹۶۹) تحول سازمان: مجموعه‌ای از نظریه‌ها و ارزش‌ها، استراتژی‌ها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده محیط کاری سازمانی (به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان)، بکار گرفته می‌شود (پوراس و رابرتسون، ۱۹۹۲) تحول سازمان عبارت است از فرایند برنامه‌ریزی شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره‌گیری از نظریه، پژوهش و فنون علوم رفتاری (بورک ۱۹۹۴) همانطور که ملاحظه می‌فرمایید، تعاریف فوق‌الذکر دارای موارد مشابهی هستند و همچنین هر کدام بینش‌ها و آگاهیهای منحصر به فردی ارائه می‌دهند. همه صاحب‌نظران توافق دارند که تحول سازمان رشته‌ای است از علوم رفتاری و کاربردی که برای تغییر برنامه‌ریزی شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. همین‌طور آنها متفق‌القولند که هدف و محور تغییر، کل سازمان یا سیستم است. هدف تحول سازمان، اثربخشی سازمان یا بهسازی فردی است. فرهنگ سازمانی؛ اصل اولیه در تحول سازمانی تحول در هر سازمانی (کم یا زیاد) متأثر از فرهنگ حاکم بر آن است. بنابراین، فرهنگ هر سازمانی شامل ارزشها، هنجارها، باورها و نمادهایی است که توسط اعضاء آن به صورت مشترک پذیرفته شده است. از این رو موفقیت هر عمل و رفتاری در سازمان بستگی به همسویی آن با هنجارها و ارزشهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد (Gannon, Martin, ۱۹۹۴). از این رو هر سازمانی در راستای تحول سازمانی، نیازمند تغییر در فرهنگ سازمانی می‌باشد. به عبارت دیگر، نقطه تضمین برای موفقیت در هر تحولی مهیا بودن زمینه و فرهنگ سازمانی است (ریچارد ال دفت، ۱۳۸۱). پنج گامی که روی مدیریت تغییر تاثیر می‌گذارد کتابهای زیادی در مورد چگونگی ایجاد تغییر سازمانی وجود دارد. تئوری‌های جدید مدیریت تغییر به نظر می‌رسد که در فواصل کوتاهی و به طور مرتب ارائه می‌شوند. به طور یقین چارچوب‌ها و رویکردهای نظری ارزشمند هستند، اما وقتی شخص به موقعیت‌های واقعی می‌نگرد جایی که تغییر سازمانی صورت گرفته است، قابل مشاهده می‌شود که عوامل اساسی کمی، تغییر را امکان‌پذیر کرده‌اند. اساساً تغییر نیاز به درک مشترک، برنامه‌ریزی و سرانجام مقوله بسیار مهم درک رفتار سازمانی دارد گامهایی که در اینجا مطرح می‌شوند عصاره تجربه طولانی موقعیت‌های واقعی زندگی است و بدون شک با ظرافت کمتری نسبت به آنچه اندیشمندان و دانشمندان، مایل هستند بیان شده‌اند. گام ۱: درک آنچه نیاز به تغییر دارد درک تغییر به آسانی بیان آن نیست. زمان بیشتری لازم است تا مشکلات سازمان عمیق‌تر بررسی شود. اگر سودآوری ما دچار مشکل است باید دید که منشأ مشکل چیست؟ نکته مهم تشخیص مشکلات و واقعیت‌ها، قبل از سرمایه‌گذاری در هر فرایند تغییر می‌باشد. گام ۲: شفاف کردن فرایندهای تغییر اگر نیاز به تغییر را احساس کردیم گام بعدی، تعریف فرایندهای تغییر، جزئیات و چگونگی دست‌یابی به آنهاست. زمانی که مدیریت اعلام می‌کند "به اصلاح عملکرد فروش نیاز داریم" آیا کافی است؟ اصطلاح عملکرد فروش دقیقاً به چه معناست؟ آیا ساختار حقوق نیاز به تغییر دارد؟ آیا قلمرو فروش نیاز به بازبینی دارد؟ آیا شرح شغل فعلی، برای کارکنان مناسب است؟ آیا نیاز به یک سیستم فروش جدید داریم؟ معمولاً بیشتر از یک بعد برای تغییر دادن وجود دارد. برای مثال اگر استراتژی کسب و کار را تغییر دهیم ممکن است، یک تغییر ساختاری نیاز باشد. اگر یک سیستم

IT ساختار گذارد که در این حالت معمولاً به آموزش نیز نیاز می باشد. ابعاد کلیدی سازمان عبارتند از: استراتژی، ساختار، کارکنان، فرهنگ، سنجش عملکرد، تکنولوژی و فرایندها، بنابراین باید تغییر را به صورت کلی ایجاد کرد، در غیر این صورت شبیه به چهار پایه ای می شود که فقط دو پایه دارد زمانی که سازمان از سوی تهدیدهای بیرون در خطر است لازم است که سرعت بیشتر شود. از طرف دیگر، تغییر سریع گاهی اوقات منجر به بی ثباتی سازمان می گردد. همچنین فرایند طولانی تغییر، می تواند به فرسودگی تغییر منجر و سبب در گیر شدن سازمان با مسایل داخلی خود شود. گام ۳: تخصیص بهینه منابعی از بزرگترین چالش های مدیریت تغییر نیاز به افراد توانمندی است که بتواند در فرایند تغییر، درگیر شوند، زیرا نمی توان ریسک کرد و افراد را از کار روزانه شان بازداشت. اما واقعیت آن است که به منظور موثر بودن تغییر، تعدادی از بهترین مدیران عالی سازمان می بایست مستقیماً در اداره فرایند تغییر درگیر شوند. بدیهی است که می توان از کمک مشاوران بیرون از سازمان نیز بهره مند شد، اما آنها به تنهایی نمی توانند همه کارها را انجام دهند مدیریت ارشد سازمان باید درباره نحوه انجام و اجرای تغییر بیندیشد شاید نیازی به فعالیت تمام وقت مدیران بر روی فرایند تغییر نباشد، حتی اگر چنین باشد میتوان به تفویض وظایف مدیران به دیگران اندیشید. شاید این خود فرصتی برای توسعه بیشتر کارکنان جوان و گسترش مدیریت جانشینی باشد. گام ۴: به کارکنان توجه کنید در فرایند تغییر اگر دیدگاه های کارکنان را به حساب نیاوریم، دچار اختلال خواهیم شد. روانشناسی تغییر کاملاً مشخص است. تغییر دارای اصول کلی برای پیگیری می باشد. ابتدا لازم است که کارکنان علت تغییر را درک کنند، اگر آنها قانع نشدند شاید لازم باشد که دلیل تغییر ابتدا برای خودتان روشن شود. به هر حال درک تغییر توسط کارکنان، بهترین نقطه آغاز تغییر است. در فرایند تغییر جنبه های دیگری نیز وجود دارد که بعد سیاسی و بعد احساسی تغییر را شاید بتوان از مهمترین آنها دانست. بعد سیاسی با میزان قدرتی که در شغل خود دارد در ارتباط است و بعد احساسی به دلیل ابهامی است که شرایط جدید به وجود خواهد آورد. گام ۵: از بالا رهبری کنید. توصیه مشاوران ارشد مدیریت همواره این است که در فرایند تغییر نیاز به حمایت مدیریت ارشد سازمان می باشد. به عبارتی دیگر، باید مطمئن بود که تیم مدیریت ارشد به طور فعال درگیر فرایند تغییر است. شاید بتوان چنین جمع بندی کرد که در جهان کنونی، تنها تغییر پایدار است. واژه ژاپنی **Kaizen** یا بهبود مستمر روشی در تایید نیاز مستمر به تغییر است **Wasson, Robert and Miee, 2004** عواملان تغییر و مقاومت در برابر تغییر فرایند تغییر زمانی موثرتر است که یک "عامل تغییر" در سازمان وجود داشته باشد. حضور پیشگامان تغییر، فرایند و انجام فعالیت ها را برای رسیدن به اهداف و کسب و کار تشویق می کنند. عامل تغییر فرد یا گروهی از کارکنان هستند که به عنوان شتاب دهنده تغییر در درون سازمان کار می کنند. به عبارت دیگر، عوامل تغییر، مسئول اداره کردن فرایند تغییر می باشند که ممکن است از درون سازمان مانند مدیران و یا کارکنان باشند و یا ممکن است خارج از سازمان به شکل مشاوران باشند به طور کلی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، ۶ تاکتیک وجود دارد که شامل - آموزش و توسعه نیروی کار علاقه مند و انتقال اطلاعات درباره تغییراتی که قرار است رخ دهد. درگیر کردن ذینفعان در تغییر از طریق مشارکت حمایت در قالب مشاوره پیوند دادن تغییر با پاداش و جبران خدمت اجرای تغییر از طریق همکاری و بالاخره اقدامات قهری مانند از دست دادن ترفیع یا تهدید به انتقال **Nixon, 2004** مدل های تغییر مدل کرت لوینکرت لوین یک مدل سه مرحله ای برای تغییر ارائه کرده است که چگونگی آغاز، مدیریت و تثبیت فراگرد تغییر را توصیف می کند. قبل از بررسی هر مرحله بهتر است که مفروضات این مدل را مطالعه کنیم ۱- فراگرد تغییر صورت نمی گیرد مگر آنکه انگیزشی برای تغییر وجود داشته باشد ۲- فراگرد تغییر شامل یادگیری چیزی جدید است ۳- افراد کانون تغییرات سازمانی هستند ۴- مقاومت در برابر تغییر وجود خواهد داشت ۵- تغییر اثر بخش نیازمند تقویت است مراحل ۱- خروج از انجماد: این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر تاکید می کند ۲- تغییر: در این مرحله باید اطلاعات جدید، الگوی رفتاری جدید، برای کارکنان فراهم آورد ۳- انجماد مجدد: تغییر در حین فراگرد تثبیت به کمک کارکنان با تلفیق رفتارها و نگرش های تغییر یافته با شیوه های عادی انجام

کار هایشان پایدار می‌شود. Krither, Kinikj, ۲۰۰۴ مدل هفت مرحله‌ای تغییر کالبد و فرومن در مدل تغییر خود هفت مرحله را در نظر می‌گیرند. ویژگی مدل آنها در این است که این مراحل نباید لزوماً در توالی یا به طور جداگانه رخ دهد بلکه چند مرحله می‌تواند به طور همزمان رخ دهد. مدل سیستمی تغییرهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می‌دهد و بر این باور است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک، یک تاثیر آبخاری بر سازمان دارد اجزای اصلی سه گانه مدل سیستمی در نمودار زیر نشان داده شده است. نمودار ۱: اجزای اصلی مدل سیستمی Krither, Kinikj, ۲۰۰۴ فناوری اطلاعات و کسب و کار در اثر انقلاب اطلاعات، نوع کارها، مشاغل و مهارت‌ها تغییر کرده است. چیزی که مسلم است، نقش IT در این تغییرات از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. براساس آمارها در سال‌های اخیر مشاغل مبتنی بر اطلاعات و خدمات مربوطه بالاترین درجه ایجاد شغل را به خود اختصاص داده‌اند شرکت‌های پیشرو در زمینه کسب و کار الکترونیک میان فن آوری اطلاعات، مدیریت تغییر و مدیریت بازار پیوند استواری برقرار می‌سازند. میتوان گفت شرکت‌هایی که در زمینه تجارت الکترونیک فعالیت میکنند به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند: چابکها و کندروها چابکها گروهی هستند که کسب و کار اصلی خود را زودتر از رقیبان به حوزه IT وارد نموده اند کندروها گروهی هستند که دیرتر توانسته اند از IT استفاده کنند و در نتیجه کمترین بهره برداری را از آن نموده اند. چابکها فناوری اطلاعات را با آغوش باز پذیرفته، و آن را فرصتی برای ارزیابی و بهسازی کسب و کار کنونی به حساب می‌آورند. این سازمان‌ها هرگز منتظر اعمال تغییر از سوی محیط نمی‌مانند و به تجربه‌های گوناگون دست می‌زنند تا به روند مناسب برسند کندروها به گونه‌ای دیگر با موضوع و دگرگونی روبه‌رو می‌شوند با انکار پدیده نو آغاز می‌کنند و به جای پرسش و جستجو در زمینه توانمندیهای فناوری نوین آن را کم اهمیت جلوه می‌دهند. (کانتر، ۱۳۸۲، بدیهی است که در زمینه کسب و کار سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از طریق بکارگیری فناوری اطلاعات تحولات بنیادین در ساختار خود ایجاد نموده و با محیط متغیر انطباق ایجاد نمایند. مدیریت تحول، IT و کسب و کار در محیط پویا و در حال تغییر امروزی، شرکت‌ها برای بقا و حفظ موقعیت خود ناچار به تغییر هستند. تغییر مدل کسب و کار مبتنی بر مدیریت تغییر بر افزایش قابلیت‌ها برای تغییر و یادگیری تاکید می‌کند، و شامل استراتژی، فرایند‌های کسب و کار، ساختار، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات و سیستم‌های مدیریتی می‌باشد. به طور کلی می‌توان گفت در تغییر مدل کسب و کار باید تمامی ابعاد مرتبط با آن را در نظر بگیریم و رویکردی سیستمی داشته باشیم. استفاده از تکنیک‌های مدیریتی فوق هر کدام به نوعی می‌تواند به درک درست از مدل کسب و کار و تغییر موثر آن کمک کند. مدیریت تغییر با ایجاد احساس نیاز و ضرورت برای تغییر در کارکنان آنها را درگیر فرایند تغییر می‌نماید. چشم انداز و ارزش‌ها را تبیین نموده و برای رسیدن به آنها برنامه ریزی کرده و ارتباطات و تعاملات موجود را تصحیح می‌نماید. با مقاومت ایجاد شده در برابر تغییر مقابله نموده و تعهد افراد به تغییر افزایش می‌دهد. برای تشکیل و بازنگری تیمها، تعریف نقش و مسئولیت هر یک از افراد و ارزیابی میزان پیشرفت از مدیریت پروژه می‌توان استفاده کرد. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک با تعریف اهداف استراتژیکی، شناخت فرصت‌ها و تهدیدها، تجزیه و تحلیل ملزومات تغییر و تنظیم تغییرات هماهنگ با استراتژی‌های سازمان، بسط و افزایش دانایی در سازمان، تبیین اصول سازمانی و روش‌های اجرایی و در نهایت طراحی مجدد فرایندها جهت رسیدن به سطوح مطلوب، سنجش عملکرد و بهبود مستمر فرایند به فرایند تغییر مدل کسب و کار کمک می‌کند. از تکنیک‌های مدیریت تکنولوژی هم می‌توان برای هدایت و مدیریت زیرساختارها همچون آنالیز و طراحی، هماهنگ نمودن سیستم‌های وابسته، اختصاصی سازی، انتخاب نرم افزار و نصب و سایر فعالیتهای تکنیکی در مورد سیستم‌های اطلاعاتی و تکنولوژیکی استفاده نمود. (شکل ۱ شکل ۱: بررسی تاثیر مدیریت تغییرات سازمانی بر تعریف یا تغییر مدل کسب و کار سازمان برای اطمینان از تناسب بین اجزای مدل دو نوع کنترل کننده مهم وجود دارد: استراتژیکی و سازمانی. تنظیم استراتژیکی برای تطبیق چشم انداز استراتژیک با عملکرد سایر سیستم‌ها و بسط دانش موجود در سازمان، بهبود فرایندها، پروژه سازمانی، و مدیریت تغییر سازمانی می‌باشد. در



واقع بیانگر ضرورت تطبیق استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، سبک و فرهنگ در طول تغییر سازمانی است. تنظیم سازمانی جهت اطمینان از یکپارچگی فرایندهای کسب و کار، ماجول‌های یکپارچه سازی، و ساختار سازمانی از طریق مدل کسب و کار در سطح عملیاتی بیان می‌گردد در طول پیاده سازی تغییر مدل کسب و کار، سازمان تحولی بزرگ را می‌گذارند که باید از نظر استراتژیکی برای آن برنامه ریزی شود و بر اساس آن عمل گردد. بکارگیری مدیریت استراتژیک در برنامه‌های فرایند تغییر باعث استفاده بهینه از منابع کسب و کار و IT از طریق طراحی رویه‌ها و جریان کارهای نوآورانه می‌گردد. فرایند مدیریت استراتژیک، در طول تغییر مدل کسب و کار شروع می‌شود و آنها انتظار مزایای آنها را دارند. این فرایند به افراد کمک می‌کند تا متوجه ضرورت تغییر بشوند و علاقه آنها جلب شود. همچنین در طول تغییر برنامه مدل کسب و کار، تغییرات فرایندهای کسب و کار را باید با تغییرات سازمانی در سیستم‌های مدیریتی و ساختار تکمیل نمود. نبود مدیریت تغییر سازمانی مناسب اغلب باعث شکست پروژه تغییر شده است. مدیریت تغییر سازمانی به همه جنبه‌های فردی، اجتماعی، فرهنگی توجه دارد، و نیازمند پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد و انجام فعالیت‌های گوناگونی همچون بازنگری سیستم پاداش، ارتباطات، تفویض اختیار، آموزش، ایجاد فرهنگ برای تغییر و شبیه سازی آمادگی سازمان برای تغییر است (Osterwalder, Pigneur, ۲۰۰۲). نتیجه گیری فرایند تحول سازمانی فرایندی بسیار پیچیده است که نیاز به تغییرات بلند مدت دارد. به منظور اعمال این تغییرات در سازمان بایستی فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها، اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان، تکنولوژی و اطلاعات نقش بنیادین ایفا می‌کنند. این مساله زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود که مدیریت تحول تغییرات بنیادین بر روی فرایندهای کسب و کار سازمان بگذارد. به منظور تحول در فرایندهای کسب و کار بایستی زیرساخت‌های اصلی آن فراهم باشد. مهم‌ترین این زیرساخت‌ها فرهنگ سازمانی مناسب و تکنولوژی اطلاعات می‌باشد. تکنولوژی اطلاعات به مثابه خونی در رگ سازمان می‌باشد که منجر می‌شود تا اطلاعات از بالا-ترین سطح به پایین‌ترین سطح و برعکس در کوتاه‌ترین زمان ممکن انتقال پیدا کند. این مساله منجر به تسریع شدن فرایند تحول سازمانی می‌گردد که نهایتاً سازمان قادر خواهد بود یک استراتژی کسب و کار مناسب را با توجه به محیط در حال تغییر تدوین نماید. منابع استیفن رابین، "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه پارسایان و اعرابی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱، وندال، فرنچ و سسیل، اچ. بل. "مدیریت تحول در سازمان"، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دوم، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۸۰ پیترو سنگه "رقص تغییر"، ترجمه مهندس حسین اکبری و مسعود سلطانی، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۳ ریچارد ال دفت، "تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارسایان، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱، جزنی، نسرن، "مدیریت منابع انسانی"، نشر نی، ۱۳۸۰

Ganon, Martin. Understanding Global Cultures. Sage. Thousand Oaks, ۱۹۹۴  
 Wasson, Robert and Mee. "Five Steps". engineering Management, (February/March ۲۰۰۴), pp ۱۴-۱۵  
 Len, Nixon. "Change Management: Theory and Practice". no ۱ (March ۲۰۰۴), pp ۱-۴  
 Robert Krither, Angelo kinikj, "Organizational behavior", Mc Growh, ۲۰۰۴. pp ۴۳۲  
 Osterwalder, A. Pigneur, Y. ۲۰۰۲, "An e-business model ontology for modeling e-business", proceedings of the ۱۵th Bled Electronic Commerce Conference, Solvenia, June ۱۷-۱۹

### خلاصه کتاب مدیریت تحول و نوآوری

ریچارد بک هارد - وندی پریتچارد

خلاصه کتاب: ترجمه: دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی - تلخیص: «مرضیه تیموری راد» چاپ اول: ۱۳۷۸ تهران - ناشر: نشر مدیران - چاپخانه: حدیث - درباره مولفان: ریچارد بک هارد طی سالهای متمادی با مدیریت تحول و نوآوری، بیش از آن سروکار داشته است که بتوان توصیف کرد. او به عنوان یکی از بنیان و پیش قدمان رشته بهبود سازمانی به تبیین و تعریف این رشته پرداخت. بک هارد مشاور مدیران عالی اجرایی، هیئت های مدیره و مدیران ارشد سازمانها در بخشهای خصوصی و دولتی بوده است. وی از سال ۱۹۶۳ تا ۱۹۸۴ استادار رشته رفتار سازمانی و مدیریت در دانشکده اسلون در انستیتو تکنولوژی ماساچوست بود. کتاب های بک هارد عبارتند از: کنفرانس حقیقت یابی (۱۹۵۳)، محتوای اصلی (۱۹۵۶)، بهبود سازمانی (۱۹۶۹)، تحول و تغییر سازمان (۱۹۷۷). وندی پریتچارد روانشناس حرف و مشاغل است که بیست سال در رشته اثربخشی سازمانی و مدیریت تحول تجربه دارد. او از سال ۱۹۶۹ تا ۱۹۷۴ در شرکت رنک زیراکس (انگلیس) ریاست تیمی را که متشکل از دانشمندان علوم رفتاری بود؛ بر عهده داشت و از سال ۱۹۷۴ تا ۱۹۸۹ سمت مشاور را در زمینه وظایف صنفی در شرکت نفت بین المللی شل عهده دار بود. پریتچارد سپس به ولف اولینر به عنوان عضو هیئت مدیره پیوست. وی اکنون در لندن، موسسه مشاوره خود را اداره می کند. او با مدیران رده بالای سازمانها در بخش عمومی و بخش خصوصی نیز همکاری دارد. انتخاب یک استراتژی تحول بنیادی رهبران سازمان باید دیدگاه روشنی از هدف غایی کل سیستم داشته باشند. این دیدگاه آرمانی باید ابعادی نظیر ماهیت کسب و کار، سازمان و نحوه انجام وظایف و مسئولیتها را دربر گیرد. این دیدگاه باید هم در تشخیص ضرورت تغییرات و هم برای اداره کردن فرایند تغییر اعمال شود تا بدین وسیله به عنوان یک نیروی وحدت بخش برای تغییرات متفرقه ای که بایستی صورت پذیرد، عمل کند. طرح تغییرات و دگرگونی ها باید طرحی جامع و یک پارچه باشد. یکی از اجزای جدایی ناپذیر استراتژی تغییر بنیادی، تصمیم آگاهانه برای اعمال روش یادگیری است که در آن یادگیری و عمل ارزش برابر دارند. این امر شرط لازم برای اداره تغییر بنیادی به نحو موثر است و خود یک تغییر اساسی محسوب می شود. یک جزء ضروری دیگر، تعهد رهبران سازمان است به این که شخصا به آن دیدگاه [تصوریری که در ذهن پرورده اند] پایبند باشند و وقت و رفتار خود را به شیوه ای که متناسب و هماهنگ با این دیدگاه باشد، صرف و تنظیم کنند. ایجاد سازمان یادگیرنده: پاداش های متوازن برای نتایج و بهبود • تلاشهای آگاهانه در جهت یادگیری سازمانی • یادگیری و تحول رفتار و تعهد مدیریت سازمان • تصویر یک سازمان یادگیرنده تلاشهای آگاهانه در جهت یادگیری سازمانی: تعداد زیادی از سازمانها در سراسر جهان، دست به اقدامات وسیعی برای ایجاد تغییرات زده اند. این تغییرات به گونه ای طراحی شده اند که قدرت رقابت سازمانها را افزایش دهند، مالکیت و ساختار مالی کنونی را حفظ و آینده آنها را تامین کنند. بسیاری از این تلاشها یا شکست می خورند و یا زودگذر هستند؛ زیرا مدیریت یا از پیچیدگی فرایندهای مربوط به تغییرات آگاهی ندارد و یا به آن توجه نمی کند. شاید مهمترین فرایند در یک تغییر موثر، فرایند یاد گرفتن در حین عمل کردن باشد. پیچیدگی استراتژیهای تغییر ایجاد میکند که فزایندهای بازخور و طرح ریزی دوباره، هسته و مرکز اصلی مدیریت تغییر و تحول را تشکیل دهند. در یک نبرد نظامی، اصل اساسی این است که گردآوری اطلاعات هم زمان با اطلاع رسانی صورت پذیرد. یادگیری برای بهبود اثر بخشی تلاشها، جزء طبیعی تمام استراتژیها و تاکتیکها است. بنابر این: اگر قرار باشد تغییرات مهمی که هم اکنون در شرکت های عمده جهان آغاز شده موثر واقع شوند؛ بایستی تغییرات بنیادی در نگرشها و ارزشها به وجود آید. یادگیری باید نه تنها به عنوان عامل مطلوبی نگریسته شود؛ بلکه باید به عنوان ضرورتی در دستیابی به اهداف تغییرات مثبت به حساب آید. یادگیری و تحول: روش یادگیری تنها زمانی عملی می شود که مدیران بلند پایه سازمان فرایند آن را درک کنند. یعنی یادگیری را چیزی با ارزش بدانند و آماده باشند تا شخصا خود را نسبت به آن متعهد سازند. مفاهیمی که با یادگیری سرو کار دارند: فرایندهای تغییر و یادگیری لازم و ملزوم یکدیگرند. تغییر یک فرایند یادگیری و یادگیری یک فرایند تغییر است. پایه و اساس این فرایندها در نهایت تغییراتی است که در تفکر اعمال افراد پدید می آید. مراحل فرایند یادگیری • رها کردن خویش از جمود باورها، دانسته ها و نگرشهای

جاری • جذب نگرشها و رفتار جدید • تثبیت در وضعیت جدید فرایند تغییر نیز عبارت است از • حالت فعلی یا جاری • حالت انتقالی • حالت تغییر یافته مهمترین ابزار برای حصول اطمینان از اینکه یادگیری و تغییر به وقوع بپیوندد ، مجموعه ای از پاداش های مثبت و منفی است که با رفتار مدیریت، نشان داده می شود. [اگر ارزشها و اولویت های بیان شده، با رفتار مورد انتظار مدیریت سازگاری نداشته باشد، تغییر ماندنی نیست.] رفتار و تعهد مدیریت عالی سازمان • تعهد شخصی مدیران عالی سازمان سبک یادگیری سازمانی ، فقط هنگامی به صورت یکی از اجزای اصلی فرهنگ سازمانی درمی آید که اعضای ارشد و مدیریت بالای سازمان ، شخصا نسبت به اداره سازمان متعهد باشند. یعنی مدیریت بالا به گونه ای عمل کند که رفتارش با تعهدش هم جهت باشد • متعهد ساختن سایر افراد کلیدی سازمان یک جنبه مهم دیگر رفتارمدیریت عالی سازمان در حرکت به سوی سبک یادگیری سازمانی ، تعاملش با زیردستان کلیدی است. برای اجرای تغییر فرهنگی وسیع و جامع، کافی نیست که مدیر عالی اجرایی درانتظارچنین جلوه دهد که از تغییر حمایت می کند. او همچنین باید در رابطه با همکاران نزدیک خود نشان دهد که رفتارش [با تغییر] هماهنگ است. بعضی از اعضای مدیریت ، آگاهانه یا نا آگاهانه ، در برابر تغییر مقاومت نشان می دهند تا زمانی که با آن احساس همدلی کنند و آن را از آن خود بدانند. بنابراین: ایجاد مسئولیت در بین همکاران برای ابراز رفتاری که هم از تلاشهای تغییر و هم از هدفهای یادگیری حمایت کند مستلزم توجه بیشتری است • فرایند برنامه ریزی استراتژیک مدیران بلند پایه سازمان باید فرایند برنامه ریزی استراتژیک را مورد بررسی قرار دهند. آنها از طریق فرایند برنامه ریزی می توانند نشان دهند که سازمان درباره خودش و نحوه پیشرفتش چه آموخته است. [فرایند برنامه ریزی یک ابزار نیرومند است برای کمک به افراد و سازمان در یادگیری از تجربیات گذشته و بکار بردن این یادگیری در پیشبرد نحوه تفکر آینده نگری] تصویر یک سازمان یاد گیرنده : یک سازمان یادگیرنده که خوب کار می کند، دارای چند عنصر است • تصویر روشنی از اینکه سازمان چگونه باید عمل کند وجود دارد، کارکنان در همه رده های سازمانی به اهمیت هر دو عامل یاد گرفتن و عمل کردن واقفند • برای انگیزش اشخاصی که این ضوابط را تبعیت کنند، پاداش پیش بینی شده است • بازنگری عملکرد و پیشرفت شغلی به گونه ای است که آنچه انجام شده و آنچه آموخته شده، هر دو را ملحوظ می دارد • نظام بازخور، گردآوری اطلاعات جاری مورد نیاز را (نه تنها درباره آنچه انجام شده، بلکه درباره آموخته هایی که در فعالیت های آینده اثر دارد) تضمین می کند. پیشرفت ها همان قدر مهم اند که نتایج • سیستم های اطلاعات به منظور نگه داری توازن بین آموختن و عمل کردن طراحی و اداره می شوند • برنامه آموزش و تعلیم و تربیت برای حمایت از استراتژیهای تغییر و تحول و ارزشهای مورد نظر مدیریت عالی سازمان، طراحی می شوند • استراتژی و برنامه ارتباطات به گونه ای است که یادگیری را نصب العین همه [کارکنان] قرار دهد • فرایند برنامه ریزی استراتژیک به نحوی است که فرایند یادگیری و همچنین عمل کردن ، هر دو را دربر گیرد • هدف های استراتژیک به نحوی تعریف و تبیین می شوند که یادگیری را برای دستیابی به آن هدف ها در بر گیرد. رهبری تلاشهای تحول مبتنی بر تصویر آینده : تصویر آینده عبارت است از نمایی از وضعیت آینده سازمان، یعنی توصیفی است از وضعی که می خواهد در چند سال بعد داشته باشد. تصویر آینده نمای پویایی از سازمان در آینده است. به آن گونه که مدیریت عالی سازمان آن را [در تصور خویش] می بیند. این تصویر چیزی بیشتر از رویا یا مجموعه ای از امیدها و آرزوها است، زیرا ریاست عالی سازمان ، آشکارا خود را نسبت به تحقق آن متعهد کرده است. عوامل اساسی در تحول مبتنی بر تصویر آینده • ایجاد و استقرار تصویر آینده • انتقال تصویر به دیگران با برقراری ارتباط • ایجاد تعهد نسبت به تصویر آینده • سازماندهی انسانها و اعمالشان به گونه ای که با تصویر آینده هماهنگ شود فعالیت های عمده مدیران عالی سازمان در هدایت تحول مبتنی بر تصویر آینده عبارتند از • پدید آوردن تصویر و تعهد به آن • حصول اطمینان از اینکه تصویر به وضوح به سایر قسمت های سازمان منتقل شود • تشخیص شرایط فعلی سازمان در ابعاد موجود و مشخص کردن خلاء [بین وضع موجود و تصویر آینده • مدیریت بر اقدامات مربوط به پر کردن خلاء ها گرایش

سیستمی در تغییر مبتنی بر تصویر آینده: تفکر سیستمی عبارت است از در نظر آوردن « دنیا » به صورت یک کلیت متشکل از اجزای بسیار که با یکدیگر به صورت پویا تعامل دارند. در گرایش سیستمی، سازمان‌ها به صورت پیچیده‌جان داری در نظر گرفته می‌شوند که بین اجزای آنها تعادل ظریفی برقرار است. این اجزاء هدف و هویت مشترک دارند، و در زمینه مشترک متغیری قرار گرفته‌اند. متمرکز شدن بر کوششهای تحول: مقولات مهمی که تحول را به پیش می‌رانند • تغییر در مأموریت یا علت وجودی سازمان • تغییر در هویت یا سیمای بیرونی سازمان • تغییر در روابط سازمان با افراد ذی‌نفع کلیدی • تغییر در شیوه انجام کار • تغییر در فرهنگ سازمان تغییر در مأموریت یا « علت وجودی »: این مقوله وقتی که مدیریت عالی سازمان تصمیم می‌گیرد که « علت وجودی » یا مقصد غایی سازمان باید تغییر یابد، به عنوان نیروی کشش عمل می‌کند. سپس چنین تصمیمی، نیازمند تصمیمات بعدی درباره تغییرات در شیوه کار، سیمای خارجی سازمان و طرح و ساختار سازمانی است. تغییر در هویت: تغییر هویت نه تنها مستلزم منعکس کردن و بیان تغییر در سیمای خارجی سازمان، مانند نشانه‌ها و استراتژیهای تبلیغاتی است، بلکه نیازمند تلاشی است به خوبی برنامه‌ریزی شده برای پرداختن به طرز تلقیها و مقاومت‌هایی که احتمالاً در درون خود سازمان پدید می‌آید. احتمال اینکه اعضای سازمان، تعهد عمیقی [نسبت به تغییر] از خود نشان دهند؛ وجود ندارد؛ مگر اینکه رفتار رهبران سازمان، اهمیت اجرای تغییر را به نحوی نمایان نشان دهد. تغییر در روابط با گروههای ذی‌نفع: سازمان‌ها به سبب تغییر در عادات مصرف و حتی بیشتر بر اثر تغییر در سیاستها و رویه خرید مشتریان بزرگ مجبور به بازنگری می‌شوند. تغییر در روش کار: در این مقوله تغییراتی را قرار می‌دهیم که به نحوه و شیوه کار سازمان مربوط می‌شود. موضوع اصلی در این مبحث این است که تغییر باید برای سازمان بنیادی باشد. نتایج این تغییر، مانند هر تغییر بنیادی دیگر ممکن است هم در خور سازمان و هم در حوزه‌های فعالیتش در خارج [مشتریان] اثر بگذارد. اما برخلاف تغییر در هویت که در آن آنچه مهم است نحوه درک دنیای خارج از سازمان است، هدف این تغییرات، نحوه سازماندهی کسب و کار سازمان است. تغییر در فرهنگ: در میان مقولات پنجگانه، این یکی از همه ظریفتر و حساستر است، بدین معنی که همه تغییرات، تغییر فرهنگ را به همراه دارند و اغلب تغییر فرهنگ را ایجاد می‌کنند. منظور از فرهنگ: مجموعه ارزشها (خوب یا بد) و مفروضاتی (عقاید درباره سرشت انسان) که یک سازمان خاصی را از بقیه مشخص می‌کند. هم سو کردن اجزای سازمان: یک دست کردن نقشها، سیستمها و پاداشها پس از آنکه تصمیم اساسی اتخاذ شد؛ رهبران سازمان باید تغییرات مورد نیاز را که به شرح زیر است معلوم کنند و استراتژیهای لازم را برای طرح ریزی و یک دست کردن این تغییرات پدید آورند • تغییرات هم در نقشها و هم در روابط صورت خواهد گرفت • تغییرات در خط مشیها و شیوه‌های عمل در مورد منابع انسانی لازم است • هم سو با تغییر شرایط، سیستم اطلاعات نیز باید توسعه یابد • مدیریت مالی و کنترلها احتمالاً باید با شرایط جدید هم سو شود. استراتژیهای برای فرایند، تعهد و ارتباطات: در تمام تغییرات، قطع نظر از وسعت و پیچیدگی، سه حالت وجود دارد: حالت آینده؛ وقتی که تغییر کامل شده است و هدفهای تغییر به دست آمده‌اند. حالت کنونی یا شرایط جاری؛ حالت انتقالی؛ یعنی مدت زمانی که همه تغییرات در آن صورت می‌گیرد. ایجاد ساختار مدیریت: تعیین ساختار برای اداره امور دوره انتقالی، معمولاً تنها به وسیله مدیریت عالی سازمان امکان پذیر است و همین است که ما آن را « اداره کردن مجموعه مدیریت » می‌نامیم. مدل‌های مختلف مدیریت و سبک رهبری مدیریت عالی اجرایی، معمولاً چگونگی ساختار مدیریت دوره انتقالی را تعیین می‌کند. طرح سازمانی مطلوب، مبتنی بر این مفهوم است که شکل، تابع وظایف است و آن ساختار مدیریتی مورد نیاز است که تخصیص منابع را در سراسر سازمان اعمال می‌کند. در تخصیص این منابع دانش و تجربه [اشخاص] معیارهای اصلی هستند و پست سازمانی چندان اهمیتی ندارد. توجه به حالت انتقالی: رهبران سازمانی باید نسبت به چند جنبه دوره انتقالی حساس باشند: اداره کردن کار، ایجاد ساختار مناسب وظایف و فعالیتهای خاص و تعهد داشتن نسبت به آنها، ایجاد استراتژی ارتباطات که برای حمایت از هدفها و برنامه‌های تغییر طراحی شده باشد؛ و به کارگیری تخصصهای خاص برای کمک به اداره

دوره انتقالی. انتخاب خوب: انتخابهای خوب به سازمان کمک خواهد کرد که از به دست آوردن بهترین نتایج در کسب و کار و بهبود قابل توجه در توانایی آن برای ارتقاء به عالیترین سطح، خاطر جمع شود. رهبران آینده نگر و سازمان های متحول شده: سازمان پررونق: خصوصیات سازمان پررونق از رفتار آشکار می شود. این ویژگیهای رفتاری کلیدی عبارتند از: • توانایی برتر در تشخیص علایمی که در محیط زیست ظاهر می شود • داشتن ایمان قوی نسبت به هدف و مقصود • توانایی اداره سازمان در جهت تحقق تصویر آینده • دانش وسیع مشترک در مورد جهتی که سازمان طی می کند • فرهنگ باز با ارتباط باز • تعهد به اینکه به صورت یک سازمان یادگیرنده درآید؛ با خط مشی ها و شیوه هایی که از این موضع گیری حمایت کند • ارزش قایل شدن برای اطلاعات و استفاده از آن به منظور برنامه ریزی جهت بهبود و دستیابی به نتایج • احترام زیاد برای سهم شدن افراد [در تصمیم گیری • احترام زیاد برای اقدامات گروهی و تیمی • شناخت و قدر دانی صریح و مستمر در مورد اقدامات و ایده های نو و خلاق • همبستگی زیاد بین دورنمای آینده صنفی یا گروهی و استراتژیها و هدفهای مشترک سازمان • ایجاد توازن مناسب بین هدفها و طرحهای مربوط به کسب و کار سازمان و ظرفیت سازمان برای انجام آنها • داشتن توانایی موفقیت آمیز در رفع تنش بین عملکرد بالا و عملکرد مستمر شرایط رهبری موفقیت آمیز • متعهد بودن به نتایج عملکردی بالا و حداکثر یادگیری و پیشرفت • دارا بودن تفکر سیستمی • داشتن آگاهی کامل از تنش بین توقعات مربوط به محیط زیست و تصویر آینده و هدفهای سازمانی و کسب و کار سازمان • اداره کردن آگاهانه تنش بین استراتژیهای کسب و کار و فرهنگ سازمانی • ریسک پذیری و تعهد به مدیریت عملکرد و مدیریت تغییر • داشتن تفکر استراتژیکی • داشتن تصویری از آینده؛ یعنی تجسم سازمان در آینده به طور وضوح • تفکر هم بر حسب فرآیند و هم بر حسب اقدامات • تلاش پرشور در جهت پیروزی؛ یعنی سعی کردن در جهت بهترین سازمان شدن • عمیقاً متعهد بودن به رهبری برنامه های تغییر که آگاهانه برای خلق بهترین سازمان شدن در آینده، طراحی شده اند.

### الگوی اسلامی – ایرانی پیشرفت

متن کامل بیانات رهبر معظم انقلاب تهران- دهها نفر از نخبگان و اندیشمندان کشور چهارشنبه شب در حسینیه امام خمینی(ره) میهمان رهبر معظم انقلاب اسلامی بودند و در این دیدار که بیش از چهار ساعت به طول انجامید رهبر معظم انقلاب و نخبگان کشور در مورد یکی از راهبردی ترین مبانی اندیشه ای انقلاب اسلامی(الگوی ایرانی- اسلامی پیشرفت) به بحث و تبادل نظر پرداختند، متن کامل بیانات به شرح ذیل است. بسم الله الرحمن الرحيم امشب بحمد الله بسیار جلسه ی خوبی شد و من حقیقتاً بهره بردم؛ هم از مطالبی که بیان شد و هم بیشتر، از مشاهده ی ظرفیتی که در مجموعه ی فرزندان و اندیشه ورزان کشور برای طرح مسائل و امتداد دادن و استمرار دادن به اجزای یک مسئله ی پیچیده و مرکب وجود دارد؛ که این را من امشب در مجموع مشاهده کردم. خیلی تشکر میکنم؛ هم از شما حضار محترم که زحمت کشیدید و تشریف آوردید و زمان طولانی ای را هم در این جلسه گذراندید، و هم از فراهم کنندگان این جلسه، از جناب آقای واعظزاده و دیگر همکارانی که زحمت کشیدند و این جلسه را ترتیب دادند و فراهم کردند. چون وقت گذشته، من عرایض خودم را زیاد طولانی نخواهم کرد؛ کوتاه صحبت میکنم. ... (۱) ان شاء الله زمان برای صحبت های مبسوط هم خواهد ماند. این اولین نشست از نوع خود در جمهوری اسلامی است. ما نشست های زیادی داشته ایم؛ چه آن دیدارهایی که خود بنده با مجموعه های مختلف داشته ام، چه آنچه که اطلاع دارم اتفاق افتاده. بنابراین ما تا کنون از این نوع نشست نداشته ایم. مقصود ما از تشکیل این نشست - یا درست تر بگوییم: سلسله ی نشست های که ان شاء الله در آینده خواهیم داشت - در درجه ی اول این است که متفکران کشور، اندیشه ورزان کشور، خودشان را درگیر مسائل کلان کشور بکنند. کشور مسائل اساسی ای دارد. کارهای بزرگی هست که باید انجام بگیرد. توانائی ها و ظرفیتهای بسیاری هست که میتواند در خدمت این حرکت

عظیم انجام بگیرد. این مقصود تحقق نخواهد یافت، مگر اینکه زبندگان، فرزندگان و اندیشه‌ورزان، خودشان را با این مسائل کلان مرتبط و درگیر کنند. این باید اتفاق بیفتد و ان‌شاء‌الله این خواهد شد. مسئله‌ی تدوین الگوی اسلامی - ایرانی برای پیشرفت، یکی از مسائل کلان ماست؛ که البته این مسئله در دل خود، ده‌ها مسئله دارد، که بعد عرض خواهم کرد. این رشته در خصوص همین مسئله استمرار خواهد داشت و در کنار این، مسائل کلان دیگری وجود دارد که بایستی مطرح شود. هدف دومی که ما از تشکیل این جلسه داشته‌ایم، این است که یک فرهنگ و یک گفتمان، اول در میان نخبگان و به تبع آن در سطح عموم جامعه به وجود بیاید. همین حرفه‌ای که شما امشب بیان کردید، وقتی در سطح جامعه منتشر شود، ذهن نخبگان و سپس ذهن عموم مردم را به یک سمت اساسی سوق خواهد داد؛ اندیشیدن در مورد الگوی توسعه و مدل حرکت به سمت جلو، احساس اینکه باید در این زمینه مستقل باشیم و روی پای خودمان بایستیم، عیوب وابستگی و تکیه کردن به الگوهای بیگانه گسترش خواهد یافت. ما امروز به این احتیاج داریم. متأسفانه جامعه‌ی نخبگانی ما هنوز در بخشهای مهمی از این مسئله به یک نتیجه‌ی صحیح و درست نرسیده‌اند؛ که این باید اتفاق بیفتد و به حول و قوه‌ی الهی اتفاق خواهد افتاد. هدف سوم ما هم این است که بالاخره برای اداره‌ی کشور در ده‌ها سال آینده، لازم است جاده‌سازی کنیم، ریل‌گذاری کنیم. این جلسه و جلسات مشابه، به این ریل‌گذاری و جاده‌سازی منتهی خواهد شد. اینها اهداف ماست از تشکیل این جلسه و جلسات بعدی که ان‌شاء‌الله تشکیل خواهد شد. بنابراین کار متعلق به اشخاص و مقامات نیست، کار متعلق به بنده نیست؛ این کار همه است. همه‌ی ما در زمینه‌ی این کاری که دارد انجام میگیرد، مسئولیت داریم. هر کدام به قدر توانائی‌های خودمان، ظرفیتهای خودمان، سعه و شعاع قدرتی که در اختیار ما هست، در این زمینه مسئولیم، که باید ان‌شاء‌الله دنبال کنیم. این یک مطلب. مطلب بعدی این است که محصول این کار، زودبازده نیست. ما با توجه به این نکته، وارد این قضیه شدیم. البته بعضی از آقایان طرحها و پیشنهادهایی برای محصول زود هم مطرح کردند، ایرادی هم ندارد؛ لیکن آن چیزی که مورد نظر ماست، جز در بلندمدت و با یک نگاه خوشبینانه در میان‌مدت، به دست نخواهد آمد؛ این یک کار طولانی است. اگر ما توانستیم به حول و قوه‌ی الهی، در یک فرایند معقول، به الگوی توسعه‌ی اسلامی - ایرانی پیشرفت دست پیدا کنیم، این یک سند بالادستی خواهد بود نسبت به همه‌ی اسناد برنامه‌ای کشور و چشم‌انداز کشور و سیاست‌گذاری‌های کشور. یعنی حتی چشم‌اندازهای بیست‌ساله و ده‌ساله که در آینده تدوین خواهد شد، باید بر اساس این الگو تدوین شود؛ سیاست‌گذاری‌هایی که خواهد شد - سیاستهای کلان کشور - باید از این الگو پیروی کند و در درون این الگو بگنجد. البته این الگو، یک الگوی غیر قابل انعطاف نیست. آنچه که به دست خواهد آمد، حرف آخر نیست؛ یقیناً شرایط نوبه‌نوی روزگار، ایجاد تغییراتی را ایجاب میکند؛ این تغییرات باید انجام بگیرد. بنابراین الگو، یک الگوی منعطف است؛ یعنی قابل انعطاف است. هدفها مشخص است؛ راهبردها ممکن است به حسب شرایط گوناگون تغییر پیدا کند و حکم و اصلاح شود. بنابراین ما در این قضیه هیچ دچار شتابزدگی نخواهیم شد. البته شتاب معقول باید وجود داشته باشد؛ لیکن شتابزده نخواهیم شد و ان‌شاء‌الله با حرکت صحیح و متینی پیش خواهیم رفت. خوب، دوستان در زمینه‌ی مفردات این جمله، بحثهای خوبی کردند؛ «الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت». درباره‌ی اینکه الگو معنایش چیست، ایرانی به چه لحاظ، اسلامی به چه لحاظ، و پیشرفت در چه جهات، بحثهای خوبی انجام گرفت. آنچه که من می‌خواهم اضافه کنم، این است که اولاً - کلمه‌ی «پیشرفت» را ما با دقت انتخاب کردیم؛ عمداً نخواستیم کلمه‌ی «توسعه» را به کار ببریم. علت این است که کلمه‌ی توسعه، یک بار ارزشی و معنایی دارد؛ التزاماتی با خودش همراه دارد که احیاناً ما با آن التزامات همراه نیستیم، موافق نیستیم. ما نمی‌خواهیم یک اصطلاح جافتاده‌ی متعارف جهانی را که معنای خاصی را از آن می‌فهمند، بیاوریم داخل مجموعه‌ی کار خودمان بکنیم. ما مفهومی را که مورد نظر خودمان است، مطرح و عرضه می‌کنیم؛ این مفهوم عبارت است از «پیشرفت». معادل معنای فارسی پیشرفت را میدانیم؛ میدانیم مراد از پیشرفت چیست. تعریف هم خواهیم کرد که منظور ما از این پیشرفتی که در فارسی معنایش روشن است، چیست؛ پیشرفت در چه ساحت‌هایی است، به چه سمتی است. ما این وام‌نگرفتن مفاهیم

را در موارد دیگری هم در انقلاب داشته‌ایم. ما از کلمه‌ی «امپریالیسم» استفاده نکردیم؛ کلمه‌ی «استکبار» را آوردیم. ممکن است یک زوایائی در معنای امپریالیسم وجود داشته باشد که مورد نظر ما نیست. حساسیت ما بر روی آن زوایا نیست؛ حساسیت ما بر روی آن معنایی است که از کلمه‌ی «استکبار» به دست می‌آید. لذا این را مطرح کردیم، در انقلاب جا افتاد؛ دنیا هم امروز منظور ما را می‌فهمد. و همچنین مفاهیم دیگری. مفهوم پیشرفت، برای ما مفهوم روشنی است. ما «پیشرفت» را به کار می‌بریم و تعریف می‌کنیم که مقصود ما از پیشرفت چیست. در خصوص ایرانی بودن الگو، علاوه بر آنچه که دوستان گفتند؛ که خوب، شرائط تاریخی، شرائط جغرافیائی، شرائط فرهنگی، شرائط اقلیمی، شرائط جغرافیای سیاسی در تشکیل این الگو تأثیر می‌گذارد - که قطعاً اینها درست است - این نکته هم مطرح است که طراحان آن، متفکران ایرانی هستند؛ این کاملاً - وجه مناسبی است برای عنوان ایرانی؛ یعنی ما نمی‌خواهیم این را از دیگران بگیریم؛ ما می‌خواهیم آنچه را که خودمان لازم میدانیم، مصلحت کشورمان میدانیم، آینده‌مان را میتوانیم با آن تصویر و ترسیم کنیم، این را در یک قالبی بریزیم. بنابراین، این الگو ایرانی است. از طرف دیگر، اسلامی است؛ به خاطر اینکه غایات، اهداف، ارزشها و شیوه‌های کار، همه از اسلام مایه خواهد گرفت؛ یعنی تکیه‌ی ما به مفاهیم اسلامی و معارف اسلامی است. ما یک جامعه‌ی اسلامی هستیم، یک حکومت اسلامی هستیم و افتخار ما به این است که میتوانیم از منبع اسلام استفاده کنیم. خوشبختانه منابع اسلامی هم در اختیار ما وجود دارد؛ قرآن هست، سنت هست و مفاهیم بسیار غنی و ممتازی که در فلسفه‌ی ما و در کلام ما و در فقه ما و در حقوق ما وجود دارد. بنابراین «اسلامی» هم به این مناسبت است. الگو هم نقشه‌ی جامع است. وقتی می‌گوئیم الگوی ایرانی - اسلامی، یعنی یک نقشه‌ی جامع. بدون نقشه‌ی جامع، دچار سردرگمی خواهیم شد؛ همچنان که در طول این سی سال، به حرکت‌های هفت و هشتی، بی‌هدف و زیگزاگ مبتلا بودیم و به این در و آن در زدیم. گاهی یک حرکتی را انجام دادیم، بعد گاهی ضد آن حرکت و متناقض با آن را - هم در زمینه‌ی فرهنگ، هم در زمینه‌ی اقتصاد و در زمینه‌های گوناگون - انجام دادیم! این به خاطر این است که یک نقشه‌ی جامع وجود نداشته است. این الگو، نقشه‌ی جامع است؛ به ما می‌گوید که به کدام طرف، به کدام سمت، برای کدام هدف داریم حرکت می‌کنیم. طبعاً همین طور که دوستان گفتند، وضعیت مطلوب باید تصویر شود و چگونگی رسیدن از وضع موجود به آن وضع مطلوب هم بایستی بیان شود. یقیناً سؤالات زیادی مطرح خواهد شد؛ این سؤالات بایستی دانسته شود. یکی از آقایان اینجا گفتند چهار هزار سؤال وجود دارد؛ این خیلی خوب است. این سؤالات شناخته شود، دانسته شود. این حرکت بایست در مجموعه‌ی نخبگانی ما به وجود بیاید. سؤالات مطرح شود، به این سؤالات پاسخ داده شود؛ این حرکت طولانی مدت است. البته اینکه ما می‌گوئیم ایرانی یا اسلامی، مطلقاً به این معنا نیست که ما از دستاوردهای دیگران استفاده نخواهیم کرد؛ نه، ما برای به دست آوردن علم، هیچ محدودیتی برای خودمان قائل نیستیم. هر جایی که علم وجود دارد، معرفت درست وجود دارد، تجربه‌ی صحیح وجود دارد، به سراغ آن خواهیم رفت؛ منتها چشم‌پسته و کورکورانه چیزی را از جایی نخواهیم گرفت. از همه‌ی آنچه که در دنیای معرفت وجود دارد و میشود از آن استفاده کرد، استفاده خواهیم کرد. سؤالاتی مطرح است، که بعضی از این سؤالات اینجا مطرح شد و پاسخ داده شد، که من آنها را تکرار نمی‌کنم. حرف‌های خوبی هم زده شد، که هیچ لزومی ندارد من آنها را تکرار کنم. البته مجموعه‌ی کارهایی را که انجام گرفته، من قبلاً دیده بودم؛ حالا هم مجدداً با دقت گوش دادم. حرف‌های بسیار خوبی در اینجا مطرح شد. بعضی سؤال میکنند که این مقطع زمانی به چه مناسبت است؟ بعد از آنکه اصل ضرورتش را قبول میکنند و قبول دارند، سوال میکنند که چرا قبلاً این کار انجام نگرفته، یا چه ضرورتی وجود دارد که حالا این کار انجام بگیرد؟ خوب، فاصله‌ی زیادی نشده است. برای این فرایندی که به منظور ایجاد و تدوین یک چنین الگویی حتماً طی خواهد شد، این سی سال، زمان طولانی‌ای نیست. تجربه‌ها متراکم میشود، معرفتها انباشته میشود، اوضاع و احوال سیاسی اقتضاء میکند؛ بعد به نقاطی میرسیم که مجهول بوده است و اینها را ان‌شاء‌الله معلوم خواهیم کرد. به نظر من در این مقطع، ظرفیت کشور، یک ظرفیت مناسبی است. البته گفته شد که برای تدوین یک چنین الگویی، ما توانائی فکری نداریم.

نمی‌توانیم این را قبول کنیم. ظرفیتهای کشور، ظرفیتهای زیادی است. تا آن حدی که بنده اطلاع پیدا میکنم، به نظرم ظرفیتهای بالفعل شده‌ی بسیار خوبی وجود دارد؛ هم در حوزه‌ی دانشگاهی، هم در حوزه‌ی علمیه‌ی قم و بعضی حوزه‌های دیگر. علاوه‌ی بر این، استعدادها و ظرفیتهائی وجود دارد که میشود اینها را با مطالبه بالفعل کرد؛ اینها را وسط میدان آورد. ما اگر امروز این کار را شروع نکنیم و دنبال نکنیم، مطمئناً عقب خواهیم ماند و ضرر خواهیم کرد؛ لذاست که بایستی حتماً این حرکت که اینجور طراحی شده، پیش برود. آنچه که باز من اینجا اضافه میکنم، این است که عرصه‌های این پیشرفت را به طور کلی بایستی مشخص کنیم. چهار عرصه‌ی اساسی وجود دارد، که عرصه‌ی زندگی - که شامل عدالت و امنیت و حکومت و رفاه و این چیزها میشود - یکی از این چهار عرصه است. در درجه‌ی اول، پیشرفت در عرصه‌ی فکر است. ما بایستی جامعه را به سمت یک جامعه‌ی متفکر حرکت دهیم؛ این هم درس قرآنی است. شما ببینید در قرآن چقدر «لقوم یتفکرون»، «لقوم یعقلون»، «أفلا یعقلون»، «أفلا یتدبرون» داریم. ما باید جوشیدن فکر و اندیشه‌ورزی را در جامعه‌ی خودمان به یک حقیقت نمایان و واضح تبدیل کنیم. البته این از مجموعه‌ی نخبگان شروع خواهد شد، بعد سرریز خواهد شد به آحاد مردم. البته این راهبردهائی دارد، الزاماتی دارد. ابزار کار، آموزش و پرورش و رسانه‌هاست؛ که باید در برنامه‌ریزی‌ها اینها همه لحاظ شود و بیاید. عرصه‌ی دوم - که اهمیتهش کمتر از عرصه‌ی اول است - عرصه‌ی علم است. در علم باید ما پیشرفت کنیم. البته علم هم خود، محصول فکر است. در همین زمان کنونی، در حرکت به سمت پیشرفت فکری، هیچ نبایستی توانی و کوتاهی و کاهلی به وجود بیاید. خوشبختانه چند سالی است که این حرکت در کشور شروع شده؛ نوآوری علمی و حرکت علمی و به سمت استقلال علمی حرکت کردن. علم هم اینجوری است دیگر؛ بلافاصله در قالب فناوری‌ها و اینها خودش را نشان میدهد. در موارد زیادی، محصول حرکت علمی هم مثل این مسئله‌ی مورد بحث ما از چیزهای بلندمدت نیست؛ نزدیکتر و ثمره‌ی آن دم‌دست‌تر است. کار علمی را بایستی عمیق و بنیانی انجام داد. این هم یک عرصه‌ی پیشرفت است. عرصه‌ی سوم، عرصه‌ی زندگی است، که قبلاً عرض کردیم. همه‌ی چیزهائی که در زندگی یک جامعه به عنوان مسائل اساسی و خطوط اساسی مطرح است، در همین عنوان «عرصه‌ی زندگی» میگنجد؛ مثل امنیت، مثل عدالت، مثل رفاه، مثل استقلال، مثل عزت ملی، مثل آزادی، مثل تعاون، مثل حکومت. اینها همه زمینه‌های پیشرفت است، که باید به اینها پرداخته شود. عرصه‌ی چهارم - که از همه‌ی اینها مهمتر است و روح همه‌ی اینهاست - پیشرفت در عرصه‌ی معنویت است. ما بایستی این الگو را جوری تنظیم کنیم که نتیجه‌ی آن این باشد که جامعه‌ی ایرانی ما به سمت معنویت بیشتر پیش برود. البته این در جای خود برای ما روشن است، شاید برای خیلی از حضار محترم هم روشن است؛ اما باید برای همه روشن شود که معنویت نه با علم، نه با سیاست، نه با آزادی، نه با عرصه‌های دیگر، هیچ منافاتی ندارد؛ بلکه معنویت روح تمام اینهاست. میتوان با معنویت قله‌های علم را صاحب شد و فتح کرد؛ یعنی معنویت هم وجود داشته باشد، علم هم وجود داشته باشد. دنیا در آن صورت، دنیای انسانی خواهد شد؛ دنیائی خواهد شد که شایسته‌ی زندگی انسان است. دنیای امروز، دنیای جنگلی است. دنیائی که در آن علم همراه باشد با معنویت، تمدن همراه باشد با معنویت، ثروت همراه باشد با معنویت، این دنیا دنیای انسانی خواهد بود. البته نمونه‌ی کامل این دنیا در دوران ظهور حضرت بقیه‌الله (ارواحنا فداه) اتفاق خواهد افتاد و از آنجا - من این را اینجا عرض بکنم - دنیا شروع خواهد شد. ما امروز در زمینه‌های مقدماتی عالم انسانی داریم حرکت میکنیم. ما مثل کسانی هستیم که در پیچ و خمهای کوه‌ها و تپه‌ها و راه‌های دشوار داریم حرکت میکنیم تا به بزرگراه برسیم. وقتی به بزرگراه رسیدیم، تازه هنگام حرکت به سمت اهداف والاست. بشریت در طول این چند هزار سال عمر خود، دارد از این کوره‌راه‌ها حرکت میکند تا به بزرگراه برسد. وقتی به بزرگراه رسید - که آن، دوران ظهور حضرت بقیه‌الله است - آنجا حرکت اصلی انسان آغاز خواهد شد؛ حرکت سریع انسان آغاز خواهد شد؛ حرکت موفق و بی‌زحمت انسان آغاز خواهد شد. زحمت فقط عبارت است از همین که انسان در این راه حرکت کند و برود؛ دیگر حیرتی در آنجا وجود نخواهد داشت. به هر حال این چهار عرصه‌ی پیشرفت است که ما باید با توجه به این الگوئی که ان‌شاءالله شماها دنبال میکنید



- که سازوکار دنبال کردن این هم تا حدودی به نحو اجمال برایمان روشن است و خواهیم گفت - در این عرصه‌ها پیش برویم. در باب محتوای اسلامی، دوستان اشارات خیلی خوبی داشتند. اولین مسئله‌ای که باید در نظر گرفته شود، مسئله‌ی مبدأ است، مسئله‌ی توحید است؛ «أنا لله و أنا اليه راجعون». (۲) مهمترین مشکل دنیائی که امروز رنگین‌ترینش در غرب متجلی است و به آن داریم اشاره میکنیم، جدائی از خدا و اعتقاد به خدا و التزام به اعتقاد به خداست. البته شاید اعتقاد ظاهری و صوری و اینها وجود دارد، لیکن به اعتقاد به خدا التزام نیست. اگر مسئله‌ی مبدأ حل شد، بسیاری از مسائل حل خواهد شد. «يَسْبَحُ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَ مَا فِي الْأَرْضِ»، (۳) «و لله جنود السماوات و الأرض و كان الله عليما حكيمًا». (۴) وقتی انسان به این مسئله معتقد شد، این توحیدی که این معنا را به ما نشان میدهد، یک نیروی عظیم و تمام نشدنی را در اختیار بشر میگذارد. «هو الله الذي لا اله الا هو الملك القدوس السلام المؤمن المهيمن العزيز الجبار المتكبر سبحان الله عما يشركون». (۵) وقتی انسان اینجور توحیدی را معتقد بود، وقتی توانستیم این اعتقاد را در بدنه‌ی زندگی خودمان بسط دهیم، این مشکل اساسی بشریت را حل خواهد کرد. مسئله‌ی دومی که مسئله‌ی اساسی است، قضیه‌ی معاد، قضیه‌ی محاسبه، قضیه‌ی تمام نشدن قضایا با زوال جسم - با مرگ - است؛ این خیلی مسئله‌ی مهمی است؛ این که حساب و کتابی در کار است؛ «فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره». ملتی که این اعتقاد را داشته باشد و در برنامه‌ی عملی‌اش این معنا باشد که «فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره. و من يعمل مثقال ذرة شرا يره»، (۶) در زندگی‌اش تحول اساسی به وجود خواهد آمد. اعتقاد به امتداد نتایج عمل، ایثار و جهاد را معنا میبخشد و منطقی میکند. یکی از ابزارهای مهم ادیان - که در اسلام به طور واضحی وجود دارد - مسئله‌ی جهاد است. جهاد باید همراه با ایثار باشد؛ و الا جهاد نخواهد شد. ایثار یعنی از خود گذشتگی. در منطق عقل ابزاری، از خود گذشتگی یک امر بی‌منطقی است. خوب، چرا من از خودم بگذرم؟ این اعتقاد به معاد است که این را منطقی میکند، عقلانی میکند. وقتی ما معتقدیم که هیچ عملی از بین نخواهد رفت و همه‌ی اعمال محفوظ است و ما در آن زندگی واقعی - که حیوان واقعی و زندگی واقعی است؛ «ان الدار الآخرة لهی الحيوان» (۷) - این اعمال را در مقابل چشممان خواهیم دید، آن وقت اینجا اگر برای تکلیف، برای وظیفه یک چیزی را از دست دادیم، احساس خسارت نمیکنیم؛ ولو آن چیز جانمان باشد، ولو آن چیز عزیزان و فرزندانمان باشد. باید اینها جزو الگوی پیشرفت بیاید و در پیشرفت یک جامعه معنا پیدا کند. بنابراین مسئله‌ی اصلی، مسئله‌ی توحید و مسئله‌ی معاد است. بعد مسئله‌ی عدم تفکیک دنیا و آخرت است؛ «الدنيا مزرعة الآخرة»، (۸) که به نظرم بعضی از دوستان هم اشاره کردند؛ این خیلی مهم است. دنیا و آخرت از هم جدا نیستند. آخرت ما آن روی سکه‌ی دنیای ماست. «و ان جهنم لمحیطة بالکافرين»؛ (۹) کافر همین حالا توی جهنم است، منتها جهنمی که او نمیفهمد که الان توی جهنم است؛ بعد که این تجسم پیدا کرد، میفهمد. «ای دریده پوستین یوسفان / گرگ بر خیزی از این خواب گران». الان او گرگ است، منتها احساس گرگی نمیکند. ما هم که چشممان بسته است، او را گرگ نمی‌بینیم؛ اما وقتی که از خواب بیدار شدیم، می‌بینیم این گرگ است. پس پیوستگی دنیا و آخرت به این معناست. اینجور نیست که حالا مثلاً فکر کنیم دنیا مثل بلیتهای بخت آزمائی است؛ نه، اصلاً آخرت آن روی این دنیاست، آن روی این سکه است. مسئله‌ی دیگر، مسئله‌ی انسان است؛ نگاه اسلام به انسان، محور بودن انسان. این موضوع در اسلام خیلی معنای وسیعی دارد. خوب، پیداست انسان اسلامی با انسانی که در فلسفه‌های مادی غرب و پوزیتیویسم قرن نوزده و اینها مطرح است، بکلی متفاوت است؛ این یک انسان است، آن یک انسان دیگر است؛ اصلاً تعریف این دو انسان یکی نیست. لذا محور بودن انسان هم در اسلام با محور بودن انسان در آن مکاتب مادی بکلی متفاوت است. انسان، محور است. همه‌ی این مسائلی که ما داریم بحث میکنیم: مسئله‌ی عدالت، مسئله‌ی امنیت، مسئله‌ی رفاه، مسئله‌ی عبادت، برای این است که فرد انسان سعادت‌مند شود. اینجا مسئله‌ی سعادت و مسئله‌ی عقبی متعلق به فرد است؛ نه به این معنا که انسان از حال دیگران غافل باشد، برای آنها کار نکند؛ نه، «من احيها فکأئما احيا الناس جميعا». (۱۰) در روایت هست که معنای این جمله را از امام پرسیدند، فرمود: تأویل اعظم آن این است که تو کسی را هدایت کنی. معلوم است که هدایت وظیفه‌ی همه است؛ لیکن در نهایت آن چیزی که از نگاه

اسلام برای انسان مطرح است و اهم است، نجات خودش است. ما باید خودمان را نجات دهیم. نجات ما به این است که به وظائفمان عمل کنیم؛ که البته آن وقت وظائف اجتماعی، استقرار عدالت، ایجاد حکومت حق، مبارزه‌ی با ظلم، مبارزه‌ی با فساد، اینها همه جزو مقدمات همان نجات است. بنابراین اصل این است. همه چیز مقدمه است؛ جامعه‌ی اسلامی هم مقدمه است؛ عدالت هم مقدمه است. اینکه در قرآن کریم هست که «لیقوم الناس بالقسط» (۱۱) - که به عنوان هدف انبیاء ذکر شده - قطعاً عدل هدف است، منتها این هدف میانی است؛ هدف نهائی عبارت است از رستگاری انسان؛ این بایستی مورد توجه باشد. انسان موجودی است مکلف، مختار و مواجه با هدایت الهی - «ألم نجعل له عینین و لسانا و شفقتین و هدیناه التّجدین» (۱۲) - میتواند هدایت را انتخاب کند، میتواند ضلالت را انتخاب کند. انسان موجودی است متعهد، برای خود، برای جامعه، برای اهل. آن وقت با این نگاه، مردم‌سالاری علاوه بر اینکه برای مردم یک حق است، یک تکلیف هم میشود؛ یعنی همه‌ی مردم در امر حکومت جامعه مسئولند. نمیشود گفت که آقا به من مربوط نیست؛ نه، صلاح و فساد کشور، حکومت، اینها به یکایک انسانها مرتبط است؛ یعنی انسان در مقابل آن متعهد است. این هم یکی از آن عناصر اصلی است که بایستی در دیدگاه اسلام مورد ملاحظه قرار بگیرد و در این الگو رعایت شود. مسئله‌ی بعد، مسئله‌ی حکومت است؛ که باز در این باب هم اسلام نظرات ویژه‌ای دارد. صلاح فردی در امر حکومت در اسلام، یک امر بسیار مهم و اساسی است. هر کسی به هر اندازه‌ای از مدیریت که میخواهد مباشرت کند، بایستی صلاحیت آن را در خودش به وجود بیاورد یا در خودش ببیند و بپذیرد؛ بدون این، عمل نامشروعی انجام داده. عدم علو، عدم اسراف، عدم استثثار، مسئله‌ی مهمی در امر حکومت است. خداوند درباره‌ی فرعون میفرماید: «کان عالیا من المسرفین»؛ (۱۳) یعنی گناه فرعون این است: عالی است. بنابراین برای حاکم، علو و استعلاء یک نقطه‌ی منفی است؛ نه خود او حق دارد استعلاء کند، نه اگر اهل استعلاء است، حق دارد قدرت را قبول کند، نه مردم اجازه دارند که او را به عنوان حاکم و امام جامعه بپذیرند. استثثار یعنی همه چیز را برای خود خواستن؛ در مقابل ایثار است. ایثار یعنی همه چیز را به نفع دیگران از خود جدا کردن، استثثار یعنی همه چیز را به نفع خود از دیگران جدا کردن. علو و استعلاء و استثثار جزو نقاط منفی حکومت است. امیرالمؤمنین در نهج البلاغه درباره‌ی بنی‌امیه فرمودند: «یأخذون مال الله دولا و عباد الله خولا و دین الله دخلا بینهم». یعنی دلیل بر اینکه اینها برای حکومت صلاحیت ندارند، این است که این خصوصیت را دارند: «یأخذون مال الله دولا»؛ یعنی اموال عمومی دست به دست بین خودشان میگردد، با اینکه مال عامه‌ی مردم است. «و عباد الله خولا»؛ مردم را مثل بردگان خود به حساب می‌آورند و استخدام میکنند. «و دین الله دخلا بینهم»؛ دین خدا را هم هر جوری که دوست میدارند، دستکاری میکنند. بنابراین در حکومت، اسلام نظر دارد. این بایستی در الگوی زندگی ما برای بلندمدت حتماً گنجانده و ملاحظه شود. در خصوص مسئله‌ی اقتصاد، آقایان بحثهای خوبی کردید. «کی لا یكون دولة بین الأغنیاء منکم» (۱۴) یک معیار مهمی است. مسئله‌ی عدالت، بسیار مهم است. یکی از ارکان اصلی این الگو باید حتماً مسئله‌ی عدالت باشد. اصلاً عدالت معیار حق و باطل حکومتهاست. یعنی در اسلام اگر چنانچه شاخص عدالت وجود نداشت، حقانیت و مشروعیت زیر سؤال است. مسئله‌ی دیگر، نگاه غیرمادی به اقتصاد است. بسیاری از این مشکلاتی که در دنیا پیش آمده، به خاطر نگاه مادی به مسئله‌ی اقتصاد و مسئله‌ی پول و مسئله‌ی ثروت است. همه‌ی این چیزهایی که دوستان از انحرافهای غرب و مشکلات فراوان و مسئله‌ی استثمار و استعمار و اینها ذکر کردند، به خاطر این است که به پول و به ثروت نگاه ماده‌گرایانه وجود داشته. میتوان این نگاه را تصحیح کرد. اسلام برای ثروت اهمیت قائل است، اعتبار قائل است. تولید ثروت در اسلام مطلوب است؛ منتها با نگاه الهی و معنوی. نگاه الهی و معنوی این است که از این ثروت برای فساد، برای ایجاد سلطه، برای اسراف نباید استفاده کرد؛ از این ثروت بایستی برای سود جامعه بهره برد. و بقیه‌ی مسائل فراوانی که وجود دارد. البته اینجا بحثها، بحثهای زیادی است. من نمیخواهم بحث را طولانی کنم؛ چون هم وقت گذشته، و هم لزومی ندارد فعلاً توی این جلسه ما اینها را بحث کنیم. ان شاء الله اگر عمر باشد، وقتهای زیادی برای این بحثها خواهیم داشت. ما گفتیم این آغاز یک راه است؛ یعنی جلسه‌ی امشب ما یک شروع

بود؛ این باید ادامه پیدا کند. ممکن است درباره‌ی همین مسئله‌ی الگوی اسلامی - ایرانی برای پیشرفت، ده و شاید ده‌ها گردهمایی و نشست لازم باشد. ممکن است ده‌ها حلقه‌ی علمی لازم باشد که در دانشگاه‌های مختلف تشکیل شود. ممکن است صدها نفر از فرزندان و نخبگان و دانشمندان ما که ترجیح می‌دهند کار شخصی بکنند - اهل کار جمعی نیستند - آماده باشند در خانه‌های خودشان مطالعه کنند؛ از اینها بایستی استفاده شود. حلقه‌های فکری تشکیل شود، دانشگاه‌ها و حوزه‌ها با این مسئله درگیر شوند، تا اینکه بتوانیم ان‌شاء‌الله این را به نقطه‌ی مطلوب خودش برسانیم. البته گزارشی که آقای دکتر داوودی دادند، گزارش بسیار خوبی بود؛ من هم کم‌وبیش بی‌اطلاع نبودم از این مطالبی که ایشان گفتند؛ لیکن با این تفصیل ما اطلاع نداشتیم. اینها بسیار خوب است، با هم هیچ منافاتی ندارد. این کار، کار یک مجموعه‌ی خاص و محدود نیست؛ کاری است که باید همه‌ی ظرفیت نخبگانی کشور به میدان بیاید. همان طور که عرض کردیم، کار کوتاه‌مدت و از آن پروژه‌های زودبازده هم نیست؛ این کار بلندمدتی است، باید انجام بگیرد، عجله‌ای هم نداریم. ما پیش خواهیم رفت. این چیزی هم نیست که دولت‌ها یا مجالس بتوانند آن را تصویب کنند؛ این - همان جور که گفتیم - نسبت به همه‌ی اسناد مهم سازنده‌ی فعال در کشور، جایگاه بالادستی دارد؛ باید خیلی مراحل را طی کند و به یک قوام لازم برسد. این فکرها باید کاملاً ورز بخورد تا اینکه بتواند به یک نقطه‌ی اساسی برسد. یک مرکزی هم برای این کار لازم است که این مسئله را دنبال کند؛ این مرکز را ان‌شاء‌الله تشکیل خواهیم داد. باید جایی باشد که این حرکت را در انحصار نگیرد. ما از آن مرکز توقع نخواهیم کرد که این کار را او انجام دهد؛ بلکه توقع خواهیم کرد که او این حرکت عظیم نخبگانی در کشور را زیر نظر بگیرد، از آنها خبر بگیرد، به آنها کمک کند، پشتیبانی‌های گوناگون بکند؛ جوری باشد که این حرکت متوقف نشود. البته عرض کردیم؛ لازم است یک کانون مرکزی و ستادی به وجود بیاید و ان‌شاء‌الله به وجود خواهد آمد. بنابراین امشب کار ما با شما تمام نمیشود. یعنی این مسئله، مسئله‌ای نیست که توی این جلسه شروع شده باشد و توی این جلسه تمام شود؛ این ان‌شاء‌الله ادامه پیدا خواهد کرد. البته جمع‌های گوناگونی خواهند بود؛ یعنی افراد فراوانی هستند، شخصیت‌های مختلفی هستند. همان طور که آقای دکتر واعظزاده سفارش کردند، من هم درخواست میکنم آقایانی که نظراتی دارند و میخواهند نظرات خود را بیان کنند، این نظرات را بدهند. مطالبی هم که اینجا گفته شد، بعضی از آنها مطالبی است که انسان باید رویش فکر کند؛ یعنی بایستی حلقه‌های فکری تشکیل شود، روی اینها بحث شود، حلاجی شود، دفاع شود، اشکال بشود، ان‌قلت و قلت طلبگی انجام بگیرد تا ان‌شاء‌الله به یک نتایجی برسیم. والسّلام علیکم ورحمة‌الله و برکاته (۱) درخواست آقای واعظزاده از رهبر معظم انقلاب اسلامی، برای ایراد بیانات مبسوط در این جلسه (۲) بقره: (۱۵۶۳) حشر: (۲۴۴) فتح: (۴۵) حشر: (۲۴۶) زلزله: (۷ و ۸۷) عنکبوت: (۶۴۸) ارشاد القلوب: ج ۱، ص ۸۹۹) توبه: (۴۹۱۰) مائده: (۳۲۱۱) حدید: (۲۵۱۲) بلد: (۸ - ۱۰۱۳) دخان: (۳۱۱۴) حشر:

## مدیریت بر مبنای فعالیت نشانه‌گیری به سمت علت‌ها

مدیریت توسعه و پژوهش

چکیده: بهبود مستمر عملیات، فرایند دست‌یابی به محصولات بهتر و قیمت تمام شده ارزانتر در عملیات تولید و فروش است و به عنوان یک هدف راهبردی (استراتژیک) مقوله‌هایی از کنترل جامع کیفی، افزایش کارایی، ازدیاد اثر بخشی، ارتقای بهره‌وری، کاهش هزینه و حذف اقلام معیوب (ضایعات) از فرایند تولید را شامل می‌شود. صاحب نظران امروزه عقیده دارند که تولید تابعی از فعالیت و فعالیت تابعی از مصرف منابع است و این منابع محدود و کمیاب هستند. بنابراین کنترل فعالیت و ترکیب بهینه عوامل تولید از مبانی بهبود عملیات به شمار می‌روند. تصمیم‌گیری برای بهبود عملیات، نیازمند اطلاعات در حوزه حسابداری مدیریت است و سیستم هزینه‌یابی، انعطاف مناسبی را بر حسب نیاز مدیران و مقتضیات محیط می‌طلبد. در رویکرد مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM) هزینه‌یابی مبتنی بر تولید گروهی محصولات است نه تاکید بر تولید واحد

محصول. پس مدیریت بر مبنای فعالیت، مستلزم کاربرد سیستم کنترل جامع کیفی در محیطی مبتنی بر شناخت و کنترل فعالیت است. مقدماتی‌گر چه عبارت «این دنیای کوچکی است» مدت مدیدی است که به کار برده می‌شود، ولی این عبارت به طور خلاصه در محیط تجاری امروز تبلور می‌یابد. امروزه بازار، واقعاً یک بازار جهانی است. شرکتها و مؤسساتی که در یک شهر یا یک کشور مشخص فعالیت می‌کنند، همان گونه که احتمالاً رقابیی در شهر یا کشور محل فعالیت خود دارند با رقابیی در سایر کشورها نیز روبرو هستند. رقابت شدید جهانی شرکتها را ناچار می‌سازد که به خاطر دست‌یابی به کیفیت بالای محصول با هزینه پایین بیش از گذشته تلاش کنند. رقابت جهانی یکی از عوامل عمده مؤثر بر واحدهای اقتصادی ظرف سی سال گذشته بوده است. به طور مثال در سال ۱۹۶۰ تقریباً تمامی خودروها و تلویزیون‌هایی که در آمریکا توسط مردم خریداری می‌شد ساخت آمریکا بود. سازندگان این محصولات نیازی نداشتند که نگران رقابت با تولیدکنندگان این گونه محصولات در کشورهای دیگر باشند. اما امروزه اکثر تلویزیون‌ها و بسیاری از خودروهای خریداری شده در این کشور از خارج وارد می‌شود. در بسیاری از موارد قطعات این محصولات در کشورهای بسیار گوناگونی ساخته می‌شود. با کاهش حقوق و عوارض گمرکی و سودهای بازرگانی، واحدهای انتفاعی ناگزیرند تمامی تولیدکنندگان محصولات مشابه در سطح جهان را به عنوان رقیب و کلیه خریداران در کشورهای مختلف را به عنوان مشتری نگاه می‌کنند. مشتریان انتظارات مختلفی از حالات و کیفیت قابل اعتماد به محصول دارند. آنها بهای تمام شده، زمان و چگونگی تحویل محصول یا خدمتشان را در نظر می‌گیرند. برای راضی نگه داشتن مشتریان و رقابت با سایر تولیدکنندگان باید به صورت همزمان روی سه بعد کیفیت، هزینه و زمان رقابت کرد. این سه عنصر یک مثلث استراتژیک را تشکیل می‌دهند. کیفیت، تجربه کلی یک مشتری با یک محصول است که خصوصیات فیزیکی و امکانات آن محصول و قابلیت اعتماد به کارایی امکانات آن را در بر می‌گیرد. کیفیت همچنین شامل خدمات دهی این امکانات مانند خدمات پس از فروش و سطح کارایی خدمات انجام شده به وسیله یک سازمان است. بهای تمام شده یا هزینه، شامل منابع مصرف شده به وسیله تولیدکنندگان و سازمانهای حمایت کننده آنها مانند عرضه کنندگان و فروشندگان است. بهای تمام شده محصول شامل کل حلقه ارزش یعنی کل تشکیلات از عرضه کننده تا خدمات دهی بعد از فروش و مصرف کنندگان یا کسانی که برای مشتریان ارزش افزوده به وجود می‌آورند است. با این تعبیر بهای تمام شده مشتریان شامل بهای تمام شده حمایت کننده و مصرف کننده محصول است که معمولاً بهای تمام شده مالکیت نامیده می‌شود. زمان، یعنی مدتی که طول می‌کشد تا شرکت پس از اعلام نیاز، محصول را در دسترس مشتری قرار دهد یا مدتی که شرکت قادر است محصولاتش را با امکانات جدید یا تکنولوژی نوآوری شده با سرعت توسعه دهد و آن را در سریعترین وقت به بازار عرضه کند. همچنین زمان شامل صرف وقت جهت کامل کردن حلقه فعالیتها از شروع تا پایان تولید می‌شود. امروزه اگر مدیران واحدهای انتفاعی بخواهند محصولاتی را تولید کنند که در بازارهای جهانی با محصولات مشابه قابل رقابت باشد و مشتریان را به خود جذب کند، می‌بایستی نسبت به فعالیتهایی که در ساخت محصولات نقش دارند و از هزینه انجام این گونه فعالیتها بموقع آگاه شوند. این آگاهی از طریق شناسایی فعالیتها و تخصیص هزینه‌ها و فعالیتها به دست می‌آید. سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت از این باور سرچشمه می‌گیرد که محصولات فعالیتها را مصرف می‌کنند و فعالیتها منابع را. پس مدیریت بر مبنای فعالیت عبارت است از یک روش سیستماتیک بررسی، برنامه ریزی کنترل و بهبود و هزینه‌های سرمایه‌ای که بر اصل هزینه‌های مصرفی فعالیتها متمرکز دارد. سیستم‌های **ABM** برخلاف سیستم‌های سنتی هزینه که بر کارکنان متمرکز هستند، بر کار تکیه دارند. رکن اصلی مدیریت بر مبنای فعالیت، حسابداری فعالیت (**activity accounting**) است. حسابداری فعالیت همانگونه که از اسم آن برمی‌آید سیستمی است که فعالیتها، هزینه‌ها و ویژگیهای فعالیتها و درآمدهای هر واحد، هر مرکز هزینه یا گروهی از کارکنان را در یک سازمان معین و گزارش می‌کند. به عبارت دیگر حسابداری فعالیت به شناسایی مجموعه‌ای از تکنیک‌های طراحی شده در حسابداری مدیریت می‌پردازد که تاکیدشان بر فعالیتهاست. این تکنیکها عمدتاً شامل

سیستم تولید بهنگام، هزینه یابی بر مبنای فعالیت، هزینه یابی هدف و هزینه یابی کایزن است که به شرح آنها پرداخته می شود. تولید بهنگامروش تولید بهنگام (just in time) که علامت اختصاری آن JIT است، از ۳۰ سال قبل در ژاپن ابداع شد. فلسفه این روش بر تمرکز فعالیتها و کوششهای مدیریت در جهت روان ساختن جریان فعالیتها و حذف ضایعات در هر محدوده ممکن از سازمان تاکید دارد و بر سه نظریه اساسی به شرح زیر مبتنی است: ۱- کلیه فعالیتهایی که منجر به افزایش در ارزش تولیدات و خدمات نمی شود باید حذف شود. مانند زمان بازرسی زمان جابه جایی، زمان طی شده در زنجیره تولید ارسال صورت حساب و ... ۲- انجام صحیح امور و پرهیز از هر گونه دوباره کاری و ضایعات. ۳- بهبود مستمر: کوشش مستمر جهت رضایت هر چه بیشتر مشتریان از نظر قیمت، کیفیت خدمات و ... در این سیستم، روش تولیدراروش کششی می نامند یعنی تولید براساس کشش صورت می گیرد. در این سیستم زمان انتظار برای سفارش مواد در هر مرحله از تولید از بین می رود، زیرا مقدار کالایی که مراحل تولید برای تکمیل نیاز دارند از قبل بر اساس سفارش مشتری مشخص شده است و هر مرحله از زمان و مقدار کالای مورد نیاز مرحله بعد اطلاع می یابد و همان مقدار کالا را به مرحله بعد می فرستد. ولی از آنجا که مقدار کالای مورد نیاز هر مرحله در زمان و مشخصات معین می بایستی فرستاده شود، باید کالا خصوصیات لازم را داشته باشد. بنابراین هزینه های کنترل کیفیت افزایش می یابد. علاوه بر این، این سیستم نیازمند کارگران چند تخصصی است. بدین معنی که این سیستم نوعی روش سفارش کار است و با سفارشهای مختلف کار می کند. سفارشها نیز وابسته به مشتریان است و مشتریان می توانند سفارشهای متنوعی از قبیل تولید ماشین، ساختمان، لوازم پزشکی و غیره باشند. پس کارگران نیازمند تبحر در ساخت هر یک از آنها هستند.

[http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article\\_id=۲۹](http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article_id=۲۹)

### تحول مدیریت کیفیت استراتژیک

ابوالفضل گلشنی در بهترین بانکهای اطلاعاتی شرکتها آمریکا، توماس جی پیترز و رابرت اچ واترمن نشان دادند که حساسیت روی کیفیت و مورد اطمینان بودن خدمات به عنوان یک اصل می باشد در میان اکثر شرکتها ممتاز. در واقع کیفیت می تواند بخش مهمی از استراتژی رقابتی باشد. تحقیقات نشان می دهد که شرکتهایی که محصولات با کیفیت تولید می کنند می توانند بخش مهمی از استراتژی رقابتی باشد. تحقیقات نشان می دهد که شرکتهایی که محصولات با کیفیت تولید می کنند می توانند جهت محصولاتشان اطلاعات بیشتری را کنترل نمایند در نتیجه سود بیشتری بدست می آورند. اطلاعات نشان می دهد که بهبود در کیفیت محصولات یک رابطه قوی دارد در رابطه با افزایش سهم بازار که قیمت می باشد. تجربه های اخیر نشان می دهد که افزایش کیفیت بهره وری را افزایش می دهد. بسیاری از شرکتها در ایالات متحده نشان داده اند کیفیت ارزش استراتژیک بسیار زیادی در بازارهای جهانی رقابتی امروز دارند. دیوید گاروین با استناد به هیولت پاکارد و زیباکس و کودینگ شیشه ای به عنوان سازمانهایی که استراتژیهای کیفیت با موفقیت اجرا کرده اند. موفقیت مستلزم توجه به مفاهیم مربوط به کیفیت در تصمیم گیری های استراتژیک که توسط شرکتها اتخاذ می شوند می باشند. شرکتها به صورت همزمان کیفیت بالاتر و بهره وری بیشتر از طریق سرمایه گذاری در مردم، طراحی محصولات و فرآیند بهبود بدست می آورند. کلید موفقیت درک درست کیفیت می باشد و راهی که می توان استراتژی شرکتها بزرگ را یکپارچه ساخت. کاخ سفید در همایشی در رابطه با بهره وری در گزارش نهائی خود ذکر کرد: مدیریت کیفیت از بعد سازمانی عموماً متفاوت نیست. بلکه از بعد مدیریت که شامل تدوین استراتژی، تعیین اهداف، مقاصد و طرحهای در حال توسعه، اجرای طرح، با استفاده از سیستمهای کنترل و نظارت بر انتقادات و پیشنهادات و اقدام اصلاحی می باشد. اگر کیفیت فقط یک سیستم نظارت باشد هرگز توسعه قابل ملاحظه ای نمی یابد. کیفیت یک سیستم کنترل نیست بلکه وظیفه مدیریت است. گاردین تغییرات اخیر در بین تفکر سیستمهای مدیران عالی شرکتها را، در تعدادی شرکت در حال

رشد گزارش کرد. مدیران ارشد پلی ارتباطی نزدیک بین کیفیت و سوددهی که شامل کیفیت در فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک می باشد. بسیاری از مدیران اجرایی شناسایی کرده اند کیفیت را به عنوان یک سلاح تهاجم رقابتی (یک مزیت رقابتی) این جهت گیری نسبت به کیفیت افزایش رقابت خارجی را به ارمغان می آورد، خواسته های مصرف کننده و فشار دولت را افزایش می دهد. ساخت کیفیت استراتژیک نیاز دارد به تغییر در فکر کردن. تعریف سود این است که چگونه شرکتها نیازهای مشتریان را به خوبی محقق کنند. در چشم انداز کیفیت سود نتیجه برآورده ساختن نیازهای مشتری به صورت مداوم می باشد. به موازات این تغییر این واقعیت است که کیفیت به عنوان اندازه گیری رضایت مشتریان در طول عمر محصول می باشد. و علاوه بر این کیفیت اندازه گیری نسبت به ارائه محصول رقبا نیز هست و دیگر چشم اندازهای جدید تولید: (۱) تحقیقات بازار در کیفیت مهم هستند. زیرا اطلاعاتی در مورد نیاز مشتریان و آنچه رقبا انجام می دهند فراهم می سازند. (۲) مشاهده مشتریان بر اساس چرخه حیات هزینه ها مهمتر است از کیفیت اولیه. (۳) شکایت مشتری می تواند اطلاعات مفیدی در مورد کار به ما بدهد. (۴) اقداماتی از سود اثربخش سازمان باید در جهت ارزش گذاری بر وفاداری مشتری باشد. (۵) مراحل مداوم باید تحت نظر و کنترل باشد و کیفیت باید با رقبا مداوماً مطابقت داده شود. (۶) بهبود مستمر کیفیت به نظر می رسد استراتژی بهتری است نسبت به تنظیم هنجارهای کیفیت پایدار تاثیر استراتژی کیفیت بسیار گسترده است که شرکتها نمی پذیرند که، کیفیت اقدامی است بزرگ در برابر تمام تلاشهای شرکت و آنچه در آینده بازار را می چرخاند. کیفیت استراتژیک فراتر از مزیت رقابتی از طریق عملکرد بهتر است. فراتر از آن شکل کیفیت یک سیستم فکری است. اگر کیفیت به سمتی برود که با موفقیت اجرا گردد در سازمان به صورت گسترده اجرا می گردد. نتیجه نیاز به یک طرح ابتکاری با کیفیت شرکت گسترده است که باید تدوین این استراتژی در تمام سطوح مدیریت انجام پذیرد این فرآیند جدید تغییر می دهد ماهیت حرفه ای کیفیت مورد نیاز سازمانها را. شناخت اهداف راهبردی شرکت در سطح آموزش و پرورش بیشتر و مهمتر است در سطح تخصصی فنی و مورد نیاز همه کارکنان سازمان. ادغام فرمول استراتژی و مدیریت کیفیتاگر چه تعدادی از نویسندگان استراتژی در استراتژی مزیت رقابتی پایدار اهمیت مدیریت کیفیت جامع را کم اهمیت گرفته اند. در توسعه استراتژیها. نظم و انضباط رقابت ناشی از بازار آزاد مستلزم هفت عنصر که معمولاً همراه با TQM می باشد که عبارتند از: کیفیت مشتری محور، رهبری کیفیت قوی، بهبود مستمر، مشارکت کامل کارمندان، مدیریت عمل، کیفیت و نتایج عملیاتی، استراتژی های کیفیت سیستماتیک، روشها و شیوه ها. TQM یک اهرم رقابتی در حوزه سازمانی و اطلاعاتی می باشد. زیرا اکثر شرکتها ظاهر را نشان می دهند که معتقد به کیفیت هستند برای اهداف بازاریابی که منجر به مدت زمان طولانی برای اجرای TQM می باشند. سیستم برنامه ریزی هوشن شامل بهبود مستمر استراتژیک برنامه ریزی که در ساده ترین شکل آن شامل برنامه ریزی، اجرا و ممیزی می باشد که شامل چرخه حیات دمیگ می باشد « برنامه ریزی، اجرا، چک کردن، عمل » یکی ممکن است kanri Hoshin را به عنوان سیستم مدیریت کیفیت جامع مشاهده کند در سطح جهانی و در سطح سازمانهایی بالغ. که شامل دو راهبرد چشم انداز ۵ تا ۱۰ ساله می شود. که عبارتند از: (۱) تدوین و فرموله کردن برنامه (۲) مستقر شدن در ادارات و دپارتمانها (۳) اجرا (۴) ارزیابی و حسابرسی در بخش برنامه ریزی عبارتند از برنامه یکساله و چشم انداز پنج ساله در مرحله اجرا عبارتند از اعزام به ادارات و اجرای مفصل در مرحله ممیزی عبارتند از ممیزی ماهانه و ممیزی سالیانه یک چارچوب پیشنهادی برای کیفیت استراتژی ادغام این مقاله پیشنهاد می کند که کیفیت استراتژی ادغام کرده است هر دو بعد اساسی و بعد روند را. کیفیت استراتژی ادغام هنگامی رخ می دهد که مدیریت ارشد چهار اصل را رعایت و در اهداف استراتژیک درج نماید: (۱) بهبود مستمر در کیفیت محصولات و خدمات (۲) پاسخگوئی بیشتر از طریق توسعه تولید و فروش در برابر مصرف کننده نهائی (۳) انعطاف پذیری بیشتر در تنظیم بازار برای جوابگویی به نیاز مشتریان (۴) کاهش هزینه ها از طریق بهبود کیفیت از سوی دیگر روند ادغام وقتی رخ می دهد که به طور موثر تنظیم فرآیندهای برنامه ریزی کیفیت در برنامه ریزی استراتژیک سازمان و اهداف انجام گردد.

وقتی ادغام اساس موثر خواهد بود که اهداف کیفیت، استراتژیها، و دیگر عناصر TQM به طور کامل در برنامه استراتژیک شرکتها مد نظر قرار گیرد. برنامه استراتژیک شرکتها شامل اهداف کیفیت، استراتژی های کیفیت به عنوان یک طرح کیفیت سازمانی و تفاوتی ایجاد کند بین اهداف کیفیت درج شده در طرح راهبردی و طرح با کیفیت یکپارچه سازی فرآیند تنگ تر می شود وقتی که مدیر کیفیت نقش خود را به صورت زیر انجام دهد- پشتیبانی و حمایت از کارکنان برای تهیه برنامه استراتژیک شرکتها فراهم کند- بررسی طرح استراتژیک شرکت قبل از طرح نهائی آن- نظارت واقعی شرکت بر نتایج استراتژی برنامه ریزی شده این مقاله تمرکز دارد بر ابعاد روند از طریق کیفیت استراتژیک ادغام. در حالی که هر دو ادغام اساسی و روند انتظار می رود که در سازمانهای جهانی انجام گیرد که معید این مطلب است که استراتژی ادغام یک شبه رخ نمی دهد. ارتقاء TQM یک ادبیات فراهم می کند و اینکه چه مدت لازم است که این ادغام صورت گیرد مثلا کرازبی یک دوره پنج ساله را برای بهبود تخمین زده که با کاهش هزینه های کیفیت فروش از ۲۰٪ به ۵/۲٪ در پنج سال کاهش می یابد. چکیده ای از مدل های قبلی شرکتها و سازمانها از طریق مراحل مختلفی از استراتژی ادغام عبور می کنند و هر یکی در ارتباط با شیوه های مدیریت کیفیت منحصر به فرد و ویژگیهای برای فرآیند استراتژی در نظر می گیرند. مانند آثار کرازبی و همکاران و دیلیانر و کوین و کامرون که ارائه کردند مفهومی از بعد زمانی از استراتژی ادغام که مورد مطالعه قرار گرفت. چون این آثار به طور متفاوت در ادبیات گوناگون گزارش شده اند لذا مختصری از مدل ارائه شده در اینجا را بررسی می کنیم. □ کرازبی، بلوغ مدیریت کیفیت: تعریف کیفیت از نظر کرازبی یعنی انطباق با نیاز مشتری □ دانشگاه اراسموس، بلوغ کیفیت: مدیران ارشد اولین مرحله اند که باید از کیفیت استقبال کنند. □ شرکت مکزی: تکامل مدیریت استراتژیک، ایجاد مزیت رقابتی از طریق برنامه ریزی استراتژیک به عنوان فرآیندهای در حال تحول در یکپارچه سازی سیستم مدیریت استراتژیک می باشد. □ کوین و کامرون: چرخه عمر سازمانی که عبارتند از: کارآفرینی، رشد، بلوغ و افولمدل ارائه شده در مقاله ادغام فرمول استراتژیک و TQM به دنبال یک الگوی قابل پیش بینی از طریق ۵ مرحله تکاملی است که این مراحل متوالی به دنبال پیشرفت طبیعی می باشند که عبارتند از: ۱) مرحله اول: بودجه سالانه ۲) برنامه ریزی بلند مدت ۳) برنامه ریزی استراتژیک با کیفیت ۴) سیاستهای مدیریت ۵) مدیریت کیفیت استراتژیک مرحله اول در زمان کوچکی و جوان بودن سازمان جهت بقای سازمان در بازار و در مرحله تولید یک محصول یا تک محصول بودن جهت قوی نمودن سازمان از طریق سرمایه گذاری و بودجه سالانه انجام می پذیرد. مرحله دوم توسط عوامل شناخت که مدیران باید در مقابله با پیامدهای بلند مدت تصمیم گیری کنند و پیش بینی در مورد تاثیر کسب و کار در آیند و پیش بینی و تعیین نقشه هایی برای کاهش فاصله بین عملکرد و اهداف کمی از پیش تعیین شده. مرحله سوم در مدیریت ارشد تلاش برای درک اساسی پدیده های بازار برای تغییر به نفع خود شروع می شود در جستجوی راههای جدیدی و برآورده ساختن نیازهای مشتریان و ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان و در نتیجه سطح جدیدی از کارایی برنامه ریزی است. مرحله چهارم پیشرفت برنامه ریزی اثر فراتری از مرحله سوم در سازمان از لحاظ استفاده از کیفیت به عنوان یک سلاح استراتژیک دارد. مرحله چهارم شامل مدیریت و هماهنگی از بهبود کیفیت در سراسر سازمان و مدیریت بهبود کیفیت می باشد. مرحله پنجم نشان دهنده یکپارچگی کل مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت می باشد. شرکتها و سازمانها در این مرحله فرآیند گرا و رویکردی برنامه ریزی شده منظم دارند. عنوان نام مدیریت کیفیت استراتژیک نشان می دهد، ادغام استراتژی شرکت و مدیریت کیفیت تا بحال توسط چند شرکت به انجام رسیده است. نتیجه ادغام فرمول استراتژی و مدیریت کیفیت جامع سختگیرانه و روندی تکاملی را در پیش دارد. این مقاله پیشنهاد می کند که این ادغام تکامل می یابد در امتداد خطوط مشابه و متفاوت در مرحله پیشرفت. این پیشرفت را می توان در شرایط پنج مرحله تکاملی شناخت. که هر مرحله توسط پیشرفتهای فزاینده ای مشخص شده اند. مدل ارائه شده بر اساس ادغام مراحل موجود، از توسعه نظریه هادر استراتژیک مدیریت، مدیریت کیفیت و در کل چرخه عمر سازمانی می باشد. شواهد اولیه از مطالعات موردی

سازمانهای جهانی و ارائه برخی پشتیبانی‌ها از اعتبار ارائه شده است. مدل قطعا باید تصفیه شده و تست شده و بیش از یک نمونه بزرگتر از سازمان به اجرا درآید در مراحل مختلف بلوغ کیفیت شناخته می‌شود. این کار باعث افزایش اعتبار پیش‌بینی مدل و ابزار آن می‌شود. هنگامیکه این مدل دارای اعتبار تجربی شده این امر می‌تواند به منظور انواع استراتژی‌های فرآیندهای موفق برای سازمان در گذر از یک مرحله به مرحله بعد مناسب باشد. یکی از پتانسیلهای موجود سرمایه‌گذاری در استراتژی آموزش و کیفیت آموزش است که به طور بالقوه از شتاب فرآیندهای تکاملی سازمان محسوب می‌گردد. فرصت به همان اندازه مهم است که شناسایی موانع خاص که مانع از حرکت سازمان از طریق مراحل مختلف از استراتژی ادغام با کیفیت خواهد شد. فعل و انفعال این موانع و تسهیل‌کننده را تعیین خواهد کرد که آیا تکامل از طریق تحول تدریجی صورت می‌گیرد یا از طریق تغییر رادیکالی امکان پذیر خواهد بود. عنوان مقاله

The evolution of strategic quality management Luís María R. Calingo Nanyang Technological University, Singapore The Emerald Research Register for this journal is available at The current issue and full text archive of this journal is available at [www.emeraldinsight.com/researchregister](http://www.emeraldinsight.com/researchregister) [www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm](http://www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm)

### توسعه بومی بر مبنای نیازهای بومی

باقر زیدی

روند دستیابی به توسعه امری است که مطلوب هر جامعه‌ای است. شاید بتوان گفت دستیابی به تراز بالاتر شاخص‌های کمی و کیفی، اجتماعی، آموزشی، رفاهی، بهداشتی و... از جمله آرمانهای مشترک میان تمامی جوامع است. با این حال نحوه دستیابی به چنین افق روشنی و اساسا ترسیم آن منوط به بازخوانی هویت و خواسته‌های هر جامعه است. در حقیقت آرمان‌های هر جامعه‌ای با توجه به فرهنگ و سایر مقتضیات خاص هر جامعه تدوین می‌گردد. در کشور ما، ایران نیز طی سه دهه گذشته همواره دستیابی به محورهای توسعه جزء اساسی‌ترین شعارها بوده است. با این حال همواره این سؤال جدی در پیش روی کارشناسان و تصمیم‌گذاران کشور قرار داشته است که نحوه دستیابی به محورهای توسعه چگونه است و آیا مفهوم توسعه تنها در مقولات مادی مطرح می‌شود و یا اینکه در جامعه‌ای مانند ایران باید به مسائل معنوی و نحوه تربیت اخلاقی افراد نیز توجه کرد. طی چند سال اخیر رهبر معظم انقلاب اسلامی با مطرح ساختن الگوی پیشرفت ایرانی - اسلامی باب جدیدی در مبحث توسعه در ایران گشودند که تمرکز جدی بر بومی‌سازی روند پیشرفت در کشور دارد. بسیاری از پژوهشگران و متخصصان در زمینه توسعه بر این باورند که دستیابی به پیشرفت و توسعه در یک کشور یک پدیده درون اجتماعی است. حتی در بحث نسخه‌های توسعه‌ای غرب نیز به وضوح این نکته آشکار می‌گردد که جوامع هر کدام به انحای مختلف باید به مبانی توسعه غرب دست یابند. از این روست که می‌توان گفت حتی اگر ایران بخواهد الگوی توسعه غربی را نیز پیاده کند این الگو باید با توجه به مقتضیات خاص ایرانی و با یک شیوه داخلی اجرا شود. با این حال دلایلی وجود دارد که می‌توان بر اساس آنها اثبات کرد که ایران نه باید و نه می‌تواند برای پیشرفت خود از نسخه‌های غربی بهره‌گیرد. در واقع روند توسعه یک روند همه‌جانبه است و تمامی ساحت‌های یک اجتماع را در بر می‌گیرد. روند توسعه تنها ساخت اقتصادی را دستخوش تغییر نمی‌کند بلکه ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و... را نیز تحت تاثیر خویش قرار می‌دهد. لذا می‌توان گفت برای موفق بودن یک الگوی توسعه‌ای مامی بایست بسترهای مناسبی در تمام زمینه‌ها فراهم کنیم. با این حال باید گفت که الگوی توسعه غربی در ایران جواب نمی‌دهد چرا که فاکتورهای متعددی در ساحت‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و حتی اقتصادی ایران وجود دارد که در نهایت منجر به شکست چنین طرحی می‌شود. اسلام و اعتقاد به مبانی



و حیانی جزء لاینفک جامعه ایرانی است که طی ۱۴ قرن سینه به سینه بین مردم ایران منتقل شده است. شاید در برهه‌هایی از زمان اسلام نتوانسته است در جامعه بروز کند اما همواره اعتقاد به چنین آیینی در لایه‌های عمیق جان ایرانیان رسوخ داشته است. حال و در مقطع فعلی که مردم با مبارزه و اهدای خون هزاران نفر اسلام را در صدر جامعه نشانده اند نمی‌توان الگویی را در کشور پیاده کرد که در تناقض جدی با پیشفرض‌های دین اسلام قرار دارد. اساس الگوی توسعه‌ای غربی بر مبنای اومانیسم و عقل منقطع از وحی پدید آمده است در حالی که اسلام در تمام شئون یک جامعه رضایت ذات احدیت را هدف و آرمان قرار می‌دهد. با چنین فرضی کاملاً مشخص می‌شود که حتی مبنای توسعه غربی با یک الگوی داخلی نیز نمی‌تواند با موفقیت پیاده شود چرا که مردم با چنین الگویی مخالفت می‌کنند. از سوی دیگر باید دانست که الگوی توسعه بر مبنای اومانیسم امروز به بن بست رسیده است. آنان که معتقدند ایران باید الگوی غربی توسعه را مد نظر قرار دهد از خود پرسیده‌اند که نهایت الگوی غربی چیست؟! آیا انتهای پیشرفت غربی وضعیت اروپای کنونی نیست؟ طی چند ساله اخیر مقالات متعددی از سوی اندیشمندان غربی مبنی بر به انتها رسیدن تمدن غرب منتشر شده است. امروز غرب با بحران‌های جدی در بحث اقتصادی و اجتماعی رو به روست. از این رو دیگر ماهیت الگوی توسعه غربی کلاز هم پاشیده است چرا که این الگو تجربه خویش را با شکست پس داده است. رسالت

## پیشرفت؛ جایگزین توسعه

محمد جواد امین مقدسی

مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) در دیدار با نخبگان و برجستگان علمی کشور، در نشست‌هایی که تحت عنوان "الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت و عدالت" برگزار شد، با تأکید بر استفاده از واژه پیشرفت به جای توسعه، در خصوص علل انتخاب واژه پیشرفت چنین فرمودند: "توسعه، یک اصطلاح متعارف جهانی، با بار معنایی و ارزشی و الزامات خاص خود است که ما با آن موافق نیستیم، بنابراین از کلمه "پیشرفت" استفاده شود ضمن اینکه وام‌نگرفتن از مفاهیم دیگران، در طول انقلاب اسلامی سابقه داشته است." ایشان همچنین ترسیم وضع مطلوب و مشخص کردن چگونگی رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب را از ضرورت‌های روند ترسیم و تدوین الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت خواندند و افزودند: "استفاده از دو مفهوم "اسلامی و ایرانی"، به هیچ وجه به معنای استفاده نکردن از دستاوردهای دیگران و تجارب صحیح آنان نیست و ما در این راه، با چشمان باز و انتخابگر، از هر علم و معرفت درست استفاده می‌کنیم." نوشتار حاضر تحلیلی است در خصوص جایگزینی مفهوم "پیشرفت" به جای "توسعه" پرهیز از استفاده از واژه "توسعه" در این مبحث در حقیقت به دلیل بار معنایی و الزامات خاص این واژه است. سازمان ملل، توسعه Development را "فرایندی که کوشش‌های مردم و دولت را برای بهبود اوضاع اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر منطقه متحد کرده و مردم این مناطق را در زندگی یک ملت ترکیب نموده و آنها را به طور کامل برای مشارکت در پیشرفت ملی توانا سازد" می‌داند. در تعریفی دیگر توسعه را به مثابه درختی دانسته‌اند که ریشه آن را "فرهنگ" و غذای آن را "آموزش" و "سرمایه" تخصیص یافته به فعالیت‌های توسعه‌ای تشکیل می‌دهد. بر اساس این تعریف؛ تنه و شاخ و برگ درخت، "نظام مناسب اقتصادی" و میوه شیرین آن برطرف شدن فقر و محرومیت، حفظ استقلال و خودکفایی و تامین اقتصادی - اجتماعی مردم است و در یک جمله: "توسعه، یعنی بهبود در وضعیت زندگی انسانها در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، علمی و ...". که اگر فرایند بهبود در زندگی انسانها، بدون تخریب محیط زیست بوده و توأم با عدالت اجتماعی باشد و در نتیجه با کمترین نوسان ادامه یابد به آن "توسعه پایدار" گفته می‌شود. با این حال و علی‌رغم ظاهر بسیار عدالت‌محورانه و محرومیت‌زدای مفهوم توسعه باید گفت که Development همراه با خودگفتمانی را نیز به همراه دارد که تمامی اهداف اقتصادی و توسعه‌ای در ذیل آن تحقق پیدا می‌کند. نگاهی بر سابقه تاریخی ایجاد مفهوم توسعه غربی به خوبی فرایند و اجزای این روند را هویدا می‌سازد. در غرب و پس از

ایجاد جنبش‌های پروتستانیسم علیه کلیسا به تدریج راه برای ایجاد تغییرات اساسی در فلسفه و علوم اجتماعی باز شد به نحوی که انسانی که تا چندی پیش برای دستیابی به بهشت باید به کلیسا باج می‌داد به تدریج خود را محور کاینات دید. با ایجاد چنین تغییر عمده‌ای در جهان بینی غرب، راه برای تحکیم بنیان‌های نظام سرمایه داری که مبتنی بر لذت محوری بود هموار گشت و در نهایت لیبرالیسم توانست زمام هدایت جوامع را در غرب به دست گیرد. با آغاز قدرتیابی اندیشه‌های سکولار اومانیستی بر شدت و تمایلات اقتصادی در جوامع نیز افزوده شد و در نهایت روند توسعه غربی با تکیه بر آزاد بودن بی‌قید و شرط انسان و تقدیس تولید ثروت به هر طریق آغاز گشت و تمدنی به نام تمدن غرب در آغاز هزاره سوم شکل گرفت. در حقیقت توسعه غربی که نکات اهداف بسیار قابل پذیرشی مانند رفع محرومیت از سطح جامعه و فقر زدایی را نیز همراه خود دارد در مینا دچار مشکلات جدی است که در نهایت به ایجاد انحرافات اقتصادی، اخلاقی و عدم توسعه ارزش‌های انسانی در یک جامعه می‌شود. به عنوان مثال در توسعه غربی رفع محرومیت از جامعه یک هدف بسیار مهم محسوب می‌گردد و این هدف نیز مورد قبول همگان است. با این حال در نظام توسعه محور غربی برای دستیابی به شاخص‌های بالای کمی و کیفی توسعه مانند رفع محرومیت می‌توان به استعمار سایر جوامع پرداخت و جنگ‌هایی را به راه انداخت تا در خلال آن اقتصاد یک کشور روبه پیشرفت نهد و در نهایت محرومیت از جامعه رخت بر بندد. (۱) پر واضح است که در دین اسلام توسعه محور اساسی حرکت جوامع انسانی نیست که پس از آن به دلیل اصل بودن افزایش سطح توسعه افراد اجازه اشتغال به هر امری را داشته باشند. بلکه در جهان بینی اسلامی ایرانی هدف، کمال و رسیدن انسان به سعادت اخروی است که این سعادت خود در گرو نحوه عملکرد مادی است. شاید در برخی از اهداف مانند زدودن محرومیت از جامعه اسلام و دنیای غرب آرمانی مشترک داشته باشند، اما در دین اسلام چنین هدفی خود بهانه‌ای برای دستیابی به هدف والا-تر و اصلی است و اگر در این مسیر انحرافی از هدف اصلی و والا- پیدا شود حتی در صورتی که هدف نزدیک‌تر نیز به دست آمده باشد این روند مطلوب ارزیابی نمی‌شود. از این روست که می‌توان گفت بهره‌گیری از واژه پیشرفت می‌تواند بیانگر چنین تفاوت‌های اساسی بین روند رشد در جامعه‌ای اسلامی با آرمانشهرهای تمدن غرب باشد. رهبر معظم انقلاب در همین نشست به خوبی به این تفاوت اشاره کرده‌اند. ایشان به صراحت دستیابی به مقوله معنویت را یکی از شاخص‌های بنیادین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت معرفی کرده‌اند که این امر کاملاً تفاوت دو نسخه توسعه اسلامی و غربی را مشخص می‌کند. ایشان معنویت را مهمترین عرصه‌ای دانستند که در کار پیچیده، دقیق و بلند مدت تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، باید به آن توجه شود چرا که معنویت، روح پیشرفت واقعی در همه زمینه‌ها و مسائل است. ایشان همچنین توجه به مسئله توحید را در این الگو دارای ضرورت کامل دانستند و افزودند: اگر توحید، اعتقاد به خدا و التزام به این اعتقاد، به بدنه زندگی بشر بسط داده شود، مشکلات جامعه بشری حل و راه پیشرفت حقیقی گشوده خواهد شد. (۲) پی نوشتها در دفتر روزنامه موجود است. رسالت

## توسعه پایدار در پرتو آموزه‌های اسلامی

لیلا نعمتی

در جهان بینی اسلامی همه چیز متعلق به خداست و بشر تنها به عنوان امانتداری شناخته شده که باید با رعایت قوانین و ضوابط علمی ضمن استفاده از این مواهب آن را به مالک اصلی آن باز گرداند. منابع زیست محیطی منابع محدودی هستند. منابع اخیر که از دیدی کلی به دو دسته منابع تجدید ناپذیر و منابع تجدید پذیر تقسیم می‌شوند، ممکن است

در اثر استفاده مفرط و بی‌رویه، به سرعت به اتمام رسیده و یا میزان زیادی آسیب خورده و تجدید آنها به دشواری صورت می‌پذیرد. لذا در استفاده از این منابع باید عدالت و حقوق نسل‌های آینده را در نظر داشت خدا انسان را آفرید و برای ادامه حیات وی نعمت‌های فراوانی را در دل طبیعت به ودیعه نهاد و مومنان را به بهره‌وری و مصرف آنها تشویق کرد. در جای جای کلام وحی نیز

به این مهم اشاره شده است از جمله: در سوره مریم آیه ۴۰ آمده است: "ما زمین و تمام کسان و چیزهایی که بر آن هستند را به ارث می بریم". در آیه ۱۱ سوره رعد آمده است: "خداوند سرنوشت هیچ قوم و ملتی را تغییر نمی دهد مگر آنکه آنها خودشان را تغییر دهند. انسان ها به اصولی نیاز دارند که ضمن توجه به آرمان های اخلاقی، توسعه و بهبود زندگی مادی را نیز در بر گیرد. چنین قوانینی باید جنبه های ماورای طبیعی داشته باشد. در آیات زیر به مالکیت انسان ها بر مواهب الهی ضمن رعایت ضوابط استفاده از آنها و لزوم توجه به حقنسل های آینده اشاره شده است. سوره بقره آیه ۲۹: او خدایی است که آنچه روی زمین است برای شما آفریده. سوره اعراف آیه ۲۴: و زمین تا مدتی معین قرار گاه و وسیله بهره گیری شما خواهد بود. سوره نساء آیه ۵۸: خداوند به شما فرمان می دهد که امانت ها را به اهلش بازگردانید. خداوند در آیه ۱۷۲ سوره بقره از انسان می خواهد که نعمت های خداوند بر روی زمین و محیط زیست را به بهترین نحو مصرف کند. محدودیت منابع زیست محیطی با توجه به جمعیتانسان ها باعث شده که هر گونه اسراف کاری بتواند محرومیت های انسان های دیگری را در پی داشته باشد. نقل احادیث متعدد از پیامبر اعظم و ائمه اطهار نشان دهنده عنایت خاص این بزرگواران به این مقوله است. علامه طباطبایی در تفسیر آیه "ولا توتوا السّفهاء اموالکم الّتی جعل الله لکم قیاماً" می نویسد: مجموع اموال و ثروتی که در روی کره زمین و زیر آن و بالاخره در دنیا وجود دارد متعلق به تمام ساکنان این کره است و اگر بعضی از این اموال مختص به بعضی دیگر می باشد از باب اصلاح وضع عمومی بشر است اما مردم باید بدانند که عموم بشر جامعه ای واحدند که تمامی اموال دنیا متعلق به این جامعه است و بر تک تک افراد واجب است که این مال را حفظ نمایند و از هدر رفتن آن جلوگیری کنند. از امیرالمؤمنان نقل شده که برنامه ریزی قبل از عمل انسان را از پشیمانی باز می دارد. بنابراین ملاحظه می شود که توجه به توسعه پایدار در قرآن مجید آشکارتر از آن است که نیاز به تفسیر داشته باشد بررسی دیدگاه های دینی، حکایت از آن دارد که اسلام نظام زیست محیطی را مقهور آدمی می داند اما در عین حال با وجود تاکید در اینکه آدمی توان تسخیر عوامل زیست محیطی را داراست: "آن چه در آسمان و زمین است، مسخر شما قرار داد". ولی در عین حال آموزه های دینی تاکید دارند که آدمی در جریان تسخیر منابع زیست محیطی باید رعایت ادب الهی را داشته باشد. توصیه قرآن به رعایت میزان و عدالت توسط انسان ها به این معناست که افراد و جوامع نباید تنها خود و منافع خویش را دیده و نسل های بعد را به دست فراموشی بسپارند. \* رسالت

### اقتصاد سیاسی توسعه نیافتگی در استان لرستان

توسعه نیافتگی و علل آن توسعه نیافتگی و علل آن، از دغدغه های بنیادین اقتصاد کشورهای در حال توسعه ای نظیر ایران است. مباحثی چون جهانی شدن اقتصاد و شتاب تاریخ و دیگر ملاحظات آینده شناختی موضوع توسعه نیز بر این دغدغه ها اثر افزایشی دارند. در حوزه مباحث منطقه ای اقتصاد ایران، استان لرستان دارای ویژگیهای خاص و مهم اقتصادی، سیاسی و فرهنگی می باشد. بنا بر طیف وسیعی از آمار و شاخص های رسمی و تحقیقی، متأسفانه روندها و گرایش های برنامه ریزی و سیاست گذاری دولت، لرستان را با انبوهی از مسائل و معضلات حل نشده و برجای مانده واگذارده است. بر همین اساس و با توجه به نقش حداکثری دولت در پدیداری وضعیت موجود توسعه نیافتگی، در این مقاله جهت تبیین بهتر موضوع مقاله، نگرش و رویکرد بین رشته ای اقتصاد سیاسی مورد توجه و زمینه ی بحث قرار گرفته است. به واسطه ی اینکه در مباحث توسعه، شناخت دوره های باطل ضد توسعه ای و ارائه ی راه حل های چگونگی برون رفت از آنها مورد توجه است، بنا بر مطالعات نظری، تحقیقات مرتبط با موضوع و نهایتاً بررسی واقعیات خارجی موجود، پنج نظام اساسی که منشا و ایجاد کننده ی دوره های باطل و چرخه های ضد توسعه ای هستند، مورد بحث و تحلیل قرار گرفته اند. در تحلیل محتوا، علاوه بر استناد به مباحث نظری راهگشا در این زمینه از جمله نگرش نهادگرایی در تحلیل های اقتصادی و معیارهای اقتصاد دانایی محور و حکمرانی خوب، آمارهای رسمی، شاخص ها، گزارش های

کارشناسی و نتایج پژوهش‌های متناسب با ادبیات موضوع، بسیار مورد استفاده قرار گرفته‌اند. واژه‌های کلیدی: اقتصاد سیاسی، توسعه، مدارهای توسعه نیافتگی، نهادگرایی، اقتصاد دانایی محور. مقدمه: توجه به تحولات کلی جهان امروز و بروز پدیده‌های بسیار مهمی چون شتاب تاریخ و جهانی شدن اقتصاد، اقتصاد کشورهای در حال توسعه را با شرایط بسیار جدید و ویژه‌ای روبرو کرده است (استیگلیتز، ۱۳۸۵: ۱۷).

در شرایط کنونی اقتصاد ایران و با نگاه به حرکت توسعه‌ی اقتصادی در بستر دانایی محوری، تعمق و بصیرت نسبت به روند تغییر و تحولات جهانی و میزان اثرگذاری آن‌ها بر فرآیند توسعه‌ی ملی از سویی و از دیگر سوی علل و متغیرهای درون‌زای فرآیندهای توسعه‌ی ای و ضد توسعه‌ی ای در عرصه‌های ملی، منطقه‌ای و استانی بسیار مهم تلقی می‌شوند (OECD, ۱۹۹۶). از مهمترین عناصری که اکثریت قریب به اتفاق نظریه پردازان توسعه به آن توجه نموده‌اند، رابطه‌ی میان سطح توسعه‌ی ملی با سطح توانایی‌های هر جامعه در زمینه استفاده از ذخیره‌ی دانش و مهارت‌های انباشته شده در طول تاریخ و میزان توانایی آنها در به حداقل رساندن هزینه‌های ناشی از تکرار تجربیات تاریخی و پرداختن هزینه‌های ناشی از آزمون و خطاهای بی‌فرجام است. به عبارت دیگر یکی از مهمترین رموز توسعه عبارت از سطح بصیرت‌های تاریخی مدیریت توسعه و نحوه‌ی کاربست تجربیات مزبور در فرآیند پیشبرد امر توسعه‌ی ملی به شمار می‌رود (مومنی، ۱۳۸۵: ۱۸۵). به قاعده‌ی عقلی و تاریخی "گذشته، چراغ راه آینده است"، تعمق نسبت به علل بروز وضعیت نامناسب اقتصادی و شناسایی مدارهای ضد توسعه‌ی ای، از اساسی‌ترین گام‌های هر گونه حرکت جدید تحولی و تعالی بخش خواهد بود. چرا که اهمیت تاریخ صرفاً به این دلیل نیست که می‌توانیم از گذشته بیاموزیم، بلکه به دلیل آن است که حال و آینده به واسطه‌ی تداوم نهادهای یک جامعه با گذشته پیوند دارند. گذشته، انتخاب‌های امروز و فردا را شکل می‌دهد و گذشته را فقط در قالب حکایت تحول نهادی می‌توان فهمید (نورث، ۱۳۸۵: ۱۳). ۱- اقتصاد سیاسی توسعه نیافتگی اغلب صاحب‌نظران معتقدند در کشورهای توسعه نیافته نمی‌توان با رویکرد مرسوم علم اقتصاد، مسائل را به اندازه ضرورت به خوبی بررسی کرد؛ بلکه باید از رویکردهای دیگر کمک گرفت تا عمق شناخت افزایش یابد (مومنی، ۱۳۸۶: ۱۲۸). درباره‌ی مفهوم اقتصاد سیاسی طرز تلقی‌های مختلفی وجود دارد، اما در این مقاله این دیدگاه بیش از دیگر تلقی‌ها مورد توجه است: «اقتصاد سیاسی را می‌توان نوعی نگرش ژرف‌اندیش به حساب آورد که در چارچوب آن می‌توان مسائل اقتصادی-اجتماعی را به صورت بنیادی تر مورد توجه و تحلیل قرار داد» (کاتوزیان، ۱۳۷۴: ۱۸۲). از سویی، در ادبیات توسعه به طور کلی سه تلقی از مفهوم توسعه ارائه شده است: توسعه به مثابه‌ی یک مجموعه اقدامات مشخص، توسعه به مثابه‌ی فرآیندهای دگرگونی بنیادی و بالاخره توسعه به مثابه‌ی مجموعه‌ای از دستاوردها و اقدامات مشخص، آنچه که در قلب اندیشه‌ی توسعه قرار دارد و محور شناخت اقدامات معطوف به اهداف توسعه و نتایج انتظاری ناشی از آن اقدامات مشخص می‌شود، شناخت عرصه‌هایی است که نیاز به تحول و دگرگونی دارند (مومنی، ۱۳۸۰: ۵). تا زمانی که بصورت منطقی و تحلیلی، مسائل سطح توسعه‌ی اقتصادی را در هر جغرافیایی حل و فصل نکرده باشیم، نخواهیم توانست از سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و ابزارهای متعارف و مرسوم اقتصاد کلان، کارکردهای مورد انتظار را توقع داشته باشیم. از همین روی باید تعمق و بصیرت کافی نسبت به سطح کلی‌تر وضعیت اقتصاد کلان و توجه نسبت به عرصه‌های کلی که نیاز به تحول و دگرگونی دارند، صورت پذیرد. ۲- اهمیت موضوع در استان لرستان بر اساس فهرست وسیعی از انواع شاخص‌های اقتصادی، استان لرستان از نظر اقتصادی در بین استانهای کشور و در مجموع در اقتصاد ملی از موقعیت ضعیفی برخوردار است. با وجود منابع غنی طبیعی، تنوع آب و هوایی، آب فراوان، دشت‌های وسیع، معادن متنوع، نیروی کار جوان و فراوان و سرشار از قابلیت‌های گردشگری و... این استان نتوانسته است به تناسب توانمندی‌ها و فرصت‌های خود از اقتصاد ملی سهم مناسبی کسب کند. نوسانات در نرخ رشد بخشهای مختلف اقتصاد استان، وضعیت توسعه یافتگی این استان را بسیار نامناسبتر جلوه گر می‌کند (عزتی، ۱۳۸۰: ۱۰). استان لرستان به عنوان پل ارتباطی جنوب با مرکز کشور و یکی از مناطق مهم

جغرافیایی- اقتصادی و دارای ظرفیت های بالقوه و بالا در بخش های معدنی، صنعتی، کشاورزی و گردشگری در عرصه ی ملی، در صورت ادامه روندهای توسعه ی اقتصادی و با توجه به برخی نتایج ناموفق به دست آمده و تبدیل آن به بیکارترین استان کشور (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۶) با مسائل و چالش های بسیار بیشتری روبرو خواهد شد. توجه به مسائلی نظیر بروز فراگیر فقر و بیکاری، وضع نامناسب توزیع درآمد، عدم امکان به کارگیری قابلیت های اقلیمی و طبیعی در فرآیندهای صنعتی و کشاورزی، سهم نامتناسب از تولید ناخالص ملی، نوسانات پر شدت روند سرمایه گذاری تولیدی، عدم بهره مندی از شرایط زیر ساختی و اعتبارات عمرانی مناسب، تعطیلی وسیع کارخانجات صنعتی، عدم دانش فنی متناسب با سطح تکنولوژی موجود، محدودیت های منابع مالی و اعتباری، سطح محدود و بعضاً روند کاهنده ی بهره وری، میزان بالای بار تکفل خانوار و ... (سند ملی توسعه استان لرستان، ۱۳۸۴)، همگی از محدودیت ها و نقاط ضعفی به شمار می آیند که در شرایط خطیر و حساس آینده که همراه با اقتضائات و شرایط خاص خود خواهد بود، فرآیند باز تولید مدارهای عقب ماندگی و توسعه نیافتگی را بیش از پیش تداوم و شدت خواهد بخشید. ۳-

لرستان در آئینه ی مباحث اقتصاد سیاسی ۱-۳- بر اساس آمارهای رسمی منتشر شده، استان لرستان با وجود ۳۷/۲ درصد از کل جمعیت کشور، تنها ۲/۱ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور را به خود اختصاص داده است و به تناسب جمعیت خود نتوانسته است سهمی مناسب و عادلانه از اقتصاد ملی کسب کند. شاخص نسبت تولید سرانه ملی به تولید سرانه استانی، ۸/۱ برابر است که نشانگر عمق عقب افتادگی این استان از حرکت اقتصاد ملی است (اشیری، ۱۳۷۸:۳). ۲-۳- مطابق گزارش معاونت برنامه ریزی وزارت صنایع و معادن در موضوع «رتبه بندی استانهای کشور به لحاظ توسعه یافتگی صنعتی» که در آن شش شاخص ارزش افزوده فعالیت صنعتی و معدنی، میزان سرمایه گذاری واحدهای فعال صنعتی و معدنی، میزان سرمایه ثابت طرحهای دارای حداقل ۶۰ درصد پیشرفت، میزان اشتغال واحدهای فعال صنعتی و معدنی، میزان اشتغال طرحهای دارای حداقل ۶۰ درصد پیشرفت فیزیکی و مساحت فاز عملیاتی در شهرکهای صنعتی مورد استفاده قرار گرفته است، استان لرستان در این رده بندی، طی سال های ۷۹، ۸۰، ۸۱، ۸۲، ۸۳، ۸۴، ۸۵ و ۸۶ به ترتیب حائز رتبه های ۲۰، ۲۱، ۲۱، ۲۳، ۲۴، ۲۴، ۲۴ و ۲۴ گردیده است. آنچه مشهود است چیزی نیست مگر روند قهقرایی توسعه یافتگی صنعتی در این استان. ۳-۳- علی رغم اشکالات علمی و تحلیلی در دو قلمرو تکنیک و ساختار آمارهای رسمی دولت در موضوع نرخ و شاخص های کنترلی که داعیه ی دولت را در این موضوع با چالش های جدی روبرو می کند (مومنی، ۱۳۸۶:۵)، استان لرستان در سال گذشته بیشترین نرخ بیکاری را در سطح کشور به خود اختصاص داده و نکته ی قابل ملاحظه آنکه، این شاخص تقریباً دو برابر نرخ بیکاری کشور بوده است (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۶). ۴-۳- فرآیند اشتغال زایی در این استان با مشکلات اساسی روبرو بوده است چرا که «میزان سرمایه گذاری در استان ۵/۰ درصد و میزان اشتغال صنعتی ۹/۰ درصد بوده که این رقم نشان می دهد لرستان در بین استان های کشور از لحاظ توسعه یافتگی بسیار عقب است و این استان در رتبه ی ۲۴ صنعتی کشور قرار دارد». ۵-۳- بررسی ها نشان می دهد فعالیتهای اقتصادی استان با اعتبارات دولتی پیوند حیاتی دارد و از این جهت وابسته و آسیبپذیر شده است. با این وجود همواره سهم هزینههای عمرانی استان از کل کشور کمتر از سهم جمعیت استان در کل کشور بوده به عنوان نمونه طی برنامه های اول و دوم توسعه، سرانه اعتبارات عمرانی استان، یک دوم سرانه اعتبارات عمرانی کشور بوده است. همچنین این نکته نیز قابل تأمل است که سهم هزینههای دولت در استان نسبت به کل کشور معادل ۹۴/۰٪ در برنامه اول و ۶۳/۰٪ برنامه دوم بوده است (عزتی، ۱۳۸۰:۱۲). ۶-۳- بیشتر مالیاتهای دریافتی در استان، مالیاتهای مستقیم بوده است و سهم قابل توجهی از مالیاتهای مستقیم استان را مالیات بر درآمد تشکیل میدهد. سهم شرکتهای و مشاغل آزاد در مالیاتهای استان کمتر از سهم مزدحقوق بگیران است. همچنین مالیات بر ثروت کمترین سهم از مالیاتها را دارا بوده است. با این وجود میزان مالیاتهای دریافتی نسبت به ظرفیتهای مالیاتی استان کم است (همان، ۱۳). ۷-۳- عمده ی صادرات استان شامل سنگ های معدنی و محصولات دامی و کشاورزی، اغلب به صورت خام و فراوری نشده اند که نشانگر ساختار غیر صنعتی استان است. ۸-۳- ساختار

جوان جمعیت و نرخ بیکاری بالا، موجب بالا رفتن ضریب بار تکفل شده است و در نتیجه تناسب بین درآمد و هزینه خانوارها را برهم زده و در نهایت مانع از ایجاد پس‌انداز و سرمایه‌گذاری قابل توجه در استان شده است. به طوری که نرخ پس‌انداز و سرمایه‌گذاری در استان بسیار کمتر از متوسط کشور است. این در حالی است که پس‌انداز محدود استان نیز به طور عمده از نوع سپرده کوتاه مدت و سپرده قرض الحسنه می‌باشد (همان، ۱۳). ۹-۳- با توجه به رابطه‌ی مستقیم میان توسعه نیافتگی گردشگری و عدم سرمایه‌گذاری دولت در زیر ساخت‌های مناسب گردشگری و علی‌رغم قابلیت‌های فراوان و بسیار جذاب گردشگری در این استان، شاهد عدم شکوفایی و توسعه نیافتگی صنعت گردشگری در این استان هستیم (مدهوشی و ناصر پور، ۱۳۸۲). ۱۰-۳- در مقاله‌ی ارزشمند «ملاحظاتی در باب فقر روستایی در ایران»، با محاسبه‌ی شاخص سرشمار فقر (P۰)، شاخص شکاف نرمال شده‌ی فقر (P۱) و شاخص درجه‌ی انزجار از فقر (P۲)، در مناطق روستایی کشور و رتبه‌بندی نزولی آن، استان لرستان در میان ۲۸ استان کشور به ترتیب شاخص‌ها، حائز رتبه‌های ۲۱، ۲۳ و ۲۰ گردیده است. این شاخص‌ها نمایانگر شدت فقر در جامعه روستایی هستند (راغفر و ابراهیمی، ۱۳۸۵: ۱۵۷).

این نکته از آنجا اهمیت بسیار بیشتری می‌یابد که یکی از زمینه‌های اصلی حرکت توسعه در لرستان، بکارگیری توانمندی‌ها و ظرفیت‌های بخش کشاورزی است. توجه به مشکلات و ناهنجاری‌های پیش‌گفته و موارد بسیار دیگری از این دست، در ساحت حیات فردی و اجتماعی این استان، ما را به این نکته رهنمون می‌کند که باید با ژرف‌نگری بیشتر و ارتقاء سطح بحث، "چرایی" عدم تعادل‌ها و نابسامانی‌های فوق‌را بررسی کنیم. به دیگر سخن، باید این موضوع مبنای تفکر و تامل قرار گیرد که چرا با وجود این همه توانمندی‌های گسترده و فرصت‌های فراوان و غیر قابل بازگشت، عقب‌ماندگی‌های ساختاری و تاریخی اینچنینی، حیات انسانی این دیار را با چالش‌های بسیار جدی روبرو کرده و در چرخه‌های باطل و ناکارآمد قرار داده است؟ گویی معمایی است که بر تارک حیات نوع بشر جهان سومی تنیده شده و آن پیدا کردن راه صواب و نجات است برای ادامه‌ی حیات مطلوب این جهانی و گذر از مسیرهای پیچ در پیچ و سردرگم عقب‌ماندگی! ۴- کلید حل معمای عقب‌ماندگی: شناخت مدارهای توسعه نیافتگی با فرض سطوح تحلیلی دانش اقتصاد در سه سطح خرد، کلان و توسعه و لحاظ نمودن اینکه هر کدام از این سطوح دارای خاستگاه تاریخی مشخصی هستند و ابزارهای تحلیلی خاص خود را دارند، مساله‌ی اساسی و بنیادین در حوزه تحلیل اقتصاد توسعه، شناخت مدارها و دوره‌های باطل و ارائه‌ی ساز و کارهایی برای خروج از این دوره‌های باطل است. یکی از مهمترین وجوه امتیاز تحلیل‌های توسعه این است که باید به دو گروه سوال در چارچوب این رویکرد پاسخ داد. گروه اول عبارت است از این که برای تحقق اهداف توسعه "چه کارهایی" باید انجام داد؟ و گروه دوم نیز ناظر بر این است که آن کارها را "چگونه" باید انجام داد؟ عمدتاً در اسناد برنامه‌های توسعه بحث از "چگونگی‌ها" به آیین‌نامه‌های اجرایی واگذار می‌شود و به سهولت از دقایق فنی آن هنگام تدوین و تصویب برنامه‌های توسعه در می‌گذریم. به همین خاطر است که در تحلیل‌های سطح توسعه به همان اندازه که شناخت دوره‌های باطل اهمیت دارد، شناخت توالی‌ها هم اهمیت دارد و شناخت ترکیبی این دو برای پژوهشگر چاره‌ای باقی نمی‌گذارد مگر اینکه از طریق مشاهده‌ی مستقیم واقعیت‌های خارجی و با اتکاء به دستاوردهای علوم ترکیبی مانند اقتصاد سیاسی، جامعه‌شناسی اقتصادی و تاریخ اقتصادی بتواند به راهکارهای عالمانه و راه‌گشایی در این زمینه دست پیدا کند (مومنی، ۱۳۸۰: ۵). با توجه به مطالب پیش‌گفته و یادآوری این نکته که در نتیجه‌ی کم‌توجهی به علت‌های بنیادین توسعه نیافتگی در عرصه ملی عموماً و در استان لرستان خصوصاً، مدارهای مولد عقب‌ماندگی استمرار داشته‌اند و مشکلات و معضلات اساسی در پیش روی مدیریت اقتصادی استان در سه دهه پیش، هنوز هم همان معضلات و مشکلات هستند. در عین حال که در اسناد برنامه‌ای پیشین استان مکرراً به تنگنانهایی نظیر شیوه‌ی تولید سنتی، کمبود نیروی انسانی ماهر، ضعف زیرساخت‌های توسعه‌ای، ضعف کارآفرینی و کمبود سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی، وجود برخی مسائل قومی-قبیله‌ای بازدارنده و ضعف دانش فنی و ... اشاره می‌شود،

بدون کمترین تغییری همین معضلات و تنگناهای توسعه‌ای در آخرین سند توسعه‌ای استان مورد توجه قرار می‌گیرند (سند ملی توسعه استان لرستان، ۱۳۸۴). پس از گذراندی سه دهه از انواع شیوه‌ها و روش‌های مدیریتی و برنامه‌ای، مدیریت عالی توسعه‌ی استان "برارایه راهکارهای اساسی توسعه استان، توسط مدیران تاکید می‌کند. "نتیجه آنکه با گذشت روندهای مدیریتی مختلف سلیقه‌ای-سیاسی و صرف هزینه‌های مالی، اعتباری و انسانی فراوان، هنوز معضلات و تنگناهای اساسی توسعه‌ی استان لرستان، پای بر جای خویش می‌فشرند و این یعنی توسعه نیافتگی و حرکت بر مدارها و مسیرهایی که راه را به مقصد نمی‌رسانند و حیات جمعی را روز به روز با مشکلات و سختی‌های بیش‌تر مواجه می‌سازند. از همین روی، توجه به علل تداوم مدارها و مسیرهای ضد توسعه‌ای بسیار کلیدی و با اولویت بالا تلقی میشوند. بر اساس مطالعات و بررسی‌های نظری موضوع و یافته‌های پیمایشی نگارنده، مجموعه علل تداوم توسعه نیافتگی اقتصادی در استان لرستان را می‌توان در عدم کارکرد متعادل پنج نظام مورد توجه قرار داد. به دیگر سخن، ناهنجاری پنج نظام، موجد، منشا و مولد مدارهای ضد توسعه‌ای در استان لرستان تلقی می‌شوند. ۱-۴- ناهنجاری نظام تولید امنیت و فرآیندهای انباشت سرمایه ۲-۴- ناهنجاری نظام تولید اندیشه ۳-۴- ناهنجاری نظام تصمیم‌گیری و تخصیص منابع ۴-۴- ناهنجاری نظام توزیع منافع ۵-۴- ناهنجاری نظام مسئولیت‌پذیری بر اساس مطالب فوق، الگوی مفهومی مقاله را بدین شکل می‌توان ارائه نمود: ۱-۴- ناهنجاری نظام تولید امنیت و فرآیندهای انباشت سرمایه اگر توسعه را فرآیند انباشت سرمایه‌های فیزیکی و انسانی در نظر بگیریم، در صورت اختلال در امنیت جامعه، فرآیندهای انباشت سرمایه از یکسو دچار اختلال و از سوی دیگر دچار ناهنجاری می‌شوند و این نشانگر ارتباط مستقیم میان این دو مقوله مهم حیات اقتصادی است. به یک معنا عدم امنیت را می‌توان "ام‌الامراض" حیات اقتصادی فرد و جامعه معرفی نمود. ۱-۱-۴- در شرایط ناامنی، پنهان‌کاری، نفاق و چندچهره‌گی، ذاتی رفتار عاملان اقتصادی می‌شود که در نتیجه‌ی این وضعیت، عدم شفافیت در فضای عمومی فعالیت‌های گسترش می‌یابد و فساد و فعالیت‌های زیرزمینی، همزاد فعالیت‌های اقتصادی می‌شود (مومنی، ۱۳۸۰: ۸). گسترش و تعمیق فساد هم محصول ناامنی است و هم از عوامل ایجاد آن، که در نهایت آنچه مساله است اینکه روند مذکور حرکت بر مدارهای باطل و ضد توسعه‌ای را تثبیت میکند. ۲-۱-۴- همچنان که در ادبیات عاملان اقتصادی مشهور است: "سرمایه ترسو است"، "به دیگر سخن" سرمایه، ترسوترین موجود عالم مدرن است. "از همین روی هر گونه اختلال و ناهنجاری منجر به تغییر منفی امنیت، به سرعت و شدت و شاید در کسری از ساعت، فرآیندهای سرمایه‌گذاری و تجاری جهانی را دچار نوسان نماید. ۳-۱-۴- در شرایط ناامنی، به تعبیر اقتصادی، هزینه فرصت اندیشیدن به مراتب افزایش می‌یابد و اندیشمندان و صاحبان فکر و اصحاب قلم، ترجیح می‌دهند که یا توانایی خود را به کار نگیرند و یا آنکه در حوزه‌هایی مشغول باشند که پیوندی با نظام امنیت برقرار نکنند. نتیجتاً در صورت عدم حضور و یا کم‌رنگی افکار خلاق، فرآیندهای انباشت سرمایه‌های انسانی و کیفی و در پی آن نیز سرمایه‌های کمی و مادی دچار اختلال و نوسان خواهند گردید. علاوه بر نکته‌ی پیشین، این موضوع از مولفه‌های به وجود آورنده‌ی اختلال و ناهنجاری در نظام تولید اندیشه است که در ادامه به آن خواهیم پرداخت. ۴-۱-۴- مولفه‌ی امنیت با مولفه‌ی مالکیت و نوع تلقی از آن، رابطه‌ی بسیار وثیقی دارد. در صورت تحقق حقوق مالکیت امن و مطمئن، اولاً- حقوق رسمی مالکیت خصوصی تا حد زیادی از طریق کاهش هزینه مبادله، اندازه بازار را افزایش می‌دهد. ثانیاً بدون حقوق مالکیت امن و مشخص مالکین کسب و کار که دارایی آنها رسمی نیست تنها می‌توانند رابطه تجاری ویژه با کسانی داشته باشند که آنها را می‌شناسند و یا به آنها اعتماد دارند در حالی که سیستم مالکیت رسمی موجب می‌شود که مردم یک کشور به یک شبکه بزرگتر افراد قابل شناسایی و آژانس‌های اقتصادی فعال و حساب پس‌ده تبدیل گردند. ثالثاً کارآفرینان می‌توانند دارایی‌هایی مثل خانه یا زمین خود را برای اخذ وام و اعتبار در گرو وام یا در رهن بانک بگذارند. رابعاً صاحبان امن مالکیت، بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کنند و سرمایه‌گذاری آنها محدود به بازار داخلی نمی‌شود (یوسفی، ۱۳۸۶: ۱۱). با توجه به توضیح پیشین و شرایط محیط اقتصادی توسعه نیافته برای عاملان و کارآفرینان اقتصادی

در لرستان، این مثال بسیار قابل استفاده است. یک مطالعه نشان می‌دهد که کشاورزان تایلندی پس از اخذ سند مالکیت بر زمین خود توانستند بین ۵۰ تا ۵۰۰ درصد بیشتر وام و اعتبار دریافت نمایند و با افزایش سرمایه‌گذاری، سطح تولید جدید بین ۱۴ تا ۲۵ درصد بیش از کشاورزان بی سند ارتقاء یافت. تجربه کشورهای برزیل، اندونزی، تایلند و فیلیپین نشان می‌دهد که وقتی روستائیان صاحب سند شدند ارزش دارایی آنها بین ۴۳ تا ۸۱ درصد افزایش یافت. در کشورهای چین و هند پس از تضمین حقوق استفاده از زمین، در کشاورزی رشد اقتصادی بالایی را تجربه کردند (زالم، ۲۰۰۶:۴۸، ۵-۱-۴). عاملان اقتصادی به شکل‌های مختلفی با امواج ناامنی روبرو می‌شوند که از آن جمله است: ناامنی ناشی از نوسانات اقتصادی و سیاست‌گذاری‌های شتاب‌زده و غیر قابل پیش‌بینی دولت، ناامنی ناشی از ضعف‌های محیط کسب و کار و زیرساخت‌های محیط فعالیت اقتصادی، ناامنی روانی ناشی از نوع نگاه توده‌ی مردم فقرزده به صاحبان ثروت و سرمایه، ناامنی روانی ناشی از تنگ‌نظری و کم‌تدبیری بدنه‌ی اجرایی دولت و نحوه‌ی تعامل ایشان با عاملان اقتصادی. موارد پیشین همگی در استان لرستان، تعیین‌دارند، هر چند که شدت هر کدام از عوامل ناامنی فوق در مقایسه با دیگر عوامل، دارای تفاوت‌هایی است. ۶-۱-۴- یکی از نکات اساسی در توجیه و ارزیابی طرح‌های سرمایه‌گذاری، توجیه اقتصادی و بررسی بازار محصول آن است (نیاکان، ۱۳۸۳:۱۰۹). در استان لرستان به واسطه‌ی فقر فراگیر و سطح محدود تقاضای کل - در نسبت با دیگر استانهای توسعه‌یافته تر - بازاری پر ظرفیت به لحاظ مصرف ارزیابی نمی‌شود، معمولاً در مطالعات بررسی بازار و مکان‌یابی پروژه‌های تولیدی، از رتبه‌ی مناسبی برخوردار نمی‌گردد. نتیجتاً یک چرخه‌ی دیگر به فرآیندهای ضد توسعه‌ی ای و انباشت سرمایه‌ی این دیار اضافه می‌شود. ۷-۱-۴- از جمله موارد دیگر قابل اشاره در موضوع ناامنی در این استان، پیگیری فعالیت‌های سیاسی - جناحی خارج از ظرفیت اجتماعی استان است. مثلاً رخداد غائله‌ی خرم‌آباد در سال ۱۳۷۹ در ایجاد ناامنی و اختلال در امنیت روانی در یک بازه‌ی زمانی چند ساله بسیار موثر واقع شد. ۲-۴- ناهنجاری نظام تولید اندیشه ناهنجاری نظام تولید اندیشه در هر جغرافیایی، به واسطه‌ی اختلال و سوء کارکرد نرم افزار حرکت توسعه، حیات اقتصادی فرد و جامعه را با چالش‌های بسیار اساسی روبرو می‌کند و منشا دوره‌های باطل خاص خود می‌گردد. ۱-۲-۴- با توجه به ملاحظات اقتصاد دانایی محور و نقش بارز سازمان‌های تولید اندیشه از جمله "دانشگاه‌ها" در تحقق آن (OECD, 1996: 12)، همواره پیوند میان دانشگاه‌های لرستان با بخش‌های اقتصادی، بسیار محدود و ضعیف بوده است، اظهارات مسئولین ذیربط گواه این مساله است که پیوند دانشگاه با صنعت، معدن و کشاورزی در لرستان، مراحل پیش‌مقدماتی خود را می‌گذراند. ۲-۲-۴- همچنانکه عارضه‌ی فرار مغزها و یا به تعبیر دیگر خروج سرمایه‌های کیفی انسانی از محیط فعالیت اقتصادی، در ادبیات توسعه نیافتگی مورد توجه است و کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران با آن دست به‌گریبانند، به همان نسبت استان توسعه نیافته و محروم لرستان از خروج سرمایه‌های کیفی انسانی خود دچار آسیب شده است. عمدتاً صاحبان فکر، اندیشمندان، دانشگاهیان و نخبگان لرستانی به جهت عدم وجود جایگاه‌های متناسب و ناکارآمدی نظام پاداش‌دهی اجتماعی، تمایل چندانی برای حضور در زادگاهشان را ندارند. اساساً فرصت‌های بالنده‌ی پیشرفت، به لحاظ توسعه ناموزون در عرصه‌ی ملی به گونه‌ای است که بنا بر آمارها و بررسی‌هایی که در این مقاله آمده است، سهم لرستان را باید در رده‌ی مناطق محروم و فرو دست کشور جستجو کرد نه بیش از آن. آمارها نشان می‌دهد، دانشگاه لرستان از کمبود هفت هزار و ۳۳۹ متر مربع فضای پژوهشی و فناوری تا برنامه چهار سال آینده رنج خواهد برد. در حال حاضر ۱۰۰۰ متر مربع فضای پژوهشی در دانشگاه لرستان وجود دارد. سرانه فضای موجود پژوهشی و فناوری دانشگاه ۱۵/۰ متر مربع است در صورتی که فضای مطلوب یک متر مربع است. این در حالی است که زیربنای مطلوب پژوهشی و فناوری نیز به تناسب دانشگاه ۶۶۴۶ متر مربع است. در حال حاضر، تنها در دانشگاه لرستان با کمبود پنج هزار و ۶۴۶ متر فضای پژوهشی و فناوری مواجه است. سرانه فضای آموزشی موجود در دانشگاه لرستان ۸۵/۶ متر مربع و کمک آموزشی ۷۲/۵ متر مربع است که سرانه مطلوب این فضاها به ترتیب ۱۲ و ۱۰ متر مربع است. ۳-۲-۴- کارکرد نهادهای دولتی و مدیریت



عالی توسعه‌ی استان نیز در این زمینه، مقبول به نظر نمی‌رسد. عناوین پژوهش‌های مصوب شده‌ی ادارات مختلف در سال‌های پیشین و میزان بسیار محدود ادبیات تولید شده در موضوع توسعه نیافتگی لرستان، نشان از نوعی سطحی‌نگری نسبت به فرآیند تولید اندیشه و فکر خلاق است. حجم اندک ادبیات علمی و پژوهش‌های صورت گرفته در راستای علل توسعه نیافتگی لرستان گواه این مدعا است. ۴-۲-۴- اختلال و ناهنجاری در نظام تولید اندیشه در این استان، خود تابعی از ناهنجاری نظام تولید اندیشه در سطح ملی است. تنها در حوزه‌ی دانش اقتصاد، به دلیل تبیین‌های متفاوت و راه‌حل‌های غیر متناسب برای مسائل اقتصاد ایران، برخی صاحب‌نظران تعبیر «بحران علم اقتصاد در ایران» را برگزیده‌اند (مومنی، ۱۳۷۴: ۸۶). ۴-۳- ناهنجاری نظام تصمیم‌گیری و تخصیص منابع در چارچوب سوء کارکردهای نظام‌های تولید امنیت و اندیشه، طبیعی است که مجموعه فرآیندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع با سوء کارکرد مواجه باشد. ۴-۳-۱- در ادبیات موضوع گفته می‌شود در کشورهای پیشرفته فرآیندهای تصمیم‌گیری بسیار کند، آرام، کسالت‌بار، ریزبین و حساس نسبت به کوچکترین جزئیات است. به همین خاطر نظام تصمیم‌گیری در این کشورها بسیار اندک و بسیار کند تصمیم می‌گیرد، اما زمانی که تصمیمات نهایی شد و نوبت به فرآیندهای اجرا رسید، قاطعانه، سریع و با حداقل مواجهه با امور غیر مترقبه و پیش‌بینی نشده عمل می‌شود. در ایران دقیقاً به عکس است. یعنی فرآیندهای تصمیم‌گیری، شتابزده، پرکار و سریع است اما وقتی این تصمیمات می‌خواهد به مرحله اجرا درآید مرتباً انبوهی از مسائل در نظر گرفته نشده و پیش‌بینی نشده، منشا بروز ناهنجاری در تخصیص منابع می‌شود (مومنی، ۱۳۸۰: ۱۰). ۴-۳-۲- هر چند فرآیندهای تصمیم‌سازی اقتصادی در عرصه‌ی ملی با اختلال مواجه است اما شدت این اختلال در استان لرستان بیش از سطح ملی است. مشارکت نمایندگان حقیقی یا حقوقی غیر دولتی، پژوهشگران، دانشگاهیان و کارشناسان غیر دولتی در فرآیند اصلی برنامه‌ریزی توسعه و رفع عقب‌ماندگی‌ها، آنچنان کم‌رنگ و کم‌اثر است که می‌توان از تاثیر آن چشم‌پوشید. همچنین برنامه‌ها و راهبردهایی که مستند به پژوهش‌های علمی باشند نیز بسیار محدودند. ۴-۳-۳- علی‌رغم توصیه‌های دینی در اخلاق زمامداری و حکومت‌داری و از سوی دیگر تجربه‌ی معمول بشری در موضوع حکمرانی خوب و ارائه‌ی شاخص‌هایی نظیر پاسخگویی و حق اظهار نظر، پاسخگویی و مسوولیت‌پذیری، ثبات سیاسی (عدم آشوب)، حاکمیت قانون و مبارزه با فساد، مقررات زائد و اثر بخشی دولت (World Bank, ۲۰۰۷)، در استان لرستان به واسطه‌ی عدم اطلاع‌رسانی و شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، شناخت مردم از منابع مالی و اعتباری و حقوق اصلی خود در سطح پایینی قرار دارد. در وضعیتی که عموم مردم و کارشناسان و آگاهان جامعه از داشته‌های خود بی‌اطلاع و یا کم‌اطلاع باشند، طبیعتاً ارزیابی‌های ناشی از جهل، متناسب و عقلانی نخواهند بود. یک مطالعه‌ی پیمایشی در اسفند ماه گذشته به روش مصاحبه و با نمونه‌گیری تصادفی به حجم ۱۵۵ نفر از اقشار مختلف جامعه آماری لرستان در سه سطح مدیران و کارمندان دولتی، تحصیل‌کردگان دانشگاهی و عامه‌ی مردم انجام گرفته که نتایج آن بسیار جالب توجه است. در این مطالعه دو سوال از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شده است: ۱- آیا روند تخصیص اعتبارات عمرانی به لرستان را طی اجرای برنامه‌های توسعه اقتصادی، برابر و عادلانه می‌دانند؟ ۲- آیا می‌دانند که در یک دوره‌ی ۱۰ ساله، سرانه اعتبارات عمرانی لرستان برابر با نصف سرانه اعتبارات عمرانی کل کشور بوده است؟ در پاسخ به پرسش اول، ۱۰۰ درصد پاسخگویان روند تخصیص اعتبارات عمرانی را به لرستان، نابرابر و ناعادلانه دانسته‌اند. در پاسخ به پرسش دوم، ۷/۹۸ درصد پاسخگویان از این آمار اظهار بی‌اطلاعی نموده‌اند (اشیری، ۱۳۸۶: ۸). ۴-۳-۴- از منظر ملاحظات نهادی و ساختاری، با توجه به ساخت اقتصاد سیاسی رانتی ایران و تبدیل بخشی عمده از کارکردهای دولت به عنوان نهاد توزیع‌کننده رانت، عمدتاً تعاملات نمایندگان مجلس شورای اسلامی با مدیران عالی‌استانی و کشوری، بیش‌تر یا جنبه‌ی پیگیری موارد جزئی دارد و یا حداکثر پی‌جویی مسائل اجرایی - عمرانی حوزه‌های انتخابیه. تاکنون هیچ پیشنهاد مشخصی در چارچوب مباحث بنیادین شناخت و رفع عقب‌ماندگی‌های استان لرستان از سوی مجمع نمایندگان فعلی و ادوار این استان ارائه نگردیده است (همان، ۱۸) و غالباً در تحلیل‌ها و ارائه‌ی راه‌حلهای ایشان، کلی

گویی، نگاه بخشی و سطحی نسبت به مسائل توسعه ای بروز و ظهور دارد. با توجه به دو شان کلیدی و اساسی نمایندگان مجلس در تقنین قوانین و نظارت بر حسن اجرای آنها (قانون اساسی، اصول ۷۱ و ۷۶)، به هیچ وجه مسائل و علل عقب ماندگی لرستان و به عنوان نمونه، روند نگران کننده و ناعادلانه ی اختصاص اعتبارات عمرانی استان مورد سوال و دغدغه ی جدی این عزیزان نبوده است. اصل چهل و هشتم قانون اساسی در این مهم اینگونه بیان می دارد: "در بهره برداری از منابع طبیعی و استفاده از درآمدهای ملی در سطح استان ها و توزیع فعالیت های اقتصادی میان استان ها و مناطق مختلف کشور، باید تبعیض در کار نباشد. به طوری که هر منطقه فراخور نیازها و استعداد رشد خود، سرمایه و امکانات لازم در دسترس داشته باشد." لذا کارکرد ضعیف مجموعه ی نمایندگان استان لرستان در ادوار از مصادیق بارز و پر اثر بر ناهنجاری نظام تصمیم گیری و تخصیص منابع در این استان تلقی می شود. از سویی مردم برای گسست مدارهای توسعه نیافتگی و شکستن چرخه های فقر و بیکاری، نمایندگان گزینند که اصطلاحاً "صدایشان را به بالا برسانند و دادشان را امان بیاورند"، اما از سوی دیگر، بعضاً نمایندگان منتخب با فراموشی وظایف اصلی خویش و با جزئی نگری نسبت به مسائل کلی و بنیادین، روند توسعه نیافتگی را تعمیق و تثبیت می کنند. علاوه بر موارد فوق، بخش اصلی فرآیند تخصیص منابع از طریق لایحه ی بودجه ی سالانه ی دولت و با تصویب نمایندگان مجلس شورای اسلامی صورت میپذیرد (قانون اساسی، اصل ۷۴) و نمایندگان محترم مجلس می توانند به شرط بکارگیری ضوابط علمی و داشتن صلاحیت های متناسب کارشناسی، نقش مهمی را در توزیع عادلانه و منصفانه منابع دولتی ایفا نمایند و سطح توسعه نیافتگی را چه در عرصه ملی و چه در منطقه و استان خود بهبود بخشند. ۴-۴- ناهنجاری نظام توزیع منافع مساله ی اساسی و بنیادین در این نظام، بحث عدالت و توزیع عادلانه فرصت ها، امکانات و منابع است. نظام توزیع عادلانه منافع، نظامی است که در آن برخورداری ها با صلاحیت ها متناسب و متعادل باشد. با توجه به راهگشایی های نگرش نهاد گرایی در اقتصاد شناسی توسعه نیافتگی، مرکز توجه این روش تحلیل اقتصادی نهادهای موجود در نظام اقتصادی است. نورث بین نهادها و سازمان ها تفکیک قائل شده است. چارچوب نهادی را به عنوان قاعده ی بازی و سازمان را به عنوان بازیگر در نظر گرفته است. طبق آراء نورث اگر نهادها مشوق و پاداش دهنده فعالیت های کارآمد باشند در آن صورت برای سازمان ها، فعالیت در اموری که رشد اقتصادی را به ارمغان می آورد، ارزشمند خواهد شد. از طرف دیگر، اگر ساختار نهادی، پاداش دهنده فعالیت های غیر کارآمد و توزیع تکراری منافع باشد، در آن صورت سازمان ها در آن زمینه به حداکثر سازی سود پرداخته و اقتصاد رشد نخواهد کرد (نورث، ۱۳۷۶: ۱۰۵). ساختار اقتصاد ایران، یک ساختار سیاسی - رانتی است. در شرایط تداوم فعالیت های رانتی دولت، ملت نیز رویه های رانتی را شناسایی و تعقیب می کند. گویی این دولت رانتی است که ملت رانتی تربیت می کند. طبیعی است که در چنین شرایطی، قواعد بازی محیط اقتصادی تغییر می کنند و دسترسی به منابع و مصادر رانت، رویه ی عمومی رفتارهای عاملان اقتصادی می شود. هر چقدر عاملان اقتصادی «روابط» قوی تر و نزدیک تری با مراکز توزیع رانت برقرار نمایند روند دسترسی به منافع و موقعیت های مالی، شکل تصاعدی به خود می گیرد. در این شرایط "ضوابط و معیارهای اصلی" به شدت در حاشیه ی "روابط و بی ضابطگی ها" قرار می گیرند. در استان لرستان بنا بر استنادات متعددی که آورده شد، نظام توزیع منابع و منافع به شدت ناهنجار و مختل شده است. آنچه در این موضوع بسیار مشهود است تابعیت حداکثری این ناهنجاری از نوع نگرش، تدابیر و سیاست های دولت در مسائل توسعه ای است. در این رابطه، هر چند علاوه بر نکته ی پیشین، مواردی چون "برخی مسائل قومی - قبیله ای بازدارنده" (سند ملی توسعه استان لرستان، ۱۳۸۴) در برخی نگرش های مدیریتی و فرهنگ عمومی لرستان قابل اشاره اند، اما در مجموع عمده ناهنجاری نظام توزیع منافع را باید در مجموع روندها و عملکردهای سیاستی و مدیریتی دولت جستجو کرد. ۵-۴- ناهنجاری نظام مسئولیت پذیری در نتیجه ی ناهنجاری نظام های چهارگانه ای که ذکر شد، نظام مسئولیت پذیری نیز در سطح فرد و جامعه در جهت فرآیندهای توسعه ای، دچار ناهنجاری و اختلال می شود. نظام مسئولیت پذیری را با رویکرد به مباحث اقتصاد سیاسی و مفهوم هرم قدرت، از دو

منظر باید نگریست. نخست حرکت از قاعده‌ی هرم و طبقات عمومی مردم رو به سمت طبقه‌ی حاکمیت. و از منظر دوم حرکت از راس هرم قدرت و حاکمیت به سمت قاعده‌ی مردمی هرم. مستند به بیانات ارزشمند دین اسلام و آیات قرآن کریم و روایات اهل بیت (علیهم السلام)، در زندگی انسان مسلمان، حق و تکلیف، لازم و ملزوم همدیگرند. به عبارت دیگر و در ارتباط با موضوع بحث، اینکه به افراد حاکم در نظام اسلامی، حق حاکمیت داده می‌شود، لازمه‌ی این حق، تکلیف و مسئولیتی است که در مقابل مردم و حقوق ایشان پیدا می‌کند. از دیگر سوی، مردم نیز هم حق تعیین سرنوشت خویش را دارند و هم مسئول اند که در اصلاح جامعه از هیچ تلاشی فرو گذار نکنند، به بیان نورانی نبوی: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ». ۱-۵-۴- گریز از مسئولیت و موجه نشان دادن عملکرد مدیران در استان، از موارد قابل اشاره در این زمینه است. هر چند باید تلاش‌ها و زحمات بسیاری از مدیران و کارمندان و کارشناسان نهاد دولت را در رفع برخی مشکلات این استان ارج نهاد، اما رویه‌های اساسی حرکت توسعه در این استان، عمدتاً بر مدار معیوب مدیریت جامع اما ضعیف می‌چرخد. در حالی که بیکاری فراگیر خصوصاً در جمعیت جوان استان، شرایط ویژه و خطیری را به وجود آورده است استنادار محترم لرستان از عدم مشارکت بیش از نیمی از دستگاه‌های اجرایی در این موضوع و عدم تحقق اهداف برنامه‌های توسعه خبر میدهد. ۲-۵-۴- از سوی دیگر، در سطح عامه‌ی مردم، به واسطه‌ی بروز مشکلات اقتصادی- اجتماعی ساختاری و تاریخی و بروز ناهنجاری‌های متعدد در نهاد خانواده، مساله‌ی مسئولیت‌پذیری دچار اختلال و ناهنجاری گردیده است. طی یک بررسی، علل عمده‌ی بروز ناهنجاری رفتاری دانش‌آموزان لرستان، مشکلات اقتصادی عنوان می‌شود (سخاوت، ۱۳۷۹). در سال ۸۶، آمار طلاق در استان لرستان ۱۱/۹۶ درصد افزایش یافته است. براساس یک پژوهش استان لرستان، در خصوص تعداد دختران فراری بعد از استانهای تهران و خراسان مقام سوم کشور را دارا بوده است. ۶۶ درصد دختران فراری استان بین ۱۵ تا ۲۰ ساله، ۶۲ درصد زیر دیپلم، ۷۷ درصد بیکار، ۳۷ درصد دارای سطح پایین اقتصادی - اجتماعی، ۳۸ درصد دارای سابقه محکومیت، ۶۱ درصد دارای ارتباط با دوستان هنجارشکن، ۴۶ درصد دارای خانواده هنجارشکن بوده‌اند به طوری که تنها ۲۲ درصد آنان پدر و مادرشان زنده و بایکدیگر زندگی می‌کردند. دختران فراری به ترتیب بی توجهی والدین و اعضاء خانواده، شرایط بد اقتصادی و اعتیاد والدین را عمده‌ترین دلایل فرار خود عنوان کرده‌اند (گنجی، ۱۳۸۳: ۱۵). از سوی دیگر طی سال‌های گذشته روند هزینه‌های فرهنگی در سبد خانوار نیز در این استان، روند کاهشی را نشان می‌دهد (اشیری، ۱۳۸۷: ۵). علاوه بر موارد فوق شاخص‌های مختلفی چون مشارکت فعالانه‌ی عموم در حل مسائل شهری و روستایی، انضباط اجتماعی و تعهد عمومی به قوانین و ضوابط جامعه، سطح پرونده‌های کیفری و حقوقی تشکیل شده در دادگاه‌ها، میزان جرائم و مفاسد اجتماعی، جمعیت مبتلا به اعتیاد و ایدز نشان دهنده‌ی کاهش سطح مسئولیت‌پذیری خانواده‌ها در فرآیند مراقبت و تربیت و حمایت عاطفی نسبت به اعضای خانواده است. ۵- جمع بندی و نتیجه‌گیری: هدف محقق در این مقاله، معرفی و بررسی نظام‌هایی است که منشأ، مولد و خاستگاه مدارها و چرخه‌های باطل و ضد توسعه‌ای در استان لرستان هستند. همچنین ارائه‌ی تبیین روشن تری از وضعیت محرومیت و استضعاف حیات اقتصادی در این دیار نیز مورد توجه بوده است. در تحلیل‌ها سعی مجدانه‌ای بر آن بوده که با ابتناء مباحث بر نگرش‌های راهگشای دانش اقتصاد سیاسی و چارچوب تحلیلی نهادگرایی در اقتصاد، ارزیابی‌های سیستمی و روشمندی از آمارها، شاخص‌ها، گزارش‌های کارشناسی و پژوهش‌های مرتبط با موضوع ارائه گردد. این نکته بسیار در خور توجه است که هر آنچه به پیش می‌رویم شرایط و اقتضائات جدیدتری در روبروی مساله‌ی توسعه یافتگی ما قرار خواهد گرفت و درک عمیق از شرایط جدید، در سمت‌گیری‌های ما بسیار سرنوشت ساز خواهد بود. در مجموع، ناهنجاری در پنج نظام تولید امنیت و فرآیندهای انباشت سرمایه، تولید اندیشه، تصمیم‌گیری و تخصیص منابع، توزیع منافع و مسئولیت‌پذیری و در دو سطح چارچوب نظری و تحلیل متناسب با دیگر یافته‌های تحقیقاتی به انضمام آمارها و شاخص‌های موید بحث، مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به چند علتی بودن پدیده‌های انسانی، همچنانکه در ایجاد و شکل‌گیری پدیده‌های اقتصادی، طیف متنوعی از

عوامل فرهنگی، سیاسی و اجتماعی دخیل هستند، بروز نابسامانی های اقتصادی نیز در ایجاد و شدت بخشی معضلات اجتماعی، روانی، سیاسی و فرهنگی بسیار موثر خواهند بود. در این مقاله نشان داده شده است که چگونه روند تغییرات منفی متغیرها و عناصری چون امنیت، مالکیت، اندیشه، منابع، مشارکت، توزیع منافع و مسئولیت پذیری، می توانند در بروز کلیت ناهنجار و مختل مجموعه نظام های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی اثرگذاری های بنیادین و اساسی داشته باشند و شرایط تاریخی و ساختاری توسعه نیافتگی را به همراه داشته باشند و چرخه ها و مدارهای باطل و ضد توسعه ای بسیاری را تثبیت و تعمیق بخشند. همچنین در واکاوی علل توسعه نیافتگی لرستان، به استناد طیف وسیعی از دلایل و استنادات، نقش دولت و نوع روندها و گرایش های سیاسی و مدیریتی دولتی، نقشی حداکثری داشته است. از سوی دیگر با توجه به این نکته که ارائه ی راه حل ها و پیشنهاد های مرتبط با موضوع، از درون شناخت مشکلات و علل ایجاد شرایط نامناسب، زایش می شود، می توان راه حل های اساسی برای رسیدن به سطح توسعه یافتگی استان لرستان را در فرآیند مهندسی معکوس علل توسعه نیافتگی ارائه کرد. منبع: منابع فارسی: ۱. استیگلیتز، جوزف (۱۳۸۵)، جهانی شدن و پیامدهای ناگوار آن، ترجمه: محمدرضا باوفا، چاپ اول، تهران، انتشارات امیر کبیر. ۲. اشیری، سعید (۱۳۸۷ و ۱۳۸۶)، مجموعه گزارش ها و تحلیل های اقتصادی در واکاوی توسعه نیافتگی لرستان، انتشار یافته در وب سایت روز وب، ۳. [www.roozweb.ir](http://www.roozweb.ir). راغفر، حسین و ابراهیمی، زهرا (۱۳۸۵)، ملاحظاتی در باب فقر روستایی، فصلنامه اقتصاد و جامعه، شماره ۱۰. ۴. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، سند ملی توسعه استان لرستان، مصوب هیات وزیران در مورخ ۵/۴/۱۳۸۴. ۵. سخاوت، جعفر (۱۳۸۱)، بررسی عوامل موثر بر ناهنجاری دانش آموزان استان لرستان، مجله جامعه شناسی ایران، شماره ۴. ۶. عزتی، مرتضی و همکاران تحقیقاتی (۱۳۸۰)، طرح جامع توسعه استان لرستان، پژوهش تفصیلی پژوهشکده اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس و معاونت برنامه ریزی استان لرستان. ۷. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، انتشارات آگاه. ۸. کاتوزیان، محمد علی (همايون) (۱۳۷۴)، ایدئولوژی و روش در اقتصاد، ترجمه م. قائد، چاپ اول، تهران، نشر مرکز. ۹. گزارش "رتبه بندی استان های کشور به لحاظ توسعه یافتگی صنعتی"، معاونت برنامه ریزی وزارت صنایع و معادن. ۱۰. گنجی، پروین (۱۳۸۳)، بررسی علل اقتصادی، اجتماعی و تربیتی مؤثر بر فرار دختران لرستانی از خانه، تحقیق پیمایشی، سازمان بهزیستی استان لرستان. ۱۱. مدهوشی، مهرداد و ناصرپور، نادر (۱۳۸۲)، ارزیابی موانع توسعه صنعت گردشگری در استان لرستان، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۲۸. ۱۲. مرکز آمار ایران (۱۳۸۶-۱۳۷۵)، شاخص های اقتصادی استان های کشور. ۱۳. مومنی، فرشاد (۱۳۷۴)، علم اقتصاد و بحران در اقتصاد ایران، چاپ اول، تهران، انتشارات موسسه تحقیقات اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس. ۱۴. مومنی، فرشاد (۱۳۸۰)، نگاهی به مسائل اقتصاد ایران و راهکارهای آن، مقاله ارائه شده در مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، انتشار یافته در وب سایت مرکز مطالعات دین و اقتصاد، ۱۵. [www.ires.ir](http://www.ires.ir). مومنی، فرشاد (۱۳۸۵)، توسعه روستایی - نگاه از بلندای تاریخ، فصلنامه اقتصاد و جامعه، شماره ۱۰. ۱۶. مومنی، فرشاد (۱۳۸۶)، اقتصاد ایران در دوران تعدیل ساختاری، چاپ اول، تهران، انتشارات نقش و نگار. ۱۷. نورث، داگلاس سی (۱۳۷۶)، نهادها و ثمره اقتصادی آنها، مهدی خدادپرست، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۵. ۱۸. نورث، داگلاس سی (۱۳۸۵)، نهادها، تغییرات نهادی و عملکرد اقتصادی، ترجمه: محمدرضا معینی، چاپ دوم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. ۱۹. نیاکان، علی (۱۳۸۳)، امکان سنجی طرحهای صنعتی، تهران، چاپ دوم، انتشارات پژوهشکده کیوان. ۲۰. یوسفی، محمد قلی (۱۳۸۶)، حقوق مالکیت، عامل کلیدی توسعه اقتصادی، فصلنامه اقتصاد و جامعه، شماره ۱۱. منابع انگلیسی: ۱. ۲۰. ۲. (۰۲). ۹۶) OECD/ GD ۱۹۹۶ OECD, "Knowledge based Economy", Paris

Zalm Gerrit (۲۰۰۶), "the other path to growth: private sector development". In Francois Bourgougnon, Boris Pleskovic and Jacques vander Gaag, (eds), (۲۰۰۶), Security Development in and Unstable world, World Bank, Washington DC. World Bank (۲۰۰۵)

Doing Business, Washington Dc. ۳. World Bank (۲۰۰۷), Challenges of "Good Governance",  
 wb-cu.car.chula.ac.th/papers/corpgov/cg۰۷۷۲.htm  
<http://forum.funpatogh.com/thread۲۴۷۳۸.html>

## مدیریت تحقیق و توسعه

امید فدائی منش-وینود کومار

خلاصه کتاب: خسروان: انواع تحقیق، هدف، جایگاه و دستاوردها: بی تردید رشد و توسعه یک از اساسی ترین نیازهای سازمان ها برای رسیدن به تعالی است. آنچه در سازمان ها با اهداف اقتصادی به عنوان عمده ترین مزیت رقابتی مطرح می شود، توسعه یافتگی با سرعتی متناسب و مطابق با جهان پیرامون است. به عبارت دیگر رقابت، اصلی ترین انگیزه برای رشد و توسعه شرکت ها محسوب می شود. تحقیق چاشنی موفقیت در تمامی سازمان های امروزی است و تفاوت فقط در هدف و دستاوردهای آن می باشد. انواع تحقیق در عبارات زیر تعریف می شوند: ۱- تحقیقات پایه ای: مطالعات سیستماتیک هدایت شده به سمت دانش فراتر یا درک پایه ای جنبه های پدیده ها و حقایق قابل مشاهده، بدون تعیین کاربرد مشخص برای فرایندها و محصولات را گویند. مثال: هزینه های تحقیقات پایه ای به دلیل ضرورت وجود آزمایشگاههای مجهز و ابزار دقیق بسیار سنگین است. از طرفی امکان فروش دستاوردهای تحقیقات پایه ای (فرضیات و تئوری ها) که در محیط آکادمیک تولید شده اند به سادگی امکان پذیر نیست. بنابراین دانشگاههای کشورهای توسعه یافته به دلیل در اختیار داشتن بوجه های تحقیقاتی خاص و کسب دانش بازاریابی و فروش دستاوردهای این نوع تحقیق، بیشتر به این گونه تحقیقات می پردازند. ۲- تحقیقات کاربردی: مطالعات سیستماتیک را گویند که به منظور تقویت دانش یا درک نیاز برای تعیین معانی به گونه ای که نیازهای مشخص و ویژه ای را پوشش دهد می کند. ۳- تحقیقات توسعه ای: کاربردهای سیستماتیک دانش است، که سمت و سوی تولید مواد، دستگاه ها و سیستم ها یا روش ها را دارد و شامل طراحی، توسعه و ارتقاء نمونه ها و فرآیندهای جدید می باشد و نیازهای مشخص را پوشش دهد می کند. مثال: از سویی دیگر پرداختن به تحقیقات توسعه ای در صنایع کشورهای در حال توسعه، به دلیل سرعت بازگشت سرمایه اقتصادی تریبه نظر می رسد. توصیه برخی از اندیشمندان به کشورهای در حال توسعه (مانند ایران) پرداختن و تحقیقات توسعه ای با هدف رشد و توسعه کارآمد تر است. تعریف R&D و وظایف واحدهای R&D در سازمان: تحقیق و توسعه در یک عبارت به صورت زیر قابل تعریف است: تحقیق و توسعه، کشف دانش جدید در باره محصولات، فرآیندها و خدمات و بکارگیری دانش برای ایجاد محصولات، فرآیندها و خدمات جدید و توسعه یافته است که نیازهای بازار را پوشش دهد می نماید. مدیریت یا برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای امروزی به طور متداول مورد استفاده قرار می گیرد. آنچه احتمال پیشی گرفتن بر برنامه های از قبل تعیین شده سازمان را محیا می کند، تنها پرداختن به تحقیق و توسعه مداوم است. در حقیقت نمودار S سازمانی و ترسیم مجدد و مداوم آن توسط این واحد انجام می گیرد که اجرای صحیح و اصولی این فرآیند می تواند ما را از پیش بینی های قبلی پیش تر برد. پیش از آنکه سیر صعودی محصول به افول تبدیل شود و یا دوره عمر آن به پایان رسد، واحد تحقیق و توسعه محصولات جدیدی را روانه بازار می سازد یا بر محصولات موجود بازنگری می نماید. جایگاه و ضرورت R&D در سازمان: اهمیت وجود واحد و اساساً تفکر تحقیق و توسعه، در سازمان با مطالعه وظایف این واحد (در قسمت قبل با عنوان تعریف R&D و وظایف واحدهای R&D در سازمان) تا حدودی آشکار می شود. در بنگاههای اقتصادی تحقیقات توسعه ای (افزایشی) موجب حفظ و بهبود شرایط اقتصادی، سهم بازار و مزیت رقابتی در سازمان می شود که بیانگر جایگاه کلیدی این واحد در سازمانهاست. همین این تفکر در حدی است که برای از میان بردن یک سازمان تجاری کافی است تا تحقیقات توسعه ای در آن متوقف شود. در این صورت نبض اصلی سازمان از طپش باز می ایستد و

امکان رقابت و هرگونه رشد از آن سلب می‌شود. برای روشن تر شدن موضوع نقش و اهمیت R&D مثالی می‌آوریم: در نمونه ای واقعی در یک شرکت تولید کننده تجهیزات جوش مقاومتی بازدید کنندگان شرکتی اروپایی از کارخانه تولیدی شرکت همتای خود در ایران خواست تا واحد R&D تعطیل کند و فقط به تولید پردازد. طی مذاکرات انجام شده ابتدا با این استدلال که وجود واحد R&D بسایر پر هزینه است و باعث ورشکستگی شرکت خواهد شد و سپس این که محصولات ما با کیفیت بالاتر قابل عرضه می‌شود و حتی می‌توانی با آرم تجاری خود آن را به فروش برسانی، سعی در اجرای این پیشنهاد کردند. این طرف‌ها طی مذاکرات چند ساعته برای تعطیلی واحد R&D شرکت ایرانی به نتیجه نرسید و در انتهای مذاکرات، جملات نمایندگان شرکت اروپایی تغییر یافت و اعلام کردند که شرکت شما نه تنها رقیب ما در ایران و خاورمیانه است، بلکه شمشاد دشمن ما در منطقه محسوب می‌شود. این نوع تفکر نشان از اهمیت واحد R&D و خطر وجود آن برای شرکتهای رقیب است. موضوع دیگر که جای نقد و بررسی دارد این است که به ظاهر تعطیلی واحد R&D و استفاده از محصولات با کیفیت شرکت اروپایی بسیار منطقی تر به نظر می‌رسید، زیرا امکان تولید با آرم شرکت ایرانی نیز پیشنهاد شده بود که این امر در کوتاه مدت حتما منجر به کسب درآمد بیشتر و آسان تر برای طرف ایرانی می‌گردید. لیکن عمده ترین خطر این حرکت، در واگذاری نبض تپنده شرکت به رقیب بود. در حقیقت پس از پذیرش این موضوع شرکت اروپایی (رقیب) تصمیم گیرنده واقعی بود و هر حرکتی توسط او مدیریت و هدایت می‌شد. تاریخچه تحقیق و توسعه در ایران: تحقیقات، ریشه ای عمیق در تاریخ بشریت دارد میل به تکامل، انگیزه تحقیق و توسعه را برای انسان ایجاد کرده است. بدنبال آن نیاز بشریت به دانستن، کیفیت زندگی بهتر، رفاه و طول عمر بیشتر و مواردی اینچنین آزمایشگاهها و مراکز تحقیقاتی را روز به روز بیشتر از پیش رونق بخشیده است. همزمان با تغییرات سریع تکنولوژی و دانش فنی در صنایع مختلف، نگرشهای جدیدی در R&D بوجود آمده است. علاوه بر آن عواملی نظیر حرکت جهانی به سمت شرکتهای مبتنی بر دانش و به طبع آن شکوفایی مبانی خلاقیت و نوآوری در تغییر تاریخچه این واحد نقش بسزایی داشته است و نسلهای مختلف در این حرکت شکل گرفته اند. سیر تاریخچه ای R&D در سالهای مختلف به شرح زیر است: تا سال ۱۹۴۷: دو نسل اول و دوم R&D شامل جریان دانش تا این سالها بوجود آمدند. تا اواسط دهه ۵۰: فعالیتهای R&D بیشتر مبتنی بر کنجکاوی فکری و شهودی بوده اند. تا سال ۱۹۶۰: R&D تلاش می‌کرد در فعالیتهای خود مبانی پایانی مدیریت پروژه را بکار گیرد. تا سال ۱۹۹۰: R&D صنعتی رفته رفته بطور موثرتری با اهداف و استراتژی شرکتهای عجین می‌گردید. علاوه بر آن برای کاهش ریسک سرمایه گذاری در R&D استفاده از مدیریت واحدها مرسوم شد (ایجاد نسل سوم R&D). بعد از ۱۹۹۰: در این سالها گروههای تکنولوژی از اجتماع میان کاربران (رقبا و هم پیمانان) و تامین کنندگان باعث ارتقا وضعیت و کیفیت کاری R&D و حرکت غیر خطی نوآوری در اطلاعات بر حسب تقاضا گردید (پیدایش نسل چهارم R&D). سالهای اخیر: نسل پنجم R&D در حال شکل گرفتن بوده است. اهمیت منابع انسانی و مدیریت آن در واحدهای R&D تولید دانش و در نتیجه محصولات نو در سازمانها، مبتنی بر تحقیقات صورت می‌گیرد و تحقیقات توسط منابع انسانی صورت می‌گیرد. بقا و توسعه سازمان بستگی به درخشش عملکرد واحد R&D و مهمترین عنصر موفقیت یا شکست مراکز تحقیقاتی منابع انسانی آن است. اجرای مدیریت صحیح پرسنل R&D و فراهم کردن شرایط مطلوب برای ایشان عمده ترین دغدغه مدیران این واحد است. امروزه دارایی سازمانها به دو گروه محسوس و نامحسوس تقسیم می‌شود. دارایی نامحسوس سازمانها دانش فنی، تجربه و در نهایت در فکر افراد و پرسنل ایشان است. بنابراین حفظ، شکوفا سازی و مدیریت بهینه افراد (به ویژه در R&D) به معنای توسعه و بهره ور ساختن دارایی های نامحسوس سازمان است. ویژگی های پرسنل و مدیران واحدهای R&D به طور معمول پرسنل واحدهای تحقیق و توسعه افرادی باهوش، خلاق، پر انرژی و در مقابل بسیار حساس هستند. مدیریت افراد محقق دارای ظرایف، نکات پیچیده و حساسی است که لازم است مدیران R&D آگاهی کاملی از آن داشته باشند. با مطالعه گردش و جابجایی منابع انسانی و مراکز تحقیقاتی در می‌یابیم که جابجایی این

افراد در میان سازمان‌ها بیش از پرسنل دیگر در شرکت‌ها و سازمان‌هاست که عمده‌ترین دلایل آن عبارتند از: - قرار گرفتن در طبقه‌ای از افراد جامعه که سازمان‌های مختلف همواره نیازمند ایشان هستند. - تأمین مالی و دریافت حقوق و مزایای بالاتر. - ظرایف روحی و لطایف اخلاقی به دلیل کارکرد ایشان در محیط‌های آرام، مطمئن، مدرن، همکاران بسیار آگاه و تحصیل کرده و مدیران برجسته. - مدارج علمی و مدارک تحصیلی بالا و امکان استخدام سریع و آسان. - سوابق درخشش در مسابقات، المپیادها، جشنواره‌ها و تأیید، تشویق و پذیرش مداوم جامعه. خنخستین اقدام در پیشگیری از جابجایی افراد ارزشمند سازمان. کارشناسان واحد R&D - روحیات و خصایص فرد ایشان است. مدیران R&D به صورت معمول از میان کارشناسان انتخاب می‌شوند. ویژگی‌های بسیاری می‌تواند باعث موفقیت یا شکست یک مدیر در واحدهای تحقیق و توسعه شود. تعدادی از این ویژگی‌های اثر بخش در انتخاب (یا موفقیت) یک مدیر عبارت است از: - منظم بودن - دانش تخصصی بالا - سابقه مفید در تحقیق و توسعه (محقق بودن) - توان برقراری ارتباطات - داشتن نگرش عمیق و مناسب (در خصوص محصولات، بازار، رقابت و...) - تیز بینی - سازمان‌یافتگی در تفکر - هدفمندی - سیستماتیک و دارای برنامه بودن - داشتن توان و دانش مدیریت - توسعه‌یافتگی‌شده‌های انگیزه‌دهی به پرسنلانگیزه، موتور حرکت انسان است. بحث در خصوص داشتن انگیزه یا علل اصلی بی‌انگیزه بودن و پس از آن تلاش برای تقویت انگیزه پرسنل، می‌تواند از عوامل موفقیت سازمان باشد. با توجه به اهمیت ذکر شده برای منابع انسانی، به هر میزان که تکنیک‌های بهره‌ور سازی این عنصر کلیدی در سازمان مهم بلقی شود، موفقیت تسریع می‌شود. انگیزش طبق تعریف عبارت است از: (( نیروی حرکت دهنده موجود که باعث می‌شود تا یک فرد به منظور دستیابی به هدفی مشخص عمل کند )) . ایجاد بستر مناسب برای ارتقاء خلاقیت و نوآوری تحقیقات، خلاقیت و نوآوری کلمات پیچیده و عجین شده‌ای هستند که با هم ارتباطی تنگاتنگ دارند. عدم قطعیت در تحقیقات نیاز کارشناسان را به خلاقیت بالا می‌برد و ایجاد تغییرات در محصول و گرفتن کاربردهای تازه از آنچه در فرآیندهای خلاقانه ایجاد گردیده‌اند ضرورت تقویت نوآوری را در سازمان افزایش می‌دهد. طبق تعریف، خلاقیت (( داشتن توانایی یا قدرت ایجاد )) و نوآوری (( ارتقا فناوری، محصول، سیستم یا روش انجام کارهای موجود )) است. در تعابیری دیگر هرگاه فاصله‌ای میان خواسته‌ها و واقعیتها ایجاد شود خلاقیت بروز پیدا می‌کند. در چنین شرایطی افراد غیر خلاق یا خواسته‌ها را فدای واقعیات می‌کنند و یا ذهنشان ایست می‌کند. بطور معمول گفته می‌شود که کودکان دارای ذهن خلاق هستند. علت آن است که هنوز دچار خط‌کشی‌های ذهنی نشده‌اند. دلیل دیگر آن است بچه‌ها دارای روحیه محافظه‌کاری نیستند. تحقیقات نشان داده است این روحیه نیز از بروز خلاقیت جلوگیری می‌کند. بنابراین چه در خانواده و چه در محل کار، اگر محافظه‌کاری ارزش محسوب شود خلاقیت تضعیف می‌شود. برای روشن‌تر شدن موضوع مثال واقعی می‌آوریم: در شرکتی جلسات شورای طراحی بصورت هفتگی برقرار می‌گردید و هدف از این جلسات استفاده از افکار متفاوت و گوناگون کارشناسان در طراحی محصولات عنوان می‌شد. بکارگیری طوفان فکری اصلی‌ترین ابزار دستیابی به افکار تازه در اینگونه جلسات است. اتفاق نادرستی که در تمامی جلسات می‌افتاد این بود که اگر اشخاص با شرکت در بحث، نظریه‌ای را ارائه می‌دادند که عجیب، نامربوط یا نادرست بود، در همان لحظه توسط افراد خبره و مدیران ارشد دچار سرکوب، تمسخر و برخورد قرار می‌گرفت. این عامل باعث رشد روحیه محافظه‌کاری در میان افراد حاضر در جلسه می‌گردید و باعث می‌شد تا هیچ کلامی بدون اطمینان بیان نشود. تعریف و وظایف مدیریت منابع انسانی در واحدهای R&D چنانچه مدیر واحد منابع انسانی دارای آگاهی لازم باشد، در مقابل کارشناسان R&D برخوردی متفاوت خواهد داشت. بطور معمول دیدگاه متفاوتی از کارکنان R&D در اذهان وجود دارد و برحسب همین نگرش مقاومت‌های بسیاری در برابر این واحد وجود دارد. عواملی که مدیر منابع انسانی می‌تواند در خصوص آنها اقدام ورزد عبارتند از: • تلاش برای مشارکت پرسنل R&D و مدیران واحدهای دیگر در طراحی سیستم‌ها و محصولات • اجرای مناسب تغییرات و مدیریت صحیح تغییر به منظور پیشگیری از مقاومت پرسنل واحدهای

دیگر • ایجاد دیدگاه صحیح در میان پرسنل پیرامون R&D، شرح وظایف، اهداف، دیدگاه و ضرورت وجودی • اثبات این موضوع که حرکت‌های واحد R&D باعث از بین رفتن جایگاه شغلی افراد نمی‌شود • پیشگیری از روش آزمایش و خطا به میزان ممکن • توجه افراد درگیر در واحد R&D در پیاده‌سازی سیستم‌های جدید و محصولات تازه. در دنیای مدیریت، پیرامون منابع انسانی نگرش‌های متفاوتی وجود دارد. یکی از آنها سیستم‌های موجود را به سه بخش تقسیم بندی می‌کند •:

سیستم‌های ماشینی: سیستم هدف ندارند، اجزا نیز هدفی ندارند و مانند ماشین به طور مستقلی کار می‌کنند • سیستم‌های بیولوژیک: سیستم هدف دارد، اجزا هدف ندارند ولیکن اجزا در ارتباط کار می‌کنند • سیستم‌های اجتماعی: سیستم هدف دارد، اجزا نیز اهداف مختلفی دارند و می‌توانند بطور مرتب کار کنند. علاوه بر موارد فوق رویکردهای زیر در خصوص سازماندهی واحدهای R&D وجود دارد که می‌توان مدیریت منابع انسانی R&D را با توجه به آنها تعریف کرد •: رویکرد روانشناختی: فعالیت R&D خلاقانه و مبتنی بر نوآوری است و خلاقیت و استعداد‌های فردی بسیار کلیدی هستند. در نتیجه لازم است نخبگان و خلاقان در R&D استخدام شوند •. رویکرد اجتماعی: از آنجا که خلاقیت تقریباً در همه وجود دارد لازم است زمینه‌های پرورش آن فراهم شود و R&D زمینه طوفان فکری را فراهم کند و کل سازمان را بکار گیرد. هر قدر میزان مشارکت در فرآیندهای تولیدی بیشتر باشد میزان پذیرش بیشتر می‌شود و در اجرای پروژه سهولت بیشتری وجود خواهد داشت •. رویکرد سیستماتیک: هر دو رویکرد فوق صحیح است ولیکن لازم است نوآوری‌های با طراحی سیستماتیک در جهت اهداف بنگاه عینیت پیدا کنند. کار تیمی و گروهی در R&D: اجرای بهینه پروژه‌ها بعنوان هدف اصلی در واحدهای تحقیق و توسعه دنبال می‌شود. با توجه به ماهیت کاری واحدهای R&D تعداد پروژه‌های تحقیقاتی در حال اجرای متعدد است. احتمالاً برخی از پروژه‌ها در مرحله تحقیق و بعضی در حال توسعه یا تغییر محصول و برخی دیگر در حال نوسازی یک فرآیند است. به ناچار ایجاد گروه‌های کاری در ساختار تیم یا گروه، تنها گزینه انتخابی مدیران R&D به منظور سازماندهی پروژه‌ها است. طبق تعریف گروه تیم عبارتند از: (( دو یا بیش از دو نفر که بصورت مستقل با یکدیگر تعامل و به منظور دستیابی به هدفی مشخص با یکدیگر تلاش می‌کنند را گروه می‌نامند)). (( یک گروه جدی متشکل از افراد متفاوتی که برای دستیابی به اهدافی مشخص متعهد شده‌اند و به خوبی با یکدیگر کار می‌کنند و از اجرا لذت می‌برند و دارای نتایج پرکیفیت در کارها هستند را تیم می‌نامند)). گذشته از شباهت‌های موجود در تیم‌ها و گروه‌ها تفاوت‌های بارز وجود دارد که باعث انتخاب تیم به جای گروه در بسیاری از مواقع توسط مدیران R&D می‌شود. در حالت کلی قوانین کارکرد بصورت دسته جمعی عبارتست از •: آمادگی برای کار با یکدیگر •؛ تقسیم بندی نیروهای کار •؛ تعیین رهبر •؛ ارتباط گرفتن با اعضا •؛ آماده بودن برای تکمیل سازی کاستی‌های دیگر اعضا •؛ تک روی نکردن •؛ تنها نبودن در اثرگذاری •؛ استفاده از فرصت‌ها و پیشگسری از اتلاف وقت •؛ داشتن تعداد مناسب (۳ تا ۵ نفر •)؛ احترام گذاشتن به یکدیگر؛ معرفی نسل‌های R&D پیشرفت سازماندهی واحدهای R&D در طول ۶۰ سال گذشته، ۵ نسل مختلف را ایجاد کرده است. هر کدام از این دورانها بعنوان شرایط ایده آل برای مرکز تحقیقات در عصر خود مطرح بوده‌اند. بدیهی است تکامل نسل‌های جدید باعث پیچیده تر شدن نحوه مدیریت اینگونه مراکز تحقیقات گردیده است. علاوه بر آن گفتنی است که پیاده سازی واقعی نسل‌های اولیه، باعث امکان اجرا و سازماندهی مطابق نسل‌های جدید شده است. به عبارت دیگر چنانچه شرکت به تازگی ایجاد شده و در حال تاسیس واحد R&D است؛ طراحی ساختار سازمانی مطابق نسل‌های جدید به پیاده سازی آن بسیار دشوار است. در خصوص تعیین نسل مناسب به منظور استقرار در واحد R&D موارد ذکر شده (۱۴ مورد) که در بخش اول همین فصل فهرست شده در موفقیت یا شکست آن نقش بسزایی دارد. انتخاب و پیاده سازی نسل R&D در یک سازمان کاری حساس است که نیاز به مطالعه و بررسی کامل دارد، زیرا پس از تعیین نسل، سازماندهی، طراحی گردش کار و ساختار و تمامی فرآیندهای داخلی و میان گروهی و ارتباطات R&D بر اساس آن انجام می‌گیرد. بنابراین اشتباه در انتخاب نسل



R&D می تواند منجر به شکست واحد R&D یا بهره وری بسیار پایین در آن شود. چنانچه بخواهیم نسلهای مختلف را بصورت تشریحی با یکدیگر مقایسه کنیم سرفصلهای زیر این موضوع را بیان می کند: الف) ویژگی های R&D نسل اول • استراتژی ، امید به موفقیت است نه قطعیت در موفقیت • نباید با تاکید زیاد روی برنامه ریزی ، خلاقیت را خفته کرد • واحد R&D راساً درباره نوع کار و برنامه ریزی تصمیم می گیرد • نتیجه تحقیق و توسعه قابل پیش بینی نیست • هزینه های R&D سر بار است و پرداخت آن بر اساس درصدی از فروش سالانه تعیین می شود • ناامیدی بسیار پس از تلاشی چند ساله عاید می شود اگر محصولی به عنوان خروجی واحد به دست نیاید. ب) ویژگیهای R&D نسل دوم • تحقیق و توسعه باید پاسخگو باشد • مدل R&D مشتری کارفرماست و نحوه ارزیابی بر اساس میزان بازگشت سرمایه مصرفی انجام یم گیرد • هزینه های R&D یک سرمایه گذاری مالی است و در مورد هر پروژه به طور مستقل تصمیم گیری می شود • پذیرش پروژه R&D منوط به یافتن مشتری در شرکت است • مدیران ، پروژه ای را می پذیرند که سرمایه گذاری مناسبی در آینده معقول در آن خصوص پیش بینی می شود • گاهی شرکت برای پروژه های تحقیقات پایه ای هزینه می کند • داد و ستد در مورد R&D قضاوت می کند • R&D بسیار محتاط می شود و کم تر حمایت کننده ای برای فعالیت های پر مخاطره پیدا می کند • واحد R&D به صورت عکس العملی در راستای رفع مشکلات فوری فنی شرکت هدایت می شود • رابطه بین برنامه های R&D و اهداف راهبردی نواحی و کلی شرکت بسیار ضعیف است. ج) ویژگی های R&D نسل سوم • مشارکت در تصمیم گیری ها وجود دارد • همکاری مناسبی بین مدیر R&D و سایر مدیران شرکت وجود دارد • بین فعالیت های R&D و نیازهای کل شرکت تعادل ایجاد می شود • مدیر R&D از انتقال صمیمانه بینش و آگاهی با سایر مدیران شرکت بهره می برد • بین مدیر R&D و دیگر مدیران زبان مشترک و فضای درک متقابل وجود دارد • فعالیت های R&D در راستای اهداف فنی و اقتصادی شرکت سامان دهی می شود. د) اجزای تشکیل دهنده R&D نسل سوم • بر روی تعریف راهبردی مشخصی از فناوری توافق می شود • روی دسته بندی مشخصی از انواع فعالیتهای R&D توافق می شود • درک مناسبی از از بلوغ فناوری و تاثیر آن در موفقیت شرکت ایجاد می شود • شناخت زمینه های فناوری که قابلیت رقابت برای شرکت ایجاد می کند، صورت می گیرد • تحلیل نیازهای واحدهای شرکت انجام می شود • نمودار مقایسه ای متعادل شده ای از برنامه های واحد R&D در راستای اهداف راهبردی شرکت و احتیاجات تاکتیکی آن تهیه می شود • محاسبه شانس موفقیت و دسته بندی ریسک آنها (احتمال شکست) صورت می گیرد. ه) ماموریت راهبردی مراکز R&D نسل سوم • حمایت از گسترش فعالیتهای تجاری فعلی شرکت و حفظ وضع موجود • یافتن زمینه های جدید فعالیت اقتصادی برای شرکت و توسعه بازار • گسترش و تعمیق توانایی های فنی شرکت • تغییر ماموریت راهبردی R&D با تکامل فعالیت اقتصادی شرکت. و) ویژگی های R&D نسل چهارم • هسته فعالیت های R&D بر اساس نوآوری تعیین می شود • فرآیند نوآوری توسط تکنیک ها مدیریت پروژه مدیریت می شود • پروژه های چند گانه ، به یک استراتژی طولانی مدت گره می خورد و بامستندات عجین یمشود و در راه کاهش ریسک های موجود به طور همزمان حرکت می کند (نظیر مدیریت اسناد • شراکت میان دولت ، آموزشگاهها و صنعت اتفاق می افتد. تحقیقات پر ریسک به صورت منطقه ای انجام می گیرد و در سازمان های نوین فناور در ابعاد متوسط و کوچک هدف گذاری و اجرا می شود. ز) ویژگی های R&D نسل پنجم (( استفاده مولد از دانش در تولید و معرفی موفق محصولات ، فرایندهای و یا خدمات جدید)) را تقویت نوآوری گویند. تقویت نوآوری در واحد R&D یکی از مهم ترین سیاست های افزایش بهره وری است. به دلیل اهمیت نوآوری ، تمرکز سازمانی در نسل پنجم بر روی این مطلب قرار گرفته است. برخی از موضوعات نظیر پیچیدگی ، ابهام و ریسک ، نگرانی برای سرعت ، هزینه ها و نرخ بالای شکست و هم چنین نیاز به صرفه جویی اصلی ترین اهداف ایجاد نسل پنجم R&D بوده اند. مدلی که توسط ورث ول از نسل پنجم بیان شده است، ضمن تقویت روالهای نوآوری استفاده از جعبه ابزارهای الکترونیکی را الزامی می کند. آنالیز مدیریت

استراتژیک روث ول فاکتورهای تکنولوژیکی و سازمانی را به صورت یکپارچه سازی و اجرای این شیوه ایجاد شود. در نسل پنجم دو جنبه مهم افزایش میزان تعامل تکنولوژی و راهبرد مورد بحث و ملاحظه قرار می گیرد. در یکپارچه سازی راهبردی، یکپارچگی شبکه های، شبکه ها، R&D مشارکتی و شرکا و بازارهای جهانی برخی از حساس ترین اهداف است. یکپارچه سازی تکنولوژی به مفهوم استفاده از ابزار و شیوه های نظیر اینترنت، شبکه های محلی (PDM، EDI، ERP، CIM، LAN) و مواردی که این چنین به صورت یکپارچه می باشد. ارتباط میان واحد R&D و دیگر واحد های سازمان واحد های سازمان همگی در ارتباط با یکدیگر و با هدف دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی تلاش می کنند. مدیران واحد ها هر روزه بخش عمده ای از وقت خود را صرف جلسات مشترک و مذاکرات می کنند. حل مشکلات میان واحد ها و رسیدن به توافق در اجرای پروژه ها، تغییر یا تعیین روال هلی کاری از عمده ترین موارد مطروحه زر این جلسات است. ویژگی های شخصیتی و جایگاه پرسنل واحد R&D و اهمیت کلیدی نقش ایشان، همواره مسائلی را در ارتباطات میان واحدی ایجاد می کند. در بسیاری از سازمان ها به ویژه اگر واحد R&D آنها بازه تأسیس باشد، نگرش مدیران و پرسنل واحد های دیگر در R&N چندان مثبت نیست. برخی تصور می کنند که فعالیت های پرسنل R&D در تغییر فرآیندهای جدید و به اصطلاح کارآمد تر امنیت شغلی ایشان را به خطر می اندازد. بعضی دیگر معتقدند R&D فقط هزینه است و به هیچ عنوان آن را سرمایه سازمان و یا سرمایه گذاری صحیح و مثبت تصور نمی کنند. از دیدگاه برخی از کارمندان R&D به عنوان انسان هایی خودخواه یا مغرور تلقی می شوند و درون گرایی و سکوت های متفکرانه آنها عمده ترین دلیل این نوع نگرش محسوب می شود. بسیاری از پرسنل تولید، کارشناسان R&D را انسان هایی تئوریک و تخیلاتی می نامند و آنها را به کم تجربگی متهم می سازند. این موضوع نیز می تواند به دلیل پایین بودن میانگین سنی افراد در واحد R&D باشد. زیرا در بسیاری از سازمان ها استفاده از فارغ التحصیلان جوان و تازه فکر برای کارهای تحقیقاتی ارجحیت دارد. درگیری ها با واحد منابع انسانی نیز همواره به دلیل بی نظمی ساعات کاری و عدم حضور به موقع آنها وجود دارند. واحد خدمات پس از فروش در اکثر مواقع معتقد است که واحد R&D توجه کافی به مشتریان و محصول نهایی ندارد و نسبت به نحوه تکمیل سازی محصولات R&D معترض است. واحد فروش اعتراض های نواقص، امکانات و ویژگی های فنی محصول را سر می دهد و بر علیه R&D گلایه می کند. بنابراین هر یک از واحد های سازمان کم و بیش موضوعاتی را به عنوان مشکلات خود از واحد R&D مطرح می کند و این مسائل همواره باعث ایجاد برخورد میان \_ سازمانی، در ارتباط با واحد R&D می شود. از طرفی دیگر اعتقاداتی در میان پرسنل واحد R&D حاکم است که مزید بر علت شده و دورتر شدن تفکرات و ارتباطات را عامل می شود. کارشناسان R&D در بعضی مواقع معتقدند که پایه های علمی در سازمان ضعیف است و فرآیند ها بر اساس آزمایش و خطا شکل می گیرند. آنها معتقدند که اگر تلاش ایشان نباشد شرکت محصولی برای فروش ندارد و کاری که آنها انجام م دهند بسیار فکری، دشوار و کلیدی است. با توجه به آن که اکثر مهندسان واحد R&D چپ مغز هستند (مبتنی بر اصول و علوم منطقی فکر می کنند) تصمیمات مدیریت سازمان یا برخی از واحد های دیگر را اشتباه می دانند و از آنجا که ایشان در اکثر مراتب زندگی افراد موفق بوده اند، معتقدند همه چیز را می دانند و باید در همه موارد از ایشان نظر سنجی انجام شود. پرسنل R&D در بسیاری از مواقع اعتقاد دارند که کارمندان دیگر واحد ها چندان کار را جدی نمی گیرند و چون قطعیت کارها و نتیجه دهی پروژه ها در واحد های دیگر بسیار بالاتر است، ایشان ریسک و خطرات مربوط به دیر کرد پروژه ها را تجربه نمی کنند. در برخی موارد پاداش ها و حقوق دیگر پرسنل شرکت را در مقایسه با خود بسیار بالا می دانند و نا عادلانه تصور می کنند. گذشته از اینکه اکثر سازمان ها و شرکت ها به نوعی دیگر موارد ذکر شده هستند، مواردی این چنین همواره در شرکت های نو پا و یا دارای R&D تازه تأسیس شدید تر بوده است. بنابراین تنها توصیه ای که برای حل و فصل اکثر موارد مطرح شده می توان داشت، فرهنگ سازی در میان مدیران و پرسنل تمامی واحدها و تبیین واقعیت ها است. کار فرهنگ سازی و آموزش معمولاً فرآیندی طولانی مدت است

و نیاز به تلاش مداوم مدیران ارشد سازمان و پیگیری جد ایشان دارد. به منظور پیاده سازی فرهنگ مناسب سازمانی، روش های زیر در جهت بهبود روابط واحد R&D و دیگر واحدها پیشنهاد می شود. • ایجاد تیم های هم وظیفه ای از واحد های مختلف سازمان (بخش کار تیمی و کار گروهی در R&D را ببینید) به منظور ایجاد ارتباط میان پرسنل واحدها و کارشناسان R&D. • جابجایی موقت پرسنل واحد R&D با نفرات سایر واحدها، با هدف آشنایی نماینده واحد ها با فضای کاری یکدیگر. • ارائه سمینار توسط کارشناسان R&D در داخل سازمان به منظور آشنایی پرسنل واحد ها با محصولات، روش های نو در فرآیند سازی درون سازمانی و نگرش های نوین جهانی به بازار و غیره. • مشارکت گرفتن از مدیران سازمان در تعریف و تصویب طرح ها و پروژه های واحد R&D. • آشنا کردن پرسنل R&D با نقش و جایگاه مهم پرسنل واحد های دیگر. • تلاش در جهت ایجاد روابط غیر رسمی و سوق دهی شرکت در راستای روان شدن ارتباطات رسمی و خشک (برای مثال برگزاری اردو ها، تشکیل تیم های ورزشی و ...). • آموزش مدیریت و مفاهیم اساسی آن برای مدیران و سرپرستان R&D. وظایف و روابط بازاریابی و R&D رابطه ای ویژه میان واحد های R&D و بازاریابی در شرکت ها و سازمان ها باعث شده است تا پیرامون ابعاد مختلف میان گروهی این دو واحد و ارتباطات موجود مباحثی مطرح شود. بازاریابی طبق تعریف عبارت است از: ((فرآیند مدیریتی به منظور تعیین، پیش بینی و برآورد ساختن نیازمندی های مشتریان به صورت سود آور)). فروش و توسعه سهم بازار و در نتیجه افزایش سود از عمده ترین دلایل بازاریابی در یک شرکت محسوب می شوند. بنابراین مأموریت این دو واحد در اصل یکسان است. در حقیقت سرمایه گذاری بر روی R&D توسعه بازار را در پی دارد که هزینه کردن برای بازاریابی نیز به همین منظور انجام می گیرد و همان نتیجه را عاید سازمان می کند. دو واژه ((سرعت تا بازار)) و ((سرعت در بازار)) که اساس موفقیت شرکت ها است، به کمک این واحدها و با همکاری تنگاتنگ و موفق این دو واحد شکل می گیرد. پاسخ دهی به نیاز مشتریان پس از تشخیص آنها. توسط واحد بازاریابی. به واسطه تلاش های R&D انجام می گیرد. این مفهوم طبق عبارت ((سرعت تا بازار)) تعریف شده است. چنانچه محصولات یک شرکت در بازار وجود دارد و پیش تر تولید شده است، پاسخ دهی سریع به نیاز های مشتریان و بازار برای وضعیت موجود و بهبود شرایط طراحی و عرضه محصولات ((سرعت در بازار)) نام دارد. طبق ارزیابی به عمل آمده از صنعت، ((سرعت در بازار)) همان قدر اهمیت دارد که ((سرعت تا بازار)) مهم است. نخستین نقش واحد بازاریابی و فروش در خصوص محصولات R&D از دو تا سه سال پیش از طراحی و نمونه سازی محصولات در R&D آغاز می شود. جایگاه و اهمیت مدیریت پروژه در R&D پروژه طبق تعریف ویلیام جی. استیونسن عبارت است از: ((فعالیت های منحصر به فرد و یکباره ای که برای اجرای مجموعه ای از اهداف در یک بازه زمانی مشخص طراحی شده است)). به طور مشخص فعالیت های واحد های تحقیق و توسعه در قالب پروژه، برنامه ریزی، پیگیری و اجرا می شود. بنابراین مدیریت پروژه ها با هدف کنترل و بهینه سازی زمان، کیفیت و هزینه به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر در واحد های R&D متداول است. پروژه های تحقیق و توسعه علمی می تواند از انواع دیگر پروژه ها بسیار متفاوت باشد. خروجی پروژه های تحقیقاتی به صورت دقیق قابل تعریف نیستند و معمولاً به صورت طولانی مدت اجرا می شوند و به نتیجه می رسند. در نهایت برخی از خروجی های بدست آمده نامحسوس اند و اغلب پایه هایی برای اجرای پروژه های بعدی می شوند. پذیرش ریسک بالا در این گونه پروژه ها از ویژگی های خاص آنها است. پرسنل R&D نیز ویژگی های خاص اخلاقی خود را دارند و این امر نیز تفاوت هایی در نحوه مدیریت پروژه های R&D با پروژه های سایر واحدها ایجاد می کند. مدیریت پروژه باعث می شود تا منابع انسانی، ماشین آلات، ابزار و سرمایه به صورت بهینه مصرف شوند. این موضوع باعث ایجاد امنیت بیشتر برای ذی نفعان می شود. ویژگی های مشترک پروژه ها عبارت اند از: • داشتن هدف • وجود تغییرات • مشخص بودن مدت زمان • منحصر به فرد بودن • چند انضباطی برنامه ریزی و نظارت بر پروژه های R&D امروزه در اکثر سازمان های موفق برنامه ریزی پروژه های R&D و نظارت دقیق بر آنها متداول شده است. تصور سنتی کارشناسان محقق

مبنی بر عدم تعیین و تشخیص مدت زمان انجام پروژه در شرکت های موفق ، جای خود را به برنامه ریزی دقیق داده است . این موضوع مهم ، به کمک تکنیک های علمی و ابزارهای روز این فن ، میسر شده است . معرفی شیوه ها ، نکات و ابزار علمی کنترل پروژه در سه زیر گروه زیر پیگیری می شود • مقدمات و اصول کلی برنامه ریزی • تکنیک ها و ابزار برنامه ریزی • کنترل ، بازاریابی و نماسازی پروژه های R&D نظارت ، بازاریابی و کنترل پروژه های R&D از دیگر وظایف مدیر پروژه ایجاد تیم و سازماندهی کارها ، نماسازی فعالیت ها و کنترل آنها است . تفاوت اصلی این فعالیت با سازماندهی در این است که کنترل فعالیت ها از پایین به بالا است ، یعنی به جای انتقال به بیرون عمل انتقال به درون اتفاق می افتد . نظارت طبق تعریف عبارت است از : ((اندازه گیری ، کنترل در خصوص انجام اقدام اصلاحی برای حل مسائل یا اجرای اهداف اصلاحی )) . فدائی منش ، امید ، ۱۳۵۴ مدیریت تحقیق و توسعه ( R & D ) / امید فدائی منش ، وینود کومار \_ دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ۱۳۸۶ ، ۱۴۴ ص . \_ . فرهنگ و مدیریت ؛ ۴۷ ) ۱\_۰۴\_۳۷۹\_۹۶۴ ISBN : فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا . ص . ع . به انگلیسی : ۱ R & D management \_ Omid Fadaeimanesh & Vinod Kumar . صنعت . تحقیق . مدیریت . ۲\_ نوآوری . الف . کومار . وینود . Kumar & vinod Kumar & vinod . ب . عنوان ۴ م ۴ ف ۵ / ۱۷۵ / ۵۷ / T ۶۵۸ کتابخانه ملی ایران ۴۱۷۸۹ \_ ۸۵ م

### مدیریت سرمایه های فکری: راهبرد نوین توسعه توان رقابتی صنعت فرش

نیما سعیدی-سعیده زنده باد چکیده: روند نزولی میزان صادرات فرش دستبافت در سال های اخیر و پیشی گرفتن کشورهای چین و هند از ایران در میزان صادرات، فکر اقتصاددانان زیادی را در حال حاضر به حل معضلات این صنعت توانمند مشغول ساخته است. از مهمترین دلایل بروز این مشکل می توان به "عدم آشنایی تجار با فنون نوین تجارت الکترونیک و بازاریابی اینترنتی" و عدم ایجاد و بکارگیری پایگاه داده مشتری برای شناسایی نیازهای آنان " اشاره نمود. اما از سویی دیگر بهره مندی از تجربه استادکاران ماهر در کنار انگیزه جوانان و بکارگیری طرح ها و نقش های اصیل ایرانی، مزایای رقابتی بالایی برای این صنعت ایجاد کرده است. در این پژوهش به بررسی وضعیت سرمایه های انسانی، سازمانی و رابطه ای و تاثیر آنها بر مزیت رقابتی صنعت فرش کشور پرداخته خواهد شد. نتایج حاصل از بکارگیری آزمون همبستگی پیرسون، رابطه مثبت و معنادار تمامی ابعاد سرمایه فکری بر کسب مزیت رقابتی این صنعت را تائید نمود. در ادامه، نتایج حاصل از آزمون رگرسیون نیز تاثیر مثبت و معنادار سرمایه فکری و ابعاد آن را بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش تائید نمود. در این میان، سهم سرمایه انسانی و رابطه ای بیش از سرمایه سازمانی بود. با بکارگیری آزمون میانگین نیز مشخص شد که صنعت فرش از لحاظ سرمایه انسانی، رابطه ای و مزیت رقابتی در سطح مطلوبی قرار دارد. در انتها نیز با بکارگیری تکنیک تاپسیس فازی، ۴۶ زیرمعیار سرمایه فکری و ۲۸ معیار مزیت رقابتی رتبه بندی شدند که درنهایت "ایجاد و کاربرد شبکه های اطلاعاتی درون سازمانی"، "توانایی شناسایی نیازهای مشتریان" و "ایجاد و کاربرد پایگاه داده مشتری" به عنوان مهمترین اجزای سرمایه فکری برگزیده شدند. ضمن اینکه "قیمت های بازاری زیر متوسط"، "هوشمندی بازار و پرسنل بسیار آموزش دیده، به عنوان مهمترین عوامل مزیت رقابتی صنعت فرش انتخاب شدند. در انتها نیز پیشنهاداتی ارائه شد که "آشنا کردن تجار با فنون بازاریابی بین المللی، صادرات و تجارت الکترونیک جهت حفظ سهم بازار"، "تمرکز گسترده بر تحقیقات بازاریابی برای شناسایی هر چه بیشتر نیازها و سلائق مشتریان در هر منطقه جغرافیایی" و "تولید محصولاتی مطابق با نیازهای آنان" را می توان به عنوان مهمترین راهکارها جهت توسعه سهم بازار فرش دستبافت در بازارهای جهانی برشمرد. واژگان کلیدی: صنعت فرش، مزیت رقابتی، سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، سرمایه رابطه ای. ۱- مقدمه و بیان مسأله فرش دستبافت ایران متاثر از ویژگی های برجسته فرهنگی و هنری آن در سده ها و دهه های گذشته، همواره به عنوان یکی از

کالاهای برجسته در سبد صادرات غیرنفتی ایران مطرح بوده و می‌باشد. به طوری که طی سالهای متمادی اولین و بالاترین ردیف ارزی در صادرات ایران و حدود ۷٪ اشتغال کل کشور و معیشت چند میلیون نفر را به خود اختصاص داده است (الماسی و همکاران، ۱۳۸۹). متأسفانه به دلیل فقدان اساسی در ابعاد سازمانی، ساختاری، مدیریتی، تولیدی و بویژه تجاری و بازرگانی، فرش ایران دوران افول و رکوردشکننده‌ای را در عرصه رقابت‌های جهانی پیموده و اکنون در شرایط بحرانی خاصی به سر می‌برد. از طرفی، بی‌توجهی به اصول و مبانی بازاریابی و تجارت که دربرگیرنده فرآیند تولید آن نیز می‌شود، مزیت‌های رقابتی فرش دستبافت را در داخل و بویژه در سطح جهانی با مخاطرات جدی مواجه نموده است. تجربه موفق دیگر کشورها حاکی از توجه آنها به واقعیت‌های محیط تجارت و دیگر عوامل تاثیرگذار است (شم‌آبادی و خداداد حسینی، ۱۳۸۶). این صنعت، یکی از توانمندترین صنایع کشور پس از صنعت پتروشیمی بوده که علیرغم سیر نزولی میزان صادرات طی سالیان اخیر، جایگاه خود را در راس بهترین صادرکنندگان فرش سراسر دنیا حفظ کرده بود تا این که در سال ۱۳۸۷ جای خود را به کشورهای چین و هند سپرد. صادرات فرش دستبافت ایران در پنج سال گذشته روندی نزولی داشته و پایین بودن قیمت فرش کشورهای رقیب در مقایسه با فرش ایران و هماهنگی بودن آن با سلیقه بازارهای جهانی نیز از عوامل عمده رشد برخی از کشورهای رقیب در بازارهای جهانی به شمار می‌آید (حق‌کاشانی، سعیدی و حسن‌پور پازواری، ۱۳۸۹). از سویی دیگر افزایش قیمت‌های داخلی در اثر رشد تورم و انتقال تاثیرات تورم، کاهش حجم تجارت جهانی فرش دستبافت به علت جایگزین شدن سایر کف‌پوش‌ها از جمله فرش ماشینی، موکت، سنگ، پارکت، و سایر زیراندازها نیز به کاهش صادرات فرش دستبافت ایران در سال‌های اخیر منجر گردیده است. اما شایان ذکر است که ایران تا سال ۱۳۸۵ همچنان رتبه اول بازار جهانی را به خود اختصاص داده بود، اما در سال‌های بعد جایگاه خود را در صدر جدول برترین صادرکنندگان به کشورهای چین و هند سپرد (حسینی، حق‌کاشانی و سعیدی، ۱۳۸۸). نتایج حاصل از تحقیقات مختلف بیانگر آنست که بازاریابی فرش دستبافت در ایران به صورت علمی دنبال نمی‌شود و هنوز بیشتر جنبه سنتی دارد و پس از تولید فرش، اقدام به یافتن مشتریان می‌شود (نجار فیروزجایی، ۱۳۸۱). در ضمن تحقیقات اندکی در زمینه وضعیت بازاریابی فرش دستبافت در ایران انجام شده (صبوری خسروشاهی، ۱۳۸۲) و کاستی‌هایی از قبیل کمبود اطلاعات روزآمد در مورد خواسته‌ها و گرایشات مشتریان، فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک، کاهش کیفیت، ضعف تبلیغات، ضعف مدیریت و خلا-برنامه‌ریزی برای شناسایی سلیقه کشورهای و ملت‌های مختلف، نبود آشنایی با بازارهای هدف و ضعف در مشارکت یا برپایی نمایشگاه‌های فرش دستبافت، در مطالعات انجام شده به چشم می‌آورد (عزیزپناه، ۱۳۸۰). در این پژوهش، سعی بر آن است تا با شناسایی و درک سرمایه فکری و اجزای آن، تاثیر این عوامل بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش دستبافت بررسی شود. بنابراین سوالات اصلی تحقیق را می‌توان به این صورت مطرح ساخت: آیا سرمایه فکری و اجزای آن بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش دستبافت، تاثیر دارند؟ رتبه‌بندی اجزای سرمایه فکری به چه صورت می‌باشد؟-۲ ادبیات تحقیق ۱-۲ سرمایه فکری؛ تعاریف و مفاهیم و وقوع انقلاب «تکنولوژی اطلاعات» شکل گرفتن جامعه اطلاعاتی و شبکه‌ای و نیز رشد و توسعه سریع تکنولوژی برتر، الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییر اساسی کرده است. در نتیجه؟ این تحولات، دانش به عنوان مهمترین سرمایه، جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است. در یک سازمان دانش محور، روش‌های سنتی حسابداری که مبتنی بر دارایی‌های ملموس سازمان است، برای ارزش‌گذاری سرمایه فکری، که بزرگترین ارزشمندترین دارایی ناملموس سازمان‌ها است، ناکافی است. رشته نوظهور سرمایه فکری، حوزه تحقیقاتی جدیدی برای محققان و دست‌اندرکاران سازمانی است که بر ایجاد مکانیزم‌های اندازه‌گیری جدید، برای گزارش‌دهی متغیرهای ناملموس مهم، مثل سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، رضایت مشتری و نوآوری تمرکز دارد (قلیچ‌لی، ۱۳۸۵). در یک تعریف ساده، سرمایه فکری عبارت است از تفاوت بین ارزش بازاری و ارزش دفتری دارایی‌های یک سازمان (Seetharaman et al, ۲۰۰۲). در

تعریفی دیگر، از سرمایه فکری بعنوان همه فرآیندها و دارایی‌های نام برده می‌شود که معمولاً در ترازنامه منعکس نمی‌شوند. متأسفانه هیچ تعریف جهانشمولی از سرمایه‌های فکری وجود ندارد. سرمایه فکری نیز دارای اجزای یکسانی می‌باشد. در یک طبقه‌بندی ساده، این اجزا عبارتند از: سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه‌ای (Edvinson and Sullivan, ۱-۱-۱۹۹۶). سرمایه انسانی سرمایه انسانی که از آن تحت عنوان سرمایه منابع انسانی نیز یاد می‌شود (Shun Wang, ۲۰۱۱)، ستون فقرات سرمایه فکری به شمار رفته و عنصر بسیار مهمی در ارزش‌آفرینی سازمان‌ها محسوب می‌شود (Royal and O'Donnell, ۲۰۰۸). سرمایه انسانی شامل تمام دارایی‌های فکری سازمان‌ها (Roos et al, ۱۹۹۷) مانند دانش، مهارت و سایر قابلیت‌های کارکنان بوده که آنان را قادر می‌سازد مشکلات مربوط به سازمان و مشتریان را برطرف سازند (Skandia, ۱۹۹۸, Sullivan ۱۹۹۴). این نوع سرمایه که از آن به عنوان مهمترین معیار سرمایه فکری یاد می‌شود (Cornachione, ۲۰۱۰)، کلیه دانش موجود در افراد سازمان را در بر گرفته (Bontis et al, ۲۰۰۱) و قابلیت سازمان را در یافتن بهترین راه حل از طریق دانش کارکنان نشان می‌دهد (Bontis, ۱۹۹۸). جدول ۱: اجزای سرمایه انسانی (Chen et al, ۲۰۰۴) شایستگی کارکنان رهبری استراتژیک مدیریت؛ صفات کارکنان؛ توانایی یادگیری کارکنان؛ کارآیی آموزش کارکنان؛ توانایی کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری و مدیریت؛ آموزش کارکنان فنی و مدیریتی. نگرش کارکنان کسب هویت از ارزش‌های سازمانی؛ میزان رضایت؛ نرخ ترک خدمت کارکنان؛ متوسط زندگی مفید افراد خلاقیت کارکنان توانایی خلاقیت کارکنان؛ درآمد حاصل از فکرهای خلاقانه کارکنان ۲-۱-۲- سرمایه سازمانی سرمایه سازمانی، دارایی‌های غیر فکری سازمان‌ها را شامل شده (Roos et al, ۱۹۹۷) که دربرگیرنده عواملی چون پایگاه داده‌ها، اطلاعات مربوط به مشتریان، علائم تجاری و ساختار سازمانی بوده و هنگامی که کارکنان شب‌ها به خانه‌شان بازمی‌گردند، در سازمان باقی می‌ماند (Skandia, ۱۹۹۴). این نوع سرمایه، متعلق به سازمان بوده و مستقل از افراد می‌باشد (Edvinson and Malone, ۱۹۹۷) و همچنین قابلیت سازمان‌ها برای برآوردن نیازمندی‌های بازار است (Saint-Onge, ۱۹۹۶). جدول ۲: اجزای سرمایه سازمانی (Chen et al, ۲۰۰۴) فرهنگ سازمانی ایجاد فرهنگ سازمانی؛ کسب هویت کارکنان از چشم انداز سازمان ساختار سازمانی رابطه روشن اختیار، مسئولیت و منافع؛ اعتبار سیستم کنترلی سازمانیادگیری سازمانی ایجاد و کاربرد شبکه اطلاعاتی درون سازمانی؛ ایجاد کاربرد مخازن اطلاعاتی سازمانیفرایند عملیاتی دوره زمانی فرایند کسب و کار؛ سطح کیفیت محصول؛ کارآیی عملیاتی سازمانیسیستم اطلاعاتی حمایت و همکاری متقابل بین کارکنان؛ قابلیت دسترسی به اطلاعات سازمانی؛ تسهیم دانش ۲-۱-۳- سرمایه رابطه‌ای سرمایه رابطه‌ای مهمترین جزء سرمایه فکری در ایجاد ارزش افزوده به شمار رفته (Kamath, ۲۰۰۸) و شامل روابط داخلی و خارجی با ذینفعان سازمان می‌باشد (Roos et al, ۱۹۹۷). کانال‌های توزیع و رضایت و وفاداری مشتریان، از اساسی‌ترین عوامل ایجاد ارزش افزوده در سازمان‌ها به شمار می‌آورد (Bannany, ۲۰۰۸). این نوع سرمایه در ارتباط با تامین‌کنندگان، خرده‌فروشان، عمده‌فروشان و بخصوص مشتریان وجود دارد. وفاداری مشتریان را می‌توان جزئی از این نوع سرمایه دانست (Haanes & Lawendahl, ۱۹۹۷). مفهوم سرمایه رابطه‌ای در ابتدا با نام سرمایه مشتری شناخته می‌شد، بتدریج به سرمایه رابطه‌ای بسط داده شده (Sveiby, ۲۰۰۳) که روابط با سایر ذینفعان و اطلاعات بازار که برای جذب و حفظ مشتریان مورد نیاز است را دربرمی‌گیرد (Stewart, ۱۹۹۷). این سرمایه عبارت است از همه دارایی‌هایی که روابط شرکت با محیط را ترتیب‌دهی و مدیریت می‌کند و شامل ارتباط با مشتریان، سهامداران، عرضه‌کنندگان، دولت، مؤسسات دولتی و رقبا می‌باشد. اگرچه مهمترین بعد سرمایه رابطه‌ای، سرمایه مشتری است، ولی نباید تنها این بعد را مد نظر قرار داد (Bozburu, ۲۰۰۴). جدول ۳: اجزای سرمایه رابطه‌ای (Chen et al, ۲۰۰۴) قابلیت اساسی بازاریابی ایجاد و کاربرد پایگاه داده مشتری؛ قابلیت خدمات مشتری؛ توانایی شناسایی نیازهای مشتریان شدت بازار سهم بازار؛ توانایی بالقوه بازار؛ واحدهای

فروش به مشتریان؛ شهرت مارک تجاری و نام تجاری؛ ایجاد کانال فروش، مقررات منصفانه با تامین کننده، انجام به موقع تعهدات در قبال تامین کننده، پاسخ صادقانه به سؤالات سرمایه گذار از سوی منابع آگاهوفاداری مشتری رضایت مشتریان؛ شکایات مشتریان؛ فرار مشتریان؛ سرمایه گذاری بر روی رابطه با مشتریان ۲-۲- مزیت رقابتی رقابت شرکت ها در بازارهای الکترونیکی بویژه اینترنتی، آنها را وادار ساخته است تا درصدد ایجاد مزیت های رقابتی باشند. هرچند تعاریف متعددی از سوی صاحب نظران مختلف برای مزیت رقابتی عنوان شده است، در اینجا به ارائه دو مورد بسنده می شود: مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقیب قادر می سازد (Bourgeois et al, ۱۹۹۹).

مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق تر از سایر سازمان ها می نماید و رقیب نمی تواند بر راحتی از آنها تقلید کنند (Feurer and Chaharbaghi, ۱۹۹۶). همان گونه که از این دو تعریف برمی آید و نیز به هر تعریف دیگری از مزیت رقابتی که بنگریم، به این وجوه مشترک در بین آنها برمی خوریم که برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک بنگاه هم باید به موقعیت خارجی خود نیز توجه کند (Porter, ۱۹۸۵) و هم توانمندی های داخلی را مورد توجه قرار دهد (Barney and Griffin, ۱۹۹۲). در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم به شرح زیر قابل تعمق می باشند: نخست، این مسیر فرآیند دنباله داری است که به عملکرد عالی و رقابت پذیری بنگاه منجر می شود. به عبارت دیگر در صورتی که بنگاه بتواند بواسطه شایستگی های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقیب باشد، درواقع عملکردی شایسته از خود برجا گذاشته و رقابت پذیری را به ارمغان آورده است (الماسی و همکاران، ۱۳۸۹). دوم به خاطر افزایش پیچیدگی های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقیب تقلید می شود و یا از نظر مشتریان بر راحتی رنگ می بازند و بایستی با مزیت های جدیدی جایگزین شوند (Barney and Griffin, ۱۹۹۲). بر این اساس بنگاه باید به فکر پایداری نمودن مزیت های رقابتی خود باشد (الماسی و همکاران، ۱۳۸۹). ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی مستلزم شایستگی هایی است با تکیه بر قابلیت های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می کند (Brazell et al, ۱۹۹۸). مطالعات اولیه رقابت پذیری را مترادف با عملکرد در نظر گرفته اند. برخی اندیشمندان به فرآیندهای ویژه ای اشاره می کنند که در سازمان ها، فرصتی را برای خلق مزیت رقابتی فراهم می کنند (Bourgeois et al, ۱۹۹۹).

رقابت پذیری به عنوان یک مفهوم چندبعدی، با استفاده از متغیرهای: منابع ورودی بنگاه های داخلی، موقعیت در بازار و توان خلاقیت مورد سنجش واقع می شود. رقابت پذیری را به عنوان افزایش درآمدها با سرعتی برابر با رقیب و ایجاد سرمایه های ضروری جهت رویارویی با آن ها در آینده نیز تعریف می کنند. همچنین تعریف جامع تری از رقابت پذیری بدین شرح ارائه می کنند: "رقابت پذیری به معنی توانایی سازمان در جهت ماندگاری در کسب و کار و محافظت از سرمایه های سازمان، بدست آوردن بازگشت سرمایه ها و تضمین شغل ها در آینده می باشد" (Akimova, ۲۰۰۰). مدل مفهومی و فرضیات پژوهشمدل زیر تاثیر ابعاد سه گانه سرمایه فکری بر مزیت رقابتی صنعت فرش را نشان می دهد. در این پژوهش، مزیت رقابتی صنعت فرش به عنوان متغیر وابسته و سرمایه فکری که دربرگیرنده ابعاد سرمایه انسانی، سازمانی و رابطه ای می باشد، بعنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده اند. ۱-۳-۲- فرضیه اصلیسرمایه فکری بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش تاثیر مثبت دارد. ۲-۳-۲- فرضیات فرعیسرمایه انسانی بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش تاثیر مثبت دارد. سرمایه سازمانی بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش تاثیر مثبت دارد. سرمایه رابطه ای بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش تاثیر مثبت دارد. ۳- روش شناسی پژوهشپژوهش حاضر را می توان از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی به حساب آورد. برای گردآوری اطلاعات از روش های کتابخانه ای (مراجعه به کتب، مقالات، آرشیو، اینترنت و ...) و میدانی (توزیع پرسشنامه) استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق نیز، ۶۷ نفر از مدیران اتاق بازرگانی استان قم و مرکز ملی فرش ایران بودند که با

توجه به حجم پایین جامعه، از روش نمونه‌گیری استفاده نشد. پرسشنامه در دو بخش سرمایه فکری با ۴۶ و مزیت رقابتی با ۲۸ سوال طراحی شد. ابعاد مورد نظر برای سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه‌ای بوده و برای مزیت رقابتی نیز ابعاد کیفیت، تصویر عمومی و طراحی، قیمت، پشتیبانی، عدم تمایز، هوشمندی رقابتی و مدیریت دانش در نظر گرفته شد. برای تعیین روایی پرسشنامه، به روایی محتوا اکتفا شده و برای آزمون پایایی پرسشنامه نیز از تکنیک آلفای کراباخ استفاده شد. این مقدار برای پرسشنامه مربوط به سرمایه فکری و مزیت رقابتی به ترتیب، ۰.۸۲ و ۰.۷۸ بدست آمد که حاکی از قابلیت اعتماد پذیری بالای پرسشنامه‌ها می‌باشد. با عنایت به جدول ۱۳ مشاهده می‌شود که قیمت‌های بازاری زیر متوسط، هوشمندی بازار و پرسنل بسیار آموزش دیده، به عنوان مهمترین عوامل مزیت رقابتی صنعت فرش انتخاب شدند. نتیجه‌گیری و پیشنهادتدر اقتصاد مبتنی بر دانش، محصولات و سازمان‌ها براساس دانش زندگی می‌کنند و می‌میرند و موفق‌ترین سازمان‌ها، آنهایی هستند که از این دارائی ناملموس به نحو بهتر و سریع‌تری استفاده می‌کنند. مطالعات اخیر نشان داده است که بر خلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول، زمین، ماشین‌آلات و غیره)، دانش منبع افزایش عملکرد کسب و کار است. آنچه درخور توجه است این مهم است که بازار نیز ارزش دانش و عوامل نامشهود دیگر در فرایند ایجاد ارزش را تشخیص داده است. هنگامی که منابع دانش یک سازمان مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، سازمان شاهد ارتقا و افزایش پویایی و ارزش موجود در کسب و کار می‌شود. امروزه رقابت‌پذیری سازمان‌ها و صنایع به میزان کمتری بر عوامل سنتی (سرمایه، زمین، نیروی کار) استوار است و دانش به میزان زیادی جایگزین این عوامل قدیمی شده است. بنابراین دانش نه فقط منبعی برای مزیت رقابتی محسوب خواهد شد؛ بلکه همانطور که ذکر شد، تنها منبع آن می‌گردد. در مدیریت دانش، استفاده از امکانات فناوری اطلاعات، روش‌ها و برنامه‌های کاربردی جدید (مانند گروه‌افزار، پایگاه داده‌های برخط، اینترنت و ...) را تسهیل می‌کند. این عوامل به سازمان‌ها و صنایع این امکان را می‌دهد که کالاها و خدمات خود را با کیفیت بهتری ارائه نموده و بنابراین به مزیت رقابتی بالاتر و منفعت بیشتری دست یابند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر عوامل تاثیرگذار سرمایه فکری بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش در جامعه‌ای متشکل از ۶۷ نفر از دست اندرکاران و مدیران اتاق بازرگانی استان قم و مرکز ملی فرش انجام شد. نتایج حاصل از بکارگیری آزمون همبستگی پیرسون، رابطه مثبت و معنادار اجزای تاثیرگذار سرمایه فکری بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش را تأیید نمود. در ادامه با بکارگیری آزمون رتبه‌ای فریدمن، رتبه‌بندی این اجزا مشخص شدند که سرمایه انسانی، به عنوان مهمترین جزء سرمایه فکری انتخاب و پس از آن، سرمایه‌های رابطه‌ای، سازمانی جای گرفتند. سرمایه انسانی صنعت فرش را می‌توان به دو بخش مرتبط با فرشبافان و مرتبط با صادرکنندگان تفکیک نمود و باید اذعان داشت که صنعت فرش از لحاظ این دو بخش، کاملاً از یکدیگر مجزا می‌باشند. بنابراین پیشنهادات باید بر اساس هر یک از انواع سرمایه انسانی، بطور جداگانه ارائه شوند. با عنایت به قرارگرفتن سرمایه انسانی به عنوان مهمترین معیار، می‌توان ادعا کرد که عدم آشنایی صادرکنندگان با فنون و پیشرفت‌های نوین بازاریابی و تجارت الکترونیک و عدم توانایی‌شان برای ایستادگی در برابر رقبای اینترنتی، می‌تواند تاثیر بسزایی بر مزیت رقابتی صنعت فرش ایفا کند. بنابراین "آشنا کردن تجار با فنون بازاریابی بین‌المللی، صادرات و تجارت الکترونیک جهت حفظ سهم بازار" می‌تواند راهکاری مناسب جهت بهبود موقعیت صنعت فرش در بازارهای جهانی گردد. بی‌تردید یکی از مهمترین عواملی که در سال‌های اخیر بیشترین تاثیر را بر مزیت رقابتی صنعت فرش داشته، مهارت، تخصص و تجربه بالای فرشبافان در امور مربوط به تولید فرش بوده است. علیرغم اینکه این عامل، در میان اجزای سرمایه فکری در رتبه آخر جای گرفت، اما باید توجه داشت که در حال حاضر، تنها سلاح رقابتی این صنعت، تکیه بر منابع ورودی، همچون بافندگان ماهر، استادکاران باتجربه، مواد اولیه باکیفیت، طرح‌ها و نقش‌های زیبا و اصیل ایرانی و کیفیت دوام بالای محصولات می‌باشد. باید گفت توجه بیش از حد به این بعد، موجب غفلت از سایر ابعاد شده است. بنابراین باید گفت



از آنجا که شاخص‌هایی همچون دانش، مهارت، تخصص و شایستگی فرشبافان، تجربه استادکاران ماهر و جوانان تحصیلکرده، از اهمیت بالایی برخوردارند، می‌توان پیشنهاد کرد که همراه نمودن این سه عامل در کنار یکدیگر در زمینه طراحی نقش و بافت فرش، به ارائه محصولاتی مرغوب‌تر و در نتیجه کسب مزیت رقابتی بالاتر خواهد انجامید. در مورد سرمایه رابطه‌ای نیز با توجه به تجزیه و تحلیل‌هایی که ارائه شد، می‌توان اظهار داشت که "تمرکز گسترده بر تحقیقات بازاریابی برای شناسایی هر چه بیشتر نیازها و سلائق مشتریان در هر منطقه جغرافیایی" و "تولید محصولاتی مطابق با نیازهای آنان" ("توسعه بازار) راهکارهایی جهت بهبود رابطه با مشتریان و افزایش وفاداری و رضایتشان می‌باشد. همچنین در مورد افزایش توان رقابت با رقبای اینترنتی، گسترش فعالیت‌های بازاریابی، تبلیغات و تحقیقات بازاریابی اینترنتی "پیشنهاد می‌شود که در زمره استراتژی‌های توسعه بازار و رسوخ در بازار قرار دارند. دیگر عامل تاثیرگذار بر مزیت رقابتی صنعت فرش، سرمایه سازمانی است. بدون شک، کمبود شبکه‌های اطلاعاتی تجاری و "عدم استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی برای بازاریابی و تبلیغات" از مهمترین عوامل ناکامی در توسعه و رسوخ در بازارهای بین‌المللی بوده است. بدین ترتیب پیشنهاداتی همچون "بهره‌گیری آسان و ارزان از تکنولوژی‌های جدید در تولید فرش" و "بکارگیری فناوری‌های اطلاعاتی برای بازاریابی و تبلیغات" که از جمله استراتژی‌های رسوخ در بازار محسوب می‌شود را می‌توان برای بهبود وضعیت سرمایه سازمانی ارائه داد. اینترنت روش کم‌هزینه‌ای را برای تولیدکننده جهت برقراری ارتباط مستقیم با مصرف‌کننده ایجاد می‌کند. سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با صنعت فرش با استفاده از اینترنت و رجوع به پایگاه داده‌های خود می‌توانند فرش‌هایی مطابق با نیازها و سلائق مشتریان مختلف از نظر نقش، رنگ، اندازه و . . طراحی نموده و در اختیار آنان قرار دهند. اینترنت به دلیل مشخصات خاصی که دارد سبب تغییر مدل ارتباطات بازاریابی شده است. اینترنت از یک سو می‌تواند اطلاعات گسترده‌ای را در مورد فرش دستبافت ایران به خریداران عرضه کرده و سبب ایجاد مزیت رقابتی در هزینه جستجو گردد. از سویی دیگر می‌توان از اینترنت بعنوان ابزاری برای ارائه محصولات جدید و مشابه مانند گلیم و جاجیم استفاده کرده و با جمع‌آوری سریع اطلاعات لازم، طراحی بهتر و استفاده از طرح‌ها و نقش‌های نوین را تحقق داد. همانگونه که ملاحظه می‌شود می‌توان اظهار داشت مشکل اصلی صنعت فرش کشور، زیبایی، دوام و کیفیت پایین، قیمت بالا و عدم وجود مزایای رقابتی برای رقابت با صادرکنندگان بین‌المللی نیست، بلکه عمده معضلات این صنعت را می‌توان در ضعف در تبلیغات و فنون نوین بازاریابی، بازرگانی بین‌الملل، تحقیقات بازاریابی، بروزر ساختن آنها و در مجموع تکیه بر تفکر سنتی و اکتفا به منابع ورودی خلاصه کرد. توجه صرف به طرح‌ها و نقش‌های منحصر بفرد ایرانی، دانش، مهارت و تخصص بافندگان، تجربه استادکاران و تنوع تولید و . . . مسئولان و دست‌اندرکاران را از بکارگیری فناوری‌های نوینی همچون تجارت الکترونیک، بازاریابی اینترنتی و بازرگانی بین‌الملل غافل ساخته است. این بدان معناست که بکارگیری فناوری‌های نوین اطلاعات و آشناسازی تجار با این فنون می‌تواند بر کسب مزیت رقابتی صنعت فرش دستبافت کشور تاثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. بنابراین تحقیقات گسترده بازاریابی، شناسایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان بازارهای هدف، آشناسازی تجار با فنون بازاریابی اینترنتی، تجارت الکترونیک و بازرگانی بین‌الملل، تحقیقات بازاریابی و در مجموع توسعه همه جانبه تبلیغات و بازاریابی می‌تواند گره از مشکلات جدید این صنعت باز کرده و موجبات صعود مجدد ایران به راس جدول برترین صادرکنندگان فرش در سرتاسر جهان را فراهم آورد. منابع ۱. الماسی، حسن، حسینی، سید یعقوب، سعیدی، نیما، حسن پور پازواری، محمود و قلی‌پور بورخیلی، ۱۳۸۹، طراحی مدلی جهت کسب مزیت رقابتی صنعت فرش دستبافت، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ایران. ۲. حسینی، سید یعقوب، حق‌شناس کاشانی، فریده و سعیدی، نیما، ارائه مدلی برای مزیت رقابتی صنعت فرش دستبافت کشور در روند الحاق به سازمان تجارت جهانی، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. ۳. حق‌شناس کاشانی، فریده، سعیدی، نیما و حسن‌پور پازواری، محمود،

۱۳۸۹، برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنعت فرش دستبافت کشور در روند الحاق به سازمان تجارت جهانی با استفاده از ماتریس SWOT، دوماهنامه بررسی‌های بازرگانی، مهر و آبان ۱۳۸۹، شماره ۴۳۴. شم‌آبادی، محمدعلی و سید حمید خداداد حسینی، ۱۳۸۶، بازاریابی صادراتی فرش دستبافت ایران: بررسی عوامل مؤثر و آسیب شناسی، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۳۵. صبوری خسروشاهی، حبیب، ۱۳۸۲، «تحقیق پیرامون راه‌هایی جلب اعتماد خریداران خارجی فرش دستبافت ایران»، مرکز تحقیقات فرش دستبافت ایران ۶. عزیزپناه، محمد، ۱۳۸۰، «تحقیق پیرامون شیوه‌های تبلیغات و بازاریابی فرش دستبافت ایران در بازار جهانی»، مرکز تحقیقات فرش دستبافت ایران ۷. قلیچ‌لی، بهروز، «تبیین نقش سرمایه فکری و سرمایه اجتماعی در مزیت رقابتی»، رساله دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۵۸. نجار فیروزجایی، محمد، ۱۳۸۰، «بررسی علل کاهش مصرف فرش دستبافت در بازارهای داخلی»، مرکز تحقیقات فرش دستبافت ایران

Bannany, Magdi, ۲۰۰۸, "A Study of Determinants of Intellectual Capital Performance in Banks: the UK case," Journal of Intellectual Capital, Vol.۹, No.۳, pp.۴۸۷-۴۹۸.۱۰. Barney J, Griffin R, "The Management of Organizations: Strategy Structure, Behavior", Houghton Mifflin Company, ۱۹۹۲۱۱. Bontis, N., "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital", Framing & Advancing the State of the Field, ۲۰۰۱۱۲. Bontis, Nick, "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models", Management Decision. ۳۶/۲, ۱۹۹۸, pp: ۶۳-۷۶.۱۳. Bourgeois et al, Strategic Management, Dryden, ۱۹۹۹۱۴. Bozbura, F., T., "Measurement and application of intellectual capital in Turkey", The learning organization, Vol. ۱۱, No. ۴/۵, ۲۰۰۴, pp: ۱۲۷-۱۴۳۱۵. Brazell, Jeff, Devinney Timothy and Midgley David, "Modeling The Three C's: A Multiple Choice Experiment Approach, University of Sydney, ۱۹۹۸.۱۶. Chen, C.T., ۲۰۰۰, "Extension of the TOPSIS for Group Decision-making under Fuzzy Environment", Fuzzy Sets and Systems, No. ۱۱۴, PP: ۱-۹.۱۷. Chen, J., Zhu, Z. and Xie, H.Y., ۲۰۰۴, "Measuring intellectual capital: a new model and empirical Study". Journal of Intellectual Capital, Vol.۵, No.۱, pp.۱۹۵-۲۱۲. ۱۸. Chen, S. J. and Hwang C.L., ۱۹۹۲, Fuzzy Multiple Attribute Decision Making Methods and Applications, Springer, Berlin.۱۹. Cornachione, Edgard, B., ۲۰۱۰, Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. ۶, Num. ۱, June ۲۰۱۰۲۰. Edvinson L. & Malone M.S, "Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower", New York: Harper Business, ۱۹۹۷  
www.SYSTEM.parsiblog.com

### یک سازمان چرا و چگونه متحول می شود

؟ حسن خادم - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی تحول از طریق زور، اجبار و ارباب حاصل نمی شود. Developing Organizations) قبل از هر چیز باید بررسییم چه پدیده ای را تحول می گوئیم؟ تحول در ارتباط با افراد به معنی شبیه

دیگران شدن نیست، بلکه به مفهوم مانند خود شدن، رشد کردن، غنی شدن و متبلور ساختن توانائی‌ها بوسیله تجربه و تدبیر است. در ارتباط با سازمان‌ها که مجموعه افراد می‌باشند، تحول باز هم به مفهوم تغییر از طریق کسب تجربه و تدبیر است، ضمن اینکه بهره‌گیری از تجربیات دیگران، مطالعه در خصوص اهداف و توانائی‌ها و نظائر آن بخشی از تجربه و توانمندی می‌باشد. فرایند تحول در سازمان‌ها متأثر از تجربیات (نتایج بررسی روش‌های حاکم در کنار تجربیاتی که از سایر کشورها و سازمان‌ها به سازمان‌های خود وارد می‌کنند) و اهداف جدید است. معمولاً "سازمان‌ها به رشد و توسعه خود از طریق افرادی ادامه می‌دهند که در سازمان‌های دیگر تجربه را آموخته‌اند و به اندازه کافی جرأت دارند که از این تجربیات در جهت ایجاد تحول در سازمان استفاده نمایند و یا افراد درون سازمان که جسارت و توانایی لازم جهت ایجاد تحول را دارا می‌باشند بهترین گزینه انتخاب درون سازمانی برای مدیریت تحول می‌باشند. ۲) چرا تحول؟ (انگیزه‌های تغییر سازمانی): معمولاً "سازمان‌ها همگام با تحولات علمی و فن‌آوری در آنها فکر و روح افراد چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی برای رسیدن به اهداف همه‌گروه‌های ذی‌نفع مانند: مشتریان، کارکنان و سهامداران که می‌باید بسیج شوند و به هر حال این انسان‌ها هستند که نیروی مولد و تحرک برای تغییر سیستم‌ها، ساختارها و سازمان‌ها هستند. معمولاً "تغییرات سازمانی و تحول برای گذر از یک مرحله توسعه به مرحله دیگر هم ممکن است ایجاد شود، سازمان‌ها با گذر از مراحل مختلف توسعه، بالنده می‌شوند، بیش از اندازه بزرگ، راکد یا ساکن می‌گردند، هر یک از مراحل مستلزم حضور گروه‌های کاری جدید، دیدگاه‌های متفاوت یا ساختارهای مدیریتی تازه می‌باشد. بخش‌های گوناگون سازمان از جمله: افراد، بخش‌ها، گروه‌ها یا کل سازمان ممکن است دستخوش تغییر شوند. مهارت‌های شناختی (مثلاً "نحوه احساس درمورد رقبا) یا رفتارها (چگونگی رفتار در موقعیت‌های خاص) نیز می‌تواند در گستره تغییرات قرار گیرند. پیش از این تصمیم‌گیری درمورد اینکه بهسازی کدامیک از جنبه‌های سازمان ضرورت دارد، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در این میان، ارزیابی نیازها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این کار را می‌توان از طریق مصاحبه در تمامی سطوح سازمان انجام داد. شرکت‌کنندگان در این مصاحبه‌ها، نظر خود را بعنوان یک الگوی مشارکتی راجع به مواردی که کارها به خوبی پیش نمی‌رود (نقاط ضعف) و نیز در خصوص مواردی که سازمان در آنها موفق بوده است (نقاط قوت) را اعلام می‌نمایند. ۳) گام‌های تغییرات سازمان (تغییر سازمانی مستلزم بررسی، درک عمیق و برداشتن گام‌های زیر می‌باشد): ۱-۳- تشخیص اینکه مشخص چیست؟ (ارائه تعریف روشن، شفاف و مشخص و محدود از صورت مسأله) پاسخ به این سؤال که: آیا می‌توان آن را حل کرد؟ و چگونه؟ ۲-۳- شناخت مخالفان پاسخ به این سؤال که وضع موجود به سود چه کسانی است؟ چنانچه تغییر ضروری باشد چه چیز باید تغییر کند و چه کسانی مخالفت خواهند نمود و چرا؟ ۳- انتقال ارائه برنامه‌های آموزشی، تغییر نگرش یا استفاده از شیوه‌های جدید ۴-۳- ارزیابی تعیین علمی، تجربی میزان توفیق یا عدم توفیق تغییرات قبل از پیاده‌سازی تغییرات ۵-۳- نهادینه‌سازی برقراری موازین و روش‌های تازه، تجدید ساختار کار و تغییر جداول زمانی جهت هماهنگی با موازین تازه ۶-۳- اشاعه گفتگو با همکاران درمورد موفقیت آمیز بودن تغییرات و پروراندن رهبران فکری برای به کارگیری هر چه بیشتر شیوه‌های موفق و کارآمد ۴-۱- گام‌های عملی و مشکلات: ۱-۴- شناخت مشکل و ارائه صورت مسأله واقعی نیمی از تغییر است چنانچه مدیران و طراحان سناریوی تغییرات در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند، هزینه‌های بسیار سنگینی را خواهند پرداخت، چرا که سازمان و منابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهد نمود که در آن صورت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و طبعاً "پاسخگوی مشکلات نمی‌تواند باشد. ۲-۴- ترسیم محدوده راه حل و طراحی روش حل مسأله پیش از هر گونه اقدام عملی و شتاب زده با توجه به محدودیت منابع انسانی از هر نوع و جلوگیری از رشد و توسعه آسیب‌های سازمانی، مدیریت تغییر پیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مسأله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد. ۳-۴- مطالعه جبهه مخالفان و بررسی راهکارهای منطقی و بهینه کاوی مخالفان و دلایل ایشان

را باید شناسایی کرد، مخالفان به چند دسته کلی تقسیم می‌شوند که در یک مورد اشتراک دارند و آن نگرانی از تهدید منافع، نظرها، عادات و خواسته‌ها پس از انجام تغییرات است. مدیریت تغییر موظف است پیش از انجام هر گونه اقدام عملی راهکارهای دستیابی به استراتژی برد، برد را تا سر حد امکان مورد مطالعه و تبیین قرار دهد (در موارد مشروع سازمانی) و در مواردی که به بن بست می‌رسد راهکارهایی با کمترین هزینه سازمانی را طراحی نماید. توجه داشته باشید که مخالفان درون سازمانی مشابه مقاومت باد، در برابر سرعت خودرو می‌باشد، مقاومتی که دیده نمی‌شود ولی اثرات آن هویداست! بدون در نظر گرفتن مخالفان احتمالی انجام تغییرات سازمانی بسیار مخاطره آمیز و دشوار خواهد بود. ۴-۴- پرورش سناریوی تغییرات ایجاد تغییرات عمده سازمانی، مشکلات بسیاری به همراه دارد. مدیرانی که نسبت به این مشکلات حساس نباشند و شیوه خودکامه‌ای را در پیش گیرند، هزینه‌های هنگفتی بر سازمان و کارکنان و در واقع بر همان اهدافی که به تحقق آنها امیدوارند، تحمیل می‌کنند. مدیریت (پیش از دست زدن به هر گونه تغییر) باید تحلیلی از ضرورت تغییرات سازمانی ارائه و اهداف و مقاصدی را که ره آورد این تغییرات می‌باشد، به روشنی بیان نماید. ایجاد تغییرات عمده سازمانی طبعاً "مشکلات بزرگی را به بار می‌آورد، پس باید به گونه‌ای انجام شود که کمترین تأثیر نامطلوب را بر اثربخشی سازمان داشته باشد. ۵) سه مشکل اصلی در اجرای تغییرات عمده سازمانی عبارتند از: ۱-۵- مقاومت در برابر تغییرات از آنجا که تغییر با مقداری عدم قطعیت و ناپایداری همراه است، بر ثبات و امنیت کارکنانی که در معرض تغییر قرار دارند، تأثیر می‌گذارد. از نگاه کارکنان، به این معنا است که باید راه‌های تازه‌ای برای رویارویی با شرایط، مشکلات و محیط‌های جدید پیدا نمایند. (و این رویکرد آسان نیست، حتی برای مدیران تغییر، حداقل در اولین تجربه!) ۲-۵- کنترل سازمانی تغییرات سازمانی، نظام موجود، کنترل سازمانی را دگرگون می‌سازد، و نحوه توزیع قدرت را متحول می‌سازد و در مرحله گذار، نظارت بر عملکرد و انجام اصلاحات را دشوار خواهد ساخت. ۳-۵- منابع قدرت از یک نگاه، هر سازمان، مثل یک نظام سیاسی متشکل از افراد، گروه‌ها و ائتلاف‌های مختلف است که قدرت مدار هستند و یا برای دستیابی به آن تلاش می‌کنند. از این رو، هر تغییراتی که توزیع قدرت را بر هم زند، فعالیت‌های سیاسی درون سازمانی را بر می‌انگیزد. ماکس وبر معتقد است اصولاً "در سازمان‌هایی که بی‌عدالتی شکل می‌گیرد منزلت، قدرت، ثروت به صورت عادلانه توزیع نمی‌گردد. ۶) در جهت تسهیل امر تحول سازمانی چه باید کرد؟ همه افراد و اعضای سازمان باید به ضرورت تحول مستمر آگاه باشند و در جهت آن برانگیخته شوند (آموزش مداوم به صورت اثربخشی داده شوند). سعی نمائیم تا ساختارهای لازم را جهت پذیرفتن تغییر ایجاد کنیم و از نظر سازمانی انگیزه کافی برای افراد جهت اعمال تجربیات و یافته‌های آنان در مسیر تحول بوجود آوریم و باید ابزارهای لازم را جهت تحول در اختیار داشته باشیم. برای اینکه بتوان تحول مثبت ایجاد کرد باید زیرساخت‌های جامعه اصلاح شود، افراد مستعد از طبقات مختلف اجتماع باید در ادارات جذب شوند و معمولاً "همین گروه زمینه را برای تغییرات آماده می‌سازد باید دستگاه اداری آمادگی ایجاد تحول را داشته باشد و نیروهای جوانی که جذب این دستگاه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند روند زائد حاکم بر سازمان‌ها را متحول نمایند. جذب و به کارگیری افراد توانمند ایجاد می‌نماید برای استخدام نیرو در سازمان‌ها باید شرایطی را از قبیل: گزینش علمی و عملی به منصفه ظهور گذاشته شود. مشاغل بالای سازمان باید بر اساس لیاقت می‌باید بر عهده افراد واگذار شود و این خود باعث رقابت و همچنین افزایش رضایت مندی در سازمان می‌گردد. معمولاً "فرایند تغییر دگرگونی افراد به این صورت است که ابتدا بینش فرد نسبت به مسأله تغییر خواهد کرد و این امر را می‌توان از طریق آموزش تسهیل کرد، بعد از تغییر در بینش، نگرش فرد نسبت به مسأله تغییر خواهد کرد، بعد از تغییر نگرش فرد، تغییر رفتار فردی و در مرحله آخر تغییر رفتار گروهی قرار می‌گیرد که در این مرحله انتظار خلاقیت جمعی را باید داشته باشیم. اگر ما بتوانیم این روند را حفظ کنیم می‌توانیم سازمان‌ها را با مشکلات کمتری متحول نمائیم. اصولاً "برای تغییر یک سیستم، یکپارچگی افراد آن سیستم از اهمیت بالایی برخوردار است، اگر افراد یک سیستم و یک سازمان از نظر فکری، به هم نزدیک

باشند تغییر و تحول در آن سیستم کار چندان دشواری نخواهد بود. از طرف دیگر افراد از پائین ترین سطح موجود کار را آغاز نمایند و بعد با توجه به استعداد و توانائی های خود به سطح بالاتر و ارتقاء پیدا کنند ( ورود افقی به سازمان کم باشد ) ، بهتر است ، زیرا این امر باعث احساس تعلق و وفاداری سازمانی می شود و به ایجاد تجربه و مهارت و ارتقای آگاهی های تخصصی و کاهش هزینه های آموزشی نیز کمک می نماید و معمولاً "نیز هزینه تغییرات افزایش بهره وری و کاهش هزینه می باشد . نکات قابل توجه در تغییر و تحول سازمان ها ( ۱ ) اولین قدم برای تحول ، داشتن هدف است . به طور کلی هدف تحول ، عبارت است از نقطه ای که تلاش ها و کوشش ها معطوف به آن است ، هدف تحول نتیجه فعالیت ها است . تعیین هدف برای هر برنامه تحول ، لازم و ضروری است زیرا بدون هدف گذاری هیچ برنامه ای قابل سنجش و اندازه گیری نخواهد بود . اگر اهداف مشخص نشوند ، حوادث و پیشامدها تعیین کننده فعالیت ها خواهند بود و تلاش ها و فعالیت ها بی ثمر خواهند ماند . هدف به تلاش ها جهت و معنا می بخشد . هیچ پیشرفت و تحولی بدون هدف گذاری تحقق نمی یابد و یک انسان موفق هیچگاه بدون هدف تلاشی را انجام نمی دهد . تلاش در جهت تحول بدون هدف گذاری ، مثل رها کردن تیری در تاریکی است ، ممکن است هر قدر سرعتش بیشتر باشد به همان اندازه انحرافش زیاد باشد . هدف خوب برای تحول هدفی است که دست یافتنی ، روشن ، قابل اندازه گیری ، در محدوده زمان ، مدون ، مورد تأیید و قابل انعطاف باشد . برای تعیین هدف تحول ، به دنبال جواب سئوالات ذیل باشیم : چرا تحول ؟ وضعیت موجود چه مشکلاتی دارد ؟ در کجا هستیم ؟ به کجا می خواهیم برویم ؟ چگونه می خواهیم برویم ؟ در هدف گذاری باید چستی و چرایی تحول معلوم و مشخص شوند . ( ۲ ) تحول از طریق تدوین و ابلاغ آیین نامه ، بخشنامه و دستورالعمل اتفاق نمی افتد : تغییر و تحول تجویزی نیست و با ابلاغ دستورالعمل و تصویب و ارسال آیین نامه های اجرایی محقق نمی گردد . اگر در هر روز برای ایجاد تحول ، چندین بخشنامه و دستورالعمل تدوین شود کافی نیست . شاید فراهم کردن بسترهای قانونی و مقرراتی شرط لازم باشد ولی شرط کافی نخواهد بود . برای ایجاد تغییر و تحول باید اعتقاد و ایمان راسخ داشت . حتی پذیرفتن و قبول کردن تحول کافی نیست ، بسیاری از مدیران تحول را می پذیرند و خواستار آن نیز می باشند ولی اعتقاد و ایمان ندارند . بین قبول تحول و ایمان به تحول تفاوت بسیار است . ( ایمان داشتن ) خود حرکت ایجاد می کند و تحول آفرین است . تحول در بسیار مواقع باید از درون سیستم خواسته شود و بر اساس ضرورت و نیاز تدوین گردد . تحول یک نسخه واحدی نیست که برای همه سازمان ها بصورت یکسان تجویز گردد . بلکه باید بر اساس مقتضیات هر سازمان ( مدیریت اقتضاء ) برنامه تحول تدوین و اجراء شود . ( ۳ ) تحول از طریق زور ، اجبار و ارعاب حاصل نمی شود : تحول را نمی توان از طریق زور و اجبار و ارعاب ایجاد نمود ، زیرا تحولی که بر اساس زور ایجاد گردد با از میان رفتن آن عامل ، حرکت تحول نیز متوقف می گردد . تجربه نشان داده است که هر گونه فشار و زور غیر منطقی در مسائل فرهنگی ، از جمله تحول ، اثرات و پیامدهای منفی زیادی خواهد داشت . تحول از طریق چوب و چماق حاصل نمی شود ، بلکه تحول انجماد زدایی اندیشه های سنتی و باورهای غلط و قدیمی است و جایگزینی اندیشه های درست و باورهای جدید است . تا زمانی که باورهای قدیمی ذوب نشوند تحولی اتفاق نخواهد افتاد . مرحله آخر هم ، پایان کار است و هم آغازی بر تحولی دیگر . پایان و انتهایی برای تحول و بهبود وجود ندارد . فلسفه تغییر و تحول عدم رضایت به وضع موجود و تلاشی برای بهبود مستمر است . فرآیند تحول ، فرآیند دائمی و مداوم است برنامه های تحول تدوین ، اجرا و سپس ارزیابی شده و بازخوردهایش باعث اصلاح در برنامه های تحول می شود . در هر حال در سازمان های قرن بیست و یکم تنها چیزی که ثابت می باشد تغییر و تحول می باشد و در آن پایان یک چیز آغاز چیز دیگری است ولی برای برجسته کردن مرحله پایان کار می توان نوعی جشن یا مراسم اهداء جوایزی برگزار نمود تا از این طریق بتوان میزان دسترسی به اهداف تحول و دستاوردهای آن را بیان نمود . تحول هیچ وقت در مقصد حاصل نمی شود بلکه همواره در مسیر اتفاق می افتد . ( ۴ ) تحول اتفاقی و شانسی نیست : تغییر و تحول اتفاقی و شانسی نیست بلکه به تلاش ، اندیشه ، برنامه ریزی و مدیریت مدبرانه بستگی دارد . بسیاری

بهبود و بالندگی را به تقدیر و سرنوشت نسبت می دهند. اما واقعیت این است که تحول بستگی به اندیشه ما، قدرت انتهای بازوان ما و تلاش کف دستمان بستگی دارد. قانون طبیعت این است که جوینده یابنده است. با دست روی دست گذاشتن، تلاش نکردن، امید واهی داشتن، هیچ اتفاقی نمی افتد. امروز منتظر فرصت ماندن، از دست دادن آن است (هزینه فرصت) پس باید فرصت آفرین شد. برخی افراد از مشکلات فرصت می آفرینند (تهدید را تبدیل به فرصت نمائیم) و برخی دیگر از فرصت های بدست آمده نمی توانند استفاده کنند و در درون هر فرصتی به مشکل آن می اندیشند، پنجره فرصت را بسته اند و از پشت شیشه های آن منتظر موفقیت می باشند. ۵) نیروی انسانی را کانون موفقیت برنامه های تحول قرار دهید. هدف و عامل تحول انسان ها هستند، برای همین منظور انسان ها در قالب محوریت تحول قرار می گیرند. تحول نتیجه نگاه هوشمندانه به جایگاه است. افراد تحول گرا جور دیگری می بینند بدون تغییر دردانش، نگرش، باور و اندیشه های نیروی انسانی تغییر و تحول انجام نخواهد شد. ابزار تحول نیروی انسانی است، بدون تحول در نیروی انسانی سایر برنامه های تحول پایدار و مستمر نخواهد بود. تحولات از انسان ناشی می شود که کانون اصلی تمامی دگرگونی ها است، ضروری است ابتدا زمینه های تغییر و تحول فکری در منابع انسانی به صورت یک زیر ساخت مورد بررسی قرار گیرد. ۶) تحول ایجاد شده را به مرحله ثبت برسانید. برخی از برنامه های تحول خیلی خوب تدوین شده و دقیق نیز اجراء می شوند، ولی به مرحله تثبیت و پایداری نمی رسند. به همین خاطر کلیه هزینه ها و سرمایه گذاری های انجام شده، برای تغییر و تحول اتلاف می گردد. وضعیت جدید حاصل شده در اثر تحول بسیار شکننده و آسیب پذیر است، به مشابه طفلی که تازه متولد شده به مراقبت و نگهداری بیشتری نیازمند است. بسیاری از برنامه های تحول همچون فتری است که کشیده شود و اگر رها کنید به جای اولش باز می گردد. تثبیت، مرحله ای است که اثرات و نتایج تحول نمایان می شود اگر انجماد زدایی انجام گرفته و تغییر صورت گرفته دوباره منجمد و یخ زدگی مجدد نشود، سریعاً "به سوی مدل مرحله پایداری و یخ زدگی مجدد در آغازین فرایند تغییر، قطعاً" به مراقبت بیشتری نیاز خواهد داشت. زیرا عادت های ناپسند دشمن قسم خورده تحول هستند. چرا که خالق یکتا به گونه ای موجودات زنده را خلق نموده است که تنوع و دگرگونی را دوست می دارند. خصوصاً" انسان ها که موجوداتی هستند تنوع طلب. ولی از خصایص ویژگی های ذاتی دیگری که با تغییر متضاد است عادت کردن به وضعیت موجود است که حتی با عواملی که وضعیت عادت شده را به هم بزنند برخورد می کنند. البته این دو ویژگی ذاتی هستند و در افراد متفاوت یکسان نیستند. شاخص های قابل اندازه گیری، برای بخش میزان موفقیت، برنامه های تحول تدوین کنید. برای اطمینان از اجراء برنامه های تغییر و تحول باید شاخص های مناسب اندازه گیری، طراحی و تدوین شوند با بتوان با اندازه گیری و پایش آن اصلاحات لازم را انجام داد. برنامه های تحول در پایان مورد سنجش و ارزیابی قرار نمی گیرند بلکه اجراء آن نیز همواره مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و به قول آقای پیتز دراکر آنچه که قابل اندازه گیری نباشد نمی توان آن را مدیریت نمود و اجراء آن نیز عملیاتی نمیشود

## مدیریت تحول

development management...گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی تحول اداری و مدیریت تحول امروزه در عصر ارتباطات و انفجار اطلاعات، ادارات و سازمانهای کارآمد، نیاز به بهبود، توسعه و گسترش عملیات اجرایی دارند و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود را در موقعیت های مختلف اجتناب ناپذیر کرده است. در عصر حاضر سازمانهای پویا برای انجام وظایف خود با مسائل بسیاری مواجهند و به تناسب نوع کار، روشهای اجرایی خاصی را در جهت دستیابی به اهداف خود طراحی و اجرا می کنند که باتوجه به تحولات مختلف در زمینه های اجتماعی - اقتصادی - فرهنگی و... یکی از شرایط اساسی در تحقق اهداف و موفقیت در کار به روز نگه داشتن روشهای انجام کار و بهینه کردن آنهاست. درحقیقت سازمانها به عنوان سیستمهای باز بطور

دائم در تعامل با محیط قراردارند و این تعامل با محیط به حدی مهم و حیاتی است که دلیل وجودی سازمانها را محیط پیرامونشان تعیین کرده و به آنها فلسفه وجودی می دهد. ازسوی دیگر، محیط فراروی سازمانها، محیطی متغیر و در حال تحول شدید است. به طوری که بازنگری در تمامی ابعاد سازمانی از قبیل: ساختار، اهداف و وظایف مجموعه قوانین و مقررات، شیوه های مدیریتی و سیستمها و روشهای انجام کار و... را اجتناب ناپذیر می کند و فراتر از آن، ضرورت و اهمیت این بازنگری به حدی مهم است که سازمانها ناگزیرند این مقوله را دائمی تلقی کرده و با شناخت و تجزیه و تحلیل مقتضیات تغییرات جدید، پارامترهای درونی خود را با آن تطبیق داده و از فرصتهای به وجود آمده نهایت استفاده را ببرند و آثار منفی تهدیدات محیطی را به کمترین حد خود برسانند. تنها در این صورت است که ویژگی مهم و حیاتی «پویایی» را می توان به یک سازمان نسبت داد. سازمانهایی که از این ویژگی بی بهره بوده و یا از کمترین حد آن برخوردارند به یک سیستم منفعل تبدیل و طی یک دوره زمانی به تدریج فرسوده و نهایتاً کارآیی و فلسفه وجودی خود را بطور کامل از دست خواهند داد. یکی از مهمترین جنبه های پویایی یک سازمان، بررسی و تجزیه و تحلیل مداوم سیستمها و روشهای انجام کار است تا ضمن شناسایی و رفع مشکلات و نارساییهای موجود از اندیشه های نو و راهکارهای جدید بهره ببرد. به منظور دستیابی به اهدافی از قبیل کاهش هزینه های سازمان - پویایی سازمان و... بازنگری در روشهای کاری موجود ضروری است. به عبارت دیگر، بررسی و تلاش هدفمند و برنامه دار در جهت بهبود و اصلاح روشهای کاری از اهم امور محسوب می شود. فراهم آوردن شرایط مناسب برای اصلاح ساختار و نیز اجماع مردم و صاحب نظران و دستیابی به عزم ملی، ضرورتی جدی در موضوع تحول اداری است. به نظر نگارنده اولین ویژگی تحول، واقع نگری مدیران است و ابزارهای تحول نیز «آموزش - مشاوره و تحقیق» هستند. اگر مدیریت را برخوردار بودن از «توان - دانش - بینش و روش» بدانیم می توان مدیریت تحول را «تشخیص ناکارآمدی شرایط حال و بازنگری در شرایط آینده» تعریف کرد. با این تعریف از مدیریت تحول، مدیرانی که تمایل به تحول اداری در سازمان و یا اداره تحت سرپرستی خوددارند باید با برنامه ریزی و اجرای دقیق - داشتن روحیه تحقیق و نوآوری، داشتن رویکرد به آینده، رقابت، صداقت، مشورت و نظرخواهی (الگو شناسی) شناسایی واکنش های احتمالی، بردباری و انعطاف پذیری، آموزش و انگیزش در این عرصه گام بردارند. اولویتهای راهبرد تحول اداری ۱- منطقی کردن حجم سازمان. ۲- آموزش و بهسازی نیروی انسانی ۳- تکریم مردم و رضایتمندی ارباب رجوع. ۴- بهینه سازی سیستمها و روشهای انجام کار. ۵- ارزیابی عملکرد مدیریت و بهبود آن. ۶- توسعه اتوماسیون اداری و فن آوری اطلاعات. ۷- ارتقای سطح سلامت نظام اداری. در صورتی که در یک سازمان و اداره روش و نوع مدیریت بر پایه موارد ذیل باشد ضرورت تحول در آن سازمان احساس می شود:

- ۱- عدم توجه کافی به وظایف اصلی سازمان. ۲- توجه به برنامه های عملیاتی کوتاه مدت به جای برنامه های راهبردی بلندمدت. ۳- توجه به ابعاد کمی منابع انسانی به جای ابعاد کیفی آنها. ۴- عدم احساس مسئولیت در قبال پاسخگویی در برابر مردم. ۵- کاهش منابع مالی. ۶- مرتبط نبودن فعالیتهای تحقیقاتی سازمان با نیازها و اهداف سازمانی. ۷- عدم انگیزه کارشناسان و متخصصین در همکاری مستمر و رسمی با سازمان. ۸- ناکارآمدی مدیریت فعلی. وظایف کارشناسان بهبود روشها و سیستمها ۱- طراحی و تدوین برنامه های لازم جهت بررسی و برآورد وضعیت موجود و بهسازی روشهای مورد عمل متناسب با وظایف و مأموریتها. ۲- ایجاد زمینه اجرایی مطلوب برای بررسی و اصلاح روشها. ۳- جمع آوری و تدوین روشهای «اختصاصی - مشترک و عمومی انجام کار» و ارائه پیشنهادات اصلاحی «با انجام وظایف فوق می توان به اهداف ذیل در زمینه تحول اداری دست یافت. ۱- تقسیم صحیح و منطقی کار در میان کارکنان. ۲- استقرار مناسب ترین روشها و شیوه های انجام کار. ۳- افزایش کارایی سازمان و کاهش هزینه های عملیاتی و نیروی انسانی. ۴- کوتاه ساختن زمان انجام کار و صرفه جویی در وقت مدیران. ۵- تهیه اطلاعات صحیح و به موقع برای مدیران به منظور اتخاذ تصمیم مناسب. در زندگی انسانهای موفق ۴ عامل وجود دارد که عبارتند از: تلقین - تمرین - تدبیر و تغییر و مدیریت آینده مبتنی بر رفتارهای ابزاری. «سرعت - سهولت - صحت و دقت (رفتاری) و کیفیت قیمت و خدمت (ابزاری) مدیریت

تحول نیازمند مدیران مشکل شناس - مشکل گشا و جامع نگر (سیستمی و استراتژیک) است که در صورت حمایت جدی مدیران ارشد از مدیران اجرایی و عملیاتی و موارد یاد شده می توان به تحول اداری و رشد مدیریت تحول در سازمانها امیدوار شد. پنج نقش اساسی مدیران ارشد بانی تحول پنج نقش اساسی برای مدیران ارشد بانی تحول در سازمان به شرح زیر است: ۱ - در مقرر کردن یک بودجه و تعیین منابع مناسب برای پروژه، هماهنگی های لازم را ایجاد کنید: بین کار پروژه تحول و کار روزمره خود، اولویت بندی کنید؛ از حامیان تخصیص بهترین منابع برای تیم پروژه تحول، باشید؛ سرمایه لازم را فراهم کرده و به پروژه تحول تخصیص دهید؛ برای پشتیبانی از این پروژه، یک مدیر باتجربه در مدیریت تحول را منصوب کنید. ۲ - در طول این پروژه، با تیم پروژه فعالانه همکاری کنید: در تعریف برنامه و طرح نهایی پروژه یاری رسانید؛ در جلسات کلیدی مشارکت داشته باشید؛ ضرب الاجلها و انتظارات مشخصی را مقرر کنید؛ بر موارد قابل تحویل، نظارت داشته باشید؛ خود را در دسترس اعضای تیم قرار دهید؛ منتظر نتایج باشید و مسئولیت پذیری را در اعضای تیم تقویت کنید. ۳ - سایر مدیران ارشد سازمان را متعهد و پشتیبان فرایند تحول سازید: ابعاد پروژه را برای هم ردیفهای خود تبیین کنید؛ سهامداران ذی نفوذ و کلیدی سازمان را در جریان تحولات قرار دهید؛ ضرورت تحول را به گفتگو بگذارید و به تبیین این فرایند برای سایر رهبران کسب و کارتان پردازید؛ مدیران میانی را نسبت به فرایند تحول مسئول سازید؛ شورای راهبری تحول، متشکل از سهامداران ذی نفوذ و کلیدی را تشکیل داده و آن را هدایت کنید؛ در برابر مقاومت سایر مدیران ارشد بایستید. ۴ - برای تحول، یک سخنگوی فعال و حاضر در صحنه باشید: ضرورت تحول را برای کارکنان در میان بگذارید؛ دیگران را در ریسک عدم تحول و نیز تبعات مالی آن شریک سازید؛ چشم انداز و اهداف کلان تحول را به تفصیل بیان کنید؛ در طول اجرای برنامه تحول، حضوری فعال و مشهود داشته باشید؛ برنامه تحول را به استراتژی کسب و کار سازمان پیوند بزنید. ۵ - در تحت کنترل در آوردن نقاط مقاومت کلیدی، کمک کنید: کمک کنید تا تیم پروژه، دورنمای سیاسی تحول و نقاط حساس آن را درک کند؛ در صورت نیاز، از نفوذ و اختیارات خود استفاده کنید؛ انتظارات مشخصی را برای کارکنان و مدیران میانی مقرر دارید. عوامل موفقیت ایجاد تحول ایجاد تغییر و تحول مثبت در زندگی فردی و بالارفتن از نردبان موفقیت در زندگی آرزوی هرکسی است. اما به سلامت طی کردن پله های این نردبان مستلزم رعایت شرایط ذیل است: لف) روی هر پله نباید بیش از حد معمول مکث کرد؛ ب) پس از پیمودن پله اول، نوبت به پله دوم می رسد؛ ج) از نردبانی که پایه اش شکسته است نباید استفاده کرد؛ د) باید ابتدا جای پا را محکم کرد و سپس قدم بعدی را برداشت؛ ه) پس از استفاده از نردبان نباید آن را سرنگونش کرد. و اما نردبان موفقیت شش پله دارد که گذراندن هریک از آنها اگر به درستی و با کیفیت مطلوب صورت گرفته باشد و شرایط پیش گفته رعایت شده باشد به تدریج شما را به پیروزی و کامیابی نزدیک تر می کند: پله اول - خودشناسی و خودباوری: در اینجا شما باید به ندهای درونی که از اعماق وجودتان برمی خیزد توجه کنید و آرزوهای قلبی تان را دریابید. سعی کنید از طریق تفکر و تجزیه و تحلیل خود، تواناییها و استعدادهایتان را کشف کنید. وقتی که وارد جزیره ناشناخته وجود خویش می شوید چیزهای شگفت انگیزی را مشاهده خواهید کرد. سپس خود را باور کنید و به خود، تواناییها و قدرتمندی تان ایمان بیاورید. بگویید: می توانم لذت و احساس خوشایندی که در هنگام گفتن می توانم در شما پدید می آید با هیچ چیزی قابل مقایسه نیست. اگر شما اطمینانی مطلق که ناشی از ایمان قوی است در خود به وجود آورید در آن صورت واقعاً به انجام هر کاری قادر خواهید بود ولو اینکه دیگران به غیرممکن بودن آن ایمان داشته باشند پس به خودتان تکیه کنید و همه چیز را از خودتان بخواهید، تنها شما هستید که سرنوشت خود را معین می کنید. متأسفانه اکثر مردم اشتباهات و اهمال کاریهای خود را در زندگی به گردن تقدیر می اندازند. پله دوم - هدفگذاری: وجود هدف برای تعیین جهت حرکت ما در مسیر زندگی ضروری است. وقتی هدفی روشن و چالش برانگیز در پیش داشته باشیم که کمترین تردیدی درباره آن به خود راه ندهیم احساسی عالی به ما دست می دهد. پس براساس استعدادها، قابلیتها و خواسته های واقعی خود اهداف بلندمدتی را برگزینید. بهتر است اهداف چندجانبه ای را در زمینه



های علمی و تحصیلی، جسمانی و سلامتی، مذهبی، معنوی، شغلی و مالی و... انتخاب کنید. از این طریق تمام ابعاد وجودی خویش را گسترش می دهید. این اهداف را به طور واضح و دقیق مشخص کرده و حتماً بر روی کاغذ بنویسید. زمان لازم برای رسیدن به آنها را تعیین کنید و نیز توجه داشته باشید که اهداف باید در باورتان بگنجد و شورشوقی را در شما برای رسیدن به آنها ایجاد کند. اهداف خود را همیشه همراه خود داشته باشید و هر روز آنها را مرور کنید و از خود بپرسید: امروز چه کاری (هرچند کوچک) در راستای اهداف خود انجام داده ام؟ و هر از گاهی به بررسی آنها بپردازید شاید متوجه شوید که اهدافتان خیلی کم بینانه و یا خیلی بلندپروازانه و غیرواقعی است در این صورت به تعدیل آنها پرداخته و حالت متعادلی را به وجود آورید. پله سوم - برنامه ریزی: برنامه عبارت است از: تعیین اهداف جزئی و کوتاه مدتی - که در راستای اهداف بلندمدت قرار دارند - و راه رسیدن به آنها. و برنامه ریزی تلاشی ذهنی است که قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار صورت گرفته و راه تحقق این اهداف تفکیک شده را معین می کند. برای طراحی برنامه ای کارآ و اثربخش باید از تمام واقعیت‌های مربوط موجود اطلاع حاصل کرده و با دیدی همه سونگر که فرصتها و محدودیتهای محیطی (بیرونی) و قوتها و ضعفهای فردی (درونی) را مدنظر قرار می دهد برنامه ای مناسب و انعطاف پذیر در جهت نیل به اهداف تدوین کرد. در یک برنامه خوب فعالیتی که باید انجام شود، روش انجام، زمان و مکان، منابع لازم و... قید می شود. پله چهارم - عمل و تلاش آگاهانه: همه انسانهای موفق اهل عمل و تلاش اند. کسانی که همواره در مورد اهدافشان سخن سرایی می کنند و هرگز دست به عمل نمی زنند موفقیتی نخواهند داشت. موفقیت هیچ ارتباطی به شانس ندارد. هرچه بیشتر تلاش کنیم و از خود فعالیت و حرکت نشان دهیم به همان اندازه به موفقیت نزدیکتر می شویم. از آنجا که عمر علاوه بر طول، عرض و عمق هم دارد. هرچه شدیدتر و بهتر کار کنید بیشتر زندگی می کنید، چرا که به عرض زندگیتان می افزایشید و در نتیجه شاداب تر، سرزنده تر و راضی تر خواهید بود. لذا شما باید حرکت کنید. حرکت باعث رشد و باروری اعتماد به نفس می شود. مستقیماً وارد عمل شوید و دست به اقدام بزنید زیرا که اقدام ترس را از بین می برد. بگویید: باید همین الان شروع کنم و شروع کنید صبر نکنید تا اوضاع مساعد شود، زیرا هیچ وقت نمی شود. انتظار برای فراهم آمدن شرایط مطلوب انتظاری است که تا ابد به درازا می کشد. در عین حال، باید توجه داشته باشید که تلاشهایتان آگاهانه، حساب شده و منظم باشد و کارها را از روی فکر و ذکاوت انجام دهید. همیشه به دنبال بهترین راه ممکن باشید. همیشه راه بهتری برای انجام کارها وجود دارد. پله پنجم - پشتکار و استقامت، صبر و انعطاف پذیری: الف - پشتکار: وقتی که وارد صحنه می شوید و دست به عمل می زنید قسمت عمده ای از کار را به انجام رسانیده اید اما برای تحقق هدف و کسب نتیجه باید حتماً پشتکار به خرج دهید و پیگیر باشید. پیگیری کارها مغز را فعال و امید به موفقیت را در شخص بارور می سازد. اگر در کارها جدیت نداشته باشیم بی استعدادترین افراد مصمم و بااراده نیز از ما پیشی خواهند گرفت چرا که فقدان استعداد، با مقاومت، سختکوشی، نظم، دقت و صبر و شکیبایی قابل جبران است. پس عزمی آهنین و راسخ پیشه کنید. هرگز از تلاش و کوشش خسته نشوید، آخرین کلید باقیمانده شاید بازگشاینده قفل در باشد. ب - صبر: صبر داشته باشید، نگذارید مشکلات و موانع شما را ناامید کند. از مشکلات درس بگیرید و از هر خطایی تجربه ای کسب کنید. ج - انعطاف پذیری: در زمینه راههای رسیدن به هدف تعصب نشان ندهید و به یک راه معین نچسبید. به دنبال هدف نهایی باشید اما در عقاید خود خشک نباشید و قابلیت انعطاف داشته باشید. با دوباره سنجی برنامه هایتان دست به ابتکارات و ابداعات جدید بزنید و راه‌های آسانتر و عملی تر را جستجو کنید. وقتی که صبر و استقامت و انعطاف پذیری از خود نشان دادید کامیابی شما را در برمی گیرد و طعم پیروزی را می چشید. پله ششم. نتیجه گیری: در صورتی که پله های قبلی به خوبی پشت سر گذاشته شود نتیجه دلخواه خود بخود به دست می آید حتی اگر نتیجه موجود دلخواه و مطلوب شما نباشد جای هیچگونه ناراحتی و تاسف نیست. اصولاً هر وضعیتی مانند سکه یک روی خوب و یک روی بد دارد، آن روی خوب را پیدا کنید و جنبه های مثبت را ببینید. شکست ظاهری پلی است به سوی پیروزی حقیقی. از خود دو سوال بپرسید: ۱- اشکال کار

کجا بود؟ ۲- راههای جدید کدامند؟ و مجدداً و خلاقانه تر اقدام کنید معمول ترین اشتباهات مدیران ارشد بانی تحول نکات ذیل نیز به عنوان اشتباهات عمومی مدیران ارشد بانی تحول در سازمان، می باشد: ۱- قطع ارتباط از فرایند تغییر، پس از مدتی که تحول رخ می دهد؛ ۲- کناره گیری از مسئولیت تحول و یا واگذار کردن آن به مدیر پروژه تحول، پس از استقرار فرایند تحول؛ ۳- قطع تبادل نظر و استدلال کردن برای کارکنان و مدیران پیرامون نیاز به تغییر و وضعیت آینده (چشم انداز) در زمانهای مختلف و از راههای گوناگون؛ ۴- قصور در ایجاد اتحادی میان رهبران کسب و کار و سهامداران ذی نفوذ تا پروژه را پشتیبانی کنند؛ ۵- راه اندازی پروژه تحول جدید، بلافاصله پس از شروع پروژه جاری (تحت الشعاع قرار گرفتن پروژه اول)؛ ۶- دست کم گرفتن مقاومت در برابر تغییر و ناچیز پنداشتن نیاز به تحت کنترل گرفتن افرادی که در حاشیه فرایند تغییر قرار دارند؛ ۷- قصور در برآوردن آن دسته از انتظارات مدیران میانی و سرپرستان که مرتبط با تغییر و فرایند تغییر است؛ ۸- صرف زمانی بسیار اندک برای پیشرفت پروژه و کمک به تیم پروژه جهت غلبه آنها بر مشکلات { "beginnslide id="۱۳۳" title="Definition: Management DevelopmentBy" } مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید

Wikipedia.com Management Development is best described as the process from which managers learn and improve their skills not only to benefit themselves but also their employing organisations. In organisational development (OD), the effectiveness of management is recognised as one of the determinants of organisational success. Therefore, investment in management development can have a direct economic benefit to the organisation. Managers are exposed to learning opportunities whilst doing their jobs, if this informal learning is used as a formal process then it is regarded as management development. In ۲۰۰۴ the spend per annum per manager on management and leadership development was £۱,۰۳۵, an average of ۶.۳ days per manager. What management development includes:

- structured informal learning: work-based methods aimed at structuring the informal learning which will always take place
- formal training courses of various kinds: from very specific courses on technical aspects of jobs to courses on wider management skills
- education: which might range from courses for (perhaps prospective) junior managers or team leaders o Level ۲ Teamleading (ILM) o NVQ Level ۳ o Certificate in Management /Studies o Diploma in Management /Studies o MSc/MA in management or Master of Business Administration (MBA) degrees.

The term 'leadership' is often used almost interchangeably with 'management' Leadership which deals with emotions is an important component of management which is about rational thinking. The Management Charter Initiative (MCI) originally set out management competencies for management S/NVQ's, these competencies are now part of the National Qualification Framework (NQF), it is from these competencies that managers can be assessed and development needs determined. Author's Bio This definition is part of a series that covers the topic of Management Skills. The Official Guide to Management

Skills is Meryl Runion. Meryl Runion, CSP, is a Certified Speaking Professional and the author of four books on communication. Her books have sold over ۲۵۰,۰۰۰ copies worldwide. She is the author of a weekly

### کیفیت زندگی کاری و توسعه سازمانی

۰۰ کیفیت زندگی کاری و توسعه سازمانی... O.W.L کیفیت زندگی کاری بر پیامدهای شخصی، تجربه کاری و چگونگی بهبود کار فردی منطبق است ۱. ویژگی های توسعه سازمانی اندیشمندان و پژوهشگران (OD) هر یک مواردی را به عنوان ویژگی های توسعه سازمانی ارائه داده اند: که از جمله (هاروی براون) ویژگی هایی را در قالب شش ویژگی عمده و اساسی (OD) ارائه کرده اند. آنان معتقدند که ویژگی های عمده (OD) باید شامل موارد زیر باشد: ۱-۱ پیشینه (کیفیت زندگی کاری) (کیفیت زندگی کاری) (O.W.L) ابتدا در اروپا و طی دهه پنجاه (۵۹-۱۹۵۰) ابداع شد و بر اساس تحقیقات اریک تریست و همکارانش در دانشکده تاونسک در زمینه روابط انسانی در لندن شکل گرفت. پژوهش های یاد شده هم بعد فنی و هم بعد انسانی سازمان ها را بررسی و چگونگی روابط بین آنها را ارزیابی کرد که باعث به وجود آمدن سیستم های تکنیکی-اجتماعی (سوسیو تکنیکال) مربوط به طراحی شغل شد که امروزه در ایالات متحده آمریکا بیشترین اقدامات مربوط به Q.W.L را تحت پوشش قرار می دهد. متخصصان اولیه Q.W.L در بریتانیا، ایرلند، نروژ، سوئد طراحی های شغل را برای هماهنگی هر چه بهتر و منسجم تر کردن کارکنان و تکنولوژی ایجاد کردند. فعالیت Q.W.L آنها عمدتاً با مشارکت اتحادیه ها و مدیریت در طراحی کار، تدوین شده است و باعث به وجود آمدن طراحی هایی از مشاغل شده که برای کارکنان سطوح بالا-تری از منزلت (اعتبار شغلی) تنوع شغلی و باز خورد اطلاعاتی مربوط به نتایج را به ارمغان آورد. احتمالاً بارزترین مشخصه های Q.W.L پدیدار شدن و توسعه گروههای کاری خود گردان به عنوان شکل جدیدی از طراحی کار بود این گروهها متشکل از کارمنان با مهارتهای متعدد (مهارتهای چند گانه) بوده است که اطلاعات و استقلال (آزادی) عمل ضروری را برای طراحی و اداره عملیات شغل خودشان را داشته اند. ۲-۲. مفاهیم کیفیت زندگی کاری ۱-۲-۲. کیفیت زندگی کاری عبارت است از عکس العمل کارکنان نسبت به کار، به ویژه پیامدهای فردی آن در ارضای شغلی و سلامت روحی: با استفاده از این تعریف کیفیت زندگی کاری بر پیامدهای شخصی، تجربه کاری و چگونگی بهبود کار در عبارت زیر بر پیامدهای فردی منطبق است که شامل موارد زیر است: ۱- پرداخت کافی و مناسب ۲- شرایط کاری امن و سالم ۳- فرصت برای به کار گیری و توسعه بی واسطه استعدادهای انسانی ۴- فرصت برای امنیت و رشد و مداوم در آینده ۵- انسجام اجتماعی در سازمان کار ۶- حقوق فردی در سازمان کار ۷- کار و کل فضای زندگی ۸- ارتباط اجتماعی زندگی کار ۴-۲. مهمترین مشخصها و عوامل موثر برای ارتقای کیفیت زندگی کاری ۱- ۲-۴. روند روابط انسانی ۲-۴-۲. روند دو گانه علم مدیریت یا نظریه تصمیم گیری و جنبش انسان گرایی ۳-۴-۲. نظریه عمومی سیستم ها و رویکرد سیستم در مدیریت ۱-۳-۴-۲. سیستم های ماشینی ۲-۴-۳-۲. سیستم های بیولوژیک ۳-۴-۳-۲. سیستم های اجتماعی ۴-۴-۳-۴. دیدگاه ای کاف ۵-۴-۳-۲. ویژگی و کاربرد نظریه سیستم ها در مدیریت ۱-۴-۴-۱. مفاهیم سیستم ها ۱-۴-۱-۴. تعریف سیستم: ۲-۴-۱-۴. اجزای سیستم: ۱-۴-۱-۲-۴. درون داده ها، پردازش و برون داده ها ۲-۴-۱-۴. کنترل و باز خورد ۳-۲-۱-۴. محیط و محدوده سیستم ۲-۴-۱-۴. انواع سیستم الف) سیستم بسته ب) سیستم باز ۱-۴-۱-۴. نظریه هیوز و بودیج هیوز و بودیج از بازنگری گسترده متون توسعه سازمانی بدین نتیجه رسیده اند که برای بررسی سازمانها مشابه سیستمهای اجتماعی باز، حافل سه بعد باید مورد توجه قرار گیرد. نامبردگان همچنین بر این نکته تاکید دارند که این ابعاد کاملاً در ارتباط متقابل اند و تغییر در یکی موجب تاثیر در ابعاد دیگری می شود. از دیدگاه هیوز و بودیج ابعاد تشکیل دهنده سازمان عبارت است از: الف: بعد

طرح-ساختار ب: بعد جریان کار ج: بعد انسانی کیفیت چیست: کیفیت را میتوان انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم در کلیه طبقات یک سازمان تعریف کرد. انجام دادن کار به طور صحیح و مداوم یعنی بر آوردن و یا تامین خواست های سیستم طبق استاندارد مفاهیم کیفیت: ۱. کیفیت به مفهوم حد اعلا-: یک تصویر دور از ذهن است و بیشتر دیدگاه مردم عامی است. چیزهایی که برای آن مبهم بوده و قادر به خرید آن نیستند ( این مفهوم از کیفیت آره نگرایی و عالی بودن را میرساند. ۲. کیفیت در قالب یکسری از ویژگی های محصول (تعریف کیفیت مبتنی بر حصول): در این تعریف کیفیت را کمی کرده و به دنبال بهترین ها هستیم. سطوح کیفیت: الف: سطوح سازمانی: در این سطح از کیفیت، هدف رضایت مشتریان خارجی است. ب: سطح فرایندی: در این سطح هدف ارتباط بین مشتریان خارجی و داخلی است، به بیان دیگر زنجیره های عرضه کنندگان و مشتریان مد نظر است. ج: سطح فردی: هدف آن است که هر فرد در سازمان، مشتری بعدی خود را شناخته و سپس خواسته های او را بر آورده کند. حلقه دمیگ (چرخه دمیگ) برنامه ریزی - طراحی (P)=(PIEN) اجرا (D)=(DO) کنترل اقدام (C)=(CHECK) مدیریت کیفیت جامع چیست؟ مدیریت کیفیت جامع را باید ایجاد سیستمی در مدیریت که ضامن انجام کارها به طور صحیح، مداوم و در همه سطوح یک سازمان است، داشت. (به بیان دیگر TQM علاوه بر بخش تولید، تمام بخشهای سازمان را تحت شعاع قرار می دهد) این بخشها عبارتند از: ۱- بازار یابی و فروش ۲- طراحی محصول ۳- خرید و دریافت ۴- برنامه ریزی و زمان بندی تولید ۵- ساخت یا مونتاژ ۶- مهندسی ابزار ۷- مهندسی صنایع و طراحی فرایند ۸- بازرسی محصول نهایی ۹- دسته بندی، انتقال، انبار ۱۰- نصب و سرویس خدمات ۱۱- اصول چهارده گانه مدیریت دمیگ ۱- ایجاد ثبات در اهداف ۲- اتخاذ فلسفه جدید ۳- پایان دادن به تکرار خریدهای با حداقل قیمت (کیفیت رافدای قیمت نکنیم) ۴- بنیاد نهادن رهبری ۵- حذف سهمیه عددی ۶- بنیانگذاری آموزش ضمن کار ۷- راندن ترس و بیم ۸- حذف شعارهای تو خالی ۹- تقسیم موانع بین واحدها ۱۰- اقدام عملی برای انجام دگرگونی ۱۱- بهبود مداوم و همیشگی فرایند تولید خدمات ۱۲- متوقف ساختن اتکا به بازرسی انبوه ۱۳- حذف موانع به عمل ۱۴- باز پروری نیرومند ۱- ۳- مفاهیم اصلی انگیزش انگیزش عبارت است از: نتیجه تعامل فرد با موفقیت یا وضعیتی که در آن قرار می گیرند، یعنی نیروهایی که موجب می شوند افراد به گونه ای خاص رفتار کنند. به عبارت دیگر انگیزش یک نیاز ارضا نشده است که خواست و تنش ایجاد می کند، برای اینکه شخصی از شدت تنشی بکاهد که در نتیجه ارضا نشدن یکی از نیازهای او حاصل شده به انجام رفتار یا عمل معینی مبادرت می کند. ۳-۱-۳. نیاز به عنوان یک واژه فنی به معنی حالتی درونی است کهباعث می شود نتیجه یا پیامد خاصی جالب به نظر برسد. یک نیاز ارضا نشده تنش ایجاد میکند و در نتیجه در درون فرد نوعی ساعقه یا پویایی به وجود می آورد. نیاز یک حالت درونی است که موجود زنده را برمی انگیزد که عمل خاصی را انجام دهد. این پویایی و ساعقه موجب بروز نوعی رفتار پژوهشی در فرد می شود و او را در پی هدف های ویژه ای بر می آورد که چون اهداف او را تامین میکند نیاز یاد شده، ارضا شده و در نتیجه تنش کاهش می یابد. ۱-۴-۳. نظریه سلسله مراتب نیازها این نظریه به وسیله ابراهیم مازلو ارایه شد که از مشهور ترین نظریه های انگیزش است. او اساس فرض خود را بر این گذاشته است که درون هر انسان هفت دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارد. این نیازها عبارتند از: ۱. فیزیولوژیکی (زیستن): نیازهای زیستی نیازهای اساسی آدمی برای حفظ حیات بودند که شامل: خوراک، مسکن، پوشاک، مسکن و سایر نیازهای فیزیکی می شود. ۲. ایمنی: شامل امنیت و محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی می شود. ۳. اجتماعی: شامل عاطفه، تعلق خاطر ها و دوستی ها می شود. ۴. احترام: این نیاز به دو بخش تقسیم می شود: درونی و بیرونی. احترام درونی شامل: عزت نفس، خود مختاری و پیشرفت و احترام بیرونی شامل: پایگاه، مقام، شهرت و جلب توجه است. ۵. خود شکوفایی: در این نیاز شخص می

کوشد تا همان چیزی شود که اسعداد آن را دارد، و آن شامل رشد، دستیابی به همان چیزهایی که فرد بالقوه استعداد رسیدن به آن‌ها را دارد و به اصطلاح خود شکوفا میشود. همان طوری که مازلو می‌گوید: «آنچه که انسان می‌تواند باشد باید بشود» ۶.

معرفت‌پذیری و شناخت حیات: نیاز به دانستن و شناخت، عبارت است از: میل به ارضای کنجکاوی بنیادین یعنی معرفت و شناخت زندگی و محیط خود است. ۷. زیبا شناسی: نیاز به زیبا شناسی عبارت است از: میل بنیادین به نظم، تعادل و ظرافت زندگی است. عوامل انگیزشی و نگهدارنده در محیط کار عوامل بهداشتی سرپرستی شرایط کاری روابط داخلی پرداخت‌ها و ایمنی سیاست‌های سازمان عوامل انگیزشی کسب موفقیت شهرت ماهیت کار مسئولیت پیشرفت و روند ۶-۴-۱-۳. نظریه نیازهای سه گانه نیاز به کسب موفقیت یکی از ویژگی‌های شخصیتی افراد و همچنین یکی از نیازهای سه گانه ای است که به وسیله «دیوید مک‌کلند» ارائه شده است. این نظریه در محیط سازمانی برای درک انگیزه‌ها، کاربرد و اهمیت زیادی دارد. این سه عبارتند از: «نیاز به کسب موفقیت، نیاز به کسب قدرت، نیاز داشتن ارتباط با دیگران». ۱. نیاز به کسب موفقیت - عبارت است از: کوشش پویایی برای درخشیدن و کسب موفقیت (البته با رعایت معیارها و استانداردهای تعیین شده) ۲. نیاز به کسب قدرت: یعنی دیگران را وادار کنیم تا به گونه‌ای مخالف رفتار همیشگی خود رفتار کنند. ۳. نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران: به معنای تمایل به ایجاد ارتباط و داشتن روابط متقابل و دوستانه با دیگران است. برخی از کسانی که در خود به شدت نیاز به پیروزی، کسب موفقیت احساس می‌کنند بیش از اینکه به پاداش‌های حاصل از موفقیت توجه کنند، به نفس پیشرفت و پیروزی می‌اندیشند. آنان همیشه در پی آن هستند که کارها به صورتی بهتر و با راندمانی بالاتر انجام دهند. این نوع پویایی را نیاز به کسب موفقیت می‌نامند. مک‌کلند دریافت کسانی که به چنین شدت احساس نیازی دارند از این جهت خود را از دیگران متمایز می‌دانند زیرا همواره تمایل دارند کارها را به شیوه بهتری انجام دهند آنان همیشه در پی موقعیت‌ها و شرایطی بر می‌آیند که بتوانند مسئولیت حل مسائل را بر عهده گیرند و و نیز نتیجه عملکرد خود را به سرعت ببینند، از این رو درباره پیشرفت و یا عدم پیشرفت خود قضاوت کرده و به داوری می‌نشینند. این افراد همواره در پی تامین هدف‌هایی بر می‌آیند که به اصطلاح چالشگر و هم‌اورد طلب باشند. ۵-۱-۳. نظریه ویژگی‌های شغل در سالهای میانی دهه ۱۹۶۰ دو پژوهشگر به نامهای ترنر و لارنس درباره الگوی ویژگی‌های شغل تحقیق کردند. آنان برای سنجش و اندازه‌گیری اثر انواع مشاغل بر دو پدیده رضایت شغلی و غیبت کارکنان یک موضوع تحقیقی ارائه کردند. آنان پیش‌بینی کردند کارکنان مشاغلی را ترجیح می‌دهند که پیچیده و چالشگر باشند، یعنی چنین مشاغلی می‌تواند بر میزان رضایت شغلی افراد بیفزاید و میزان غیبت آنان را کاهش دهد. آنان پیچیدگی مشاغل را بر حسب شش ویژگی به شرح زیر بیان کردند: ۱- تنوع و گوناگونی ۲- خود مختاری ۳- مسئولیت ۴- دانش و مهارت ۵- روابط متقابل اجتماعی از نوع ضروری ۶- تعامل یا روابط متقابل اجتماعی از نوع اختیاری ۶-۱-۳. نظریه برابری نظریه برابری که برای اولین بار توسط جی. استیسی آدافر نامگذاری شد بر این پایه استوار است که اشخاص می‌خواهند با آنان به عدالت رفتار شود. در این نظریه برابری به عنوان باوری که با مقایسه با دیگران با انصاف رفتار شده است تعریف میشود و نابرابری یعنی اینکه با ما در قیاس با دیگران با انصاف رفتار نشده است. ۱-۶-۱-۳. ادراک برابری ۱-۴. بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری بهره‌وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت برای ارتقای کیفیت زندگی کاری حتمی است. سازمان بین‌المللی کار بهره‌وری را به این صورت بیان می‌دارد: محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می‌شوند که این چهار عامل عبارتند از: ۱- زمین ۲- سرمایه ۳- کار ۴- سازماندهی. نسبت به ترکیب این عوامل بر محصولات، معیاری برای سنجش و بهره‌وری است. ۳-۱-۴. کارآیی نسبت بازده واقعی به دست آمده در بازرسی استاندارد و بازدهی تعیین شده (مورد انتظار) کارآیی است. در واقع کارآیی نسبت مقدار کاری است که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام می‌شود. به عبارت دیگر کارآیی استفاده درست از منابع موجود است. ۴-۱-۴. اثر بخشی اثر بخشی، عبارت است از درجه و

میزان نیل به اهداف تعیین شده است. اثر بخشی نشان می دهد که تا چه میزان، بر اثر تلاش انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است. در واقع اثر بخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آوردن رضایت انسان از تلاش های انجام شده و کارآیی مرتبط با بهره برداری صحیح از منابع است. به بیان دیگر اثر بخشی انجام کارهای درست است. کارآیی جنبه کمی و اثر بخشی جنبه کیفی دارد. ۵-۱-۴. ارتباط کارآیی و اثر بخشی با بهره وری بهره وری = اثر بخشی + کارآیی بهره وری = اجرای کارهای درست + اجرای درست کارها ۶-۱-۴. بهره وری منابع انسانی (H.R.P) بهره وری در یک تعریف ساده عبارت است از: نسبت برون داده به درون داده. بهره وری = برون داده / درون داده بهره وری = میزان تولید + میزان کیفیت + میزان رضایت مشتری + ..... منابع انسانی + منابع مالی + اطلاعات + تکنولوژی + ..... ۲-۴. تاثیر متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری با توجه به تعاریفی که از بهره وری و کیفیت زندگی کاری گفته شد، به تحلیل رابطه این دو می پردازیم. تاکید بر عوامل ملموس و عینی زندگی در محیط کار، این نظریه را تقویت می کند که افزایش این عوامل، بهره وری منابع انسانی را افزایش می دهد. احساس مفید بودن، کارآیی و موثر واقع شدن در یک محیط کار، بخش مهمی از کیفیت زندگی کاری است. ۳-۴. بهسازی کیفیت زندگی کاری با ایمنی و بهداشت کاری ارتباط پیدا می کند. امروزه بسیاری از سازمانها به پژوهش هایی برای سنجش این عوامل پرداخته اند. در این راه شیوه های غیر رسمی نیز به کار گرفته می شوند تا روابط بهبود یابد. گروه های کیفیت کار نیز در تدوین استراتژی هایی برای بهبود کیفیت محیط کار مفید هستند. ۴-۴. روند تغییر توقعات سازمانها و کارکنان و کیفیت زندگی کاری رابطه متقابل تغییر شرایط اقتصادی - اجتماعی در شکل دهی و تغییر توقعات سازمانها از کارکنان و توقعات کارکنان از سازمانها رابطه ای غیر قابل انکار است، که در پنج دهه بعد از جنگ جهانی دوم در کشورهای صنعتی تغییر یافته است. ۵-۴. امنیت شغلی ۶-۴. زمان بندی های کار ۷-۴. نظام مشارکت کارکنان ۱-۷-۴. مشارکت چیست؟ ۲-۷-۴. مفهوم مشارکت کارکنان: ۳-۷-۴. سطوح مختلف مشارکت کارکنان برای رفع مشکل: ۴-۷-۴. مزایای مشارکت کارکنان: ۵-۷-۴. توانمند سازی کارکنان در مقوله مشارکت گروهی: ۶-۷-۴. مشخصات توانمند سازی موفق: ۷-۷-۴. مواردی که برای افزایش توانمند سازی به کارکنان باید آموزش داده شود: مدل سطل زباله در تصمیم گیری (مدل کشکول) ۸-۷-۴. مفهوم تیم: ۱۱-۷-۴. تشویق و پاداش در مشارکت: ۱۲-۷-۴. ارزیابی عملکرد در مفاهیم مشارکت جمعی: ۱۴-۷-۴. اندازه گیری رضایت: ۱۵-۷-۴. اندازه گیری اثر بخشی: ۱۶-۷-۴. کارهایی که برای ایجاد رفاه کارکناندر مشارکت گروهی باید انجام گیرد. ۱۸-۷-۴. ارتباط بین نظام مشارکت و بهبود کیفیت زندگی کاری ۱۹-۷-۴. فراگرد سهیم کردن ۲۰-۷-۴. قدرت و نفوذ افزوده ۲۱-۷-۴. تعریف کاربرد از مشارکت کارکنان ۸-۴. نقش فرهنگ در بهبود زندگی کاری ۱-۸-۴. تعاریف فرهنگ سازمانی ۲-۸-۴. فرهنگ و راهبرد ۳-۸-۴. قدرت فرهنگ ۵-۸-۴. انسان کامل از دیدگاه فرهنگ اسلامی و نقش آن در ارتقای کیفیت زندگی کاری ۶-۸-۴. شناخت انسان کامل از نظر اسلام دوره دارد ۱-۵. تعریف رهبری (leader ship) در زبان عامیانه رهبر کسی است که اندکی فراتر از زمان خود باشد، یعنی کسی که دیگران را با یک نیروی خدا دادی بسوی خود می کشد. او کسی است که دیگران می خواهند از او پیروی کنند، کسی که اعتماد و احترام و وفاداری آنها را جلب می کند. ۲-۵. رعایت اصول اخلاقی در مدیریت - رهبری معنوی معمولاً - رهبری را با معیار اثر بخش یا عدم اثر بخش (موفق یا ناموفق بودن) می سنجند، ولی جنبه دیگری از رهبری هم به نام معنویت یا اخلاق وجود دارد: تفاوت معنویت و اخلاق به اندازه ای اندک است که قابل اغماض یا چشم پوشی است، حال این پرسش مطرح است که رهبران تا چه اندازه می توانند دیگران را به دنبال خود بکشند؟ تاریخ بشریت پر از رهبرانی است که از قدرت به صورت بی رحمانه ای استفاده کردند تا پایگاه خود را تقویت کنند و دیگران را به حمایت و پشتیبانی از خود وا دارند. آدلف هیتلر ارتش خاص به وجود آورد، یعنی ارتش اس. اس که می توانست افراد بیگانه و گرو های مخالف را به وحشت اندازد. اگر پیروان دریابند که تغییر مسیر مستوجب عقوبتی درد ناک است به طور حتم دست از

پیروی بر نخواهند داشت. ۳-۵. منظور از رهبری اثر بخشی چیست؟ هنگامی که درباره یک رهبر خوب سخن می‌گوییم، گاهی اثر بخشی را با نشانه خوب بودن - رفتاری هم‌شان رهبری داشتن، دوست داشتن و مورد پذیرش بودن به عنوان یک مسئول و یا داشتن زیر دستان راضی اشتباه می‌کنیم. ۴-۵. وظایف رهبری پژوهشگران به جای اینکه به افراد توجه کنند، به وظایف یا نقشهای رهبری توجه کرده‌اند. یک گروه برای اینکه کاری موفقیت آمیز انجام دهد، به فردی (رهبر) نیاز دارد که وظایف اصلی را انجام دهد. آن وظایف عبارتند از: وظیفه مربوط به کار یا حل مساله، وظیفه مربوط به حفظ گروه یا وظیفه اجتماعی (مثل وساطت بین اعضاء)، حل مشاجرات و اطمینان بخشیدن به گروه و القای این احساس که اعضای سازمان دارای ارزش هستند. ۵-۵. تفاوت های مدیریت و رهبری درباره ماهیت رهبری نکته‌های که لازم است اشاره کنیم این است که، با وجود اینکه رهبری با مدیریت رابطه بسیار زیاد و مهمی دارد ولی این دو دارای مفاهیم یکسانی نیستند. در واقع کسی که بتواند مدیر موفق باشد (یعنی یک برنامه ریز خوب) امکان دارد فاقد مهارت‌های یک رهبر، از نظر ایجاد انگیزه در دیگران باشد. چه بسا کسانی هستند که می‌توانند رهبری موفق باشند، ولی فاقد مهارت‌های سوق دادن آنها با کارهای پر بازده باشد. با توجه به موادی که گفته شد سازمانها پیش رو آن دسته از مدیرانی را گرامی میدارند که دارای مهارت رهبری باشند. ملاک های اصلی تفوت مدیریت و رهبری: الف - تصمیم گیری: برای این که چه کاری مورد نیاز است تا انجام پذیرد. ب - ایجاد شبکه های انسانی و روابطی: از طریق آن کار مزبور باید به انجام برسد. ج - کنترل عملیاتی که که مدیریت به وسیله آن متوجه می شود که شبکه های یاد شده چقدر و تا چه مدت آن را انجام میدهند. ۵-۶. رهبری مبتنی بر عشق و محبت نیروی انسانی پر درآمد و ماهر ارزشمندترین ثروت و دارایی هر کشور است. مدیریت علمی و علم مدیریت، توسعه همه جانبه و اعجاب آوری را بعد از جنگ جهانی یافته است. رهبری سازمانی، رشته‌های علوم انسانی و مدیریت است که از دیر باز مورد توجه مدیران و محققان بوده است. مطالعات در قلمرو رهبری مراحل زیر را گذرانده است: ۱- نگرش خصوصیات فردی رهبری ۲- نگرش های رفتاری نسبت به رهبری ۳- نگرش اقتضایی نسبت به رهبری ۴- رویکردهای تبدالی رهبری ۵- نگرش کاریزماتیک یا نگرش رهبری تحولی، نسبت به رهبری ۶- اروس ماتیک، رهبری مبتنی بر عشق و محبت (تعاملی) تفاوت رهبران و مدیران خصوصیات مدیران اداره می کند نگهداری میکند بر سیستم ها و ساختارها تمرکز دارد دیدگاه محدود دارد چگونه و چه وقت را می پرسد به نهایت توجه می کند پیروی میکند وضع موجود را می پذیرد کارها را درست انجام می دهد، یعنی به کارایی توجه بیشتری دارد خصوصیات رهبران ابداع می کند بهبود می بخشد بر افراد تمرکز دارد دیدگاه وسیع دارد چه چیز و چرا می پرسد به افق توجه می کند سرچشمه می گیرد با وضع موجود در جدال است کارهای درست را انجام میدهد یعنی به اثر بخشی توجه بیشتری دارد ۱۶-۵. مفهوم رهبری مبتنی بر عشق و محبت یکی از مفاهیم مبتنی بر رهبری و بر صفات آن، رهبری کاریزماتیک است که بر روابط عاطفی میان رهبر و زیر دست استوار است. ماکس وبر جامعه شناس (۴۶-۱۹۲۱) این مفهوم را بر اساس واژه یونانی کاریزما بیان کرد که به معنی موهبت الهی است به اعتقاد وی چنین رهبری، قدرت بالا و قابل ملاحظه ای بر پیروان خویش دارد. اصولاً فرایند مبتنی بر عشق و محبت در بر گیرنده چهار مفهوم اصلی است که عبارتند از: ۱- توجه کردن ۲- شریک شدن ۳- احترام گذاشتن ۴- مسئولیت یک مدیر به عنوان یک رهبر موفق و موثر باید با توسل به مکانیزم های مختلف در قلب های کارکنانش نفوذ کند. در رهبری کاریزماتیک رهبر سعی می کند با استفاده از حالات جاذبه شخصی و خصوصیات و ویژگی های فردی و الهی خویش در افراد نفوذ کند و سپس با این نفوذ افراد را به تبعیت از خویش در آورد. ۴-۱۶-۵. نتیجه ای که میتوان از این بحث گرفت: به کسی رهبر گفته می شود که اندکی فراتر از زمان خود بوده و تبعیت دیگران از او بدون فشار و داوطلبانه باشد. یک مدیر به عنوان یک رهبر موفق و موثر لازم است با توسل به مکانیزم های مختلف در قلب کارکنانش نفوذ کند. رهبری مبتنی بر عشق و محبت در مقام مقایسه با رهبری کاریزماتیک، رهبر سعی دارد با استفاده از حالات جاذبه شخصی و خصوصیات و ویژگی های شخصی و الهی خویش در افراد نفوذ کرده و افراد

را تابع نظرات و دستورات خود بگرداند. ۲۰-۵. کیفیت زندگی کاری در ایالات متحده آمریکا در ده سال گذشته شماری از شرکت های آمریکایی زمان قابل توجهی را صرف حرکت به سوی مدیریت کیفیت جامع برداشته اند. فعالیتهای کاری مضاعف شده، زمان توسعه یافتگی به حداقل رسیده و سطح کیفیت ۱۰ تا ۱۰۰ برابر گسترش یافته است عنصر موفقیت های قابل ملاحظه، همکاری تمام اعضای نیروی کار است. اعضای نیروی کار روی تیم های تجاری، غیر تجاری و تیم های چند نقشی و حتی تیم های چند شرکتی تمرکز می یابند که به صورت تیم های کاری خود گردان مسئولیت ها را به عهده گرفته و عوامل کنترل و انگیزش را سازماندهی و اجرا می کنند. ۱-۲۰-۵. نیروی کار خود مختار شرکت ها در ایالات متحده به سوی مدیریت کیفی حرکت می کنند و چهار هف را دنبال می کنند که شامل: کاهش هزینه ها، افزایش درآمد، رضایت مشتری و قدرت دادن به کارکنان است. برای سالها ما احساس می کردیم که کارکنان در پی رسیدن به هزینه پایین و کیفیت بالا و رضایت مشتری ها بودند، اکنون می فهمیم آنها همچنین هف اصلی مدیریت کیفیت جامع هستند و درک می کنیم که مدیریت کیفیت جامع دارای نقش اساسی تغییرات، در راه شرکتهای خود گردان است. انتظار کارکنان خود مختار به عقاید جدید زیادی می انجامد این ها خود کنترل هستند.

### هشت اشتباه در مراحل مختلف تحول سازمان

OD... تحول در سازمان امری همگانی است اشاره شرکت ها همواره تلاش می کنند تا نیرومندتر شوند. این تلاش ها به صورت های مختلفی مثل مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، کوچک کردن سازمان، بازسازی، تحول فرهنگی و غیره ظهور پیدا کرده؛ اما در نهایت هدف اصلی یکسان بوده است. ایجاد تغییرات اساسی برای سازگاری با بازار رقابت در بعضی از این شرکت ها موفق بوده و در بعضی دیگر ناکام. درس هایی که می توان گرفت بسیار جالب است و احتمالاً در عرصه رقابت در دهه های آینده به کار خواهد آمد. اولین درس این است که فرایند تحول، مراحل گوناگونی دارد و وقت گیر است. نادیده گرفتن برخی از مراحل به قصد تسریع امور، هرگز نتیجه رضایت بخشی نمی دهد. دومین درس کلی این است که اشتباهات عمده در هر یک از مراحل، آثار مخربی دارد و موجب کندی حرکت و خنثی شدن دستاوردهایی می شود که به سختی حاصل شده اند. در این گفتار ۸ اشتباه در مراحل مختلف تحول سازمان را بر می شماریم. ۱- عدم ایجاد حس ضرورت در کارکنان برای شروع هر برنامه تحول، همکاری تنگاتنگ افراد سازمان ضروری است. اکثر تلاش های موفق به دست اشخاص یا گروه هایی انجام می شود که به موقعیت رقابتی سازمان، وضعیت بازار، روند تکنولوژی و عملکرد مالی توجه دارند؛ گاهی مدیران سازمان ها توجه کافی ندارند که افراد را به سختی می توان از آرامش به تلاطم انداخت. گاه نیز در ایجاد حس ضرورت در افراد، تأمل و تحمل لازم را ندارند؛ مقدمات را کافی می پندارند و وارد عمل می شوند. تحول، مستلزم ایجاد یک نظام جدید است که همواره وجود یک رهبر را اقتضا می کند. تحول معمولاً در صورتی با موفقیت آغاز می شود که سازمان، رهبر خوبی داشته باشد که نیاز به تحول را احساس کند. اگر منظور بازسازی کل سازمان باشد، این رهبر نقش محوری دارد. اگر تحول در یک بخش از سازمان، مورد نظر باشد، مدیر آن بخش، محور اصلی خواهد بود. آغاز خوب یا بد در بیشتر سازمان های موفق موجب شده که افراد و گروه ها در بحث های خود به حقایق ناخوشایندی توجه کنند. اکثر افراد تمایل دارند رهبرانی را که حامل خبرها و پیامدهای بد هستند، مورد شماتت قرار دهند (مخصوصاً زمانی که آن مدیر طرفدار تحول هم نباشد). در چنین سازمان هایی مدیران، متکی به اطلاعات ناخواسته از خارج از سازمان هستند. تحلیل گران، مشتریان و مشاوران همگی در این مورد می توانند کمک کننده باشند. در بعضی از موارد موفق یکی از مدیران عمده بزرگ ترین زیان مالی را در تاریخ شرکت خود به وجود آورد و موجب شد که محافل اقتصادی حاکم، فشار بزرگی به شرکت بیاورند. ظاهراً این گونه حرکت ها پر مخاطره است ولی ندیدن خطر هم پر مخاطره خواهد بود. وقتی ضرورت به اندازه ی



کافی احساس نشود، فرایند تحول به موفقیت نمی‌انجامد. حقیقتاً چه وقت ضرورت به اندازه‌ی کافی احساس می‌شود؟ با توجه به مشاهدات، هنگامی که ۷۵٪ مدیران سازمان قبول کنند که فعالیت سازمان دیگر قابل قبول نیست، ضرورت تحول احساس خواهد شد. ۲- عدم ایجاد سیستم رهبری قوی در تحول‌های موفق، گروه رهبری به مرور زمان بزرگ تر می‌شود؛ اما اگر گروه اولیه‌ی پدید نیاید اتفاق قابل اعتنایی نخواهد افتاد. در اکثر موارد موفق، افراد گروه رهبری، به صورت یک مجموعه‌ی بسیار مقتدر است. مقتدر از لحاظ عنوان، اطلاعات تخصصی، شهرت و روابط (چه در سازمان‌های بزرگ و چه در سازمان‌های کوچک). گروه رهبری موفق ممکن است فقط متشکل از سه تا پنج نفر در اولین سال فعالیت باشد؛ اما در سازمان‌های بزرگ، گروه رهبری بایستی گسترش یابد و شامل ۲۰ تا ۵۰ نفر شود تا مرحله‌ی سوم و پس از آن فرا برسد. احساس ضرورت در درون مدیریت، کمک بزرگی به تشکیل گروه رهبری می‌کند و شرکت‌هایی که در این مرحله ناموفق هستند، معمولاً مشکلات ناشی از ایجاد تحول و همچنین اهمیت گروه قدرتمند رهبری را دست کم می‌گیرند. گاهی هیچ پیشینه‌ای از کار تیمی در رأس سازمان ندارند و لذا اهمیت آن را در نمی‌یابند؛ گاه نیز انتظار دارند که رهبری تیم بر عهده‌ی یک مدیر ستادی باشد و نه یک مدیر خط یا صف؛ ولی گروه‌ها بدون رهبر، فاقد قدرت لازم خواهند بود. تلاش‌هایی که بدون رهبری قوی صورت بگیرد، ممکن است مدتی موفق بنماید لکن دیر یا زود مخالفان جمع می‌شوند و تحول را متوقف می‌کنند. ۳- عدم ایجاد چشم‌انداز در تحول موفق، گروه رهبری تصویری از آینده ارائه می‌دهد که برای مشتریان، سهام‌داران و کارکنان قابل فهم و جذاب باشد. بدون چشم‌انداز ملموس، تلاش برای تحول در کلاف سر در گم پروژه‌های گیج‌کننده و ناهمساز، به جایی نمی‌رسد. در تحول‌های ناکام تعداد زیادی برنامه و طرح مشاهده می‌شود ولی از چشم‌انداز خبری نیست. در بعضی از سازمان‌های ناموفق‌تر شاهد این بوده‌ایم که مدیریت مسیر حرکت را تشخیص می‌دهد، لیکن این مسیر پیچیده و مبهم می‌نماید. از مدیر یک سازمان متوسط خواسته شد که چشم‌انداز سازمان را توضیح دهد، و او در پاسخ، سخنرانی نیم ساعته‌ای ایراد کرد. در اعماق پاسخ او عناصر اولیه‌ی یک چشم‌انداز صحیح قابل تشخیص بود، ولی چه سود که کسی به اعماق آن راه نیافت. اصولاً اگر نتوانید حداکثر ظرف پنج دقیقه چشم‌انداز خود را تفهیم کنید و واکنش تفاهم‌آمیز و علاقه‌مندی مخاطب را برانگیزید، نتوانسته‌اید این مرحله را به سلامت پشت سر بگذارید. ۴- عدم تفهیم کامل چشم‌انداز شاهد چند نوع تفهیم چشم‌انداز بوده‌ایم. در نوع اول چشم‌انداز، تحول به درستی ترسیم می‌شود و سپس با برگزاری جلسات و امثال آن قضیه روشن می‌شود. در نوع دوم رئیس سازمان، وقت بسیار صرف سخنرانی برای کارکنان می‌کند اما بسیاری از کارکنان توجه نمی‌شوند (زیرا فقط بخش ناچیزی از کل ارتباطات سازمان ایجاد شده است). در نوع سوم، سخنرانی‌های فراوان ایراد می‌شود و اطلاعاتی زیاد صادر می‌گردد؛ اما تعدادی از مدیران ارشد طوری رفتار می‌کنند که گویی چشم‌انداز، نامعین است. نتیجه نهایی این است که بدبینی در بین کارکنان رشد می‌کند و در عین حال اعتقاد به ایجاد ارتباط هم از بین می‌رود. بدون همراهی و کمک صدها و حتی هزاران نفر ایجاد تحول غیر ممکن است. مرحله چهارم بسیار مشکل می‌نماید زیرا فرایند کوچک کردن سازمان بخشی از چشم‌انداز است به این دلیل چشم‌انداز موفق معمولاً با امکانات جدید و رشد افراد، همراه است و نسبت به کسانی که شغل‌شان را از دست خواهند داد منصفانه و با تعهد عمل می‌کند. برای موفقیت بیشتر برنامه‌ی تحول، مدیران از تمام مجراهای ارتباطی موجود برای توجیه چشم‌انداز آینده استفاده می‌کنند. ۵- عدم رفع موانع چشم‌انداز جدید اعمال و اقدامات باید مناسب و هماهنگ با چشم‌انداز جدید باشند هر چه افراد در ارتباط و هماهنگ با چشم‌انداز جدید باشند و هر چه درگیری بیشتری با موضوع داشته باشند، نتیجه بهتر خواهد بود. گاه، کارکنان دیدگاه‌های جدید را می‌فهمند و می‌خواهند به تحول کمک کنند اما موانع بزرگ در برابر آن‌ها وجود دارد. گاهی اوقات مانع، همان ساختار سازمانی است. گاهی اوقات سیستم‌های پاداش براساس عملکرد، افراد را آماده می‌کند که بین چشم‌انداز جدید و آمال شخصی خودشان، یکی را انتخاب کنند. بدترین مدیران کسانی هستند که از تغییر امتناع می‌کنند و خواسته‌هایی را مطرح می‌کنند که با تلاش‌های کلی ناسازگار است. در نتیجه‌ی تحول، هیچ سازمانی فرصت و قدرت یا زمان کافی

برای رهایی از کلیه‌ی موانع را ندارد، اما با مشکلات بزرگ باید مواجه شد و نسبت به حل آن‌ها همت گماشت. اگر مانع یک فرد باشد، واضح است که باید با او رفتار مناسب داشت و به طریقی که با دیدگاه جدید سازگار باشد، عمل کرد. به هر حال ضرورت حفظ اعتبار جریان تحول، روشن است. ۶- عدم طرح‌ریزی سیستماتیک برای دستاوردهای کوتاه‌مدت فرایند تحول احتیاج به زمان دارد ولی عدم وجود منافع کوتاه‌مدت باعث کاهش انگیزه‌ها می‌شود. بدون دستاوردهای کوتاه‌مدت بسیاری از مردم جریان تحول را رها می‌کنند یا به سرعت به گروه مخالفان تحول می‌پیوندند. مدیران غالباً برای برآوردن توقعات و ایجاد دستاورد در کوتاه‌مدت تحت فشار هستند. به هر حال تعهد در قبال دستاوردهای کوتاه‌مدت ضرورت امر را حفظ می‌کند و تفکر تحلیلی را برای توجیه تحول تقویت می‌نماید. ۷- اعلام زود هنگام پیروزی بعد از چند سال کار سخت و طاقت‌فرسا، مدیران ممکن است وسوسه شوند و با حصول اولین پیشرفت‌ها و بهبود عملکرد، اعلام کنند که موفقیت نهایی حاصل شده است. اعلام دستاوردها، لازم و ضروری است اما اعلام پیروزی نهایی ممکن است مخرب باشد. جریان تحول، تا فضای فرهنگی شرکت را کاملاً تحت تاثیر قرار دهد ۵ تا ۶ سال طول می‌کشد. نگرش‌های جدید. ظریف و شکننده‌اند و ممکن است برگشت داده شوند. اعلام پیروزی زودرس، نیروی حرکت و فرصت‌ها را ضایع می‌کند و به دنبال آن نیروهای قدرتمند قبلی جایگزین می‌شوند. ۸- عدم پیوند تحولات با فرهنگ سازمانی نتایج تحول، هنگامی پایدار می‌شود که به صورت "روال" درآید، تا رفتارهای جدید در هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های مشترک ریشه نگیرد و این خطر وجود دارد که با اعمال فشار از بین برود. دو عامل در نهادی کردن جریان تحول در سازمان اهمیت خاص دارد: اول، تلاش آگاهانه برای نشان دادن این که نگرش جدید، رفتارهای جدید و عادات جدید به بهبود عملکرد کمک کرده است. دوم این که نسل بعدی مدیران ارشد واقعاً به نگرش‌های جدید پای بند باشند؛ اگر شرایط برای پیشرفت و ارتقاء تغییر نکند بعید است که بازسازی، استمرار یابد. تصمیم‌گیری غلط در سطح بالای سازمان می‌تواند تلاش حاصل یک دهه کار سخت را ضایع کند و تصمیمات غلط، موقعی اتخاذ می‌شود که اعضای هیئت مدیره دست اندرکار تلاش برای بازسازی نباشند. نوشته: جان پی. کوتر (استاد مدیریت دانشکده بازرگانی هاروارد) ترجمه: سید مجتبی مدنی { "title="۱۳۳" id="beginnslide" }=برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "An Old ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT Standard Definition of OD The nature and needs of organizations are changing dramatically. Correspondingly, the profession of organization development (OD) has been changing to meet the changing needs of organizations. Therefore, it may be most useful to consider several definitions of organization development. Here's a standard definition. The next section gives some contrasting definitions. For many years, the following definition was perhaps the standard definition for OD. The following definition was developed in ۱۹۶۹ at a time when an organization was considered to be much like a stable machine comprised of interlocking parts. "Organization Development is an effort planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's 'processes,' using behavioral-science knowledge." — Beckhard, "Organization development: Strategies and Models", Reading, MA: Addison-Wesley, ۱۹۶۹, p. ۹. New Definitions of OD Today's organizations operate in a rapidly changing environment. Consequently, one of the most important assets for an organization is the ability to manage change — and for people to

remain healthy and authentic. Consider the following definition of OD: "Organization Development is the attempt to influence the members of an organization to expand their candidness with each other about their views of the organization and their experience in it, and to take greater responsibility for their own actions as organization members. The assumption behind OD is that when people pursue both of these objectives simultaneously, they are likely to discover new ways of working together that they experience as more effective for achieving their own and their shared (organizational) goals. And that when this does not happen, such activity helps them to understand why and to make meaningful choices about what to do in light of this understanding." -- Neilsen, "Becoming an OD Practitioner", Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, ۱۹۸۴, pp. ۲-۳. Experts might agree that the following definitions of OD represent the major focus and thrust of many of today's OD practitioners. "Organization development is a system-wide application of behavioral science knowledge to the planned development and reinforcement of organizational strategies, structures, and processes for improving an organization's effectiveness." -- Cummings and Worley, "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-Western Publishing, ۱۹۹۷, p.۲. "Organization Development is a body of knowledge and practice that enhances organizational performance and individual development, viewing the organization as a complex system of systems that exist within a larger system, each of which has its own attributes and degrees of alignment. OD interventions in these systems are inclusive methodologies and approaches to strategic planning, organization design, leadership development, change management, performance management, coaching, diversity, and work/life balance." -- {Matt Minahan, MM & Associates, Silver Spring, Maryland {endslide

## اهداف مدیریت تحول / تغییر

... OD تحول سازمانی عموماً اشاره بر تغییرات از قبل طرح‌ریزی شده در سرتاسر سازمان دارد. مفهوم تحول سازمانی عموماً اشاره بر تغییرات از قبل طرح‌ریزی شده در سرتاسر سازمان دارد. بنابراین مسئولیت آن از ابتدای طرح‌ریزی تا اجرای فرایندهای بهبود بطور مداوم وجود دارد و بر عهده تیم یا شخص مجری اجرای برنامه تحول میباشد، نقش شخص یا تیم تحول حصول اطمینان از توانائی ساختار و فرهنگ سازمان از اجرای موفقیت آمیز فرایندهای بهبود یافته یا فرایندهای جدید است، تحول سازمانی دو نوع است: ساختاری و فرهنگی. مدیریت تحول ساختاری بر روشهای سازماندهی بخش وظیفه ای سازمان جهت اجرای فعالیتهای تحت مسئولیت خود متمرکز میباشد، این روشها شامل خط مشی و روش اجرائی، مقررات و آئین نامه ها، مدیریت و کادر اداری، امکانات و تجهیزات و مسائل منابع انسانی میباشد. مدیریت تحول ساختاری با اشیاء و امکانات سروکار دارد. مدیریت تحول فرهنگی بر طرق محاوره کارکنان با یکدیگر چه از طریق رویارویی مستقیم و چه تحت سلسله مراتب متمرکز است. مدیریت تحول

فرهنگی با کارکنان سرو کار دارد و بنابراین اجرای موفقیت آمیز آن مشکل تر است . تیم مدیریت تحول در ابتدا باید چهار هدف زیر را انجام دهد: تحولات ضروری سازمانی ناشی از طراحی مجدد فرایند را درک کرده باشد تحولات ساختاری ضروری را برای حمایت از فرایند جدید طراحی کرده باشد . برنامه ای را طراحی کرده باشد که از تغییر فرهنگی سازمان به فرهنگی متناسب با اصول نهفته در بهبود فرایند شروع شده باشد . ارزیابی و تشخیص و برطرف نمودن موانع موجود در سر راه اجرای تحول در مقابل مشکلاتی که در انعکاس با این تحول ایجاد میگردد { "title="۱۳۳" id="begin"=} برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید { "Organization" (OD)? What Is Organization Development (OD)? Organization" Development (OD) is a powerful approach for applying behavioral science to improving organizational effectiveness and human fulfillment at work. Its primary emphasis is on relationships and processes between and among individuals and groups. OD also encompasses the overall performance of the organization, its effectiveness, structure, and internal/external system impacts. All of these components are critical success factors in the results-oriented organization. Organizational performance is MULTIDIMENSIONAL. Collectively, it involves the effective integration of LEADERSHIP and MANAGEMENT. It also involves the applied techniques of organization development. There are collective dimensions of organizational performance that consist of processes, measurement, tools, systems thinking, theory, structures and procedures. This is the HARD facet of organizational performance. The HARD facet is about MANAGEMENT. There are collective dimensions of organizational performance that consist of buy-in, influence, communication, attitude, teaming, culture, relationships, and change. This is the SOFT facet of organizational performance. The SOFT facet is about LEADERSHIP. Organization development and organizational effectiveness deal with both the HARD and {SOFT dimensions of ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. {endslide

## تغییر / تحول سازمانی

organizational change/development ... در بیشتر سازمانها مدیران در زمره طلایه داران پدیده "تغییر" به حساب می آیند گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی اشاره در زمان کنونی سازمانها به صورت فرآیند های محیطی پویا ، با تغییر روبرو هستند و مجبور شده اند که خود را با عوامل محیطی سازگار نمایند . برای مثال تقریباً هر سازمانی باید خود را با محیط متشکل از فرهنگهای گوناگون سازگار نمایند . سیاستها و روشها یا ملیتها باید تغییر کند تا سازمان بتواند نیروی کار مختلف از نژادها ، گروهها و ملیتها را جذب نماید . تکنولوژی :موجب تغییر کارها و سازمانها شده است . برای مثال بجای سرپرستی مستقیم ، کارها به وسیله کامپیوتر کنترل می شود که در نتیجه موجب گردیده تا حوزه کنترل مدیران گسترش یابد و سازمانها در سطح افقی گسترده تر شوند . مقدمه ما در عصر گسستگی ها به سر می بریم . شوکها یا ضربه های اقتصادی به صورت دائم به سازمانها فرود می آید و آنها باید پیوسته خود را با این تغییرات سازگار نمایند . رقابت در حال تغییرات است . در سیستم اقتصادی جهانی ، رقبای سراسر دنیا رو در روی یکدیگر قرار گرفته اند . افزایش رقابت ایجاب می کند که سازمانها خود را در برابر رقبای سنتی که دست به

کار تولید محصولات جدید می شوند و نیز سازمانهای نوآور که دست به خلاقیت، ابتکار عمل یا کارآفرینی می زنند، بصورت کامل تجهیز نمایند، سازمانهایی موفق خواهند بود که بتوانند در صحنه رقابت در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می دهد واکنشی مناسب از خود نشان دهند. با نگاهی به روند اجتماعی در دهه های اخیر به این نتیجه می رسیم که سازمانها باید خود را با تغییراتی که در آینده رخ خواهد داد، سازگار نمایند. برای مثال در طی این دو دهه روند ازدواج و طلاق مسیر تازه ای در پیش گرفته است. جوانان دیرتر ازدواج می کنند و درصد قابل توجهی از ازدواجها به طلاق می انجامد. اگر قرار است یک سازمان ادامه حیات بدهد و بخواهد بقای خود را تضمین نماید، باید در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد از خود واکنش مناسب نشان دهد. از این رو تغییرات برنامه ریزی شده، در گرو تغییراتی است که در رفتار افراد گروههای مشغول در سازمان رخ می دهد و سازمان می تواند با استفاده از آنها افراد و کارکنان خود را وادار کند رفتارهای متفاوتی در پیش گیرند و در شیوه انجام وظیفه و رابطه متقابل با همکاران، تجدید نظر کنند. انواع تغییر بطور کلی تغییر را می توان در انواع زیر تقسیم بندی نمود: ۱- تغییر در ساختار: ساختار شامل مسائلی از قبیل تقسیم بندی کار، حوزه یا قلمرو کنترل و طرحهای مختلف سازمانی است منظور از "ساختار" سازمانی است که سازمان کارها را چگونه بصورت رسمی تقسیم بندی، طبقه بندی، گروه بندی و هماهنگ می کند. عامل تغییر، می تواند در طرح سازمانی تغییراتی داده و یک یا چند مورد از این عوامل اصلی را تغییر دهد. برای مثال می توان مسئولیتهای دوایر سازمان را در هم ادغام کرد، چندین سطح مدیریت را حذف نمود و دامنه حوزه یا قلمرو کنترل را گسترش داد. که در نتیجه سازمان در سطح افقی گسترش بیشتری می یابد و از نظر دیوانسالاری با بوروکراسی محدود تر می گردد. ۲- تغییر در تکنولوژی: امروزه بیشتر تغییرات تکنولوژی حول محور ارائه ماشین های جدید، ابزارهای نوین خودکار کردن دستگاهها یا به کارگیری رایانه های پیشرفته دور می زند. اغلب عوامل رقابتی یا نوآوریهای صنعتی ایجاب می کند که عامل تغییر روشهای عملی، ابزارها یا ماشینهای جدید عرضه نمایند. از طرفی با گسترش رایانه در این سالها شاهد تغییرات تکنولوژیک بصورتی گسترده هستیم. در حال حاضر بسیاری از شرکتها از سیستمهای پیچیده اطلاعاتی مدیریت (MIS) استفاده می کنند. ۳- تغییر در افراد: آخرین زمینه ای که عامل تغییر می تواند بدان وسیله در سازمان به افراد و گروهها کمک کند تا کارها را بصورتی اثر بخش انجام دهند اینست که درصد برآید در افراد تغییراتی ایجاد کند. اصولاً این مقوله در بر گیرنده تغییراتی است که در نگرش و رفتار اعضای سازمان (از مجرای فرآیند ارتباطات تصمیم گیری و حل مساله) رخ می دهد. مقاومت در برابر تغییرات: یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان اینست که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر ایستادگی (مقاومت) می کنند. ایستادگی در برابر تغییر می تواند بصورت یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف نظر، در آید. ایستادگی در برابر تغییر الزاماً به روشهای استاندارد صورت نمی گیرد. افراد می توانند بصورتی آشکار، تلویحی، غیر مستقیم و یا آنی از خود مقاومت نشان دهند. اگر مقاومت افراد بصورت آشکار یا آنی باشد مدیریت سازمان با مساله چندان مشکلی روبرو نخواهد بود. اما بدترین نوع مقاومت آنست که بصورت غیر مستقیم باشد. یا اینکه اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند. مقاومت تلویحی یا غیر مستقیم جنبه ظریف تری به خود می گیرد و وفاداری افراد نسبت به سازمان کم می شود. اینک به منابعی می پردازیم که منشأ اینگونه ایستادگی ها می شوند از دیدگاه تجزیه و تحلیل، این منابع به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می شوند. مقاومت های فردی: عادت: انسان موجودی پایبند عادت است. افراد هنگامیکه با پدیده تغییر روبرو می شوند، این نوع تمایل (عادت) بصورت منبعی در می آید که در برابر پدیده تغییر ایستادگی می کند. بنابراین زمانیکه محل کارفرما تغییر می کند و به نقطه دیگری منتقل می شود او باید بسیاری از عاداتهای خود را تغییر دهد. امنیت: کسانیکه به شدت احساس امنیت شغلی می کنند در برابر پدیده تغییر مقاومت می نمایند. زیرا این پدیده می تواند احساسی را که آنان از "امنیت" دارند دستخوش تهدید قرار دهد. عوامل اقتصادی: یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی می شود اینست که فرد می ترسد تغییر باعث شود که در آمد وی کاهش یابد، تغییر در نوع کار یا وظیفه ای

که فرد در سازمان انجام می دهد می تواند موجب تهدیدات اقتصادی شود. وحشت از پدیده ابهام: پدیده تغییر باعث می شود که عدم اطمینان و ابهام جایگزین چیزهای شناخته شود. کارکنان و اعضای سازمان در برابر پدیده عدم اطمینان واکنش های متفاوتی از خود نشان می دهند و ممکن است نسبت به پدیده تغییر نگرش منفی پیدا کنند. چشم پوشی از واقعیت: اصولاً افراد از میان اطلاعاتی که به آنان می رسد، آنهایی را گوش می دهند که درنوع پنداشت یا برداشتشان خدشه ای وارد نکند آنان همان چیزهایی را می شنوند که می خواهند بشنوند و به اطلاعاتی که دنیای "خود ساخته" آنان را مورد تهدید قرار ندهد. مقاومت های سازمانی: سازمانها برحسب طبیعت محافظه کارند، آنها بصورت فعال در برابر پدیده "تغییر" مقاومت می کنند. سازمانها و نهادهای دولتی همواره تمایل دارند تا کارها را بدان گونه که سالهاست انجام می دهند، ادامه دهند و هیچ اهمیتی ندارد که آیا این نوع خدمات کماکان مورد نیاز هستند یا خیر. حتی سازمانهای آموزشی یا دانشگاههایی که بر افکار باز و دیدگاههای خلاق، ارج می نهند، خود در برابر پدیده تغییر به شدت مقاومت می کنند. بیشتر سیستمهای آموزشی و مدارس از همان تکنولوژی های آموزشی ۵۰ سال پیش، استفاده می کنند. منابع اصلی مقاومت سازمانی در برابر "تغییر" عبارتند از: مکانیسم ساختاری: سازمانها برای حفظ ثبات و پایداری در خود نوعی مکانیسم ساختاری بوجود آورده اند. برای مثال فرآیند گزینش به گونه ای است که افرادی خاص به استخدام سازمان در می آیند و افرادی هم اخراج می گردند یا از آنجا می روند. کسانی که به استخدام یک شرکت در آمده اند همانهایی هستند که مناسب مشاغل موجود یا واجد شرایط لازم برای انجام کارها می باشند از این رو به گونه ای هدایت شده اند که رفتارهایی خاص را در پیش گیرند و در هر زمینه ای به گونه ای خاص عمل کنند اگر سازمان با پدیده تغییر روبرو شود این مکانیسم ساختاری به صورت یک عامل بالقوه در می آید و برای حفظ ثبات ساختاری در برابر آن ایستادگی می کند. بی توجهی به تغییر: سازمانها از تعدادی سیستم وابسته به هم تشکیل شده اند. نمی توان بدون اثر گزاردن بر دیگران در یکی از این سیستمهای فردی تغییراتی بوجود آورد. هنجارهای گروهی: حتی اگر افراد بخواهند رفتارهای خود را تغییر دهند، هنجارهای گروهی به عنوان یک عامل بازدارنده در خواهد آمد. تهدید متخصصان: امکان دارد تغییر در الگوهای سازمانی، تخصص و مهارت گروههای متخصص را مورد تهدید قرار دهد. برای مثال ورود کامپیوترهای شخصی به سازمانها که باعث شد مدیران بتوانند مستقیماً به اطلاعات دست یابند سبب گردید که دواير سیستمهای اطلاعاتی، از خود واکنش "شدید" نشان دهند. زیرا این کامپیوترها بصورت منابع بالقوه ای در آمده اند که مهارت و تخصص آنان را مورد تهدید قرار می دهند. تهدید کردن قدرت مدیران: ارایه شیوه های تصمیم گیری مشارکتی یا گروههای کاری مستقل، نمونه هایی از تغییراتی هستند که قدرت سرپرستان و مدیران رده های میانی سازمانها را مورد تهدید قرار می دهد. تهدید ناشی از شیوه های تخصیص منابع: گروههایی که مقدار زیادی از منابع سازمان را در کنترل خود دارند پدیده تغییر را بعنوان یک عامل تهدید به حساب می آورند. آنان نسبت به شیوه ای که امور در حال انجام شدن است رضایت کامل دارند هر نوع تغییری را که در این روند رخ دهد بعنوان یک عامل تهدید کننده به حساب می آورند. غلبه بر عوامل مقاومت: برای از بین بردن منابع یا عواملی که در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند روش هایی وجود دارد: آموزش و ارتباطات: برای از بین بردن مقاومت باید با کارکنان و اعضای سازمان ارتباط برقرار کرد و علت ایجاد تغییر رابه آنان تفهیم نمود و دلایل آن را بر شمرد. اگر کارکنان و اعضای سازمان از همه واقعیتها آگاه شوند و هر نوع سوء تفاهمی از بین برود از میزان مقاومتها کاسته خواهد شد. برای انجام این کار می توان با افراد به مباحثه پرداخت، بخشنامه صادر کرد و یا در آن رابطه سخنرانی کرد یا گزارشهایی تهیه و ارایه نمود. مشارکت: اگر افراد در امر ایجاد تغییر و به هنگام تصمیم گیری، مشارکت کرده باشند به ندرت امکان دارد که در برابر آن ایستادگی نمایند. باید پیش از ایجاد هر نوع تغییر از کسانی که احتمال می رود با آن به مخالفت برخیزند دعوت به عمل آورد و آنها را در زمینه تصمیم گیری مشارکت داد. در نظر گرفتن تسهیلات: یکی دیگر از راههایی که می تواند مقاومتهای بالقوه بر سر راه تغییر را از بین ببرد اینست که در ازای کم شدن

مقاومت چیزی ارزشمند به آن افراد داده شود و یا منفعی را که از این راه حاصل افراد می شود بر شمرده شود. استفاده از زور: استفاده از زور آخرین روشی است که در این فهرست قرار دارد. یعنی مدیریت سازمان، گروه‌های مقاوم را مستقیماً مورد تهدید قرار می دهد و آنان را مجبور می نماید تادست از مقاومت بر دارند. نمونه های کاربرد زور عبارتند از: تهدید به اخراج، تغییر پست و تنزل مقام یا دادن معرفی نامه ضعیف. نتیجه گیری در پایان ذکر این مطلب ضروری به نظر می آید که اگر عوامل محیطی بصورت کامل ثابت می ماندند. اگر مهارتها و تواناییها همواره به "روز" بودند و منسوخ نمی گردیدند و اگر فردا درست همانند امروز بود، در آن صورت مدیران نباید به تغییرات سازمانی توجه می کردند ولی دنیای واقعی همواره دستخوش تشنج، تحول و دگرگونی است و اگر سازمان یا اعضای آن بخواهند در صحنه پر رقابت ایستادگی کنند باید همواره متحول شوند. در بیشتر سازمانها مدیران در زمره طلایه داران پدیده "تغییر" به حساب می آیند. آنان از مجرای تصمیماتی که می گیرند و رفتار الگو مآبانه خود به فرهنگ تغییرات سازمانی شکل می دهند. بطور مثال تصمیمات مدیر در مورد طرح ساختار، عوامل فرهنگی و سیاستهای منابع انسانی به میزان نوآوری سازمانی خواهد بود. به همین شیوه تصمیمات سیاستها و روشهای مدیریت تعیین کننده میزان یا درجه ای است که سازمان می تواند عوامل محیطی را درک کند و خود را با تغییراتی که در این عوامل رخ می دهد، سازگار نماید. منبع: رفتار سازمانی نوشته استیفن راینز - ترجمه دکتر پارسائیان و دکتر اعرابی

### مدیریت تغییر و تحول سازمانی

دمینگ: بدون تحول کارکنان در عمل هیچ اتفاقی نمی افتد management of organizational change and development چکیده در جهان امروز با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش های پیش روی سازمان ها ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه ریزی بر اساس نقاط ضعف و قوت بیش از پیش ضروری به نظر می رسد. افزایش روزافزون انتظارات مشتریان از یک سو و تشدید رقابت میان عرضه کنندگان کالاها و خدمات از سوی دیگر موجب شده تا سازمان ها به سرعت به دنبال ایجاد تغییرات در محصولات و فرآیندهای خود باشند، تا با ایجاد ویژگی های برتر از آنچه سایرین در بازار رقابت ارائه می دهند پیشی گیرند. برای دستیابی به این مهم استفاده از ابزار EFQM مفید به نظر می رسد. مروری بر تعاریف تغییر و مدیریت تغییر \* تغییر عبارتست از فرآیند تحول و دگرگونی رفتارها، ساختارها و خط مشی ها. به عبارت دیگر تغییر فرایند به کار بستن یک ابداع یا نوآوری در سازمان است. "مدیریت تغییر به معنای قدرت دادن به سازمان و افراد آن برای به عهده گرفتن مسئولیت جدید در جهت آینده ی خودشان است". سطوح تغییر \* امروزه سازمان ها با انفجار اطلاعات، وجود علت های چند گانه برای وقوع مسائل، پویایی و تحرک بیشتر و ... موجه هستند. تغییر مدیریت مشکل است؛ زیرا مستلزم حذف بسیاری از کارهایی است که کارکنان با آن خو گرفته اند و انجام دادن آن برایشان به صورت یک عادت در آمده است. بنابر این مقاومت در برابر این تغییر و دگرگونی از سوی کارکنان امری عادی و کاملاً طبیعی است. در هنگام ایجاد تغییر در یک سازمان عکس العمل های گوناگونی مشاهده می شود. از جمله بارزترین این واکنش ها مقاومت و جبهه گیری علیه ایجاد تغییر در سازمان می باشد. ادوارز دمینگ می گوید: "بدون تحول کارکنان در عمل هیچ اتفاقی نمی افتد". چهار استراتژی اساسی: (۱) برای رشد زیاد فشار نیارید. به جای سرعت بخشیدن به رشد باید سرعت آن را کاهش دهید. در ابتدای مرحله اولیه رشد زمانی را به مذاکره در مورد محدودیت هایی که با آن برخورد می کنید اختصاص دهید. (۲) به آینده فکر کنید. الگوی محدودیت های رشد به ما توصیه می کند که برای شناختن چالش های پیش رو به جلو نگاه کنیم و منابع و ماهیت مقاومت و تأثیر بالقوه آنها را به گروه بشناسانیم. (۳) آزمایش کنید. کسانی که شروع به تغییر می کنند پاسخی برای چالش های پیش رو ندارند. پاسخ از دل آزمایش و تجربه بیرون می آید. (۴) اهداف را با تمرین الگوهای ذهنی تعدیل کنید. با فکر کردن به این موضوع که چرا افراد در مورد تغییر و ابهام تساهل ندارند،

اولویت های حفظ این دیدگاه ها را می یابیررسی اجمالی مفاهیم بنیادین سرآمدی در مدل EFQM در جهان صنعتی امروز مهم ترین چالش سازمان ها و شرکت ها، رقابت در فرآیند جهانی اقتصاد می باشد. حضور این سازمان ها و صنایع در اقتصاد بین المللی و شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی، مستلزم برنامه ریزی همه جانبه و پیروی از الگوی مدیریتی کارآمد و نوین می باشد. از مهم ترین مزیت های رقابتی که هم اکنون به عامل کلیدی در رقابت اقتصادی تبدیل شده است تعالی سازمانی می باشد. مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان ها در دو حوزه ی فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندهاست. بر اساس آموخته های مدیریت کیفیت جامع (TQM) توجه به ارزش ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه لازمی موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان هاست. ۱- نتیجه گرایی تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد. در محیط پر تغییر دنیای امروز، سازمان های متعالی همواره و به سرعت در برابر تغییر نیازها و انتظارات ذینفعان منعطف و پاسخ گو هستند. در این سازمان ها اطلاعات مربوط به ذینفعان فعلی و آینده جمع آوری شده و به منظور تعیین، به کارگیری خط مشی ها، استراتژی ها، شاخص ها و برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت مورد استفاده قرار می گیرد. ۲- مشتری مداری تعالی خلق ارزش های مطلوب مشتری است. سازمان های متعالی، مشتریان خود را می شناسند و آنها را به خوبی درک می کنند. چنین سازمان هایی تجربیات و ادراکات مشتریان را بررسی و بازنگری کرده و در صورتی که اشتباهی رخ داده باشد به سرعت به اصلاح مؤثر آن می پردازند. ۳- رهبری و ثبات در مقاصد تعالی، رهبری دوراندیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصد است. سازمان های متعالی رهبرانی دارند که سایر رهبران سازمان را متحد کرده و آنها را برای به حرکت درآوردن کارکنانشان ترغیب می کنند. ۴- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت ها تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستم ها، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و بهم پیوسته است. سازمان های متعالی دارای سیستم مدیریت مؤثر هستند که بر مبنای آن خواسته ها و انتظارات کلیه ذینفعان برآورده می شود. ۵- توسعه و مشارکت کارکنان تعالی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است. آنها با جذب و توسعه کارکنانشان به شایستگی های مورد نظر دست یافته و آنان را فعالانه و مثبت به گونه ای همه جانبه حمایت می نمایند. ۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر تعالی چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است. سازمان های متعالی همواره در حال یادگیری از فعالیت ها و عملکرد خود و دیگران هستند. آنها به دقت سرمایه های فکری خود را حفظ کرده و از آن برای دستاوردهای تجاری سازمان به صورت مناسب استفاده می کنند. ۷- توسعه همکاری های تجاری تعالی توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند. سازمان های متعالی تشخیص می دهند در دنیای کنونی که همواره همراه با تغییرات و افزایش تقاضا است دستیابی به موفقیت بستگی کامل به توسعه ی همکاریها دارد. ۸- مسئولیت اجتماعی سازمان تعالی فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می کند. سازمان های متعالی به عنوان سازمان های مسئول با ایجاد شفافیت و پاسخ گویی مناسب به ذی نفعانشان در قبال عملکرد خود، رویکردهایی اخلاقی اتخاذ می کنند. معیارهای ۹ گانه ی مدل ۱ EFQM- رهبری (Leadership) رهبران سازمان های متعالی مأموریت و چشم انداز سازمان خود را تدوین کرده و زمینه دستیابی به آنها توسعه داده و تسهیل می نمایند. ۲- خط مشی و استراتژی (Policy & Strategy) سازمان های متعالی مأموریت و چشم اندازشان را از طریق تدوین یک استراتژی مناسب که متمرکز بر منافع ذینفعان می باشد، پیاده می سازند. ۳- کارکنان (People) سازمان های متعالی، دانش و توان بالقوه ی کارکنان خود را در تمامی سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده و در راه کسب منافع، توسعه می دهند. ۴- شراکت ها و منابع (Partnerships & Resources) سازمان های متعالی روابط با شرکای بیرونی و منابع داخلی را به منظور حمایت و پشتیبانی از خط مشی و استراتژی عملیات مؤثر فرآیندهایش، برنامه ریزی و مدیریت می کند. ۵- فرآیندها (Processes) سازمان های متعالی فرآیندهایشان را در جهت حمایت و پشتیبانی از خط مشی و استراتژی سازمان و



اجرای کامل آن طراحی، مدیریت و بهبود می‌بخشند و به دنبال ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعانشان می‌باشند. ۶- نتایج مشتریان (Customer Results) سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. ۷- نتایج کارکنان (People Results) سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. ۸- نتایج جامعه (Society Results) سازمان‌های متعالی به به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. ۹- نتایج کلیدی عملکرد (Key Performance Results) سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی خود را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. فرآیند خود ارزیابی در مدل EFQM خود ارزیابی عبارت است از مرور منظم سیستماتیک، جامع و فراگیر فعالیت‌ها و نتایج یک سازمان، که فرآیند مذکور این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان‌ها بر اساس نقاط قوت و ضعف خود زمینه‌های بهبود را شناسایی کنند. برای اینکه این تصور توسط خود سازمان ایجاد شود، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، فرآیند خود ارزیابی را پایه‌گذاری نموده است که بینش و بصیرت زیادی را برای سازمان‌ها فراهم می‌سازد. خود ارزیابی به طرق مختلف قابل اجرا می‌باشد که با توجه به فرهنگ جاری سازمان و نتایج مورد انتظار از انجام خود ارزیابی می‌توان یکی از طرق زیر را انتخاب نمود: (۱) رویکرد پرسش‌نامه (۲) رویکرد کارگاهی (۳) رویکرد استفاده از پروفرما (۴) رویکرد شبیه‌سازی جایزه سطوح تعالی سازمانی سطوح تعالی سازمان‌ها را در دست‌یابی به تعالی متمایز می‌کند و میزان موفقیت آنها را نشان می‌دهد. مدل EFQM دارای ۵ سطح تعالی به شرح زیر می‌باشد. سطح گواهی‌نامه، تقدیرنامه، تندیس‌ها شامل تندیس بلورین، سیمین و زرین است. ۱- تندیس متقاضیانی که مدل تعالی سازمانی را به طور کامل به کار گرفته در طی دوره‌ی عملکرد حداقل ۳ سال اخیر، بهبود مستمر را در فعالیت‌های خود نشان داده‌اند به شرط کسب حد نصاب تعیین شده که مشروح آن در ادامه می‌آید به تندیس‌های بلورین، سیمین و زرین دست خواهند یافت. ۲- تقدیر نامه به متقاضیانی که با مدیریت خوب در جهت پیشرفت‌هایی در تعالی سازمانی نائل شده‌اند به شرط کسب حد نصاب تعیین شده برای این سطح تقدیرنامه اعطا می‌شود. ۳- گواهی‌نامه شرکت‌های متقاضی سطح گواهی‌تعهد به تعالی پس از طی مراحل زیر می‌توانند برای دریافت گواهی‌نامه اقدام کنند: (۱) اجرای یکی از روش‌های خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی (۲) استخراج و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود (۳) به اجرا گذاردن برنامه‌های بهبود (۴) در مجموع در شرکت متقاضی باید حداقل در سطح مدیران ارشد و میانی آشنایی کاملی با مدل، مفاهیم و معیارهای آن وجود داشته باشد و برای این منظور دوره‌های آموزشی خاص را برگزار کرده باشد. سخن آخر اغلب ما عادت داریم عدم کامیابی به هدف‌های خود را که ناشی از کم‌کاری و بی‌دقتی است به بهانه‌های واهی مانند نداشتن استعداد ذاتی، موافق نبودن تقدیر و عوامل مشابه توجیه کنیم. در سازمان‌ها نیز اغلب شکست‌های موجود بین وضعیت موجود و اهدافی که در آینده مشخص شده است به این موضوع برمی‌گردد. دقت داشته باشید که باید برنامه‌ی تغییر را طوری انجام دهید که هر مرحله از آن بر مبنای مراحل قبلی انجام شود. هر سیستمی پس از مدتی کارآیی مطلوب خود را از دست می‌دهد. برای پیش‌گیری از رکود و ایستایی نقش افراد شاغل در یک بخش را با یکدیگر عوض کنید به این ترتیب افراد و کل سازمان از دستاوردهای حاصل از تغییر بهره‌مند خواهند شد. منابع و مآخذ (۱) سنگه، پیتر؛ رقص تغییر ترجمه علی نقی مشایخی، حسین اکبری و مسعود سلطانی، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، چاپ سوم، تهران، ۱۳۸۵ (۲) ابزاری، مهدی، محمد رضا دلوی؛ مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی گرا، انتشارات قاصد سحر، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۲ (۳) کامینگز، توماس جی، کریستف جی. وورلی؛ تحول و توسعه سازمان ترجمه کورش برارپور، انتشارات فراز اندیش سبز، چاپ سوم، تهران، ۱۳۸۴ (۴) جاویدی، حسین؛ آشنایی با تعالی سازمانی بر اساس مدل EFQM، مجله دنیای کیفیت برتر، شماره ۸، بهار ۱۳۸۵ (۵) حاجی میر عرب، سید مهدی و شهروز شرف؛ الگوبرداری لازمه‌ی تعالی سازمانی، مجله صنعت خودرو، شماره ۱۲۵، اردیبهشت ۱۳۸۶ (۶) باقری، سید

مجتبی؛ مدیریت تغییر، فصلنامه خبری آموزشی دانشکده فرماندهی و ستاد، شماره ۴، پاییز ۱۳۷۸ (۷) اینترنت داخلی شرکت ساپکو (۸) `{begin slide id="۱۳۳" title="www.maghaleh.net"}` برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید `{` **Organizational Development and Change Management Becoming a next generation enterprise requires new thinking, processes and technologies. However, making the vision a reality involves risk, uncertainty and apprehension. Actively engaging and empowering the workforce is critical to success. CACI's proven Organization Development and Change Management (ODCM) techniques prepare employees to adopt the changes needed to transform your enterprise. Through Organization Development consulting we make sure that your organization is ready for any large scale management shifts or new technology solutions that go along with your transformation initiatives. We provide the tools, techniques and methods to help you improve productivity by empowering people. We also help you enhance individual and team development, aligning your employees' on the job behavior and performance with your overall vision, strategy and goals. Through Change Management consulting we help your leadership prepare employees to accept and adopt changes that will improve business performance. We help you plan and lead this change using a variety of customized communication and intervention strategies. We work jointly with the leaders of your organization to verify their progress with balanced performance measures. With proactive change management we stabilize change and achieve higher, sustainable levels of performance** `}` **to transform your strategic goals into results. {end slide**

### توسعه سازمانی در گرو ایده های نوین

نیاز بشر به رشد و توسعه باعث اهتمام خاص به نوآوری شده است عباس فاطمی اشاره رویکرد و نظریه های ساختارهای اجتماعی در فرآیند تکاملی خود همواره بستر انتشار دو مولفه اصلی را مورد توجه قرار داده اند. یکی مساله نظم و دیگری نوآوری و تغییر و به همین نسبت تحلیل ها و ادبیات گسترده ای در هر دو مبحث در گستره علوم مربوطه طرح شده است. آنچه در سطوح مختلف یک نظام جمعی باعث تحول یک نظم و شکل گیری یک ساختار جدید می شود، نوآوری (Innovation) و تغییرات مترتب بر آن است چراکه نوآوری ها به طور عمده مستلزم تغییرات اساسی در تفکر و رفتار افراد است. حوزه های نوآوری نیاز بشر به رشد و توسعه به خصوص در دهه های اخیر و حاکم شدن فرهنگ رقابت بر فضای اقتصادی و سیاسی و اجتماعی روابط ملل باعث اهتمام خاص به نوآوری شده، به شکلی که جزء لاینفک بستر حرکت جوامع و در سطوح پایین تر در محیط های سازمانی شده است. از این رو است که دانشمندان علوم اجتماعی برخلاف اندیشه های اقتصاددانان علت پایین بودن رشد اقتصادی را نه تنها در کمبود سرمایه و منابع مالی بلکه به طور عمده در ضعف نوآوری در برخی از جوامع که دامن سازمان های آنها را نیز گرفته است، می دانند. نوآوری ایده روش یا موضوعی است که از نظر فرد، گروه یا نظام، جدید تلقی شود تا آنجا که به رفتار بشر مربوط می شود. جدید بودن ایده از نظر عینی نسبت به طول زمان به اولین کاربرد یا کشف آن بستگی چندانی ندارد بلکه برداشت یا تازگی ذهنی ایده است که

واکنش فرد یا گروه را در مقابل آن تعیین می‌کند. اگر ایده به نظر فرد یا گروه جدید باشد نوآوری به شمار می‌آید. نوآوری و خلاقیت دو مفهوم مترادف نیستند، خلاقیت یک ایده و یک تفکر است در حالی که نوآوری به کار بستن آن تفکر است. سازمان‌ها نیز به عنوان عناصر اصلی اثربخش در فرآیندهای اقتصادی و اجتماعی جوامع حوزه‌های مهمی در ظهور خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها به شمار می‌روند و اساساً ادامه حیات آنها بستگی به تغییر و نوآوری دارد. در عرصه سازمان‌ها، نوآوری فرآیندی است که وضع موجود و حفظ و نگهداری آن از طریق تفکر و نگرش جدید به محتوای فرآیندها و تغییر در ترکیب سه عامل فناوری، محیط و سازمان را مورد چالش قرار می‌دهد و در حوزه‌های متعددی مانند توسعه محصول، فرآیند تولید و توزیع، شیوه‌های مدیریت، روش‌های انجام کار، روابط سازمانی و به طور کلی در تمام فعالیت‌های انسانی قابل تعریف و کاربرد است. موانع نوآوری آنچه در فرآیند نوآوری به خصوص در سازمان‌ها مهم بوده بومی ساختن و نشر آن در سطوح مختلف و متقاعد ساختن افراد به آن است که این امر همواره از مشکلات عمده در راه عمومی ساختن نوآوری در سطح ساختارهای مختلف از جمله سازمان‌هاست، اگر چه حقیقت دارد که ما بیش از هر زمان دیگر در عصر تغییر و نوآوری زندگی می‌کنیم اما ساختار اجتماعی حاکم به خصوص در برخی از کشورهای جهان سوم غالباً مانع جاری شدن نوآوری‌ها می‌شود. فعالیت‌های متمرکز در این جوامع در زمینه آموزش، کشاورزی، پزشکی و صنعت و مانند آنها غالباً بدون بهره‌گیری از مزایای آخرین دانسته‌های پژوهش جاری است. فاصله میان آنچه بشر می‌داند و آنچه به طور موثر در عمل به کار گرفته می‌شود، بسیار زیاد است. برای کم کردن این فاصله باید دانست که چه عواملی در پذیرش نوآوری‌ها موثرند و چرا ایده‌های جدید در فراگردهای اجتماعی و سازمانی سرکوب شده و بجز موارد معدودی به فراموشی سپرده می‌شوند. تفکیک موانع جریان سالم نوآوری در سازمان‌ها به لحاظ تاثیر و تاثر متقابل فرآیندهای بیرونی و درونی و ظهور ماهیت‌های ثانویه به طور کامل و روشن قابل وصول نیست. اما به طور کلی می‌توان این موانع را به دو بخش تقسیم کرد؛ یک بخش عوامل فرهنگی شامل ارزش‌ها، سنت‌ها، طرز تلقی‌ها و مولفه‌های فرهنگی دیگر که با کلان‌نگری، فضای حاصل و بستر رفتارهای سازمانی را تشکیل داده و به آن جهت می‌بخشد. اهمیت عوامل فرهنگی از آنجاست که مرتبط با عوامل انسانی مطرح می‌شود، همان‌هایی که در سازمان‌ها نظریه پرداز یا مبتکر یا حاملان و مجریان نوآوری محسوب می‌شوند. ضرورت سازگاری عوامل مهم موثر در آهنگ پذیرش (Adoptiox rate) هر نوآوری سازگاری آن با باورهای فرهنگی (Cultural belife) نظام اجتماعی است. هنجارهای فرهنگی می‌توانند فرد را از پذیرش نوآوری باز دارند ولی با نگرش سیستمی سازمان‌ها به عنوان عنصری در کنار دیگر خرده‌نظام‌ها زیرمجموعه‌ای از یک نظام اجتماعی کلی تر بوده و تحت تاثیر فرآیندهای کلی آن دارای ویژگی‌های مشترکی با نظام اجتماعی می‌شود. آنچه پیونددهنده یک سازمان رسمی با نظام اجتماعی است، هنجارها، باورها و ارزش‌های حاکم است که سازمان رسمی را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. از این رو است که سازمان‌های رسمی را از یک منظر، نظام اجتماعی نیز می‌نامند که مشخصاً برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده به وجود می‌آید و دارای ویژگی‌هایی مانند نقش اجتماعی تبیین شده، ساختاری فرمایشی و قوانین و مقررات رسمی برای کنترل رفتار افراد است. جدایی از این گونه جنبه‌های رسمی هر سازمان دارای عرف‌ها، هنجارها و روابط غیررسمی میان اعضای خود است. کارکنان یک سازمان ارزش و باورهای شخصی را (از دنیای خارج) با خود به سازمان می‌آورند. نوع تربیت خانوادگی و ارزش‌های اجتماعی اصولی می‌شود که ما براساس آن زندگی و کار می‌کنیم. اگر برخی از نوآوری‌ها در جامعه نشر می‌یابد و برخی نه، علت عمده تطابق آن نوآوری با برخی هنجارهای فرهنگی است به همین دلیل مقاومتی در مقابل آن نمی‌شود. این تعامل در سازمان‌ها نیز وجود دارد چراکه حاملان آنها عوامل انسانی با چارچوب‌های فکری و فرهنگی خاص خودشان هستند. مدیران موفق یکی از اساسی‌ترین موانع بر سر راه تغییر و نوآوری از نظرگاه فرهنگی عدم وجود نگرش انتقادی یا ساخت نیافتن آن در سطح جوامع و سازمان‌هاست چراکه اساساً نوآوری و تغییر با تردید و سوال و در نهایت معارضة با وضع موجود آغاز می‌شود. مدیریت سنتی در برخی از جوامع که لایه‌های آن در

سازمان‌های آنها کاملاً محسوس است از انتقاد و تعارض دوری می‌جوید و همواره سعی در سرکوب آن دارند و علت آن در این واقعیت نهفته است که تحمل انتقاد و تغییر با بیشتر کلان‌فرهنگ‌ها یا خرده‌فرهنگ‌ها در برخی جوامع سرناسازگاری دارد. در چنین جوامعی رویکرد و ارزش‌های ضدانتقادی از دوران کودکی به افراد تلقین می‌شود. در اوایل آغاز حیات مدرسه، خانواده و نهادهای دیگر ارزش‌های ضدانتقادی را تقویت می‌کند، در مدرسه دانش‌آموزی که ساکت باشد و تبعیت کامل کند و کمتر سوال و انتقاد کند خوب و الگو معرفی می‌شود. آموزگاران در یک چنین سیستمی فقط ملزم به پاسخ دادن هستند نه ایجاد چالش و رفتار نافی توافق دانش‌آموز در همه سطوح منفی تلقی می‌شود. اساس چنین جوامعی ارزش‌های ضدانتقادی است. والدین در خانواده، معلمان در مدرسه و مدیران در دیگر شکل‌های اقتدار در گروه‌های اجتماعی همه و همه این منطق را القاء می‌کنند که عدم توافق و انتقاد مرامت‌آور است. به طور یقین افرادی که با چنین نظریه‌ای بزرگ شده‌اند به مدیرانی تبدیل می‌شوند که همان ارزش‌ها را حفظ و تشویق کنند و تقریباً هیچ‌گونه تلاش و کوشش موثری برای ایجاد نوآوری و تغییر از خود بروز نمی‌دهند و همواره آهنگ مفرط همدلی و همراهی صرف را پیشه خود می‌سازند. هدف از مدیریت تنها هماهنگی و همکاری نیست بلکه دستیابی اثربخش به هدف است. افراد یا گروه‌هایی که مدافع هماهنگی و همدلی در سازمان هستند با موافق بودن افراطی در سازمان ممکن است صرفاً منافع مقرر خود را در وضعیت کنونی حفظ کنند و در بلندمدت به منافع سازمان ضربه بزنند. تغییرات به‌خصوصی مانند رفتارهای افراد، روابط گزارش‌دهی سازمانی و خط‌مشی‌ها و رویه‌ها می‌توانند اغلب به سرعت متاثر شوند اما تغییر دادن فرهنگ یک قسمت یا کل سازمان یک فرآیند طولانی‌مدت است، فرهنگ منبع قدرت‌ها و ضعف‌های سیستم است. برای سود اساسی سازمان باید فرهنگ تغییر کند و تغییر فرهنگ مقاومت ایجاد و یک سرمایه‌گذاری قابل توجه را طلب می‌کند. دسته دوم، موانع نوآوری در سازمان‌ها مربوط به عوامل ساختاری، محیطی، فرآیندهای داخلی سازمان‌ها و انگاره‌های ارتباطات در آنهاست. تفاوت نوآوری‌ها از نظر ترکیب اصولی، سازمان‌ها به دو بخش ساختاری قابل تفکیک هستند؛ بخش ساختاری که جایگاه مدیران سازمان یا تصمیم‌گیران و هدف‌سازان را تبیین می‌سازد و بخشی که مجریان تصمیمات سازمانی را در برمی‌گیرد. نوآوری در سازمان‌ها با نوآوری‌های فردی که به طور عمده اختیاری هستند، متفاوت است. به این ترتیب که تصمیم‌گیری آن از بالای سازمان جاری شده و نه اختیاری بلکه اجباری می‌شود. این روند به خصوص در سازمان‌هایی که ماهیت استبدادی دارند نمایان‌تر است چراکه ساختار تصمیم‌گیرنده از قدرت بیشتری نسبت به بخش مجریان سازمان برخوردار بوده و می‌تواند آن را وادار به هم‌نوايي و موافق با تصمیماتش سازد. بخش تصمیم‌گیر سازمان باید در مورد نوآوری آگاهی به دست آورد، ایده جدید را ارزشیابی کند و در زمینه اجرای آن تصمیم بگیرد و مهم‌ترین مرحله در فرآیند نوآوری سازمانی همین آگاهی و علم به نوآوری است. این آگاهی می‌تواند از منابع داخلی سازمان یا از منابع خارجی تامین شود. یکی از منابع خارجی اطلاعات و آگاهی مستمر برای مدیران را مشاوران سازمان‌ها تشکیل می‌دهند. مشاوران مدیر سازمان نقش اساسی در گسترش آگاهی و نیاز به نوآوری در سازمان‌های رسمی دارند. به کارگیری مشاوران تنها زمانی در دستیابی اهداف سازمانی موثر خواهد بود که اولاً در انتخاب آنها ملاحظات تخصصی و اولویت‌های نیازمندی سازمان نقش بارزتری داشته باشد و ثانیاً با فرآیندها و مسایل خاص سازمان محل کار آشنایی کافی داشته باشند. مورد اخیر از جمله نگرانی‌هایی است که در به کارگیری اطلاعات مشاوران در سازمان وجود دارد. عوامل پیشرفت سازمان ملموس نبودن مسایل، تنگناها، محدودیت‌ها و ظرفیت‌های یک سازمان در ابعاد مختلف برای مشاوران خارج از آن، مانعی در موثر واقع شدن اقدامات و مشاوره‌های آنها به طور کامل می‌شود. اعزام کارمندان یا متخصصان به سازمان‌های دیگر چه در داخل و چه در خارج از کشور متبوع جهت کارآموزی یا تکمیل دوره‌های تخصصی و انتقال تجربیات آنها از دیگر منابع خارجی تامین اطلاعات و آگاهی مدیریت سازمان‌ها به خصوص در زمینه روش‌ها و طرح‌ها در ابعاد مختلف است. تربیت کارکنان در نهادهای خارج از سازمان، عامل مهمی برای گسترش دانش و آگاهی در سازمان‌های رسمی است. معمولاً برخی از سازمان‌ها به دلیل مشکلات مالی یا روشن

نبودن اهداف و نیازمندی‌های تخصصی در فرآیند رشد سازمانی خود در انتقال اطلاعات و نوآوری به این شکل به سازمان ناموفق بوده یا از آن دور می‌مانند به علاوه همان تجربیات اندک منتقل شده به دلایل عدم هماهنگی فرهنگی، تکنیکی و ویژگی‌های سیستم منابع انسانی سازمان با مرجع مربوطه بهره‌وری مورد انتظار خود را نیز نخواهد داشت. فقر تخصصی و آموزشی منابع انسانی از دیگر چالش‌ها و کاستی‌هایی است که سازمان‌ها در زمینه نوآوری با آن روبه‌رو هستند که اعتماد مدیریت را از کارکنان و اعتماد به نفس را از آنها در راه اجرای مسوولیتشان سلب می‌کند. سازمان‌ها مجموعه‌ای از تجهیزات و انسان‌ها را شامل شده و نمی‌توانند پویاتر و خلاق‌تر از نیروهای تشکیل‌دهنده آن باشند. گذشته از برخی متغیرها، پویایی و نوآور بودن سازمان‌ها در نهایت به رشد انسانی بستگی دارد. پاسخگویی سازمان‌ها به نیازهای جامعه و نوآوری تابعی از متغیرهای کیفیت تخصصی کارکنان و مدیران آن است. توجه به تعالی منابع انسانی سازمان‌ها باید برنامه‌های مختلفی برای ارتقای کیفیت نیروهای انسانی خود داشته باشند و در قبال ایجاد محیط مناسبی برای رشد حرفه‌ای کارکنان خود احساس مسوولیت کنند. سرمایه‌گذاری جهت گسترش فیزیکی سازمان‌ها و وسایل، ابزار و تکنولوژی مورد نیاز امری است ضروری است اما نباید باعث شود که توجه به سرمایه‌گذاری در راه رشد و توسعه منابع انسانی کم‌رنگ شود. باید به خاطر داشت مدیران سازمانی مسوول هدایت و آغازگر حرکت‌ها و نوآوری‌ها با استفاده بهینه از نیروهای انسانی هستند و تا زمانی که نیروی انسانی رشد کیفی نیابد، رهبری و مدیریت سازمان‌ها نیز شکوفا و خلاق نخواهد شد. یکی از عوامل اثرگذار در نوآوری در یک سازمان محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. این محیط‌ها با مولفه‌های فرهنگی، اقلیمی، انسانی و سازمانی بعضاً متفاوتی تعریف می‌شوند. عموماً پیشرفت یک سازمان بستگی به تعهد در ایجاد ارتباط مناسب با محیط دارد. مدیران برخی از سازمان‌ها به دلایل مختلف موفق به ایجاد چنین تعامل مثبتی با محیط خارج از سازمان خود نمی‌شوند، این وضعیت به خصوص در شرایطی که در فرآیندهای محیط خارجی در تضاد با منافع و روندهای داخلی سازمان باشد نه تنها باعث صرف انرژی مدیران و مجموعه سازمان در لابه‌لای تعاملات و بازخوردهای منفی می‌شود بلکه آنها را از تمرکز بر تدابیر نوآوری در سازمان بازمی‌دارد و فرآیندهای مربوط را مختل می‌سازد و از طرف دیگر منابع و امکاناتی که هر سازمان برای پیشرفت برنامه‌های خودش از جمله نظام‌مند بودن نوآوری و تطبیق آن با روندهای بخشی و فربخشی محیط بیرون که به آن نیاز حیاتی دارد مثل بازار مصرف، منابع مالی، انسانی و سیاسی در فضای مهلک انزوا از دسترس سازمان خارج می‌شود. منبع: روزنامه جهان صنعت

## مدیریت تحول

... OD فرآیندی است که طی آن در بطن یک جامعه کهن، سامان تازه‌ای ایجاد می‌شود مقدمه در عصر اطلاعات باید از فکر بشر به‌عنوان ثروت ملی یاد کرد. بنابراین، می‌توان فکر را منشاء ثروت دانست. در هر جامعه‌ای منابع و مواد محدود است و بشر توان افزایش منابع و مواد را ندارد. لذا اگر در جامعه‌ای تفکر علمی پایدار شود، مطمئناً از منابع موجود می‌توان به کمک فکر علمی و اتخاذ استراتژی‌های مناسب به توسعه پایدار رسید. فرآیند توسعه فرآیندی است که طی آن در بطن یک جامعه کهن، سامان تازه‌ای ایجاد می‌شود. به عبارت دیگر، در جریان این فرایند اندیشه‌های اساسی یک جامعه عوض می‌شود. در حقیقت انسانها متحول می‌شوند و جامعه تازه‌ای ایجاد می‌شود. همساز با چنین تحول برون‌سازمانی، محیط درونی سازمانها نیز دگرگونیهای شگفت‌آوری را تجربه می‌کند. از یک‌سو، پیشرفتهای تندآهنگ تکنولوژی به‌ویژه تکنولوژی اطلاعات و کامپیوتر، الزامهای کاملاً نوینی را در ابعاد مدیریت طلب می‌کند و از سوی دیگر، نگرش بی‌سابقه‌ای که به عامل انسانی مربوط می‌شود دگرگونی دیگری را الزام آور می‌سازد طبیعی است که این رویدادها اثر خود را بر مدیریت تحول بر جای می‌گذارند. لذا در این راستا مدیریت تحول از لحاظ زیربنای فکری و کاربردی، دگرگونیهای زیادی را شاهد بوده و خواهد بود. با این توضیح، انتخاب مدیریت مناسب، یکی از

بخشهای عمده حل مشکل خواهد بود. دنیای فعلی، اینک ضرورت تغییر و اصلاح روابط بین‌المللی را پذیرفته و در تحقق همین هدف، مواردی چون ایدئولوژی توسعه، تدوین استراتژی، برنامه‌ریزی کلان، برنامه عملیاتی و نهایتاً عملیات اجرایی را باید مدنظر داشته باشیم ●. زمینه‌های بنیادی مدیریت تحول مقوله مدیریت تحول هرچند که بخشی نو در رشته مدیریت است، با این حال در دودهم گذشته الگوها و روندهای آن به شکل شتابنده‌ای با دگرگونیهای اساسی روبرو شده است. دهه ۱۹۸۰ میلادی را به‌ویژه می‌توان دوره نوآوریها برای مدیریت تحول دانست. در این دوره نتایج بسیاری از پژوهشهای مدیریت و نامرادیهایی که بسیاری از سازمانهای اقتصادی، تولیدی، خدماتی و به‌طور کلی کسب و کار کشورهای غربی در زمینه کارآیی و رقابت دنیایی تجربه کرده بودند، دست در دست هم زمینه را برای یک رنسانس تحول (تولد دوباره) در نحوه اداره سازمانها و فعالیتها آماده ساخت. این دوره شاهد پدیدارشدن روندهای برجسته در زمینه‌های ساختاری و عملیاتی بود. از یک سو الزامهای محیط نوین کسب و کار همراه با رقابتهای خردکننده و از سوی دیگر تحول سرسام‌آور تکنولوژی ارتباطات و کامپیوتر به‌ناچار مدیریت را از روندهای سنتی و متداول خود دور ساخت. همراه با تحول تکنولوژی، برجسته‌ترین دستاوردهای در حال تکوین مدیریت، نگرش کاملاً نوینی نسبت به عامل انسانی و نقش وی در به‌ثمررساندن هدفهای سازمانی و فعالیتهای پیچیده آن و همین‌طور ورود پرهیاهوی فرهنگ سازمانی به قلمرو طراحیها و برنامه‌ریزیهای مدیریت به‌ویژه مدیریت تحول است ●. مدیریت تحول نیروی انسانی در قرن اخیر به منابع انسانی به‌عنوان عنصری هوشمند توجه شده است که با مهارت و خلاقیت خود نقش اساسی در سیستم ایفا می‌کند. نیروی انسانی کارآمد در یک کشور جزو سرمایه‌های ارزشمند به‌شمار می‌آید. ایجاد انگیزه‌های کاری و بروز خلاقیت و نوآوری به شیوه مدیریت بستگی دارد. به‌وجودآوردن محیط کاری مناسب، بهبود روابط انسانی در محیط کار، کم‌شدن استرسها، ارزش‌گذاری برای فکرها از شیوه‌هایی است که مدیریت باید اعمال کند. کشورهای در حال توسعه (از جمله ایران) از دو منبع سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی، بهره بیشتری از سرمایه انسانی دارند. و همین سرمایه است که می‌تواند به‌عنوان پشتوانه حرکت‌های بزرگ اجتماعی قرن بیست و یکم قرار بگیرد. این کشورها فرصتهای پیشرفت بسیاری را در قرن بیستم از دست دادند اما اقتصاددانانی از جمله پروفیسور تئودور و شولتز نشان دادند که بازده عناصر کیفی مختلف در تمامی کشورهای کم‌درآمد در حال افزایش است و مطرح کردند که کلید تحلیل رفتار انسانی که نوع و میزان کیفیت حاصل شده طی زمان را تعیین می‌کند، بستگی به رابطه بین بازده کیفیت اضافی و هزینه صرف شده برای به‌دست آوردن آن دارد. در ایران این هزینه بسیار بالاست و منابع انسانی، جایگاه خود را در فرآیند توسعه پیدا نکرده است، در اینجا مسئله بسیار مهم بهره‌وری مطرح می‌شود چون افزایش بهره‌وری متضمن رفاه عمومی، ارتقاء کیفیت کالا و خدمات، محور رقابتهای جهانی، استفاده مطلوب از منابع و به‌عبارت دیگر مسیر تعالی و توسعه جامعه است. بهره‌وری دربرگیرنده کارآیی و اثربخشی است، از بین همه عوامل موثر بر بهره‌وری کل، بهره‌وری نیروی انسانی مهمترین جایگاه را دارد، و در ارتباط با نقش انسان در فرآیند بهره‌وری < واتسون و ویلسون > می‌گوید: اگر هر مسئله‌ای را عمیقاً مورد کندوکاو و تجزیه و تحلیل قرار دهیم نهایتاً به‌انسان و رفتار او بر می‌خوریم ●. مدیریت تحول و توسعه کلید توسعه تکنولوژی در دست مدیریت است. نقش مدیریت در تغییر ساختار سازمانی به‌منظور توسعه تکنولوژی حائز اهمیت است. مدیریت و رهبری هوشمندانه از گذشته دور اهمیتی بنیادین در ساختار اقتصادی داشته است در کشورهای در حال توسعه اصلی‌ترین مسئله در توسعه تکنولوژی مدیریت است چرا که اصولاً توسعه تکنولوژی معجزه نیست بلکه بستگی به شرایط محیطی و منابع و امکانات موجود دارد و مدیریت با رهبری خود در استفاده از منابع موجود حداکثر استفاده را می‌تواند فراهم کند. مدیریت مانند سایر علوم کاربردی در سه بعد مطرح می‌شود: الف تحقیقات بنیادین (نظریه‌های مدیریت برای تولید) ب تحقیقات کاربردی (تجربه و آزمایش تئوری‌ها و جمع‌آوری و پردازش نتایج حاصله) ج اجرا (بکارگیری مناسب‌ترین تئوری‌ها با استفاده از تحقیقات کاربردی). در کشورهای پیشرفته این سه بعد در ارتباط با یکدیگر قرار دارند و پویایی مداوم در بکارگیری تئوری‌های مدرن به‌ارمغان می‌آورد. در کشورهای در حال توسعه ارتباط قوی و متوالی بین این

سه بعد وجود ندارد و هریک از ابعاد به‌طور جداگانه تغذیه می‌شوند، در کشور ما نیز دانشگاهها صرفاً به آموزش تئوری‌های کلاسیک مدیریتی اهتمام ورزیده، تحقیقات کاربردی عملاً مشاهده نمی‌شود و سرانجام در امور اجرایی با انتقال سخت‌افزاری تکنولوژی صورت می‌پذیرد و کمتر با نوآوری همراه است. ● نقش مدیریت در تحولات استراتژیک مدیریت باید خود را در یک جریان برگشت‌ناپذیر رشد، ملزم به اجرای اهداف سیستم کند، به نحوی که رشد و بهبود دستخوش نوسانات ناشی از تردید نگردد. این امر مستلزم تخمین دقیق رویدادها و تشخیص شاخص‌های اطمینان و عدم اطمینان است. مدیران باید رشد متعادل مداوم را به رشد و شکوفایی چشمگیر اما کوتاه‌مدت ترجیح داده و برنامه‌ریزی پایدار را برای فعالیتهای مورد تاکید قرار دهند. برای رساندن سیستم به تحول پایدار، مدیریت سازمان به شناخت تمام نیروها و تواناییهای موجود و آماده‌سازی آنها به‌منظور ادراک تحول و اقدام برای تحقق آن نیاز دارد مجموعه این نیرویها و توانها آمادگی سیستم را در صحنه‌های گوناگون، خصوصاً در موقعیتهای رقابت‌آمیز تامین می‌کند. گاهی برای جبران پیامدهای ناشی از خطا در تصمیم‌گیری یا به‌منظور جابجائیهای کلان در ابعاد فیزیکی یا تغییرات محتوایی، استراتژی حکم می‌کند، روند رشد متوقف شود. ترک یا توقف یک برنامه به دلایل استراتژیک خودبخشی از روند تحول و بهبود است. از آنجا که شرایط محیطی عموماً در حال تغییر است سازمانها در موقع تهیه استراتژی مناسب و قابل انطباق، نیازمند تخمین و آزمون عوامل جزئی در هر حیطه و تهیه جدولی از نوسانات مربوط به آن هستند. از جمع‌بندی و خلاصه کردن نتایج به‌وسیله صاحب‌نظران، دورنمایی از نوسانات احتمالی برای تهیه استراتژی در دوره‌ای خاص به‌دست می‌آید و مدیران می‌توانند با دانش و آگاهی و احاطه به موضوع به تهیه مناسب‌ترین استراتژی مبادرت ورزند. ● نتیجه‌گیری بخش خدمات کشور ما که سهم عمده‌ای از تولید ناخالص داخلی را به‌خود اختصاص داده است باید به‌جای فعالیتهای تجاری در مسیر فعالیتهای تحقیقاتی، مطالعاتی و طراحی و توسعه و تکنولوژی گام بردارد و این تحقق نمی‌یابد مگر با نقش اساسی دولت و همت آحاد جامعه در جهت تلاش به توسعه‌یافتگی همراه با مدیریت تحول. لازم است سیستم نظام اطلاعاتی در زمینه‌های مختلف صنعتی از جمله نیروی انسانی (تخصص)، تولیدات (کیفیت و مرغوبیت) به‌شکل منطقه‌ای و بین‌المللی مورد ارزیابی قرار گیرد تا براین مبنای صورت سازمان یافته بتواند برنامه‌ریزی کند. به‌منظور جلوگیری از جذب نیروهای متخصص به بخشهای خارج از صنعت و یا خارج از کشور که ابزارهای لازم مدیریت تحول هستند بایستی بین دوگانگی درآمدهای بخش صنعت و مشاغل خدماتی و تجاری و همچنین پایین بودن نرخ حقوق و دستمزد در مقایسه با بسیاری از کشورها اصلاحات ساختاری انجام گیرد زیرا فرار مغزها عمده‌تاً مشکل کشورهای جهان سوم است. ساختارهای اداری و سازمانی و شیوه‌های مدیریتی نظام صنعتی ایران وارداتی است. بایستی مراکز مطالعاتی و تحقیق و توسعه با تحقیقات بنیادین و با برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ساختارها را به طرف توسعه‌یافتگی هدایت کنند ما باید با مدیریت تحول، دیدگاههای صنعتی جامعه خود را بشناسیم و نیازهای آن را بدانیم با چنین تفکری می‌توانیم به‌سوی توسعه‌یافتگی گام برداریم. منابع: ۱- آقای فیثانی، تیمور >، مدیریت در ایران آینده <انتشارات میر، سال ۱۳۷۹. ۲- تسلیمی، محمدسعید >، مدیریت تحول سازمانی <انتشارات سمت، سال ۱۳۷۶. ۳- ریچارد بک‌هارد، وندی پرینچارد >، مدیریت تحول و نوآوری <ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی سال ۱۳۷۸. ۴- زمردیان، اصغر >، مدیریت تحول، استراتژی‌ها کاربرد و الگوهای نوین <انتشارات سازمان مدیریت صنعتی سال ۱۳۷۳. ۵- طاهری لاری >، مدیریت تغییر و تحول سازمانی <انتشارات درخشش، سال ۱۳۷۷. ۶- AFZALUR,R., A STRATEGY FOR MANAGING COMPLEX ORGANIZATION, HUMAN RELATIONS, VOL 18 NO.1, 1985- P.NDEGWA. L.P.MUROITHI, R.H.GREEN, MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT, PRIORITY THEMES IN AFRICARODAY, 1987, p.27. 123

پایگاه اطلاع‌رسانی مدیران ایران

development in organization... فرایند هشت مرحله ای ایجاد تحول در سازمان برگرفته از سمینار علمی - آموزشی استاد دکتر اثنی عشری گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی سمینار علمی - آموزشی فرایند هشت مرحله ای ایجاد تحول در سازمان با حضور جناب آقای دکتر اثنی عشری در مشهد مقدس برگزار گردید. در این سمینار جمعی از مدیران و کارشناسان واحدهای سازمانی، مؤسسات و شرکت ها شرکت داشتند. دکتر اثنی عشری در مقدمه به تاریخچه ای از سازمان برنامه و بودجه در داخل کشور در سال ۱۳۲۷ و تحولاتی را که تاکنون در این حوزه انجام پذیرفته را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. ایشان در ادامه به فرآیند برنامه ریزی را در سه بخش ارائه کرد. ۱ - برنامه های کوتاه مدت (یک ساله) ۲ - برنامه های میان مدت (پنج ساله) ۳ - برنامه های بلند مدت (۲۰ ساله)، ایجاد احساس ضرورت و فوریت تحول با توجه به تغییرات تشکیلات مملکتی و پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی و درگیر بودن قوای اجرائی مملکت در هشت سال جنگ تحمیلی و حداقلی اداره شدن برنامه های مملکتی و مورد تهدید قرار گرفتن نظام از سال ۱۳۶۸ شروع به آسیب شناسی و در تکاپوی پیدا کردن نقاط ضعف اجرایی شدن برنامه در ادارات اهتمام ورزیده شد و در نتیجه هفت مورد اصلی در اصلاح ساختار برنامه ها و ایجاد تحول طبق نظر کارشناسان داخلی و خارجی مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت که این موارد عبارت است از: ۱ - اندازه دولت. ۲ - ساختارهای تشکیلاتی. ۳ - اصلاح نظام های مدیریتی و ارزیابی عملکرد. ۴ - اصلاح نظام های استخدامی. ۵ - آموزش و بهسازی نیروی انسانی. ۶ - توسعه فناوری بهبود سیستم، اصلاح انجام روشهای کار. ۷ - جلب رضایت نمودن مشتری از الزاماتی بودند که در برنامه های ایجاد تحول در نظام اداری در دستور کار قرار داده شد. وی در ادامه به تعریفی از تحول پرداخت و گفت: تحول فرایندی است علمی، مشارکتی، تدریجی و زمان بر که به منجر به تغییر نگرش در کارکنان سازمان می شود لذا تحول به مجموعه تغییراتی که در سازمان به وقوع خواهد پیوست شکل خواهد گرفت. از این رو تغییرات عظیم به دلیل متعددی بسادگی قابل وقوع نیستند حتی اگر آشکارا دیده شود که هزینه ها بسیار بالا هستند یا محصولات به میزان کافی خوب نیستند و به نیازهای در حال تغییر مشتری به دلایل فرهنگی، دیوان سالاری فلج کنند، سیاست های محلی، سطح اعتماد پائین، فقدان کار گروهی، نگرش های خود بینانه، فقدان رهبری در مدیریت میانی و ترس معمول انسان از ناشناخته ها به حد کافی پاسخ داده شود که باز هم وقوع تحول به تعویق می افتد، برای اثربخش کردن تحول، روشی که برای تغییر استراتژی، مهندسی مجدد فرایندها و بهبود کیفیت طراحی می شود، باید تمامی این موانع را به خوبی در نظر گرفت.

### از تحول سازمانی تا تحول نهادی

... OD متحول کردن اسطوره ها برای حرکت از تحول فردی به سازمانی و بعد تحول نهادی مهدی محمدی نسب هدف: ارایه نمایی آینده نگر از تحولات نهادی. این پژوهش روش ها و مطالعات موردی را از تلاش ها برای اجرای تحول نهادی ارائه می دهد. یک مرکز معتبر بین المللی در مطالعه آینده، در رشته خود به نمایی آینده نگر از تحولات نهادی نزدیک می شود. این نما، شامل: استفاده از ابزارها، استراتژی های آینده، ظرفیت سازی، نقش محوری مفاهیم تحول آفرین، سازمان یابندگی خودجوش، نقش اساسی معانی و نمادها می شود. سه مطالعه موردی برای نشان دادن این اصول مورد استفاده قرار گرفته است. یافته های تحقیق: شرکتی با گزینه غالب استعاره نهادی خود با عنوان: لا-ک پشت در مقابل خرگوش درگیر بود. شرکت دیگری در برخورد با هکرها، به استعاره خوب در مقابل بد رسیده بود اما درک کرده بود که برای کسب پیشگامی در فضای سایبر به مفاهیم جدیدی نیازمند است. مورد سوم شامل حرکت از حالت ایجاد یک طرح یکپارچه به سوی ساختن گروه های خودسازمان یابنده از ذی نفعان است که در واقع یک چشم انداز جمعی جدید ایجاد کرده است. ارزش/ابتکار مقاله: به تصویر کشیدن، درک و متحول



کردن اسطوره‌ها برای حرکت از تحول فردی به سازمانی و بعد تحول نهادی که در این مقاله مورد بحث قرار گرفته است. این مقاله روش‌ها و مطالعات موردی را برای استفاده در تحولات نهادی ارائه می‌کند. بر اساس مدل بیل هالال تحول نهادی، به عنوان تحول در تمام طبقات یا سازمان‌ها تعریف می‌شود (Halal, 1998, 2004). تحول نهادی در عمیق‌ترین سطح، ناظر بر تحول افکار حاکم بر نهادهاست. با تحول این افکار، قوانین و عملیات نیز متحول می‌شوند. هالال بیان می‌کند که سه تحول برای آینده‌مبنایی هستند. نخستین تحول، سازمان‌های الکترونیکی یا مجازی شدن سازمان‌هاست. این تحول دیجیتال با خودسازمان‌یابندگی یا شکستن سلسله‌مراتب‌های مرتفع به واحدهای کوچکتر که در آن مرزها، بسیار سیال‌تر می‌شوند همراه است. تیم‌ها بر گرد موضوع‌ها و چشم‌اندازهای ویژه‌ای شکل می‌گیرند و سپس سازمان‌زدایی می‌شود. سازمان‌های خود را از طریق انعطاف‌پذیری حفظ می‌کنند. مورد آخر، مشارکت ذی‌نفعان است که با استفاده از آن، سازمان‌ها بصورت اثربخش‌تری عمل می‌کنند. ذی‌نفعان نه تنها دخالت داده می‌شوند، بلکه اندیشه آنها نیز گسترده‌تر می‌شود (ذی‌نفعان شامل نه فقط مدیران بلکه کارکنان، کارفرمایان، جامعه، محیط زیست و مالکان می‌شود) و با درک دیدگاه‌های جهانی و اسطوره‌های در پس رفتار آنها، دیدگاه آنها عمیق‌تر می‌شود. طبقه بندی تحول نقطه ورود من به بحث، از طریق کارگاه‌های آینده‌نگری و مداخله‌های گسترده‌تر آینده‌است. این کارگاه‌ها برای انتقال سازمان‌ها از جایگاه کنونی به آینده، مطلوب هستند. کارگاه‌ها بر فرایند آینده‌نگری ساده‌ای مبتنی هستند که از ایجاد دیدگاه مشترک از تاریخ سازمان، تصویر کردن آینده، شناسایی موضوعات در حال پیدایش، تعمیق موضوعات با شناخت سیستمی، علل اسطوره‌ها و دیدگاه جهانی، ایجاد بدیل‌هایی از آینده سازمان (برای باز کردن بیشتر آینده، در نتیجه افزایش احتمال تحول)، صورت‌بندی یک چشم‌انداز، هدایتی به سوی جلو، و توسعه آزمایش‌های یادگیری عملی تشکیل می‌شوند؛ در نتیجه چشم‌انداز واقعیت خواهد یافت. به این ترتیب، آینده‌نگری کمتر درباره پیش‌بینی و بیشتر درباره خلق آینده‌های مطلوب است. طبقه بندی مورد استفاده من برای فهم این تصور از آینده، مبتنی بر موارد زیر است. آینده به عنوان: ابزارها: بکارگیری ابزارهای پیش‌بینی ویژه برای ایجاد تحول فردی و سازمانی. استراتژی: استفاده از مفاهیم و روش‌ها برای توسعه استراتژی اثربخش‌تر، فراگیرتر و بلندمدت‌تر، برای هدایت سازمان به سوی هدف‌های مطلوب. ظرفیت‌سازی: این به معنی تنظیم استراتژی آینده نیست، بلکه به معنای اطمینان یافتن از ظرفیت‌مانور کردن سازمان است. این مطلب، نقطه کانونی تحول نهادی است، چرا که اجازه آزمایش را می‌دهد. انعطاف‌ناپذیری ساختارهای گذشته شکسته می‌شود. الگوهای رفتاری: الگوهای رفتاری، تحول سازمانی به تحول نهادی هدایت می‌شود. الگوهای رفتاری، اندیشه‌هایی خودتکثیر هستند، زیرا برخی نیازهای مبنایی را تامین می‌کنند. آنها همچنین ظرفیت تحول نهادها و جامعه را در بلندمدت دارند. الگوهای رفتاری که در ده سال گذشته ظاهر شده، سازمان‌یادگیرنده است. با اهمیت یافتن روزافزون بهداشت (بهداشت فردی، بهداشت محیط زیست، موضوعات مربوط به تهدیدها، بهداشت معنوی) ممکن است سازمان‌یادگیرنده و درمان‌کننده یک الگوی رفتاری آینده باشد. سازمان‌یابندگی خودجوش: آینده درباره یک تحول کیفی است که سازمان- یا بخش‌های وابسته به آن - را به بیرون از منطقه آسایش منتقل می‌کند. یک دفعه سازمان از حالت خودارجاعی (بقا، وضع موجود) بیرون رفته، اندیشه‌های جدید می‌توانند این سیستم را به جلو برانند که در نتیجه آن یک جابه‌جایی کیفی ایجاد خواهد شد. سازمانی که خیلی منظم باشد احتمالاً تا این سطح حرکت نمی‌کند. این سازمان‌ها متمرکز بر استراتژی و آموزش خواهند بود. سازمانی هم که خیلی نامنظم باشد (سازمان‌هایی که تا حد زیادی بر آزادی فردی متمرکز، یا همیشه به همراه بسیاری از سازمان‌های غیردولتی جهانی، چشم‌انداز، ماموریت و محصولات و فرایندهای خود را مورد پرسش قرار می‌دهند) غیرمحمتمل است که به سطح بعدی برسند. خودسازمان‌یابندگی حول موضوعات به دلیل اینکه موفقیت، ظرفیت را افزایش خواهد داد حیاتی است. افزایش ظرفیت نیز استراتژی را ارتقا خواهد بخشید که آن هم بر اعتماد به هزینه‌های صرف شده برای آموزش خواهد افزود. تحول اندیشه‌های تحول آفرین و پیدایش اندیشه تحول آفرین دیگر می‌تواند به فاز بعد

منجر شود. ریز تغییر (MICROVITA): مورد آخر از یک شناخت شناسی غیر غربی اقتباس شده است. این مطلب مبتنی است بر نظریه سرکار (Sarkar's) (۱۹۹۱) که ریز تغییرات عمیق ترین لایه واقعیت است. آنها شکل ماده و جسم را به خود می گیرند و در خام ترین سطح شبیه ویروس هستند (نگاه کنید به <http://microvita.org>). به این ترتیب افکار، چشم اندازه‌ها، تصورات- الگوهای رفتاری- فقط ذهنیات نیستند، بلکه واقعیت دارند. آنها می توانند برای تحول مورد استفاده قرار گیرند؛ در حالی که ممکن است بعضی علم را در این مورد رد کنند، بحث آنجاست که تحول نهادی نیز برای تحقق، دارای بعد معنوی است. تحول اجتماعی تنها افکار حاکم بر نهادها نیست، بلکه شامل واقعیات معنوی پشت سر این افکار نیز می شود. فرضیه شلدریک (Sheldrake's) (۱۹۸۱) در رشته ریخت شناسی، راه دیگری برای دستیابی به این بحث است افکار مشخص، الگوی معینی می شوند که احتمال تحول را محدود می کنند. ریز تغییرات از طریق افکار مختلف و کیفیت‌های متفاوت خود آگاهی می کوشند زمینه های تفکر و عمل را متحول سازند. پس این چیزی بیش از یادگیری است، بلکه به صورت خاص، یادگیری و درمان در هر دو سطح، فردی و جمعی است. حرکت قابل توجهی به سوی بالا- و پایین این مراحل ششگانه مطرح شده، وجود دارد. ماهیت توسعه عمودی مبتنی است بر آنچه که از نظر پذیرش برای سازمان آسان ترین است، و آنچه که برای آنها در وهله اول خوشایندترین است. سازمانها، ابزارها و روش ها را برای فهم بهتر از آینده می خواهند. از لحاظ ورودی سازمان، بعد آموزشی آسانترین مورد برای گام اول است. هرچند بیش از آموزش سازمان ها مایلند تفکر استراتژیک سازمانی خود را در سطح کل سیستم، همه کارکنان، بویژه مدیران ارشد ارتقا بخشند. این مطلب ما را به مرحله سوم که همان ظرفیت سازی است رهنمون می شود. این مرحله فقط به داشتن مدیر ارشد اجرایی باهوش و داشتن اداره برنامه ریزی و استراتژی نیست، بلکه نیازمند فرایندی وسیعتر و عمیق تر برای خلق سازمان یادگیرنده است. انجام چنین کاری نیازمند ظرفیت سازی در تمام سازمان و در همه سطوح است. در نتیجه روش ها و ابزارهای آینده نگری باید در زمینه ای تئوریک- درباره ماهیت تحول اجتماعی، درباره آینده های مطلوب، درباره استعاره های سازمان ها و نهادها- و نه فقط به عنوان ابزار فن سالارانه مورد بررسی قرار گیرد. توسعه ظرفیت نه تنها به تحول درونی می انجامد، بلکه به تحول بیرونی نیز ختم می شود. ظرفیت سازی همچنین نیازمند گفتگوی عمیق با ذی نفعان است: چگونه می توان نیازهای متغیر آنان را تامین کرد؟ در مورد شهرها: چگونه می توان نیازهای متناقض طرفداران محیط زیست و حامیان توسعه را به گونه شایسته ای برای گروه های ذی نفع و شهروندان تامین کرد؟ پرسش های مرتبط با معنا و طبیعت تغییر سازمانی ما را به تغییر الگوهای رفتاری رهنمون می شود. الگوهای رفتاری یکبار که تکثیر می شوند - مانند ویروس - نوآوری اجتماعی که زمانی دشوار به نظر می رسید ناگهان ممکن به نظر می رسد، چرا که اکنون زمینه ای برای این تحول وجود دارد. این تحول خاص به نظر نمی رسد که غیر متعارف و نامناسب باشد (همه آن را انجام می دهند). زمانی که الگوهای رفتاری حاضرند، اعمال نفوذ برای اینکه سیاست سازمانی شوند آسان تر می شود. اگر این کار انجام شود، تحول نهادی ممکن خواهد بود. الگوهای رفتاری بخشی از سیاست شده و نیز بخشی از بعد خود آگاه و ناخود آگاه سازمان می شوند. برای اینکه الگوهای رفتاری فعال شوند باید بر همه سطوح فردی و جمعی موثر باشند- دنیای معنای افراد، دنیای عمل افراد، استراتژی و رفتار جمعی و اسطوره ها (عمیق ترین داستان هایی که به سازمان معنی و ارزش جمعی می دهند). الگوهای رفتاری جدید می تواند معانی و فرایندهای سنتی را بشکنند و به سوی خلق شبکه ها و تجمع های جدیدی رهنمون شوند. به جای برنامه های خشک انعطاف ناپذیر سازمان یا دست کم بخشی از آن بر گرد موضوعات حیاتی خودسازماندهی می شوند، در واقع، یک ارگانسیم زنده انطباق پذیر خلق می شود. یک سازمان زنده، بدون الهام یا ریز تغییرات ادامه نخواهد یافت (فرسودگی کارکنان، فقدان هدف). ریز تغییرات یک جزء اسرار آمیز است. ریز تغییرات به حرکت سازمان از داده ها به اطلاعات و از آنجا به دانش و سپس خرد کمک خواهد کرد و مهمتر اینکه محرکی برای خلق سازمانی است که در آن اعضا می توانند برتری را تجربه کنند. عمق و تحول درونی نکته ای را که این مطلب گوشزد می کند این است که برای اینکه تحول سازمانی

به تحول نهادی عمیق تری منجر شود، بعد درونی سازمان باید به تصویر کشیده شود. محصول این تصویر معمولاً<sup>۱۱</sup> استراتژیهای بدیعی برای تحول است. هرچند این بعد درونی و عمیق تر بصورت موفقیت آمیزی به نتایج قابل اندازه گیری و قابل مشاهده بلند مدت رهنمون می شود باید به آیین سازمان تصویر رسمی سازمان از خود، به سیستم سازمان (آنچه که سازمان انجام می دهد، چگونگی پاداش دادن و زیر سیستم های آن)، نگرش آن به جهان (فرهنگ سازمان و ذی نفعانش) و در نهایت به اسطوره های ناخود آگاه آن متصل شود. در نتیجه، داستانها و اسطوره های عمیق تری که استعاره های سازمان را هدایت می کنند باید به ابعاد سطحی تر آن متصل شوند. روشی را که من برای آشکار کردن اسطوره ها و مرتبط ساختن آنها به ابعاد دیگر سازمان استفاده می کنم تحلیل علی طبقه ای است که یک روش علوم اجتماعی است که می کوشد آینده را بگشاید و بصورت سیستماتیک چشم انداز ذی نفعان را وارد کند. تحلیل علی طبقه ای نگرشی عمیق نسبت به تحول اجتماعی در بر می گیرد. آیین آینده (موضوعات جاری، داده ها) توسط کاوش، در مورد اینکه چگونه موضوعات به دیگر ابعاد - به عنوان مثال: اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیکی - وابسته اند در یک سطح سیستمی مورد پرسش قرار می گیرند. در سطح اول، رویدادها و روندها ناپیوسته به نظر می آیند. تحول از طریق دخالت دیگران و عموماً دولت اتفاق می افتد. سطح دوم، سطح سیستمی (اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی) است که در آن تحول از طریق کنش و واکنش متقابل سیستم های زیادی خلق می شود. بنابراین، تحول نهادی مشکل خواهد بود چرا که نه تنها سازمان ها حتماً مقاومت می کنند، بلکه زیرسیستم ها برای مقاومت در مقابل تحول، بویژه تحولاتی که آنها را به چالش می کشد تکامل می یابند. به هر حال این نگرش سیستمی در نگرش به جهان لانه کرده است. این ها پارادایم های عمیق تری در مورد چگونگی شکل گیری موضوعات توسط ذی نفعان و ایدئولوژی هاست و این ایدئولوژی ها مبتنی بر اسطوره های بنیادین است. برای حرکت از تحول فردی به سازمانی و از آنجا به تحول نهادی و سپس به تحول اجتماعی هر چهار سطح باید فعال شوند. آیین های جدید سازمانی (چگونه واقعیت مقیاس می شود؟)، سیستم های جدیدی که آیین های سازمانی را پشتیبانی می کنند و دیدگاه های جهانی و پارادایم های جدیدی که هدف و چشم انداز اجتماعی را تعریف می کنند، داستان ها و اسطوره های نو که معنای نو خلق می کنند، همه برای تحول عمیق ضروری هستند. مطالعه موردی ۱ - استعاره ها و هویت نخستین مطالعه موردی، کارگاه یک روزه شعبه استرالیایی یک شرکت چند ملیتی بود. شرکت کنندگان، همه رؤسا، مدیران ارشد روشها و ابزارهای آینده نگری را آسان یافتند. آنها ابهامی نسبت به استراتژی خود نداشتند، ولی می خواستند مسیرهای آینده را کشف کنند. در بخش کارگاه آینده نگری، برای عمق بخشیدن به آینده نگری، من درباره استعاره های آنها از آینده پرسیدم. استعاره بیشتر آنان، استعاره های جاده و ماشین بود - در مورد مسابقه ها با عقب نشینی های مختصر اما عاقبت موفقیت های عمده. در استعاره ها، آنان اغلب در یک شرکت هوایمایی عالی رئیس بودند، بجز یکی دو نفر که مسافر بودند (هدف توسط یک آغاز و مقصد واضح هدایت می شد). وقتی که ما درباره استعاره های جمعی بحث کردیم، داستان خرگوش و لاک پشت بیشترین وجه را داشت. رؤسا احساس می کردند که آنها خرگوش هستند که سریع حرکت می کنند و رقبا را پشت سر می گذارند. هرچند بعد از مدتی بحث، استعاره مسافرت قهرمان ظاهر شد. آندره آقاسی ستاره ورزش تنیس به عنوان مدل در نظر گرفته شد، نکته قابل توجه این بود که چگونه بازی او پس از اینکه او شخصیت خرگوشی خود را پشت سر گذاشت، رشد کرد. با تاثیر گذاشتن این نگاه بر زندگی آقاسی، او به حد کمال رسید. این موضوع رهنمون روح شرکت شد. سپس آشکار شد که لاک پشت برای سلامتی شرکت حیاتی بوده است. به همراه دستور کارهای روشن، شرکت به زمان نیاز داشت تا تاثیرات آن در مسافرت ظاهر شود. لازم بود که بُعد احساسی (روحبخش) آن به همراه بُعد سودآوری آن تاکید شوند. این به معنای آن بود که نیاز کارکنان به یک زندگی متوازن - دوران گذر، پاره وقت، خانواده - جدی گرفته شود. هنگامی که این داستان پیش آمد، این نکته نیز آشکار شد که خرگوش سرانجام مسابقه را نبرد. از این بحث، سناریوها، استراتژی ها و آزمایش های یادگیری عملی پدیدار شد. نتیجه فقط آغاز یک

استراتژی سازمانی متفاوت نبود، بلکه تعیین مسیر مجدد سازمانی در سطح عمیق انجام شد. مساله دیگر مرتبط به این موضوع بازاندیشی افراد در مورد زندگیشان بود. در نتیجه بازتاب استعاره شرکت آنها به خودشان، منجر به مورد پرسش قرار گرفتن اسطوره حاکم بر سازمان و کاوش برای آینده های جایگزین شد. مطالعه موردی ۲ عمیق شدن از طریق فهم دیگری اهمیت جایگاه های عمیق تر و اغلب ناخود آگاه دیگران در یک کارگاه با مسئولان دولت فدرال در استرالیا روشن تر شد. موضوع مورد بحث، افزایش حملات به وب سایت دولتی بود. جواب بدیهی افزایش فایروالها (FIREWALLS) و اقدامات حمایتی بود. دلایل اجتماعی و اقتصادی این بود که ماهیت این تکنولوژی، گمنامی هکرها را باعث می شد. هزینه های پایین به هک کردن نسبت داده می شد. هزینه ها و تکنولوژی این امر را میسر کرده بود. راه حل در این مرحله افزایش هزینه ها برای هک کردن بود (به عنوان مثال حداقل مجازات) در سطح بحث و در سطح اسطوره، گروه ها به موضوع با دیدی کاملا متفاوت نگریستند. بعضی از مسئولان این موضوع را در قالب عبارت های خوب/ بد دیدند. آنان نماینده حق و قدرت دولت بودند و هکرها تبه کاران بد و به تبع بچه های فاسد بودند ( تربیت یافتگان بسیار آسان گیر بد). نمایندگان جامعه مدنی هکرها را به عنوان بد در نظر نگرفتند، بلکه آنان را به عنوان مزاحمانی که هزینه های نگهداری سیستم های کامپیوتری آنها را افزایش می دهند، دیدند. از دید آنان، هک کردن بیشتر مشابه دیوار نوشته هایی بود که برای ابراز وجود می نوشتند. از دید هکرها- استنباط شد- که آنها این موضوع را یک فضای باز و منطقه دست نخورده می دیدند و از اینکه دولت داشت آنرا قانونمند می کرد، متفرد بودند. نه خوب و نه بد، بلکه مرزی بود که روشن نبود چه کسی متمرّد است. هکرها خود را به عنوان مبارزان راه آزادی، آنارشیست، سرکش، مشتاقان دنیای در حال تغییر می دیدند؛ به جایی که پیشتر کسی نرفته بود می رفتند. براساس اسطوره های بنیادین فضای سایبر، استراتژی های متفاوتی مورد نیاز است. دیدن دیگری به عنوان بد، منجر به راه حل های فن سالارانه متغیر می شود. در حالی که اگر دیگران را به عنوان افرادی که به صورت متفاوتی زندگی می کنند ببینیم، ما را به درک بهتر و احتمال گفتگو سوق خواهند داد. در نهایت، یکی از شرکت کنندگان این تصویر را ارائه کرد که فضای سایبر از نظر وثاقت نامعلوم است. دسته بندی های موجود ما کاربرد ناچیزی در فهم این پیشرفت دارد. با دیدن موضوع به صورت خوب یا بد به سوی استراتژی های ضعیف رانده می شویم (که عبارت است از کلانتر در مقابل قانون شکن) گشودگی بیشتری به همراه تحول معانی و هویت ها مورد نیاز است. با عمق بخشیدن به استراتژی، این احتمال برای سیستم بوجود می آید، با حملاتی که به آن می شود، بخوبی روبه رو می شود. مطالعه موردی ۳ ذی نفعان سیاست ژرف نگری نباید فقط استراتژیک- مفهومی باشد. در یک کارگاه یک روزه در مورد دسترسی به تکنولوژی که برای شورای شهر بریسبن استرالیا برگزار شده بود، در پایان روز، ما به یک چشم انداز مشترک با گام های روشن دست یافتیم - در اجرای برنامه استراتژیک کی چکار باید بکند؟ اما فضای حاکم بر کارگاه به گونه ای بود که آیا این همان چیزی است که می خواستیم؟ من گفتم هرچند ما کار را بصورت رسمی تمام کردیم اما بعضی مسائل اشکال دارد. این مسئله به سرعت به این بحث منجر شد که برنامه رسمی مهم نیست، آنچه که مورد نیاز است گام های واقعی است که هرکس باید بر می داشت. همان گونه که تیمی از مقامات شورای شهر بریسبن توضیح داد: « ما از حالتی که چشم انداز و برنامه ای برای دسترسی به تکنولوژی نداشتیم اکنون به جایی رسیده ایم که ذی نفعان متعدد داریم که همه در خلق آینده فعال هستند.» عمق مطلب با از پیش مستند کردن آینده حاصل نمی شود، بلکه از اجازه دادن به افراد برای خودسازمان یابندگی برگرد موضوعاتی که آنها آن را بحرانی می دانند، به دست می آید. تنها توسعه یک برنامه- هرچند باسلیقه باشد - ممکن است مشارکت ذی نفعان یا ریز تغییرات پشت آن را به همراه نداشته باشد- نیاز زنده به چیز دیگری است. از طریق خود سازمان یابندگی، حیات افزایش خواهد یافت چرا که افراد قادر خواهند بود خواسته های خود را ابراز کنند. مشارکت ذی نفعان همواره می تواند به سوی تحول نهادی بیشتر رهون شود

the modern organizational development... اولین چیزی که هر انسان باید در این مقطع زمانی فراگیرد، آنست که چگونه فراموش کند! برگرفته از سمینار علمی- آموزشی استاد دکتر اثنی عشری گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی و ویژگی بارز اولین دهه از هزاره سوم، انقباض مکان و زمان در اثر رشد شتابناک فناوری است. سرعت حیرت انگیز رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات تا اندازه ای است که برخی از اندیشمندان حوزه مدیریت معتقدند اولین چیزی که هر انسان باید در این مقطع زمانی فرا گیرد، آن است که چگونه فراموش کند! انسان های امروز به محض آنکه آموخته های خود را کاربردی می کنند، متوجه می شوند که آن آموخته ها کهنه و از رده خارج شده اند و مجبورند که مجدداً "یاد بگیرند و چون ظرفیت محدود مغزی و ذهنی دارند، لاجرم باید آموزه های گذشته را حذف و فراموش و آموزه های جدید را جایگزین آنها کنند. چنین است که ارزش و روایی مدارک علمی، به کمتر از ۲ سال کاهش یافته است. یعنی اگر استادی بخواهد به استناد مدرکی که بیش از ۲ سال از اخذ آن گذشته، تدریس کند، ناگزیر است دوباره خود را به روز کند! این حال و حالت کشورهای پیشرفته و به عبارتی توسعه یافته دنیای امروز است که بسیاری از کشورها از جمله کشور ما، دوست می داریم اینگونه باشیم. آیا صرف دوست داشتن کافی است؟ آیا با زندگی در گذشته، ادامه فعالیت با سازمان هایی چند ده ساله که ساختارهایی سنتی و انعطاف پذیر دارند، می توان با دنیای امروز همراه و همگام شد؟ برخی معتقدند دنیای امروز، دنیای تغییر است و برخی بر این نظرند که خیر! دنیای تقدیر است! قصد بحث کلامی در میان نیست ولی نمی توان از ضرورت تغییر و سپس تحول در تمامی ارکان و شئون زندگی فردی و اجتماعی چشم پوشید و همچنان به گذشته و آثار آن عشق ورزید و به سوی آینده هم گام برداشت! با هدف آشنایی مدیران و کارشناسان سازمان با نهادهای تحول اداری در دستگاههای اجرائی سمینار علمی- آموزشی «مدیریت تحول اداری نوین» با حضور جناب آقای دکتر اثنی عشری در اواخر مهر ماه در مشهد مقدس برگزار شد. در این سمینار دکتر اثنی عشری ابتدا مباحث سمینار را برشمرد و به تعریف مدیریت پرداخت و به رابطه کاهش هزینه و افزایش اثربخشی در مدیریت اشاره کرد. در ادامه به دو فاکتور اثربخشی و کارایی که نتایج بهره وری را در سازمان مهیا می سازند مطالبی را ایراد کرد. نظریه توسعه سیمون کرزنس اقتصاددان اوکراینی الاصل تبعه آمریکا در قالب مقاله ای در خصوص تقویم توسعه کشورهای توسعه نیافته و بررسی این کشورها از سال ۱۹۹۰ - ۱۷۹۰ از مباحث دیگری بود که دکتر اثنی عشری در چهار گروه به آنها پرداخت: گروه اول: کشورهای که به آب های گرم دنیا راه ندارند، منابع زیر زمینی کمتر از متوسط دارند، شامل ۳۴ کشور آفریقائی، این کشورها افق توسعه یافتگی ندارند. گروه دوم: کشورهای که به آب های گرم دنیا راه ندارند، منابع زیر زمینی بیشتر از متوسط دارند. مانند افغانستان، کاستاریکا، توسعه این کشورها در سال های ۲۰۳۰ الی ۲۰۴۰ خواهد بود. گروه سوم: کشورهای که به آب های گرم دنیا راه دارند، منابع زیر زمینی کمتر از متوسط دارند. مانند کشورهای آسیانه جنوب شرقی تا سال ۲۰۰۵ توسعه می یابند. گروه چهارم: کشورهای که به آب های گرم دنیا راه دارند، منابع زیر زمینی بیشتر از متوسط دارند مانند فقط ایران، ایشان در ادامه به ویژگی های ایران و توسعه یافتگی این منطقه جغرافیائی پرداخت. الف: با منابع آبی دریای خزر غذای دوازده و پنج دهم درصد مردم جهان را می توان تأمین کرد. ب: با منابع آبی آب های جنوب غذای ۱۰ درصد مردم جهان را می توان تأمین کرد. ج: عمق استراتژیک ایران را هیچ کشوری ندارد. د: نرخ جمعیت در حال بالندگی در ایران قابل توجه است. توسعه در ایران ایجاد نخواهد شد مگر آنکه نگرش مدیریتی در آن متحول شود. وی به تعریف تحول و فرایند آن اشاره کرد و گفت این فرایند می بایست علمی، تدریجی و مشارکتی و اندازه زمانی در جهت انجام تغییر استمرار داشته باشد. چرا که تحول، زیر بنا و از الزامات اساسی توسعه محسوب می شود. وی با بازسازی تمامی نهادهای یک جامعه بر اساس یک اندیشه و یک شناخت محوری جدید یاد کرد این نهادها را شامل:

- ۱- نهاد دموکراسی ۲- نهاد قضائی ۳- رسانه های جمعی ۴- دانشگاه و آموزش عالی ۵- احزاب سیاسی ۶- مجامع و

مؤسسات نظریه پردازی ۷ - مؤسسات پژوهش های کاربردی و دیگر مجامع و نظام های آموزشی دیگر برشمرده. دکتر اثنی عشری در ادامه به رویکرد نوین ابتکار و خلاقیت پرداخت و افزود نقش انسان در این رویکرد صرفاً نقش پردازشگری اطلاعات نیست، بلکه خلق اطلاعات جدید است. و این فرآیند نقطه شروع آن حل مسأله است. لذا بیشترین معیار که برای مفهوم سازی فرایند ابتکار، طراحی می شود عامل ابتکار را در خارج از ساختار رسمی جستجو می کند. ابتکار، فرآیند آفرینش اطلاعات و این فرایند جز از طریق تعامل اجتماعی به گونه ای کامل ظهور نمی یابد. وی به یکی از شیوه های مؤثر در افزایش کارآیی و توانائی گروه ها که روش دائمی است پرداخت و گفت در این روش به اعضاء گروه با برگزاری نشست های مشترک با دیگر متخصصان داخل سازمان یا افراد صاحب نظر خارج از سازمان که به ابتکار مقام های ارشد دعوت می شوند طرح مسئله می کنند و به بحث و تبادل نظر در باره آن می پردازند. و ایجاد یک حلقه تجارب می نمایند که با این روش سریع تر به حل مسأله با بصیرت و بینش های جدید دست خواهند یافت. در این سمینار، مدیریت خدمت در مؤسسات، از دیگر موضوعاتی بود که مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت: دکتر اثنی عشری تصریح کرد. مؤسساتی می توانند این خدمت را به طور پایدار ارائه دهند که در مورد مشتری از نگرش جامعی برخوردار بوده و تعهد عمیقی به آنها داشته باشند لذا تام پیترز از اندیشمندان بزرگ مدیریت اعتقاد داشته است: آنها به کردار شما نگاه می کنند نه به گفتارشان. وی گفت: از آنجا که ارائه خدمت با کیفیت (حفظ مشتری) برای سازمانها حیاتی است: الف: مشتری بزرگترین سرمایه هر مؤسسه است. ب: مشتری حقوق، دستمزد و مزایای ما را می پردازد. ج: مشتری به جایی می رود که به بهترین وجه به خواسته های او توجه شود. د: در هر کسب و کار، شما باید نخستین انتخاب مشتری باشید. ایشان در ادامه وارونه کردن هرم سازمانی را گام اساسی در اعمال مدیریت خدمت دانست و افزود نگاه ما به هرم سازمانی آنقدر تغییر یابد که آن را وارونه کند و این مستلزم بررسی مجدد ساختارهای سنتی و روش تفکر و کار کردن است. در ادامه سمینار، چالش های مدیریت در قرن ۲۱ از دیگر مباحثی بود که دکتر اثنی عشری به آن پرداخت و گفت نظریه پیتر دراگر مدرس مدیریت بر این پایه و اساس است که معتقد است دشوارترین قرن برای مدیریت قرن ۲۱ است زیرا باید بر کارکنان فرهیخته مدیریت نمود. دانش عمومی و مجموعه علوم بشری افزایش یافته است. لذا بشر امروز مواجه با بسیاری اطلاعات است و شاخص توسعه در قرن ۲۱ دانایی است. وی در خصوص هرم نیازهای انسانی مازلو گفت: توجه به هرم مازلو، برای تعالی سازمان ها به ویژه سازمان های کشورهای در حال توسعه ضروری است و این هرم معیار مشخصی است. زیرا کارکنان می توانند در فرایند تحول آموزشی آن را ملاحظه و ایفای نقش کنند تا به خودیابی و شکوفایی نایل شوند. در پایان سمینار شرکت کنندگان سؤالاتی داشتند که توسط دکتر اثنی عشری به آنها پاسخ داده شد.

### بازخور ۳۶۰ درجه

... ۳۶۰ DEGREE FEEDBACK بازخور ۳۶۰ درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است دکتر علی اصغر فانی: عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس طیبه عباسی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی مقدمه بازخور ۳۶۰ درجه (DEGREE FEEDBACK ۳۶۰) یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می کند. بعضی از سازمانها بازخور را برای یک بخش از سازمان و به طور سیستماتیک انجام می دهند. بازخور به افراد کمک می کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور ۳۶۰ درجه از روشهای توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسیهای

سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. (ران کاسپون، ۲۰۰۰) تعاریف مختلفی از این فرایند ارائه شده است. به طور کلی بازخور ۳۶۰ درجه یا بازخور چند منبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده‌های جمع‌آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه‌کنندگان تکیه دارد. (مک کارتی، ۲۰۰۱) ارکان بازخور ۳۶۰ درجه‌پسینگر و لوسیا (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد است. بنابراین، برنامه بازخور ۳۶۰ درجه، درصدد است تا توجه افراد را به رفتار خود در محیط کاری و نحوه‌ای جلب کند که بر سایر اعضای سازمان (که با آنها کار می‌کند) تاثیر می‌گذارد. ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می‌بخشد و می‌تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهوم بازخور ۳۶۰ درجه به نظر می‌رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه‌های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود؛ عبارتند از: «ارزیابی ذی نفعان»، «بازخور چند معیاره»، «ارزیابی سیکل کامل»، «ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار - زیردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چند دیدگاهی». (مک کارتی، ۲۰۰۱) لپسینگر و لوسیا اشاره می‌کنند که بازخور ۳۶۰ درجه با بازخور چند منبعی همخوانی زیادی دارد. آنها یک سیستم ارزیابی چند منبعی ارائه می‌کنند که متداولترین منابع ارزیابی به کار گرفته شده در آن عبارتند از: روسا، زیردستان، خود فرد، همکاران و غیره. بازخور ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع با بازخور چندمنبعی مشترک است. این فرایند نیز دارای چهار عنصر اصلی است! ارزیابی بالا به پایین: شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کنند و هنوز بخش مهمی از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه است، که می‌تواند اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می‌توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده‌ترین و نزدیکترین منبع به افراد «ما فوق بلافصل» است و «مدیران ماتریسی»، «مدیر بلافصل قبلی» و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند. (جونز و برلی، ۱۳۷۹)! ارزیابی پایین به بالا: یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اینست که زمینه‌ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می‌شود. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کنند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند. بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از فرایند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرایند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می‌کند. برناردین و بتی (۱۹۸۷) به این نکته اشاره می‌کنند که باوجود اینکه علاقه زیادی به استفاده از ارزیابی پایین به بالا، در سیستم ارزیابی عملکرد در تئوری و عمل مشاهده می‌شود. بااین حال تعداد کمی از سازمانها، از آن به صورت بهینه استفاده می‌کنند. به بعضی از دلایل در این زمینه می‌توان اشاره کرد: سازمانها به این نتیجه رسیده‌اند که «ارزیابی بالا-به پایین» متداولترین رهیافت ارزیابی است و در مقایسه با ارزیابی «پایین به بالا» با سبک استبدادی سازگارتر است. همچنین، مطالب تئوریک کمتری در زمینه ارزیابی پایین به بالا وجود دارد تا در سازمانها تغییر سیستم ارزیابی عملکرد استفاده کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱) بازخور همکاران: در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می‌کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می‌شود: «فرایند مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می‌کنند، به طوری که هر کدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند». آنها همچنین سه روش «ارزیابی همکاران» را بر می‌شمرند: (مک کارتی ۲۰۰۱)! معرفی همکاران: افراد یک گروه، یک سری افراد را تعیین می‌کنند که در یک ویژگی خاص یا بعدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشند! ارزیابی همکاران: اعضای گروه، با استفاده از یک مقیاس ارزیابی و براساس یک سری ویژگیهای پرسنلی یا عملکردی خاصی، سایر افراد را ارزیابی می‌کنند! رتبه بندی همکاران: اعضای گروه، براساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا

بدترین (به صورت یک طیف) رتبه بندی می کنند. کن و لاولر بیان می کنند که یافته‌های پژوهشی ارزیابی همکاران نشان می دهد که این روش، جنبه‌های قابل دسترس بودن، اعتبار و دوری از تعصب و گرایش‌های منفی را در روشهای ارزیابی تقویت می کند. ! خود ارزیابی: به فرایندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می کند. در این فرایند، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه‌مند به خود ارزیابی است. در زمینه خود ارزیابی (به عنوان یک منبع ارزیابی) در مقایسه با ارزیابی همکاران و زیردستان مباحث کمتری ارائه شده، ولی زمانی که این منبع ارزیابی در درون فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به کار گرفته می شود، یک سری مسائل نیاز به بررسی دارند. کاردی و دوویتز (۱۹۹۴) بحث می کنند که خودارزیابی، باعث توسعه و بهبود در ارزیابی عملکرد می شود و از رشد تیم‌ها و مشارکت سطح بالا در سازمانها ناشی می شود. باوجود این، باروچ (۱۹۹۶) اشاره می کند که در بین سایر منابع سیستم ارزیابی چندمنبعی، منبع خودارزیابی، بیشتر از سایر منابع نادیده گرفته می شود. همچنین آلبرایت و لوی (۱۹۹۵) خاطر نشان می سازند که افراد صرف نظر از اینکه آیا در ساختار رسمی سازمان نیاز به انجام خودارزیابی هست یا نه، به ارزیابی عملکردشان می پردازند. بنابراین، لازم است که خودارزیابی به عنوان یک عنصر در فرایند ارزیابی عملکرد شناخته شود تا افراد مسئولیت عملکرد خود را برعهده بگیرند. تورنتون (۱۹۸۰) در زمینه علت استفاده سازمانها از خودارزیابی، به دلایلی اشاره می کند: ! ارزشیابی عملکرد فعلی براساس اهداف مجری (ارزیابی کننده)؛ ! تعیین نیازهای مهارت آموزی و توسعه؛ ! گزارش دهی موفقیت‌های گذشته هنگام بکارگیری در یک شغل جدید؛ ! سنجش ساختار بررسی عملکرد فرد و مطالعاتی در زمینه مباحث انگیزشی. علل رواج بازخور ۳۶۰ درجه‌ارزیابی چندمنبعی در سال ۱۹۸۰ در سازمانها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا اواخر ۱۹۹۰ طول نکشید که بازخور ۳۶۰ درجه متداول شد. در اواخر ۱۹۸۰ کتابهایی در زمینه بازخور چندمنبعی منتشر شدند که حاصل تحقیقات انجام گرفته به وسیله «مرکز رهبری خلاق در گرینبور» بودند. براساس این تحقیقات سه یافته به دست آمده است: ۱- بازخور یک عنصر کلیدی در توسعه و شخصیتی و حرفه ای است؛ ۲- بسیاری از مدیران کارآمد، یادگیرندگان هستند. به عبارت دیگر، مدیران اثربخش، فرصتهای یادگیری و توسعه را تشویق می کنند؛ ۳- بسیاری از افراد، در محیطهایی با بازخور ضعیف، فعالیت می کنند. به طور کلی محققان معتقدند، یک سری عواملی هستند که در تکامل ارزیابی منابع چندگانه نقش تسریع کنندگی را برعهده دارند. اولین عامل بررسی نگرش کارکنان است. این بررسیها در زمینه بررسی رضایت کارکنان براساس ابعادی چون خط مشی، رویه‌ها، محیط کاری، مزایا و پاداش است. جنبش مدیریت کیفیت جامع، با تاکید بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه بازخور ۳۶۰ درجه عمل می کند. مدیریت کیفیت جامع به ویژه بر خدمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاش برای کیفیت برتر، بازخور ۳۶۰ درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسیار مفیدی ارائه می کند، به دلیل اینکه، با این روش، مشتریان و عرضه کنندگان از جهات مختلف می توانند بازخور دهند. گروت (۱۹۹۶) مدعی است که مدیریت کیفیت جامع به صورت یک نیروی تقویت کننده در پیشرفت و توسعه افراد به کار گرفته شده است، با این تصور که نزدیکترین افراد در شغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشنهاد روشهایی برای توسعه و بالندگی هستند. از این رو، مدیریت کیفیت جامع، ابزاری برای توسعه فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه بود. عامل تسهیل کننده دیگر، خود ارزیابی است. تورنو و لوندن (۱۹۹۶) بحث می کنند که ارزیابی سنتی سرپرست به ارزیابی کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیستم ارزیابی عملکرد مناسبتر و منصفانه‌تری در سازمان ایجاد شود. آنها اشاره می کنند که نیاز مدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در دهه‌های گذشته بوده است. منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات مهمی ارائه می کنند تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کند. ادواردز و اون (۱۹۹۶) بررسی کرده‌اند که مدیریت بر مبنای هدف در ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ رواج یافت. به عنوان بخشی از رهیافت مدیریت بر مبنای هدف، افراد به مشارکت در توسعه اهداف کاری و ارزیابی



عملکرد خود در مقابل این اهداف تشویق می‌شوند. بنابراین، مفهوم خودارزیابی عملکرد در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، یک مفهوم کاملاً جدیدی نیست، بلکه از فرهنگ مدیریت بر مبنای هدف ناشی می‌شود. لپسینگر و لوسیا (۱۹۹۸) فرض می‌کنند که افزایش رقابت و تمرکز بر مشتری روشهای رایج دهه ۱۹۹۰ بودند و این روشها در اتخاذ و رواج ارزیابی منبع چندگانه به صورت یک کاتالیزور عمل کرده است. آنها بیان می‌کنند که انتقال از ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی و بوروکراتیک به ساختارهای مسطح باعث رشد و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه شد. به عبارت دیگر، یکی از پیامدهای ساختارهای سازمانی مسطح تر این است که، مدیران بیش از پیش به همکاری با سایر افراد سازمان نیاز دارند و انتظار می‌رود به نتایج دست یابند، حتی اگر آنها هیچگونه نظارتی بر روی افراد نداشته باشند. با چنین ساختارهایی، رهیافت سنتی ارزیابی به عنوان منبع ارزیابی، کارایی نداشته و به فرایند جامعتری نیاز است که به موجب آن همکاران، مشتریان و سایر ذی‌نفعان بتوانند به فرد بازخور ارائه دهند. والدمن و همکاران (۱۹۹۸)، به دلایل دیگری در زمینه اتخاذ فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه اشاره می‌کنند: اول، ارائه بازخور به مدیران کمک می‌کند تا از طریق تلقی همکاران، زیردستان، سرپرستان و مشتریان آگاهی یابند، تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی ایجاد کنند. دوم فرض می‌شود، که اجزای فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش سطح اعتماد و ارتباط، شکایت کمتر و رضایت بیشتر مشتریان منجر خواهد شد. (مک کارتی، ۲۰۰۱) با این حال بسیاری از محققان و دانش پژوهان ضمن تایید کارایی بازخور بحث می‌کنند که فرایند ارزیابی عملکرد، اگرچه، یک عنصر مهمی در کل فرایند عملکرد است، همواره در بسیاری از سازمانها، عامل منفی تلقی شده است. مایر (۱۹۹۱) ادعا می‌کند که بسیاری از مدیران ارزیابی عملکرد را کار دشوار و ناخوشایندی تلقی می‌کنند که انجام آن در سازمان ضروری است. تیلور و همکارانش (۱۹۹۵) اشاره می‌کنند که ارزیابی عملکرد چالش عملی برای همه کسانی است که در فرایند درگیرند. و لاولر خاطر نشان می‌سازد که مدیران فرایند ارزیابی عملکرد را دوست ندارند. به طوری که بدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی‌دهند؛ آنها اصلاً ارزیابی را با زیردستان در میان نمی‌گذارند. فولگر و کروپانزانو (۱۹۹۸)، چارچوبی از مشکلات مرتبط با بازخور منفی را، در محتوی مصاحبه ارزیابی عملکرد ترسیم می‌کنند. آنها بحث می‌کنند که بسیاری از مدیران ارائه بازخور منفی را دوست ندارند و در زمینه ارائه آن نیز از مهارت لازم برخوردار نیستند و در نتیجه، عملکردها، اغلب مطلوبتر از حد واقعی ارزیابی می‌گردد و باعث کاهش قابل توجهی در اثربخشی فرایند مدیریت عملکرد می‌شود. این نقص و ناکارآمدی در ارزیابیهای مدیریت نیز مشهود است که به بعضی از عوامل موثر در این امر می‌توان اشاره کرد: (لانگنچر، ۱۹۹۷) - معیار عملکرد نامشخص / ابزارهای ارزیابی ناموثر؛ - روابط کاری ضعیف؛ - عدم دسترسی مافوق به اطلاعات لازم در زمینه عملکرد واقعی؛ - فقدان بازخور عملکرد در حال بهبود؛ - نگرش منفی؛ - فقدان توجه به بهبود و توسعه مدیریت؛ - ارتباط ناموثر با سیستم‌های پاداش دهی؛ - فقدان مهارت و انگیزه لازم در مدیران برای ارزیابی عملکرد؛ - عدم ثبات در ساختار و فرایندهای سازمانلاندن و بتی (۱۹۹۳)، در این زمینه بحث می‌کنند که ارزیابی عملکرد به این شیوه (سنتی) با پیامدهای سازمانی چون، تغییرات شغلی و حقوق، تصمیمات مربوط به انتقال و ارتقا، تغییرات شغلی و حقوق ارتباط دارد و طبیعتاً باعث بهبود عملکرد واحد کاری یا رفتار مدیر نخواهد شد. آنها پیشنهاد می‌کنند در حالی که تصمیمات مربوط به توسعه و مهارت آموزی که نتیجه حمایت شده ارزیابی عملکرد سنتی است. ولی دستیابی به این هدف، غالباً مشکل است، به دلیل اینکه، ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد گذشته است. از سوی دیگر، بازخور ۳۶۰ درجه معمولاً در سازمانها، به عنوان ابزار توسعه برای یادگیرندگان استفاده می‌شود. مهمترین تفاوت بین ارزیابی سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه اینست که رهیافت سنتی تنها یک منبع ارزیابی دارد، در حالی که رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامعتر از رهیافت سنتی است. بکر و کلیموسکی، اشاره می‌کنند که برخلاف ارزیابی سنتی سرپرست، بازخور ۳۶۰ درجه، پیچیدگی مدیریت و ارزشها و ورودی این منابع متفاوت را تشخیص می‌دهد. جدول زیر خلاصه ای از تفاوت‌های کلیدی بین دو رهیافت ارزیابی عملکرد را ارائه می‌کند. مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجه سیستم بازخور ۳۶۰ درجه شامل

مراحل مختلف است: (مک کارتی، ۲۰۰۱) - تعیین هدف بازخور ۳۶۰ درجه: هدف بازخور ۳۶۰ درجه اینست که اطلاعات به دست آمده از فرایند برای توسعه مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد استفاده شود. این هدف بایستی در ابتدای فرایند مشخص شود و با همه ذی نفعان درگیر در فرایند مرتبط باشد. ۲- انتخاب ابزار جمع آوری داده: ابزارهای ارزیابی شامل پرسشنامه‌هایی است که توسط ارزیابی کنندگان مختلف پر می شود، با وجود این، بعضی از سازمانها از مصاحبه نیز استفاده می کنند. البته تعداد این سازمانها کم است. ۳- تصمیم گیری در زمینه موارد: در این زمینه توصیه می شود که به جای ویژگیهای عمومی بر رفتار واقعی فرد توجه شود. بسیاری از صاحب نظران پیشنهاد کرده اند که آیتم های ارزیابی باید بر محتوی خاصی مبتنی باشند. به طوری که بتواند خطای ارزیابی را کاهش دهد. رفتارهایی که ارزیابی می شوند، باید از چشم انداز و ارزشهای سازمان ناشی شود. ۴- تصمیم گیری در مورد دریافت کنندگان بازخور: در این مرحله دریافت کنندگان بازخور تعیین می شوند. در ادبیات مدیریتی، این عقیده مطرح است که افراد بایستی برای مشارکت در برنامه بازخور داوطلب باشند. مشارکت اجباری می تواند تهدید کننده باشد و اثربخشی سیستم را به خطر بیندازد. بازخور ۳۶۰ درجه، به دلیل بازخور غنی که به وسیله زیردستان فراهم می شود، ابزار مفیدی در برنامه های توسعه رهبری است. ۵- پرورش ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان: ارتباط با همه ذی نفعان درگیر در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه در مرحله طراحی و اجرای بازخور نیاز است و مهارت آموزی بخشی از این فرایند است. پرورش ارزیابی شوندگان در زمینه پذیرش بازخور منفی ضروری است. ارزیابی کنندگان باید در زمینه خطاهای مختلف ارزیابی که ممکنست رخ بدهد (نظیر خطاهای هاله ای و سهل گیری) آگاهی پیدا کنند. ۶- دریافت کنندگان بازخور، ارزیابی کنندگان را انتخاب می کنند: ارزیابی کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زیردستان و مشتریان داخلی و خارجی هستند. ۷- توزیع پرسشنامه: پرسشنامه دو فرم دارند. یک روش، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی کنندگان برای ارزیابی رفتارهای مختلف فرد استفاده می کنند. یک روش کارتر، فرستادن دیسکت به هر کدام از ارزیابی کنندگان است و آنها می توانند پرسشنامه را به طور الکترونیکی تکمیل کنند. ۸- تحلیل اطلاعات بازخور: این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع آوری شده و گزارشهای لازم تهیه می شود. ۹- بازخوردادن بازخور: زمانی که گزارشها تهیه شد و گزارش نهایی تکمیل گردید، بازخور به دریافت کنندگان بازخور ارائه می شود. ۱۰- پیگیری اجرای فرایند: دریافت کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه های توسعه باشند و از داده های بازخور در زمینه توسعه و مهارت آموزی استفاده کنند. ضروری است که دریافت کنندگان بازخور، در زمینه رفع ضعفهایشان، برنامه عملی داشته باشند. ۱۱- تکرار فرایند: در سازمانهایی که بازخور ۳۶۰ درجه به طور اثربخش جریان دارد، ممکنست فرایند، بعد از دریافت گزارشهای اولیه بازخور، تکرار شود. البته این فرایند در بسیاری از سازمانها کاملاً جدید است و هدف از اتخاذ بازخور ۳۶۰ درجه، در این سازمانها درجه اول، ایجاد فرصت مشارکت برای کارکنان است. مدلهای رایج در زمینه توسعه ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه اشاره شده که می تواند در طراحی فرایندهای بازخور استفاده شوند. (نواک، ۱۹۹۳). مدل اول «تحلیل شغل» است. این نوع ارزیابی، دانش، مهارتها و تواناییهای مبتنی بر رویه های تحلیل شغل سنتی را می سنجد. برای مثال، دانش، مهارتها و تواناییهای مورد نیاز یک شغل خاص، از طریق مصاحبه با متصدیان و داده های جمع آوری شده از پرسشنامه های اطلاعات شغلی تعیین می شود. مدل دوم مبتنی بر قابلیت فرد است. به جای سنجش ساده مهارتها و تواناییها، بر ارزیابی قابلیت های مرتبط با شغل خاص متمرکز است. واکسلی و کلیموسکی (۱۹۹۴) قابلیت مدیریتی را اینگونه تعریف می کند. «ویژگیهای یک فرد که به رفتارهایی منجر می شود که نیازهای شغلی را در درون پارامترهای محیط سازمانی برآورد می کند و در حقیقت نتایج مطلوب را تحقق می بخشد. این قابلیت از طریق مقایسه رفتارهای افراد دارای عملکرد بالا با افراد دارای عملکرد پایین مشخص می شود.» مدل سوم بر برنامه ریزی استراتژیک متمرکز دارد. این نوع ارزیابی ۳۶۰ درجه، دانش، مهارتها و تواناییها را براساس برنامه های استراتژیک سازمان می سنجد. عقیده بر اینست که این رفتارها یا تواناییها، سازمان را در دستیابی به اهداف و برنامه های استراتژیک خود یاری می رساند. نواک این دانش و مهارتها را

استراتژیک قلمداد می‌کند که از طریق مصاحبه و تمرکز بر گروه‌هایی از مجریان کلیدی سازمان تعیین می‌شوند. این مدل از تئوری توسعه ناشی می‌شود که بر مدل‌های مفهومی و تئوریک رشد و توسعه کارراهه ارتباط نزدیک دارد. بر این اساس که بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش خودآگاهی و در حقیقت به فرایندهای توسعه کارراهه موثرتر منجر می‌شود. مدل پنجم بر تئوری شخصیت متکی است. این مدل مهارتها، دانش و توانایی‌هایی را می‌سنجد که با شخصیت (نظیر کیفیتها، خصوصیتها، ویژگیها، سبکهای ارتباطی، روابط بین فردی و شناخت افراد) در ارتباطند. تاکید ابزار، بر ویژگیهای شخصیتی است و دریافت‌کننده بازخور واکنش سایر افراد را در زمینه ویژگی‌های شخصیتی دریافت می‌کند. این مدل یکی از مدل‌هایی است که در طراحی و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه کمتر استفاده می‌شود. کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه‌منداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از: توسعه کارراهه: تحقیقات نشان می‌دهند که ۹۴ درصد سازمانها، از بازخور ۳۶۰ درجه برای آموزش و استفاده می‌کنند. متداولترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کارراهه است. که شامل خودبالندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه‌یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره‌مند می‌شود. (مک کارتی، ۱۹۹۹) - تغییر فرهنگی: بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را ارائه می‌دهد. اورلی (۱۹۹۴) مدعی است که بسیاری از سازمانها از بازخور ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می‌شود. زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند چرخه موثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیت‌ها و رفتارهایی که برای سازمان ارزشمند است، ارائه کند. اسمیتر معتقد است که محتوی ارزیابی منابع چندگانه با ابعادی از عملکرد، در ارتباط است که برای سازمان مهم هستند. این رفتارهای مهم ابزار ارزیابی و افرادی را دربردارند، که در معرض ارزیابی منابع چندگانه، شمایی از عملکرد مطلوب و رفتارهای مورد انتظار را توسعه می‌دهند. ارزیابی عملکرد: در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحبان اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور ۳۶۰ درجه با پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد به این سیستم می‌شود. با این حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه، مطالب تئوریک قوی وجود دارد. در زمینه ارزیابی عملکرد، سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمانها از آنها استفاده می‌کنند. (ایلگن و همکاران، ۱۹۷۹) اولین گروه شامل آنهایی هستند که رفتار فرد (دریافت‌کننده بازخور) را مشاهده می‌کنند و بنابراین در موقعیت ارزیابی قرار دارند. این گروه شامل رئیس، همکاران، زیردستان، مشتریان درونی و بیرونی هستند. منبع دوم بازخور، محیط شغلی است. منبع سوم، خود افراد هستند که می‌توانند در مورد عملکرد خودشان قضاوت کنند. - افزایش اثربخشی تیم: سازمانها از بازخور در جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکتها و موسسات سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه‌ای را توسعه می‌دهند که بر مهارتهای مورد نیاز در اثربخش‌تر کردن تیم‌های کاری تاکید دارد. اطلاعاتی که این فرایندها جمع‌آوری می‌کنند، هم رفتارهای ضروری‌تر را مشخص می‌سازد و هم به افراد کمک می‌کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازمست ماهیت متفاوت بازخور ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارتهای کار تیمی، مناسب است. بنابراین، متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه بر کارراهه و سایر اشکال توسعه کارکنان تاکید دارند. (لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷) از این جهت، بازخور ۳۶۰ درجه مزیت‌های فراوانی برای کارکنان و در کل سازمان دارد. این عقیده که بازخور منابع چندگانه ارتباط دوطرفه را در سازمان، افزایش می‌دهد، به شدت مورد قبول است. (مک کارتی، ۲۰۰۱) لاندن و بتی بحث می‌کنند که بازخور ۳۶۰ درجه به ابعاد مهم عملکرد (که پیش از این نادیده گرفته شده‌اند) توجه دارد. در عین حال، ارزشهای سازمان را به کارکنان انتقال می‌دهد؛ باعث اثربخشی و بهبود روابط کاری و سازمان می‌گردد؛ فرصتهای مشارکت افراد را افزایش می‌دهد؛ تعارضات را آشکار و رفع می‌کند؛ و احترام به عقاید کارکنان را در مدیریت عالی سازمان،

مسلط می‌کند. کاراوان و همکارانش به بعضی از مزایای فردی و سازمانی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اشاره دارند. مزایای سازمانی شامل مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسبتر در درون سازمان است. اساساً مزایای سازمانی حول محور بهبود روابط کاری کارکنان می‌چرخد. در مورد مزایای فردی عقیده بر اینست که اطلاعات بازخور ۳۶۰ درجه، معتبرتر، منصفانه‌تر و قابل اعتمادتر هستند، به دلیل اینکه آنها از یکسری منابع متعدد جمع‌آوری می‌شوند. در نتیجه افراد ممکنست راهنمای بهتری در زمینه توسعه کار راه‌شان داشته باشند. از اینرو که، بازخوری که دریافت می‌کنند خود آگاهی را افزایش می‌دهد و این افزایش خود آگاهی گام اولیه در فرایند توسعه کار راه است. (مک کارتی و کاراوان، ۱۹۹۹) هازوکا و همکارانش نیز به بعضی از مزایای بازخور از دیدگاه فردی اشاره می‌کنند. آنها معتقدند، دریافت کنندگان بازخور اطلاعات باارزشی را دریافت می‌کنند که در تعیین نقاط قوت و ضعفشان ضروری است. بازخور به سایر افراد نیز فرصتی فراهم می‌کند که افراد بدون اینکه مشخص شوند، همکارانش را ارزیابی و از آنها انتقاد کنند. نتیجه گیریهافمن به دلایلی اشاره می‌کند که شرکتها باید بازخور ۳۶۰ درجه را به کار گیرند: توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقای کار تیمی و تیم‌سازی، ایجاد فضایی با مشارکت بالا، تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسایی قابلیت‌های سازمان و در نتیجه مشخص شدن ارزشها و پاداشهای سازمان. فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به‌عنوان یک سیستم توسعه، به‌سرعت در حال رشد است. بسیاری از سازمانها باور کرده‌اند که اعضای سازمان باید از بینش دیگران درباره کارها و رفتارشان مطلع باشند و خودشان نیز به‌عنوان یک عنصر کلیدی در فرایند مداخله و مشارکت داشته باشند. یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانهاست که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمانها شده است. عمده توانایی بازخور ۳۶۰ درجه در سازمانها، به‌کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است، که در نتیجه آن، سازمانها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند. بنابراین، در صورتی که سیستم بازخور و ارزیابی ۳۶۰ درجه به‌درستی به کار گرفته شود، می‌تواند با توسعه سازمان در یک راستا قرار گیرد. (جونز و برلی، ۱۳۷۹) براین اساس برای اینکه سازمانها قادر به اتخاذ بازخور چندمنبعی موثر باشند و از نتایج بازخور استفاده بهینه کنند، توجه به چند نکته ضروری است. ۱- قبل از سرمایه‌گذاری برای به‌کارگیری یک ابزار یا فرایند خاصی، نحوه استفاده از آن آموخته شود. در بازخور چندگانه یا ۳۶۰ درجه، به‌عنوان یک فرایند جامع، نیاز به آگاهی لازم از تمام ابعاد آن است. هر سیستم دارای نقاط قوت و ضعف خود است که شناخت این نقاط قوت و ضعف در به‌کارگیری آن یاری می‌رساند. ۲- حمایت از اعتبار بازخور ۳۶۰ درجه: چرا افراد باید به همدیگر بازخور ارائه دهند؟ این امر به افراد فرصت می‌دهد تا از اطلاعات عینی مربوط به عملکرد استفاده کنند. اما چه سودی برای ارائه‌دهنده بازخور دارد؟ جواب اینست که، افرادی که با همدیگر کار می‌کنند می‌توانند از همدیگر حمایت کنند یا برای همدیگر مشکل‌ساز شوند. بازخور فرصتی برای ایجاد تغییر مثبت در رفتار کاری افراد است. ۳- از تسهیل‌کننده‌های ماهر استفاده شود: (کاتز، ۱۹۹۶): بازخور منابع چندگانه چیزی بیشتر از یک ابزار است. یک فرایندی است که چندین رخداد در آن باید تسهیل شود. در این زمینه جلساتی که قبل از ارزیابی برگزار می‌شود، آسانترین روش برای تسهیل است. جلسات آموزشی و تصمیم‌گیری ممکنست توسط مدیران آشنا با موضوع اداره شود. جلساتی که بعد از ارزیابی برگزار می‌شود، بالقوه، چالشی هستند و شامل پذیرش و تفسیر بازخور، بازخور تکمیلی، برنامه‌ریزی توسعه افراد و هدایت عملکرد است. مدیرانی که این وظیفه را برعهده دارند باید مهارت‌های لازم برای اداره این جلسات را داشته باشند، البته باوجود اینکه جلسات بازخور ۳۶۰ درجه منحصر به فرد هستند، ولی همواره به‌کارگیری مشاور نیاز ندارند. بعضی از سازمانها در داخل نیروهایشان افرادی دارند که دارای تجربیات بازخور ۳۶۰ درجه هستند؛ مهارت‌های اداره رفتار گروهی را دارند؛ و به توانایی‌هایشان در اداره جلسات مربوط به بازخور چندگانه اعتماد دارند. برای دومین یا سومین بار که بازخور ارائه می‌شود، نیاز به این جلسات احساس نمی‌شود. دریافت کنندگان بازخور ممکنست در زمینه

کاری که بایستی انجام دهند، آگاهی لازم را کسب کرده باشند. (کاتز، ۱۹۹۶) ۴ - پیگیری برنامه های توسعه: استفاده صرف از بازخور منابع چندگانه برای خودآگاهی افراد باعث بروز مشکلاتی می شود. بازخور ۳۶۰ درجه می تواند زمینه های ایجاد مهارت را شناسایی بکند. از سوی دیگر، ابزار آموزش و توسعه نیز نمی تواند راه حل مشکلات را ارائه کند. اگر سازمانی قصد برنامه ریزی توسعه مورد نیاز یا فراهم ساختن منابع توسعه ندارد، افراد در نهایت به این نتیجه می رسند که پروسه، منفعتی برای آنها ندارد. در حالی که بازخور چند منبع ایجاد کنند. باوجود این عدم پیگیری برنامه های توسعه، باعث می شود، فرایند مورد نظر، بدون فراهم ساختن ابزار توسعه و بهبود پایان می پذیرد. سازمان باید براساس داده های بازخور ۳۶۰ درجه، برنامه هایی برای حمایت از فعالیتهای بالندگی داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکنست اتلاف شود و از پروسه های آینده حمایت موردنیاز به عمل نیاید. ۵ - بازخور توسعه ای از تصمیمات پاداش دهی و برنامه های پرسنلی جدا شود. تجربیات موفقیت آمیز مدیریت عملکرد در اندک سازمانهایی به چشم می خورد. در صورتی که بازخور عملکرد در گذشته به فعالیتهای پاداش دهی و یا سایر تصمیمات منابع انسانی مرتبط باشند افراد کمتر به این امر باور پیدا می کنند که بازخورها اکنون برای اهداف توسعه ای استفاده می شود. زمانی که افراد احتمال دهند که ممکنست، در این فرایند، شغل یا کار راهشان در معرض خطر باشد، در ارائه بازخورهای صحیح، دچار مشکل می شوند. آنها ممکنست سعی کنند از امنیت شغلی دوستانشان حمایت کنند یا در اخراج افرادی که نمی توانند از آنها پیش بیفتند تلاش کنند. اگر انتظار داشته باشیم که ارزیابیهای ارائه شده در این فضا، برای تعیین اولویتهای رشد و توسعه، عینی، منصفانه و صحیح باشد، اشتباه کرده ایم. برای اینکه بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود، نباید با تصمیمات پاداش دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به دلیل اینکه، در صورتی که افراد معتقد باشند که داده های ارائه شده در بازخور بر حقوق، شغل و کار راهشان تاثیر می گذارد، احتمالاً به سختی پاسخهای عینی ارائه می کنند و شاید فرایند بازخور چیزی بیشتر از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود. (کاتز، ۱۹۹۶) ۶ - فرایند بازخور ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به انجام چنین کاری در سازمان تشویق کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱) منابع ۱ - جونیس جان و ای ویرلی ویلیام، «بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافتها و شیوه هایی برای مدیران»، سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران، انتشارات ساپکو، (۱۳۷۹) چاپ اول. ۲ - USING ۳۶۰ FEEDBACK AND CACIOPPE.R, (۱۹۹۹), "THE INTEGRAL MODEL TO DEVELOP LEADERSHIP AND MANAGEMENT", LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT JOURNAL. ۳ - COATES.E, (۱۹۹۹), "MULTI-SOURCE FEEDBACK: SEVEN RECOMMENDATIONS, CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL", PP.۳۲-۳۶.۴ - ILGEN.D, FISHER.C, (۱۹۷۹), "CONSEQUENCES OF INDIVIDUAL FEEDBACK ON BEHAVIOR IN ORGANIZATION", JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, ۶۴,۴, PP.۳۴۹-۷۱.۵ - LEPSINGER.R. AND LUCIA.A, (۱۹۹۷), "THE ART AND SCIENCE OF ۳۶۰ FEEDBACK", JOSSER PFEIFFER, SAN FRANCISCO. ۶ - LONDON MAND AND SMITHER JOW, (۱۹۹۶), "CAN MULTI SOURCE FEEDBACK CHANGE PERCEPTIONS OF GOAL ACCOMPLISHMENT, SELF-EVALUATIONS, AND PERFORMANCE - RELATED OUTCOMES?", PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL.۴۸, PP.۸۰۳-۸۳۹.۷ - LONGENECKER.C, (۱۹۹۷), "WHY MANAGERIAL PERFORMANCE APPRAISALS ARE INEFFECTIVE: CAUSES AND LESSONS", CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL, VOL.۲, NUM.۲, PP.۲۲-۲۸.۸ - MACCARTHY.M AND CARAVAN, (۱۹۹۹), "DEVELOPING SELF - AWARENESS IN THE MANAGERIAL CAREER

DEVELOPMENT PROCESS: THE VALUE OF ۳۶۰ - DEGREE FEEDBACK AND THE MBTT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, ۴۳۷-۴۴۵.۹ - MACCARTY.M AND TOMAAS N CARAVAN (۲۰۰۱), ۳۶۰ FEEDBACK AND PROCCASS: PERFORMANCE IMPROVEMENT AND EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, PP.۵-۳.۱۰ - NOWACK.K, (۱۹۹۳), "۳۶۰ FEEDBACK: THE WHOLE STORY", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۴۷, NUM.۱, PP.۶۹-۷۳. ۱۱ - PETERS.H, (۱۹۹۶), "PEER COACHING FOR EXECUTIVES", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.۵۰, NU.۳, PP.۳۹-۴۲. ۱۲ - ROW.CH, (۱۹۹۵), "INTRODUCING ۳۶۰- DEGREE FEEDBACK: THE BENEFITS EXECUTIVE", TRAINING AN DEVELOPMENT NU.۷, PP.۱۴-۲۰. VOL.۸, {beginslide id="۱۳۳" title "What is ۳۶۰ Degree Feedback? ۳۶۰ Degree Feedback is a" صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} system or process in which employees receive confidential, anonymous feedback from the people who work around them. This typically includes the employee's manager, peers, and direct reports. A mixture of about eight to twelve people fill out an anonymous online feedback form that asks questions covering a broad range of workplace competencies. The feedback forms include questions that are measured on a rating scale and also ask raters to provide written comments. The person receiving feedback also fills out a self-rating survey that includes the same survey questions that others receive in their forms. Managers and leaders within organizations use ۳۶۰ feedback surveys to get a better understanding of their strengths and weaknesses. The ۳۶۰ feedback system automatically tabulates the results and presents them in a format that helps the feedback recipient create a development plan. Individual responses are always combined with responses from other people in the same rater category (e.g. peer, direct report) in order to preserve anonymity and to give the employee a clear picture of his/her greatest overall strengths and weaknesses. ۳۶۰ Feedback can also be a useful development tool for people who are not in a management role. Strictly speaking, a "non-manager" ۳۶۰ assessment is not measuring feedback from ۳۶۰ degrees since there are no direct reports, but the same principles still apply. ۳۶۰ Feedback for non-managers is useful to help people be more effective in their current roles, and also to help them understand {what areas they should focus on if they want to move into a management role. {endslide

### تحول ساختاری یا تحول فرهنگی

OD ... اصلاح ساختاری تغییر و اصلاح در سه جزء ساختار، یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است تغییر و تحول ساختاری همواره در نظام دولتی کشور به عنوان یک راه حل اساسی مورد توجه بوده و دولت ها در دوره های مختلف کوشیده اند تا از این طریق

نظام اداری را متحول ساخته و اصلاح نمایند. تغییرات تشکیلاتی متعدد و متنوع نشانگر این گرایش متولیان ساختار کلان دولت است. اما نکته ای که در این میان مغفول مانده است کارکرد ساختار دولت است. در حالی که همه نظرها متوجه ساختار می‌باشد، نحوه عملکرد و کارکردهای ساختار فراموش می‌شوند. مشکل سازمان های اداری کشور قبل از آن که ناشی از نقص ساختاری باشد، حاصل بی انگیزگی نیروی کار، فرهنگ سازمانی کارگریز، و شیوه‌های ناکارآمد انجام امور... می‌باشد. مدیران سازمان و مدیریت در دولت به جای آن که پی جوی علل بی انگیزگی کارکنان، اصلاح روش های کار و ترویج فرهنگ تقدس کار باشند که اقداماتی دشوار و دیربازده می‌باشد، بلافاصله از ساده ترین و در دسترس ترین راه حل ها که همانا تغییرات تشکیلاتی است استفاده کرده و با این اقدام نوید اصلاح نظام اداری را به همگان می‌دهند. تغییرات تشکیلاتی از قبیل ادغام، حذف و تقسیم سازمان ها و جابجایی پست های سازمانی اگر باتوجه به عملکردها و فرهنگ حاکم بر آن ها صورت نگیرد، فاقد ارزش بوده و صرفاً نشانگر تغییراتی صوری و بی حاصل در اصلاح نظام دولتی است. فرضاً ادغام دو وزارتخانه، بدون آن که در وظایف آن ها تجدیدنظری صورت گیرد، یا برخی از وظایف آنان حذف شود، یا در روش های کار و نگرش کارکنان تحولی به وجود آید، جز آن که سازمانی بزرگ تر، دارای لختی و کندی بیشتر و غیرقابل کنترل به وجود آورد، نتیجه دیگری نخواهد داشت. هرگاه تاکید بر تغییرات ساختار تشکیلاتی قرار گیرد و از عملکردها و فرهنگ سازمانی که روح تشکیلات را می‌سازد، غفلت شود نتایجی که موردنظر است حاصل نخواهد شد. نکته مهم دیگری که در اصلاح نظام اداری و تغییرات ساختاری باید در نظر داشت تعریف علمی ساختار سازمانی از طریق شناسایی اجزا متشکله آن است. ساختار سازمانی در نمودار تشکیلاتی سازمان خلاصه نمی‌شود. بلکه شامل میزان پیچیدگی، میزان رسمیت و میزان تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی است. پیچیدگی نشان دهنده میزان تنوع و تعدد وظایف سازمان بوده و هر قدر ماموریتها متنوع تر و پیچیده تر باشند و تقسیم کار در سازمان بیشتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. میزان رسمیت در ساختار گویای آن است که تا چه حد مقررات و قوانین و دستورالعمل ها در سازمان جاری هستند و تا چه میزان کارها براساس استانداردها و ضوابط از پیش تعیین شده صورت می‌گیرند. هر قدر سازمان دارای قوانین و مقررات بیشتری برای انجام امور باشد، میزان رسمیت آن بالاتر خواهد بود. تمرکز و عدم تمرکز نیز نشان دهنده میزان تفویض اختیار به سطوح پایین سازمان در تصمیم گیری هاست. هرگاه واحدهای سازمانی از اختیارات بالایی در تصمیم گیری برخوردار باشند، سازمان غیرمتمرکز بوده و در حالتی که تمام تصمیمات در راس هرم سازمانی انجام شود، درجه تمرکز ساختاری بالاست. نتیجه گیری: اصلاح ساختاری صرفاً تغییر پست های سازمانی و شکل تشکیلاتی نیست، بلکه تغییر و اصلاح در سه جزء متشکله ساختار، یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است که تحول ساختاری را به وجود می‌آورد. اگر مسوولان ساختار سازمانی کلان کشور مایلند اصلاح ساختاری صورت گیرد، باید از حیطه وظایف سازمان های دولتی بکاهند و وظایف آن ها را به دیگر بخش ها و به ویژه به سازمان های غیردولتی بسپارند. باید قوانین و مقررات دست و پاگیر را تعدیل کرده و انعطاف پذیری ضوابط را هدف اصلاح ساختار قرار دهند و سرانجام با تفویض اختیارات بیشتر به واحدهای تابعه میزان تمرکز سازمانی را کاهش دهند و همه اینها مستلزم «اعتماد» نظام دولتی به مردم و سایر بخش های جامعه می‌باشد. تا زمانی که جو بی اعتمادی بر روابط مردم و سازمان های دولتی سایه افکننده باشد و بدینی سازمان ها به مردم هم چنان ادامه داشته باشد، نمی‌توان امید هیچ اصلاح ساختاری موثری داشت و تغییرات تشکیلاتی، تلاش بیهوده ای است که بنیادهای نظام اداری را اصلاح نکرده و موجب هیچ گونه بهبودی نخواهد شد. بدین ترتیب اصلاحات ساختاری مستلزم به وجود آوردن فضای اعتماد در جامعه می‌باشد و قبل از آن که اصلاحات جنبه ساختاری داشته باشند، وجه فرهنگی آن ها قابل توجه است. تحولات ساختاری موخر بر تحول فرهنگی است، ایجاد فضای اعتماد در جامعه از کنترل های سازمانی و مآلاً وظایف دولت خواهد کاست و ایجاد دولتی کوچک و کارآمد را ممکن خواهد ساخت. کاهش وظایف دولت، واگذاری و حذف برخی وظایف، کاهش مقررات و قوانین، و تفویض اختیار به واحدهای سازمانی

که تماماً نشانگر اصلاح ساختاری است زمانی تحقق می‌یابد که «اعتماد» روابط دولت و مردم را شکل داده باشد. البته سازمان‌ها باید تاوان‌هایی برای جاری شدن اعتماد در جامعه بپردازند و وقوع برخی رخدادها نباید آن‌ها را از ترویج فرهنگ اعتماد متقابل و تفاهم و همدلی با مردم باز دارد. امید آن‌که با تحول فرهنگی در جامعه‌ای که واجد بنیادهای فرهنگی قوی و مستحکم است، اصلاحات ساختاری به سهولت انجام شده و کشور از بسیاری مشکلات ساختاری و تشکیلاتی رهایی یابد. \* این مقاله در ماه نامه تدبیر چاپ شده است.

## نمونه‌ای از ساختار تشکیلاتی تحول اداری

... OD نمونه‌ی ارائه شده؛ سازمان تعزیرات حکومتی مقدمه بنظر می‌رسد نوسازی و تحول اداری از دو منظر متفاوت قابل بحث می‌باشد. نوع اول از تحول و نوسازی اداری ماهیت درمان داشته و عملاً جهت جبران عقب افتادگی‌ها، ایجاد تحرک و اصلاح امور و افزایش بهره‌وری سازمانی اجرا می‌گردد. نوع دوم از تحول ماهیت پیشگیری می‌تواند داشته باشد و با آینده‌نگری و پیش‌بینی شرایط و وضعیت آینده از بعد تکنولوژیکی، شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی و غیره، ایجاد تحولات مستمر و همه‌جانبه توسط سازمان، مراکز اقتصادی، واحدهای تولیدی صنعتی و غیره اتفاق می‌افتد. شاید بتوان مجموعه برنامه‌های تحول اداری که توسط دولت محترم و عمدتاً در قالب برنامه سوم توسعه دیده شده است را تحول از نوع اول دانست که هدف اصلی آن اصلاح امور و افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانها بوده است. اما نوع دوم از تحول که عمدتاً در کشورهای پیشرفته تعریف می‌شود تغییرات لحظه به لحظه جهت ایجاد سازگاری با شرایط آینده و ادامه حیات در شرایط رقابتی توسط شرکتها، سازمانها و بنگاههای صنعتی، اطلاعاتی و اقتصادی می‌باشد. بنظر می‌رسد کشور ما هم در آینده نزدیک بایستی به سمت ایجاد تغییرات و تحولات روزمره و سریع مطابق با فناوری‌های جدید در عرصه‌های مختلف حرکت نماید. شاید به همین دلیل هم بوده است که اخیراً شورای عالی اداری ایجاد مراکز فناوری و نوسازی اداری در تمامی ارگانهای دولتی را الزامی کرده و تمام مراکز دولتی مکلف شده‌اند این مرکز را زیر نظر مدیریت عالی خود ایجاد نمایند. در سازمان تعزیرات حکومتی نیز ضرورت ایجاد این مرکز در تشکیلات آتی سازمان وجود دارد که در آن صورت کمیته‌های تخصصی تحول اداری و دبیرخانه شورای تحول در قالب این مرکز می‌توانند فعالیت خود را ادامه دهند. ساختار تشکیلاتی تحول اداری در سازمان با توجه به مصوبات ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور ساختار تشکیلاتی تحول در نظام اداری وزارت دادگستری سازمان تعزیرات حکومتی در چهار بخش در نظر گرفته شده است: ۱- شورای تحول اداری وزارت دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی ۲- کمیته‌های تخصصی ۳- کمیسیونهای تحول اداری تعزیرات حکومتی استانها ۴- دبیرخانه شورای تحول اداری شرح وظایف، ترکیب اعضا و ارتباط کاری عناصر چهارگانه فوق را بشرح زیر پیشنهاد می‌کنیم: ۱- شورای تحول اداری بطور کلی وظیفه سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی‌ها و اتخاذ تصمیمات مربوط به برنامه‌های تحول اداری در وزارت دادگستری سازمان تعزیرات و نظارت بر نحوه اجرای آنها بر عهده شورای تحول اداری می‌باشد. این شورا در ستاد مرکزی سازمان تعزیرات تشکیل شده و مسوولیت اداره آن بر عهده تعزیرات حکومتی است خواهد بود. ۱-۱- وظایف و اختیارات شورای تحول اداری سازمان • برنامه ریزی اجرای طرح‌ها و برنامه‌های مصوب شورای عالی اداری و ستادی برنامه ریزی تحول اداری کشور • مطالعه، بررسی، تهیه و تنظیم طرح‌ها و برنامه‌های تحول اداری و سازمان در چهارچوب سیاست‌های ابلاغی از سوی شورای عالی اداری، ستاد برنامه ریزی تحول اداری جهت ارائه به مراجع ذیربط • مطالعه، تدوین و تصویب استانداردهای انجام کاری در مشاغل تخصصی سازمان • تدوین و بهسازی روشها و فرآیند کنترل کیفیت انجام کار و نظارت بر تحقق آن • بررسی و تعیین ضوابط و معیارهای لازم در جهت بهینه‌سازی ساختار، ترکیب و توزیع نیروی انسانی سازمان جهت ارائه ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور • تدوین و اجرای برنامه‌های لازم برای ارتقاء کارایی و بهره‌وری



مدیریت ها • تصویب طرح ها و برنامه های خاص اصلاحات اداری وزارتخانه و سازمان در چارچوب سیاستها و خط مشی های ابلاغی و براساس اختیارات و مصوبات مربوطه • ارائه نظرات کارشناسی به ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور از طریق بررسی و مطالعه طرح های ارجاعی • تهیه گزارش تحلیلی ادواری از اجرای برنامه تحول اداری و ارائه آن به ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور • همکاری، پیگیری و نظارت بر اجرای تصمیمات شورای تحول اداری • هدایت دبیرخانه، کمیته های تخصصی و کمیسیونهای تحول اداری تعزیرات حکومتی استانها ارتباطات کاری شورا ارتباطات برون سازمانی شورای تحول اداری با ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور و مرکز توسعه و فناوری و نوسازی اداری خواهد بود. کمیسیونهای تحول اداری ادارات کل تعزیرات حکومتی استانها، کمیته های تخصصی چهار گانه و دبیرخانه شورا، زیر مجموعه شورای تحول اداری محسوب می شوند. ضمن اینکه مصوبات شورای تحول اداری در سطح وزارتخانه و سازمان و واحدهای تابعه و مصوبات کمیسیونهای تحول اداری استانها در سطح اداره کل و واحدهای تعزیراتی شهرستانها معتبر بوده و لازم الاجرا می باشند. ۲- دبیرخانه شورای تحول اداری مجموعه امور دبیرخانه ای شورا (شامل برنامه ریزی امور شورا، آماده سازی طرحها و گزارشات جهت طرح در جلسات شورا، مستند سازی و نگهداری اطلاعات مربوط به شورا، ابلاغ و پیگیری مصوبات شورا به واحدهای سازمانی و...) بر عهده این واحد خواهد بود که یکی از مدیران سازمان به اتفاق تعدادی از مدیران و کارشناسان می توانند در قالب دبیرخانه شورای تحول اداری سازماندهی گردند. ۳- کمیته های تخصصی با عنایت به محور برنامه های کلان تحول اداری اعلام شده توسط ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور و با ملحوظ کردن شرح وظایف و نیازمندیهای وزارت دادگستری و سازمان تعزیرات حکومتی و نیز مجموعه برنامه ها و انتظارات مقام محترم وزارت دادگستری و ریاست محترم سازمان، پیشنهاد می شود کمیته های تخصصی چهار گانه بشرح زیر تشکیل و زیر نظر شورای تحول اداری فعالیت نمایند • کمیته تخصصی اصلاح فرآیندها، سیستمها و روشها و توسعه فناوری اداری و اطلاعات • کمیته تخصصی اصلاح قوانین و مقررات و نظام دادرسی و استقرار نظام جامع حمایت از حقوق مصرف کننده • کمیته تخصصی اصلاح نظام مدیریتی و منابع نیروی انسانی سازمان • کمیته تخصصی ارزیابی و تکریم ارباب رجوع با توجه به حوزه فعالیت هر کدام از این کمیته های تخصصی که بازوی کارشناسی شورای تحول اداری خواهند بود می توان تعدادی از مدیران، کارشناسان و نیز افراد صاحب نظر از بیرون از سازمان را دعوت به همکاری نمود. ۴- کمیسیونهای تحول اداری تعزیرات حکومتی استانها این کمیسیونها در ۲۸ اداره کل تعزیرات حکومتی تشکیل و زیر نظر (با ارتباط کاری مستقیم) شورای تحول اداری سازمان فعالیت خواهند داشت. این کمیسیون ها با ستاد برنامه ریزی تحول اداری استان ها نیز ارتباط کاری خواهند داشت. \*منبع: سایت اطلاع رسانی سازمان تعزیرات حکومتی

## دلایل ناکامی در تحول سازمانها

... OD نتایج تحول، هنگامی پایدار می شود که به صورت "روال" درآید نویسنده: جان پی کوتر - مترجم: سید مجتبی مدنی مقدمه شرکتها همواره تلاش می کنند تا نیرومندتر شوند. این تلاشها به صورت های مختلفی مثل مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد، کوچک کردن سازمان، بازسازی، تحول فرهنگی و غیره ظهور پیدا کرده؛ اما در نهایت هدف اصلی یکسان بوده است. ایجاد تغییرات اساسی برای سازگاری با بازار رقابت در بعضی از این شرکتها موفق بوده و در بعضی دیگر ناکام. درس هایی که می توان گرفت بسیار جالب است و احتمالاً در عرصه رقابت در دهه های آینده به کار خواهد آمد. اولین درس این است که فرایند تحول، مراحل گوناگونی دارد و وقت گیر است. نادیده گرفتن برخی از مراحل به قصد تسریع امور، هرگز نتیجه رضایت بخشی نمی دهد. دومین درس کلی این است که اشتباهات عمده در هر یک از مراحل، آثار مخربی دارد و موجب کندی حرکت و خنثی شدن دستاوردهایی می شود که به سختی حاصل شده اند. در این گفتار ۸ اشتباه در مراحل مختلف تحول سازمان را بر می شماریم.

۱- عدم ایجاد حس ضرورت در کارکنان برای شروع هر برنامه‌ی تحول، همکاری تنگاتنگ افراد سازمان ضروری است. اکثر تلاش‌های موفق به دست اشخاص یا گروه‌هایی انجام می‌شود که به موقعیت رقابتی سازمان، وضعیت بازار، روند تکنولوژی و عملکرد مالی توجه دارند؛ گاهی مدیران سازمان‌ها توجه کافی ندارند که افراد را به سختی می‌توان از آرامش به تلاطم انداخت. گاه نیز در ایجاد حس ضرورت در افراد، تأمل و تحمل لازم را ندارند؛ مقدمات را کافی می‌پندارند و وارد عمل می‌شوند. تحول، مستلزم ایجاد یک نظام جدید است که همواره وجود یک رهبر را اقتضا می‌کند. تحول معمولاً در صورتی با موفقیت آغاز می‌شود که سازمان، رهبر خوبی داشته باشد که نیاز به تحول را احساس کند. اگر منظور بازسازی کل سازمان باشد، این رهبر نقش محوری دارد. اگر تحول در یک بخش از سازمان، مورد نظر باشد، مدیر آن بخش، محور اصلی خواهد بود. آغاز خوب یا بد در بیشتر سازمان‌های موفق موجب شده که افراد و گروه‌ها در بحث‌های خود به حقایق ناخوشایندی توجه کنند. اکثر افراد تمایل دارند رهبرانی را که حامل خبرها و پیامدهای بد هستند، مورد شماتت قرار دهند (مخصوصاً زمانی که آن مدیر طرفدار تحول هم نباشد). در چنین سازمان‌هایی مدیران، متکی به اطلاعات ناخواسته از خارج از سازمان هستند. تحلیل‌گران، مشتریان و مشاوران همگی در این مورد می‌توانند کمک‌کننده باشند. در بعضی از موارد موفق یکی از مدیران عمداً بزرگ‌ترین زیان مالی را در تاریخ شرکت خود به وجود آورد و موجب شد که محافل اقتصادی حاکم، فشار بزرگی به شرکت بیاورند. ظاهراً این گونه حرکت‌ها پر مخاطره است ولی ندیدن خطر هم پر مخاطره خواهد بود. وقتی ضرورت به اندازه‌ی کافی احساس نشود، فرایند تحول به موفقیت نمی‌انجامد. حقیقتاً چه وقت ضرورت به اندازه‌ی کافی احساس می‌شود؟ با توجه به مشاهدات، هنگامی که ۷۵٪ مدیران سازمان قبول کنند که فعالیت سازمان دیگر قابل قبول نیست، ضرورت تحول احساس خواهد شد. ۲- عدم ایجاد سیستم رهبری قوی در تحول‌های موفق، گروه رهبری به مرور زمان بزرگ تر می‌شود؛ اما اگر گروه اولیه‌ای پدید نیاید اتفاق قابل اعتنایی نخواهد افتاد. در اکثر موارد موفق، افراد گروه رهبری، به صورت یک مجموعه‌ی بسیار مقتدر است. مقتدر از لحاظ عنوان، اطلاعات تخصصی، شهرت و روابط (چه در سازمان‌های بزرگ و چه در سازمان‌های کوچک). گروه رهبری موفق ممکن است فقط متشکل از سه تا پنج نفر در اولین سال فعالیت باشد؛ اما در سازمان‌های بزرگ، گروه رهبری بایستی گسترش یابد و شامل ۲۰ تا ۵۰ نفر شود تا مرحله‌ی سوم و پس از آن فرا برسد. احساس ضرورت در درون مدیریت، کمک بزرگی به تشکیل گروه رهبری می‌کند و شرکت‌هایی که در این مرحله ناموفق هستند، معمولاً مشکلات ناشی از ایجاد تحول و همچنین اهمیت گروه قدرتمند رهبری را دست کم می‌گیرند. گاهی هیچ پیشینه‌ای از کار تیمی در رأس سازمان ندارند و لذا اهمیت آن را در نمی‌یابند؛ گاه نیز انتظار دارند که رهبری تیم بر عهده‌ی یک مدیر ستادی باشد و نه یک مدیر خط یا صف؛ ولی گروه‌ها بدون رهبر، فاقد قدرت لازم خواهند بود. تلاش‌هایی که بدون رهبری قوی صورت بگیرد، ممکن است مدتی موفق بنماید لکن دیر یا زود مخالفان جمع می‌شوند و تحول را متوقف می‌کنند. ۳- عدم ایجاد چشم‌انداز در تحول موفق، گروه رهبری تصویری از آینده ارائه می‌دهد که برای مشتریان، سهام‌داران و کارکنان قابل فهم و جذاب باشد. بدون چشم‌انداز ملموس، تلاش برای تحول در کلاف سر در گم پروژه‌های گیج‌کننده و ناهم‌ساز، به جایی نمی‌رسد. در تحول‌های ناکام تعداد زیادی برنامه و طرح مشاهده می‌شود ولی از چشم‌انداز خبری نیست. در بعضی از سازمان‌های ناموفق‌تر شاهد این بوده‌ایم که مدیریت مسیر حرکت را تشخیص می‌دهد، لیکن این مسیر پیچیده و مبهم می‌نماید. از مدیر یک سازمان متوسط خواسته شد که چشم‌انداز سازمان را توضیح دهد، و او در پاسخ، سخنرانی نیم ساعته‌ای ایراد کرد. در اعماق پاسخ او عناصر اولیه‌ی یک چشم‌انداز صحیح قابل تشخیص بود، ولی چه سود که کسی به اعماق آن راه نیافت. اصولاً اگر نتوانید حداکثر ظرف پنج دقیقه چشم‌انداز خود را تفهیم کنید و واکنش تفاهم‌آمیز و علاقه‌مندی مخاطب را برانگیزید، نتوانسته‌اید این مرحله را به سلامت پشت سر بگذارید. ۴- عدم تفهیم کامل چشم‌انداز شاهد چند نوع تفهیم چشم‌انداز بوده‌ایم. در نوع اول چشم‌انداز، تحول به درستی ترسیم می‌شود و سپس با برگزاری جلسات و امثال آن قضیه روشن می‌شود. در

نوع دوم رئیس سازمان، وقت بسیار صرف سخنرانی برای کارکنان می‌کند اما بسیاری از کارکنان توجه نمی‌شوند (زیرا فقط بخش ناچیزی از کل ارتباطات سازمان ایجاد شده است). در نوع سوم، سخنرانی‌های فراوان ایراد می‌شود و اطلاعیه‌های زیاد صادر می‌گردد؛ اما تعدادی از مدیران ارشد طوری رفتار می‌کنند که گویی چشم‌انداز، نا معین است. نتیجه نهایی این است که بدبینی در بین کارکنان رشد می‌کند و در عین حال اعتقاد به ایجاد ارتباط هم از بین می‌رود. بدون همراهی و کمک صدها و حتی هزاران نفر ایجاد تحول غیر ممکن است. مرحله چهارم بسیار مشکل می‌نماید زیرا فرایند کوچک کردن سازمان بخشی از چشم‌انداز است به این دلیل چشم‌انداز موفق معمولاً با امکانات جدید و رشد افراد، همراه است و نسبت به کسانی که شغل‌شان را از دست خواهند داد منصفانه و با تعهد عمل می‌کنند. برای موفقیت بیشتر برنامه‌ی تحول، مدیران از تمام مجراهای ارتباطی موجود برای توجه چشم‌انداز آینده استفاده می‌کنند. ۵- عدم رفع موانع چشم‌انداز جدید اعمال و اقدامات باید مناسب و هماهنگ با چشم‌انداز جدید باشند هر چه افراد در ارتباط و هماهنگ با چشم‌انداز جدید باشند و هر چه درگیری بیشتری با موضوع داشته باشند، نتیجه بهتر خواهد بود. گاه، کارکنان دیدگاه‌های جدید را می‌فهمند و می‌خواهند به تحول کمک کنند اما موانع بزرگ در برابر آن‌ها وجود دارد. گاهی اوقات مانع، همان ساختار سازمانی است. گاهی اوقات سیستم‌های پاداش براساس عملکرد، افراد را آماده می‌کند که بین چشم‌انداز جدید و آمال شخصی خودشان، یکی را انتخاب کنند. بدترین مدیران کسانی هستند که از تغییر امتناع می‌کنند و خواسته‌هایی را مطرح می‌کنند که با تلاش‌های کلی ناسازگار است. در نتیجه‌ی تحول، هیچ سازمانی فرصت و قدرت یا زمان کافی برای رهایی از کلیه موانع را ندارد، اما با مشکلات بزرگ باید مواجه شد و نسبت به حل آن‌ها همت گماشت. اگر مانع یک فرد باشد، واضح است که باید با او رفتار مناسب داشت و به طریقی که با دیدگاه جدید سازگار باشد، عمل کرد. به هر حال ضرورت حفظ اعتبار جریان تحول، روشن است. ۶- عدم طرح‌ریزی سیستماتیک برای دستاوردهای کوتاه‌مدت فرایند تحول احتیاج به زمان دارد ولی عدم وجود منافع کوتاه‌مدت باعث کاهش انگیزه‌ها می‌شود. بدون دستاوردهای کوتاه‌مدت بسیاری از مردم جریان تحول را رها می‌کنند یا به سرعت به گروه مخالفان تحول می‌پیوندند. مدیران غالباً برای برآوردن توقعات و ایجاد دستاورد در کوتاه‌مدت تحت فشار هستند. به هر حال تعهد در قبال دستاوردهای کوتاه‌مدت ضرورت امر را حفظ می‌کند و تفکر تحلیلی را برای توجه تحول تقویت می‌نماید. ۷- اعلام زود هنگام پیروزی بعد از چند سال کار سخت و طاقت‌فرسا، مدیران ممکن است وسوسه شوند و با حصول اولین پیشرفت‌ها و بهبود عملکرد، اعلام کنند که موفقیت نهایی حاصل شده است. اعلام دستاوردها، لازم و ضروری است اما اعلام پیروزی نهایی ممکن است مخرب باشد. جریان تحول، تا فضای فرهنگی شرکت را کاملاً تحت تاثیر قرار دهد ۵ تا ۶ سال طول می‌کشد. نگرش‌های جدید. ظریف و شکننده‌اند و ممکن است برگشت داده شوند. اعلام پیروزی زودرس، نیروی حرکت و فرصت‌ها را ضایع می‌کند و به دنبال آن نیروهای قدرتمند قبلی جایگزین می‌شوند. ۸- عدم پیوند تحولات با فرهنگ سازمانی نتایج تحول، هنگامی پایدار می‌شود که به صورت "روال" درآید، تا رفتارهای جدید در هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های مشترک ریشه نگیرد و این خطر وجود دارد که با اعمال فشار از بین برود. دو عامل در نهادی کردن جریان تحول در سازمان اهمیت خاص دارد: اول، تلاش آگاهانه برای نشان دادن این که نگرش جدید، رفتارهای جدید و عادات جدید به بهبود عملکرد کمک کرده است. دوم این که نسل بعدی مدیران ارشد واقعاً به نگرش‌های جدید پای بند باشند؛ اگر شرایط برای پیشرفت و ارتقاء تغییر نکند بعید است که بازسازی، استمرار یابد. تصمیم‌گیری غلط در سطح بالای سازمان می‌تواند تلاش حاصل یک دهه کار سخت را ضایع کند و تصمیمات غلط، موقعی اتخاذ می‌شود که اعضای هیئت مدیره دست اندرکار تلاش برای بازسازی نباشند. \*منبع: خبرگزاری

فارس

چرا تحول در سازمان‌ها لازم است

organizational development... ؟ سازمان باید بیاموزد که به نیازهای جامعه و محیط داخلی و خارجی سازمان توجه نماید در عصری که سازمان‌ها به صورت فرایند‌های محیطی پویا در حال تغییرند باید بتوانند خود را با عوامل محیطی تاثیرگذار مطابقت دهند، از دلایل وقوع تغییر در سازمان شک سازمان به خود و روش‌های اجرایی سازمان و یا شفاف شدن و شناختن مسایل و مشکلات سازمانی است. از آنجا که پیوسته شوک‌ها یا ضربه‌های اقتصادی سازمان را تهدید می‌کند و رقابت‌ها در حال تغییر شکل هستند، در این میان سازمانی موفق است که به سرعت، تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای را با واکنش مناسب در این صحنه از خود نشان دهد و برای حفظ بقاء خود را با تغییرات آینده سازگار نماید، مسیر تغییر با فرهنگ سازی آغاز و با تثبیت و تمرکز بر پیاده سازی فرایند کاری در سازمان پایان می‌یابد. در صورتی اینکه در هر نوع تغییر اصل بر خدمت رسانی و حل مشکلات باشد باید حاکمیت تفکر کارآمدسازی را بر اقدام شتابزده ارجح نمود، اینگونه تغییرات موجب تحرک و پویایی جدیدی شده و طیف وسیعی از خدمات تخصصی را در بخش‌های مختلف بوجود می‌آورد و از ثمره آن مشتریان (مردم) بهره می‌برند. تغییر روندی است که تمامی سازمان‌ها آن را تجربه می‌کنند، در برخی از سازمان‌ها تغییر بسیار آرام است و آنها در ظاهر با ثبات و از نظر ساختار، دوران پر قدرتی را سپری می‌کنند، اما ممکن است چنین سازمان‌هایی یک باره دچار تحول شدید یا اصطلاحاً دچار نوعی انقلاب درون سازمانی شوند. از عوامل عمده‌ای که سازمان را وادار به تغییر می‌کند، یکی تغییرات در ساختار و حوزه کسب و کار است که فروش اینترنتی به عنوان الگوی جدید کسب و کار در این طبقه قرار دارد. دوم تغییرات فناوری است، استفاده از یک فناوری جدید می‌تواند باعث بهبود و ارتقاء کیفیت خدمات یا از دست دادن بازار یا یافتن روش پیشرفته‌تر و ارزان‌تر نسبت به فناوری گذشته شود، تغییرات نوع دوم دارای سرعت بیشتری بوده و در کل باعث افزایش انتظارات مشتریان می‌گردد. تغییر در ساختار شامل طبقه بندی کار است که با ایجاد تغییر در طرح سازمان و ادغام مسئولیت دوایر سازمانی یا حذف چند مدیریت دامنه حوزه و قلمرو را کنترل و در سطح افقی گسترش می‌دهد و از دیوانسالاری و بروکراسی می‌کاهد. تغییر در فناوری حول محور ارائه ابزار و ماشین‌آلات جدید، خودکار نمودن دستگاه‌ها و بکارگیری رایانه و استفاده از سامانه اطلاعات مدیریت می‌چرخد. تغییر در افراد منجر به اثربخش نمودن عملکرد کارکنان و تغییراتی در نگرش و رفتار آنان می‌شود، گاهی نیز تغییرات باعث تعارض و اختلاف نظر بین افراد با سازمان شده و مقاومت آشکار و آنی و یا غیر مستقیم و با تاخیر آنان را بوجود می‌آورد. علت تعارض و مقاومت کارکنان، عادت کردن آنان به روند موجود، عدم احساس امنیت شغلی، عوامل اقتصادی (ترس از کاهش درآمد)، ابهام و عدم اطمینان به روش‌های جایگزین جدید، مخالف بودن روند جدید با برداشت‌ها و اطلاعات خود ساخته آنان است که موجب ایجاد واکنش و نگرش منفی کارکنان با پدیده تغییر در بین افراد سازمان می‌گردد. چون فرایند تحول احتیاج به زمان دارد و عدم وجود منافع کوتاه مدت باعث کاهش انگیزه کارکنان می‌شود، بسیاری از کارکنان جریان تحول را رها کرده و به گروه مخالفان آن می‌پیوندند به این منظور تعهد مدیران در قبال دستاورد‌های کوتاه مدت و تفکر تحلیلی برای توجیه تحول از فشار مقاومت بر مدیران می‌کاهد. با برقراری ارتباط با کارکنان سازمان و تفهیم علت ایجاد تغییر جهت بر طرف ساختن سوء تفاهم‌ها و آشنایی کارکنان با واقعیات و مشارکت دادن آنان در امر ایجاد تغییر به هنگام تصمیم‌گیری زمینه مناسب جهت تغییرات فراهم خواهد آمد. همچنین گروه‌هایی که به دلیل در دسترس داشتن منابع از روند موجود کاملاً رضایت دارند تغییر را نوعی تهدید برای خود به حساب آورده و در برابر آن مقاومت می‌کنند. معمولاً سازمان‌ها محافظه کار بوده و تمایلی به تغییر در نوع ارائه خدمات و نگرش قدیمی خود ندارند، گزینش و استخدام هدایت شده افراد برای رفتار و عملکرد خاص، وابستگی سیستم‌ها به هم، هنجارهای گروهی و تغییر رفتار افراد، تهدید متخصصان با مهارت و تخصص خود، تهدید مدیران و سرپرستان به جهت ترس از تقلیل اختیارات آنها با بهره‌گیری از شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی نشان از مقاومت سازمان در برابر تغییرات و باعث حفظ و ثبات ساختار قدیم می‌شود. ساختار سلسله‌مراتبی مانع اساسی دیگر در راه تغییر در سازمان است که نه

تنها موجب مهار و سرکوب روحیه اشتیاق افراد و کارکنان بوده بلکه مجموعه نیز نمی تواند در مقابل تغییرات محیطی از خود عکس العمل نشان دهد، تمکز قدرت و مسئولیت، فقدان فضای گفتگو، جدایی فکر و عمل، بی توجهی به رشد و توانایی های شخصی کارکنان، کاهش انگیزه های یادگیری و نوآوری، عدم ریسک پذیری، جزئی نگری و بخش گرایی از آثار سوء این ساختار است. سازمان باید بیاموزد که به نیازهای جامعه و محیط داخلی و خارجی سازمان توجه نماید و مدیران با نگرش رفع مشکلات سازمانی، به جای طرح ریزی و کنترل به شکل سنتی به روان سازی فرایند تغییر بیندیشند تا تحول در محیط کار با سرعت بیشتر، هزینه کمتر و اثربخش تر صورت گیرد. گاه سازمان ها در ایجاد حس ضرورت تحول در کارکنان تامل و تحمل لازم را ندارند، تحول در صورتی با موفقیت آغاز می شود که رهبری آن نیاز به تحول را احساس کند، ضرورت تحول زمانی احساس می شود که اکثر مدیران سازمان قبول کنند که فعالیت سازمان دیگر قابل قبول نیست. در اکثر تغییرات موفق مشاهده می شود که افراد گروه رهبری به صورت یک مجموعه بسیار مقتدر از لحاظ عنوان، اطلاعات تخصصی، شهرت و روابط درون و برون سازمانی هستند که با داشتن تصویر و چشم اندازی از آینده حرکت می نمایند. تفهیم و ترسیم چشم انداز جدید برای کارکنان، اقدامات مناسب مدیران ارشد جهت رفع بدبینی در بین کارکنان و ایجاد ارتباط با آنان برای موفقیت بیشتر برنامه در فرایند تحول از امور ضروری است. نتایج تحول هنگامی پایدار می شود که به صورت جریان روزمره در آید، نگرش جدید بهبود عملکرد را نشان دهد و مدیران ارشد به آن پای بند باشند. باید توجه داشت در حالی که همه نظر ها متوجه ساختار است، نباید نحوه عملکرد و کارکردهای ساختار فراموش نشود، مشکل سازمان های اداری قبل از آنکه ناشی از نقص ساختاری باشد حاصل بی انگیزگی نیروی کار، فرهنگ سازمانی کارگریز و شیوه ناکارآمد انجام امور است، مدیران سازمان به جای آنکه پی جوی علل بی انگیزگی کارکنان، اصلاح روش های کار و ترویج فرهنگ تقدس کار باشند که اقدامی دشوار دیر بازده است، بلافاصله از ساده ترین و در دسترس ترین راه حل ها که تغییرات تشکیلاتی است استفاده کرده و با این اقدام نوید اصلاح نظام اداری را به همگان می دهند. تغییرات سازمانی از قبیل ادغام، حذف و تقسیم سازمان ها و جا به جایی پست های سازمانی اگر با توجه به عملکردها و فرهنگ حاکم بر آنها صورت نپذیرد فاقد ارزش بوده و صرفاً نشانگر تغییرات صوری و بی حاصل است. { "133" id="beginnslide"}  
 "title"=برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} "organizational development"  
 New Definitions of OD Today's organizations operate in a rapidly changing environment. Consequently, one of the most important assets for an organization is the ability to manage change — and for people to remain healthy and authentic. Consider the following definition of OD: "Organization Development is the attempt to influence the members of an organization to expand their candidness with each other about their views of the organization and their experience in it, and to take greater responsibility for their own actions as organization members. The assumption behind OD is that when people pursue both of these objectives simultaneously, they are likely to discover new ways of working together that they experience as more effective for achieving their own and their shared (organizational) goals. And that when this does not happen, such activity helps them to understand why and to make meaningful choices about what to do in light of this understanding." — Neilsen, "Becoming an OD Practitioner", Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, ۱۹۸۴, pp. ۲-۳. Experts might agree that the following definitions of OD represent the

major focus and thrust of many of today's OD practitioners. "Organization development is a system-wide application of behavioral science knowledge to the planned development and reinforcement of organizational strategies, structures, and processes for improving an organization's effectiveness."— Cummings and Worley, "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-Western Publishing, ۱۹۹۷, p.۲. "Organization Development is a body of knowledge and practice that enhances organizational performance and individual development, viewing the organization as a complex system of systems that exist within a larger system, each of which has its own attributes and degrees of alignment. OD interventions in these systems are inclusive methodologies and approaches to strategic planning, organization design, leadership development, change management, performance management, coaching, diversity, and work/life balance."— Matt Minahan, MM & Associates, Silver Spring, Maryland OD Practitioners: "Organizational Physicians"? The system of organizations is very similar, if not the same as, the system of human beings — after all, organizations are made up of humans! Therefore, when trying to understand the field of organization development, it might be useful to compare aspects of the field of organization development to aspects of the field of medicine. For example, the study of the theories and structures of organizations (often in courses called "organizational theory") is similar to the study of anatomy and physiology of human systems. Similarly, the study of organizational behavior is similar to the study of psychology and sociology in human systems. Finally, the study and field of organization development compares to the study and field of medicine regarding human systems. That is, in OD, practitioners might work in a manner similar to "organizational physicians" intending to improve the effectiveness of people and organizations by:

- ۱) Establishing relationships with key personnel in the organization (often called "entering" and "contracting" with the organization)
- ۲) Researching and evaluating systems in the organization to understand dysfunctions and/or goals of the systems in the organization ("diagnosing" the systems in the organization)
- ۳) Identifying approaches (or "interventions") to improve effectiveness of the organization and its people
- ۴) Applying approaches to improve effectiveness (methods of "planned change" in the organization),
- ۵) Evaluating the ongoing effectiveness of the approaches and their results. {endslide

جاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتبع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل بیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتبع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) ایمیل: [Info@ghaemiyeh.com](mailto:Info@ghaemiyeh.com) فروشگاه اینترنتی: [www.eslamshop.com](http://www.eslamshop.com)

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-۲۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵ (۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایند انشاءالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۶۰۹-۵۳ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام: - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بدان، نگاه می دارد و با حجت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».





مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

